

## مجلة بحوث الأعمال

<https://abs.journals.ekb.eg>

المعهد العالى للإدارة وتكنولوجيا المعلومات

بكفرالشيخ

العدد: الأول

المجلد: الأول

يوليو ٢٠٢٤

أثر شدة المنافسة على مستوى تطور محاسبة

العملاء : رؤية تطويرية

**The impact of the intensity of  
competition on the level of  
development of customer accounting:  
A developmental vision**

أ.م.د/ عبد الحميد العيسوي محمود

أستاذ مساعد ورئيس قسم المحاسبة، المعهد العالي للإدارة

وتكنولوجيا المعلومات بكفر الشيخ

[dodyabd8@gmail.com](mailto:dodyabd8@gmail.com)

**ملخص البحث:**

استهدف البحث القيام بدراسة تحليلية لتأثير شدة المنافسة على تطور محاسبة العملاء، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث في البداية بتأصيل متغيرات الدراسة والتي تمثلت في شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء، وخلص إلى ضرورة التفرقة بين شدة المنافسة ونوع المنافسة، ويوجد مدخلين لقياس شدة المنافسة أحدهما يعتمد على المصادر الأولية (قوائم الاستقصاء)، والثاني يعتمد على المؤشرات. أما فيما يتعلق بتطور محاسبة العملاء، ركزت معظم الدراسات على قياس التطور من خلال تبني محاسبة العملاء من عدمه أو مدى تطور نظام محاسبة التكاليف في قياس تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء، ووجه الباحث النظر إلى أنه يمكن الاعتماد على نظرة الشركة لأسلوب تحليل ربحية العميل كمنظور للتطور.

كما قام الباحث بعرض إطار نظري مقترح لتأثير شدة المنافسة على تطور محاسبة العملاء، يتضمن هذا الإطار مجموعة من المتغيرات التفسيرية ومجموعة من المتغيرات الرقابية، وتتضمن المتغيرات التفسيرية متغير نوع المنافسة والاستراتيجية التي تتبعها الشركة وتوجه الشركة والبيئية التنظيمية، أما المتغيرات الرقابية فتمثلت في حجم الشركة، وهيكل التكاليف، ومدى توظيف الشركة لتكنولوجيا المعلومات المتطورة. ويمكن لمحاسبة العملاء المتطور توفير معلومات ملائمة تستخدم في تحديد أولويات خدمة العملاء واتخاذ قرارات تتعلق بإدارة العلاقة مع العملاء مما ينعكس على مستوى رضا العملاء وبناء روابط طويلة الأجل معهم، مما يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للشركة وبالتالي التأثير في شدة المنافسة.

واختتم البحث برؤية تطويرية لمحاسبة العملاء، تتمحور حول تطوير التقارير المالية لتتضمن معلومات ترتبط بعملاء الشركة، وضرورة النظر إليهم كأصل غير ملموس من أصول الشركة، بل وأن تضمين هذه المعلومات ضمن التقارير المالية يساعد المستثمرين في اتخاذ القرارات الاستثمارية، فإذا كانت الشركة تملك العديد من الأصول الملموسة وغير الملموسة إلا أنها بدون العملاء لا يكون لها قيمة، بل وتتبع المزايا التنافسية من تكامل الموارد المختلفة في الشركة وتقديم قيمة فريدة للعميل مقارنة بالمنافسين. أما على مستوى قياس وإدارة التكاليف، ضرورة انتقال مركز الاهتمام من المنتجات كمحور للقياس والتقارير في النظم التكاليفية إلى العملاء واستغلال جميع الروابط مع العملاء خلال سلسلة القيمة وضرورة استبعاد أو على الأقل تخفيض التكاليف التي لا تضيف قيمة للعميل (وليس المنتج) وجعل التوجه بالعميل فلسفة يبنى عليها فكر العاملين في الشركة وبالتالي ضرورة تصميم مقاييس الأداء التي تعكس هذا التوجه.

وأخيراً، من المتوقع أن يكون للتطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات دور محوري في إدارة العلاقة مع العملاء، والتنبؤ الجيد بسلوكهم وبالتالي زيادة إمكانية تطبيق الأساليب المتطورة من محاسبة العملاء والنظر إلى العملاء كأصول.

وختاماً يرى الباحث أن هناك فجوة بحثية في مجال تأثير شدة المنافسة على تطور محاسبة العملاء، في ظل ما يشهده الوقت الراهن من تطورات على مختلف المسارات، والطبيعة المتغيرة للبيئة الحالية وتوجه الشركات نحو العملاء كفلسفة إدارية في مصر في ضوء ما رجع إليه الباحث من مصادر علمية مصرية وأجنبية. وأنه من المطلوب أن تتجه البحوث المحاسبية والمؤتمرات العلمية لأقسام المحاسبة نحو التركيز على هذه القضية البحثية الهامة.

**الكلمات المفتاحية:** محاسبة العملاء، شدة المنافسة، تحليل ربحية العملاء

**Abstract:**

The research aimed to conduct an analytical study of the effect of the intensity of competition on the development of customer accounting. To achieve this goal, the researcher initially established the variables of the study, which were the intensity of competition and the development of customer accounting. They concluded the necessity of distinguishing between the intensity of competition and the type of competition. There are two approaches to measuring the intensity of competition, one of which is based on primary sources (survey lists), the second is based on indicators. As for the development of customer accounting, most studies focused on measuring development through adopting customer accounting or not and the extent of the development of the cost accounting system in measuring the cost of services provided to customers. The researcher pointed out that it is possible to rely on the company's view of the method of analyzing customer profitability as a perspective for development.

The researcher also presented a proposed theoretical framework for the effect between the intensity of competition and the development of customer accounting. This framework includes a set of explanatory variables and a set of supervisory variables. The explanatory variables include the type of competition, the strategy followed by the company, the direction of the company, and the organizational structure. As for the supervisory variables, they are the size of the company, cost structure, and the extent to which the company employs advanced information technology.

Advanced customer accounting can provide appropriate information that is used to determine customer service priorities and make decisions related to managing the relationship with customers, which is reflected in the level of customer satisfaction and building long-term relationships with them, which leads to supporting the company's competitive advantage and thus influencing the intensity of competition.

The research concluded with a developmental vision for customer accounting, centered on developing financial reports to include information related to the company's customers, and the necessity of viewing them as an intangible asset of the company's assets. Indeed, including this information in financial reports helps investors in making investment decisions, if the company owns many assets. Tangible and intangible, but without customers they have no value. Rather, competitive advantages stem from the integration of various

resources in the company and providing unique value to the customer compared to competitors.

As for the level of measuring and managing costs, it is necessary to shift the center of attention from products as a focus of measurement and reporting in cost systems to customers, exploiting all links with customers throughout the value chain, and the necessity of excluding or at least reducing costs that do not add value to the customer (not the product) and making customer orientation a philosophy upon which to build. It depends on the thoughts of the company's employees, and therefore it is necessary to design performance measures that reflect this trend.

Finally, developments in the field of information technology are expected to play a pivotal role in managing the relationship with customers, predicting their behavior well and thus increasing the possibility of applying advanced methods of customer accounting and viewing customers as assets.

In conclusion, the researcher believes that there is a research gap in the field of the interactive impact of the intensity of competition on the development of customer accounting, in light of the developments currently witnessing on various paths, the changing nature of the current environment and companies' orientation towards customers as an administrative philosophy in Egypt in light of the sources that the researcher referred to. Egyptian and foreign scientific. It is required that accounting research and scientific conferences for accounting departments focus on this important research issue.

**Key words:** Customer Accounting, Competition Intensity, Customer Profitability Analysis

**مقدمة:**

مع تزايد شدة المنافسة، تحاول الشركات البحث عن استراتيجيات فعالة وتطبيقها في عملياتها وأنشطتها بغية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق أفضل أداء للتعامل بنجاح مع هذه البيانات المتغيرة شديدة التعقيد والبقاء والاستمرار بشكل مميز، ويمكن أن تنتج هذه الاستراتيجيات من خلال الأنشطة التي تمارسها الشركة. وتعد المحاسبة الإدارية الاستراتيجية داعمًا أساسيًا للاستراتيجيات ومحددًا رئيسيًا في قيادة البيئة التنافسية وأداء ونجاح الشركات (Ussahawanitchakit, 2017). نظراً لدورها في توفير وتحليل البيانات والمعلومات حول الشركات وتكاليف منافسيها وهياكل التكلفة لاستخدامها في تطوير ورقابة استراتيجيات تأخذ في الاعتبار منافسيها خلال البعد الزمني الاستراتيجي (McManus and Guilding, 2008).

وتعتبر محاسبة العملاء Customer Accounting أحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي تركز على التوجه السوقي الخارجي والتي برزت نتيجة للتكامل بين الممارسات المحاسبية والتسويقية في ظل شدة المنافسة والتوجه الاستراتيجي لشركات الأعمال (Kraus, et al., 2015). وتُعرف محاسبة العملاء على أنها عملية تحديد وقياس وتوصيل والتقرير عن المعلومات الاقتصادية مثل الأرباح والمبيعات والقيمة الحالية للأرباح وذلك لعميل أو مجموعة من العملاء (Ussahawanitchakit, 2017). وتتمارس من خلال مجموعة من الأساليب، تتمثل في تحليل ربحية كل عميل على حده Individual Customer Profit Analysis، تحليل ربحية قطاع من العملاء Customer Segment، وتحليل عمر ربحية العميل Lifetime Customer Profit، وتقييم العملاء كأصول (Lind Valuations of Customers As Assets) (and Strömsten, 2006). وتلعب محاسبة العملاء كأداة محاسبية استراتيجية دوراً رئيسياً في توفير البيانات والمعلومات لدعم العلاقة المحورية بين العملاء والربحية (McManus, 2013)، وذلك من خلال توفير المعلومات التي تمكن من تحديد مدى رضا وولاء وقبول والاستجابة للعملاء.

كما تؤكد دراسة (Ussahawanitchakit, 2017) على ضرورة وعي المديرين التنفيذيين للشركات بكيفية تنفيذ وتطبيق واستخدام محاسبة العملاء لخلق أداء جيد للعملاء، ودعم الميزة التنافسية، وتعزيز القدرة على تحقيق الربحية، وزيادة الاستقرار والبقاء والاستدامة في الأسواق والبيئات شديدة التنافسية من خلال تخصيص الموارد والأصول والاستراتيجيات وفقاً للمعلومات التي توفرها محاسبة العملاء.

وفي ضوء ذلك، تساهم الدراسة الحالية في استجلاء طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء في ظل التوجه الاستراتيجي للمحاسبة الإدارية وضرورة التوجه السوقي للشركات والاهتمام بالعملاء واعتبارهم نقطة محورية في عملية القياس والتقرير.

### طبيعة المشكلة:

أدت شدة المنافسة بين الشركات في بيئة الأعمال الحالية إلى مجموعة من الانعكاسات التي لفت بظلالها على تطور النظم المحاسبية بصفة عامة، ومحاسبة العملاء كأحد أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بصفة خاصة. ولقد تنوعت المسارات البحثية التي تناولت بالدراسة والتحليل لطبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور النظم المحاسبية، والتي يمكن الاسترشاد بها في استنباط طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء.

وفيما يتعلق بالدراسات المحاسبية التي ركزت على العلاقة بين شدة المنافسة وتطور النظم المحاسبية، استنتجت دراسة (Khandwalla, 1972) وجود علاقة إيجابية بين شدة المنافسة وتطور نظم الرقابة الإدارية، وعللت ذلك دراسة (Cooper and Kaplan, 1988) أن المنافسة أهم عامل خارجي لتحفيز المديرين على التفكير في إعادة تصميم نظم تقدير ورقابة التكاليف، وفي نفس السياق، أكدت دراسة (Cooper, 1988) على تطبيق نظام التكاليف على أساس النشاط عندما تواجه الشركات منافسة حادة وأن اتخاذ القرارات الصحيحة يتطلب القياس الدقيق للتكاليف، وهو ما أكدت عليه دراسة (Libby and Waterhouse, 1996) بأن الشركات التي تواجه بيئة سوقية شديدة المنافسة تميل إلى استخدام نظام محاسبة أكثر تطوراً. ويتفق معها دراسة (Al-Omiri ana Drury, 2007) بأن زيادة شدة المنافسة تؤثر بصورة جوهرية على تطور نظام محاسبة التكاليف.

كما استنتجت دراسة (Tuanmat and Smith, 2011) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين بيئة العمل الخارجية وممارسات المحاسبة الإدارية وأداء الشركات الماليزية، وتؤكد دراستي (Callahan and Gabriel, 1998, Ahmad and Zabri, 2015) أن شدة المنافسة تؤثر بصورة إيجابية على تبني الشركات لنظم تقدير التكاليف ونظم تقييم الأداء أكثر تطوراً نظراً لاجابة الشركات لمعلومات أكثر تفصيلاً، وتؤثر على الطلب على معلومات أكثر دقة لتكاليف المنتجات. وتدفع الشركات نحو تغيير في الاستراتيجية التي تتبعها وكذلك أساليب المحاسبة الإدارية التي تتبناها الشركات وينعكس ذلك على أداء الشركات، كما أن شدة المنافسة ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بأداء الشركة، والعلاقة غير المباشرة تنتج من التأثير في الاستراتيجية وأساليب المحاسبة الإدارية (Ghasemi, et al., 2015). ويعتقد



الباحث أنه يوجد مجموعة من الحجج التي تؤيد الآراء السابقة، والتي من بينها: أولاً: أن زيادة شدة المنافسة يكون محفزاً للشركات نحو البحث عن أساليب لتمييز منتجاتها و/أو خدماتها مقارنة بالمنافسين، مما يؤدي إلى تعدد خطوط الإنتاج بغية تلبية رغبات العملاء المتنوعة (Guilding and McManus, 2002). مما يولد الحاجة نحو توظيف نظم تكاليفية متطورة لتقدير وقياس التكاليف بدقة نظراً لزيادة التنوع.

ثانياً: رغبة إدارة الشركات في توظيف نظم محاسبية متطورة، وذلك للتأكد من أن الاستراتيجية التي تعتمد عليها الشركة يترتب عليها زيادة الإيرادات التفاضلية المرتبطة بالتنوع والتخصص مقارنة بالتكاليف المتعلقة بها.

ثالثاً: من المحتمل أن يكون لدى الشركات التي تواجه مستوى مرتفع من شدة المنافسة، ووجود منتجات و/أو خدمات لها هامش ربح منخفض نظراً للضغط المتزايد لمواجهة الأسعار التي تفرضها الشركات المنافسة (Al-Omiri and Drury, 2007). وبالتالي الاعتماد على نظم تكاليفية أقل تطوراً لا تقيس بدقة تكاليف المنتجات، مما قد تترك أثراً على القرارات الإدارية بالتخلص من بعض العملاء المربحين والابقاء على العملاء الذين يحققون خسائر<sup>(1)</sup>.

