

ИЗРАБОТВАНЕ НА БЮДЖЕТ НА ПРОДАЖБИТЕ В ИНДУСТРИАЛНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В БЪЛГАРИЯ

Бюджетът на продажбите е важен инструмент на стратегическото планиране за постигане на оптимално разпределение на ресурсите. Прецизността на изготвянето му рефлектира върху цялостната дейност на фирмата посредством връзките по веригата на стойността и предпазва от изпадане в неблагоприятни ситуации в следствие намалена конкурентоспособност. Предизвикателство за съвременните индустриални фирми е да възприемат и следват системен модел за изработване на бюджет на продажбите, съчетаващ възможностите на известните теоретични модели с практическата специфика на пазарите на индустриални продукти. Целта на студията е посредством проучване, анализ и систематизиране на наличните подходи и процедури, от гледна точка на оценка на тяхната ефективност, на възможностите и проблемите при прилагането им, да бъде очертан концептуален модел за изработване на бюджет на продажбите в българските индустриални предприятия.

JEL: M31

Въведение

Икономиката в преход поставя сериозни предизвикателства пред индустриалните предприятия в България. Наред със смяната на собствеността и развитието на адекватна на пазарните условия система за управление и оптимално разпределяне на фирмените ресурси като един от ключовите фактори за успех се очертава познаването и адекватното прилагане на възможностите на маркетинговата теория. Важна функция в маркетинговата дейност на индустриалните предприятия е изработването на бюджет на продажбите, чиято значимост се определя от необходимостта за прецизно управление на ресурсната обезпеченост и паричните потоци.

Значимостта на изработването на бюджет на продажбите е оценена от редица автори и е предмет на пространни изследвания в съвременната маркетингова теория. Бюджетите и прогнозите на продажбите са основа за изработване на планове за действие за реализация на стратегическия план. Пазарните промени определят продажбите на фирмата и тяхната динамика превръща прецизността на изготвяните бюджети във важен управленски инструмент за постигане на стратегическите ѝ цели, осигуряващ адекватното обвързване на всички планови дейности. Бюджетите на продажбите лежат в основата на цялостния процес на стратегическо планиране, тъй като обуславят едновременно производствените и маркетинговите разходи и приходите от продажби. Поради това ефективният бюджет на продажбите е

¹ Милена Ангелова е н.с. в Икономическия институт на БАН, тел. 9875879, факс: 9882188, e-mail: m.angelova@bica-bg.org.

залог за прецизността на стратегическото планиране, а следователно и ключов фактор за успешно формиране и реализиране на бизнес стратегията. На този проблем са посветени множество научни разработки.² В тях основно място заемат ролята на бюджета на продажбите и неговото място и възможности за инкорпориране в цялостния процес на стратегическо планиране. Въпреки безспорната значимост на този инструмент, която всички автори подчертават, все още не е отделено заслуженото внимание в научните изследвания в областта на икономиката на практическото му прилагане в дейността на българските предприятия.³

В условията на изграждане на пазарна икономика предприятията от индустриалната сфера осъществяват реален преход в стратегически план. Пазарният анализ и адаптация на техните дейности изискват стратегически подход, различен от ползвания от фирмите, работещи на потребителските пазари. Причина за това са опосредстваните отношения с крайните потребители, рефлектиращи върху по-силни конкурентни напрежения, мултиплицирани при движението по веригата на реализация. Инструмент за управление на рисковете, свързани с конюнктурата на индустриалните пазари, е прецизният бюджет на продажбите, позволяващ изграждането на процеса на реализация в стратегически план.

Предмет на изследване е процесът на изработване на бюджет на продажбите в индустриалните предприятия, съществуващите във връзка с това подходи и процедури и възможностите за прилагането му като инструмент за повишаване на маркетинговата и бизнес-ефективност. Обект на изследване са методологичните аспекти на изработването на бюджет на продажбите в индустриалните предприятия, работещи на пазарите на индустриални стоки, и предизвикателствата при практическото му прилагане в тяхната дейност. Целта е посредством проучване, анализ и систематизиране на наличните подходи и процедури, от гледна точка на оценка на тяхната ефективност, на възможностите и проблемите при прилагането им, да бъде очертан концептуален модел за изработване на бюджет на продажбите в българските индустриални предприятия.

За изпълнението на тази задача акцентът в изследванията е поставен върху:

- разкриване на методологичните аспекти на бюджета на продажбите в индустриалните предприятия и възможностите и проблемите при прилагането му с оглед на специфичните условия и изисквания при работа на пазарите на индустриални стоки;
- определяне на областите в дейността на индустриалните предприятия, които могат да бъдат усъвършенствани в резултат от

² [Banham, R.](#) The Revolution in Planning. – [CFO](#), Aug 1999, Vol. 15, Issue 8, p. 46 – 52; [Blocher, E. Kr., Jr., Tashman, G. W.](#), Yates, L. J., and V. N. Stephen. Updating Analytical Procedures. – [CPA Journal](#), Nov. 2002, Vol. 72, Issue 11, p. 36 – 42; [Guiso, L.](#) and [P. Giuseppe](#). Investment and Demand Uncertainty. – [Quarterly Journal of Economics](#), Feb 1999, Vol. 114, Issue 1, p. 185 – 228; [West, D. C.](#) Number of Sales Forecast Methods and Marketing Management. – [Journal of Forecasting](#), Chichester, [Aug 1994](#), Vol. 13, Iss. 4, p. 395 - 408.

³ Младенова, Г. Стратегическо маркетингово планиране. С., УИ Стопанство, 1998; Узунова, Ю. Маркетингов план. С., Ромина, 1999; Fraenkel, K. J. Budget. [Outlook](#), Summer 1994, Vol. 62, Issue 2, p. 18 – 22; Low Sui, Ph. The Extension of Construction Partnering for Relationship Marketing. [Marketing Intelligence and Planning](#). Bradford, 1999, Vol. 17, Iss. 3, p. 155.

- ползването на прецизен бюджет на продажбите;
- изследване на наличните подходи, методи и процедури за изработване на бюджет на продажбите и оценка на тяхната ефективност;
- разработване на основа на концептуален модел за изготвяне на бюджет на продажбите в българските индустриални предприятия.

С оглед на възприетия принципен подход на отчитане на спецификата на пазарите на индустриални продукти крайният продукт - концептуален модел за изработване на бюджет на продажбите в българските индустриални предприятия, би разкрил важни зависимости и връзки, отразяващи специфична категория индустриални отношения, които могат да бъдат прилагани във всички сектори на индустриалното производство в България.

Бюджет на продажбите: методологични основи

Бюджетът е управленски инструмент, формулиран като стратегически план, основан на дългосрочните цели и конкретизиращ тяхното оперативно изпълнение.⁴ **Бюджетът на продажбите** представлява план за действие, обобщаващ ресурсите и усилията, необходими за реализиране на прогнозираните обеми продажби, изразен в парични термини.⁵ Той се използва за вземане на решения по снабдяването, производството, паричните постъпления⁶ и по всички останали функционални области от дейността на фирмата. Бюджетът на продажбите и прогнозите за продажбите са взаимосвързани и взаимозависими инструменти за планиране, изискващи тясно взаимодействие и координация с останалите маркетингови дейности. Те трябва да бъдат обвързвани с останалите бюджети, изготвени за всички функционални области от дейността на фирмата, в генерален бюджет, който да координира тяхното едновременно изпълнение в съответствие със стратегическия план на фирмата.

Изготвянето на бюджет на продажбите има три основни цели: планиране, координиране и контрол. За да бъдат реализирани целите и задачите в областта на продажбите, е необходимо да се определят дейностите и да се изчислят свързаните с извършването им разходи. От тази гледна точка бюджетът представляват инструмент за планиране на печалбата, в смисъл на план за действие, изразен посредством финансови термини, осигуряващ основните насоки за постигането на фирмените цели. Обикновено периодът, за който се изработва бюджетът, е годишен, но е възможно да бъдат изготвяни и бюджети за по-кратки периоди.

Постигането на синергетичен ефект между елементите на маркетинговия микс може да се осъществи само при прецизно координиране на бюджета на продажбите с тези по останалите елементи на микса. Тъй като продажбите са елемент на промоционния микс, цялостният промоционен бюджет трябва да бъде съобразен с предвидените дейности и разходи в

⁴ Fraenkel, K., J. Цит. съч., с. 18.

⁵ Anderson, R., E. Professional Sales Management. USA, 1988, p. 98; *Fleming, M. M K. A Budget Model for a Small Manufacturing Firm Industrial Management. Norcross, March/April 1995, Vol. 37, Iss. 2, p. 1.*

⁶ Kotler, P. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 5th ed. Sofia, 1994, p. 304.

областта на продажбите. Единствено прецизното съчетание на всички бюджети в областта на промоционния и маркетинговия микс би осигурило ефективно използване на ресурсите.

Бюджетът на продажбите осигурява също и финансови стандарти за оценка на реалното представяне при сравнение на отчетните с бюджетните величини. Положителните разлики показват възможности за бъдещо понижаване на прогнозните величини, докато отрицателните отразяват непредвидени разходи и изискват допълнителен анализ и корективни действия.

Подходи при изготвяне на бюджет на продажбите

Изготвянето на бюджет на продажбите може да се извърши при ползването на няколко основни подхода – традиционни бюджети, гъвкави бюджети, бюджети на нулевата база, бюджети по цели и задачи, по сравнение с конкурентите и основани на математически модели.

Традиционните бюджети (изчислявани като процент от продажбите) се основават на анализ на данни за изпълнението на бюджетите през минали отчетни периоди. Този подход е твърде консервативен и отчита в много малка степен влиянието на пазарните и на останалите фактори на външната среда. При него перата в бюджета се определят като процент от продажбите на базата на средни за отрасъла величини. По този начин фирмата може да разчита на съпоставимост в рамките на сектора. Основен недостатък на традиционните бюджети е, че бюджетните величини се изменят в същата пропорция, в която се изменя и постигнатият обем на продажбите, което невинаги е подходящо от стратегическа гледна точка. Например при намаляване на продажбите (загуба на пазарен дял) логично би било да се увеличат разходите за тях (бюджетните величини), така че да се предвидят ресурси за завоюване обратно на позициите. Традиционният бюджет обаче би предвидил намаляването им.⁷ Не се отчитат и усилията в областта на продажбите и промоцията и постигнатите на тази основа резултати.

