

استعمال نظام التكلفة على اساس الانشطة (ABC) في تحليل ربحية الزبون (CPA)
لتحقيق ميزة تنافسية
" دراسة تطبيقية في شركة الكريستال لصناعة الاصباغ "

م . نائر عمران موسى

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

t.umran@yahoo.com

م . ارشد مكي رشيد

كلية الادارة والاقتصاد / جامعة القادسية

arshed20182018@gmail.com

الملخص :

هدف البحث الى استعمال نظام التكلفة في اساس الانشطة في تحليل ربحية الزبون بالشكل الذي يساعد في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض وادارة التكاليف والايرادات وادارة المخاطر وتحسين الجودة وتخفيض الوقت وزيادة المرونة فضلا عن تحسين الوضع التنافسي للوحدة الاقتصادية وفي ضوء ذلك تم تجميع منهجية البحث بين استخدام كلا من المنهج الوصفي والمنهج المعياري الاول بغرض دراسة واستقراء وتقييم البحوث المتعلقة بدراسة نظام التكاليف في اساس النشاط واستخدامها في تحليل ربحية الزبون والثاني بغرض وضع اطار يوضح كيفية استخدام نظام التكلفة في اساس النشاط في تحليل ربحية الزبون بغرض تحسين ربحية الوحدة الاقتصادية مع التطبيق في احدى شركات صناعة الاصباغ في جمهورية العراق تأسست عام 2000 وعدد الزبائن بها 45 زبون بخلاف زبائن التصدير وكذلك دراسة العوامل المؤثرة في ربحية الشركة بغرض تحسين هذه الربحية ، وتحقيق ميزة تنافسية تدعم الأهداف الاستراتيجية اليها. ومن اهم النتائج التي توصل اليها البحث إن تحديد العامل الحاسم لتحقيق الربحية من بين مسببات الربحية والذي يساعد الشركة هي أن تركز في المسببات التي تحتاج إلى دعم والمسببات التي تحتاج إلى رقابة وإدارة علاقة الوحدة الاقتصادية بزبائنه بشكل فعال من أجل تحسين الربحية ، وتبين من البحث التطبيقية أن عنصر الحجم (إيراد الزبون) يعد العامل الحاسم في تحقيق ربحية الشركة .

**USING ACTIVITY BASED COSTING (ABC) IN CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS (CPA) AND A
ACHIEVEMENT THE COMPETITIVE ADVANTAGE**

Abstract:

The primary purpose of this research is using the activity based costing (Abc) system in customer profitability analysis so that achieve a sets of interest as follows managing the cost and revenues , managing the risk ,as well as, Improvement competitive position ,this research divides to four section : the first section consist of research methodology and previous studies . the two search consist of theoretical bask ground through explain the role of customer profitability analysis in a achieving the competitive advantage by use the activity

based costing (Abc) . the three search consist of applied study in company establishment in year 2000 , the number of its customer 42. The research focus for studing the effect on company profitability and achieving the competitive advantage ,as well as, achieving the strategy . the four search consist of conclusions and recommendations , the research showed asset of conclusion , the important of its : the determine the basic factor on profitability will help in manage me the business , and control the relation ship between company and costumed . the applied study conclude the size (customer revenues) is a basic in effect on company profitability .

مقدمة البحث :

بالرغم من معرفة الوحدات الاقتصادية أن إرضاء الزبائن يعد مطلب أساسي لتحقيق الربحية في الأجل الطويل ، ولكنها لا تهدف في تحسين إرضاء الزبائن والعاملين عند أي تكلفة ، وإنما تهدف إلى إدارة هذه العلاقات وكذلك مسببات ربحية الزبون لأجل تحسين الأداء و الربحية معا ، ولتحقيق ذلك عليها أن تحدد العناصر الأكثر والأقل ربحية لقاعدة الزبائن مع إدارة هذه العلاقات . ويمثل تحليل ربحية الزبون الخطوة الأولى في هذه العلاقة ، ويتطلب تحليل ربحية الزبون فهما واضحا لكلا من الإيرادات والتكاليف المرتبطة بالزبائن ، وإدارة التكاليف المرتبطة بالزبون وتحقق أدوات الإدارة الاستراتيجية للتكلفة والتي من بينها نظام التكلفة في اساس الانشطة (ABC) . وتتطلب إدارة العلاقة مع الزبائن الفعالين والمربحين في الأجل الطويل اهتمام الوحدة الاقتصادية بكل من الاتي : (Murby , 2007 p.34) .

- فهم مفهوم ربحية الزبون وتحليلها.

- الحفاظ في العلاقات مع الزبائن وتحسين ربحيتهم.

- تحويل الزبائن غير المربحين إلى زبائن مربحين .

لذلك تم تقسيم البحث الى اربع مباحث رئيسية تضمن الاول منهجية البحث والدراسات السابقة و الثاني تناول الجانب النظري لتحليل ربحية الزبون ودورها في تحقيق ميزة تنافسية باستخدام نظام التكلفة في اساس الانشطة وقد تناول الثالث نموذج مقترح لكيفية تحليل ربحية زبائن إحدى الشركات التي تعمل في مجال صناعة الاصباغ بمدينة بغداد . أسست عام 2000 وعدد الزبائن بها 45 زبون بخلاف زبائن التصدير مع دراسة العوامل المؤثرة في ربحية الشركة بغرض تحسين هذه الربحية ، وتحقيق ميزة تنافسية تدعم الأهداف الاستراتيجية للشركة و باستخدام نظام التكلفة في أساس الانشطة (ABC) يعطي الاهتمام الكافي عن كيفية استخدام هذا النظام في تحليل ربحية الزبون (CPA) من اجل تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية . ومن جانب آخر فإن الزبون الأفضل من وجهة نظر الوحدة الاقتصادية قد يكون في الحقيقة هو الذي يحقق له الخسارة الأكبر ، وفي العكس فإن الزبون ذو الربح المنخفض ربما يحقق للوحدة الاقتصادية التدفقات النقدية الأكبر . ويعد الزبائن المسبب الرئيسي وراء تكاليف الوحدة الاقتصادية ، فبدون زبائن فعالين لا يوجد مبرر لوجود الوحدة الاقتصادية ، ومن هنا تكمن أهمية تحليل ربحية الزبون (CPA) ويعد نظام التكلفة في أساس الانشطة (ABC) من الادوات المهمة لإدارة التكلفة الاستراتيجية الذي يمكن استخدامه في هذا المجال لما يوفره من معلومات تساعد الوحدة الاقتصادية في تحديد وإدارة تكلفة منتجاته وزبائنه .

الاول

(منهجية البحث ودراسات سابقة)

1 - منهجية البحث :

1-1 مشكلة البحث :

تتلخص مشكلة البحث في عدم استخدام تقنيات التكلفة الاستراتيجية ومنها نظام (ABC) في تحليل الربحية بالشكل الذي يساعد في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف وتحسين الجودة مع وضع إطار يربط بين مسببات الربحية وربحية الزبائن في الوحدات الاقتصادية في بيئة الأعمال العراقية . ويمكن التعبير عن مشكلة البحث عبر التساؤلات الآتية :

1 - عدم استخدام تقنيات التكلفة الاستراتيجية ومنها نظام (ABC) في تحليل الربحية بالشكل الذي

يساعد في تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف وتحسين الجودة

2- ما العلاقة بين نظام التكلفة في اساس الانشطة وتحليل ربحية الزبون ؟

3- هل يمكن استعمال نظام التكلفة في اساس الانشطة في تحليل ربحية الزبون بالشكل الذي يساعد في

تحقيق الميزة التنافسية؟

2-1 **هدف البحث** : يتمثل الهدف العام للبحث في دراسة كيفية استخدام نظام التكلفة في أساس الانشطة

(ABC) في تحليل ربحية الزبون (CPA) بغرض تحقيق ميزة تنافسية وذلك عن طريق تحقيق الأهداف

الفرعية الآتية :

(1) تناول الاطار النظري لكل من نظام التكلفة في اساس الانشطة وتحليل ربحية الزبون .

(2) استعمال نظام التكلفة في اساس الانشطة في تحليل ربحية الزبون بالشكل الذي يساعد في

تحقيق الميزة التنافسية عن طريق تخفيض التكاليف وتحسين الجودة وتخفيض الوقت وزيادة

المرونة .

3-1 **أهمية البحث** :

تتبع أهمية البحث من أهمية تحليل ربحية الزبون في تحسين الوضع الاستراتيجي للشركات

وتحقيق ميزة تنافسية لها تساعد في الاستمرار والبقاء ، ونظرا لصعوبة استخدام نظم التكاليف التقليدية

في تحليل ربحية الزبون تأتي أهمية استخدام نظام التكلفة في أساس الانشطة في أداء هذا التحليل .

