** الـممـلكة الــعربيـة السـعـوديـة**

**وزارة الـتـربية والتـعليـم**

**جامعة الملك سعود**

**كلية إدارة الأعمال**

**قسم المحاسبة**

ربحية العميل

**إعداد الطالبات:**

|  |  |
| --- | --- |
| دلال المخيلد | 435920097 |
| ريم الصالح | **435920102** |
| زبيدة الشهراني | 435920114 |
| صيتة القباني | 435920108 |
| غدير العمران | 435920120 |

**إشراف**

**الدكتور / حاتم رشاد محمد عبدالفتاح**

الفهرس

**المقدمة ......................................................................................................................................................3**

**مفهوم ربحية العميل ..............................................................................................................................4-7**

**كيفية قياس ربحية العميل...................................................................................................................8-11**

**الاستراتيجيات لتحويل العميل الغير مربح لعميل مربح....................................................................12-14**

**منحنى ربحيةالعميل ( منحنى الحوت)................................................................................................15-21**

**مثال تطبيقي........................................................................................................................................22-29**

**الخلاصة......................................................................................................................................................30**

**التوصيات ....................................................................................................................................................31**

**المراجع...........................................................................................................................................................32**

**المــقــــدمـــــــــة**

**انشغلت الشركات بعد الثمانيات وخصوصاً مع ظروف المنافسة الشديدة بابتكار وتطوير نظم إنتاجية جديدة تساعدها على المحافظة على حصتها في السوق أو المحاولة في زيادة هذه الحصة من خلال اقتصاديات الحجم فظهرت أنظمة مثل نظام الإنتاج في الوقت المحدد** (JIT) **ونظام الإدارة على أساس الأنشطة** (ABM ) **ونظام التكلفة على أساس الأنشطة** ( ABC )  **ومفاهيم أخرى مثل التكلفة المستهدفة** (Target Costing ) **ومفهوم التحسين المستمر** .

**كما أن هذه التغييرات والنظم الإنتاجية من الناحية المحاسبية جاءت كنتيجة لتغير فكر محاسبي لمفهوم ( إدارة التكلفه) من مدخله التقليدي الذي يهتم بتخفيض التكاليف إلى المفهوم الحديث الذي بدأ ينظر إلى إدارة التكاليف من مداخل متنوعه" رضا الزبون- الوقتية- والابتكار" بالإضافة إلى دخول مفاهيم إدارية مثل إدارة الجودة الشاملة وإدارة التكلفة الشاملة والذي يعد من احدث المفاهيم ويركز على ثلاث محاور او مداخل وهي " احتساب التكلفة- والرقابة على التكاليف- ورضا العملاء" .**

**وعند إمعان النظر في هذه المفاهيم الحديثة التي ظهرت في العقود الأخيرة نلاحظ ان جميعها تركز على (ربحية العميل) بحيث ان ربحية العميل اصبح المتغير الأكثر أهمية, كما اتجهت الشركات في السنوات الأخيرة الى الموائمة بين المفاهيم الإدارية والمحاسبية محاولة منها إضفاء الطابع الشخصي مع زبائنها بعد دخول الاقتصاد العالمي مرحلة زيادة العرض على الطلب والعولمة والشركات المتعددة الجنسيات والمنتجات فبدأت الشركات في محاولتها للاستمرار في بيئة الأعمال هذه العودة إلى تقاليد قديمة تساعدها في تحقيق هذا الهدف , وفي هذا البحث سيتم التركيز على مفهوم"ربحية العميل" والذي يعتبر مدخل اداري مهم يهدف إلى إعادة إضفاء الطابع الشخصي على العلاقة بين المجهز والعميل من خلال استعمال مفاهيم محاسبية وإدارية هما احتساب قيمة العميل مدى الحياة واسلوب تحليل ربحية العميل.**

**1/ ربحية العميل "مفهومها – تحليلها - فوائد ومشاكل التحليل"**

**1-1/ تعريف مفهوم ربحية العميل *Customer profitability concept))***

**ظهـرت العدیـد مـن الاسـالیب الاداریـة الحدیثـة التـي تركـز علـى العملاء فـي الوقـت الحاضـر مثـل ادارة علاقة العملاء التـي تعتبـر بمثابـة قاعـدة بیانـات متعلقـة بالعملاء والحفـاظ علیهـا مفیـد لاغـراض دراسـة انمـاط وسـلوك العملاء الـذین تتعامـل معهـم الوحـدة الاقتصـادیة والعمـل علـى مقابلـة متطلبـات وإحتیاجـات عملائها بالمنتجات او الخدمات الفعلیة,ولكن الشـيء المهـم جـداً والـذي لا تتضـمنه هـذه الاسـالیب والانظمـة الاداریـة هـو "ربحیـة العميل" وذلك لانهـا تعتمـــد علـــى ربحیـــة المنتجـــات، اذ ان الوحـــدات الاقتصـــادیة لا تعـــرف العملاء المـــربحین والعملاء غیـــر المـربحین, لـذلك علـى الوحـدة الاقتصـادیة معرفـة ربحیـة كافـة العملاء لكسـب المیـزة التنافسـیة فـي ظـل البیئـة المتنافسة .كما قـد تزدهـر الوحـدات الاقتصـادیة اذا مـا أتخـذت موقـف قـوي مـع العميل فـي اتخـاذ قراراتهـا مـن خـلال اعطاءه العنایة المتزایدة مـن قبـل المحاسـبین والاداریـین عـن طریـق تحلیـل ربحیـة العميل مـن خـلال اعـداد تقـاریر وتحالیـل لتكـالیف وإیـرادات العملاء وأن التـزود بهـذه المعلومـات یمكـن المـدراء مـن ضـمان مسـاهمة العملاء بشكل كبیر فـي ربحیـة الوحـدة الاقتصـادیة ككـل ویـوفر مسـتوى قابـل للمقارنـة مـع وحـدات اقتصـادیة اخرى** **.**

**تعرف ربحية العميل بشكل عام على انها تحديد او مطابقة او تخصيص عوائد الشركة وتكاليفها حسب العملاء من اجل فهم ربحية كل عميل من عملاء الشركة, وبالاعتماد على عدد من الدراسات الميدانية هناك اقل من ثلث الشركات فقط تدعي بأنها تعرف ربحية عملائها، والعديد من هذه الشركات تستعمل طرق اعتباطية لاحتساب ربحية العميل،وذلك ما قد ينتج عنه اتخاذ قرارات خاطئة.**

**مـن جهــة اخــرى تعرف ربحیـة العملاء بانها ایــراد المبیعـات المتحقــق مــن زبـون معــین او مجموعــة زبــائن مطروحـــاً منـــه جمیـــع التكـــالیف الحاصـــلة فـــي ســـبیل تقـــدیم منـــتج او خدمـــة للعميل او مجموعـــة العملاء,**

**كما یتضح ان هـذه الإسـتراتیجیة تركـز علـى العميل وتقـوم علـى فـرض ان المبیعـات المتزایـدة سـوف تعظـم ربحیــة الوحــدة الاقتصــادیة فــي الامــد الطویــل وبالتــالي تحقیــق الاربــاح الكلیــة مــن خــلال علاقــة الوحــدة الاقتصادیة بالعملاء.**

**2-1/ تحـليل ربحــية العـميل :**

**بـدلاً مـــن تخصـــیص تكـــالیف وأیـــرادات المنتجـــات الفعلیـــة او الوحـــدات او الشـــعب التـــي تشـــكل هیكـــل الوحـــدة الاقتصــادیة, ولغـــرض وضـــع نهـــج للربحیـــة لا بـــد مـــن تحدیـــد خطـــوات لعملیـــة التصـــمیم والتصـــنیع والبیـــع للمنتجات او الخدمات التي تحقق التكالیف واكتساب الایرادات وزیادة الارباح. لذا فإن تحلیـل ربحیـة العميل یسـاعد علـى تحدیــد العوامـل المــؤثرة علـى مسـتقبل الوحــدة الاقتصـادیة مــن خـــلال ان تحلیـــل ربحیـــة العميل یعمـــل علـــى وضـــع هیكـــل لتحدیـــد نســـبة ایـــرادات او تكـــالیف العميل او مجموعــــة العملاء الــــى اجمــــالي ایــــرادات عملاء الوحــــدة الاقتصــــادیة، وهــــذا التحلیــــل یوضــــح ان الوحــــدة الاقتصــادیة تعتمــد علــى ثلاثــة عملاء او اكثــر لتولیـــد نصــف او اكثــر مــن ایــرادات الوحــدة الاقتصـــادیة.**

**ومــن الجــدیر بالــذكر ان ایــرادات العملاء تتــأثر بحجــم الوحــدات المباعــة للعملاء والخصــم المحســوب علـى ســعر البیــع لغـرض زیــادة كمیــة المبیعــات للعملاء، بینمــا تكــالیف العملاء تختلــف حســب الاســتهلاك لمــوارد الوحــدة الاقتصــادیة المتاحــة بســبب اخــتلاف طلبیــات او اوامــر العملاء او التصــمیم او وقــت تلبیــة الطلبیة او غیرها .**

**3-1/ اساليب تحليل ربحية العميل:**

**اولا: حساب ربحية العميل على مستوى الفرد:**

**يجري تحليل ربحية العميل على مستوى الفرد بصورة ارقام واشكال تقدم صورة واضحة حول كيفية سلوك المشتري (الخدمات المطلوبة,سلوك الشراء وما شابه ذلك) وسلوك المجهز (توفير الخدمة,الخصومات والسماحات والتعبئةوالتغليف, ايصال المنتج لمحل العميل وما شابه ذلك) ومقارنة تكاليفها مع الايرادات وهوامش ارباح المبيعات.**

