



جَامِعَة
الْمَنَارَة
MANARA UNIVERSITY

إدارة العمليات

محاضرة 8

مقدمة:

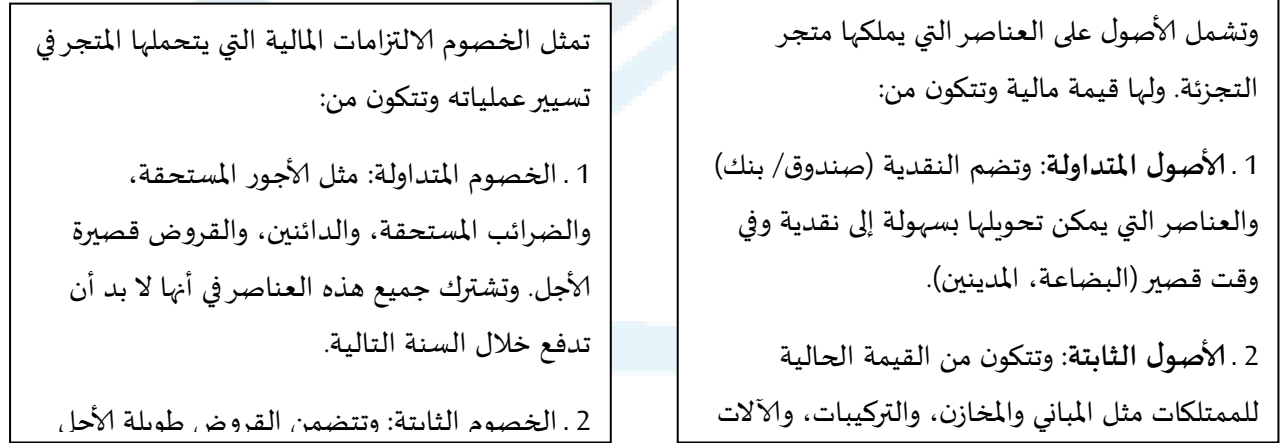
بعد قيام متجر التجزئة بتصميم الهيكل التنظيمي ووضع خطة إدارة الموارد البشرية، يوجه تركيزه إلى إدارة العمليات. وينطوي هذا على التطبيق الكفاء والفعال للمهام والسياسات الضرورية لإرضاء حاجات ورغبات كل من العملاء، والعاملين، والإدارة. وينبغي أن يدرك تجار التجزئة أن الطريقة التي يديرون بها مشروعاتهم لها آثار واضحة على كل من المبيعات والربحية.

الديناميكيات المالية لإدارة العمليات:

ونناقش فيما يلي ثلاثة مفاهيم (أو أبعاد) مرتبطة بذلك وهي:
. إدارة الأصول.
. الموازنات.
. تخصيص أو توزيع الموارد.