ومن ناحية أخرى تنفي نتائج بعض الدراسات المحاسبية وجود علاقة بين شدة المنافسة وتطور أساليب المحاسبة الإدارية، حيث استنتجت دراسة (Nair and Nian, 2017) أنه لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين شدة المنافسة وتبني الشركات لأساليب المحاسبة الإدارية المتطورة في ماليزيا. وفي نفس السياق، استنتجت دراسة (Krishnan, 2005) عدم وجود ارتباط بين شدة المنافسة والطلب على المعلومات المحاسبية عندما تتنافس الشركات على جودة المنتج؛ ولكن عندما تتنافس الشركات على السعر، تبرز الحاجة إلى رقابة التكاليف وجود ارتباط إيجابي بين شدة المنافسة والطلب على المعلومات المحاسبية بالتطبيق على مستشفيات كاليفورنيا.

والنتائج المختلطة للدراسات السابقة، توضحها دراسة (Krishnan, 2005) بأن عدم الاتساق في النتائج المتعلقة بتأثير شدة المنافسة على تطور أساليب المحاسبة الإدارية ناتج عن أن المنافسة مكون متعدد الأبعاد Multidimensional Content والذي يمكن

(1) الفكر المحاسبي زاخر بالعديد من الأبحاث التي تناولت قضية تشويه تكاليف المنتجات في ظل نظم التكاليف التقليدية وما لذلك من انعكاسات على القرارات الإدارية.

اختباره في الواقع العملي من خلال أساليب متعددة، كما أنه يجب التفريق بين شدة المنافسة ونوع المنافسة، حيث تكون شدة المنافسة دالة لعدد الشركات مرجحة بأحجامها النسبية، بينما يركز نوع المنافسة على المعلمات التي تتنافس عليها الشركات مثل السعر أو الجودة.

وبالتالي، يعتبر موضوع تأثير شدة المنافسة على تصميم نظم المحاسبة الإدارية محل جدل من الناحية النظرية والتجريبية، حيث يشكك البحث المحاسبي في الطبيعة المفترضة لتأثير شدة المنافسة على تصميم نظم المحاسبة الإدارية، ويعتمد معظم هذه الدراسات على النظرية الموقفية لتقديم تفسيرات توضح أسباب اختلاف نظم المحاسبة الإدارية في بيئات مختلفة، وتفترض النظرية الموقفية عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية عالمياً ينطبق على الشركات في جميع الظروف والبيئات المختلفة، بل تحاول تحديد جوانب معينة في النظام المحاسبي المرتبط بظروف محددة واثبات مدى التوافق بينهما (Guinding and McManus, 2002; Waweru and Uliana, 2008). وهذا ينطبق على محاسبة العملاء التي لها من الخصائص ما تميزها وتجعل وقع شدة المنافسة عليها ذو تأثير مختلف، وذلك بسبب توجهها السوقي الخارجي، فضلاً على أنها تركز على البعد الاستراتيجي، وتتركز على العملاء كنقطة محورية في بيئة المنافسة الحالية.

والدراسات التي تناولت العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء، أوضحت أن قوة العلاقة بين المتغيرين يتوقف على مجموعة من المتغيرات التفسيرية، منها ما يرتبط بنوع المنافسة، وفي هذا المسار أوضحت دراسة (Khandwalla, 1972) أن المنافسة السعرية لا تؤثر بصورة جوهرية على تطور تصميم نظم الرقابة الإدارية، على عكس المنافسة غير السعرية التي ارتبطت بصورة جوهرية بتطور تصميم نظم الرقابة الإدارية، وتناولت دراسة (Chen et al., 2015) تأثير المنافسة السعرية وغير السعرية على تضمين أهداف رضا العملاء في حزم تعويضات المديرين التنفيذيين، واستنتجت وجود تأثير جوهري بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء وإدماج رضا العملاء في مقاييس أداء العاملين، ليكون أقوى عندما تتنافس الشركات على العناصر غير السعرية (مثل الجودة والتوزيع وما إلى ذلك) مقارنةً بالتنافس على السعر. وفي نفس السياق، استنتجت دراسة (Holm and Ax, 2020) أن العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء يتوقف على المنافسة في خدمة العملاء وهذا التأثير قد يكون ايجابياً أو سلبياً اعتماداً على مدى تصميم الشركات لأنشطتها وعروضها لتلبية احتياجات كل عميل على حدة.

ويوجد مسار بحثي آخر اعتمد على نوع الاستراتيجية التي تتبعها الشركة كمتغير تفسيري للعلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء، ويدعم هذا المسار دراسة

(Guiding and McManus, 2002) والتي تنظر إلى نوع الاستراتيجية كمتغير تم اقتراحه في فكر المحاسبة الإدارية ومن المحتمل أن يكون له تأثير على الحاجة إلى معلومات محاسبة العملاء الخاصة بالشركات، واستنتجت أن الشركات التي تتبع استراتيجية المدافع (ريادة التكلفة) أقل احتمالاً أن يكون لديها نظام محاسبة عملاء متطور ونظام لقياس الأداء التسويقي، وعلى العكس من ذلك، تمتلك الشركات التي تتبع استراتيجية المهاجم (التمايز) نظاماً متطوراً نسبياً من محاسبة العملاء. ويتفق معها دراسة (Auzair et al., 2013) التي استنتجت أن المنظمات الخدمية الماليزية التي تتبع استراتيجيات التمايز تركز بشكل أكبر على المنافس ومحاسبة العملاء مقارنة بالمنظمات الخدمية التي تتبع استراتيجيات قيادة التكلفة.

كذلك يعتبر التطور في مقاييس الأداء الموجه نحو العملاء من العوامل التي ساهمت في تطور محاسبة العملاء وترتبط ارتباط وثيق بشدة المنافسة، حيث أشارت دراسة (McManus and Guiding, 2008) إلى وجود إمكانية كبيرة للمحاسبين للاستفادة من نقاط التركيز التي أثرت في الفكر التسويقي لدعم مقاييس الأداء المحاسبية التي تركز على العملاء. والمعلوم أن مقاييس الأداء التقليدية كانت تركز على المنتجات كموضوع للقياس والتحليل، إلا أن ارتفاع شدة المنافسة بين الشركات ساهم في توجه الشركات نحو العملاء وإدارة العلاقات معهم وهذا التوجه يفرز الحاجة نحو معلومات محاسبية تستخدم في إدارة تلك العلاقة، ونتج عنها ظهور العديد من أساليب محاسبة العملاء التي تركز على البعد الزمني قصير وطويل الأجل، بل وأن بعض الدراسات تنظر إلى تطور أساليب تحليل ربحية وتحليل عمر العميل وأسلوب قيمة العميل كمراحل لتطور محاسبة العملاء (Holm, et al., 2016, Lind and Strömsten, 2006).

وإذا كانت شدة المنافسة قد تؤثر على تطور محاسبة العملاء، كما أنه قد تؤدي المعلومات التي يفرزها نظام محاسبة العملاء الأكثر تطوراً والتي تستخدم في وضع أولويات التعامل وإدارة العلاقات مع العملاء وتخصيص الموارد التسويقية حسب الأهمية النسبية لهذه العلاقات ودعم الميزة التنافسية وإضفاء عليها صبغة الاستدامة بالتأثير في شدة المنافسة، وفي ضوء ما سبق، يمكن للباحث صياغة السؤال الرئيسي لمشكلة البحث على النحو التالي:

**هل يوجد تأثير تفاعلي بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء؟**

وللإجابة على السؤال البحثي الرئيسي، يتناول الباحثان الإجابة على الأسئلة الفرعية

التالية:

— ما هو تأثير نوع المنافسة على طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء؟

- ما هو تأثير نوع الاستراتيجية التي تتبعها الشركة على طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء؟
- ما هو تأثير توجه الشركة على طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء؟
- ما هو تأثير البنية التنظيمية على طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء؟
- ما هو تأثير نوع المعلومات التي يفرزها محاسبة العملاء على شدة المنافسة؟
- أهداف وأهمية البحث:**

يهدف البحث إلى دراسة تحليلية لتطور أساليب محاسبة العملاء في الفكر المحاسبي، وكذلك دراسة تحليلية للمتغيرات التي من المتوقع أن تؤثر على طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء، والتي تتمثل في نوع المنافسة (منافسة سعرية/ منافسة غير سعرية)، نوع الاستراتيجية، ونوع توجه الشركة (داخلي/خارجي)، والبنية التنظيمية (نوع الهيكل التنظيمي، مقاييس الأداء، تقييم الأداء)، كما يستهدف دراسة تأثير نوع المعلومات التي يفرزها محاسبة العملاء على شدة المنافسة.

وتتبع أهمية البحث من محاولة سد فجوة في الفكر المحاسبي، فعلى الرغم من تطور الممارسات التسويقية والتي تعتمد على العملاء كمحور لها، إلا أن البحوث المحاسبية في مجال محاسبة العملاء لم تكن على نفس قدر المستوى من التطور. كما تتبع أهمية البحث أنه يوفر إطاراً نظرياً للعلاقة التفاعلية بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء، ودوافع تبني الشركات لنظام محاسبة العملاء أكثر تطوراً في البيئة التنافسية. وكل ما سبق، يمثل اتجاه نحو استعادة ملائمة النظم المحاسبية لتلبية احتياجات البيئة التنافسية الحالية وتوظيف التطورات التكنولوجية في المجال المحاسبي لدعم وخلق مزايا تنافسية مستدامة.

**خطة البحث:** تشمل خطة البحث على ما يلي:

- ١- تأصيل متغيرات الدراسة.
- ٢- أساليب محاسبة العملاء.
- ٣- الإطار المقترح للعلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء.
- ٤- محاسبة العملاء: رؤية تطويرية.

١- تأصيل متغيرات الدراسة:

١/١ شدة المنافسة:

من منظور استراتيجي، تُعرّف شدة المنافسة على أنها المدى الذي تمارس فيه الشركات ضمن صناعة معينة ضغوطاً على بعضها البعض، أي درجة التأثير الخارجي الذي

يهدد نجاح الأهداف التنظيمية وتدفع الشركات للابتكار وتقديم أفضل ما لديها ومحاولة العمل بصورة أفضل من المنافسين<sup>(1)</sup>. ووفقاً لإطار عمل بورتر Porter، فإن المنافسة بين الشركات لها وجهان، وهما الشدة والأبعاد. تحدد شدة المنافسة إمكانات ربحية الشركة Company's Profitability Potential. لذلك، مع المنافسة الشديدة، ستكون الشركة قادرة على تحويل المزيد من القيمة لعملائها. أما بُعد المنافسة Competition Dimension يتعامل مع الميزات أو العوامل المحددة التي تتنافس عليها الشركات (مجالات المنافسة المختلفة) مثل الأسعار والجودة وخدمة العملاء وخصائص المنتج، والمشكلة التي تواجهها الشركات المتنافسة في نفس الأبعاد هي أنها تواجه لعبة محصلتها صفر.

وتتأثر شدة المنافسة بعدد من العوامل<sup>(2)</sup> منها ما يتعلق بتركز الصناعة والتي تقاس بعدد المنافسين مرجحين بحجم كل منافس، وكذلك معدل نمو السوق، وهيكل التكاليف، ودرجة التمايز في المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء، وتكاليف التحويل من منتج لمنتج آخر، وحواجز الخروج من الصناعة.

وفي دراسة مسحية لتحديد المقاييس المستخدمة لقياس شدة المنافسة، حددت دراسة (Kwieciński, 2017) مدخلين لقياس شدة المنافسة، أحدهما يعتمد على آراء الخبراء من خلال قوائم الاستقصاء (مصادر أولية)، والثاني يعتمد على المؤشرات، كما يتم تقسيم المتغيرات المطبقة لغرض قياس شدة المنافسة إلى متغيرات هيكلية ومتغيرات سلوكية. وفي نفس السياق، ترى دراسة (Holm and Ax, 2020) أنه يوجد منظور راسخ لشدة المنافسة يركز على هيكل السوق، لا سيما بعدد الشركات المتنافسة وتوزيع الحصص السوقية على هذه الشركات، كما أنها تميز بين شدة المنافسة ونوع المنافسة، حيث يعكس نوع المنافسة المعلومات التي تتنافس عليها الشركات سواء كانت منافسة سعرية أو غير سعرية، واعتمدت على مؤشر Hirschman-Herfindahl index (HHI) في قياس شدة المنافسة، حيث أنه يقيس شدة التركيز داخل صناعة معينة، ويتم حسابه بمجموع حصص السوق المربعة للشركات داخل صناعة معينة  $(HHI = \sum_i (s_i)^2)$ ، حيث أن  $(s_i)$  هي النسبة المئوية لحصة السوق بناءً على إيرادات الشركة (i) ثم يتم جمع هذه الحصص لإجمالي عدد الشركات في الصناعة. ومما سبق، يلاحظ الباحثان أن المقياس الأكثر شيوعاً لقياس شدة المنافسة هو مؤشر (HHI) وهو مقياس لدرجة المنافسة بناءً على كيفية هيكل السوق.

<sup>(1)</sup><https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/competitive-intensity/>

<sup>(2)</sup> -<https://marketing-insider.eu/factors-influencing-intensity-of-competition/>

## ٢/١ محاسبة العملاء: المفهوم والتطور

تم تعريف محاسبة العملاء على أنها ممارسات محاسبية موجهة نحو تقييم الربح، المبيعات أو القيمة الحالية للأرباح المتعلقة بعمل معين أو مجموعة من العملاء (Guilding and McManus, 2002). ويتضمن هذا التعريف تقسيمًا بين الربحية الحالية مقابل الربحية المستقبلية والتي تعكس التمييز المقبول عمومًا في الأدبيات التسويقية حول نماذج ربحية العميل بين تحليل ربحية العميل بأثر رجعي ونماذج قيمة عمر العميل، كما قامت دراسة (Ussahawanitchakit, 2017) بوضع تعريف شامل لمحاسبة العملاء على أنها أحد أدوات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتي تهتم بعملية تحديد وقياس وتوصيل والتقرير عن المعلومات الاقتصادية مثل التكاليف والإيرادات والأرباح والقيمة الحالية للأرباح وذلك لعميل أو مجموعة من العملاء.

وترى دراسة (Holm and Ax, 2020) أنه لم يتم طرح أي إطار مفاهيمي في الفكر المحاسبي يوفر معايير لتحديد مستوى تطور محاسبة العملاء في تقدير ربحية العميل، لذلك اعتمدت على الدراسات التي تناولت تطور نظام تكلفة المنتج لبناء تصور حول تطور محاسبة العملاء.

