

## تحليل حساسية الربحية في الفنادق

تبنى فكرة تحليل حساسية الربحية على تحديد أو قياس مدى تأثير بعض العوامل المتحكممة أو الرئيسية على صافي الربح الفندقي، ومن أهم العوامل المتحكممة في الصناعة الفندقية هي ( عدد النزلاء، متوسط القوة الإنفاقية للنزيل، أسعار بيع الخدمات الفندقية المختلفة من مبيت وطعام، تكلفة الأطعمة والمشروبات، عدد النزلاء، المواد المتغيرة، الأجور المتغيرة، المصروفات الإدارية والعمومية).

وتتبلور فكرة التحليل هذه في أن التغير بمعدل 10% مثلاً في متوسط القوة الإنفاقية للنزيل سيكون له تأثير على صافي الأرباح يختلف عن التغير بمعدل 10% في تكلفة الأطعمة والمشروبات مثلاً. والجانب الآخر هو أن عملية ترتيب تلك العوامل والتأثيرات المتعددة والمتباينة عملية صعبة حتى على ذوي الخبرة الطويلة في صناعة الفندقة اعتماداً على خبرتهم ونظرتهم السطحية للأمور، أذن هذا يحتاج لتحليل علمي مبني على أسس ثابتة يبين تأثير كل عامل من العوامل وترتيب العوامل حسب تأثيرها على صافي الأرباح الفندقية.

### خطوات تحليل حساسية الربحية

تعتمد عملية تحليل حساسية الربحية على مفهوم مضاعف الربح والذي يقيس التأثير الذي يحصل على الأرباح الصافية للفندق عند حدوث تغير بنسبة ما في أحد العوامل المتحكممة، وهذا يتضمن الخطوات التالية:

1- تحديد العوامل المتحكممة: وهذا يظهر من واقع القوائم المالية للفندق ويشمل عدد النزلاء، متوسط القوة الإنفاقية للنزيل، تكاليف المواد، تكاليف الأجور،.... الخ، وجميعها من قائمة الدخل التي تبين عناصر الإيرادات وعناصر التكاليف وصافي الأرباح.

2- تحليل تأثير كل من العوامل على صافي الأرباح ويتم ذلك بأخذ كل عامل على حده ودراسة تأثيره على صافي الأرباح في الفندق مع افتراض ثبات باقي العوامل المتحكممة الأخرى.

3- ترتيب العوامل المتحكممة بحسب أهميتها: يتم احتساب مضاعف الربحية لكل عامل من العوامل المتحكممة على حده، ومن ثم ترتيب هذه العوامل حسب أهميتها في ضوء أرقام مضاعفات الربح الخاصة بكل عامل منها، مثل هذا التحليل يوفر لإدارة الفندق معلومات حول أكثر العوامل أهمية وأقلها أهمية بالنسبة للفندق من حيث تأثيره على صافي الأرباح.

مثال

تظهر قائمة التكاليف والإيرادات لفندق الياسمين في نهاية عام 2011 البيانات التالية:

قائمة الإيرادات والتكاليف

100000 دينار إيرادات المبيعات ( 1000 نزيل  $\times$  100 دينار متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد )

تكاليف متغيرة:

40000 دينار تكاليف مواد متغيرة

10000 دينار أجور متغيرة

50000 دينار إجمالي التكاليف المتغيرة

تكاليف ثابتة:

30000 دينار مصروفات إدارية

10000 دينار مصروفات عمومية

40000 دينار إجمالي التكاليف الثابتة

90000 دينار إجمالي التكاليف المتغيرة والثابتة

10000 دينار الأرباح الصافية

المطلوب:

1- تحديد العوامل المتحكممة.

2- حساب مضاعف الربح لكل عامل من العوامل المتحكممة على حده بافتراض نسبة تغير بالزيادة قدرها 10%.

3- ترتيب العوامل المتحكممة بحسب أهميتها في ضوء رقم مضاعف الربح الخاص بكل عامل متحكم

الحل:

### المطلوب (1)

يتم تحديد العوامل المتحكممة وهي:

- عدد النزلاء.
  - متوسط القوة الإنفاقية للنزيل الواحد.
  - المواد المتغيرة.
  - الأجور المتغيرة.
  - المصروفات الإدارية.
  - المصروفات العمومية.
- ( يلاحظ أنه لا يشترط أن يكون عدد العوامل المتحكممة بهذا العدد في مثالنا، إنما يحدد كل فندق عدد العوامل المتحكممة في ضوء ظروفه الخاصة ).

