

II- التنبؤ واعداد الميزانيات التقديرية

أي نشاط بالمنظمة لابد من التخطيط له للفترة المستقبلية حتى يتم أداءه بشكل جيد وذلك انطلاقاً من التحديد المسبق لكل ما يحيط بالمنظمة من عناصر وظروف التي يمكنها أن تأثر سلباً أو إيجاباً على نشاط المنظمة مستقبلاً حيث يتم دراستها بشكل يمكن المنظمة من تحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك فإن التخطيط يجب أن يتميز بالجودة والتقدير الجيد حيث يتم الاعتماد على التنبؤ، لذلك فإنه عند التخطيط للمبيعات يجب الاعتماد على التنبؤ لكل ما يتعلق بها لأجل تحديد الخطة المناسبة.

التنبؤ هو خطوة لأجل البدء في عملية التخطيط لنشاط المنظمة ككل والمبيعات بشكل خاص، حيث له من الأهمية ما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة إضافة إلى عدد من الخصائص الواجب توفرها حتى في بالغرض الذي وجد من أجله عملية التنبؤ.

أولاً: تعريف التنبؤ بالمبيعات

يعتمد التخطيط على عملية التنبؤ بالمبيعات والسوق، والتنبؤ يعرف بأنه تقدير للأحوال المستقبلية في ضوء الأحداث الماضية وفي ضوء ما قد يستجد من أحداث مستقبلية، إن الغرض الأساسي من عملية التنبؤ بالمبيعات هو الوصول إلى رقم المبيعات التقديرية سواء كان هذا الرقم يعبر عن كمية أو قيمة لفترة زمنية قادمة.

ويعطي التنبؤ بالمبيعات مؤشراً عن حجم المبيعات المتوقعة الذي يمكن تحقيقه من سلعة أو خدمة أو مجموعة سلع وخدمات خلال فترة زمنية مقبلة وفي ضوء خطة تسويقية معينة. فالتنبؤ يقصد به تقدير مستوى المبيعات المستقبلية وذلك باستخدام المعلومات المتوافرة عن الماضي الحاضر، وبالتالي فإن التنبؤ محاولة من المنظمة لمعرفة المستقبل بعيون الماضي والحاضر، والتنبؤ ليس حساب دقيق للمستقبل بقدر ما هو تقدير مبني على أساس فنية وعلمية، وبالتالي فهو أيضاً ليس نوع من التخمين الذي لا يرتبط بنظام مرتب أو مقاييس موضوعية تحدد المستقبل.

نعرف التنبؤ أيضاً أنه التحديد الكمي للمبيعات المستقبلية أي تقييم الذي نرغب في بيعه أو رقم أعمال الذي نرغب في تحقيقه في فترة زمنية معينة أو بالاعتماد على المعلومات الداخلية أو الخارجية.

كما يعرف أيضاً التنبؤ بالمبيعات أنه مؤشراً عن حجم المبيعات المتوقعة والذي يمكن تحقيقه من سلعة أو مجموعة من السلع خلال فترة زمنية مقبلة وفي ضوء خطة تسويقية معينة، حيث يتأثر حجم المبيعات المتوقع بالإضافة إلى كل العوامل المتعلقة بجهودها التسويقية جميع المتغيرات التي يتأثر بها السوق المتوقع وكذلك المجهودات التسويقية للمنافسين.

من وجهة نظرنا نعرف التنبؤ بالمبيعات أنه التحديد المسبق لكل من كمية المبيعات وكذا التكاليف والسعر الخاص بمبيعات المنظمة من منتجاتها في الفترة المستقبلية إضافة إلى التقدير والتحديد المسبق لكل من عدد رجال البيع والمناطق البيعية للمنظمة.

باختصار فان التنبؤ بالمبيعات هو التنبؤ الخاص بكل من الأنشطة البيعية والقوى البيعية.

