

بطاقة أ.م رقم 04: دراسة حالة شركة «ملابس الغد»

تحليل ربحية الزبائن

الجزء الأول:

تنشط شركة «ملابس الغد» في مجال بيع الملابس للمحلات عبر خدمة التوصيل، بحيث ترسل «ملابس الغد» كتالوجات ونشرات إلى جميع زبائنها عدة مرات في السنة، ثم يتم استقبال الطلبات إما عبر منصة الطلب الإلكترونية الخاصة بالشركة، أو عن طريق الهاتف، ويتم الدفع دائما بالبطاقة البنكية قبل الاستلام. لدى «ملابس الغد» سياسة إرجاع متساهلة جدا فإن لم يكن الزبائن راضين عن البضائع المستلمة، يمكنهم إرجاع البضاعة (بشرط أن يتحملوا تكلفة الإرجاع).

خلال الاجتماع التقييمي لنتائج الثلاثي الأخير لسنة 2022، قدم مدير قسم الأطفال حصيلة التعامل مع الزبائن، عارضا ما يلي:

البيان	زبون 01	زبون 02	زبون 03	زبون 04	المجموع
المبيعات الأولية	800 000	362 750	763 750	577 500	2 504 000
قيمة المرجعات	-	12 750	63 750	127 500	204 000
الإيراد الصافي	800 000	350 000	700 000	450 000	2 300 000
تكلفة المنتجات المباعة	650 000	235 000	455 000	200 000	1 540 000
الهامش الإجمالي	150 000	115 000	245 000	250 000	760 000
نسبة الهامش إلى رقم الأعمال	18,75%	32,86%	35,00%	55,56%	33,04%

ثم بدأ في تحليل الأرقام مبدئيا فخره بالزبون 04، بحكم أنه حقق معه أكبر نسبة هامش إجمالي. وطلب أن توافق الإدارة على منح هذا الزبون تخفيضات على السعر بغرض كسب ولائه، في حين أبدى امتعاضه من نسبة الهامش للزبون 01. هنا تدخل مدير المالية والمحاسبة DFC معترضا على كلام مدير القسم: "آسف سيادة المدير لكنك لم تدخل في الحساب تكاليف البيع والتوزيع والإدارة MSDA"، ثم تحقق من حاسوبه قليلا ليكمل: "ألاحظ أن هذه تكاليف لقسمكم قد بلغت للثلاثي المعني: 795 000,00 دج، أقترح أن تعيد التحليل بعد توزيع هذه التكاليف باستعمال مفتاح توزيع، Hmmm... مثلا على أساس رقم الأعمال"، هنا أبدى المدير العام عدم رضاه، بحكم أن القسم حقق خسارة. ولمزيد من التفصيل لمعرفة السبب، طلب من مدير القسم المعني إعادة التحليل كما اقترح DFC، على أن يعيد العرض في اجتماع الشهر المقبل. طول مدة الاجتماع، كان مراقب التسيير صامتا يراقب حاسوبه ولم يبدُ عليه الرضى حول ما قيل.

المطلوب:

- 1- بحكمك مراقب التسيير، ما رأيك في تحليل المدير التجاري؟ وهل تحليله صحيح؟
- 2- قم بالحساب باستعمال اقتراح DFC. ثم علق على النتائج. هل سيفرح المدير التجاري بهذه النتيجة؟
- 3- ما رأيك في الطريقة التي اقترحها DFC، وماذا تقترح لتحسينها

الجزء الثاني:

قبل اجتماع الشهر الموالي، قمت بصفتك مراقب التسيير بمعينة مدير التسويق في قسم ملابس الأطفال بدراسة طبيعة تكاليف MSDA، مستعملاً تحليل ABC، فتوصلت إلى أن هذه التكاليف يمكن حصرها في خمسة أنشطة، وقد حددت لها موجّهات التكاليف لها كما يلي:

النشاط	موجه التكلفة	تكلفة النشاط
معالجة الطلبات عبر المنصة	عدد الطلبات	100 000
معالجة الطلبات عبر الهاتف	عدد الطلبات عبر الهاتف	195 000
معالجة المراجعات	1000 دج من قيمة المراجعات	50 000
التوصيل العادي	عدد مرات التوصيل	100 000
التوصيل الخاص	عدد مرات التوصيل	200 000
تسيير علاقات الزبائن (إرسال الكتالوج، الإجابة عن انشغالات الزبائن)	1000 دج من المبيعات الأولية	150 000
المجموع		795 000

وفيما يلي توزيع عدد الطلبات ومرات التسليم للزبائن الأربعة:

النشاط	زبون 01	زبون 02	زبون 03	زبون 04
معالجة الطلبات عبر المنصة	2	8	8	12
معالجة الطلبات عبر الهاتف	1	0	3	12
التوصيل العادي	2	8	11	6
التوصيل الليلي	1	0	0	18

المطلوب

- 1- أحسب ربحية الزبائن باستعمال المعلومات المقدمة.
- 2- علق على النتائج الجديدة.
- 3- قم بتصنيف الزبائن بالاعتماد على مصفوفة الهامش الإجمالي / تكاليف الخدمة.
- 4- ما رأيك في أداء كل من الزبائن، وما الذي تقترحه كحل للتعامل مع كل منهم؟
- 5- ماذا استفدت من الحالة ككل؟

إعداد الأستاذ: فرزي إبراهيم

بتصرف من كتاب:

Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution

A. A. Atkinson, R. S. Kaplan, E. M. Matsumura, S. M. Young

Pearson, 2012