

5- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات:

بعد إيجاد الكميات التنبؤية لمبيعات المؤسسة باستعمال إحدى طرق التنبؤ كخطوة أولى لإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات، نقوم بتحويلها إلى هذه الأخيرة بضرب كمية المبيعات في أسعار البيع التنبؤية.

تمرين تطبيقي :

يوضح الجدول الموالي تقديرات المبيعات لأحد المؤسسات للفصول الأربعة لسنة القادمة.

الفصول	الفصل 1	الفصل 2	الفصل 3	الفصل 4
المبيعات بالكمية	10 000	ف1 + 20 % ف1	ف1 + 40 % ف1	ف1 - 10 % ف1

سعر البيع خارج الرسم 100 دج، مع ارتفاع بنسبة 20 % بداية من شهر جوان ن+1 معدل الرسم على القيمة المضافة 19 %

• المطلوب:

- إعداد موازنة المبيعات.

• الحل:

البيان	الفصل 1	الفصل 2	الفصل 3	الفصل 4	المبيعات التقديرية الإجمالية
كمية المبيعات	10 000	12 000	14 000	9 000	45 000
سعر البيع	100	100	120	120	440
رقم الأعمال خارج الرسم H.T	1 000 000	1 200 000	1 680 000	1 080 000	4 960 000
الرسم على القيمة المضافة TVA	190 000	228 000	319 200	205 200	942 400
رقم الأعمال T.T.C	1 190 000	1 428 000	1 999 200	1 285 200	5 902 400

ويمكن عرض الموازنة التقديرية للمبيعات في أشكال موازنات مختلفة، فقد تعرض حسب: المنتجات أو الفترات أو المناطق التجارية أو قنوات التوزيع... الخ، وهذا حسب احتياجات المؤسسة وكل هذه التقسيمات يتم جمعها في موازنة واحدة للمبيعات في الأخير ، والتي تحدد مجموع الأهداف المسطرة.

1- التصنيف حسب المنتج: يتم هذا التصنيف في حالة وجود تشكيلة واسعة من المنتجات في المؤسسة حيث تعد الموازنة في هذا التصنيف حسب كل منتج، الجدول الموالي يوضح ذلك:

المنتج A

المجموع	الفصل 4	الفصل 3	الفصل 2	الفصل 1	
					المنطقة 1
					المنطقة 2
					المنطقة 3
				
					المجموع

• تمرين تطبيقي:

كانت مبيعات إحدى المؤسسات السنة الماضية 15 مليون دج موزعة على 03 منتجات هي: A ، B ، C كما يلي:

المنتجات	قيمة المبيعات	النسبة
A	4 500 000	30 %
B	6 750 000	45 %
C	3 750 000	25 %
المجموع	15 000 000	100 %

ترغب المؤسسة في توزيع منتج جديد D السنة القادمة وتقدر مبيعات هذا المنتج بـ 5 000 000 دج مع افتراض أن المبيعات للمنتجات الثلاثة تبقى ثابتة في الفترة القادمة.

• المطلوب:

- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات للسنة القادمة.

• الحل:

- الموازنة التقديرية للمبيعات للسنة القادمة، فيكون التوزيع كما يلي:

المنتوجات	قيمة المبيعات	النسبة
A	4 500 000	%22,50
B	6 750 000	%33,75
C	3 750 000	%18,75
D	5 000 000	%25
المجموع	20 000 000	%100

2- التصنيف حسب الفترة (الموسمي): تعرض الموازنة في هذا التصنيف عموما للفترة المقدرة بشهر أو موسم وهو فترة قصيرة ومقبولة لإعداد الموازنة والرقابة عليها، ويهدف توزيع المبيعات المتوقعة بالنسبة لكل دورة إلى متابعة تطور مبيعات المؤسسة من شهر لآخر أو من فصل لآخر، واتخاذ القرار المناسب إذا دعت الحاجة لذلك، إذ ليس من المعقول انتظار نهاية السنة لتتساءل عما إذا كنا قد حققنا رقم الأعمال المقدر لأنه حينها ليس للإجابة أي فائدة مرجوة، ويكون عموما توزيع المبيعات بالنسبة لكل دورة تبعا لـ:

