

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

اصول تعیین بودجه در

سازمانهای مختلف

مقدمه :

نقطه آغاز بودجه ریزی در هر مؤسسه برآورد مقدار فروش است.

در واقع ضرورت تعیین حدود فروش آتی آنقدر مهم است که حتی در مؤسساتی که از سیستم کنترل بودجه‌ای استفاده نمی‌شود کوشش هائی برای تخمین درآمد حاصل از فروش به عمل می‌آید. زیرا مدیریت مؤسسات به خوبی آگاهند که خون حیاتی مؤسسه همان درآمد است.

۱- موارد استفاده از پیش بینی فروش

علاوه بر تخمین و برآورد مقدار درآمدهای آتی، از پیش‌بینی فروش استفاده‌های متعدد دیگری نیز به عمل می‌آید. فی‌المثل پیش‌بینی مذکور، هسته مرکزی هم‌آهنگی فالیتهای مؤسسه را تشکیل می‌دهد و برنامه‌ریزی تولید، براساس پیش‌بینی فروش انجام می‌گیرد.

مضافاً پیش‌بینی فروش به کنترل موجودی‌ها یاری می‌دهد. ولی در اینجا یادآور می‌گردد که برای حفظ موجودی انبار در حد معقول، باید نوسانات فروش در ماه‌های مختلف برآورد شود. اطلاع از نقاط اوج و اقل تقاضا، این امکان را برای مدیریت فراهم می‌سازد که با توجه به آن، موجودی‌ها را نگهداری و کنترل نماید.

بسیاری از شرکت‌ها و مؤسسات از پیش‌بینی فروش، به عنوان پایه برنامه‌ریزی فعالیت‌های تبلیغاتی استفاده می‌کنند. در واقع در بعضی شرکت‌ها بودجه تبلیغات برحسب درصدی از برآورد مقدار فروش تهیه و تنظیم می‌گردد. پیش‌بینی فروش شهر یکاز محصولات، امکان آنرا ایجاد می‌کند که برای افزایش تقاضای محصولات که فروش کمتری (پیش‌بینی فروش نشان می‌دهد که احتمال تغییرات تقاضا بابت

محصولات شرکت چه زمانی خواهد بود و این مسئله، برای برنامه ریزی پژوش و گسترش در زمینه محصولات مؤسسه حائز اهمیت بسیار است.)

(به عبارت بسیار ساده، عملاً کلیه فعالیت های مؤسسه به پیش بینی فروش مرتبط است)

۲- مراحل پیش بینی فروش

(روش خاصی وجود ندارد که به موجب آن نتایج حاصله کاملاً صحیح و درست باشد ولی برخورد

سنجیده و منظم با مساله، خود شیوه ای برای کاهش حاشیه اشتباه محسوب می شود.

مراحل کلی پیش بینی فروش به شرح زیر است:

- محصولات مؤسسه به دسته های مختلف طبقه بندی می گردد.

- عوامل موثر بر فروش هر یک از طبقات محصول مورد ارزیابی ارزیابی قرار می گیرد.

- روش یا روش های پیش بینی مناسب برای برآورد فروش هر یک از طبقات محصول انتخاب

می شود.

- آمار و اطلاعات مربوط جمع آوری، طبقه بندی، تعدیل و ارزیابی می گردد.

- مفروضاتی درباره عواملی که قابل اندازه گیری یا پیش بینی نیست اتخاذ می گردد.

- پیش بینی ها بر حسب طبقات معین محصول، انواع محصول و مناطق مختلف صورت می گیرد.

- پیش بینی ها بر حسب طبقات معین محصول، انواع محصول و مناطق مختلف صورت می گیرد.

- هر چند گاه یکبار عملیات واریسی شده و در صورت لزوم پیش بینی ها مورد تجدید نظر قرار می

گیرد.

۳- روش های پیش بینی فروش

علیرغم تعدد روش های پیش بینی، نمی توان از روشی به عنوان بهترین روش پیش بینی فروش نام برد. طبقات مختلف محصول ایجاب می کند که از روش های مختلفه برای پیش بینی فروش استفاده شود.

عوامل مهم متعددی در گزینش روش موثر است که مهمترین آن به شرح زیر می باشد:

- کوچکی یا بزرگی مؤسسه

- نوع و تنوع محصولات

- روش های تولید

- ویژگیهای بازار

- مجاری و روش های توزیع

- هزینه نسبی روش های مورد استفاده

- وجود کارکنان ورزیده

- مدت دوره مورد پیش بینی

شش روش برای پیش بینی فروش وجود دارد که در پیش بینی ها معمولاً از یک یا چند روش به شرح

ذیل استفاده می شود:

- نظرات کمیته مدیران

- نظرات فروشندگان

- تحلیل همبستگی

- تحلیل روند

- تحلیل صنعت

- ترکیب روش های مختلف

باید توجه به امتیازها و محدودیت های هر روش توه خاص مبذول گردد.

مدیریت مؤسسه می بایست با مطالعه و بررسی عوامل داخلی و خارجی موثر بر فالیتهای مؤسسه ،

همچنین امتیازها و محدودیت های هر روش، انتخاب خود را درباره روش پیش بینی به عمل آورد.

۳-۱ - روش نظرات کمیته مدیران

در این روش ، چندتن از مدیران مؤسسه در کمیته ای گرد هم جمع شده و نظرات خود را درباره

میزان فروش آتی ابراز می دارند و در مجموع به یک نظر خاص می رسند. در این روش به جای شیوه فردی،

از شیوه گروهی استفاده می گردد. معمولاً مدیران عضو کمیته مورد بحث، بر حسب تخصص در

فعالیت های مختلف مؤسسه انتخاب می شوند.

انجام این کار در مواقعی که از بودجه ریزی متوالی استفاده شده و ارقام بودجه هر ماه مورد تجدید نظر

قرار می گیرد ضروری است. در این روش ماهی که تازه خاتمه یافته از بودجه حذف و ارقام مربوط به ماه

جدیدی به بودجه اضافه می شود. باین ترتیب بودجه مؤسسه همواره ارقام مربوط به یکسال آتی را در بر

می گیرد.

مهمترین امتیازی روش پیش بینی فروش بر حسب نظرات کمیته مدیران، آنستکه در این روش گروهی

از افراد که در موقعیتی ممتاز قرار گرفته و از عوامل مهم موثر بر فعالیت های مؤسسه مطلع هستند گرد هم

جمع می شوند. فی المثل مدیر فروش نظر تخصصی خود را درباره امکان بالقوه بازار فروش محصولات

مؤسسه، و مدیر تولید اطلاعات لازم را درباره ظرفیت و امکانات تولید و مدیر مالی آمار و اطلاعات مربوط به وضعیت مالی مؤسسه را ارائه می دهند.

مدیر خرید نیز می تواند عضو موثری در کمیته مدیران مورد بحث باشد. او اطلاعات لازم را درباره قیمت ها، منابع خرید و وجود مواد اولیه در اختیار دارد.

البته چنانچه مؤسسه دارای مدیر امور بودجه باشد. او اطلاعات لازم را درباره قیمت ها، منابع خرید و وجود مواد اولیه در اختیار دارد.

البته چنانچه مؤسسه دارای مدیر امور بودجه باشد می توان او را عضو کمیته مذکور کرده و یا اینکهن او را به صورت مشاور در اختیار این کمیته قرار داد.

در روش نظرات کمیته مدیران، مطالعات دقیق آماری و جداول و نمودارهای مربوطه حذف می شود. به اعتقاد بعضی افراد، این خود امتیاز روش مذکور محسوب می گردد. در واقع بعضی شرکت ها و مؤسسات، فاقد افراد ورزیده و متخصص جهت تهیه مطالعات آماری مفصل بوده و تنها راه پیش بینی و برآورد فروش، اتکاء به نظرات مدیران است.

بهر حال عده ای معتقدند که توانائی پیش بینی منطقی و قابل قبول فروش بدون استفاده از اطلاعات مفصل آماری خود امتیازی محسوب می گردد.

به نظر عده ای دیگر اتکاء به نظرات افراد، از محدودیت های روش پیش بینی است. به اعتقاد اینان در پیش بینی و برآورد فروش استفاده از تحلیل های آماری، به مراتب بر نظرات شخصی رجحان دارد زیرا نظرات مذکور صرفاً متکی به حدس و گمان نبوده و متکی به منبع آماری از قبیل پیش بینی های اقتصادی، تحلیل همبستگی و گرایش های مربوط به بازار می باشد.

انتقادهای فوق درباره پیش‌بینی‌ها و نظرات سردستی مدیران صادق است. ولی همانطور که قبلاً اشاره شد نظرات مدیران فروش، تولید مالی و سایر مقامات شرکت، تنها بر مبنای تجربیات و اطلاعات شخصی اتخاذ نمی‌گردد.

