



سلسله مقاله‌های حسابداری مدیریت

تحلیل سودآوری از مشتری



مترجم: مجید میراسکندری

نویسنده: رابین بیلز

سال بیست و چهارم - شماره ۲۱۸ از دی‌ماه ۱۳۸۹

حسابداری

دغدغه‌های تجاری اصولی ناتوان بود. در واقع خیلی از شرکت‌ها به بهانه‌ی این که "محیط تجاری روز به روز سخت‌تر می‌شد"، به سودآوری مرتباً کاهش یابنده راضی شده بودند. اما باید گفت به این ترتیب و با ارائه‌ی خدمات اضافی با قیمتی کم‌تر از بهای تمام شده، سودآوری کلی خود را به خطر می‌انداختند. راه حل مشکل، تحلیل همه جانبه‌ی تمام بها و درآمد ایجاد شده بابت ارائه‌ی خدمات یادشده است، نه این که خیلی ساده تخفیف تجاری را از حاشیه‌ی فروش کم و خود را راحت کنیم. شرکت‌ها باید بتوانند پیچیدگی‌های روابط تجاری خود را به صورت مقداری بیان کنند و به این ترتیب ارزش لازم را برای تصمیمات تجاری خود ایجاد کنند. چنین راهکاری باید بتواند پرسش‌هایی را که با حسابداری سنتی بی‌پاسخ می‌ماند، جواب دهد- پرسش‌هایی از قبیل: • آیا بازار X، اهداف سودآوری ما را تأمین می‌کند؟ تا به حال تأمین کرده است؟ و اگر پاسخ مثبت است چگونه؟ • کدام مشتری بیشترین سودمان را می‌سازد و چگونه می‌توانیم از آن را حفظ کنیم؟ • حداکثر تخفیف یا بسته‌ی خدماتی قابل ارائه به بهترین مشتریان در مذاکرات بعدی کدام است، به طوری که هم تحمل‌پذیر باشد و هم

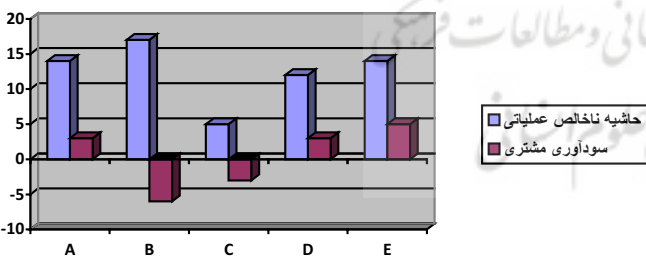
در سال‌های بعد از جنگ، زیر فشار شهرداری‌ها، بخش خرده‌فروشی از طریق ادغام و تملک به شکلی درآمد که تعداد محدودی خرده‌فروش بزرگ و اصلی، به هزینه‌ی تولیدکننده‌ها و تأمین‌کنندگان کالا، صاحب قدرت خرید بالایی شدند. گروه اخیر چنانچه مالک نام تجاری معتبری نبودند، قدرت و نفوذ تجاری بسیار کمی داشتند. در چنین شرایطی خدمات بعد از فروش به مشتری، در مبارزه برای به دست آوردن سهم بازار، حجم فروش و کسب حاشیه‌ی فروش، عامل کلیدی تلقی می‌شد. تأمین‌کنندگان کالا برای پاسخ‌گویی به این مشکل، تخفیف فروش یا سطح ارائه‌ی خدمات به خرده‌فروش را بالا می‌بردند، به این امید که با بالا بردن حجم فروش، قدرت تجاری خود را افزایش دهند. اما، حجم اضافی فروش یا ارائه‌ی خدمات بیشتر، معمولاً باعث انجام فعالیت‌ها و هزینه‌های بیشتری می‌شد که عملاً از حاشیه‌ی فروش اضافی ایجاد شده، بیشتر می‌شد. سردرگمی در این حوزه باعث تضاد بین کارکنان حسابداری و بازاریابی شد و برگزاری دوره‌های آموزشی نظیر "بازاریابی برای حسابداران" و "مدیریت مالی برای مدیران غیرمالی" شد. با آنکه این دوره‌های آموزشی تفاهم بین آنها را افزایش می‌داد، اما از پاسخ‌گویی به