جَامِعَة
الْمَنَارَة
MANARA UNIVERSITY

يوجد بكل متجر تجزئة: أصول يجب إدارتها وخصوم يجب مراقبتها

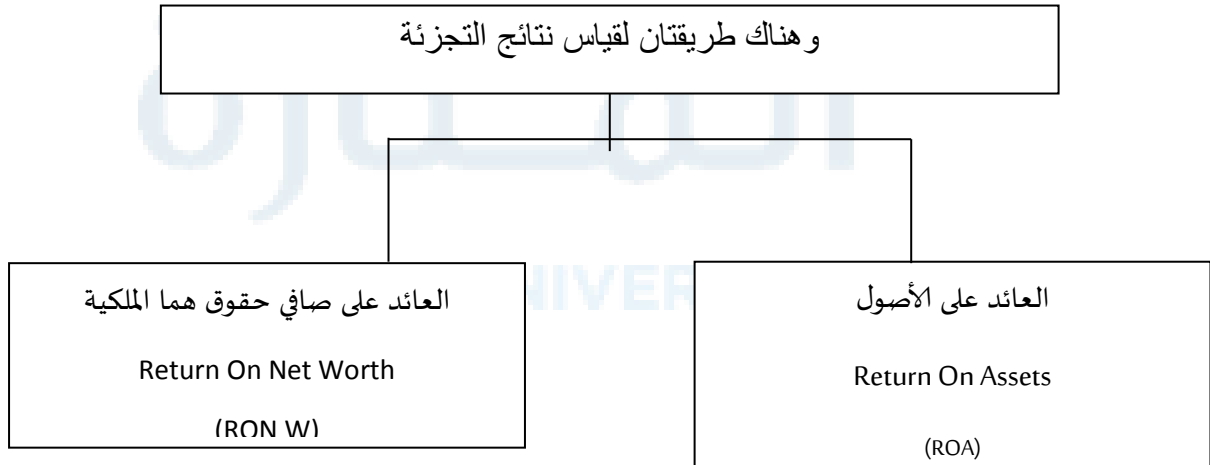


وتبين قائمة المركز المالي أصول وخصوم مشروع التجزئة في تاريخ معين. وتقوم على مبدأ أن:

الأصول = الخصوم + حقوق الملكية.

وفي إدارة عمليات التجزئة يكون الهدف هو استخدام الأصول بالطريقة التي تحقق أحسن نتائج مالية ممكنة.

وهناك طريقتان لقياس نتائج التجزئة



أولاً: العائد على الأصول:

وهو عبارة عن نسبة تتوقف على العلاقة بين صافي المبيعات وصافي الأرباح، وإجمالي الأصول وتظهر على النحو التالي:

$$\frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{إجمالي الأصول}} = \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{صافي المبيعات}} \times \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{العائد على الأصول}$$

فإذا حقق متجر تجزئة مبيعات صافية 220000 ج، وأرباحاً صافية 19000 ج خلال عام 1992، وكانت قيمة إجمالي الأصول 216900 ج.

$$\frac{19000}{220000} \times \frac{220000}{216900} = \text{فإن العائد على الأصول} =$$

$$0.0864 \times 1.0143 = 0.0876 = 8.7\%$$

ثانياً: أما العائد على صافي حقوق الملكية:

فهو عبارة عن نسبة مبنية على العلاقة بين صافي الأرباح، وإجمالي الأصول، وصافي حقوق الملكية، وتظهر هذه العلاقة على النحو التالي:

$$\frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{صافي حقوق الملكية}} = \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{صافي حقوق الملكية}} \times \frac{\text{صافي الأرباح}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{العائد على صافي حقوق الملكية}$$

فإذا افترضنا بالنسبة للمثال السابق أن قيمة صافي حقوق الملكية تبلغ 112300 ج فإن العائد على صافي حقوق الملكية يكون:

$$\frac{216900}{112300} \times \frac{19000}{216900} = \text{العائد على حقوق الملكية} =$$

$$1.9314 \times 0.0876 = 0.1692 = 16.9\%$$

ويمثل النصف الأول من هذه النسبة (صافي الأرباح/ إجمالي الأصول) العائد على الأصول، الذي تعرضنا له قبل قليل، ويضيف النصف الثاني (إجمالي الأصول/ صافي حقوق الملكية) جزءاً من البيانات الهامة وهي الرفع التمويلي.

وعندما يضع متجر التجزئة استراتيجيته على أساس كل من العائد على الأصول (الذي يركز على معدل دوران الأصول ونسبة مجمل الربح)، والعائد على صافي حقوق الملكية (الذي يركز على الرفع التمويلي)، فإنه يصبح مهتماً بالمفهوم المعروف **بنموذج الربح الاستراتيجي**.

