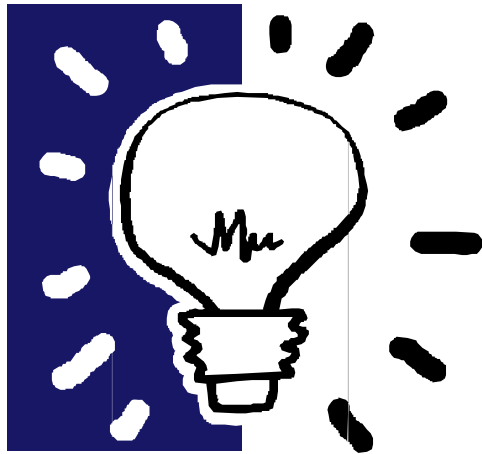


CONCEPT



Marketing & vânzări

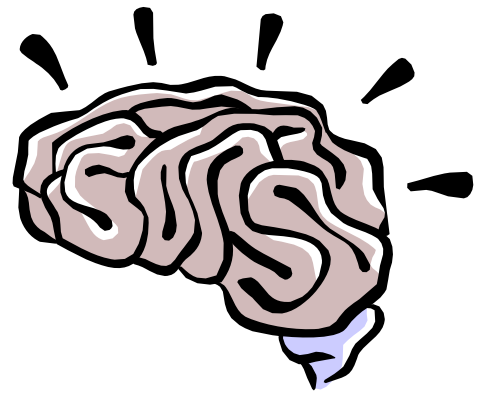
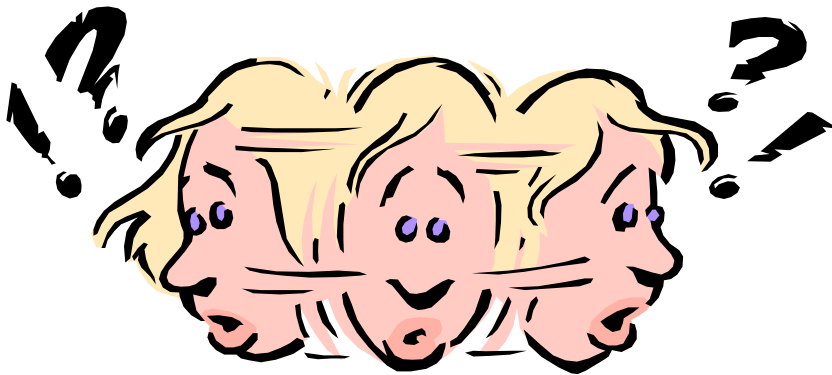
knowledge,
dissemination &
embodiment



Finante pentru KAM
(key account manageri)

Întrebare: (răspundeți voi, iar noi scriem pe flip-chart-uri)

Ce vrem sa invatam in partea
de finante? (5 minute)



Obiectivele cursului de finante pentru KAMi



- Sa intelegem cum functioneaza finantele de afaceri si finantele relatiilor cu detailistii
- Sa intelegem cum situatia financiara a unui detailist ii afecteaza atitudinea si strategiile (lui) fata de brandurile noastre
- Sa intelegem cum brandurile noastre contribuie la profitabilitatea clientilor nostri

Acest training NU e:

- O scula magica de inlaturare a presiunilor exercitate de buyeri si conturi speciale in sensul maririi marginului lor;
- Ceva ce veti prezenta clientilor vostri la urmatoarea vizita.



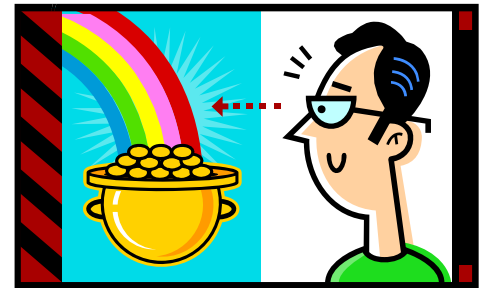
Ci, mai curand e:

- O cale spre o mai buna intelegere a situatiei actuale si presiunilor care afecteaza obiectivele conturilor speciale
- O cale ce va va permite sa va ajustati strategiile (si prezentarile) mai bine nevoilor si dorintelor clientilor vostri.



Ce invatam in partea de finante

- Adaos (mark-up) vs. Realizare (Marja, Margin, Discount)
- Profit, Net, brut
- Recuperarea Capitalului Investit (ROI)
- Venit din capitalul Angajat (ROCE)
- Capitalul circulant
- Cash Flow (Flux de numerar)
- Inflatie
- Rotatia stocului
- Zile Stoc
- Structura de cost



Esti buyerul unui KA/ patronul unei locatii.
Trebuie sa faci bani.



Cum faci bani?
Ce faci?

Situațiile financiare



1. Profit / Loss - **Bilanț**
2. Cash flow – **Flux de numerar**
3. Working Capital – **Capital de lucru**
4. Financing – **Nevoia (graficul) de finanțare**
5. Balance Sheet - **Balanța**

1. Profit/Loss = Bilanțul



- Măsoară performanțele companiei într-un interval de timp anume
- Include valoarea vânzărilor și a cheltuielilor din acel interval de timp; determină profitul rezultat
- Determină structura de costuri
- Este baza de impozitare

Calculul P/L



+ Vânzări nete

- COGS (Costul produselor vândute)

