

العنوان:	محاسبة العميل كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية اتجاهات ومحددات تطبيقها في الشركات السعودية : دراسة ميدانية
المصدر:	الفكر المحاسبي
الناشر:	جامعة عين شمس - كلية التجارة - قسم المحاسبة والمراجعة
المؤلف الرئيسي:	الكاشف، محمود يوسف
المجلد/العدد:	مج19, ع1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2015
الشهر:	أبريل
الصفحات:	763 - 731
رقم MD:	662360
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
اللغة:	Arabic
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	النظم المحاسبية، المحاسبة الإدارية، التخطيط الاستراتيجي، الشركات العامة، المملكة العربية السعودية، خدمة العملاء، الاتفاقيات الدولية، أسواق المال، المعلومات المحاسبية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/662360">http://search.mandumah.com/Record/662360</a>

**محاسبة العميل كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية  
اتجاهات ومحددات تطبيقها في الشركات السعودية  
دراسة ميدانية**

دكتور

محمود يوسف الكاشف

أستاذ المحاسبة المساعد

كلية التجارة - جامعة المنصورة

## ملخص:

أدى انضمام العديد من دول العالم لاتفاقية التجارة الدولية وانفتاح أسواق الدول الموقعة على الاتفاقية أمام الوحدات الاقتصادية العاملة في كل دولة إلى ازدياد حدة المنافسة؛ ولجوء الوحدات الاقتصادية لتطوير نظمها المالية والإدارية، وابتكار وتطبيق أساليب محاسبية وإدارية وتسويقية وهندسية تدعم قدرتها التنافسية، بما يمكنها من البقاء والاستمرار في عالم يتسم بسرعة التطور التكنولوجي، والتطور المتغير في احتياجات العملاء؛ واستجابة من الباحثين في مجال المحاسبة الإدارية، وفي محاولة للمساعدة في دعم القدرة التنافسية للوحدة الاقتصادية، تم ابتكار العديد من الأساليب المحاسبية منها التكلفة وفقاً للنشاط، والتكلفة المستهدفة، والقياس وفقاً للقيمة، ومحاسبة المنافس، ومحاسبة العميل.

وتهدف الدراسة الحالية لإلقاء الضوء على محاسبة العميل كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، والتعرف على ماهيتها وماهية العوامل المحفزة للمنشآت لتبنيها، وماهية الصعوبات التي تكتنف تطبيقها؛ فعلى الرغم من زيادة الاهتمام والمطالبة بتطبيق محاسبة العميل نظراً لما توفره من معلومات تدعم قدرة المنشأة على تحسين ربحيتها المستقبلية، فإن هناك ندرة في البحوث التي تناولتها، وهو ما دفع الباحث لإجراء دراسة ميدانية، شملت عينة من المسؤولين في بعض الشركات السعودية المسجلة في سوق الأوراق المالية، واتضح من نتائج الدراسة أن ست شركات من بين 14 شركة اعتمدت تطبيق أو أكثر من تطبيقات محاسبة العميل، وتسعى ثلاث شركات لتبنيها، بينما لا تطبق باقي الشركات أيّاً منها؛ وذلك نتيجة لما تواجهه من صعوبات تحد من قدرتها على التطبيق منها قيود تكنولوجيا المعلومات، تنافس الأولويات التنظيمية الأخرى، ومقاومة التغيير، عدم كفاية المهارات وضعف الدعوة والتأييد لتبنيها.

وقد أوضحت نتائج الدراسة أن معوقات تبني محاسبة العميل ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصعوبات التي يواجهها تطبيق غيرها من الأساليب المبتكرة في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية مثل التكلفة وفقاً للنشاط ونظم القياس المتعدد، ولهذا تسعى هذه الدراسة للمليء الفجوة بين التطبيق العملي لمحاسبة العميل وما تولد عن البحث العلمي في هذا المجال وذلك من خلال توفير أدلة أكثر ملائمة وقوة تدعم تطبيق أساليب محاسبة العميل عملياً، وحصر وتحديد المعوقات المحتملة عند التطبيق، وإلقاء الضوء على بعض الاعتبارات الهامة الواجب مراعاتها في الأبحاث المستقبلية في هذا المجال.

## مقدمة:

ظهر مصطلح المحاسبة الإدارية الاستراتيجية على يد Simmonds عام 1981؛ وبدأ استخدام هذا المصطلح في العديد من الكتابات منهم Kaplan, Cooper, Shank Bromwich and الذين طوروا مداخل ابتكارية للتكاليف

والاستخدام الاستراتيجي لمعلومات التكاليف؛ وهو ما فتح الطريق أمام Shank لتطوير مدخل الإدارة الاستراتيجية للتكلفة (SCM) Strategic Cost Management خلال سلسلة من المقالات في الأعوام 1989,92,95 سعى من خلاله للتغلب على المشاكل التي تواجه الإدارة التقليدية للتكاليف؛ ويعتبر Langfield, 2008 أحد الذين أسهموا في تطوير أطر للأساليب الحديثة التي تنتمي إلى المحاسبة الإدارية الاستراتيجية.

ويرجع الاهتمام بالمحاسبة الإدارية الاستراتيجية إلى ازدياد اهتمام المدراء بالمعلومات المرتبطة بالعوامل الخارجية؛ وتلك التي لها بعد مستقبلي (Simmonds, 1981) وعلى الرغم من كثرة الكتابات المتعلقة بالمحاسبة الإدارية الاستراتيجية، إلا أنه لا يوجد لها تعريف متفق عليه، مع أن توجهها لتوفير معلومات خارجية ومستقبلية (Langfield, 2008, Roslender and Hart, 2013). وقد أكدت النتائج التي توصل إليها العديد من الباحثين في مجال المقارنة بين المدخل الأمريكي لإدارة التكلفة وبين بعض أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية إلى اتفاقهما في التوجه الاستراتيجي لتوليد وتفسير وتحليل معلومات عن العملاء وأنشطة المنافسين.

وبناء عليه يمكن القول أن التوجه الخارجي والتطلع المستقبلي للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية يوضح أهمية المعلومات المحاسبية المتعلقة بالمنافسين، والموردين والعملاء. وقد حاول (Simmonds, 1981) وضع إطار عمل أساسي يوضح أهمية المعلومات المرتبطة بالعميل والمنافس والخاصة بالتكلفة والأسعار والحصة السوقية؛ وأثرها في تطوير الرقابة على استراتيجية الشركة؛ كما سعى (Bromwich 2000; WARD, 2002; Moon & Bates, 2003) لتوضيح دور تلك المعلومات في تحقيق مزايا تنافسية للمنشأة؛ وقد أكدت نتائج دراساتهم أهمية المعلومات المالية وغير المالية في تحسين قدرة المنشأة على إجراء مقارنة تفاضلية تنافسية Competitive Benchmarking وتحليل القوائم المالية للمنافسين، ورقابة الوضع التنافسي للمنشأة؛ وتحليل ربحية العميل.

ومن منظور الإدارة الاستراتيجية، يرى (Brouthers & Roozen (2009) إن على المحاسبة الإدارية

الاستراتيجية أن توفر المعلومات اللازمة لدعم الوظائف والمهام الاستراتيجية التالية:

- التحليل البيئي.
- توليد البدائل الاستراتيجية.
- اختيار البدائل الاستراتيجية.
- تخطيط التطبيقات الاستراتيجية.

- تطبيق وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

- الرقابة على العمليات الإدارية الاستراتيجية.

لذا فإن هذه المعلومات يجب أن تكون:

- مالية وغير مالية.

- تركز على المستقبل.

- داخلية وخارجية.

- تستند إلى التوقعات المستقبلية الموثقة.

ويرى (Bromwich, 2000) أن هناك حاجة لمعلومات عن التوجهات الخارجية والمستقبلية لا تركز فقط على إشباع رغبات العميل، ولكنها تأخذ في الحسبان سمات تكاليف الإنتاج، وتفسر دور إشباع احتياجات العميل في تحقيق التكلفة والربح المستهدف، حيث تساعد المعلومات الداخلية والخارجية في تحسين عملية الاتصال بالموردين والعملاء، وتساهم في تطبيق تحليل سلسلة القيمة، وتطوير إدارة التكلفة الاستراتيجية SCM وقياس الربحية المتولدة عن المزايا التنافسية من المنظور المحاسبي لسلسلة القيمة؛ كما تساهم أساليب المحاسبة الإدارية مثل (موجهات التكلفة، دقة قياس التكلفة، وتكلفة النشاط المرتبطة بسلسلة القيمة والعائد المتحقق لكل مشترك في تلك السلسلة) بما تولده من معلومات في دعم استراتيجية زيادة التكلفة وقرارات المفاضلة الاستراتيجية.

كما سعى ((Roslender and Hart (2012)) إلى وضع إطار متكامل يدمج بين المحاسبة الإدارية والتسويق بهدف دعم المزايا المحتملة للمحاسبة الإدارية؛ وقد فرقا بين المداخل التي تسعى إلى تحديد العوامل المؤثرة في تبني المنشأة لأساليب معينة من المحاسبة الإدارية ومنها حجم المنشأة واستراتيجيتها، وتلك التي تسعى للربط بين المحاسبة الإدارية والتسويق في إطار تكاملي.

بالإضافة للتوجه الخارجي للمحاسبة الإدارية الاستراتيجية، فإن معظم أساليبها تمحورت حول التكلفة، وهذا ليس بغريب بالنظر إلى التقدم في مجال البحث والممارسة العملية في إدارة التكلفة في العقود الأخيرة الماضية، التي حسنت من قدرة المعلومات المحاسبية على دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومنذ انتشار تطبيق مدخل التكلفة وفقاً للنشاط، اتسعت أبعاد تحليل التكلفة، وزادت دقة المعلومات المحاسبية المتعلقة بالعديد من موضوعات التكلفة مثل الأنشطة والعملاء وسمات المنتج، والطاقة غير المستغلة؛ وقد ساهمت جهود الباحثين في تطوير مداخل التكاليف (Hoque, 201;

(Maher, 2005) في رفع المقدرة على بناء تطبيقات تدعم قدرة إدارة المنشأة على اتخاذ القرارات الهادفة لتحسين المزايا التنافسية في ظل بيئة تتزايد فيها حدة المنافسة؛ وتعتبر معلومات التكاليف ذات توجه استراتيجي خارجي إذا ساعدت في دعم القرارات التي تحسن أو تساهم في إيجاد مزايا تنافسية مستدامة، وترفع من قدرة المنشأة على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تخفيض أو تجنب الأنشطة غير المضيفة للقيمة، وزيادة القيمة المتحققة للعميل، وتساهم في تحسين الوضع الاستراتيجي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنشأة في السوق (Cokins, 2004).