ويمكن التعبير عن هذا المفهوم في الصورة الآتية:

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} \times \frac{\text{إجمالي الأصول}}{\text{صافي حقوق الملكية}} = \text{نموذج الربح الاستراتيجي}$$

= دوران الأصول × نسبة الربح × رافعة التمويل

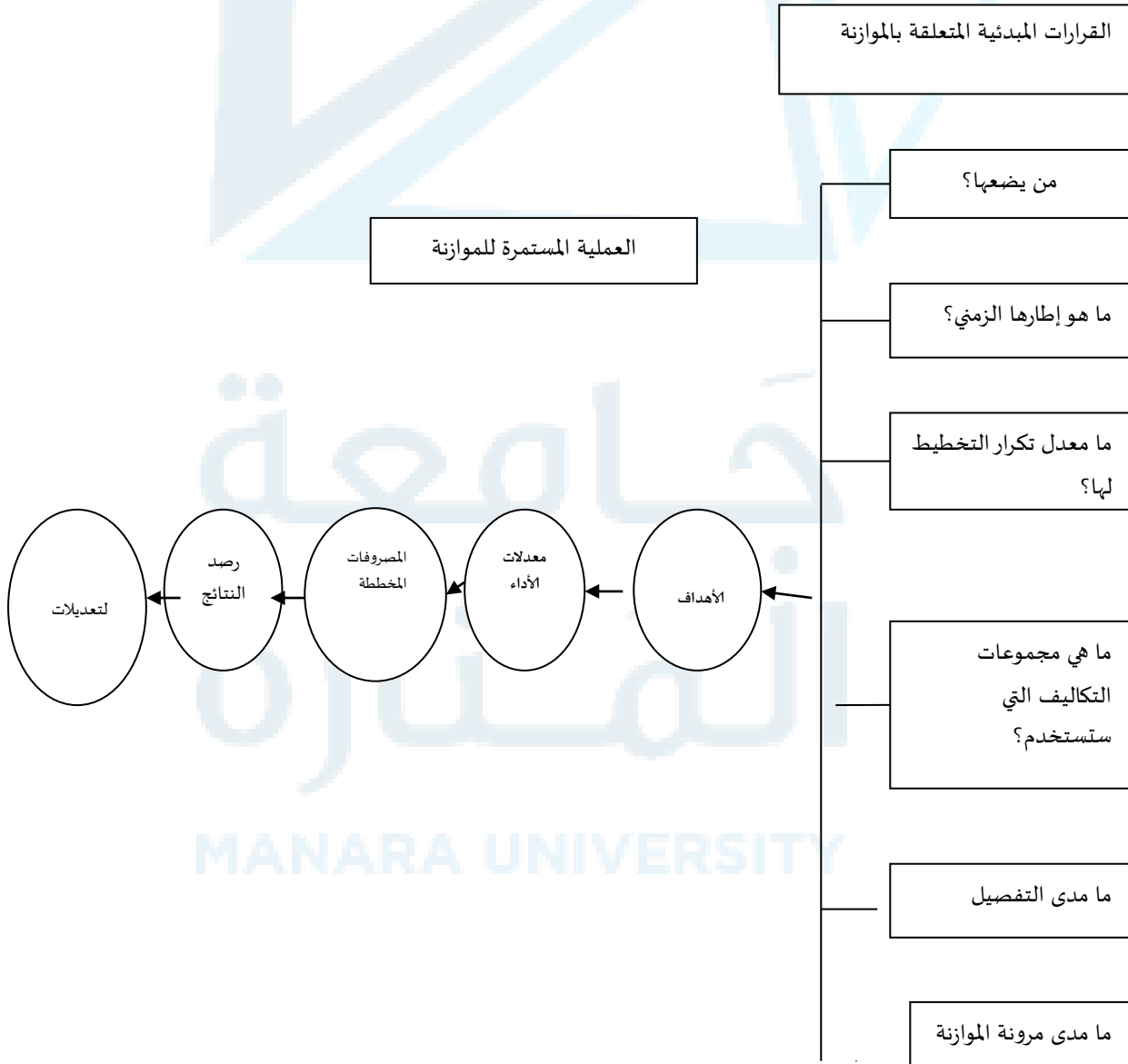
= العائد على صافي حقوق الملكية.

2 – الموازنات:

توضح الموازنة المصروفات المخططة لمتجر التجزئة خلال فترة زمنية معينة في ضوء أدائه المتوقع. وهذه الطريقة يمكن ربط تكاليف متجر التجزئة بإشباع حاجات كل من السوق المستهدف (العملاء)، والعاملين والإدارة.

