

تحليل ربحية الزبون

أ. م. د. نصيف جاسم الجبوري
م. م. بشرى فاضل خضير
جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد
قسم المحاسبة

المقدمة

ان الاهتمام الاساسي في طرق الادارة الحديثة ينصب على تحقيق رضا المستهلك او الزبون، والذي يشكل الاولية الاولى، فالزبائن يشكلون محور نجاح كل تنظيم، فعدد التنظيمات التي تستهدف استلهاهم التوجه من العملاء (Customer driven) كبيرة ومتزايدة. المنظمات الناجحة (Prosper) تركز بشكل كبير على زبائنها في عملية صنع القرار، فالمحاسبون الاداريون فيها يعطون انتباهاً متزايداً لوضع ربحية الزبون، والذي يسجلون ويحللون ايرادات وتكاليف الزبون، فعند حصولهم على هذه المعلومات، فالمديرين يمكن ان يضمنوا ان مساهمة الزبائن واسعة (Sizably) بالمقدرة الربحية للمنظمة. وفي حقيقة الامر ان تحليل ربحية الزبون هو نوع من انواع تحليل ربحية القطاعات (Segments Profitability)، وتحليل المقدرة الربحية بحسب القطاعات يساعد المديرين بالوصول الى العوامل التي تفوق اداء المنظمة. وتبرز اهمية قياس وتحليل ربحية الزبائن باعتبار ان الزبائن تعد احد الاصول الهامة غير الملموسة للمنظمة والتي يمكن لقرارات الادارة ان تضيف او تخفض من قيمتها، وبالتالي يجب التغلب على العوامل المؤثرة في القياس والتحليل، سواء كانت متعلقة بالايرادات او التكاليف لكل زبون، وكيفية تحديد موجبات التكلفة المختلفة لكل زبون من خلال استعمال التقنيات الحديثة للتتبع والاحتساب.

مشكلة البحث

تواجه المنظمات صعوبات في قياس وتحليل ربحية الزبون، تتمثل هذه الصعوبات في تحديد الايرادات من التكاليف المرتبطة بالزبون بدقة، اضافة الى تعدد اشترك الزبائن في اكثر من نشاط، فضلا عن كون العائد المستهدف من وراء التكاليف المرتبطة بالزبائن يتحقق في فترة مستقبلية،

وتلخص مشكلة البحث فيما يأتي:

(ان المنظمات التي لا تمتلك اسلوباً واضحاً في قياس وتحليل ربحية الزبون، ولا تتوفر لديها المعلومات اللازمة بالنظر للصعوبات المتعلقة في قياس الايرادات والتكاليف المرتبطة بالزبائن والتي تساعدها في اتخاذ القرارات المتعلقة بالزبائن.

اهداف البحث

يهدف البحث الى وضع اسلوب يمكن اتباعه من قبل المنظمات في كيفية قياس وتحليل ربحية الزبون، فضلا عن امكانية تحديد أي الزبائن أكثر ربحية، واقتراح مؤشرات لقياس ربحية الزبون نسبة الى المبيعات والتكاليف، إضافة الى امكانية توفير المعلومات للادارة والتي تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة حول الزبائن ومنافذ التسويق المناسبة التي تكون أكثر ربحية.

ومن هنا يمكن تلخيص اهداف هذه الدراسة في التالي:

- 1- وضع اسلوب لقياس وتحليل ربحية الزبائن.
- 2- التعرف على مدى الاختلاف بين ربحية كل زبون وامكانية التركيز على الزبائن الاكثر ربحية.
- 3- وضع مؤشرات لقياس نسبة ربحية الزبون الى المبيعات والتكاليف.
- 4- قياس مدى مساهمة قياس وتحليل ربحية الزبون في التأثير في القرارات الادارية.

فرضية البحث

يستند البحث على فرضية رئيسة وهي:

- 1- فرضية القبول (يختلف ربح الدينار مبيعات لأي عميل عن ربح الدينار مبيعات لعميل آخر).
- 2- فرضية العدم (لا يختلف ربح الدينار مبيعات لأي عميل عن ربح الدينار مبيعات لعميل آخر).

منهج البحث:

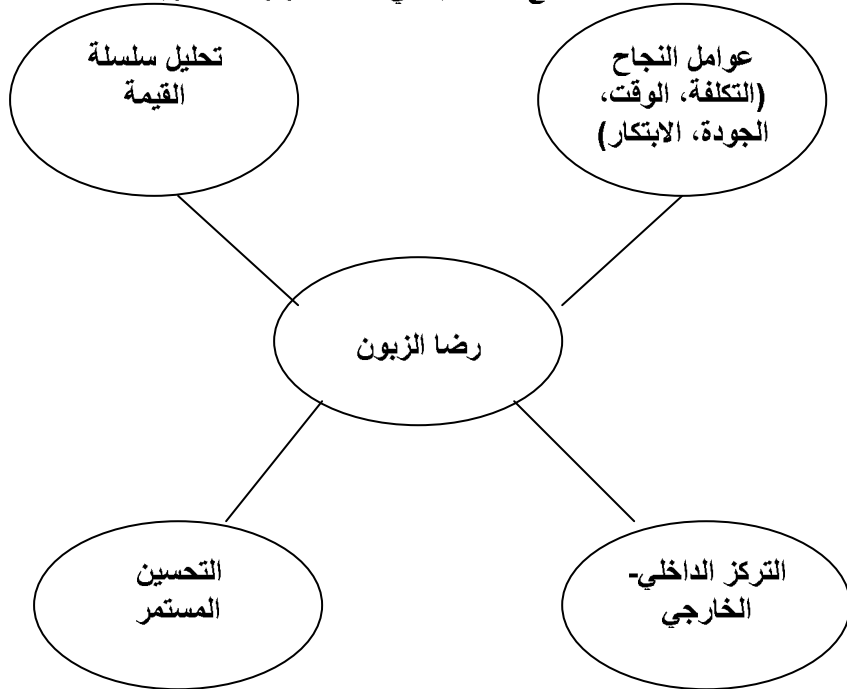
يعتمد البحث على الدراسة النظرية لموضوع قياس وتحليل ربحية الزبون معتمداً على الاسلوب الاستنباطي في الدراسة، من خلال استنباط اسلوب للقياس والتحليل مبني على حالة افتراضية، والمحاولة الى تعميم النتائج والاسلوب المقترح.

المبحث الاول (مفهوم قياس وتحليل ربحية الزبون)

اولاً: مفهوم ربحية الزبون
ان الشركات تحلل الربحية بعدة طرق، اما بحسب المنتجات او قطاعات السوق او قنوات التوزيع، او احد التحاليل التي تستعمل كثيراً وهو التحليل بحسب الزبون (جاريسون ونورين، 2002: 612).
على الرغم من ان بعض المديرين يعتقدون بأن ربح الدينار مبيعات لأحد الزبائن هو نفسه ربح الدينار مبيعات لأي زبون آخر، الا ان هذا الافتراض قد لا يكون صحيحاً بصفة عامة.
ان اعتماد تحليل الربحية بحسب المنتجات او حجم المبيعات وحده لا يخبرنا القصة بالكامل، فإن حجم المبيعات العالي لا يضمن عائد الارباح العالية، ويلعب مزيج المبيعات جزء مهم في الارباح النهائية (Matz and usry, 1980: 664).
ان نظم المحاسبة الادارية تساعد على التركيز على المستهلكين عن طريق توفير المعلومات عن الكلفة والايراد لكل مستهلك على حدة، اذ ان تحقيق رضا المستهلك او الزبون يعد احد ركائز عوامل النجاح الاساسية.

شكل رقم (1)

النماذج الاساسية في اتخاذ القرارات الادارية



Horngrern and foster and Datar, Cost Accounting ; Amanagerial Emphasis? 6th ed, 2000; p8.

يعد الزبائن او المستهلكين الهدف النهائي للمنظمة، لذا تهتم بهم وتحاول وضع استراتيجياتها وفقاً لأحتياجاتهم ورغباتهم، ومن المشاكل التي تواجهها المنظمة عند مراجعة واعادة النظر بزبائنها فيما لو اذا يتم استبعاد بعض الزبائن او اضافة زبائن جدد، وتعتمد في ذلك على مدى توفر المعلومات المتعلقة بمقدار مساهمة كل زبون في الايرادات ومقدار ما يضيفه الى التكاليف وهو ما يمثل ربحية الزبون.

