

الحل النموذجي لبطاقة أ.م رقم 04: دراسة حالة شركة «ملابس الغد»

تحليل ربحية الزبائن

الجزء الأول:

- 1- بحكمك مراقب التسيير، ما رأيك في تحليل مدير قسم الأطفال؟ وهل تحليله صحيح؟
يعتبر تحليل مدير قسم الأطفال غير مكتمل لأنه لم يأخذ في الاعتبار تكاليف البيع والتوزيع والإدارة MSDA، والتي تعد مكونات مهمة في تحديد ربحية القسم. لا يوفر الهامش الإجمالي وحده صورة واضحة لربحية القسم، ومن الضروري مراعاة جميع التكاليف التي تم تحملها مع كل زبون.
- 2- قم بالحساب باستعمال اقتراح DFC. ثم علق على النتائج. هل سيفرح المدير التجاري بهذه النتيجة؟
باستعمال اقتراح DFC، سيتم توزيع تكاليف MSDA بين الزبائن على أساس رقم الأعمال الأولي المحصل مع كل منهم، باستعمال القاعدة الثلاثية، وهي كالآتي:

البيان	زبون 01	زبون 02	زبون 03	زبون 04	المجموع
المبيعات الأولية	800 000,00	362 750,00	763 750,00	577 500,00	2 504 000,00
المرجعات	0,00	12 750,00	63 750,00	127 500,00	204 000,00
الإيراد الصافي	800 000,00	350 000,00	700 000,00	450 000,00	2 300 000,00
تكلفة المنتجات المباعة	650 000,00	235 000,00	455 000,00	200 000,00	1 540 000,00
الهامش الإجمالي	150 000,00	115 000,00	245 000,00	250 000,00	760 000,00
نسبة الهامش إلى رقم الأعمال	18,75%	32,86%	35,00%	55,56%	33,04%
مصاريف MSDA	253 993,61	115 170,23	242 484,52	183 351,64	795 000,00
النتيجة	-103 993,61	-170,23	2 515,48	66 648,36	-35 000,00
نسبة النتيجة إلى رقم الأعمال	-13,00%	-0,05%	0,36%	14,81%	-1,52%

نلاحظ من الجدول أنه بعد توزيع مصاريف MSDA بين الزبائن باستعمال رقم الأعمال كأساس، يتضح أن الزبون 04 هو الذي يحقق أعلى نتيجة محققا نسبة 15% من رقم الأعمال، بينما باقي الزبائن، إنا يحققون نتيجة ضعيفة أو حتى خسارة كما هو حال الزبون 01، وهو الأمر الذي دافع عنه مدير قسم الأطفال سابقا، فطريقة DFC ستؤكد ما ذهب إليه مدير قسم الأطفال.

3- ما رأيك في الطريقة التي اقترحها DFC، وماذا تقترح لتحسينها

يلاحظ على طريقة DFC أنها حجمية، بمعنى أنها استعملت أساس حجميا هو رقم الأعمال، بحيث أن الزبون صاحب أكبر رقم أعمال سيأخذ الجزء الأكبر من مصاريف MSDA، إلا أن هذا الأساس قد لا يكون دقيقا ويعطي معلومات خاطئة، لأنه لم يراعي مبدأ السببية في توزيع هذه المصاريف بين الزبائن، إذ أنها في الواقع تتبع لدرجة

تطلب الزبون وإلى حجم الجهود المبذولة معه، وليس إلى حجم رقم الأعمال المحقق معه، فقد نجد زبونا نحقق معه رقم أعمال جيد، وبالمقابل لا نتحمل معه تكاليف كبيرة. الاقتراح أن يتم دراسة مصاريف MSDA، باستعمال تحليل ABC بحيث نربط هذه التكاليف بالزبائن على أساس سببي وليس حتمي.

الجزء الثاني:

1- أحسب ربحية الزبائن باستعمال المعلومات المقدمة.

سنستعمل طريقة ABC لتوزيع تكاليف MSDA بين الزبائن وفق المعلومات المعطاة.