ثانياً: أهمية التنبؤ بالمبيعات وأهدافه

ترجع أهمية التنبؤ بالمبيعات إلى ضرورة إحداث التوازن بين طلب المستهلك على السلع والخدمات والمعروض منها من خلال إدارة الإنتاج والعمليات، فالتنبؤ بالمبيعات مهم عند إعداد جداول الإنتاج والمخزون والشراء وتقدير احتياجات الشركة من القوى العاملة واحتياجاتها المالية وقرارات التوسيع مستقبلاً، ويعد التنبؤ بالمبيعات نقطة الانطلاق في التخطيط لكافة إدارات المنظمة حيث يمكن من معرفة الإيرادات والتكاليف والأرباح المتوقعة. نظراً للتأثير الكبير لعملية التنبؤ بالمبيعات وانعكاساتها على جميع أنشطة المنظمة، الأمر الذي يوضح أهمية العملية والتي يمكن حصرها بما يلي:

- ✓ استخدام الموارد المتاحة لدى المنظمة في إنتاج المنتجات التي يقع عليها الطلب في السوق.
- ✓ تقدير الإيرادات المحتمل الحصول عليها في المستقبل.
- ✓ تقدير تكاليف الأنشطة التي سوف يتم تنفيذها.
- ✓ تحديد أوجه الإنفاق على ضوء مؤشرات المبيعات المتوقعة.
- ✓ يعتبر الأساس في التخطيط في جميع أنشطة المنظمة الإنتاجية والتجارية.
- ✓ مراقبة نشاط إدارة المبيعات ورجال البيع ومعرفة مدى كفاءتهم في تنفيذ المبيعات المتوقعة.
- ✓ تحديد مراكز البيع وتحديد مناطق التوزيع الفعالة .

إضافة إلى الأهمية التي يعني بها التنبؤ نجد أنه أيضاً من خلاله يمكن تحقيق عدد من الأهداف والتي نوجزها في النقاط التالية الذكر:

- ✓ التنبؤ بالمبيعات الأساس الأول لكافة أنشطة التخطيط الإدارية في المنظمة، حيث يمثل الأساس الذي تتطرق منه بقية الخطط الفرعية في المنظمة مثل خطة التمويل وخطة الإنتاج.
- ✓ التنبؤ هو الأساس عند اتخاذ القرارات التسويقية مثل قرارات التسعير، الإنتاج، التوزيع ، الترويج.
- ✓ يمثل التنبؤ ركيزة تحديد الحصص البيعية لرجال البيع.
- ✓ يساعد على توقع الصعوبات التي ستواجه المنظمة مستقبلاً وبالتالي الإعداد الجيد لمواجهتها.
- ✓ يساعد على تحديد تكلفة التسويق وتوزيع التكاليف التسويقية وذلك على أساس القدرة المالية المتوقعة للمنظمة من خلال توقع المبيعات.
- ✓ يمثل التنبؤ وسيلة رقابية في المنظمة لأنه بدون التنبؤ لا يمكن تحديد الحصص البيعية أو معرف ما الذي حققه رجال البيع فعلاً وما الذي لم يتم تحقيقه أي تحديد مراكز ونقاط البيع الفعالة والناجحة.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التنبؤ بالمبيعات

إن التنبؤ بالمبيعات كأي عملية إدارية أخرى يمكن أن تتأثر فيه عدد من العوامل منها الداخلية والخارجية حيث تكمن التأثيرات الأكثر سلباً دائمًا من العوامل الخارجية كون أن العوامل الداخلية يمكن التحكم فيها أو تحويلها إلى عوامل ذات تأثير إيجابي خلال المدى القصير.

1. العوامل الداخلية:

تشمل عدداً من العوامل المؤثرة من داخل المنظمة ذاتها مثل:

- الخبرات والمهارات التي يتتوفر عليها موظفي إدارة التسويق ككل وخاصة موظفي إدارة المبيعات.
- الموارد البشرية المتاحة لإدارة المنظمة أو الموارد البشرية المكلفة بالتنبؤ للمبيعات.
- الموارد المالية المتاحة لدى المنظمة.
- خطط المبيعات والتسويق والإنتاج.
- القدرة على تحمل المخاطر التسويقية.
- إحداث تطوير بالمنتجات بشكل مفاجئ.
- تغيير أساليب التوزيع سواء في النوع أو بالاتساع أو في تقليص شبكة التوزيع.
- كفاءة القوى البدنية.

1. العوامل الخارجية:

تتمثل العوامل الخارجية في مختل فالمتغيرات المحيطة بالمنظمة خارجياً والتي نحددها في العناصر التالية الذكر:

- **العوامل السياسية :** ومن أمثلة ذلك الحروب والأوضاع السياسية ومدى الاستقرار أو عدم الاستقرار السياسي إضافة إلى الأنظمة والقوانين والإجراءات الحكومية.
- **العوامل الاقتصادية :** مثل ظروف الرواج أو الكساد ومستوى الدخل العام ومستوى الدخل القومي والقوة الشرائية للفرد والقدرة على الإنفاق على السلع والخدمات.
- **العوامل الاجتماعية :** من أمثلة ذلك العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والدور الذي تمثله المرأة في المجتمع.
- **العوامل التقنية :** تمثل التطورات التقنية في مجال الاتصالات وتقنية المعلومات والإنترنت.
- **العوامل الديموغرافية " السكانية " :** تتعلق بنمو السكان والتوزيع الجغرافي لهم، العمر، الجنس، عادات الشراء والاستهلاك.
- **المنافسة:** وهي أكثر العوامل الخارجية تغيراً وتتأثراً على التنبؤ بالمبيعات حيث قد تحدد المنظمة خطة تقديرية لمبيعاتها وأثناء التنفيذ لهذه الخطة يتم دخول منافس جديد ذو قدرة تنافسية كبيرة أين يؤثر ذلك سلباً على المبيعات التي تم التنبؤ بها، كما أنه عند تغيير أحد المنافسين الحاليين استراتيجياته التسويقية وهنا فإن عملية التنبؤ التي تمت بالمنظمة تحدث تبعاً لها انحرافات كبيرة سواء في الإيرادات أو في الكمية المباعة من المنتجات، بينما عند

خروج أحد المنافسين فهذا عامل إيجابي على إمكانية ارتفاع المبيعات والأرباح أكثر مما تم التنبؤ به.

رابعاً : متطلبات وأنواع التنبؤ بالمبيعات:

أن التنبؤ قد يختلف وفقاً لوقت الخاص به حيث تتعدد أنواع التنبؤ وفقاً للمدى الزمني، كما أن عملية التنبؤ تتم وفقاً لعدد من المتطلبات الواجبأخذها بعين الاعتبار.

1. متطلبات التنبؤ بالمبيعات

- ✓ الاهتمام بالمعلومات التاريخية عن المبيعات.
- ✓ حصر العوامل التي أثرت على حجم المبيعات في السابق.
- ✓ مراجعة التنبؤات السابقة ومدى دقتها.
- ✓ الاهتمام بالتجذية العكسية خلال مرحلة تنفيذ الخطط البيعية.
- ✓ دراسة المنافسة الحالية بدقة وتوقع ردود فعلها.
- ✓ مراعاة تغير الوقت بالنسبة للمنتجات وانتقالها من مرحلة حياتها إلى أخرى.
- ✓ دراسة الطلب على المنتجات والمرونة السعرية الخاصة به.

2. أنواع التنبؤ بالمبيعات:

يمكن تقسيم التنبؤ بالمبيعات وفق المدى الزمني للتنبؤ إلى ثلاثة أنواع هي:

- التنبؤ طويل الأجل : و تستغرق فترة التنبؤ فيه 5 سنوات فأكثر.
- التنبؤ متوسط الأجل : و تستغرق فترة التنبؤ فيه من سنة إلى أقل من خمس سنوات.
- التنبؤ قصير الأجل : و تستغرق فترة التنبؤ فيه عدة شهور أي أقل من سنة.

خامساً: طرق التنبؤ بالمبيعات

للتنبؤ بالمبيعات طرق مختلفة والتي يمكن الاعتماد على أحدها دون الآخر تبعاً للظروف الخاصة بالتنبؤ وكذا حسب ما هو متوفّر من بيانات ومعلومات ترتكز عليها التنبؤ بالمبيعات.

حيث يوجد شقين من الطرق الخاصة بالتنبؤ بالمبيعات، فمنها ما يعتمد على التقدير والرأي الشخصي، أما الثاني فهو يعتمد على الأساليب الحسابية الإحصائية.

1. طرق التقدير الشخصي

هذه الطرق تعتمد على التفكير العقلي في تحديد المبيعات المتوقعة للفترة المستقبلية اين نجد عدة طرق منها وهي:

❖ **استطلاع رأي الادارة العليا:** في هذه الطريقة يقوم أفراد من الادارة العليا بتقديم آرائهم وتقديراتهم الشخصية للمبيعات المستقبلية ثم يتم استخراج متوسط هذه التقديرات والذي سيكون هو المبيعات المتوقعة.

❖ **استطلاع رأي رجال البيع:** يقوم كل رجل بيع بتقدير المبيعات لمنطقة البيعة الخاصة به ثم يرسل هذه التقديرات إلى مدير المبيعات التابع لها وبعد ذلك تجتمع التقارير البيعية للمبيعات المتتبأ بها إلى عند مدير المبيعات بالمنظمة والذي يحدد دور التقدير النهائي للمبيعات المستقبلية.

