

## الحل النموذجي للاستجواب الثاني للمتابعة المستمرة

1- ما رأيك في تحليل ونتائج المدير التجاري؟ ولماذا لم يقتنع به مراقب التسيير؟ 1.5 ن

تحليل المدير التجاري يعمل على المقارنة بين الزبائن من حيث النتيجة الصافية المحققة مع كل منهم، بإدخال تكاليف الخدمة في التحليل، وهذا أمر جيد، إلا أن الأساس الذي استعمله لتوزيعه تلك التكاليف بين الزبائن قد يؤدي إلى معلومات مضللة، بحكم أنه يفترض أن تكاليف الخدمة تتبع إلى رقم الأعمال وبالتالي تحمل الزبون 2 الجزء الأكبر منها، وهذا قد لا يكون صحيحا دائما. كما أن رقم الأعمال المنخفض للزبون 1 أو 3 لا يعني أن هذين الزبوين لم يحتاجا إلى خدمات أكبر من الزبون 2. مراقب التسيير لم يقتنع لأنه يعلم أن رقم الأعمال لا يصلح كأساس عادل لهذه التكاليف.

2- أعد حساب النتيجة الصافية لكل زبون باستعمال تحليل ABC. 3.5 ن

نستعمل تكلفة موجه التكلفة المحسوبة على مستوى الشركة ككل، ويكون توزيع تكاليف الأنشطة على الزبائن والنتيجة كالآتي:

| النشاط               | موجه التكلفة             | تكلفة موجه التكلفة | عدد الموجهات لكل زبون |          |          | التكلفة لكل زبون |          |          |
|----------------------|--------------------------|--------------------|-----------------------|----------|----------|------------------|----------|----------|
|                      |                          |                    | الزبون 1              | الزبون 2 | الزبون 3 | الزبون 1         | الزبون 2 | الزبون 3 |
| زيارات البيع للزبائن | عدد زيارات البيع للزبائن | 250                | 24                    | 15       | 52       | 6 000            | 3 750    | 13 000   |
| معالجة الطلبات       | عدد الطلبات              | 100                | 75                    | 25       | 100      | 7 500            | 2 500    | 10 000   |
| التسليم العادي       | عدد مرات التسليم العادي  | 500                | 50                    | 19       | 61       | 25 000           | 9 500    | 30 500   |
| التسليم العاجل       | عدد مرات التسليم العاجل  | 2 000              | 5                     | 1        | 9        | 10 000           | 2 000    | 18 000   |
| المجموع              |                          |                    | 48 500                | 17 750   | 71 500   |                  |          |          |

حساب النتيجة الصافية لكل زبون

| البيان                  | الزبون 1 | الزبون 2 | الزبون 3 | الشركة ككل |
|-------------------------|----------|----------|----------|------------|
| رقم الأعمال             | 125 000  | 195 000  | 150 000  | 850 000    |
| تكلفة الإنتاج           | 50 000   | 145 000  | 80 000   | 350 000    |
| الهامش الإجمالي GM      | 75 000   | 50 000   | 70 000   | 500 000    |
| تكاليف الأنشطة:         |          |          |          |            |
| زيارات البيع للزبائن    | 6 000    | 3 750    | 13 000   | 50 000     |
| معالجة الطلبات          | 7 500    | 2 500    | 10 000   | 70 000     |
| التسليم العادي          | 25 000   | 9 500    | 30 500   | 120 000    |
| التسليم العاجل          | 10 000   | 2 000    | 18 000   | 60 000     |
| مجموع تكاليف الخدمة CTS | 48 500   | 17 750   | 71 500   | 300 000    |
| النتيجة الصافية CP      | 26 500   | 32 250   | -1 500   | 200 000    |
| النتيجة إلى رقم الأعمال | 21%      | 17%      | -1%      | 24%        |
| CP/CTS                  | 0,55     | 1,82     | - 0,02   | 0,67       |

### 3- علق على النتائج، وقارن بنتائج تحليل المدير التجاري مستعملا نسبة النتيجة إلى رقم الأعمال. 2.5 ن

نلاحظ أنه بعد استعمال تحليل ABC، اتضح أن الزبون 2 تحمل أقل جزء من تكاليف الخدمة، لأنه لم يستعمل أنشطتها بصفة كبيرة (عدد طلبيات وزيارات ومرات تسليم أقل)، بينما أظهره تحليل المدير التجاري بخسارة نسبتها 10% من رقم الأعمال إلا أنه وفق تحليل ABC حقق ربحا نسبته 17%. أما الزبون ف تحمل 3 الجزء الأكبر نتيجة لزيادة استعماله لهذه الأنشطة، فبالرغم من الارتفاع النسبي للهامش معه، إلا أن نتيجته كانت سالبة بسبب تضخم تكاليف الخدمة، التحليل الاول أظهره بربح نسبته 10% إلا أنه في الواقع حقق خسارة نسبتها 1%. أما الزبون رقم 1 فتقريبا ظهر بنفس الأداء في التحليلين، لكنها تبقى مصادفة فقط ونتيجة تحليل ABC هي الأدق. نستنتج أن القرارات التي أوصى بها المدير التجاري خاطئة، فالأولى إعادة النظر في التعامل مع الزبون 3، وليس 2.

| البيان                        | الزبون 1 | الزبون 2 | الزبون 3 | الشركة ككل |
|-------------------------------|----------|----------|----------|------------|
| التكاليف بالطريقة التقليدية   | 44 118   | 68 824   | 52 941   | 300 000    |
| النتيجة بطريقة المدير التجاري | 30 882   | -18 824  | 17 059   | 200 000    |
| النتيجة إلى رقم الأعمال       | 25%      | -10%     | 11%      | 24%        |

### 4- باستعمال مؤشر CP/CTS وشبكة إدارة أداء الزبائن، وإذا علمت أن خط المقارنة هو متوسط الشركة، أين يصنف كل زبون؟ 1.5 ن

| البيان                  | الزبون 1 | الزبون 2 | الزبون 3 | الشركة ككل |
|-------------------------|----------|----------|----------|------------|
| مجموع تكاليف الخدمة CTS | 48 500   | 17 750   | 71 500   | 300 000    |
| النتيجة الصافية CP      | 26 500   | 32 250   | -1 500   | 200 000    |
| CP/CTS                  | 0,55     | 1,82     | - 0,02   | 0,67       |

إذا استعملنا متوسط الشركة كخط للمقارنة، فإن التوزيع يكون كالآتي:

| الزبون   | المنطقة      | الصنف     |
|----------|--------------|-----------|
| الزبون 1 | منطقة الحذر  | المدافعون |
| الزبون 2 | منطقة الأمان | المنقذون  |
| الزبون 3 | منطقة الخطر  | المستغلون |

