

عملية وضع الميزانية



الميزانية هي مخطط أو برنامج عمل غايته تحقيق أهداف محددة. والميزانية الخاصة بالوحدة التي تقودها هي جزء من الاستراتيجية العامة لشركتك. لذلك يتعين عليك أن تعرف وتتفهم استراتيجية شركتك لكي تضع ميزانية مفيدة لوحدةك.

كيف تتعرف على الاستراتيجية العامة لشركتك؟

• انظر إلى الصورة الاقتصادية العامة: فاستراتيجية الشركة أيام الكساد والركود الاقتصادي تختلف عن استراتيجيتها في أثناء ازدهار ونمو الاقتصاد. حاول دوماً أن تستمع وتصفي لما يقوله مديرك وزملاؤك حول المبيعات وعن الاقتصاد وضع ملاحظاتك الخاصة أيضاً. هل تجد نفسك تائهاً بين الخلاصات الكثيرة أم أنه من العسير أن تجد من يساعدك؟ هل الأسعار في صعود أم هبوط؟

• كن أول من يعلم بالتغيرات الطارئة على الصناعة: حتى عندما يكون الاقتصاد نشطاً ويشهد نمواً ملحوظاً فقد تكون بعض القطاعات تمر بأزمات اقتصادية. لذلك يجب أن تعكس ميزانيتك هذا الواقع.

• استوعب جيداً القيم المعتمدة في شركتك: لكل شركة قيمها. بعض هذه القيم توضع بصيغة رسمية وبعضها كما يقولون «نحن هكذا نفعل الأشياء». وأفضل الشركات هي تلك التي تستذكر هذه القيم عند كل قرار تتخذه. وافترض أن ميزانيتك التقديرية تدعو لإجراء تخفيضات في مساهمة الشركة لخطط الرعاية الصحية. فإن كانت القيم المعتمدة في شركتك ترى في هذه التخفيضات شيئاً غير مقبول من حيث التزاماتها العامة نحو موظفيها فإن اقتراحك سيلقى مصيراً محتوماً منذ لحظة وصوله.

• قم بتحليل SWOT: لكل شركة مكان قوتها ونقاط ضعفها ولها فرصها وما يحيط بها من تهديدات. اجعل هذه الأشياء كلها في ذهنك وأنت تضع ميزانيتك.

فهم ميزانية توضع من الأعلى إلى الأدنى

ومن الأدنى إلى الأعلى

إذا كانت شركتك تتبع طريقة الميزانية من أعلى إلى أدنى، فإن الإدارة العليا للشركة هي التي تضع الأهداف الخاصة جداً لبعض الأمور من مثل صافي الدخل وهوامش الربح والنفقات. فمثلاً، قد

يطلب إلى كل قسم في الشركة أن يحدد الزيادة على المصاريف بنسبة لا تتجاوز 6 بالمائة عن مستويات العام الفائت. وبذلك يترك لك أمر وضع مخصصات الميزانية ضمن هذه القيم لتضمن تحقيق الأهداف. فمثلاً، لنفترض أن شركة Amalgamated لرفوف القبعات ارتأت أن تزيد ربحيتها العامة بنسبة 10 بالمائة. فهذه الزيادة قد تعني فيما تعنيه من إمكانيات أخرى إطلاق خط إنتاج جديدة لتوليد مبيعات جديدة أو خفض المصاريف غير المباشرة من خلال تحسين مستوى التكنولوجيا التي بدورها تهدف إلى خفض الحاجة لعمال يعملون بدوام جزئي.

ومن ناحية أخرى، إذا كانت شركتك تتبع طريقة الميزانية من أدنى إلى أعلى فتأكد أنه ينبغي النظر إلى الخطط العامة للمبيعات والتسويق بالإضافة إلى خطط التكلفة والمصاريف، وأنت تعد ميزانيتك. خطط الشركة للبيع هي التي تحدد على نطاق واسع كم من الأموال سوف تكون متاحة للميزانية. أما ميزانية التسويق فتعطيك فكرة عما تؤكد عليه الشركة خلال العام القادم. يضاف إلى كل ما تقدم أن الشركات في معظمها تسعى لتخفيض المصاريف من حيث كونها نسبة مئوية من الإيرادات في كل سنة، مهما كانت ضئيلة، وذلك كوسيلة لتحسين الربحية.

