

محور محاسبة الزبائن في محاسبة التسيير الإستراتيجية

الفصل الثالث: تحليل ربحية الزبون
Customer Profitability Analysis
CPA



تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis المراجع

- Kujamaki, I., (2007). **Assessment of customer profitability in a multinational paper company**. Unpublished Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Engineering Physics and Mathematics.
- Zeithaml, V., R. Trust and K. Lemon (2001), **The customer pyramid: creating and serving profitable customers**. California Management Review, Vol. 43, Issue 4, pp 106-118
- Anthony A. Atkinson, , Robert S. Kaplan, Ella Mae Matsumura, S. Mark Young, **Management Accounting Information for Decision-Making and Strategy Execution**, Pearson, 2012
- Wing Sun Li, **Strategic Management Accounting A Practical Guidebook with Case Studies**, Springer, 2018
- Charles T. Horngren, Srikant M. Datar, Madhav V. Rajan, **Cost Accounting A Managerial Emphasis**, 14th Edition, Prentice Hall, 2012

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis الخلفية

- تسعى كل مؤسسة لتعظيم الأرباح لإرضاء أصحاب رأس المال، ولتحقيق ذلك، يتعين عليها الرفع من مبيعاتها من جهة، وتسيير تكاليفها بشكل فعال من جهة أخرى.
- زيادة المبيعات متعلقة أساسا بنوعية العلاقة التي تربط المؤسسة بزيائنها. وهنا يتعين عليها تحسين هذه العلاقة بكسب رضا الزبائن وولائهم والاحتفاظ بهم، والسعي لاكتساب زبائن جدد، لتوسيع نطاق عملياتها، ورفع حصتها السوقية.
- لكل هذا، يجب على المؤسسة أولا فهم هذه العلاقة وترجمتها إلى مقاييس مقروءة ليسهل اتخاذ القرارات التي تهمس الزبائن.
- وبحكم تنوع زبائن المؤسسة واختلاف طرق التعامل معهم، ستحتاج المؤسسة إلى إيجاد معايير ملائمة للتمييز بينهم، فمقياس كمية المبيعات أو قيمتها وحده لا يكفي لذلك.
- هنا تبرز أهمية تحليل ربحية الزبون كأداة للتمييز بين الزبائن على أساس المقياس المالي.
- إضافة إلى معايير أخرى غير مالية.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis

المفهوم

- تعرف ربحية الزبون بـ إيرادات المبيعات المحقق مع زبون معين أو مجموعة زبائن مطروحا منه جميع التكاليف التي تحملها المؤسسة في سبيل خدمة هذا الزبون أو مجموعة الزبائن.
- تحليل ربحية الزبائن هو عملية لتحليل ربحية كل زبون أو قطاع زبائن من أجل تحديد مساهمته في الربحية الإجمالية للمؤسسة. ويتضمن تحليل بيانات المبيعات لكل زبون، بما في ذلك عدد مرات الشراء، ومتوسط مبلغ المبيعات المحقق معهم، وتكلفة خدمتهم.
- الغرض من تحليل ربحية الزبائن هو مساعدة المؤسسات على فهم ربحية زبائنها وتطوير الاستراتيجيات التي تمكن من تحسين الربحية. عبر تحديد الزبائن الأكثر ربحية والتركيز عليهم، يمكن للمؤسسات تحسين عملياتها وزيادة الإيرادات وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.
- كما يساعد تحليل ربحية الزبائن المؤسسات على تحديد الزبائن غير المربحين وتطوير استراتيجيات لتحسين ربحيتهم أو تحديد ما إذا كان من المفيد أصلا الاحتفاظ بهم.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis

المفهوم

- يكن جوهر ربحية الزبون في كون المؤسسة قد لا يكون لديها منتجات مربحة ولكن لديها زبائن مربحين، وهذا قائم على أساس أن إنتاج منتج أو خدمة يولد تكلفة، وبيع المنتج يولد إيرادات ويحدث الربح بسبب زيادة الإيراد عن التكلفة، ولتحقيق المبيعات يجب أن يكون لدى المؤسسة زبائن مربحين.
- الاستراتيجية التي تركز على الزبون تقوم على فرضية أن المبيعات المتزايدة للزبائن الحاليين سوف تعظم من ربحية المؤسسة على المدى البعيد، وبالتالي فإن تحقيق الأرباح الكلية المتوقعة من كل علاقة مع الزبون ستكون هدفا جوهريا، ويمكن زيادة الأرباح عن طريق:
 - ✓ اكتساب زبائن جدد ومن ثم زيادة عدد مستخدمي المنتج أو الخدمة.
 - ✓ تعظيم ربحية الزبائن الحاليين من خلال تحفيزهم نحو السلوك الذي يحقق إيرادات مرتفعة للمؤسسة.
 - ✓ زيادة فترة علاقة الزبون بالمؤسسة وذلك بالحفاظ على الزبائن المربحين لفترات أطول (إطالة فترة حياة الزبون)