**ثانيا: حساب ربحية العميل على المستوى الاجمالي ( مجموعة عملاء ):**

**ضمن المستوى الاجمالي فان ارقام واشكال تحليل ربحية العميل تقدم استبصار عن توزيع وتركيز الارباح ضمن مجموعة من العملاء . وهنالك طريقتان لتحيل ربحية العملاء على المستوى الاجمالي وهما طريقة هرم ربحية العميل التي تظهر مجموعة كبيرة من العملاء من ذوي الايرادات المنخفضة في قاعدة الهرم ومجموعة صغيرة من العملاء من ذوي الايرادات العالية جدا في قمة الهرم ومنحنى Stobachoff الذي قدمه Stobacha عام 1998 وهذا المنحنى تحدد على محاوره مجموعتان من البيانات تكون الاولى علي المحور الافقي وتظهر الزبائن الاكثر ربحية الى اقلهم ربحية , اما المجموعة الثانية من البيانات فتظهر الربحية المتراكمة على المحور العمودي . فقد لاحظ stobacha ان 60% من العملاء هم مربحين ويمثلون 125% من الربحية الكلية اما المتبقي من العملاء هم غير مربحين ويشكلون نسبة 40%, ويستهلكون فائض الربحية المتولد من المجموعة الاولى البالغة نسبتها 60% بصورة تكاليف خدمات.**

**4-1/ فوائد ومشاكل تحلیل ربحیة العميل**

* **فوائد تحليل ربحية العميل :**

|  |
| --- |
| 1. الاحتفـاظ بالعملاء المـربحین مـن خـلال تقـدیم المنتجـات او الخـدمات بأقـل تكلفـة وبـأعلى جـودة ممكنـة لغرض تحقیق المیزة التنافسیة وكسب رضا العميل. |
| 1. زیادة قیمة العميل التي یمكن ان تقاس استراتیجیاً من خلال معرفة ربحیة العميل . |
| 1. تحدیــد العلاقــة بــین الاســعار وتكلفــة الخدمــة المقدمــة للعميل، فیــتم فــرض ســعر مرتفــع اذا الخــدمات المقدمة ذات تكلفة كبیرة والعكس صحیح |
| 1. امكانیـة تحویـل العملاء غیـر المـربحین الـى مـربحین مـن خـلال التفـاوض حـول السـعر والجـودة ومزیج المنتج ووقت التسلیم وغیرها. |
| 1. یســاعد تحلیــل ربحیــة العميل فــي التمییــز بــین العملاء المــربحین و غیــر المــربحین بعــد مقارنــة تكـالیف كـل عميل بإیراداتـه وبالتـالي التوجیـه فـي اتخـاذ القـرار بشـأن الاسـتغناء عـن العملاء غیـر المـربحین الذین یكبدون الوحدة الاقتصادیة بالخسائر في ظل بیئة المنافسة القائمة. |

* **مشاكل تحلیل ربحیة العميل:**

|  |
| --- |
| 1. تجنـب معظـم الوحـدات الاقتصـادیة اجـراء تحلیـل ربحیـة العميل لانـه یتطلـب معلومـات تفصـیلیة عـن تكالیف انشطة الوحدة الاقتصادیة وكیفیة تخصیصها على العملاء. |
| 1. یتطلب استهلاك وقت وجهد تكلفة اضافیة في متابعة تكالیف وإ یرادات كل عميل. |
| 1. صـعوبة تخصـیص بعـض التكـالیف التـي لا تتعلـق بعميل معـین مثـل تكـالیف الاعـلان التـي یجـب ان تخصص على عملاء معینین. |
| 1. عدم استخدام الوحدة الاقتصادیة المناسبة في تدوین مصادر التكلفـة التـي یفتـرض اسـتخدامها مـن اجـل تحدید الموارد الي یستهلكها العميل . |
| 1. صعوبة الموائمـة بـین تحقیـق اقصـى ربحیـة مـن العميل مـن جهـة وبـین تحقیـق رضـا العميل مـن خـلال اشباع رغباته وحاجاته من جهة اخرى . |

**2/ ربحية العميل "كيفية قياس ربحية العميل;طرق المحاسبة عنها"**

**1-2/ الفقرات الرئيسية الاساسية في تحديد وقياس ربحية العميل**

1. **عوائد العميل:**

**تعتبر العوائد من اوائل ما يجب ان يتم تحديدة عند احتساب ربحية العميل، والشركات عادة ما تمتلك معلومات تتعلق بالمبيعات والعوائد المتعلقة بها ، لكل من عملائها، وهناك عدد من المعلومات الاخرى المطلوبة مثل الخصومات المقدمة للعميل، وغيرها من الامتيازات .**

1. **تكلفة المنتج:**

**تعتبر تكلفة المنتج على انها اكبر فئة تكلفة، والتي عادة ما يتم احتسابها او تقديرها من قبل كل الشركات، وتختلف الطرق المستخدمة لحساب التكلفة بحسب النظام الذي تستخدمه الشركة ولكن لاحتساب ربحية العميل يفضل استخدام نظام التكاليف على اساس الانشطة.**

1. **التكلفة الخاصة بالعميل:**

**هي تلك التكلفة الخاصة بالعميل كما قدم مسبقا المشتقة مباشرة من حاجات وطلبات العميل وبجانب التكلفة التي تم تحديدها في اعلاه، والتي قد تكون مصنفة بشكل خاطئ كنكلفة للمنتج، والتي قد تتضمن العديد من التكاليف التي قد يشار اليها على انها كل مبيعات وتكاليف ادارية، وبشكل عام فان هذه التكلفة قد تتضمن تكاليف المبيعات، والتسويق، والتوزيع، والاعلان، والاستشارات القانونية.**

1. **تكلفة فرص الموجودات:**

**وهي تلك التكاليف التي يتم تخصيصها على العملاء وفقا لاستخدام تلك الموجودات في خدمة العميل او تقديم المنتج له ، والتي من الممكن ان تتضمن رأس المال العامل، مثل المخزون، والموجودات الثابتة مثل المكائن والمعدات وتحسب تكلفة الفرصة من خلال ضرب تكلفة رأس مال الشركة، او معدل الفائدة المناسب في متوسط قيمة الموجود.**

**2-2/مقاييس ربحية العميل وطرق المحاسبة عنها :**

**على الرغم من ان الشركات تستطيع ان تقيس رضا العميل الا ان معظمها تفشل في قياس الربحية المحاسبة عنها على مستوى العميل الفرد**

**وعموما توجد ثلاثة مقاييس شائعة الاستعمال لقياس ربحية العميل يتكرر ذكرها في ادبيات الفكر المحاسبي والاداري ومنها :-**

**أولا: مقياس الربحية التاريخية :**

**تفهم ربحية العميل عادة على انها ربحية تاريخية, وتعرف بانها القيمة المستقبلية للايرادات مطروحا منها التكاليف (الفعلية), والربحية التاريخية هي مقياس نجاح الشركة في استغلال امكانية العميل وضمن هذا القياس فان هنالك تضليل يشوب هذا المقياس فمثلا في الصناعات الدورية غير المستقرة تكون الربحية التاريخية مشوهة بسبب الدورات التي تمر بها الصناعة . لذلك فان مقارنة اثنان من العملاء خلال مرحلتين مختلفتين من دورة حياة الصناعة باستخدام الارباح التاريخية قد يكون مضلل لان الربحية تتأثر بالعوامل البيئية . بالاضافة الى ان الربحية التاريخية تتأثر بدورات حياة العميل والتي تعبر عن علاقاتهم مع الشركة بصورة فترات زمنية مختلفة وعادة تكون ربحية العميل منخفضة خلال بداية فترة العلاقة ويفترض ان تكون اكثر ربحية بازدياد دورة الوقت. يؤكد الباحث ان مقياس ربحية العميل التاريخية جيد اذا كانت معلومات التكلفة والايرادات متوافرة. وفي نطاق اتخاذ القرار والرقابة فان معلومات الربحية التاريخية يمكن ان تستخدم لمراقبة تحديد الربحية المتوقعة.**

**ثانيا : مقياس هامش الربحية :**

**يقيس مقياس هامش الربحية مساهمة العميل بالارباح الكلية للشركة ويتطلب تعريف الزمنية قصيرة الامد والطويلة الامد. ففي الفترات الزمنية قصيرة الامد تكون طلبات العملاء الاخرين ثابتة لان الطلبات المتفق عليها يجب ان تسلم وكذلك بسبب القيود العملياتية والتشغيلية فان جدولة الانتاج مع الطلب لايمكن ان تعدل وعلى اي حال فان الطلبات غير المربحة في المدى البعيد يمكن ان تستبعد وتستبدل بطلبات اخرى ثانية فعلى سبيل المثال فان العملاء قد يشترون من نفس المجهز فقط مرة واحدة وبالتالي يتضح ميف الطلبات تؤثر على الربحية الكلية للشركة. وفي الامد الطويل فان هامش الربح لايساوي بشكل مباشر ايرادات العميل مطروحا منها تكاليف الخدمة والانتاج كما في الامد القصير . ويعتبر مقياس هامش الربحية جيد لاختيار العميل لانه يقيس التكاليف الفعلية التي يسببها العميل.**

**ثالثا- مقياس الربحية المحتملة :-**

**يصف مقياس الربحية المحتملة ربحية عميل ما في المستقبل او في وضع مثالي . وفي ظل هذا الوضع يتشري العميل حصة كبيرة من المشتريات الكلية من نفس المجهز ومن ناحية اخرى فان المجهز يشتغل بشكل كفوء قدر الامكان مع العميل. والربحية المحتملة يمكن ان تفهم على انها الربحية المستقبلية للعميل.**

