

## مداخل تحليل ربحية الزبون- دراسة نظرية تحليلية –

م. م. عزام عبد الوهاب عبد الكريم  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م. م. نزار حبيب عباس  
كلية الإدارة والاقتصاد / الجامعة  
المستنصرية

### المقدمة:

أصبحت عملية تحليل ربحية الزبون واحدة من أكثر الطرائق فائدة لمنظمات الأعمال، وذلك من خلال توفيرها للمعلومات الواسعة والدقيقة عن الزبون، كما تتضمن تحديداً للعائدات، والكلف، والأرباح المتحققة من الزبون أو مجموعة الزبائن.

وتعد القرارات المتعلقة بالعلاقة مع الزبون واحدة من القرارات المهمة التي تضطلع بإنجازها الإدارة العليا في الشركة، وتستخدم عملية تحليل ربحية الزبون لغرض الحصول على المعلومات المتعلقة به، وبالتالي تساهم هذه العملية في تطوير القرارات المتعلقة بالزبون.

وتتوجه الشركات الذكية في الوقت الحاضر ليس فقط نحو بناء علاقات طويلة الأجل ومربحة نحو الزبون، وإنما ترغب في امتلاكه مدى الحياة، والحصول على قيمة حياة الزبون، والاستفادة الأكثر من مشترياته، ويجب أن تنظر إلى الزبائن كموجودات يجب أن تدار وأن يتم تعظيمها بشكل مناسب.

وينخفض حجم المعلومات المتعلقة بأرباح الزبائن في الواقع الفعلي لعمل الشركات، إذ تصمم أنظمة الحسابات لتحليل ربحية المنتج دون النظر إلى الزبون في أغلب الأحيان، ولذلك سيتناول هذا البحث للعديد من الفقرات المتعلقة بعملية تحليل ربحية الزبون.

ويشتمل البحث على ثلاث فقرات أساسية، تتعلق الفقرة الأولى بمنهجية البحث، والتي تضمنت مشكلة البحث، وأهميته، وأهدافه.

وتتعلق الفقرة الثانية بالجانب النظري للبحث، والذي تضمّن الفقرات المتعلقة بمفهوم تحليل ربحية الزبون، وتحليل كلفته، واستخدامات المعلومات الناجمة من ربحية الزبون، ومزايا عملية تحليل ربحية الزبون، ومقاييس (نماذج) ربحية الزبون، وأخيراً بناء العلاقات مع الزبون.

أما الفقرة الثالثة فقد تضمنت الاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالبحث.

### منهجية البحث

تتضمن منهجية البحث اربعة فقرات رئيسة يمكن توضيحها كما يأتي:

١- **مشكلة البحث:** تؤدي عملية توفير السلع والخدمات للزبائن إلى قيام الشركات بالتضحية بجزء من مواردها الاقتصادية لغرض إنجاز تلك العملية، ولإن الزبون المريح سيكون مكسب للشركة بينما يكون الزبون غير المريح مستهلكاً لمواردها فان مشكلة البحث تتمثل في حاجة الشركات للإجابة على عدد من التساؤلات منها:-

- مدى الكفاءة المتحققة من ممارسة الشركة لنشاطاتها؟.
- كيف تحدد الشركات وبدقة الزبائن المريحين وغير المريحين؟ وكيف تميز بينهم؟
- كيف تقيس الشركة ربحية الزبون والعائد المتحقق منه؟
- كيف تحقق الشركة تعظيم ارباحها؟ وكيف تحقق في الوقت نفسه رضا الزبون؟
- كيف تطور الشركة من فاعلية تحقيق اهدافها؟

### ٢- هدف البحث:

يتمثل هدف البحث بـ

- استعراض المفاهيم المتعلقة بعملية تحليل ربحية الزبون في الجانب النظري.
- توضيح الطرائق الممكنة لتحليل ربحية الزبون.
- كيفية التمييز بين الزبون المريح وغير المريح من خلال استخدام مجموعة من التقنيات تساعد الشركات على توفير المعلومات التي تساعد على اتخاذ القرارات الصحيحة اتجاه الزبائن المريحين وغير المريحين.

٣- أهمية البحث: تكمن أهمية البحث من خلال إبراز دور وتأثير عملية تحليل ربحية الزبون في زيادة ربحية الشركات، من خلال مساعدته في تحديد الزبائن المرشحين، من أجل أن تعمل الشركات على تطوير علاقتها بهم، والذين من الممكن أن يكونوا أداة مهمة تستخدم في كسب زبائن جدد للشركة، وفي الوقت نفسه فإن الشركة يجب أن تكون على علم ومعرفة بالزبائن غير المرشحين، لغرض القيام باتخاذ مجموعة من القرارات والسياسات الملائمة، ومن ضمنها السياسات السعرية، وتحديد جودة العلاقات مع الزبائن، من أجل تركيز الانتباه على الزبائن المرشحين، ومحاولة تحويل الزبائن غير المرشحين إلى زبائن مرشحين أو تخفيض حجم التعامل معهم.

٤- منهج الدراسة وطريقتها: اعتمد البحث منهج التحليل الوصفي ففي الجانب النظري من البحث اعتمد الوصف والتحليل لاغراض التعريف باهمية تحليل ربحية الزبون والاساليب الممكن استخدامها لذلك .

### الجانب النظري للبحث

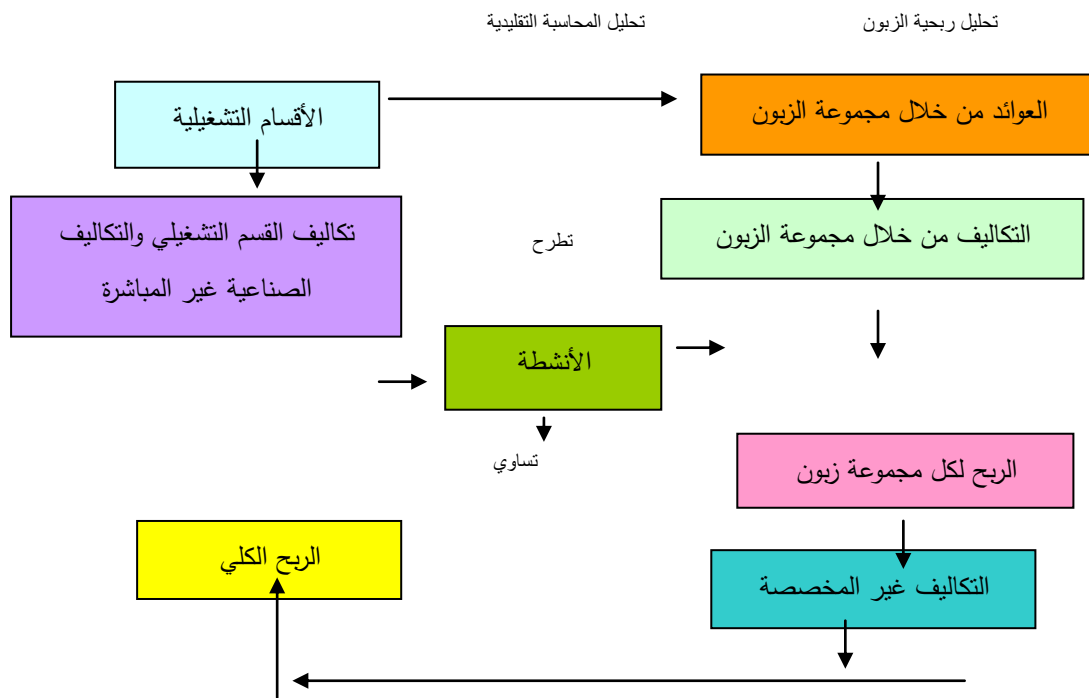
١- مفهوم تحليل ربحية الزبون: تعرّف عملية تحليل ربحية الزبون بأنها عملية تسجيل وتحليل العوائد التي يتم تحصيلها من الزبائن، وكذلك تسجيل وتحليل التكاليف اللازمة لتحقيق تلك العوائد، ويؤدي تحليل ربحية الزبائن الذين يتباينون من ناحية العوائد والتكاليف إلى توفير رؤية على سبب وجود الاختلافات في الإيرادات التي يتم الحصول عليها من العديد من الزبائن، ويستخدم المدراء المعلومات المتعلقة بهذا التحليل لغرض التأكد من حصول الزبائن الذين يساهمون في تحقيق الدخل التشغيلي للشركة على اهتمام يوازي حجم مساهمتهم في تحقيق الأرباح لتلك الشركة. (Horngren, et. al.,2003: 490)