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis

الأهمية

- تحديد الزبائن المربحين: يساعد على تحديد الزبائن الأكثر ربحية وتخصيص استراتيجيات التسويق والمبيعات الخاصة بهم لجذب المزيد من هؤلاء الزبائن. من خلال التركيز على أكثر قطاعات الزبائن ربحية، يمكن للمؤسسات تحسين تدفقات الإيرادات الخاصة بها وزيادة ربحيتها.
- تخفيض التكاليف: يساعد على تحديد الزبائن غير المربحين وتطوير استراتيجيات لتخفيض تكاليف الخدمة أو تحديد ما إذا كان الأمر يستحق الاحتفاظ بهم أصلا. من خلال تقليل التكاليف المرتبطة بالزبائن غير المربحين، يمكن للمؤسسات تحسين ربحيتها الإجمالية.
- تعزيز علاقات الزبائن: يساعد على فهم احتياجات وتفضيلات الزبائن، مما يمكن المؤسسة من توفير المزيد من المنتجات والخدمات المخصصة، وبالتالي تعزيز العلاقات مع الزبائن وزيادة ولائهم.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis الأهمية

- تحديد فرص النمو: يساعد على تحديد قطاعات الزبائن التي لديها القدرة على النمو، وتطوير استراتيجيات لتعزيز هذا النمو. من خلال التوسع في قطاعات زبائن جديدة، يمكن للمؤسسات زيادة تدفقات إيراداتها وتحسين وضعها التنافسي في السوق.
- قياس فعالية استراتيجيات التسويق والمبيعات: يساعد على تقييم فعالية استراتيجيات التسويق والمبيعات الخاصة بها من خلال قياس ربحية كل قطاع زبون. باستخدام هذه المعلومات لتحسين استراتيجياتها، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها العام وزيادة ربحيتها.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis محددات ربحية الزبائن



المصدر: Kujamaki, I., (2007). Assessment of customer profitability in a multinational paper company. Unpublished Thesis, Helsinki University of Technology, Department of Engineering Physics and Mathematics. P 21.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis محددات ربحية الزبائن

- **سلوك الشراء Purchase Behavior**: في العادة، الزبائن الذين تتكرر عمليات شرائهم أكثر ربحية.
- **حجم العميل Customer Size**: يتجه التفضيل غالباً للزبائن الأكبر حجماً.
- **الموقع Location**: قرب الزبون من المؤسسة أو الوجود بكثافة أكبر في منطقة معينة يعني زبونا أكثر ربحية بسبب انخفاض تكاليف النقل أو طرق التسليم الأكثر كفاءة.
- **الأسعار Prices**: الأسعار العليا تكون (في الغالب) أكثر ربحية بسبب زيادة هوامش الربح.
- **حساسية السعر Price Sensitivity**: يكون الزبائن الأكثر حساسية للسعر أقل ربحية لأنهم قد يتحولون إلى منافس يقدم أسعاراً أقل.
- **الاستجابة للتسويق Responsiveness to marketing**: الزبائن الذين يستجيبون جيداً لجهود التسويق أكثر ربحية لاحتتمال تكرار عمليات الشراء.
- **كفاءة المبيعات Sales efficiency**: الزبائن الذين يحتاجون جهداً أقل للبيع أكثر ربحية لأن تكلفة الخدمة أقل.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis

محددات ربحية الزبائن

- **تكاليف الخدمة Service costs:** الزبائن الذين يحتاجون إلى خدمة أو دعما أقل أكثر ربحية لأن تكلفة الخدمة أقل.
- **التكاليف المالية Financial costs:** الزبائن الذين يدفعون في الوقت المحدد يكونون أكثر ربحية بسبب انخفاض التكاليف المالية.
- **الولاء Loyalty:** الزبائن المخلصون الذين يجرون عمليات شراء متكررة أكثر ربحية من أولئك الذين يجرون عمليات شراء لمرة واحدة.
- **مزيج المنتجات Product mix:** الزبائن الذين يشترون مجموعة متنوعة من المنتجات أكثر ربحية من أولئك الذين يشترون نوعا محدودا من المنتجات.
- **الشكاوي Claims:** الزبائن الذين يقدمون شكاوي أقل قد يكونون أكثر ربحية لأن هذه يمكن أن تكون مكلفة للمؤسسة.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis

مراحل تحليل ربحية الزبون

تمر العملية بعدة مراحل أهمها:

- **جمع وتحليل البيانات Data Collection and Analysis:** وتتضمن البيانات حول كل زبون سواء خارجية (الحجم، قوة التفاوض، الموقع، المستقبل...) أو داخلية (الكميات، الأسعار، التكاليف...), ثم تحليل هذه البيانات بغرض:
- تقسيم الزبائن: أي تصنيفهم بناء على عوامل مختلفة مثل سلوك الشراء والحجم والموقع والولاء أو حتى إلى الصفات البشرية كالجنس أو الفئات العمرية المختلفة.
- تحليل الإيرادات Revenue Analysis: يتضمن ذلك حساب الإيرادات الناتجة عن كل زبون أو شريحة من الزبائن، مع الأخذ في الحسبان التخفيضات والحسومات لكل منهم.
- تحليل التكاليف Cost Analysis: يتضمن ذلك حساب التكاليف المرتبطة بخدمة كل زبون أو شريحة زبون، بما في ذلك التكاليف المباشرة (مثل تكاليف الإنتاج والتسليم) والتكاليف غير المباشرة (مثل تكاليف التسويق والتكاليف الإدارية).