Гъвкавите бюджети преодоляват недостатъците на традиционните. Те се основават на разработването на стандартни разходи по пера (изчислени по данни за минало представяне или по експертни оценки) за алтернативни равнища на прогнозата за приходите. Този подход позволява непрекъснато наблюдение на финансовото представяне посредством стандартни разходни съотношения.

Бюджетите на нулева база атакуват две често срещани във фирмите негативни практики при изработване на бюджети – да се иска повече от необходимото и да се извършват всички предвидени разходи, независимо дали са реално необходими. Тези практики произтичат от опасенията на мениджърите, че ако бъдат реализирани икономии, през следващия период бюджетните разходи ще бъдат намалени. По този начин в края на отчетния период се правят ненужни разходи, чиято единствена цел е да се изразходват всички предвидени в бюджета средства. За да противодействат на тези практики, бюджетите на нулева база не се

⁷ Dalrymple, D. J., W. L. Cron. Sales Management. Concepts And Cases. 4th ed. USA, 1992, p. 275 – 277.

основават на данните от минали периоди. Вместо това мениджърите разбиват функциите по продажбите на дейности, за чието извършване се определят необходимите разходи, очакваните приходи и областите на отговорности за изпълнението им. На всяка от дейностите се определя приоритет от гледна точка на приноса ѝ към постигане целите на фирмата и дейностите се ранжират. Наличните ресурси се разпределят според приоритетите на дейностите до изчерпването им. Подобен подход е подходящ при дейности с висока степен на гъвкавост като продажби, реклама и други маркетингови дейности, но не и при изработването на бюджети на основни производствени разходи, на работна сила и др. Изготвянето на бюджети на нулева база изисква значително време за подготовка и повече писмена работа.

Бюджетите по цели и задачи представляват много логичен и разходно ефективен метод, при който ръководството определя и комуникира целите и задачите, за чието постигане след това се предвиждат начините за изпълнението им и се изчисляват необходимите разходи. Ефективността на този подход зависи от прецизността на преценките на ръководството.

Бюджети по сравнение с конкурентите – изработват се на базата на предвиждане за това колко ще похарчат конкурентите. Основен недостатък е, че различията в промоционните и продажбените стратегии на фирмата и на нейните конкуренти би трябвало да се отразят и в бюджетите, като се отчитат и различията в целевите пазари и пазарни сегменти и в целите. При разглеждания подход обаче това не се прави.

Бюджети, основани на математически модели. Моделите се разработват на базата на анализи на данни за минали отчетни периоди. Основното съображение тук е свързано с определяне на валидността и устойчивостта на разработения модел. Точността на бюджетите се повишава при ползването на множествена регресия, като в уравненията могат да залегнат променливи като брой и концентрация на потребителите, специфика и фрагментарност на поръчките, различия в потребителското поведение, сложност на продукта и т.н.

Ползването на бюджети на продажбите предлага редица предимства в дейността на фирмите:

- осигуряване на систематичен подход при разпределението на ресурсите (финансови, материални, човешки);
- развиване уменията на мениджърите да преценяват най-рентабилното разпределение на ресурсите;
- създаване на яснота за необходимостта от координиране на усилията по продажбите във всички звена на фирмата;
- установяване на стандарти за измерване на представянето на персонала по продажбите;
- привличане на всички отдели на фирмата в процеса на планиране на печалбата, като всяко звено представя бюджет за своята дейност.

За да се възползват от тези предимства, фирмите трябва да полагат целенасочени усилия за утвърждаването на бюджета на продажбите като действителен инструмент за планиране на печалбите при съответно разпределяне на ресурсите за реализирането на прогнозираните продажби.

Процедури по изработване на бюджет на продажбите

За да се гарантира системност, устойчивост и прецизност на дейностите по изработването на бюджет на продажбите като маркетингова функция, е необходимо фирмата да разработи, внедри и следи за прецизното спазване на **процедурите по съставянето на бюджет на продажбите**. Те включват последователност от действия по събиране, съхранение, обобщаване, анализиране и обработване на информация, изготвяне на тази основа на прогнози и на съответен набор от документи за комплектоването на цялостен бюджет на продажбите. Всяка фирма в зависимост от сектора, в който оперира, и от спецификата на външната и вътрешната среда изготвя подобни процедури. В най-общ вид последователността от действия, които залягат в тях, обхваща:

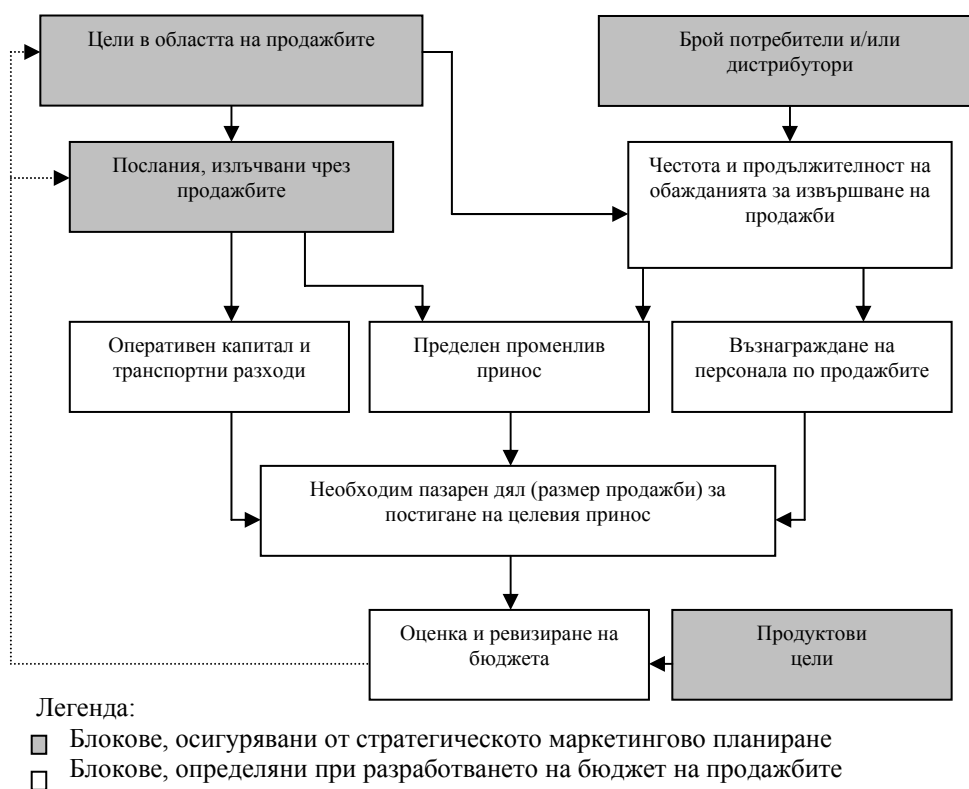
- **Преглед и анализ на ситуацията.** Извършва се на основата на анализ на отклоненията при изпълнението на предходния бюджет. Всички промени, които се очаква да се случат през бюджетирания период, също трябва да бъдат отчетени – например представяне на нови продукти, промени в маркетинговия микс, очаквани промени във факторите на външната среда. Основни пера за анализ могат да бъдат: заплати, директни разходи за продажби, комисиони и бонуси, социални пакети, консумативи и канцеларски материали, промоционни материали, реклама. Най-важният резултат, който се постига на основа преглед и анализ на ситуацията, е преценката на необходимостта от промяна на процедурите по изработването на бюджети, в случай, че отклоненията се дължат на несъвършенства в тях, или инкорпориране в бюджетите на факторите, чието влияние се очаква да наложи генерално изменение на бюджетните пера.
- **Определяне на целевите равнища на продажбите и на пазарния дял.** То може да бъде извършено на основата на: размер на преките разходи, изменение в пределния променлив принос, целеви принос, прогноза за продажби в отрасъла и т.н.
- **Преценка на целевите равнища на продажбите и на пазарния дял** от гледна точка на вътрешните възможности на фирмата.
- **Комуникиране на целите и задачите в областта на продажбите** и определяне на относителните им приоритети. Целта е мениджърите на всички звена да бъдат в състояние да разработят своите подбюджети, изхождайки от унифицирана база.
- **Идентифициране на специфични маркетингови възможности и проблеми**, изискващи предвиждането на съответни ресурси в бюджета.
- **Разпределяне на ресурсите и усилията** в областта на продажбите по конкретни зони, потребители, продукти.
- **Ревизия на първоначалните версии** от гледна точка на тяхната реалистичност.
- **Изготвяне на презентация на бюджета** за представяне пред висшия мениджмънт.
- **Изпълнение на бюджета и периодично осигуряване на**

обратна информация, която да позволи своевременното предприемане на корективни действия.

Бюджетът на продажбите трябва да оценява и влиянието на възприетата програма на продажбите върху рентабилността, както и съответствието ѝ с целите за развитие на продукта от гледна точка на фазата от жизнения цикъл, в която той се намира, както и на цялостно оптимизиране на фирменото продуктово портфолио. В този смисъл изработването на бюджет на продажбите може да се представи като последователност от решения, интегрирани в цялостния процес на стратегическо маркетингово планиране (фиг. 1).

Фигура 1

Разработване на бюджет на продажбите



Източник: Фигурата е адаптирана по Guiltinan, J.P., and G.W. Paul. Marketing Management: Strategies and Programs, 4th ed., USA, 1982, p. 343.

Специфични фактори, оказващи влияние върху бюджета на продажбите, са: решения за възнагражденията на персонала по продажбите, размер на оперативния капитал за предоставяне на кредит на клиентите и за поддържане на складови наличности, транспортни разходи и равнище на цените и на предоставяните отстъпки.

Възнагражденията на персонала по продажбите зависят от

неговата структура и състав. Обикновено те се решават на основата на прогнозите за фирмените продажби, конкретизирани с оглед на броя и географското разположение на потребителите и функциите по тяхното обслужване:

$$\text{Размер на персонала по продажбите} = \frac{\text{Брой ключови потребители на целевия пазар} \times \text{Брой необходими обаждания на 1 потребител годишно}}{\text{Брой обаждания, които един продавач може да извърши годишно}}$$

Необходимата честота на обажданията⁸ зависи от:

- размера на групите ключови потребители;
- целите в областта на продажбите и дистрибуцията;
- потребността от извършване на непланирани обаждания;
- изчисляването на ефекта от увеличаване или намаляване на обажданията за всеки ключов потребител.