بالإضافة لأهمية المعلومات المالية المتعلقة بالتكلفة، زادت أهمية المعلومات غير المالية؛ نظراً لدورها في رفع المقدرة التنبؤية عن عمليات المنشأة التشغيلية وعن أداءها الكلي. وقد اتضح من الاستخدام الواسع لبطاقة الأداء المتوازن مدى الحاجة لأدوات محاسبة إدارية متكاملة ومتعددة الأبعاد لتوجيه استراتيجية المنشأة، وقد حاول كثير من الباحثين (Hoque and James. 2000; Norreklit, 2000; Malina and Selto, 2001; Chenhall 2005b)) الربط بين استخدام بطاقة الأداء المتوازن والوضع السوقي للشركة (يوسف، 2005)، وتحديد مدى فعالية بطاقة الأداء المتوازن كأداة للاتصال والرقابة الإدارية من منظور استراتيجي (المغربي، 2006).

كما سعى (Anderson, 2007) لبناء مدخل يتأسس على تحليل سلسلة القيمة، يوضح من خلاله أسس إدارة هيكل التكلفة؛ ويربط بين هياكل التكلفة والجوانب التنظيمية وأدوات تصميم الإنتاج والعمليات الإنتاجية، وبين الإدارة التنفيذية للتكلفة، بما يضمن توفير أدوات فعالة لقياس وتقييم تكلفة الأداء.

بناء على ما سبق يمكن القول أن أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية تتضمن مدخل التكلفة وفقاً للنشاط ABC؛ والتكلفة المستهدفة Target Costing، تكلفة سلسلة القيمة Value Chain Costing، تكلفة دورة الحياة Life Cycle Costing، وتكاليف الجودة Quality Costing، وبطاقة الأداء المتوازن BSC وقياس الأداء المتكامل Integrated Performance Measurement والمقارنة التفاضلية Benchmarking، وتقييم تكلفة المنافس Competitor Cost Assessment ورقابة الوضع التنافسي Competitive Position Monitoring وتقييم أداء المنافس في ضوء القوائم المالية المنشورة Competitor Performance Appraisal Based On Public Financial Statements

ومحاسبة العميل Customer Accounting بما تتضمنه من تحليل لربحية العميل، وتحليل قيمة العميل.

وقد ازداد الاهتمام بمحاسبة العميل كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بشكل كبير مع التوسع في إدارة الترويج وتطور أساليب التسويق وظهور العديد من الأساليب الإدارية الهادفة لتطوير قدرة الشركة على البقاء والاستمرار

في عالم تشتد فيه المنافسة وتتسارع فيه تطورات التقنية الحديثة، إلا أن هذا الاهتمام لم يقابله اهتمام مناظر من جانب البحوث التجريبية الموجهة لمحاسبة العميل وهو ما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة.

### هدف الدراسة:

تنطلق الدراسة من النتائج المتولدة عن الأبحاث السابقة التي تناولت محاسبة العميل كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية (Guilding & McManus, 2002)، وذلك بهدف توضح أسباب ومبررات تبني المنشآت تطبيق محاسبة العميل؛ وتحديد الصعوبات والمعوقات التي قد تواجه عملية التطبيق؛ وتوفير أدلة نوعية تساهم في تطوير تطبيقات محاسبة العميل؛ وتمثل هذه الدراسة أولى المحاولات العربية التي تعتمد على طرق المقابلات لفحص محاسبة العميل في التطبيق العملي، ومحاولة حصر المحددات المتوقعة أن يواجهها تبني محاسبة العميل في المستقبل.

### تساؤل الدراسة:

تسعى الدراسة إلى التعرف على ماهية العوامل المؤثرة على تبني المنشأة لأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية بصفة عامة ومحاسبة العميل على وجه الخصوص.

وهذا يتطلب العمل على محورين رئيسيين هما:

الأول: دراسة نتائج الأبحاث والدراسات التي تناولت المداخل المختلفة في المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، والتي ساعدت المدراء على اختيار وتبني التوجهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية.

الثاني: البحث في العوامل المؤثرة في حفز المنشأة على تطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية؛ باعتبارها مصدر المعلومات التي تدعم قدرة المدراء على اتخاذ القرار، ونظراً لندرة الأبحاث التي سعت إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة في دفع المنشأة لتبني وتطبيق أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، تسعى الدراسة الحالية إلى تحديد تلك العوامل بصفة عامة، والعوامل المؤثرة في تبني المنشآت لمحاسبة العميل على وجه الخصوص، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من الشركات السعودية الكبرى المسجلة في بورصة الأوراق المالية.

### خطة الدراسة:

بناء على الهدف من الدراسة تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام، الأول: تضمن مراجعة الدراسات السابقة التي تناولت محاسبة العميل كأحد تطبيقات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، وتقييم ما توصلت إليه من نتائج؛ الثاني: خصص لتصميم

البحث من حيث اختيار وتحديد عينة الدراسة، والمدخل المتبع في تحليل البيانات التي تم تجميعها، وفي القسم الثالث تم استعراض نتائج تحليل البيانات التي تم تجميعها خلال المقابلات الشخصية؛ ثم يلي ذلك عرض النتائج والتوصيات.

### حدود الدراسة:

يتم تطبيق الدراسة على عينة مختارة عشوائياً من بين الشركات المسجلة في سوق الأوراق المالية السعودية، وتركز الدراسة على الصحة الداخلية للمعلومات التي يتم التوصل إليها؛ بهدف التأكد من موثوقية نتائج التحليل، ولا يمثل تعميم النتائج هدفاً أساسياً للدراسة، نظراً لاحتياجه لتوسيع النطاق الجغرافي لعينة الدراسة، والاهتمام بالصحة الخارجية للمعلومات التي يتم تجميعها.

### أولاً- مراجعة وتقييم نتائج الدراسات السابقة:

أصبحت محاسبة العميل أحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية التي اهتم بها الباحثون؛ ويتضح ذلك من العديد من الكتابات والدراسات التي تناولت الاتجاهات المعاصرة في المحاسبة الإدارية

(Guilding & McManus, 2002; Hansen & Mowen, 2004; Horngren et al., 2006; McManus, 2007) كما ظهرت العديد من حزم البرامج الجاهزة المتعلقة بتحليل ربحية العميل، التي أعدتها شركات البرمجة، ومن هذه البرامج Oros, ACCPAC؛ وقد أوضحت نتائج المسح الميداني الذي قام به ( Guilding & McManus, 2002) أن هناك الكثير من الشركات التي شملتها عينة الدراسة تطبق واحد على الأقل من أربع تطبيقات مختلفة لمحاسبة العميل؛ وعلى الرغم من ذلك فإنه لا يوجد أدلة موثقة على العوامل التي تحفز الشركات على تبني تطبيقات محاسبة العميل.

وتتضمن محاسبة العميل كل التطبيقات المحاسبية المرتبطة بقياس الربح، والقيمة الحالية للربحية المرتبطة بالعميل أو مجموعة العملاء؛ ويمكن تتبع جذور محاسبة العميل في الفلسفات الإدارية والتسويقية مثل إدارة الجودة الشاملة، وبطاقة الأداء المتوازن، وإدارة علاقات العملاء والعلاقات التسويقية ويتضح ذلك من:

- سعي الكتابات والتطبيقات المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة إلى تحسين جودة الأداء من خلال متابعة مدة ارتباط العملاء بالشركة، والتعرف على معدل دورانهم، ودراسة الأسباب التي تؤدي إلى فقد بعضهم (Zink, 1995).

- تخصيص بطاقة الأداء المتوازن بعداً من أبعادها الأربعة لقياس مدى رضا العملاء، ومعدلات الاحتفاظ بهم (Kaplan & Norton, 1992; 1996).



- تركيز فلسفة العلاقات التسويقية على بناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء المرشحين للشركة ( Christopher et al., 2010; Gronroos, 2004).

وفي واقع الأمر فإن الممارسة العملية لتطبيقات محاسبة العميل كانت اسبق من محاولات التنظير والتطوير في الكتابات والأبحاث المحاسبية، نتيجة الاهتمام الكبير بالعملاء في الأبحاث العملية والتطبيقات العملية في مجال التسويق، وظهر ذلك جلياً في تطوير طرق وأساليب إدارية حديثة مثل إدارة علاقات العملاء، وقد تأخر اهتمام الباحثين في مجال المحاسبة الإدارية بالفلسفات المرتبطة بالعميل، وما يتعلق بها من أساليب إدارية، ولا يوجد سوى أدلى محدودة على دور المحاسبة الإدارية في الشركات التي تتبنى مدخل التركيز على العميل **Customer-Centric Approach** وهو ما يفتح مجالاً هاماً للباحثين لمحاولة تطوير الأساليب الحالية في محاسبة العميل، والبحث عن أساليب حديثة، وبصفة خاصة فيما يتعلق بأساليب القياس والتقرير؛ ويمثل التحليل الذي قام به (McManus, 2007) لنظام ربحية العميل في إحدى شركات الاتصالات أحد المحاولات المحاسبية القليلة في مجال تطوير أساليب نظام محاسبة العميل؛ وقد تناول فيها بالدراسة ما تولد عن دراسات (Cooper & Kaplan, 1991c; ) (Noone & Griffin, 1999; juras & Dierks, 1993; ) (Quain, 1992) وأساليب يمكن أن تساهم في تكوين إطار لمحاسبة العميل؛ وقد سعى ( Guilding & McManus, 2002) لتقييم مدى تأثير تطبيق محاسبة العميل في الشركات التي تبنيتها على ربحية الشركة؛ حيث حددا أربع تطبيقات مميزة لمحاسبة العميل هي: تحليل ربحية العميل (**Customer Profitability Analysis (CPA)**) التحليل الجزأ لربحية العميل (**Profitability Analysis (SCPA) Segmented Customer**) تحليل ربحية عمر العميل (**Lifetime Customer Profitability Analysis**)، تحليل تقييم العميل (**Customer Valuation Analysis (CVA)**) ويعتبر تحليل الجزأ لربحية العميل أكثر الأساليب الأربعة انتشاراً؛ كما لاحظ وجود علاقة ارتباط موجبة بين توجهات السوق ومحاسبة العميل.