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis

مراحل تحليل ربحية الزبون

تمر العملية بعدة مراحل أهمها:

- **حساب وتقييم الربحية Profitability Calculation and Assessment:** تحسب الربحية بطرح التكاليف من الإيرادات لكل زبون أو شريحة زبون، ثم تحليل بيانات الربحية لتقييم الزبائن أو شرائح الزبائن الأكثر ربحية، والمقارنة بينهم ومع الماضي.
- **اتخاذ الإجراءات وتسيير محفظة الزبائن Taking Action and Managing the Customer Portfolio:** بناء على تقييم الربحية، يمكن للمؤسسة تطوير خطط عمل لتحسين الربحية. قد يشمل ذلك استراتيجيات لزيادة الإيرادات أو تقليل التكاليف أو تحسين خدمة الزبائن، مثل زيادة الأسعار أو منح تخفيضات (لزيادة الكميات) أو خفض تكاليف معينة أو تحسين في إجراءات التوزيع والتسويق. وأيضا اتخاذ القرارات بشأن الاحتفاظ بالزبون وترقية التعامل معه.

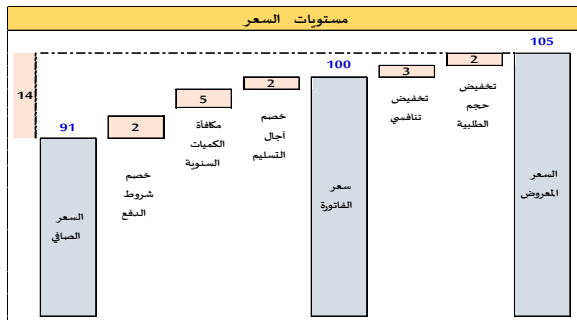
تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل إيرادات الزبون Customer Revenue analysis

تعزز عملية تحليل إيرادات الزبون بواسطة تعقب تفاصيل الإيرادات ومعرفة لماذا تختلف إيرادات زبون عن آخر، هناك عدة محددات لإيرادات الزبون:

- تكرار الشراء: يعني التكرار إيرادات أكثر.
- حجم الشراء: الطلبات الكبيرة إيراداتها أكبر.
- مزيج المنتجات أو الخدمات: التشكيلة المتنوعة من المنتجات أو الخدمات تولد إيرادات أكبر.
- السعر: سعر جيد يعني إيرادات جيدة.
- المرونة السعرية: وتعني حساسية الزبائن تجاه السعر، فمثلا مرونة كبيرة = تخفيض سعر يؤدي إلى رفع الكميات.
- الخصومات والعروض الترويجية: تكون الخصومات إما تجارية تتعلق بنوعية الزبون أو المنتج، أو آجال التسليم، أو مالية تتعلق بشروط الدفع. وتولد الخصومات بأنواعها إيرادات أقل لكل عملية شراء، ولكن قد تعوض بزيادة في الكميات أو التكرار أو المزيج المنتجات.
- الولاء والرضى: يعتبر العامل الرئيس لكل ما قيل سابقا، إذ يتعين على المؤسسة إرضاء الزبائن لكسب ولائهم.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل إيرادات الزبون Customer Revenue analysis

- يتعين على إدارة المؤسسة أن تولي اهتماما بسياسة الخصومات المطبقة، ومن يستفيد منها، وأثر ذلك على مبيعاتها، بحيث يكون الهدف دائما من التخفيض هو رفع الإيرادات.



تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل إيرادات الزبون Customer Revenue analysis

- المعالجة المحاسبية لإيرادات الزبون: هناك خياران
 - ✓ إثبات الإيرادات كمبلغ إجمالي بحسب السعر قبل طرح مبلغ الخصم الممنوح للزبائن وأثبت مبلغ الخصم في حساب مستقل.
 - ✓ إثبات مبلغ الإيرادات بالصافي بعد طرح مبلغ الخصم.
- الطريقة الأولى توفر معلومات أكثر تفصيلا مقارنة بالطريقة الثانية، إذ يمكن بالطريقة الأولى معرفة أي الزبائن حصلوا على خصم، وما هو مقدار الخصم الممنوح لكل زبون، وما هي الاعتبارات التي تم بموجبها تحديد سعر الخصم، وما هو قرار الشركة بشأن الاستمرار في سياسة منح الخصم مستقبلا للزبائن، وما هي إمكانية تخفيض أو زيادة سعر الخصم.
- قد تتم متابعة هذه التفاصيل أيضا على مستوى القسم التجاري بحكم كونه المكلف بتسيير العلاقات مع الزبائن.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل إيرادات الزبون Customer Revenue analysis