وتقليدياً يتم قياس مدى تطور نظم محاسبة التكاليف من خلال استخدام المعيار الثنائي (شركات تتبنى/ شركات لا تتبنى نظم تكاليف متطورة)، ولكن تقترح دراسة (AI-Omiri and Drury 2007) أن ممارسات محاسبة العملاء يمكن أن تكون أقل أو أكثر تطوراً، أي أنه ظاهرة متباينة تتفاوت في عدة أبعاد، وحددت دراسة (Guilding and McManus, 2002) متغيرين رئيسيين يمكن من خلالهما شرح استخدام محاسبة العملاء بشكل عام هما المنافسة داخل الصناعة التي توجد فيها الشركة، وتوجه الشركة نحو السوق، ودعمت اقتراح أن نظام التكاليف على أساس النشاط هو الأنسب للشركات العاملة في بيئة ذات منافسة عالية، وفي الأعمال التجارية التي تنطوي على إنتاج معقد، وهياكل العملاء، وهياكل المنتجات وبالتالي تدعم هذه الدراسة الاعتماد على نظام التكاليف على أساس النشاط عندما يطلب العملاء خدمات و/أو منتجات مختلفة والتي تفرض طلبات مختلفة على استهلاك الموارد.

وتقدم دراستي (Al-Omiri and Drury 2007, Holm, et al., 2012) تصور تطور محاسبة العملاء من خلال ثلاث عناصر، يتعلق **العنصر الأول** بنطاق التكاليف، أي تحديد التكاليف التي يتم تخصيصها، تتراوح التكاليف التي يتم المحاسبة عنها (ما يتم تخصيصه) من مجرد المحاسبة عن تكلفة البضائع المباعة الأقل تعقيداً إلى تخصيص جميع

التكاليف التي تنتج بشكل مباشر أو غير مباشر عن التسويق وخدمة العملاء عبر سلسلة القيمة. ويتناول **العنصر الثاني** الأسلوب المستخدم في تخصيص التكاليف الإضافية وكلما زاد عدد كل من مجتمعات التكلفة ومسببات التكلفة لتخصيص التكاليف الإضافية التي لا يمكن تتبعها مباشرة لكل عميل على حده - كلما كان نموذج تكلفة محاسبة العملاء أكثر تعقيداً وتطوراً. وأخيراً، يتناول **العنصر الثالث** عدد موضوعات القياس التكاليفي، ويمكن أن يتنوع مستوى التجميع من مجموعة من العملاء (قطاع من العملاء) إلى التخصيص على كل عميل على حدة. وبالتالي كلما زاد عدد موضوعات القياس التكاليفي (على سبيل المثال، كل عميل على حدة أو مجموعة العملاء) التي يجب تخصيص تكلفة مجتمعات التكلفة عليها كلما تطلب نظام محاسبة عملاء أكثر تطوراً، لتوفير تقديرات تقريبية غير متحيزة لربحية العميل/ القطاع. وبالتالي، يشكل العميل الفردي النقطة الطرفية في الطرف المعقد لهذا التصور بينما يشكل تقسيم العملاء (قطاعات العملاء) الأكثر تجميعاً الطرف الآخر.

وترجع أهمية محاسبة العملاء إلى حقيقة أن كل جنياً واحداً من المبيعات قد لا يساهم بالضرورة بقدر متساوٍ في صافي الأرباح بنفس القيمة، حيث أن احتياجات العملاء أصبحت غير متجانسة بشكل متزايد مما أدى إلى اختلاف متزايد في تكلفة الخدمة عبر العملاء، وتستخدم محاسبة العملاء لمجموعة متنوعة من أغراض تخطيط الموارد واتخاذ القرار، بدءاً من تمييز الأسعار ومستويات الخدمة (على سبيل المثال، شروط الائتمان وسياسات الخصم وشروط التسليم وإجراءات الطلب وزيارات المبيعات وتخصيص المنتج وفرص التمويل) وفقاً للمساهمات المالية التي يقدمها مختلف العملاء لتحقيق الاستدامة، تخصيص موارد التسويق، تخصيص تكاليف الترويج، قرارات المزيج التسويقي، وبالتالي تساهم محاسبة العملاء في وضع أولويات العلاقات مع العملاء وفقاً لمستوى للربحية الحالية والمستقبلية من العملاء المختلفون، ومن المتوقع أن تؤدي إلى استخدام أكثر كفاءة لموارد الشركة (Holm, et al., 2012).

ومن العرض السابق، يمكن للباحث استنباط سبب توجه الفكر المحاسبي نحو تحديد مستوى تطور محاسبة العملاء في ضوء تطور نظم محاسبة التكاليف، وذلك لأنه لا توجد صعوبة في تحديد الإيرادات المتعلقة بكل عميل، ولكن تنشأ صعوبات عندما ترغب الشركة في تخصيص التكاليف الإضافية لكل عميل على حدة في ظل تنوع احتياجات ورغبات العملاء، وبالتالي يتحدد مستوى دقة أسلوب تحليل ربحية العميل في ضوء نظام التكاليف المستخدم لتخصيص التكاليف الإضافية. كما أنه يمكن النظر إلى تطور محاسبة العملاء

في ضوء أسلوب تحليل ربحية العملاء المستخدم، أي نظرة الشركة لقاعدة العملاء لديها، وهو ما ينعكس على القياس والتقارير عن هؤلاء العملاء.

ومما سبق، يمكن للباحث إبراز مجموعة من العناصر الرئيسية التي ساهمت في

#### تطور محاسبة العملاء:

أولاً: التغيير في بيئة عمل الشركات والقوى التنافسية التي تشكل هذه البيئة، والتغيير في نطاق ومحتوى المزيج التسويقي، وتحول التركيز من نموذج التسويق الشامل إلى نموذج التسويق المبني على العلاقات مع العملاء، وميل الشركات نحو تكييف خدماتها وفقاً لاحتياجات كل عميل على حده، حيث تتنافس الشركات من خلال إضفاء الطابع الشخصي على العروض مثل تمييز الأسعار على أساس العلاقة مع العملاء، وبنعكس ذلك على الحاجة نحو قياس القيمة التي تم تقديمها للعملاء لوضع أولويات إدارة العلاقات مع العملاء، والتمييز بين العملاء من حيث الربحية، بصورة يترتب عليها توطيد العلاقة مع العملاء المربحين، وبحث سبل تحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين، ولا شك أن المعلومات المحاسبية تلعب دور جوهري في إدارة تلك العلاقات (Holm and Ax, 2020).

ثانياً: فشل نظم التكاليف التقليدية في قياس وإدارة التكاليف المرتبطة بالعملاء، حيث تم هيكله هذه النظم حول المنتجات وليس العملاء، وأن القياس الصحيح للتكاليف المرتبطة بكل عميل على حدة يتطلب نظم تكاليفية متطورة تتخذ العميل محوراً لها، حتى يمكن تحديد الأنشطة التي تضيف قيمة للعملاء (وليس المنتجات)، واستبعاد أو تخفيض الأنشطة التي لا تضيف قيمة من وجهة نظر العملاء، وذلك خلال سلسلة القيمة للعملاء، وإبراز التكاليف المرتبطة بالأنشطة التي تساهم في إضافة القيمة يمكن أن يساهم في وضع أولويات التعامل مع العملاء.

ثالثاً: تطور مقاييس الأداء وتوجهها نحو العملاء، حيث تتضمن أبعاد الأداء المتوازن Balance Scorecard بعداً يركز على العملاء، فضلاً عن التطور في أساليب محاسبة العملاء لقياس العلاقة مع العملاء من تحليل ربحية العملاء إلى تحليل ربحية عمر العميل، وتحليل قيمة العميل والنظر إليه كأصل غير ملموس، وهذه الأساليب توفر معلومات تساعد في إدارة العلاقة مع العملاء على الرغم من أنها تتطلب نظم متقدمة لقياس التكاليف (نوار، ٢٠١٧).

رابعاً، أن المعلومات التي يوفرها نظام محاسبة العملاء المتطور يمكن أن تساهم في دعم الميزة التنافسية للشركة، بل وقد تساهم في تعديل الاستراتيجية التي تتبعها الشركة بصورة تلبي رغبات واحتياجات العملاء، حيث تساهم هذه المعلومات في وضع أولويات تخصيص



الموارد خلال سلسلة القيمة (Holm, et al., 2016). لأن زيادة شدة المنافسة تدفع الشركات للبحث عن مزايا تنافسية فعالة، وتتعاظم أهمية نظام محاسبة العملاء المتطور في توفير المعلومات المالية وغير المالية التي تتعلق بتحديد مصدر تلك المزايا.

**خامساً:** ما يشهده العصر الراهن من تطورات تكنولوجية قد تساعد إلى حد كبير في تحليل والتنبؤ الجيد بسلوك العملاء، حيث أنه خلال القرن العشرين حدث نوعين من التطورات لها ارتباط وثيق الصلة بالتطور في محاسبة العملاء، أولهما، أن بيئة الأعمال تأثرت بالتطورات التكنولوجية التي نتج عنها مجموعة من الابتكارات مثل الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي وظهور أجيال متقدمة من وسائل الاتصال، وهي تمثل وسائل يمكن أن تعتمد عليها الشركات في جمع البيانات المرتبطة بالعملاء، وثانيهما، حدوث تطور في تكنولوجيا المعلومات والتي ساعدت إلى حد كبير في تحليل كميات ضخمة من البيانات والتنبؤ بسلوك العميل، مما يساعد في إدارة العلاقة مع العملاء (Bonacchi and Perego, 2019b).

## ٢-أساليب محاسبة العملاء :

نالت المحاسبة عن ربحية العلاقة مع العملاء أولوية رئيسية لممارسي المحاسبة الإدارية. حيث خلص بحث مسحي حول إدارة قيمة العملاء أجراه معهد المحاسبين الإداريين (CIMA) بين أعضائه إلى أن أساليب قياس ربحية العملاء "أصبحت ضرورية في العديد من المؤسسات وأنها توفر فرصة مثيرة للاهتمام للمحاسبين الإداريين لإضافة قيمة والعمل جنباً إلى جنب مع زملائهم في التسويق والمبيعات والتخطيط الاستراتيجي (CIMA 2008: 5).

وتركز محاسبة العملاء على القياس المالي المتعلق بالعملاء وخصائصهم وسلوكهم (Inglis, 2008). كما تركز على تكلفة خصائص المنتج التي تخلق قيمة للعملاء وتوفر معلومات لاتخاذ القرارات بموضوعية مع مراعاة المركز التنافسي للشركة وأرباحها. وبالتالي، أولت الشركات اهتماماً بكيفية إنفاق استثمارات على العملاء المستهدفين. علاوة على ذلك، تدعم محاسبة العملاء بشكل واضح خلق ميزة تنافسية مستدامة ونتائج مالية مميزة من خلال الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد وزيادة القيمة للعملاء (Holm, et al., 2016).

وعادة ما يتم تصميم أساليب محاسبة العملاء لخلق الشفافية فيما يتعلق بالإيرادات والتكاليف التي ينطوي عليها التعامل مع علاقات العملاء عبر الوظائف المتعلقة بالعملاء، ويمكن لهذه الشفافية، بدورها، أن تسهل قرارات تخصيص الموارد فيما يتعلق، على سبيل المثال، بالعملاء المستهدفين وكيفية التمييز بين الأنشطة مثل استثمارات التسويق المباشر وشروط الائتمان وأنشطة فريق المبيعات (مثل زيارات المبيعات) وأنشطة خدمة العملاء

وشروط التسليم (مثل الحد الأدنى لأحجام الطلبات) عبر علاقات العملاء (Holm and Ax, 2020).

وتعتمد محاسبة العملاء على مجموعة من الأساليب التي تناولها الفكر المحاسبي

والتي تتمثل فيما يلي:

### أ-تحليل ربحية العميل: Customer Profitability Analysis

يعتبر تحليل ربحية العملاء مكوناً رئيسياً لمحاسبة العملاء ويتم تعريفه على أنه تخصيص الإيرادات والتكاليف وفقاً لقطاع من العملاء أو لكل عميل على حدة (Tanima and Bates, 2015). ويهدف إلى تحديد الفرص المتاحة لإدارة التكلفة المستهدفة وبرامج تحسين الأرباح، وتوفير أساس لقرارات التسعير المستنيرة، وخطط المكافآت والخصومات للعملاء، وتحديد الاستراتيجيات المستهدفة على أساس التكلفة أو الربح، ودعم قرارات تخصيص الموارد التسويقية (Reinartz, et al., 2005). كما أنه يوفر معلومات حول ربحية كل عميل أو مجموعة من العملاء التي تساهم في الأداء المالي للشركة. وبناءً على ذلك، يصبح تحليل ربحية العملاء أداة إستراتيجية رئيسية في بناء إدارة العلاقات مع العملاء واكتساب القدرة التنافسية المستدامة والأداء الجيد. كما أشارت دراسة (McManus, 2011) أن ممارسات محاسبة العملاء توفر معلومات مفيدة في مجالات إدارة خدمة العملاء، والاحتفاظ بالعملاء، وتسعير المنتجات للعملاء، وتقييم الأداء، وتخصيص موارد التسويق. كما تتمثل محددات استخدام تحليل ربحية العملاء في محددتين أحدهما يرتبط بخصائص الصناعة/السوق والتي منها اختلافات التكلفة، واختلافات الإيرادات، وتعدد المنتجات والمنافسة ويرتبط المحدد الثاني بالخصائص التنظيمية لتوجه السوق، وحجم قاعدة العملاء، وحجم الشركة.

وبالتالي يقيس تحليل ربحية العميل مساهمات العملاء في أرباح الشركة. ويحدد بالفارق بين الإيرادات والتكاليف (على أساس الاستحقاق) للعميل خلال فترة زمنية، على سبيل المثال، سنوياً أو ربع سنوي (Pfeifer et al., 2005). ويمكن أن يكون هذا التحليل أكثر أو أقل تعقيداً (Malmi et al., 2004) وهذا يتوقف على نظام التكاليف المستخدم في قياس التكاليف سواء لقطاع من العملاء أو لكل عميل على حدة، وتتوسع هذه النظم من نظم تكاليف تقليدية، أو نظام التكاليف على أساس النشاط، أو نظام التكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت، أو نظام المحاسبة عن الموارد المستهلكة.