اهداف سود ما را تأمین کند؟
 در دور بعدی معاملات تجاری روی کدام یک از انواع مشتریان باید بیشتر تمرکز کنیم تا سودآوری بیشینه شود؟
 آیا واقعاً از مشتریان بزرگ پول خوبی در می‌آید؟ تحت کدام شرایط، می‌توانیم از آن حجم بزرگ فرار کنیم و پیامدهای آن چیست؟
 آیا این محصول به خصوص به اندازه‌ی کافی در سودآوری کلی دخیل است که ادامه‌ی تولیدش توجیه‌پذیر باشد؟
 آیا در این بازار باید حضور داشته باشیم؟
 اگر نتوان به این پرسش‌ها به دقت پاسخ داد، آن‌گاه موفقیت تصمیم‌های مربوط، حداقل خواهد بود. رقبایی که از چگونگی و عمق هزینه‌های مربوط درک درستی داشته باشند، می‌توانند سودآوری خود را به نحو چشم‌گیری تقویت کنند.

موانع اندازه‌گیری سودآوری از مشتری

- کنترل کیفیت
- امور بازرگانی
- کارکنان فروش
- تخفیف‌های داده شده در گذشته
- توزیع
- خرید
- پیشبرد فروش
- هزینه‌های تأمین مالی
- استعلام‌ها

نمایشگر ۱- سودآوری به شکل درصدی از فروش



هر چند بیشتر شرکت‌ها از لزوم پاسخ‌گویی به پرسش‌های یادشده آگاهی دارند، غالباً به دلیل وجود عوامل زیر در انجام آن محدودیت دارند:
 • فلسفه‌ی حسابداری سنتی با این نوع تحلیل مناسبت ندارد.
 • بیشتر شرکت‌ها بر اساس خطوط مسئولیت یا وظیفه سازمان‌دهی شده‌اند، و عملیاتی که قرار است کمی شوند، با حوزه‌های مسئولیتی گوناگونی سروکار دارند. اغلب بعضی از کارکردها چنین تحلیلی را پشتیبانی نمی‌کنند و زحمات بقیه را به هدر می‌دهند.
 • بعضی از شرکت‌ها بر سنجش عملکرد مرکز سود تأکید زیادی می‌کنند، گرچه این عمل به عنوان بخشی از سنجش عملکرد کلی، ارزشمند است، اما باید گفت روشی درون‌گرایانه است چون به مشتری توجهی ندارد، مشتری عاملی است که بسیاری از تصمیم‌های تجاری باید برای آن گرفته شود.
 به دلیل وجود این محدودیت‌ها است که تعداد کمی از شرکت‌ها به چیزی بیشتر از اندازه‌گیری سودآوری از مشتری در حد حاشیه‌ی ناخالص پس از کسر تخفیف تجاری می‌اندیشند؛ اکثراً ترجیح می‌دهند کار ساده را بکنند تا به اندازه‌گیری‌های ارزشمند بپردازند به عبارت دیگر بیشتر شرکت‌ها مشکل را درست تشخیص می‌دهند ولی نمی‌دانند آن را چگونه حل کنند.
 در ادامه‌ی این مقاله، به تشریح ابزاری قوی و انعطاف‌پذیر در کمی کردن و درک روابط تجاری و پشتیبانی تصمیم‌های تجاری کلیدی، می‌پردازیم. این روش را تحلیل سودآوری از مشتری می‌نامند.