وجاءت الفكرة الرئيسة لعملية تحليل ربحية الزبون نتيجة البحث عن نظرية يمكن أن يؤدي تطبيقها إلى تعظيم القيمة الاحتمالية المستخدمة في حساب التكاليف على أساس النشاط، وتتطلب عملية تحليل ربحية الزبون إلى إحداث تغييرات في الأساليب المتعددة المستخدمة في حساب الدخل وتخصيص التكاليف، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة إجراء تعديلات في طرائق تسجيل العائدات والتكاليف المتعلقة بأقسام العمليات والخدمات لغرض تحديد مجموعة الزبائن

والمبيعات في كل جزء من السوق، إذ تتطلب عملية حساب التكاليف المقيدة باستخدام نظام المحاسبة المالية لعملية توزيع التكاليف على أجزاء السوق الملائمة، إذ يتم تقييد التكاليف على وفق مراكز الكلف والتي تتضمن أقسام العمليات والخدمات.

ويتم تحميل التكاليف المتعلقة بأقسام العمليات بشكل مباشر، أما التكاليف غير المباشرة (والتي تتضمن كلف الموارد البشرية، والكلف التسويقية، والكلف الإدارية، والصيانة،.. الخ) فيتم توزيعها على مراكز الكلف.

ويوضح الشكل (١) جوهر عملية ربحية الزبون، والذي تم تصميمه لغرض التعلّي من نظام تسجيل العائد والكلفة للقسم التشغيلي وفقرات التكاليف الصناعية غير المباشرة على وفق نظم المحاسبة التقليدية، إلى تسجيلها لكل مجموعة من الزبائن . (3 : Krakhmal, 2008)



الشكل (١) تدفق المعلومات في نموذج تحليل ربحية الزبون

Source: (Krakhmal, 2008: 3)

٢- تحليل كلفة الزبون والمشاكل المتعلقة به: يتم استخدام هرمية كلفة الزبون في تحليل تكاليفه، وتصنّف هذه الهرمية للفقرات المتعلقة بكلفة الزبون على وفق مجموعات كلفة مختلفة على

أساس الأنواع المختلفة لموجهات التكلفة، أو على أساس قواعد تخصيص التكلفة، أو على أساس درجات صعوبة تحديد علاقات السبب والأثر، أو على أساس علاقات المنافع المستلمة من ذلك التحليل، ويمكن تحديد الفقرات الخمسة للتكاليف غير المباشرة المتعلقة بهرمية كلفة الزبون كما يأتي: (Horngren, et. al.,2003: 491-492)

أ- التكاليف على مستوى وحدة مخرجات الزبون: وهي تكاليف الأنشطة المتعلقة ببيع كل وحدة (حالة) إلى الزبون، مثلاً تكاليف معالجة المواد لكل وحدة مبيعة.

ب- التكاليف على مستوى الدفعة للزبون: وهي تكاليف الأنشطة المتعلقة بمجموعة من الوحدات (الحالات) المباعة للزبون، مثلاً التكاليف الناجمة من معالجة الطلبات.

ج- تكاليف مساندة الزبون: وهي تكاليف الأنشطة المتعلقة بدعم الزبائن وبغض النظر عن عدد الوحدات أو دفعات المنتج التي يتم تسليمها للزبون، مثلاً تكاليف الزيارات للزبون.

د- تكاليف قناة التوزيع: وهي تكاليف الأنشطة المتعلقة بقناة توزيع معينة، ولا تتعلق بمنتج معين، مثلاً الرواتب المتعلقة بالملاك الإداري لقناة توزيع معينة.

هـ- تكاليف مساندة الشركة: وهي تكاليف الأنشطة التي لا يمكن تخصيصها على زبائن محددين أو قنوات توزيع معينة، مثلاً تكاليف الإدارة العليا أو الإدارة العامة.

وتواجه الشركات عموماً بعض المشاكل المتعلقة بتحليل كلفة الزبون يمكن توضيحها كما

يأتي: (Velcu, 2002: 21)

أ- تجميع البيانات المتعلقة بالزبون: تؤكد العديد من الشركات على فشل نظمها المحاسبية في تعقب التكاليف المتعلقة بأنشطة التسويق، والتوزيع، وخدمة الزبون ذات الصلة بزبائنها.

ب- الضعف في تدوين مصدر التكلفة: عدم استخدام الشركات للأساليب الملائمة لتدوين مصادر التكلفة، والتي يفترض استخدامها من أجل تحديد الموارد التي يستهلكها الزبون.

ج- البيانات المتعلقة بسلسلة القيمة: تشير هذه الفقرة إلى غياب التفاعل المناسب بين نظم المعلومات داخل الشركة، إذ يتم تجميع البيانات من أجزاء مختلفة من سلسلة القيمة لغرض تحديد التكاليف المتعلقة بالزبون، مما يؤدي إلى وضع هذه التكاليف في موضع الشك.

د- تخصيص التكاليف: إذ تظهر بعض التكاليف التي لا تتعلق بزبون معين، مثل تكاليف الإعلان، والتي يجب تخصيصها على زبائن معينين.

هـ- توافر المشاكل في نظم المعلومات: يشير العديد من مدراء الشركات إلى إنّ المشاكل المتضمنة في تحليل ربحية الزبون هي المشاكل الأكثر بالمقارنة مع نظم تحليل المحاسبة الإدارية الأخرى.

٣- **مزايا عملية تحليل ربحية الزبون:** يمكن توضيح مزايا تحليل ربحية الزبون كما يأتي:

(Blocher, et. Al., 2002: 831)

أ- توفير الخدمات الأفضل للزبائن ذوي الربحية المرتفعة.

ب- الاحتفاظ بالزبائن ذوي الربحية المرتفعة وضمان عدم كسبهم من قبل المنافسين.

ج- وضع الأسعار بالاعتماد على كلفة الخدمة، إذ يتم فرض أسعار مرتفعة للخدمات ذات المصاريف المرتفعة.

د- التفاوض مع الزبائن من أجل التوصل إلى نفس المستوى من المنافع المتبادلة معهم.

هـ- تحويل الزبائن غير المربحين إلى زبائن مربحين من خلال المفاوضات المتعلقة بالسعر، والجودة، ومزيج المنتج، ومعالجة الطلبية، وآماد التسليم، وترتيبات الدفع.

و- تحديد الزبائن الذين يمكن التضحية بهم في حال توجيههم نحو التعامل مع المنافسين.

٤- **استخدام معلومات تحليل ربحية الزبون:** يمكن توضيح استخدام معلومات تحليل ربحية

الزبون كما يأتي:

أ- تحديد مركز الزبون: يتمثل الهدف الرئيس لتحليل ربحية الزبون بتحديد مركز الزبون كونه مربحاً أم غير مربح، فعلى سبيل المثال يتم تحليل كل خدمة مقدمة للزبون في النشاط المصرفي لتحديد الربحية الكلية، بدلاً من تحديد ربحية كل خدمة على حدة، وبذلك فهو يساعد إدارة المصرف على تسعير الخدمات المصرفية، وتحديد الشروط المناسبة للقرض، وبما يفي بالحد الأدنى من هدف ربحية الزبون. (عبود، ٢٠٠٧: ٣١١)

ب- اختلاف طلبات الزبون: وتستخدم معلومات ربحية الزبون لغرض تحديد التباين في طلبات الزبون، إذ تكون مشتريات بعض الزبائن على شكل دفعات وبكميات صغيرة، في حين تكون مشتريات زبائن آخرين على شكل دفعات كبيرة وبشكل متباعد.