ويعتقد الباحث أنه مع زيادة حدة المنافسة، تظهر الحاجة نحو معلومات تفصيلية

عن إيرادات وتكاليف كل عميل على حدة للإدارة الجيدة لعلاقات العملاء خاصة المربحين

منهم، وهو ما ينعكس على تطور تحليل ربحية العملاء لتوفير معلومات تتعلق بالتكاليف والايرادات يمكن الاعتماد عليها فضلاً عن إمكانية تضمين فترات متعددة في التحليل ووضع أولويات للعملاء من حيث مدى مساهمتهم في أرباح الشركة.

### ب-تحليل ربحية قطاع من العملاء :

#### Customer Segment Profitability Analysis

في تحليل الربحية لقطاع من العملاء، يكون موضوع القياس هو مجموعة أو شريحة من العملاء (Čermák, 2015). يمكن أن يعتمد التقسيم على متغيرات مثل سلوك الشراء أو الموقع الجغرافي أو المتغيرات الديموغرافية أو أي شيء يميزهم عن العملاء الآخرين. وتقدم دراسة (McManus, 2007) مثالاً لتحليل ربحية شريحة أو قطاع من العملاء في شركة الاتصالات الأسترالية باستخدام نظام التكاليف على أساس النشاط، والتي استندت في تحليل الربحية على الموقع الجغرافي للعملاء لبيان الاختلافات في ربحية العملاء الذين يعيشون في قطاعات جغرافية مختلفة. وبالتالي، بدلاً من أن يتم تحليل ربحية كل عميل على حدة كوحدة لقياس الإيرادات والتكاليف كما في الأسلوب السابق، يتم الاعتماد على قطاع العملاء.

### ج-تحليل ربحية عمر العميل:

#### Lifetime customer profitability analysis

يعمل تحليل ربحية عمر العميل على توسيع الأفق الزمني للتحليل ليشمل السنوات السابقة والمستقبلية وينصب التركيز على ربحية العميل، لذلك يتم احتساب الإيرادات والتكاليف المستقبلية المرتبطة بعميل معين على أساس مبدأ الاستحقاق (Pfeifer et al., 2005). حيث يتم إضافة الإيرادات والتكاليف المرتبطة بعميل معين معاً باستخدام أفق زمني يتجاوز القياس السنوي العادي.

وتمثل قيمة عمر العميل أحد أبعاد وأساليب محاسبة العملاء، وهي طريقة محتملة تدعم من اكتساب وزيادة الأداء على المدى الطويل والنجاح والبقاء والاستدامة، كما إنها مقياس لاختيار العملاء وتصميم برامج التسويق وهي القيمة الحالية لتدفق الأرباح المستقبلية المتوقعة على مدى فترة التعامل مع العملاء (Haenlein, et al., 2006).

والشركات التي تنفذ أسلوب قيمة عمر العميل تحاول خدمة العملاء كأصول غير ملموسة طويلة الأجل من خلال توفير استراتيجيات مفيدة للتعامل مع علاقة العملاء والحصول على أفضل أداء. ويتم تعريف قيمة عمر للعميل على أنها صافي القيمة الحالية لجميع

الأرباح الناتجة عن التعامل مع العملاء (Dreze and Bonfrer, 2009). أو قيمة العلاقة مع العميل على مدار مدة العلاقة (Ryals, 2008). كما يتم تعريفها بصافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المنسوبة إلى العلاقة مع العميل على مدى عمر العلاقة (Andon and Baxter, 2011)، أي يتضمن تقدير الإيرادات والتكاليف على مدى دورة حياة العلاقة مع العميل. ويتم بناء هذا المقياس باستخدام معدل الاحتفاظ بالعميل Customer Retention Rate، الإيرادات لكل عميل، مجمل الربح لكل معاملة أو لكل فترة، التكاليف التسويقية، وفي ضوء ذلك، يرى (Ussahawanitchakit, 2017) أنه في البيئات شديدة المنافسة، يمكن الاعتماد على مقياس عمر العميل لاتخاذ قرارات تتعلق باكتساب العملاء الجدد، واختيار العملاء، وإدارة الحملات التسويقية، وجهود الاحتفاظ بالعملاء، وقرارات تخصيص الموارد. كما إنها تلعب دورًا محوريًا في تحديد العملاء الأكثر ربحية للشركات. وتوافر هذه المعلومات لإدارة الشركة يساعدها على تحديد البدائل المختلفة للتعامل مع هذه الفئة من العملاء للمحافظة عليهم، وتحويل العملاء الأقل مستوى من هذه الفئة إلى عملاء أكثر ربحاً.

ومما سبق يمكن للباحث استنتاج أنه مع زيادة حدة البيئة التنافسية بين الشركات يمكن الاعتماد على مقياس ربحية عمر العميل، كمقياس له بعد استراتيجي، يوفر معلومات تساعد على إدارة العلاقة مع العملاء ووضع أولويات لإدارة هذه العلاقة، وهو ما ينعكس على تدعيم الوضع التنافسي للشركة.

#### د- تحليل تقييم العملاء أو حقوق ملكية العملاء :

#### Customer Equity or Customer valuation analysis

إذا كان تحليل ربحية عمر العميل تنصب على التركيز على ربحية كل عميل خلال فترة تعامله مع الشركة، فإن تحليل ربحية قيمة العملاء ينصب على تحليل قاعدة العملاء، ويتعامل تحليل تقييم العملاء مع العملاء على أنهم أصول ستدر إيرادات في المستقبل (Guilding and McManus, 2002). ويشار إلى القيمة الاقتصادية لعميل معين من خلال تحليل قيمة عمر العميل، وهي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية المفترضة المشتقة من العلاقة مع العميل (Pfeifer et al., 2005). وبالتالي، فإن تحليل القيمة العمرية للعميل Customer Lifetime Value Analysis لا يستخدم الأرباح المستندة إلى الأسس المحاسبية، كما أن حقوق ملكية العميل Customer Equity مؤشر لحقوق ملكية الشركة حيث يقوم العملاء بتوليد التدفقات النقدية المستقبلية، ويحدد التدفق النقدي قيمة الشركة (Dreze and Bonfrer, 2009).

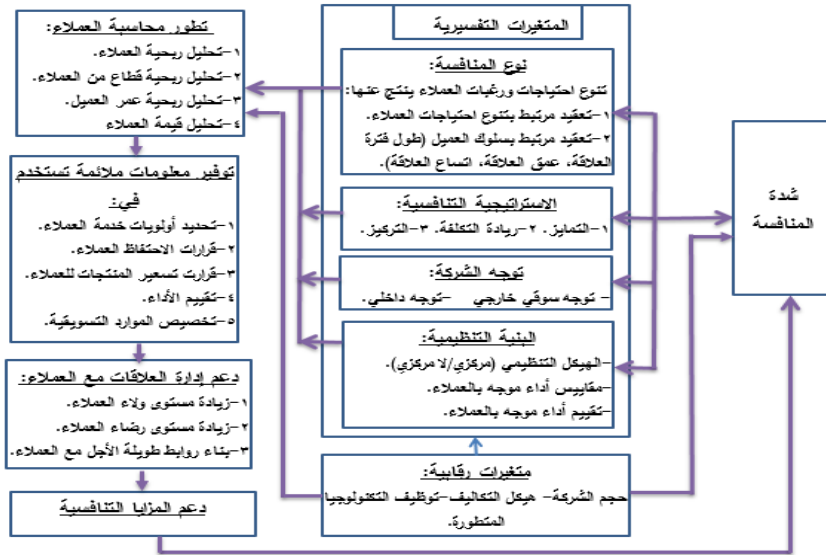
ويتم النظر إلى حقوق الملكية العملاء Customer Equity على أنه مزيج من العملاء الحاليين والمحتملين كأصول، ويتم تعريف حقوق الملكية للعميل على أنها مجموع قيمة العميل خلال عمر العلاقة مع الشركة ولكن لجميع العملاء الحاليين والمحتملين. بعبارة أخرى، تعد قيمة عمر العلاقة مع العميل Customer Lifetime Value مقياساً مفصلاً لربحية العميل، بينما تمثل حقوق ملكية العميل مقياساً إجمالياً، وتعتبر حقوق ملكية العميل أصل غير ملموس يتأثر بالقدرة على اكتساب قاعدة العملاء والاحتفاظ بها وزيادتها (Bonacchi et al. 2015).

وبالتالي تشير إدارة العملاء كأصول إلى مدخل شامل يهتم بإدارة علاقات العملاء كأصول من أجل تعظيم حقوق ملكية العملاء من خلال مجموع قيمة عملاء الشركة الحاليين والمحتملين (Persson, 2011). وهي تؤكد على إنشاء قاعدة بيانات ديناميكية شاملة للعملاء، وتقسيم قاعدة العملاء إلى مجموعات متجانسة، وتوقع قيمة العملاء لمختلف القطاعات، وتخصيص الموارد لتعظيم قيمة قاعدة العملاء (Berger et al., 2002). كما إنه مع إمكانية إدارة العملاء كأصول، يمكن للشركات بشكل صريح توليد أرباح طويلة الأجل وقيمة للمساهمين وزيادة حصتها في السوق وأرباحها بشكل مستمر. ويجب على الشركات إدارة قاعدة عملائها بفاعلية من خلال حماية العملاء المربحين ورعايتهم والاهتمام بشكل خاص بالعملاء غير المربحين من خلال تحويلهم إلى عملاء مربحين أو في النهاية عدم تعاملهم مع الشركة (Sherrell and Collier, 2008). وتحاول الشركات رسملة قيمة كل عميل على حدة، وذلك لاصافي التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة التي تتراكم لها من هؤلاء العملاء، وتركز محاسبة العملاء بشكل صريح على جهود بناء العلاقات مع العملاء الأكثر قيمة. كما تشير أيضاً محاسبة قيمة العميل إلى القيمة الحالية للإيرادات المتوقعة مطروحاً منها التكاليف المتعلقة لجميع العملاء (Nenonen and Storbacka, 2016)، إنه يتعامل مع زيادة الإيرادات من العملاء، وخفض التكاليف المتعلقة بالعملاء، وتحسين استخدام الأصول، وتقليل المخاطر المتعلقة بالعملاء. وبالتالي، تعد محاسبة العملاء أداة مهمة للدعم الايجابي لعلاقة العملاء وأداء الشركات.

ومما سبق، تختلف أساليب محاسبة العملاء الأربعة السابق تناولها حول موضوع القياس، والذي يمكن أن يكون عميلاً واحداً أو مجموعة من العملاء، وكذلك تختلف من حيث الفترة الزمنية التي تستخدم لأغراض قياس ربحية العملاء، تتراوح من سنوية (أو ربع سنوية) إلى عدة سنوات (تعتبر عمر العلاقة بين الشركات). وكل هذه الأساليب توفر مقياس مالي لطبيعة علاقة العميل بالشركة.

### ٣- الإطار المقترح للعلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء:

وفقاً للمدخل الموقفي في أبحاث المحاسبة الإدارية، لا يوجد دواء سحري panacea لتصميم أنظمة المحاسبة الإدارية (Otley, 1980). وإنما تكيف الشركات أنظمة دعم القرار وآليات الرقابة الخاصة بها مع السياق الذي تعمل فيه (Holm, et al., 2012). بناءً على هذه الفكرة، فإن القرارات المتعلقة بدرجة التطور التي يتم اختيارها لتنفيذ واستخدام محاسبة العملاء تعتمد على دراسة متأنية للعوامل السياقية التي تعمل الشركة بموجبها. وفي ضوء ذلك يمكن للباحث تحديد عدد من المتغيرات التفسيرية التي تحكم العلاقة بين شدة المنافسة ودرجة تطور محاسبة العملاء والتي اقترحها الفكر المحاسبي والتي يوضحها الشكل رقم (١)، حيث يتضمن مجموعة من المتغيرات التفسيرية، ومجموعة من المتغيرات الرقابية، وتتمثل المتغيرات التفسيرية التي تفسر طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء في نوع المنافسة، ونوع الاستراتيجية التي تتبناها الشركة، والبنية التنظيمية، ونوع توجه الشركة، وتتمثل المتغيرات الرقابية في حجم الشركة، هيكل التكاليف، ومدى توظيف الشركة للتكنولوجيا المتطورة.



الشكل رقم (١) إطار مقترح للتأثير التفاعلي لشدة المنافسة على تطور محاسبة العملاء

### ١/٣ نوع المنافسة:

فرضت البيئة التنافسية الحالية تغييراً في توجه الشركات، حيث تحولت من مدخل التسويق الذي يركز على المنتجات، إلى مدخل التسويق الذي يركز على العملاء والذي تطور

إلى مدخل إدارة العلاقات مع العملاء، وبالتالي أصبحت الخدمات التي يطلبها كل عميل هي محور الاهتمام (Kumar, 2008). وتبرز دراسة (Holm and Ax, 2020) أهمية المنافسة في خدمة العملاء كمحدد لتطور نظام محاسبة العملاء، وتؤكد على أن درجة المنافسة في خدمة العملاء هي التي تحدد كيفية تأثير شدة المنافسة على تطور محاسبة العملاء.

وفي نفس السياق، أشارت دراسة (Holm et al., 2012) أن التعقيد البيئي المرتبط بالمنافسة على خدمة العملاء (كمفهوم أوسع من تعقد خدمة العملاء) هو الذي يحدد طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء. وأنه يمكن تقسيم عامل التعقيد البيئي إلى تعقيد أو تنوع يرتبط بخدمة العملاء Customer Service complexity وتعقيد أو تنوع يرتبط بسلوك العميل Customer Behavioral Complexity. وترى دراسة (Holm et al., 2012) بأن تعقيد خدمة العملاء والتعقيد السلوكي للعملاء يؤثران على درجة تطور قياس ربحية العميل بشكل مختلف. حيث تم تعريف تعقيد خدمة العملاء على أنه درجة التنوع في احتياجات ومتطلبات الخدمة التي تستدعي أنشطة تفاضلية Differential Activities في الشركة عبر وظائف التعامل مع العملاء من حيث عدد الأنشطة التي يتم القيام بها وكذلك الوقت المستغرق في أداء كل نشاط، وبالتالي من المتوقع أن تفرض طلبات مختلفة على موارد الشركة والحاجة إلى قياس تكاليف هذه الموارد. ويرى الباحث، أن عدم تجانس احتياجات ومتطلبات العملاء على الأنشطة المختلفة يتطلب تحليل ربحية كل عميل على حدة، أما إذا كانت احتياجات ومتطلبات العملاء متجانسة، يمكن تحليل الربحية على مستوى قطاع من العملاء، وبالتالي يمكن استنتاج أن اختلاف وحدة التحليل في ظل تعقد خدمة العملاء وارتفاع حدة المنافسة يترتب عليه اختلاف أسلوب تحليل ربحية العملاء.