تحلیل سودآوری از مشتری

در این نوع از تحلیل تمام بهای مربوط به رابطه‌ی تجاری با هر

امور بازرگانی لازم برای بعضی از مشتریان از بقیه مفصل تر است؛ بعضی از مشتریان خواستار قیمت‌های از پیش تعیین شده‌اند، بعضی چنین نیازی ندارند. این پرسش‌ها با در نظر گرفتن موارد زیر، بسیار مهم‌تر به نظر می‌رسند:

- بهای مبتنی بر فعالیت که روابط با مشتری را پشتیبانی می‌کند، مستقل از بهای تمام‌شده‌ی محصولات می‌تواند تا ۶۰ درصد قیمت فروش را ببلعد؛
 - این بهای زمانی که به صورت درصدی از فروش بیان می‌شود، بسته به نوع مشتری و سطوح فعالیت‌های انجام شده، دامنه‌ی بسیار وسیع و بزرگی را در برمی‌گیرد.
- چون هیچ دو مشتری مثل هم نیستند، سودآوری از هر مشتری نیز با دیگری متفاوت است. این گوناگونی را با استفاده از روش‌های حسابداری سنتی نمی‌توان نشان داد. به نمایشگر ۲ توجه کنید.

نمایشگر ۲- دامنه‌ی تغییرات بهای

دامنه‌ی تغییرات بهای مبتنی بر فروش (درصدی از فروش)		
۰-۲۵	تخفیف	
۲-۲۰	فروش و سفارش دادن	
۲-۳۵	انبار داری و توزیع	
۲۰-۷۰	خرید و تولید	
۱-۲۰	بازاریابی و تبلیغات	
۱۰-۳۰	هزینه‌های عمومی اداری و هزینه‌های ثابت	
	سود	مشمول تغییرات متناسب

اهمیت مبادله

مسئله، ارتباط دادن این گوناگونی به مشتری است. حسابداری سنتی به شناسایی تراکنشی که کالا را به مشتری ربط می‌دهد و در واقع مرکز سود نهایی است، نمی‌پردازد. تراکنش در ساده‌ترین شکل، خود را به صورت سطری در صورت‌حساب فروش نشان می‌دهد.

تحلیل‌های انجام شده در این سطح از جزئیات نشان می‌دهند که دوران "میانگین" به سر آمده است، و نتایج حاصل اتکاپذیرتر شده‌اند. این تغییر در فلسفه‌ی حسابداری به آن معنی است که می‌توان صورت کلی سود و زیان را تغییر داد و صورت سود و زیان از هر مشتری را جداگانه تهیه کرد. متعاقباً می‌توان این سود و زیان را برای هر بازار نیز تهیه کرد.

تحلیل سودآوری از مشتری، بهای تأخیر تمام اقدامات انجام شده را با گروه‌های مشتریان تلفیق می‌کند و ارتباط بین عملیات و سیاست‌ها را روشن می‌سازد و اثر آنها را در حساب (سود و زیان) از هر مشتری نشان می‌دهد.

تحلیل سودآوری از مشتری، مستلزم صرف منابع برای نرم‌افزار و سخت‌افزار است. اما، وقتی این مرحله کامل شود، پایگاه داده‌های مربوط به محاسبه‌ی سودآوری فراهم و تحلیل همه‌جانبه و پاسخ‌گویی به انواع پرسش‌ها، امکان‌پذیر می‌شود.

پایگاه داده‌های تحلیل سودآوری از مشتری

تحلیل کامل سودآوری از مشتری، تمام محصولات فروش رفته به تمام مشتریان را برای دوره‌ی زمانی مورد نظر پوشش می‌دهد. پایگاه داده‌های سودآوری، بسیار بزرگ و نیازمند روش‌های تحلیلی مناسب برای جلب توجه مدیریت به مهم‌ترین دغدغه‌های مهم و فوری است.

تحلیل شبکه‌ی چهارخانه‌ای تصمیم، یکی از ابزارهای قدرتمند در این خصوص است. در این تحلیل هر مشتری روی نمودار نقطه‌گذاری می‌شود و سودآوری و حجم تجارت با او در نظر گرفته می‌شود.