От съществено значение за прецизното предвиждане на честотата на обажданията е групирането на ключовите потребители от гледна точка на размера на тяхното потребление, както и реалната преценка за потенциала на потребление на всеки от тях. След това се определя потребността от извършване на обаждания за всяка група ключови потребители като средна годишна величина. Трябва да се предвиди и възможността за необходимост от извършване на непредвидени обаждания. Когато има яснота за общото количество необходими обаждания през годината, може да се пристъпи към определяне структурата и състава на персонала по продажбите.

Специалните възнаграждения включват комисиони, бонуси и други стимули (като екскурзии, социални придобивки). Тяхното предоставяне води до увеличаване на преките постоянни разходи, но стимулира изпълнението на целите по продажбите.

Разходи по извършване на продажбите и ползване на независими търговски представители. Независимите търговски представители представляват алтернатива на собствения персонал по продажбите. Поддържането на такъв персонал е свързано с постоянни разходи, докато ползването на търговски представители предполага променливи разходи, което при определени обстоятелства може да бъде по-добра алтернатива. Независимите търговски представители имат по-добро познание за нуждите на потребителите. Те предлагат по-качествено покритие и позволяват комбиниране на няколко линии на доставки, което е допълнително удобство за потребителите. Тъй като са независими от производителя, се ползват с по-голямо доверие. Недостатъците на ползването на независими търговски представители произтичат основно от липсата на контрол върху тяхното

⁸ Терминът “обаждане” е ползван за обозначаване на всеки тип контакт с потребителите, който, разбира се, може да бъде и под формата на посещение, среща във фирмата и т.н.

представяне.

Нетният оперативен капитал е разликата между краткотрайните активи и краткосрочните задължения на фирмата. Той представлява паричната наличност, с която на практика фирмата оперира.⁹ Размерът му обуславя възможностите за предоставяне на кредит на потребителите и за поддържане на складови запаси. Предоставянето на кредит на потребители става под формата на облекчаване сроковете и условията на разплащане. Решенията за размера на кредита трябва да отчитат: закупуваните от потребителя количества, годишната обръщаемост на вземанията, лихвите по търговските заеми и пределния променлив принос, осигуряван от предоставянето на кредит. Цената на кредита се изчислява по следната формула:

$$\text{Цена на кредита} = \frac{\text{Размер на кредита}}{\text{Брой обороти за година}} \times \text{Лихвен процент}$$

Разходите за поддържането на складови запаси включват амортизационните отчисления на дълготрайните активи, административните разходи, разходите за бракуване на запаси и за отстраняването на евентуални повреди. Те се изчисляват по формулата:

$$\text{Складови запаси} = \frac{\text{Годишни продажби}}{\text{Брой обороти за година}} \times \text{Лихвен процент}$$

$$\text{Цена на кредита} = \frac{\text{Годишни продажби}}{\text{Цена за поддръжка на единица складов запас}}$$

Транспортните разходи обикновено са по-високи, когато се предлага доставка до склада или търговския обект на потребителя, и зависят от честотата на тези доставки. На индустриалните пазари те съставляват основна част от разходите за продажби.

За да бъде измерена ефективността на изготвения бюджет на продажбите и да се идентифицират възможностите за подобряване на разпределението на ресурсите, е необходимо фирмата да разработи и стриктно да прилага процедури за **контрол на изпълнението на бюджета**. Разбира се, простото проследяване на реализираните продажби и тяхната

⁹ Rice, A. Accounts Demystified. How to Understand and use company accounts. UK, 1993, p. 99.

рентабилност може да служи като основа за отчитане на изпълнението, но те отразяват само общата маркетингова ефективност.¹⁰ За да се оцени коректно прецизността на бюджета на продажбите, е необходимо процедурите по контрола да фокусират върху специфични цели, дейности, разходи. Това означава разработване и спазване на стриктни правила за контрол в следните направления:

- изпълнение на всеки служител от персонала по продажбите;
- изпълнение на всеки от дистрибуторите;
- постигнати резултати по територии на продажбите;
- постигнати резултати по пазарни сегменти.

Бюджета на продажбите в процесите на стратегическо и маркетингово планиране

Представените фактори и елементи на бюджета на продажбите определят рамката за неговото непосредствено изработване. Изходните условия, цели и параметри на процеса произтичат от извършените анализи и взетите решения в предходните фази на стратегическото корпоративно и маркетингово планиране. По тази причина изработването на бюджет на продажбите трябва да бъде разглеждано като интегриран компонент на цялостния стратегически процес на планиране и управление на дейността на фирмата.

Стратегическото маркетингово планиране дава насока и фокус на фирмените действия в областта на маркетинга и мотивира възприемането на индивидуални и фирмени стандарти, посредством които да се оценява представянето на фирмата, както и приноса по функционални направления, по отделни звена, по дейности на всеки мениджър и служител. То повишава гъвкавостта на фирмата при справяне с неочаквани промени във външната среда и позволява навременното идентифициране на области за реализиране на конкурентни предимства.

Стратегическото планиране на продажбите е управленски процес на изграждане и поддържане на връзка между организационните цели, ресурси и ограничителните условия, налагани от спецификата на средата. То е неотменна част от общия процес на корпоративното и маркетинговото стратегическо планиране на дейността на фирмата (вж. фиг. 2).

Стратегическото планиране на продажбите, наред с развитието на функциите по продажбите и изграждането на програма по продажбите, се извършва от екипа по продажбите. Цялостният модел на тези дейности е представен на фиг. 3. В него планирането и изработването на бюджет на продажбите играят ключова роля, тъй като те дават количествените показатели, стоящи в основата на по-нататъшните действия по формулиране и изпълнение на стратегията по продажбите.

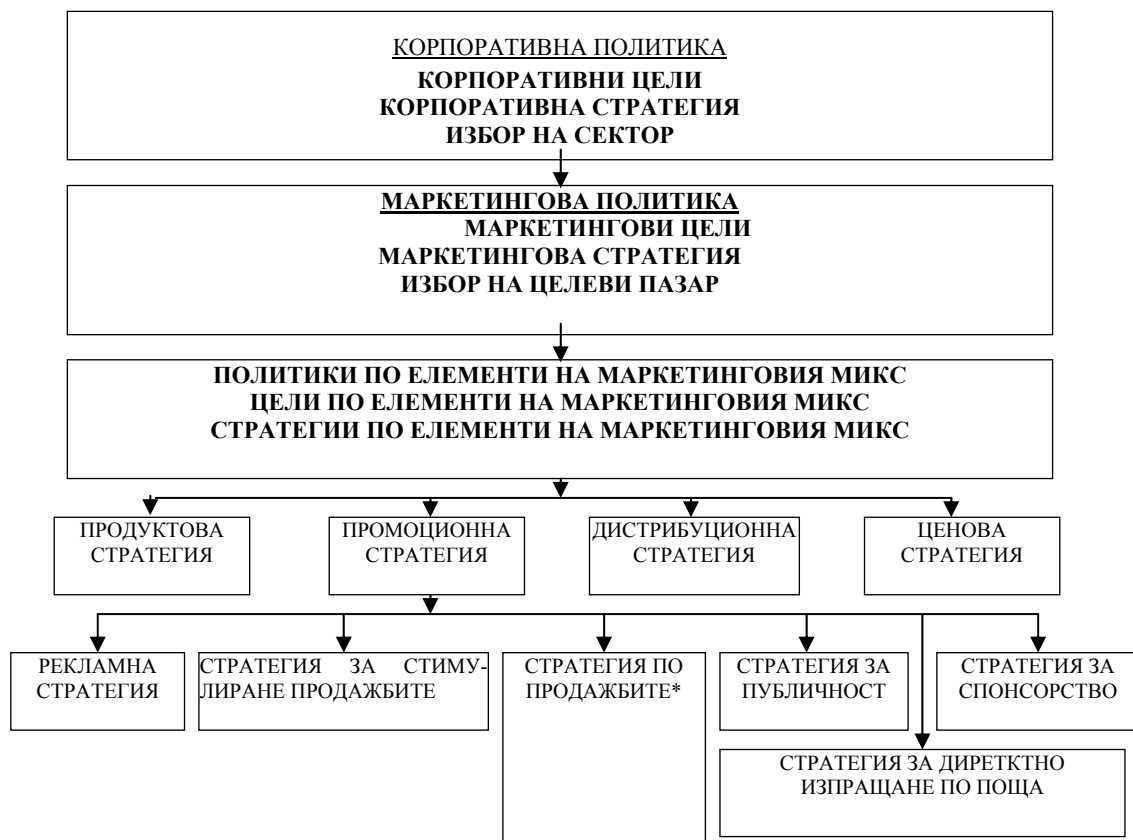
Планирането и изработването на бюджет на продажбите се извършва основно от персонала по продажбите, като окончателният бюджет се одобрява от висшия мениджмънт на фирмата. Мениджърите по продажбите обаче имат първостепенна функция по отношение на определянето на цели и

¹⁰ Freedman, R. J. For More Profitable Sales, Look Beyond Volume. – Sales and Marketing Management, Aug. 1989, p. 50-53.

задачи, дефинирането на политики, установяването на процедури, разработването на стратегии, прецизирането на тактики, разработването на механизми за контрол.