### المطلوب (2)

حساب مضاعف الربح لكل عامل من العوامل المتحكممة على حده بافتراض نسبة تغير بالزيادة 10%.

#### 1- عدد النزلاء:

الزيادة في إيرادات المبيعات =

$$100000 \times 10\% = 10000 \text{ دينار}$$

إيرادات المبيعات الجديدة =

$$100000 + 10000 = 110000 \text{ دينار}$$

الزيادة في التكاليف المتغيرة =

$$50000 \times 10\% = 5000 \text{ دينار}$$

التكاليف المتغيرة الجديدة =

$$50000 + 5000 = 55000 \text{ دينار}$$

أما التكاليف الثابتة لن تتأثر كونها تكاليف زمنية وتبقى 40000 دينار.

ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة في القائمة التالية:

---

110000 دينار	إيرادات المبيعات
95000 دينار (-)	إجمالي التكاليف ( 55000 تكاليف متغيرة + 40000 تكاليف ثابتة )
15000 دينار	صافي الأرباح

---

$$\begin{aligned} \text{مقدار التغير في صافي الأرباح} &= \text{صافي الربح الجديد} - \text{صافي الربح القديم} \\ &= 10000 - 15000 = 5000 \text{ دينار} \\ \text{نسبة التغير في صافي الأرباح} &= 5000 \div 10000 \times 100 = 50\% \end{aligned}$$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{\text{نسبة التغير في صافي الربح}}{\text{نسبة التغير في عامل التحكم}} = \frac{50\%}{10\%} = 5$$

## 2- متوسط القوة الإنفاقية للنزول:

أن الزيادة أو الانخفاض في متوسط القوة الإنفاقية لا يؤثر على التكاليف المتغيرة أو الثابتة للفندق، فهي بمثابة ارتفاع لأسعار الخدمات الفندقية وتنوعها، أو تحسن إداء العاملين، أو ما شابه.

$$\begin{aligned} \text{الزيادة في إيرادات المبيعات} &= \\ 100000 \times 10\% &= 10000 \text{ دينار} \\ \text{إيرادات المبيعات الجديدة} &= \\ 100000 + 10000 &= 110000 \text{ دينار} \end{aligned}$$

ويمكن إظهار صافي الأرباح الجديدة في قائمة التكاليف التالية

---

110000 دينار	إيرادات المبيعات
90000 دينار (-)	إجمالي التكاليف ( 50000 تكاليف متغيرة + 40000 تكاليف ثابتة )
20000 دينار	صافي الأرباح

---

$$\begin{aligned} \text{مقدار التغير في صافي الأرباح} &= \text{صافي الربح الجديد} - \text{صافي الربح القديم} \\ &= 10000 - 20000 = 10000 \text{ دينار} \\ \text{نسبة التغير في صافي الأرباح} &= 100 \times 10000 \div 10000 = 100\% \end{aligned}$$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{\text{نسبة التغير في صافي الربح}}{\text{نسبة التغير في عامل التحكم}} = \frac{100\%}{10\%} = 10$$

**3- المواد المتغيرة :** الزيادة في تكلفة المواد المتغيرة لن يؤثر سوى على المواد المتغيرة فقط على النحو التالي:

$$\begin{aligned} &= \text{الزيادة في المواد المتغيرة} \\ &= 10\% \times 40000 = 4000 \text{ دينار} \\ &= \text{تكلفة المواد المتغيرة الجديدة} \\ &= 4000 + 40000 = 44000 \text{ دينار} \\ &\text{ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة بالقائمة التالية:} \end{aligned}$$

---

100000 دينار إيرادات المبيعات	
94000 دينار (-) إجمالي التكاليف (44000 + 10000 تكاليف متغيرة + 40000 تكاليف ثابتة)	
6000 دينار صافي الأرباح	

مقدار التغير في صافي الأرباح = صافي الربح الجديد - صافي الربح القديم  
 $= 10000 - 6000 = 4000$  دينار

يلاحظ هنا أن مقدار التغير بالسالب، أي أن الأرباح قد انخفضت بمقدار 4000 دينار، وعموماً فأن الإشارة يمكن إهمالها حيث لا تأثير لها على نتائج التحليل.