(نمایشگر ۳)

حاشیه‌ی فروش

این تحلیل، تمام منابع فروش را در چهار گروه، طبقه‌بندی می‌کند، که هرکدام مستلزم واکنش مدیریتی مختلفی هستند. ضمناً این کار اولین قدم در تعیین محرک‌های سودآوری یا زیان‌آوری مشتری است، که خود می‌تواند باعث تمرکز بیشتر و کوشش‌های بازاریابی و فروش به مشتریان مناسب‌تر، بشود. تحلیل‌های دیگری، مثل تحلیل حاشیه‌ی فروش جمع‌شونده‌ی



هدف‌های کلیدی کسب‌وکار و نیازهای مشتریان متمرکز شده و نه بر فعالیت‌های غیرضروری، بسیار مفید است. ثابت شده است که این روش شناسی بسیار موفق است؛ و توانسته است نوعاً بین ۱۰ تا ۲۰ درصد در سربارها صرفه‌جویی کند و در عین حال خدمات مناسب‌تری را نیز به مشتریان ارائه دهد.

مهندسی حساب مشتری

مهندسی حساب مشتری با پرسیدن پرسش‌های اساسی و مقایسه و ارزیابی پاسخ‌های مربوط، سودآوری تأمین‌کنندگان (فروشنندگان) برای هر فروشگاه را تا حد قابل قبولی، افزایش می‌دهد.

پرسش‌هایی از این قبیل:

- تأثیر توزیع به مشتریان اصلی از طریق مراکز توزیع ملی آنها به جای شبکه‌ی خودی، چه خواهد بود؟
 - پیچیدگی ارائه‌ی خدمات به حساب‌های (مشتریان) کوچک از طریق عمده‌فروشان ثالث چیست؟
 - کدام حساب‌های (مشتریان) سودآوری کم‌تری دارند و چگونه می‌توان سودآوری آنها را به سادگی بهبود بخشید؟
- چهار عامل کلیدی برای مهندسی حساب موفق به شرح زیر است:
۱. درک این نکته که انتظارات مشتریان از دریافت خدمات، در هر حال، مدیریت‌پذیر است.
 ۲. ساختار هزینه‌ی داخلی را باید طوری تنظیم کرد که بتواند هر تغییر ناشی از مهندسی حساب را منعکس کند.
 ۳. پیاده‌سازی تصمیمات مهندسی حساب را باید دقیقاً برنامه‌ریزی کرد و نتایج را مرتباً کنترل کرد.

فروشگاه، نیز چگونگی به‌کارگیری منابع (و دارایی‌ها) برای عملیات فروش که حاشیه‌ی فروش منفی یا صفر دارند را بررسی می‌کند. به هر حال، گرچه این تحلیل‌ها به نتایج جالبی می‌رسند، اگر منجر به اقدام مناسب نشوند، هیچ ارزشی ندارند. چهار راه اصلی دستیابی به این منظور عبارت‌اند از:

- بهبود ثمربخشی و بهره‌وری
- مهندسی حساب (مشتری)
- راهبرد تجاری
- مدل‌سازی رقیب

بهبود بهره‌وری

قبل از پیاده‌سازی تحلیل سودآوری از مشتری، کسب اطمینان از این‌که عملیات کلی شرکت به اندازه‌ی کافی از لحاظ صرفه‌ی هزینه کارا است، بسیار مهم تلقی می‌شود.

خیلی از شرکت‌ها با بازبینی مرتب فناوری، استفاده از امکانات، بازدهی عملکرد و برنامه‌ریزی در هر وظیفه و کارکرد، به سطح رقابتی مناسبی از بهره‌وری دست می‌یابند. اما، اگرچه در این راه، مزایایی را کسب می‌کنند، در عمل با محدودیت روبه‌رو می‌شوند. چون این اقدامات همگی وظیفه-محور هستند؛ با این اقدامات نمی‌توان حساب ناکارایی‌های موجود در ارتباطات میان‌بخشی را نگه‌داشت، حال آن‌که شرکت برای عملیات روزمره‌ی خود به همین‌ها تکیه دارد. سریع‌ترین و مؤثرترین راه درک کامل تمام فعالیت‌ها و هزینه‌های سربار مرتبط با آنها، انجام بازبینی کامل اثربخشی سربارها است. راه‌کار کیفیت جامع برای کسب اطمینان از این‌که مصرف منابع بر