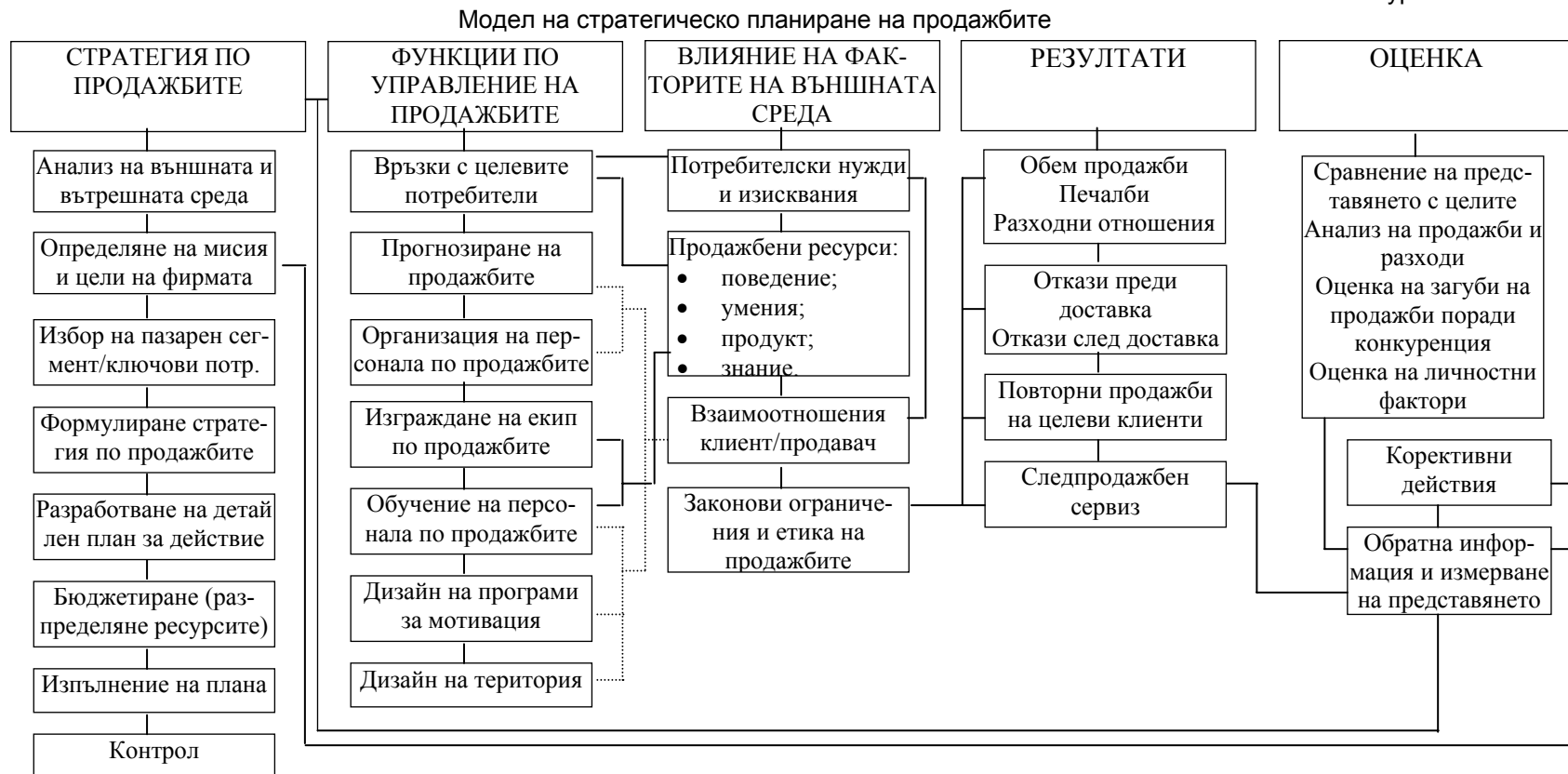
Фигура 2

Стратегическо планиране – корпоративно, маркетингово, на продажбите



* Дейностите са представени на фиг. 3.

Фигура 3



Източник: авторска разработка.

Основа на процесите на планиране и изработване на бюджета е **информационната система за управление на продажбите**. Тя е съвкупност от механизмите за набиране, обработване, анализ и разпространяване на резултатите от анализа, изготвяне на възможни сценарии, съхраняване, категоризация на информация за продажбите, потребителите, доставчиците и т.н., която да бъде ползвана за взимането на управленски решения в сферата на продажбите. Те могат да засягат: планиране и изработване на бюджета на продажбите, прецизиране на плановете по територии, потребители, лица по продажбите, контрол върху складовите запаси, мониторинг на обслужването и следпродажбения сервиз, управление на територии, анализ на вземанията, анализ на обажданията, мониторинг на пазарните тенденции и т.н.

Прогнозиране на продажбите

Общата рамка на стратегическо планиране, в която се разполага бюджетът на продажбите, определя ключовите области на информационно захранване, предоставящи основата за разработването му. Корпоративната стратегия определя сектора, в който фирмата оперира, основния стратегически избор, ключовите направления за реализиране на конкурентни предимства, генералните цели на фирмата. Маркетинговата стратегия прецизира тези решения по елементи на маркетинговия микс и ги конкретизира по функция продажби. Маркетинговото планиране осигурява прогнозните данни, които залягат в бюджета на продажбите. Ключов елемент при това е **прогнозирането на продажбите**, на който трябва да се отдели по-обстойно място, тъй като той не само заема централна позиция в маркетинга, но е и от определящо значение за планирането на производството, финансите и други области на корпоративната стратегия.¹¹ На практика без него не е възможно изготвянето на бюджета на продажбите. Посредством прогнозирането на продажбите се постигат следните резултати:

- определят се и се анализират пазарът и пазарният потенциал;
- формира се корпоративната стратегия;
- поставя се основата за изработване на ефективни маркетингови стратегии, програми и бюджети по продукти;
- подпомага се прецизирането на стратегическите решения по елементи на маркетинговия микс;
- поставя се основата на всички решения в областта на продажбите – квоти, персонал, програми на продажбите;
- поставя се началото на изработването на бюджети по функционални области.

Прецизното прогнозиране на продажбите обуславя качеството на стратегическото и маркетинговото планиране и непосредствено определя стратегическите решения в останалите функционални области от дейността на фирмата. То позволява да бъде определен пазара за даден продукт, да се планира корпоративната стратегия, да се разработят продажбените квоти, да се определи размерът и съставът на персонала по продажбите, да се вземат

¹¹ Cohen, W. A. The Practice of Marketing Management. USA, 1988, p. 199.

решения в областта на каналите за дистрибуция, цените, следпродажбения сервис, да се анализират продуктите и техният пазарен потенциал, да се определят продажбите и рентабилността им за различни продукти, да се разработват бюджети и програми, да се изгражда маркетинговият микс и т.н. Некоректното прогнозиране на продажбите има негативно отражение върху всички функционални области от дейността на фирмата (фиг. 4).

Фигура 4

Влияние на прогнозите на продажбите по функционални области от дейността на фирмата

ФУНКЦИОНАЛНИ ОБЛАСТИ		ПРОГНОЗИ	
		ТВЪРДЕ ВИСОКИ	ТВЪРДЕ НИСКИ
ПРОИЗВОДСТВО	ОБЕМ ПРОДУКЦИЯ	Излишък, нереализирана продукция, излишна работна сила	Недостатъчна продукция за удовлетворяване нуждите на потребителите, водеща до загуба на клиенти
	ЗАПАСИ	Свърхзапаси, водещи до проблеми с капиталовата наличност, технически повреди на запасите, високи складови разходи	Недостатъчни запаси, по-високи разходи за извънредно закупуване, тесни места в производствения процес. Влошен контрол върху качеството
ФИНАНСИ		Излишък на средства	Недостиг на средства
МАРКЕТИНГ	ПРОДУКТОВ МИКС	Твърде високи маркетингови разходи и ниска рентабилност поради определяне на продукти като звезди вместо крави	Загуба на пазарен дял при преждевременно намаляване пазарната подкрепа поради предположение за наситен пазар
	ПОТРЕБИТЕЛСКИ РЕАКЦИИ	Изразходвани значителни ресурси за непотребни действия	Неудовлетвореност поради изчерпване на продукцията
	ПРОМОЦИЯ	Напразни разходи	Недостатъчно покриване на пазара
	ДИСТРИБУЦИЯ	Високи разходи, недостатъчни за реализиране на продукцията, твърде големи складови запаси	Неадекватна за достигане на пазара
	ЦЕНООБРАЗУВАНЕ	Намаления на цените, за да се продаде излишната продукция	Увеличения на цените, за да се разпредели недостатъчната продукция
ПЕРСОНАЛ ПО ПРОДАЖБИТЕ		Твърде много хора, високи разходи за продажби	Твърде малко хора, непокрит пазар
ПЕЧАЛБА		Ниска печалба на единица поради твърде високи разходи	Ниска обща печалба поради непокрит пазар

Прогнозирането на продажбите представлява изчисляването на бъдещото търсене на основата на предположения за развитието на

маркетинговата среда, чиято акуратност определя изцяло точността на по-нататъшните планове на фирмата. То може да се извършва на различни равнища – за индустрията като цяло, за фирмата, за продуктова линия, за продукт.

Изчисляването на размера на пазара е първата стъпка към прогнозирането на продажбите (вж. фиг. 5). Търсенето може да се измери на различни продуктови, пространствени и времеви равнища.¹² Ето защо е важно да се определи конкретният тип пазар, за който ще се извършва прогнозирането. Размерът на пазара зависи от броя на потребителите, които биха отговорили на офертата на фирмата. След като той бъде определен, прогнозирането продължава с изчисляването на останалите обобщени пазарни показатели: пазарно търсене, пазарен потенциал, относителен пазарен потенциал, маркетингова чувствителност, продажбен потенциал, пазарна прогноза, фирмено търсене и прогноза, квота и потенциал на продажбите.

За прецизиране на по-нататъшната работа трябва да бъдат приведени работни определения на понятията:

- **пазарно търсене** – общото количество от даден продукт, което определена потребителска група би закупила в една географска област, за конкретен период при съответни маркетингова стратегия и маркетингова програма;
- **пазарен потенциал** – общият продажбен потенциал на един продукт или продуктова група за определен период. Той представлява горната граница на пазарното търсене, когато за съответна среда маркетинговите разходи клонят към безкрайност.

Пазарният потенциал се влияе от: измененията в цените (намаляването им води до подобряване на покупателната способност като цяло); увеличаването на равнището на маркетинговата активност и от промените във външната среда, които стимулират или намаляват склонността към покупки. Изчислява се по следните начини:

- метод на верижните съотношения;
- посредством умножаване броят на купувачите на конкретен продукт/пазар при дадени обстоятелства по количеството, закупено от един купувач, и по средната цена за единица продукт;
- метод на изграждане на пазара – установява се количеството за всички потенциални купувачи на всеки пазар и се прави преценка за техните вероятни покупки;
- множествен индексен метод – посредством индекс на покупателната сила.

