

TUE-PB-1-MKM-04

ANALYSIS OF ECONOMICAL INDICATORS FOR INCREASING THE COMPANY'S PERFORMANCE

АНАЛИЗ НА ИКОНОМИЧЕСКИТЕ ПОКАЗАТЕЛИ ЗА ПОДОБРЯВАНЕ НА ФИРМЕНОТО ПРЕДСТАВЯНЕ

Milena Kirova, Igor Sheludko

Abstract: *This paper summarizes different approaches to collect data on sales and evaluate the performance of the company based on this data. Such approaches are commonly used in modern information systems (ERP, CRM). It includes comparing the processed raw data on sales; ratios, that are extracted from the information system or other sources; grouping the products or clients through different criterias and comparing their performance; etc. As the result managers get relevant information on the performance of the company, so they can make right decisions for improving the overall companies performance.*

Key words: *Sales Analysis, ABC method, sales funnel, Return on sales.*

JEL Codes: M10

Въведение

Анализ на продажби представлява важна част от маркетинговата дейност на предприятията. Анализът разкрива съотношения между вложените усилия и получените резултати. Тези резултати могат да се използват не само като показатели на фирменото представяне, но и като насоки за подобряване на това представяне. В този контекст анализът на продажбите може да се приеме като първостепенна задача на маркетинговия отдел, отдел продажби или топ-мениджмънта на фирмата (в зависимост от организационната структура на предприятието) (Honeycutt et al., 2003).

Ефективно функциониране на фирмите означава добри умения за управлението им. Фирмите анализират своите продажби чрез прилагане на методи. Маркетинговите анализи разкриват състоянието на продажбите във фирмата, те проучват поведението на продажбите в миналото, прогнозират бъдещото им състояние. Данните се представят в динамика, проучват се факторите и предпоставките, които са въздействали на тези данни.

Изложение

1. Ролята на знанията на мениджърите при формиране на пазарните стратегии.

Подобряване на фирмени показатели се постига чрез избор и следване на адекватни стратегии, които, в своя ред, се основават върху знанията на мениджърите. Тези знания обхващат отделни специфични знания, като:

- Пазарни аспекти (проблеми, свързани с удовлетвореността на потребители, последователността на действията на конкурентите, последиците от възможните промени в пазарната конюнктура, друго);
- Частни специфики на самата организация (производствените мощности, възможности за каналите на финансиране, гъвкавост на ресурсите, друго)

Основавайки се на тези знания, мениджърите формират своята представа относно пазарната и организационна действителност. Мениджърите, изпълнявайки функции, като ръководители, организатори, мотиватори, координатори са ангажирани с оптимално използване на ресурсите и устременост към максимална печалба и възходящо развитие на ръководените от тях бизнес единици (Бонева, 2013). Въпреки че тези знания са изключително важни за мениджъра и служат като база за неговите решения като предприемач - те страдат до голяма степен от субективизма и прекаленото обобщаване при използването им. В същия

момент безрезервното им използване за оценка на фирменото представяне може да доведе до изкривяване на резултатите, ако факторите за оценяване са повлияни от очакванията на мениджъра. За да се предоставят полезни данни за информационната система мениджърите трябва да притежават определен набор от навици, формиращи културата за управление на информацията. Тя включва: (1) умение за оценяване на информацията - т.е. какво е отношението на мениджъра към информацията; (2) знание, което трябва да притежава - т.е. какво мениджърът трябва да знае за самата информация; (3) умения и способности за използването на информацията в определена дейност. (Недялков, 2010)

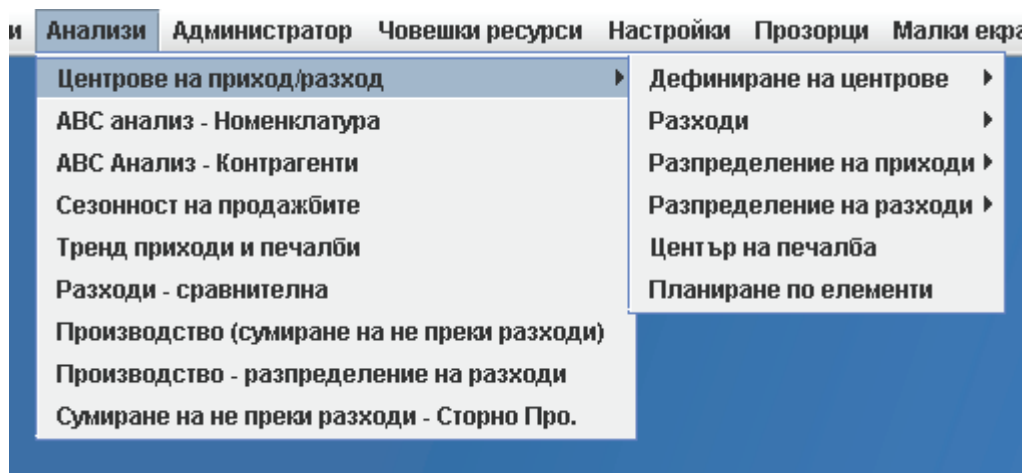
Използване на инструментите на анализа на продажби не предполага пълното заместване на участието на специфичните знания на мениджърите с резултатите от анализа на продажби. То е насочено към подпомагане за вземане на аргументирани решения, намиране на скрити проблеми и възможности.

