

بودجه واحدهای خصوصی

نوشته زیرفشرده‌ای است از ترجمه فصل پنجم کتاب معروف "چارلز هورن گرن" * که توسط شهید نبی الله لواسانی ترجمه شده است. شهید لواسانی که دوره دکتری خود را در رشته اقتصاد و علوم سیاسی در خارج از کشور میگذرانده، قبل از پایان دوره مذکور با ایران مراجعت نموده و در جنگ تحمیلی به فیض شهادت نائل گردیده است. ماضن ابراز تا سفر از فقدان این محقق، امیدواریم که با چاپ خلاصه‌ای از آنچه از وی بدستمان رسیده، قدمی در راه قدردانی از او برداشته باشیم.

*COST ACCOUNTING: A MANAGERIAL APPROACH

وظیفه اصلی مدیریت در هر سازمان "تصمیم‌گیری" است. تصمیمات مدیریت درباره عملیات و فعالیت‌های آتی هر سازمان در قالب "برنامه" ارائه میگردد. بیان مقداری برنامه یا ترجمه برنامه به "پول" بودجه سازمان خوانده میشود و کمک آن روشهای دستیابی به اهداف تمامی واحدهای تابعه یک سازمان جمع‌بندی و خلاصه‌می‌شود. اگرچه غالباً "شرکتهای بزرگ از بودجه استفاده میکنند، اما استفاده از بودجه در شرکتها و سازمانهای کوچک نیز میتواند برای مدیران بسیار سودمند باشد.

معمولاً در بعضی از سازمانها، انواع بودجه تهیه میگردد: بودجه عملیاتی و بودجه مالی. جدول زیر اجزای هر یک از این دو بودجه را نشان میدهد:

جدول ۱- اجزاء بودجه عملیاتی و مالی

بودجه عملیاتی	بودجه مالی
بودجه فروش	بودجه نقدی
بودجه تولید	بودجه دریافت‌ها
بودجه مواد اولیه	بودجه پرداخت‌ها
بودجه کار مستقیم	پیش‌بینی ترانزنامه
بودجه سربار کارخانه	پیش‌بینی منابع و مصارف وجوه
بودجه سطوح موجودی	
بودجه قیمت تمام‌شده	
بودجه هزینه فروش	
بودجه هزینه اداری	

اما بودجه را چگونه باید تنظیم کرد؟ اساساً "بودجه عبارت از صورت‌های مالی بر اساس ارقام و اطلاعات پیش‌بینی شده است. عبارت دیگر تفاوت بین بودجه و صورت‌های مالی واحد تجاری در اینست که حسابدار در تهیه صورت‌های مالی از اطلاعات تاریخی استفاده میکند، در حالی که تنظیم‌کننده بودجه بجای اطلاعات تاریخی از پیش‌بینی ارقام درآینده استفاده بعمل می‌آورد. در موسسات تولیدی کارتهیه بودجه، ابتداءً با پیش‌بینی فروش برای دوره آینده آغاز میگردد. مدیران واحد تولیدی با توجه به امکانات واحد، فروش را پیش‌بینی میکنند. سپس بر اساس بودجه فروش، بودجه تولید تهیه میشود. برای تهیه بودجه تولید باید توجه داشت که قسمتی از فروش آتی از موجودی اول دوره تامین میشود و تفاوت بین مقادیر فروش و موجودی اول دوره است که باید از طریق بودجه تولید برنامهریزی و تامین گردد. مقدار تولید در بودجه تولید با استفاده از رابطه زیر تعیین میگردد:

موجودی کالای ساخته - پیش‌بینی + موجودی مطلوب کالای = مقدار
شده در اول دوره فروش ساخته شده در پایان تولید
دوره

لازم است توجه شود که بودجه تولید بر حسب واحدهای تولیدشده و نه بر حسب پول بیان میشود. همانطور که رابطه بالا نشان میدهد، تولید

هم تحت تاثیر سطح موجودی اول و آخر دوره و هم مقدار فروش قرار می گیرد. بنا براین، علیرغم نوسانات فصلی در فروش، میتوان با استفاده از عامل موجودیها در تولید ثبات برقرار کرد، بعبارت دیگر موجودی هماهنگ کننده میزان تولید و فروش میباشد، به این ترتیب که هنگام افزایش تقاضا در بازار نیاز مصرف کننده از محل موجودی برطرف میشود و از طرف دیگر، موجودی استفاده مستمر از نیروی انسانی و تسهیلات تولیدی را ممکن میسازد.

پس از تهیه بودجه تولید باید اقلام زیر را برای تهیه بودجه پیش بینی کرد:

الف - مواد مورد نیاز - میزان مواد مورد نیاز برای دست یابی به هدف بودجه تولید به مقدار تولید تعیین شده در بودجه مذکور بستگی دارد. مقدار مواد اولیه ای که با خریداری گردد، هم به پیش بینی مواد مورد نیاز و هم موجودی این مواد وابسته است و با استفاده از رابطه زیر بدست می آید:

موجودی مواد اولیه - میزان مواد اولیه + مقدار مطلوب = مواد اولیه در آغاز دوره

مورد نیاز موجودی مواد اولیه در پایان باید خریداری شود

ب - کار مستقیم - مقدار کار مستقیم با توجه به روشهای تولید و نوع محصولات تولید شده بستگی دارد.