ج- عدم نمطية الطلبات أو الطلبات الخاصة: وتستخدم المعلومات أيضاً في سبيل تحديد الطلبات الخاصة للزبون، إذ قد يطلب الزبون طلبات خاصة تتطلب إجراء عمل هندسي خاص للآلات، أو تتطلب القيام بعملية تعبئة وتغليف خاصة بالزبون.

د- اختلاف حجم المشتريات: ويتم استخدام المعلومات من أجل تحديد الاختلاف في حجم المشتريات، والتي تختلف من اذ مقدار الأعمال الكتابية والمناولة والاتصالات.

هـ- وقت تلبية طلبات الزبون: كذلك تستخدم معلومات التحليل لغرض تحديد وقت تلبية طلبات الزبون، مثلاً تقديم خدمات خاصة للزبون تتعلق بالنقل والتسليم.

و- خصائص عمليات الإنتاج: إذ يتم استخدام المعلومات المتعلقة بتحليل ربحية الزبون في تحديد خصائص عمليات الإنتاج المطلوبة لتلبية الطلبات، وخصوصية الصنف المطلوبة، أو طرائق التصميم المطلوبة. (الجبوري وخضير، ٢٠٠٨: ٣١٢ / بتصرف)

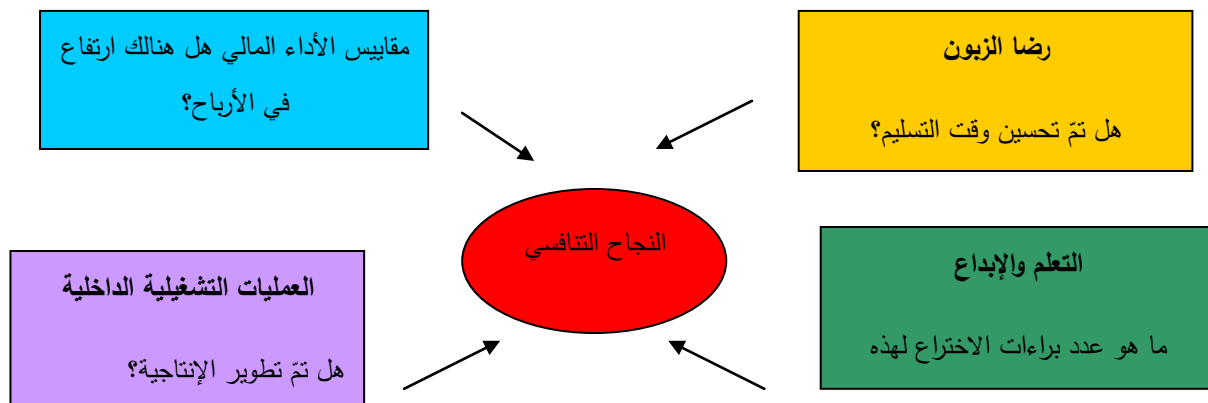
٦- مقاييس (أو نماذج) ربحية الزبون: اقترح العديد من الباحثين عدة نماذج تستخدم في قياس ربحية الزبون ويمكن توضيحها كما يأتي:

أ- أنموذج تكامل نظام المحاسبة المستند على النشاط مع بطاقة الأداء المتوازن :

:Integrating Activity – Based Costing & Balanced Scorecard Model

تعد بطاقة الأداء المتوازن (BSC) التي أقترحها كلاً من (Kaplan & Norton) من أهم المقاييس المستخدمة في تحليل ربحية الزبون، والتي توفر إطاراً شاملاً لإدارة علاقات الزبون، إذ تتضمن هذه البطاقة لمقاييس مخرجات الزبائن المستهدفين (الاستراتيجيين)، ومنها اكتساب الزبون، ورضا الزبون، والاحتفاظ به، وحصّة حساب الزبون، وحصّة السوق، وأشار الباحثين إلى قدرة الشركات على الدمج بين نظمها الخاصة المتعلقة بطاقة الأداء المتوازن (BSC) ونظم المحاسبة المستندة على النشاط (ABC) لغرض تكوين مصفوفة مقاييس ربحية الزبون (Krakhmal, 2008:5)، وقبل الدخول في تفاصيل هذه المصفوفة سوف يتم إلقاء الضوء على المفاهيم المتعلقة بـ (BSC) و (ABC) وبشكل مختصر.

أولاً: بطاقة الأداء المتوازن: تعرّف بطاقة الأداء المتوازن بأنها أداة تستخدمها الإدارة لغرض تحويل رسالة واستراتيجية المنظمة إلى مجموعة من مقاييس الأداء والتي توفر إطاراً معيناً لتنفيذ الاستراتيجية، ولا تركز هذه الأداة على تحقيق الأهداف المالية فقط، وإنما تلقي الضوء على الأهداف غير المالية التي يجب أن تحققها المنظمة لإيجاز أهدافها المالية، ويمكن رؤية أداء المنظمة وعلى وفق بطاقة الأداء المتوازن من أربع وجهات نظر، وهي: المالية، والزبون، والعمليات التشغيلية الداخلية، والتعلم والنمو. (Horngren, et.al., 2003: 447-448) ويمكن توضيح مخطط بطاقة الأداء المتوازنة كما في الشكل (٢) الآتي:



الشكل ٢ مخطط بطاقة الأداء المتوازنة

Source: (Blocher, et. Al., 2002: 43)

ويمكن توضيح مضامين مخطط بطاقة الأداء المتوازنة كما يأتي:



\* العوامل المالية: وتتمثل بعوامل الربحية ومنها إيرادات العمليات التشغيلية، والسيولة ومنها مدى ملائمة التدفقات النقدية، والمبيعات ومنها مستوى المبيعات لمجموعة المنتجات المكلفة، والقيمة السوقية ومنها سعر السهم في السوق.

\* العوامل المتعلقة بالزبون: وتتمثل بالعوامل المتعلقة برضا الزبون ومنها شكاوى الزبون، والمجهز والموزع ومنها قوة العلاقات مع المجهزين والموزعين، والتسويق والبيع ومنها الاتجاهات في مستوى المبيعات، ووقت التسليم ومنها التسليم في الوقت المحدد، والجودة ومنها شكاوى الزبائن، والمصاريف المتعلقة بالضمان.

\* العوامل المتعلقة بالعمليات الداخلية: وتتمثل بالعوامل المتعلقة بالجودة ومنها عدد المعيبات، ومقدار الخردة، والإنتاجية ومنها كفاءة القوى العاملة، وكفاءة الماكينة، والمرونة ومنها وقت الدورة الإنتاجية، ووقت تصيب المعدات، وجاهزية المعدات ومنها الخبرة في عملية التشغيل، وطاقة الماكينة، والأمان ومنها عدد حوادث العمل.

\* عوامل الإبداع والتعلم: وتتمثل بالعوامل المتعلقة بإبداع المنتج ومنها عدد التغييرات في تصميم المنتج، وتوقيت المنتجات الجديدة ومنها عدد الأيام الكلية اللازمة لإنتاج المنتجات الجديدة، وتطوير المهارة ومنها عدد ساعات تدريب العاملين، ومعنوية المستخدمين ومنها معدل دوران المستخدمين، والقدرة ومنها القدرة على التكيف.