2. Използване на фирмените информационни системи за анализ на продажбите

В зависимост от това каква точно информационна система използва фирмата, наборът на инструментите, използван за анализ на продажбите, може да се различава.

а) Електронни таблици: предприятия, неприлагащи централизация на данните за продажбите, често използват електронни таблици (като Excel, Calc или други) за систематизиране на данните и вградените в тях инструменти за визуализация (диаграми, обобщени таблици). Друга причина за използване на тази система - липса на необходимата аналитична част в използваната от фирмата информационна система. С помощта на този инструментариум относително бързо може да бъде съставен отчет в необходимия информационен разрез. Основните ограничения на този подход: работа с ограничен обем и структура на данните, слаба интерактивност, ограничен набор на готови вградени аналитически инструменти за формиране на обективните показатели на фирменото представяне.

б) ERP (Enterprise Resource Planning) системи. Съвременните ERP системи предлагат широк набор от аналитични инструменти, в това число анализ на продажбите. Подготвени форми за запитване към базата данни за секунди представят отчет по необходимите критерии.



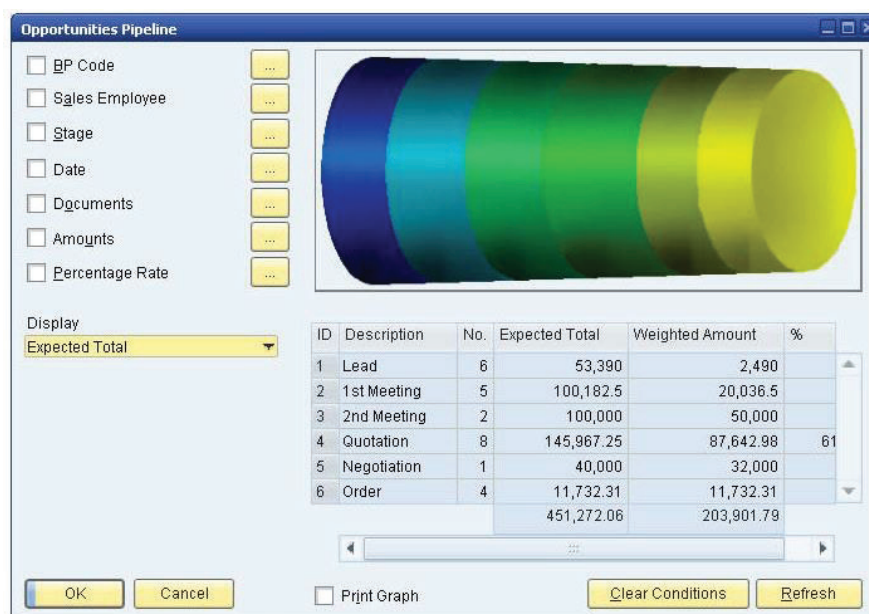
Фиг. 1. Налични видове анализи в ERP система UniVersum ERP

Недостатъци на подхода: високи разходи и продължителни срокове за интеграция и добавяне на нови функции; добавяне на допълнителни критерии към справката или създаване на нов тип справка обикновено означава промяна в ERP-системата.

ERP системи традиционно се разпространяват на модулна основа (различни предприятия могат да интегрират собствен набор от модули (продажби, счетоводство, производство, логистика, човешки ресурси и т.н.) и функции (различни видове анализи, синхронизация с други системи, друго)