غير أنه في الشركات التي تتبع طريقة من الأدنى إلى الأعلى لا يعطى المدراء أهدافاً محددة. بل هم يشرعون في وضع الميزانيات التي يشعرون أنها أفضل ما يلبي الاحتياجات والأهداف الخاصة بأقسامهم. ثم «تجمع» هذه الميزانيات معاً ليتم وضع الميزانية العمومية للشركة التي تجرى عليها تعديلات حسب الطلبات الرامية إلى إجراء بعض التغييرات التي ترسل إلى الإدارات كل على حدة.

قد تمر هذه العملية بإعادة وتكرارات كثيرة. وهذا ما يعني غالباً العمل بتعاون وثيق مع الإدارات أو الأقسام الأخرى في الشركة والتي قد تنشأ لديها منافسة ضد إدارتك للحصول على حصة من موارد محدودة؛ لذا من الأفضل أن تكون متعاوناً قدر المستطاع مع الإدارات الأخرى خلال هذه العملية. لكن هذا لا يعني أنه عليك أن تناضل بقوة للحصول على ما يلبي احتياجات وحدتك.

ماذا تفعل؟

هل كانت الميزانية تتبع مسارها الصحيح؟

كانت سيمون تشعر بسعادة غامرة، فقد جاءتها الترقية وأصبحت مديرة لدائرة الموارد البشرية في الشركة. عملت جاهدة لوضع ميزانية لوحدها للسنة القادمة. فاوضت إدارة الشركة بغية

الحصول على الموارد التي كانت بحاجة لها، وقد وضعت افتراضاتها من وراء طلباتها تلك بأسلوب واضح جداً، ودققت الأمور لتتأكد بأن ميزانيتها تتواءم مع استراتيجية الشركة. لكنها كانت تعلم أيضاً أن إعداد الميزانية والحصول على موافقة عليها ما هي إلا الخطوات الأولى في عملية وضع الميزانية. وعندما بدأت السنة التالية عليها أن تجد الوسيلة لتقييم ما إذا كانت الميزانية التي عملت كثيراً لوضعها تسير وفق المسار الصحيح لها - أو أنها تخرج عن السكة. وبالرغم من كونها تدرك أهمية تتبع مسار الميزانية إلا أنها كانت تشعر بشيء من عدم اليقين إزاء مقارنة تلك المسؤولية.

إعداد الميزانية

بما أنك المدير فالآخرون ينتظرون منك أن تضع ميزانية لدائرتك كل عام. وقد تعتمد تعويضاتك إلى درجة كبيرة على قدرتك في العمل وفق هذه الميزانية؛ لذا فإنه من مصلحتك أن تضع ميزانية واقعية عندما تشرع في ذلك. ولكن لا تحاول البتة أن تجعلها مثل كيس رمل فهذا لن يجديك نفعاً ولن ينفع الشركة.

ابدأ عملك بتحديد الأهداف. قد ترغب في تحسين أداء قسمك عما كان عليه الأداء في العام الفائت، أو قد ترغب في زيادة صافي دخل

الشركة، أو الإقلال من التكاليف - أو ربما هذه الأهداف كلها مجتمعة. فكيف، برأيك، تستطيع دائرتك إنجاز كل شيء أنت حددته لها؟ هنا يأتي دور الميزانية، فالميزانية قبل كل شيء، خطة تتضمن أرقاماً.

ابدأ عملك بوضع قائمة تتضمن ثلاثة إلى خمسة أهداف ترغب في تحقيقها - وضع لكل واحد منها تاريخ إتمام أيضاً، مثلاً:

• زيادة المبيعات غير الصافية بمعدل 5 بالمئة مع حلول 30 حزيران / يونيو.

• إنقاص النفقات الإدارية بمعدل 3 بالمئة من الإيرادات قبيل انتهاء السنة المالية.

• إنقاص مخزون البضاعة بمعدل 2 بالمئة قبيل انتهاء السنة المالية.

كن أكيداً بأنك تعرف المنظور العام للميزانية التي يفترض أنك سوف تضعها. والمقصود بالمنظور العام هنا أمران، هما: ذلك الجزء من الشركة الذي يفترض بالميزانية تغطيته ومستوى التفاصيل التي يجب أن تتضمنها.

