

# الطريقة العلميه لتحليل نتائج المبيعات وتحديد الأهداف المستقبلية

أشرف عثمان، القاهرة أغسطس ٢٠١٨

STS-KEMET

## Table of Contents

3	ماذا تفعل بعد ان تتسلم الهدف البيعي Quota/Target ؟
3	الجزء الاول: تحليل نتائج السنه/الفترة المحاسبية السابقه
3	مقدمه
3	تذكير بما سبق
7	ملاحظات على الجدول المرفق
8	مصادر التدفقات النقدية
10	كيفية تحديد هدف العام الحالي
10	تحليل الجدول الخاص بهذا العام:

Ashraf Osman proprietary content

## ماذا تفعل بعد ان تتسلم الهدف البيعي Quota/Target ؟

### الجزء الاول: تحليل نتائج السنة/الفترة المحاسبية السابقة

#### مقدمه

ذكرنا في مقال سابق تمتع بعدد مشاهدات قياسي (وصل الى ١٠٨,٠٠٠ مشاهدة) طرق حساب الأهداف البيعيه Quota/Target و ذكرنا طريقتين في تحديد هدف السنة او الفترة المحاسبية القادمة اعتماداً على اهداف الفترة السابقة لها. هاتين الطريقتين هما:

1. تحديد الهدف البيعي يبدأ من الإدارة العليا نزولاً الى المستوى التشغيلي

2. تحديد الهدف البيعي يبدأ من المستوى التشغيلي صعوداً الى الإدارة العليا

في هذا المقال سنتكلم عن ما يجب فعله للتخطيط العلمي للأهداف الممكن تحقيقها من المنطقه البيعيه للبائع الواحد او لعدة بائعين و سنتعرف عن مصطلح جديد اسمه Revenue Stream او مصدر تدفق الايرادات و كيفية استخدامه بطريقه علميه للوصول الى ارقام واقعيه نعمل عليها. سنتكلم في الجزء الاول عن تحليل نتائج السنة/الفترة المحاسبية السابقة و ما الذي نأخذ من هذه النتائج ليساعدنا في تحديد هدف السنة القادمه

#### تذكير بما سبق

الجدول التالي هدفه تنشيط ذاكرتكم لما ذكرناه عن طريقتي تحديد الأهداف البيعيه ؛ و هي من اعلى الى اسفل (من الإدارة العليا نزولاً الى المستوى التشغيلي) او من القاع للقمه (من المستوى التشغيلي صعوداً الى الإدارة العليا).

#### الطريقه الاولى:

تحديد الهدف البيعي يبدأ من الإدارة العليا نزولاً الى المستوى التشغيلي		
أهميته	كيفية حسابه	الأداء التاريخي السابق للإيرادات
إذا كان السوق ناضجاً ، فعادةً ما يكون هذا هو الأساس في صياغة حصة السنة القبله. بالنسبة للعديد من الشركات ، يشكل هذا المعيار الركن الأساسي لتحديد حصة السنة المقبله للشركه ككل، و من ثم للمناطق البيعيه التي تم تحديدها	متوسط حصص السنوات الثلاثه الماضيه او الإيرادات التي تحققت في الثلاثه سنوات السابقه	
من المعايير التي استخدمه في الأسواق الناشئه التي لم تُبنى فيها احصائيات تاريخيه بعد	التقارير السوقيه و الصناعيه او خبراء التحليل السوقى و شركاته كلما كانت المعلومات دقيقه زادت الموثوقيه في الوصول الى توزيع واقعي و عادل يؤدي الى نمو ربحي مستدام	نسبة النمو في السوق

<p>لو كانت الشركة مدرجة في سوق المال فالمحللين هم من يقررون ارقام الأداء التي سيطلب بها الملاك و أصحاب المصلحة Stake Holders ان لم تكن مدرجة فيصبح الامر خاضعاً لما يقرره صاحب او أصحاب العمل لهذا السبب كانت معرفة المنافسين و الانداد competitors and peers امراً هاماً للوصول الى ارقام موثوق بها</p>	<p>يتم الحكم على اداء طاقم الاداره بهذا المعيار، و لذلك في بعض الأحيان يكون هذا القياس هو كل ما يهم.</p>	<p>توقعات المالك او الملاك او سوق الاوراق الماليه ان كانت الشركه مدرجه</p>
--	--	--

الطريقه الثانيه:

تحديد الهدف البيعي يبدأ من المستوى التشغيلي صعوداً الى الإدارة العليا		
كيفية حسابه	أهميته	معيار القياس
<p>من أفضل الممارسات في إدارة اقسام المبيعات ما يسمى الصورة الافتراضية للعميل المثالي Ideal Customer Profile، و هي طريقه يتدرب عليها البائعون حتى لا يقضون وقتهم في مطاردة فرص بيعيه غير مثمره. في المناطق الجديده على عكس المناطق الناضجه Matured or existing Territory يكون تصور "العميل المثالي" واضحاً، لذلك يجب العمل على مقارنة العملاء الجدد في المناطق الجديده بمثيلهم في المناطق الناضجة</p>	<p>يجب ملاحظه ان المناطق الجديده New Territories التي تضاف الى قسم المبيعات سيحدث فيها نمو سريع مقارنةً بالمناطق الحاليه. على سبيل المثال عند بدأ العمل في محور القناه كمنطقه جديده سنلاحظ ان المبيعات بدأت في النمو من الصفر (لأن المحور منطقته ناشئة جديده) و ستزيد المبيعات من سنه/سنه بنسب عاليه و غير واقعيه لو قورنت بمنطقة القاهره الكبرى او مناطقها الفرعيه التي تعد منطقته ناضجه و موجوده منذ سنوات عديده.</p>	<p>إمكانات المنطقه البيعيه</p>
<p>في الشركات الكبرى يكون قسم المنتجات هو المسئول الاول (و يساعده قسم التسويق) عن اختيار المنتج المناسب للسوق. عند تحديد الهدف او الحصه البيعيه Quota/Target يتوجب عليك تكوين صورته كامله مع قسم المنتجات و التأكد من العوامل التي قد تكون مزعجه لفريق البيع فيما بعد (مثل إمكانية الترقية الى اصدار مختلف من المنتج، الخ)</p>	<p>دائماً ما تختلف الأهداف الماليه و الكميه من منتج لآخر، فالمنتجات الموجوده بالفعل من الممكن التنبؤ بنمو مبيعاتها عند العملاء، على عكس المنتجات الجديده في بعض الحالات تميل الإدارة الى اسناد اهداف ماليه او كميه لهذه المنتجات</p>	<p>أهداف المنتج</p>

تأكد من ان القسم سيكون مسئولاً متضامناً معك في بيع هذا المنتج		
احسب متوسط عمر دورة المنتج (البدايه، النمو، العائد الثابت، التقاعد) تأكد من هذه المعلومات من الاستطلاعات و الإحصاءات (خاصة للمنتجات التي يتم تحديثها باستمرار)	كما ذكرنا، معدل نمو المنتجات الموجودة في السوق لسنواتٍ عديده يكون أقل من المنتجات الحديثة او "الوليدية"	نضج المنتج
راجع و تأكد من المناطق المغطاه تغطيه بيعيه جيده و الأرقام المحققه و قارنها بالمناطق المتروكه للوصول الى قرار بدفع شخص او اشخاص الى المناطق المهمله	نظراً للقدره العددية المحدودة لفريق البيع يحدث في بعض الأحيان نوع من الإهمال لمناطق بيعيه (تسمى با Vacant Territories. يستحسن الانتباه الى هذه المناطق و إعادة توزيع فريق لتغطية هذه المناطق بدلاً من ترك الفرص الموجودة فيها تذهب الى المنافسين	المناطق البيعيه المهمله و المتروكه بدون تغطيه

في جميع الحالات نحتاج الى آليه سهله لتحليل النتائج التي نحرزها اولاً بأول لكي نستطيع التنبؤ بما يمكن تحقيقه في المستقبل، و هو الغرض من هذا المقال.  
في الجدول التالي سنحلل النتائج المحققه في الفتره المحاسبية السابقه و نربطها بمصادر تدفق الايرادات المختلفه ، الأساسية و الفرعيه.

