

Gestiunea bugetară a vânzărilor*

Prof. univ. dr. Corina-Graziella BÂTCĂ-DUMITRU, lect. univ. dr. Daniela-Nicoleta SAHLIAN,
conf. univ. dr. Cleopatra ŞENDROIU

Academia de Studii Economice din Bucureşti

Abstract

In this article we present aspects regarding the budgetary management of sales and the forecasting techniques used in the budgetary management of sales, as well as a model for the retail (distribution) activity budget.

The budgetary management of sales represents the first step in the budget network of a business, defined as a volume calculation that enables the determination of the level of activity for the distribution services and as a value calculation of the proceeds through which the business's resources are determined.

Key terms: forecasting techniques, adjustment, chronological series, exponential relation, sales budgeting

Termeni-cheie: tehnici de previziune, ajustare, serie cronologică, legătură exponențială, bugetarea vânzărilor

Clasificare JEL: G17, G31

To cite this article: Corina-Graziella Bâtcă-Dumitru, Daniela-Nicoleta Sahljan, Cleopatra Şendroiou, *Gestiunea bugetară a vânzărilor*, *CECCAR Business Review*, N° 7/2021, pp. 14-24, DOI: <http://dx.doi.org/10.37945/cbr.2021.07.02>

Gestiunea bugetară a vânzărilor reprezintă primul pas în rețeaua de bugete a unei întreprinderi, fiind definită ca **un calcul de volum** care permite determinarea nivelului de activitate al serviciilor de distribuție și ca **un calcul de valoare a încasărilor** prin care se determină resursele întreprinderii.

1. Tehnicile de previziune

Tehnicile de previziune utilizate în gestiunea bugetară a vânzărilor sunt:

- ajustările;
- seriile cronologice;
- legătura exponențială.

1.1. Ajustările

Acestea au la bază studiul cifric al datelor care caracterizează vânzările trecute ale unui produs, previziunea fiind obținută prin extrapolarea tendințelor trecute presupuse ca având loc cu regularitate.

Mai exact, ajustarea constă în substituirea valorilor observate ale variabilei y_i cu o valoare calculată y_i' utilizând anumite procedee de ajustare **mecanice** sau **analitice**.

a) **Ajustarea mecanică: metoda mediilor mobile** constă în reprezentarea seriei statistice, substituind valoarea observată y_i cu o valoare ajustată y_i' , calculată pe baza relației:

* Prelucrare după Dumitru și Ioanăș, 2005, pp. 246-258.

$$y_i' = \frac{a \cdot y_{i-1} + b \cdot y_i + c \cdot y_{i+1}}{a + b + c}$$

unde:

a, b și c – coeficienți de ponderare a căror valoare depinde de alegerea statisticienilor.

Numărul de observații necesare pentru calculul valorii ajustate este în funcție de periodicitatea fenomenului studiat.

Astfel, în cazul unui istoric al vânzărilor, **mediile mobile** se calculează astfel:

- ✓ Dacă istoricul vânzărilor se referă la **un trimestru**, periodicitatea este 4.

$$y_i' = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot y_{i-2} \right) + y_{i-1} + y_i + y_{i+1} + \left(\frac{1}{2} \cdot y_{i+2} \right) \right]$$

- ✓ Dacă istoricul vânzărilor se referă la **o lună**, periodicitatea este 12.

$$y_i' = \frac{1}{12} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot y_{i-6} \right) + y_{i-5} + \dots + y_{i-1} + y_i + y_{i+1} + \dots + y_{i+5} + \left(\frac{1}{2} \cdot y_{i+6} \right) \right]$$

Coeficienții astfel determinați permit respectarea principiului conform căruia *suma coeficienților = periodicitatea seriei statistice*.

Exemplul 1

Cifra de afaceri a unei întreprinderi se prezintă în tabelul de mai jos:

- lei -

Trimestrul	1	2	3	4
Anul N	2.000	2.400	2.800	2.300
N+1	2.100	2.700	3.000	2.600
N+2	2.200	2.900	3.400	2.800
N+3	2.500	3.300	3.700	3.100

Ne propunem să prezentăm tabloul valorilor ajustate utilizând metoda ajustării mecanice (metoda mediilor mobile).