• فإن صغرت الوحدة التي تركز عليها كبرت الحاجة للمزيد من التفاصيل. وإن كنت تحاول وضع ميزانية لمكتب مبيعات مؤلف

من اثني عشر شخصاً، فلن تضطر لأن تقلق كثيراً بشأن الإنفاق الرأسمالي من أجل تحسين مستوى المبنى أو تجهيزات الكمبيوتر. إنما ينبغي لك أن تضمن ميزانيتك تقديرات حول أنواع التوريدات المكتبية التي سوف تحتاجها وكم ستكلف.

• وعندما ترتقي بالسلم التنظيمي بحيث تتضمن ميزانيتك عدداً أكبر من الأفراد ودوائر أكبر فإن المنظور العام للميزانية يتسع. بإمكانك أن تفترض أن رئيس ذاك المكتب الذي يضم اثني عشر موظفاً قد فكر بمشابك الورق وبمصارييف السفر. إذن فإنك الآن تنظر إلى نفقات رأسمالية وتدرس المخطط عريض القاعدة وتفكر كيف تجمع هذه الأشياء كلها معاً.

أشياء أخرى يجب أن تفكر بها:

• المدة: هل يقصد بهذه الميزانية تغطية هذا العام فقط أم للسنوات الخمس القادمة؟ معظم الميزانيات تحدد عادة للسنة القادمة مع بعض المراجعات الشهرية أو الربعية.

• المخطط العام: هل تحتاج ميزانيتك لأن يرفق بها المخطط العام للخطة الاستراتيجية — مثل خططك لزيادة المبيعات أو حصة الشركة من السوق؟ إذا كان الوضع كذلك فيجب أن تكون مستعداً للدفاع عنها.

انظر جيداً إلى افتراضاتك الخاصة بالسنة القادمة. فالميزانية بأبسط صورها تأخذ البيانات الحالية وتضيف الافتراضات وتخلق التوقعات. لنفترض على سبيل المثال أنك تفكر بأن المبيعات سوف ترتفع بنسبة 10 بالمائة في السنة القادمة. فإذا كان هذا الافتراض صحيحاً فربما يحتاج لإضافة اثنين من الموظفين إلى وحدتك ولكن قبل أن تمثل أمام لجنة الميزانية كن على استعداد جيد للدفاع عن افتراضك هذا بأن المبيعات سوف تزداد بمعدل 10 بالمائة.

وقد يساعدك في هذا الإطار لعب الأدوار. ضع نفسك في موضع مدير قسم لديه موارد محدودة وطلبات كثيرة من الدائرة من أجل التمويل. فكيف تعرض قضيتك وتدافع عنها في سبيل الحصول على اثنين إضافيين من الموظفين لكي تحصل على موافقة مدير القسم قبل أن يعطي موافقته على طلبات يتقدم بها الآخرون؟

خطوات لوضع الميزانية

1. حلل الاستراتيجية العامة للشركة.
2. إذا كانت الشركة تعتمد أسلوب من أعلى لأدنى إبدأ بالأهداف التي تعطى إليك من الإدارة العليا. وإذا كانت الشركة تعتمد أسلوب من الأدنى إلى الأعلى، ضع الأهداف من تلقاء نفسك.

3. وضع تفاصيل افتراضاتك .

4. حول افتراضاتك هذه إلى حساب الكم .

5. أجز المراجعة: هل الأرقام في ازدياد؟ هل يمكنك توثيق

افتراضاتك؟ هل تستطيع الدفاع عن ميزانيتك؟

وضع تفاصيل افتراضاتك

الطريقة السهلة للبدء بهذا العمل تتمثل في إلقاء نظرة على أحدث ميزانية للقسم الذي أنت رئيسته .

إن كنت مديراً لقسم «رأس وعمل الموز» في شركة Amalgamated لرفوف القبعات» فقد تقرر أن تلقي نظرة على ميزانية الشركة لعام 2005 لتأخذ فكرة حول كيفية زيادة الإيرادات وخفض التكاليف - أو الاثنين معاً . (انظر إلى الجدول التالي بعنوان «قسم رأس وعمل الموز في شركة Amalgamated لرفوف القبعات») .