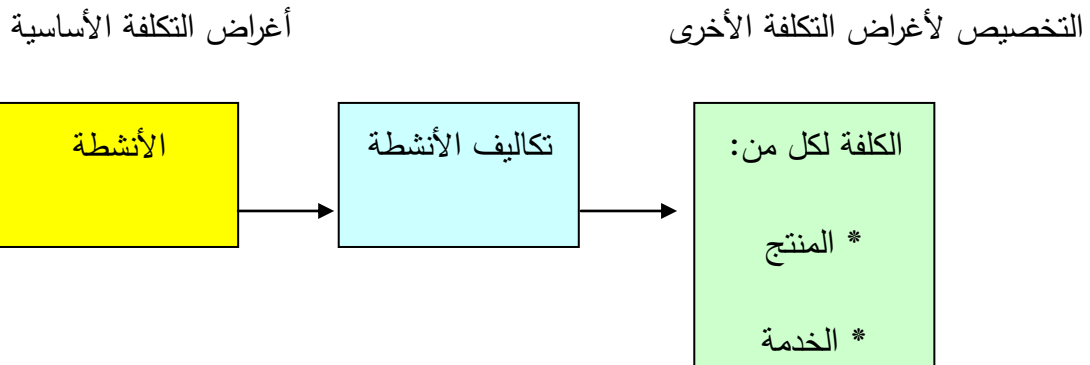
وقد أتى أسم بطاقة الأداء المتوازن نتيجة عملها على موازنة استخدام مقاييس الأداء المالية ومقاييس الأداء غير المالية عند تقويم الأداء على الأمد القريب والبعيد، وتعمل هذه الأداة على التقليل من تركيز المدير على الأداء المالي قريب الأمد فقط، مثلاً الأرباح الفصلية، وذلك لأنّ المؤشرات التشغيلية وغير المالية، مثل جودة المنتج ورضى الزبون، تستخدم في قياس التغييرات التي تجريها الشركة على الأمد البعيد، وقد لا تظهر المنافع المالية لهذا النوع من التغييرات بعيدة الأمد بالوقت الحالي.

وتعد التحسينات الكبيرة في المقاييس غير المالية مؤشر على خلق القيمة الاقتصادية في المستقبل، فمثلاً يمكن القول إنّ الزيادة في رضى الزبون، والتي تم قياسها من خلال مسح السوق

وتكرار الشراء، على إثرها إشارة لارتفاع حجم المبيعات والدخل في المستقبل، وتعمل بطاقة الأداء المتوازن على توسيع اهتمام الإدارة بالأداء قريب وبعيد الأمد من خلال الموازنة بين مزيج المقاييس المالية وغير المالية. (Horngren, et.al., 2003: 448)

ثانياً: نظم المحاسبة المستندة على النشاط: يعد واحداً من أفضل أدوات التصفية في نظام التكاليف، ويقوم نظام (ABC) بتصفية نظام التكاليف من خلال التركيز على الأنشطة الفردية واعدتها كأغراض تكلفة أساسية، وقد يكون النشاط عبارة عن حدث معين، أو مهمة، أو وحدة عمل تستخدم لغرض معين، وعلى سبيل المثال تصميم المنتجات، وتصيب الماكينات، وتشغيل الماكينات، وتوزيع المنتجات.

وتعمل نظم (ABC) على حساب تكاليف الأنشطة الفردية وتخصيصها على أغراض التكلفة مثل المنتجات والخدمات على أساس الأنشطة المستخدمة في إنتاج كل منتج أو خدمة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل ( ٣ ) الآتي:



الشكل ٣ تخصيص التكاليف على أساس الأنشطة

Source: (Horngren, et. al.,2003: 141)

\* خطوات تنفيذ التكاليف المستندة على النشاط (ABC): وتتمثل بالخطوات الآتية:  
(Horngren, et. al.,2003: 136-148)

\* تحديد المنتجات التي يتم اختيارها كأغراض للتكلفة، مثلاً يتم اختيار منتج العدسة في شركة تصنيع المعدات الطبية.

\* تحديد التكاليف المباشرة للمنتجات، وتتكون من التكاليف المباشرة المستخدمة في تصنيع العدسات، وتتضمن مثلاً لتكاليف المواد المباشرة، والأجور المباشرة، وتكاليف الصيانة والتنظيف، وتتضمن تكاليف الصيانة والتنظيف لتكاليف مباشرة وغير مباشرة.

\* اختيار أسس تخصيص التكلفة لاستخدامها في تخصيص التكاليف غير المباشرة للمنتجات، مثلاً يتم تحديد ستة أنشطة لتخصيص التكاليف غير المباشرة لمنتج العدسة وهي، التصميم، وتصيب ماكينات القوالب، والعمليات التصنيعية، وعملية الشحن، والتوزيع، والعمليات الإدارية، وتستخدم أسس تخصيص التكلفة بتحديد عدد مجموعات النشاط التي يتم تجميع التكاليف على أساسها على وفق نظام (ABC).

\* يتم تحديد التكاليف غير المباشرة المتعلقة بكل أساس لتخصيص التكلفة، ويتم توزيع التكاليف الصناعية غير المباشرة على الأنشطة، على أساس علاقة السبب - و - الأثر بين أساس تخصيص التكلفة وبين التكاليف المتعلقة بالنشاط المتغير عبر مجموعات التكلفة، كلما كان ذلك ممكناً.

\* يتم حساب المعدل لكل وحدة ولكل قاعدة تخصيص للتكلفة، والتي تستخدم في تخصيص التكاليف غير المباشرة للمنتجات (العدسات).

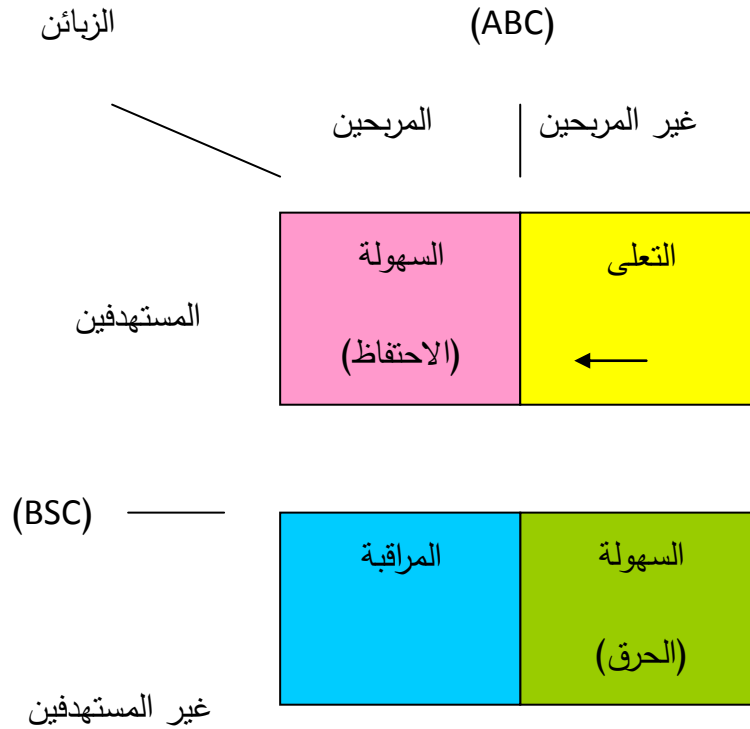
\* يتم حساب التكاليف غير المباشرة المخصصة على المنتجات (العدسات).

\* يتم حساب التكاليف الكلية للمنتجات من خلال جمع جميع التكاليف المباشرة وغير المباشرة للمنتجات (العدسات).

