

المحاضرة رقم 10

III- الموازنات التقديرية للمبيعات، كأداة لمراقبة المبيعات:

قد تأخذ مراقبة المبيعات عدة أشكال، من أهمها:

- مراقبة موسمية (تخصّ فترات زمنية معينة مثل السداسيات، الرباعيات، الثلاثيات، الشهور... الأيام).
- مراقبة جهوية أو جغرافية (تخص المناطق البيعية، أي اسواق تصريف السلع).
- مراقبة للسلع (تخص مختلف أصناف المنتجات أو البضائع أو الخدمات المادية وغير المادية).

وتتطلب هذه المراقبة، أساسا، قياس وتحليل الانحراف الكلي على رقم الأعمال، كما قد تتطلب كذلك قياس وتحليل الانحراف الكلي على الهامش (على التكاليف المتغيرة).

1- المبدأ العام لتحليل الانحراف الكلي على رقم الأعمال:

يقصد بالانحراف ذلك الفرق (الموجب، الملائم أو السالب، غير الملائم) المسجل في نهاية فترة معينة من النشاط، بين ما تم تحقيقه وما تم التخطيط له.

وتنقسم الانحرافات (لرقم الأعمال) بصفة عامة إلى:

- انحرافات ترجع إلى عوامل داخلية وهي خاضعة للمراقبة ويمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها وتعالجها.
- وانحرافات ترجع إلى عوامل خارجية، وهي عادة غير خاضعة للمراقبة ولا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها وتعالجها بسهولة.

وعلى العموم نجد أن أهم العوامل التي تتسبب في الانحرافات (لرقم الأعمال) تعود إلى عامل الكمية من جهة (وهو عامل داخلي، على الخصوص) وعامل السعر من جهة أخرى (وهو عامل خارجي، على الخصوص)، بحيث يكون المبدأ العام لتحليل الانحرافات في هذه الحالة، على النحو التالي:

إذا اعتبرنا أن:

CAr: رقم الأعمال المحقق (من جراء بيع سلعة معينة).

CAp: رقم الأعمال المتوقع (من بيع نفس السلعة المعنية).

Qr: الكمية المحققة (المباعة فعلا من نفس السلعة).

Qp: الكمية المتوقعة (المتوقع ببيعها من نفس السلعة).

Pr: سعر البيع الوحدوي المحقق (السعر المطبق فعلا).

Pp: سعر البيع الوحدوي المتوقع (السعر المعياري المتوقع تطبيقه)

بحيث يقاس الإنحراف الكلي على رقم الأعمال للسلعة المعينة كالتالي:

E/CA: الإنحراف الكلي على رقم الأعمال

$$E/CA = CA_r - CA_p \dots\dots\dots (1)$$

علما أن:

$$CA_r = (Q_r \times P_r)$$

$$CA_p = (Q_p \times P_p)$$

وبالتالي فإن:

$$E/CA = (Q_r \times P_r) - (Q_p \times P_p) \dots\dots\dots (1)$$

وإذا وضعنا ما يلي:

$$Q_r - Q_p = \Delta Q$$

$$P_r - P_p = \Delta P$$

يمكن عندئذ كتابة:

$$Q_r = \Delta Q + Q_p$$

$$P_r = \Delta P + P_p$$

بحيث إذا عوضنا هاذين المقدارين في المعادلة (1) نحصل على التالي:

$$E/CA = [(\Delta Q + Q_p) \times (\Delta P + P_p)] - (Q_p \times P_p)$$

$$= [(\Delta Q \times \Delta P) + (\Delta Q \times P_p) + (Q_p \times \Delta P) + (Q_p \times P_p)] - (Q_p \times P_p)$$

$$= (\Delta Q \times \Delta P) + (\Delta Q \times P_p) + (Q_p \times \Delta P).$$

علما أن:

$(\Delta Q \times \Delta P)$: يمثل الإنحراف المختلط (سببه الكمية والسعر في آن واحد).

$(\Delta Q \times P_p)$: يمثل الانحراف على الكمية (سببه الكمية).

$(Q_p \times \Delta P)$: يمثل الانحراف على السعر (سببه السعر).

وبما أنه يصعب، في الواقع، تحديد المسؤولية عن الانحراف المختلط بدقة، يمكن مواصلة التحليل باتباع إحدى الطريقتين التاليتين:

الطريقة الأولى: نعتبر ان مسؤولية الانحراف المختلط تقع أساسا على عاتق الجهات المسؤولة عن الكمية:

في هذه الحالة نقوم بدمج (جمع) المقدار $(\Delta Q \times \Delta P)$ مع المقدار $(\Delta Q \times P_p)$ ونعيد صياغة E/CA كما يلي:

$$\begin{aligned} E/CA &= [(\Delta Q \times \Delta P) + (\Delta Q \times P_p)] + (\Delta p \times Q_p) \\ &= [\Delta Q (\Delta P + P_p)] + (\Delta p \times Q_p) \\ &= (Q_r - Q_p) \cdot P_r + (P_r - P_p) \cdot Q_p \end{aligned}$$

ففي هذه الحالة، يمثل كل من:

$(Q_r - Q_p) \cdot P_r$: الانحراف على الكمية (سببه الكمية ، أساسا).

$(P_r - P_p) \cdot Q_p$: الانحراف على السعر (سببه السعر، فقط).

