

محاضرات مقياس مراقبة التسيير

د. عزوزي خديجة

1- الموازنة التقديرية للمبيعات:

إن أول ما يقوم به مسؤولو إعداد الموازنات التقديرية هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات، لأنها الأساس الذي يستند عليه لإعداد الموازنات الأخرى (إنتاج، مشتريات، أعباء، ...)، و نجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات.

فالميزانية التقديرية للمبيعات هي تقدير كمي و قيمى للمبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، مقسمة إلى فترات شهرية و ربع سنوية، تبعا للأقسام المختلفة أو المنتجات أو مناطق البيع.

تتولى إدارة المبيعات بمساعدة مراقب التسيير مهمة إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات، و تنقسم هذه الأخيرة إلى موازنتين أساسيتين و هما: موازنة التقديرية للمبيعات، و الموازنة التقديرية لمصاريف البيع و التوزيع.

و يتم إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات بإتباع المراحل الآتية:

1- تحديد كمية المبيعات: و يتم ذلك من خلال دراسة العوامل التي تؤثر على كمية المبيعات و تنقسم

هذه العوامل إلى داخلية و خارجية و من هذه العوامل نذكر ما يلي:

- العوامل الداخلية: و تتمثل فيما يلي:

✓ الطاقة الإنتاجية،

✓ مدى جودة الإنتاج،

✓ سياسة الإعلان و الترويج للمبيعات،

✓ تسعير المنتجات و مدى ارتباطها بقدرة المستهلك و درجة الجودة،

- العوامل الخارجية: و تتمثل فيما يلي:

✓ تشجيع بعض المنتجات من طرف الدولة،

✓ التغير في الأذواق، المنافسة القائمة في السوق بين المنتجات المماثلة لمنتجات المؤسسة،

✓ النمو الديمغرافي يؤثر على خطة المبيعات على المدى الطويل، التقلبات الموسمية و الدورية،

2- تحديد أسعار البيع: تعتبر مرحلة التنبؤ بأسعار البيع مهمة صعبة في عملية وضع الموازنة التقديرية، فالأسعار التقديرية تتأثر بالعوامل التالية:

✓ العرض و الطلب على السلع التي تتعامل بها المؤسسة،⁷⁴

✓ طبيعة المنافسة،

✓ مصاريف البيع و التوزيع.

3- وضع الموازنة التقديرية للمبيعات: في هذه المرحلة يتم حوصلة رقمية و ترجمة منطقية للمراحل

السابقة باتباع أحد الطرق التالية:

✓ التوزيع الموسمي،

✓ التوزيع الجهوي للمبيعات،

✓ التوزيع على أساس المنتجات،

- طرق و أساليب التنبؤ بالمبيعات:

و يعرف التنبؤ بالمبيعات بأنه إعداد مسبق للمبيعات بالكمية و القيمة مع الأخذ بعين الاعتبار القيود التي تواجه المؤسسة و رد فعل هذه الأخيرة اتجاه تلك القيود.

فهناك عدة طرق و أساليب للتنبؤ بالمبيعات منها النوعية و منها الكمية، و قد تعتمد المؤسسة على المزج بين الطرق الكمية و النوعية للوصول إلى نتائج أدق.

1- الطرق النوعية (الكيفية) للتنبؤ بالمبيعات: و يقصد بها الاعتماد على آراء رجال البيع، و التقنيين

و المسيرين و المسؤولين خاصة عن إدارة التسويق في المؤسسة للوصول الى مؤشر لقياس ذلك

الاتجاه مستقبلا خلال فترة الموازنة التقديرية. و يوجد أربعة طرق كيفية مستعملة لتقدير حجم

المبيعات و هي:

❖ طريقة آراء رجال البيع: تتبنى بعض المؤسسات آراء رجال البيع في تقدير مبيعاتها، لأنهم يعتبرون

حلقة اتصال بين جمهور المستهلكين و المؤسسة. فهم أقرب الخلايا في المؤسسة إلى المستهلكين و أكثرهم اتصالا و احتكاكا بهم. حيث يقوم رجال البيع بتقدير المبيعات لكل منتج على ضوء المبيعات السابقة مع الأخذ بعين الاعتبار ظروف المنافسة و السوق. و يتوقف الأمر كذلك على خبرة رجال البيع و اتصالهم بالسوق و الزبائن لكل منطقة. ليقوم كل مدير جهوي بتجميع تقديرات منطقته ليدرسها و يقيمها استنادا إلى المبيعات الفعلية للسنوات السابقة مما قد يدفعه بإجراء بعض التعديلات عليها بحكم خبرته و إلمامه بالعديد من المتغيرات و العوامل التي قد يجهلها رجال البيع، ليعقد اجتماع يطرح فيه أهم التعديلات اللازمة للتقديرات بعد مناقشتها.