**3-2/المعالجة المحاسبية لربحية العميل :**

**عالجت محاسبة التكلفة المعاصرة ربحية العميل بطريقتين على انها :**

1. **موضوع يتعلق بالسجلات التاريخية / وبهذا المعنى فان ربحية العميل يمكن ان تظهر بشكل مشابه لكشف الارباح والخسائر للشركة. ويتمثل الاختلاف الاساسي بينهما في ان ربحية العميل تشير الى عميل ما خاص ومعين اما كشف الارباح والخسائر فيشير الى مجموعة من العملاء ويمكن اجراء تحليل ربحية العميل تاريخيا الى عدة مستويات والنقطة المشتركة هنا في حساب هامش المساهمة (هامش ربح المساهمة الاجمالي) وايرادات المبيعات المتعلقة بكل النفقات المرتبطة بالمنتج ولكل المنتجات المباعةل لعميل واحد خلال فترة زمنية محددة وبالاعتماد على البيانات المتوافرة الخاصة بالنفقات التسويقية والادارية والنفقات الاخرى التي يتم طرحها من الايرادات لاستخراج ربحية العميل.**
2. **وايضا تشير الى جانب مستقبلي وغالبا تأخذ شكل المخرجات في تحليل القيمة الحالية الصافية بمعنى ادق ان حالة تعظيم ربحية العميل مدى طويل تحسب وترتبط بمفهوم قيمة دورة حياة العميل الذي يصف القيمة الصافية الحالية لمجرى الارباح المستقبلية المتوقعة من عمليات الشراء التي يقوم بها العميل في حياته. ويجب على الشركة ان تطرح التكاليف المتوقعة لتكاليف جذب وبيع وخدمة العميل من الايرادات المتوقعة وتطبيق نسبة مناسبة من الخصم ( مابين 10% الى 20% ) اعتمادا على تكلفة رأس المال والمخاطر.**

**3- الإسترايجيات التى يمكن إتباعها لتحويل العميل غير المربح إلى عميل مربح:**

**يمكن لإدارة علاقات العملاء بالمنشأة أن تزيد ربحية المنشأة من خلال زيادة استثماراتها في العملاء ذوي القيمة المرتفعة ، وتقلل استثماراتها في العملاء ذوي القيمة المنخفضة للمنشأة , ويرى الباحث أن هذه الرؤية الإستراتيجية لإدارة علاقات العملاء تشير إلى أن الموارد المخصصة لإقامة وتعزيز العلاقات مع العملاء يتعين تخصيصها وفقاً لقيمة أو ربحية كل من العملاء للشركة ، وبالتالي فإن تركيز إدارة علاقات العملاء تكون مبنية ليس على كيفية إقامة العلاقات مع العملاء والحفاظ عليها وتعزيزها ، وإنما على إقامة العلاقة المناسبة مع كل عميل على نحو يؤدي إلى تعظيم ربحية المنشأة وان جوهر ربحية العميل هو أن المنشأة ليس لديها منتجات مربحة ولكن لديها عملاء مربحين ، وهذا التوضيح قائم على أساس منطقي "بأن إنتاج منتج يحدث تكلفة بينما الربح يحدث ببيع المنتج ، ولتحقيق مبيعات يجب أن يكون لدى المنشأة عميل".**

**ويرى البعض أنه يمكن زيادة الربحية المتولده من العميل بثلاثة طرق هي:**

**الأولى: عن طريق اكتساب عملاء جدد ومن ثم زيادة عدد مستخدمي المنتج أو الخدمة.**

**الثانية: عن طريق تعظيم ربحية العملاء الحاليين، وذلك بتحفيزهم نحو السلوك الذي يحقق إيرادات مرتفعة للمنشأة.**

**الثالثة: عن طريق زيادة فترة علاقة العميل بالمنشأة ، وذلك بالحفاظ على العميل المربح لفترات أطول.**

**كما يرى البعض الآخر أنه يمكن زيادة إيرادات المبيعات للعميل وتخفيض تكاليفه من خلال العوامل التالية .**

**- تحليل تكاليف خدمة العميل .**

**- قياس القيمة العمرية للعميل بالنسبة للمنشأة .**

**- تطوير علاقات الربحية طويلة الأجل للعملاء**

**ويري البعض إن اختلاف الربحية بين العملاء يرجع لأربعة أسباب رئيسية هي  :**

**- الاختلاف في الإيرادات التي يحققها كل عميل :**

**- الاختلاف في مستوي الخدمة المقدمة لكل عميل :**

**- الاختلاف في قنوات التوزيع الخاصة بكل عميل.**

**- الاختلاف في التكلفة المرتبطة بكل عميل .**

**كما أن اختلاف العملاء في ربحيتهم الكاملة أو النسبية يعتبر أمر بديهي ، ويزداد التركيز علي علاقة المنشأة مع العملاء كأساس للاعتراف بالربح وتسجيله وذلك عند تحليل ربحية العملاء ، وحتى يتم هذا التحليل فإن الأمر يستلزم التعرف علي كيفية اختلاف العملاء في التكاليف المرتبطة بهم علاوة علي ارتباط هذه التكاليف بالإيرادات الخاصة بهم و ذلك من خلال معرفة :**

1. **عملية التسعير هي الأداة الأكثر تأثيراً في الشركة التي تستطيع أن تستخدم التحول من العملاء غير المربحين إلى الآخرين الأكثر ربحاً ، ويبنى التسعير حسب الأنشطة على أساس سعر الإنتاج والتسليم لكل منتج قياسي.**
2. **يمكن للشركات التحول من العملاء غير المربحين إلى الآخرين المربحين بإقناع هؤلاء العملاء باختيار مجال آخر من خدمات ومنتجات الشركة وإقناع الآخرين المربحين في استعمال مجال أكبر من خدمات ومنتجات الشركة ، وقد تسهم العوائد من المشتريات المتزايدة في تغطية الخدمات اللازمة للعميل.**
3. **التحدي للتحول عن العملاء غير المربحين للشركة والذين يقودون ربحية الشركة للأسفل بهوامشهم المنخفضة وتكلفتهم الخدمية العالية ويجب أن نذكر أن التكلفة المرتفعة لتقديم الخدمات للعملاء ذو الطلبيات غير المربحة و الطلبيات صغيرة الحجم للمنتجات المصنوعة حسب طلب العميل وشروط التسليم والاتفاقيات غير المعيارية والطلبات الضخمة على المبيعات التقنية والشخصية.**
4. **لكل منتج قياسي (معياري) لابد من حساب مراقبة وهو متصل مباشرة بنظام ABC المستخدم لحساب كل التكاليف المحملة في حـ/ المراقبة، أما الإيرادات ( متضمنة الفائدة الشهرية، والأتعاب المحملة على العملاء) و بالتالي سهل تحميلها على ذلك المنتج ، وسيظهر التحليل فيما إذا كان المنتج (وسطياً) اً أو غير مربح أو بمعنى أدق حسب نظام ABC عميل مربح أم لا.**
5. **إدارة المخاطر :  
   يساعد تحليل ربحية العميل علي تخفيض درجة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة من خلال التركيز علي العملاء المربحين والمحافظة عليهم من خلال مراجعة وتحسين مستوي الخدمات المقدمة إليهم وزيادة درجة رضاؤهم ، وأيضاً الاهتمام بالعملاء غير المربحين من خلال دراسة مسببات التكلفة التي تسبب هذه الخسائر والبحث عن طريق لتخفيض تكاليفهم وزيادة إيراداتهم**
6. **تحسين الوضع الإستراتيجي :  
   يرتبط تحسين الوضع الإستراتيجي للمنشأة باستخدام بيانات تحليل ربحية العميل من خلال تقسم العملاء إلي ثلاثة درجات ( مربحون / متعادلون / غير مربحون ) وبالتالي تخصيص موارد واستثمارات المنشأة تبعاً للربحية ، كما يجب تحديد القيمة الإستراتيجية للعميل وذلك من خلال تحليل ربحيته التاريخية والتنبؤ بربحيته المستقبلية .**
7. **الفرصة المتاحة للشركة للتحول من عملائها غير المربحين إلى العملاء المربحين هي ربما واحدة من الفوائد الكبيرة التي يتلقاها مدراء الشركة من نظام ABC ، ولدى المدراء مجال واسع من الأنشطة \_ تحسينات المرحلة والتسعير حسب الأنشطة وإدارة العلاقات مع العملاء \_ للتحول من العملاء ذو لخسائر إلى العملاء ذو الربحية.**
8. **إن الزبائن ذو الربحية العالية يوفرون لأية شركة التمتع بهوامش مرتفعة محققة من المنتجات والخدمات المقدمة لهذا النوع من العملاء والذين تكلفة خدمتهم منخفضة ، وبالتالي فيجب تحديد هؤلاء العملاء والمحافظة عليهم لأنهم قد يكونوا عرضة للهجمات التنافسية من قبل شركات أخرى.**
9. **وقد يكون بعض العملاء غير مربحين لأنهم يبدأوا الطلبية مع الشركة وتحملها تكاليف عالية ، وهي ناتجة عن تكاليف بحسب العملاء والمشتريات الأولية لأجل الخدمات والمنتجات التي قيمتها غير كافية لتغطية تكاليف المحافظة والاكتساب، وتأمل الشركة أن تكون هذه الطلبات ستزيد وستصبح للشركة مربحة بشكل يغطي أية خسائر ومحققة في سنوات البداية الأولى ، ويمكن أن تمنح الشركات بعض المزايا لكسب عملاء جدد وتكون أكثر تسامحاً معهم.**