- مثال: شركة XYZ للمياه المعدنية تباع المياه المعبأة في قارورات، لها قناتان للتوزيع:
- 1. قناة التوزيع بالجملة: حيث يبيع بائع الجملة إلى المحلات الكبرى والمتاجر الأخرى.
- 2. قناة توزيع البيع بالتجزئة لعدد صغير من العملاء التجار كمطاعم والمقاهي. نحن نركز بشكل أساسي على تحليل ربحية الزبائن في قناة توزيع البيع بالتجزئة لدى XYZ.
- سعر بيع المعلن في هذه القناة هو 201,6 دج لكل لفة (06 قارورات). التكلفة الكلية للفة هي 168 دج. إذا تم بيع كل حالة بالسعر المعلن في قناة التوزيع هذه، فإن XYZ ستكسب هامشاً إجماليا قدره 33,6 دج لكل لفة.
- لنفترض الإيرادات لشهر جوان 2019 مع أربعة زبائن كما يلي:

الزبون				البيان
D	C	B	A	
2 500,00	2 900,00	33 000,00	42 000,00	عدد اللفات المباعة
201,60	201,60	201,60	201,60	السعر المعلن
-	16,80	3,50	13,44	التخفيض الممنوح

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل إيرادات الزبون Customer Revenue analysis

- مثال:
- تفصيل الإيرادات لكل زبون سيكون كما يلي:

الزبون				البيان
D	C	B	A	
2 500,00	2 900,00	33 000,00	42 000,00	عدد اللفات المباعة
201,60	201,60	201,60	201,60	السعر المعلن
-	16,80	3,50	13,44	التخفيض الممنوح
201,60	184,80	198,10	188,16	سعر الفاتورة
504 000,00	535 920,00	6 537 300,00	7 902 720,00	الإيراد

- الإيراد يتأثر بالكميات والسعر ومبلغ التخفيض.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل تكاليف الزبون Customer Costs analysis

- يعني تحليل تكاليف الزبون تتبع كل التكاليف التي تحملها المؤسسة معه:
- قد تكون هذه التكاليف إما مباشرة يمكن ربطها بالزبون دون عناء، مثل تكلفة إنتاج المنتجات المباعة، والشحن والتوصيل ...
- وقد تكون غير مباشرة، إذ لا يمكن نسبتها مباشرة إلى زبون معين، مثل تكلفة التسويق والإعلان، والنفقات العامة، والمصاريف الإدارية العامة، وهنا نحتاج إلى أسس صحيحة للتعامل معها، إذ يمكن استعمال طريقة ABC.
- يتعامل نظام ABC مع التكاليف بتصنيفها إلى أربعة مستويات، باستعمال تصنيف Kaplan and Cooper:

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل تكاليف الزبون Customer Costs analysis

1- أنشطة على مستوى وحدة المخرجات

- تتبع التكاليف فيها لحجم المخرجات
- مثل: التقطيع، القولية، ...

2- أنشطة على مستوى دفعات الإنتاج

- تتبع التكاليف لعدد الدفعات
- إعداد الآلات، الفوترة، ...

3- أنشطة على مستوى تعقيد المنتجات

- تتبع التكاليف لتعقيد المنتجات
- فحص الجودة، التركيب، ...

4- أنشطة على مستوى المؤسسة ككل

- الإدارة العامة، المحاسبة والمالية، الأمن، ...

- باستعمال تصنيف الأنشطة في نظام ABC، وبالتطبيق على الزبائن، نجد خمسة مستويات للتكاليف المتعلقة بالزبون:

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل تكاليف الزبون Customer Costs analysis

1. تكاليف مستوى وحدة مخرجات الزبون Customer output- unit level costs: تكاليف تتحملها المؤسسة لكل وحدة مبيعة، مثل تكلفة الإنتاج للمنتجات المشتراة.
2. تكاليف مستوى دفعة (طلبية) الزبون Customer batch- level costs: تكاليف تتحملها المؤسسة لكل طلبية، مثل تكاليف معالجة الطلبيات، تكاليف الشحن وإجراءات التسليم.
3. تكاليف دعم الزبون Customer Sustaining Costs: تكاليف تتحملها المؤسسة لدعم الزبائن فرديا، بغض النظر عن عدد الوحدات أو دفعات المنتج التي يتم تسليمها إلى الزبون. مثل: تكاليف الزيارات للزبائن أو تكاليف النشر والإعلان في مواقع معينة للزبائن.
4. تكاليف قناة التوزيع Distribution Channel Costs: هي التكاليف المتعلقة بقناة توزيع معينة بدلا من كل وحدة منتج، أو كل دفعة من المنتج، أو زبائن محددين. مثل أجر مدير قناة توزيع البيع بالتجزئة.
5. تكاليف على مستوى المؤسسة ككل Corporate-sustaining costs: هي تكاليف عامة لا يمكن تتبعها للوحدات المبيعة للزبائن ولا إلى طلبياتهم أو قنوات التوزيع، مثل تكاليف الإدارة العليا والإدارة العامة.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل تكاليف الزبون Customer Costs analysis