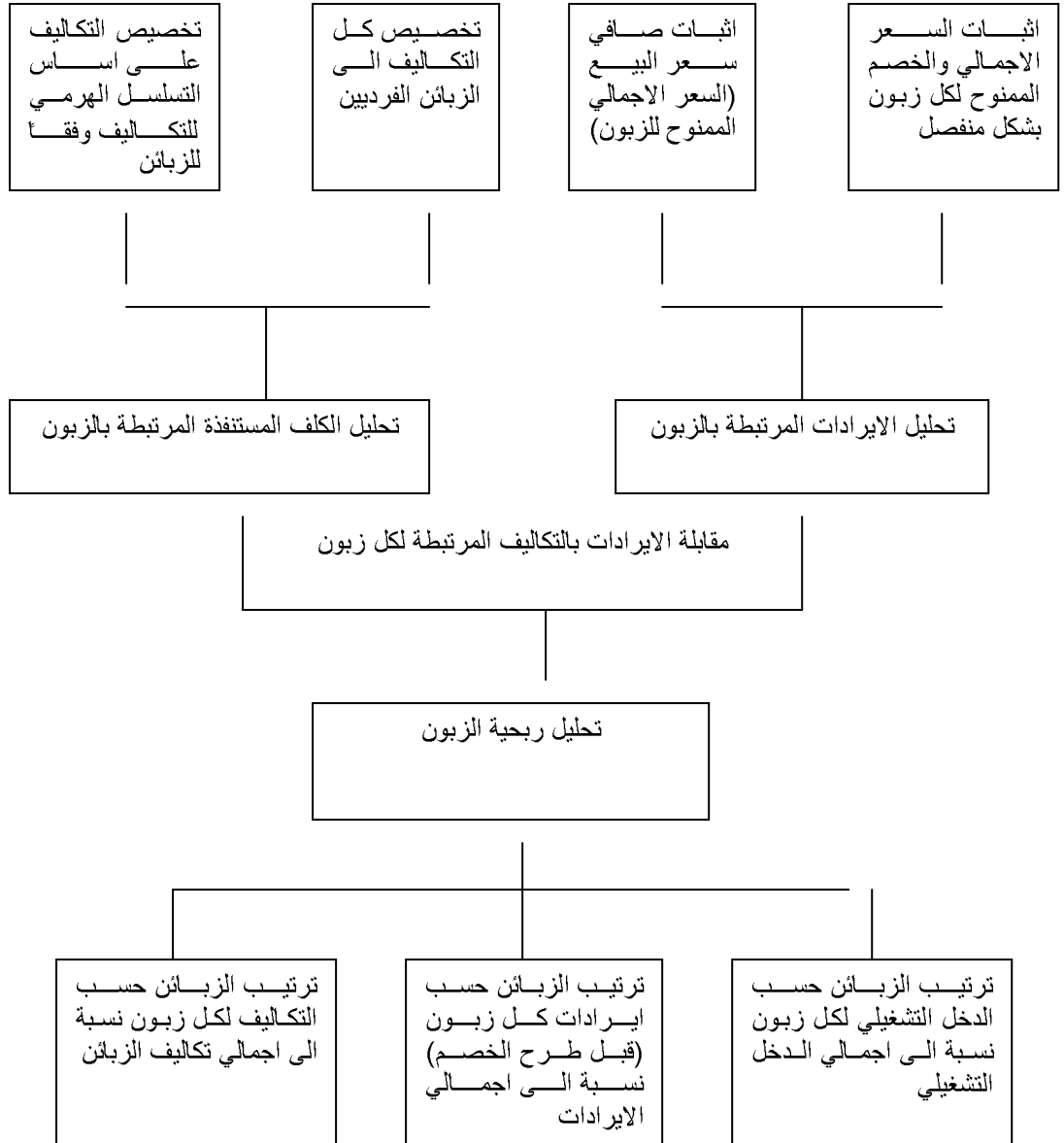
ويمكن تعريف ربحية الزبون بأنها (ايراد المبيعات المتحقق من زبون معين او مجموعة زبائن مطروحاً منه جميع التكاليف التي تحدث في سبيل خدمة هذا الزبون او مجموعة الزبائن). ان جوهر ربحية الزبون يمكن توضيحها بأن المنظمة قد لا يكون لديها منتجات مربحة ولكن لديها زبائن مربحين، وهذا قائم على اساس ان انتاج سلعة او خدمة يولد تكلفة، وبيع المنتج يولد الايراد ويحدث الربح بسبب زيادة الايراد عن التكلفة، ولتحقيق مبيعات يجب ان يكون لدى المنظمة زبائن مربحين (مقالة من الانترنت (Kaplan, 2001, Article).

هذه الاستراتيجية التي تركز على الزبون تقوم على فرض ان المبيعات المتزايدة للعملاء الحاليين سوف تعظم من ربحية المنظمة طويلة الامد، وبالتالي فإن تحقيق الارباح الكلية المتوقعة من كل علاقة للمنظمة مع زبونها ستكون هدف جوهري لكل تنظيم، ويمكن زيادة الارباح بثلاث اساليب وهي: (Andon and et.al, Article; 2002).

- عن طريق اكتساب زبائن جدد ومن ثم زيادة عدد مستخدمي المنتج او الخدمة.
- عن طريق تعظيم ربحية الزبائن الحاليين من خلال تحفيزهم نحو السلوك الذي يحقق ايرادات مرتفعة للمنظمة.
- عن طريق زيادة فترة علاقة الزبون بالمنظمة وذلك بالحفاظ على الزبائن المربحين لفترات اطول.

لغرض توضيح تحليل ربحية الزبون نتبع الاجراءات المبينة بالشكل التالي

شكل (2)
تحليل ربحية الزبون



ثانياً: اهمية تحليل ربحية الزبون

تواجه الشركات عند تحليل ربحية الزبون حقيقة ان هناك عدد قليل من الزبائن هو الذي يحقق اغلب ارباح الشركة، كما انه من المعتاد ايضاً ان نجد ان عدد قليل من الزبائن يستهلكون موارد كبيرة جداً قياساً بالارادات المحققة من ورائهم (جاريسون نورين، 612: 2002).

ان نقطة البدء في تحليل ربحية الزبون Customer Profitability analysis تستند على افتراض منطقي وهو اختلاف القيمة الاقتصادية للزبائن بسبب اجتماع مجموعة من العوامل الاقتصادية والسلوكية من جانب الزبون ومن جانب المنظمة (Newry, 2002: Arlical).

وعند تحليل ربحية الزبون يزداد التركيز على علاقة المنظمة مع الزبائن كأساس للاعتراف بالارادات والمصروفات وتسجيلهما، ولغرض القيام بهذا التحليل يجب فهم اسباب وكيفية اختلاف الزبائن من حيث التكاليف المرتبطة بهم والارادات الخاصة بهم.

ويمكن عزو الاختلافات في ربحية الزبائن الى سببين هما:

1- الاختلافات في اليرادات المرتبطة بزبائن المنظمة.