كما سعى (Ittner and Larcker, 2008) لدراسة أهمية العلاقة بين رضا العميل والأداء المالي؛ وقد أوضحت نتائج دراستان قاما بهما لشركة اتصالات كبرى، وشركة خدمات مالية وجود علاقة هامة بين رضا العميل ومعدل دوران العملاء والإيرادات والتغيرات في الإيرادات، كما سعى (Banker et al. 2010) إلى قياس العلاقة بين رضا العملاء، والأداء المالي في أحد الشركات التي تعمل في مجال الفنادق وذلك وفقاً لمقياسين، الأول: رضا العميل ويتمثل في متوسط احتمال عودته، والثاني: متوسط شكاوي العملاء؛ حيث اتضح من نتائج الدراسة أن رضا العميل يرتبط بشكل هام وموجب بأرباح وإيرادات الفندق، في حين لا تعتمد الشركات على متوسط الشكاوي.

وتظهر الكتابات في مجال التسويق اهتماماً بمسئولية العميل عن التوجهات السوقية، التي يربطها بحاسبة العميل العديد من العوامل منها على سبيل المثال لا الحصر رضا العميل، ولاء العميل، ربحية العميل، معدل دوران العميل أو ما يطلق عليه المحافظة على العميل **Customer Retention** وجودة الخدمة؛ تلك العوامل حظت باهتمام كبير من الباحثين في مجال التسويق؛ وقد ركز عدد كبير من الباحثين على رضا العميل؛ والعلاقة بين رضا العميل وولاء العميل والربحية والأداء **Anderson & Kamakura** كما سعى **Mittal, 2000; Gustafsson et al., 2010;** **Kamakura, 2001; et al., 2002; zeithaml, 2010)** لدراسة العلاقة بين جودة الخدمة والمقدرة الربحية؛ وهذا الكم من الدراسات لا يعني بالضرورة أن إرضاء العملاء والعاملين وإشباع رغبتهم بأي ثمن يمثل الهدف الرئيسي للمنشأة، ولكن غالباً ما تسعى المنشآت إلى تحقيقه من خلال تحسين جودة إدارة علاقات العملاء، وهو ما يدفعها لتحليل عناصر الربحية لعملائها، سواء لكل عميل أو لكل مجموعة من العملاء، وأول تحدي تواجهه المنشأة في هذا المجال هو فهم المقصود بربحية العميل، الذي يتطلب فهماً واضحاً لأسباب حدوث كلاً من الإيرادات والتكاليف؛ ويساعد مدخل التكلفة وفقاً للنشاط **ABC** في الوصول لهذا الفهم؛ وهو ما يعني أن تحليل ربحية العميل والتكلفة وفقاً للنشاط يساهمان في تعريف وقياس وفهم موجبات ومسببات العلاقة بين رضا العاملين، ورضا العملاء، وربحية العميل وربحية الشركة، وهو ما يدعم قدرة الوحدة على إدارة التكاليف والإيرادات وتحسين الأداء الكلي بشكل صحيح.

وعلى الرغم من أن الإيرادات المتولدة عن مشتريات العملاء تمثل المصدر الرئيسي لدخل المنشأة، فإنهم المتسببون في حدوث العديد من عناصر التكاليف منها على سبيل المثال تكاليف التسويق، النقل والتسليم وتكاليف ما بعد البيع وتكاليف التحصيل؛ ورغم أن جميع العملاء لا يشترون نفس المنتج؛ إلا أنهم شركاء في تحمل تكاليف الخدمات المقدمة لهم. وتمثل ربحية العميل ناتج طرح التكاليف المرتبطة بالسلع والخدمات المقدمة له من المبالغ التي يدفعها مقابل تلك السلع والخدمات؛ وهذا المفهوم مبسط لحد كبير، نظراً لأن الشركة عادة ما تقدم لعملائها مجموعة من السلع والخدمات المختلفة والمتباينة، كما أن ردود فعل عملاءها متباينة بطبيعة الحال.

وبناء عليه يمكن القول أن محاسبة العميل تحتاج إدارة فعالة لربحية عملاء المنشأة وتتطلب:

- الفهم الواضح لمعنى ربحية العميل، وكيفية تحليلها.
- تحليل تكلفة خدمة العميل باستخدام أحد المدخل المناسبة كمدخل التكلفة وفقاً للنشاط.
- تحسين ربحية العملاء والمحافظة عليهم من خلال تحسين العلاقة معهم على المدى الطويل، وهو ما سيؤدي لزيادة الأرباح والعوائد المتحققة للملاك والمساهمين.

- التخطيط لتحويل العملاء غير المرشحين إلى عملاء مرشحين.

- قياس قيمة عمر العميل Lifetime Value if a Customer أي القيمة المتحققة للمنشأة من معاملاتها مع العميل خلال فترة تعاملها معه.

وقد أدى تطور تكنولوجيا المعلومات إلى رفع مقدرة المنشآت على تطوير علاقات أوثق مع عملاءها، من خلال مساعدتها على إعداد قاعدة بيانات تشمل كافة المعلومات الخاصة بهم، مع إمكانية تصنيفهم أو تقسيمهم إلى مجموعات أو فئات حسب السمات المشتركة بينهم؛ وهو ما يسهل عملية المقابلة بين نفقات التسويق وردود الأفعال المرتبطة بكل فئة من فئات العملاء وفقاً لتصنيفهم بناء على قاعدة العملاء، مما يساهم في إدارة تكاليف التسويق بكفاءة، وإحداث تغييرات تشغيلية كبيرة في اتجاه تحسين الأداء؛ ومن ثم رفع مقدرة المنشأة على تعظيم العائد المتحقق للملاك أو المساهمين. وتتأسس محاسبة العميل على قياس ربحية العميل، وقياس قيمة العميل؛ وتمثل ربحية العميل أساس ربحية الشركة على المدى الطويل؛ وعلى الرغم من أن العملاء لا يحددون استراتيجية المنشأة، إلا أن قيمهم وتوقعاتهم تعتبر عامل مؤثر في نتائج أعمالها؛ وللتعرف على قيمة العميل يجب أن يدرك المسئولين بالشركة خمس حقائق أساسية هي ( Langfield, 2008):

- أن تعظيم قيمة العميل تتطلب مشاركة فعالة من كل العناصر التنظيمية.

- العميل هو الذي يحدد جودة السلعة أو الخدمة، وسعرها المقبول.

- ضرورة مراعاة جودة المنتج أو الخدمة على امتداد سلسلة القيمة.

- ارتباط أنماط العملاء وتوقعاتهم بالبدائل التنافسية.

- توقعات العملاء في تغير ونمو مستمر.

وأدى تبني بعض الشركات لتطبيقات محاسبة العميل إلى تغيير استراتيجيتها التسويقية، فبدلاً من السعي للحصول على عملاء جدد، وعملاء أكثر ربحية، تحولوا إلى استراتيجية دفاعية، يسعون من خلالها إلى الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، والعمل على دفعهم لزيادة مشترياتهم، ومثال ذلك ما حدث في شركة (Federal Express) الأمريكية حيث قامت بمراجعة آلية إدارة علاقاتها مع العملاء نتيجة لتطبيقها تحليل ربحية العملاء كأحد تطبيقات محاسبة العميل، وبمقتضاها سعت الشركة للاحتفاظ بالعملاء الذين ينفقون مبالغ كبيرة في نفس الوقت لا يتطلب خدمتهم إلا القليل من تكاليف التسويق وخدمة العملاء، بدلاً من التركيز على العملاء الذين يدفعون نفس المبالغ للشركة، ولكن نصيبهم من تكاليف

التسويق وخدمة العملاء مرتفعة؛ وهو ما دفعها للتركيز على العملاء من الصنف الأول مما أدى إلى انخفاض التكاليف وزيادة ربحية الشركة (Cadez & Guilding, 2012).

وفي دراسة لنتائج تطبيق بنك أوف أمريكا لتحليل ربحية العميل؛ اتضح أن ما تولد عنه من معلومات ساهمت في زيادة ربحية البنك؛ حيث يقدم البنك مجموعة من المنتجات المصرفية المتنوعة، لمجموعات متنوعة من عملاءه؛ وسعت إدارة البنك إلى تحقيق التوازن بين ما يقدم للعميل من خدمات وما يتولد عن معاملاته من ربحية العميل كمدخل لتحسين النشاط، وبناء على نتائج تطبيق تحليل ربحية العميل سعى البنك إلى تخفيض عدد العملاء ذوي الربحية المنخفضة، وتشجيع 10% من أوائل كبار العملاء على زيادة أرصدهم؛ وفي عام 1997 تم تطوير برنامج الاتصال مع العملاء بحيث يظهر رقم تعريف العميل، ولأي فئة ينتمي وفقاً لحجم ربحيتهم، وتخصيص نوعيات الخدمات المقدمة وفقاً لوضع العميل (Troska & Kuchta, 2007).

كما قام البنك الأول في شيكاغو بناء على نتائج تحليل ربحية العميل بفرض 3 دولار كرسوم صرافة على العملاء الأقل ربحية، مما أدى إلى إغلاق حسابات 30000 عميل من العملاء الأقل ربحية، مع زيادة أرصدة العملاء نتيجة قيام العملاء الباقين بزيادة أرصدهم لتجنب رسوم الصراف؛ مما أدى إلى زيادة ربحية البنك (Payant, 2003).

وفي محاولة من شركة Paging Network وهي شركة اتصالات مقدرها دالاس، لزيادة حصتها السوقية، قامت بتقديم خدمة النداء الآلي (البيجر Pagers) مجاناً لعملائها، مما أدى إلى جذب الكثير من العملاء؛ إلا أن بيانات تحليل ربحية العميل أوضحت الارتفاع الكبير في تكاليف خدمة العملاء؛ وفي ضوء زيادة تكلفة خدمة بعض العملاء عن الإيرادات المتولدة عن معاملاتهم مع الشركة، ولم يعد أمام الشركة مجالات لخفض التكلفة إلا التضحية بهؤلاء العملاء، فانتهجت سياسة تسمح لهم بالرحيل؛ وخسرت 138000 عميل، وتوقع زيادة عددهم إلى 325000 وهو ما يمثل 3.2% من عدد عملاءها (Van & Dirks, 2009).

ويتضح من تجارب شركة فيديكس وشبكة الاتصالات (Paging Network) أن رضا العميل قد لا يترتب عليه ربحية للشركة، وهو ليس العامل الوحيد أو حتى الأكثر أهمية لضمان ربحية العميل نظراً لوجود عناصر أخرى مؤثرة منها المحافظة على العملاء، وولاء العملاء، وتكاليف خدمة العملاء.