❖ **استطلاع رأي الخبراء:** وفقاً لهذه الطريقة يتم اللجوء إلى المكاتب الخبرة والاستشارية لإعطاء تقديراتهم كخبراء مختصين بالمبيعات حيث يكون هؤلاء الخبراء غير موظفين بالمنظمة حيث يمكن أن تكون اهتمامهم بمصلحة المنظمة قليل جداً لذا لا يتم اللجوء إلى هذه الطريقة بشكل كبير من قبل المنظمات لتقدير مبيعاتها.

❖ **استطلاع رأي المستهلك:** من خلال هذه الطريقة يتم تحديد رأي المستهلك حول ما قد يشتريه من المنتجات المراد تقديرها للسنة المقبلة وذلك من خلال الاستقصاء وتحدي رأيه بناءً على إجاباته على الأسئلة التي يضمها الاستقصاء وعادةً هذه الطريقة تتعلق بالمنتجات التي تتسم بالتعديل نوعاً ما كالأجهزة الإلكترونية والسيارات وغيرها، إضافةً إلى ذلك يمكن لاستطلاع رأي المستهلك أن يتم من خلاله تقدير مبيعات المنتجات الجديدة التي لم تطرح بعد للسوق والتي ستكون أول مرة بالسوق في السنة المقبلة حيث يتم تعرف المستهلك بها والسعى لتقدير المبيعات المتوقعة بناءً على مدى رغبة الزبون في الشراء المستقبلي لهذه المنتجات عند طرحها للسوق.

2. طرق السلسل الزمنية:

وفقاً لهذه الطريقة يتم الاعتماد على تغير المبيعات وفقاً للزمن حيث يتم تحديد التغيرات التي حدثت بالمبيعات تبعاً لفترات الزمنية السابقة أين يتم التخمين على أنها سوف تتكرر بنفس الوتيرة وبالتالي يتم الاعتماد على ذلك لتقدير المبيعات.

وفقاً لطريقة السلسل الزمنية تميز بين أسلوبين:

- **طريقة التنبؤ الحسابية البسيطة:** تتم على أساس أن مبيعات الفترة القادمة ستكون حسب ما حدث بالمبيعات السابقة وتتغير بنفس المعدل، أي يتم إضافة مقدار التغير في الفترة السابقة عن التي قبلها، بمعنى أن كانت مبيعات سنة 2023 بلغت 2000 وحدة وسنة 2024 بلغت 2300 وحدة فان مبيعات سنة 2025 سوف تكون في حدود 2600 وحدة ، حيث أن المبدأ الأساسي لهذه الطريقة أن مقدار التغير في المبيعات من سنة لأخرى هو ثابت.

- **طريقة التنبؤ باستخدام المتوسطات المتحركة:** تستخدم هذه الطريقة عندما تكون هناك تغيرات مفاجئة خلال الفترات السابقة في حجم المبيعات، حيث يتم الحساب لمتوسط المبيعات للسنوات السابقة وتحديد معدل التغير لكل عدد من السنوات والتي تقدر غالباً بثلاث سنوات .

أولاً يحسب متوسط المبيعات للسنوات الثلاث المتتالية ثم يتم حساب متوسط الذي يليها من خلال استبعاد السنة الأولى وإضافة السنة الرابعة وهكذا حتى تحدد المبيعات المرجحة

لكل ثلاث سنوات متابعة ويتم الارتكاز عليها من خلال التغير في حجم المبيعات من متوسط الى اخر على افتراض انه مقدار التغير الذي سيكون بالمبيعات القادمة عن اخر متوسط مبيعات تم حسابه.

3. الطرق الاحصائية :

ضمن الطرق الإحصائية نجد طرفيتين هما كل من طريقة الانحدار البسيط وطريقة الانحدار المتعدد.

- طريقة الانحدار البسيط: حسب هذه الطريقة فان يُناسب التغير في المبيعات الى تغير احد العوامل المؤثرة في المبيعات مثل الإنفاق الإعلاني، دخل المستهلك، عدد رجال البيع بالمنطقة البيعية وغيرها، حيث يتم تحديد المبيعات القادمة تبعاً للتغير الذي يكون في احد هذه العوامل المؤثرة بها اين يتم التركيز على متغير واحد فقط وتهمل تأثيرات باقي العوامل، اذ تكون معادلة المبيعات مبنية على أساس متغير مستقل واحد فقط تكون حسب المعادلة: $Y = a + bX$