1-1- حساب معامل التحميل لكل نشاط:

النشاط	موجه التكلفة	تكلفة النشاط	زبون 1	زبون 2	زبون 3	زبون 4	المجموع	معامل التحميل
معالجة الطلبات عبر المنصة	عدد الطلبات	100 000	2	8	8	12	30	3 333,33
معالجة الطلبات عبر الهاتف	عدد الطلبات عبر الهاتف	195 000	1,00	-	3,00	12,00	16	12 187,50
معالجة المراجعات	1000 دج من قيمة المراجعات	50 000	-	12,75	63,75	127,50	204	245,10
التوصيل العادي	عدد مرات التوصيل	100 000	2	8	11	6	27	3 703,70
التوصيل الليلي	عدد مرات التوصيل	200 000	1	0	0	18	19	10 526,32
تسيير علاقات الزبائن	1000 دج من المبيعات الأولية	150 000	800,00	362,75	763,75	577,50	2 504	59,90

نلاحظ أن نشاطي معالجة الطلبات عبر الهاتف والتوصيل الخاص، هما من يمثل أكبر جزء من تكاليف MSDA، وأيضا نلاحظ أن الزبون 4 هو الذي يستهلك أكبر جزء من هذه الأنشطة دائما.

2-1- تقرير ربحية الزبائن

نستعمل المعلومات من الجدول السابق لتوزيع تكاليف الأنشطة بين الزبائن

البيان	زبون 1	زبون 2	زبون 3	زبون 4	المجموع
المبيعات الأولية	800 000,00	362 750,00	763 750,00	577 500,00	2 504 000,00
المراجعات	0,00	12 750,00	63 750,00	127 500,00	204 000,00
الإيراد الصافي	800 000,00	350 000,00	700 000,00	450 000,00	2 300 000,00
تكلفة المنتجات المباعة	650 000,00	235 000,00	455 000,00	200 000,00	1 540 000,00
الهامش الإجمالي	150 000,00	115 000,00	245 000,00	250 000,00	760 000,00
معالجة الطلبات العادية	6 666,67	26 666,67	26 666,67	40 000,00	100 000,00
معالجة الطلبات عبر الهاتف	12 187,50	0,00	36 562,50	146 250,00	195 000,00
معالجة المراجعات	0,00	3 125,00	15 625,00	31 250,00	50 000,00
التوصيل العادي	7 407,41	29 629,63	40 740,74	22 222,22	100 000,00
التوصيل الليلي	10 526,32	0,00	0,00	189 473,68	200 000,00
تسيير علاقات الزبائن	47 923,32	21 730,23	45 751,80	34 594,65	150 000,00
تكاليف الخدمة	84 711,21	81 151,53	165 346,70	463 790,55	795 000,00
نتيجة الزبون	65 288,79	33 848,47	79 653,30	-213 790,55	-35 000,00

2- علق على النتائج الجديدة.

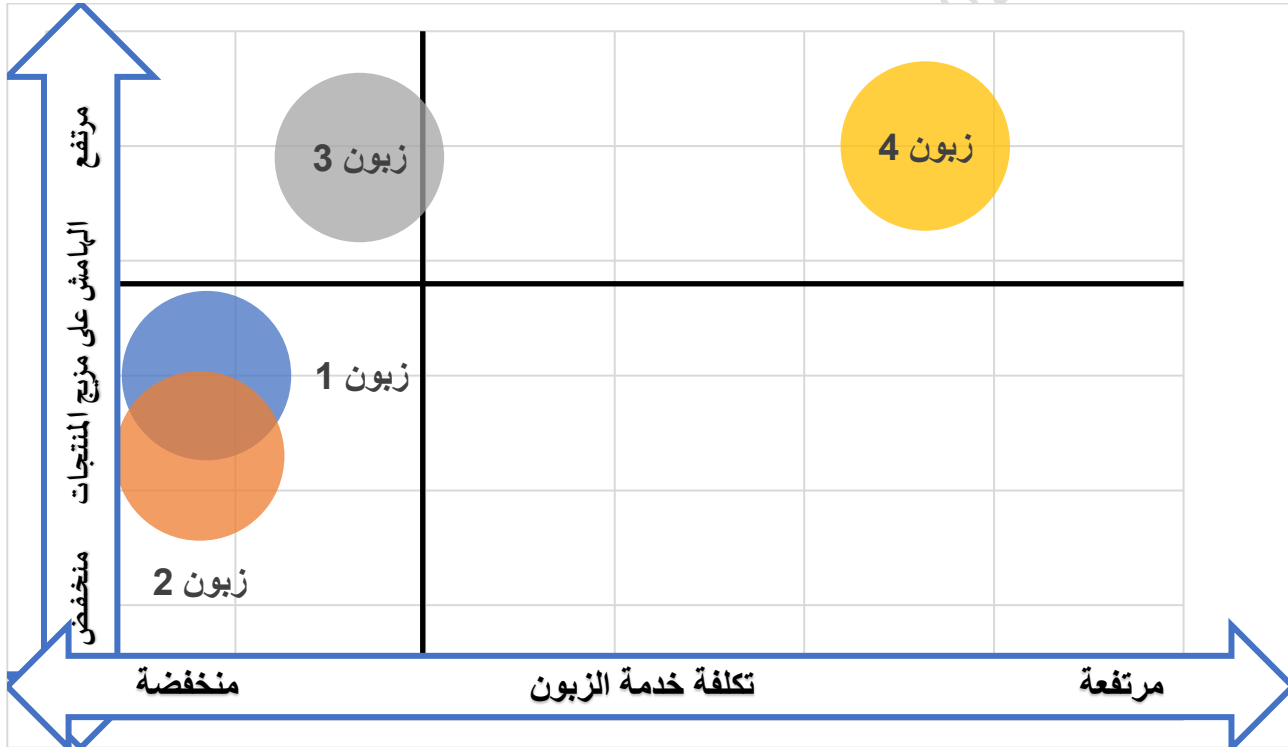
باستعمال تحليل ABC، يتضح أن أغلب تكاليف MSDA يتسبب فيها الزبون 4 بنسبة 58% (795000/463790.55)، بالرغم من أن رقم أعماله ليس كبيرا، بينما الزبون 01 لم يتسبب إلا في نسبة 11% من مجموع تكاليف MSDA (795000/84711.21) بخلاف ما ذهب إليه مدير قسم الأطفال سابقا. نلاحظ أن الخسارة يتسبب فيها كليا الزبون 4 بسبب ارتفاع تكاليف الخدمة معه، وأن أعلى نتيجة محققة مع الزبون 3.