4-1 **فرضية البحث** : يعتمد البحث في فرضية اساسية مفادها ((هناك امكانية لاستعمال نظام

التكاليف في اساس الانشطة في تحليل ربحية الزبون بالشكل الذي يساعد الوحدات الاقتصادية في

تحقيق الميزة التنافسية))

1-5 دراسات سابقة :-

ت	اسم الباحث وعنوان الدراسة	ملخص الدراسة
1	دراسة Gupta , & Galloway (2003) (استخدام نظام التكلفة في اساس النشاط (ABC) ونظام الادارة في اساس النشاط (ABM) في ادارة العمليات الصناعية في الشركات)	تهدف هذه الدراسة في معرفة أهمية استخدام المعلومات التي يوفرها نظامي التكلفة في أساس الأنشطة (ABC) ، وإدارة في أساس الأنشطة (ABM) عند استخدامها في الواقع العملي في إدارة العمليات . وتوصلت البحث إلى أنه في الوحدات الاقتصادية في العديد من الصناعات أن تتعلم كيفية تتبع وحساب التكاليف والإيرادات من نقطة رؤيتها للزبون ، ومن هنا يصبح تحليل ربحية الزبون أكثر أهمية للوحدات الاقتصادية الصناعية ، وعمليا يصبح لا مفر منه في صناعة الخدمات . وأشارت البحث إلى زيادة أهمية استخدام نظام (ABC) في الوحدات الاقتصادية الخدمية في ظل نقص بيانات التكلفة . كما توصلت البحث إلى أنه نتيجة للمعلومات المستمدة من استخدام نظام (ABC) يمكن تحديد أي المنتجات والزيائن الأكثر ربحية ، وأي الأنشطة التي ينبغي التركيز عليها بالنسبة للزيائن ، وأي العمليات التي تضيف أو لا تضيف قيمة للزبون ، وإلى أين يجب توجيه الجهود لتحقيق تحسينات للزبون .
2	دراسة Searcy , (2004) (استخدام نظام التكلفة في اساس النشاط (ABC) في تقييم ربحية الزبون بالتطبيق في شركات الصناعية	تهدف هذا الدراسة إلى دراسة كيفية استخدام نظام (ABC) في تقييم ربحية الزيائن وقنوات التوزيع بالتطبيق في أحد الشركات الافتراضية (لأغراض سرية البيانات) بغرض التوصل لفهم أفضل لزيائنها المربحين الذين يقدمون لها العون المالي Subsidized . وتوصلت البحث إلى أنه يمكن استخدام نظام (ABC) كأداة استراتيجية لما ينتجه من معلومات مفيدة تساعد الإدارة في دراسة وبناء استراتيجيات التكلفة والسوق . وأن استخدام نظام (ABC) ساعد الشركة محل البحث في اتخاذ قرارات أفضل سواء في التسعير أو في تطوير الموازنات هذا إلى جانب تطوير قنوات التوزيع وصورة ربحية الشركة وعن طريق تطوير الاستراتيجيات يمكن تحويل الزيائن غير المربحين إلى زيائن مربحين ، وهذا يمثل تحدي لكل الشركات كما يساعد في تحسين تعاقداتها في المستقبل .
3	دراسة Van Raaij (2005) (استخدام نظام التكلفة في اساس النشاط (ABC) في دراسة الوضع الاستراتيجي للسوق)	تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية تحليل ربحية الزبون في التوصل لقرارات أفضل في مجال إدارة التكاليف والإيرادات والخطر والوضع السوقي الاستراتيجي و توصلت البحث إلى أن كل تحليلات ربحية الزيائن تعتمد في أنموذج للتكلفة والذي عن طريقه يتم تخصيص التكلفة في الأنشطة ثم في الزيائن ، وأن استخدام نظام (ABC) يساعد في تحليل ربحية الزبون، فليست كل المنتجات تتطلب النوع المستوى نفسها من الأنشطة ، وكذلك فإن الزيائن يختلفون في كل من استهلاكهم للموارد ، حجم وعدد طلباتهم ، حجم الخدمة المقدمة لهم ، وقيمة المبيعات من زبون لآخر . ويجب أن يستخدم تحليل ربحية الزيائن مستوى مناسب من الحذر حتى لا يقود إلى تبني ما تعكسه المعلومات فقط . كما يجب ألا تقود الربحية المنخفضة أو السالبة للزبون للحكم النهائي في استبعاده ، ولكن من الأفضل البحث عن فرص زيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف ، وتخفيض التقلبات في التدفقات النقدية .
4	دراسة Kuchta & Troska , (2007) (تخصيص تكلفة الأنشطة والعمليات في اهداف او وحدات التكلفة cost objects	تهدف هذا الدراسة إلى دراسة الفرص الممكنة من فحص وتحليل ربحية الزبون (CPA) باستخدام نظام التكلفة في أساس الأنشطة (ABC) عن طريق التطبيق في إحدى الشركات التجارية .

<p>وتوصلت البحث إلى نظام التكلفة في أساس الأنشطة (ABC) يمكن استخدامه في تحليل ربحية الزبون (CPA) عن طريق عدة خطوات ، وهي :</p> <ul style="list-style-type: none"> - تحديد قاموس الأنشطة activities dictionary والعمليات التي يؤديها الوحدة الاقتصادية . - تحديد المبالغ التي ينفقها تنظيم الأعمال في الأنشطة والعمليات . - تخصيص تكلفة الأنشطة والعمليات في اهداف او وحدات التكلفة cost objects ممثلة في المنتجات والزبائن وقنوات التوزيع - باستخدام مسببات تكلفة cost drivers ملائمة مثل عدد الفواتير المحررة ، عدد الطلبات المنفذة وعدد الطلبات المسلمة وغيرها من المسببات . - تحديد ربحية الزبون عن طريق مقابلة تكلفته بإيراداته . <p>وتوصلت الدراسة إلى أن استخدام نظام التكلفة في أساس الأنشطة (ABC) في تحليل ربحية الزبون (CPA) يمكن ان يقدم معلومات دقيقة بالمقارنة بالأنظمة التقليدية وهذه المعلومات تعيد إدارة الوحدة الاقتصادية في تحقيق العديد من المزايا .</p>	<p>ممثلة في المنتجات والزبائن - باستخدام مسببات تكلفة)</p>
--	--

وعن طريق ما تقدم ان ما يميز هذا البحث هو ان استخدمت نظام التكلفة في أساس الأنشطة في تحليل ربحية الزبون بغرض تحديد وتخصيص وإدارة التكاليف المرتبطة بخدمة الزبون فقط ، ولكنها لم تربط بين مسببات التكلفة و ربحية الزبون ، بمعنى آخر لم تدرس أثر العوامل المرتبطة بمسببات تكاليف خدمة الزبون في ربحية الزبون. ويمكن النظر إليها كمسببات للربحية مثل درجة تعقيد الخدمة ودرجة كثافة الخدمة وفعالية الخدمة والحجم وهذه العوامل لم تأخذها الدراسات السابقة في الاعتبار عند تحليلها لربحية الزبون . ولذلك يسعى الباحثين لوضع إطار لتحليل ربحية الزبون باستخدام نظام التكلفة في أساس الأنشطة مع الأخذ في الاعتبار العوامل السابقة كمسببات للتكلفة والربحية في نفس الوقت وذلك من اجل تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية فيما يتعلق بكل من التكلفة والجودة والوقت والمرونة والأنشطة المختلفة في هذه الوحدة .

الثاني

(الجانب النظري)

يمكن تعريف نظام التكلفة في أساس الأنشطة بأنه أداة استراتيجية تساعد الوحدة الاقتصادية في الحصول في تكلفة أكثر دقة ومعلومات عن ربحية عملياته ومنتجاته وخدماته وزبائنه مما يساهم في اتخاذ العديد من القرارات ال مهمة مثل قرارات تصميم وتسعير وتسويق المنتج فضلا عن قرارات توظيف الموارد (Argyris & Kaplan, 1994 , p.83) ومن اهم المصطلحات التي يستخدمها نظام التكلفة في اساس النشاط (ABC) (Lettner et al , 1997) p144 , 316 (Horngren, 2003)

1. الأنشطة Activities : يعرف النشاط بأنه مهمة منفردة يقوم بها الوحدات الاقتصادية من اجل شراء وتصنيع وتسليم المنتج او خدمة معينة .
2. موضوع التكلفة Cost Object : يمكن تعريف موضوع التكلفة في انه ذلك الشي الذي تحتاج الى قياس تكلفته بصورة منفصلة ومستقلة وقد يكون اما قسم او منتج او خدمة او زبون .
3. مجتمعات التكلفة Cost Pools تعرف مجتمعات التكلفة بأنها مجموعة من التكاليف الفردية والتي يتم توزيعها في موضوع التكلفة عن طريق استخدام مسبب تكلفة ملائم .
4. مسببات التكلفة Cost Drivers بأنها العوامل التي تؤثر في التكلفة ويؤدي التغيير فيها الى تغيير في التكلفة الكلية لوحدة موضوع القياس التكاليفي . وهذا هو جوهر الاختلاف بين نظام التكلفة التقليدي ونظام التكلفة في

اساس النشاط في اختيار عدد ونوع مسببات التكلفة يعتمد الاول في توزيع التكاليف في اساس واحد وغالبا ما يكون ساعات العمل المباشر بينما الثاني يستخدم العديد من مسببات التكلفة في التوزيع .

