# 1/ تسيير موازنة المبيعات

تمهيد

تسيير موازنة المبيعات هو أول بناء في شبكة الموازنات للمؤسسة وتحديد هذه الموازنة تسمح بتحديد أهداف السنة المقبلة للمصالح التجارية.

## ♦ 1- تعريف موازنة المبيعات:

هي عملية التسيير الرقمي لمبيعات المؤسسة حسب أنواع المنتوجات بالكمية والسعر ورقم الأعمال.

## ♦ 2- مراحل إعداد الموازنة المبيعات:

1/ مرحلة التوقعات: تحديد الكميات التي يعتقد بيعها خلال 12 شهر القادر (السنة القادمة).

2/ التحليل الجيد لمبيعات السنوات الماضية: من خلال أراء وكلاء البيع وما هي توقعاتهم، رؤساء أقسام التوزيع الميدانيين.

3/ دراسة السوق: حصة المؤسسة، الطلب على المنتوج المؤسسة، مناطق البيع، سياسة التسعير، المنافسة، هذه المعطيات وهذه المعلومات تساعدنا في توقع المبيعات للسنة المقبلة.

4/ دراسة السلاسل الزمنية: وهي تحديد معادلة المربعات الصغرى $y = ax + b$

حيث: x متغير مستقل و Y تمثل المبيعات

* معامل الارتباط r

$$*r = \frac{\sum (xi-\bar{x})(yi-\bar{y})}{\sqrt{\sum (x-\bar{x})^2 . \sum (yi-\bar{y})^2}}$$

$$*a = \frac{\sum \overline{x\,y} - nxy}{\sum xi^2 - n\bar{x}^2} = \frac{\sum xiyi - \bar{y}\sum xi}{\sum xi^2 - n\bar{x}^2}$$

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

مثال :

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 250 | 220 | 200 | 160 | 160 | 100 | Y |
| 25 | 22 | 20 | 15 | 12 | 10 | X |

$$\bar{x} = \frac{\sum xi}{n} = 17.33 \qquad \bar{y} = \frac{\sum yi}{n} = 188$$

$$a = \frac{\sum xiyi - n\overline{x\,y}}{\sum xi^2 - n\bar{x}^2} = 9.14$$

$$b = \bar{y} - a\bar{x} = 21.6$$

Scanned with CamScanner

ومنه معادلة خط الاتجاه العام هي:

معادلة خط الاتجاه العام

$$Y = 9.14x + 21.6$$

### ♦ 3/ التحديد الرقمي لأهداف المبيعات:

انطلاقا من التوقعات وحسب الطاقة الإنتاجية المتاحة وحسب المواد المالية يتم تحديد المبيعات بالكمية والقيمة.

**ملاحظة:** تقدير المبيعات غالبا ما تقوم به المصلحة التجارية بالتنسيق مع مراقبة التسيير.

**طريقة المعاملات الموسمية:**

تستعمل هذه الطريقة عندما تكون المبيعات موزعة توزيعا موسميا (شهر، ثلاثي، رباعي)، عندما تظهر تغيرات موسمية فإن حساب المعاملات الموسمية يسمح بأخذ هذه التغيرات بعين الاعتبار في التوقعات.

**طريقة تحديد المعاملات الموسمية (طريقة المتوسطات الدورية):**

تعتمد على حساب المتوسط الحسابي لكل فترة ومقارنته بالمتوسط الحسابي العام لمجموع المشاهدات المسجلة وبالتالي تتحصل على مجموع المعاملات الموسمية الموافقة لكل فصل (موسم).

**المتوسط الحسابي العام MG:**

$$MG = \frac{\sum \overline{yi}}{n} = \overline{y}$$

المتوسط الحسابي لكل فترة المعامل الموسمي

$$Cs = \frac{\overline{y}}{\overline{Y}}$$

المتوسط الحسابي العام

مثال في سلسلة (5) ت (2)

$$\overline{y}_1 = \frac{110+130+133+150+145}{5}$$

الفصل الأول

**ملاحظة:**

**مجموع المعاملات الموسمية = عدد المواسم**

**ملاحظات:**

- تقدير المبيعات غالبا ما تقوم به المصلحة التجارية (بالمشاركة مع مراقبة التسيير).
- التقديرات تستخلص من فرضيتين: عالية، منخفضة.
- من الأحسن أن نتحصل على التقديرات بناء على المحددات التالية وهذا ضروري من أجل متابعة الإنتاج:

*التحليل الزمني: توزيع المبيعات حسب الوقت وغالبا بالشهر وهذا ضروري من أجل متابعة الإنتاج.

*التحليل الجغرافي: حسب المناطق.

*التحليل حسب الزبون.

*حسب قنوات التوزيع ( بيع بالجملة، بالتجزئة....).

Scanned with CamScanner

### ♦ 4/ مراقبة المبيعات:

نقصد بها عملية مقارنة المبيعات الفعلية بالمبيعات التقديرية لمعرفة مدى تحقق الأهداف المسطرة وفي حالة العكس نبحث عن الانحرافات وأسبابها والمتسببين فيها والإجراءات التصحيحية.