وبالنسبة للمحافظة على العميل (Customer Retention) فإنها تعني دعم العلاقة المستمرة مع العملاء بما يضمن استمرار ونمو معاملاتهم مع المنشأة، مما يسهم في تحقيق إيرادات إضافية من مشترياتهم من السلع والخدمات؛ ومن ثم تحسين ربحيتها نتيجة لعدة عوامل منها:

- لن تحتاج الشركة إلى بذل جهد إضافي لزيادة مبيعاتها لهؤلاء العملاء.

- انخفاض متوسط تكلفة اكتساب العملاء.

- انخفاض تكلفة خدمة العملاء.

وتأكدت صحة هذه العلاقة السببية بين المحافظة على العميل وزيادة ربحية الشركة، من خلال تجربة شركة فورد للسيارات، حيث سعت إلى زيادة نسبة الاحتفاظ بالعملاء من 60% إلى 80%؛ وكانت النتيجة زيادة حجم مبيعاتها بمبلغ 100 مليون دولار عن كل نقطة مئوية (Troska & Kuchta, 2007).

وبناء عليه يمكن القول:

- أن سعى المنشأة للمحافظة على العملاء، وتحسين ولاءهم لمنتجاتها يترتب عليه آثار هامة وقيمة على وضعها السوقي، ويتحقق ولاء العميل من خلال سعي الشركة لتقديم خدمات جيدة بأسعار تنافسية، مع العمل على تقديم تلك الخدمات بطريقة ودية تتسم بالألفة مع العميل.

- يكشف تحليل الربحية الإجمالية للعميل ارتباطها بالتغير في المنافع والتكاليف لكل من المنشأة والعملاء والمرتبطة بالعروض التي تقدمها؛ ولا يمثل انخفاض تكاليف التشغيل، وتوصيات العميل المصدر الأكبر لأرباح الشركة فقط بل المصدر الأسرع نمواً للأرباح.

- أن مدخل التكلفة وفقاً للنشاط ABC وبطاقة الأداء المتوازن BSC ساهما في حفز المدراء على دراسة قضية التكاليف كمدخل لزيادة الأرباح، وتحسين الفهم التنظيمي لموجهات الربحية؛ نظراً لاعتمادهما تحديد وقياس وفهم الدوافع والعلاقات السببية بين رضا العاملين ورضا العملاء وربحية العميل وربحية المنشأة؛ ومن خلال توصيف وقياس تلك العلاقات يمكن تحسين الأداء المؤسسي بشكل صحيح.

خلاصة القول أن إشباع رغبات العملاء والوصول لرضائهم يتطلب فهم كامل لموجهات القيمة التنظيمية؛ وفهم العلاقة بين رضا العاملين، ورضا العملاء، وربحية العميل وربحية الشركة؛ وقد استخدمت بعض الشركات نموذج سلسلة ربح الخدمة (الشكل 1) لمساعدتها على فهم الروابط السببية بين العملاء والعاملين وتأثيرهما على نمو كلاً من الإيرادات وأرباح الشركة (Murby, 2007).



## عينة الدراسة الميدانية

### جدول (1)

المسلسل	النشاط	الوظيفة
1	الصناعات المعدنية	مدير المبيعات
2	الاتصالات	مدير المحاسبة
3	طباعة ونشر	مراقب مالي
4	التأمين	مدير مالي
5	الكهرباء	مدير تسويق
6	شركة نقل واستثمار	مدير إدارة الحركة
7	شركة استثمارات مالية ومحاسبية	مدير عام المحاسبة الإدارية
8	صناعات بتروكيماوية	مدير المبيعات الإقليمي
9	مقاولات	محاسب
10	بنوك	-محاسب إداري -مدير عام التسويق - مدير عام العمليات
11	شركة سفر وسياحة	المدير التنفيذي
12	شركة أسمنت	المدير العام
13	شركة أبحاث وتسويق	المدير العام
14	شركة خدمات صناعية	المدير العام

وتم جدولة المقابلات بالاتفاق مع المستجيبين بهدف تجميع بيانات كمية ونوعية، توضح بشكل موثق دوافع بعض الشركات طبقات محاسبة العميل باعتبارها أحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية؛ وأسباب عدم اهتمام البعض الآخر بها، وما هي احتمالات تبنيتها؛ والدور التنظيمي الذي يمكن أن تلعبه محاسبة العميل، ودور المعلومات التي توفرها في مساعدة الإدارة على تحسين جودة القرار الإداري وفي ضوء الهدف من الدراسة تم التركيز فقط أسباب تبني أو عدم تبني محاسبة العميل؛ وتضمنت المقابلة توجيه مجموعة من الأسئلة المحددة والهادفة لتجميع البيانات المطلوبة؛ كما تم توجيه أسئلة مفتوحة للحصول على فهم أوسع للقضايا المطروحة، وفتح الموضوع للنقاش والتعرف على أي معوقات أو مشاكل غير متوقعة، وفي المرحلة النهائية من المقابلة تم تجميع البيانات الكمية من خلال مجموعة من الأسئلة المحددة.

وبدأت المقابلات بنقاش مفتوح مع المستجيبين في محاولة للتعرف على توجهات منشآتهم نحو تبني وتطبيق محاسبة العميل في ضوء التطبيقات الأربعة التي حددها (Guilding & McManus, 2002) وطلب من المستجيبين الالتزام بمقياس ليكرت الحماسي عند الإجابة على الأسئلة؛ وبدأت المقابلة بتوضيح ومناقشة المستجيبين في كل تطبيق من تطبيقات محاسبة العميل، ويمكن النظر لهذه المرحلة باعتبارها مجموعة من النقاشات المركزة لتجميع البيانات المستهدفة، والتأكد من صحتها من خلال استخدام بعض الأسئلة التأكيدية، والتي تتناول ذات الموضوع بصيغ مختلفة، مع توجيه بعض الأسئلة ذات الطابع الكمي للتأكد من دقة وموثوقية الإجابة.

وقد تم إجراء المقابلات في مدن جدة والرياض والدمام وتراوحت مدة كل مقابلة ما بين ساعة وساعتين وأجريت جميع المقابلات وجهاً لوجه باستثناء المقابلة مع مدير إدارة المحاسبة في شركة الاستشارات المالية والمحاسبية التي تمت عبر الهاتف.

وقد تم تسجيل جميع المقابلات كتابة، كما تم الاطلاع على بعض الأدلة، وفحص عدد من الوثائق والمستندات منها أوراق عمل على الإكسل، وقوائم مالية، ونشرات ومواد ترويجية، وتقارير خاصة، تم فحصها للتأكد من دقة وموثوقية المعلومات؛ وتم إجراء صياغة أولية للنتائج التي تم التوصل إليها من خلال مقابلة مفردات العينة، ثم صياغاتها في شكلها النهائي في ضوء إجابات عينة الدراسة، وإرسالها لهم مع تشجيعهم على تقديم معلومات تغذية عكسية بشأن النتائج التي تم توثيقها.

وبدأ التحليل بترميز كل نسخة مقابلة باستخدام حزمة برمجيات التحليل النوعي NVivo.

وأعطيت كل جملة كوحدة نص رقم؛ وتم تعريف كل وحدة في ضوء علاقة الارتباط بين وحدة النص والموضوع أو الموضوعات؛ تلي ذلك فحص كل نسخة مقابلة من خلال رموز موضوعاتها مع الأسباب والشروط المرتبطة بكل موضوع، وربط الآثار التي تم ملاحظتها والمتولدة من كل الموضوعات؛ وهو ما ساعد على ربط الموضوعات واختبار هذه الارتباطات من خلال تحليل سجل كل مقابلة.

وتضمنت مرحلة الترميز النهائي تحديد الموضوعات الرئيسية، وربطها بالموضوعات الأخرى التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالموضوع الرئيسي، وفي ضوء الهدف من الدراسة، فإن الموضوعات الرئيسية التي تم اختيارها والخاصة بتطبيقات محاسبة العميل، يوضحها الجدول (2).



شجرة ترميز بيانات المقابلات

جدول (2)

الموضوع	الترميز	
	فرعي	رئيسي
البيانات العامة		1
مرتبطة بالشركة	1/1	
مرتبطة بوظيفة المستجيب	2/1	
بيانات أخرى	3/1	
تطبيقات محاسبة العميل		2
تحليل ربحية العميل CPA	1/2	
تحليل ربحية العميل الجزأ SCPA	2/2	
تحليل عمر ربحية العميل LCPA	3/2	
تحليل قيمة العميل CVA	4/2	
أخرى	5/2	
الحوافز		3
الحوافز التسويقية	1/3	
الحوافز التنظيمية	2/3	
حوافز أخرى	3/3	
القرارات		4
العملاء	1/4	
التسعير	2/4	
دخول السوق	3/4	
أخرى	4/4	
المعوقات		5
عدم توافر الدعم	1/5	
مشاكل مرتبطة بتقنية المعلومات	2/5	
وجود أولويات أخرى	3/5	
التمسك بالتقليدية	4/5	

نقص الخبرات	5/5	
معوقات أخرى	6/5	
القياس الكمي		6
استخدام محاسبة العميل	1/6	
احتمال استخدام محاسبة العميل	2/6	
الأسس الحالية لمحاسبة العميل	3/6	
فعالية محاسبة العميل	4/6	
أخرى		7
لا يوجد اهتمام	1/7	

