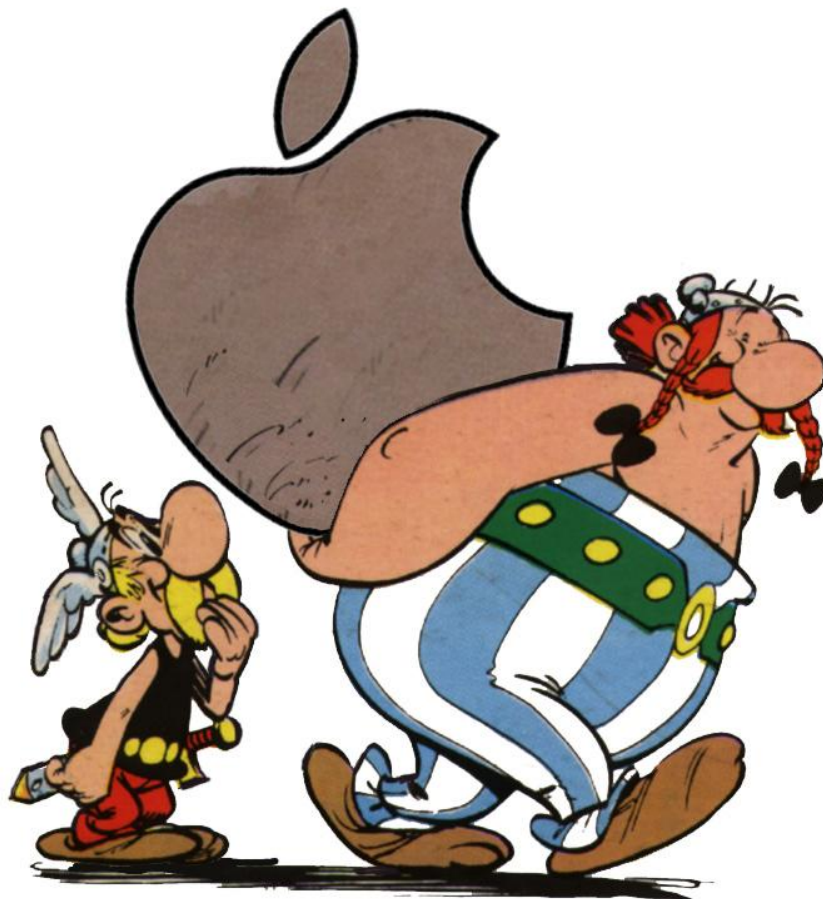


Ziua 3

Finante de vanzari

design © ned bustard 2003



Cele 12 munci ale managerului de vânzări

BUSINESS

- Munca 1: Distribuția. Obiective și strategii.
- Munca 2: Evaluarea pieții, estimarea cererii și previzionarea vânzărilor
- Munca 3: Lista de clienți. Segmentarea clienților.
- Munca 4: Structura vizitei, secțiuni și teritorii
- Munca 5: Organizarea forței de vânzări ca și mărime și structură
- Munca 6: Logistică și organizarea muncii



OAMENI

- Munca 7: Promoții (trade marketing)
- Munca 8: Resurse umane: recrutare, fișe de post, organigramă, program de lucru, orar, concedii, personal de rezervă
- Munca 9: Targete și indicatori de performanță
- Munca 10: Controlul activității: instrumente de măsură și rapoarte
- Munca 11: Organizarea comunicării și instruirea personalului
- Munca 12: Motivarea personalului (recunoaștere și recompensare)

CONCEPT



Marketing & vânzări

knowledge,
dissemination &
embodiment



Finanțe pentru vânzări [de distribuție]

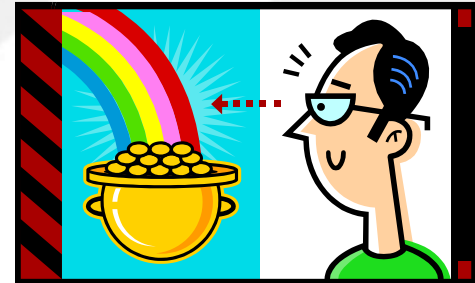
Obiectivele cursului de finanțe pentru vânzări