- تكاليف خدمة الزبون Cost-to-Serve (CTS): مصطلح يعبر عن التكاليف التي تتحملها المؤسسة لخدمة زبون معين، من مراحل ما قبل البيع إلى ما بعد البيع
- قد تكون هذه التكاليف خاصة بـ: التسويق والبيع والتسليم والإدارة Marketing, Selling, Delivery, and Administrative (MSDA)

زبائن بتكلفة خدمة مرتفعة	زبائن بتكلفة خدمة منخفضة
طلبات خاصة	طلبات معيارية
طلبات بكميات صغيرة	طلبات بكميات كبيرة
طلبات بتواتر غير منتظم	طلبات بتواتر ثابت
تسليم خاص	تسليم عادي
تسليم بشروط متغيرة	تسليم بشروط ثابتة
معالجة الطلبيات يدويا (غير مؤتمتة)	معالجة الطلبيات إلكترونيا
جهود كبيرة من دعم ما قبل البيع (التسويق، دعم تقني، قوى البيع)	جهود قليلة للدعم قبل البيع (تسويق وطلبات ثابت)
جهود كبيرة من دعم ما بعد البيع (التدريب، الضمان، الخدمة الميدانية)	لا يوجد دعم ما بعد البيع
الدفع للجزء (حساب الزبون مدين في الغالب بمبالغ كبيرة)	الدفع في الوقت المحدد (حساب الزبون مرصود أو مدين بمبلغ صغير)

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل تكاليف الزبون Customer Costs analysis

علاقة تكاليف خدمة الزبون بمراحل حياة الزبون: يمكن أن يمر الزبون في حياته (علاقته) بالمؤسسة عبر أربعة مراحل هي:

- **مرحلة اكتساب الزبون Acquisition:** هي المرحلة الأولى حيث تبدأ العلاقة مع الزبون. ويمكن تعريف " الاكتساب " على أنه تقديم خدمات المؤسسة لمؤسسات جديدة بأسعار منخفضة أو معدومة، هنا يتم صرف الجزء الأكبر من تكاليف الخدمة في أنشطة تطوير التسويق IM. الربح الفوري ليس هدفا في هذه المرحلة.
- **مرحلة التطوير (التعميق) Development (Deepening):** هنا تركز المؤسسة على زيادة رضا الزبائن وتشجيع عمليات الشراء المتكررة. يتضمن تقديم خدمة زبائن ممتازة، وتقديم برامج ولاء، وبيع منتجات أو خدمات إضافية أو بيعها. في هذه المرحلة تكون كذلك تكاليف التسويق مرتفعة نوعا ما مع تكاليف الإدارة، بينما لم تبدأ تكاليف البيع والتسليم بالارتفاع بعد.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل تكاليف الزبون Customer Costs analysis

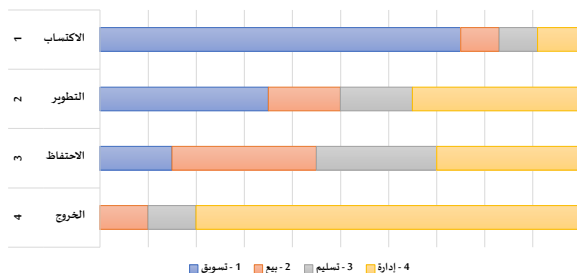
علاقة تكاليف خدمة الزبون بمراحل حياة الزبون: يمكن أن يمر الزبون في حياته (علاقته) بالمؤسسة عبر أربعة مراحل هي:

- **مرحلة الاحتفاظ Retention:** هي المرحلة التي تعمل فيها المؤسسة على الحفاظ على علاقة إيجابية مع الزبون وتحفيزه على البقاء. يتضمن تقديم الدعم المستمر، وتقديم حوافز أو مكافآت للحفاظ على مشاركة الزبون. إذ يمكن الحفاظ على علاقة الزبائن من خلال جودة الخدمة والموظفين المستقرين. هنا تكون تكاليف التسويق أقل مقارنة بالمراحل السابقة ، وتكون نفقات MSDA أكثر توجها نحو أنشطة معاملات البيع. يجب أن تحافظ المؤسسة في هذه المرحلة على هامش ربح معقول.
- **مرحلة الخروج Exit:** هذه هي المرحلة النهائية حيث يقرر الزبون إنهاء العلاقة مع المؤسسة. قد يرجع ذلك إلى مجموعة متنوعة من الأسباب، مثل عدم الرضا عن المنتج أو الخدمة، أو مخاوف السعر، أو تغيير في الظروف. الهدف من هذه المرحلة هو ضمان خروج سلس للزبون وجمع التعليقات لتحسين منتجات المؤسسة أو خدماتها في المستقبل. تتميز هذه المرحلة بأنشطة MSDA منخفضة مع التركيز على بعض التكاليف الإدارية.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل تكاليف الزبون Customer Costs analysis