نظام التكلفة في أساس الأنشطة واستخدامه في تحليل ربحية الزبون

يمكن إيجاز مراحل تطور نظام التكلفة في أساس الأنشطة (ABC) في ثلاثة مراحل في النحو الاتي : (Aiyathurai, 1991, pp.60.61).

المرحلة الأولى : إدارة الأنشطة (AM) Activity Management

ركزت تلك المرحلة في مفهوم سلسلة القيمة Value chain أكثر من التحليل المحاسبي والمالي ويتم عن طريقها دراسة الأنشطة الرئيسية والساندة في الوحدة الاقتصادية ابتدا من البحث والتطوير حتى خدمة الزبون وتهدف إدارة الأنشطة إلى تحقيق الآتي : اكتشاف واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة لهذه السلسلة (مثل استخدام نظام الإنتاج الآتي JIT). وتحسين القيمة المضافة للأنشطة غير المستبعدة (عن طريق تحسين جودة وسرعة الاستجابة لطلبات الزبائن) او تحويلها الى أنشطة مضافة للقيمة.

المرحلة الثانية : المحاسبة عن تكلفة الأنشطة (ACA) Activity Cost Accounting

جاءت تلك المرحلة لتؤكد إمكانية تخفيض كل التكاليف ، وذلك عن طريق : (تحديد مسببات التكلفة وارتباطها بالأنشطة وتتبع تفاعلات الأنشطة مع الأنشطة الأخرى) .

المرحلة الثالثة : نظام التكلفة في أساس الأنشطة (ABC) Activity – Based Costing

اهتمت تلك المرحلة بتحليل التكلفة لكل الأنشطة التي تضيف قيمة او التي لا تضيف قيمة ، ولكنها ركزت في تحليل وتقدير التكلفة ذات الأغراض الخاصة . ويأخذ نظام التكلفة في أساس الأنشطة أحد ثلاثة أشكال : فقد يكون في شكل مشروع مبدئي ، أو نموذج لتدعيم عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، أو نظام يهدف إلى الحصول في المعلومات الصحيحة المستتبطة من البيانات الخاصة بالوحدة الاقتصادية .

استخدام نظام التكلفة في أساس الأنشطة (ABC) في تحليل ربحية الزبون (CPA)

يعد تقدير الربحية الجارية في مستوى الزبائن الفرديين أمر مهم لتمييز الزبائن الأكثر ربحية عن الأقل ربحية ، كما أنه يعد أولى خطوات تطوير تقديرات القيمة العمرية للزبائن Customers lifetime values ومن جانب آخر يعد تحليل ربحية الزبون في ظل استخدام نظام التكلفة في أساس الأنشطة طريقة جيدة لتقدير أرباح الزبائن في المستوى الفردي او في مستوى مجموعات متجانسة (Kaplan & Narayanan , 2001 , p.5) . وعن طريق استخدام نظام التكلفة في أساس الأنشطة (ABC) في تحليل ربحية الزبون (CPA) يمكن تحديد كل الأنشطة والعمليات الخاصة بالزبائن ومسببات التكلفة الخاصة بهم ، وتخصيص تكاليف هذه الأنشطة في هؤلاء الزبائن بما يساعد في تحليل ربحيتهم وهناك عوامل متعددة تؤثر في ربحية الزبون وتساعد في تحليل مسببات التكلفة عند تحليل ربحية الزبون، وترتبط بتكلفة خدمة الزبون غير المباشرة ، ويمكن تقسيمها إلى أربعة عوامل :

(1) عوامل ترتبط بدرجة تعقيد الخدمة المقدمة للزبون Complexity Factors

تشير عوامل درجة تعقيد الخدمة إلى مجموعة من الصفات ترتبط بالزبون ذاته بخلاف حجم المبيعات كما ترتبط أيضا بصعوبة إدارة حسابه. وتستخدم درجة التعقيد عدد من العوامل مثل عدد طلبات العمل (عدد الشحنات) ، الأوزان ، عدد الأصناف المطلوبة ، التشكيلة المصنعة طبقا لطلب الزبون، عدد المواقع التي يتم التسليم فيها للزبون ، الوقت المستغرق في التسليم كمسببات للتكلفة . وتستنفذ العوامل المرتبطة بدرجة التعقيد موارد بغرض تحقيق رغبات الزبون. ويتوقع أن تزيد درجة تعقيد الخدمة من تكاليف خدمة الزبون ومن ثم تخفيض ربحيته . (Niraj et al . 2001.5-7)

(2) عوامل ترتبط بكثافة الخدمة المقدمة للزبون Intensity Factors

ترتبط عوامل كثافة خدمة الزبون بكثافة الخدمات الإضافية التي تقدم للزبون ، وتستخدم عدد التحولات Number of mutations (مثل معالجة الطلبات الجديدة وخصومات الزبائن) ، وعدد المكالمات الهاتفية كمسببات للتكلفة ، ويتوقع أن تزيد أو تنقص درجة كثافة الخدمة من تكاليف خدمة الزبون، ومن ثم تؤثر في ربحيته .
(Van Ierland 2007, pp.28-30)

(3) عوامل ترتبط بفعالية الخدمة المقدمة للزبون Efficiency Factors

تشير عوامل فعالية وكفاءة خدمة الزبون إلى عوامل خاصة بالزبون من شأنها أن تحقق وفورات في التكلفة Cost Savings مثل النسبة الكبيرة من طلبات الزبون المنفذة والمسلمة له مباشرة والتي تتطلب عمل كتابي أقل ومعالجة مادية (تعبئة السلع وتخزينها) أقل لأن هذه الطلبات لا تتم عن طريق موزعين . وتستخدم عوامل الفعالية عدد من الحسابات المستخدمة في سرعة تشغيل عمليات الزبون كمسبب للتكلفة . ويتوقع أن تقلل من تكلفة خدمة الزبون، ومن ثم التأثير بشكل إيجابي في ربحيته .

(4) عوامل ترتبط بالحجم Volume (Kaplan & Narayanan , 2001 . 35)

تعكس إيرادات كل زبون حجم تعامله مع الوحدة الاقتصادية ، ويعكس معدل الدوران Turnover المبيعات التي يتم معالجتها لكل زبون ومن ثم يستخدم كمسبب للتكلفة . وغالبا ما يرتبط حجم مبيعات الزبون بشكل إيجابي مع تكاليف الخدمة الكلية للزبون . ويتوقع أن الحجم الكبير يوزع تكاليف خدمة الزبون في وحدات أكثر ، ومن ثم يكون له أثر إيجابي في ربحية الزبون. ويرى الباحثين في ضوء عرضه للعوامل الأربعة التي تؤثر في تحليل ربحية الزبون ، أي انها تساعد في تحليل مسببات التكلفة وأنه يمكن بناء إطار لتحليل ربحية الزبون (CPA) باستخدام نظام التكلفة في أساس الأنشطة (ABC) يعتمد في الخطوات الآتية :

- 1- تحديد الزبائن الحاليين للوحدة الاقتصادية والذين سيتم تحليل ربحيتهم .
- 2- تحديد وتصنيف الموارد والأنشطة الخاصة بالزبائن وتخصيص تكاليف الموارد في هذه الأنشطة باستخدام مسببات الموارد Resource drivers والسعي نحو تخفيض الأنشطة ومسببات الموارد المرتبطة بها .
- 3- تحليل وتصنيف مسببات التكلفة التي تؤثر في تحليل ربحية الزبون، وهي درجة تعقيد الخدمة Complexity ، درجة كثافة الخدمة intensity ، ودرجة فعالية الخدمة efficiency والحجم Volume .
- 4- تخصيص تكاليف الأنشطة في اهداف التكلفة Cost objects (مثل الزبائن) عن طريق مسببات التكلفة Cost drivers للعوامل الأربعة التي تؤثر في الربحية والسابق تحديدها في الخطوة السابقة .
- 5- تحديد مهمش ربح كل زبون او فئة معينة من الزبائن بصورة مباشرة عن طريق اجراءات المحاسبة عن المبيعات المعتادة وحساب ربحية كل زبون في حده ، وذلك عن طريق طرح تكلفة الأنشطة المخصصة للزبون (تكلفة الخدمة غير المباشرة المخصصة للزبون) من مهمش ربح الزبون.
- 6- تحديد العامل الحاسم Critical Factor ، بمعنى ما العامل الأكثر حسما من بين العوامل الأربعة (التعقيد ، الكثافة ، الفعالية ، والحجم) في تحقيق ربحية الوحدة الاقتصادية .
- 7- إدارة ربحية الزبائن سواء المربحين أو غير المربحين عن طريق تحسين أداء الأنشطة المرتبطة بخدمتهم ، تقديم خصومات ، ودعم تسويقي وتكنولوجي ، وغيرها .
- 8- التنبؤ بربحية الزبائن المستقبلية ، وذلك بتتبع ربحية الزبون في مدى فترات زمنية متعددة ، لدراسة تأثير جهود التحسين بالنسبة للزبائن المربحين وغير المربحين . ويوضح الشكل (1) الاتي شكل تخطيطي للاطار المقترح لتحليل ربحية الزبون (CPA) باستخدام نظام التكلفة في اساس النشاط (ABC) لمنشأة خدمية .

