

المحاضرة الثالثة

المحور الثالث: الموازنة التقديرية للمبيعات

أولاً: تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات المرحلة الأولى في بناء نظام الموازنات التقديرية بالمؤسسة مهما كان نوعها تجارية أو خدمية أو صناعية، وتعني تقدير أو التنبؤ بما يمكن بيعه في السنة القادمة بناء على إمكانيات المؤسسة، ولهذا فإن باقي الموازنات تبنى على أساس الموازنة التقديرية للمبيعات.

تعرف موازنة المبيعات بأنها "خطة تفصيلية توضح المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، وذلك في صورة كمية ونقدية بناء على النتائج التي تسفر عنها عملية التنبؤات بالمبيعات."

وهي كذلك "الوضع المسبق للمبيعات كميًا وقيميًا مع الأخذ بعين الاعتبار العوائق الداخلية والخارجية التي تتعرض لها المؤسسة ومدى تأثير القرارات التي تتخذها المؤسسة اتجاه هذه العوائق."

وتعرف أيضا بأنها "مجموعة التقديرات الكمية والمالية للمبيعات من كافة المنتجات التي تتوقع المؤسسة تصريفها خلال فترة الموازنة للوصول إلى رقم الإيراد المستهدف في الخطة."

ويتمثل الهدف من إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات في تطوير خطة بأهداف واضحة ومحددة والتوافق مع الجهود التشغيلية الموجهة لتحقيق الأهداف وكذلك يتم تحديد ما الذي يجب بيعه؟ ومتى يتم البيع؟ ولمن يتم البيع؟

ثانياً: إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات والعوامل المؤثرة عليها

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات ترجمة لبرنامج المبيعات بالكميات بوحدات نقدية، وعادة ما يعبر عنها برقم الأعمال وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الموازنة التقديرية للمبيعات} = \text{كمية المبيعات المقدرة} * \text{سعر البيع التقديري}$$

$$\text{أي: رقم الأعمال} = \text{المبيعات المتوقعة} * \text{سعر البيع}$$

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على حجم المبيعات وكذا على عملية تحديد الأسعار ويمكن تلخيص أهمها في النقاط التالية:

❖ عوامل تؤثر على حجم المبيعات: وتتمثل في

- عوامل داخلية: نذكر أهمها

- سياسة الاعلان وترويج المبيعات.
- الطاقة الانتاجية.
- جودة المنتجات.

▪ سياسة التسعير ومدى ارتباطها بقدرة المستهلك ودرجة الجودة.

- عوامل خارجية: نذكر منها

- النمو الديمغرافي بحيث يؤثر في خطة المبيعات طويلة الأجل.
- المؤشرات الاقتصادية العامة منها مستوى الدخل والعمالة والاستهلاك ومعدل الاستثمار وتغيير الأذواق.
- المنافسة في السوق بين المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة.
- دعم بعض المنتجات من طرف الدولة.
- التقلبات الموسمية والدورية للمبيعات.

❖ عوامل تتأثر بها عملية تحديد الأسعار: وتتمثل في

- العرض والطلب.
- المنافسة في السوق وشدتها.
- توفر السع البديلة.
- هيمنة المؤسسة في السوق.
- تكلفة المنتجات المنتجة والمباعة.
- هامش الربح المرغوب تحقيقه.
- مقدار الدخل والقوة الشرائية للزبائن.

ثالثا: مفهوم تقدير المبيعات

ان نجاح الموازنة التقديرية للمبيعات يتوقف عن مدى دقة تنبؤ وتقدير المبيعات المستقبلية ولهذا يجب تعريف تقدير المبيعات الذي يعرف بأنه "التوقع المسبق بالمبيعات كميًا وقيميًا، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود التي تتعرض لها المؤسسة وكيفية مواجهتها."

- ولتقدير (التنبؤ) بالمبيعات بشكل صحيح يجب القيام بـ:
 - تحديد الهدف من التقدير ومعرفة أسلوب التقدير.
 - تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى منتجات متجانسة.
 - جمع المعلومات والبيانات وتحليلها.
- ويتم تحديد تنبؤات (تقديرات) المبيعات اعتمادا على:
 - الاحتياجات حسب الزمن لكل منتج أو حسب المناطق.
 - السياسة والأداء التجاري للمؤسسة (سياسة الأسعار، إطلاق منتجات جديدة، موازنة الإشهار....)
 - دراسة السوق من خلال دراسة سلوك المنافسة وتطور الظروف الاقتصادية.
 - التقلبات التنبؤية والأساليب الاحصائية الملائمة للتنبؤ القصير المدى.

رابعاً: طرق (أساليب) التنبؤ (تقدير) بالمبيعات

يتوقف نجاح الموازنات التقديرية على مدى نجاح إعداد موازنة المبيعات وتتوقف فعاليتها على مدى الدقة في التنبؤ بحجم المبيعات وتنقسم طرق التنبؤ بالمبيعات إلى نوعين هما:

1- الطرق النوعية (الكيفية) للتنبؤ بالمبيعات:

من بين أهم الطرق النوعية المستخدمة في التنبؤ بالمبيعات نذكر ما يلي:

أ. آراء التنفيذيين:

تتمثل في جمع آراء الرؤساء التنفيذيين فيما يتعلق بالمبيعات المستقبلية، وتسمى كذلك باللجنة الاستشارية فهي تقوم على أساس التقديرات الفردية التي يعدها مجموعة من الخبراء.

ب. توقعات المستهلكين:

أي استعمال توقعات المستهلكين حول احتياجاتهم كأساس للتنبؤ بالمبيعات، وغالباً ما يتم جمع البيانات عن طريق سبر آراء المستهلكين.