علاقة تكاليف خدمة الزبون بمراحل حياة الزبون: يمكن أن يمر الزبون في حياته (علاقته) بالمؤسسة عبر أربعة مراحل هي:

تكاليف الخدمة ومراحل حياة الزبون



تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis
تحليل تكاليف الزبون Customer Costs analysis

مثال: نكمل في المثال السابق مع شركة XYZ، تهتم XYZ بشكل خاص بتحليل التكاليف غير المباشرة على مستوى الزبون - تكاليف الفئات الثلاث الأولى من التسلسل الهرمي لتكاليف الزبون: تكاليف مستوى وحدة مخرجات الزبون، وتكاليف مستوى دفعة الزبون، وتكاليف دعم الزبون. تريد XYZ العمل مع الزبائن لتخفيض هذه التكاليف. يوضح الجدول التالي خمسة أنشطة (بالإضافة إلى تكلفة البضائع المباعة) مع موجبات التكلفة ومعامل التحميل لكل نشاط:

النشاط	نوع النشاط	موجه التكلفة	معامل التحميل
مناولة المنتج	مستوى وحدة مخرجات الزبون	عدد الفات المبيعة	7,00
معالجة الطلبية	مستوى دفعة الزبون	عدد الطلبيات	1 400,00
توصيل عادي	مستوى دفعة الزبون	المسافة بـ كم	28,00
توصيل سريع	مستوى دفعة الزبون	عدد مرات التسليم	4 200,00
زيارات الزبائن	مستوى دعم الزبون	عدد الزيارات	1 120,00

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis
تحليل تكاليف الزبون Customer Costs analysis

مثال:

- فيما يلي معلومات عن كمية موجبات التكلفة المستخدمة من قبل كل من الزبائن الأربعة:

الزبون				البيان
D	C	B	A	
10	15	25	30	عدد الطلبيات
15	20	30	60	عدد مرات التوصيل العادي
6	20	12	5	المسافة بـ كم
0	2	0	1	عدد مرات التوصيل السريع
3	4	5	6	عدد الزيارات

- سيتم استعمال تحليل طريقة ABC لحساب تكلفة الخدمة لكل زبون

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis
تحليل تكاليف الزبون Customer Costs analysis

مثال:

- سيتم استعمال تحليل طريقة ABC لحساب تكلفة الخدمة لكل زبون

الزبون				النشاط		العملية
D	C	B	A			
2 500	2 900	33 000	42 000	عدد فئات البينة	مناولة المنتج	حجم موجبات التكلفة
10	15	25	30	عدد الطلبات	معالجة الطلبية	
90	400	360	300	المسافة بـ كم	توصيل عادي	
0	2	0	1	توصيل سريع	توصيل سريع	
3	4	5	6	عدد الزيارات	زيارات الزبائن	
17 500,00	20 300,00	231 000,00	294 000,00	7	مناولة المنتج	تكلفة نشاط
14 000,00	21 000,00	35 000,00	42 000,00	1 400	معالجة الطلبية	
2 520,00	11 200,00	10 080,00	8 400,00	28	توصيل عادي	
-	8 400,00	-	4 200,00	4 200	توصيل سريع	
3 360,00	4 480,00	5 600,00	6 720,00	1 120	زيارات الزبائن	
37 380,00	65 380,00	281 680,00	355 320,00	مجموع تكاليف الخدمة		
420 000,00	487 200,00	5 544 000,00	7 056 000,00	168	تكلفة إنتاج المنتجات المبيعة	
457 380,00	552 580,00	5 825 680,00	7 411 320,00	مجموع التكاليف		

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل تكاليف الزبون Customer Costs analysis

مثال:

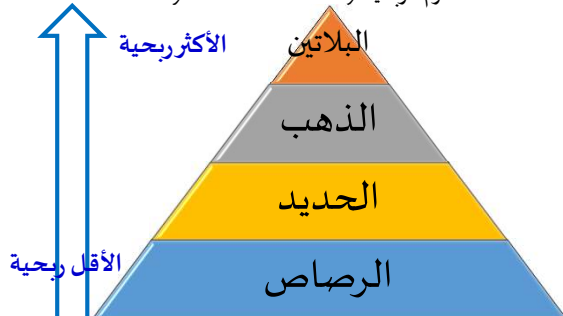
- يمكن ل XYZ استخدام من هذا الجدول للعمل مع الزبائن لتقليل كمية الأنشطة اللازمة لدعمهم. فمثلا الزبون C يشتري 7٪ فقط من اللفات التي يشتريها الزبون 2900 مقابل 42000. ومع ذلك ، مقارنة ب A ، يستخدم C نصف عدد الطلبات، وثلاثي عدد الزيارات، وثلاث عدد عمليات التوصيل، وضعف عدد عمليات التوصيل السريع. بحساب تكاليف هذه الخدمات، يكون لدى XYZ القدرة نظرة أفضل، وبالتالي تعمل على تشجيع العميل C على تقديم طلبات أقل بكميات أكبر، وتقليل عدد الزيارات وعمليات التوصيل والتوصيل السريع في المستقبل.
- كما يمكن ل XYZ تغيير سياسة التسعير لديها، بحيث تسعر كل خدمة على حدة، فيصبح سعر البيع الإجمالي تابعا للخدمات التي يختارها الزبون، وبالتالي يتم تشجيعه على تخفيض الخدمات التي تكلف المؤسسة أكثر لأن هذا سيكلفه أيضا أكثر.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis تحليل الربحية Profitability Analysis