- حساب النسب المئوية المتوسطة لمبيعات الدورة (شهر، أو فصل) خلال ن من السنوات الماضية، ثم حساب على أساسها المبيعات التقديرية للدورة المقبلة.
- أو حساب معدل مبيعات الدورة خلال السنوات المعطاة، واعتباره مبيعات تقديرية للدورة المقبلة:

والجدول الموالي يوضح ذلك:

شهر، فصل

	المنطقة 1	المنطقة 2	المنطقة 3	المجموع
المنتج 1				
المنتج 2				
المجموع				

تمرين تطبيقي:

إذا قدرت مبيعات السنة المقبلة بـ 5 000 000 دج، فما هي المبيعات التقديرية بالنسبة لكل فصل مع اعتبار أن التقديرات حسيت حسب النسب المؤوية المتوسطة لكل فصل من السنوات السابقة.

ولتكن لدينا نسبة مبيعات كل دورة خلال ثلاث سنوات السابقة كما يلي:

البيان	الفصل 1	الفصل 2	الفصل 3	الفصل 4	المجموع
السنة 1	%10	%23	%31	%36	% 100
السنة 2	%15	%25	%35	%25	% 100
السنة 3	%20	%27	%30	%23	% 100

• الحل:

• الموازنة التقديرية للسنة القادمة:

البيان	الفصل 1	الفصل 2	الفصل 3	الفصل 4	المجموع
السنة 1	%10	%23	%31	%36	
السنة 2	%15	%25	%35	%25	
السنة 3	%20	%27	%30	%23	
المعدل	%15	%25	%32	%28	%100
المبيعات التقديرية	750 000	1 250 000	1 600 000	1 400 000	5 000 000

3- التصنيف الجغرافي (حسب المنطقة):

يهدف هذا التوزيع إلى مراقبة وتقييم المجهودات المبذولة والنتائج المحققة في كل منطقة، أي من طرف المسؤولين التجاريين للمنطقة ثم اتخاذ الاجراءات المناسبة إذا دعت الحاجة لذلك، تعرض الموازنة حسب هذا التصنيف على أساس المناطق الجغرافية لكل منطقة على حدا، وهذا التصنيف ذو أهمية كبيرة للمؤسسة لأنه يحدد الأهداف الموجهة لكل بائع في منطقة ما ويوضح الجدول الموالي ذلك.

منطقة الجنوب

المنتج	المنتج 1	المنتج 2	المنتج 3	المجموع
جانفي				
فيفري				
مارس				
أفريل				
ماي				
جوان				
جويلية				
أوت				
سبتمبر				
أكتوبر				
نوفمبر				
ديسمبر				
المجموع				

• تمرين تطبيقي:

لتكن لديك مبيعات إحدى المؤسسات في أربع مناطق مختلفة خلال 3 سنوات متتالية كما يلي:

السنوات/ المناطق	الجنوب	الشرق	الشمال	المجموع
السنة 1	460	270	320	1050
السنة 2	500	350	400	1250
السنة 3	600	400	450	1450

المطلوب:

- حساب المبيعات التقديرية لكل منطقة في السنة اللاحقة على أساس اعتبار أن متوسط مبيعات كل منطقة للسنوات الماضية كمبيعات تقديرية للسنة الموالية.

الحل:

- 1- المبيعات التقديرية السنوية لكل منطقة على أساس متوسط مبيعات كل منطقة للسنوات

الماضية:

السنوات/ المناطق	الشمال	الشرق	الجنوب	المجموع
السنة 1	320	270	460	1050
السنة 2	400	350	500	1250
السنة 3	450	400	600	1450
المجموع	1170	1020	1560	3750
المبيعات التقديرية	390	340	520	1250

2- موازنة المجموع (الموازنة العامة للمبيعات):

تشكل الأشكال السابقة عنصرا متكاملًا، حيث تسمح بإعداد الموازنة العامة لمبيعات المؤسسة، ونشير إلى أنه ليست هناك طريقة واحدة تطبق في كل المؤسسات فكل مؤسسة تصمم موازنة المبيعات حسب خصوصيتها وما يناسبها، لكن عموما هناك معايير نجدها في معظم موازنات المبيعات :

- توزيع موازنة المجموع حسب المنتجات.
- التوزيع حسب الكمية والسعر والقيمة.
- توزيع موازنة المجموع حسب المناطق والفصول.