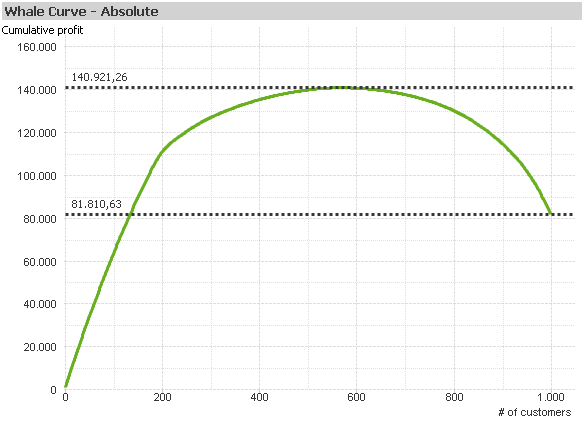
**4- منحنى ربحية العميل (منحنى الحوت) :**

**هل تعرف اذا العملاء مربحين ام لا ؟ منPerforming** [**Customer Profitability Analysis**](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=ar&prev=search&rurl=translate.google.com.sa&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_profitability&usg=ALkJrhjlEFuctIhYpJiX8rwDS3wMOJHNqQ) **can answer these questions and give you some amazing, and sometimes counter-intuitive, insights into your customers' contribution to your bottom line. أداة** [**تحليل ربحية العملاء**](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=ar&prev=search&rurl=translate.google.com.sa&sl=en&u=http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_profitability&usg=ALkJrhjlEFuctIhYpJiX8rwDS3wMOJHNqQ) **يمكن الإجابة على هذا السؤال ويعطينا نظرة عن مساهمة العملاء في تحقيق الربح .**

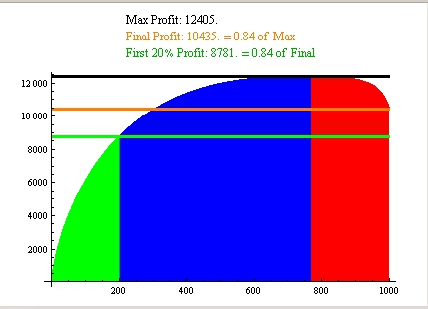
**توضح واحدة من هذه الوظائف تصورات تمكننا من انشاء ربحية العميل بمجرد امتلاك بيانات دقيقة و هي منحنى الحوت This post describes one of the visualizations that you can create once you possess accurate data** [**\***](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=ar&prev=search&rurl=translate.google.com.sa&sl=en&u=http://www.qlikfix.com/2010/11/10/visualizing-customer-profitability-with-a-whale-curve/&usg=ALkJrhjMgHNIT9CX2Iuf2slgBFcBsg-j3Q#X) **on the profitability of your customers: the whale curve.**

**In a whale curve, customers are ranked by profitability, from highest to lowest, on the X-axis while their accumulated profit is plotted on the Y-axis. في منحنى الحوت، ومن خلال ربحية العملاء المرتبة من الأعلى إلى الأدنى، نجد العملاء على المحور X في حين يتم رسم أرباحهم على المحور Y. The curve that results can, with some imagination, be said to look like a whale coming out of the water.المنحنى يمكن مع بعض الخيال، أن يبدو وكأنه حوت يخرج من الماء. An example of a whale curve chart is shown below.**

**مثال على الرسم البياني منحنى الحوت أدناه.**



مثال:

****

**نفترض 1000 عميل قاموا بشراء كميات متنوعة من المنتجات من الأعمال التجارية.Cost to serve and revenue from sales vary per customer based on normal distributions controlled by mean and sigma.التكلفة للخدمة والعائدات من مبيعات تختلف لكل عميل على أساس التوزيع الطبيعي التي تسيطر عليهما المتوسط ​​وسيجما.Each customer contributes an incremental amount of profit equal to the difference of revenue and cost. كل عميل يساهم بمبلغ تدريجي للربح يساوي الفرق بين الإيرادات والتكاليف.The whale curve shows cumulative profit sorted by most profitable customer first. ويوضح منحنى الحوت الأرباح من قبل العملاء الأكثر ربحية .**

**العملاءThe most profitable customers are on the left; الأقل ربحية هم على اليسار,the first 20% are shown in green.وتمثل نسبة 20% باللون الأخضر. في الجزء الثاني العملاء، الذين لا يزالون مربحين حيث تمثل نسبتهم 60% باللون الأزرق , وفي الجزء الثالث The least profitable customers on the right may lose the business money;العملاء الاكثر ربحية وتمثل نسبتهم 20% باللون الأحمر.**

**مثال تطبيقي يتعلق بمنحنى الحوت:**

**عميلين ألفا و بيتا،تقدم شركة انديرز وايرتقدم الخدمات لهما.**

**وكان كلا العميلين بنفس الحجم تقريباً ويحقق كل منهما عائدات مبيعات بحوالي /320000/$ في السنة واستخدمت شركة انديرز واير نظام محاسبة التكاليف التقليدي والذي به يخصم مصاريف التسويق والبيع والتوزيع والمصاريف الإدارية على العملاء اعتماداً على عائد المبيعات ، وكانت هذه المصاريف تمثل تقريباً حوالي 35% من إجمالي المبيعات.**

**بذلك كانت قائمة لدخل لكلا العميلين متشابهه تقريباً.­­**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **ألفا** | **بيتا** |
| **المبيعات**  **- تكلفة البضاعة المباعة**  **إجمالي هامش الربح**  **(مصاريف إدارية ومصاريف بيع وتوزيع وتسويق 35% من المبيعات)**  **ربح التشغيل**  **نسبة الربح** | **320000**  **154000**  **166000**  **(112000)**  **54000$**  **16.9%** | **315000**  **156000**  **159000**  **(110250)**  **48750$**  **15.5%** |

**كلا العميلين اعتبرا للشركة مهمين ومربحين ، ومراقب التسويق للشركة اعتقد أنه في جميع الأحوال فربحية العميل المسجلة لم تمثل حقيقة علاقات العملاء.**

**ويعرف مراقب التسويق أن مدير الحسابات صرف وقت طويل على دراسة حساب العميل بيتا لأنه يتطلب كميات كبيرة من التسليم باليد ويستفسر باستمرار فيما إذا أمكن أن تعدل الشركة المنتجات لتقابل احتياجاتهم الخاصة، والعديد من الموارد التغذية وبالإضافة للموارد التسويقية، كانت مطلوبة لخدمة حساب بيتا ولقد انصرف العميل بيتا أيضاً يطلب العديد من الأوامر الصغيرة من المنتجات الخاصة وكمنا تطلب ذلك التسليم المعجل والدفع النقدي البطيء مما زاد إجراءات الطلبية وإجراءات إعداد الفواتير وإجراءات حسابات المدينون.**

**أما العميل ألفا في الجهة المقابلة ، يطلب فقط أصناف منتجات قليلة وبكميات ضخمة ويقرض طلبياته المتوقعة وبأزمنة منافسة طويلة وتحتاج جهد فني وبيعي قليل، وعرف مدير التسويق بأنه عميل يحقق ربحية للشركة أكثر بكثير مما تسجل التقارير المالية حديثاً .**

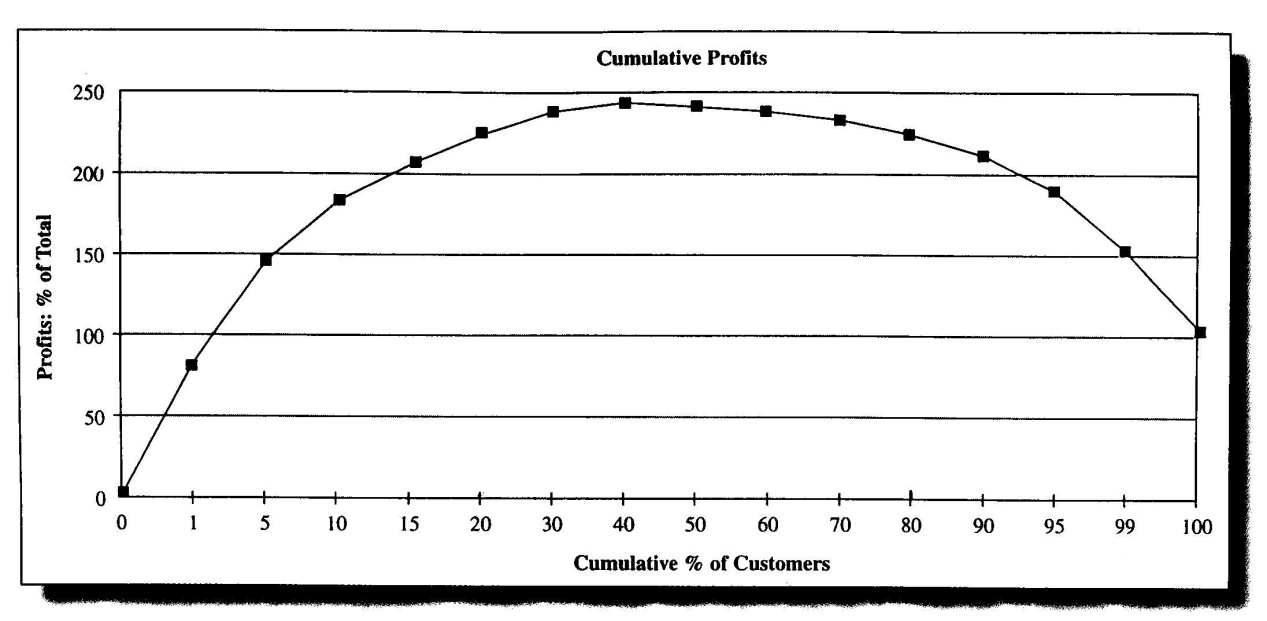
**ولقد عوم مدير التسويق دراسة نظام تكاليف الأنشطة ABC لتكاليف التسويق والبيع والتوزيع والإدارية ، وشكل فريق المشروع المتعدد الوظائف تضمن ممثلين عن الأقسام الإدارية والفنية والتسويقية. ومثل لورا توني في شركة كوبر بين ودرست الموارد المصروفة في الحسابات المختلفة وحددت الأنشطة المنجزة بهذه الموارد وكذلك قام الفريق وبالإضافة لاختيار مسببات تكلفة الأنشطة والتي يمكن بها ربط النشاط بالزبائن المستقلين .**