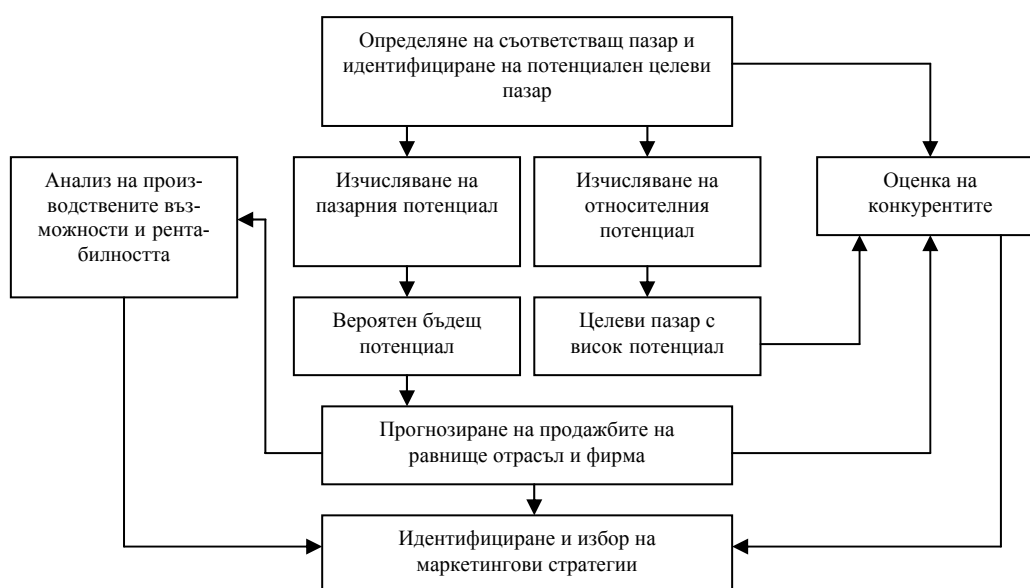
Ползването на вторични източници на информация при изчисляване на пазарен потенциал на индустриалните пазари понякога може да бъде затруднено поради две причини. Първо, много производители на индустриални продукти произвеждат високоспециализирани продуктови линии, но данните за отрасъла като цяло са налични само за по-широки продуктови категории. Този проблем може да бъде преодолян посредством

¹² Kotler, Ph. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control, 5th ed. София, 1994, стр.298.

първични маркетингови проучвания. Второ, закупуваните количества се различават значително за отделните купувачи, което поставя проблем при изчисляване на пазарния потенциал за определен географски район. Този проблем се преодолява посредством изчисляване на потенциала за всеки потребител поотделно. Отчитането на разликите в размера на пазара се основава на броя заети и стойността на доставките за всеки от потребителите.

Фигура 5

Фази при измерване на пазара и връзката им с останалите елементи на ситуационен анализ



Източник: Фигурата е адаптирана по Guiltinan, J. P., G. W. Paul. Цит. съч., с. 132.

Определянето на пазарен потенциал осигурява основата за вземането на ключови решения в областта на маркетинга и продажбите и позволява реално да се оценят пазарните възможности. Когато изчисленият пазарен потенциал е чувствително по-висок от реалните продажби в отрасъла, това е индикация за съществуването на голямо разминаване между търсене и предлагане и сигнал за възможност за увеличаване на продажбите. Обратно – когато е близък до продажбите, единствената опция за подобряване на пазарния дял е за сметка на намаляване на пазарните дялове на конкурентите. На основата на изчисления пазарен потенциал се определят целите и квотите по продажбите, както и броят на търговските обекти и дистрибуторите. Колкото по-точно е изчислен той, толкова по-реалистични са и те.

Относителният пазарен потенциал представлява процентното разпределение на пазарния потенциал между различни части от пазара (географски райони, потребителски групи). Ползва се за подпомагане

на ефективното разпределение на ресурсите в следните основни случаи:

- разпределяне на разходите за промоция и на рекламните бюджети. Обикновено това се прави на основата на относителната значимост на съответните части на пазара;
- разпределение на персонала по продажбите по територии;
- разполагане на търговски обекти – за минимизиране на транспортните разходи.

На базата на изчисления пазарен потенциал се разработва **фирмената прогноза за продажбите**. Тя показва очакваното равнище на фирмените продажби при конкретни маркетингов план и маркетингова среда. Намира се в правопрпорционална зависимост с прогнозата за продажбите в сектора – очаква се да нараства при увеличаване на продажбите в сектора като цяло или при привличане на потребители от конкурентите. Фирмената прогноза за продажбите се прецизира посредством **квоти на продажбите**. Те определят целта, поставена пред продуктовата серия, фирмения отдел или търговския представител и са важно управленско средство за определяне и стимулиране хода на продажбите.

Методите за прогнозиране на фирмените продажби се основават на два **подхода** на изграждане – „отгоре-надолу” (декомпозиране на информацията) и „отдолу-нагоре” (интегриране на информацията).

Подходът „отгоре-надолу” включва следните основни етапи:

- Прогнозиране на общите икономически условия (БВП, индекси на потребление и на цени на едро, основен лихвен процент, равнище на безработица, държавни разходи);
- Прогнозиране на пазарен потенциал на сектора и за конкретна продуктова категория;
- Определяне на сегашния пазарен дял на фирмата и вероятността да го задържи от гледна точка интензивността на конкуренция;
- Прогноза за продажбите на продукта;
- Ползване на прогнозата за продажби за оперативно планиране и изработване на бюджети.

Подходът „отгоре-надолу” обикновено намира широко приложение при работа на пазари на потребителски стоки. Проблемите при прилагането му са свързани с прецизността на определяне на корелацията на ползваните променливи и с акуратността на допусканията, че действията на наблюдаваните взаимовръзки ще останат непроменени и в бъдеще.

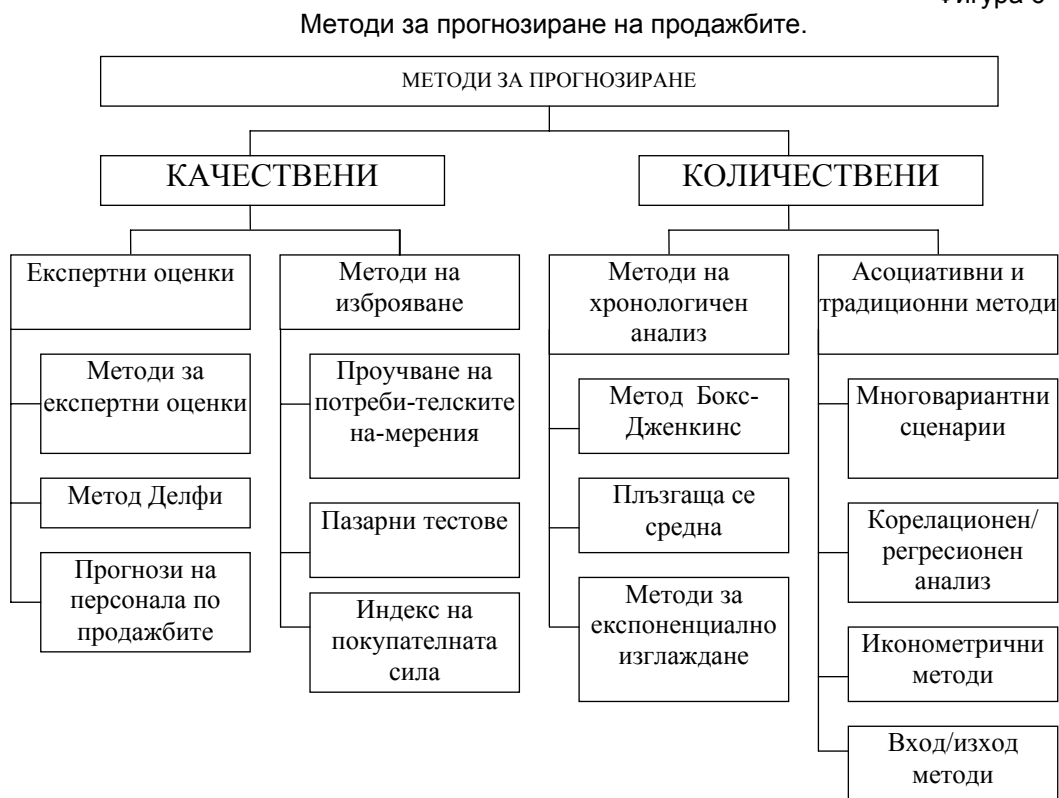
Подходът „отдолу-нагоре” се движи в противоположна посока. При него прогнозирането започва с определяне на очакванията на персонала по продажбите за развитие на бъдещата ситуация и с изследвания на намеренията за потребление. Получените резултати се интегрират в цялостна прогноза. Обикновено се провеждат телефонни интервюта и анкети по пощата или се ползват други количествени методи на пазарни проучвания. Повечето потребители, особено тези на индустриалните пазари, сътрудничат с готовност. Методи за прогнозиране на продажбите, почиващи на прилагането на този подход, са например прогнози на персонала по продажбите и проучване на потребителските намерения.

Тъй като не съществува консенсус кой от двата подхода е по-добър, повечето компании използват и двата едновременно, за да се гарантира по-

висока достоверност на прогнозите на продажбите. Подходът „отгоре-надолу” е по-евтин, тъй като ползва агрегирана, обществено достъпна информация от вторични източници. Особено надежден е когато периодът на прогнозиране е шест месеца и по-дълъг. Подходът „отдолу-нагоре” обикновено е свързан с по-високи разходи, тъй като предполага набирането на първични данни и изготвянето на специални изследвания за нуждите на конкретната фирма. Това предполага и висока степен на достоверност на прогнозите, особено в краткосрочен план.

Генеалогията на **методите за прогнозиране на продажбите** се определя почти еднозначно на основата на постигнатото относително единство в различните литературни източници (вж. фиг. 6). За да бъде прецизирана основата на теоретичната постановка на проблема, трябва да бъдат разгледани накратко същността на методите за прогнозиране на продажбите и техните предимства и недостатъци и след това да се анализира адекватно практическата страна на процеса от гледна точка на дейността на индустриалните предприятия.

Фигура 6



Тенденцията през последното десетилетие е към нарастване на употребата на математически методи, основани на анализ на множество прецизни данни, за сметка на по-рядкото прилагане на методи, основани на субективни преценки. Увеличава и значението на прилагането на компютърна

техника и сложни програмни приложения. Причините за това са свързани с: повишаване достъпността на техническите средства за обработване на информация при все по-ниски разходи и време за обработка, нарастващо внимание на мениджърите към макроикономическите и световните събития, стремеж към планиране въздействието на неконтролируемите фактори на външната среда.