وتطبق الشركات أيضاً مفهوم الإدارة المستندة على النشاط (ABM) الذي يوضح عملية توصيف القرارات الإدارية التي تستخدم معلومات نظام (ABC) لغرض تحقيق رضا الزبائن وتطوير الربحية، وتشتمل هذه القرارات على قرارات التسعير، ومزيج المنتج، والقرارات المتعلقة بكيفية تقليص التكاليف، والقرارات المتعلقة بكيفية تحسين العمليات، والقرارات المتعلقة بتصميم المنتج.

(Horngren, et. al.,2003: 148)

وبعد توضيح المفاهيم المتعلقة ببطاقة الأداء المتوازن، ونظم المحاسبة المستندة على الأنشطة، يمكن توضيح الأنموذج الذي يدمج بين الأنموذجين وكما موضح في الشكل ( ٤ ) الآتي:



الشكل ٤ مقاييس تكامل (ABC) و(BSC)

Source: (Krakhmal, 2008: 6)

ويمكن توضيح مضامين المصفوفة كما يأتي: (Krakhmal, 2008: 5)

يستطيع المدراء أن يحققوا السعادة للزبائن المستهدفين، والمريحين، والذين يقعون في الجانب العلوي الأيسر للمصفوفة، وتخفيض حجم السوق بالنسبة للزبائن الأقل ربحية، أما الزبائن المريحين، وغير المستهدفين والذين يقعون في الجانب السفلي الأيسر للمصفوفة فيجب الاحتفاظ بهم ومراقبتهم للتأكد من عدم تعلقهم إلى زبائن غير مريحين، ويستطيع المدراء من أن يركزوا

على عملية التسعير، وعلى تطوير العملية والأنشطة المتعلقة بإدارة العلاقة مع الزبائن غير المربحين والمستهدفين الذين يقعون في الجانب العلوي الأيمن للمصفوفة.

وتحدد (BSC) الزبائن المستهدفين وغير المستهدفين، أما أنموذج (ABC) فيعطي رؤى للمدراء على أماكن تواجد الفرص المتعلقة بتعلي الزبائن الجذابين والمكلفين في العلاقات المربحة على الأمد البعيد، ويعطي أنموذج بطاقة الأداء المتوازن توضيحاً للمدراء على الفرص الجذابة، والفرص التي من الممكن أن تتعلّى إلى فرص جذابة، ولكن يجب على المدراء أن يدركوا إنّ أموال الزبائن تبدأ بالتناقص والنضوب مع العلاقة المربحة في الأمد البعيد، ولذلك فإن الهدف النهائي لإدارة العلاقة مع الزبون هي الحصول على أسهم (حصّة) عالية من الزبائن.

ب- أنموذج مجاميع علاقة الزبون Customer Relationship Groups Model: يتضمن هذا الأنموذج قيام الشركات بتصنيف الزبائن على وفق بعدين رئيسيين وهما ولاء الزبائن للشركة، وحجم الأرباح المحتمل تحقيقها من خلال التعامل مع هؤلاء الزبائن، ولذلك هناك أربعة أنواع من الزبائن على وفق هذا التصنيف وهم الأصدقاء الحقيقيون، والفراشات، وأصداف البحر، والغرباء،

#### الولاء المتوقع

	زبائن الأمد القصير	زبائن الأمد البعيد
ربحية عالية الربحية المحتملة	<p><u>الفراشات</u></p> <p>الموائمة المناسبة بين عروض الشركة وحاجات الزبائن (أرباح مرتفعة)</p>	<p><u>الأصدقاء الحقيقيون</u></p> <p>الموائمة المناسبة بين عروض الشركة وحاجات الزبائن (أعلى الأرباح)</p>
ربحية منخفضة	<p><u>الغرباء</u></p> <p>موائمة منخفضة بين عروض الشركة وحاجات الزبائن (أقل الأرباح)</p>	<p><u>أصداف البحر</u></p> <p>موائمة منخفضة بين عروض الشركة وحاجات الزبائن (أرباح منخفضة)</p>

الشكل ٥ مجاميع علاقة الزبون

Source: (Kotler & Armstrong, 2008: 22)

(Kotler & Armstrong, 2008: ) ويمكن توضيح مضامين هذه المصفوفة كما يأتي:

\* **الأصدقاء الحقيقيون:** تتضمن هذه الخلية للزبائن المريحين والذين لديهم الولاء المرتفع للشركة، ولذلك فإنها تتضمن الموائمة المناسبة بين عروض الشركة وحاجات الزبائن، وتحقق هذه الخلية أعلى الأرباح، ولذلك تتجه الشركة نحو زيادة الاستثمار وبناء العلاقات الطويلة الأجل مع هذا النوع من الزبائن، والاستبقاء عليهم لغرض تحفيزهم على نقل الصورة الموجبة عن الشركة إلى الزبائن الآخرين.

\* **الفرشاة:** تتضمن هذه الخلية للزبائن المريحين والذين لا يوجد لديهم الولاء المرتفع للشركة، ولذلك فإنها تتضمن أيضاً الموائمة المناسبة بين عروض الشركة وحاجات الزبائن ولكن بحجم أقل بالمقارنة مع الأصدقاء الحقيقيين، وتحقق هذه الخلية للأرباح المرتفعة، ولذلك تتجه الشركة نحو كسب ولاء هؤلاء الزبائن من خلال التركيز على الخدمة المقدمة لهم، ويعد المتعاملين بالأسواق المالية مثلاً على هذا النوع من الزبائن.

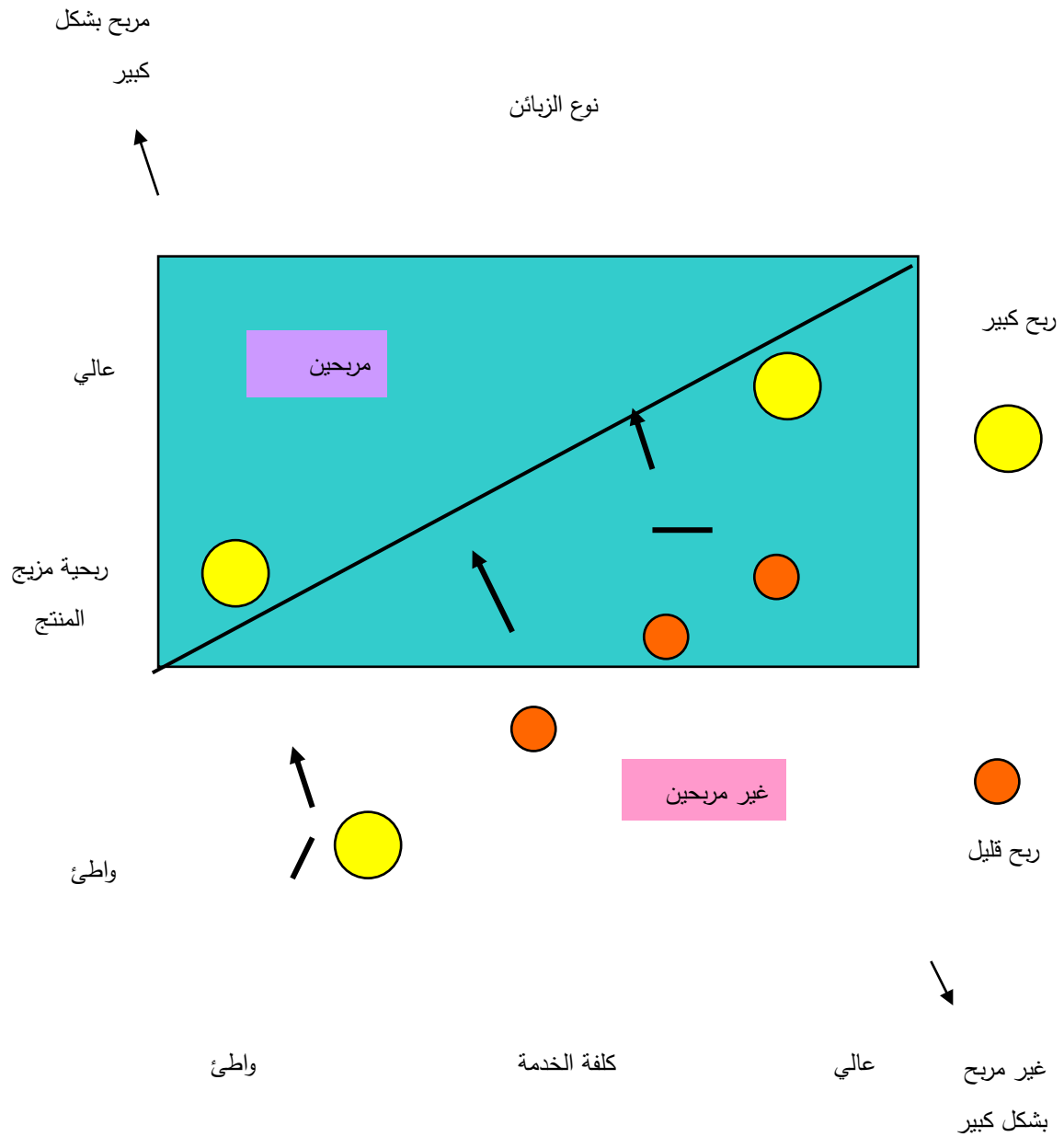
\* **أصداف البحر:** تتضمن هذه الخلية للزبائن المريحين ولكن بحجم منخفض والذين لديهم الولاء المرتفع للشركة، ولذلك فإنها تتضمن الموائمة المحدودة بين عروض الشركة وحاجات الزبائن، وتحقق هذه الخلية أرباحاً منخفضة، ولذلك تتجه الشركة نحو محاولة تحسين ربحية هؤلاء الزبائن، أو تخفيض حجم الخدمات المقدمة لهم، ويعد المتقاعدين المتعاملين مع المصارف مثلاً على هذا النوع من الزبائن.