• تمرين تطبيقي:

إليك المعطيات التالية من أجل إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة N+1 لمؤسسة تبيع المنتجات الكهرو منزلية:

- تبيع المؤسسة منتوجين هما: الثلاجات، والمكيفات.
- توزيع المؤسسة منتجاتها في منطقتين هما : الشرق والجنوب.
- إجمالي كمية المنتجات المباعة لسنة N هي :

	الفصل 01	الفصل 02	الفصل 03	الفصل 04	المجموع
الثلاجات	1 500	2 500	4 000	2 000	10 000
المكيفات	2 000	3 000	6 000	1 000	12 000

وكانت نسبة كمية توزيع المبيعات حسب المناطق كالتالي:

	الشرق	الجنوب
الثلاجات	40 %	60 %
المكيفات	30 %	70 %

- أشارت نتائج بحوث التسويق على أنه ستحصل زيادة في الطلب على السلعتين في كل مناطق التوزيع خلال السنة المالية وذلك حسب المعطيات التالية:

الفصل 04	الفصل 03	الفصل 02	الفصل 01	
% 20	% 25	% 20	% 10	الثلاجات
% 10	% 40	% 20		المكيفات

- أسعار بيع الثلاجات والمكيفات تبقى ثابتة حيث يبلغ سعر بيع الوحدة الواحدة 30 000 دج، أما سعر بيع الوحدة الواحدة من المكيفات فهي 50 000 دج، وذلك بكافة مناطق التوزيع خلال الموازنة.
- المطلوب:
- إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة N+1.
- الحل: (الوحدة: 1 000 دج)

- إعداد ميزانية المبيعات لسنة N (الوحدة: 1 000 دج)

مجموع المبيعات	المجموع						الجنوب						الشرق						المناطق
	المكيفات			الثلاجات			المكيفات			الثلاجات			المكيفات			الثلاجات			المنتجات
P.O	P.O	P	Q	P.O	P	Q	P.O	P	Q	P.O	P	Q	P.O	P	Q	P.O	P	Q	الفصول
145000	100000	50	2000	45000	30	1500	70000	50	1400	27000	30	900	30000	50	600	18000	30	600	الفصل 1
225000	150000	50	3000	75000	30	2500	105000	50	2100	45000	30	1500	45000	50	900	30000	30	1000	الفصل 2
420000	300000	50	6000	120000	30	4000	210000	50	4200	72000	30	2400	90000	50	1800	48000	30	1600	الفصل 3
110000	50000	50	1000	60000	30	2000	35000	50	700	36000	30	1200	15000	50	300	24000	30	800	الفصل 4
900000	600000	50	12000	300000		10000	420000		8400	180000		6000	180000		3600	120000		4000	المجموع

- إعداد موازنة المبيعات لسنة N+1 (الوحدة: 1 000 دج)

يجب أولاً حساب كمية المبيعات التقديرية لسنة N+1 حسب الفصول: (زيادة الطلب على المبيعات)

المجموع	الفصل 04	الفصل 03	الفصل 02	الفصل 01	
12050	2400	5000	3000	1650	الثلاجات
15100	1100	8400	3600	2000	المكيفات

ثم نقوم بتوزيع الكميات على المناطق حسب النسب السابقة المعطاة.

مجموع المبيعات التقديرية	المجموع						الجنوب						الشرق						المناطق
	المكيفات			الثلاجات			المكيفات			الثلاجات			المكيفات			الثلاجات			المنتجات
P.O	P.O	P	Q	P.O	P	Q	P.O	P	Q	P.O	P	Q	P.O	P	Q	P.O	P	Q	الفصول
149500	100000	50	2000	49500	30	1650	70000	50	1400	29700	30	990	30000	50	600	19800	30	660	الفصل 1
270000	180000	50	3600	90000	30	3000	126000	50	2520	54000	30	1800	54000	50	1080	36000	30	1200	الفصل 2
570000	420000	50	8400	150000	30	5000	294000	50	5880	90000	30	3000	126000	50	2520	60000	30	2000	الفصل 3
127000	55000	50	1100	72000	30	2400	38500	50	770	43200	30	1440	16500	50	330	28800	30	960	الفصل 4
1116500	755000	50	15100	361500		12050	528500		10570	216900		7230	226500		4530	144600		4820	المجموع

6- الرقابة على المبيعات:

تتمثل الرقابة فعلى المبيعات ي مقارنة النتائج الفعلية أو المحققة مع التقديرات التي وردت في الموازنة وحساب الانحرافات وتحليل الهام منها، و العمل على معرفة أساس حدوثها وتصحيح الغير ملائم منها والاستفادة من الملائم منها كما يمكن أن تكون الرقابة موسمية أو جهوية أو على المنتج.