- طريقة الانحدار المتعدد: حسب هذه الطريقة يتم الأخذ بعين الاعتبار مختل فالعوامل المؤثرة على المبيعات حيث يتم تحديد المبيعات المستقبلية بناءاً على مقدار التأثير بالمتغيرات الأخرى وليس متغير واحد فقط اين تحدد المبيعات بشكل منطقي أكثر كون ان الواقع هو ان المبيعات تتأثر بعدة عوامل وليس عامل واحد فقط، حيث تكون معادلة المبيعات مبنية على أساس ما سيحدث نتيجة اثر المتغيرات الأخرى على المبيعات وبالتالي تكون المعادلة بالشكل التالي:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots$$

سادساً: الميزانيات التقديرية للمبيعات:

كل منظمة تسعى لتخفيط نشاطها المستقبلي حيث تحدد كل من نفقاتها وإيراداتها المستقبلية بناءاً على التقديرات والتوقعات من خلال التنبؤ بمختلف فروع نشاطها، ونوضح ان هذه التقديرات والتنبؤات تبدأ أساساً بالتقديرات البيعية أي التنبؤ بالمبيعات حيث تعد الميزانية التقديرية للمبيعات هي الخطوة الأساسية لبداية التخفيط والتقدير لإيرادات ونفقات المنظمة للفترة المستقبلية.

1. تعريف وأهداف الميزانيات التقديرية للمبيعات:

تعرف الموازنة التقديرية للمبيعات على أنها تقدير لعدد المنتجات التي سوف تباع خلال السنة أو السنوات القادمة بمعنى هي الخطة التي توضح حجم وقيمة المبيعات المتوقعة خلال فترة الموازنة، بإعداد هذا البرنامج يتطلب من إدارة المبيعات القيام بجلب أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالظروف المحيطة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية.

تكمّن أهميتها في أنها نقطة البداية لإعداد موازنة الإنتاج والتمويل والأجور والنفقات الصناعية ومصاريف البيع والتوزيع، ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولذا عادة ما يطلق على موازنة المبيعات بـ "أم الموازنات Mother Budget". تتمثل أهدافها في توفير البيانات اللازمة لإعداد الموازنات الفرعية مثل: موازنة الإنتاج، التموين، مشتريات المواد الأولية، إضافة إلى تقدير صافي الدخل المتوقع الناتج عن مقابلة الإيرادات بالتكاليف المتوقعة، كما أنها تقوم بتسهيل متابعة تنفيذ إدارة التحصيل لخطة الإيرادات.

حتى تتمكن إدارة المبيعات من وضع برنامج المبيعات يجب عليها القيام بدراسات مسبقة عن حجم مبيعاتها باستخدام أساليب التنبؤ بمبيعات المنظمة المستقبلية وذلك ما تناولناه سابقاً.

2. خطوات إعداد الميزانية التقديرية للمبيعات:

نستعرض باختصار خطوات إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات فيما يلي:

- تقدير الحالة الاقتصادية العامة من خلال التقارير التي يقدمها القسم الاقتصادي كحالة العرض والطلب على السلعة في السوق؛
- إعداد تقرير إحصائي عن مبيعات السنوات السابقة، ويقوم بإعداد قسم التخطيط على أن يبين عن كمية وقيمة المبيعات، موزعة على فترات زمنية، وحسب كل صنف ونصيب كل منطقة جغرافية منها؛
- على ضوء هذه التقارير تقوم إدارة المبيعات بالمنظمة بإعداد التنبؤات الخاصة بالمبيعات اعتماداً على خبراتها بالسوق والعملاء؛
- يقوم قسم الإنتاج بإعداد التقارير عن الإنتاجية لذلك التقدير الحاجة إلى تجهيزات إضافية أو عدمها؛
- آخر خطوة هي مناقشة كافة التقارير التي سبق إعدادها للوصول إلى التقرير النهائي للمبيعات.

3. إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

بعد القيام بعملية التنبؤ باستعمال طرق التنبؤ الكمية والكيفية، نقوم بعملية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات ويعني ذلك وضع البيانات المتتبّأ بها في جدول ملائم يسهل قراءته واستغلاله، علماً أن كل منظمة لديها تصميم خاص بها وبصفة عامة نقوم بإعداد الموازنة التقديرية على أساس: موسّي - فصلي أو جغرافي أي مناطق أو على أساس المنتجات، أو على أساس بعض الأسس أي موازنة المجموع.