= Profit brut

- Costul operațiunilor

= Profit net înainte de impozite și taxe

- Impozite și taxe

= Profit net

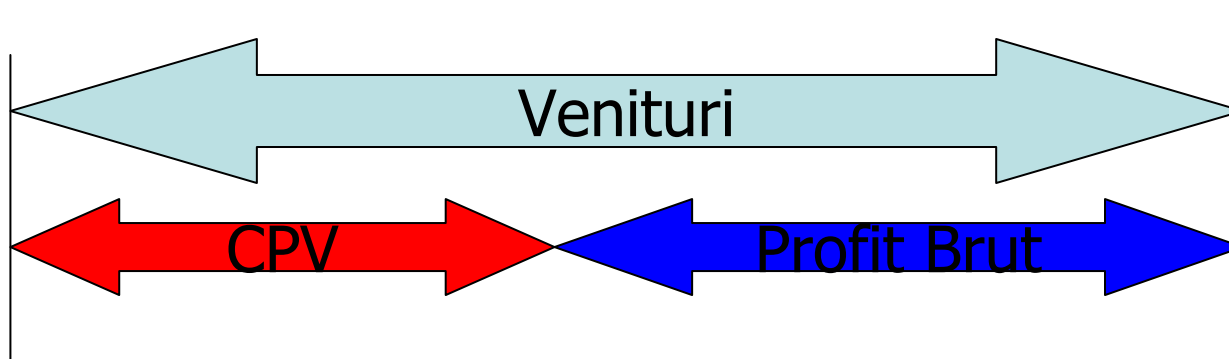
Două tipuri de profit sunt important de măsurat: *Profitul Brut* și *Profitul Net*



- **Profitul Brut:** Suma de bani rămasă după ce ai scăzut costul produselor (CPV) din venit.

$$\text{Venituri} - \text{COGS} = \text{Profit Brut}$$

- Când profitul brut este negativ (o pierdere), ai luat clienților *mai puțini bani* decât ai plătit tu pentru produsele pe care le vinzi.



- **Dacă poți păstra același cost al produselor și să-ți mărești veniturile, profitul brut va crește.**
- **Profitul brut este important deoarece îți permite să determini care cantități și prețuri vor duce la câștiguri mai mari.**

Profitul Net

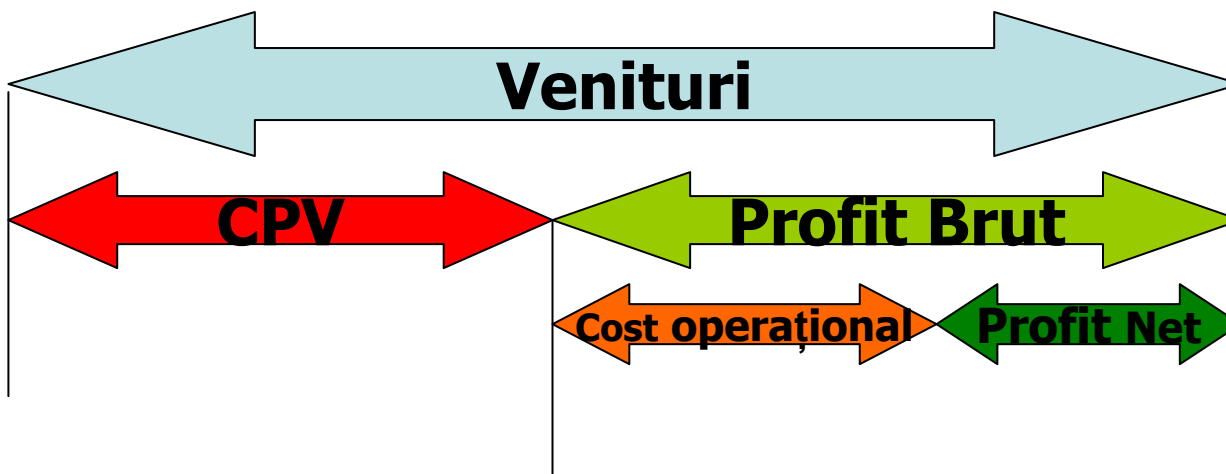
este suma de bani rămasă după ce toate celelalte cheltuieli sunt plătite.



- Profitul Net:

Banii rămași după ce ai scăzut costurile operaționale din profitul brut.

Profit Brut – Costuri Operaționale = Profit Net





Problema 1

- Adaos și Marja de profit

Ești proprietar de butic. Ai cumpărat un produs cu 100,000 lei.
Îl vinzi cu 120,000 lei.

- Care e costul tău?
- Care e venitul tău?
- Care e profitul tău (valoare absolută)?
- Care e adaosul tău (%)?
- Care e marginea ta (%)?

Soluție



- Care e costul tău? 100,000 lei
- Care e venitul tău? 120,000 lei
- Care e profitul tău? 20,000 lei
- Care e adaosul tău (*mark-up*)?
- Care e marginea ta (*margin*)?

Adaosul (mark-up) = $\frac{\text{Profitul}}{\text{Costul produselor}}$

- Costul produsului = 100,000
- Prețul de vânzare = 120,000
- Profitul = 20,000

Realizarea (margin, limita profitului) = $\frac{\text{Profitul}}{\text{Venit}}$

- Costul produsului = \$ 100
- Prețul de vânzare = \$ 120
- Profitul brut = \$ 20

Realizarea = \$ 16,7%

Adaosul = 20%

Influența inflației asupra profitului

Profitul Real: Profitul net corectat cu rata inflației.



De reținut:

- În fiecare lună, inflația ia o bucată din profitul distribuitorului. Așa că la sfârșitul fiecărei luni profitul real nu va fi același.
- Inflația nu apare în conturile distribuitorului dar se plătesc taxe pe ea.
- Când cumpără produse, distribuitorului se informează de prognoza inflației pentru luna curentă și setează adaosul corespunzător (dacă nu are prețul 'impus' contractual).

