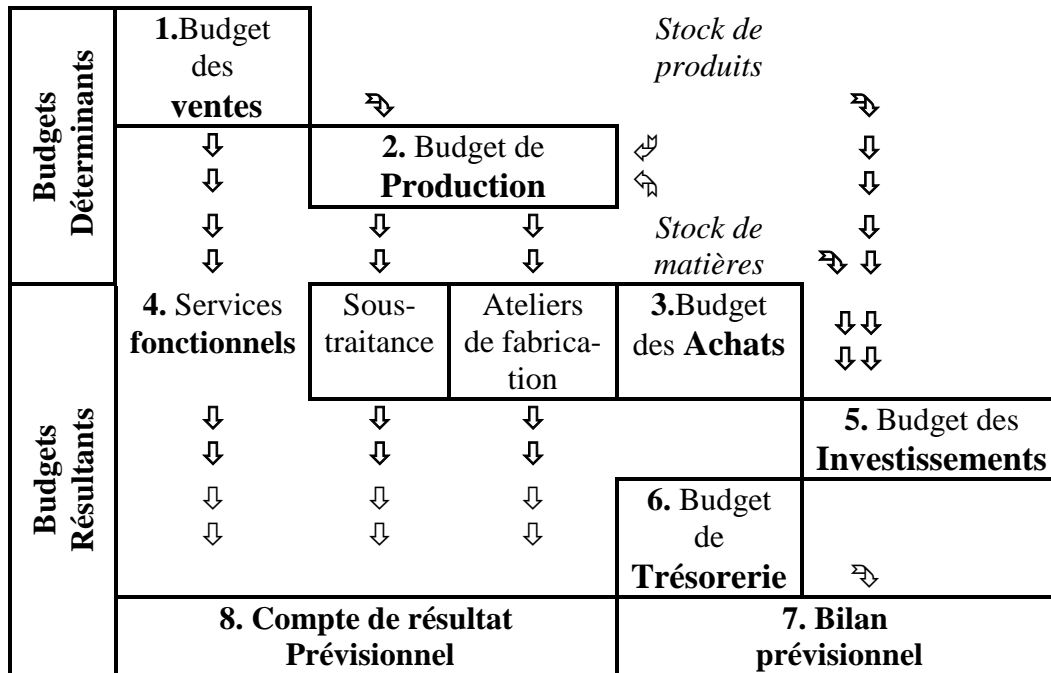


Le budget des ventes

Le budget des ventes est en général le budget moteur du processus budgétaire.

En effet une fois qu'on arrive à prévoir les ventes pour les périodes à venir, le processus des autres budgets tels que les budgets des approvisionnements, les budgets de production, le budget nécessaire des compétences, le budget des frais généraux, le budget des investissements du financement de la trésorerie peut être mis en place.

Les phases de la procédure budgétaire



Le contrôle budgétaire

Le contrôle budgétaire consiste en la **comparaison des résultats réels et des prévisions** figurant dans les budgets à fin :

- de rechercher les causes des écarts ;
- d'informer les responsables et les opérationnels ;
- prendre des mesures correctives nécessaires ;
- juger l'activité de responsables budgétaires.

Pour que le contrôle budgétaire soit **efficace** il faut que le contrôle de gestion :

- définissent des centres de responsabilité ;
- servent de liaison et d'arbitrage ;
- décide du degré d'autonomie des délégations ;
- met en place des unités de mesure la performance.

Ainsi la gestion budgétaire joue :

- un rôle de coordination des différents sous système ;
- un rôle de simulation au niveau des budgets.

Budgets des ventes : écarts sur chiffre d'affaires, écarts sur marge, écarts sur quantité, écarts sur prix, écarts sur composition, etc.

Budgets de production et des achats : écarts sur charges directes, écarts sur charges indirectes, écarts sur composition, écarts sur productivité partielle (*Mix et Yield*)

Budgets des services fonctionnels : personnel, frais généraux, etc. → écarts sur charges de structures

Compte de résultat : écarts sur résultat, surplus de productivité globale

1. Élaboration du budget des ventes et de la commercialisation

La prévision des ventes et du budget de commercialisation est généralement effectuée par le service de la prévision et du contrôle de gestion.