ربحية الزبون :

ينظر إلى الزبائن في أنهم هدف رئيسي للوحدة الاقتصادية ، وعليه يجب الاهتمام بهم و رسم استراتيجياته في ضوء حاجاتهم ورغباتهم . ويمكن تعريف ربحية الزبون بانها "إيراد المبيعات الكلي المتوقع من زبون أو مجموعة من الزبائن مطروحا منه كل التكاليف التي تحدث في سبيل خدمة هذا الزبون أو مجموعة الزبائن (Kaplan & Narayanan , 2001 , p.6) . وفي ظل الاهتمام بربحية الزبون تحول اهتمام الوحدات الاقتصادية من ضرورة حيازتها لمنتجات مربحة إلى ضرورة حيازتها لزبائن مربحين . ويمكن زيادة إيرادات المبيعات للزبون وتخفيض تكاليفه عن طريق العوامل الآتية : 2007 (Murby p.34).

1- تحليل تكاليف خدمة الزبون، ويمكن استخدام أسلوب (ABC) في هذه الحالة .
2- قياس القيمة العمرية للتعامل مع الزبون او فئة معينة من الزبائن من lifetime value of a customers بالنسبة للوحدة الاقتصادية وزيادة مدة علاقة الزبون بالوحدة الاقتصادية .
3- تطوير علاقات الربحية طويلة الأجل للزبائن لزيادة الربحية والعائد للمساهمين .
ومن جانب آخر يرجع اختلاف الربحية بين الزبائن لأسباب رئيسة هي ، 2007 (Kuchta & Troska , p.18) .

1- الاختلاف في الإيرادات التي يحققها كل زبون .
2- الاختلاف في مستوى الخدمة المقدمة لكل زبون .
3- الاختلاف في قنوات التوزيع الخاصة بكل زبون .
اما بالنسبة لتحليل ربحية الزبون (CPA) : ينظر بأنها عملية توزيع الإيرادات والتكاليف في مجموعات الزبائن أو الزبائن الفرديين ، وذلك لحساب ربحية هذه المجموعات و/أو ربحية الزبائن الفرديين (Van Raaij 2005 , p.374) وعند تحليل ربحية الزبون يزداد التركيز في علاقة الوحدة الاقتصادية مع الزبائن وضرورة إدارة هذه العلاقة لتحسين الربحية مع إدراك اختلاف ربحية الزبائن بين كل فئة من فئات الزبائن محل الدراسة ويمكن إرجاع الاختلافات في ربحية الزبون إلى سببين : Foster: Gupta & Sioblom , 1996 , p6)

اولا : اختلافات الإيرادات بين الزبائن والتي تنتج من مصادر متعددة تتضمن :

- اختلافات في الأسعار المحملة لكل وحدة (منج/خدمة) لمختلف الزبائن .
 - اختلافات في حجم الخدمة المقدمة لمختلف الزبائن
- ثانيا : اختلافات في التكلفة بين الزبائن والتي تنتج من مصادر متعددة تتضمن (الدائم ، صفاء: 2000، ص 124)

- اختلافات في طريقة استخدام الزبائن لموارد الوحدة الاقتصادية .

- اختلافات في حجم الافادة من الأنشطة المختلفة المرتبطة بكل زبون مثل التسويق والتوزيع وخدمة الزبائن ويقود زيادة تركيز الوحدات الاقتصادية في تحليل ربحية الزبون (CPA) إلى تغيير استراتيجياتها الانتاجية و التسويقية ، فبدلا من البحث عن زبائن جدد يمكن إدارة الزبائن غير المربحين لتحويلهم إلى زبائن مربحين . ومن الخطوات الاساسية في تحليل ربحية الزبائن هي كما يلي:

الخطوة الأولى: تحديد الزبائن الفعالين (النشطاء) active customers

في قاعدة بيانات الزبائن customers database وذلك لضمان أن التكاليف يتم تخصيصها في الزبائن الفعالين فقط ، والزبائن الفعالين هم كل الزبائن الذين يتفاعلون مع الوحدة الاقتصادية أثناء فترة لا تقل عن اثني عشر شهرا أما عن طريق استلام أو طلب سلع وخدمات (Schmittlein and Peterson, 1994 . p.42)

الخطوة الثانية: تصميم نموذج ربحية الزبون The customer profitability model وفي هذه الخطوة يتم تحليل العمليات التي يقوم بها الوحدة الاقتصادية لمعرفة الأنشطة الواجب أدائها في الوحدة الاقتصادية مع التركيز في الأنشطة التي تضيف قيمة لكل من الوحدة الاقتصادية والزبون ، ومسببات تكاليف cost drivers هذه الأنشطة ، ففي سبيل المثال يتمثل مسبب تكلفة أنشطة البيع في عدد زيارات مندوب البيع ، ومسبب تكلفة أنشطة أوامر التشغيل في عدد أوامر التشغيل وهكذا ، ومن ثم يجب تخصيص كل التكاليف الملائمة في الأنشطة مع الأخذ في الاعتبار أن لكل نشاط هناك مسبب تكلفة ملائم يجب تحديده وفقا للأنشطة المرتبطة بشكل مباشر بالزبون . ويتم تقسيم التكلفة الكلية لمجمع التكلفة cost pool في العدد الكلي لوحدات مسببات التكلفة المستهلكة في المدة الزمنية المعطاة وذلك للحصول في تكلفة وحدة مسبب التكلفة ، والتي تستخدم في حساب تكاليف العلاقة بالزبون Customer relationship costs مثل تكاليف البيع Sales costs ، وتكاليف خدمة الزبون Service Costs ، وتكاليف التسويق Marketing costs والتي تحسب في أساس وحدات مسببات التكلفة المستهلكة عن طريق كل علاقة في حدة (البتانوني ، 2006 ، ص73)

والخطوة الثالثة : طرح تكاليف الزبون من إيرادات مبيعاته لكي نحصل في شكل ربحية الزبون، ويمكن تحليل ربحية الزبون في مستوى الزبائن الفرديين Individual Customers أو في مستوى مجموعات الزبائن aggregate custo ويقدم تحليل ربحية الزبون (CPA) في مستوى الزبائن الفرديين صورة واضحة عن سلوك المشتري (الخدمات المطلوبة ، كيفية الدفع ، وغيرها) ، وسلوك المورد (شروط الخدمة ، الخصومات ، جهود التسويق) ومقارنة الإيرادات مع مهمش المبيعات .

استخدامات تحليل ربحية الزبون:

هناك عدة استخدامات لبيانات تحليل ربحية الزبون، ولعل من أهمها ما يأتي :

(Kaplan & Atkinson, 1998 p.162)،(Van Raaij 2005 ,.273-5)

أ- إدارة التكاليف والإيرادات Managing costs and revenu

يتمثل الاستخدام الرئيسي لبيانات تحليل ربحية الزبون في إدارة كل من إيرادات الزبائن الفرديين والتكاليف التي تحقق هذه الإيرادات ومن ثم مستوى الأرباح والربحية المتحققة من كل زبون او فئة معينة من الزبائن . فبدون تخصيص لتكاليف التسويق والمبيعات وخدمة الزبون في الزبائن الفرديين فمن ناحية يكون من الصعب تبرير الاستثمارات في مجال التسويق والبيع وخدمة الزبون ، ومن ناحية أخرى فإن كل الإيراد المحقق من الزبائن قد يبدو إيراد جيد إذا لم يقابل إيراد كل زبون بالتكاليف المتغيرة للمساعدة في تحقيق هذا الإيراد . كما يساعد تحليل ربحية الزبون (CPA) في تخفيض تكاليف العلاقة بالزبون (تكاليف المبيعات والتسويق وخدمة الزبون) عن طريق البحث عن بدائل التكلفة الأقل لهذه التكاليف دون المساس بجودة المنتج او الخدمة المقدمة الى الزبون . ومن جانب آخر فإن التطورات الحديثة في مجال المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات (ICT) مثل الانترنت Internet والاتصال الهاتفي المتنقل mobile telephony تساعد الوحدات الاقتصادية في استخدام مداخل ذات تكلفة أقل مثل البيع بالبريد الالكتروني وكبائن الخدمة الذاتية وتدعيم المنتجات عن طريق خدمة المواقع الالكترونية . كما يساعد تحليل ربحية الزبون (CPA) في إدارة الإيرادات عن طريق مساعدة الزبائن الجيدين في النمو واتباع سياسات تسعير ملائمة لهم مثل استراتيجيات التمييز السعري فضلا عن سياسة واستراتيجية التركيز المرافقة لاستراتيجية التكلفة الاقل Discriminatory pricing strategies والتي عن طريقها يحصلون في الخدمة مجانا.