وتقدم دراسة (Holm and Ax, 2020) مجموعة من الحجج، بأن العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء يتوقف على نوع المنافسة والتي أطلق عليها المنافسة في خدمة العملاء، وتعلل ذلك بأنه: أولاً: في ظل الوضع التنافسي تصمم الشركات بشكل عام العروض والخدمات لتلبية الاحتياجات الفردية للعملاء (مما يعكس منافسة عالية في خدمة العملاء) وهذا يفرض طلبات مختلفة على موارد الشركة، والحاجة إلى قياس الاختلافات وفقاً لكل عميل، ويؤكد ذلك دراسة (Guilding and McManus, 2002) بأن ممارسات محاسبة العملاء شديدة التعقيد مطلوبة لإدارة الاختلافات الكبيرة في استهلاك الموارد والتكاليف اللصيقة ببعض العملاء التي تنشأ نتيجة التخصيص المتزايد للعروض عندما تشد المنافسة في هذه الأسواق.

ثانياً: يصبح الاحتفاظ بالعملاء تحديًا متزايدًا مع اشتداد المنافسة وزيادة عدد خيارات التوريد. وبالتالي، فإن الشركات العاملة في سياقات تنافسية حيث تكون المنافسة في خدمة العملاء عالية ستحتاج إلى نظام محاسبة عملاء متطورًا لضمان استهداف العملاء المربحين بمعاملة تفضيلية. تشمل الأمثلة على المعاملة التفضيلية حوافز مثل مكافآت الولاء وزيادة الاهتمام من مندوبي المبيعات. سيؤدي هذا بدوره إلى انخفاض هوامش الربح بسبب زيادة استثمارات الموارد المطلوبة لتمكين جهود التخصيص لجذب العملاء والاحتفاظ بهم جنبًا إلى جنب مع زيادة التباين بين العملاء في استهلاك الموارد وتكلفة الخدمة. يؤكد كلا التأثيرين على الحاجة إلى نظام محاسبة عملاء أكثر تطورًا لتحديد الموارد المخصصة بشكل متزايد للأنشطة المتميزة عبر وظائف الشركة التي تواجه العملاء والآثار المترتبة على التكاليف والأرباح على مستوى كل عميل على حدة.

من ناحية أخرى، تؤكد دراسة (Holma and Ax, 2020) أنه في الوضع الذي تكون فيها المنافسة في خدمة العملاء منخفضة، ستعمل الشركات على تخفيض الموارد المخصصة لتنفيذ وتحديث نظام محاسبة العملاء متطور لأنها إما تعتمد على نظم المحاسبة الإدارية التفصيلية لدعم القرارات الإدارية الأخرى المتعلقة بالتكلفة أو الإيرادات (على سبيل المثال، أساليب ربحية المنتج أو العلامة التجارية، ونظم رقابة تكلفة الإنتاج المتطورة) أو الاستثمار في أنشطة أخرى لتحقيق ميزة تنافسية وبالتالي تعزيز فعاليتها مع اشتداد المنافسة. وبالتالي من المتوقع أن يتم إعطاء أولوية منخفضة لتطوير نظام محاسبة العملاء في هذا السياق خاصة.

ويُعرّف التعقيد السلوكي للعميل بأنه درجة التباين في فترة الاستبقاء (طول العلاقة Relationship Length)، وتكرار المعاملة وقيمة المعاملات (عمق العلاقة Relationship Depth)، وسلوك الشراء التبادلي (اتساع العلاقة Breadth) من خلال العدد الإجمالي لعلاقات العملاء التي تخدمها الشركة، والتي تؤثر بشكل أساسي على درجة تطور نموذج قيمة عمر العلاقة مع العميل Customer Lifetime Value (CLV) model المستخدم (Holm et al., 2012). وبالتالي، في ظل ارتفاع شدة المنافسة، كلما كانت طبيعة العلاقة بين العميل والشركة تتميز بطول فترة تعامل العميل مع الشركة، وخلال هذه الفترة يحدث تكرار للمعاملات، وتختلف قيمة هذه المعاملات وتزيد قيمة هذه المعاملات، فيمكن النظر إدارة العلاقة مع العميل على أنه أصل غير ملموس.



وحيث أن المستويات المرتفعة من تعقيد خدمة العملاء تفرض تنوعاً كبيراً في احتياجات الخدمة التي يجب أن تتعامل معها الشركات. وبالتالي، فإن الموارد المستهلكة أثناء عملية خدمة العملاء ستختلف بشكل كبير في البيئات التي تتميز بتعقيد الخدمة المرتفع مما يؤدي بشكل فعال إلى اختلافات في تكلفة الخدمة وهذه الاختلافات يمكن أن تكون جوهرية (Helgesen 2007; Niraj, et al., 2001). وبالتالي، إذا لم تمتلك الشركات نظم محاسبية متطورة تمكن من تقدير الأثر على التكلفة نظراً لمتطلبات الخدمة المختلفة والتي يطلبها العملاء، فمن غير المحتمل أن تكون الشركة قادرة على فصل العملاء المرشحين عن العملاء غير المرشحين في بيانات خدمة العملاء شديدة التعقيد.

ويمكن الاستدلال على أثر تعقيد خدمة العميل على تطور محاسبة العملاء، بالنظر إلى أثر تنوع المنتجات على تطور نظم إدارة التكلفة، حيث يرى (Bjørnenak, 1997) أن تنوع المنتجات هو المساهم الرئيسي في تشويه تكلفة المنتج في أنظمة تكلفة المنتج الأقل تعقيداً، ووجدت المساهمات البحثية اللاحقة ارتباطات إيجابية جوهرية بين تنوع المنتجات وتطور نظام تكلفة المنتج وكذلك بين تنوع المنتج وتبني نظام التكاليف على أساس النشاط بشكل عام (Al-Omiri and Drury 2007; Drury and Tayles 2005).

ومما سبق، يعتقد الباحث أن الشركات التي تواجه بيئة تنافسية تتسم بشدة المنافسة، والتي تتنوع فيها احتياجات ورغبات العملاء قد تترك أثر نحو الحاجة إلى أساليب محاسبية أكثر تطوراً، تساعد في إبراز التكاليف والإيرادات المرتبطة بكل عميل. أي أن الشركة في ظل ارتفاع شدة المنافسة، وعند تصميم نظام محاسبة العملاء تأخذ في الاعتبار مستوى تعقيد خدمة العميل. وبالتالي، كلما كانت احتياجات العملاء أكثر تنوعاً (أي كلما زاد تعقيد خدمة العملاء)، ستكون هناك حاجة إلى محاسبة العملاء الأكثر تطوراً لتبلي هذه الأغراض.

ولكن مع اشتداد المنافسة واقتربها من المنافسة الكاملة، يحدث أمران (Guilding and McManus 2002)، هما توسع مجموعة الخيارات المتاحة أمام العملاء مما يجعل عروض الشركات المنافسة متشابهة بشكل متزايد، وكذلك تصبح الشركات إلى حد كبير متلقي للأسعار Price Takers مما يجعل من الصعب للغاية بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وبالتالي، كلا التأثيرين يلغي الحاجة إلى نظام محاسبة عملاء متطور. ولأغراض قرار تخصيص الموارد، يصبح مستوى تعقيد خدمة العملاء أقل أهمية عند تصميم مستوى تطور محاسبة العملاء في أسواق المنافسة الكاملة لأن الشركات لن تكون في وضع يمكنها من الاستفادة من الرؤى والمعلومات الناتجة عن النظم المحاسبية المتطورة للغاية من خلال تبني استراتيجيات متميزة تعتمد على تحليل ربحية العملاء في ظل تلك الأسواق.

## ٢/٣ نوع الاستراتيجية والتوجه الاستراتيجي نحو العملاء :

طرحت بعض الدراسات في الفكر المحاسبي تأثير الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها الشركة في تفسير العلاقة بين شدة المنافسة وتطور نظم المحاسبة الإدارية (Baines and Langfield-Smith, 2003; Libby and Waterhouse, 1996; Al-Omiri and Drury, 2007; Hoque, 2011; McManus, 2013)، وأن زيادة شدة المنافسة تدفع الشركات نحو إعادة ترتيب الأنشطة من خلال صياغة استراتيجيات جديدة موجهة نحو العملاء. كما تشير دراسة (Bonacchi and Perego, 2019a) إلى أن ظهور وسائل التواصل الاجتماعي وما ارتبط بها تزايد المعاملات على مستوى العملاء أدى إلى تحول جذري من الاستراتيجيات التي تركز على المنتج إلى الاستراتيجيات التي تركز على العملاء للحفاظ على أداء الأعمال على المدى الطويل.

وتم اقتراح الإستراتيجية التنافسية التي تتنافس عليها الشركة كأحد أبعاد المحاسبة الإدارية والتي من المحتمل أن يكون لها تأثير على الحاجة إلى معلومات محاسبة العملاء الخاصة بالشركات (Guinding and McManus, 2002). ويتم النظر إلى الإستراتيجية بعدة أساليب مختلفة. على سبيل المثال، حدد كل من Miles & Snow استراتيجية "المدافع defender" و"المهاجم prospector" و"المحللين analysers" على أنها ثلاثة نماذج أولية ناجحة للشركة (Smith, et al., 1986). والشركات التي تتبع استراتيجية المدافعين تتميز بمجالات سوق منتجات محدودة ومديروها متخصصون بشكل عام في المنتج أو الخدمة التي تنتجها الشركة وهي تشبه إلى حد كبير استراتيجية ريادة التكلفة التي اقترحها بورتر Porter. ومثل هذه الشركات لديها تركيز ضيق ونادرًا ما تقوم بإجراء تعديلات كبيرة على تقنياتها أو هيكلها أو طرق عملها؛ ينصب اهتمامها الأساسي على الكفاءة من حيث التكلفة لعملياتها، والتأكيد على الاستقرار وتحقيق أفضل ربح ممكن في ظل بيئتها الداخلية (Smith, et al., 1986).

ويمكن اعتبار مدخل إستراتيجية المهاجم بمثابة القطب المعاكس لاستراتيجية المدافع، حيث يبحث المهاجم عن فرص السوق ويجربون بانتظام الاتجاهات والابتكارات الجديدة المحتملة. إنهم مبتكرون للتغيير وعلى هذا النحو، يركزون الانتباه على ابتكار الخدمات وفرص السوق، والتأكيد على الإبداع على الكفاءة والحفاظ على المرونة، وهذه الاستراتيجية تتماثل مع استراتيجية التمايز التي اقترحها بورتر (Smith, et al., 1986).

استنادًا إلى العرض السابق، من المتوقع أن الشركات التي تتبع استراتيجية ريادة التكلفة أو الاستراتيجية الدفاعية يقل احتمال تصميم وتنفيذ نظام محاسبة عملاء ونظام قياس

أداء التسويق متطور، وعلى العكس من ذلك، من المرجح أن تمتلك الشركات التي تتبع استراتيجية التمايز أو الاستراتيجية الهجومية نظامًا مطورًا نسبيًا من محاسبة العملاء. هذا لا يعني أن الشركات التي تتبع استراتيجية المدافع (زيادة التكلفة) لا تتطلب أي محاسبة للعملاء أو معلومات تسويقية، ولكن هذه الأنواع من الشركات بحاجة إلى نظام محاسبة للعملاء ولكن أقل تطورًا مقارنة مع الشركات التي تتبع استراتيجية التمايز أو الاستراتيجية الهجومية (Guilding and McManus, 2002).

وبحكم التعريف، تمتلك الشركات التي تتبع استراتيجية التمايز أو الاستراتيجية الهجومية نظرة خارجية مركزة نسبيًا أثناء بحثهم عن فرص السوق. بينما تتمتع الشركات التي تتبع استراتيجية المدافع بنظرة مركزة داخليًا أكثر لأنها تركز على تقديم منتجات خدمات عالية الجودة وبسعر أقل. يشير هذا التركيز الداخلي / الخارجي، إلى أن الشركات المهاجمة من المرجح أن تحتاج إلى مزيد من المعلومات المركزة على الخارج (على سبيل المثال، معلومات العملاء) مقارنة بالشركات المدافعة التي تركز على المعلومات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، المهاجمون هم الشركات التي تجرب الابتكار والاتجاهات والتقنيات الجديدة، وبالتالي فهي أكثر احتمالًا (بالنسبة إلى الشركات المدافعة التي نادرا ما تغير تقنياتها وقيمة العمليات المستقرة) لاحتضان ما يمكن اعتباره تقنيات المحاسبة الإدارية الجديدة والناشئة إلى حد ما مثل تحليل ربحية العميل أو تحليل تقييم العميل (McManus, 2013).

### ٣/٣ التوجه السوقي: Market Orientation

على الرغم من اهتمام منظمات الأعمال بالتوجه السوقي الذي يركز على احتياجات رضا العملاء والربحية في الأجل الطويل، والذي انعكس على حاجة مديرو التسويق إلى معلومات محدثة تتعلق بمجموعة العمليات التي تؤدي إلى تحقيق قيم العملاء والتركيز بشكل رئيسي على احتياجات العملاء، إلا أنه لم يحظى تحليل الربحية والنظم المحاسبية الموجه نحو العملاء والسوق بنفس الاهتمام (Bonacchi and Perego, 2019a). ويمكن النظر إلى التوجه السوقي كأحد المتغيرات التي تحدد طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء، حيث أن التوجه السوقي يتطلب معلومات سوقية تتعلق باحتياجات ورغبات العملاء على المدى الطويل والحاجة إلى تكامل المعلومات والأنشطة على مستوى الشركة لتلبية احتياجات العملاء التنافسية. ولذا يقترح (Helgesen, 2007) أن التوجه السوقي يوجب التركيز على العملاء خاصة في الأسواق الديناميكية شديدة التقسيم مع العديد من المنافسين.

وتسوق دراسة (McManus, 2013) مجموعة من الحجج النظرية التي تدعم التوجه السوقي للشركات في تأثيره على العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء، فمن ناحية، الشركات ذات التوجهات التسويقية العالية لديها، بحكم تعريفها، تركيز خارجي قوي للغاية، نظرًا لأن مديري التسويق يستخدمون المعلومات التسويقية على نطاق واسع لاتخاذ القرار، كما أن الشركات التي تركز على التسويق بشكل كبير لا تتطلب المزيد من المعلومات فحسب، بل تميل إلى التركيز بشكل أكبر على المعلومات الخارجية كوسيلة للتعامل مع التركيز الأكبر على البيئة الخارجية، نظرًا لأن قاعدة عملاء الشركات عبارة عن بناء موجود خارج الشركة، ومن المتوقع أن تميل أنظمة قياس الأداء التي تعتمد على محاسبة العملاء والتسويق إلى أن تكون أكثر تطورًا في الشركات الموجهة نحو السوق. ومن ناحية أخرى، تميل الشركات ذات التوجه السوقي القوي إلى إعطاء درجة عالية نسبيًا من الأهمية لاكتساب المعرفة الموجهة للتسويق مثل المعلومات المتعلقة بالعملاء. علاوة على ذلك، من المتوقع أن تتحمل الشركات ذات التركيز التسويقي القوي تكاليف تسويق تقديرية كبيرة نسبيًا في مجالات مثل دعم العملاء، ويبدو أن ارتفاع مستوى التكاليف التسويقية تستدعي مستويات أكثر تطورًا من نظام محاسبة العملاء.