Много фирми прилагат едновременно няколко метода за прогнозиране, преди да разработят окончателната прогноза. Качествените методи, наричани още и субективни, са широко използвани и с доказана практичност и коректност. Те се основават на опита на мениджърите, на преценки, на интуитивното разбиране за пазара, на пазарни проучвания. Резултатите могат да варират в изключително широк диапазон от гледна точка на надеждността. Понякога те превъзхождат сложните количествени методи, в чиято основа лежат научнообосновани и прецизни техники и които изискват голямо количество акуратна и съпоставима историческа информация. Изследванията на мненията на мениджърите и персонала по продажбите са най-често използваните методи за прогнозиране на продажбите и за потребителски, и за индустриални стоки.

Всеки от методите на прогнозиране има своите предимства и недостатъци (фиг. 7). Необходимо е те да бъдат добре познавани и да бъдат отчитани при избор на конкретен метод в рамките на спецификата на практическата дейност на фирмата.

Фигура 7

Употреба, предимства и недостатъци на методите за прогнозиране на продажбите

М	Употреба	Предимства	Недостатъци
Методи за експертни оценки	- В отрасли, характеризирани от бързи промени; - Когато няма други налични - външни и вътрешни данни; - Най-често ползваната техника от малки и средни фирми; - При вземане на решения за нови продукти, за внедряване на нови технологии.	- Бързо, лесно и евтино разработване на прогнозата; - Гъвкавост на прогнозиране, не се изискват данни от предходни периоди; - Позволява прогнозирането на потенциални влияния; - Ползва опита на ръководните кадри; - Покрива различни функционални области.	- Ненаучен, основан на субективни преценки и лични мнения; - Отвлича мениджърите и персонала по продажбите от непосредствените задължения; - Не се основава на прецизни данни, прогнозата трудно се ползва за по-нататъшно бюджетиране и контрол; - Скъп за прилагане.
Метод „Делфи“	Използва се основно за прогнозиране на промени на макроравнище, по-рядко при изготвяне на специфични, конкретни прогнози.	- Основан на мнението на високо професионални експерти, което е много важно за индустриални пазари, където малко на брой потребители съставят голям дял от пазара; - Минимизира ефектите от груповата динамика; - Често дава висока точност при прогнозиране на продажбите.	- Дълго време, необходимо за изготвяне на прогнозата; - Свързан с високи разходи; - Субективност на преценките.

Прогнози на персонала по продажбите	- При работа на индустриални пазари; - Добре развита връзка с потребителите; - Висококвалифициран персонал по продажбите.	- Прогнозата се разработва от лицата, извършващи продажбите; - Използват се натрупаните знания на персонала по продажбите; - Персоналът по продажбите е мотивиран да изпълнява индивидуалните си квоти; - Подпомага се процесът на контрол и фокусирането на усилията по продажбите; - По-висока достоверност и акуратност на резултатите; - Изчисленията се правят по продукти, потребители и региони, като крайната прогноза има и аналитична версия за по-лесно бюджетиране.	- Персоналът по продажбите не е специално обучен да изготвя прогнози; - Тъй като прогнозата се ползва за определяне на индивидуалните квоти, персоналът може да занижи прогнозите с оглед на по-лесното им бъдещо изпълнение; - Персоналът по продажбите няма цялостно виждане за изменението на всички фактори, влияещи върху продажбите; - Отстраняването на неточности при прогнозирането е трудно за установяване и отстраняване; - Изготвянето на прогнози отчита персонала по продажбите от изпълнението на непосредствените им задължения; - Персоналът по продажбите не е пряко отговорен за изготвянето на прогнози и затова полага по-малко усилия.
Проучване на потребителските намерения	- На индустриални пазари; - Когато липсват исторически данни; - При нови продукти.	- Прогнозата се разработва с помощта на реалните потребители; - Бързо и сравнително евтино разработване на прогнозата; - Получава се ценна информация за модела на потребление и факторите, които го определят; - Информацията за бъдещата употреба на продукта може да бъде детайлизирана в голяма степен; - Улеснява разработването на маркетингова стратегия; - Може да бъде използван, когато липсват исторически данни.	- Изисква много време и разходи при многобройни потребители, чието разположение е трудно установимо; - Намеренията за покупка, заявени от потребителите, може да се окажат неакуратни; - Прогнозата зависи от желанието за сътрудничество на потребителите; - Потенциалните потребители не трябва да бъдат много на брой, необходимо е да са добре дефинирани; - Не работи много добре при потребителски стоки.
Пазарни тестове	- При нови продукти, особено ако са коренно различни от текущата продуктова линия; - При пълна липса на исторически данни.	- Тестват се всички аспекти на пазарното поведение; - За прецизиране и прогнозиране на различни аспекти, за оценка и сравнение на алтернативи; - Позволяват цялостна оценка на ефективността на маркетинговата програма.	- Изисква по-дълго време, повече разходи; - Разкрива на конкурентите повече информация за продукта, преди да бъде реално въведен на пазара; - Върху резултатите може да се влияе.

Методи на хронологичен анализ	- Лесни за ползване при наличие на достъпна компютърна техника; - При стабилно развиващи се пазари в рамките на прогнозния хоризонт; - При пазари, достигнали технологична зрялост, са подходящи и за дългосрочно прогнозиране.	- Вероятното отклонение на реалните от прогнозираните продажби може да се изчисли статистически; - Обективни, евтини.	- Не отчитат внезапните промени в тенденциите; - Не предвиждат бъдещото изменение на факторите на външната среда; - Факторите, свързани с циклични, сезонни и други колебания, трябва внимателно да бъдат отстранени; - Изискват се добри технически умения и възможности за адекватни преценки; - Не могат да се прилагат за нови продукти.
Плъзгаща се средна	При наличие на достатъчни исторически данни.	- Елиминира случайни фактори; - Осигурява сравнително висока точност на прогнозата; - Почива на прецизни анализи.	- Консервативно прогнозиране, без отчитане на последните тенденции в изменението на данните; - Предполага постоянно действие на отчитаните фактори; - Изисква специализирана техника, по-високи разходи; - Не отчитат влиянието на случайни фактори.
Експоненциално изглаждане	- Особено подходящи за краткосрочни прогнози; - При работа на наситени стабилни пазари.	- Отчита последните тенденции в изменението на данните, игнорира по-старите; - Минимизира случайните явления.	- Прогнозата изостава от тенденциите, тъй като се основава единствено на данни за минали периоди; - Константната величина за изглаждане се определя субективно.
Бокс-Дженкинс	- Подходящ за краткосрочни прогнози - до 3 месеца; - Производствено, финансово, на материални запаси прогнозиране.	Определя инфлексните точки с относително висока точност.	- Свързан е с високи разходи; - Изисква голямо количество изходни данни.
Корелационен/регресионен анализ	Когато се очаква промените в средата да доведат до промени в модела на изменение на данните за продажбите.	- Обективност на прогнозата, отчита множество фактори, изчислява предположения; - Определя се взаимозависимостта между продажбите на фирмата и независими фактори, които им влияят; - Определя се степента на значимост на връзката между зависимата и независимите променливи; - При ползване на подходяща независима променлива, могат прецизно да бъдат изчислени инфлексните точки на фирмените продажби.	- Прогнозата се основава на предходни изчисления, които могат да не бъдат съвсем точни; - Поради сложността на метода, някои мениджъри приемат резултатите като безпогрешни и може да пропуснат да отчетат реални пазарни фактори; - Ако два фактора са с висока взаимна корелация, съответната вариация на продажбите няма да е акуратно отразена; - Може някой важен фактор да не бъде отчетен; - Множествения регресионен анализ изисква много време, средства и технически умения.

Иконометрични методи	- В съчетание с други методи за прогнозиране на икономиката и на отделни браншове; - При прогнозиране на бъдещото развитие.	- Ползване на взаимосвързани уравнения за акуратно отчитане влиянието на различни фактори; - Отчитане на факторите, внасящи неопределеност; - Симулация на цялостните икономически условия.	- Изискват компютърно време, подготвени специалисти; - Вероятност някой от факторите да не бъде адекватно отчетен; - Изискват голямо количество исторически данни.
Вход/изход	При индустриални продукти.	Прецизни средно- и дългосрочни прогнози.	- Много скъпи; - Сложни, изискват подготвени експерти.

Изборът на метод за прогнозиране на продажбите трябва да бъде разглеждан като процес, при който е необходимо последователно и взаимно свързано да се вземат следните основни решения:¹³

- дефиниране на проблема, стоящ в основата на прогнозата. Това предполага определяне на изискванията, които да удовлетворява методът на прогнозиране и очакваните резултати от прогнозата, от гледна точка на времеви хоризонт, прецизност, прилагане на резултатите от прогнозата, степен на дезагрегация;
- идентифициране, оценка и избор на метод за прогнозиране – оценка на предимствата и недостатъците на методите, потребностите на фирмата, наличните ресурси и данни. При това е възможно съчетаването на два и повече метода на прогнозиране, като един от тях е основен, а останалите се ползват за проверка на валидността на получените данни;
- прилагане – може да се започне с относително неформални методи, основани на експертни оценки, и постепенно, с осъзнаване на значението на прогнозирането и с нарастване на потребността от акуратност на прогнозите се преминава към по-формализирани методи. Това се обуславя също и от особеностите на процеса на корпоративно планиране, сложността на пазара, броя предлагани продукти, бизнес-единиците, участващи в процеса на прогнозиране и др.

При избора на метод за прогнозиране трябва да се отчитат и¹⁴ целта и относителната значимост на прогнозата, срокът в който е необходимо да се изработи тя, честотата на ревизиране на изготвените прогнози и времето за изготвяне на нови, опитът, уменията и компетентността на изготвящите прогнозата.

Бюджет на продажбите на пазари на индустриални стоки

Изработването на бюджет на продажбите на индустриалните пазари трябва да отчита разликите в тяхната специфика в сравнение с пазарите на потребителски стоки. Системното анализиране на тези разлики налага класифицирането на индустриалните продукти по основни групи, извеждането на ключовите характеристики на предлагането им и на основните особености на процеса на покупко-продажба.

¹³ Cravens, D. W. Strategic Marketing, 5th ed. IRWIN, 1997, p. 116.

¹⁴ Lazer, W., J. D. Culley. Marketing Management: Foundations and Practices. USA, 1983, p. 323.