مدیران فوق در بسیاری از موارد پیش از هرگونه نتیجه‌گیری، آمار و اطلاعات مربوط به عوامل داخل و خارج از مؤسسه را به مقیاس وسیع، مورد مطالعه و بررسی قرار می‌دهند. پس می‌توان گفت گرچه ارقام آماری هنگام بیان نظرات مدیران، احتمالاً مستقیماً بیان و ارائه نمی‌شود ولی در واقع امر، نقش بسیار مهمی در شکل‌گیری نظرات آنان دارد.

بهر تقدیر استفاده مطلق از نظرات کمیته مدیران در پیش‌بینی فروش در یک مؤسسه بزرگ با خطوط تولید مختلف، قابل تامل است.

پیش‌بینیو برآورد فروش جداگانه هر یک از محصولات، مستلزم صرف ساعات بسیاری از اوقات گرانبهای مدیران است. اگر کمیته فقط کل فروش را برآورد کند در آن صورت باز باید رقم فروش کلی بر حسب محصول، فصول مختلف و مناطق متفاوت تفکیک گردد تا بتوان براساس آن مقدار فروش خرید، تولید، فعالیت‌های تبلیغاتی و امور مالی را برنامه‌ریزی و کنترل کرد.

مؤسسات و شرکت‌های بزرگ می‌توانند از مزایای پیش‌بینی طبق نظرات کمیته مدیران استفاده نمایند مشروط بر آنکه تعدیلاتی در این روش انجام گیرد. فی‌المثل می‌توان از این روش برای بررسی برآوردهائی که طبق روش‌های دیگر انجام گرفته، استفاده کرد. در حقیقت روش مذکور ابزار فوق‌العاده مطلوبی برای صیقل پیش‌بینی‌های دیگر است.

۵- روش نظرات فروشندگان

این روش از قدیمی ترین روش های موجود است. مؤسسات به صورت گوناگون از آن استفاده می کنند. در یک حالت، مؤسسه از فروشندگان محوصل خود تقاضا می کند که مقدار فروش را در منطقه خود طی دوره آتی برآورد نمایند. به این منظور فرم هایی برای فروشندگان ارسال می شود. در منطقه منعکس می گردد، به موازات اطلاعات مذکور، محلی برای درج برآورد فروشندگان در نظر گرفته می شود.

آمار و رقم مربوط به گذشته، پایه ای برای فروشنده محسوب شده و با توجه به اطلاعاتی که درباره بازار دارد امکان افزایش یا کاهش آنرا طی دوره آتی تعیین می کند.

در مؤسسات و شرکت های که در مناطق شعبی دارند معمولاً مدیران فروش شعب در مناطق، پس از دریافت فرم های مذکور از فروشندگان، برآوردهای انجام شده را بطور انتقادی مورد بررسی قرار می دهند. در فرم های مورد گفتگو، ستون اضافی برای برآورد مدیران فروش مناطق در نظر نظر گرفته می شود. مدیران مناطق می توانند برآوردها را افزایش یا کاهش دهند. مدیران فروش مناطق علاوه بر توجه به مقدار کلی فروش کلی فروش محتمل در منطقه، شخصیت فروشنده، قابلیت و گرایش های بدبینانه یا خوش بینانه او را در ارزیابی برآوردهای انجام شده، مورد ملاحظه قرار می دهند.

مدیران فروش منطقه سپس برآوردهای فروشندگان را برحسب نوع محصول و شهرها خلاصه کرده و آنرا به دفتر مرکزی مؤسسه ارسال می دارند. در دفتر مرکزی مدیر فروش مؤسسه و کارکنانش ارقام مربوطه را بررسی نموده و با توجه به اطلاعات و تجارب خود، اصلاحات و تعدیلات لازم را در آن به عمل می آورند.

حال اگر در مؤسسه واحد بررسیهای بازاریا واحد بررسیهای اقتصادی موجود باشد می توان برای کنترل بیشتر، ارقام فوق را با برآوردهائیکه این واحد به عمل آورده مقایسه و تطبیق کرد. پس از رفع اختلافات و مغایرت برآوردهای مختلف، مجموع ارقام فوق، در واقع پیش بینی و برآورد کل فروش مؤسسه را طی دوره آتی بر حسب نوع محصول، منطقه و قسمت نشان می دهد.

استفاده از روش نظرات فروشندگان برای برآورد فروش دو امتیاز دارد. اول اینکه در این برآورد از کسانی آغاز می شود که بیش از همه به مشتریان نزدیک بوده و در نتیجه بیشترین آشنائی را با آنان دارند. دوم آنکه برآوردهای مذکور از سوی کسانی که بوضع کلی اقتصادی و اثرات آن بر تقاضا اطلاع دارند مورد جرح و تعدیل قرار می گیرد، باین ترتیب روند مهم تحلیل و رفع اختلافات و مغایرت در برآوردها انجام می گیرد.

مضافاً در این روش کسانیکه بنحوی از انحا با فروش محصول سرو کار دارند، در روش پیش بین و برآورد نقش داشته و کوشش زیادتری جهت تحقق آن به عمل می آورند.

در مواردی با حذف برآورد انفرادی فروشندگان، نوع دیگری از این روش بکار گرفته می شود. در اینح حالت مدیر فروش شعبه یا منطقه، بدون مدد گرفتن از فروشندگان، برآورد فروش مربوط به منطقه را در خود راساً انجام داده و آنرا به دفتر مرکزی ارسال می دارد. از این مرحله به بعد عملیات مانند مورد پیشین است. امتیاز از این روش آنست که مدت زمانی که برای برآورد و ارسال نظرات انفرادی فروشندگان و ادغام برآورهای مذکور صرف می گردد وجود نداشته و از آن صرفه جوئی می گردد. نقطه ضعف این روش این نیز دقیقاً همان است که از اطلاعات و آگاهی فروشندگان بر بازارهای محلی استفاده نشده و مضافاً علاقه و تعهد فروشندگان به تحقق هدف های تعیین شده فروش، جلب نخواهد شد.

استفاده گسترده از نظرات فرشتگان در پیش‌بینی فروش نشانه قابلیت اتکاء این روش است. علت موفقیت روش نامبرده، کنترل‌های متعدد و تعدد عاملین پیش‌بینی است. به علاوه تجربه نشان داده که با استفاده از انگیزه‌های پولی، صحت پیش‌بینی فرشتگان بیشتر شده است.

شاید بزرگترین امتیاز روش نظرات فرشتگان و همچنین دلیل قابلیت اتکای آن، این است که از نظرات تخصصی کارکنانی که بیشترین نزدیکی را به بازار دارند استفاده می‌شود. زیرا مسئولیت پیش‌بینی فروش، برعهده کسانی است که مسئولیت فروش را خود برعهده دارند. از نقطه نظر بودجه ریزی، ویژگی برجسته روش مورد گفتگو آنستکه فروش برحسب محصول، فرشتگان، منطقه و حتی مشتریان تفکیک شده و در نتیجه اطلاعات لازم را برای برنامه‌ریزی تولید و فعالیت‌های تبلیغاتی فراهم می‌آورد.

محدودیت و ضعف روش مورد بحث آنستکه در اکثر موارد فرشتگان فاقد اطلاعات و معلومات لازم درباره اوضاع و احوال کلی اقتصادی میباشند. ولذا احتمالاً در برآورد فروش، به روند کلی وضع اقتصادی و سایر عواملیکه بر مقدار تقاضا تاثیر میگذارد توجهی ندارند. همانطور که قبلاً اشاره شد می‌توان با جمع‌آوری امار و اطلاعات مربوطه اوضاع و احوال اقتصادی و روند کلی آن و استفاده از آن در جهت تعدیل برآوردهای

روش دیگر برای جبران این ضعف آنستکه اوضاع و احوال کلی اقتصادی وجود داشته باشد و تاثیر محتمل این شرایط بر فروش محصولات مؤسسه قبلاً به اطلاع فرشتگان رسانه شود و سپس از آنها خواسته شود که با توجه به اطلاعات مذکور، برآوردهای خود را به عمل آورند.

عده‌ای معتقدند یکی از محدودیت‌ها و ضعف‌های این روش آنستکه فرشتگان، ضعف مذکور را

ترمیم کرد.

روش دیگر برای جبران این ضعف آنستکه اوضاع و احوال کلی اقتصادی و شرایطی که انتظار می رود در دوره آتی در منطقه و کشور از لحاظ اقتصادی وجود داشته باشد و تاثیر محتمل این شرایط بر فروش محصولات مؤسسه قبلاً به اطلاعات مذکور، برآوردهای خود را به عمل آورند.