### ثالثاً- نتائج التحليل:

#### 1- بالنسبة لتطبيق محاسبة العميل واحتمالات تبنيها:

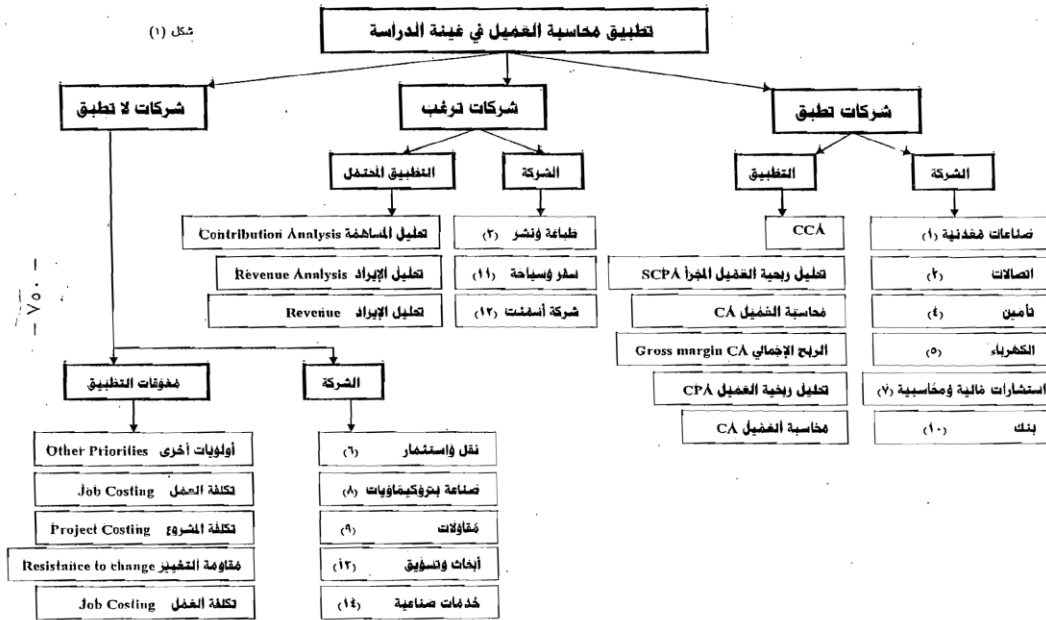
اتضح من نتائج التحليل أن من بين الأربع عشرة شركة المشاركة في الدراسة، تبين أن ست شركات فقط طبقت بعض أساليب محاسبة العميل، من بينها شركة واحدة طبقت الأساليب الأربعة التي حددها ( Guilding & McManus, 2002) والتي يتضمنها الجزء الكمي من جدول المقابلات؛ والخمس شركات الأخرى ركزت على تحليل العميل من زاوية التكاليف والإيرادات المرتبطة به، والشركات الثمانية الباقية لم تطبق أيّاً من أساليب محاسبة العميل التي حددها (Guilding & McManus, 2002) حتى وقت إجراء المقابلات، وقد أوضح ثلاث أشخاص ممن تم مقابلتهم في الشركات الثمانية أن شركاتهم بصدد تطوير النظم المحاسبية لديهم لتبني أحد أشكال تحليل العملاء.

ويوضح الشكل (1) وضع عينة الدراسة فيما يتعلق بتبني محاسبة العميل، ويصنفها وفقاً لطبيعة الممارسة المعتمدة لتنفيذ محاسبة العميل، ويوضح الشركات التي ما زالت في طور تبني واعتماد بعض تطبيقات محاسبة العميل.

والشركة الوحيدة التي تبنت محاسبة العميل بتطبيقاتها الأربعة التي حددها (Guilding & McManus, 2002) هي شركة الاتصالات؛ حيث أجرت تحليل ربحية العملاء الجزأ لجميع عملائها في جميع أنحاء المملكة بانتظام؛ ويحدد جميع الإيرادات والتكاليف التي تعزى إلى ست شرائح من العملاء مجزأة على أساس الفئات العمرية؛ وكان المسئول الأول عن نظام تحليل ربحية العملاء الجزأ هو فريق أبحاث التسويق بالشركة؛ الذي لاحظ أن السن هو أساس الاختلاف في احتياجات العملاء للمنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة، كما سعت الشركة لتطوير نظمها بهدف تجزئة العملاء وفقاً للبعد الديموجرافي.

وبالنسبة لشركة الصناعات المعدنية فإن لديها (50) عميل، وتبنت تطبيق مختلف لمحاسبة العميل أطلقت عليه تحليل تكلفة العميل، واقتصرت التحليل على تكاليف التسويق؛ حيث ركزت الشركة على تكاليف النقل والإمداد لأنها الأعلى؛ وسعت الشركة إلى ربط التكاليف المرتبطة بمبيعات العميل بقيمة مبيعاته، بما وفر للإدارة معلومات ساعدتها في تحسين جودة القرارات المتعلقة بالخدمات اللوجستية لكل عميل، ويدعم من قدرتها على التنبؤ بتلك التكاليف مستقبلاً؛ ومن المثير أن المحاسبين لم يشاركوا في تحليل تكاليف العميل، وتمت من خلال مسؤولي التسويق واقتصرت على التكاليف التسويقية فقط.

شكل (1)



قامت شركة التأمين بإجراء بعض التحليلات المرتبطة بالعميل بشكل متقطع في محاولة للوصول لفهم أفضل لربحية الفئات المختلفة من عملائها؛ وأوضح مديرها المالي أن الشركة لديها فهم جيد لربحية العميل، وأنها تضع أسعار مجموعة كبيرة ومتنوعة من العملاء؛ أخذت في الاعتبار الاختلاف في المناطق الجغرافية، وكذلك الفئات العمرية للعملاء؛ ونوعية السيارة التي يمتلكها؛ وكلها قضايا شخصية مرتبطة بالعميل؛ وهو ما يعني أن الشركة تسعى لتقييم كل العوامل المرتبطة بفئات العملاء، وبصفة خاصة الأسعار في ضوء سعيها لتحديد مستوى مستهدف من الأرباح، كما أوضح أن الشركة لا تسعى إلى تحديد من هم الزبائن المرشحين، لأنها تعمل دائماً على وضع سياسات تسعير تضع جميع العملاء على قدم المساواة في الربحية، وهي الطريقة الأمثل - في اعتقاده لدراسة ربحية العميل؛ وأشار إلى أن طبيعة نشاط الشركة يجعلها تفهم

جيداً قيمة عملاءها من حاملي وثائق التأمين على الحياة؛ حتى بدون إجراء أي تحليل لقيمة العميل، ويرجع ذلك إلى طبيعة وثائق التأمين على الحياة، حيث يمكن التحديد المسبق للتكاليف والتدفقات النقدية المستقبلية لكل وثيقة إحصائياً، ومن ثم فإن لدى الشركة القدرة على تحديد القيمة الكلية أو الإجمالية لكل وثيقة؛ كما تستطيع تحديد القيمة الإجمالية للأرباح المستقبلية من خلال المبيعات الحالية.

وتمثل شركة الكهرباء إحدى الشركات الكبرى التي تعمل في مجال توزيع الكهرباء في المملكة، وعند إجراء المقابلة كانت الشركة في مراحل مبكرة من تحليل قاعدة بيانات عملاءها، سعت من خلالها إلى تحديد سمات العملاء وأنماط الاستخدام والربحية، ونظراً لاستحواذ الشركة على جزء كبير من حجم السوق وتمتعها بوضع احتكاري، فإنها لم تكن حاجة إلى تحليل تفاضلي لربحية العملاء؛ إلا أنها بدأت التحليل بيانات قاعدة عملاءها، بهدف تحديد هامش الربح المكتسب من العملاء الكبار، ويتضمن ملف كل عميل على معلومات خاصة به مثل استهلاكه من الكهرباء بالجيجاوات، وإجمالي عدد ساعات وزمن الاستهلاك؛ يتم ربطها بتعريف الاستهلاك، ومقارنتها بتكاليف شراء الكهرباء لتحديد الربح المكتسب من كل عميل.

وبالنسبة لشركة الاستشارات المالية والمحاسبية، فكانت أكثر تقدماً في تطبيق نظام محاسبة العميل، حيث قامت بإنشاء قاعدة بيانات لعملائها سواء المحليين أو فروع الشركة الخارجية، تتضمن بيانات 200 عميل في المملكة، و 50 عميل على المستوى الإقليمي، يمثلون أهم عملاء الشركة في الوقت الحالي، ويرى مدير المحاسبة الإدارية أن البيانات التي تتضمنها قاعدة معلومات عملاء الشركة تساعدها في الحصول على كم لا بأس به من المعلومات عما تحققه الشركة من إيرادات عن الخدمات المقدمة لكل عميل، والتكاليف المعيارية لتلك الخدمات، ومن ثم إمكانية تقدير الربحية ومتوسط الإيراد صافي الربح وذلك لكل عميل سواء محلي أو خارجي، وبمقارنة ما قامت به الشركة مع تطبيقات محاسبة العميل التي اقترحتها

(Guilding & McManus, 2002) يتضح وجود اختلاف بينهما، حيث اقتصر تحليل الشركة على بعض العملاء، كما اعتمد التحليل على التكاليف المعيارية، ولم يتضمن تحليل ربحية العميل تكاليف التسويق وتكاليف الموارد البشرية.

يمثل البنك أحد البنوك الوطنية بالمملكة، ففي ضوء طبيعة نشاط البنك لديه قاعدة بيانات لكافة عملاءه، وقد قام بإجراء تحليل لسلوك المعاملات والأرصدة المتعلقة ببعض العملاء المتخصصين في نشاط التأمين وتجارة التجزئة والأعمال المصرفية، وذلك بهدف تحديد متوسط هامش ربح كل فئة، ويتم الاعتماد على تلك المعلومات لتحديد قيمة مساهمة

العميل في ربحية البنك؛ وقد أوضح مدير العمليات بالبنك أن أكبر مشكلة واجهت البنك عند محاولته تطبيق نظام محاسبة العميل تمثلت في توزيع وتخصيص التكاليف المشتركة على الأقسام الرئيسية بالبنك (الخدمات المصرفية للأفراد والخدمات المصرفية التجارية والتأمين)، ويسعى قسم المحاسبة الإدارية بالبنك للتغلب عليها من خلال تطبيق مدخل التكلفة وفقاً للنشاط Activity-Based Costing بهدف تخصيص التكاليف على الأنشطة بشكل أكثر دقة، مما يساهم في تحسين جودة المعلومات المتولدة عن تطبيقات محاسبة العميل بالبنك.

بالنسبة للشركات الستة التي تبنت وطبقت بعض ممارسات محاسبة العميل وقت إجراء المقابلة، وكان لديها نظام لمعلومات العملاء، ثلاثة من المسؤولين بها أعربوا عن رضا الإدارة على المستوى الحالي للمعلومات التي يتم توفيرها عن عملاء الشركة، ولا يوجد ما يستدعي تبني تطبيقات أخرى لمحاسبة العميل؛ والشركات الثلاثة الأخرى يروا أن هناك احتمال للتوسع في تطبيقاتهم لنظام محاسبة العميل؛ حيث أوضح مدير المحاسبة في شركة الاتصالات أنهم مازالوا في المراحل المبكرة لتطبيق نظام محاسبة العميل، وأن الشركة بعد أن طبقت التحليل الجزأ لربحية العميل وفقاً للفئات العمرية، فإنها بصدد تطبيقه وفقاً للتوزيع الجغرافي، كمدخل لتحسين مقدرتها الربحية المستقبلية.