## تعريف مصدر تدفق الإيرادات Revenue Streams

يعرف مصدر تدفق الإيرادات Revenue Stream بأنه الفئات المختلفه التي ينتج منها إيرادات للشركه. تختلف الفئات الى انواع عديده من ضمنها:

- بيع أصول (انتقال ملكية جهاز او متاع او عقار من البائع الى (المشتري)
- بيع خدمات
- بيع اشتراكات
- رسوم استخدام
- الخ

Ashraf Osman proprietary content

ملاحظات على الجدول المرفق

الوصف	النسبة	السنة السابقة	البند
		150	عدد الفرص البيعية
معدل تحويل الفرص الى عروض (نسبة التحويل) Conversion Rate	53%	80	عدد العروض التي تم تقديمها
معدل تحويل العروض الى عقود (نسبة الاقفال) Closing Rate	25%	20	عدد العقود الموقعة بالفعل
		30,000,000	اجمالي قيمة العقود لموقعه
		1,500,000	متوسط قيمة العقد
متوسط قيمة العقد	عدد العقود	قيمة العقود لكل مصدر تدفق	القيمة الفعلية
			توزيع العقود على مجالات تدفق الإيرادات
1,200,000	10	12,000,000	مصدر تدفق الإيرادات رقم ١
3,000,000	5	15,000,000	مصدر تدفق الإيرادات رقم ٢
3,000,000	2	6,000,000	مصدر تدفق الإيرادات الفرعي من ٢،١
3,000,000	3	9,000,000	مصدر تدفق الإيرادات الفرعي ٢،٢
750,000	4	3,000,000	مصدر تدفق الإيرادات رقم ٣

في الجدول التالي ستلاحظون الأرقام الآتية:

- اجمالي عدد الفرص البيعية ١٥٠ فرصة Opportunity
- من هذه الفرص انطبق على بعضهم فلتر التأهيل الذي ذكرناه في مقالات سابقه CHAMP فوصل عدد الفرص المؤهلة الى ٨٠ فرصة، نتج عنها تقديم عروض لهؤلاء العملاء
- من هذه العروض ال ٨٠ فزنا ب ٢٠ فرصة منهم و وقعنا عقوداً اجمالي قيمتها ٣٠ مليون جنيهه
- متوسط قيمة العقد ١,٥ مليون جنيهه

الآن دعونا نختبر مصطلحين جديدين هما نسبة التحويل Conversion Rate و نسبة الاقفال Closing Rate و هما رقمان في غاية الأهمية لأي بائع او مدير مبيعات. من الاسم يتبين لنا ان نسبة التحويل Conversion Rate هي عدد الفرص التي تم تأهيلها وبدأنا العمل (قدمنا عروضاً بالفعل) فيها مقسوماً على العدد الإجمالي من الفرص المحتملة. ما فعلناه هو اننا حولنا فرصاً محتملة عديده الى فرصاً مؤهلة للعمل عليها، أي فرصاً نعرف فيها العوامل التالية :

- **Challenge** و تعني التحدي الذي يواجه العميل و يمنعه من تحقيق مكاسب او تشوه صورته و سمعته (خدمه سيئه) او تكبده خسائر مادية نتيجة سوء الاداره او الفساد او أي عوامل يمكننا إصلاحها عن طريق خدماتنا و منتجاتنا

- **Authority** وتعني من لديهم القدره على اتخاذ القرار و تحديد أوجه الانفاق للميزانيات

- **Money** و المقصود بها الميزانيه المقرره لعلاج هذه المشكله او التحدي المذكور في النقطه الأولى

- **Priority** و تعني الافضليه او الاسبقية التي تحملها هذه المشكله، فعلى سبيل المثال لو كانت المشكله هي فقدان السمعه نتيجة سوء الخدمه ، فلا شك ان الشركه ستعطى اهميه لعلاج هذه المشكله اكثر من تطبيق معايير امتثال Compliance تاريخها ممتد الى نهاية العام القادم

ما ذكرناه يشكل فلتر CHAMP الذي طبقناه على ال ١٥٠ فرصه بيعيه و وجدنا ان ٨٠ منهم ينطبق عليهم هذا الفلتر، و بالتالي عملنا معهم و قدمنا لهم العروض التي فزنا في ٢٠ منهم.

بالرجوع الى الجدول سنجد ان نسبة التحويل لدينا هي ٥٣% و نسبة الاقفال ٢٥%. أي اننا من قائمة عملاء محتملين بها ١٠٠ اسم سنجري عليهم فلتر CHAMP و ننتهي ب ٥٣ فرصه مؤهله و لو قدمنا عروضاً لهم هناك احتمال ان نفوز ب ١٣ عقد

أهمية هذه الأرقام سنراها عندما نجري حسابات السنه القادمه و "نتنبأ" بعدد الفرص التي يتوجب علينا العمل عليها حتى نصل الى الهدف المطلوب و الذي ستكلفنا به الاداره العليا للشركه.