- على أساس التوزيع الموسمي - الفصلي: ويقصد به توزيع مبيعات المنظمة على مختلف الفترات خلال السنة، وتكون شهريّة أو ثلاثة أو سداسية وهذا يعني أن المبيعات لا تباع مرة واحدة خلال السنة ولكن تباع بناء على فترات مختلفة وهذا يعني كذلك أن حجم المبيعات يختلف من شهر لأخر أو من موسم لأخر وهذا ما يسمى بالتغييرات الموسمية ولهذا يتم تحليل مبيعات الفترات السابقة لكي يتم تحديد التغيرات الموسمية للمبيعات الموسمية أو الموسّمية أو الموسام المقبلة.

▪ حسب الأساس الجغرافي المناطق: من الواجب توزيع المبيعات جغرافياً أو جهويًا أو على أساس المنطقة لأن الاستهلاك يختلف من منطقة لأخرى نظراً للتوزيع السكاني المختلف و المستوى الاقتصادي والاجتماعي لكل منطقة، ويهدف هذا التوزيع إلى مراقبة وتقييم المجهودات المبذولة والنتائج المحققة في كل منطقة من طرف الممثلين أو المسؤولين التجاريين للمنطقة ثم اتخاذ الإجراءات المناسبة إذا دعت الحاجة إلى ذلك، ويكون توزيع المبيعات لكل منطقة على أساس معدل المبيعات أو النسبة المئوية المتوسطة لمبيعات المنظمة في كل منطقة خلال n من السنوات الماضية،

مثال : 05 لتكن لدينا مبيعات إحدى المؤسسات التجارية في أربع مناطق مختلفة خلال ثلاثة سنوات متتالية كما يلي:

| البيان | الاولى | الثانية | الثالثة | المجموع |
|---------|--------|---------|---------|---------|
| السنة 1 | 250 | 175 | 275 | 700 |
| السنة 2 | 285 | 240 | 345 | 870 |
| السنة 3 | 300 | 220 | 360 | 880 |

المطلوب: حساب المبيعات التقديرية لكل منطقة في السنة اللاحقة على أساس النسبة المئوية المتوسطة لمبيعات المنظمة في كل منطقة ، علماً أن إجمالي المبيعات التقديرية هو 1020 وحدة

- نعتبر أن متوسط مبيعات كل منطقة للسنوات الماضية كمبيعات تقديرية للسنة الموالية.
الحل 1 :المبيعات التقديرية لكل منطقة على أساس النسبة المئوية المتوسطة لمبيعات المنظمة في كل منطقة.

| البيان | الاولى | الثانية | الثالثة | المجموع |
|--------------------|---------|---------|---------|---------|
| السنة 1 | % 35,71 | % 25,00 | % 39,29 | |
| السنة 2 | % 32,76 | % 27,59 | % 39,65 | |
| السنة 3 | % 34,09 | % 25 | % 40,91 | |
| المعدل | % 34,19 | % 25,86 | % 39,95 | % 100 |
| المبيعات التقديرية | 348,74 | 263,77 | 407,49 | 1020 |

باعتبار أن متوسط مبيعات كل منطقة خلال السنوات الماضية كمبيعات تقديرية للسنة الموالية

| البيان | الاولى | الثانية | الثالثة | المجموع |
|--------------------|--------|---------|---------|---------|
| السنة 1 | 250 | 175 | 275 | 725 |
| السنة 2 | 285 | 240 | 345 | 870 |
| السنة 3 | 300 | 220 | 360 | 880 |
| المجموع | 835 | 635 | 980 | 2850 |
| المبيعات التقديرية | 278.33 | 211.67 | 326.67 | 826.67 |

و لمعرفة ما يمكن أن يباع في منطقة يجب دارسة توزيع المبيعات لذاك المنتج في السنوات الماضية ولكن مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الآتية:

- نسبة توزيع السكان على المناطق والنمو الديمغرافي؛
- دراسة حركة الانتقال السكاني من منطقة إلى أخرى؛
- المستوى الاقتصادي والاجتماعي من منطقة لآخر.

▪ على أساس المنتجات: إن هدف هذا التوزيع هو تمكين المنظمة من متابعة وتقييم تطور مبيعات كل

منتج، والطريقة المتبعة في التوزيع هي اما التوزيع حسب السنوات السابقة او التوزيع حسب هامش الربح، بحيث تعمل المنظمة على بيع المنتجات التي لها هامش ربح كبير وتشجيعها والتقليل من بيع المنتجات التي لها هامش ربح ضعيف ويصعب تسويقها، كما أن التوزيع على أساس المنتجات يساعد على معرفة مدى تثير المنتجات الجديدة على مبيعات منتجات قديمة.