قسم «رأس وعل الموز» في شركة Amalgamated لرفوف القبعات			
الفرق	الأرقام الفعلية	أرقام الميزانية	ميزانية 2005
			المبيعات حسب الطراز
(28440)	208500	237000	قرن وعل الموز (ديلوكس)
9607	329832	320225	قرن وعل الموز (عادي)
39377	476902	437525	رف قائم بشكل مستقيم نموذجي
(43750)	81250	125000	رف دوار بالكهرباء
(9600)	70400	80000	في الصالة / الجدار
(32806)	1166944	1199750	إجمالي المبيعات
			تكاليف البضاعة المباعة
(6075)	82000	75925	عمالة مباشرة
(456)	6150	5694	مصارييف غير مباشرة للمعمل
3900	191100	195000	مصارييف مباشرة للمواد
2631	279250	276619	إجمالي تكاليف البضاعة المباعة
			تكاليف مبيعات عامة وإدارية
(10000)	310000	300000	رواتب قسم المبيعات
(5000)	140000	135000	مصارييف إعلان
900	2500	3400	مصارييف مبيع مختلفة
(2000)	90000	88000	مصارييف مكاتب
(16100)	542500	526400	إجمالي التكاليف العامة والمبيعات والإدارة
51537	345194	396731	الدخل التشغيلي

لا تبدأ عملك هذا بالنظر إلى إيراد محدد أو بنود تكلفة معينة ذلك أن الإيرادات والتكاليف مرتبطة ببعضها ارتباطاً تكاملياً. بل ابدأ بسؤال نفسك عن الأحداث التي تريد لها أن تحدث ضمن الإطار الزمني الذي تضع ميزانية له وعن الإيرادات والمصاريف المترافقة مع كل حدث من تلك الأحداث.

فمثلاً، هل تتوقع أن تبيع مزيداً من المنتجات؟ وكيف؟ إن كنت تخطط لزيادة مبيعات منتجات شركتك الحالية فسوف تكون ثمة تكاليف مبيعات وتسويق إضافية - وربما يتضمن ذلك توظيف موظفين جدد - تترافق مع هذه الاستراتيجية. أو إن كنت تعترم توسيع خط الإنتاج في شركتك فسوف تحتاج لوضع ميزانية لمبادرة جديدة لتطوير المنتج.

أما في حالة شركة Amalgamated وقسم رأس وعمل الموز لديها فإن منتج «الرف القائم بشكل مستقيم ونموذجي» وكذلك منتج «قرن وعمل الموز العادي» قد تجاوزت توقعات البيع لعام 2005. فإذا كان هذان المنتجان يتميزان بأعلى أرقام المبيعات، فهل من المفيد أن تزيد توقعات المبيع لهما أم عليك أن تكتفي بحجم مبيعات عام 2005 من أجل توقعاتك لعام 2006؟ وإن كنت تفكر بزيادة حجم المبيعات فإن الرف القائم المستقيم النموذجي هو الخيار الجيد، فقد تجاوز

توقعات عام 2005 بمعدل 9 بالمئة. وهل باستطاعتك أن تزيد توقعات المبيعات لهذا الطراز بمعدل 5 إلى 10 بالمئة لعام 2006؟ ومن أجل تحقيق هذه الزيادة كم مقدار المال الزائد الذي سوف تحتاج لتنفقه على التسويق؟ ومن أجل أن تتخذ قراراتك أنت بحاجة أيضاً لبيانات ذات صلة بالتسعير والتسويق وغيرها.

ومن جهة ثانية، هل لديك توقعات بإلغاء بعض المنتجات. ففي شركة Amalgamated كما هو مشاهد من الجدول طراز الرف الدوار بالكهرباء ضعيف المبيعات. فهل من الأفضل إلغاء هذا الخط كلياً والترويج لطراز الرف الخاص للصالة / الجدار؟ إن إلغاءه يعني الاستغناء عن مبيعات تقدر بنحو 81250 دولار. ولكن بما أن إنتاج الرف الدوار بالكهرباء باهظ التكلفة فربما لا تؤثر النتيجة الصافية لإيقاف إنتاج هذا الطراز في النتيجة النهائية كثيراً.