Calculul profitului real:

1. Aflați profitul lunar net al distribuitorului.
2. Aflați rata lunară a inflației.
3. Ajustați profitul net cu rata lunară a inflației:



$$\text{Profit real} = \text{Profit Net} - (\text{Profit Net} * \text{Rata Inflației})$$

Rata inflației = 2% => Profit real = 98% din Profit Net.

4. Nu uitați că acesta este profitul real.



Problema 2

- Cum mănâncă inflația profitul

- În anii '90 majoritatea distribuitorilor importau – pe risc propriu – bunuri de larg consum, de la producătorii din Vest, și plăteau în dolari.
- În decembrie 1997, distribuitorul a avut un profit de 100 milioane lei. Rata inflației în prima jumătate a anului următor a fost de:
 - 2% în ianuarie,
 - 3 % în februarie,
 - 3.5 % în martie și
 - 2% în aprilie
- Dacă plata mărfii achiziționate în noiembrie (și vândute în decembrie) trebuie făcută în valută la 1 mai 1998, câți bani pierde datorită inflației?

Soluție - Problema 12

Cum mănâncă inflația profitul

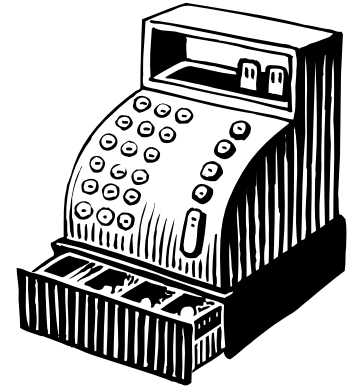


- Profitul distribuitorului în decembrie a fost de 100 milioane lei. Rata inflației a fost de 2% în ianuarie, 3 % în februarie, 3.5 % în martie și 2% în aprilie
- Profitul deci, la sfârșitul lunii ianuarie, e:
- $100,000,000 - (10,000,000 * 0.02) = 98,000,000$
- După februarie, ce rămâne din profit e
- $98,000,000 - (99,000,000 * 0.03) = 95,060,000$
- ...
- La 1 mai, valoarea rămasă e de 89,898,240 lei!

În 4 luni, a pierdut mai mult de 10% din valoarea banilor încasați!

2. Cash flow – Fluxul de numerar

- Măsoară fluxul real de bani
- Reflectă situația termenelor de plată și a încasărilor
- Indică nevoia de finanțare
- Este mult mai volatil decât profitul



CASH FLOW (Flux de numerar)

DEFINIȚIE CASH-FLOW (FLUX DE BANI):



BANI PRIMIȚI – BANI PLĂȚIȚI = CASH FLOW

ATENȚIE: CASH-FLOW-ul ESTE CANTITATEA DE CASH (BANI-GHEAȚĂ) GENERATĂ DE AFACERE

Calculul cash-flow-ului

- + Profitul după taxe
- + Amortizări
- +/- Capital de lucru
- Cheltuieli de capital
- = Cash Flow din operațiuni
- Dividende
- +/- Modificările din împrumuturi
- = **TOTAL CASH FLOW**



CASH FLOW VERSUS PROFIT



PROFIT = VENITURI – CHELTUIELI

**CASH FLOW = BANI PRIMIȚI – BANI
PLĂȚIȚI**

Veniturile nu sunt aceleași cu încasările
Cheltuielile nu sunt aceleași cu plățile



CASH FLOW vs. PROFIT

PROFIT -- măsoară cât de rentabilă este activitatea



CASH FLOW – arată dacă afacerea are banii pentru a continua să funcționeze

Profit vs. Cash Flow

<u>Activitate</u>	<u>Afectează profit</u>	<u>Afectează cash flow</u>	<u>Diferențe</u>
Vânzări de bunuri	2400	2200	(200) Credit la clienți
Achiziții de bunuri	(1200)	(1100)	100 Credit de la furnizori
Cheltuieli de capital		(2000)	(2000) Plăți pentru mijloace
Amortizări	(200)		200 Fără impact în cash
Credit		500	500 Fără impact în profit
Total	1000	(400)	(1400)



Problema 3

- Cash Flow vs. Profit

- Te-ai apucat să fabrici lingurițe. O linguriță te costă 0.6 lei să o produci (toate costurile incluse), și o vinzi cu 1 leu. Capacitatea ta de producție este de 100 lingurițe /zi, sau de 2,000 lingurițe / luna, -ținând cont că mai ai nevoie și de revizii lunare.
- Vine la tine un arab și îți propune o afacere: vrea să exporte în Liban 10,000 lingurițe. E de acord cu ritmul tău de producție, adică de 2,000 lingurițe / lună, și îți ridică întreaga producție la fiecare sfârșit de lună.
- Îți plătește 50% la semnarea contractului, și restul la 30 zile după ultima livrare.
- Este o afacere bună? Aduce profit?
- Semnezi contractul? (justifică)

Rezolvarea problemei 3



- Afacerea are profit: $10,000 \text{ lingurițe} \times (1-0.6) = 4,000 \text{ lei}$
- Însă poți avea o problemă de cash flow:

RON	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6
Cash deschidere	-	3,800	2,600	1,400	200	(1,000)
Încasări din vânzări	5,000	-	-	-	-	5,000
Total disponibil	5,000	3,800	2,600	1,400	200	4,000
Plăți curente	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	
Total plăți	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	
Net cash flow	3,800	2,600	1,400	200	(1,000)	4,000
Cash închidere	3,800	2,600	1,400	200	(1,000)	4,000