▪ إعداد موازنة المبيعات بالنسبة لكل دورة : يهدف توزيع المبيعات المتوقعة بالنسبة لكل دورة إلى متابعة تطور مبيعات المنظمة من شهر لآخر أو فصل من السنة، ويكون توزيع المبيعات بالنسبة لكل دورة تبعاً:

من السنوات الماضية، ثم حساب على أساسها المبيعات التقديرية - n حساب النسبة المئوية المتوسطة لمبيعات الدورة - الشهر أو الفصل- خلال للدورة المقبلة.

-أو حساب معدل المبيعات الدورة خلال السنوات الماضية المعطاة، واعتباره مبيعات تقديرية للدورة اللاحقة. أو حساب معدل المبيعات الدورة خلال السنوات الماضية المعطاة، واعتباره مبيعات تقديرية للدورة اللاحقة. مثال : إذا كانت مبيعات السنة المقبلة قدرت ب 250.000 دج، فما هي المبيعات التقديرية بالنسبة لكل فصل مع اعتبار أن المنظمة لا تتوقع أي

تغير على التوزيع الفصلي للمبيعات؟

لتكن لدينا نسبة مبيعات كل دورة خلال ثلاثة سنوات السابقة كما يلي:

| | الثلاثي الرابع | الثلاثي الثالث | الثلاثي الثاني | الثلاثي الاول | البيان |
|--------|----------------|----------------|----------------|---------------|--------------------|
| | % 30 | % 30 | % 25 | % 15 | السنة 1 |
| | % 30 | % 32 | % 26 | % 12 | السنة 2 |
| | % 30 | % 30 | % 24 | % 16 | السنة 3 |
| % 100 | % 30 | % 31 | % 25 | % 14 | السنة 4 |
| 250000 | 75000 | 77500 | 62500 | 35000 | المبيعات التقديرية |

▪ الموازنة التقديرية لمصاريف البيع والتوزيع:

إن تقدير مصاريف التوزيع هو الوضع أو التحديد المسبق للمصاريف التي سيستعملها قسم التوزيع خلال الدورة القادمة وهذا لتحقيق رقم الأعمال المبيعات المقدرة، وتحتلت أهمية قسم التوزيع والذي يضم عدة مصالح من منظمة إلى أخرى تبعاً لحجم وطبيعة نشاطها، وبصفة عامة يمكن القول أن

المؤسسات الكبيرة والمتوسطة والتي تملك العديد من نقاط البيع في العديد من المناطق أو الدول هي التي يكون لها قسم التوزيع، أما في المؤسسات الصغيرة فإن وظيفة التوزيع قد تكون عبارة عن مصلحة تحت وصاية القسم التجاري، هذه المصلحة قد تكلف بكل مهام التوزيع من بيع ودراسة السوق وإشهار واتصال بالزبائن..... الخ. فتقدير ميزانية مصاريف التوزيع يقصد بها التحديد المسبق للإمكانيات والوسائل المالية التي ستوضع تحت تصرف كل مسؤول على رأس كل مصلحة من مصالح قسم التوزيع لأداء مهامه على أحسن وجه يحقق أهداف المنظمة أي تحقيق رقم الأعمال المقدر وبأقل تكلفة.

يتم تقدير مصاريف التوزيع على عدة مراحل متتابعة تتمثل في:

- تحديد مصالح قسم التوزيع وتحديد مسؤول على رأس كل مصلحة بحيث يكون مسؤولاً عن الميزانية الموكلة له وتحقيق الأهداف المخصصة لمصلحته، كما قد يقوم رئيس كل مصلحة ب التقسيم مصلحته إلى مكاتب أو فرق ويعين مسؤولاً على رأس كل فرقة ويحدد ميزانية مصاريفها.

وأهم المصالح التي نجدها في قسم التوزيع هي مصلحة إدارة المبيعات، مصلحة الدراسات التجارية، مصلحة البيع الفعلي، مصلحة التغليف والإرسال والتوصيل ومصلحة الخدمات ما بعد البيع.

- تحديد حجم النشاط الذي ستقوم به كل مصلحة حيث يتم تحديد حجم النشاط لكل مصلحة خلال السنة القادمة وهذا بالاعتماد على رقم الأعمال المقدر للسنة القادمة وكذا السياسة التجارية التي تتوى المنظمة إتباعها خلال السنة القادمة مثل حملات الإشهار، زيادة عدد الممثلين التجاريين.....