- Să înțelegem cum funcționează finanțele de afaceri și finanțele distribuitorilor
- Să putem interpreta dpdv financiar deciziile și operațiile noastre
- Să înțelegem cum situația financiară a unui distribuitor îi afectează atitudinea și strategiile față de brandurile distribuite
- Să înțelegem cum putem contribui la profitabilitatea distribuitorilor noștri

Ce vom învăța – finanțe de vânzări

- Venitul, Costul, Profitul: Net, brut
- Adaos (mark-up) vs. Margine (Marjă, Margin, Discount, Realizare)
- Situațiile financiare:
 - Profit / Loss - Bilanț
 - Cash Flow (Flux de numerar)
 - Capitalul de lucru (circulant)
 - Financing – Nevoia (graficul) de finanțare
 - Balance Sheet - Balanța
- Indicatorii eficienței unei afaceri:
 - Întoarcerea Capitalului Investit (ROI)
 - Venit din capitalul Angajat (ROCE, ROE)
- Inflația; efectul inflației asupra profitului
- Managementul stocului
 - Rotația stocului
 - Zile Stoc
- Structura de cost a distribuitorului



Esti distribuitor.
Trebuie să faci bani, din afacerea ta de distribuție.



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

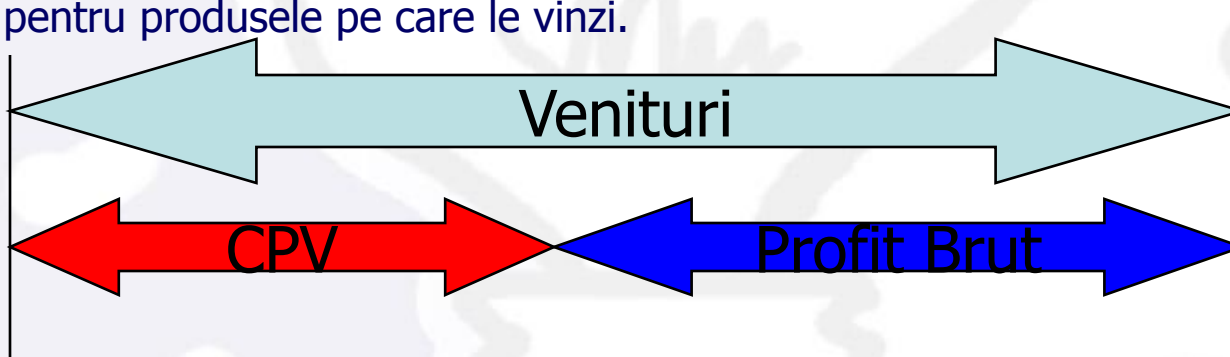
Două tipuri de profit sunt important de măsurat: *Profitul Brut* și *Profitul Net*



- **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

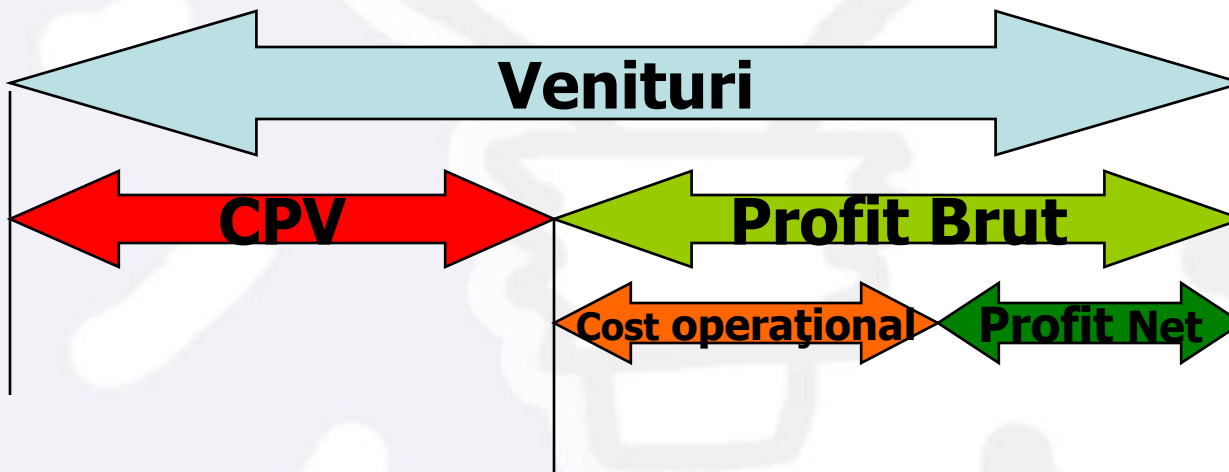
este suma de bani rămasă după ce toate celelalte cheltuieli sunt plătite.