3- قم بتصنيف الزبائن بالاعتماد على مصفوفة الهامش الإجمالي / تكاليف الخدمة.

في هذه المصفوفة يصنف الزبائن في أربعة مجموعات حسب الهامش الإجمالي المحقق مع كل منهم وتكاليف الخدمة لكل زبون.

البيان	زبون 1	زبون 2	زبون 3	زبون 4	المتوسط
الهامش الإجمالي	150 000,00	115 000,00	245 000,00	250 000,00	190 000,00
تكاليف الخدمة	84 711,21	81 151,53	165 346,70	463 790,55	198 750,00

يستعمل المتوسط لكل من المتغيرين كأساس انطلاق في رسم الشكل.



4- ما رأيك في أداء كل من الزبائن، وما الذي تقترحه كحل للتعامل مع كل منهم؟

نلاحظ أن كلا من الزبونين 1 و 2 يعتبران ضمن صنف المعارف، فهذا الصنف لا يحقق هامشا كبيرا وبالمقابل أيضا لا يتطلب خدمات كبيرة، بينما يحقق الزبون 3 هامشا مرتفعا وتكلفة خدمة منخفضة نسبيا، مما يجعله ضمن صنف المفضلين، ويبقى الزبون 4 ضمن صنف المتطلبين، فبالرغم من ارتفاع الهامش معه، إلا أن تكلفة الخدمة معه كبيرة.

الاقتراحات كما يلي:

- بالنسبة للزبون 4: على المؤسسة إعادة النظر في العلاقة مع هذا الزبون، فيستحسن التفاوض معه حول تكاليف الخدمة، عبر الطلب بطلبات ثابتة عددها قليل، مع ضبط احتياجاته بشكل ثابت. أو كحل آخر، يمكن للمؤسسة تسعير الخدمات الخاصة (التوصيل الخاص، والطلبات عبر الهاتف) لتشجيعه على التخفيض من هذين النشاطين.

- بالنسبة للزبونين 1 و 2: تشجيع العمل معهم أكثر عبر الترويج للسلع ذات الهوامش الأكبر.

5- ماذا استفدت من الحالة ككل؟

عالجت الحالة ما يلي:

- بيان أن طريقة توزيع التكاليف باتباع طرق حجمية تؤدي إلى نتائج خاطئة وبالتالي قرارات غير صحيحة.
- يعطي تحليل ABC نتائج أفضل بحكم أنه يستعمل مبدأ السببية في توزيع التكاليف.
- المفاضلة بين الزبائن لا تكون عبر الهامش الإجمالي، وإنما عبر النتيجة النهائية لكل زبون، بعد توزيع تكاليف MSDA.
- يفيد تحليل ربحية الزبون في إعطاء صورة أوضح عن أداء كل زبون.