**ولقد استخدم مسببات تكلفة الأنشطة العملياتية ( عدد الطلبيات ، وعدد الرسالات ) ومسببات التكاليف الفترية ( بالجهد والوقت المقدر) وبسبب البيانات المتاحة مسبقاً مسببات الشدة المختلفة ( مصاريف السفر والشحن الفعلي).**

**واستخدم أيضاً تدرج هرمي لتكلفة العميل وذلك كان يشبه التدرج الهرمي لتكلفة التصنيع, ولاحظ أن بعض الأنشطة\_ مناولة طلبيات العملاء والشحن له\_ كانت مرتبطة بالطلبية والأنشطة الأخرى \_ خدمة العملاء والسفر للعملاء والجهد الفني والتسويقي المبذول \_ كانت تدعم خدمة العملاء.حضر الفريق المعلومات عن مصاريف الأنشطة وجمع البيانات على كل من مسببات تكلفة الأنشطة ولذلك استطاع تخصيص مصاريف التسويق والبيع والتوزيع والإدارية بشكل دقيق على العملاء المستقلين.**

**وصورة الأرباح المتصلة بالعميل ألفا وبيتا تدرجت كما سيظهر في الرسم البياني:**

**منحنى الربحية**

****

**الشكل (1) : منحنى ربحية العملاء**

**والنتيجة من تحليل نظام ABC للعملاء لقد صور كمنحني نصف دائري ( كما يظهر في الشكل (1) جزء من مجمع الأرباح مقابل عدد من العملاء ، ومثل المحول الأفقي العملاء من حيث ربحيتهم، وعندما يكون مجمع المبيعات بين المجال 80 \_ 20 يمثل 20% من العملاء الذين يحققون 80% من المبيعات ومنحنى متجمع الربح يظهر بشكل نموذجي ( معياري) أنه معظم نسبة 20% من العملاء المربحين ما بين 150% و 300% من إجمالي الأرباح.**

**وأما 70% من العملاء متوسطين الربحية كانوا حوالي عتبة الربح في حين 10% من العملاء كانوا أقل ربحية وحققوا من 200% وحتى 50% من إجمالي الأرباح ، بنهاية العام كانت أرباح الشركة منهم 100% من إجمالي الأرباح.**

**بالإضافة لأنه على غير المعتاد أن يصبح بعض العملاء المعتبرين الأكبر للشركة هم الذين يحققون الخسارة الأكبر لها وبالتالي فالعملاء ذوي حجم التعامل الكبير مع الشركة هم إما من الأكثر ربحية للشركة أو من الأكثر خسارة ونادراً ما يكونوا متوسطي الربحية.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| النشاط | وصف النشاط | مسبب تكلفة النشاط |
| **الجهد الفني والتسويقي المبذول** | **رواتب وأجور مدراء التسويق والجهد الفني والشخصي والاستهلاك والمحافظة على المعدات والتسهيلات المستخدمة من قبلهم ومصاريف الهاتف والعروض** | تقدير نسبة الوقت المصروف لكل عميل. |
| **السفر للعملاء** | **نفقات السفر و التنقل** | نفقات فعلية |
| **توزيع كاتلوج المبيعات** | **رواتب وأجور ممثلين لخدمة العملاء وتكلفة التجهيزات** | تقدير نسبة الوقت المصروف على كل عميل وتقدير العروض المستخدمة من قبل العملاء. |
| **تسليم أوامر طلبيات العميل** | **رواتب وأجور الإداريين المسئولين عن الاتصال بالعملاء قبل التسليم وبعد تعبئة الطلبية وتنسيق الإنتاج لجدولة التسليم وإعداد الفواتير والتحصيل.** | عدد الأوامر\* |
| **جرد مستودع طلبيات العملاء** | **تكاليف تخزين البضائع التامة عند الجرد في المستودع ( منتظرة الشحن للعميل).** | كمية المخزون والمساحة المشغولة من قبل مخزون العميل. |
| **عملية الشحن للعميل** | **تكاليف شحن البضاعة التامة للعملاء وقد يطلب بعض العملاءالشحن الفوري والتسليم الليلي ويطلب البعض الآخر خدمته بالعربات العامة منخفضة التكلفة.** | سجلات الشحن الفعلية. |

**\* اعتمد على الأرقام القياسية ذات الأهمية المثقلة للتمييز بين عملاء وتكاليف خدمة منخفضة والذين لديهم تبادل البيانات إلكترونياً EDI للاتصالات مع الشركة مقابل عملاء ذو تكاليف مرتفعة الذين يطلبون عمليات يدوية ولديهم شروط التسليم والدفع المعقدة.**

**الشكل (2)شركة اند ميرز واير قاموس الأنشطة ومسببات تكلفة الأنشطة.**

**أما لتحليل ربحية العميل وفق نظام ABC**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **الزبون ألفا** | **الزبون بيتا** |
| **المبيعات $** | **320000** | **315000** |
| **تكلفة البضاعة المباعة** | **(154000)** | **(156000)** |
| **الربح الإجمالي** | **166000$** | **159000$** |
| **التسويق والمساعدات التقنية** | **7000** | **54000** |
| **السفر للعملاء** | **1200** | **7200** |
| **توزيع كاتلوج المبيعات** | **100** | **100** |
| **خدمة العملاء** | **4000** | **42000** |
| **تسليم الطلبيات للعميل** | **500** | **18000** |
| **مصاريف التخزين** | **800** | **8800** |
| **مصاريف الشحن للعميل** | **12600** | **42000** |
| **إجمالي مصاريف النشاط** | **26200** | **172100** |
| **ربح التشغيل** | **139800$** | **(13100)$** |
| **نسبة الربح** | **43.7%** | **4.2%** |

**لقد توقع دراكين بورغ مدير التسويق بأن شركة ألفا تعد عميل مرتفع الربحية للشركة.**

**قدمت الأنشطة المساعدة وطلبياتهم القليل من الطلبات على موارد الأقسام الإدارية والتسويقية وأقسام البيع والتوزيع التابعة للشركة، ولذلك تقريباً كل الربح الإجمالي المكتسب بالبيع للعميل ألفا انخفض لأدنى حد من الربح الحدي للتشغيل، أما شركة بيتا فقد ظهرت بشكل مغاير والتي اعتبرت الآن عميلاً غير مربح بل والأكثر خسارة للشركة (Anders wire) ، ولقد رأى مدير التسويق والمدراء الآخرين أن العميل ألفا أكثر ربحية من العميل بيتا وذلك بالحدس ولكن دون معرفة السبب أو الكمية الاقتصادية لكلاهما أو أهمية الاختلاف.**

**والنتيجة من تحليل نظام ABC للعملاء لقد صور كمنحني نصف دائري ( كما يظهر في الشكل 1)**

**جزء من مجمع الأرباح مقابل عدد من العملاء ، ومثل المحول الأفقي العملاء من حيث ربحيتهم، وعندما يكون مجمع المبيعات بين المجال 80\_ 20 يمثل 20% من العملاء الذين يحققون 80% من المبيعات ومنحنى متجمع الربح يظهر بشكل نموذجي ( معياري) أنه معظم نسبة 20% من العملاء المربحين ما بين 150% و 300% من إجمالي الأرباح.**

**وأما 70% من العملاء متوسطين الربحية كانوا حوالي عتبة الربح في حين 10% من العملاء كانوا أقل ربحية وحققوا من 200% وحتى 50% من إجمالي الأرباح ، بنهاية العام كانت أرباح الشركة منهم 100% من إجمالي الأرباح.**

**بالإضافة لأنه على غير المعتاد أن يصبح بعض العملاء المعتبرين الأكبر للشركة هم الذين يحققون الخسارة الأكبر لها وبالتالي فالعملاء ذوي حجم التعامل الكبير مع الشركة هم إما من الأكثر ربحية للشركة أو من الأكثر خسارة ونادراً ما يكونوا متوسطي الربحية.**

**5- مثال تطبيقي لاحد الشركات التي تطبيق مفهوم ربحية العميل :**

**تحليل ربحية العميل باستخدام منهج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت :**

**دراسة حالة على أحد الفنادق الكبرى بالمملكة**

**تتميز بيئة الأعمال الحديثة بالمنافسة الشديدة بين المنشآت وأصبح رضاء العميل والاحتفاظ به هدفاً أساسياً لمعظم المنشآت .**

**وبالرغم من ذلك ، تفشل معظم المنشآت في حساب تكلفة الخدمات المقدمة للعميل بدقة ويرجع ذلك إلى أن نظم التكاليف تركز في تحديد تكلفة المنتجات ،الأقسام ،الطلبيات بدلاً من العملاء .**