- Profitul Net:

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

$$\text{Profit Brut} - \text{Costuri Operaționale} = \text{Profit Net}$$





Problema 1

- Adaos și Realizare

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 2

Cum mănâncă inflația profitul

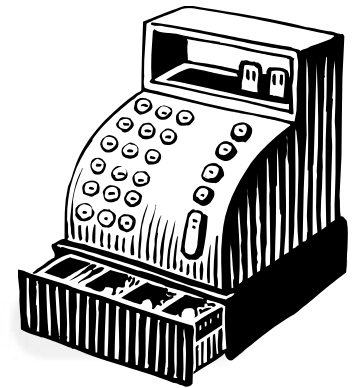


- Profitul distribuitorului în decembrie a fost de 100 milioane lei. Rata inflației a fost de 2% în ianuarie, 3 % în februarie, 3.5 % în martie și 2% în aprilie
- Profitul deci, la sfârșitul lunii ianuarie, e:
- $100,000,000 - (10,000,000 * 0.02) = 98,000,000$
- După februarie, ce rămâne din profit e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

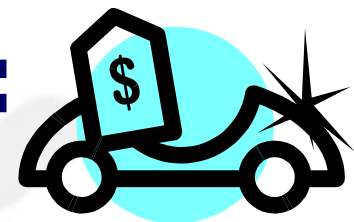
CASH FLOW VERSUS PROFIT



**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.
- Detaiștii, 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)