Ainsi cela permet une bonne lisibilité des possibilités commerciales de l'entreprise, ce qui permet à la direction générale de présenter à la direction commerciale les objectifs annuels, conformes avec la stratégie.

La participation de la direction commerciale et des commerciaux dépend de la nature du transfert de responsabilités, de la culture de l'entreprise, des informations précédentes que les commerciaux ont remontées, etc.

La prévision des ventes nécessite souvent des simulations avec un certain nombre d'hypothèses, certaines optimistes et d'autres pessimistes. Entre les deux se trouve généralement la vérité. Toutefois la direction commerciale doit définir dans son budget les moyens financiers et humains à mettre en oeuvre à fin de pouvoir atteindre les dix objectifs définis.

Pour cela elle a des variables d'actions comme :

- la possibilité de jouer sur les tarifs en fonction des quantités ;
- les rabais, remises, ristourne, escomptes à accorder ;
- les tactiques de promotion des ventes sur certains sites ;
- les opportunités de canaux de distribution, centrales d'achat, magasins, Internet, etc.
- les compétences nécessaires pour les ventes, technico-commerciaux, ingénieurs, etc.

Tout ceci est concentré dans un business plan qui reçoit une première évaluation chiffrée à fin de pouvoir être envoyée pour aval à la direction financière ou à la direction générale.

2. Les budgets de la direction commerciale

On distingue généralement le budget des ventes du budget des frais de commercialisation.