2- الاختلافات في التكاليف المرتبطة بزبائن المنظمة.

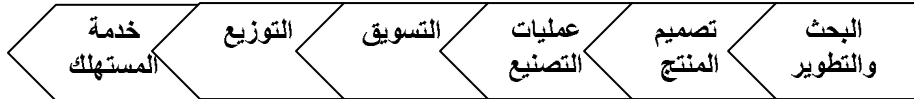
ان تحليل الربحية حسب القطاعات يتمثل باستعمال اساليب متعددة للتحليل منها تحليل ربحية الزبون، وهناك العديد من الخصائص التي تجعل هذا التحليل مميزاً عن غيره من التحليلات وهي (Foster and et.al, 1996: Article).

1- سلسلة القيمة الكلية Entire value chain

ان تحليل ربحية الزبون يأخذ في نظر الاعتبار تكاليف جميع الاجزاء المحتملة لسلسلة القيمة بحسب وظائف المنظمة، اذ يتم فصل التكاليف المرتبطة بالزبون بحسب كل وظيفة، ويمكن تعريف سلسلة القيمة بأنها (مجموعة من الانشطة المترابطة التي تخلق قيمة بدءاً من تجهيز المواد الخام الى تسليم المنتج او الخدمة النهائي للزبون، ويمكن توضيح سلسلة القيمة في الشكل التالي:

شكل (3)

انشطة سلسلة القيمة



2- الصفقات المتعددة Multiple Transaction

يركز تحليل ربحية الزبون على الصفقات او العمليات المتعددة والمتنوعة للزبون الفردي بدلاً من التركيز على أي صفقة واحدة.

3- المنتجات المتعددة Multiple Products

يركز تحليل ربحية الزبون على المنتجات المتعددة المشتراة بواسطة زبون فردي بدلاً من منتج يتم رآه بواسطة زبائن متعددين.

4- التكاليف المرتبطة بالزبون Customer - Specific

يتضمن تحليل ربحية الزبون، تحليل التكاليف المرتبطة بالزبون وليست التكاليف المرتبطة بمنتج او خدمة معين، اذ ينظر هذا التحليل الى الزبون بأنه المسبب لتكاليف المنظمة ومن ثم فإن كل التكاليف هي تكاليف متغيرة للزبون حيث يمكن تتبعها لزبائن فرديين.

ثالثاً: تحديد ايرادات وتكاليف الزبون

هناك تحدي كبير تواجهه المنظمة عند تحليل ربحية الزبون، هذا التحدي يجب التغلب عليه حتى يمكن لأدارة المنظمة تحليل ربحية زبائنها ويكمن هذا التحدي في كيفية تحليل ايرادات وتكاليف الزبون وكما يأتي:

1- تحليل ايرادات الزبون Customer Revenue analysis

تعزز عملية تحليل ايرادات الزبون بواسطة تعقب تفاصيل الايرادات ومعرفة لماذا تختلف ايرادات زبون عن آخر (Horngern, 2000: 582).

هناك متغيرين يوضحان اسباب اختلاف ايرادات الزبائن وهما:

أ- حجم الوحدات المشتراة The volume of units purchased
أذ تؤثر عدد الوحدات المشتراة من قبل كل زبون على مقدار الايرادات التي تحققها المنظمة من هذا الزبون.

ب- مقدار خصم السعر Price discounting

ويمثل الخصم تخفيض في سعر البيع الى مستوى اقل من مستويات سعر القائمة، لغرض تشجيع الزبون على زيادة مشترياته، الشركات التي تسجل فقط سعر الشراء في النظام المحاسبي لها لا يمكن تعقب مقدار الخصم في سجلاتها. ان منح الزبون اسعار خصم محدودة يمكن ان يؤثر بشكل جوهري على مشترياته ومنح الخصم يكون بأساليب عديدة منها:

- خصم نقدي يرتبط بتعجيل الدفع او تسديد الائتمان.
- خصم كمي يرتبط كمية السلع التي يشتريها الزبون (حجم عالي يستلم الزبون خصم عالي).
- خصم مقابل منافع تسويقية مثل اثبات اسم المشتري على السلعة لتشجيع الغير على الشراء.

ان تعقب الايرادات والخصم حسب الزبائن يمكن ان يزود الادارة بالمعلومات التي تساعد في تحسين ربحية الزبون، رغم ذلك فإن تعقب ايرادات الزبون يمكن ان يواجه بعض المشاكل التي يجب مراعاتها منها:-

أ- قنوات التوزيع Distribution- channels

فالزبون يمكنه ان يشتري من قنوات توزيع مختلفة وفي مناطق جغرافية مختلفة، في الوقت الذي لا تستطيع المنظمة ان تجمع بياناتها عن الايرادات المرتبطة بالزبون من مختلف قنوات التوزيع او المناطق الجغرافية.

ب- تحديد اسعار البيع Selling Price

حتى يمكن الاعتماد على ارقام ايرادات الزبون لابد من معالجة قضايا تسجيل الايرادات التي تنشأ من الصفقات التجارية، ومقدار سعر الخصم المسموح الذي يمنح للزبون، وما هي المعالجات للتخفيضات التي تتم على اسعار الفاتورة او القائمة، وهل يقبل الزبون باسعار اعلى من الاسعار العادية وما هو الاساس المستخدم في ذلك.