عده‌ای معتقدند یکی از محدودیت‌ها و ضعف‌های این روش آنستکه فروشندگان چون می‌دانند که سهمیه فروش آنان برحسب برآوردهای آنان تعیین خواهد شد. لذا احتمالاً کوشش می‌نمایند که فروش احتمالی دوره آتی را کمتر از واقع برآورد نمایند چون به این ترتیب تحقق هدف تعیین شده، برای آنان آسانتر خواهد بود.

۶- روش تحلیل همبستگی

برای صحت و دقت بیشتر برآورد فروش معمولاً از روش‌های آماری استفاده می‌گردد. در واقع رویهمرفته نظرات شخصی در این روش‌ها حذف شده، و برآورد فروش کلاً بر مبنای روشهای آماری انجام می‌گیرد. در بیشتر موارد ارقام و آمار موجود برای مطالعه و بررسی ارتباطی که بین فعالیت‌های مؤسسات و شرکتها و صنایع مختلف وجود دارد کفایت کرده، و می‌توان از آنها برای پیش‌بینی نسبتاً دقیق وضع فعالیت‌های مذکور در آینده استفاده نمود. افراد ورزیده و متخصص می‌توانند ارتباط بین عوامل مربوطه را تعیین کرده و با تقریب بسیار کمی، فروش آتی شرکت مؤسسه را پیش‌بینی نمایند. روش همبستگی که رابطه بین دو یا چند عامل را محاسبه میکند، روش پذیرفته‌ای جهت پیش‌بینی فروش محسوب می‌گردد.

آماردان می تواند بین فروش مؤسسه خود و یک عامل اقتصادی موثر در خارج از موسسه ، که آمار مربوط به آن انتشار می یابد، رابطه ایجاد کند. فی المثل اگر فعالیت شرکت در زمینه امور ساختمانی از قبیل تولید آجر، وان، دستشویی و مانند آن باشد آماردان می تواند منطقاً فرض کند که رابطه ای بین فروش شرکت و جوازهای ساختمانی وجود دارد. می توان با تحلیل همبستگی، صحت این فرض را مورد بررسی قرار داد.

در مورد یاد شده به احتمال قوی آماردان ، رابطه نزدیک بین فروش شرکت و جوازهای صادره ساختمانی را ملاحظه کرده و به این ترتیب شاخص با ارزشی جهت پیش بینی فروش محصول مؤسسه بدست خواهد آورد. احتمالاً اگر به جای مبلغ فروش ارتباط بین تعداد ب مقدار فروش با جوازهای صادره مقایسه شود، همبستگی بین این دو، گویاتر و نزدیکتر به چشم خواهد خورد. فی المثل اگر تعداد یا مقدار فروش محصول را با سطح زیرینا جوازهای ساختمانی صادره مقایسه کند، متوجه خواهد شد که ارتباط بسیار نزدیکی بین آن دو وجود دارد.

مضافاً به احتمال زیاد آماردان پی خواهد برد که چون فروش محصول موسسه، تا حدودی با فاصله معینی پی ز اعطای جواز ساختمان، صورت می گیرد لذا تعداد جوازهای ساختمانی صادره، شاخص خوبی از لحاظ برآورد فروش محصول مؤسسه محسوب خواهد شد. در نتیجه ، خاصه در کوتاه مدت، برای برآورد فروش محصول مؤسسه نیازی به پیش بینی فعالیت های ساختمانی نخواهد بود.

اگر تغییرات فروش محصول مؤسسه همزمان با تغییرات صدور جواز ساختمانی صورت گیرد امتیاز پیش گفته از دست خواهد رفت. در این شرایط استفاده از شاخص صدور جواز ساختمانی صورت گیرد امتیاز پیش گفته از دست خواهد رفت. در این شرایط استفاده از شاخص صدور جواز ساختمانی هنگامی

مفید واقع خواهد شد که روشی برای پیش بینی تغییرات آن، در دست باشد. این کار شاید مستلزم آن است که فعالیت‌های ساختمانی با عامل دیگری که به سهولت قابل پیش‌بینی است همبسته گردد.

مثال فوق نشان می‌دهد می‌توان از طریق مطالعه و تحلیل و بررسی بین فروش مؤسسه و عوامل اقتصادی خارجی که آمار آن انتشار می‌یابد.

ارتباط برقرار کرد. پس از برقراری ارتباط، درحقیقت پایه پیش بینی فروش محصول مؤسسه ریخته می‌شود.

برای تبیین بیشتر موضوع مثل دیگری ارائه می‌گردد. طبق بررسیها معلوم گردیده، که بین فروش محصول مؤسسه ریخته می‌شود.

برای تبیین بیشتر موضوع مثال دیگری ارائه می‌گردد. طبق بررسیها معلوم گردیده، که بین فروشگاه‌های بزرگ و هزینه‌های مصرفی شخصی، ارتباط وجود دارد. باین ترتیب اگر اماردان بتواند هزینه‌های مصرفی شخصی را برای یک دوره آتی برآورد کند خواهد بود کل فروش فروشگاه‌های بزرگ را تخمین بزند و سپس سهم شرکت خود را از فروش مذکور برآورد نماید. برای این برآورد باید ارقام و سابقه مربوط به رابطه بین فروش مؤسسه و کل فروش فروشگاه‌های بزرگ مورد مطالعه و بررسی قرار گیرد.

می‌توان با گسترش مطالعه، دقت ارتباط‌های مذکور را بیشتر کرد. فی‌المثل می‌شود رابطه بین هزینه مصرفی شخصی و فروش را در مناطق مختلف تعیین نمود. در کشورهای غربی معمولاً آمار و اطلاعات مربوطه برحسب مناطق، توسط اطاق‌های بازرگانی منتشر می‌شود. اگر این آمار و اطلاعات در کشور ما نیز موجود باشد به سادگی می‌توان محاسبات لازم را انجام داد.

نیاز به متخصص

تحلیل همبستگی یک کار فنی است. در نتیجه برای حصول نتایج منطقی و قابل قبول، باید از متخصص استفاده کرد. برای ارزیابی روندهای آتی، تحلیل گر می بایست دلایل و منطق شیوه والگویی عملکرد گذشته را درک نماید. بسیاری از جزئیات از جمله امکانات و ظرفیت تولید و عرضه کالا توسط مؤسسه، روند قیمت محصولات آن، فعالیت های تبلیغاتی برای گسترش فروش مؤسسه، خلق و خوی مشتریان و نوع و حدود رقابت سایر مؤسسات را باید مورد توجه قرار داد.

- کمک های بصری

معمولاً برای ارائه ارتباط موجود بین فروش مؤسسه و عوامل اقتصادی خارجی، نمودارهایی به عنوان گواهی بصری توسط آماردانان ارائه می شود. این نمودارها در تحلیل های آماری نیز مورد استفاده قرار می گیرد. فی المثل احتمالاً برای نمایش ارتباط های پیش گفته از نمودار استفاده خواهد شد. می توان از نمودار پراکندگی، برای نمایش وضع فروش در دوره های قبل و روند آتی آن، استفاده کرد. تهیه نمودارهایی که فروش مؤسسه در آن با شاخص عمومی خاصی مقایسه می گردد عمومیت یافته است. فی المثل می توان شاخص فروش چند سال گذشته را در نموداری با شاخص درآمد سرانه طی همان سال ها، مقایسه نمود.

به این ترتیب به سهولت می شود دریافت که آیا روند تغییرات درآمد سرانه با روند تغییرات فروش مؤسسه هم زمان بوده یا خیر؟ گاه در بعضی موارد ملاحظه خواهد شد که بر اثر تغییر درآمد سرانه در جهت بالا و یا پائین، مدتی قبل یا بعد، روند فروش، همان جهت را دنبال خواهد کرد.

اگر تغییر روند فروش با فاصله زمانی و پس از تغییر روند درآمد سرانه انجام گیرد. این رابطه کمک با ارزشی برای پیش بینی فروش در اختیار خواهد گذارد. ولی اگر تغییرات فروش هم زمان با تغییرات درآمد سرانه انجام گیرد در این صورت لازم خواهد بود که شرکت برای برآورد فروش محصول خود، تغییرات آتی درآمد سرانه را پیش بینی نماید.

مضافاً چون فروش محصولات مختلف ارتباط متفاوتی با شاخص عمومی اقتصاد و در این مورد درآمد سرانه دارد، بهتر آنستکه علاوه بر کار فروش مؤسسه، هر یک از محصولات مؤسسه بطور جداگانه، با شاخص نامبرده مورد مقایسه قرار گیرد.

استفاده از تحلیل همبستگی در همه موارد میسر نمی باشد. این روش بسیار فنی بوده و انجام آن نیاز به متخصص دارد. گاه چنین افرادی در دسترس نبوده و یا هزینه مربوطه از نقطه نظر مؤسسه قابل توجیه نیست. معمولاً مؤسسات بزرگ این افراد را استخدام می کنند.