أسئلة أخرى ينبغي أن تسألها لنفسك:

- هل تبقي الأسعار على حالها أم تخفضها أو ترفعها؟ إن زيادة الأسعار بمعدل 3 بالمئة قد يعوض لك النقص في المبيعات غير الصافية لميزانية عام 2005 - شريطة ألا يكون من شأن هذه الزيادة إضعاف المبيعات.

• هل تتوي دخول أسواق جديدة، وأن تستهدف زبائن جدد أو تستعين باستراتيجيات جديدة للمبيعات؟ ما مقدار الإيرادات الإضافية التي تتوقع أن تحققها هذه الجهود؟ وكم ستكلف هذه المبادرات؟

• هل ستتغير مصاريف الرواتب لديك؟ فمثلاً، هل تتوي تخفيض العون المؤقت الذي تعتمد عليه وتستبدله بموظفين متفرغين للعمل لديك؟ أم هل ستعمل على خفض تكاليف الرواتب من خلال اعتماد الأتمتة؟ وإذا كان الأمر كذلك كم ستكلفك هذه الأتمتة؟

• هل هنالك احتمال بأن يعمل الموردون على خفض أم رفع الأسعار؟ هل تفكر بالتحول إلى موردين ذوي تكلفة أقل؟ وهل سيحصل انخفاض بمستوى الجودة؟ إذا كان الأمر كذلك فكيف سيؤثر ذلك على مبيعاتك؟

• هل أنت بحاجة لتعزيز منتجك لتحافظ على زبائنك الحاليين؟

• هل أنت بحاجة لتدريب الموظفين لديك؟

• هل هناك مشاريع أخرى خاصة أو مبادرات تفكر بمتابعتها؟

تحويل الافتراضات إلى حساب الكم

كل واحد من الافتراضات التي افترضتها أو السيناريوهات التي ابتدعتها يجب أن يترجم إلى أرقام بالدولارات. فإذا كان الموظفون لديك والذين لا يتجاوز عددهم الاثني عشر بحاجة للتدريب على المبيعات فأنت بحاجة لأن تعرف كم سيكلف تدريب كل فرد منهم وبالتالي تضرب هذا الرقم بـ 12 لكي تحسب التكلفة الإجمالية. هناك تكاليف أو إيرادات تعد أكثر سهولة من غيرها في التوقعات ولهذا السبب يفضل دوماً ألا تعد ميزانيتك لوحده، فالزملاء في العمل والمرؤوسون المباشرون قد تكون لديهم اقتراحات قيمة. وكذلك المطبوعات التجارية تقدم لك في معظم الأحيان الوسطي المتعارف عليه في الصناعة لتنوع واسع من التكاليف.

بعد أن تترجم تلك الافتراضات إلى أرقام، يتعين عليك أن تجسد هذه الأرقام في بنود بالميزانية. ولأن ميزانيتك سوف تقارن مع ميزانيات أخرى وتدمج بها فإن الشركة سوف تزودك على الأرجح بمجموعة نموذجية من البنود الخطية لكي تستعملها أثناء إعدادك للميزانية. وفي بعض الحالات تشكل افتراضاتك بعد تحويلها إلى لغة الكم البند بكامله مثال ذلك، ربما تكون قد أدرجت ووضعت بحساب

الكم جميع مشاريع تطوير المنتج التي سوف تتابعها في السنة القادمة. وفي حالات أخرى قد تكون افتراضاتك بزيادات تدريجية: إن أردت أن تزيد مبيعاتك من خلال رفع الأسعار فسوف تبدأ بأرقام المبيعات للعام الفائت ومن ثم تبدأ بزيادتها بالقدر المناسب.

معلومة مهمة: عندما تضع ميزانيتك وفق النموذج المطلوب تأكد بأنك وثقت هذه الافتراضات. فمن السهل جداً على المرء أن يفقد الأثر في أثناء الترجمة. وقد تحتاج لأن تفسرها وتوضحها - وتعديلها - إذا لزم الأمر.

بعد أن تنتهي من وضع الميزانية توقف قليلاً، واسأل نفسك هل تلمي هذه الميزانية الأهداف التي وضعت لوحديك؟ مثلاً، إذا كان هدفك زيادة المبيعات غير الصافية بمعدل 5 بالمائة فهل تفعل الميزانية ذلك حقاً؟ من السهل أن يغفل المرء الأهداف العامة عندما يفوص في التفاصيل سطرًا بسطرًا.