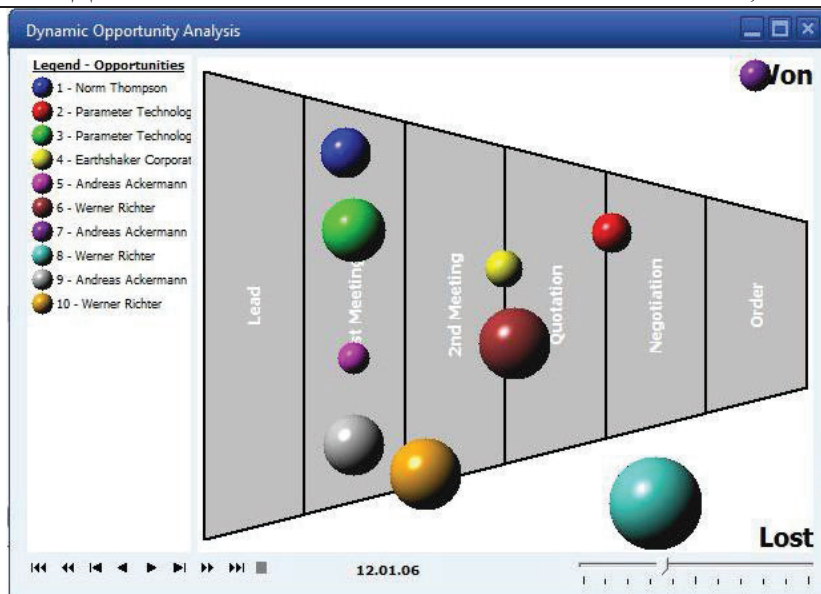
(общо 5% за групата). Обикновено тази група е с най-голямата численост на елементите. Методът широко се прилага за разграничаване на групи артикули и клиенти според техния принос в оборота или печалбата на компанията (Sutherland & Canwell, 2004).

- Динамика на продажби. Използва се за проследяване на тенденциите, свързани с продуктовото портфолио на компанията, или с клиентската база. Информацията от базата данни за продажби се групира според различни критерии (клиент, регион, група артикули, дистрибуционен канал, търговски представител или други) и се разделя на периоди (години, тримесечия, месеци, дни). Информацията се използва от мениджърите, за да открият слабите звена в тези категории. Трябва да се отбележи, че анализът може да даде неадекватни оценки за нови продукти и затова невинаги е подходящ за тяхната оценка и съпоставка (Ingram et al, 2015).
- Коефициентите на конверсията в продажбите. Когато процесът на продажбата преминава през няколко последователни етапа (телефонно обаждане, презентация, повторна връзка, обсъждане на детайлите на сделката, осъществяване на продажбата, обратна връзка) се появява необходимост от проследяване на ефективност на осъществяваните през тези етапи действия. За целта данните за потенциалните продажби се групират по етапи, в които се намират. По този начин те се отразяват при мениджърите. Тъй като на някои от етапите определена част от потенциалните потребители се отказва от предлагания продукт - числеността им в тези групи се стеснява с всеки следващ етап. Диаграмата, представяща тези данни, наричат "Sales funnel" или "Opportunities pipeline" (фунията на продажбите) (Daniels, 2014). Пример на такава диаграма е посочен на Фиг.3.



Фигура 3. SAP Opportunities Pipeline

Съотношението между количествата на потенциалните продажби между два етапа на процеса на продажбите наричат "коефициентът на конверсията". Изследването на тези коефициенти в динамика е илюстрирано на Фиг. 4.



Фигура 4. SAP Dynamic Opportunity Analysis.

Мениджърите проследяват промените в коефициентите, за да оценят ефективност на отделните тактики, предприети през различните етапи, прогнозира бъдещи обеми на продажби, съобразно текущите данни и коефициентите на конверсия ([Ouvrage Collectif, 2016](#)).

- Показатели за измерване на ефективност на търговски сектори (представители). Мениджърите изграждат системата за оценяване на ефективността на търговските сектори не само от съображения на мотивирането им. Получените оценки могат да позволят да се проследят добрите и лошите практики и направленията за развитието на политиките на отдел продажби. Поради спецификата на продажби на отделни продукти, фирмите могат да включат различни данни за формиране на крайния показател. Като пример са посочени няколко показателя, използвани в едно предприятие, опериращо в областта на хранителната промишленост:
- брой продажби на сто контакта. След като е известна структурата на клиентската база на всеки търговски сектор и обемите на продажбите им, мениджърите получават коефициента, който отразява брой сделки, и обемите на продажби на среден клиент. Така се избягват проблемите на сравняването на различни по обем клиентски бази, с които разполага всеки търговски сектор.
- маркетингови разходи на сто лева продажби. Този показател отразява връзката разходи-приходи. Също така се избягва неравнопоставеността между секторите по отношение на количеството на клиентите в обслужваната от тях клиентската база.

Таблица. 1. Структура на продажбите по региони

Продажбена територия	Брой контакти	Брой поръчки	Поръчки на сто контакта	Приходи от продажбите	Средни продажби на една поръчка	Брой основни купувачи	Маркетингови разходи	Разходи на сто лева продажби
България	332	166	50	4 330 000	26 084	38	6000	1,39
Страни-членки на ЕС без България	388	184	47	16 479 000	89 560	35	27000	0,68
Румъния	141	67	48	4 909 000	73 269	12	7000	0,14
Гърция	184	97	53	9 049 000	93 289	18	9000	0,10
други	63	20	32	2 521 000	126 050	5	11000	0,44
Страни извън ЕС	361	144	40	3 247 000	22 549	15	20000	2,24
Сърбия	74	32	43	714 000	22 313	4	3000	0,42
Турция	220	88	40	2 208 000	25 091	8	13000	0,59
други	67	24	36	325 000	13 542	3	4000	1,23
Общо	1081	494	46	24 056 000	48 696	88	53000	4,30

