## إعداد موازنة المبيعات:

بعد القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات تأتي عملية إعداد الموازنة المبيعات، والتي تتمثل في وضع التنبؤات في جدول ملائم يسهل قراءته واستغلاله مع العلم أن كل مؤسسة لديها نموذج خاص بها ولا يوجد تصميم واحد يصلح لكل المؤسسات. وعادة ما يتم ترجمة برنامج المبيعات(بالكميات) بوحدات نقدية، إذ يعبر عنها برقم الأعمال، والذي يحسب وفق العلاقة التالية:

**قيمة المبيعات = كمية المبيعات المتوقعة x سعر بيع الوحدة.**

ومن أجل الاستغلال الجيد ومراقبة فعالة لتقديرات المبيعات بالكميات والقيم فإنه يتم إعداد تقديرات الموازنة التقديرية للمبيعات على أساس تفصيلي، إذ يمكن إعدادها إما على أساس موسمي، جغرافي، المنتجات، أنواع العملاء وغيرها، أو على أساس بعض هذه الأسس مجتمعة.

**مثال1 :**

تقوم إحدى المؤسسات بإنتاج وتوزيع منتج واحد في السوق، أرادت هذه المؤسسة إجراء دراسة تفصيلية لمبيعاتها، وهذا للتعرف على توزيع هذه المبيعات على مواسم السنة الستة، وبعد دراسة دقيقة توصلت إلى أن مبيعاتها التقديرية للسنة المقبلة 300000 وحدة، بسعر 20 ون، والتي سوف توزع على هذه المواسم وفق النسب التالية على الترتيب: 17٪، 13٪، 35٪، 15٪، 08٪، 12٪.

**الحل:** يمكن إبراز الموازنة التفصيلية للمبيعات وفق الجدول التالي:

| المواسم | الموسم 1 | الموسم 2 | الموسم 3 | الموسم 4 | الموسم 5 | الموسم 6 | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| النسب٪ | 17 | 13 | 35 | 15 | 08 | ٪12 | ٪100 |
| المبيعات بالكمية | 51000 | 39000 | 105000 | 45000 | 24000 | 36000 | 300000 |
| المبيعات بالقيمة | 1020000 | 780000 | 2100000 | 900000 | 480000 | 720000 | 6000000 |

**مثال2:**

تسوق إحدى المؤسسات مبيعاتها لأربع مناطق، وحسب تنبؤاتها بمبيعاتها للسنة المقبلة التي قدرتها بـ 120000 وحدة بسعر 90 ون، توصلت إلى أن نسب توزيع مبيعاتها على هذه المناطق كان كما يلي: المنطقة الأولى20٪، المنطقة الثانية 15٪، المنطقة الثالثة 40٪، المنطقة الرابعة 25٪. قم بإعداد موازنة المبيعات الجهوية لمنتج هذه المؤسسة؟

**الحل:** يمكن إبراز موازنة للمبيعات الجهوية وفق الجدول التالي:

| المناطق | المنطقة 1 | المنطقة 2 | المنطقة3 | المنطقة4 | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| المبيعات بالنسب٪ | ٪20 | ٪15 | ٪40 | ٪25 | ٪100، |
| المبيعات بالكمية | 24000 | 18000 | 48000 | 30000 | 120000 |
| المبيعات بالقيمة | 2160000 | 1620000 | 4320000 | 2700000 | 10800000 |

**إعداد موازنة المبيعات على أساس المجموع( موازنة المجموع):** يمكن أن نقول انه لا يوجد تصميم واحد يكون صالحا في كل المؤسسات، ولذلك بإمكان كل مؤسسة أن تصمم الموازنة حسب ما تراه مناسبا وغالبا تحتوي على توزيع المبيعات حسب المنتجات؛ تقدير المبيعات بالكميات والقيمة وسعر البيع؛ توزيع مبيعات كل منتج توزيعا موسميا، حسب المناطق الجغرافية، وحسب العملاء، حسب قنوات التوزيع، وغيرها وهذا حسب طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها من إعداد موازنة المبيعات.