ولی مؤسسات کوچک چنین افرادی را در اختیار ندارند. مضافاً برای تشخیص و تعیین همبستگی بین دو یا چند عامل، نیاز به مطالعه و بررسی مفصل می باشد، و این مطالعه پیوسته باید ادامه یابد، این کار نیاز به یک و اغلب اوقات تعداد زیادتری متخصص دارد.

این خطر نیز وجود دارد اتکای بیش از حد، به فروش آماری ایجاد شود. در این صورت امتیاز حاصل از ارزیابی و داوری مستقل رویدادها، توسط مدیران مجرب از دست خواهد رفت. بهر حال تحلیل همبستگی به عنوان مکمل داوری های شخصی روش بسیار ارزشمندی است.

۹- روش تحلیل روند

در اغلب مواقع تحلیل روند همعرض با تحلیل همبستگی انجام میگیرد. ولی بهر تقدیر می توان از هر یک بطور جداگانه و مستقل استفاده کرد.

سه عامل اساسی بر الگوی فروش هر مؤسسه تاثیر می گذارد:

۱- روندهای رشد بلند مدت

۲- نوسانات دورانی اقتصاد

۳- نوسانات فصلی

اگر تغییرات غیرعادی حاصل از جنگ، اعتصاب، سیل، خشکسالی، تدابیر دولت و مانند آن نمی بود

تاثیر عوامل مذکور در فوق باز بیشتر مخصوص می شد.

بهر حال در بعضی صنایع از قبیل برق، گاز، آب الگو فروش به حدی روشن است که از طریق

مطالعات آماری می توان تاثیر سه عامل مورد گفتگو در فوق را بر مقدار فروش به خوبی مشخص کرد.

باین ترتیب هر یک از عوامل مذکور بر آورد شده، و روندهای مختلف به آینده گسترش داده خواهد شد

و به عنوان پایه پیش بینی مقدار فروش، مورد استفاده قرار خواهد گرفت.

بهر تقدیر در بیشتر صنایع، تحلیل‌هایی از نوع فوق فقط در برنامه‌ریزی بلند مدت مفید واقع میشود زیرا نتایج حاصله از نقطه نظر پیش‌بینی‌های کوتاه مدت عملیاتی، از صحت کافی برخوردار نیست.

مؤسساتی از قبیل شرکت‌های گاز، برق آب و اتوبوسرانی می‌توانند با مطالعه عواملی مانند جمعیتی مشتریان هزینه و درآمد بطور جداگانه یا در ارتباط با یکدیگر روند فروش آتی را تعیین کنند. چون تغییرات جمعیت بر فروش هر مؤسسه تاثیر می‌گذارد لذا مطالعه روند جمعیت در حوزه فروش مؤسسه از اهمیت ودقت بسیار برخوردار می‌گردد. ولی باید توجه داشت که تغییرات جمعیت به تنهایی بر مصرف و درآمد تاثیر نمی‌گذارد.

در اینمورد مطالعه و تحلیل تغییرات عادات مشتریان نیز ضروری است.

در این ارتباط مسائلی از قبیل تغییرات نرخ‌ها، نوسانات فصلی و اثرات تبلیغات از ملاحظات مهم محسوب می‌گردد. باین ترتیب گرچه می‌توان عامل جمعیت یا تغییرات فصلی را جداگانه پیش‌بینی کرد ولی چون این دو، ارتباط بسیار نزدیکی باهم دارند، باید رابطه آنها باهم نیز مورد مطالعه قرار گیرد.

شرکت‌هایی از قبیل برق، آب‌گاز اتوبوسرانی (مؤسساتی که خدمات آن مورد مصرف عامه است) معمولاً فروش چند سال - اغلب پنج سال - را پیش‌بینی و برآورد می‌کنند. ولی بهر حال پیش‌بینی‌های مذکور حداقل سالی یکبار مورد واریسی و تجدید نظر قرار می‌گیرد. اگر تغییر شرایط ایجاد کند واریسی پیش‌بینی‌ها با فاصله کوتاه‌تری انجام میشود.

در این روش نیز همچون تحلیل همبستگی برای ارائه گواهی بصری از نمودار استفاده می‌گردد. در اینجا تاکید می‌شود که تحلیل‌های آماری، به تنهایی احتمالاً بهترین پیش‌بینی‌ها را در اختیار نخواهد

گذارند اما بهر صورت نقش مهمی در پیش بینی داراست و توام با نظرات مدیران مجرب بهترین نتایج را حاصل خواهد کرد.

۱۰- روش تحلیل صنعت

در روش تحلیل صنعت، کوشش می شود که رابطه ای بین کل فروش صنعت مربوطه و فروش مؤسسه مورد نظر ایجاد گردد. این رابطه به صورت درصدی که مؤسسه از کل بازار فروش به خود اختصاص می دهد، بیان می شود.

این روش اغلب در صنایع اتومبیل سازی مورد استفاده قرار می گیرد.

برای استفاده از این روش ابتدا باید آمار رشد کل صنعت مربوطه بررسی و تحلیل شود. سپس کل فروش صنعت طی دوره بودجه پیش بینی گردد.

آنگاه الگوی رشد مؤسسه مورد نظر با الگوی رشد کل صنعت مربوط مقایسه شود. باید دید در صد فروش کل صنعت مربوط مقایسه شود. باید دید درصد فروش مؤسسه نسبت به فروش کل صنعت مربوط مقایسه شود. باید دید درصد فروش مؤسسه نسبت به فروش کل صنعت چه بوده است؟ پس از پاسخ به سؤالات فوق درصد سهم مؤسسه از بازار فروش صنعت مربوطه، در دوره بودجه برآورد خواهد شد. حاصل ضرب درصد تعیین شده در پیش بینی فروش کل صنعت، رقم پیش بینی فروش مؤسسه را بدست می دهد.

روش مذکور تا وقتی قابل اعمال است که بتوان کل فروش صنعت مربوطه و درصد سهم مؤسسه از فروش یاد شده را، طی دوره بودجه برآورد کرد.

برآورد دو عامل فوق دشوار است. بهر حال با توجه به آمار و اطلاعات منتشره درباره صنایع مختلف، پیش‌بینی مقدار فروش کل صنعت چندان دشوار نخواهد بود ولی برآورد سهم مؤسسه از کل بازار فروش با مشکل روبرو بوده و دشوارتر است. اگر طی سال‌های گذشته روند مشخصی بوجود آمده باشد و مؤسسه درصد معینی از بازار حفظ کرده و یا به تدریج سهم خود را افزایش یا کاهش داده باشد امکان برآورد سهم آتی آن از بازار، نسبتاً آسان خواهد بود. البته مشروط بر آنکه سایر عوامل، بطور قابل قبولی ثابت باقی بماند.

چنانچه سهم مؤسسه از بازار فروش در دوره‌های مختلف متفاوت بوده باشد در آن صورت تحلیل صنعت برای پیش‌بینی فروش مؤسسه غیر قابل اتکاء بوده و به نتایج زیان منجر می‌گردد.

حجم تبلیغات، سلیقه مشتریان و پذیرش محصولات، کیفیت محصولات، قیمت‌های فروش و استراتژی مؤسسه در رقابت با سایر مؤسسات از جمله عوامل مهم موثر بر تعیین سهم مؤسسه از بازار فروش است.

موسسه یا شرکت وقتی می‌تواند از روش مورد بحث استفاده کند که به حد کافی بزرگ بوده و تصور تخصیص سهمی از بازار فروش به آن، قابل قبول باشد، مضافاً باید بتواند ضعف مربوطه را کاملاً ارزیابی کرده و شرایط اقتصادی و سایر عوامل موثر استفاده کند که به حد کافی بزرگ بوده و تصور تخصیص سهمی از بازار فروش به آن، قابل قبول باشد، مضافاً باید بتواند صنعت مربوطه را کاملاً ارزیابی کرده و شرایط اقتصادی و سایر عوامل موثر بر تقاضا را پیش‌بینی نماید.

- ترکیب روش های مختلف

گو اینکه هر یک از روش هایی که تاکنون مورد بحث قرار گرفته جداگانه و مستقلاً قابل استفاده است اما شیوه مطلوب برای پیش بینی دقیق، استفاده از کلیه یا تعدادی از روش های پیش گفته باهم است. پس اگر در موسسه ای امکان آن فراهم باشد، باید پیش بینی های مربوطه با استفاده از روش های آماری، نظرات مدیران، نظرات فروشندگان و تحلیل صنعت انجام گیرد. به این ترتیب نتیجه حاصله از هر روش با نتیجه حاصله از روش های دیگر مقایسه و کنترل شده و سرانجام پس از تحلیل های انتقادی، رقم پیش بینی نهائی تعیین می گردد.