نمایشگر ۳- تحلیل شبکه‌ی تصمیم‌فرهنگی
حاشیه‌ی فروش مثبت - درصدی از فروش



۴. تعهد مدیریت به همکاری، خصوصاً وقتی اثر بعضی از تصمیمات به چند قسمت و کارکرد مربوط می‌شود، ضروری است. اجرای مهندسی حساب مثل تعویض تفنگ با تیروکمان است.

راهبرد تجاری

داشتن دیدگاهی روشن از سودآوری برای ارزیابی و اجرای راهبرد تجاری ضروری است؛ و تنها راهی است که ارتباط تجاری بیرونی شرکت در سطح مشتری را به ساختار هزینه‌ی داخل متصل می‌کند. این مسئله به تنهایی کافی نیست اما سکویی برای توسعه‌ی راهبرد متمرکز و معتبر است. این راهبرد درک فروشندگان را نسبت به بازار، بازیگران آن و موقعیت رقابتی شرکت، تکمیل می‌کند.

مدل‌سازی رقیب

مدل‌سازی رقیب دنباله‌ی طبیعی تحلیل سودآوری از مشتری است. فروشندگان با شناخت ساختار سودآوری از مشتری شرکت خود و مقایسه بین خودش و رقیب آن را به دست می‌آورد. با ارزیابی این تفاوت‌ها، تشخیص این‌که کدام مشتری، قسمت و فعالیت رقیب آسیب‌پذیر است فراهم می‌شود. چنین ارزیابی هم به درک بیشتر بازار کمک می‌کند و هم الهام‌بخش تصمیم‌های درست می‌شود.

در حال حاضر تحلیل سودآوری از مشتری به ندرت در تعداد کمی از شرکت‌های پیشرفته‌تر اجرا می‌شود، پنج سال دیگر بخش معمولی فرایند برنامه‌ریزی و کنترل بسیاری از شرکت‌های بخش خرده‌فروشی

خواهد بود. ده‌سال بعد توسعه‌ی آن به شکل مدل‌سازی رقیب، واقعه‌ای روزمره خواهد شد.

خلاصه

تحلیل سودآوری از مشتری شکاف اساسی در دامنه‌ی ابزارهای موجود حسابداری مدیریت و تحلیلی را برای مدیریت پُر می‌کند:

- مشتری را مقدم می‌شمرد و او را در مرکز توجه و تحلیل قرار می‌دهد.
- رابطه‌ی تجاری را کمی می‌کند و سودآوری حساب (مشتری) را اندازه می‌گیرد.
- ابزار تحلیلی قدرتمند است.
- بر مفهوم "در اولین فرصت" و "کیفیت جامع" تأکید می‌کند.
- تیر و کمان را با تفنگ عوض می‌کند و فروشندگان را نسبت به تشخیص این‌که کدام حساب‌ها (ی مشتریان) سودآوری کلی را خدشه‌دار می‌کنند و کدام حساب‌ها، بخش عمده‌ی سود را تشکیل می‌دهند، قادر می‌سازد.
- مدیران سطوح بالاتر را قادر می‌سازد تصمیمات بزرگ مربوط به ترکیب مشتریان را با اطمینان بیشتری نسبت به گذشته، بگیرند.
- رضایت مشتری را با مرزبندی‌های کارکردی داخل شرکت هماهنگ و یکپارچه می‌کند.
- پایه‌ای برای گفت‌وگوی سازنده بین فروشندگان و خریدار ایجاد می‌کند که به بهبود حاشیه‌ی سود منجر می‌شود.

منبع:

Willks Coltin & Louise Buoke, "Management Accounting-Decision Management", CIMA Publication, 2009.