2- تحليل تكلفة الزبون Customer Cost anlysis

ان توفير المعلومات عن تكلفة الزبون يساعد الادارة في تحديد اختلاف طريقة الزبائن في استعمال موارد المنظمة المتاحة (Horngern, 2000: 583) وتختلف تكاليف الزبائن، ويرجع هذا الاختلاف الى الاسباب التالية (جاريسون ونورين، 2002: 612):

- أ- اختلاف طلبات الزبائن، فهناك عميل مشترياته يكون في دفعات صغيرة وبشكل متكرر، وآخر تكون دفعاته كبيرة وبشكل متباعد.
- ب- عدم نمطية الطلبات او الطلبات الخاصة، فهناك عميل يطب قطع غير نمطية مما تتطلب عمل هندسي خاص للالات، او تتطلب تعبئة وتغليف خاص بالزبون.
- ج- وقت تلبية الطلبات، فهناك بعض الزبائن يطلبون دفعات مستعملة او خدمات خاصة للنقل والتوصيل.
- د- اختلاف حجم المشتريات، والتي تختلف من حيث مقدار الاعمال الكتابية والمناولة والاتصالات.
- هـ- خصائص عمليات الانتاج المطلوبة لتلبية الطلبات وخصوصية الصنف المطلوبة او طرق التصميم المطلوبة، أي الاختلاف في اقتصاديات الانتاج نسبة الى حجم ومدى الانتاج والحاجة الى معدات خاصة او تعبئة منفردة بالزبون.

ان هيكله تكلفة الزبون Customer Cost hierarchy تمثل تصنيف بنود التكاليف المرتبطة بالزبون في مجموعات تكاليف cost pools على اساس انواع مختلفة من موجبات الكلفة (او اساس تخصيص الكلفة) وعادة ما يكون تطبيق اسلوب تحديد الكلفة على اساس النشاط (ABC) هو الاسلوب المناسب في تحديد تكلفة الزبون (Horngern, 2000: 584)، اذ بموجب هذا التصنيف يكون لدينا نوع واحد من التكاليف المباشرة وهو تكلفة الخامات وعدة مجموعات من التكاليف غير المباشرة، وقد حدد (Horngern) خمسة اصناف من التكاليف عند هيكله تكلفة الزبون هي:

1- التكاليف على مستوى وحدة المخرجات- الزبون

(Customer output- unit level costs)

وهي الموارد المضحي بها على الانشطة التي تنجز لغرض بيع كل وحدة من المنتج الى الزبون مثل تكاليف مناولة المنتج لكل وحدة مباعه.

2- التكاليف على مستوى الدفعة للزبون

(Customer batch- level costs)

وهي الموارد المضحي بها على الانشطة التي ترتبط بمجموعة من الوحدات المباعه للزبون مثل التكاليف التي يتم تحملها لعمل الاوامر او لصنع الطلبيات وتسليمها (deliveries)

3- تكاليف دعم- الزبون

(Customer Sustaining Costs)

وهي الموارد المضحي بها على الانشطة المتخذة لدعم الزبائن الفرديين بغض النظر عن عدد الوحدات او الدفعات المنتجة والمسلمة للزبائن. مثل تكاليف زيارة الزبون او تكاليف النشر والاعلان في اماكن محددة للزبائن.

4- تكاليف قنوات التوزيع

(Distribution- Channel Costs)

وهي الموارد المضحي بها على الانشطة التي ترتبط بقناة توزيعية محددة بدلا من لكل وحدة منتج او دفعة او زبائن محددين، مثل رواتب مدير قناة توزيع المفرد.

5- 5- تكاليف دعم الشركة

(Corporation – Sustaining Costs)

- وهي الموارد المضحى بها على الانشطة التي لا يمكن تتبعها الى افراد الزبائن او قنوات التوزيع مثل التكاليف الخاصة بالادارة العامة والادارة العليا.
- عند تعقب تكلفة الزبون يمكن ان نواجه بوحدات او اكثر من المشاكل التالية:
- أ- عدم جمع البيانات الخاصة بالزبون: تصمم معظم النظم المحاسبية لتتبع التكاليف على مستوى المنتج او النشاط، ونادراً ما توفر بيانات عن المصاريف الخاصة بالتسويق والتوزيع وخدمة الزبون على مستوى فردي لكل زبون.
- ب- تخصيص التكاليف: تواجه المنظمات مشكلة تخصيص التكاليف على الزبائن وهذه المشكلة تظهر من وجود تعاملات مختلفة للزبائن مع المنظمة من هذه الحالات:
- هناك عملاء لديهم امر واحد، وكل التكاليف تخصص للاوامر الفردية.
 - هناك عملاء ممكن ان يكون لديهم عدة اوامر، وكل التكاليف تخصص للاوامر الفردية.
 - هناك عملاء ممكن ان يكون لديهم عدة اوامر، ولا تخصص كل التكاليف للاوامر الفردية ويمكن تبويب التكاليف الى نوعين:
- أ- تكاليف خاصة بعميل معين وبأمر محدد وهي مباشرة **customer- specific costs**
- ب- تكاليف مساندة للزبائن **customers- support costs** وهي غير مباشرة وتتطلب اجراء تخصيص بحسب قيمة مبيعات كل زبون، او بحسب عدد الاوامر او الطلبيات وغيرها من الالاسس.