- Анализ на икономическите показатели. Мениджърите анализират фирменото представяне чрез динамиката на отделни икономически показатели. Данните се сравняват с тези на конкурентните фирми.
- ROS (Return on sales) Възвръщаемост на база продажби. Показателят се формира като нетната печалба се раздели на нетните продажби ([Investopedia](#)). Той отразява възможностите на фирмата да продава продукцията си с по-висока надценка. За да удържи високото ниво на ROS, мениджърите трябва да търсят начини за повишаване на конкурентните си предимства. Разглеждайки информация в динамика и включвайки данните за конкуренцията, мениджърите получават обективната информация за състоянието на конкурентите и възможните промени в пазарните позиции на фирмите в близките периоди. Показателят позволява да се погледне на печалбата не само количествено, но и като резултат от наличието във фирмата на конкурентни предимства. Например Johnson & Johnson използват да определят праговото ниво на показателя (30%) като филтър при решаване за въвеждане на новия продукт на пазара ([Kotler & Keller, 2009](#)). За разлика от други икономически показатели на ефективността на управлението на бизнеса (като оборот или дял на заемния капитал) ROS е по-динамичен показател и по-бързо отразява качеството на решенията на мениджърите ([Grover, 2007](#)). В таблица 2. е посочен пример на подобен анализ за същата фирма от хранителната промишленост и нейните близки конкуренти.

Таблица 2. Динамика на показателя ROS.

Фирма	Печалба (хил. лв)			Възвръщаемост на база продажби - ROS(%)		
	2012 г.	2013 г.	2014 г.	2012 г.	2013 г.	2014 г.
Фирма X	47300	48000	58190	17.03%	17.27%	20.16%

Конкурент 1	13098	20600	26058	10.91%	15.19%	17.74%
Конкурент 2	5001	7091	7885	6.25%	8.74%	9.18%
Конкурент 3	5999	6429	8029	7.59%	8.13%	9.44%
Конкурент 4	3008	6398	12024	4.01%	8.21%	14.14%
Общо за пазара				9.16%	11.51%	14.13%

Списъкът на посочените инструменти не е изчерпателен, но представлява описание на разпространените подходи за оценка на фирменото представяне по отношение оценка на фирменото представяне.

Заклучение

Инструментите като ABC-метод, sales funnel, анализ на продажбите по показателите като ROS, продажби на n-брой контакти, обороти по търговски представители и др. осигуряват мощна база за генериране и подкрепа на мениджърски решения. Те не само не омаловажават специфичните знания на мениджърите за пазара и организацията, но и ги допълват. С помощта на тези инструменти се анализират приетите управленски решения, се откриват взаимовръзките между отделните фактори, добрите практики на персонала по продажбите, перспективи за разширяване на отделните продуктови групи.

Литература

- Daniels, N., (2014).** Building Effective Sales Funnels: Increase Your Revenue With Sales Funnels. BookRix.
- Grover, B., (2007).** Exploring the Financial Fundamentals of Distribution. Natl Assn Wholesale Distr. p.41
- Honeycutt, E., Ford., J., Simintiras., A. (2003).** Sales Management: A Global Perspective. p.198
- Ingram, T. et al. (2015).** Sales Management: Analysis and Decision Making. Routledge.
- Investopedia (посетен на 29-07-2016).** Return On Sales - ROS. <http://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp>
- Kotler, Ph., Keller, K., (2011).** Marketing Management. Pearson Education. p.571
- Nedyalkov, A. (2010).** Methodology for Improvement of Information System for Operations Management in SMEs. Вісник Сумського національного аграрного університету, Серія "Фінанси і кредит", 2010. №1
- Ouvrage Collectif, (2016).** The Essential Guide To Sales Funnels. Ouvrage Collectif.
- Stoycheva, B., D. Antonova. (2014).** Improving Management Functions in Developing New Products in Medium-sized and Large Enterprises (a Comparative Study of Bulgarian and American Processing Industry). pp. 480-490, ISBN 2004-1345.
- Sutherland, J., Canwell, D., (2004).** Key Concepts in Operations Management. Palgrave Macmillan.
- Бонева, М. (2013).** Човешкият фактор в бизнеса с услуги – роли и посоки. В: Научни трудове, том. 52, серия 5.1, Икономика и мениджмънт, Русе, стр. 133-142, ISBN 1311-3321.

За контакти/ for contacts:

Milena Kirova, associate professor, PhD, University of Ruse, Bulgaria, e-mail: mkirova@uni-ruse.bg

Igor Sheludko, assistant professor, PhD, University of Ruse, Bulgaria, e-mail: isheludko@uni-ruse.bg