Предлаганите на индустриалните пазари продукти могат да бъдат класифицирани по различни признаци. Тук привеждаме една от основните класификации, предлагани в литературните източници, която в най-голяма степен отразява водещите мотиви при вземането на решение за покупка. Тя е разработена на основата на предназначението на продуктите за бъдещото им влягане в производствения процес.¹⁵

- Оборудване – производствено и спомагателно. Мениджърите проявяват по-висока склонност да инвестират в производствено оборудване, но подценяват потребностите от спомагателно. Поради по-ниската абсолютна стойност на единичните покупки на спомагателно оборудване и по-голямото разнообразие и честота на извършване на покупките се оказва, че общите разходи в това направление многократно превишават тези за производствено оборудване.
- Суровини – основните фактори при вземане на решение за покупката им са цена, качество и ритмичност на доставките. Тук се намесва и още един фактор – връзката между продавач и купувач, породена от обстоятелството, че доставчиците са относително постоянни и тъй като суровините не предполагат висока степен на диверсификация на предлагането, решаващи при избора на доставчик стават доверието и надеждността на партньора.
- Компоненти и заготовки – при покупката им отново водещ фактор са качеството, цената, ритмичността и степента на доверие на основата на изградена връзка. Значително влияние оказва и следпродажбеният сервиз.
- Услуги – производствени и спомагателни. Обикновено те се подценяват, въпреки че са най-бързо развиващият се сектор на икономиката. Тук се имат предвид услугите, предлагани от счетоводни, консултантски, маркетингови, рекламни агенции, охранителни, транспортни, сервизни, телефонни, застрахователни, кетърингови компании. Водещи фактори са стабилността и надеждността на връзката.
- Консумативи – производствени и спомагателни. Тъй като техният дял в общите разходи е сравнително нисък, водеща е не цената, а качеството на обслужване при доставянето им.

Основните разлики между пазарите на индустриални и на потребителски стоки могат да се обобщят от гледна точка на размер на пазара, размер на отделните транзакции, на мотиви за покупката и процес на извършването ѝ, на основа и характер на връзката между продавач и купувач. Обикновено транзакциите на пазарите на индустриални стоки са многократно по-големи от тези на пазарите на потребителски. При извършването им поради високата стойност и ключовото значение за успешната производствена дейност на фирмата решенията се вземат не на основата на преценка на цената, а на цялостните ползи от транзакцията като съвкупна оценка на получената стойност. Доверието и надеждността на партньорството между продавач и купувач се очертават като водещи фактори

¹⁵ По Buskirk, R. H. Selling: Principles And Practices. USA, 1988, p. 416.

при вземането на решение за покупка поради относително високия обем на транзакции, по-дългия период на експлоатация на продуктите, изключителната важност на ритмичността на доставките, потребността от надежден следпродажбен сервиз. Индустриалният купувач винаги е надхвърлил плановите си разходи и е изостанал със сроковете си, затова иска да бъде обслужван в много кратки срокове при предварително известни условия.

Всички тези особености оказват влияние върху процеса на покупка. Той зависи основно от мащаба на операции и личностните характеристики на мениджърите или на представителите на отдела по покупките. Усложнява се от факта, че понякога върху решението за покупка влияят множество странични фактори – изисквания на преките ползватели, виждания на дивизионните мениджъри и т.н., което затруднява отправянето на персонализирана оферта. Ето защо при индустриалните продукти говорим за персонализиране на маркетинговия микс като цяло, което осигурява отчитането на едновременното действие на множество фактори в процеса на вземане на решение за покупка.

Договорните отношения в този процес са изключително важни, тъй като често са в основата на изграждане на дългосрочна взаимна връзка, при която се осъществяват продължителни регулярни покупки. Преговорите са стартова точка за осъществяването на връзката и за изграждането на взаимно доверие между двете страни. Това предполага персонализиране на повечето условия по продажбата, за да бъде създадено, развивано и поддържано дългосрочно взаимно партньорство, което е и основен източник на конкурентни предимства и на диверсификация на пазарите на индустриални стоки. Формирането и поддържането на трайна връзка между производител и потребител се обуславя и от дългосрочния времеви хоризонт на изпълнение на дадена поръчка (обикновено над една година), което налага прецизност на процеса на подаване и удовлетворяване на заявките за доставка.

Специфичен е също и характерът на търсенето – то е вторично (производно) на потребителското търсене, на търсенето на други индустриални потребители, на държавни агенции и т.н. Като последица от този факт търсенето на индустриални продукти е почти напълно нееластично. Потребностите на индустриалните предприятия са фиксирани в краткосрочен период и се определят от пазара за произвежданите от тях продукти. Ето защо производните промени силно мултиплицират предизвикателите ги пазарни обстоятелства. Това изостря чувствително конкурентните напрежения на пазарите на индустриални продукти и подчертава ролята на стратегическото маркетингово планиране и предлагания от него инструментариум като ключов фактор за преодоляване на рисковете и неопределеността, свързани със специфичната пазарна конюнктура.

Концептуален модел за изработване на бюджет на продажбите

На основата на разкритите методологични аспекти на бюджета на продажбите и възможностите и проблемите при реалното му прилагане в практиката на индустриалните предприятия в България може да се предложи концептуален модел за изработване на бюджет на продажбите. Извършените анализи очертаха основните области от дейността на предприятията, които

могат да бъдат усъвършенствани при ползването на подобен концептуален модел:

- Повишаване качеството на стратегическото и маркетинговото планиране посредством системата от връзки в модела на стратегическо планиране на продажбите.
- Прецизно планиране на обема продукция, който да бъде произведен, на натовареността на производствените мощности, постигане на ритмичност на производството и адекватно управление на материалните запаси.
- Повишаване прецизността на управлението на финансите.
- Адекватно позициониране на маркетинговия микс и подобряване на управленските решения по всеки от неговите елементи.
- Оптимално използване на човешките ресурси, подобряване на мотивацията и възнагражденията на персонала.

Областите, върху които оказва влияние адекватното изработване на бюджет на продажбите, обхващат цялата верига на стойността на индустриалните предприятия. Посредством нейните механизми бюджетът на продажбите лежи в основата на повишаването на предлаганата от фирмата стойност и обуславя реализирането на устойчиви конкурентни предимства и успешната диверсификация на предлаганата на потребителите полезност.

Концептуалният модел за изработване на бюджет на продажбите в българските индустриални предприятия е представен на фиг. 8. Най-общо, той включва следните етапи:

1. Формиране на процедури по изготвяне на бюджета.
2. Анализ на ситуацията, определяне на спецификата на съответния сектор от гледна точка на процеса на покупко-продажба на индустриалния продукт, за който се изготвя бюджет на продажбите.
3. Дефиниране на информацията от блока на стратегическо маркетингово планиране, която ще залягне в основата на бъдещия бюджет.
4. Избор на подход и метод на прогнозиране на продажбите.
5. Изготвяне на бюджет на продажбите.
6. Съгласуване, комуникиране, изпълнение и контрол на изпълнението на бюджет на продажбите.

Интересен момент при изготвянето на бюджет на продажбите е изборът на подход. От гледна точка на спецификата на дейността на индустриалните предприятия като най-адекватен се очертава подходът на гъвкави бюджети. Той съчетава предимствата на традиционните бюджети и бюджетите на нулева база, като едновременно с това предлага и отчитане на изменението на външните фактори на средата и реална оценка на ресурсите, необходими за гарантиране на функциите по продажби. В допълнение той осигурява възможност за адаптиране към различни обеми на продажбите, което повишава гъвкавостта и прецизността на реакциите на фирмата в случаи на неточни прогнози за продажбите или непредвидени изменения в пазарните фактори, водещи до изменения на продажбите. Разбира се, този подход не позволява ранжиране на дейностите по важност, за разлика от бюджетите на нулева база. На индустриалните пазари обаче обикновено предприятията разполагат с дългогодишен опит, който е утвърдил важността на отделните дейности по функционални области, като рядко се налага промяна в приоритетите.

Фигура 8



След като се вземе решение за това кой подход на изработване на бюджет на продажбите да се ползва, се пристъпва към осигуряването на изходните данни за прилагането му. Основата, разбира се, е изработването на прогноза по продажбите. Тя определя възможните за достигане равнища на продажбите – общо и по видове продукти, пазари и пазарни сегменти. Изготвянето ѝ започва с избор на подход и метод на прогнозиране. Характерните особености на индустриалните пазари предполагат ползването първостепенно на подход „отдолу-нагоре“ за изработване на прогноза по продажбите поради силната връзка производител - потребител, позволяваща на персонала по продажбите да формира прецизна представа за потребностите на ключовите клиенти. Относително малкият брой потребители, с които се работи, както и дългосрочните отношения, са фактори, обуславящи високата точност в прогнозирането на индивидуалните потребности. Все пак в случаите, когато стратегическото и маркетинговото планиране и управлението на фирмата са добре развити, е препоръчително инкорпорирането и на елементи на подхода „отгоре-надолу“. Целта е да бъдат съчетани опитът и знанията на висшите мениджъри с информацията и непосредственото виждане за пазарната ситуация на персонала по продажбите, за да се постигне по-висока точност на прогнозите.

Избраният подход на прогнозиране в известен смисъл определя и избора на метод за прогнозиране на продажбите. Подходът „отдолу-нагоре“ е свързан с използването на качествени методи на прогнозиране – прогнози на персонала по продажбите и проучване на потребителските намерения, докато подходът „отгоре-надолу“ – с възприемането на количествени методи, които да трансформират информацията, знанието и опита в прецизна прогноза. Спецификата на индустриалните пазари предполага висока точност при използването на прогнози на персонала по продажбите и проучване на потребителските намерения и насочва избора на количествени методи към асоциативни и традиционни методи. Всичко това извежда на преден план като най-подходящи корелационния и регресионен анализ и многовариантните сценарии. Двата метода могат да бъдат използвани и в съчетание, като посредством корелационния и регресионния анализ се определят основните фактори, оказващи влияние върху изменението на продажбите и посоката и силата на техните влияния, а измененията им и съответният ефект бъдат анализирани чрез разработването на многовариантни сценарии. Необходимата информационна система за осигуряване и на двата метода трябва да се поддържа на основата на автоматизирано набиране на информация за развитие на продажбите, изследване на вторичните източници на информация и на конкурентите. Системата от показатели, осигуряваща прилагането на корелационен и регресионен анализ, би трябвало да включва:¹⁹

- показатели на макроикономическото развитие на България - БВП, добавена стойност, преки чуждестранни инвестиции, търговски баланс, състояние по текущата сметка, инфлация;
- развитие на конкретния индустриален сектор - потребление на индустриални продукти, общи тенденции в развитието на бранша;
- очаквани значими инвестиционни проекти, оказващи влияние върху сектора.