- Ai nevoie de finanțare externă

RON	Luna 1	Luna 2	Luna 3	Luna 4	Luna 5	Luna 6
Cash deschidere	-	3,800	2,600	1,400	200	-
Încasări din vânzări	5,000	-	-	-	-	5,000
Total disponibil	5,000	3,800	2,600	1,400	200	5,000
Plăți curente	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	
Total plăți	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	
Net cash flow	3,800	2,600	1,400	200	(1,000)	5,000
Finanțare Externă			-	-	1,000	-
Plată finanțare	-	-				1,000
Cash închidere	3,800	2,600	1,400	200	-	4,000
Valoarea datoriei acumulate					1,000	-

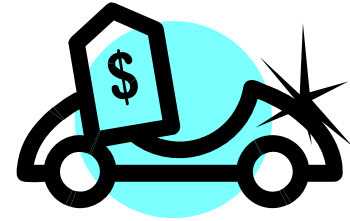
CASH FLOW VERSUS PROFIT



**O COMPANIE POATE FI PROFITABILĂ,
DAR CU UN CASH FLOW CUMULATIV
NEGATIV EA POATE DA FALIMENT.**

3. Capitalul de lucru

MODELUL UNEI AFACERI:



- O afacere este un "CARUSEL DE BANI"



- O afacere are succes când generează **SUFICIENTI** bani, **COMPARATIV** cu banii investiți în ea.
- Detailiștii, dacă pot lua credit de la furnizorii lor, pot **MAI ÎNTÂI** să scoată bani **DIN** mașină, **ÎNAINTE** ca ei să pună bani **ÎN** mașină.



Managementul banilor



Banii implicați în afacere pot avea doar două activități: *să intre* în afacere sau *să iasă* din afacere. De aceea, trebuie să știți de unde vin și unde se duc banii.

Banii vin de la:

- Investitori
- Bancă
- Vânzări
- Buzunarul

Banii se duc la:

- Plată furnizori
- Plată angajați
- Achiziții dotări
- Plată chirii și taxe



CAPITALUL CIRCULANT (de lucru)



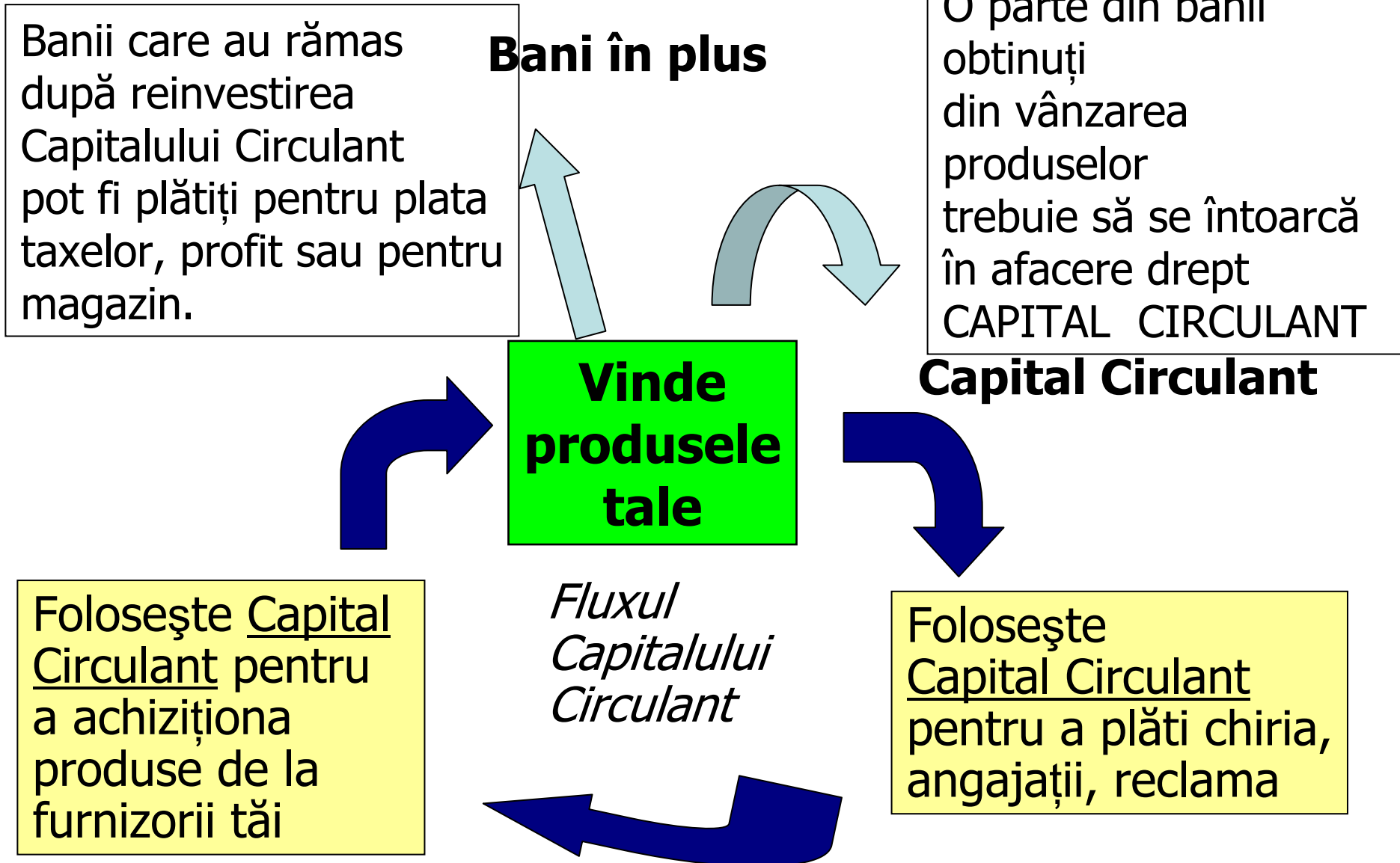
Definiție:

Banii investiți în lucruri care vor fi utilizate într-un timp scurt.