$$\begin{aligned} \text{نسبة التغير في صافي الأرباح} &= 100 \times 4000 \div 10000 = 40\% \\ \text{مضاعف الربح} &= \frac{\text{نسبة التغير في صافي الربح}}{\text{نسبة التغير في عامل التحكم}} = \frac{40\%}{10\%} = 4 \end{aligned}$$

4- الأجور المتغيرة: الزيادة في تكلفة الأجور المتغيرة لن تؤثر سوى على الأجور المتغيرة فقط على النحو التالي:

الزيادة في الأجور المتغيرة =

$$10000 \times 10\% = 1000 \text{ دينار}$$

تكلفة الأجور المتغيرة الجديدة =

$$10000 + 1000 = 11000 \text{ دينار}$$

ويمكن إظهار الأرباح الصافية الجديدة في القائمة التالية:

---

100000 دينار إيرادات المبيعات

91000 دينار (-) إجمالي التكاليف (40000 + 11000 تكاليف متغيرة + 40000 تكاليف ثابتة)

---

9000 دينار الأرباح الصافية

مقدار التغير في صافي الأرباح = صافي الربح الجديد - صافي الربح القديم

$$= 10000 - 9000 = 1000 \text{ دينار}$$

يلاحظ هنا أن مقدار التغير بالسالب، أي أن الأرباح قد انخفضت بمقدار 1000 دينار، وعموماً فإن الإشارة يمكن إهمالها حيث لا تأثير لها على نتائج التحليل.

نسبة التغير في صافي الأرباح =  $1000 \div 10000 \times 100 = 10\%$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{\text{نسبة التغير في صافي الربح}}{\text{نسبة التغير في عامل التحكم}} = \frac{10\%}{10\%} = 1$$

5- المصروفات الإدارية: الزيادة في المصروفات الإدارية لن تؤثر سوى على المصروفات الإدارية فقط على النحو التالي:

الزيادة في المصروفات الإدارية =

$$30000 \times 10\% = 3000 \text{ دينار}$$

المصروفات الإدارية الجديدة =

$$30000 + 3000 = 33000 \text{ دينار}$$

ويمكن إظهار صافي الأرباح الجديدة بالقائمة التالية:

100000	دينار إيرادات المبيعات
93000	دينار (-) إجمالي التكاليف (50000 تكاليف متغيرة + 33000 + 10000 تكاليف ثابتة)
7000	دينار صافي الأرباح

مقدار التغير في صافي الأرباح = صافي الربح الجديد - صافي الربح القديم

$$= 10000 - 7000 = 3000 \text{ دينار}$$

يلاحظ هنا أن مقدار التغير بالسالب، أي أن الأرباح قد انخفضت بمقدار 3000 دينار، وعموماً فأن الإشارة يمكن إهمالها حيث لا تأثير لها على نتائج التحليل.

نسبة التغير في صافي الأرباح =  $3000 \div 10000 \times 100 = 30\%$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{\text{نسبة التغير في صافي الربح}}{\text{نسبة التغير في عامل التحكم}} = \frac{30\%}{10\%} = 3$$

**6- المصروفات العمومية:** الزيادة في المصروفات العمومية لن تؤثر سوى على المصروفات

العمومية فقط على النحو التالي:

الزيادة في المصروفات العمومية =

$$10000 \times 10\% = 1000 \text{ دينار}$$

المصروفات العمومية الجديدة =

$$10000 + 1000 = 11000 \text{ دينار}$$

ويمكن إظهار صافي الأرباح الجديدة بالقائمة التالية:

100000	دينار إيرادات المبيعات
91000	دينار (-) إجمالي التكاليف (50000 تكاليف متغيرة + 30000 + 11000 تكاليف ثابتة)
9000	دينار صافي الأرباح

مقدار التغير في صافي الأرباح = صافي الربح الجديد - صافي الربح القديم

$$= 9000 - 10000 = -1000 \text{ دينار}$$

يلاحظ هنا أن مقدار التغير بالسالب، أي أن الأرباح قد انخفضت بمقدار 1000 دينار، وعموماً فأن الإشارة يمكن أهملها حيث لا تأثير لها على نتائج التحليل.

$$\text{نسبة التغير في صافي الأرباح} = 1000 \div 10000 \times 100 = 10\%$$

$$\text{مضاعف الربح} = \frac{\text{نسبة التغير في صافي الربح}}{\text{نسبة التغير في عامل التحكم}} = \frac{10\%}{10\%} = 1$$

### المطلوب (3)

ترتيب العوامل المتحكمه حسب أهميتها في ضوء رقم مضاعف الربح الخاص بكل عامل متحكم حسب الشكل التالي:

الترتب	العامل المتحكم	مضاعف الربح
الأول	متوسط القوة الإنفاقية	10
الثاني	عدد النزلاء	5
الثالث	المواد المتغيرة	4
الرابع	المصروفات الإدارية	3
الخامس	الأجور المتغيرة	1
السادس	المصروفات العمومية	1

ومن الشكل السابق يمكن أن نلاحظ أن التغيرات في العوامل المتحكمه على الرغم من أنها قد تمت جميعاً بنسبة ثابتة، إلا أنها ولدت مضاعفات أرباح ذات قيم مختلفة، بعضاً منها ذا تأثير قوي على الأرباح الصافية والبعض الآخر ذا تأثير محدود، ومن ثم يمكن لإيضاح درجة تأثير تلك المضاعفات على صافي الربح أن نرتب العوامل المتحكمه من حيث درجة أهميتها بحيث نبدأ بأكثر العوامل المتحكمه أهمية وتأثيراً على الأرباح الصافية، وتنتهي بأقل تلك العوامل أهمية وتأثيراً.

ومن النتائج السابقة يتضح أن أقوى العوامل وأكثرها تأثيراً على الأرباح الصافية، هي متوسط القوة الإنفاقية للنزلاء (ومضاعفها عشرة)، وعدد النزلاء (ومضاعفه خمسة).



ومعنى وتفسير أن مضاعف ربح عامل متوسط القوة الإنفاقية للنزِيل هو عشرة، أنه لو فرضنا زيادة معدلها 2% مثلاً في متوسط القوة الإنفاقية للنزِيل، فإن تأثير هذه الزيادة هو زيادة في الأرباح الصافية للفندق قدرها 20% (  $2\% \times 10$  )، وبالمثل إذا فرضنا زيادة قدرها 5% في متوسط القوة الإنفاقية للنزِيل فإن تأثير هذه الزيادة على الأرباح الصافية سيكون 50% (  $5\% \times 10$  )، وبالنسبة للعامل التالي في الأهمية وهو عدد النزلاء ومضاعف الربح الخاص بذلك العامل هو ( خمسة )، فإذا ما فرضنا زيادة قدرها 20% في عدد النزلاء فإن ذلك يعني أن أرباح الفندق الصافية سوف تتضاعف 100% (  $20\% \times 5$  )، وزيادة قدرها 8% في عدد النزلاء تؤدي إلى 40% (  $8\% \times 5$  ) في صافي أرباح الفندق.

ومن الملاحظ أن متوسط القوة الإنفاقية للنزِيل، وعدد النزلاء هي عوامل متحكممة تتصل بإيرادات الفندق، وإن باقي العوامل الأخرى هي عوامل متحكممة فيما يتصل بتكاليف الفندق، ومن الواضح أن العوامل المتحكممة في توليد إيرادات الفندق هي عوامل ذات الثقل والأهمية والتأثير على أرباح الفندق الصافية بدرجة أكبر من تأثير العوامل المتحكممة في تكاليف الفندق على صافي أرباحه، أو بعبارة أخرى، أن العوامل المتحكممة في تكاليف الفندق هي عوامل ذات تأثير على صافي أرباحه، ولكن ذلك التأثير هو بدرجة أقل من تأثير العوامل المتحكممة في إيرادات الفندق على صافي أرباحه.

وإذا ما كانت هذه الحالة التي نحن بصددّها في الحياة العملية، فإن الفندق يوصف بأنه حساس للإيرادات، أما إذا كانت عوامل التكاليف المتحكممة هي مجموعة العوامل ذات الثقل والتأثير على صافي الأرباح، فإن الفندق يوصف بأنه فندقاً حساس التكاليف.

وإذا كان الفندق حساس بالإيرادات فإن تلك الصفة يجب أن يكون لها مضمون ومعنى محدد لدى إدارة الفندق، وترجمة ذلك المضمون والمعنى تصبح عملياً هي أن تركز إدارة الفندق جهودها بصفة أساسية على كل العوامل المتصلة بعملية توليد الإيرادات، ولا يعني ذلك إهمال العوامل المتصلة بجانب التكاليف، وإنما يعني أن الاهتمام بالعوامل المتصلة بجانب الإيرادات يجب أن تحظى بعناية أكبر واهتمام من العوامل المتصلة بجانب التكاليف، لأن الفندق حساس الإيرادات.