پ - سر بار تولید - در ارتباط با سطح تولید تعیین شده پیش بینی میشود.

ت - موجودیها - مقصود از موجودی در اینجا، سطح موجودی مطلوب در پایان دوره میباشد.

پس از پیش بینی اقلام فوق، میتوان بودجه قیمت تمام شده کالای فروخته شده را تهیه کرد. این بودجه با استفاده از اطلاعات (الف) تا (ت) در فوق تهیه میگردد. قدم بعدی تهیه بودجه سایر هزینهها و هزینههای اداری و فروش میباشد. آنگاه با یسود یا زیان مورد انتظار تخمین زده شود.

مرحله بعدی برای تهیه بودجه سازمان، تهیه و تنظیم بودجه

نقدی است بودجه نقدی تا اثیر فعالیت‌های سازمان را درآینده بر وضعیت نقدی آن نشان میدهد. تهیه بودجه نقدی استفاده مطلوب از منابع مالی واحداث تولیدی را ممکن میسازد. با تهیه این بودجه نه وجه نقدی دلیل و بطور غیر منطقی را کد میماند و نه سازمان دچار کمبود وجه نقد می‌شود.

برای تهیه بودجه نقدی باید از اطلاعات زیر استفاده کرد:

۱- موجودی نقدی در اول دوره

۲- پیش‌بینی دریافت‌ها در طی دوره

نکته مهم در پیش‌بینی دریافت‌ها، تخمین میزان وصول حساب‌های دریافتنی است. برای این منظور باید مطالبات مشکوک‌الوصول و دوره زمانی بین فروش غیر نقدی و دریافت وجه را پیش‌بینی کرد. جمع دو قلم بالا (۲ و ۱) میزان وجه نقد قابل تامین برای رفع نیازهای مالی سازمان را نشان میدهد.

۳- پرداخت‌های نقدی - برای تخمین پرداخت‌های نقدی

سازمان باید دوره اعتبار را را تعیین کرده بوسیله فروشندگان کالا و مواد به سازمان و هزینه‌های کارمستقیم و سایر هزینه‌های مربوط به نیروی کار را همراه با سایر هزینه‌ها و مخارج برآورد کرد. باید توجه داشت که هرچه اقلامی نظیر استهلاک ماشین‌آلات دارای ماهیت هزینه هستند، اما پرداخت نقدی برای آنها صورت نمی‌گیرد.

اگر بودجه نقدی تنظیم شده نشان دهد که دریافت‌ها بیش از پرداخت‌ها می‌باشد، سازمان میتواند دوام‌های دریافتنی را با پرداخت یا منابع اضافی را در کوتاه مدت در سود بخش‌ترین راه‌ها سرمایه‌گذاری کند.

برعکس اگر دریافت‌ها کمتر از پرداخت‌ها باشد، سازمان برای تامین نیازهای مالی خود ناگزیر از دریافت وام می‌باشد.

پس از تهیه بودجه نقدی باید تراژنا ماه سازمان را پیش‌بینی کرد. آنچه که در تهیه بودجه باید مورد تاکید قرار گیرد اینست که برآورد و پیش‌بینی فروش بسیار دشوار است و پیش‌بینی فروش پایه و اساس تمام برآوردهای دیگر برای تهیه بودجه می‌باشد. غالباً فروش پس از بررسی عوامل زیر تخمین زده می‌شود.

- ۱- روند فروش در گذشته
- ۲- وضعیت عمومی اقتصادی و صنعتی
- ۳- شاخص های کلی اقتصادی ما نند تولید ناخالص ملی، درآمد ملی، اشتغال، سطح قیمت ها و حجم تولیدات صنعتی.
- ۴- قیمت تمام شده محصولات ساخته شده و میزان قابلیت رقابت آن با محصولات مشابه
- ۵- بازار
- ۶- سیاست های قیمت گذاری و احد تولیدی
- ۷- سیاست سازمان در رابطه با تبلیغات و بازاریابی
- ۸- کیفیت کارکنان قسمت فروش و توزیع
- ۹- رقابت
- ۱۰- ظرفیت واقعی تولید با توجه به نارسایی های محتمل در امر تهیه مواد اولیه، ماشین آلات و غیره

روش های برآورد میزان فروش

- ۱- استفاده از کارکنان فروش - غالباً " اگر مسئولان اجرایی سازمان نقش فعالی در تنظیم بودجه داشته باشند، برای دستیابی به هدفهای آن نیز بیشتر کوشش خواهند کرد. این مسئله در مورد بودجه فروش نیز صادق است.
- در این روش تخمین مقدار فروش به مدیر قسمت فروش واگذار میشود، تا وی با استفاده از تجربیات خود و کارکنان قسمت فروش و بررسی روند فروش و سایر عوامل موثر در سطح فروش سازمان، این متغیر را پیش بینی کند.
- ۲- روش آماری - روش های آماری مانند سریهای زمانی، تحلیل های همبستگی و غیره روش های مفیدی برای تعیین رابطه بین فروش و شاخص های اقتصادی میباشند. باید توجه داشت که استفاده از روش های آماری تنها باید بعنوان روش های تکمیلی انجام گیرد. اعتد! دوا تکاء زیاد به این روشها غالباً "خطرناک است." ●