Formula:

$$\begin{array}{|c|} \hline \text{CAPITAL} \\ \text{CIRCULANT} \\ \text{NET} \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline \text{BUNURI} \\ \text{DEȚINUTE} \\ \text{CURENTE} \\ \hline \end{array} - \begin{array}{|c|} \hline \text{DATORII} \\ \text{CURENTE} \\ \hline \end{array}$$

Capitalul Circulant: Uleiul care unge afacerea!



Capitalul de lucru



Diferența dintre mijloace curente și obligații curente:

- + Inventar
- + Plăți clienți
- + Cash

- Plăți furnizori
- Credite pe termen scurt

- = Capital de lucru



Problema 4

- Afacerea cu Coca-Cola



- Te-ai decis să comercializezi Coca –Cola. Nu ai magazin, dar vrei să vinzi, la colțul străzii. Nu ești foarte harnic, așa că decizi că vrei să vinzi numai 1 sticlă / zi, și numai în zilele lucrătoare. Cumperi sticla de la depozitul de Coca – Cola, ci 10,000 lei, și o vinzi cu 13,000 lei.
- E afacerea profitabilă?
- Care e investiția ta inițială?
- Care e profitul tău zilnic? Dar anual?
- Care este recuperarea investiției inițiale (ROI – return on investment - = Profit (anual) / Investiția inițială)?
- E mai rentabil decât să-ți pui banii la bancă, cu dobândă?
- În cât timp îți amortizezi investiția?

Soluție – Coca Cola



- O sticlă de Coca-Cola te costă 10,000 lei și o vinzi cu 13,000 lei. Asta înseamnă că faci un profit zilnic de 3,000 lei.
- Cum un an are 250 de zile lucrătoare, profitul tău anual este de
- $3,000 \times 250 = 750,000$ lei
- În aceste condiții, ROI-ul tău este:
- $ROI = \text{Profit} / \text{Investiție Inițială} = 750,000 / 10,000 = 75$ (tu nu ai investit decât 10,000 lei în această afacere: în zilele următoare ai cumpărat cu aceiași bani câte 1 sticla de Coca Cola) - Adică de 7500%
- Dobânda băncii, e probabil în jur de 10%.
- Amortizarea investiției e: $\text{Investiția inițială} / \text{Profit zilnic} = 10,000 / 3,000 = 3.3$ zile!

Vânzarea de Coca Cola e o afacere foarte bună!

GHICITOARE



Notați ceea ce considerați a fi
INDICATORUL FINANCIAR CHEIE
a succesului/nereușitei în afaceri.
De ce credeți aceasta?

POSIBILE RĂSPUNSURI LA GHICITOARE



- PROFIT – Totuși, sunt firme care fac profit, dar dau faliment. Cum?
- CASH-FLOW – Măsoară fluxurile absolute de bani dar ignoră investiția inițială și valoarea în timp a banilor.

RĂSPUNSUL LA GHICITOARE



INDICATORUL CHEIE PENTRU O AFACERE ESTE

**VENITUL DIN CAPITALUL
ANGAJAT – VCA**

**(ROCE – RETURN ON CAPITAL
EMPLOYED)**

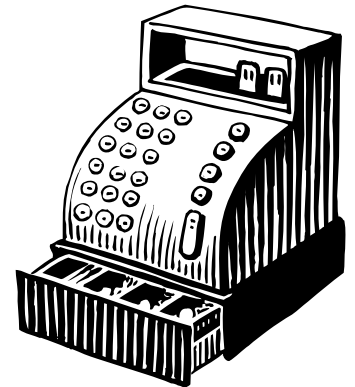


VENITUL din CAPITALUL ANGAJAT

O afacere are succes când generează suficienți bani (cash) comparativ cu capitalul angajat în ea.

Definiție:

VCA ESTE PROFITUL FĂCUT DE O AFACERE, EXPRIMAT CA PROCENT AL CAPITALULUI ANGAJAT PENTRU GENERAREA ACESTUI PROFIT.



VENITUL DIN CAPITALUL ANGAJAT

$$\mathbf{VCA = \frac{Profit\ Net}{Capital\ Angajat}}$$



CAPITALUL ANGAJAT

+ TEREN
+ CLĂDIRI
+ MAȘINI/UTILAJE
+ ECHIPAMENTE
= MIJLOACE FIXE

+ STOCURI
+ DEBITORI
+ CASH
- CREDITORI
- CREDITE BANCARE
- BUNURI PREPLĂTITE
= CAPITAL CIRCULANT NET



MIJLOACE FIXE + CAPITAL CIRCULANT NET =

= CAPITAL ANGAJAT



Problema 5

- Construiești o casă



- Ai primit moștenire un teren de 1,500 mp, în centrul Bucureștiului. Prețul pe mp este de 300 Euro, așa că dacă vinzi, faci brusc 450,000 Euro.
- Dacă însă construiești o casă – poți să o faci de maxim s+p+2+ mansardă, 500 mp /nivel, 250 mp pentru subsol și mansardă – s-ar putea să câștigi mai mult.
- Costurile de construcție sunt de 1000 Euro/ mp construit, iar chiria pe care o poți lua, la o rata de ocupare probabilă de 70%, este de 12 Euro / mp.
- Este rentabilă afacerea?
- În cât timp îți amortizezi investiția inițială?
- Dar dacă locuiești într-o casă veche, pe acest teren – face vreo diferență?