### مصادر التدفقات النقدية

نتنقل الآن الى ما يسمى مصادر التدفقات النقدية Revenue Stream. سنفترض ان للشركه او للقسم ثلاثة مصادر للتدفقات النقدية تفاصيلها كالتالي:

- 1 مصدر تدفق الإيرادات Revenue Stream رقم ١ : و هو عبارته عن مبيعات الاجهزه
- 2 مصدر تدفق الإيرادات Revenue Stream رقم ٢ ، و الذي ينقسم الى مصدرين فرعيين:
  - 2.1 عبارته عن مبيعات رخص البرامج
  - 2.2 عبارته عن مبيعات تجديد رخص البرامج السابقه
- 3 مصدر تدفق الإيرادات Revenue Stream رقم ٣ : و هو إيرادات التركيب و التدريب

يبين الجدول ان مصدر تدفق الايرادات الاول (مبيعات الأجهزة) أدى الى توقيع عقود قيمتها ١٢ مليون جنيه (يمكن الوصول الى هذا الرقم من السجلات)، بينما كان مجموع العقود الناتجه من بيع رخص برامج هو ١٥ مليون جنيه مقسمه الى ٦ مليون برامج جديده و ٩ مليون تجديد رخص سابقه. نهايةً يأتي المصدر الثالث للإيرادات و هو إيرادات التدريب و التركيب ب ٣ مليون جنيه



تشكل المصادر الثلاثة النسب المئوية التاليه:

- 1 مصدر تدفق الإيرادات Revenue Stream رقم ١ : ٤٠٪ من اجمالي الايرادات من ١٠ عقود
- 2 مصدر تدفق الإيرادات Revenue Stream رقم ٢ : ٥٠٪ من اجمالي الايرادات من ٥ عقود مقسم الى:
  - 2.1 مبيعات رخص البرامج ٤٠٪ من اجمالي إيرادات المصدر رقم ٢ من عقدين
  - 2.2 مبيعات تجديد رخص البرامج السابقه ٦٠٪ من اجمالي إيرادات المصدر رقم ٢ من ٣ عقود
- 3 مصدر تدفق الإيرادات Revenue Stream رقم ٣ : ١٠٪ من اجمالي الايرادات من ٤ عقود

Ashraf Osman proprietary content

## كيفية تحديد هدف العام الحالي

بعد تحليل العام السابق يمكننا ان نبني الجدول الجديد للعام الحالي و الذي يتضمن مقدار من نمو الايرادات ناتج من:

- الهدف الذي يضعه مجلس الاداره او المالكين او حاملي الأسهم
- القدره الشرائيه الموجوده في السوق و نسبة نموه
- النمو لدى المنافسين (مما يعني وجود قوه سوقيه)
- تغيرات اقتصاديه و سياسيه و اجتماعيه و فنيه و تشريعيه و بيئيه PESTEL

## تحليل الجدول الخاص بهذا العام:

- الحقيقة ان هذا الجدول يحتاج لتعليق صوتي خاص به و لكن سأدون بعض الملاحظات المفيده مثل:
- الهدف الجديد في اعلى يسار الصفحه هو ٣٦ مليون بدلاً من ٣٠ مليون في العام السابق و الأسباب ذكرناها سابقاً
  - نسبة مساهمة كل مصدر من مصادر تدفق الايرادات تم تعديلها كالاتي:
    - مصدر تدفق الإيرادات Revenue Stream رقم ١: من ٤٠٪ الى ٤٥٪
    - مصدر تدفق الإيرادات Revenue Stream رقم ٢: من ٥٠٪ الى ٥٢٪
      - مبيعات رخص البرامج ٤٠٪ (لم تتغير)
      - مبيعات تجديد رخص البرامج السابقه ٦٠٪ (لم تتغير)
    - مصدر تدفق الإيرادات Revenue Stream رقم ٣: من ١٠٪ الى ٣٪

يكون السبب في العاده توجهات الاداره لبيع منتجات عالية الربحيه اكثر من غيرها او الرغبه في اختراق الأسواق بمنتج معين، الخ