\* **الغرياء:** تتضمن هذه الخلية للزبائن التي تكون ربحيتهم منخفضة والذين يكون ولاءهم للشركة منخفضاً أيضاً، ولذلك فإنها تتضمن الموائمة المحدودة جداً بين عروض الشركة وحاجات الزبائن، وتحقق هذه الخلية أقل الأرباح للشركة، ولذلك تتجه الشركة نحو عدم الاستثمار في المجالات المتعلقة بهؤلاء الزبائن.

ج- نموذج مصفوفة الأهمية الاستراتيجية مقابل ربحية الزبون:

Krakhmal, 2008: 6-:Customer Profitability vs. Strategic Significance Matrix Model  
(7)

وهو تقنية أخرى تستخدم في تحليل ربحية الزبون وذلك من خلال تمثيل زبائن الشركة بمخطط يوضح مصفوفة تمثل الأهمية الاستراتيجية للزبون وربحيته، ويمكن توضيح هذا الأنموذج من خلال الشكل ( ٦ ) الآتي:



## الشكل 6 مصفوفة الأهمية الاستراتيجية مقابل ربحية الزبون

Source: (Krakhmal, 2008: 6)

توضح الأسهم الموجودة في المخطط إلى الاتجاه المقترح لتوجه الزبون، ويمكن أن تساعد المعرفة بكل من ربحية الزبون واستجابتهم للعروض التسويقية على قيام الشركة بتطوير جهودها التسويقية وبأسلوب يؤدي إلى تعظيم الربح بشكل كبير، ويتضمن هذا الأنموذج لمقياس إضافي يتعلق بتخصيص الموارد مع الأخذ بنظر الاعتبار لقيمة الزبون داخل المنظمة.

ويشير هذا الأنموذج إلى علاقة ربحية الزبون مع مدى إمكانية استبدال الزبائن الحاليين مع زبائن جدد يتعاملون مع الشركة، إذ يتباين نوع الزبائن وفق هذه العلاقة، ويعد الزبائن الذين يمتازون بسهولة إمكانية استبدالهم غير جذابين للجهود التسويقية، على الرغم من إنَّ البعض منهم يوفّر فرصة كبيرة على تحقيق أرباح مرتفعة، بالمقارنة مع الزبائن الذين يصعب استبدالهم، وعند تضمين كلفة ترك الزبائن للتعامل مع الشركة إلى تحليل ربحية الزبون نحصل على مقياس يدعى مقياس Tobin's q ، ويشير هذا المقياس إلى نسبة ربحية السوق الناجمة من الاستثمار فيه إلى كلفة استبدال الزبون.

وعندما تقوم الشركات بالحملات التسويقية لغرض جذب زبائن جدد، فإنها تتحمل لتكاليف كبيرة قد لا تؤدي إلى الحصول على الزبائن المرشحين، ولذلك يشير هذا الأنموذج إلى ضرورة تحديد الزبائن المهمين (الاستراتيجيين) لغرض توجيه الحملات التسويقية نحوهم ومنذ بداية القيام بالنشاط، ويجب الأخذ بنظر الاعتبار إنَّ جميع الزبائن سيكونون مكلفين للشركة وغير مرشحين في بداية الحملات التسويقية، بسبب التكاليف المرتفعة والمرتبطة ببناء العلاقة مع هؤلاء الزبائن.

ولذلك تحتاج الشركة إلى المقارنة بين الاقتصاديات المرتبطة بالحصول على الزبائن الجدد، والاقتصاديات الناجمة من التعامل مع الزبائن الحاليين الذين يتعاملون مع الشركة منذ عدة سنوات، فضلاً عن قيامها بمراقبة التقلبات في طلب الزبائن الحاليين على جميع منتجاتها وبصورة مستمرة، لغرض تحديد الربحية الكلية للزبون خلال مدة تعامله مع الشركة.

د - أنموذج دورة حياة الزبون Customer lifetime value:



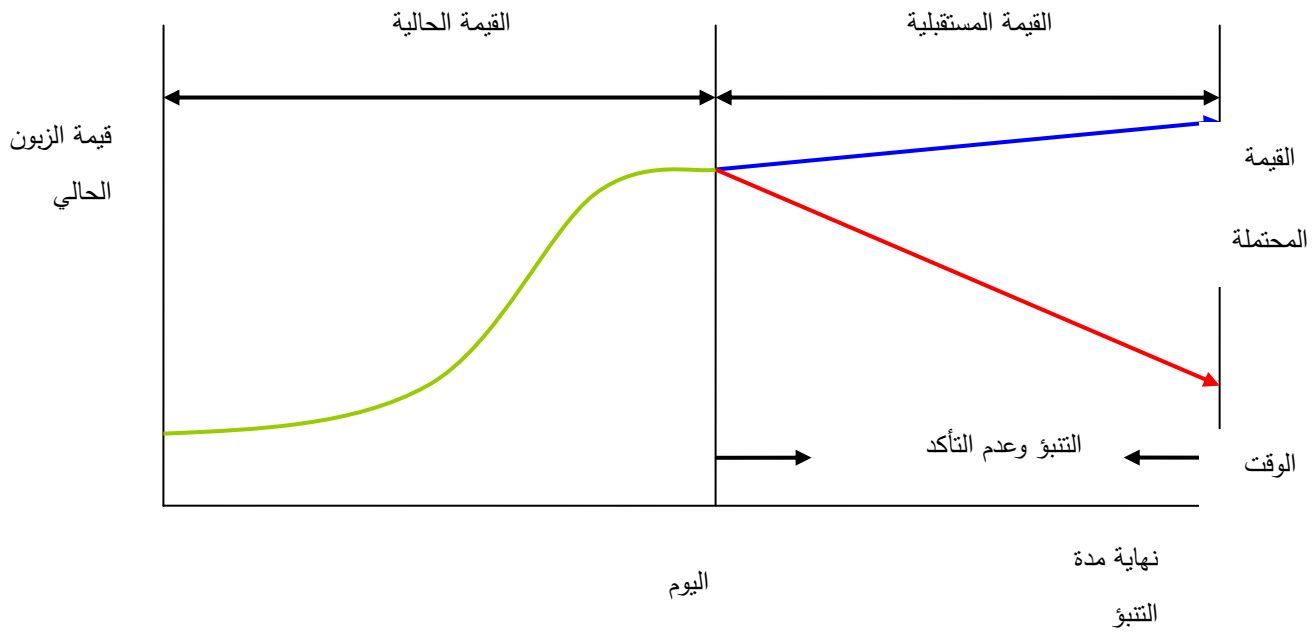
Source: ("How to Measure and Manage Customer Value and Customer Profitability", internet, p.p. 9-14)