الطريقة الثانية: نعتبر ان مسؤولية الانحراف المختلط تقع اساسا على عاتق الجهات المسؤولة عن السعر:

في هذه الحالة الثانية، نقوم بدمج (جمع) المقدار $(\Delta Q \times \Delta P)$ مع المقدار $(\Delta P \times Q_p)$ ونعيد صياغة E/CA مرة أخرى، على النحو التالي:

$$\begin{aligned} E/CA &= [(\Delta Q \times \Delta P) + (\Delta P \times Q_p) + (\Delta Q \times P_p)] \\ &= [\Delta P (\Delta Q + Q_p)] + (\Delta Q \times P_p) \\ &= (P_r - P_p) \cdot Q_r + (Q_r - Q_p) \cdot P_p \end{aligned}$$

أما في هذه الحالة، فنجد أن:

$(P_r - P_p) \cdot Q_r$: يمثل الانحراف على السعر (سببه السعر، أساسا).

$(Q_r - Q_p) \cdot P_p$: يمثل الانحراف على الكمية (سببه الكمية، فقط).

ملاحظة:

نلاحظ أن كل الانحرافات في كل الحالات السابقة الذكر يمكن قياسها (حسابها) بالقيمة، حيث أن وحدة القياس النقدية (الموحدة) تسمح بمقارنة هذه الانحرافات ببعضها البعض.

2- قياس وتحليل الإنحراف الكلي على رقم الأعمال:

مثال: (يوضح كيفية قياس ثم تحليل الإنحراف الكلي على رقم الأعمال)

لتكن لدينا المعطيات التالية المتعلقة برقم الأعمال المتوقع (التقديري) ورقم الأعمال المحقق (الفعلي) لمؤسسة صناعية، خلال السنة المالية 2000:

CAr: رقم الأعمال المحقق			CAp: رقم الأعمال المتوقع			العناصر
CAr= Qr. Pr (دج)	Pr (دج)	Qr (وحدة)	CAp= Qp. Pp (دج)	Pp (دج)	Qp (وحدة)	
4700000	47000	100	3820000	47750	80	المنتوج 1
13575000	90500	150	14400000	90000	160	المنتوج 2
26600000	95000	280	28980000	96600	300	المنتوج 3
44875000 (دج)	/	530 (وحدة)	47200000 (دج)	/	540 (وحدة)	المجموع

2-1- قياس الإنحراف الكلي على رقم الأعمال:

E/CA : الإنحراف الكلي على رقم الأعمال

$$E/CA = CAr - CAp$$

وقد بلغ ما يلي:

و.ق:دج

العناصر	CAr	CAp	الإنحراف E/CA
المنتوج 1	4700000	3820000	+88000 (ملائم)
المنتوج 2	13575000	14400000	-825000 (غير ملائم)
المنتوج 3	26600000	28980000	-2380000 (غير ملائم)
المجموع	44875000	47200000	-2325000 (غير ملائم)

نلاحظ، للوهلة الأولى، أن رقم الأعمال الكلي المتوقع لم يتم تحقيقه بصورة كاملة، إذ بلغ الإنحراف الكلي (غير الملائم) -2325000 دج، وهو ناتج أساساً عن المنتج (3) وبدرجة أقل خطورة عن المنتج (2).

2-2- تحليل الإنحراف الكلي على رقم الأعمال

مثلاً، إذ اعتبرنا أن مسؤولية الإنحراف المختلط تقع على عاتق الجهات المسؤولة عن السعر (أي باتباع طريقة التحليل الثانية السابقة الذكر). فإن:

$$E/CA = (Pr - Pp) \cdot Qr + (Qr - Qp) \cdot Pp$$

$$= (\text{الإنحراف على السعر}) + (\text{الإنحراف على كمية})$$

و.ق:دج

العناصر	I- الإنحراف على السعر (Pr - Pp) . Qr	II- الإنحراف على الكمية (Qr - Qp) . Pp	III- الإنحراف على رقم الأعمال E/CA= I + II
المنتوج 1	(47000-47750)×100= - 75000 (غير ملائم)	(100 - 80) × 47750 = 955000 (ملائم)	+880000 (ملائم)
المنتوج 2	(90500-90000)×150= 75000 (ملائم)	(150-160)×90000== - 900000 (غير ملائم)	- 825000 (غير ملائم)
المنتوج 3	(95000-96600)×280= (غير ملائم)- 448000	(280-300)×96600== - 1932000 (غير ملائم)	- 2380000 (غير ملائم)
المجموع	(غير ملائم)- 448000	- 1877000 (غير ملائم)	- 2325000 (غير ملائم)

التعليق:

نلاحظ أن الإنحراف الكلي على رقم الأعمال غير ملائم ومرتفع، للأسباب الرئيسية التالية:

- إنحراف على الكمية غير ملائم، يلاحظ في حالة المنتج (3) وبدرجة أقل خطورة في حالة المنتج (2)،
(وذلك يعني عدم الفعالية في بيع الكميات المتوقع بيعها من هاذين المنتجين).
- إنحراف على السعر غير ملائم، يلاحظ في حالة المنتج (3) ثم بدرجة أقل خطورة في حالة المنتج (1)،
(وذلك يعني عدم الفعالية في تطبيق أسعار بيع هاذين المنتجين).

ملاحظة:

بعد تحديد طبيعة الأسباب التي أدت إلى عدم فعالية المؤسسة في بيع منتجاتها (أسباب تعود إلى الكمية وأخرى إلى السعر) يجب معالجتها بسرعة من قبل الجهات المسؤولة عنها(الجهات المسؤولة عن تسيير الكميات ووضع الأسعار وتطبيقها) والعمل على عدم تكرارها في المستقبل، حتى يتسنى تحقيق أهداف البيع بفعالية كاملة.