Activer V
Accédez au

❖ طريقة اللجنة الاستشارية: تقوم هذه الطريقة على أساس التقديرات التي يعدة مجموعة من

الخبراء التنفيذيين (مسؤولين، تقنيين، اقتصاديين، مستشارين)، و بعد مناقشة التقديرات الفردية من طرف هؤلاء الخبراء يتفقون على تقديرات معينة، و من أجل ذلك توضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم بحاجة إليها.

❖ **طريقة توقعات المستهلكين:** حيث تستعمل توقعات المستهلكين حول احتياجاتهم و ميولاتهم

كأساس للتنبؤ بالمبيعات ،و غالبا ما يتم جمع المعلومات من خلال صبر آراء المستهلكين.

❖ **طريقة دلفي:**تطور هذا الأسلوب من قبل شركة RAND الأمريكية كطريقة تنبؤ جماعي

تلغي التأثيرات غير المرغوب فيها من طرف أعضاء اللجنة فليس من الضروري أن يلتقي الخبراء

وجها لوجه و لا أن يعرف بعضهم البعض.

2- **الطرق الكمية(الإحصائية) للتنبؤ بالمبيعات:**تعتبر الطرق الإحصائية من أدق الطرق في عملية

التنبؤ بالمبيعات حيث تتطلب بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية بشرط أن

تكون البيانات المستخدمة دقيقة و مراقبة في فترات دورية و من أهم الطرق الإحصائية

المستخدمة في التنبؤ ما يلي:

❖ **طريقة السلاسل الزمنية (المربعات الصغرى):**عرفت السلاسل الزمنية على أنها عبارة عن سلسلة من

القيم العددية لمؤشر إحصائي يعكس تغير ظاهرة ما بالنسبة للزمن، حيث كل قيمة عددية تقابل فترة

زمنية معينة.

توفر هذه الطريقة معلومات عن ارتباط العوامل الخارجية بتغيرات الطلب ،و هذه العوامل تدعى بالمتغيرات التفسيرية، يتم استخدام هذه الطريقة لتحليل والعلاقة بين متغيرات مختلفة و أهمها معرفة العلاقة بين المبيعات و الزمن،فهي تستعمل للتنبؤ بالطلب المستقبلي للمبيعات بناءا على معطيات حقيقية سابقة. حيث تعتمد على تحديد معادلة خط الاتجاه العام باستخدام طريقة المربعات الصغرى و هذه الطريقة تعتبر أشهر طريقة لتحديد معادلة خط مستقيم .و الخط المحدد بهذه الطريقة هو ذلك الخط الذي تكون عنده مربعات الانحرافات أقل ما يمكن،أو أن مجموع مربعات الانحراف ينقص عن مجموع مربعات الانحراف خط مستقيم و الخط الذي نتوصل الى تحديده يعطي تقريبا مناسبة للاتجاه العام لدالة المبيعات التي تفترض أنها بالشكل التالي:

$$Y=aX+b$$

Activer Windo
Accédez aux param

Y :المبيعات المقدرة

a :معامل الانحراف لخط الاتجاه العام.

X :الفترة الزمنية المراد تقدير مبيعاتها

b :المعلمة التقاطعية(ثابت حربي يتم تقديره)

❖ طريقة المتوسطات المتحركة: و تتفرع هذه الطريقة إلى ما يلي:

1- طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة: يستعمل في هذه الطريقة متوسط مبيعات فترات حديثة

لتقدير مبيعات الفترة الموالية مباشرة، و يستخدم متوسط متحرك لانه في كل مرة يتم استخدام مشاهدات جديدة في السلسلة الزمنية تعوض المشاهدات القديمة، و من ثم حساب متوسط جديد، و عليه فإن قيمة المتوسط تتغير كلما توفرت مشاهدات و بيانات جديدة، و تستعمل النتيجة المحصل عليها كتنبؤ للفترة الموالية مباشرة،⁷⁷ و يتم حساب المتوسط المتحرك البسيط بالعلاقة التالية:

$$\dot{Y}_{t+1} = \frac{1}{n} \sum_{r=0}^{n-1} y_{t-r}$$

Activer Window
Accédez aux paramè

2- طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة: من عيوب طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة أنها تتعامل

