

حيث أن:

-الخطوط المتقطعة(1) ، (2) و(3) :

تمثل بعض التدفقات النقدية التي من المتوقع أن تدخل إلى الخزينة نتيجة لتنفيذ : موازنة المبيعات (التدفق (1)) وموازنة الاستثمارات -في حالة التنازلات (التدفق (2)) وموازنة التمويل (التدفق (3) -في حالة الحصول على قروض مثلا)

-الخطوط المتقطعة:(4)، (5)، (6) و(7) :

تمثل من جهتها بعض التدفقات النقدية التي من المتوقع أن تخرج من الخزينة نتيجة لتنفيذ : موازنة الاستثمارات -في حالة الحيازات الجديدة (التدفق (5)) وموازنة التموينات (التدفق (4)) وموازنة مصاريف التوزيع مثلا (التدفق (6)) وموازنة التمويل (في حالة تسديد القروض ، مثلا التدفق (7)).

ملاحظات :

نلاحظ أن بناء الموازنات التقديرية (في ظل اقتصاد السوق يبدأ بإعداد موازنة المبيعات ثم موازنة الإنتاج ثم موازنة التموينات (أي موازنات الاستغلال أو الموازنات المحددة) وبعد ذلك يتواصل بناء هذا النظام بإعداد باقي الموازنات الأخرى إلى غاية موازنة الخزينة (وهي آخر موازنة يتم إعدادها) التي يجب أن تظهر فيها كل التدفقات النقدية (الداخلة والخارجة) المتوقع حدوثها (خلال فترة التخطيط) نتيجة لتنفيذ كل الموازنات التقديرية المعتمدة من قبل المؤسسة الاقتصادية.

5- مزايا وحدود الانتفاع من الموازنات التقديرية :

للموازنات التقديرية عدة مزايا تفيد المؤسسة ولكنها في نفس الوقت تستعمل في نطاق حدود معينة لا تسمح لها أن تكون العلاج الكامل لكل نواحي الضعف في إدارة المؤسسة الاقتصادية وتسييرها .

5-1- مزايا الموازنات التقديرية:

لقد رأينا سابقا أن الموازنات التقديرية تساعد المسؤولين الإداريين في القيام بوظائف التخطيط والتنسيق والرقابة كما أنها تساعدهم في نفس الوقت في جمع و استعمال كمّ معتبر من المعلومات واتخاذ القرارات السلمية من أجل تحقيق الأهداف بفعالية ، و من المزايا التي تتمتع بها كذلك نخص بالذكر ما يلي :

- اشتراك جميع أفراد الإدارة في التخطيط ورسم الأهداف
- إلزام كل قسم بوضع خطط تتناسب مع الخطط التي يتم إعدادها في الأقسام الأخرى ولا تتعارض معها
- تحديد المسؤولية لكل مستوى من مستويات الإدارة ولكل فرد من أفرادها والمساعدة في تحفيزهم وبالتالي مكافأتهم (أو معاقبتهم) تبعا لمدى فعاليتهم في إنجاز مهامهم .
- إلزام الإدارة بجمع وتوفير كل الوسائل البشرية (المؤهلة) والمادية مثل أنظمة المعلومات (وخاصة منها المحاسبية) التي يتطلبها نظام الموازنات التقديرية
- إلزام الإدارة بإجراء دراسات وتحاليل دورية لكل أوجه النشاط في المؤسسة للوقوف على مدى فعالية الأداء وتحسين القدرة على تحقيق الأهداف .

5-2- حدود الانتفاع من الموازنات التقديرية:

من أهم الأسباب التي تحد من درجة الانتفاع من الموازنات التقديرية تذكر ما يلي :

*يتم إعداد الموازنات على أساس تقديري (على أساس التنبؤ أو التوقع) وبالتالي فإن قوتها أو ضعفها يتوقف إلى حد كبير على مدى صحة ودقة التقديرات التي يتم الحصول عليها باستخدام وتوظيف عدة بيانات

(معطيات) وتقنيات وأي نقص أو أي خلل في مصداقية ودقة هذه الأخيرة سينعكس سلبا على الموازنات التقديرية ويحد بالتالي من درجة الانتفاع منها.

*إن نقص الموارد البشرية المؤهلة وعدم كفاية أنظمة المعلومات (مثل المحاسبية) التي يتطلبها نظام الموازنات التقديرية يحد كثيرا من فعالية الدور الذي يمكن أن يؤديه هذا النظام .

*إن عدم القدرة على تعديل الموازنات التقديرية (مثل كل الخطط الأخرى) حسب ما تقتضيه الضرورة وبما يجعلها متفقة ومتماشية مع الظروف المتغيرة يجعل المؤسسة نفسها غير مرنة ويبرهن كثيرا قدرتها على الاستمرار في محيط غير أكيد .

II - إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات:

تمر عملية التخطيط للمبيعات بواسطة الموازنة التقديرية (للمبيعات) بالمرحلتين الرئيسيتين التاليتين :

- مرحلة التنبؤ بالمبيعات

- ثم مرحلة وضع الموازنة التقديرية للمبيعات (في شكلها الكتابي)

1-مرحلة التنبؤ بالمبيعات :

1-1-تعريف التنبؤ بالمبيعات :

يمكن تعريف التنبؤ بالمبيعات (أو تقديرها) بأنه "إعداد مسبق للمبيعات (بالكمية و/أو بالقيمة) وذلك بعد أخذ جميع القيود المفروضة على المؤسسة (داخلها و خارجها) بعين الاعتبار وكرد فعل منها على تلك القيود " .

على العموم يرمي التنبؤ بالمبيعات إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها :

-التعرف على الطلب المحتمل على سلع المؤسسة الاقتصادية في الأسواق (المناطق البيعية) التي تنشط فيها و بالتالي تحديد الحصة السوقية المتوقعة لها خلال فترات زمنية لاحقة .

ملاحظة : (تتعلق بالأهمية الخاصة للتنبؤ بالمبيعات)

يعتبر التنبؤ بالمبيعات المرحلة الأولى اللازمة لإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات بحيث يندرج في بداية عملية التخطيط لها والأكثر من ذلك يتوقف نجاح كل نظام الموازنات في المؤسسة الاقتصادية ويعتمد كثيرا على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات ومدى مصداقيته.

1-2- تقنيات التنبؤ بالمبيعات:

يمكن التمييز بين تقنيات (أساليب أو طرق) التنبؤ التالية:

أولا -التقنيات الكيفية (Les techniques qualitatives)

ثانيا - التقنيات الكمية (Les techniques quantitatives)

التي تنقسم بدورها إلى :

* تقنيات كمية سببية (Les techniques quantitatives causales)

* وتقنيات كمية غير سببية (Les techniques quantitatives non-causales)

1-2-1- التقنيات الكيفية :

تقوم هذه التقنيات في معظمها على أساس جمع وتحليل أكبر قدر ممكن من الآراء (من داخل ومن خارج المؤسسة) التي تسمح بالتنبؤ بالمبيعات في المستقبل وذلك من عدة مصادر مثل إطارات المؤسسة (في نشاط البيع خاصة) ، زبائنها ، خبراء خواص ، إلخ .

ومن بين هذه التقنيات نجد على سبيل المثال ما يلي:

- تقنية جمع تقديرات وكلاء البيع

- تقنية اللجنة الاستشارية

- تقنية دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة (مثل مستوى الدخل الفردي للمستهلكين المستهدفين من قبل المؤسسة، أسعار السلع الشبيهة أو البديلة لسلع المؤسسة في السوق إلخ)
-وتقنية دراسة السوق .

بحيث تعتبر على العموم هذه التقنيات سهلة التنفيذ والتوظيف إلا في حالة دراسة السوق التي تكون عادة مكلفة للمؤسسة من حيث الوقت والوسائل التي تتطلبها .

1-2-2-التقنيات الكمية السببية :

يعتمد هذا الصنف من التقنيات على البحث عن العامل الاقتصادي أو العوامل الاقتصادية (القابلة للتكميم) التي تفسر وتحدد سلوكيات المبيعات في الماضي المدروس والتي يمكن بالتالي استخدامها كأساس للتنبؤ بتلك المبيعات في المستقبل .

ففي حالة افتراض عدة عوامل اقتصادية (X_1, X_2, X_3, \dots إلخ) محددة في آن واحد للمبيعات تستعمل تقنيات متطورة من النماذج "الاقتصادية-القياسية" حيث تكون المبيعات (Y_1) دالة لتلك

$$Y_1 = f (x_1 , X_2 , X_3, \dots) :$$

أما في حالة افتراض عامل اقتصادي واحد (يكون رئيسيا) محدد للمبيعات فتستعمل تقنية الارتباط

$$Y_1 = f (x_i) :$$

علما أن :

$$Y_1 : \text{تمثل المبيعات (المتغير التابع لـ } x_i \text{)}$$

$$x_i : \text{يمثل العامل الاقتصادي الرئيسي المحدد للمبيعات (وهو المتغير المستقل)}$$

إن هذه التقنية كثيرة الاستعمال نظرا لسهولة النسبية (بالمقارنة مع تقنيات النماذج " الاقتصادية -

القياسية " الأكثر تطورا التي تكون فيها عدة عوامل اقتصادية محددة للمبيعات) وهي تتطلب حل معادلة

(خطية أو غير خطية) تكم علاقة المبيعات (Y_1) بالعامل الاقتصادي الرئيسي (x_i) المحدد لها

في الماضي المدروس وتعبّر بالتالي عن سلوك المبيعات خلال ذلك الماضي بدلالة (أو بفعل تأثير)

ذلك العامل الاقتصادي ، وعلى هذا الأساس سنفترض أن نفس هذه العلاقة الرياضية ($Y_1 = f (x_i)$)

ستبقى تربط المبيعات بذلك العامل الاقتصادي في المستقبل.

مثال : (شرح لكيفية استعمال تقنية كمية - سببية للتنبؤ بمبيعات مؤسسة اقتصادية)

- يتبع في المحاضرة رقم 03 -