ينظر هذا النموذج للزبائن على اعتبار أنهم استثمار، وتعمل وظائف التسويق والمبيعات على وفق معادلة تدعى قيمة حياة الزبون CLV، وذلك لاعتبارات تتعلق بإمكانية تحقيق الأرباح المستقبلية من الزبائن، ويتم التعامل مع كل زبون كأداة استثمار مشابهة لسهم معين في محفظة استثمارية معينة، ولذلك يكون الزبائن كألسهم.

ومن الممكن أن يؤدي استخدام الزبائن إلى تحقيق الأرباح، أو تحقيق الخسارة، كما إن التغيرات في هذا السلوك للزبائن لا تسبب القلق عادةً، وقد يكون استخدام أسلوب CLV مفيداً لفهم سلوك الأرباح، إذ يربط هذا الأسلوب عائدات الزبون مع أرباح الشركة والذي من الممكن أن لا يذهب بالاتجاه نفسه دائماً، إذ إن الزبائن قد لا يكونوا مريحين على الرغم من ارتفاع حجم مبيعاتهم، كما إن هذا الأسلوب يصور وجهة نظر متقدمة في خلق الثروة ويمكن أن يحدّد كصافي قيمة حالية لإيرادات الزبون.

ويبين الشكل (٧) الفرضيات والتنبؤات التي تشترك في تقدير قيمة حياة الزبون، وقد يكون أنموذج التنبؤ حساساً جداً للعديد من الافتراضات، فعلى سبيل المثال إلى متى تستمر العلاقة الفعالة مع الزبون؟ وكم ومتى ينفق الزبون الفعّال؟ وإذا كان الزبون غير فعّال فهل هو زبون مؤقت؟ وهل سيتعلّى إلى المنافسين؟ وإذا كان كذلك فماذا وكم سيشتري من المنافسين؟

فقد ينفق الزبون \$١٠٠ مع الشركة وينفق \$٥٠٠ مع المنافسين، ولذلك يجب على الشركة أن تبحث في البيانات المتاحة لديها في محاولتها للإجابة على هذين السؤالين، وفي حال عدم استطاعتها الحصول على البيانات الخارجية، فإنّها تلجأ إلى وضع الافتراضات على البيانات المفقودة، وهذا يعني الحاجة إلى كفاءة عالية في التنبؤ الإحصائي لغرض تطوير إدارة الأداء.



شكل (٧) قيمة نموذج دورة حياة الزبون

Source: "How to Measure and Manage Customer Value and Customer Profitability", internet, p.p. 12

ويعد مفهوم القيمة الحقيقية لحياة الزبون في الواقع العملي مفهوما صعب القياس، وكذلك فهو مفهوم يمكن إدراكه لكن صعب الاستخدام، إذ يدرك المدراء بأن الزبائن يختلفون في مستويات توليد الأرباح بالنسبة إلى المبيعات، وعادة ما يتقنون بالزبائن الذين يحققون أرباح عالية فقط في حال قدرة المحاسبين على حساب هذه الأرباح.

وهنا يبرز السؤال الآتي: هل من الممكن من الناحية العملية أن تقاس قيمة حياة الزبون؟ وهل يساوي ذلك للجهد المبذول في القياس؟ وما هي الحالات أو المواقع التي تستخدم فيها بيانات CLV لتصبح مفهومة؟.

إنّ الإجابة على هذه التساؤلات تعد كمحفزات للباحثين تدفعهم نحو إنجاز العديد من البحوث على هذا الموضوع الحيوي والمهم بالنسبة لمنظمات الأعمال.

٥- بناء العلاقات مع الزبون: يمكن توضيح مضامين هذه العلاقة من خلال الفقرات الآتية:

أ- إدارة العلاقة مع الزبون: يعد مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) الأكثر أهمية في التسويق الحديث، وتعرّف بأنها عملية شاملة تتضمن بناء والمحافظة على العلاقات المريحة مع

الزبون من خلال تقديم القيمة الأفضل له وتحقيق رضاه.  
(Armstrong & Kotler, 2005: 16)

ويجب أن تكافح المنظمات على بناء علاقات مريحة وشخصية وطويلة الأمد مع الزبائن، ولا تصبح العلاقة علاقة شراكة وليست مجرد المساهمة في عملية التبادل إلا في حال الشعور بوجود الثقة والالتزام بين المنظمة وزبائنها. (Etzel et. al., 1997: 12)

وتعد قيمة الزبون وإرضائه الحجر الأساس لإدارة العلاقة المربحة مع الزبون، إذ إن المفتاح الرئيس لإدارة هذه العلاقة هي خلق القيمة الأفضل للزبون وتحقيق رضاه، وذلك لأنّ الزبائن الراضين عن المنظمة سوف يكونون موالين لها، ويعطوها الجزء الأكبر من تعاملاتهم التجارية، وتعرّف القيمة المدركة بأنها تقييم الزبائن للفروقات بين مزايا وتكاليف عرض التسويق بالمقارنة مع عروض المنافسين. (Armstrong & Kotler, 2005: 16)

وتأخذ هذه المزايا والتكاليف أشكالاً عدة، متدرجاً من المزايا والتكاليف الاقتصادية إلى المزايا والتكاليف المعنوية، ويبدو المستهلك أكثر رضاً في حال كون قيمة الزبون هي الأعلى (وذلك عند تجاوز المنافع للكلف وبهامش كبير)، ومن ناحية أخرى، فإنّ المستهلك الذي يرى أنّ الكلف أكبر من المنافع، من المحتمل لن يكون من زبائن الشركة. (Perreault & McCarthy, 1999:38)

ويعتمد رضا الزبون على أداء المنتج المدرك بالمقارنة مع توقعات المشتري، إذ يؤدي انخفاض أداء المنتج عن التوقعات إلى عدم إرضاء الزبون، فيما تؤدي ملائمة أداء المنتج للتوقعات إلى إرضاءه، في حين يؤدي تجاوز أداء المنتج لتلك التوقعات إلى خلق الزبون المبتهج.  
(Armstrong & Kotler, 2005: 17)

وتختلف مستويات العلاقة مع الزبون على وفق طبيعة السوق المستهدف، إذ ترتبط الشركة بعلاقات بسيطة مع العديد من الزبائن منخفضي الهامش (تكون مشترياتهم منخفضة الأرباح بالنسبة للشركة)، فيما تنشأ الشركة علاقات شراكة كاملة مع الزبائن المريحين (تكون مشترياتهم مرتفعة الأرباح بالنسبة للشركة)، وتقدم الشركة ثلاثة أنواع من المنافع لزبائنها لغرض تطوير ولائهم، وتتمثل بالمنافع المالية مثل حوافز البيع، والمنافع الاجتماعية مثل رعاية البرامج التسويقية

في النوادي الاجتماعية، ومنافع الروابط الهيكلية التي تتضمن الارتباط بشبكات حاسوبية مع الزبائن. (Armstrong & Kotler, 2005: 17-20)

ب- **الطبيعة المتغيرة للعلاقة مع الزبون:** أدت التغيرات البيئية المتسارعة إلى إحداث تغيير في علاقات الشركات مع زبائنهم، وتتضمن هذه التغييرات بالاختيار الدقيق للزبائن، إذ يتم إجراء تحليل ربحية الزبون عند اختياره، لغرض توجيه عروض التسويق نحو الزبائن المربحين والتخلص من الزبائن التي تكون ربحيتهم غير ملائمة للشركة، وتدعى هذه العملية بإدارة العلاقة الانتقائية، وقد تم استخدام هذه الطريقة في الصناعة المصرفية.