مع بيانات السلسلة الزمنية كقيم متساوية الأهمية في التنبؤ، و قد لا يكون هذا ملائم، لان القيمة الأحداث ذات الأهمية و قدرة تنبؤية أكبر خاصة إذا كان الاتجاه تصاعديا أو تنازليا، و لمعالجة هذه المشكلة يستخدم المتوسط المتحرك المرجح حيث يتم إعطاء وزن أكبر للفترة الأحدث لأنها الأقرب لما هو موجود في الواقع بالمقارنة مع الفترات التي تسبقها، و يتم حساب المتوسط المتحرك

2- الموازنة التقديرية للإنتاج:

بعد إتمام الميزانية التقديرية للمبيعات و التي تؤكد كمية المبيعات المقدرة و الأسعار و المخزون خلال فترة معينة، تأتي المرحلة الثانية و المتمثلة في إعداد الميزانية التقديرية للإنتاج لكل نوع من المنتجات و ذلك للوفاء بالمبيعات الخارجية و المخزون المطلوب وجوده باستمرار.

فهي عبارة عن تقديرات كمية للوحدات الواجب إنتاجها مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات المخزون المطلوبة، حيث أن عملية تقدير و مراقبة الإنتاج تقوم به مجموعة من المصالح (مراقبة التسيير، مكتب الدراسات، المستخدمين)، فميزانية الإنتاج يمكن تقسيمها إلى ميزانيات مصغرة تتضمن:

- الميزانية التقديرية للمواد الأولية المباشرة،
- الميزانية التقديرية لليد العاملة،
- الميزانية التقديرية للمصاريف العامة للمؤسسة.

برنامج الإنتاج (كمية الإنتاج) = المبيعات المقدرة + المخزون السلعي لأخر مدة - المخزون السلعي لأول مدة

احتياجات برنامج الانتاج من المواد الأولية = كمية الإنتاج * احتياجات الوحدة الواحدة من المواد الأولية

احتياجات برنامج الإنتاج من اليد العاملة المباشرة = كمية الإنتاج * احتياجات الوحدة الواحدة من اليد العاملة المباشرة.

3- الموازنة التقديرية للتمويل:

إن الهدف من إعداد الموازنة التقديرية للتمويل هو ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة و في الأوقات المناسبة و بأقل تكلفة و بالتالي تعتمد هذه الموازنة على احتياجات برنامج الإنتاج مع مراعاة مخزون أول مدة و آخر مدة للمواد المشتراة كالتالي:

الكمية المشتراة من المواد الأولية = احتياجات برنامج الإنتاج + مخزون اخر مدة - مخزون أول مدة

4- الموازنة التقديرية لليد العاملة المباشرة:

يتوقف إعداد هذه الميزانية على معرفة حجم الإنتاج اللازم من الوحدات التامة و الذي يتحصل عليه من الميزانية التقديرية للإنتاج ،و يعتبر إعداد هذه الميزانية ضروري حتى تتمكن الإدارة من معرفة احتياجاتها من اليد العاملة و طريقة توزيعها على مدار العملية الإنتاجية لتوزيع القوى العاملة حسب احتياجات مركز الإنتاج .

احتياجات العمل المباشر(إجمالي ساعات العمل)=وقت العمل الوحدوي لكل عملية انتاج * عدد
الوحدات المنتجة(الإنتاج التقديري)

5-الموازنة التقديرية للخرينة:ترجم موازنة الخزينة معطيات الموازنات السابقة بصيغة المدفوعات و المقبوضات و ذلك من أجل أخذ الوقت الكافي للتخطيط لتغطية أي عجز متوقع في النقد أو استثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن.

و من أهم أغراض موازنة الخزينة هو تجنب المفاجآت في السيولة النقدية إذ لا يكفي أن يكون في وقتنا الحاضر أن تكون المؤسسة نامية و ذات ربحية جيدة بل يجب أن تكون قادرة على تأمين السيولة اللازمة لمواجهة الالتزامات و المصروفات التي لا تحمل تأخير.