**مثال:**

بعد دراسة قامت بها المؤسسة توصلت إلى أن مبيعاتها لمنتجاتها "س" و"ص" تقدر للسنة المقبلة 200000 وحدة، 300000 وحدة، بسعر 11 و15 ون على التوالي، تتوزع على المناطق والمواسم وفق النسب التالية:

**التوزيع على أساس المناطق**

| المنتج | "س" | "ص" |
|---|---|---|
| **المنطقة 1** | ٪10 | ٪30 |
| **المنطقة 2** | ٪15 | ٪40 |
| **المنطقة 3** | ٪40 | 10٪ |
| **المنطقة 4** | ٪25 | ٪20 |

**التوزيع على أساس المواسم**

| المنتج | "س" | "ص" |
|---|---|---|
| **الموسم 1** | ٪15 | ٪40 |
| **الموسم 2** | ٪20 | ٪25 |
| **الموسم 3** | ٪30 | ٪20 |
| **الموسم 4** | ٪35 | ٪15 |

- قم بإعداد موازنة المجموع لمبيعات المؤسسة؟

**الحل:** موازنة المجموع لمبيعات المؤسسة هي وفق الجدول التالي:

| | المناطق | المنطقة 1 | | المنطقة 2 | | المنطقة 3 | | المنطقة 4 | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | نسب | ٪10 | | ٪15 | | ٪40 | | ٪25 | | ٪100 | |
| | | ك | ق | ك | ق | ك | ق | ك | ق | ك | ق |
| المنتج "س" | الموسم 1(15٪) | 3000 | 33000 | 4500 | 49500 | 12000 | 132000 | 7500 | 82500 | 30000 | 330000 |
| | الموسم 2(20٪) | 4000 | 44000 | 6000 | 66000 | 16000 | 176000 | 10000 | 110000 | 40000 | 440000 |
| | الموسم 3(30٪) | 6000 | 66000 | 9000 | 99000 | 24000 | 264000 | 15000 | 165000 | 60000 | 660000 |
| | الموسم 4(35٪) | 7000 | 77000 | 10500 | 115500 | 28000 | 308000 | 17500 | 192500 | 70000 | 770000 |
| | **المجموع(100٪)** | **20000** | **220000** | **30000** | **330000** | **80000** | **880000** | **50000** | **550000** | **200000** | **2200000** |
| المنتج "ص" | نسب المناطق | ٪30 | | ٪40 | | ٪10 | | ٪20 | | ٪100 | |
| | الموسم 1(40٪) | 36000 | 540000 | 48000 | 720000 | 12000 | 180000 | 24000 | 360000 | 120000 | 1800000 |
| | الموسم 2(25٪) | 22500 | 337500 | 30000 | 450000 | 7500 | 112500 | 15000 | 225000 | 75000 | 1125000 |
| | الموسم 3(20٪) | 18000 | 270000 | 24000 | 360000 | 6000 | 90000 | 12000 | 180000 | 60000 | 900000 |
| | الموسم 4(15٪) | 13500 | 202500 | 18000 | 270000 | 4500 | 67500 | 9000 | 135000 | 45000 | 675000 |
| | **المجموع(100٪)** | **90000** | **1350000** | **120000** | **1800000** | **30000** | **450000** | **60000** | **900000** | **300000** | **4500000** |

## الرقابة على المبيعات:

يقصد بالرقابة على المبيعات مقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات التقديرية، لكي يتم تحديد الانحرافات والأسباب التي أدت إليها.

وتنقسم الانحرافات من حيث ما تنظر إليه المؤسسة إلى نوعين:

- **انحراف ملائم ( Ecart favorable)، ويطلق عليه ( Boni)؛**
- **انحراف غير ملائم ( Ecart défavorable)، ويطلق عليه(Mali).**

والانحرافات بصفة عامة سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة تنقسم إلى قسمين:

- انحرافات ترجع إلى عوامل داخلية، وهي انحرافات يمكن التحكم فيها والتأثير عليها إلى درجة معينة، لذا تسمى بالانحرافات الخاضعة للرقابة، إذ تظهر القصور في تنفيذ الخطة أو عدم الفعالية؛

-انحرافات ترجع إلى عوامل خارجية وهي الانحرافات غير الخاضعة للرقابة، لأنه يصعب التحكم فيها أو التأثير عليها، لكن يستحسن التعرف عليها وأخذها في الحسبان في إعداد الموازنات اللاحقة.