(Van Raaij 2005 ,.273-5)**ب- إدارة الخطر Managing risk**

ينتج تحليل ربحية الزبون (CPA) معلومات عن اتجاهات التدفقات النقدية المستقبلية من الزبائن . كما يحتوي منحني توزيع الربحية في معلومات عن مستويات درجة الاعتمادية dependency وتقديم العون المالي subsidization عن طريق قاعدة الزبائن . وتشير درجة الاعتمادية إلى المدى الذي عنده تعتمد الربحية في نسبة صغيرة من الزبائن ، بينما يشير تقديم العون المالي إلى المدى الذي عنده تعوض الأرباح المحققة عن طريق الزبائن المربحين الخسائر المحققة . كما يساعد تحليل ربحية الزبون (CPA) الوحدات الاقتصادية في تخفيض المخاطر المرتبطة بالمستويات المنخفضة من درجة الاعتمادية وذلك عن طريق : التركيز في نسبة صغيرة من الزبائن المربحين والمحافظة عليهم عن طريق مراجعة مستويات الخدمة ودراسة سلوك الشراء لديهم وزيادة ارضائهم بما يضمن بقائهم .

والاهتمام بالزبائن الذين يحققون خسائر للوحدات الاقتصادية عن طريق دراسة مسببات التكلفة التي تسبب هذه الخسائر ، والبحث عن طرق لتخفيض تكاليف العلاقة بهؤلاء الزبائن و/أو زيادة الإيرادات لهذه المجموعات من الزبائن بالشكل الذي يؤدي الى تحسين ربحية الوحدة الاقتصادية .

وفي أوضاع العون المالي الكبير وبدون اعتمادية عالية ، يمكن تركيز الجهود في الزبائن الذين يحققون الخسائر ، فبعض الزبائن الذين يحققون الخسائر قد يكونوا زبائن ذو قيمة بالنسبة للوحدة الاقتصادية ويمثلون فرصة لتحسين الربح سواء من

جانب التكلفة أو الإيراد ، فمن جانب التكلفة يمكن تعديل مستويات الخدمة أو تقديم خدمات أقل تكلفة مثل الخدمة الذاتية ، ومن جانب الإيراد يمكن تعديل الأسعار وتقديم خصومات بالشكل الذي يمكن عن طريقه تحقيق رضا الزبون .

ج- تحسين الوضع الاستراتيجي Strategic Positioning Improvement

يرتبط تحسين الوضع الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية باستخدام بيانات تحليل ربحية الزبون (CPA) عن طريق تقسيم الزبائن الى فئات متجانسة وتحديد القيمة الاستراتيجية للزبون والتي تنعكس في وضع الوحدة الاقتصادية ، وذلك في النحو الاتي :

فيمكن تقسيم الزبائن في أساس بيانات الربحية إلى ثلاثة قطاعات ، مربحين ومتعادلين وغير مربحين وعن طريق هذا التقسيم تستطيع الإدارة خدمة الزبائن المربحين أكثر من غيرهم ، وتخفيض الاستثمارات في القطاعات غير المربحة او تحويل الزبائن غير المربحين الى مربحين عن طريق العمل في تخفيض تكاليفهم ، مع الأخذ في الاعتبار أن الربحية الجارية ليست المؤشر الوحيد لجاذبية القطاع ، فهناك مؤشرات أخرى مثل حجم القطاع ، نمو القطاع ، قوة المنافسة ، ومدى التوافق مع أهداف واستراتيجيات الوحدة الاقتصادية .

وعند حساب ربحية الزبون في أساس التكاليف الكلية فإن الإيرادات التي يحققها الزبون غير المريح والتي تفوق التكاليف الحدية Marginal costs تجعله يسهم في تغطية جزء من التكاليف الثابتة للوحدة الاقتصادية ، وبدون هذا الزبون وفي ظل نفس المستوى من التكاليف الثابتة تنخفض الربحية التراكمية ، ويكون الزبائن غير المربحين أثر إيجابي في الربحية ككل عند استبدالهم بزبائن مربحين ، عند تخفيض التكاليف الثابتة للمبيعات والخاصة بخدمة الزبون والتي تعد تكلفة متغيرة . ولتحديد القيمة المدركة للزبون Strategic Value of customer يجب التحرك من تحليل ربحية الزبون التاريخية retrospective customer profitability analysis والتي تعتمد في بيانات الإيرادات والتكاليف التاريخية إلى تحليل ربحية الزبون المستقبلية مع الاخذ بنظر الاعتبار عوامل المخاطرة وعدم التاكيد Prospective customer profitability analysis والتي تصنف تقديرات الإيرادات والتكاليف المستقبلية إلى التحليل . وتكون هناك قيمة استراتيجية للزبون عندما يحقق دخل إضافي يمكن اثباته مع الزبائن الآخرين سواء الآن أو في المستقبل القريب .

دور تحليل ربحية الزبون في تحقيق ميزة تنافسية منظمات الأعمال

ويمكن تعريف التنافسية Competitiveness : بأنها المقدرة في تقديم سلع وخدمات بصورة أكثر كفاءة وفاعلية بالمقارنة بالمنافسين في نفس المجال . ويتمثل عامل النجاح الأساسي في فهم ما هي حاجات الوحدة الاقتصادية لكي يؤدي بشكل يجعله أفضل من المنافسين . وهناك خمسة عوامل تساعد في التنافسية وهي : ((Little , 2006 .39-43)).

السرعة speed ، وتعني سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن ليس فقط في تسليم السلع أو الخدمات ، ولكن أيضا في الرد في استفساراتهم وكذلك السرعة في مواجهة التغييرات في حاجاتهم ومتطلباتهم .

إمكانية الاعتماد dependability ، وتعني الوفاء بالتعهدات مع الزبائن حتى يمكنهم أيضا الوفاء بتعهداتهم مع زبائنهم .

المرونة Flexibility ، وتعني إجراء تغييرات بسيطة مع الحفاظ في التكاليف غير المباشرة لهذه التغييرات بالشكل الذي ينسجم مع حاجات ورغبات الزبائن .

الجودة Quality ، وتشير إلى مدى توافق المنتجات أو الخدمات مع حاجات الزبون والقدرة في التسليم بشكل جيد ومن ثم الملائمة لاستعمال الزبون فضلا عن المطابقة للمواصفات والمقاييس المحددة .

السعر Price ، ويشير إلى كيفية المقارنة مع المنافسين في السوق في أساس السعر بعد استبعاد الخصومات فالزبائن يتمتعون بحرية الاختيار ما بين السلع والخدمات المتاحة ، ولذلك يبحثون عن أفضل سعر وأفضل خدمة وعن الوحدة الاقتصادية الذي يقدم لهم السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب ، وحتى يتحقق ذلك يجب تحديد حاجات الزبائن والوقت المطلوبة فيه مع ضرورة الاستجابة لطلباتهم بالسرعة الممكنة مع السيطرة في التكاليف . وحتى يحقق الوحدة

- الاقتصادية ميزة تنافسية Competitive advantage تعزز وضعه الاستراتيجي باستخدام بيانات تحليل الربحية ، فعليه تبنى مدخل لإدارة علاقته بزبائنه من منظور استراتيجي واستخدام متطلبات في مستوى الوحدة الاقتصادية ملائمة ومتراپطة مع تنفيذ هذا المدخل ، ومقاييس للحكم في مدى نجاح عملية التنفيذ ، (Bohling . et al , 2006,p.186) وبعد أن تعرض الباحثين لمفهوم وأهمية تحليل ربحية الزبون ودوره في تحقيق ميزة تنافسية للوحدة الاقتصادية من شأنها أن تحسن ربحيته ، وعليه ان يسعى الى ايجاد العلاقة بين abc و cpa من اجل المساعدة في تحسين ربحية الوحدة الاقتصادية ومن ثم تحسين وضعها التنافسي والذي من شأنه أن يبحث عن العوامل التي تؤثر في ربحية الزبون حتى يمكن إدارتها لأجل تحسين ربحية الوحدة الاقتصادية ككل فوائده تحليل ربحية الزبون ويمكن توضيح فوائده تحليل ربحية الزبون للوحدة الاقتصادية عن طريق مجموعة من النقاط وهي كالآتي: (Kaplan & Narayanan , 2001 , p.6)
1. الاحتفاظ بالزبائن المربحين عن طريق تقديم المنتجات او الخدمات باقل تكلفة وبأفي جودة لكسب رضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد وتحقيق ميزه تنافسية .
 2. زيادة قيمة الزبائن ودرجة اهميتهم بالنسبة للشركة والتي يمكن قياسها استراتيجيا عن طريق معرفة ربحيتهم وتحسين هذه الربحية في الاجلين القصير والبعيد .
 3. تحديد العلاقة بين الاسعار وتكلفة الخدمة المقدمة للزبون عن طريق فرض سعر مرتفع مقابل الخدمات المقدمة ذات التكلفة العالية والعكس صحيح ، مع ضرورة العمل في تخفيض التكلفة الى اقل ما يمكن .
 4. تحويل الزبائن غير المربحين الى زبائن مربحين عن طريق التفاهم في وقت التسليم والسعر وجودة ومزيج المنتج ومن ثم تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة اليهم .
 5. تساعد عملية تحليل ربحية الزبائن في التمييز بين الزبائن المربحين وغير المربحين بعد مقارنة تكاليفهم بإيراداتهم واستبعاد الزبائن غير المربحين الذين يحملون الشركة بالخسائر في ظل المنافسة القائمة او تحويلهم الى زبائن مربحين (Kaplan & Narayanan , 2001 , p.6)

الثالث

(الجانب العملي)

- مجتمع وعينة البحث :

يتمثل مجتمع البحث في جميع زبائن شركة الكريستال ، بينما تمثل عينة البحث في عينة عشوائية طبقية Stratified random sample تم أخذها من مجتمع البحث . وتم تقسيم الزبائن في ضوء حجم تعاملاتهم مع الشركة إلى عشرة مستويات (طبقات) ، وتم اختيار زبون معين وبشكل عشوائي ليمثل كل طبقة ، وبذلك كان حجم العينة عشرة زبائن من مجتمع البحث والممثل في 45 زبون . وتمثل هذه بإجراء البحث التطبيقية في ضوء البيانات التي توفرت للباحثين عن الشركة عينة البحث للسنة المالية المنتهية في 2015/ 12/31 . من اجل تحليل ربحية الزبون (CPA) في ظل تنفيذ حقيقي لنظام التكلفة في أساس الانشط (ABC) لهذه الشركة .