**وتحليل ربحية العميل يمثل منهج تخصيص الإيرادات والتكاليف على مجموعات العملاء أو على كل عميل بمفرده ،ومن ثم يمكن حساب ربحية مجموعات العملاء أو لكل عميل بمفرده ، وهذه المعلومات الناتجة عن ربحية العملاء توفر الفرصة لإدارة المنشأة لتحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين من خلال سياسة إعادة التسعير للمنتجات أو الخدمات المقدمة للفئات المختلفة من العملاء أو تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة لهذه الفئة ولن يأتي ذلك إلا بوجود نظام تكاليفي ملائم .فقد وجد Kaplan and Narayanan(2001) أن تكلفة الحصول على عميل جديد في منشآت الخدمات تعادل خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بعميل حالي للمنشأة ، لذلك فالتنفيذ الناجح لتحليل ربحية العميل بغرض الاحتفاظ بالعملاء الحاليين المربحين أمر ضروري لمنشآت الخدمات .**

**مشكلة البحث:**

**نظرا لزيادة حجم المنشآت الخدمية وتعدد وتنوع الخدمات التي تقدمها تلك المنشآت لتشبع احتياجات العملاء المختلفة والتي تتحدد بسلوك كل عميل بما يضمن خلق قيمة للعميل ورضائه ومن ثم ولائه للمنشأة ، وتقديم تلك الخدمات المتنوعة للعميل يؤدي لزيادة الطلب على موارد المنشأة ومن ثم زيادة التكلفة حيث لايحدث شئ مجاني .**

**وعدم تركيز نظم التكلفة على حساب تكلفة توفير تلك الخدمات قد يؤدي لفشل عديد من المنشآت في حساب سعر وتكلفة توفير الخدمة للعميل وذلك لعدم تركيز نظم التكلفة على العميل ولكن على المنتجات أو الأقسام .**

**وتسعى أي منشأة لتحديد تكلفة الخدمات المقدمة للعميل لتحديد الربحية الحقيقية من العميل ومن ثم مدى مساهمة العميل في زيادة ربحية المنشأة من عدمه . ويمكن التعبير عن ربحية العميل من خلال المعادلة التالية :**

**S = (R – C ) /C**

**حيث أن :**

**S تعبر عن ربحية العميل**

**R تعبر عن الإيرادات من العميل**

**C تعبر عن التكلفة اللازمة لتوفير الخدمة للعميل**

**وفي ظل نظام تحليل ربحية العميل ينقسم عملاء المنشأة إلى أربع فئات :**

**1/ عملاء مميزون تأتي منهم غالبية أرباح المنشأة**

**2/ عملاء مربحون ولكن أقل من العملاء بالتصنيف السابق**

**3/ عملاء مربحون بالكاد ، ولكنهم واعدون ويمكن زيادة الارباح منهم مستقبلاً**

**4/ عملاء غير مربحين .**

**ويمكن أيضاً تحليل ربحية العميل عن طريق إيجاد خارج قسمة ربحية العميل على إجمالي أرباح العملاء**

**(R-C)/∑ (R-C)**

**ويستلزم تحليل ربحية العميل تخصيص الإيرادات والتكاليف على العملاء ،واستخدمت العديد من المنشآت نظام التكلفة على أساس النشاط Actvity – Based Costing (ABC) حتى يمكنها تحديد ربحية عملائها .**

**وأهمية تحديد ربحية العميل ترجع إلى أنه ليس كل ريال من الإيرادات يتم الحصول عليه من العميل يؤدي لزيادة صافي الدخل للمنشأة بمقدار ريال . وبالتالي يهدف تحليل ربحية العميل لتحديد مساهمة كل ريال من العميل في صافي الدخل ،فمن المفيد للمنشأة أن تقيس وتدير ربحية العميل .**

**ويرى (2001) Kaplan and Narayanan أن فهم المنشآت لربحية العميل ومسببات تلك الربحية ،يمكن تلك المنشآت من اتخاذ إجراءات أو تصرفات بهدف تحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين وكذلك تقديم عروض ترويجية هدفها زيادة القيمة المسلمة للعملاء المربحين بهدف زيادة ولائهم للمنشآت التي يتعاملون معها .وهذه التصرفات تعود بالنفع على كل العملاء بزيادة درجة رضائهم وعلى المنشأة بتعظيم أرباحها .**

**ونظام التكلفة على أساس النشاط هو أسلوب لقياس وربط تكاليف المنشآت بالمنتجات والخدمات التي تنتجها أو تؤديها .**

**ويتجنب نظام التكلفة على أساس النشاط التخصيص الحكمي ومن ثم تشوهات التكلفة .**

**ونظام التكلفة على أساس النشاط يتكون من مرحلتين :**

**المرحلة الأولى : تهدف إلى تخصيص تكاليف الموارد التنظيمية على الأنشطة المؤداة عن طريق هذه الموارد باستخدام مسببات تكلفة الموارد**

**المرحلة الثانية :تهدف إلى تخصيص تكاليف الأنشطة على المنتجات ،الخدمات والعملاء الذين يخلقون الطلب على أو يستفيدون من الأنشطة المؤداة باستخدام مسببات تكلفة الأنشطة .**

**ويتطلب تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط قيام فريق تصميم النظام بتجميع معلومات عن تكاليف كل إدارة أو قسم وإجراء مقابلات مع مديري الإدارات لتحديد الأنشطة التي يؤديها أفراد كل إدارة .**

**وقد استخدم نظام التكلفة على أساس النشاط في العديد من المنشآت الصناعية في التغلب على قصور نظم التكاليف التقليدية في تخصيص التكاليف الإضافية بشكل دقيق التي تعتمد على مسببات تكلفة ترجع إلى الحجم فقط . ونشأة نظام التكلفة على أساس النشاط أدت إلى زيادة وعي الإدارة بأن العملاء لايستهلكون نفس القدر من الأنشطة والموارد ، وتبويب مجمعات التكلفة بحسب الأنشطة المؤداة (على مستوى الوحدة ،الدفعة ،المنتج أو الخدمة ،المنشأة ككل )داخل المنشأة أدى لزيادة فهم المديرين بمستويات درجية التكلفة ومن ثم دقة قياس تكلفة وحدة المنتج أو الخدمة وكذلك تحليل القيمة لتحليل الأنشطة التي سبق تحديدها وذلك لمعرفة ما إذا كانت هذة الأنشطة تضيف قيمة للمنتج او الخدمة المؤداة أو لاتضيف قيمة ومحاولة التخلص من تلك الأنشطة التي لاتضيف قيمة الأمر الذي يؤدي الى تخفيض تكلفة المنتج او الخدمة وبالتالي دقة البيانات التي يوفرها نظتم محاسبة التكاليف ،وإدراك المديرين لهذه المعلومات يجعلهم قادرين على التفرقة بين العملاء المربحين والعملاء غير المربحين ومن ثم تعظيم أرباح المنشأة .**

**وبالرغم من الحقيقة ،في أن نظام التكلفة على أساس النشاط قد يكون نظام تكاليفي ملائم إلا أن هناك صعوبات كثيرة ترتبط به ومنها :**

1. **تعقد وتشعب الأنشطة التي تؤديها المنشأة قد يزيد بشكل كبير الوقت اللازم لتشغيل وتنفيذ النظام**
2. **التكاليف المرتفعة لإجراء المقابلات الخاصة بنموذج التكلفة على أساس النشاط بهدف تحديثه**
3. **صعوبة الحفاظ على استمرارية النظام من دون تعديله عند حدوث تغيرات على العمليات واستخدام الموارد مثل (إضافة أنشطة جديدة ،زيادة تنوع الأوامر والعملاء )**
4. **ذاتية تخصيص الوقت في تأدية الأنشطة المختلفة .**

**وعانى كثير من المنشآت التي تطبق نظام التكاليف على أساس النشاط بسبب الوقت المستنفذ في حصر ومعالجة بيانات التكاليف ومن ثم التكاليف المصاحبة لذلك وبالتالي تخلت عن ذلك النظام تماماً أو أوقفت تحديثه مما جعل تقديرات ذلك النظام غير دقيقة إلى حد كبير بالنسبة لعملياتها ،منتجاتها ،وتكاليف عملائها .**

**نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت Time –Driven Activity Based Costing (TDABC)**

**للتغلب على الصعوبات التي واجهت تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط أنشأ Kaplan and Anderson نظاماً جديدا اكثر دقة يطلق عليه نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت ، ويتناول ذلك النظام معالجة مشكلات نظام التكلفة على أساس النشاط بحيث يضمن تخفيض المقابلات مع القائمين على أداء الأنشطة ،ذاتية الوقت بين الأنشطة المؤداة ،سهولة تحديثه .**

**وفي ضوء هذا النظام يجب الإجابة على سؤالين وهما :**

* **ماهي تكلفة الوحدة من الموارد الموجودة مقاسه بالزمن ؟**
* **مامقدار الوقت المطلوب لكل عملية أو نشاط من خلال مجموعة هذه الموارد ؟**

**وفي ضوء نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت ،يتم تخصيص التكلفة على موضوعات القياس التكاليف (منتجات ،أوامر ،عملاء )على أساس مقدار الوقت المستنفذ غي أداء الأنشطة اللازمة لموضوعات القياس التكاليفي .**