Periodicitatea este 4, deci fiecare valoare y_i este înlocuită cu valoarea sa ajustată, astfel:

$$\text{Trim. 3 anul N} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 2.000 \text{ lei} \right) + 2.400 \text{ lei} + 2.800 \text{ lei} + 2.300 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 2.100 \text{ lei} \right) \right] = 2.387,5 \text{ lei}$$

$$\text{Trim. 4 anul N} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 2.400 \text{ lei} \right) + 2.800 \text{ lei} + 2.300 \text{ lei} + 2.100 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 2.700 \text{ lei} \right) \right] = 2.437,5 \text{ lei}$$

$$\text{Trim. 1 anul N+1} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 2.800 \text{ lei} \right) + 2.300 \text{ lei} + 2.100 \text{ lei} + 2.700 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 3.000 \text{ lei} \right) \right] = 2.500 \text{ lei}$$

$$\text{Trim. 2 anul N+1} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 2.300 \text{ lei} \right) + 2.100 \text{ lei} + 2.700 \text{ lei} + 3.000 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 2.600 \text{ lei} \right) \right] = 2.562,5 \text{ lei}$$

$$\text{Trim. 3 anul N+1} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 2.100 \text{ lei} \right) + 2.700 \text{ lei} + 3.000 \text{ lei} + 2.600 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 2.200 \text{ lei} \right) \right] = 2.612,5 \text{ lei}$$

$$\text{Trim. 4 anul N+1} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 2.700 \text{ lei} \right) + 3.000 \text{ lei} + 2.600 \text{ lei} + 2.200 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 2.900 \text{ lei} \right) \right] = 2.650 \text{ lei}$$

$$\text{Trim. 1 anul N+2} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 3.000 \text{ lei} \right) + 2.600 \text{ lei} + 2.200 \text{ lei} + 2.900 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 3.400 \text{ lei} \right) \right] = 2.725 \text{ lei}$$

$$\text{Trim. 2 anul N+2} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 2.600 \text{ lei} \right) + 2.200 \text{ lei} + 2.900 \text{ lei} + 3.400 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 2.800 \text{ lei} \right) \right] = 2.800 \text{ lei}$$

$$\text{Trim. 3 anul N+2} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 2.200 \text{ lei} \right) + 2.900 \text{ lei} + 3.400 \text{ lei} + 2.800 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 2.500 \text{ lei} \right) \right] = 2.862,5 \text{ lei}$$

$$\text{Trim. 4 anul N+2} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 2.900 \text{ lei} \right) + 3.400 \text{ lei} + 2.800 \text{ lei} + 2.500 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 3.300 \text{ lei} \right) \right] = 2.950 \text{ lei}$$

$$\text{Trim. 1 anul N+3} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 3.400 \text{ lei} \right) + 2.800 \text{ lei} + 2.500 \text{ lei} + 3.300 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 3.700 \text{ lei} \right) \right] = 3.037,5 \text{ lei}$$

$$\text{Trim. 2 anul N+3} = \frac{1}{4} \cdot \left[\left(\frac{1}{2} \cdot 2.800 \text{ lei} \right) + 2.500 \text{ lei} + 3.300 \text{ lei} + 3.700 \text{ lei} + \left(\frac{1}{2} \cdot 3.100 \text{ lei} \right) \right] = 3.112,5 \text{ lei}$$

Tabloul valorilor ajustate se prezintă astfel:

- lei -

Anul \ Trimestrul	1	2	3	4
N	-	-	2.387,5	2.437,5
N+1	2.500,0	2.562,5	2.612,5	2.650,0
N+2	2.725,0	2.800,0	2.862,5	2.950,0
N+3	3.037,5	3.112,5	-	-

Inconvenientul acestei metode constă în eliminarea informațiilor de la începutul și sfârșitul seriei, fapt ce conduce ca în ajustare să fie preferată metoda celor mai mici pătrate.

b) **Ajustarea analitică: metoda celor mai mici pătrate** presupune regăsirea parametrilor funcției $y'_i = f(x)$, care corespund sumei pătratelor distanțelor între valoarea observată y_i și valoarea sa ajustată y'_i .

În acest caz, ajustarea se face pe baza unei drepte de tipul $y = ax + b$, în care:

$$a = \frac{\sum(x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sum(x_i - \bar{x})^2}$$

și

$$b = \bar{y} - a\bar{x}$$

Exemplul 2

Evoluția în timp a vânzărilor unei întreprinderi se prezintă astfel:

Timp exprimat în luni (x)	2	3	4	5	6
Vânzări (y) exprimate în mil. lei	14	20	30	36	46

Ne propunem să determinăm valoarea vânzărilor previzionate pentru lunile 10 și 11.