تحليل ربحية الزبون باستعمال نظام التكاليف في اساس الانشطة : يمكن تحليل ربحية الزبون وفقا لمجموعة من الخطوات وهي كالآتي :

اولا- تحديد الزبائن الذين سيتم تحليل ربحيتهم . في ضوء تحليل بيانات حساب الزبائن وقائمة الدخل للشركة محل البحث لعام 2015 وجد الباحثين أن عدد الزبائن الذين تتعامل معهم الشركة 45 زبون ، وأخذ الباحثين عينة من هؤلاء الزبائن

تشتمل في 10 زبائن ، ليمثلوا مجموعة الزبائن الذين سيتم تحليل ربحيتهم ، ومع مراعاة اختيار زبائن ذوي أحجام تعاملات وتكاليف مختلفة . وسيتم الإشارة إلى الزبائن عن طريق إعطائهم أرقام متسلسلة (1 ، 2 ، 3 ، ، 10) .

ثانياً- تحديد وتوصيف الموارد والأنشطة الخاصة بالزبائن . تخصص تكاليف الموارد في هذه الأنشطة باستخدام مسببات الموارد resource drivers مع السعي نحو تخفيض الأنشطة ومسببات الموارد المرتبطة بها . عن طريق مقابلة العاملين بالشركة تم التعرف في العمليات والأنشطة الأساسية التي تقوم بها الشركة والوقت اللازم لكل نشاط ، والمنتجات المرتبطة بكل نشاط والعوامل المسببة للاختلافات في تكلفتها وعوائق العمل التي يمكن استخدامها كأساس لتحسين العمليات الانتاجية والخدمية في الشركة . ويظهر الجدول (1) الاتي أهم الموارد المرتبطة بتكاليف خدمة زبائن الشركة وأهم الأنشطة والعمليات التي تستهلك هذه الموارد والتي يتم تخصيص تكلفة الموارد عليها .

جدول (1) موارد خدمة الزبون بالشركة والأنشطة والعمليات المرتبطة بها

الموارد	الأنشطة والعمليات
إدارة المنتجات	إدارة الحساب في المستوى النظري
	إدارة الحساب في المستوى التشغيلي
خدمة الزبائن	تسجيل الزبائن الجدد
	خدمة الهاتف والفاكس والبريد الالكتروني
إدارة الخدمات البنكية	تشغيل العمليات البنكية
	الائتمان والتحصيل
خدمة الشحن والنقل	إدارة الشحن والنقل واللوجستيات
خدمة المعلومات والموظفين	إدارة المعلومات
الخدمات البيعية والتسويقية	الأنشطة البيعية
	الإعلان والترويج

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد في بيانات الشركة

ثالثاً - تصنيف مسببات التكلفة في ضوء عناصر درجة تعقيد الخدمة Complexity ، درجة كثافة الخدمة intensity ، ودرجة فعالية الخدمة efficiency والحجم Volume.

يوضح تحليل ربحية الزبون أن هناك العديد من مسببات التكلفة بخلاف الحجم تؤدي إلى تكاليف محددة للزبون . ويمكن اشتقاق أربعة عوامل أساسية لمسببات التكلفة والتي تعد مسببات أيضاً للربحية . وترتبط بالتكاليف غير المباشرة لخدمة الزبون. ويوضح الجدول (2) الاتي مجموعات مسببات التكلفة الأربعة والمسببات المرتبطة بها .

جدول (2) عناصر مسببات التكلفة (الربحية) بالشركة والمسببات المرتبطة بها

عناصر مسببات التكلفة	المسببات المرتبطة بها
درجة تعقيد الخدمة	عدد الشحنات / الزبون
	الوقت المستغرق في أداء العمل/ الزبون
كثافة الخدمة	عدد مكالمات الهاتف أو الفاكس أو البريد / الزبون
	عدد التحويلات (مثل معالجة حسابات الزبائن الجدد ، والخصومات / الزبون)
فعالية الخدمة	عدد حسابات البنك / الزبون
	الائتمان والتحصيل / الرصيد المدين للزبون
الحجم	معدل الدوران (إيراد المبيعات)/ الزبون
	عدد زيارات مندوب المبيعات / الزبون

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد في بيانات الشركة

رابعا- تخصيص تكاليف الأنشطة في موضوعات التكلفة **cost objects** (الزبائن) عن طريق مسببات التكلفة **cost drivers** لعناصر المسببات الأربعة.

يظهر الجدول (3) الاتي التكاليف المرتبطة بالأنشطة المختلفة والخاصة بخدمة الزبائن بالشركة ، قام الباحثين بإعدادها عن طريق الاطلاع في السجلات المالية وسجلات التكاليف في الشركة عينة البحث عن السنة المالية المنتهية في 2015/12/31 .

جدول (3) أنشطة خدمة الزبائن والتكاليف المرتبطة بها

التكاليف المرتبطة بالأنشطة	الأنشطة المرتبطة بخدمة الزبائن
56640	1-تشغيل وإدارة حسابات الزبائن
571395	2-النقل والشحن واللوجستيات .
22411	3-خدمة تسجيل الزبائن .
48510	4-خدمة الهاتف والفاكس والبريد الالكتروني .
288700	5-الائتمان والتحصيل .
67107	6-تشغيل العمليات البنكية .
963148	7-الخدمات البيعية .
48303	8-إدارة المعلومات .
86180	9- الإعلان والترويج .
131103	10- أنشطة خدمية أخرى .

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد في بيانات الشركة

وباستخدام مسببات التكلفة الموضحة في الجدول (2) السابق ، وبحساب معدل التحميل لكل مسبب يمكن تخصيص تكاليف الأنشطة المرتبطة بخدمة الزبائن في عينة الزبائن (وحدة التكلفة). والجدول (4) الاتي يوضح كيفية توزيع تكاليف الأنشطة في الزبائن باستخدام مسببات التكلفة الخاصة بالأنشطة .

جدول (4) تخصيص تكاليف الأنشطة الخاصة بخدمة الزبائن في الزبائن

الزبائن	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الأنشطة										
1- تشغيل وإدارة الحسابات	8620	8620	3500	3700	1200	1000	500	640	500	650
2- النقل والشحن واللوجستيات 3-	8100	8600	3800	3800	1200	1200	1160	1160	1160	1200
خدمة تشغيل الزبائن .	4240	4240	2420	2820	1740	1840	860	840	860	900
4- خدمة الهاتف والفاكس .	22620	128320	62840	62840	14660	24660	12260	12260	12260	12260
5- الائتمان والتحصيل .	12840	12840	6680	6680	2480	2480	1360	1360	1360	1360
6- تشغيل	18500	18500	11140	10140	3540	3540	2210	2210	2210	2210

										العمليات البنكية . 7- الخدمات البيعية . 8- إدارة المعلومات . 9- الإعلان والترويج . 10- أنشطة خدمية أخرى.
26240	26110	25470	25150	46340	36540	135720	134020	296130	189930	إجمالي ت - خدمة الزبائن

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد في بيانات الشركة

خامسا - يتم تحديد مهمش مبيعات كل زبون وحساب ربحية كل زبون في حده ، وذلك عن طريق طرح تكلفة الأنشطة المخصصة للزبون (تكلفة الخدمة غير المباشرة المخصصة في الزبون) من مهمش ربح الزبون. يمكن توضيح ذلك عن طريق الجدول (5) الاتي .