والحجج السابقة، لها ما يدعمها من الدراسات التجريبية، حيث استنتجت دراسة (Guilding and McManus, 2002) وجود ارتباطًا إيجابيًا جوهريًا بين التوجه السوقي واستخدام محاسبة العملاء في الشركات الأسترالية المدرجة في البورصة. وفي نفس السياق، استنتجت دراسة (Cravens and Guilding, 2000) علاقة إيجابية جوهرية بين تقييم العلامة التجارية وتوجه الشركات سوقيًا.

علاوة على ذلك، أظهرت الأبحاث التسويقية أن التوجه نحو السوق له علاقة إيجابية بإستراتيجية التمايز الخاصة بالشركة (Narver and Slater, 1990; Homburg, et al., 2004). لأنه في ظل استراتيجية التمايز تسعى الشركة إلى أن تكون فريدة، موجه خارجيًا لأنها تتطلب تتبع وفهم التغييرات في السوق من أجل تطوير منتجات أو خدمات جديدة يراها العملاء مختلفة عن المنافسين. ومن ناحية أخرى، تتطلب استراتيجية قيادة التكلفة التركيز بشكل أكبر على العمليات الداخلية وإدارة التكاليف وتحقيق أفضل ربح من البيئة الداخلية، لذلك، يُفترض أن توظف الشركات ذات التوجه السوقي المرتفع نظاماً متطور من محاسبة العملاء يكون قادر على توفير المعلومات عن رغبات واحتياجات العملاء، وإدارة العلاقات مع العملاء. وبالتالي فإن تأثير شدة المنافسة على تطور محاسبة العملاء يتوقف على توجه الشركة سواء كان داخلياً أو خارجياً.

### ٤/٣ البنية التنظيمية: Organizational Architecture

أشارت بعض الدراسات المحاسبية (Gosselin, 1997; Brickley, et al., 2009; Senn, et al., 2013; Bonacchi and Perego, 2019a) تنظيمية تتمحور حول الاستراتيجيات التي تركز على العملاء، ويحدد البنية التنظيمية ثلاث عناصر رئيسية. منها ما يرتبط بوجود هيكل تنظيمي يساعد في سرعة الاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء وذلك من خلال منح سلطة اتخاذ القرار للأفراد الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء وهذا يعكس تأثير المنافسة على توجه الشركات نحو العملاء، ويمكن هذا التوجه تحقيق التكامل بين الوظائف المحاسبية والتسويقية من خلال تنظيم الشركات لا مركزياً، وهذا يسمح بسهولة تدفق المعلومات بين الوظائف، بدلا من المدخل التقليدي للهيكل التنظيمي الذي يركز على اتخاذ القرارات مركزياً. والعنصر الثاني، أن يتم تصميم مقاييس الأداء بصورة تتوجه نحو خلق القيمة للعملاء بناء على قاعدة العملاء الموجودة في الشركة، وهذا يعمل كوسيلة لتوفير رؤية موحدة وشاملة على مستوى الشركة لإدارة العلاقة مع العملاء، وإن كان ذلك يتطلب وجود استثمارات في تكنولوجيا تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء. وأخيراً يتناول العنصر الأخير من البنية التنظيمية، ضرورة بناء نظم الحوافز وتقييم أداء العاملين بصورة موجه نحو العملاء، من خلال تضمين مقاييس العملاء ضمن مؤشرات الأداء الرئيسية التي يتم التقرير عنها بصورة منتظمة، على سبيل المثال، يمكن ربط نظام حوافز العاملين في قسم إدارة العلاقات مع العملاء بطول فترة تعامل العميل مع الشركة وتكرار المعاملات وزيادة قيمة المعاملات.

وبالتالي مع زيادة شدة المنافسة، وتبني الشركة لاستراتيجية تركز على العملاء، فإن ذلك ينعكس على تخصيص سلطة اتخاذ القرار، وقياس الأداء وتحفيز العاملين نحو التوجه لتحقيق تلك الاستراتيجية، وهذا ينعكس على حجم المعلومات المطلوبة، حيث أن الشركات غير المركزية من المحتمل أن تتطلب حجماً أكبر من المعلومات على مستويات الإدارة الأدنى للمساعدة في اتخاذ القرار المرتبطة بالعملاء مقارنة بالشركات المركزية (Brickley, et al., 2009). وبالتالي توفر معلومات إضافية عن العملاء، لمساعدة المديرين ذوي المستوى الأدنى في عمليات اتخاذ القرار الخاصة بهم. علاوة على ذلك، فإن المعلومات المتعلقة بعميل معين أو قطاع من العملاء يجب أن يتم الوصول إليها من قبل العديد من المديرين في شركة لا مركزية. ويمكن إدارة ازدواجية للوصول إلى المعلومات بشكل أكثر كفاءة إذا كانت مدعومة من قبل نظام محاسبة العملاء الرسمي نسبياً ونظام قياس أداء التسويق.

وفي نفس السياق، اقترحت دراسة (Libby and Waterhouse, 1996) أنه يجب تحفيز الشركات التي تعمل في بيئة تنافسية لتغيير نظم الرقابة الخاصة بها لأن نظم تقدير التكلفة المناسبة ومراقبة الأداء المناسبة ضرورية للبقاء، واستنتجت أن شدة المنافسة كانت مرتبطة بشكل إيجابي بالتغيرات في نظم المعلومات الإدارية. وفي نفس السياق، يجادل (Haldma and Laats, 2002) بأن شدة المنافسة تؤثر على اختيار الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بالإضافة إلى تطبيق إدارة ورقابة التكاليف المناسبة، كما أن التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التنافسية يتطلب موارد ومهارات مختلفة وترتيبات تنظيمية داعمة وأنظمة رقابة فعالة.

كما تشير نتائج دراسة (Libby and Waterhouse, 1996) أن المنظمات شديدة اللامركزية من المرجح أن تغير أنظمة المحاسبة الإدارية الخاصة بها، كما استنتجت الدراسة وجود علاقة إيجابية جوهرية بين المنافسة والهيكل التنظيمي. لذلك قد نستنتج أن المنافسة لا تؤثر على أنظمة المحاسبة الإدارية بشكل مباشر ولكن من خلال التأثير على الهيكل التنظيمي، وهذا يشير إلى أنه في المستويات العليا من اللامركزية، تكون المنظمات قادرة على الاستجابة بشكل أسرع للتحديات الناشئة عن البيئة.

**٥/٣ متغيرات أخرى تؤثر في طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء:**

**١/٥/٣ حجم الشركة:**

تشير دراسة (McManus, 2013) أن حجم الشركة مرتبط بشكل إيجابي بتطور نظام المحاسبة الإدارية، وذلك لأن كبر حجم الشركات ينعكس على زيادة حجم قاعدة العملاء واحتمال زيادة الإنفاق على دعم العملاء والحاجة إلى وضع أوليات للعملاء وتحديد فئة العملاء التي توليها الشركة عناية أكبر، وكل ذلك يفرض طلب متزايد على المعلومات التي تتعلق بالعملاء، وبالتالي من المعقول أن نتوقع استخدامًا أكبر لمحاسبة العملاء في الشركات الكبيرة.

**٢/٥/٣ هيكل التكاليف:**

يعتقد الباحث أنه إذا كان مستوى المنافسة بين الشركات مرتفعة، ويتضمن هيكل التكاليف في الشركة نسبة مرتفعة من التكاليف الإضافية، فإن ذلك يجعل بتطور محاسبة العملاء، وذلك لأن التكاليف الإضافية يصعب تتبعها والصاقها بعمل معين، بل يتم تخصيصها وفقاً لأساس التخصيص المناسب. وبالتالي الرغبة في تحليل ربحية كل عميل

على حدة تتطلب تحليل التكاليف على مستوى كل عميل، وهو ما يتطلب تعدد مجموعات ومسببات التكاليف، والذي يمكن النظر إليه على أنه مستوى متطور من محاسبة العملاء. وتدعم دراسة (Al-Omiri and Drury, 2007) أهمية الأخذ في الاعتبار هيكل التكاليف عند النظر في محددات تطور النظم المحاسبية، واستنتجت أنه إذا كانت التكاليف غير المباشرة تشكل نسبة صغيرة نسبياً من إجمالي التكاليف في بعض الصناعات، فقد لا يكون من المجدي الاستثمار في أساليب محاسبية متطورة لتخصيص التكاليف غير المباشرة. ويدعم ذلك دراسة (Brierley, 2008) أن الشركات ذات التكاليف غير المباشرة المرتفعة يجب أن تخصص هذه التكاليف باستخدام أنظمة متطورة، حيث من المحتمل أن تقرر النظم غير المتطورة عن تكاليف مشوهة.

وتضيف دراسة (عبد اللطيف، ٢٠١٢) أن بيئة الأعمال الحديثة تتميز بالمنافسة بين الشركات، وأصبح رضا العميل والاحتفاظ به، هدفاً أساسياً لمعظم الشركات، وبالرغم من ذلك، تقبل معظم الشركات في حساب تكلفة الخدمات المقدمة للعميل بدقة، ويرجع ذلك إلى أن نظم التكاليف تركز على تحديد تكلفة المنتجات أو الأقسام وليس العملاء.

### ٣/٥/٣ توظيف الشركة لتكنولوجيا المعلومات المتطورة:

ترى دراسة (الكاشف، ٢٠١٥) أن تطور تكنولوجيا المعلومات أدى إلى رفع مقدرة الشركات على تطوير علاقات أوثق مع عملائها، من خلال مساعدتها على إعداد قاعدة بيانات تشمل كافة المعلومات الخاصة بهم، وفي ضوء هذه المعلومات تتوافر إمكانية تصنيف هؤلاء العملاء في مجموعات والتنبؤ بسلوكهم واحتياجاتهم ورغباتهم. ويترتب على توظيف الشركة لتكنولوجيا المعلومات المتطورة العديد من الانعكاسات على تطور محاسبة العملاء، منها ما يرتبط بسهولة وسرعة تتبع المعاملات المالية لعميل معين أو مجموعة من العملاء، وكذلك قصر الفترة الزمنية اللازمة لإعداد التقارير المتعلقة بالعملاء (Ghasemi, et al., 2011).

### ٦/٣ تأثير محاسبة العملاء على شدة المنافسة:

في الجزء السابق تناول الباحث المتغيرات التفسيرية التي من المحتمل أن تؤثر على طبيعة العلاقة بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء، ولكن هل المعلومات التي يفرزها نظام محاسبة العملاء يمكن أن تؤثر على شدة المنافسة؟ يعتقد الباحثان أن المعلومات التي تتوافر لدى الشركة من خلال نظام محاسبة العملاء المتطور يمكن أن تساهم في دعم الميزة التنافسية للشركة، كما أن توفير معلومات عن احتياجات العملاء المتغيرة وطبيعة العلاقة مع

العملاء من حيث الأهمية النسبية على أرباح الشركة يمكن أن يساهم في تعديل الاستراتيجية التي تتبعها الشركة، والتي بدورها تؤثر في مستوى المنافسة مع الشركات. ويمكن للمعلومات التي يوفرها نظام محاسبة العملاء دعم الميزة التنافسية للشركة، حيث ترى دراسة (Winter, 2003) أن الميزة التنافسية لا تتبثق مباشرة من إدارة العلاقات مع العملاء في حد ذاتها - بل هي إعادة تكوين الموارد والإجراءات والعمليات التشغيلية الناتجة عن ممارسة إدارة العلاقات مع العملاء والتي تدفع بدعم الميزة التنافسية، وبالتالي تحقيق نتائج مالية متميزة.

ويؤكد ذلك دراسة (Ussahawanitchakit, 2017) بحاجة المسؤولون التنفيذيون في الشركات أن يكونوا على دراية بكيفية تنفيذ محاسبة العملاء وتطبيقها واستخدامها لخلق قيمة العملاء، ودعم الميزة التنافسية، وتعزيز الربحية، وتمكين الاستقرار والبقاء والاستدامة في الأسواق والبيئات شديدة التنافس. وبناءً على ذلك، فهم بحاجة إلى وضع المزيد من الاهتمام للتخصيص القيم لمواردهم وأصولهم واستراتيجياتهم لمحاسبة العملاء لأن تطبيق محاسبة العملاء الأكثر نجاحًا يؤثر بشكل ملموس على قدرتهم التنافسية المستدامة الأكبر والأداء الأفضل على المدى الطويل. وبالتالي، يمكن للشركات استخدام محاسبة العملاء كأداة إستراتيجية من أجل الحصول على ميزة تنافسية مستدامة وتحقيق أداء متفوق.

ومن ثم، تصبح محاسبة العملاء مدخلاً ذا قيمة إستراتيجية وأداة تساعد الشركات على النجاح في المواقف والظروف التنافسية في الوضع الحالي والمستقبلي. كما أنه للتنافس في الأسواق المتقلبة، تمكّن العلاقة مع العملاء الشركات من خلق فرص تنافسية، وتقوية ميزتها التنافسية وتعزيز رضا العملاء، حيث إنهم يميلون إلى امتلاك المزيد من العقلية والقيم والتوجه نحو علاقة التبادل قبل البيع وبعده، كما تبنى العلاقة مع العملاء على أساس تحقيق حوار مستمر مع العملاء عبر جميع نقاط الاتصال المتاحة لتقديم معاملات لهم بناءً على استجاباتهم المتوقعة والحصول على مقابل يساهم في الأداء الكلي إلى أقصى حد (Chahal and Kumari, 2011).

كما تعمل محاسبة العملاء صراحة على دمج مفاهيم من تخصصات المحاسبة والتسويق، لقد أصبح مدخلاً ذا قيمة إستراتيجية لتمكين الشركات من اكتساب ميزة تنافسية وأداء متفوق ولتحقيق أهدافها وبقائها واستدامتها، ويترتب على المعلومات التي توفرها عن إدارة العلاقات مع العملاء تحقيق استجابة العميل، ورضا العملاء، وقبول العميل. وبالتالي، فإن محاسبة العملاء هي المفتاح لدعم نظم إدارة العلاقات مع العملاء للنجاح والبقاء والاستدامة في الوضع الحالي والمستقبلي (Ussahawanitchakit, 2017).