ويرى مدير شركة الكهرباء أنه في ظل التوجه الحكومي لخصخصة قطاع الكهرباء، ستحتاج الشركة لمزيد من المعلومات الخاصة بالعملاء فيما يتعلق بمستويات الاستهلاك، وتركيبية التسعيرة لتلك المستويات؛ وأن الشركة تسعى حالياً للوصول لأفضل تقسيم أو تصنيف لأكثر من مليون عميل من عملاءها في ضوء أنماط الاستهلاك، والتوجهات السلوكية، والجوانب الديموغرافية، وأنماط السداد؛ وأن الشركة تبذل مزيد من الجهد للوصول لما هو أكثر من تحليل هامش إجمالي الربح، حيث تسعى للتعرف على تكلفة ما تقدمه الشركة من خدمات لعملائها، وبما يمكنها من معرفة صافي الربح المرتبط بكل فئة، وذلك من خلال تطوير نظم التكاليف للوصول لأدق الطرق التي يمكن من خلالها تقسيم التكاليف الإضافية المحملة لكل مراكز التكلفة على العملاء، بالإضافة للتكاليف الأخرى المرتبطة بالمتأخرات، والإخطارات المتتالية للعميل للتذكير بالسداد، وتكاليف التحصيل والإعلان والترويج.

وأوضح مدير عام التسويق بالبنك أنهم يطورون نظام محاسبة العميل المطبق حالياً، وفقاً لتصنيف العملاء لفئات بناء على نوع الخدمة البنكية المقدمة، والمنتجات والأسعار الخاصة بكل فئة. وتأسس هذا التقسيم على الأبعاد الثلاثة لقيمة العميل وهي:

- القيمة الحالية (القياس التقليدي لربحية العميل).

- القيمة الجانبية (قيمة العميل من حيث تأثيره على جذب الزبائن الآخرين).

- القيمة المستقبلية المحتملة (خصم الأرباح المتوقعة من العميل والتي تتأثر بعوامل مختلفة مثل خصائص الصناعة التي ينتمي إليها ووضعه في هذه الصناعة.

ويرى المحاسب الإداري أن بداية التطوير تنطلق من تبني مدخل التكلفة وفقاً للنشاط الذي يساهم في تحقيق الدقة في حساب تكلفة مختلف أنشطة البنك، ومن ثم إمكانية الحساب السليم لربحية كل منتج من منتجات البنك؛ والخطوة التالية التي يسعى البنك لتحقيقها على المدى الطويل هي الربط بين ربحية المنتجات وبين عملاء تلك المنتجات، بما يساهم في توفير معلومات عن ربحية كل عميل؛ كما أوضح مدير العمليات بالبنك أن الإدارة تتطلع لتحديد قيمة كل عميل من عملاءه، والمشكلة التي تواجه تحقيق هذا الهدف تتمثل في عدم وجود ترابط وتكامل بين النظم المطبقة بالبنك.

كما لوحظ أن من بين الشركات الثمانية التي لم تقم بتطبيق محاسبة العميل حتى وقت إجراء المقابلة، يوجد ثلاثة شركات لديهم الرغبة في تطبيق أحد أشكال محاسبة العميل؛ منهم شركة الطباعة والنشر التي بدأت بتطوير نظام لاستخراج المعلومات المرتبطة بالطلبية أو الأمر الإنتاجي أو العملية، بهدف قياس هامش مساهمة العميل؛ ويرجع لجوؤها لهذا المدخل إلى سعيها لحل المشاكل التي واجهتها والمرتبطة بتخصيص التكاليف غير المباشرة.

وأفاد المسئولين في شركة السفر والسياحة بأن الشركة بدأت في الوقت الراهن في التمهيد لتطبيق محاسبة العميل؛ من خلال "إنشاء برنامج الولاء" يتأسس على تنفيذ نظام بطاقة عضوية اليكتروني لكل عميل، للتعرف على معاملات كل عميل مع مختلف مرافق الشركة، ويرى مدير الشركة أن فناعة الإدارة بأن تقدير الأرباح المستقبلية المتوقع تولدها عن محاسبة العميل يمكن أن تدعم قدرة الشركة على تحديد وضع كل عميل ومجالات إنفاقه سواء مرتبطة أو غير مرتبطة بالخطط التشغيلية المستقبلية للشركة؛ ومن ثم تحسن قدرة الشركة على جذب العملاء الأكثر ربحية، وحفزهم لمزيد من التعامل معها، مما ينعكس في النهاية على رفع المقدرة الربحية للشركة.

وقد أوضح مدير عام شركة الأسمت وجهة نظر مشابجه، حيث يرى أن السعي لمعرفة مجالات إنفاق العملاء الكبار؛ وعدد تكرارات الصرف؛ يساهم في عملية تصنيف العملاء وفقاً لتوجهاتهم، ويمثل الخطوة الأولى لوضع الاستراتيجيات التسويقية التي يتم تبنيها.

ويوضح الجدول (3) النتائج التي تم التوصل إليها في المرحلة الأخيرة من المقابلات الشخصية التي تمت مع مفردات العينة والمتعلقة بمدى استخدامها لتطبيقات محاسبة العميل من عدمه؛ ويتضح أن تطبيق تحليل ربحية العميل CPA حصل على أعلى متوسط (3.07) مقارنةً بالتطبيقات الأخرى لمحاسبة العميل، بينما احتل تطبيق التحليل الجزأ لربحية العميل

scpa و المرتبة الثانية بمتوسط ( 2.78 ) بينما احتل تطبيق كل من تحليل متوسط أعمار ربحية العميل LCPA وتحليل قيمة العميل CVA مرتبة منخفضة بمتوسط (1.36).

وبالنسبة للشركات الستة التي طبقت بعض تطبيقات محاسبة العميل سجلت متوسط لا يقل عن (4) في استخدامها الحالي لكلاً من تحليل ربحية العميل CPA والتحليل الجزأ لربحية العميل SCPA؛ بالنسبة للشركات الثمانية الأخرى التي لم تجري أي تطبيق من تطبيقات محاسبة العميل حتى وقت إجراء المقابلة، أعطي لأربعة منها متوسط (1) لمن لم تسعى للقيام بأي ممارسة تقترب من تطبيقات محاسبة العميل، (2) لمن سعت لإجراء بعض الممارسات في اتجاه تطبيق محاسبة العميل؛ فعلى الرغم من عدم استخدام هذه الشركات لمصطلح محاسبة العميل وعدم اعتماد العميل كوحدة للتحليل المحاسبي، فإن كثيراً ممن تم مقابلتهم من مفردات العينة أوضحوا أن شركائهم تهتم بتجميع البيانات المتعلقة بالعملاء؛ وهو ما يمثل تمهيداً يدعم قدرتهم على تبني وتطبيق شكل أو أكثر من تطبيقات محاسبة العميل.

## 2- بالنسبة لمعوقات تطبيق محاسبة العميل:

على الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت المعوقات والصعوبات التي اعترضت تطبيق الابتكارات الحديثة في المحاسبة الإدارية كبطاقة الأداء المتوازن، والمحاسبة على أساس النشاط، والتكلفة المستهدفة؛ إلا أنه يكاد لا يوجد دراسات تناولت البحث في المعوقات والصعوبات التي تواجه تطبيق محاسبة العميل، وهو ما دفع الباحث لإدراج أسئلة تتعلق بالصعوبات التي تواجه تبني تطبيقات محاسبة العميل ضمن جداول المقابلات الشخصية، وفي ضوء إجابات عينة الدراسة يمكن بلورت معوقات التطبيق في أربع محاور رئيسية هي مشاكل تكنولوجيا المعلومات، الأولويات التنظيمية، مقاومة التغيير، وعدم كفاية المهارات.

## مدى تطبيق محاسبة العميل

### في عينة الدراسة

#### جدول (3)

الشركة	تحليل ربحية العميل CPA	التحليل المجزأ لربحية العميل SCPA	تحليل عمر ربحية العميل LCPA	تحليل قيمة العميل CVA
الصناعات المعدنية	5	3	1	1
الاتصالات	4	3	1	1
طباعة ونشر	3	4	1	1
التأمين	4	4	3	2
الكهرباء	4	2	1	1
شركة نقل واستثمار	2	3	1	1
شركة استثمارات مالية ومحاسبية	4	4	2	1
صناعات بتروكيماوية	4	2	1	4
مقاولات	5	5	3	2
بنوك	3	4	1	1
شركة سفر وسياحة	1	1	1	1
شركة أسمنت	1	1	1	1
شركة أبحاث وتسويق	1	1	1	1
شركة خدمات صناعية	1	1	1	1
المتوسط	3.07	2.78	1.36	1.36
الوسيط	3	3	1	1

- 1 تعني لا يستخدم أي منها؛ 5 تعني يستخدمها كلها

#### أ- مشاكل تكنولوجيا المعلومات:

تمثل المشاكل المترتبة على تكنولوجيا المعلومات أحد العقبات الرئيسية التي تواجه تطبيق محاسبة العميل؛ نظراً لتأثيرها على قدرة الشركة في الحصول على البيانات الملائمة لتطبيقها، وقد أوضح المسئول بشركة الاتصالات أن نجاح الشركة في



تطبيق التحليل الجزأ لربحية العميل SCPA يرجع إلى حد كبير لوجود أنظمة حاسب متكاملة في الشركة؛ في نفس الوقت أوضح مدير عام التسويق والمحاسب الإداري في البنك أن العائق الأساسي الذي واجه البنك عند سعيه لتطبيق محاسبة العميل تمثل في عدم القدرة على استخراج بيانات العملاء ذات الصلة من خلال نظم المعلومات المتباينة وغير المترابطة، حيث يوجد نظم منفصل للإقراض والسحب وحسابات العملاء، ومن ثم يصعب التوصل لربحية منتجات البنك، وهو ما يمثل عائق لقياس ربحية العميل.

### ب- وجود أولويات تنظيمية أخرى:

أوضح ثلاثة ممن تم مقابلتهم أن فشل شركاتهم في تبني وتطبيق محاسبة العميل يرجع إلى تركيز الشركة على أولويات تنظيمية أخرى، حيث يرى المدير المالي لشركة المقاولات أن سبب عدم تطبيق الشركة التي يعمل بها لممارسات محاسبة العميل يرجع إلى اهتمامها بالاندماج في شركة أخرى؛ وأن قياس ربحية العميل لم تكن ذات أولوية في تلك المرحلة، ولا يوجد اهتمام من جانب الشركة بأي دراسات أو تطوير نظم لمحاسبة العميل على الأقل لمدة عامين لحين الانتهاء من الاندماج والبدأ في مرحلة الاستقرار.