المبحث الثاني

المعالجة المحاسبية لربحية الزبون وفق حالة دراسية

بعد التعرف على مفهوم تحليل ربحية الزبون، والوقوف على كيفية تحليل الإيرادات والتكاليف المرتبطة بالزبون، من الضروري دراسة المعالجات المحاسبية المرتبطة بهذا النوع من التحليل من خلال حالي دراسية.

1- المعالجة المحاسبية لإيرادات الزبون

هناك نوعين من المعالجة يمكن اتباع احدهما لإثبات إيرادات الزبائن:

- أ- اثبات الإيرادات كميلغ إجمالي بحسب سعر القائمة قبل تنزيل مبلغ الخصم الممنوح للزبائن واثبات مبلغ الخصم كفقرة مستقلة.
- ب- اثبات مبلغ الإيرادات بالصافي بعد تنزيل مبلغ الخصم.

ان اثبات الطريقة الاولى يوفر معلومات اكثر أفصاحاً مقارنة بالطريقة الثانية، إذ يمكن بالطريقة الاولى معرفة أي الزبائن حصلوا على خصم، وما هو مقدار الخصم الممنوح لكل زبون، وما هي الاعتبارات التي تم بموجبها تحديد سعر الخصم، وما هو قرار الشركة بشأن الاستمرار في سياسة منح الخصم مستقبلاً للزبائن، وما هي امكانية تخفيض او زيادة سعر الخصم.

2- المعالجة المحاسبية لتكاليف الزبون

هناك أسلوبين لتحديد وقياس تكاليف الزبائن

- أ- تخصيص كافة التكاليف الى الزبائن الفرديين، بشكل مماثل لثبوتات التكاليف في سجلات الشركة، وعليه فإن إجمالي تكاليف الزبائن وربحية كل الزبائن سوف تكون مساوية لإجمالي تكاليف الشركة وربحية الشركة ككل.
- ب- تخصيص التكاليف وفقاً للتسلسل الهرمي للتكاليف على اساس الزبائن (وحدة منتج، دفعة، دعم الزبون، قنوات التوزيع، دعم الشركة)، وهنا يتم تجميع التكاليف المرتبطة بالزبائن في مجتمعات تكلفة مختلفة على اساس اختلاف موجهات الكلف او على اساس اختلاف علاقات السبب- النتيجة (المنافع المستلمة).

الحالة الدراسية

سيتم توضيح خطوات تحديد ربحية الزبون من خلال متابعة حالة شركة توزيعات القاضي التي تقوم بتوزيع المياه المعبئة في القناني سعة 20 لتر ويتراوح زبائن الشركة من الاسواق الكبيرة، المستشفيات، النوادي، مخازن محددة ولا تقدم هذه الشركة خدماتها الى المواطنين الفرديين. وتستعمل الشركة اسلوب (ABC) في تخصيص كل التكاليف الى زبائنهم، وان كلفة القنينة الواحدة 750 دينار وسعر بيعها 900 دينار للقنينة الواحدة قبل احتساب الخصم الممنوح للزبائن (سعر القائمة).

وتقسم أنشطة الشركة المرتبطة بالزبون الى خمسة أنشطة وتختار موجهات كلف الأنشطة كما يأتي (وفقاً للاسلوب الاول في تحديد التكاليف)

النشاط	مواجهه الكلفة والمعدل (دينار)	هيكلية الكلفة
اعداد الاوامر	150000 لكل امر شراء	تكاليف مستوى الدفعة
زيارات الزبائن	120000 لكل زيارة زبون	تكاليف دعم الزبون
النقل	3000 لكل كم	تكاليف مستوى الدفعة
المناولة	30 لكل قنينة مباعه	تكاليف وحدة المخرجات
التوزيع الطارئ (المستعجل)	450000 لكل توزيع طارئ	تكاليف مستوى الدفعة

والمعلومات التالية عن الكميات ومواجهات الكلفة لكل زبون وكما يلي:

البيان	الزبون أ	الزبون ب	الزبون ج	الزبون د
عدد القناني المباعه	1000000	800000	70000	60000
سعر البيع (سعر القائمة)	900 دينار	900	900	900
سعر البيع الفعلي	840	885	825	900
عدد اوامر الشراء	30	25	15	10
عدد زيارات الزبائن	6	5	4	3
عدد التوزيعات او التسليمات	60	30	20	15
عدد الكيلو مترات للنقل	5	12	20	6
عدد الطلبات الطارئة	1	-	2	-

والجدول رقم (1) يبين ربحية اربعة زبائن تابعين للشركة والموضحة تفاصيل عملياتهم اعلاه:
جدول رقم (1) ربحية الزبون