ولقد طرحت بعض الدراسات مدى اعتبار الاستثمار في نظام محاسبة العملاء يمثل ميزة تنافسية من عدمه، حيث تناولت دراسة (Holm, et al., 2016) فيما إذا كان استخدام نظم محاسبة العملاء لأغراض تخصيص الموارد يمثل مصدر ميزة تنافسية مستدامة، واستنتجت أن الأداء المالي للشركة يزيد بعد التنبني لنظام محاسبة العملاء، مما يؤدي إلى أداء إيجابي جوهري كما أن هذا التأثير يتدهور بمرور الوقت، مما يشير إلى أن تبني نظم المحاسبة الإدارية هو مصدر لميزة تنافسية مؤقتة وليست مستدامة.

وأشارت دراسة (Chatterjee, 1998) أن امتلاك الشركة لمورد فريد لا يمثل لها ميزة تنافسية في العصر الراهن، وإنما تنتج الميزة التنافسية من خلال تفاعل الموارد المختلفة في الشركة وتقديم قيمة فريدة للعميل. وتؤكد دراسة (Bonacchi and Perego, 2019b) أنه مع بداية هذا القرن الجديد، سيصبح إنشاء ميزة تنافسية مستدامة عرصًا صعبًا بشكل متزايد لمنشآت الأعمال، مهما كانت الميزة التي تتمتع بها الشركة، سيجد المنافسون أساليب للحصول عليها أو حتى إبطال مفعولها. بغض النظر عن الاستراتيجية التي تستخدمها لإبراز عمك، يمكن لمنافسيك دائمًا إيجاد طرق للاقترب أكثر. غالبًا لا يكون تمييز منتجاتك كافيًا، حيث يمكن للمنافسين تقليد هذه الابتكارات بسرعة، الأمر نفسه ينطبق على ابتكار أسواق جديدة، وهذه أبرز تحديات القرن الحادي والعشرين.

والطرح السابق، يوجه النظر إلى أهمية تفاعل الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة ومنها نظام محاسبة العملاء وما يفرزه من معلومات لخلق مزايا تنافسية تقدم قيمة فريدة للعملاء، مما يؤثر على زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء وزيادة مستوى رضاه وولاء العملاء في الأجل الطويل وبالتالي ينعكس على شدة المنافسة في السوق.

#### ٤- محاسبة العملاء: رؤية تطويرية

يتناول الباحث فيما يلي اتجاهات التطوير المتوقعة والمرتبطة بمحاسبة العملاء:

#### ١/٤ على مستوى التقارير المالية:

منذ أواخر القرن العشرين وحتى بداية القرن الحادي والعشرين، انتقل الاقتصاد العالمي من التبعية الصناعية إلى المعرفة والخدمات. وبالتالي، فإن الطلب على المنتجات والخدمات المعلوماتية قد حل محل الحاجة إلى العديد من المنتجات المادية. وهكذا ظهرت نماذج أعمال جديدة لها آثار كبيرة على كيفية خلق الشركات للقيمة والحفاظ عليها (Govindarajan et al. 2018). ومع ذلك، يتم إنتاج ونشر المعلومات المالية من خلال

تقارير الشركات التي لم تتطور كثيرًا على مر السنين من ناحية الشكل أو المضمون، بمعنى اهمال العملاء كأحد الأصول غير الملموسة ذو القيمة المرتفعة.

وبالتالي لا يتم توفير المعلومات بالجودة الكافية للمستثمرين لأنها تعتمد على أساليب المحاسبة التاريخية Backward-Looking، ويؤكد (Lev and Gu 2016) وفقًا لما ورد في كتاب نهاية المحاسبة End of Accounting، أن الأرباح المحاسبية لا تعكس الأهمية المتزايدة للأصول غير الملموسة في الوقت الراهن، ويدلل على ذلك بانخفاض معدل استثمار الشركات في رأس المال المادي بنسبة ٣٥٪ خلال الفترة ١٩٧٧-٢٠١٢، بينما ارتفع معدل الاستثمار في الأصول غير الملموسة بنسبة ٦٠٪ خلال نفس الفترة، ولذا يقترح (Lev and Gu, 2016) تحسين وضع تقارير الشركات الحالي من خلال تضمين مجموعة موسعة من المقاييس غير المالية لها قدرة تنبؤية أعلى مقارنة بالنسب المالية التقليدية. في هذا الصدد، تعتبر المقاييس المرتبطة بمحاسبة العملاء مثل قيمة عمر العميل، وحقوق ملكية العملاء Customer Equity، وتكاليف اكتساب العملاء Customer Acquisition Costs، من المؤشرات الرائدة الجديدة لإنشاء والحفاظ على قيمة الشركة في الاقتصاد القائم على الأصول غير الملموسة في القرن الحادي والعشرين.

وتعتبر التقارير المتكاملة من بين المبادرات الدولية الأخيرة لتحفيز الأشكال المحسنة لتقارير الشركات والتي تركز على دمج البيانات المالية وغير المالية للتغلب على الانفصال المحتمل في معالجة المستثمرين لنوعي المعلومات، بمعنى التفكير المتكامل، وزيادة المقدره على التنبؤ بالوضع المستقبلي للشركات (Bonacchi and Perego, 2019a).

وفي المستقبل القريب، من المتوقع دورًا متزايدًا لمقاييس العملاء بسبب التطورات الأخيرة في اللوائح والأطر القانونية التي تهدف إلى التغلب على أوجه القصور وانخفاض منافع التقارير المالية الحالية للشركات. وهو ما حدث في الاتحاد الأوروبي حيث ألزم الشركات بالإفصاح عن المعلومات غير المالية بدءًا من السنة المالية ٢٠١٧، وعلى وجه التحديد الشركات التي تتداول أسهمها في البورصة والبنوك وشركات التأمين (أكثر من ٥٠٠ عامل) تلى ذلك صدور قانون في نفس السياق في يناير ٢٠٢٠، وتتضمن المعلومات التي يتم الإفصاح عنها الأنشطة البيئية، المسؤولية الاجتماعية ومعاملة الموظفين، احترام حقوق الإنسان، مكافحة الفساد والرشوة، التنوع في مجالس إدارة الشركة (من حيث العمر والجنس والخلفية التعليمية والمهنية) (European Commission 2017). كما يؤكد ذلك، استطلاع قامت به شركة KPMG عام ٢٠١٦ حول الوضع الراهن للتقارير المالية، حيث وجدت أن حوالي ٤١٪ من الشركات تفصح عن معلومات تفصيلية تتعلق بالعملاء، وبالتالي توجد فرص

متزايدة لمواءمة تقارير الشركات بشكل أفضل مع استراتيجيات خلق القيمة الرئيسية، لا سيما من خلال استغلال القدرة التطلعية لبيانات العملاء لتوقع الأداء المالي في المستقبل (Bonacchi and Perego, 2019a).

كما أن الأرباح المحاسبية بالوضع الراهن غير ملائمة من الناحية العملية للشركات المتخصصة في التكنولوجيا، حيث وجد (Coward, 2018) أن الأرباح تفسر ٢.٤٪ فقط من الاختلاف في عوائد الأسهم لشركات القرن الحادي والعشرين، مما يعني أن ما يقرب من ٩٨٪ من الاختلاف في عوائد الأسهم السنوية للشركات لا يتم تفسيره من خلال أرباحها السنوية. وترتبط هذه الادعاءات بشكل جيد مع تلك المنشورة في كتاب *The End of Accounting*، حيث وجد ليف أن الاختلافات في المقاييس المالية مثل الأرباح والقيمة الدفترية يمكن أن تفسر ٩٠٪ من الاختلافات في أسعار الأسهم للشركات التي ظهرت للاكتتاب العام بين ١٩٥٠-١٩٥٩، مقارنةً بحوالي ٢٠٪ للشركات التي تم طرحها للاكتتاب العام منذ عام ٢٠٠٠ (Lev and Gu, 2016).

ويؤكد وجهة النظر السابقة، جان كارلسون، المدير التنفيذي لأحد شركات الطيران الأمريكية، بأنه إذا نظرت للأصول بالميزانية العمومية للشركة، يمكنك رؤية مليارات الدولارات التي تمثل الطائرات كأصول، ولكن هذا خطأ جوهري من وجهة نظره، وتتمثل أصول الشركة العام الماضي أنها خدمت الكثير من الركاب السعداء. لأن هذا هو الأصل الوحيد الذي لدينا - ركاب سعداء بخدمتنا ومستعدون للعودة ودفع ثمنها مرة أخرى (Uzoma, et al., 2019).

#### ٢/٤ على مستوى قياس وإدارة التكاليف:

حتى تتمكن الشركات من تعديل التقارير المالية بالصورة السابق عرضها والتركيز على العملاء كمحور للتقرير، يعتقد الباحثان بضرورة توجه نظم القياس المحاسبي ومنها محاسبة التكاليف نحو العملاء باعتبارهم موضوع القياس التكاليفي، وكانت أول محاوله في هذا الإطار دراسة (Lew, et al., 2017) التي تناولت نظام تكاليف العملاء *Customer Cost Accounting*، كأداة للمحاسبة الإدارية، مهمتها مساعدة المديرين في إدارة علاقات العملاء. حتى يتحقق إمكانية تحسين هذه العلاقات بفضل التحديد الصحيح لربحية تلك العلاقات، وبالتالي ينتقل محور القياس من المنتجات إلى العلاقات مع العملاء.

كما وجهت انتقادات لنظم إدارة التكلفة التقليدية، بأنها تبدأ مؤخراً وتتوقف مبكراً، وبالتالي تفقد الشركة الروابط (والتي من المحتمل أن تكون مصدر للمزايا التنافسية) مع الموردين والعملاء، لذا تتطلب محاسبة العملاء كأداة استراتيجية إدارة التكاليف خلال سلسلة

القيمة، ووجهة النظر التي يطرحها الباحثان، أن سلسلة القيمة للعميل وليس للمنتج، ومن المتوقع أن تختلف التكاليف بين سلاسل القيم للعملاء، نظراً لاختلاف رغبات واحتياجات العملاء، وبالتالي ينتقل محور اهتمام إدارة التكاليف استراتيجياً إلى إدارة تكاليف سلاسل القيم للعملاء.

وكما سبق عرضه، تحول الاهتمام نحو إدارة العلاقات مع العملاء، وبالتالي من المتوقع أن يتم تقييم العاملين في الشركات من خلال تضمين مقاييس تتعلق بالعملاء ضمن مقاييس الأداء للعاملين في المستويات الإدارية المختلفة، وهذا النموذج يطبق حالياً في شركات الاتصالات المصرية (فودافون)، من خلال وجود قسم مختص بالتحقق من تلبية رغبات العملاء وفي نفس الوقت قياس رضا العملاء.

#### ٣/٤ دور التكنولوجيا المتطورة في نمذجة بيانات العملاء:

من المتوقع أن يكون للتطورات التكنولوجية وخاصة الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence تأثيراً مباشراً على توجه تطور محاسبة العملاء، حيث حفزت هذه التطورات ظهور تطبيقات تسويقية متطورة تعتمد على الذكاء الاصطناعي، وهو مفهوم شامل يشير على نطاق واسع إلى الآلات التي تعرض ذكاء مستوحى من الأنظمة البيولوجية البشرية. بما يسمح باكتشاف الأنماط patterns في بيانات العملاء وتصنيفها وتحديدها، وهو اتجاه يشار إليه عادةً باسم التعلم العميق Deep Learning، وبالتالي يمكن أن تساعد تقنيات الذكاء الاصطناعي الباحثين في المحاسبة والتسويق على التغلب على القيود المتأصلة في نماذج تحليل عمر العميل التي اقترحتها أدبيات التسويق، وهذا يتطلب تعاون ومشاركة الباحثين الأكاديميين من مختلف التخصصات في الإدارة وعلوم الكمبيوتر مع الشركات لاستغلال بيئة البيانات الثرية الخاصة بهم واختبار صحة نماذج مقاييس العملاء وقدرتها على التنبؤ، ألا يمكن تطبيق موقف التنبؤ بالطقس كونه ابتكار حالي للذكاء الاصطناعي لتوقع وإدارة علاقات العملاء مع الشركات (Bonacchi and Perego, 2019a).

#### ٥- خلاصة البحث:

استهدف البحث القيام بدراسة تحليلية لتأثير شدة المنافسة على تطور محاسبة العملاء، ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث في البداية بتأصيل متغيرات الدراسة والتي تمثلت في شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء، وخلص إلى ضرورة التفرقة بين شدة المنافسة ونوع المنافسة، ويوجد مدخلين لقياس شدة المنافسة أحدهما يعتمد على المصادر الأولية (قوائم الاستقصاء)، والثاني يعتمد على المؤشرات. أما فيما يتعلق بتطور محاسبة العملاء،

ركزت معظم الدراسات على قياس التطور من خلال تبني محاسبة العملاء من عدمه أو مدى تطور نظام محاسبة التكاليف في قياس تكلفة الخدمات المقدمة للعملاء، ووجه الباحث النظر أنه يمكن الاعتماد على نظرة الشركة لأسلوب تحليل ربحية العميل كمنظور للتطور. كما قام الباحث بعرض إطار نظري مقترح للتأثير التفاعلي بين شدة المنافسة وتطور محاسبة العملاء، يتضمن هذا الإطار مجموعة من المتغيرات التفسيرية ومجموعة من المتغيرات الرقابية، وتتضمن المتغيرات التفسيرية متغير نوع المنافسة والاستراتيجية التي تتبعها الشركة وتوجه الشركة والبيئية التنظيمية، أما المتغيرات الرقابية فتمثلت في حجم الشركة، وهيكل التكاليف، ومدى توظيف الشركة لتكنولوجيا المعلومات المتطورة.

ويمكن لمحاسبة العملاء المتطور توفير معلومات ملائمة تستخدم في تحديد أولويات خدمة العملاء واتخاذ قرارات تتعلق بإدارة العلاقة مع العملاء مما ينعكس على مستوى رضاء العملاء وبناء روابط طويلة الأجل معهم، مما يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للشركة وبالتالي التأثير في شدة المنافسة.

واختتم البحث برؤية تطويرية لمحاسبة العملاء، تتمحور حول تطوير التقارير المالية لتتضمن معلومات ترتبط بعملاء الشركة، وضرورة النظر إليهم كأصل غير ملموس من أصول الشركة، بل وأن تضمن هذه المعلومات ضمن التقارير المالية يساعد المستثمرين في اتخاذ القرارات الاستثمارية، فإذا كانت الشركة تملك العديد من الأصول الملموسة وغير الملموسة إلا أنها بدون العملاء لا يكون لها قيمة، بل وتتبع المزايا التنافسية من تكامل الموارد المختلفة في الشركة وتقديم قيمة فريدة للعميل مقارنة بالمنافسين.