- بعد ربط كل من الإيرادات والتكاليف بكل زبون أو شريحة زبائن على حدة، تأتي مرحلة حساب ربحية كل منهم وتحليلها
- بعد الحساب والتحليل، يمكن للمؤسسة أولا تصنيف زبائنهم، لمعرفة القرار الذي يجب اتخاذه مع كل صنف منهم؛
- أعطيت العديد من التقسيمات لربحية الزبون باعتماد عدة وجهات نظر، وفيما يلي أهم هذه التقسيمات:
 - ✓ التصنيف حسب هرم الربحية The Pyramid of Profitability
 - ✓ التصنيف بحسب العلاقة بين العائد والتكلفة Costs & Revenues
 - ✓ تصنيف مصفوفة الولاء والربحية Customer Loyalty-Profitability
 - ✓ تصنيف حجم العلاقة وحجم الربحية Size-Profitability
- سنعرض التقسيمين الأولين لعلاقتهما بالجانب المحاسبي

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis أصناف ربحية الزبون

هرم الربحية The Pyramid of Profitability



المصدر: Zeithaml, V., R. Trust and K. Lemon (2001), The customer pyramid: creating and serving profitable customers. California Management Review, Vol. 43, Issue 4, pp 106-118

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis أصناف ربحية الزبون:

1- هرم الربحية The Pyramid of Profitability

- الزبائن البلاطين **Platinum Customers**: وهم الزبائن الأكثر ربحية للمؤسسة كونهم لا يتحسسون للأسعار وملزمين في التعامل مع المؤسسة.
- الزبائن الذهب **Gold Customers**: هم زبائن مربحون لكنهم دوما يفاوضون على تخفيضات في الأسعار، إلا أنهم لا يزالون زبائن مهمين يجب الاحتفاظ بهم.
- الزبائن الحديد **Iron Customers**: قد يكون هؤلاء الزبائن مربحين على المدى القصير لكنهم ليسوا مخلصين وقد يتحولون إلى منافس يقدم صفقة أفضل.
- الزبائن الرصاص **Lead Customers**: هم الذين يكلفون المؤسسة الموارد والأموال في طلباتهم أكثر مما يقدمونه من إيرادات وهؤلاء يشكل عام يمثلون مشكلة للمؤسسة، وبالتالي يجب عليها إما إيجاد طرق لتحسين ربحيتهم أو التفكير في التخلص منهم.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis أصناف ربحية الزبون

العلاقة بين العائد والتكلفة Costs & Revenues

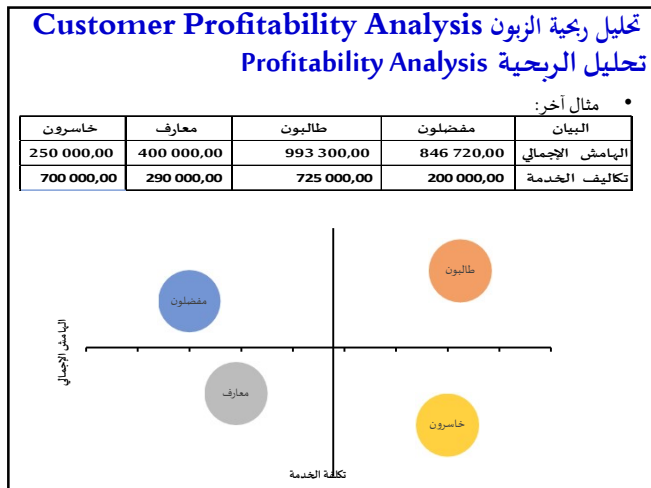


تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis أصناف ربحية الزبون:

2- العلاقة بين العائد والتكلفة Costs & Revenues

- **المفضلون Champions**: أو "الأصدقاء الحقيقيون" هؤلاء هم الزبائن الأكثر ربحية والذين يحققون أعلى إيرادات ويساهمون بشكل كبير في صافي أرباح المؤسسة. إذ لديهم إيرادات عالية وتكاليف خدمة منخفضة، هم مخلصون ولديهم قيمة عالية مدى الحياة، وبإمكانهم جلب زبائن جدد للمؤسسة.
- **الطالبون Demanders**: هم زبائن مربحون، لكنهم أيضا يحتاجون إلى تكاليف خدمة عالية. قد يكونون حساسين للسعر وقد يتحولون إلى منافس يقدم صفقة أفضل.
- **المعارف Acquaintances**: قد يولد هؤلاء الزبائن بعض الإيرادات للمؤسسة، لكنهم ليسوا مربحين للغاية. إذ كما أنهم لا يولدون إيرادات كبيرة للمؤسسة، فأيضا تكاليف الحصول عليها وخدمتهم منخفضة. قد يكونون مشترين لبعض الأحيان وقد لا يكونوا مخلصين للغاية.
- **الخاسرون Losers**: هؤلاء الزبائن غير مربحين، بحيث لديهم إيرادات منخفضة وتكاليف خدمة عالية.