وعند تحليل الانحرافات يجب أن يرتكز الاهتمام على الانحرافات غير العادية أي على تلك العناصر التي يختلف فيها الأداء الفعلي عن الأداء التقديري بدرجة كبيرة (سواء كانت ملائمة أو غير ملائمة)، وهذا وفقا لمبدأ الإدارة بالاستثناء، بمعنى عدم تحليل جميع الانحرافات والتقصي فقط عن أسباب الانحرافات التي تجاوزت الحد المقبول أو المسموح به أو المحدد مسبقا، وهذا لربح الوقت والاقتصاد في التكاليف.

وتحسب الانحرافات وفقا لما يلي: **الانحراف الكلي = الفعلي – التقديري**

ولدراسة انحرافات موازنة المبيعات يجب الفصل بين المؤسسات التي تنتج منتجا واحدا والمؤسسات التي تنتج عدة منتجات:

**1- حالة إنتاج وبيع منتج واحد:** يحسب الانحراف الإجمالي في هذه الحالة وفق ما يلي:

**انحراف رقم الأعمال = رقم الأعمال الفعلي- رقم الأعمال التقديري**

بمعنى:

**الكمية المباعة الفعلية X السعر الفعلي – الكمية المباعة التقديرية X السعر التقديري**

ويحلل هذا الانحراف إلى كل من انحراف الكمية وانحراف السعر، وهذا كما يلي:

- إذا أرادت المؤسسة معرفة مدى مسؤولية المسؤولين عن الكميات:

✓ **انحراف الكمية = ( الكمية الفعلية - الكمية التقديرية ) X السعر الفعلي**
✓ **انحراف السعر = (السعر الفعلي – السعر التقديري ) X الكمية التقديرية**

- إذا أرادت المؤسسة معرفة مدى مسؤولية المسؤولين عن الأسعار:

✓ **انحراف الكمية = ( الكمية الفعلية - الكمية التقديرية ) X السعر التقديري**
✓ **انحراف السعر = (السعر الفعلي – السعر التقديري ) X الكمية الفعلية**

**مثال:** إذا علمت أن مؤسسة تنتج منتج واحد، وكانت مبيعاتها التقديرية 71500 وحدة بسعر24 ون للوحدة، وبعد النشاط كانت مبيعاتها الفعلية 65390 وحدة بسعر 30 ون للوحدة؛ أحسب الانحراف الإجمالي ثم حلله.

**الحل:** حساب الانحراف الإجمالي:

انحراف رقم الأعمال = رقم الأعمال الفعلي- رقم الأعمال التقديري

انحراف رقم الأعمال = 65390 X 30 - 71500 X 24

انحراف رقم الأعمال = 1961700 - 1716000

انحراف رقم الأعمال = 245700 ..... ( انحراف ملائم F)

تحليل الانحراف الإجمالي:

- تحميل المسؤولية للمسؤولين عن الكميات:

✓ انحراف الكمية = ( الكمية الفعلية - الكمية التقديرية ) X السعر الفعلي
انحراف الكمية = (65390 – 71500 ) X 30
انحراف الكمية = (183300 –)..... (انحراف غير ملائم D)

✓ انحراف السعر = (السعر الفعلي – السعر التقديري ) X الكمية التقديرية
انحراف السعر = ( 30 – 24) X 71500
انحراف السعر= 429000 .....( انحراف ملائم F)

وللتحقق: الانحراف الإجمالي = انحراف الكمية + انحراف السعر

الانحراف الإجمالي = (183300 –)+ 429000
الانحراف الإجمالي = 245700

- تحميل المسؤولية للمسؤولين عن الأسعار:

✓ انحراف الكمية = ( الكمية الفعلية - الكمية التقديرية ) X السعر التقديري

انحراف الكمية = (65390 – 71500 ) X 24

محاضرات في الموازنة التقديرية

انحراف الكمية =( 146640-).... (انحراف غير ملائم D)

✓ انحراف السعر = (السعر الفعلي – السعر التقديري ) X الكمية الفعلية

انحراف السعر = (30 – 24 ) X 65390

انحراف السعر = 392340 ..... ( انحراف ملائم F )

وللتحقق: الانحراف الإجمالي = انحراف الكمية + انحراف السعر

الانحراف الإجمالي = (146640 –)+ 392340= 245700

**2- حالة إنتاج وبيع عدة منتجات:** في هذه الحالة يكون الهدف لمصلحة البيع هو تحقيق هامش معين عوضا من تحقيق رقم أعمال معين، وفكرة الهامش هنا جاءت من فكرة تحليل الاستغلال التي تقول لأن التكاليف الثابتة تحمل لآخر الدورة، ومن ثم تهتم المؤسسة بتحقيق أكبر هامش لمواجهة التكاليف الثابتة، وبالتالي التعرف على المنتجات التي تغطي أكبر نسبة من التكاليف، وهذا لن يتحقق إلا إذا زادت المبيعات وقلت التكاليف المتغيرة. وينتج نتيجة لتعدد المنتجات متغير إضافي يؤخذ بعين الاعتبار وهو المزيج البيعي، أي حصة مختلف المنتجات ضمن الحجم الكلي للمبيعات.

يحسب الانحراف الإجمالي في هذه الحالة وفق ما يلي:

**الانحراف الإجمالي على الهامش = الهامش الفعلي- الهامش التقديري**

ويحلل هذا الانحراف إلى كل من انحراف الحجم، انحراف السعر، وانحراف المزيج البيعي، وهذا كما يلي:

✓ **انحراف الحجم=(الكمية الكلية الفعلية- الكمية الكلية التقديرية) X الهامش المقدر المرجح الوحدوي**

بحيث يحسب الهامش المقدر المرجح الوحدوي كما يلي:

$$\text{الهامش المقدر المرجح الوحدوي} = \frac{\text{مجموع الهوامش على التكلفة المتغيرة التقديرية الإجمالية لكل منتج}}{\text{الكمية الكلية التقديرية}}$$

✓ **انحراف السعر = (الهامش الفعلي الوحدوي – الهامش التقديري الوحدوي ) X الكمية الفعلية**

✓ **انحراف المزيج البيعي=(الكمية الفعلية بالمزيج الفعلي- الكمية الفعلية بالمزيج التقديري) X الهامش التقديري الوحدوي**

بحيث تحسب الكمية الفعلية بالمزيج التقديري كما يلي:

- حساب نسب الكميات التقديرية لكل منتج من الكميات الكلية التقديرية؛
- يتم ضرب هذه النسب في الكميات الكلية الفعلية:

بمعنى أن: $\text{الكمية الفعلية بالمزيج التقديري} = \frac{\text{الكمية التقديرية}}{\text{الكمية الكلية التقديرية}} \times \text{الكمية الكلية الفعلية}$

**مثال:** إليك البيانات المتعلقة بالمنتجين لإحدى المؤسسات المبينة في الجدول التالي:

| المنتجات | المنتج "A" | | المنتج "B" | |
|---|---|---|---|---|
| | المقدر | الفعلي | المقدر | الفعلي |
| كمية المبيعات | 42800 | 43000 | 9300 | 7960 |
| سعر البيع الوحدوي | 15 | 18 | 10 | 08 |
| التكلفة المتغيرة الوحدوية | 10 | 11 | 05 | 06 |