جدول (5) يوضح مهمش الربح و ربحية الزبائن

الزبائن	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
مهمش الربح	364219	358604	208514	236919	34785	48605	39916	19807	24443	35911
التكاليف غير المباشرة	189930	296130	134020	135720	36540	46340	25150	25470	26110	26240
ربحية الزبون	174289	62474	74494	101199	(1755)	2265	14766	(5663)	(1667)	9671

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد في بيانات الشركة

التكاليف غير المباشرة عبارة عن التكاليف غير المباشرة التي أمكن تحديدها لكل زبون (تكاليف خدمة الزبون) سادسا- تحديد العامل الحاسم **critical factor** : بمعنى ما هو العامل الأكثر حسما من بين العوامل الأربعة (التعقيد ، الكثافة ، الفعالية والحجم) في تحقيق ربحية الوحدة الاقتصادية ؟ في هذه الخطوة يتم تحديد كيفية تأثير العوامل الأربعة (الحجم ، التعقيد ، الكثافة والفعالية) المسببة للتكلفة في صافي ربحية الزبائن ، إذ أن هذه العوامل تؤثر في التكاليف غير المباشرة ومن ثم تؤثر في الربحية . لذلك فإن هذه الخطوة تسعى إلى تحديد أي هذه العوامل يعد العامل الحاسم بالنسبة للشركة في تحقيق الربحية ؟ فمسببات تكلفة الزبون قد تكون مسببات جيدة للإيرادات .

وفي هذه الخطوة يتم استخدام أسلوب الانحدار الخطى المتعدد Linear Multiple Regression حيث يتمثل المتغير التابع في ربحية الزبون، بينما تتمثل المتغيرات المستقلة في العوامل المسببة للربحية ، والمتمثلة بكل من الحجم ودرجة التعقيد ودرجة التكلفة ودرجة الفاعلية مع الأخذ في الاعتبار أن الجزء الثابت في معادلة الانحدار يعبر عن عامل الحجم . وسيتم تحليل الانحدار الخطى المتعدد باستخدام الحزمة الاحصائية SPSS ، وذلك لحساب درجة أهمية كل مسبب . وسيتم بناء أنموذج الانحدار وفقا لمستوى معنوية = 0,05 والتي تمثل نسبة الخطأ المسموح به . وفقا لمتطلبات بيئة الاعمال الحديثة ويظهر الجدول (6) نتائج تحليل نموذج الانحدار في صورة معاملات ومستويات للمعنوية في النحو الاتي :

جدول (6) يوضح أثر مسببات الربحية للشركة

العوامل المسببة للتكلفة (الربحية)	معامل بيتا	مستوى المعنوية
الحجم:		
- الجزء الثابت	0,339	0,027
درجة التعقيد:		
- النقل والشحن	83,899	0,067
- الوقت اللازم لتشغيل الحسابات	-8,008	0,001
درجة التكلفة:		
- عدد المكالمات الهاتفية.		
- عدد التحولات .	10,014	0,824
درجة الفعالية :		
- عدد الحسابات البنكية المشغلة.	-2,577	0,003
- الائتمان والتحويل.	-1,054	0,668
	-12,041	0,719

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد في بيانات الشركة

يتبين من التحليل بالجدول السابق أن عنصر الحجم له أثر إيجابي ومعنوي في صافي الربح لأن معامل بيتا = 0,339 وله إشارة موجبة والقيمة الاحتمالية للمعامل (P-Value) = 0,027 وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0,05) مما يدل في اختلاف المعامل معنويا عن الصفر ، وهذا يثبت ان ايراد المبيعات له تأثير ايجابي في ربحية الزبون ويتبين من النتائج أن المسببات المرتبطة بدرجة تعقيد الخدمة (عدد الشحنات ، الوقت المستغرق في أداء الخدمة) لها جميعا أثر سلبي في صافي الربح ، إذ تؤثر عدد الشحنات تأثيرا سلبيا بمعامل بيتا ذو إشارة سالبة = -83,899 ، ولكن تأثيره غير معنوي من الناحية الإحصائية حيث كانت القيمة الاحتمالية = 0,067 ، وهي أكبر من مستوى المعنوية المفترض . بينما كان تأثير الوقت المستغرق في أداء الخدمة في صافي الربحية سلبي بمعامل ذو إشارة سالبة (-8,008) ، ولكن تأثيره معنوي من الناحية الإحصائية لان القيمة الاحتمالية = 0,01 وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض (0,05) . وهذا يدل في ان هناك تأثيرا ايجابيا في ربحية الزبون لتعقيد الخدمة المقدمة . ومن ثم فإن المسببات المرتبطة بدرجة التعقيد تحتاج إلى رقابة جيدة من جانب الإدارة - وفيما يتعلق بمسببات الكثافة ، فإن العلاقة هنا تكون أقل وضوحا ، ويمكن أن نلاحظ هناك أثر سلبي لعدد التحولات في صافي الربح بمعامل بيتا ذو إشارة سالبة = 2,577 ، ولكن تأثيره معنوي من الناحية الإحصائية إذ كانت القيمة الاحتمالية = 0,03 ، وهي أقل من مستوى المعنوية المفترض ، بينما هناك أثر إيجابي من جانب مسبب خدمة مكالمات الهاتف والفاكس والبريد الالكتروني بمعامل بيتا ذو إشارة موجبة = 10,014 ، ولكن تأثيره غير معنوي من الناحية الإحصائية حيث كانت القيمة الاحتمالية = 0,824 وهي أكبر من مستوى المعنوية المفترض والأمر هنا يتطلب

تخفيض لبعض الخدمات الإضافية للزبون . وهذا يشير إلى أن علاقة هذا المسبب بربحية الزبون غير محددة ، مما يدل في ان الخدمة المقدمة الى الزبون لا تؤثر ايجابا في ربحية الزبون وبالنسبة لعنصر فعالية الخدمة فإن الناتج توضح ان المسببات المرتبطة بها (عدد الحسابات البنكية المشغلة ، والائتمان والتحويل) لها أثر سلبي وغير معنوي في صافي الربح حيث إشارة معامل بيتا سالبة ، القيم الاحتمالية للمعاملين أكبر من مستوى المعنوية المفترض ، ولا توضح النتائج أي آثار لمسببات الفعالية في صافي الربح (العلاقة غير مهمة) . وهذا يدل في ان فعالية الخدمة لا تؤثر في ربحية الزبون . وفي ضوء التحليل السابق يتضح أن عنصر الحجم (الإيراد المحقق من الزبون) هو العامل الحاسم المسبب للربحية وفي ضوء تحليل ربحية الزبائن ودراسة تأثير مسببات الربحية في ربحيتهم ويرى الباحثين أنه يمكن تقسيم الزبائن إلى ثلاثة مجموعات ، ويمكن إدارة ربحيتهم في النحو الآتي :

المجموعة الأولى : الزبائن ذوي الربحية المرتفعة : وتضم هذه المجموعة الزبائن أرقام (1) ، (4) ، ويتميزا بتحقيق مهمش ربحية مرتفع وتكلفة زبون غير مباشرة منخفضة ، وتكلفة الزبون الثاني غير مباشرة مرتفعة عن الزبون الأول بسبب انخفاض تكلفة الخدمات البيعية للزبون الأول لاعتماد الشركة بدرجة كبيرة في البيع المباشر له ، وهؤلاء الزبائن يجب الحفاظ عليهم وحمايتهم من ضغوط وتهديدات المنافسين وذلك عن طريق تقديم خصومات وأسعار وخدمات إضافية خاصة لهم للحفاظ في ولائهم للشركة .

المجموعة الثانية : الزبائن ذوي الربحية المنخفضة : وتضم هذه المجموعة الزبائن أرقام (6) ، (10) ويتميزا بتحقيق مهمش ربح مرتفع وتكلفة زبون غير مباشرة مرتفعة أو مهمش ربح منخفض وتكلفة زبون غير مباشرة منخفضة ، ولتحسين ربحية هؤلاء الزبائن يجب تحسين أداء الأنشطة المرتبطة بخدمة الزبون وتشجيع الزبون في التعاون مع الشركة بطريقة أقل تكلفة والتي تؤدي إلى تخفيض عدد الأنشطة المطلوبة بواسطة الزبون ومن ثم تخفيض تكاليفها أو زيادة الإيرادات بخفض الخصومات والمسموحات المقرر منحها للزبون والناتجة عن قوة ومهارة الزبون في المساومة وذلك عندما تكون تكلفة الزبون مرتفعة

المجموعة الثالثة : الزبائن غير المربحين وتضم هذه المجموعة الزبائن أرقام (5) ، (8) ، (9) ويتميزون بتحقيق خسارة وتكلفة الزبون غير مرتفعة ، ولتحسين ربحيتهم فإن الأمر يتطلب مبادرات من جانب الشركة خاصة بالتسعير وتحسين العمليات سواء بمفردها أو بالتعاون مع وزبائنهم حتى يمكن تحويل هؤلاء الزبائن إلى زبائن مربحين . وربما ترجع أسباب ارتفاع تكلفتهم إلى أنهم زبائن جدد والتكلفة المرتفعة قد حدثت بهدف جذبهم بغرض تحقيق الربحية منهم في الأجل الطويل أو لغرض تحقيق الشهرة من التعامل معهم . كما ينبغي دراسة وتحليل التكاليف الملائمة التي يمكن تجنبها والتي لا يمكن تجنبها بالنسبة لهؤلاء الزبائن . وبالنسبة لبعض زبائن هذه المجموعة الذين يستمروا غير مربحين بعد الجهود السابقة يجب دراسة أسباب انخفاض ربحيتهم والتقرير عما إذا كانت الشركة ستبقى عليهم أم ستستبعدهم .