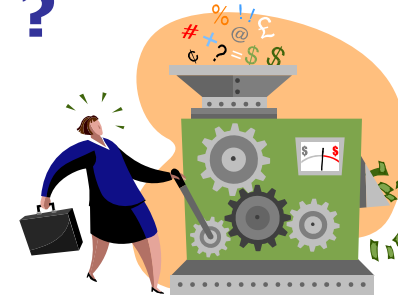
Soluție - Casa

- S+P +2 înseamnă 2000 mp, adică 2,000,000 Euro!
– investiția inițială
- Chiria pe care poți s-o obții este de $2,000 \text{ mp} \times 70\% \times 12 \text{ Euro / mp} = 16,800 \text{ Euro / lună}$ sau 201,600 Euro / an
- Asta înseamnă o amortizare a investiției inițiale în minim 10 ani (fără a lua în considerare dobânzile pentru bancă, sau costurile de mentenanță)
- Adică o rată de întoarcere a investiției $< 10\%$
- Dacă locuiești într-o casa veche, înseamnă că trebuie să te muți într-o altă casă, nouă, sau să inchiriezi temporar în altă parte, sau să nu mai poți închiria întreg spațiul, pentru ca să ai și tu unde locui! Ceea ce îți micșorează rata de întoarcere a investiției!

Construirea de case pentru închiriere nu e o afacere așa de bună!

CARE AR FI UN Venit BUN din Capitalul Angajat ?

VENIT DIN \$ ANGAJAȚI



BĂNCI

5%

AFACERI CU RISC RIDICAT

>10%

AFACERI STABILE (CU RISC SCĂZUT) 5-10%

TUNURI (afaceri de senzație) peste 20% adică o
întoarcere a investiției inițiale în mai puțin de 5 ani!



Problema 6

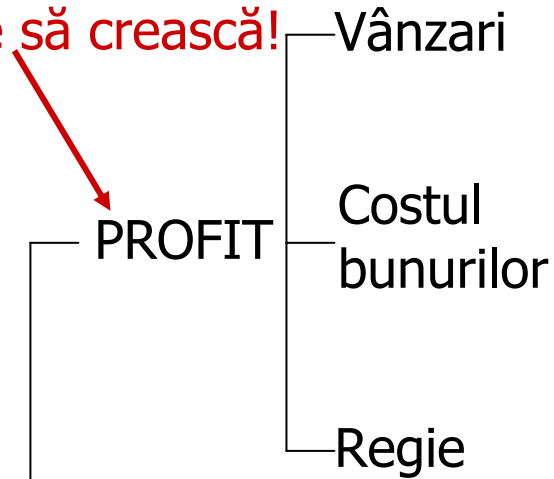
Rentabilizează-ti afacerea

- Buyer-ul tau iti cere să faci un plan de afaceri, prin care să alegi strategia cea mai bună, pentru ca să crești rentabilitatea afacerii pe care o ai cu el
- Criteriul principal este $VCA = \text{Profit} / \text{Total Capital Angajat}$
- Care sunt principalele tale 4 strategii pentru creșterea VCA? (justifică, și folosește termenii financiari învățați până acum)

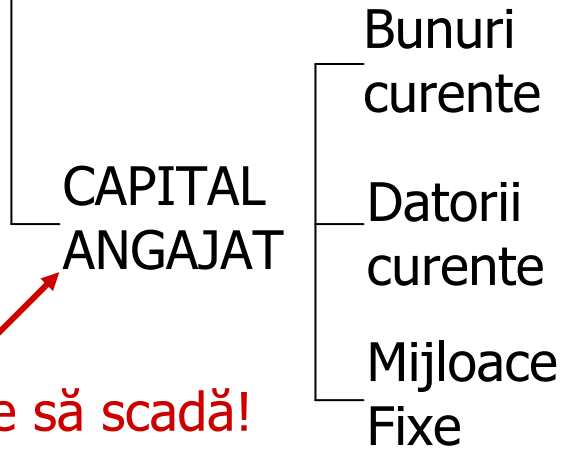
Soluție



Trebuie să crească!



VDCA =



Trebuie să scadă!

Strategii câștigătoare

scade

crește

VDCA=

PROFIT

CAPITAL ANGAJAT

Vânzari

Costul bunurilor

Regie

Bunuri curente

Datorii curente

Mijloace Fixe (MF)

Creștere Volum

Creștere Venit per bucată

Minimizare cost facturi

Maximizare suport plăți

Maximizare utilizare resurse furnizori

Minimizare cost procese

Reducere stocuri

Minimizare debitori

Maximizare Creditori

Managementul Proprietăți (MF)

Creșterea Pieței
Creșterea cotei de piață

Managementul prețului

Mixul de produse

Depozit
Magazin
Transport

Minimizare Stocuri
Reducere număr de produse
Reducere variații

Maximizare Perioadă Credit
Minimizare Timp Procesare



VCA vs. marja neta (ROCE vs. Profit)

Un business de succes generează suficient profit relativ la capitalul investit

marja neta = profit net / valoare vânzări

VCA = profit net / Capital Investit



Problema 7

- Alege între doi furnizori

- Esti buyer la un KA: ai de ales între 2 furnizori noi, pe criterii de eficiență.
- Primul îți arată un bilanț anual de 6.9 milioane Euro, cu costuri de 6.8 milioane (inclusiv taxe și COGS), mijloace fixe în valoare de 1 milion, stocuri de 2.2 milioane (inclusiv bani lăsați în piață), și datorii de plătit către furnizori de 3 milioane.
- Al doilea a vândut 55 milioane Euro, cu costuri de 54.2, are mijloace fixe de 1.2 milioane, stoc de 8 milioane (inclusiv bani lăsați în piață), și datorii către furnizori de 6 milioane.
- Calculează marja netă și venitul din capitalul angajat, și decide cine e mai eficient.