Изработването на прогноза на продажбите при използване на предложените подходи и методи може да бъде осъществявано едновременно от екипа по продажбите и от неговия ръководител. Търговският персонал може да изработва прогнози на продажбите по региони, като започва от най-детайлизираната информация и върви към интегриране на предвижданията. При това, където е възможно, трябва да се използват данни от проучване на потребителските намерения, а когато такива липсват – да се прибягва до предвиждания на персонала. При изготвянето на прогнозата по този начин се осигурява коректното изчисляване на пазарния потенциал посредством метода на изграждане на пазара.

Така изготвената прогноза на продажбите отразява непосредствената пазарна ситуация по потребители и зони от гледна точка на търговските представители. Предимството е, че данните почиват на регулярни лични контакти и на познаване на спецификата на потребителите в дълбочина. Недостатъците са свързани с липсата на отчитане на макроикономическите тенденции и на някои специфични маркетингови акции, с изкривяване на информацията при смесване на реална и желана ситуация. Като коректив за прецизиране на точността на прогнозата, разработена посредством подхода „отдолу-нагоре” и качествени методи, се използва независимо изработената прогноза по подхода „отгоре-надолу” при прилагане на количествени методи. Тя се изготвя от ръководителя на екипа по продажбите, подпомаган от бизнес-анализатора, на основата на показателите за макроикономическо развитие, за развитие на сектора и на събраната вторична информация. При изготвянето ѝ се отчитат всички информационни потоци от стратегическото и маркетинговото планиране – цели на фирмата, стратегия, конкурентна позиция, планирани маркетингови акции, стратегически приоритети, както и резултатите от анализа на изпълнението на бюджетите на продажбите през минали периоди. Тук се отчита влиянието на факторите на външната среда и на спецификата на бранша. Изчисляването на пазарния потенциал може да бъде извършено по формулата за изчисляване на дела от общия пазарен потенциал.

След като двата варианта на прогнозата са готови, екипът по продажбите се събира, за да обсъди и анализира евентуалните различия между тях по метода на мозъчната атака (brain storming). Използва се дедуктивен подход – от обобщената прогноза към конкретизирането ѝ по различни равнища. След като се нанесат окончателните корекции, прогнозата за продажбите се прецизира, за да осигури необходимите информационни потоци за останалите функционални области.

Разработването на бюджета на продажбите продължава с прогнозирането на транспортните разходи и потребностите от оперативен капитал, като се следват прецизно формулите за изчисляването им, представени в теоретичната част. Така формираната прогноза за продажбите трябва да бъде комуникирана и съгласувана, преди да залегне не само в основата на разработване на бюджет на продажбите, но и на бюджетите по останалите функционални области от дейността на фирмата.

Инкорпорирането на общите стратегически цели на фирмата до известна степен се извършва при използването на подхода на прогнозиране на продажбите „отгоре-надолу”, но все пак е необходимо разработката да

бъде представена за окончателно валидиране и съгласуване с висшия мениджмънт на компанията. Това се извършва посредством презентация на резултатите. На този етап отново се преценява доколко прогнозата отразява вътрешните и външните възможности на фирмата и целите и задачите в областта на продажбите. Отчита се и наличието на специфични маркетингови възможности и проблеми. Ако се налага, прогнозите се прецизират и се изработва нов вариант. Той се комуникира сред останалите звена по функционални области и служи като основа на последващите стъпки по изработването на бюджета на продажбите.

Разпределянето на ресурсите и усилията в областта на продажбите е следващият етап от процеса. Структурата на персонала по продажбите се определя на основата на преценка за оптималното разпределение на работата в екипа за удовлетворяване изискванията на специфичния пазар.

Индустриалните пазари се характеризират с висока степен на адаптивност по отношение на възможностите, предлагани от маркетинга на взаимната връзка. Това поставя акцент върху функциите, изпълнявани от търговския персонал по отношение на създаването и поддържането на дългосрочни връзки с потребителите, и обуславя необходимостта от прецизното определяне на функциите на всеки член от екипа и осигуряване с необходимите ресурси, както и от непрекъсната оценка на ефективността на изпълнението им и набелязване на коригиращи мероприятия за повишаването ѝ. Определянето на възнагражденията и бонусите трябва да се извършва в тясна координация със звеното по управление на човешките ресурси, което може да определя и нефинансови стимули. Необходимо е звеното да съдейства и при оценката на ефективността на представянето на останалите членове на екипа по продажбите, която се извършва в съответствие с длъжностните характеристики. Те са водещи при разбиването на функциите, изпълнявани от персонала по продажбите, и определянето на отговорностите по изпълнението на всяка от тях. Това е рамката за изработването на съответен бюджет на разходите. Избраният подход на гъвкави бюджети предполага, на основата на натрупания практически опит и на информационните потоци, осигурявани от стратегическото и маркетинговото планиране, наличието на стандарти на разходите по дейности за различни равнища на прогнозите по продажбите при съответни маркетингови усилия.

Това е и последният елемент от бюджета на продажбите. След като той бъде изцяло изработен, е необходимо отново да бъде представен пред висшия мениджмънт за окончателно одобрение. Официалната версия се комуникира до всички функционални звена - маркетинг, счетоводство и финанси, човешки ресурси, производство, информационно обслужване, за да се изгради ясна представа за очакваните зони на взаимодействие и подкрепа при изпълнение на бюджета.

Важен фактор за постоянното усъвършенстване на системата за изработване на бюджет на продажбите е стриктният контрол на изпълнението му и възможността за нанасянето на текущи корекции по него. Това може да бъде извършено, като в таблиците, изграждащи бюджета на продажбите, се нанесат показателите за бюджет и изпълнение за текущия и за предходния периоди. По този начин се осигурява едновременното сравняване на реални

и бюджетни величини и на данни за изпълнението на бюджета от минали периоди. Това позволява при значими отклонение да се направи преценка дали те се дължат на действието на новопоявили се влияния на факторите на външната среда, или са резултат от проявлението на тенденции, развивали се и през минали отчетни периоди, които са пропуснати при изработването на бюджета.

Освен реалното изпълнение на бюджета е необходимо текущо да се оценява и ефективността на изпълнение на функциите по продажбите като прираст на продажбите, реализиран за единица разход. Въпросите за контрола на изпълнението на бюджета на продажбите са неизменно свързани с анализа на продажбите.

Ефективността на изпълнение на бюджета на продажбите и на осъществяване на функциите по продажбите може да бъде оценена и посредством система от показатели на основата на приноса. Те почиват върху постоянните разходи за дейността и печалбата от дейността. Определянето на тези показатели позволява да се прецени възможността на предприятието да покрие общите си разходи и да реализира печалба, да се определи критичният обем на продажбите, да се преценят алтернативните изменения на обема на продажбите и на продажната цена. Решението за това какви показатели да бъдат използвани зависи от възприетата от предприятието политика на анализи и отчитане.

Приложимост на резултатите

Предложеният концептуален модел за изработване на бюджет на продажбите е приложим в практическата дейност на всички индустриални предприятия. С оглед характеристиките на техните операции и разликите между секторите е необходима допълнителна настройка, както и отчитането на някои ограничителните условия, произтичащи от спецификата на конкретното изследване.

Предложеният концептуален модел се отнася само до пазари на индустриални стоки, тъй като отношенията между пазарните агенти се различават значително от тези на пазарите на потребителски стоки. Отношенията производители - потребители на индустриални продукти са по-дългосрочни и в голяма степен се подчиняват на действието на принципите на маркетинга на взаимната връзка. Това улеснява изготвянето на бюджети и прогнози на продажбите и подобрява тяхната точност, тъй като води до активно и мотивирано участие на ключовите клиенти в информационното осигуряване на продажбите.

Възможности за бъдещи изследвания

Спецификата и целите на изследването ограничават неговия обхват, което обуславя по-схематичното засягане на някои аспекти на проблема и поставя предизвикателства за бъдещи изследвания в следните направления:

- измерване ефективността на бюджетите на продажбите;
- развитие на информационната система на продажбите за осигуряване на висока точност на бюджетите и прогнозите на продажбите;

- изграждане и управление на екипи по продажбите;
- оптимизиране на организационната структура;
- усъвършенстване на функционалните връзки за гарантиране на прецизност при изготвяне и изпълнение на бюджет на продажбите в дейността на фирмата.

Заклучение

Бюджетът на продажбите е важен инструмент на стратегическото планиране за постигане на оптимално разпределение на ресурсите с оглед постигането на възприетите цели и реализацията на устойчиви конкурентни предимства в дейността на фирмата. Бюджетът на продажбите е в основата на системата от бюджети, тъй като балансира очакваните приходи с разходите и ресурсите, необходими за постигането им. Той е от голяма важност за разработването на бюджетите във всички останали функционални области, защото координира целевата реализация на фирмените продукти.

Прецизността на изготвяне на бюджета на продажбите рефлектира върху цялостната дейност на фирмата посредством връзките по веригата на стойността и предпазва от изпадане в неблагоприятни ситуации, възникващи при излишък или недостиг на продукцията за задоволяване на потребителското търсене. Подобни ситуации са изключително сериозни при работа на пазарите на индустриални продукти, където адекватното управление на материалните запаси, финансовите потоци и цялостната ресурсна осигуреност е от жизнено значение поради високите обеми на транзакциите.

Прецизно изработеният бюджет на продажбите допринася за цялостно подобрене на бизнес-дейността на фирмите в смисъл на по-прецизно прогнозиране на продажбите, а оттам – и по-ефективно разпределение на ресурсите за постигане на желаните резултати. За да бъде осигурен този положителен ефект, е необходимо фирмите да възприемат и следват системен модел за изработване на бюджет на продажбите, съчетаващ възможностите на известните теоретични модели с практическата специфика на пазарите на индустриални продукти. В този смисъл предложеният концептуален модел би могъл да се използва като базисен в предприятията на българската индустрия.