أما على مستوى قياس وإدارة التكاليف، ضرورة انتقال مركز الاهتمام من المنتجات كمحور للقياس والتقرير في النظم التكاليفية إلى العملاء واستغلال جميع الروابط مع العملاء خلال سلسلة القيمة وضرورة استبعاد أو على الأقل تخفيض التكاليف التي لا تضيف قيمة للعميل (وليس المنتج) وجعل التوجه بالعمل فلسفة يبني عليها فكر العاملين في الشركة وبالتالي ضرورة تصميم مقاييس الأداء التي تعكس هذا التوجه.

وأخيراً، من المتوقع أن يكون للتطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات دور محوري في إدارة العلاقة مع العملاء، والتنبؤ الجيد بسلوكهم وبالتالي زيادة إمكانية تطبيق الأساليب المتطورة من محاسبة العملاء والنظر إلى العملاء كأصول.

وختاماً يرى الباحث أن هناك فجوة بحثية في مجال التأثير التفاعلي لشدة المنافسة على تطور محاسبة العملاء، في ظل ما يشهده الوقت الراهن من تطورات على مختلف المسارات، والطبيعة المتغيرة للبيئة الحالية وتوجه الشركات نحو العملاء كفلسفة إدارية

في مصر في ضوء ما رجع إليه الباحث من مصادر علمية مصرية وأجنبية. وأنه من المطلوب أن تتجه البحوث المحاسبية والمؤتمرات العلمية لأقسام المحاسبة نحو التركيز على هذه القضية البحثية الهامة.

**المراجع:**

**أولاً المراجع العربية:**

-الكاشف، محمود يوسف، (٢٠١٥)، محاسبة العميل كأحد أساليب المحاسبة الإدارية-الاستراتيجية اتجاهات ومحددات تطبيقها في الشركات السعودية: دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي-جامعة عين شمس، المجلد ١٩، العدد الأول.

- عبد اللطيف، محمد يس، (٢٠١٢)، تحليل ربحية العميل باستخدام منهج التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت: دراسة حالة على أحد الفنادق الكبرى بالسعودية، مجلة المحاسبون، الهيئة السعودية للمحاسبين القانونيين، العدد (٢٠).

- نوار، رولا سامي، (٢٠١٧)، محددات تطبيق مدخل المحاسبة عن العملاء كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية وانعكاساتها على أداء منشآت الأعمال: دراسة ميدانية، مجلة الفكر المحاسبي، كلية التجارة-جامعة عين شمس، المجلد (٢١)، العدد (٢): ٦٧٧-٦٥٠.

**ثانياً المراجع الأجنبية:**

-Ahmad, K., and S. M. Zabri, (2015), Factors explaining the use of management accounting practices in Malaysian medium-sized firms, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4): 762-781.

-Al-Omiri, M. and C. Drury, (2007), A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations, *Management Accounting Research* 18: 399-424.

-Andon, P. and J. Baxter, (2011), Introducing and contextualizing customer lifetime valuation: a management accounting teaching resource, *Accounting Education: An International Journal*, 20(1), 39-61.

-Auzair, S., R. Amirudin, A. Abdul Majid and R. Maelah, (2013), Linking business strategy to management accounting: a study in Malaysian service organization, *Journal Pengurusan*, 37: 45-52.

-Baines, A., and K. Langfield-Smith, (2003), Antecedents to management accounting change: a structural equation approach, *Accounting, Organizations and Society*, 28, 675-698.

-Berger, P. D., R. N. Bolton, D. Bowman, E. Briggs, V. Kumar, A. Parasuraman, and C. Terry, (2002), Marketing actions and the value of

- customer asset: a framework for customer asset management, *Journal of Service Research*, 5, 39–54.
- Bjørnenak, T., (1997), Diffusion and accounting: The case of ABC in Norway, *Management Accounting Research* 8 (1): 3-17.
- Bonacchi, M. and P. Perego, (2019a), "from customer accounting to customer analytics", the 2019 AAA Management Accounting Section Meeting.
- Bonacchi, M. and P. Perego, (2019b), *Customer Accounting: Creating Value with Customer Analytics*, Springer Briefs in Accounting, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-01971-6>.
- Bonacchi, M., Kolev, K., and B. Lev, (2015), Customer franchise—A hidden, yet crucial, asset, *Contemporary Accounting Research*, 32(3), 1024–1049.
- Brickley, J., Smith, C., Zimmerman, J., and J. Willett, (2009), Using organizational architecture to lead change, *Journal of Applied Corporate Finance*, 21(2), 58–66.
- Brierley, J. A., (2008), Toward an understanding of the sophistication of product costing systems, *Journal of Management Accounting Research*, 20, 61–78.
- Callahan, C.M., and A.E. Gabriel, (1998), The Differential Impact of Accurate Product Cost Information in Imperfectly Competitive Markets: a Theoretical and Empirical Investigation, *Contemporary Accounting Research*, 15: 419-455.
- Čermák, P. (2015), Customer Profitability Analysis and Customer Life Time Value Models: Portfolio Analysis, *Procedia Economics and Finance*, 25, 14-25.
- Chahal, H. and N. Kumari, (2011), Consumer Perceived Value and Consumer Loyalty in the Healthcare Sector, *Journal of Relationship Marketing*, 10(2):88-112.
- Chatterjee, S., (1998), Delivering Desired Outcomes Efficiently, *California Management Review*, 4(2).
- Chen, C.X., E.M. Matsumura, J.Y. Shin, S.Y. Wu, (2015), The effect of competition intensity and competition type on the use of customer satisfaction measures in executive, annual bonus contracts, *Accounting Review*, 90 (1), 229–263.
- CIMA, (2008), *Corporate Value Creation: Customer Value 2008 Report*. Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), London.
- Cooper, R., (1988), The rise of activity-based costing – part two: when do I need an activity based system?, *Journal of Cost Management*, Summer 41–48.

- Cooper, R., and R. S. Kaplan, (1988), Measure costs right: Make the right decision, *Harvard Business Review*, 66, 96–103.
- Coward, B., (2018), Why Financial Statements Don't Work for Highly Innovative Companies, Knowledge Leaders Capital, Advisor Perspectives, Inc.
- Cravens, K.S., and C. Guilding, (2000), Measuring customer focus: an examination of the relationship between market orientation and brand valuation, *Journal of Strategic Marketing* 8, 27–45.
- Dreze, X. and A. Bonfrer, (2009), Moving from customer lifetime value to customer equity, *Quantitative Marketing and Economics*, 7, 289–320.
- Drury, C., and M. Tayles, (2005), Explicating the design of overhead absorption procedures in UK organizations, *The British Accounting Review*, 37, 47–84.
- European Commission, (2017, September 30). Non-financial reporting 2017, Available at: [https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting\\_en](https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/company-reporting-and-auditing/company-reporting/non-financial-reporting_en).
- Ghasemi; R., N. A. Mohamad; M. Karami; N. H. Bajuri and E. Asgharizade, (2015), The Relationship among Strategy, Competition and Management Accounting Systems on Organizational Performance, *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(3): 565-581.
- Ghasemi, M., V. Shafeiepour, M. Aslani and E. Barvayeh (2011), The impact of Information Technology (IT) on modern accounting systems, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 28: 112-116.
- Gosselin, M., (1997), The effect of strategy and organizational structure on the adoption and implementation of activity-based costing, *Accounting, Organizations and Society*, 22(2), 105-122.
- Govindarajan, V., Rajgopal, S., and A. Srivastava, (2018), Why financial statements don't work for digital companies, *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2018/02/whyfinancial-statements-dont-work-for-digital-companies>.
- Guilding, C., and L. McManus, (2002), The Incidence, Perceived Merit and Antecedents of Customer Accounting: An Exploratory Note, *Accounting, Organizations and Society*, 27 (1-2):45-59.
- Haenlein, M., Kaplan, and D. Schoder, (2006), Valuing the real option of abandoning unprofitable customers when calculating customer lifetime value, *Journal of Marketing*, 70, 5–20.



- Haldma, T., and K. Laats, (2002), Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies, *Management Accounting Research*, 13, 379-400.
- Helgesen, O. (2007), Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry—a managerial accounting approach, *Industrial Marketing Management*, 36, 757–769.
- Holm M., V. Kumar and T. Plenborg, (2016), An investigation of Customer Accounting systems as a source of sustainable competitive advantage, *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting*, 32:18-30.
- Holm, M., V. Kumar, and C. Rohde, (2012), Measuring customer profitability in complex environments: an interdisciplinary contingency framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(3): 387-401.
- Holma, M. and C. Ax, (2020), The interactive effect of competition intensity and customer service competition on customer accounting sophistication—Evidence of positive and negative associations, *Management Accounting Research*, 46:1-15.
- Homburg, C., H. Krohmer, and J.P. Workman , (2004), A strategy implementation perspective of market orientation, *Journal of Business Research*, 57,1331–1340.
- Hoque, Z., (2011), The relations among competition, delegation, management accounting systems change and performance: A path model, *Advances in Accounting*, 27(2):266-277.
- Inglis, R.M., (2008), Exploring accounting and market orientation: an interfunctional case study, *Journal of Marketing Management*, 24(7–8), 687–710.
- Khandwalla, P.N. (1972), "The effect of different types of competition on the use of management controls", *Journal of Accounting Research*, Vol.10, No.2, pp.275-285.
- Kraus, K., Håkansson, H., and J. Lind, (2015), The marketing-accounting interface – Problems and opportunities, *Industrial Marketing Management*, 46, 3–10.
- Krishnan, R., (2005), The Effect of Changes in Regulation and Competition on Firms' Demand for Accounting Information, *The Accounting Review*, 80(1): 269-287.
- Kumar, V. (2008), Customer Lifetime Value – the Path to Profitability, *Foundations and Trends in Marketing* 2 (1):1-96.
- Kwieciński, D., (2017), Measures of Competitive Intensity– Analysis Based on Literature Review, *Journal of Management and Business Administration*, 25(1):53–77.

- Lev, B., and F. Gu, (2016), *The end of accounting and the path forward for investors and managers*, New York, Wiley.
- Lew, G., A. Pacana and W. Kulpa, (2017), *The concept of customer cost accounting*, *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(3): 124-129.
- Libby, T. and J. H. Waterhouse, (1996), *Predicting change in management accounting systems*, *Journal of Management Accounting Research* (8): 137-150.
- Lind, J., and T. Strömsten, (2006), *When Do Firms Use Different Types of Customer Accounting?*, *Journal of Business Research*, 59(12), 1257-1266.
- Malmi T., M. Raulas, S. Gudergan and J. Sehm, (2004), *An empirical study on customer profitability accounting, customer strategies and corporate performance*. Paper presented at the EAA Conference, Prague,  
[https://www.researchgate.net/publication/228417285\\_An\\_empirical\\_study\\_on\\_customer\\_profitability\\_accounting\\_customer\\_orientation\\_and\\_business\\_unit\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/228417285_An_empirical_study_on_customer_profitability_accounting_customer_orientation_and_business_unit_performance).
- McManus, L., (2013), *Customer accounting and marketing performance measures in the hotel industry: evidence from Australia*, *International Journal of Hospitality Management*, 33, 140–152.
- McManus, L. (2011), *Accounting for Customers: the impact of contextual factors and implications for management decision-making*, *Discussion Papers in Accounting*, Griffith University, Department of Accounting, Finance and Economics.
- McManus, L., (2007), *The Construction of a Segmental Customer Profitability Analysis*, *Journal of Applied Management Accounting Research* 5(2): 59-74.
- McManus, L., and C. Guilding, (2008), *Exploring the potential of customer accounting: A synthesis of the accounting and marketing literatures*, *Journal of Marketing Management*, 24, 771–795.
- Nair, S., and Y. S. Nian, (2017), *Factors Affecting Management Accounting Practices in Malaysia*, *International Journal of Business and Management*, 12(10): 177-184.
- Narver, J.C., and S.F. Slater, (1990), *The effect of a market orientation on business profitability*, *Journal of Marketing* 3, 20–35.
- Nenonen, S., and K. Storbacka, (2016), *Driving shareholder value with customer asset management: moving beyond customer lifetime value*, *Industrial Marketing Management*, 52, 140–150.
- Niraj, R., Gupta, M., and C. Narasimhan, (2001), *Customer profitability in a supply chain*, *Journal of Marketing*, 65, 1–16.

- Otley, D. T., (1980), The contingency theory of management accounting: Achievement and prognosis, *Accounting, Organizations and Society*, 5, 413–428.
- Persson, A. (2011). The management of customer relationship as assets in the retail banking sector, *Journal of Strategic Marketing*, 19(1), 105–119.
- Pfeifer, P.E., M. E. Haskins and R. M. Conroy, (2005), Customer lifetime value, customer profitability and the treatment of acquisition spending. *Journal of Managerial Issues*, 17(1): 11-25.
- Reinartz, W., J. S. Thomas and V. Kumar, (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability, *Journal of Marketing*, 69, 63–79.
- Ryals, L. (2008), Determining the indirect value of a customer. *Journal of Marketing Management*, 24(7–8), 847–864.
- Senn, C., Thoma, A., and G. S. Yip, (2013), Customer-centric leadership: how to manage strategic customers as assets in B2B markets, *California Management Review*, 55(3), 27–59.
- Sherrell, D. L., and J. E. Collier, (2008), Managing appreciating and depreciating customer assets, *Marketing Management Journal*, 18(1), 39–53.
- Smith, Ken G., J. P. Guthrie, and M.J. Chen, (1986), Miles and Snow's Typology of Strategy, Organizational Size and Organizational Performance, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1):45-49.
- Tanima, F. A. and K. Bates, (2015), The incidence and perceived managerial merit of customer accounting in New Zealand, *Pacific Accounting Review*, 27(4), 466–485.
- Tuanmat, T. Z., and M. Smith, (2011), Changes in management accounting practices in Malaysia, *Asian Review of Accounting*, 19(3): 221-242.
- Ussahawanitchakit, P., (2017), Customer Accounting as a Valuable Approach of Strategic Management Accounting: Evidence from Hotel Businesses in Thailand, *Journal of Business Administration*, 40(154), 37-57.
- Uzoma, A. C., U. Robinson O and C. N. Rita, (2019), Adoption of Customer Accounting in Selected Manufacturing Firms Listed on Nigerian Stock Exchange, *International Journal of Engineering Research and Technology*, 8(7): 929: 942.
- Waweru, N. and E. Uliana, (2008), Predicting change in management accounting systems: a contingent approach, *Problems and Perspectives in Management*, 6(2).

-Winter, S. G.(2003), Understanding Dynamic Capabilities, Strategic Management Journal, 24: 991–995.