Soluție



VENITUL DIN CAPITALUL ANGAJAT vs. MARJA NETA

$$\text{MARJA NETA} = \frac{\text{PROFIT NET (după taxe)}}{\text{VÂNZĂRI NETE CĂTRE CLIENȚI}}$$

(margin, realizare)

$$\text{VCA} = \frac{\text{PROFIT NET}}{\text{CAPITAL ANGAJAT}}$$

(ROCE)

Soluție



	Distrib 1	Distrib 2
	<u>2003</u>	<u>2004</u>
+ VÂNZĂRI	6.9	55.0
- COSTURI (incl. Taxe)	6.8	54.2
= PROFIT	0.1	0.8

Distribuitorul 2 are profit mai mare!

+ MIJLOACE FIXE	1.0	1.2
+ BUNURI CURENTE	2.2	8.0
- DATORII CURENTE	(3.0)	(6.0)
= CAPITAL ANGAJAT	0.2	3.2

Capitalul angajat al distribuitorului 1 este mult mai mic!

MARJA NETA	1.45%	1.45%
VCA	50%	25%

Distribuitorul 2 are un profit mult mai mic fata de capitalul angajat, deci distribuitorul 1 este mai eficient!



Problema 8 – ROI

Ai un magazin mic.

- Ai cumpărat un produs cu 100,000 lei. Îl vinzi cu 120,000 lei. Vinzi, în medie, 5 cutii pe săptămână – o cutie are 8 bucăți pe care le și cumperi, cu credit de 7 zile.
- Care e ROI-ul tău (recuperarea investiției, întoarcerea investiției inițiale) într-un an de zile?

Soluția (problema 8 - ROI)



$$\text{ROI (Recuperarea investiției)} = \frac{\text{Profitul net}}{\text{Investiția inițială}}$$

- Costul / Investiția = 4,000,000 lei
- Vânzarea = 4,800,000 lei
- Profitul săptămânal = 800,000 lei
(margin =, mark-up =))
- Profitul anual = $52 \times 800,000 = 41,600,000$ lei
- ROI = $\frac{41,600,000}{400,000} = 104$ (adică 10,400%)



Problema 9: Cât costă distribuția

- Ai un lant de magazine cu 80 de locații. Te-ai inteles cu buyer-ul sa faci tu masurarea stocurilor si reprovizionarea. Ca urmare, ti-ai angajat un agent.
- Alocă toate costurile – de care îți amintești – pentru ca acest agent să poată să-și facă treaba. Ai grijă că sunt și costuri directe, legate de agent, și costuri fixe, necesare bunei desfășurări a operațiilor. (pentru ușurința în calcul, putem considera costurile directe, legate de agenți, ca fiind 50% din costurile totale)
- Dacă marja ta de profit brut este de 12%, cât trebuie să vândă agentul nostru pentru ca să devină rentabil? (care e punctul de break-even)
- Dacă media facturilor lunare la un magazin este de 1,350 lei, câți clienți trebuie să ai?
- Dacă primii 30 de clienți fac 75% din vânzările lui, iar primii 70 de clienți fac 95% din vânzările lui, care e numărul ideal de clienți pe care ar trebui să-i viziteze?

VCA vs. marja neta (ROCE vs. Margin)

Și marja netă și VCA indică eficiența afacerii
Amândouă îți indică cât de eficientă îți e afacerea

- Marja netă (sau)Margin
 - Cât din valoarea vânzărilor rămâne în posesia ta
 - Cât de eficientă îți este structura de costuri
- VCA (sau ROCE – return on equity)
 - Cât câștigi de pe urma capitalului investit
 - În ce perioadă se recuperează capitalul investit

Managementul stocului / inventarul

- Un inventar corect: rezultă în satisfacerea tuturor nevoilor clienților asigurând o prezență consistentă a produselor în piață, cu un cost minimal
- Un inventar incorect: cauzează probleme financiare și dificultăți în procesul de vânzare
 - Out-Of-Stock
 - Nu poți livra comenzi – pierzi bani
 - Pierzi clienți
 - Overstock
 - Suprainvestiție în marfă
 - Costuri logistice crescute
- Efectul financiar al unui bun management al stocului este eliberarea de cash pentru alte activități profitabile.

Creditul în piață

Obiectiv:

- Asigură o bună distribuție
 - Ajută la evitarea out of stock-ului
 - Îmbunătățește comunicarea cu clientul
 - Asigură competitivitate
 - Te asigură/protejează împotriva oricărui
-
- Vânzarea pe credit implică un risc de neplată care depinde de robustețea respectării politicii de creditare
 - Creditul este o bună unealtă să intri în piață, dar una dintre cele mai periculoase datorită riscului. Un prost management poate provoca faliment.

Rotația stocului

- Rotația stocului este numărul care reprezintă de câte ori o afacere și-a înlocuit complet stocul într-un an.
- Cu cât rotația stocului este mai mare – și cu cât este mai mică suma de bani investiți în stoc, cu atât mai bine.
- Se calculează pornind de la valoarea stocului (la prețul de cost) și valoarea produselor vândute (la prețul de cost), într-o perioadă dată:

Rotația stocului = $\frac{\text{Costul produselor vândute}}{\text{Valoarea stocului (la prețul de cost)}}$

Valorificarea stocului = $\frac{\text{Valoarea produselor vândute (la prețul de vânzare)}}{\text{valoarea stocului (la prețul de cost)}}$

FACTORI CARE AFECTEAZĂ ROTAȚIA STOCULUI



- EFICIENȚA DE OPERARE
- TIMPUL DE RĂSPUNS DE LA FURNIZORI
- COMPLEXITATE – NUMĂR DE ARTICOLE (SKU-uri)
- PROMOȚII – VÂRFURI ȘI VAI
- TIPUL DE PRODUS





Problema 10 – Rotația Stocului (Stockturns)

Ai un magazin mic.