Calculule sunt regrupate în tabelul de mai jos:

x_i (luni)	y_i (mil. lei)	$X_i = x_i - \bar{x}$ (luni)	$Y_i = y_i - \bar{y}$ (mil. lei)	X_i^2 (luni)	$X_i \cdot Y_i$ (mil. lei)
2	14	$2 - 4 = -2$	$14 - 29,2 = -15,2$	$(-2)^2 = 4$	$(-2) \cdot (-15,2) = 30,4$
3	20	$3 - 4 = -1$	$20 - 29,2 = -9,2$	$(-1)^2 = 1$	$(-1) \cdot (-9,2) = 9,2$
4	30	$4 - 4 = 0$	$30 - 29,2 = +0,8$	0	0
5	36	$5 - 4 = +1$	$36 - 29,2 = +6,8$	$1^2 = 1$	$1 \cdot 6,8 = 6,8$
6	46	$6 - 4 = +2$	$46 - 29,2 = +16,8$	$2^2 = 4$	$2 \cdot 16,8 = 33,6$
20	146	0	0	10	80

unde:

$$\bar{x} = \frac{20 \text{ luni}}{5} = 4 \text{ luni}$$

$$\bar{y} = \frac{146 \text{ mil. lei}}{5} = 29,2 \text{ mil. lei}$$

$$a = \frac{80 \text{ mil. lei}}{10 \text{ luni}} = 8 \text{ mil. lei/lună}$$

$$b = 29,2 \text{ mil. lei} - (8 \text{ mil. lei/lună} \cdot 4 \text{ luni}) = -2,8 \text{ mil. lei}$$

Dreapta obținută pentru ecuație este de tipul $y' = 8x - 2,8$.

Previziunile vânzărilor se prezintă astfel:

$$\text{Pentru } x = 10 \text{ luni, } y = 8 \text{ mil. lei/lună} \cdot 10 \text{ luni} - 2,8 \text{ mil. lei} = 77,2 \text{ mil. lei}$$

$$\text{Pentru } x = 11 \text{ luni, } y = 8 \text{ mil. lei/lună} \cdot 11 \text{ luni} - 2,8 \text{ mil. lei} = 85,2 \text{ mil. lei}$$

1.2. Seriile cronologice

Acestea sunt serii statistice care reprezintă evoluția unei variabile economice în funcție de timp.

Componentele unei serii cronologice sunt:

- tendința pe termen lung** sau **trendul**, simbolizată cu **T** – exprimă tendința fenomenului pe termen lung;
- mișcarea ciclică**, notată cu **C** – arată fluctuațiile legate de succesiunea fazelor ciclurilor economice.

Deseori aceasta este regrupată cu trendul într-o mișcare globală calificată ca **extrasezonieră**, notată cu **C**;

- variațiile sezoniere**, simbolizate cu **S** – reprezintă fluctuații periodice care se suprapun peste mișcarea ciclică și pentru care se calculează coeficienții sezonieri;

- variațiile reziduale** sau **accidentale**, notate cu **E** – sunt variații imprevizibile de mică amplitudine determinate de greve sau accidente.

Aceste componente pot fi organizate în două modele:

- **un model aditiv**, în care elementele componente sunt independente, de tipul $y_i = C_i + S_i + E_i$;
- **un model multiplicativ**, de tipul $y_i = C_i \cdot (1 + S_i) \cdot (1 + E_i)$, caz în care mișcarea sezonieră este considerată ca proporțională cu cea extrasezonieră.

În vederea calculării **coeficienților sezonieri** se parcurge următoarea metodologie:

1. Se determină dreapta celor mai mici pătrate care ajustează seria cronologică.
2. Se calculează valorile ajustate y'_i pe baza ecuației prezentate anterior.

3. Se calculează raportul dintre valoarea y_i reală observată și valoarea y_i' ajustată.

4. Pentru fiecare perioadă (lună sau trimestru) se ține seama de raportul mediu, care va fi considerat coeficient sezonier al perioadei.

Previziunea vânzărilor este fondată pe ipoteza conform căreia în anii următori tendința generală va fi aceeași ca în trecut și parcurge următoarea metodologie:

1. Ecuația generală a mișcării extrasezoniere este utilizată pentru a prevedea tendința pe termen lung a următoarelor patru trimestre.