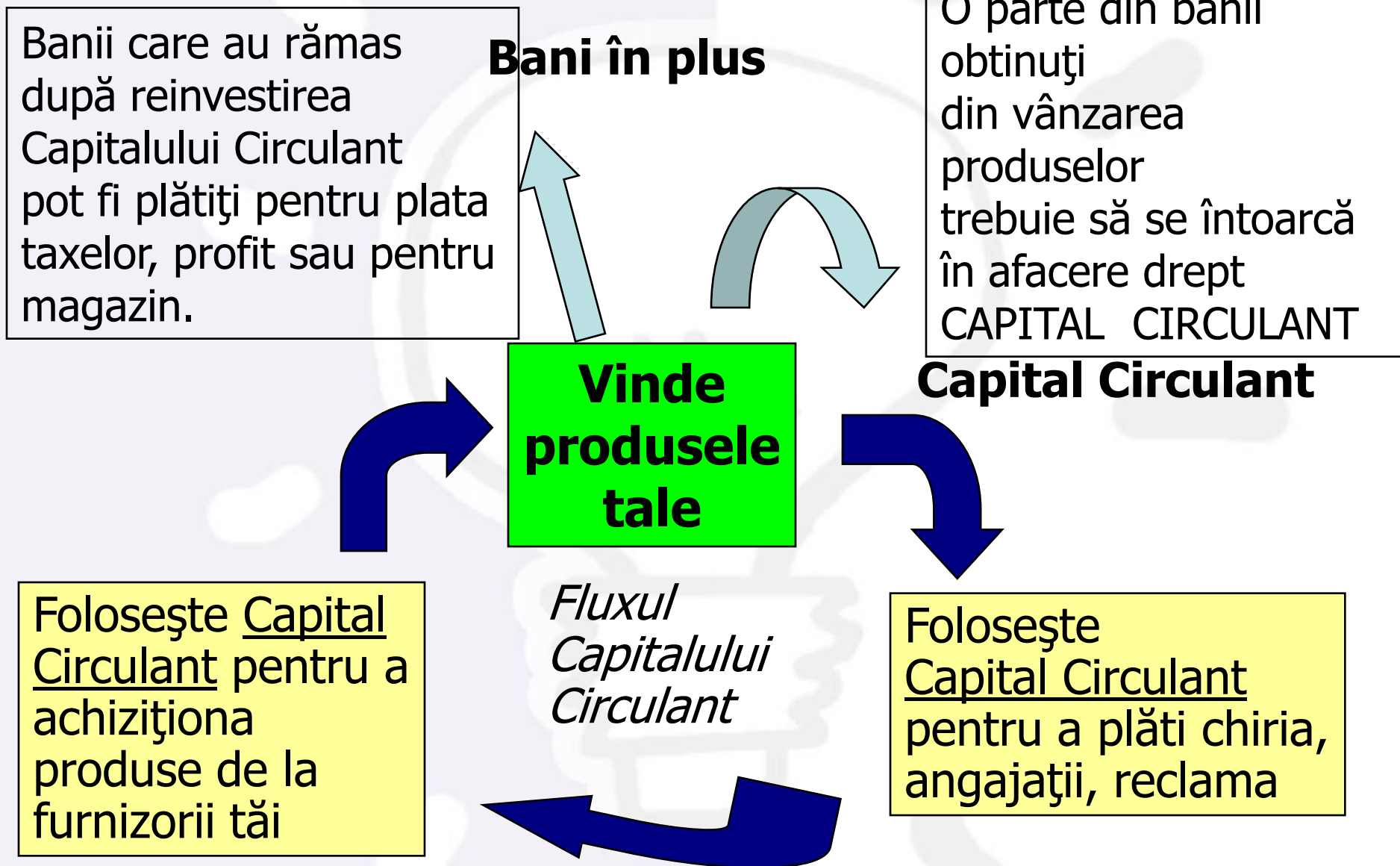
Definiție:

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!

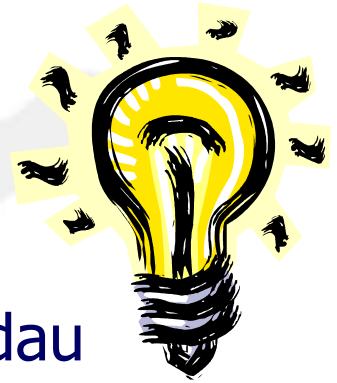
Vânzarea de Coca Cola e o afacere foarte bună!

GHICITOARE



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

POSSIBILE 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

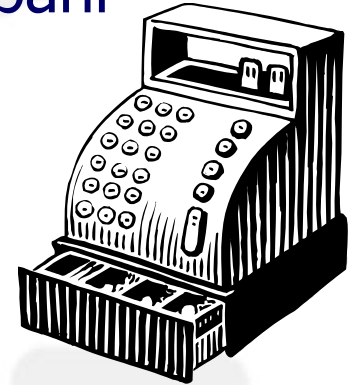
**VENITUL DIN CAPITALUL
ANGAJAT – VCA**

**(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

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



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 4

- 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?

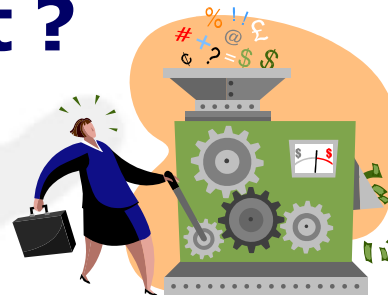
Soluție - Casa



- S+P +2 înseamnă 2000 mp, adică 2,000,000 Euro!
- investiția inițială
- Chiria pe care poți s-o obții este de 2,000 mp x 70% x 12 Euro /mp = 16,800 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 5