في حين أوضح المحاسب الإداري في شركة الخدمات الصناعية أن قيام الشركة بإعادة الهيكلة أوقف العديد من المشاريع؛ نظراً لوجود مشاريع قائمة ويتم تنفيذها، ويرى أن إتمام إعادة الهيكلة ربما يمثل أرضية مناسبة للبدء في تبني وتطوير تطبيقات محاسبة العميل.

وقد أضاف من تم مقابلتهم في شركة النقل والاستثمار أن توقف الشركة لفترة عام ونصف أدى إلى تأخر تبنيها أساليب محاسبة العميل، إلا أنها بدأت نشاطها بمرحلة لإعادة التفكير بهدف التجديد من خلال توجيه الإنفاق نحو الاهتمام بجودة العميل والسعي لزيادة ولاءهم للشركة على المدى الطويل؛ ويرى أن النظر للعميل كمقياس لتخصيص الموارد سيتحقق عندما تبدأ الشركة مرحلة الانطلاق.

### ج- مقاومة التغيير:

وقد اتضح هذا العائق من وضع شركة أبحاث التسويق، حيث سعى مجلس الإدارة لدعم القدرة التنافسية للشركة، من خلال تغيير هيكلها التقليدي، ودعم مستويات الخبرات والمهارات المتاحة بالشركة، وقد واجهت الشركة صعوبة كبيرة في إجراء التغيير الذي استغرق قرابة عامين، واجهت خلالها مقاومة كبيرة من جانب بعض العاملين الذين لا يقبلون تغيير

أفكارهم أو قيمهم أو طرق أداءهم، ويعتقدون أنه طالما الوضع يسير على ما يرام، فلماذا يقبلون تغييراً يجعل الأمور أكثر تعقيداً من وجهة نظرهم.

#### د- نقص المهارات:

أوضح مدير شركة البتروكيماويات أن نقص الخبرات والمهارات وعدم وجود المعرفة اللازمة يمثل عائقاً لتطبيق محاسبة العميل، فعلى الرغم من الحديث عن الفوائد التي ستعود على الشركة والعاملين من تطبيق محاسبة العميل؛ إلا أنه لا يوجد إدراك وفهم حقيقي لتلك الفوائد، ويحتاج العاملون لتثقيفهم داخلياً حول الكثير من الأمور، مع توضيح ما سيعود عليهم من تطويرها.

#### النتائج والتوصيات:

سعت الدراسة لاستكشاف العوامل التي دفعت توجه بعض الشركات لتبني تطبيقات محاسبة العميل كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، وتحديد ماهية العوائق والصعوبات التي تعترض تطبيقها، وكذا العوامل التي تدعم هذا التطبيق في البعض الآخر؛ وذلك في ضوء البيانات النوعية والكمية تم تجميعها من خلال مقابلات تمت مع عينة من المسؤولين المتخصصين في مجال المحاسبة والتسويق والإدارة المالية، والمدراء العموم في بعض الشركات السعودية المسجلة في سوق الأوراق المالية.

وقد لوحظ تبني بعض شركات العينة تطبيق أو أكثر من تطبيقات محاسبة العميل، وأن أشهر تلك التطبيقات هو تحليل ربحية العميل CPA، والتحليل الجزأ لربحية العميل SCPA سواء من ناحية التطبيق الفعلي أو التوجه نحو التطبيق؛ ويبدو أن هناك إمكانية كبيرة لمزيد من تطوير محاسبة العميل، من بين 14 شركة تمثل عينة الدراسة، يوجد 9 شركات اعتمدت أو تبنت تطبيق أحد ممارسات محاسبة العميل؛ والشركات الخمس الأخرى لم تطبق أياً من ممارسات محاسبة العميل؛ كما أبدت ستة شركات اهتماماً باحتمال اعتماد محاسبة العميل.

وفي ضوء التطبيقات الأربعة التي حددها (Guinding & McManus, 2002) وهي تحليل ربحية العميل والتحليل الجزأ لربحية العميل، وتحليل عمر ربحية العميل وتحليل قيمة العميل؛ فقد أوضحت نتائج المقابلات مع عينة الدراسة أن بعض الشركات تبنت تطبيقات أخرى لمحاسبة العميل منها تحليل تكاليف العميل، تحليل إيرادات العميل، وهما تحليلان يمثلان عناصر يتضمنها تحليل ربحية العميل، وهو ما يعني ضرورة أن تتبنى الأبحاث المستقبلية مفهوم أوسع للممارسات المرتبطة بمحاسبة العميل وفي ضوء الاختلاف الكبير في تفسيرات من تم مقابلتهم بشأن الأساليب الكمية،

فإن الأمر يتطلب ضرورة تطوير مقاييس تعكس بشكل أفضل استخدام محاسبة العميل في الممارسات العملية، وتوفر دليل أفضل على صحة القياس.

وعلى ما يبدو أن شدة المنافسة التي توجهها الشركات ستدفعها إلى تبني واعتماد محاسبة العميل؛ والدليل على ذلك تبني شركات الاتصالات والتأمين والاستشارات المالية والمحاسبية والبنك تطبيق أو أكثر من تطبيقات محاسبة العميل نظراً لما تواجهه هذه الشركات من منافسة سوقية بعكس الحال بالنسبة للشركات التي لم تبناها، وقد أوضح المسؤل في شركة الكهرباء أن اتجاه الدولة لخصخصة قطاع الكهرباء كان سبباً لحفز الشركة على تبني محاسبة العميل؛ وهو ما يؤكد ما توصل إليه (Guilding & McManus, 2002) من وجود علاقة موجبة بين شدة المنافسة وتبني تطبيقات محاسبة العميل.

وأوضح عدد ممن تم مقابلتهم أن حجم قاعدة العملاء له تأثير على نوعية تطبيقات محاسبة العميل التي يمكن تبنيها، فعلى سبيل المثال طبقت شركة الاتصالات التحليل الجزأ لربحية العميل نظراً لكبر حجم قاعدة بيانات عملاءها؛ والتي تضم أكثر من أربعة وثلاثين مليون عميل محلي؛ في حين أوضح مدير عام المبيعات في شركة الصناعات المعدنية أن تبني تحليل تكلفة العميل يرجع لصغر حجم قاعدة بيانات عملاء الشركة؛ حيث سعت الشركة لدراسة وفهم كل حالة على حدة للتعرف على ما يحتاجه كل عميل.

ويمثل تحديد الأساس الذي سيجزأ بناء عليه عملاء الشركة أحد المشاكل الهامة التي واجهت تطبيق التحليل الجزأ لربحية العميل؛ وعلى الرغم من أن هذه القضية استحوذت على اهتمام الكثير من الباحثين في مجال التسويق؛ إلا أنها لم تلقى إلا اهتمام قليل من الباحثين في مجال المحاسبة؛ وقد أشار بعض من تم مقابلتهم لبعض الأسس التي اعتمدوا عليها في تجزئة العملاء بغرض تحليل ربحيتهم منها على سبيل المثال التقسيم وفقاً للعمر، المنطقة الجغرافية، نمط الاستهلاك، نمط السداد، قطاع الصناعة قيمة العميل، والعوامل السلوكية والديموغرافية؛ وهو ما يعني أن السعي لتحديد العوامل التي تؤثر على تجزئة أو تقسيم العملاء في حالة تبني الشركة تطبيق تحليل ربحية العميل الجزأ يمثل مجال للبحث المستقبلي في تطبيقات محاسبة العميل.

وتعتبر هذه الدراسة من أولى الدراسات التي سعت لتحديد معوقات تطبيق محاسبة العميل كأحد أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية، وأظهرت نتائجها وجود أكثر من محدد منها قيود تكنولوجيا المعلومات والأولويات التنظيمية، ومقاومة التغيير، ونقص المهارات اللازمة للتطبيق، وهي في هذا تتفق مع ما توصلت إليه بعض الدراسات التي تناولت

محددات تطبيق الأساليب الحديثة في المحاسبة الإدارية، والتي حددت أهمها ممثلة في ضعف نظم الحاسب الآلي (Anderson, 2007- Shields, 2005-.Nielsen, et al. 2000)

وتتبع العديد من الدراسات السابقة في مجال المحاسبة الإدارية؛ يتضح عدم وجود أي إشارات للأولويات التنظيمية كأحد معوقات تطبيق أياً من الابتكارات الحديثة في المحاسبة الإدارية بصفة عامة، ومحاسبة العميل على وجه الخصوص، اللهم إلا دراسة قام بها (Shields, 2005) والتي تناولت أثر وقت العاملين، ووقت الإدارة، والموارد المالية على تطبيق مدخل المحاسبة وفقاً للنشاط.

وبالنسبة لمقاومة التغيير كأحد محددات تطبيق الابتكارات المعاصرة في المحاسبة الإدارية؛ فقد تناولتها الكثير من الدراسات المحاسبية، التي أكدت نتائجها أن الجمود الإداري وعدم الرغبة في التغيير يمثل أحد أهم المعوقات التي تواجه تطوير تطبيقات حديثة في مجال المحاسبة الإدارية بالمنشآت (Adler et al., 2000)، وهي النتيجة التي أكدتها الدراسة الحالية بالنسبة لمحاسبة العميل.

أما بالنسبة لنقص المهارات وأثرها السلبي على تبني المنشأة الابتكارات الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية، فقد تناولها (Argyris and Kaplan, 1994) في دراسته لأثر التعليم الإداري على تطبيق نظرية التقنية Technical Theory؛ حيث أكد على ضرورة توافر المهارات الإدارية اللازمة لفهم وتطبيق أي تكنولوجيا جديدة، كما يجب أن تتبنى الإدارة دعم ومساندة التطبيق؛ وأكد الكثير ممن تم مقابلتهم ضمن عينة الدراسة الحالية أن نقص المهارات اللازمة لتطبيق ممارسات محاسبة العميل يمثل أحد أهم المعوقات التي تواجهها الشركة عند تفكيرها في تبني أحد تلك الممارسات. وعلى الرغم مما واجهته الدراسة الحالية من قيود مثلها في ذلك مثل العديد من الدراسات الميدانية، إلا أن أهم صعوبة واجهتها باعتبارها من أول دراسة عربية تتناول تطبيقات محاسبة العميل في الممارسات العملية، هي نقص المعرفة بمحاسبة العميل على الرغم من وجود بعض الممارسات التي تطبقها مفردات العينة ترتبط بمحاسبة العميل، دون وجود إدراك لهذا المسمى في التطبيق العملي؛ كما سعت الدراسة للتعرف على العوامل المؤثرة على تبني الشركات تطبيق أساليب محاسبة العميل.