2. Coeficienții sezonieri sunt aplicați valorilor găsite pentru a ține cont de fluctuații.

Exemplul 3

Reluăm seria prezentată anterior în cadrul exemplului 1, respectiv:

- lei -

Anul \ Trimestrul	1	2	3	4
N	2.000	2.400	2.800	2.300
N+1	2.100	2.700	3.000	2.600
N+2	2.200	2.900	3.400	2.800
N+3	2.500	3.300	3.700	3.100

Ne propunem să efectuăm o previziune a vânzărilor trimestriale.

Etapa I. Calculul parametrilor dreptei celor mai mici pătrate:

x_i (trim.)	y_i (lei)	$X_i = x_i - \bar{x}$ (trim.)	$Y_i = y_i - \bar{y}$ (lei)	X_i^2 (trim.)	$X_i \cdot Y_i$ (lei)
1	2.000	-7,5	-737,5	56,25	+5.531,25
2	2.400	-6,5	-337,5	42,25	+2.193,75
3	2.800	-5,5	+62,5	30,25	-343,75
4	2.300	-4,5	-437,5	20,25	+1.968,75
5	2.100	-3,5	-637,5	12,25	+2.231,25
6	2.700	-2,5	-37,5	6,25	+93,75
7	3.000	-1,5	+262,5	2,25	-393,75
8	2.600	-0,5	-137,5	0,25	+68,75
9	2.200	+0,5	-537,5	0,25	-268,75
10	2.900	+1,5	+162,5	2,25	+243,75
11	3.400	+2,5	+662,5	6,25	+1.656,25
12	2.800	+3,5	+62,5	12,25	+218,75
13	2.500	+4,5	-237,5	20,25	-1.068,75
14	3.300	+5,5	+562,5	30,25	+3.093,75
15	3.700	+6,5	+962,5	42,25	+6.256,25
16	3.100	+7,5	+362,5	56,25	+2.718,75
136	43.800	0	0	340	24.200,00

unde:

$$\bar{x} = \frac{136 \text{ luni}}{16} = 8,5 \text{ luni}$$

$$\bar{y} = \frac{43.800 \text{ lei}}{16} = 2.737,5 \text{ lei}$$

$$a = \frac{24.200 \text{ lei}}{340 \text{ luni}} = 71,1764 \text{ lei/lună}$$

$$b = 2.737,5 \text{ lei} - (71,1764 \text{ lei/lună} \cdot 8,5 \text{ luni}) = 2.132,5 \text{ lei}$$

Etapa II. Calculul valorilor ajustate:

Dreapta obținută este de tipul $y' = 71,1764 \cdot x + 2.132,5$.

- lei -

Anul \ Trimestrul	1	2	3	4
N	71,1764 · 1 + 2.132,50 = 2.203,68	71,1764 · 2 + 2.132,50 = 2.274,85	71,1764 · 3 + 2.132,50 = 2.346,03	71,1764 · 4 + 2.132,50 = 2.417,21
N+1	71,1764 · 5 + 2.132,50 = 2.488,38	71,1764 · 6 + 2.132,50 = 2.559,56	71,1764 · 7 + 2.132,50 = 2.630,73	71,1764 · 8 + 2.132,50 = 2.701,91
N+2	71,1764 · 9 + 2.132,50 = 2.773,09	71,1764 · 10 + 2.132,50 = 2.844,26	71,1764 · 11 + 2.132,50 = 2.915,44	71,1764 · 12 + 2.132,50 = 2.986,62
N+3	71,1764 · 13 + 2.132,50 = 3.057,79	71,1764 · 14 + 2.132,50 = 3.128,97	71,1764 · 15 + 2.132,50 = 3.200,15	71,1764 · 16 + 2.132,50 = 3.271,32

Etapa III. Raporturile între valorile reale și cele ajustate:

- lei -

Anul \ Trimestrul	1	2	3	4
N	2.000/2.203,68 = 0,9076	2.400/2.274,85 = 1,0550	2.800/2.346,03 = 1,1935	2.300/2.417,21 = 0,9515
N+1	2.100/2.488,38 = 0,8439	2.700/2.559,56 = 1,0549	3.000/2.630,73 = 1,1404	2.600/2.701,91 = 0,9623
N+2	2.200/2.773,09 = 0,7933	2.900/2.844,26 = 1,0196	3.400/2.915,44 = 1,1662	2.800/2.986,62 = 0,9375
N+3	2.500/3.057,79 = 0,8176	3.300/3.128,97 = 1,0547	3.700/3.200,15 = 1,1562	3.100/3.271,32 = 0,9476
Coeficienți sezonieri bruiți	0,8406	1,0461	1,1641	0,9497
Coeficienți sezonieri ajustați	0,84	1,05	1,16	0,95

unde:

$$0,8406 = \frac{0,9076 + 0,8439 + 0,7933 + 0,8176}{4}$$

$$1,0461 = \frac{1,0550 + 1,0549 + 1,0196 + 1,0547}{4}$$

$$1,1641 = \frac{1,1935 + 1,1404 + 1,1662 + 1,1562}{4}$$

$$0,9497 = \frac{0,9515 + 0,9623 + 0,9375 + 0,9476}{4}$$

Etape IV. Previziunea vânzărilor. Ecuația generală a mișcării extrasezoniere este utilizată pentru a prevedea tendința pe termen lung a următoarelor 4 trimestre.

Prin urmare, în ecuația $y' = 71,1764 \cdot x + 2.132,5$, valorile lui y' vor fi calculate pentru $x = 17, 18, 19$ și 20 .

Coefficienții sezonieri sunt aplicați valorilor calculate pentru a ține cont de fluctuațiile sezoniere.

Trimestrul Specificare	1	2	3	4
Previziunea mișcărilor extrasezoniere (lei)	$71,1764 \cdot 17 + 2.132,50 = 3.342,50$	$71,1764 \cdot 18 + 2.132,50 = 3.413,68$	$71,1764 \cdot 19 + 2.132,50 = 3.484,85$	$71,1764 \cdot 20 + 2.132,50 = 3.556,03$
Coefficienți sezonieri	0,84	1,05	1,16	0,95
Previziunea vânzărilor (lei)	$3.342,50 \cdot 0,84 = 2.807,70$	$3.413,68 \cdot 1,05 = 3.584,36$	$3.484,85 \cdot 1,16 = 4.042,43$	$3.556,03 \cdot 0,95 = 3.378,23$

1.3. Legătura exponențială

Această metodă de previziune calculează de fapt o medie a observațiilor trecute, ponderată descrescător în funcție de vechimea lor.

Pentru o perioadă dată, t , previziunea vânzărilor este calculată după formula:

$$Y_t = \alpha \cdot y_{t-1} + (1 - \alpha) \cdot Y_{t-1}$$

unde:

Y_t – previziunea perioadei t ;

α – coeficient de ponderare cuprins între 0 și 1;

y_{t-1} – observarea perioadei precedente;

Y_{t-1} – previziunea perioadei precedente.

Printr-un raționament simplu, bazat pe recurență, se demonstrează că Y_t este o medie a tuturor observațiilor trecute, ponderată cu coeficienți descrescători în timp:

$$Y_t = \alpha \cdot y_{t-1} + \alpha \cdot (1 - \alpha) \cdot y_{t-2} + \alpha \cdot (1 - \alpha)^2 \cdot y_{t-3} + \dots + \alpha \cdot (1 - \alpha)^{n-1} \cdot y_{t-n+1} + \alpha \cdot (1 - \alpha)^n \cdot Y_{t-n}$$

Exemplul 4

Se cunosc următoarele informații:

- lei -

Specificare	Luna					
	1	2	3	4	5	6
Valoarea vânzărilor	1.140	1.100	1.120	1.140	1.120	1.130

Ne propunem să efectuăm o previziune a vânzărilor pentru luna iulie.

Pentru un coeficient de 0,6 se obțin:

$$Y_2 = 0,6 \cdot 1.140 \text{ lei} + (1 - 0,6) \cdot 1.140 \text{ lei} = 1.140 \text{ lei}$$

$$Y_3 = 0,6 \cdot 1.100 \text{ lei} + 0,4 \cdot 1.140 \text{ lei} = 1.116 \text{ lei}$$

$$Y_4 = 0,6 \cdot 1.120 \text{ lei} + 0,4 \cdot 1.116 \text{ lei} = 1.118,4 \text{ lei}$$

$$Y_5 = 0,6 \cdot 1.140 \text{ lei} + 0,4 \cdot 1.118,4 \text{ lei} = 1.131,36 \text{ lei}$$

$$Y_6 = 0,6 \cdot 1.120 \text{ lei} + 0,4 \cdot 1.131,36 \text{ lei} = 1.124,54 \text{ lei}$$