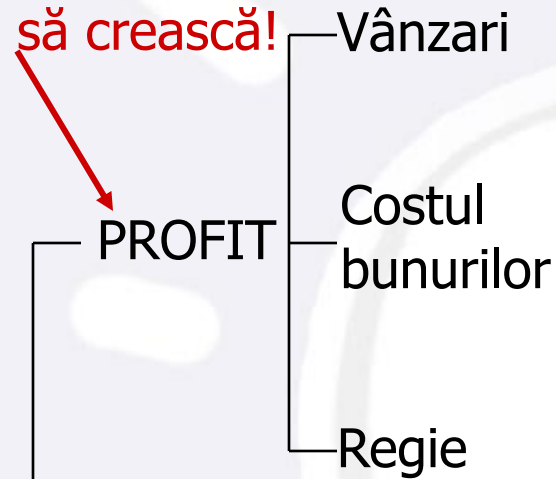
- Rentabilizează o afacere de distribuție

- Ai șanse reale să fii promovat să devii GM-ul unei afaceri de distribuție, pentru produsele L'Oreal.
- Pentru că aceasta să se întâmple, trebuie să faci un plan de afaceri, prin care să alegi strategia cea mai bună, pentru ca să crești rentabilitatea afacerii
- 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=

CAPITAL
ANGAJAT

Trebuie să scadă!



Strategii câștigătoare

scade

crește

PROFIT

Vânzari

Creștere Volum

Creșterea Pieței

Creșterea cotei de piață

Creștere Venit per bucată

Managementul prețului

Mixul de produse

Costul bunurilor

Minimizare cost facturi

Maximizare suport plăți

Regie

Maximizare utilizare resurse furnizori

Minimizare cost procese

Depozit

Magazin

Transport

Bunuri curente

Reducere stocuri

Minimizare Stocuri

Reducere număr de produse

Reducere variații

Datorii curente

Minimizare debitori

Maximizare Creditori

Maximizare Perioadă Credit

Minimizare Timp Procesare

CAPITAL ANGAJAT

Mijloace Fixe (MF)

Managementul Proprietăți (MF)



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

- Audit de distribuție

- Trebuie să acoperi o regiune: ai de ales între 2 distribuitori 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

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

(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: Cât costă distribuția

- Consideră un agent de vânzare care trebuie să se ocupe de o secțiune în care există 300 de locații potențiale.
- Apoi 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 de profit brut a distribuitorului este de 10%, cât trebuie să vândă agentul nostru pentru ca să devină rentabil? (care e punctul de break-even)
- Dacă media facturilor săptămânale la un magazin este de 1,350,000 lei, câți clienți trebuie să aibe?

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 = Costul produselor vândute / Valoarea stocului (la prețul de cost)

Valorificarea stocului = Valoarea produselor vândute (la prețul de vânzare) / 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 9 – Temă pentru acasă ROI și 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. Care e ROI-ul tău (recuperarea investiției, întoarcerea investiției inițiale) într-un an de zile?
- Stocul tău curent (bucăți de produse L'Oreal 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?

Soluția (problema 9 - 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%)

Soluție (problema 9 – 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 9 - Valoarea stocului în zile)