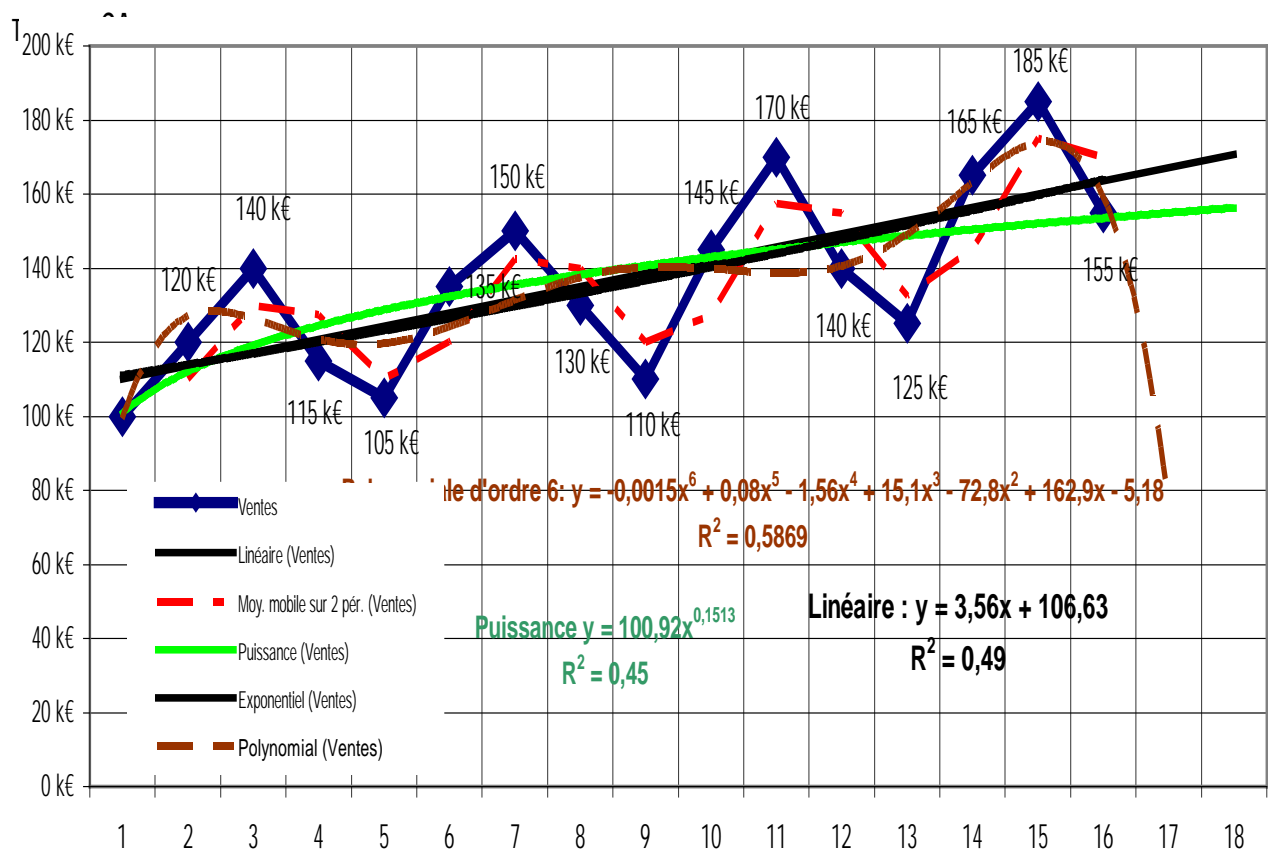
2.1 Budget des ventes

Le budget des ventes est en général décliné par produits, par régions, par secteurs, par quantités, par prix, etc.

Les prévisions qui sont faites doivent se fonder sur une analyse de la concurrence, sur une analyse des produits existants, sur une analyse des besoins, sur une analyse des corrélations possibles entraîne variable explicatif une variable expliquée.

La répartition mensuelle, trimestrielle ou semestrielle des ventes, relève souvent d'une analyse chronologique qui fait appel aux techniques de prévision :

- Ajustements
 - la méthode des moyennes mobiles
 - la méthode des moindres carrés,
 - les tendances linéaires exponentielles logarithmes polynomiales, etc.
- Les séries chronologiques
 - composants
 - coefficients saisonniers
 - prévision des ventes
- Le lissage exponentiel



2.2 Budget des frais de commercialisation

Les frais de commercialisation comprennent généralement la publicité la promotion des ventes, l'administration de la fonction commerciale la logistique de distribution, le conditionnement de prestige, etc.

3. Exemples de budget des ventes et de la commercialisation

Ventes

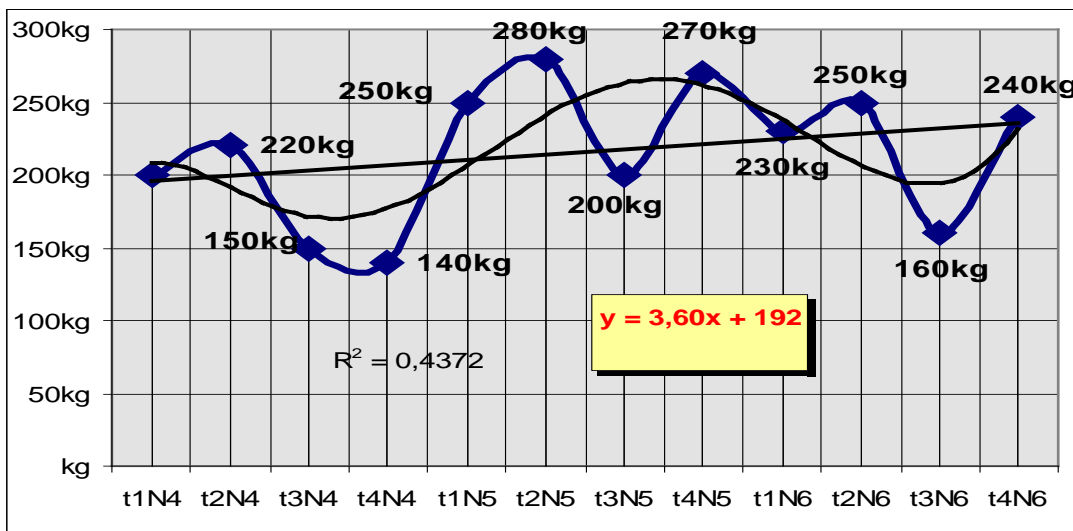
A Prévisions des ventes

Historique des ventes depuis les 6 dernières années

Historique des ventes depuis les 6 dernières années						
Années	N1	N2	N3	N4	N5	N6
Tonnes	800kg	850kg	900kg	710kg	1000kg	880kg
Prix	80,00 €	77,50 €	75,00 €	71,50 €	67,00 €	68,53 €