**ويتطلب ذلك مجموعتين من التقديرات ولا توجد صعوبة في الحصول عليهما :**

**المجموعة الأولى :تحديد تكلفة طاقة الموارد اللازمة لأداء الانشطة (الأفراد ،الإشراف ،التكنولوجيا المستخدمة ،الإمدادات ،التسهيلات المختلفة لأداء الأنشطة ) ويتم قسمة هذه التكاليف الكلية على طاقة الإدارة أو القسم (الوقت المتاح للموظفين الذين ينجزون العمل بالفعل ) للحصول على معدل تكلفة الطاقة .ويتم حساب الوقت المتوافر لأداء الأنشطة المختلفة في ضوء الطاقة العملية وليست الطاقة النظرية بعد استبعاد اوقات الاجتماعات ،الراحات ،الاجازات .وهي تمثل من 80% إلى 85% من الطاقة النظرية في المتوسط .**

**يستخدم نظام( (TDABC معدل تكلفة الطاقة في تحميل تكايف موارد الإدارة أو القسم على موضوعات القياس التكاليفي (منتجات ،أوامر ،عملاء ) في ضوء استنفاذ موضوعات القياس التكاليفي لطاقه الموارد المتاحة والمقاسه بالزمن .ولا يتطلب نظام ( (TDABC أن تكون كل أوامر العملاء متماثلة حيث من الممكن ان تتغير تقديرات الوقت على أساس طلبات خاصة لأوامر معينة مثل أمر من عميل موجود بالفعل للمنشأة ىأو عميل جديد لأول مرة يتم تسجيله بقاعدة بيانات المنشأة أو أمر مستعجل أو عادي .**

**ومن خلال المعلومات التي سبق إيضاحها يمكن بيان خطوات تطبيق نظام ( (TDABC كالآتي :**

**مجموعة الموارد التي تؤدي النشاط**

**تكلفة مجموعة الموارد التي تؤدي النشاط أو الأنشطة (أجور ،إهلاك ،ايجار ....)**

**الطاقة العملية لمجموعة الموارد وليست الطاقة النظرية**

**تكلفة الوحدة من مجموعة الموارد زمنياً**

**الوقت المطلوب لكل حدث في نشاط (أي هناك اكثر من مهمة فرعية مرتبطة بالنشاط )بناء على مسببات الوقت المختلفة**

**تكلفة كل أمر انتاجي او منتج او خدمة عميل في ضوء الوقت المستنفذ لأداء الأنشطة ومعدل تكلفة الوحدة من الزمن .**

**معادلات الوقت:**

**بخلاف نظام التكلفة على أساس النشاط التقليدي الذي يعتمد على عدد الصفقات وعدد الاوامر الواردة من العملاء ،عدد مرات تجهيز الآلات ،يستخدم نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت مسببات تكلفة تعتمد على الزمن مثل الزمن اللازم لتشغيل امر وارد من عميل معين ،عدد الساعات اللازمة لتجهيز الالات والسبب في ذلك أنه في ضوء البيئات المعقدة لايستلزم أداء النشاط في كل مرة استهلاك نفس الكمية من الموارد المتاحة وإنما يتوقف ذلك على الخصائص المميزة للنشاط غي كل مرة يتم فيها أداء النشاط .**

**وتصف المعادلة العمة للوقت ،الوقت Tالمطلوب للحدث K في النشاط Jفي ظل P من مسببات الوقت الممكنة Xوبمعنى آخر تستخدم معادلة الوقت في التعبير عن الوقت الذي يستنفذه حدث النشاط كدالة لخصائص مختلفة والتي يطلق عليها مسببات الوقت .**

**مسببات الوقت:**

**تعتبر مسببات الوقت متغيرات أو خصائص تحدد الوقت المطلب اللازم لأداء كل نشاط مثال ذلك نوع العميل (موجود بالفعل أو عميل جديد ) فالعميل الجديد يحتاج إلى وقت أطول للتسجيل بخلاف العميل القديم .وبالتالي يمكن لنظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في أن يأخذ في الاعتبار مسببات متعددة لتحديد الوقت اللازم لأداء النشاط ومن ثم تحديد تكلفة كل عميل مثلاً على أساس الوقت المستغرق في أداء الأنشطة اللازمة له ويساعد ذلك على تحديد التكلفة بشكل أكثر دقة .وذلك بخلاف نظام التكلفة على أساس النشاط التقليدي الذي يأخذ في الاعتبار مسبب نشاط وحيد لكل نشاط ويحدد تكلفة كل عميل على أساس عدد مرات أداء الأنشطه له .**

**هدف البحث:**

**يهدف البحث إلى تحديد مدى إمكانية إجراء تحليل ربحية العميل إستناداً إلى نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت بالتطبيق على أحد الفنادق الكبرى من فئة الخمسة نجوم وتعمل في المملكة العربية السعودية .**

**دراسة الحالة:**

**نظراً لتعدد فئات العملاء التي يمكن أن تقصد الفنادق وتعدد الاحتياجات والخدمات المقدمة لهذه النوعيات من العملاء،قد يكوم من المفيد إجراء تحليل الربحية لهؤلاء العملاء باستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت ،بما يساعد على إتخاذ قرارات إدارية فعالة .**

**يتكون الفندق محل الدراسة من 375 غرفة للنزلاء وتشمل 282 غرفة ديلوكس ،59 غرفة رجال الأعمال ،34 جناحاً ،ويتوفر لخدمة العملاء انترنت لاسلكي سريع في الأماكن العامة ،مواقف مجانية ،وكالة السفر والسياحة ،محل هدايا ،مركز رجال الأعمال ،صالتين للاحتفالات والافراح يمكن أن تصلح لأغراض المؤتمرات ،غرف للإجتماعات مختلفة المساحات ،مسبح داخلي ،مطعمين وهناك أيضاً خدمات أخرى تقدم تتوافق مع الفنادق الخمسة نجوم .وتم الاعتماد على المقابلات الشخصية والملاحظات المباشرة للتعرف على الأنشطة التي يتم أدائها ومتوسط الزمن اللازم لأداء كل نشاط والمهام الفرعية المرتبطة بأداء كل نشاط .ويعمل بالفندق 198 شخصاً بمختلف الوظائف ،وتم تجميع البيانات التكاليفية خلال مدة ثلاثة أشهر ويقوم الفندق حالياً بتحليل ربحية العملاء اعتماداً على نظام التكلفة على أساس النشاط**

**مجموعات عملاء الفندق:**

**يبدأ تحليل ربحية العميل بالتعرف على مجموعات العملاء التي ترتاد الفندق وأمكن تقسيمها إلى المجموعات التالية :**

1. **المجموعة الأولى :وتشمل مديري الشركات المحلية والأجنبية وتمثل نسبة 48% من عملاء الفندق**
2. **المجموعة الثانية :عملاء قادمون للفندق من خلال وكالات السفر والسياحة وتمثل 19% من العملاء**
3. **المجموعة الثالثة :وتشمل موظفين في وظائف إدارية مختلفة في المؤسسات الحكومية والخاصة وتمثل 10% من العملاء**
4. **المجموعة الرابعة :تشمل عملاء قادمين للفندق بدون حجز مسبق وتمثل 12% من العملاء**
5. **المجموعة الخامسة :الفرق الرياضية التي تأتي للفندق وتمكث بالفندق ليلة أو ليلتين زتمثل 10% من العملاء**
6. **المجموعة السادسة :عملاء قادمون للفندق لأغراض الحفلات ومناسبات الزواج ولايمكثون في الفندق**
7. **المجموعة السابعة :عملاء قادمون للمشاركة في المناسبات بالمجموعة السادسة ويمكن أن تمكث بالفندق ليلة أو ليلتين زتمثل 1% من عملاء الفندق**
8. **المجموعة الثامنة :عملاء قادمون للفندق لأغراض تناول المشروبات أو المأكولات فقط دون أن يمكثوا بالفندق**

**الأنشطة المؤداة بالفندق:**

**تتكون الأنشطة التي يقدمها الفندق في ستة أنشطة رئيسية وكل منها يحتوي على أنشطة فرعية متمثلة في :**

1. **نشاط التسويق :يشمل إجراء مكالمات مع العملاء بهدف ترتيب مواعيد الزيارات ،القيام بحملات ترويجية ،الإعلانات**
2. **نشاط الاستقبال :يتضمن استقبال العملاء ،الحجز والمعلومات ،تسكين العملاء بالغرف ،فتح حسابات العملاء ،مراقبة مصروفات النزلاء ،إقفال الحسابات**
3. **نشاط خدمة الغرف :يتضمن نظافة الغرف وترتيبها ،توفير المستلزمات المستهلكة بالغرف**
4. **نشاط إعداد الأطعمة وتقديمها :يشمل تلقي الطلبات ،إعداد المطبخ لوجبات الإفطار والغداء والعشاء**
5. **نشاط إعداد المشروبات وتقديمها :يشمل تلقي الطلبات ،إعداد المشروبات وتقديمها**
6. **نشاط الحفلات :يشمل توفير مستلزمات الأحداث مثل الأفراح والحفلات والاجتماعات .**