## الدراسات المستقبلية:

جدير بالذكر أن تعميم نتائج الدراسة لم يكن هدفاً أساسياً؛ حيث تم التركيز على الصحة الداخلية أكثر من الاهتمام بالقضايا المرتبطة بالصحة الخارجية؛ ويتضح ذلك من الاهتمام بالجانب النوعي وأساليب المسح الكمي؛ وانعكس ذلك في تضمين المقابلة لأسئلة كمية في نهايتها لمعرفة مدى تركيز الشركة على العملاء، والذي يمثل مدخلاً أساسياً لتطبيق محاسبة العميل، كما أن إجراء دراسة أولية لخطة المقابلة وما تتضمنه من أسئلة، وتعديلها في ضوء مرئيات عينة الدراسة، واستخدام برنامج حاسب آلي لتحليل البيانات النوعية التي تم جمعها خلال المقابلة بهدف تخفيض حجم التحيز، يمثل عاملاً هاماً للتأكد من الصحة الداخلية للنتائج.

وفي ضوء ما سبق، ومع الأخذ في الاعتبار صغر حجم العينة، فإن تعميم النتائج التي توصلت إليها الدراسة تحتاج لمزيد من الأبحاث المستقبلية في هذا المجال، تنطلق من تلك النتائج، مع التوسع في حجم عينة الدراسة وتركز على الصحة الخارجية بما يضمن الوصول لنتائج يمكن تعميمها وقبولها قبولاً عاماً.

وتعتبر هذه الدراسة أفضل تطبيق لمدخل تطوير النظرية الذي ابتكره (Modell, 2005) الذي يركز على التأكد من الصحة الداخلية، وأخيراً يمكن القول بأن هناك حاجة للمزيد من الأبحاث المستقبلية تساهم في التعرف على المزيد من أساليب محاسبة العميل، وما قد يواجه تطبيقها من صعوبات أو عوائق، وكذا تحديد طرق أخرى لتقسيم وتصنيف العملاء، تساهم في تحسين تطبيق التحليل الجزأ لربحية العميل؛ كما يجب أن تسعى الأبحاث المستقبلية في مجال محاسبة العميل إلى تحديد العوامل المرتبطة بطبيعة الصناعة والتي يمكن أن تؤثر في قدرة الشركة على تطبيق الأساليب المختلفة لمحاسبة العميل.

## المراجع:

- 1- أبو علي، سلطان، أهم مشكلات الائتمان المصرفي في السوق المصرية وكيفية علاجها (الائتمان المصرفي والقروض المصرفية والأزمة والحل) مركز صالح كامل، 2002.
- 2- المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية بقياس الأداء المتوازن (المنصورة: المكتبة العصرية، 2006).
- 3- عبد المحسن، توفيق محمد، اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الإدارة: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن (القاهرة: دار الفكر العربي، 2006).
- 4- د. يوسف، محمد محمود، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005)
- 5- Adler, R., Everett, A.M. and M. Waldron: "Advanced Management Accounting Techniques in Manufacturing: Utilization, Benefits, and Barriers to Implementation", Accounting Forum, Vol. 24, 2000 pp. 131-150.
- 6- Anderson, S.W. (2007) "A Framework for Assessing Cost Management System Changes: The Case of Acuity-Based Costing Implementation at General Motors 1986-1993", Journal of Management Accounting Research, Vol. 7, pp. 1-51.
- 7- Anderson, E.W. and V. Mittal (2000) "Strengthening the Satisfaction-Profit Chain", Journal of Service Research, Vol. 3, pp. 107-120.
- 8- Argyris, C. and R.S. Kaplan (1994) "Implementing New Knowledge: The Case of Activity-Based Costing", Accounting Horizons, Vol. 8, pp. 83-105.
- 9- Banker, R., Hughes, A. and G. Goetzmann (2010) "Database Marketing: Improving Service and Profitability by Segmenting Customers", American Banker, Vol. 173, p. 30.
- 10- Bromwich, M. (2000), "The case for strategic management accounting: the role of accounting information for strategy in competitive markets", Accounting, Organizations and Society, Vol. 25 Nos 1/2, pp. 27-46.
- 11- Brouthers, K.D. and Roozen, F.A. (2009), "Is it time to start thinking about strategic accounting?", Long Range Planning, Vol. 32, pp. 311-22.
- 12- Chenhall, R.H. (2005b), "Integrative strategic performance management systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study", Accounting, Organizations and Society, Vol. 30, pp. 395-422.
- 13- Cadez, S. and Guilding, C. (2012), "An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting", Accounting, Organizations and Society, Vol. 33 Nos 7/8, pp. 836-63.
- 14- Christopher, M., Payne, A. and D. Ballantyne (2010) Relationship Marketing, Butterworth-Heinemann, Oxford.

- 15-Cokins, G. (2004), Performance Management, Wiley, New York, NY.
- 16-Cooper, R. and R.S. Kaplan (1991c) "Winchell Lighting, Inc. (A)", in The Design of Cost Management Systems: Text, Cases and Readings, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- 17-Foster, G. and M. Gupta (1994) "Marketing, Cost Management and Management Accounting", Journal of Management Accounting Research, Vol. 6, pp. 43-77.
- 18-Foster, G., Gupta, M. and L. Sjoblom (1996) "Customer Profitability Analysis: Challenges and New Directions", Cost Management, Spring, pp. 5-17.
- 19-Foster, G. and D.W. Swenson (1997) "Measuring the Success of Activity-Based Cost Management and Its Determinants", Journal of Management Accounting Research, Vol. 9, pp. 109-141.
- 20-Foster, G. and S.M. Young (1997) "Frontiers of Management Accounting Research", Journal of Management Accounting Research, Vol. 9, pp. 63-77.
- 21-Gustafsson, A., Edvarsson, B., Johnson, M.D., and T. Strandvik (2010) "The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Product versus Services", Total Quality Management, Vol. 21, No. 7, pp. 917-928.
- 22-Hoque, Z. (2001), Strategic Management Accounting: Concepts, Processes and Issues, Spiro Press, London.
- 23-Hoque, Z. and James, W. (2000), "Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance", Journal of Management Accounting Research, Vol. 12, pp. 1-17.
- 24-Gronroos, C. (2004) "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing", Management Decision, Vol. 32, pp. 4-32.
- 25-Guilding, C. and L. McManus (2002) "The Incidence, Perceived Merit and Antecedents of Customer Accounting: An Exploratory Note", Accounting, Organizations and Society, Vol. 27, pp. 45-59.
- 26-Hansen, D.R. and M.M. Mowen (2004) Management Accounting, 6<sup>th</sup> edn, Southwestern, US.
- 27-Horngren, C.T., Datar, S.M. and F. Foster (2006) Cost Accounting - A Managerial Emphasis, 12th edn, Prentice Hall.
- 28- Ittner, C.D. and Larcker, D.F. (2008), "Innovations in performance measurement: trends and research implications", Journal Of Management Accounting Research, Vol. 10, pp. 205-38.
- 29-Juras, P.E. and P.A. Dierks (1994) "Student Case Competition Case: Blue Ridge Manufacturing", Management Accounting, December, pp. 57-59.
- 30-Kamakura, W.A., Mittal, V., de Rosa, F. and J.A. Mazzon (2002) "Assessing the Service-Profit Chain", Marketing Science, Vol. 21, No. 3, pp. 294-317.

- 31-Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1992) "The Balanced Scorecard- Measures that Drive Performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, pp. 71-79.
- 32-Kaplan, R.S. and D.P. Norton (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review* Vol. 74, pp. 75-85.
- 33-Langfield-Smith, K. (2008), "Strategic management accounting: how far have we come in 25 years?", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21 No. 2, pp. 204-28.
- 34-Maher, M.W. (2005), "Activity-based costing and management", in Weil, R.L. and Maher, M.W. (Eds), *Handbook of Cost Management*, 2nd ed., Wiley, New York, NY.
- 35-Malina, N.A. and Selto, F.H. (2001), "Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard", *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 47-90.
- 36-McManus, L. (2007) "Construction of a Segmental Customer Profitability Analysis", *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol. 5, No. 2, pp. 59-74.
- 37-Mittal, V. and W.A. Kamakura (2001) "Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics", *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, pp. 131-142.
- 38-Modell, S. (2005) "Triangulation Between Case Study and Survey Methods in Management Accounting Research: An Assessment of Validity Implications", *Management Accounting Research*, Vol. 16, pp. 231-254.
- 39-Moon, P. and Bates, K. (2003), "Core analysis in strategic performance appraisal", *Management Accounting Research*, Vol. 14 No. 4, pp. 139-152
- 40-Murby, Liz: "Customer Profitability", *Financial Management* (Nov 2007), pp. 33-35.
- 41-Nielsen, J.F., Bukh, P.N.D. and N.P. Mols (2000) "Barriers to Customer-Orientated Management Accounting in Financial Services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11, pp. 269-286.
- 42-Noone, B. and P. Griffin (1999) "Managing the Long-Term Profit Yield from Market Segments in a Hotel Environment: A Case Study on the Implementation of Customer Profitability Analysis", *Hospitality Management*, Vol. 18, pp. 111 - 128.
- 43-Norreklit, H. (2000), "The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions", *Management Accounting Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 65- 88.
- 44-Payant, W Randall: "The Challenges and Opportunities of Customer Profitability Analysis", *The Journal of Bank Cost & Management Accounting* 16.3 (2003): 41-47.



- 45-Quain, W.J. (1992) "Analyzing Sales-Mix Profitability", *Cornell H. R. A. Quarterly*, April, pp. 57-62.
- 46-Roslender, R. and Hart, S.J. (2012), "Integrating management accounting and marketing in the pursuit of competitive advantage: the case for strategic management accounting", *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 23, pp. 255-77.
- 47-Roslender, R. and Hart, S.J. (2013), "In search of strategic management accounting: theoretical and field study perspectives", *Management Accounting Research*, Vol. 24 No. 3, pp. 255-79
- 48-Shields, M.D. (2005) "An Empirical Analysis of Firms' Implementation Experiences with Activity-Based Costing", *Journal of Management Accounting Research*. Vol. 17, pp. 148-166.
- 49-Simmonds, k.: "Strategic Management Accounting", *Management accounting (UK)*, 59, April, 1981, pp. 26.29
- 50-Ward, K. (2002) "Accounting for Marketing Strategies", in Drury, C. (ed.), *Management Accounting Handbook*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- 51-Zink, K. J. (1995) *Total Quality Management as a Holistic Management Concept*, Springer, New York, NY.
- 52-Van V. - Dirks, P.: "Molenaar, Ronald Customer Profitability Pricing", *Cost Management* 23.3 (May/Jun 2009): 32-45.