ت. وكلاء أو مندوبي المبيعات:

يعني يقوم رجال البيع بتقدير تنبؤات حول مبيعات المنتجات على مستوى منطقة معينة.

ث. طريقة دلفي:

هي تشبه طريقة آراء التنفيذيين، غير أن الأفراد في هذه الطريقة لا يلتقون في لجنة، بل يتم إعداد استبيانات واستقصاءات تقدم لكل فرد من الفريق وتكون الأسئلة متدرجة بمراحل.

2- الطرق الكمية للتنبؤ بالمبيعات:

من بين أهم الطرق الكمية المستخدمة في التنبؤ بالمبيعات نذكر ما يلي:

أ. طريقة المربعات الصغرى:

هذه الطريقة توفر معلومات عن ارتباط العوامل الخارجية بتغيرات الطلب، وهذه العوامل تسمى بالمتغيرات التفسيرية وبواسطة هذه الطريقة يمكن تحديد قوة ووجود علاقة بين متغيرات مختلفة وتستعمل في التنبؤ بالطلب المستقبلي للمبيعات بناءً على معطيات حقيقية سابقة.

وتعتمد هذه الطريقة على تحديد معادلة خط الاتجاه العام للمبيعات ويكون بالعلاقة التالية:

$$\hat{Y}_t = ax + b$$

حيث :

\hat{Y}_t : يعبر عن التوقع للفترة الحالية t .

x : الفترة الزمنية المراد تقدير مبيعاتها.

a : الميل معامل الاتجاه العام.

b: المعلمة التقاطعية.

وتسمى a و b بمعلمات النموذج وتحسب كما يلي:

$$\alpha = \frac{(n\sum xy) - (\sum x \sum y)}{(n\sum x^2) - (\sum x)^2}$$

المعلمة التقاطعية تحسب كما يلي:

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

حيث تدل قيمة المعلمة التقاطعية b على أدنى مستوى للمبيعات المقدر تحقيقها.

متوسط المبيعات الحقيقية يحسب بالعلاقة التالية:

$$\bar{y} = \frac{\sum y}{n}$$

متوسط الزمن يحسب كما يلي:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

حيث:

\bar{y} : يعبر عن متوسط المبيعات الحقيقية

\bar{x} : يدل عن متوسط الزمن

n: يمثل عدد فترات المشاهدة x

مثال: يبين الجدول التالي المبيعات الحقيقية للمؤسسة "أ" خلال 10 أشهر

الأشهر x	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
المبيعات y_t	220	232	208	244	255	270	275	278	280	310

المطلوب: تقدير مبيعات شهري 11 و 12.

الحل: لدينا $\hat{Y}_t = ax + b$

أولاً: حساب معلمات النموذج

الأشهر x	المبيعات y_t	xy	X^2
1	220	220	1
2	232	463	4
3	208	624	9

16	976	244	4
25	1275	255	5
36	1620	270	6
49	1925	275	7
64	2224	278	8
81	2520	280	9
100	3100	310	10
$\Sigma=385$	$\Sigma=14947$	$\Sigma=2572$	$\Sigma=55$

- حساب الميل أي المعلمة α :

$$\alpha = \frac{(n\Sigma xy) - (\Sigma x \Sigma y)}{(n\Sigma x^2) - (\Sigma x)^2}$$

$$\alpha = \frac{[(10 \cdot 14947)] - [(55 \cdot 2572)]}{(10 \cdot 385) - (55)^2}$$

$$\alpha = \frac{149470 - 141460}{3850 - 3025}$$

$$\alpha = \frac{8010}{825}$$

$$\alpha = 9.7$$

مما سبق نستنتج أن:

▪ إشارة الميل α موجبة: وهذا يعني أن العلاقة بين الزمن والمبيعات هي علاقة طردية أي كلما زاد الزمن زادت المبيعات والعكس صحيح.

▪ قيمة α التي تساوي 9.7 : أي كلما زاد الزمن بشهر زادت المبيعات المقدر بـ 9.7 وحدة والعكس صحيح.

- حساب المعلمة التقاطعية b :

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

$$\bar{y} = \frac{\Sigma y}{n} \rightarrow \bar{y} = \frac{2572}{10}$$

$$\bar{y} = 257$$

• حساب متوسط المبيعات الحقيقية:

$$\bar{x} = \frac{\Sigma x}{n} \rightarrow \bar{x} = \frac{55}{10}$$

$$\bar{x} = 5.5$$

• حساب متوسط الزمن:

$$b = \bar{y} - a\bar{x} \rightarrow b = 257 - (9.7 \cdot 5.5)$$

$$b = 203.65$$

• قيمة المعلمة b :

نجد أن أقل قيمة للمبيعات المقدر تحقيقها هو 203.65 وحدة.

أي الشكل العام للنموذج هو:

$$\hat{Y}_t = 9.7x + 203.65$$

ثانياً: تقدير مبيعات الشهر 11 والشهر 12

تقدير مبيعات شهر 11: نعوض x بـ 11				
$\hat{Y}_{11} = (9.7 * 11) + 203.65$	➤	$\hat{Y}_{11} = 106.7 + 203.65$	➤	$\hat{Y}_{11} = 310.35$
ومما سبق نجد قيمة المبيعات المقدرة لشهر 11 هي 310.35 وحدة.				
تقدير مبيعات شهر 12: نعوض x بـ 12				
$\hat{Y}_{12} = (9.7 * 12) + 203.65$	➤	$\hat{Y}_{12} = 116.4 + 203.65$	➤	$\hat{Y}_{12} = 320.05$
ومما سبق نجد قيمة المبيعات المقدرة لشهر 12 هي 320.05 وحدة.				