Iar previziunea pentru luna iulie este:

$$Y_7 = 0,6 \cdot 1.130 \text{ lei} + 0,4 \cdot 1.124,54 \text{ lei} = 1.127,82 \text{ lei}$$

2. Bugetarea vânzărilor

Activitatea de previziune a vânzărilor, efectuată de către un serviciu de studii comerciale în colaborare cu controlul de gestiune, permite cunoașterea **posibilităților comerciale** ale întreprinderii și fixarea **obiectivelor specifice pentru anul următor**.

Pentru elaborarea **planului de acțiune**, departamentul de marketing (vânzări) definește atât **metodele** necesare pentru atingerea obiectivelor, cât și **variabilele de acțiune**, care la acest nivel sunt:

- tarifele practicate;
- reducerile consimțite;
- acțiunile de promovare;
- alegerea distribuției;
- efectivele de vânzare.

Planul de acțiune face obiectul unui **antecalcul**, care va trebui să primească informații din avalul ierarhiei în măsura în care acest plan îngrădește consumul factorilor ce trebuie să rămână compatibili cu posibilitățile generale ale întreprinderii.

Odată obținut acest acord, planul este tradus în două bugete: bugetul vânzărilor și cel al cheltuielilor de desfacere.

2.1. Bugetul principal al vânzărilor

Acesta reprezintă expresia cifrică în cantități și prețuri a vânzărilor întreprinderii, pe tipuri de produse. **Previziunile bugetului** se obțin în funcție de mai multe **criterii**:

- **analiza cronologică**, adică repartizarea în timp a vânzărilor (cel mai frecvent luna), necesară pentru a urmări eficacitatea realizărilor;
- **analiza geografică**, pe zone;
- **analiza pe clientelă**, respectiv pe segmente de piață care prezintă un comportament similar pe baza cărora întreprinderea a definit o acțiune specifică;
- **analiza pe canale de distribuție**, distingând, spre exemplu, vânzări angro și en détail, vânzări directe și prin corespondență etc.

2.2. Bugetul cheltuielilor de desfacere

Cheltuielile de desfacere cuprind în general publicitatea și promovarea piețelor, administrarea funcției comerciale, transportul și logistica distribuției.

Modelul unui **plan de acțiune comercial** și cel al unui **buget al vânzărilor** într-o întreprindere care comercializează baterii, preluate din autorii Claude Alazard și Sabine Sépari (Alazard și Sépari, 2016), se prezintă astfel:

Obiective			Administrații				Total		
			Revânzări		Lunile anului		Total		
			Baterii AA						
	Magazine	Lunile anului	Total						
Baterii AA									
A1									
A2									
A3									
Baterii B									
B1									
B2									
B3									
Accesorii									
Plan de acțiune	Tarife	Magazine	Revânzări	Administrații					
	Baterii AA								
	A1								
	A2								
	A3								
	Baterii B								
	B1								
	B2								
	B3								
	Accesorii								
	Reduceri								
	Condiții de vânzare								
		Efectiv	Regiunea A	Regiunea B	Regiunea C	Regiunea D	Sediu	Total	
		Vânzări							
		Administrativ							
		Marketing							
		Masa salarială							
		Publicitate Promoții							
		Publicitate națională							
		Publicitate regională							
		Promoții							
		Lunile anului							
		Total							
BUGETUL VÂNZĂRILOR									
		Lunile anului	Total						
Cifra de afaceri	Baterii AA								
	Baterii B								
	Accesorii								
Cifra de afaceri	Total brut								
Minus	Reduceri magazine								
	Reduceri revânzare								
Cifra de afaceri	Total net								
Cheltuieli	Personal								
	Sociale								
	Deplasări								
Cheltuieli cu personalul din sectorul distribuție									
Cheltuieli de publicitate									
Alte cheltuieli de gestiune									
Costul total al distribuției									
Buget									

Exemplul 5

Redăm în continuare un model al **bugetului activității de desfacere** (Needles *et al.*, 2000, pp. 1053-1054) al societății Alfa SA, specializată în producția de imprimante. Informațiile privind vânzările pentru toate cele 5 modele de imprimante sunt prezentate atât în unități fizice, cât și în unități monetare.

