

السلسلة رقم (5) : حول أسعار التنازل  
دراسة حالة المؤسسة القصبوية

تتبنى المؤسسة القصبوية الكائنة في حي الفدائيين الأحرار نمط التسيير المرتكز على نوع من الاستقلالية الذاتي للوحدات. تحتوي هذه المؤسسة على وحدتين، الوحدة الأطلسية المتخصصة في المواد الاستهلاكية والوحدة الساحلية المتخصصة في إنتاج قطع الغيار TX. فيما يخص أسعار التنازل يقرر تحديدها على أساس التكاليف المعيارية :

$$\text{سعر التنازل} = \text{التكاليف المعيارية} + 20\% \text{ كهامش ربح}$$

لا تسمح المديرية العامة في الحالات العادية بإعادة النظر في هذا السعر لكن في الوقت الراهن يواجه المدير العام للمؤسسة القصبوية نزاعا حادا بين مدير وحدة المواد الاستهلاكية ومدير وحدة قطع الغيار. حيث تعرف حاليا وحدة الأطلس صعوبات تسويقية، بحيث لا تستطيع استخدام كل طاقاتها الإنتاجية وانخفضت المبيعات إلى 56000 وحدة سنويا. مع العلم أن الطاقة الإنتاجية العاطلة لا يمكن استخدامها في إنتاج مواد أخرى. تحتاج مؤسسة الأطلس إلى 4 وحدات من القطعة TX لإنتاج وحدة من المنتج الاستهلاكي. فتقوم بشراء القطعة TX في إطار التنازل الداخلي.

أدى الانخفاض في مبيعات وحدة الأطلس إلى تخفيض التبادلات الداخلية الخاصة بالقطعة TX مما أدى بالوحدة الساحلية إلى البحث عن زبائن جدد في السوق الوطني أين تحصلت على عرض شراء 100000 قطعة بسعر 50 دج للوحدة. إن هذا السعر أقل من السعر المحقق مع الزبائن الحاليين (خارجيين عن المؤسسة) والذين تمثل مشترياتهم 12% من الطاقة الإنتاجية الحالية للوحدة الساحلية غير أن هذا السعر المقترح أعلى من سعر التنازل الداخلي الحالي. علما أن قبول هذا العرض لا ينعكس على النشاط العادي للوحدة الساحلية.

الجدول التالي يزدونا ببعض المعطيات الأساسية :

الوحدة الأطلسية	الوحدة الساحلية	
وحدة 66000 800 دج للوحدة	وحدة 300000 54 دج للوحدة	الطاقة الإنتاجية السنوية سعر البيع للزبائن خارج المؤسسة
370 دج للوحدة 130 دج للوحدة	20 دج للوحدة 17.5 دج للوحدة	تكلفة الإنتاج المعيارية I نفقات متغيرة نفقات ثابتة
180 دج للوحدة 680 دج للوحدة	37.5	سعر التنازل الداخلي تكلفة التصنيع المعيارية

راسل مدير الوحدة الأطلسية المدير العام للمؤسسة القصبوية قائلا :

هل يمكن إقناع مدير الوحدة الساحلية بالتخلي عن العرض الذي تلقاه؟ لأنني لا أستطيع أن أتوصل عن القطعة TX من خارج المؤسسة. اعتقد أن صعوباتي التسويقية مؤقتة، خاصة وأن الوحدة الساحلية لا يمكنها رفع طاقتها الإنتاجية لتلبية احتياجاتنا في المستقبل.

**المطلوب :**

- في رأيك هل من الأفضل أن تقبل الوحدة الساحلية العرض أم لا؟
- ما هي الانعكاسات على المؤسسة القصبوية في حالة قبول العرض من الوحدة الساحلية؟
- ما هي الطريقة الأفضل لإقناع مدير الوحدة الساحلية بالبيع، وما هو سعر التنازل الأمثل؟