- مازلنا نستخدم نسب التحول و الاقفال مثل العام السابق (٥٣٪ و ٢٥٪). بالطبع لو حدث تغير ما للأفضل فاننا سنأخذ النسب الجديده في العام الذي يليه
- لاحظ اننا استخدمنا هذه النسب لاستنباط عدد الفرص البيعيه التي يتوجب علينا الحصول عليها او بمعنى آخر العملاء المحتملين Prospects.
- بدأنا بإدراج الرقم الإجمالي للهدف و هو ٣٦ مليون ثم قسمناه على مصادر الايرادات (بناء على النسب التي ذكرناها سابقاً) و بالتالي وصلنه الى رقم اجمالي يراد تحقيقه
- لكي نحول هذا الرقم الى عدد من العقود، لجأنا الى متوسط قيمة كل عقد في مصادر الايرادات المختلفه (من العام الماضي).
- بعد ان حصلنا على عدد العقود استخدمنا نسبة الاقفال Closing Rate لكي نحصل على عدد العروض، ثم نسبة التحول Conversion Rate لكي نحصل على عدد ال Prospects.

ختاماً ارجو ان أكون قد وفقت الى الفاء الضوء على طرق علميه لتحديد الأهداف، و بالتالي يسهل علينا متابعة التقدم في التوصل الى الهدف على مستويات متعدده (مصدر الايرادات (المنتج) ، و المنطقه ، و اخيراً البائع نفسه... ملحوظه: الجدول في الصفحه التاليه

اشرف عثمان، القايره ٢٠١٨

مصفى الإيراد للفترة لهذا العام	36,000,000	زيادة قدرها 30٪ عن العام السابق					
التفصيل	قيمة العقود	العقود المطلوب تحقيقها	عدد العروض	القيمة المالية للعروض	عدد الفرص	RevenueStream	عدد العقود لكل مصدر لتدفق الإيرادات
مصدر تدفق الإيرادات الأول (1) حددها ب 45% من إجمالي الإيرادات التي توقعها بداً من 640 في العام السابق	16,200,000	14	54	64,800,000	101		45%
مصدر تدفق الإيرادات الثاني (2) حددها ب 52% من إجمالي الإيرادات التي توقعها بداً من 650 في العام السابق	18,720,000	6	25	74,880,000	47		52%
مصدر تدفق الإيرادات الفرعي من الثاني رقم (2.1) 7,488,000		2	10	29,952,000	19		
مصدر تدفق الإيرادات الفرعي من الثاني رقم (2.2) 11,232,000		4	15	44,928,000	28		
مصدر تدفق الإيرادات الثالث (3) 1,080,000		1	6	4,320,000	11		
	36,000,000	21	85	144,000,000	159		
متوسط قيمة العقد							
1,200,000							مصدر تدفق الإيرادات الفرعي من الثاني رقم (2.1) 40%
3,000,000	1,699,717						مصدر تدفق الإيرادات الفرعي من الثاني رقم (2.2) 60%
3,000,000	1,699,717						
3,000,000							
750,000							
هدف لتصف سنوي	قيمة العقود	عدد العقود	عدد العروض	القيمة المالية للعروض	عدد الفرص		
الصف الأول	21,600,000	13	39	66,461,538	64		
الصف الثاني	14,400,000	8	26	44,307,692	43		
Total	36,000,000	21	65	110,769,231	107		
مصدر تدفق الإيرادات الأول (1)	9,720,000	6	13	21,600,000	16		
مصدر تدفق الإيرادات الثاني (2)	11,232,000	7	25	41,932,800	45		
مصدر تدفق الإيرادات الفرعي من الثاني رقم (2.1) 4,492,800		3	9	14,976,000	13		
مصدر تدفق الإيرادات الفرعي من الثاني رقم (2.2) 6,739,200		4	16	26,956,800	32		
مصدر تدفق الإيرادات الثالث (3)	648,000	0	1	2,160,000	3		
مصدر تدفق الإيرادات الأول (1)	6,480,000	4	8	14,400,000	11		
مصدر تدفق الإيرادات الثاني (2)	7,488,000	4	16	27,955,200	30		
مصدر تدفق الإيرادات الفرعي من الثاني رقم (2.1) 2,995,200		2	6	9,984,000	9		
مصدر تدفق الإيرادات الفرعي من الثاني رقم (2.2) 4,492,800		3	11	17,971,200	21		
مصدر تدفق الإيرادات الثالث (3)	432,000	0	1	1,440,000	2		

Ashraf Osman P