فعلى سبيل المثال ما هي التكلفة المخططة للأجور في حالة رغبة تاجر التجزئة في توفير مستوى خدمة معينة للعملاء مثل عدم انتظار العميل عند نقطة الدفع أكثر من 5 أو 10 دقائق؟ وما هو مستوى المكافأة الذي يجب دفعه لتحفيز رجال البيع؟ ما هو مستوى المصروفات الذي يمكن الإدارة من تحقيق حجم كاف من المبيعات وتحقيق الربح المستهدف.

وبين الشكل التالي عملية وضع الموازنة التقديرية، والتي نشرحها بعد ذلك بإيجاز:



1/2 . القرارات المبدئية:

هناك ستة قرارات مبدئية متعلقة بالموازنة يجب اتخاذها وهي:

1 . تحديد الشخص (الأشخاص) المسؤول عن إعداد الموازنة.

أ - في حالة إعداد الموازنة بطريقة تناسب من الأعلى إلى الأسفل تكون القرارات في يد الإدارة العليا، ثم يتم توصيل هذه القرارات إلى المستويات المتتالية الأدنى.

ب - في حالة انسياب إعداد الموازنة من الأسفل إلى الأعلى فيضع كل مستوى احتياجاته، وترفع هذه الاحتياجات إلى المستوى الأعلى حيث يتم تجميعها والتنسيق بينها وإعداد الموازنة للمشروع ككل.

2. تحديد الإطار الزمني للموازنة. تقوم أغلب المشروعات بوضع موازنات ذات مكونات سنوية، وربع سنوية، وشهرية. وبهذه الطريقة يكون من الممكن تخطيط وتوقع الانفاق السنوي ومقارنته بالأداء الفعلي وكنتيجة لذلك يستطيع المشروع مراقبة التكاليف الكلية مع الاستجابة لتقلبات الموسمية.

وقد يكون الإطار الزمني أكثر من سنة أو أقل من شهر. فعلى سبيل المثال إذا قرر المتجر فتح فروع جديدة له على مدار السنوات الخمس القادمة، فإنه يحتاج إلى تحديد الانفاق الرأسمالي خلال هذه الفترة. وكذلك عندما يطلب متجر سوبر ماركت له عدة فروع أصناف مثل اللبن، والمخبوزات، والأصناف سريعة التلف، فإنه يعد موازنات يومية أو أسبوعية لكل من هذه الأصناف.

3. تحديد معدل تكرار إعداد الموازنة. فبينما تعيد كثير من المشروعات النظر في موازنتها على أساس منتظم ومستمر، فإن أغلب المشروعات تخطط لموازنتها كل عام. وفي بعض المشروعات يتم تحديد فترة زمنية لعملية إعداد الموازنة. ويسمح ذلك لكل الأطراف التي تساهم في إعداد الموازنة بمعرفة الوقت، وجمع البيانات اللازمة، ومراجعة الموازنة حتى تصل إلى شكلها النهائي.

4. تحديد مجموعات التكاليف. وذلك مثل:

أ . النفقات الرأسمالية، والنفقات التشغيلية أو الإيرادية.

ب . التكاليف الثابتة، والتكاليف المتغيرة.

ج . التكاليف المباشرة، والتكاليف غير المباشرة.

5 - تحديد مستوى التفصيل. فمثلاً هل يتم تحديد المصروفات المخططة على أساس الإدارة، أو مجموعة السلع، أو الأصناف.

6. تحديد درجة مرونة الموازنة: فمن ناحية يجب أن تكون الموازنة من الجمود بحيث تخدم هدفها في توجيه الأنفاق المخطط وربط التكاليف بالأهداف، ومن ناحية أخرى فإن الموازنة المفرطة في عدم المرونة لا تسمح بالتكيف مع الظروف المتغيرة للسوق، أو استغلال الفرص غير المتوقعة.

فعلى سبيل المثال يمكن السماح لرجال الشراء بزيادة موازنتهم ربع السنوية بنسبة مئوية معينة في حالة زيادة طلبات العملاء عن المستوى المتوقع.