شاید احتمالاً هیچ مؤسسه ای پیش بینی های خود را صرفاً مبتنی بر یک روش خاص انجام ندهد. معمولاً برآوردها با ترکیب روش های مختلف با یکدیگر صورت می گیرد. باین ترتیب ضمن پرهیز از ضعف ها و محدودیت های روشهای گوناگون، از امتیازهای آنان استفاده می شود.

خاصه برای پیش بینی های بلند مدت، استفاده از روشهای مختلف با یکدیگر صورت می گیرد. با این ترتیب ضمن پرهیز از ضعف ها و محدودیت های روشهای گوناگون، از امتیازهای آنان استفاده می شود.

خلاصه برای پیش بینی های بلندمدت، استفاده از روشهای مختلف با هم سودمند است. برای پیش بینی های کوتاه مدت استاده از روشهای آماری و تعدیل و تکمیل آن با روش نظرات کمیته مدیران، یا نظرات فروشندگان، بهترین نتایج را حاصل می کند.

۱۲- گزینش روش

همانطور که اشاره شد استفاده از روش های متعدد برای پیش بینی فروش دقت و صحت برآورد را زیادتر می کند زیرا نتیجه هر روش با نتیجه روش دیگر کنترل می شود. ولی بهر حال برای گزینش روش پیش بینی، باید به مسائلی توجه شود که در ابتدای همین فصل آنها را برشمردیم. حال جوانب مهم آن مسائل را مورد بررسی قرار می دهیم.

اگر مدیران بلند مرتبه شرکت که از ارقام پیش بینی شده استفاده می کنند از چگونگی و شیوه برآورد آن مطلع نباشند، پیش بین ها و برآوردها از ارزش چندانی برخوردار نخواهد بود. مدیران باید از پیش فرض هایی که برآوردها مبتنی بر آنها صورت گرفته آگاه باشند تا حدود و قابلیت اتکا و اعتماد بر ارقام مذکور را بسنجند. در صورت عدم آگاهی، احتمالاً به ارقام اعتقادی نخواهد بود.

به دلایل فوق پیش بینی ها و برآوردهای متکی به روش های پیچیده آماری، از طرف کسانی که با روشهای مذکور آشنائی ندارند، با بدبینی برخورد می شود. پس نتیجه می گیریم برآورد متکی بر روش های آماری، هنگامی مطلوبترین وجه، مورد استفاده قرار می گیرد که کاربرد آنها از طرف مدیران درک شود.

مساله دیگر دقت و صحت پیش بینی هاست. مکرر دیده شده که چون مدیران طی تجربیات قبلی، مشاهده کرده اند پیش بینی با واقعیت فاصله بسیار داشته نسبت به کلیه روش های پیش بینی بدبین شده اند، نمی توان امکان اشتباه را در کلیه روش ها انکار نمود ولی باید به این واقعیت توجه کرد که واریسی ها و تجدید نظرهای مکرر در پیش بینیهای انجام شده امکان اشتباه را حتی المقدور کاهش خواهد داد. از یکسو انتظار صحت ودقت صددرصد واقع بینانه نیست ولی از سوی دیگر باید مراقب بود که حاشیه اشتباه

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

چندان زیاد نشود. در عمل ، بررسی و مطالعه نتایج حاصله از روش های گوناگون، نشان خواهد داد که

کدام روش از صحت و دقت بیشتری برخوردار است.

www.kandoocn.com
www.kandoocn.com
www.kandoocn.com

بودجه فروش

مقدمه

بودجه فروش در واقع برنامه تفضیلی فروش مؤسسه طی دوره بودجه است. جزئیات مربوطه لزوماً بستگی به عواملی از قبیل ماهیت مؤسسه نوع محصولات و سازمان فروش دارد. مضافاً میتوان بودجه فروش را برحسب ماه، فصل یا به هر دوره زمانی دیگری تفکیک کرد.

کلیه اطلاعات مذکور، در فرمهای خاص منعکس و تنظیم می شود تا همه افراد ذیربط تأثیر برنامه فروش را، بر قسمت و فعالیت مربوط به خود، به فوریت ملاحظه نمایند. در این فرم محل خاصی جهت درج آمار مربوط به عملکرد فروش در نظر گرفته میشود تا ارقام فروش واقعی در آن ثبت شده و با رقم پیش بینی شده مصوب مقایسه گردد و در حقیقت به این ترتیب جنبه کنترلی بودجه ریزی تحقق می یابد.

۱- کاربرد پیش بینی فروش در تهیه بودجه فروش

نقطه شروع در تنظیم بودجه فروش پیش بینی فروش است. به این ترتیب آمار و اطلاعات اساسی برای طراحی برنامه فروش طی دوره بودجه فراهم می آید. در بعضی موسسات پیش بینی فروش در واقع معادل بودجه فروش است زیرا پیش بینی مذکور بر حسب نوع محصول، فروشندگان، مناطق یا سایر طبقه بندی های مربوطه انجام می گیرد.

پیش از تصویب پیش بینی تفضیلی فوق به عنوان بودجه فروش باید از نقطه نظر امکانات و منابع مؤسسه آن را مورد بررسی قرار داد. می بایست دید که آیا ظرفیت کارخانه، تعداد کارکنان، مواد اولیه و سرمایه در گردش موجود امکان آنرا می دهد که مقدار فروش برآورده شده تولید و عرضه گردد یا خیر؟

در مواردی که پیش بینی براساس نظرات کمیته مدیران انجام میشود بررسی فوق خود به خود، در عمل صورت میگیرد. زیرا معمولاً مدیران مسئول امور مختلف، از قبیل تولید، توزیع، و مالی در کمیته مذکور عضویت دارند.

۲- روش تهیه و تنظیم بودجه فروش

مدیر امور بودجه باید جدول زمانی لازم را تهیه کند تا به موجب آن برآورد فروش و براساس آن بودجه فروش و دیگر بودجه هایی که میبایست با آن هماهنگ گردد، به موقع تهیه و تنظیم شود. تهیه جدول زمانی مناسب مانع تأخیر برآورد فروش و دیگر بودجه ها خواهد شد. جدول زمانی ذیل مثالی در این مورد است.

تقویم بودجه

تاریخ	شخص یا واحد مسئول	مسئولیت تعیین شده
۱۰/۱	مدیر امور بودجه	ارسال بخشنامه برای رؤسای فروش یا مدیران مناطق جهت برآورد فروش
۱۰/۲	رؤسای فروش یا مدیران مناطق	توزیع فرم و دستورالعمل بین فروشندگان جهت برآورد فروش
۱۰/۴	رؤسای فروش یا مدیران مناطق	گردآوری برآورد فروشندگان و انجام تعدیلات لازم در آنها
۱۰/۱۰	مدیر امور فروش	بررسی برآورد رؤسای فروش یا مدیران مناطق و انجام توصیه های لازم

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoo.cn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

<p>فروش محصولات را برحسب محصول، مناطق و سایر طبقه بندیها برآورد میکند. با قسمت تولید درباره امکانات تولید مذاکره و مشورت می نماید. اختلاف نظرات مختلف را در مورد برآورد فروش برطرف میکند. مجموع برآوردها را به کمیته بودجه تسلیم می نماید.</p>	<p>مدیریت امور فروش</p>	<p>۱۰/۱۵ تا ۱۱/۱۵</p>
<p>برآوردها را بررسی کرده و برآورد نهایی را به هیأت مدیره تقدیم می کند.</p>	<p>کمیته بودجه</p>	<p>۱۱/۱۶ تا ۱۱/۲۴</p>
<p>بررسی و تصویب برآورد فروش</p>	<p>هیأت مدیره</p>	<p>۱۱/۲۵ تا ۱۱/۳۰</p>
<p>برآوردهای تصویب شده را برای رؤسای واحدهای فروش یا مدیران مناطق، مدیر فروش، مدیر تولید ارسال می دارد.</p>	<p>مدیرت امور بودجه</p>	<p>۱۲/۱</p>
<p>جدول تولید را برپایه برآوردهای فروش آماده می کند.</p>	<p>قسمت تولید</p>	<p>۱۲/۲ تا ۱۲/۱۰</p>
<p>مصوبه برآورد فروش را جهت ضبط و بایگانی و تهیه و تنظیم سایر بودجه ها، به فرمهای مربوطه منتقل می نماید.</p>	<p>مدیریت امور بودجه</p>	<p>۱۲/۱۰</p>

جدول زمانی بودجه فوق برای مواردیست که پیش بینی فروش براساس نظرات فروشندگان انجام میگیرد. در مثال فوق فرض شده که بودجهٔ موسسه براساس سال خورشیدی تهیه و تنظیم می گردد. همانطور که ملاحظه می شود در تقویم بودجه، کلیه مراحل گردآوری برآورد فروش پیش بینی شده و لذا میتوان اطمینان حاصل کرد که بودجه فروش به موقع تنظیم شده تا دیگر واحدهای مؤسسه بتوانند برای برنامه ریزی و هماهنگی فعالیتهای خود از آن استفاده نمایند. در غیر اینصورت تهیه و تنظیم آمار و اطلاعات لازم به شیوه ای غیر منظم انجام شده و به احتمال زیاد، سایر واحدها که تابع برآورد فروش هستند، قادر نخواهند بود بودجه های مربوط به خود را به موقع تهیه و تنظیم کنند.