ثم، هل إن ميزانيتك قابلة للدفاع عنها؟ ربما تكون سعيداً جداً بها، ولكن ليس ضرورياً أن يكون كل من في لجنة الميزانية على هذا القدر من السعادة. مرة أخرى، يتعين عليك أن تدافع عن افتراضاتك

بل وأن تدفع بها إلى الأمام. هل أنت تستطيع فعل ذلك إذا ازداد عدد موظفيك واحداً كما لو ازداد عددهم اثنين؟ إن لم يكن الأمر كذلك كن متأكداً بأنك تستطيع إثبات ذلك.

معلومات مهمة: وضع الميزانية التقديرية

- ركز على الأهداف دوماً: إن كنت تهدف إلى زيادة المبيعات اجعل هذا الهدف الاهتمام الأول والرئيس لميزانيتك. لا تقسح مجالاً لأمر أخرى لتحرفك عن مسارك وتبعدك عن هدفك الرئيس.
- كن واقعياً: يرغب معظم المدراء الجدد أن يضاعفوا المبيعات ويخفضوا المصاريف إلى النصف. ولكن لا تنس أنك سوف تحاسب على النتائج.
- لا تحاول أن تضعها لوحدها: أشرك أعضاء فريق العمل لديك فقد تكون لديهم بعض المعرفة المفصلة حول بنود معينة ليست موجودة لديك.
- لا تستخدم الميزانية بديلاً للتواصل المنتظم مع موظفيك: ينبغي لأعضاء فريق عملك أن يسمعوا منك مباشرة بخصوص

تمويل بعض بنود الميزانية التي تطالبهم مباشرة - وليس من خلال قراءتهم للميزانية بعد الانتهاء من وضعها.

• لا تضع اللوم على الميزانية إن رفضت طلباتك: كن صريحاً ومباشراً، قل للموظف إن رحلة العمل المقترحة غير جدية بالنفقات التي تتفق لأجلها، بدلاً من قولك: «ليس لدينا الاعتمادات بالميزانية».

ما بوسعك أن تفعله

أتذكر قصة سيمون وحاجتها لمراقبة أداء ميزانيتها لقسم الموارد البشرية

يقترح المعلم الخبير الحل التالي:

إن سيمون بحاجة لأن تقيّم أداء ميزانيتها مرة كل شهر في الحد الأدنى. وينبغي لها أن توجه عنايتها، على وجه الخصوص، إلى الفوارق السلبية والإيجابية الكبيرة التي تلاحظها في هذا الأداء، وأن تفكر جيداً بالأسباب الداعية لحدوث ذلك. فمثلاً قد يكون الفارق فارقاً مرة واحدة، وبهذه الحالة لن تحتاج سيمون لأن تبدل شيئاً. ومع ذلك يتعين عليها أن تتابع مراقبتها لمثل هذه الفوارق خلال الشهور

التالية لتتأكد بأنها ومن تلقاء نفسها سوف تصحح نفسها. أما إذا كان الفارق لا يشكل انحرافاً لمرة واحدة، فإن عليها أن تقيّم الأسباب التي أدت إلى حصوله وأن تضع الإجابات لمثل هذه الحالات - وهذا ما تستطيع فعله من خلال أعمال الفكر مع أعضاء فريقها.

وبالإضافة إلى متابعة المراقبة والتصدي للاختلافات والفروق يتعين عليها أن تعيد التقييم للتنبؤات كل ربع سنة، وأن تعلم بذلك الإدارة العليا إذا تبين لهذه الإدارة أن سيمون لن تضع أهداف ميزانيتها السنوية. وبهذه الطريقة تستطيع الإدارة إجراء التعديلات المناسبة في جدول التنبؤات العام للشركة طبقاً لذلك. وأخيراً، يتعين على سيمون أن تعلم الإدارة العليا إذا تبين لها أن أداء وحدتها قد تحسن عما كان متوقعاً. وأخيراً، ومن خلال إنقاذ افتراضاتها الأصلية للميزانية وتقديراتها، فسوف تصبح قادرة على تحسين قدرتها في وضع الميزانية للسنة القادمة.