Ai cumpărat un produs cu 100,000 lei. Îl vinzi cu 120,000 lei. Vinzi, în medie, 5 cutii pe săptămână – o cutie are 8 bucăți pe care le și cumperi, cu credit de 7 zile.

Stocul tău curent (bucăți de produse de acest tip pe care le ții pe raft și în depozit) are valoarea (medie) de 8,000,000 lei.

- De câte ori rotești stocul într-un an?
- De câte ori îți valorifici stocul într-un an?
- Ce valoare de stoc (în zile-stoc) are stocul tău curent (câte zile mă țin stocul meu curent)?
- Dar în săptămâni?

Soluție (problema 10 – Rotația stocului)

Indică viteza de mișcare a mărfurilor!



- Rotația stocului (într-un an) = $\frac{\text{Costul produselor vândute (CPV)}}{\text{Stocul mediu (curent)}}$
 - Valorificarea stocului (pe an) = $\frac{\text{Vânzare}}{\text{Stocul mediu (curent)}}$
 - Vânzarea = 100,000 lei x 40 bucăți / săptămână @ 16% margin
 - **Costul (bunurilor vândute) = 4,000,000 - 16% = 3,360,000**
 - **Stocul curent e de 8,000,000**
- Dacă produsul s-ar vinde 1 dată/ săptămână = 52 ori/ an**
- **Rotația stocului = $\frac{3,360,000 \times 52}{8,000,000} = 21,84$ ori**
 - **Realizarea stocului = $\frac{4,000,000 \times 52}{8,000,000} = 26$ ori**

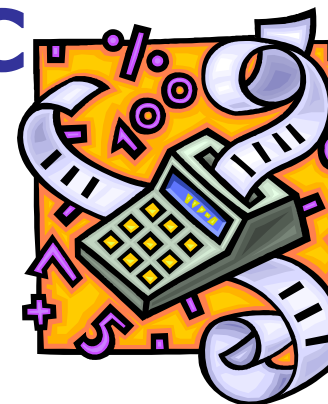
Soluția (problema 10 - Valoarea stocului în zile) Indică riscul de a avea goluri în aprovizionare (OOS)!



$$\text{Valoarea stocului (într-un an)} = \frac{\text{Număr zile}}{\text{Rotația stocului}} = \frac{360}{21.84} = 16,48 \text{ zile}$$

$$\text{Valoarea stocului (într-un an)} = \frac{\text{Număr săptămâni}}{\text{Rotația stocului}} = \frac{52}{21.84} = 2,38 \text{ săptămâni}$$

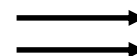
VENIT DIN INVESTIȚII ÎN STOC VERSUS MARJA NETA



MARJA REDUSĂ

X

ROTAȚIA
STOCULUI
REDUSĂ

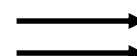


VDS REDUS

MARJA RIDICATĂ

X

ROTAȚIA
STOCULUI
REDUSĂ

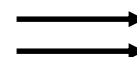


VDS REDUS

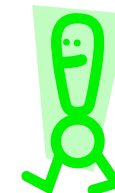
MARJA REDUSĂ

X

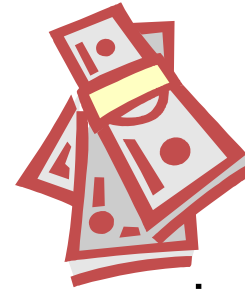
ROTAȚIA
STOCULUI
RIDICATĂ



VDS MARE



VENIT DIN INVESTIȚII ÎN STOC



Definiție:

VDIS măsoară cât profit brut a fost generat într-o perioadă de timp comparativ cu banii investiți în stoc în acea perioadă.

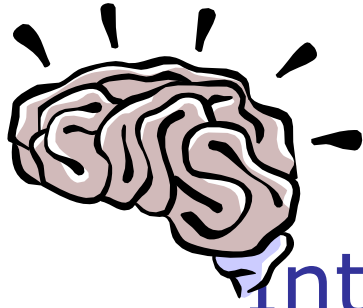
Formula:

$$\text{VDIS} = \text{Marja Bruta} \times \text{Rotația Stocului}$$

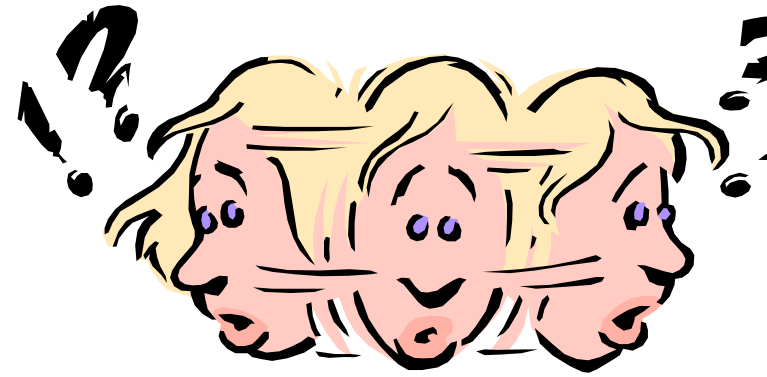
Rezolvarea problemelor din examenul initial – solutiile corecte si calculele necesare.



20 min -Lucru in grup



Intrebare:



Ne-am atins obiectivele inițiale ale acestei
secțiuni a cursului? (verificăm cu hârtia de
flipchart din prima parte c a cursului)