**المطلوب**: أحسب الانحراف الكلي على الهامش، ثم حلله؟

**الحل:** حساب الانحراف الإجمالي على الهامش:

**الانحراف الإجمالي على الهامش = الهامش الفعلي- الهامش التقديري**

| المنتجات | المنتج "A" | | المنتج "B" | | المجموع | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | المقدر | الفعلي | المقدر | الفعلي | المقدر | الفعلي |
| كمية المبيعات | 42800 | 43000 | 9300 | 7960 | 52100 | 43960 |
| سعر البيع الوحدوي | 15 | 18 | 10 | 08 | - | - |
| رقم الأعمال | 642000 | 774000 | 93000 | 63680 | 735000 | 837680 |
| التكلفة المتغيرة الوحدوية | 10 | 11 | 04,5 | 06 | - | - |
| التكلفة المتغيرة الكلية | 428000 | 473000 | 41850 | 47760 | 469850 | 520760 |
| الهامش على التكلفة المتغيرة الوحدوي | 05 | 07 | 05,5 | 02 | - | - |
| الهامش على التكلفة المتغيرة الإجمالي | 214000 | 301000 | 51150 | 15920 | 265150 | 316920 |
| الانحراف الإجمالي على الهامش | 87000 | | 35230 - | | **51770** | |

الانحراف الإجمالي على الهامش= انحراف على الهامش للمنتج "A" + انحراف على الهامش للمنتج "B"

الانحراف الإجمالي على الهامش= 87000+(-35230)= 51770 ..... ( انحراف ملائم F)

ويتم تحليل هذا الانحراف إلى:

✓ انحراف الحجم=(الكمية الكلية الفعلية- الكمية الكلية التقديرية) X الهامش المقدر المرجح الوحدوي

نحسب أولا الهامش المقدر المرجح الوحدوي:

**الهامش المقدر المرجح الوحدوي**= مجموع الهامش على التكلفة المتغيرة التقديرية الإجمالية لكل منتج / الكمية الكلية التقديرية

**الهامش المقدر المرجح الوحدوي** = $\frac{51150 + 214000}{52100}$ ≈ 5,089

وبالتالي: انحراف الحجم = (43960 - 52100 ) X 5,089

انحراف الحجم ≈ (- 41426,51)....(انحراف غير ملائم D)

✓ انحراف السعر = (الهامش الفعلي الوحدوي – الهامش التقديري الوحدوي ) X الكمية الفعلية

• انحراف السعر للمنتج "A" = ( 05-07) X 43000 = 86000 ..... ( انحراف ملائم F)

• انحراف السعر للمنتج "B" = ( 02- 05,50) X 7960 = (-27860 )..... ( انحراف غير ملائم D)

معناه أن: انحراف السعر= انحراف السعر للمنتج "A"+ انحراف السعر للمنتج "B"

انحراف السعر= 86000 +(-27860 )=58140.....( انحراف ملائم F)

✓ انحراف المزيج البيعي=(الكمية الفعلية بالمزيج الفعلي- الكمية الفعلية بالمزيج التقديري) Xالهامش التقديري الوحدوي

• بالنسبة للمنتج "A":

نحسب أولا الكمية الفعلية بالمزيج التقديري:

الكمية الفعلية بالمزيج التقديري لـ "A" = 43960 X $\frac{42800}{52100}$ ≈ 36113,013

بمعنى: انحراف المزيج البيعي لـ "A" = (36113,013 -43000) X 05 ≈ 34434,93....(انحراف ملائمF)

• بالنسبة للمنتج "B":

نحسب أولا الكمية الفعلية بالمزيج التقديري:

الكمية الفعلية بالمزيج التقديري لـ " B " = $\frac{9300}{52100}$ X 43960 ≈ 7846,99

بمعنى: انحراف المزيج البيعي لـ "B" = (7846,99 -7960) X 05,50 ≈ 621,57 ..... ( انحراف ملائم F)

انحراف المزيج البيعي= انحراف المزيج البيعي لـ "A"+ انحراف المزيج البيعي لـ "B"

انحراف المزيج البيعي= 34434,93+ 621,57= 35056,50..... ( انحراف ملائم F)

للتأكد:

الانحراف الإجمالي على الهامش= انحراف الحجم+ انحراف السعر+ انحراف المزيج البيعي

الانحراف الإجمالي على الهامش= (- 41426,51)+ 35056,50+58140= 51770

محاضرات في الموازنة التقديرية