- دراسة حسابات التكاليف واستخراج المصاريف الخاصة بالتوزيع حيث يتم توزيعها على مختلف المصالح لقسم التوزيع، ويمكن أن يكون ذلك من خلال مصاريف جزئية كل جزء خاص بإدارة فرعية من إدارة التسويق والمبيعات مثل مصاريف التوزيع لإدارة المبيعات، مصاريف التوزيع لدراسة السوق، مصاريف التوزيع لعملية البيع الفعلي، مصاريف التوزيع للتغليف والتسلیم، مصاريف التوزيع لخدمات ما بعد البيع.

4. فعالية الموازنة التقديرية للمبيعات

تظهر فعالية الموازنة التقديرية للمبيعات داخل المنظمة انطلاقاً من ممارسة هذه الأخيرة لعمليات الرقابة وتحليل الانحرافات بناءً على مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات و ذلك لغرض تقييم الأداءات واقتراح الإجراءات الازمة لمعالجة الانحرافات وتسديدها و التقليل منها واتخاذ القرارات المناسبة، و يمكن توضيح أشكال الرقابة على المبيعات وأساليبها فيما يلي :

✓ الرقابة على المبيعات : لتحقيق الرقابة على تنفيذ موازنة المبيعات فإنه ينبغي إعداد مجموعة من التقارير

التي يبين فيها المبيعات الفعلية لكل منطقة، لكل فصل ولكل نوع من أنواع المنتجات، ويختلف عدد التقارير المتابعة الدورية والبيانات التي تحتويها باختلاف المنظمات وحاجات العمل بها.

✓ **الرقابة الموسمية :** فإذا تبين أن فترة معينة كان فيها حجم المبيعات ضعيفا في منطقة معينة أو في جميع

مناطق البيع فيمكن إرجاع هذا إلى سبب الركود في تلك المنطقة أو في جميع المناطق، ولكن إذا كان حجم المبيعات ضعيفا خلال فترة معينة من السنة وعلى مستوى وكيل أو ممثل بيع واحد أو عدة ممثلين ففي هذه الحالة على الإدارة أن تراقب الممثلين وذلك برقابة المسافات المقطوعة وعدد الزيارات التي قاموا بها... الخ.

✓ **الرقابة الجهوية :** إذا كان الاتجاه العام للمبيعات في منطقة معينة يختلف عن الاتجاه العام للمبيعات في المناطق الأخرى فإنه يستوجب البحث عن أسباب هذا الاختلاف لتصحيحها وتجنب وقوعها في المستقبل وتتصب عملية الرقابة على وكلاء البيع والأسباب من الممكن أن تكون خارجية كالأضرابات العمالية في منطقة معينة أو الركود المحلي... الخ، أو أسباب داخلية كالنقص في التموين لمنطقة معينة أو عدم كفاءة رجال البيع والممثلين وعدم أداء عملهم كما يجب.

✓ **الرقابة على المنتجات ونوعيتها :** إذا كانت مبيعات المنتج معين ضعيف أو ابتدأت في الانخفاض فعلى المنظمة أن تغير من السياسة البيعية التي تنتجهما في هذا المنتج بأن توقف تسويقه تماماً أو تعويضه أو تغيير سعر بيعبه إذا كانت هناك منافسة أو القيام بحملة للدعاية والإشهار أو تغيير شكله... الخ، ويجب استبعاد الأسباب الأخرى كالركود وضعف أداء رجال البيع.

الرقابة على المبيعات تعتمد على عدد من الأساليب التي تتلخص في ما يلي:

○ **الأساليب الإحصائية :** وتشمل أدوات وأساليب القياس على عدد من المؤشرات الإحصائية الأساسية كالمتوسط الحسابي، تحليل النسب المئوية، نسب التغير، نسب الانحرافات، المعدلات، الفهارس الموسمية وفهارس السوق.

○ **تحليل إنتاجية النشاط البيعي :** ويشمل مفهوم الإنتاجية كل من عنصر الفعالية والكافية ، ويرتبط بعد الفعالية في النشاط البيعي بتقييم حجم الإيرادات المتولدة عن المبيعات ، ويرتبط بعد الكفاءة بتحليل تكلفة المبيعات وفهم البعدين ضمن سياق تقييم النشاط البيعي يعتبر عملية ضرورية.

○ **التحليل المحاسبي لتكلفة المبيعات :** برغم من أن تحليل المبيعات يعتبر أداة مفيدة لمدير المبيعات وخاصة لأغراض التحليل العام، إلا أن مدير المبيعات غالباً ما يكون راغباً في تحديد الرغبة المتولدة من السلع أو مناطق بيعية معينة.