**نتائج دراسة الحالة:**

**يشمل الجدول التالي نتائج تحليل ربحية عملاء الفندق في ضوء كل من نظامي ABC- TDABC**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **مجموعات العملاء** | **الإيرادات** | **نظام ABC** | | | **نظام TDABC** | | | |
| **النسبية التكاليف** | **الأرباح** | **الربحية** | | **النسبية التكاليف** | **الأرباح** | **الربحية** |
| **المجموعة الأولى** | **4741925** | **2818900** | **1923025** | **32%** | | **1525305** | **3216890** | **42%** |
| **المجموعة الثانية** | **1082165** | **949900** | **132265** | **3%** | | **961370** | **120795** | **2%** |
| **المجموعة الثالثة** | **734435** | **747990** | **-13555** | **- 2%** | | **343645** | **390790** | **5%** |
| **المجموعة الرابعة** | **1575585** | **576095** | **999490** | **16%** | | **695285** | **880300** | **12%** |
| **المجموعة الخامسة** | **800435** | **854705** | **-54270** | **- 1%** | | **658440** | **141995** | **2%** |
| **المجموعة السادسة** | **3741200** | **1800300** | **1913900** | **32%** | | **2155490** | **1558710** | **20%** |
| **المجموعة السابعة** | **1000260** | **604750** | **395510** | **7%** | | **333260** | **667000** | **9%** |
| **المجموعة الثامنة** | **2880000** | **2108035** | **771965** | **13%** | | **2272955** | **607045** | **8%** |
| **الإجمالي** | **16529005** | **10460675** | **6068330** | **100%** | | **8945480** | **7583525** | **100%** |

**وكما يتضح من جدول النتائج السابق :**

**هناك تكلفة طاقة غير مستغلة تتمثل في الفرق بين إجمالي تكلفة الطاقة المتوافرة في نظام ABC وتكلفة الطاقة المستغلة في ضوء نظام TDABC وقدرها 1515195 ريال ( 10460675- 8945480) وبمكن استغلال تلك الطاقة غير المستغلة بإعادة تخصيص الموارد المتاحة بالشكل الذي يضمن استغلالها من خلال إعادة تدريب العاملين على تقديم خدمات ذات قيمة تجذب عملاء جدد وبالتالي استنفاذ الطاقة غير المستغلة أو تخفيض الموارد المتاحة .**

**أظهر تحليل الربحية في ضوء نظام ABC تحقيق المجموعة الثالثة والخامسة لخسائر بينما عند استخدام تحليل الربحية في ضوء نظام TDABC تبين تحقيق هاتين المجموعتين لأرباح وكذلك ارتفاع أرباح باقي المجموعات بالمقارنة بنظام التكلفة على أساس النشاط التقليدي ويرجع ذلك لتحميل مجموعات العملاء بتكلفة الطاقة غير المستغلة والتي تنتج عن قصور إدارة الفندق في حين يتم تحميل العملاء فقط بتكلفة الطاقة المستغلة عند استخدام نظام TDABC ومن ثم يتيح النظام المقترح فرص تعظيم استغلال الطاقة المتوافرة ومن ثم تعظيم الأرباح للمنشأة**

**المجموعات 1 و4 و6 تمثل عملاء مميزين ويساهمون بأكبر من ربحية الفندق ولذلك يجب إتباع سياسات تسويقية تجاههم من شأنها زيادة القيمة لهم مثل تقديم خدمات إضافية مجانية أو تخفيض أسعار الخدمات المقدمة لهم بشأن زيادة ارتباطهم وولائهم للفندق محل الدراسة .**

**المجموعات 3 و7 و 8 تمثل مجموعات مربحة ولكن أقل بدرجة من المجموعات السابقة ويجب على إدارة الفندق إتباع سياسات ترويجية بهدف زيادة المنافع أو تقديم خدمات إضافية التي ترضي توقعاتهم وطموحاتهم مما يؤدي لزيادة أرباح المنشأة .**

**المجموعتين 2 و 3 تمثل مجموعات أقل ربحية تبدأ بالبحث عن سلوكهم ورغباتهم الاستهلاكية بهدف تحفيزهم وقد تمنحهم خصومات في فترات موسمية تتميز بضعف الإقبال وفي حالة عدم نجاح تلك الإستراتيجية تخفض تكلفة الخدمات المقدمة حتى لا يتحول هؤلاء العملاء إلى المنافسين ومن ثم خسارة عملاء كان يمكن تحويلهم إلى عملاء واعدين مستقبلاً .**

**لايوجد من عملاء الفندق النوعية التي تتسبب في خسائر كان من المفضل معها تعديل مستويات الأسعار .**

**يمكن لنظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت استخدام معادلات الوقت في التنبؤ بالوقت اللازم لأداء الأنشطة المتوقعة ويساعد ذلك إدارة الفندق في تحديد الأنشطة التي تستهلك زقت أكبر من اللازم ومن ثم مساعدة الإدارة في اتخاذ تصرفات تؤدي لتخفيض الوقت المطلوب لأداء الأنشطة وبالتالي تخفيض التكلفة .**

**عمد حدوث أي تعديلات مثل إضافة أنشطة جديدة او إضافة مجموعة جديدة من العملاء فلا يتطلب ذلك تعديلات سوى في معادلات الوقت بسهولة كبيرة وبتكلفة أقل عكس الحال عند استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط التقليدي .**

**ونتائج دراسة الحالة ترتبط بفندق تم إجراء الدراسة عليه ولا يمكن تعميمها على جميع الفنادق ولكنها تلقي الضوء على كيفية تطبيق نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت بالفنادق ومايوفره ذلك النظام من معلومات تكاليفية أكثر دقة تساعد إدارة الفنادق على القيام بتحليل ربحية العميل مما يساعدها في رسم استراتيجيتها في التعامل مع عملائها وتحديد الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة .**

Modifying the mean or sigma of revenue and cost changes the shape of the whale curve.

**الخلاصة**

**أولاً: الإستنتاجات :**

**1. ان الظروف الاقتصادية وبيئة الاعمال الحالية دفعت الشركات الى البحث عن مداخل واساليب تساعدها على الاحتفاظ او تعزيز حصتها في السوق من خلال تقوية علاقتها بزبائنها..**

**2. هناك اتجاه ورغبة من ادارات الشركات لاحتساب المنفعة او الربح المتاتية من العملاء من خلال استخدام اسلوب يعرف بقيمة العميل مدى الحياة او من خلال استعمال مفهوم تحليل ربحية الزبون.**

**3. ان استعمال مفهوم ادارة علاقات العميل يتطلب اعادة النظر في نظام الكلفة الذي تعتمده الشركة فعند احتساب قيمة العميل او ربحية العميل نحتاج الى تصنيفات للخدمات المقدمة تكون متشعبة ومتداخلة لايمكن تحديدها بشكل دقيق من خلال استخدام نظم الكلفة التقليدية.**

**4. هناك قصور واضح وتخوف من قبل الوحـدة الاقتصـادیة فـي جمـع المعلومـات المتعلقـة بربحیـة العميل كونه یحتاج الى جهد ووقت وتكلفة اضافیة.**

**5. هنـــاك بعـــض العملاء مســـؤولین عـــن تحقیـــق اربـــاح كبیـــرة ویســـتهلكون مـــوارد قلیلـــة، وعملاء آخـــرین یستهلكون موارد كبیر قیاساً یأیراداتهم القلیلة .**

**6. ان تحقیق رضا العميل یؤدي الى الاحتفاظ بالعميل وتحسـین ولائـه المتمثـل بسـلوك تكـرار مـرات الشـراء والارتباط بالوحدات الاقتصادیة وعدم اللجوء الى وحدات اقتصادیة اخرى.**

**ثانياً : التوصيات:-**

**1. ينبغي على الشركات دراسة مدخل ادارة علاقات العميل (CRM) ومحاولة تثقيف اداراتها المالية والتسويقية بالتعرف على هذا المدخل المهم وتوفير المقومات الخاصة بتطبيقه.**

**2. ان على الشركات التي تحاول تطبيق مفهوم ادارة علاقات مع عملائها معرفة القيمة المتحققة اوربحية هؤلاء العملاء استعمال احد المدخلين الاتيين ، مدخل قيمة العميل مدى الحياة( Customer Life Value) او مدخل تحليل ربحية العميل( Customer Profitability) مع استخدام مفهوم ادارة الكلفة ( CMS ) في التحليل الواسع والمفتوح (للعملاء وخطوط الانتاج والسوق بالاضافة الى استخدام مدخل الكلف على اساس الانشطة في تحديد كلف العميل.**

**3. ينبغي على الشركات التى تسعى الى استخدام مفهوم ادارة علاقات العميل اعتماد نظام ادارة الكلفة وخصوصا اساس الانشطة. ً مدخل تحديد الكلف على أساس الأنشطة.**

**4. ان من اهم النتائج التي توصل لها البحث هو ضرورة الدمج بين الاسلوبين او المدخلين( اسلوب احتساب قيمة العميل مدى الحياة واسلوب تحليل ربحية العميل) للاستفادة من ايجابياتهما والوصول الى التحديد الافضل للعملاء المربحين وذوي القيمة الاعلى للشركة.**

**المراجع**

1. المحاسبون , مجلة صادرة عن الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين – العدد 70-صفر 1433ه-يناير 2012 .
2. كتاب , **Managemen Accounting , ATHONY A.ATKINSON.ROBERT S.KAPLAN S.MARK YOUNG.2004-2005**
3. تشارلز هورنجرن، سريكانت داتار، وجورج فوستر (1430هـ/2009م)، **محاسبة التكاليف- مدخل إداري**، ، تعريب: أ.د. أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض،، المملكة العربية السعودية.
4. المجمع العربي للمحاسبين القانونيين "المحاسبة الادارية " المفاهيم الاساسية بموجب المنهج الدولي الذي اقره مؤتمر الامم المتحده للتجارة و التنمية – مطابع الشمس , عمان 2001 .
5. جاريسون، ري اتش و نورين،أريك،" المحاسبة الادارية" مترجم، دار المريخ، الرياض 2002

المراجع الالكترونية :

<http://www.qlikfix.com/2010/11/10/visualizing-customer-profitability-with-a-whale-curve/>