انحراف = النتائج الفعلية - النتائج المقدرة

الانحراف على رقم الأعمال:

$$CAr - CAp = E/CA$$

ر.ع المقدرة - ر.ع الحقيقي = الانحراف على رقم الأعمال

**مثال 1:** لتكن موازنة المبيعات لمؤسسة ما تبيع 4 عائلات من المنتوجات.

موازنة المبيعات لشهر x:

| العائلات | الكمية | سعر المتوسط | رقم الأعمال |
|---|---|---|---|
| A | 2000 | 150 | 300000 |
| B | 4200 | 100 | 120000 |
| C | 700 | 250 | 175000 |
| D | 500 | 400 | 200000 |
| 3 | 7400 | _ | 1095000 |

المعطيات الحقيقية لنفس الفترة:

| العائلات | الكمية | سعر المتوسط | رقم الأعمال |
|---|---|---|---|
| A | 2500 | 140 | 350000 |
| B | 5000 | 100 | 500000 |
| C | 800 | 270 | 216000 |
| D | 200 | 300 | 60000 |
| 3 | 8500 | _ | 1126000 |

❋ الانحراف الإجمالي لرقم الأعمال:

E/ CA = 1126000 – 1095000

= +31000 ايجابي

❋ الانحرافات الفرعية ل ر.ع (تحليل الانحراف الكلي لرقم الأعمال)

- انحراف السعر:

$$E/p = (Pr - Pp)\ Qr$$

Qr: كمية حقيقية — Pp: سعر مقدر — Pr: سعر حقيقي — E/p: الانحراف على السعر

Scanned with CamScanner

انحراف الكمية:

تابع للمثال:

$$E/Q = (Qr - Qp)\,Pp$$

الانحراف في الكمية الحقيقية الكمية المقدرة السعر المقدر

جدول انحراف السعر:

| العائلات | السعر الحقيقي | السعر المقدر | الكمية الحقيقية | الانحراف/السعر |
|---|---|---|---|---|
| A | 140 | 150 | 2500 | 25000- أقل |
| B | 100 | 100 | 5000 | - |
| C | 270 | 250 | 800 | 16000+ أكبر |
| D | 300 | 400 | 200 | 20000- أصغر |
| 3 | - | - | - | 29000- أصغر |

جدول انحراف الكمية:

| العائلات | الكمية الحقيقي | الكمية المقدر | السعر المقدر | الانحراف/الكمية |
|---|---|---|---|---|
| A | 2500 | 200 | 150 | 75000 + أكبر |
| B | 500 | 4200 | 100 | 80000 + أكبر |
| C | 800 | 700 | 250 | 25000 + أكبر |
| D | 200 | 500 | 400 | 120000 - أصغر |
| 3 | - | - | - | 60000 + أكبر |

للتحقق: (29000-) + 60000 + = 31000 +

للتأكد: الانحراف الإجمالي = انحراف السعر + انحراف الكمية

31000= (29000-)+(60000)

مثال 2:

قدر رقم الأعمال المؤسسة وسيم التي تنتج وتبيع المنتوج س لسنة (ن) بـ 900000 دج، وهذا لبيع 9000 وحدة بـ 100 دج للوحدة. فإذا علمت أن الكمية المباعة خلال السنة هي 9200 وحدة ب 98 دج للوحدة.

- أحسب في هذه الحالة الانحراف الكلي لرقم الأعمال ثم حلله.

الحل:

Pr = 98

Qr =9200

Pp= 100

Qp = 9000

*E/CA = CAr – Cap

=(Qr.Pr) –(Qp.Pp)

$=(9200 \times 98) - (9000 \times 100)$

=1600 ايجابي

تحليل انحراف رقم الأعمال:

E/p =(Pr – Pp) Qr

=(98 - 100) 9200

= - 18400

E/Q =(Qr – Qp) Pp

=(9200 – 9000) 100

= 20000

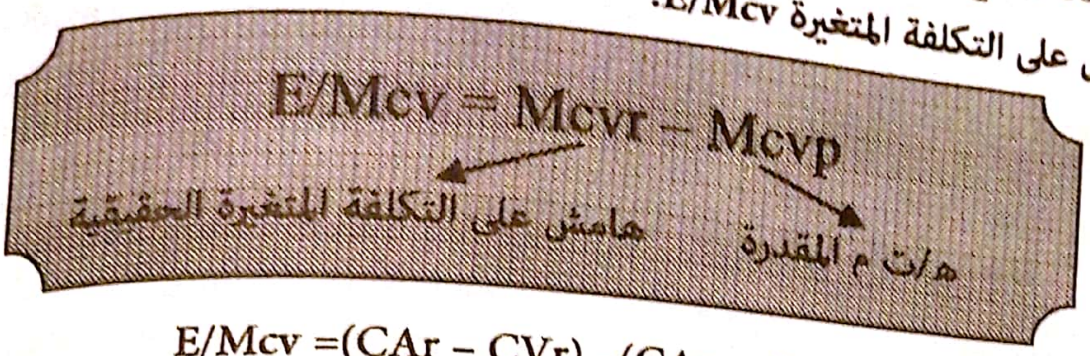
للتأكد: 1600 = - 18400 + 20000

Scanned with CamScanner

**مثال(3):**

نفس المثال، لنفرض أن التكلفة المتغيرة للإنتاج المباع المقدرة بـ 588800 دج بينما بلغت التكلفة المتغيرة الحقيقية بـ 576000 دج.

انحراف الهامش على التكلفة المتغيرة E/Mcv.




$$E/Mcv = (CAr - CVr) - (CAp - CVp)$$

$$= [(9200 \times 98) - 576000] - [(9000 \times 100) - 588800]$$

$$= -11200$$

سالب

**في حالة منتوجات متعددة:**

هنا تظهر أهمية الهامش الكلي بشكل واضح لأن الانحراف الذي سيستخرج يبين لنا مردودية كل منتوج على حدى، كما يبين لنا أسباب هذا الانحراف.

مثال:

Scanned with CamScanner