وبعد أن يتم انتقاء المستهلكين المربحين، تقوم إدارة التسويق بتكوين علاقات طويلة الأمد معهم، إذ إنّ الشركات في الوقت الحالي لا تصمم الاستراتيجيات المتعلقة بجذب الزبائن وإجراء الصفقات معهم فقط، بل تستخدم إدارة العلاقة مع الزبون للمحافظة على الزبائن الحاليين، وبناء علاقات مريحة طويلة الأمد معهم.

وفضلاً عن ذلك فإن الشركات تقوم في الوقت الحاضر بالاتصال المباشر بالزبائن وذلك من خلال ما يسمى بالتسويق المباشر، وذلك باستخدام وسائل الاتصال المختلفة (الهاتف، البريد، الأكشاك، والإنترنت). (Armstrong & Kotler, 2005: 20-22)

ج- **تسويق علاقة الشراكة:** تتضمن إدارة العلاقة مع الزبون ما يسمى بإدارة علاقة الشراكة، وتعرّف بأنها العمل المشترك مع الشركاء في الأقسام الأخرى للشركة، أو مع الشركاء من خارج الشركة، لغرض الاشتراك في تعظيم القيمة للزبائن، إذ ترتبط أقسام الشركة لتكوين فرق عمل لتحقيق القيمة للزبون، وتتكون هذه الفرق من أفراد المبيعات والتسويق، والمتخصصين بالعمليات، والمحللين الماليين وغيرهم، لغرض تنسيق جهود الأقسام نحو تعظيم القيمة للزبون وتحقيق رضاه. (Armstrong & Kotler, 2005: 22)

وفي حال حصول بعض المشاكل، مثلاً مشكلة تتعلق بقائمة الزبون، فإنّ على المحاسبين مساعدة رجال البيع في حل هذه المشكلة، وعدم اعتبار هذه المشكلة بأنها تتعلق بالزبون، وإنما تتعلق بالشركة، إذ تتطلب العلاقة طويلة الأجل مع الزبون مشاركة جميع أفراد الشركة في حل المشاكل التي يواجهها الزبون. (Perreault & McCarthy, 1999:39)

وكذلك أدت التغييرات إلى مشاركة الشركة للمجهزين والموزعين من خلال إدارة سلسلة التجهيز في تصنيع وتوزيع المنتجات لغرض خلق القيمة للزبون، فمثلاً تتضمن سلاسل التجهيز لصناعة الحاسبات الشخصية من جهزي مكونات الحاسبة، ومصنعي الحاسبة، والموزعين، وتجار التجزئة، والبائعين، وكذلك ظهرت التحالفات الاستراتيجية بين الشركات لغرض الحصول على الشركاء الاستراتيجيين (Armstrong & Kotler, 2005: 22-23)

## الاستنتاجات والتوصيات

### ١ - الاستنتاجات:

١. يعد الزبائن بالنسبة للشركة أداة استثمار مشابهة للأسهم في المحافظ الاستثمارية، وذلك لاعتماد أرباح الشركات بشكل كبير على العلاقة المناسبة مع الزبون المريح.
٢. يمكن تقسيم الزبائن إلى مجموعتين فيما يتعلق بتحقيق الأرباح، وهم الزبائن الذين يساهمون في تعظيم أرباح الشركة، وآخرين يؤدي التعامل معهم إلى تحمّل الخسارة.
٣. تستثمر الشركات العديد من الموارد الاقتصادية في حملاتها التسويقية لغرض جذب زبائن جدد، مما يتطلب توفر معلومات عن خصائص الزبائن المستهدفين من أجل التنبؤ بما يمكن أن يحققه من ربحية للشركة.
٤. يمكن أن يكون الزبائن الجدد جذابون حتى وإن لم يكونوا مربحين.
٥. تساعد عملية تخصيص الكلف غير المباشرة على مراكز الكلف في تحديد النفقات التي تصرفها الشركات من أجل الحصول على الأرباح الناجمة من التعامل مع الزبائن.
٦. تستخدم أساليب تحليل ربحية الزبون في عملية توضيح الزبون المريح وغير المريح، من أجل مساعدة متخذي القرار على تحديد السياسات اللازمة لتنمية العلاقات مع الزبائن المربحين، وتحديد الأساليب الضرورية من أجل الاحتفاظ بهم، والسياسات اللازمة لتحويل الزبائن غير المربحين إلى زبائن مربحين أو عدم التعامل معهم.
٧. تؤدي عملية حساب قيمة حياة الزبون من خلال جمع المعلومات الضرورية عن دورة حياته إلى المساعدة على التنبؤ بالأرباح المستقبلية المتوقعة من خلال التعامل معه.

### ٢ - التوصيات

١. يعد الزبون المريح مكسباً للشركات، لذلك فإنّ على الشركات العمل وبكل جدية على الاحتفاظ بالزبائن المربحين

٢ . على الشركات ومن خلال قيامها بتحليل ربحية زبائنها ان تحدد الزبائن غير المرشحين والذين بدعوا يشكلون عبئا عليها من اجل ان تعمل على تخفيض حجم التعامل معهم

٣ . لاهمية عملية تحليل ربحية الزبون في معرفة موقع الزبائن بالنسبة للشركة فان على الشركات القيام بعملية التحليل بصورة دورية

### المصادر:

- 1- Armstrong, Gary & Kotler, Philip, Marketing, An Introduction, Pearson Prentice Hall, 7<sup>th</sup> ed., U.S.A, 2005.
- 2- A SAS White Paper, "How to Measure and Manage Customer Value and Customer Profitability", www.
- 3-Blocher, Edward J. & Chen, Kung H. & Lin, Thomas W., Cost Management, A Strategic Emphasis, 2nd ed., McGraw- Hill Irwin, U.S.A, 2002.
- 4- Etzel, Michael J. & Walker, Bruce J., & Stanton, William J., Marketing, , Irwin McGraw- Hill, U.S.A, 1997.
- 5- Horngren, Charles T., et. al., Cost Accounting, A Managerial Emphasis, Pearson Prentice Hall, U.S.A, 11<sup>th</sup> ed, 2003.
- 6- Kotler, Philip & Armstrong, Gary, Principles of Marketing , Pearson Prentice Hall, 12<sup>th</sup> ed., U.S.A, 2008.
- 7- Krakhmal, Vira, Customer Profitability Accounting, A Constructive Case Study From Hotel Industry, www., 2008.
- 8- Perreault, William D. & McCarthy, E. Jerome, Basic Marketing, A Global-Managerial Approach, Irwin McGraw- Hill, 3<sup>th</sup> ed., U.S.A, 1999.
- 9- Velcu, Oana, Practical Aspects in the Implementation of an ABC Model, M. Sc Thesis in Accounting, Swedish School of Economics and Business Administration, www., 2002.

- ١٠- الجبوري، نصيف جاسم وخضير، بشرى فاضل، تحليل ربحية الزبون، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، م١٤، ع٥٢، ٢٠٠٨.
- ١١- عبود، سالم محمد، إدارة التكاليف في النشاط المصرفي، شركة آب للطباعة الفنية المحدودة، بغداد، ٢٠٠٧.