Il y a bien sur 4 t. par an

Trimestre "t"	Q vendues en 3 ans	ordre du mois
t1N4	200kg	5 ème
t2N4	220kg	6 ème
t3N4	150kg	7 ème
t4N4	140kg	8 ème
t1N5	250kg	9 ème
t2N5	280kg	10 ème
t3N5	200kg	11 ème
t4N5	270kg	12 ème
t1N6	230kg	13 ème
t2N6	250kg	14 ème
t3N6	160kg	15 ème
t4N6	240kg	16 ème



La polynomiale d'ordre 6 donne un r trop faible on garde la droite

Régression linéaire : l'étude des ventes depuis 6 années a établi la tendance suivante :

$$Q_t = 3,60 t + 184 \text{ trimestriel}$$

Q représente les quantités vendues en kg par trimestre (en tendance)

t représente chaque trimestre. L'origine des temps est admise pour le premier trimestre de N3, soit $t = 1$

B. Estimation des ventes

B1) déterminer la croissance des ventes en quantités en N5 et N6.

B2) à partir de la corrélation, déduire le budget des ventes en quantités et la croissance prévue pour N7.

B3 Commenter

B4) Le budget des ventes estimé par cette méthode vous paraît-il fiable ?

C. Budgétisation des ventes en fonction des coûts

Pour 100 de ventes en N6 on a les coûts suivants:

50,00 € de coût variable fonction de quantités vendues

20,00 € de coût fixe spécifique et de

20,00 € de coût fixe non spécifique

10,00 € de résultat

70,00 € est finalement le prix fixé pour N7, compte tenu d'une recherche de compétitivité-prix

C1 Déterminer le budget du centre de responsabilité en quantités et en valeurs pour N7 afin qu'il puisse permettre de dégager une profitabilité en % du chiffre d'affaires. Pourcentage est fixé par le coût du capital à 10%

C2 Déterminer le budget des ventes supplémentaire qui permettent d'absorber une publicité bien ciblée pour : 1800€

D. Budget des ventes et compétitivité prix

On a également déterminé le rapport existant entre le prix de ces produits et leur volume ainsi :

$$P = -5\% Q + 120 \text{ €}$$

P représente le prix de vente unitaire de chaque année

Q représente les kg vendus chaque année

D1 Confirmer le chiffre d'affaires en quantités pour N7 à partir de la droite calculée par l'étudiant.

D2 En fonction de la structure des coûts prévus pour N7 à la question 5, calculer les quantités, le prix de vente et le chiffre d'affaires qui maximise le profit.

Budget des ventes en tendance :

Coefficients saisonniers pour les ventes en quantité			
1er trimestre	2è trimestre	3è trimestre	4è trimestre
1,1	1,32	0,62	0,96

Commenter

Commercial

Actuellement une société commercialise le nouveau produit P2 et sa force de vente couvre l'Île de France. Elle indemnise budgétairement ses commerciaux car ils utilisent leur camionnette personnelle. Le budget se présente ainsi :

Programme de commercialisation				
Île de France	Nord	Est	Ouest	Sud
Nombre de Technico-commerciaux	18 T	14 T	13 T	15 T
moyenne / Techniciens / an	15 000km	22 000km	40 000km	30 000km
L'indemnisation kilométrique actuelle est de :	4,50 €/km			

Comme la baisse des coûts est un des éléments de la performance, on vous demande d'étudier le marché pour savoir si sa formule d'indemnisation systématique est la meilleure. A la suite de votre étude de marché, vous formalisez les propositions d'un loueur de véhicules, dans le tableau suivant :

2 options possibles et compatibles de la société de location	
Location du véhicule, aux conditions suivantes :	Acquisition du véhicule, aux conditions suivantes :
70 000 € de loyer annuel	100 000 € payables comptant
5 ans de durée du contrat	32 000 € de charges fonction du kilométrage *
1,20 €/km de coût à la charge de l'entreprise	36 000 € de charges non proportionnelles
	5 ans d'amortissement des véhicules
	0 € de valeur résiduelle en fin de période

B2 : Présenter une simulation graphique puis budgétaire, permettant de déterminer des seuils d'équivalence, en fonction d'un kilométrage x variable, pour chacune des conditions aux commerciaux, prises deux à deux.