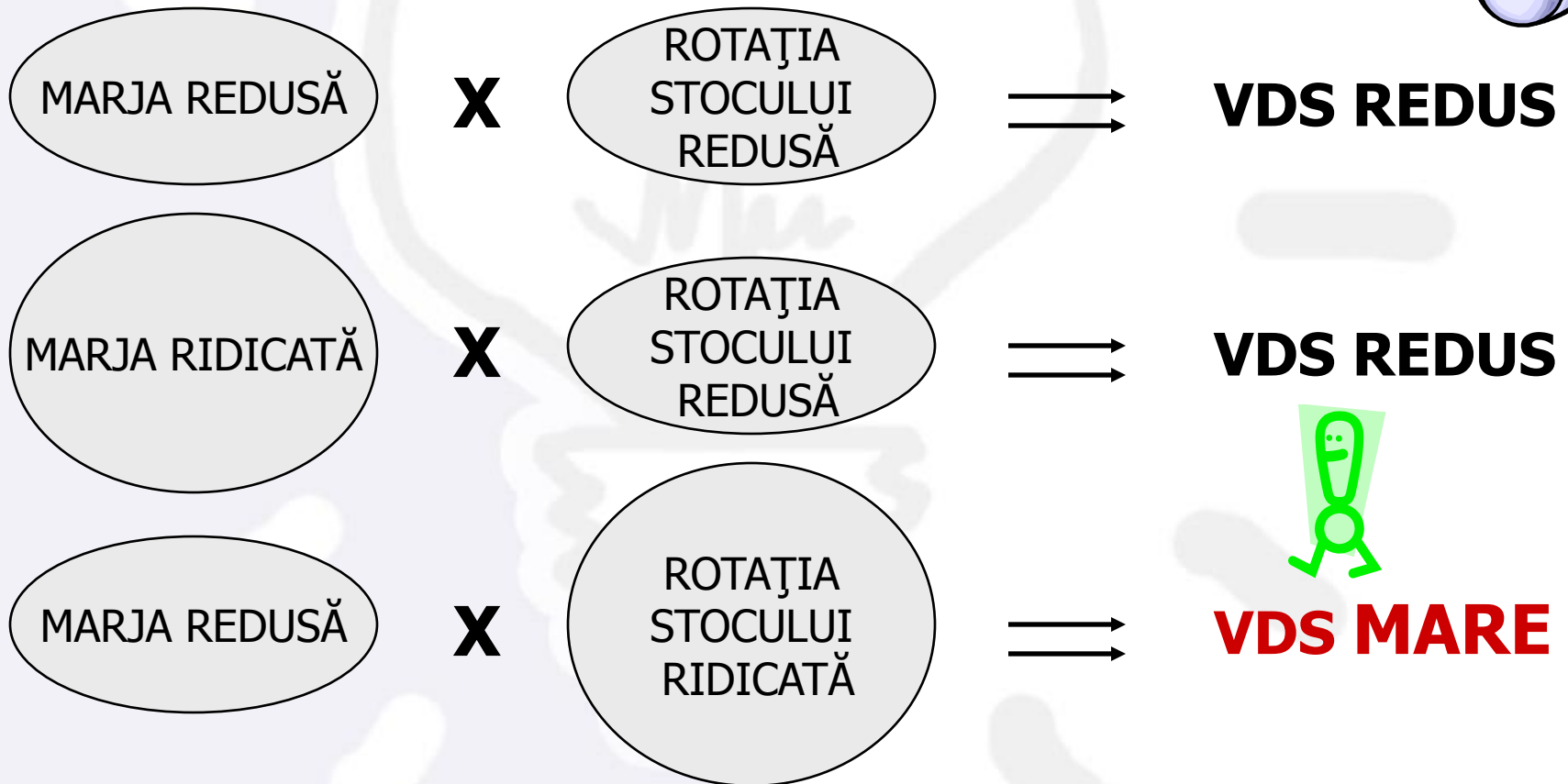
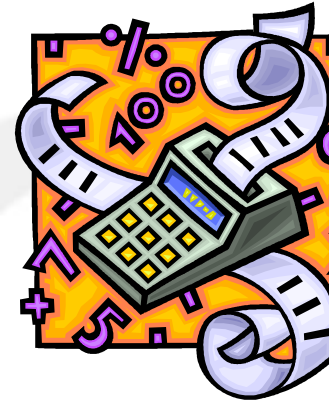
Indică riscul de a avea goluri în aprovizionare (OOS)!



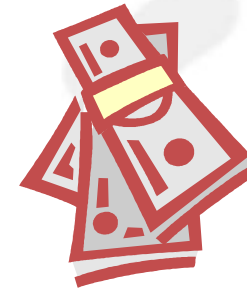
$$\text{Valoarea stocului (într-un an)} = \frac{\text{Număr zile}}{\text{Rotația stocului}} = \frac{360}{21.84} = 16,48 \text{ zile}$$

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

VENIT DIN INVESTIȚII ÎN STOC VERSUS MARJA NETA



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:

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