۳- تصویب بودجه فروش

تقویم بودجه فوق، نشانگر آن است که گردآوری آمار و اطلاعات و تهیه و تنظیم برآورد فروش و به تبع آن بودجه فروش مراحل متعددی را طی می کند. گذر آمار و اطلاعات از سطوح مختلف سازمانی به دلایل عدیده، موجب تغییر ارقام برآورد شده میگردد.

فی المثل ممکن است که برآورد کنندگان اولیه از وضع کلی اقتصادی و تأثیر آن بر فروش آتی مؤسسه بی اطلاع باشند و در نتیجه مسئولین بالاتر ناچار خواهند بود که برای ملحوظ داشتن این نکته تغییرات لازم را در برآوردها به عمل آورند.

ممکن است مسئولین دیگر برای ملحوظ داشتن تغییرات منتظره در هزینه ها و قیمتهای فروش که در امکانات فروش تأثیر میگذارد، برآوردهای اولیه را مورد تجدید نظر قرار دهند. احتمال دارد مسئولین تولید، ارقام برآورد شده اولیه را از ظرفیت تولید، بیشتر بدانند، و خواهان تجدید نظر و کاهش برآورد

فروش گردند. سرانجام ممکن است مقامات بالای مؤسسه با توجه به فعالیتهای تبلیغاتی و تأثیر احتمالی آن بر تقاضا ارقام برآورد اولیه را تعدیل نمایند.

در روند تهیه و تنظیم و برآورد نهائی فروش آتی در هر مرحله امکان بررسی و تجدیدنظر و تغییر وجود دارد. بهر حال این نکته حائز اهمیت فراوان است که هر تغییر عمده در برآوردها و دلایل آن به کسانی که برآوردهای اولیه را انجام داده اند اطلاع داده شود تا به این ترتیب اطمینان آنان جلب شده و از دلسردیشان جلوگیری گردد.

در تقویم بودجه مورد بحث، فرض شده که کمیته بودجه برآوردهای فروش را ارزیابی کرده و برای تصویب آن توصیه های لازم را به هیأت مدیره خواهد کرد. اما بهر حال همانطور که در فصول قبل بیان شده مؤسسات مختلف از روشهای متفاوت استفاده می کنند لذا تقویم بودجه باید متناسب با روش خاص هر مؤسس تنظیم گردد.

در مواردی، چون اعضای کمیته بودجه را مدیران عالی مؤسسه تشکیل می دهند لذا همین کمیته تصویب کننده برآورد نهایی فروش محسوب می گردد. در هر صورت باید ارقام مصوب، به مدیریت امور بودجه ابلاغ شود تا در آن واحد به فرمهای مربوطه منتقل شده و برای استفاده از سایر واحدهای مؤسسه ارسال گردد.

مضافاً اگر برای فروشنده یا منطقه و ناحیه سهمیه خاص تعیین می گردد باید سهمیه مذکور از مجرای صحیح تعیین و ابلاغ شود. این سهمیه ها در واقع برنامه های اجرائی واحدهای مختلف فروش بوده و هدفهائی است که باید تحقق یابد. بهمین ترتیب پیگیری برنامه ها در فاصله های زمانی معین طی دوره بودجه، و تعیین دلایل عدم اجرای آن حائز اهمیت بسیار است.

۴- روشهای گردآوری و تنظیم ارقام مربوط به بودجه فروش

برای حصول اطمینان از تهیه آمار و ارقام صحیح و همچنین سهولت تهیه و تنظیم آن، بهتر است که فرمهای استاندارد تهیه شده و برای کلیه کسانی که در امر برآورد فروش مشارکت دارند ارسال شود. برای برآورد فروش توسط فروشندگان میتوان از فرم مشابهی با آنچه که در جدول شماره ۳ ارائه شده استفاده کرد.

جدول شماره ۳: برآورد فروشنده

تاریخ:		منطقه:		فروشنده:			
برآورد مدیر منطقه یا مدیر فروش درباره فروش تعداد سال آینده	سال آینده (تعداد)	برآورد فروشنده		فروش سالهای پیش (تعداد)			نام محصول
		درصد تغییرنسبت به امسال		تاکنون	پارسال	دوسال قبل	
		کاهش	افزایش				
توضیح درباره تغییرات غیرعادی سال آینده نسبت به سال جاری:							

در ستون مربوط درج میشود. در این فرم به جای مبلغ فروش ارقام مقداری، یعنی تعداد با مقدار فروش درج میشود زیرا در این مرحله برآورد مقداری سودمندتر است.

هرگونه برنامه تغییر قیمت فروش در سال بودجه باید قبلاً به اطلاع فروشندگان رسانده شود تا اینان با توجه به آگاهی ها و شناخت خود از مشتریان تأثیر آنرا بر مقدار فروش سال آتی در برآوردهای خود ملحوظ دارند.

فی المثل در صورت افزایش ده درصد به قیمت محصول، فروشنده با توجه به کلیه عوامل، امکان تأثیر منفی آنرا در مقدار تقاضا در نظر خواهد گرفت. چنانچه به اعتقاد او افزایش قیمت موجب کاهش تقاضای محصول گردد فروش سال آتی را کمتر از سال جاری برآورد خواهد کرد.

کلیه ارقام و آمار مربوط به فروش محصولات طی سالهای گذشته از سوی مدیریت امور بودجه با مدیریت امور مالی، در فرمهای مورد بحث وارد شده و آنگاه برای فروشندگان ارسال می گردد.؟؟
خالی انتهای فرم به این منظور پیش بینی شده که فروشنده دلایل تغییرات غیرعادی برآورد فروش را نسبت به سال جاری در آن درج کند. توضیحات مذکور سودمند بوده و در واقع نظرات کسانی را که مستقیماً با مشتریان سر و کار دارند منعکس می سازد و میتوان برای تعدیل برآورد و پیش بینی فروش کل مؤسسه، از آن بهره برداری کرد.

رئیس قسمت فروش یا مدیر منطقه، بر حسب مورد، در ستون آخر فرم برآوردهای خود را منظور می دارد. اصلاح و تعدیل برآورد فروشنده توسط رئیس قسمت فروش یا مدیر منطقه، بستگی به پیش بینی سالهای قبل فروشنده مربوطه دارد. در واقع مدیران مذکور سوابق پیش بینی های قبلی فروشندگان را جمع آوری کرده و نگهداری می کنند. جدول شماره ۴ فرمی را که به این منظور فراهم شده نشان می دهد.

درصد مذکور در ستون آخر جدول شماره ۴ از تقسیم ارقام فروش واقعی بر ارقام پیش بینی فروشندگان در مورد هر محصول، حاصل می گردد. مدیر مسئول میتواند از درصد مذکور استفاده کرده و یا کاربرد آن پیش بینی و برآورد فروشندگان را تعدیل کند.

بدیهی است که استفاده کورکورانه از این درصد صحیح نخواهد بود. مدیر مسئول باید بداند که چرا برآورد سالهای گذشته فروشنده زیادتیر یا کمتر از حد عملکرد بوده است. اگر به اعتقاد مدیر مسئول، علت اشتباه از میان رفته باشد دیگر نمی تواند از درصد مورد گفتگو برای تعدیل برآورد فروشنده استفاده کند.

مدیر منطقه یا رئیس فروش پس از درج برآورد خود در مقابل برآورد هر یک از فروشندگان، مجموع برآوردهای فوق را در فرم دیگری همچون فرم ارائه شده در جدول شماره ۵ تلخیص می کند، آنگاه، این فرمها برای مدیر کل فروش مؤسسه ارسال می گردد که او نیز به نوبه خود، برآوردهای مذکور را بررسی و مطالعه کرده و در صورت لزوم تجدیدنظرهای ضروری را اعمال می کند.

آگاهی و اطلاعات خاص و تجارب مدیر کل فروش مؤسسه معمولاً منجر به تعدیل مجدد برآورد فروشندگان و در مواردی تجدیدنظر در تعدیلات مدیران منطقه با رؤسای فروش می گردد. برای سهولت ضبط و ثبت اینگونه تجدیدنظرها، آخرین ستون فرم برآورد مدیران منطقه با رؤسای فروش برای درجه نظرات مدیر کل فروش مؤسسه در نظر گرفته میشود.