البيانات	الزبون أ	الزبون ب	الزبون ج	الزبون د	الاجمالي
ايرادات بحسب سعر القائمة	900000	720000	63000	54000	1737000
- الخصم	60000	12000	5250	-	77250
صافي الايرادات	840000	708000	57750	54000	1659750
- كلفة البضاعة المباعه	750000	600000	52500	45000	1447500
= مجمل الربح	90000	108000	5250	9000	2122500
اعداد اوامر الشراء	4500	3750	2250	1500	12000
زيارات الزبائن	720	600	480	360	2160
النقل	900	1080	1200	270	3450
المناولة	30000	24000	2100	1800	57900
التوزيع الطارئ	450	-	900	-	1350
الاجمالي	36570	29430	6930	3930	76860
الدخل التشغيلي	53430	78570	1680	5070	135390

من الجدول (1) نلاحظ بأن الزبائن (أ، ب د) يعدون زبائن مربحين بينما الزبون (ج) يعد زبون غير مربح، ان الاختلافات في ربحية الزبائن تعود الى الاختلاف في ايرادات وتكاليف كل زبون مقارنة بغيره من الزبائن، وعند مقارنة الزبونين (أ، ب) نلاحظ بأن الزبون (ب) اكثر ربحية من

الزبون (أ) بالرغم من ان مبيعات الشركة الى الزبون (أ) اكثر من مبيعات الشركة الى زبون (ب) ويعود بعض ذلك الى مقدار الخصم الممنوح (أ) اكبر من مبلغ الخصم الممنوح للزبون (ب) وبالمقارنة بين الزبونين (ج، د) يتبين بأن الزبون (د) لا يمنح خصم من قبل الشركة، بينما يمنح الزبون (ج) خصم بمقدار 75 دينار لكل قنينة وهو اعلى من الخصم الممنوح للزبونين (أ و ب)، ومن ذلك يتضح بأن موجه الحجم ليس العامل الوحيد الذي يؤثر في تحديد مبلغ الخصم الممنوح للزبان، اضافة الى وجود اعتبارات اخرى غير مسألة حجم مشتريات هذا الزبون مثل منزلته لدى الشركة وكثرة تعامله الخ.

ان الاختلاف في هيكل التكاليف يبين كيف ان زبائن يشترون نفس الحجم من المنتجات يكونون مختلفين في الربحية، فالزبون (ج) على سبيل المثال لديه عدد اوامر شراء (15) اكثر من عدد اوامر شراء الزبون (د) وهو (10) ، كذلك فإنه يفوق الزبون (د) في عدد مرات التسليم (وهكذا بالنسبة لاستهلاك بقية الانشطة الاخرى)، الامر الذي يؤدي الى زيادة التكاليف المحددة للزبون (ج) عن التكاليف المحددة للزبون (د)، وبالتالي انخفاض ربحية الزبون (ج) وهو تحقيق خسارة مقارنة بالزبون (د) ان الشركة ومن خلال استعمال اسلوب ABC تستطيع ان تخفض تكاليف الانشطة لبعض الزبائن، كالزبون (ج) مثلاً من خلال اقناعه بتوحيد اوامر الشراء بهدف تخفيض كلفة تنفيذ تلك الاوامر وكذلك تستطيع الشركة تشجيع الزبون على الطلب بكميات كافية حتى لا تضطر الى طلب تجهيز طارئ والذي تفوق تكلفته كلفة التسليم الاعتيادي.

جدول (3)

الزبائن مرتبين بحسب الدخل التشغيلي

(المبالغ بالآلاف الدنانير)

رقم الزبون	الدخل التشغيلي على مستوى الزبون (1)	ايرادات الزبون (بعد الخصم)(2)	الدخل التشغيلي المتراكم على مستوى الزبون (3)	الدخل التشغيلي كنسبة من اجمالي الدخل التشغيلي
ب	78570	708000	78570	58%
أ	53430	840000	132000	39.46%
د	5070	54000	137070	3.74%
ج	(1680)	57750	135390	(1.2%)
الاجمالي	135390	1659750	-	100%

جدول (4)

الزبائن مرتبين بحسب الايرادات

رقم الزبون	ايرادات الزبون (1)	الدخل التشغيلي على مستوى الزبون (2)	الدخل التشغيلي نسبة الايرادات (3) $1 \div 2 =$	ايراد الزبون المتراكم (4)	نسبة ايراد الزبون المتراكم الى اجمالي الايراد
أ	840000	534340	%6.4	840000	%50.6
ب	708000	78570	%11.1	1548000	%42.7
ج	57750	(1680)	(%2.9)	1605750	%3.4
د	54000	5070	%9.4	1659750	%3.3
الاجمالي	1659750	135390			%100

يمكن التقرير عن ربحية الزبائن من خلال اتباع اسلوبين في هذا المجال هما:
 الاسلوب الاول: ترتيب الزبائن بحسب الدخل التشغيلي لكل زبون.
 الاسلوب الثاني: ترتيب الزبائن بحسب ايرادات كل زبون (مثل طرح مبلغ الخصم او بالاصافي) والجدول (3) يبين ترتيب زبائن الشركة موضوع الحالة حسب الاسلوب الاول (بافتراض ان الشركة لديها اربعة زبائن فقط).
 اما الجدول (4) فيوضح ترتيب الزبائن بحسب الاسلوب الثاني، والذي يحتسب من خلال تراكم الايرادات لكل زبون بشكل تتابعي.
 اما الجدول (5) فيوضح تكاليف الزبائن مرتباً تصاعدياً، ونسبة تكاليف كل زبون الى التكاليف الاجمالية للزبائن.