ملاحظة: تبقى الطريقة التي على أساسها تم إعداد تقديرات المبيعات نفس طريقة إعداد الرقابة .

1-6- الرقابة الموسمية:

إذا لاحظنا في فترة معينة في منطقة أن أداءها ضعيف قد نقول أن السبب راجع إلى الركود لكن في هذه الفترة لدينا عدة ممثلين أو رجال البيع، فالرقابة تنصب على الممثلين، ونحدد الممثل الذي أدائه ضعيف ونقوم بتحليل أدائه، كما يجب أن نعزل الأسباب الخارجية: كالإضرابات، أو الظروف الطبيعية القاهرة.... الخ. بعد ذلك نقوم باجتماعات مع رجال البيع لاستخراج الأسباب الحقيقية لانخفاض المبيعات.

2-6- الرقابة الجهوية:

نعني بها مراكز المسؤولية أي كل منطقة لها مسؤول فلو وجدنا منطقة أدائها ضعيف هنا نحلل الأسباب:

- الداخلية: كأن تكون ضعف أداء رجال البيع أو عدم تمويل المنطقة بالكميات الكافية من منتجات المؤسسة.

- الخارجية: كالركود، الإضرابات في تلك المنطقة، المنافسة الشديدة.

3-6- الرقابة على المنتج:

وتكون على سياسة البيع للمؤسسة أي دراسة السياسة التي تتبعها المؤسسة وتراقبها على مختلف المنتجات، حيث أن كل منتج له دورة حياة فالرقابة تتبع هذه المراحل هل ضعف مبيعات هذه المنتج في مرحلة الانطلاق أو النمو... الخ، فالفكرة الرئيسية تدور حول سياسة البيع للمؤسسة هل نغير السعر، أو المنتج وصل إلى نهايته أو ندعم المنتج بالدعاية أو الاشهار، أو نبحت عن أسواق جديدة.

7- تحليل الانحرافات:

الانحرافات بصفة عامة (ملائمة أو غير ملائمة) تنقسم إلى انحرافات خاضعة للرقابة وانحرافات غير خاضعة للرقابة، فالانحرافات الأولى يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة أما الثانية فهي التي لا تتحكم فيها المؤسسة، إذ يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد الانحرافات التي يجب أن تقوم بدراستها.

يتمثل المبدأ العام في تحديد الانحرافات في تعيين وتحديد أثر كل عنصر مع افتراض أن العناصر الأخرى تبقى ثابتة، كما يجب أن لا يقتصر التحليل على الانحرافات السلبية بل يجب أن يتضمن كذلك الانحرافات الإيجابية، كما أن الانحراف لا يقتصر على الأرقام الإجمالية لقيمة المبيعات فقط بل يجب أن تشمل الانحرافات حسب رجال البيع والمناطق والمنتجات ومن ثم تحليلها على أساس العناصر التفصيلية المكونة لقيمة المبيعات الإجمالية أي رقم الأعمال والتي تتمثل في: كمية المبيعات والسعر.

حيث يحسب الانحراف الكلي كما يلي:

الانحراف الكلي = الكمية الفعلية X السعر الفعلي - الكمية المعيارية X السعر المعياري

ويتم تفسير نتائج الانحراف الكلي كما يلي:

- يشير الانحراف الموجب إلى زيادة الإيرادات مقارنة بالتنبؤات وبالتالي فالانحراف مقبول.
 - يشير الانحراف السالب إلى خسارة في الإيرادات مقارنة بالتنبؤات وبالتالي فالانحراف غير مقبول.
- ويمكن تحليل الانحراف الكلي إلى هما:

انحراف الكمية = (الكمية الفعلية - الكمية التقديرية) X السعر التقديري

انحراف السعر = (السعر الفعلي - السعر التقديري) X الكمية الفعلية.