وعن طريق النتائج التي توصل اليها الباحثين تم اثبات فرضية البحث وتحقيق الاهداف التي سعى اليها البحث .

الرابع (النتائج والتوصيات)

4-1: الاستنتاجات

- في ضوء الجانب النظري وما انتهى إليه الجانب التطبيقي ، يمكن إيجاز أهم نتائج البحث :
1. تبين من البحث التطبيقية أن هناك إمكانية لاستعمال (ABC) في تحليل ربحية الزبون في بيئة الأعمال العراقية في ظل توافر البيانات عن هيكل الإيرادات والتكاليف بالنسبة للزبائن كما يتطلب التطبيق بيانات خارجية استراتيجية عن المنافسين لغرض التنبؤ بالربحية في المستقبل ، وأن هذا الامر يساعد في تحقيق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية .
 2. ان تحليل ربحية الزبون باستخدام نظام التكلفة في أساس الأنشطة عملية ناجحة لاحتساب ربحية الزبائن بالاعتماد في مجموعة كفؤة من مسببات التكلفة ، والتي تعتمد في تخصيص تكاليف الموارد في الأنشطة عن طريق مسببات الموارد ، النشطة ،
 3. هنالك أربعة عناصر من مسببات التكلفة ترتبط بتكلفة خدمة الزبون، وتتمثل في الحجم ، ودرجة التعقيد ، الكثافة ، والفعالية ، وكل عنصر منها له دور في المسببات التي تؤدي الى زيادة أو انخفاض ربحية الزبون.
 4. أن مسببات التكلفة قد تكون في الوقت نفسه مسببات للربحية ، ومن ثم فمن المسببات التي تربط بعلاقة سلبية مع الربحية تشير إلى الأنشطة التي لا تضيف قيمة لكل من الوحدات الاقتصادية و الزبون ، والعكس صحيح .
 5. توفر معلومات في اساسها اتخاذ قرارات ملائمة ومعلومات قيمة تتناسب مع الجهد المبذول سواء أكان التحليل في مستوى الزبون الفردي أم في مستوى مجموعات الزبائن ، وتستخدم الإدارة العليا هذه البيانات والمعلومات في إدارة التكاليف والإيرادات ، إدارة المخاطر ، وتحسين الوضع الاستراتيجي للوحدة الاقتصادية .
 6. يمكن للوحدات الاقتصادية أن تحقق ميزة تنافسية تعزز من وضعها الاستراتيجي باستخدام معلومات تحليل الربحية عن طريق إدارة علاقته بزبائنها من منظور استراتيجي واستخدام متطلباتها في مستوى ملائمة ومترابطة مع تنفيذ هذا المدخل ومقاييس للحكم في مدى نجاح عملية التنفيذ .
 7. يمكن استخدام تحليل ربحية الزبون كأداة لتقييم محفظة الزبائن ، كما يقدم هذا التحليل معلومات تساعد في تدعيم القرارات الاستراتيجية المرتبطة بقاعدة الزبائن داخل تنظيم الاعمال كما أن الفهم الجيد للزبائن المرشحين ضرورة البقاء في بيئة الاعمال التنافسية.
 8. إن تحديد العامل الحاسم لتحقيق الربحية من بين مسببات الربحية يساعد إدارة الأعمال أن تركز في المسببات التي تحتاج إلى دعم والمسببات التي تحتاج إلى رقابة وإدارة علاقة الوحدة الاقتصادية بزبائنه بشكل فعال من أجل تحسين الربحية بالاتي تحقيق الميزة التنافسية، وتبين أن عنصر الحجم (إيراد الزبون) يعتبر العامل الحاسم في تحقيق ربحية الشركة .

4-2: التوصيات

1. ضرورة اهتمام الوحدات الاقتصادية بتطوير النظم المحاسبية لتوفير البيانات اللازمة لتحليل ربحية الزبون والاستفادة من ذلك في زيادة قاعدة الزبائن المرشحين وتحسين خدمة الزبون بما يحقق تحسين الربحية والوضع الاستراتيجي في الأجل الطويل .
2. يجب استخدام المعلومات التي يوفرها تحليل ربحية الزبون كمدخلات للقرارات المرتبطة بعقود خدمة الزبون، والاستثمارات في العلاقات بالزبائن ، وتعديل سلوك الشراء عند الزبون حتى يحقق تحليل الربحية الغرض منه .

3. السعي الى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تخفيض تكاليف خدمة الزبون بغرض تحسين ربحية الوحدة الاقتصادية ككل .

4. ضرورة تحليل مسببات التكلفة للعوامل المؤثرة في تحليل الربحية بغرض الوصول لأهم مسبب للربحية لكل عامل من هذه العوامل بغرض تخفيض مسببات التكلفة دون التأثير في دقة التحليل وبما يساعد في تخفيض تكلفة التحليل .

5. ينبغي في الوحدات الاقتصادية فهم الزبائن المربحين من غيرهم واستخدام نظام التكلفة في اساس الانشطة لتحليل ربحيتهم للاستفادة والوصول الى تحديد الافضل من الزبائن المربحين وذوي القيمة لتحقيق ميزة تنافسية .

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية :-

- (1) - البتانوني ، علاء محمد ، (2006) ، إطار مقترح للإدارة الاستراتيجية للتكلفة لتدعيم الوضع التنافسي للوحدات الاقتصادية ، المؤتمر العلمي السادس (تعزيز القدرة التنافسية : الاستراتيجيات والسياسات والآليات) كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية ، 27-29 يوليو ، ص73-ص128.
- (2) - عبد الدايم ، صفاء محمد ، (2000) ، "إطار مقترح لاستخدام مدخل إدارة الأنشطة (ABM) لتحليل ربحية الزبون- دراسة تطبيقية " مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد الثاني ، ص397-ص435.

ثانياً: مراجع باللغة الانجليزية :-

- (3) - Aiyathurai , Gerald W.W.Cooper & K. Shnha , (1991) , "Not on Activity Accounting ." Accounting Horizons , Vol.5 , Iss.4 , Dec., PP.60-67.
- (4) Arggris Chris AND R.Kaplan , (1994) , "Implementing New Knowledge : The Case of Activity – Based Costing Accounting Horizons , Vo1.8 , Iss.3 , sep , pp.83-105.
- (5) Bohling T., D. Bowman , S. Lavallo & V.Mittal , (2015) , "CRM Implementation : Effectiveness Issues and Insights , "Journal of Service Research Thousand Oaks: Noy , Vol.9 Iss.2, pp.184-194.
- (6) - Cardinael , E., & D., Van lerland (2007) , "smart ways to Assess Customer profit , " Journal Cost Management , Boston : May / Jun , Vol.2.1 , Iss . 3 , pp. 26-34.

- (7) – Foster , G.; Gupta , M . & sjoblom , L., (1996) , "Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions , " Journal of Cost management , Boston : Vol.10 , iss.1,pp5–8.
- (8) Gupta , M. & Galloway , K., (2003) , "Activity – Based Costing / Management and its Implications for Operations Management , " Technovation , 23 , PP . 131 – 138.
- (9) Kaplan , R.S. and A.A. Atkinson , (1998) , "Advanced Management Accounting , " Third edition . Prentice Hall Inc., New Jersey .
- (10) – Kaplan , R.S., and V.G. Narayanan , (2001) "Measuring and Managing Customer Profitability , " Journal of cost Management , Boston : Sepot . / Oct . Vol. 15 , Iss.5 , PP.5–14.
- (11) – Kuchta , D., & M., Troska , (2007) , "Activity – Based Costing and Customer Profitability , " Journal Cost Management , Boston : May / Jun , Vol. 21 , Iss.3 , PP.18–26 .
- (12) – Little I., (2006) " Creating a Competitive Edge , " Credit Control Hutton: Vol.27 Iss.7/8 , pp.39–43.
- (13) –Murby , L., (2007) , "Customer Profitability , " Financial Management , London : Nov. PP.33–35.
- (14) – Niraj , R. ; M . Gupta & C. Narasimhan . (2001) " Customer profitability in Supply Chain , " Journal of Marketing . Chicago : Jul , Val . 65 , Iss.3 , pp. 1–15 .
- (15) – Schmittlein , D.C. & Peterson , R.A. (1994) , "Customer base analysis : an industrial purchase process application" , Marketing Science , Vol. 13 No. 1 , pp. 41 – 67.

- (16) Searcy , D . , (2004) , "Using Activity – Based costing to Assess Channel / Customer profitability Management Accounting Quarterly , Montvale : Val . 5 , Is . 2 , pp.51-56 .
- (17) – Van Raja , E. (2005) , "The strategic value of customer profitability Analysis " Marketing Intellgence & Planning Bradford : Vol. 23 , Is . 4 , PP. 372 – 380 .