Plecând de la ipoteza că fiecare companie are o abordare proprie a elaborării **bugetului cheltuielilor de desfacere**, pentru bugetul cheltuielilor de desfacere al societății Alfa am utilizat două categorii principale de cheltuieli: **comisioane de vânzări și publicitate**.

Bugetul activității de desfacere al societății Alfa SA
pentru anul încheiat la 31.12.N

Programarea numărului de unități fizice de produs				
Modele	Anul încheiat la 31.12.N-1		Anul încheiat la 31.12.N	
	Unități (buc.)	Preț de vânzare (lei)	Unități (buc.)	Preț de vânzare (lei)
A	140	3.600	150	3.680
B	80	3.880	100	3.980
C	130	4.050	120	4.250
D	200	6.800	240	7.200
E	116	7.800	100	8.400
Total	666	-	710	-
Programarea veniturilor totale				
Modele	Rezultate efective pentru anul încheiat la 31.12.N-1	Procent din vânzările totale	Prevederi bugetare pentru anul încheiat la 31.12.N	Procent din vânzările totale
A	140 buc. · 3.600 lei/buc. = 504.000 lei	504.000 lei / 3.605.700 lei · 100 = 13,98%	150 buc. · 3.680 lei/buc. = 552.000 lei	552.000 lei / 4.028.000 lei · 100 = 13,71%
B	80 buc. · 3.880 lei/buc. = 310.400 lei	310.400 lei / 3.605.700 lei · 100 = 8,61%	100 buc. · 3.980 lei/buc. = 398.000 lei	398.000 lei / 4.028.000 lei · 100 = 9,88%
C	130 buc. · 4.050 lei/buc. = 526.500 lei	526.500 lei / 3.605.700 lei · 100 = 14,60%	120 buc. · 4.250 lei/buc. = 510.000 lei	510.000 lei / 4.028.000 lei · 100 = 12,66%
D	200 buc. · 6.800 lei/buc. = 1.360.000 lei	1.360.000 lei / 3.605.700 lei · 100 = 37,72%	240 buc. · 7.200 lei/buc. = 1.728.000 lei	1.728.000 lei / 4.028.000 lei · 100 = 42,90%
E	116 buc. · 7.800 lei/buc. = 904.800 lei	904.800 lei / 3.605.700 lei · 100 = 25,09%	100 buc. · 8.400 lei/buc. = 840.000 lei	840.000 lei / 4.028.000 lei · 100 = 20,85%
Total	3.605.700 lei	100%	4.028.000 lei	100%

Bugetul cheltuielilor de desfacere al societății Alfa SA
pentru anul încheiat la 31.12.N

	Zone de vânzări				
	Moldova	Dobrogea	București	Banat	Transilvania
Modele	Comisioane din vânzări (lei)				
A	2.700	3.780	2.860	3.780	13.120
B	2.900	2.840	2.720	2.260	10.720
C	3.460	3.620	3.440	3.660	14.180
D	8.760	9.160	11.400	9.820	39.140
E	10.080	6.240	6.420	7.080	29.820
Total	27.900	25.640	26.840	26.600	106.980
Modele	Publicitate (lei)				
A	1.460	1.380	1.420	1.560	5.820
B	1.720	1.580	1.740	1.780	6.820
C	1.420	1.480	1.340	1.520	5.760
D	2.200	2.240	2.400	2.480	9.320
E	2.600	2.700	2.640	2.500	10.440
Total	9.400	9.380	9.540	9.840	38.160
Buget total al cheltuielilor de desfacere	37.300	35.020	36.380	36.440	145.140

Bibliografie

1. Alazard, C., Sépari, S. (2016), *Contrôle de gestion*, ediția a IV-a, Dunod, Paris.
2. Dumitru, C.-G., Ioanăș, C. (2005), *Contabilitatea de gestiune și evaluarea performanțelor*, Editura Universitară, București.
3. Needles, B.E.Jr., Anderson, H.R., Caldwell, J.C. (2001), *Principiile de bază ale contabilității*, ediția a V-a, traducere, Editura Arc, Chișinău.

☞ Acest articol este preluat din lucrarea *Managementul performanței*, autori Corina-Graziella Bătcă-Dumitru, Daniela-Nicoleta Sahlian și Cleopatra Șendroi, apărută la Editura CECCAR în anul 2019.