جدول (5)

تحليل تكاليف الزبون

البيان	الزبون (أ)	الزبون (ب)	الزبون (ج)	الزبون (د)	الاجمالي
تكاليف مستوى وحدة المخرجات					
تكاليف مبيعات	750000	600000	52500	45000	1447500
تكاليف مقاولة	30000	24000	2100	1800	57900
المجموع	780000	624000	5460	46800	1505400
تكاليف مستوى الدفعة					
تكاليف اعداد الاوامر	4500	3750	2250	1500	12000
تكاليف النقل	900	1080	1200	270	3450
تكاليف التوزيع الطارئ	450	-	900	-	1350
المجموع	5850	4830	4350	1770	16800
تكاليف دعم الزبون					
تكاليف الزيارات	720	600	480	360	2160
اجمالي تكاليف الزبائن	786570	629430	59430	48930	1524360
نسبة تكلفة الزبون الى اجمالي التكاليف	%51.6	%41.3	%3.9	%3.2	%100

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً: الاستنتاجات

- 1- يلاحظ من الحالة الدراسية ان اكثر الزبائن ربحية هو الزبون (ب) رغم ان مشترياته اقل من مشتريات الزبون (أ)، وهذا ناتج عن الاختلافات في الايرادات والتكاليف، وتشكل نسبة الدخل التشغيلي للزبون (ب) 58% من اجمالي الدخل التشغيلي، ان هذه النسبة العالية التي يساهم بها الزبون (ب) وكذلك نسبة الدخل التشغيلي للزبون (أ) والبالغة 39.5%، ان هذه النسبة تعكس اهمية هذين الزبونين للشركة. وهنا من المهم للشركة ان تحافظ على علاقات جيدة مع هذين الزبونين.
- 2- يلاحظ من الحالة الدراسية ان الزبائن يختلفون من حيث الايرادات والتكاليف وهذا ما يثبت فرضية القبول، اذ ربح دينار المبيعات للزبون (أ) يختلف عن ربح دينار المبيعات للزبون (ب)، (ج) (د).
- 3- ان توفير المعلومات عن ايرادات وتكاليف الزبائن يساعد الشركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالزبائن، فان تحليل ربحية الزبون يوفر المعلومات للادارة لغرض اتخاذ القرارات المتعلقة بالزبائن غير المربحين وتعزيز علاقاتها مع الزبائن المربحين.
- 4- يساعد تحليل ربحية الزبون بالوصول الى مؤشرات للربحية منها:
 - أ- نسبة الدخل التشغيلي للزبون الى اجمالي الدخل التشغيلي للشركة.
 - ب- نسبة ايرادات الزبون الى اجمالي ايرادات الشركة.
 - ج- نسبة تكاليف الزبون الى اجمالي تكاليف الشركة.

ثانياً: التوصيات

- 1- لغرض تحليل ربحية الزبون، والاستفادة الكبيرة من المعلومات التي يمكن الحصول عليها من هذا التحليل، يتطلب من المنظمات تعميم نظمها المحاسبية بالطريقة التي تساعدها في استقصاء المعلومات المطلوبة لأغراض هذا التحليل.
- 2- يتطلب من المنظمات التي تقوم بتحليل ربحية الزبون ان يكون لديها سياسة واضحة لغرض منح الخصم بأنواعه، لانه يشكل عامل مهم لبناء علاقات جيدة مع الزبائن، ولغرض تعزيز العلاقة مع الزبائن المربحين.
- 3- ان عملية تحليل ربحية الزبون تتطلب تحمل الشركة تكاليف اضافية فيما يتعلق بجمع المعلومات وتحليل وتوفير الكادر المتخصص بهذه العملية، وهنا يجب ان تكون المنفعة المتحققة من عملية التحليل اكبر من التكاليف التي تتحملها الشركة في سبيل اجراء هذا التحليل.

فهرست المصادر

- 1- ري. جاريسون وآريك نورين، المحاسبة الادارية، ترجمة د. محمد عصام الدين زايد، دار المريخ، الرياض، 2002.
- 2- Hornggren, Charles T& Others, cost Accounting Amanagerial Emphasis, Hall International, INC, 6th, 2000
- 3- Adolph Matz & Milton F. Usry, Cost Accounting: Planning and control, Eight Edition, 1984.
- 4- Robert S.Kaplan, Customer Profitability Measurement and Management, Articl Harvard Business School, May 2001.
- 5- Foster, George, Gupta, Customer Profitability Analysis: Challenges and New Direction, Journal of Cost Management, spring, 1996.
- 6- Newry Corp, Introduction to customer Profitability Analysis, copyright 2002.
- 7- Paul Andon & Other ,calculating the Economic Value of Customer to an Organisation Articles of Merit 2002.
- 8- Ronald W. Hilton, Managerial Accounting, Irwin Mc Graw- Hill, 1999.