مدیر کل فروش مؤسسه پس از پایان بررسی ها و درج نظرات خود در ستون آخر، ارقام منعکس در فرمهای مذکور را خلاصه کرده و آن را برای کمیته بودجه، مدیر تولید و سایر رؤسای ذیربط ارسال

میدارد. معمولاً به این منظور فرم دیگری تهیه میشود که نمونه آن در جدول شماره ۶ به نمایش درآمده است.

کمیته بودجه پس از مطالعه ارقام خلاصه مذکور، ممکن است به نوبه خود تعدیلات دیگری در آن بعمل آورد. با توجه به خصیصه خوش بینی

جدول شماره ۵

برآورد مدیر منطقه یا مدیر فروش درباره فروش

منطقه یا اداره:		مدیر منطقه یا مدیر اداره:		تاریخ:	
نام محصول	تعداد فروش سالهای گذشته	برآورد تعداد فروش در سال آینده		پارسال	تاکنون
		افزایش	کاهش		

جدول شماره ۷

برآورد فروش برحسب مناطق یا ادارات فروش

تاریخ:	گردآوری برآورد فروش منطقه یا اداره فروش			
	برآورد تجدیدنظرشده	برآورد فروش سال آینده		
		دفتر مرکزی	اداره منطقه یا اداره فروش	فروشنده

افرادی که با فروش سر و کار دارند تعدیلات مورد اشاره اغلب اوقات در جهت کاهش برآورد است.

کمیتته بودجه آمار و اطلاعات مربوط به وضع کلی اقتصادی، روند و نوسانات دوره ای و سایر اطلاعات را معمولاً در اختیار دارد. با توجه به اطلاعات یاد شده، در صورت لزوم، تجدیدنظر ضروری انجام خواهد گرفت. گاه مدیر تولید با توجه به امکانات تولیدی خواهان تجدیدنظر در برآوردها میشود.

تا این مرحله فروش آتی محصول، برحسب مقادیر فیزیکی برآورد شده است. اما بهر حال در مرحله بعدی از نقطه نظر برنامه ریزی و تعیین آنکه آیا فروش برآورد شده دوره آتی توأم با تحصیل سود است یا خیر، باید مقدار فروش برحسب مبلغ، تعیین گردد. مدیریت نمیتواند بدون توجه به مسأله مذکور برآورد فروش را تصویب کند.

با استفاده از قیمت تمام شده استاندارد یک واحد محصول میتوان هزینه تولید محصول برآورد شده جهت فروش را تعیین کرد. برای محاسبه سود ناویژه باید قیمت فروش را در مقدار فروش ضرب نمود و به این ترتیب ابتدا درآمد حاصل از فروش را تعیین کرد؛ سپس قیمت تمام شده کالای قابل فروش از درآمد حاصل از فروش کسر میگردد و سود ناویژه بدست می آید.

اگر قیمت فروش محصول در تمام مناطق یکسان باشد میتوان سود ناویژه را برحسب محصول تعیین کرد. در اینگونه موارد میشود مجموعه اطلاعات مربوط به برآورد مبلغ فروش برآورد هزینه تمام شده کالای قابل فروش و سود ناویژه حاصله را در فرمی مشابه آنچه در جدول شماره ۷ ارائه شده نشان داد. ولی بهر حال در صورت تفاوت قیمت در مناطق مختلف باید فرم مذکور اصلاح شده و سود ناویژه برحسب منطقه محاسبه شود.

پیدا است که احتمال هر گونه تغییر در قیمت فروش طی دوره بودجه باید در این مرحله مورد توجه مدیریت قرار گیرد. برای تعیین سیاست قیمت گذاری میبایست عواملی چون موقعیت مؤسسه از لحاظ رقابت عوامل هزینه و روند کلی اقتصادی مورد نظر واقع شود.

جدول شماره ۸

برآورد سود ناویژه

سال:	برآورد سود ناویژه				
	نام محصول	مقدار	بهای واحد	برآورد فروش	قیمت تمام شده محصول
سود ناویژه					

باید به احتمال تغییرات کلی قیمتها در آینده توجه خاص مبذول گردد. به این منظور میبایست

تغییرات کلی قیمتها در آینده توجه خاص مبذول گردد. به این منظور میبایست معلوم شود که آیا در دوره

آتی حالت تورمی یا غیر تورمی وجود دارد یا خیر؟ و این مسأله به نوبه خود موضوع سیاستهای مالی آتی دولت را مطرح میکند.

گاه مدیریت برای اعلام تجدیدنظر آتی در قیمتها از سیاست محافظه کارانه پیروی می نماید. اگر

تجدیدنظر در جهت کاهش قیمت باشد آن را به فوریت اعلام می دارد. اما در مورد احتمال افزایش

قیمت آنقدر از اعلام آن خودداری می کند تا بودجه مؤسسه بطور مقدماتی تهیه شده و هزینه و سود، بطور مقدماتی مشخص گردد. دلیل این موضوع آن است که تجدیدنظر در جهت افزایش قیمت جنبه اختیاری دارد حال آنکه کاهش قیمت ممکن است به اجبار و برای حفظ مقدار فروش فعلی صورت گیرد.

مدیریت با استفاده از اطلاعات و آگاهیهای خود نسبت به هزینه های توزیع، هزینه های اداری، بهره بدهی و امثال آن و همچنین با در نظر گرفتن سودناویژه فوق، میتواند احتمال یا عدم احتمال تحصیل سود را برآورد کند. مدیریت با اینگونه تحلیل ها، در صورت اتخاذ این تصمیم باید تأثیر آن بر مقدار فروش، سود ناویژه و سرانجام سود ویژه تعیین شده و ارقام برآورد شده قبلی براین اساس، مورد تعدیل قرار گیرد.

پس از طی مراحل فوق، برآورد فروش به صورت مقدماتی تأیید و تصویب میشود. تصویب نهائی آن، موکول به این است که بودجه سایر عملیات مؤسسه یعنی بودجه تولید، توزیع و اداری و عمومی براساس این برآورد مقدماتی تهیه و تنظیم شود. آنگاه اگر معلوم گردد که طبق این پیش بینی، کلیه عملیات مؤسسه هماهنگ و رضایت بخش خواهد بود برآورد فروش و دیگر بودجه ها به تصویب نهائی خواهد رسید.

مصوبه مقدماتی برآورد فروش، بین کلیه مسئولین قسمتهای مختلف مؤسسه توزیع میشود تا افراد مذکور براساس آن، بودجه های مربوط به قسمت خود را تهیه و تنظیم کنند. اگر معلوم شود که مصوبه مقدماتی برآورد فروش از نقطه نظر برنامه کلی مؤسسه طی دوره آتی، رضایت بخش نیست،

جدول شماره ۹

بودجه فروش

اداره فروش یا منطقه:		سال:		بودجه فروش			
کل برآورد فصل بهار		برآورد فروش بر حسب ماه					
		خرداد		اردیبهشت		فروردین	
مبلغ	تعداد	مبلغ	تعداد	مبلغ	تعداد	مبلغ	تعداد
							خط تولید
							الف:
							قلم ۱
							قلم ۲
							قلم ۳
							قلم ۴
							قلم ۵

در آن تجدید نظر به عمل خواهد آمد. تصویب نهائی منوط به آن است که بودجه کلی مؤسسه

در مجموع مورد تأیید مدیریت قرار گیرد.

بودجه کامل و نهائی فروش با توجه به سازمان فروش مؤسسه ، محصولات و خطوط تولید و تقسیم بندی های زمانی بودجه به طرق گوناگون قابل ارائه سات. فی المثل میتوان طبق جدول شماره ۸ فرمهای تهیه و در آن بودجه مصوب را به فصل و ماههای متشکله هر فصل تفکیک ، و فروش مؤسسه را بر حسب نوع محصول با خطوط تولید منعکس کرد.

به مجرد تصویب بودجه فروش و تهیه خلاصه ها ، مدیریت امور بودجه، برآورد مصوبه را به اطلاع مدیر امور فروش میرساند. مدیر فروش یا مدیر بودجه، برآورد مصوبه هر منطقه را به مدیران فروش مناطق یا رؤسای قسمتهای فروش و کلیه فروشندگان منطقه ابلاغ می کند. همانطور که قبلاً بیان شد به احتمال زیاد رقم مصوبه با رقمی که این افراد برآورد کرده اند متفاوت خواهد بود.

رعایت شیوه استاندارد در ابلاغ برآوردها سودمند است. توضیح درباره علل تغییر و تعدیل برآورد فروشندگان و تعیین رقم جدید سیاست مطلوبی خواهد بود. به این ترتیب از رنجش فروشندگان یا مدیران فروش منطقه به علت تغییر برآورد اولیه آنها اجتناب خواهد شد. این توضیحات میتواند آنها را برای برآوردهای آتی نیز یاری ردهد.

چون با توجه به بزرگی و کوچکی مؤسسه و ماهیت فعالیت های آن میتوان بودجه فروش را به طرق مختلف تهیه و تنظیم نمود لذا مطالب بیان شده پیشین و فرمهای ارائه شده نباید یک روش قطعی و الزامی تلقی گردد بلکه باید به عنوان راهنما از آن استفاده کرد. اما به هر حال برای تنظیم رضایت بخش بودجه فروش باید مراحل مختلف برآورد آن دقیقاً مشخص شده و فرمهای استاندارد جهت درج ارقام مورد استفاده قرار گیرد.

۵- کنترل بودجه فروش

در فصول قبلی اشاره شد که وجود بودجه به خودی خود منجر به موفقیت عملیات نخواهد شد. پس نتیجه می گیریم که بودجه مصوب فروش به آن معنی نیست که مقدار فروش مطلوب، به خودی خود تحقق یابد. برنامه فروش هر چند هم با دقت و صحت تنظیم شود به صورت خودکار عمل نمیکند. لذا باید افراد مسئول اجرای برنامه فروش از مسئولیتهای خود آگاه شده و آن را با رغبت پذیرند و تمام کوشش خود را مصروف تحقق برنامه و هدف بنمایند.

بهر تقدیر میبایست برای پیگیری و نظارت بر اجرای برنامه فروش، یک سیستم کنترل مناسب، ایجاد شود. گزارش مربوط به عملکرد فروش و مقایسه آن با ارقام مصوب و تعیین انحراف ها و دلایل بروز آن، باید به موقع تهیه و ارائه گردد.

میتوان سهمیه هر فروشنده را براساس رقم مصوب فروش تعیین کرد. این سهمیه به عنوان استاندارد جهت مقایسه عملکرد فروشندهگان مورد استفاده قرار میگیرد. باید به فروشندهگان تفهیم شود که سهمیه های تعیین شده قابل حصول است چه در غیراینصورت، عملاً شرکت برنامه عملیاتی هماهنگ شده خود را بر هدفهای غیرممکن استوار ساخته است.

چون فروشندهگان از طریق برآوردهای خود در روند تنظیم بودجه فروش مشارکت داشته اند، از اهمیت ارقام برآورد شده آگاهند، لذا ابلاغ سهمیه فروش به آنان اهمیت نقش ایشان را در اجرای برنامه فروش مورد تأکید مجدد قرار میدهد. مضافاً گزارش فوری انحراف های مهم، بین عملکرد و رقم پیش

بینی شده به فروشندگان، موجب افزایش کوشش آنان شده و یا لاقبل باعث می‌گردد که توضیحات سودمندی درباره علل آن از طرف آنان ارائه گردد.

دلایل انحراف بین عملکرد و رقم مصوب میبایست به فورت مورد بررسی قرار گرفته و کاملاً تشریح و مشخص شود. به این منظور باید مسئول بروز انحرافها معلوم گردد. پس از آن به افراد مسئول باید امکان آن را داد که دلایل خود را ارائه دهند. میتوان برای این کار فرمهای خاصی در نظر گرفت و در آن جای کافی برای ادای توضیحات منظور داشت.

نباید به انحراف های جزئی بیش از اندازه اهمیت داد و وقت زیادی بابت آن مصروف کرد زیرا اختلافات جزئی و تا حدودی معقول بین عملکرد و بودجه مصوبه ، به موفقیت کلی برنامه های مؤسسه زبانی نخواهد رساند.

اما بهر حال انحراف ها باید به فوریت گزارش شده و دلایل آن تعیین و تشریح گردد. به این ترتیب هر گونه ضعف جدی در عملیات مورد توجه قرار گرفته و تدابیر لازم جهت رفع آن اتخاذ خواهد شد و در صورت لزوم ، تجدیدنظرهای ضروری در بودجه فروش و سایر بودجه ها به عمل خواهد آمد.

۶- فرم مورد عمل شرکتهای دولتی

در ایران همانطور که قبلاً اشاره شد فرمهای کلی مورد عمل شرکت دولتی درباره تهیه و تنظیم بودجه براساس دستورالعمل هائی است که از طرف سازمان برنامه بودجه تهیه و طبق بخشنامه بودجه کل کشور به شرکتهای مذکور ابلاغ میشود. فرمی که طی سالهای متوالی برای پیش بینی فروش تعیین شده به ترتیب زیر است:

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۰۵۱۱ تماس حاصل نمایید

شماره طبقه بندی مواد	عنوان	عملکرد سال قبل	بودجه مصوب سال جاری	بودجه سال آتی
۱۰۰۰۰	درآمدها			
۱۰۱۰۰	فروش محصولات با کالاهای اصلی			
۱۰۲۰۰	فروش محصولات یا کالاهای فرعی			
۱۰۳۰۰	خدمات			
۱۰۴۰۰	سایر درآمدها			
	جمع درآمدها			

همانطور که ملاحظه میشود مبالغ منظور شده در بودجه به هزار ریال است. دیگر آنکه برای

درآمدها شماره طبقه بندی مواد با کد ۱۰۰۰۰ انتخاب شده که تا ۱۰۴۰۰ ادامه می یابد. به این ترتیب

شماره کافی برای کلیه برنامه های متصور شرکت در نظر گرفته شده است. از طرفی فاصله فی المثل بین

فروش محصولات اصلی تا فروش محصولات فرعی ۱۰۰ شماره است. یعنی در واقع برای ۱۰۰ کالا یا

محصول اصلی شماره وجود دارد. در مورد سایر درآمدها نیز فواصل مذکور رعایت نشده تا احياناً

درآمدهای متنوع و متعدد در این فاصله طبقه بندی شود.

طبقه بندی مذکور موجب تسهیل و تشخیص و تعیین فعالیتهای متفاوت بوده و میتوان به این ترتیب، انواع درآمدموسسه را برحسب نوع محصول، خطوط تولید و مانند آن به تفکیک و هر یک را جداگانه بررسی و برآورد کرد. آنچه که در مجمع عمومی شرکت به عنوان بودجه فروش یا درآمدها به تصویب می رسد عیناً عناوین مذکور در فوق است. فرض ضمنی آن است که حسابهای شرکت طبق شماره های فوق طبقه بندی شده است.

کلیه مباحث مطرح شده در این فصل میتواند و باید در شرکتهای دولتی مورد توجه و عمل قرار گیرد ولی سرانجام ارقام پیش بینی شده میبایست بطور خلاصه در فرم بالا منعکس شده و به تصویب برسد. حال اگر بهر دلیلی تجدیدنظر در ارقام بودجه لازم آید باز هم باید ارقام اصلاحی به تصویب مجمع عمومی شرکت دولتی رسانده شود. در مورد اصلاح بودجه نیز اخذ نظر مشورتی سازمان برنامه و بودجه الزامی است. به خوبی پیداست که با توجه به این الزامات تعدیل و تصحیح بودجه در شرکتهای دولتی مستلزم زامنی بسیار طولانی تر از شرکتهای خصوصی است؛ زیرا در این شرکتهای علاوه بر طی کلیه مراحل که در شرکتهای خصوصی وجود دارد. باید پس از آن نظر سازمان برنامه و بودجه را جلب کرد و سپس این نظر را در مجمع عمومی متشکله از حداقل سه وزیر (که با توجه به گرفتاری وزراء گردآوری آنها بسیار دشوار است) مطرح نمود و به تصویب رساند.

با توجه به مراتب فوق در شرکتهای دولتی میبایست حداکثر کوشش بعمل آید که حتی المقدور برنامه ها و برآوردها به درستی و دقت پیش بینی گردد تا به این ترتیب حتی الامکان از اتلاف وقت و احتمالاً زیان حاصل از تأخیر در مصوبات اجتناب شود.

جهت خرید فایل word به سایت www.kandoocn.com مراجعه کنید
یا با شماره های ۰۹۳۶۶۰۲۷۴۱۷ و ۰۹۳۶۶۴۰۶۸۵۷ و ۰۶۶۴۱۲۶۰-۵۱۱ تماس حاصل نمایید

Filename: Document1
Directory:
Template: C:\Documents and Settings\hadi tahaghoghi\Application
Data\Microsoft\Templates\Normal.dotm
Title: :
Subject:
Author: qq
Keywords:
Comments:
Creation Date: 3/18/2012 11:15:00 PM
Change Number: 1
Last Saved On:
Last Saved By: H.H
Total Editing Time: 0 Minutes
Last Printed On: 3/18/2012 11:15:00 PM
As of Last Complete Printing
Number of Pages: 43
Number of Words: 6,641 (approx.)
Number of Characters: 37,854 (approx.)