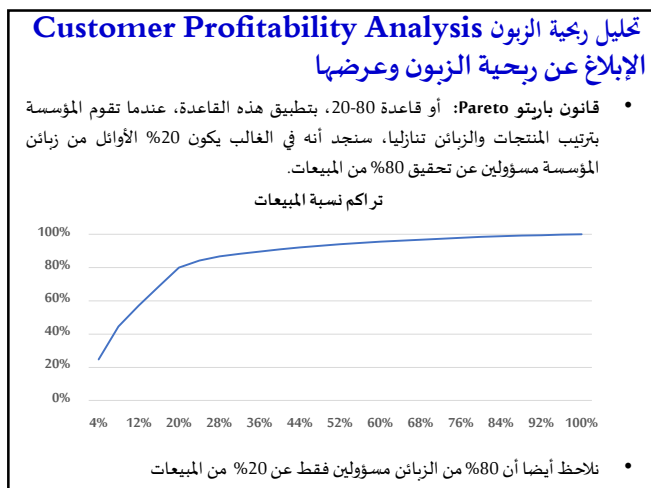




تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis
تحليل الربحية Profitability Analysis

- في مثالنا السابق: ماذا لو لم تطبق المؤسسة تحليل ABC، واستعملت الحجم كأساس لتوزيع تكاليف البيع والتوزيع:

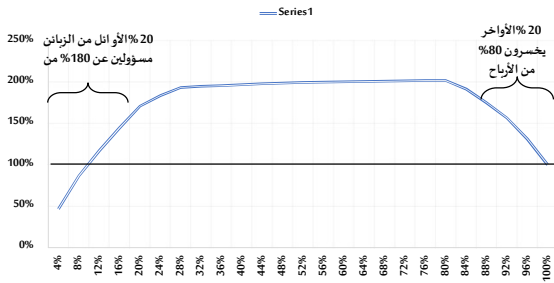
البيان	A	B	C	D	المجموع
رقم الأعمال للعلن	8 467 200,00	6 652 800,00	584 640,00	504 000,00	16 208 640,00
التخفيض للمنح	564 480,00	115 500,00	48 720,00	-	728 700,00
الإيراد الصافي	7 902 720,00	6 537 300,00	535 920,00	504 000,00	15 479 940,00
تكلفة الإنتاج	7 056 000,00	5 544 000,00	487 200,00	420 000,00	13 507 200,00
الهامش الإجمالي	846 720,00	993 300,00	48 720,00	84 000,00	1 972 740,00
الهامش الإجمالي	846 720,00	993 300,00	48 720,00	84 000,00	1 972 740,00
تكاليف الخدمة	355 320,00	281 680,00	65 380,00	37 380,00	739 760,00
النتيجة	491 400,00	711 620,00	- 16 660,00	46 620,00	1 232 980,00
نتيجة / الهامش	58,04%	71,64%	-34,20%	55,50%	62,50%
عدد الوحدات	42 000	33 000	2 900	2 500	80 400
تكاليف البيع والتوزيع	386 441,79	303 632,84	26 682,89	23 002,49	739 760,00
النتيجة	460 278,21	689 667,16	22 037,11	60 997,51	1 232 980,00
نتيجة / الهامش	54,36%	69,43%	45,23%	72,62%	62,50%



تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis الإبلاغ عن ربحية الزبون وعرضها

- منحنى الحوت Whale Curve: هو الرسم البياني للأرباح التراكمية مقابل الزبائن. يتم تصنيف الزبائن على المحور الأفقي من الأكبر ربحية إلى الأقل ربحية.

نسبة الأرباح المتراكمة



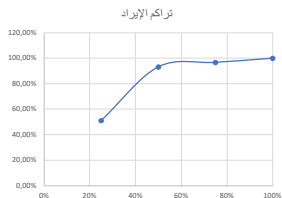
تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis الإبلاغ عن ربحية الزبون وعرضها

- منحنى الحوت Whale Curve:

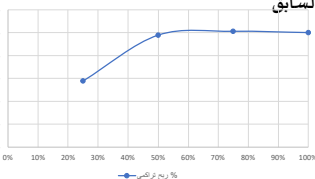
يوضح منحنى الحوت أن أكثر 20٪ ربحية من الزبائن حققوا حوالي 80٪ من إجمالي الأرباح؛ 60٪ من الزبائن في المنتصف عند نقطة التعادل، والأقل ربحية 20٪ من الزبائن يخسرون 80٪ من إجمالي الأرباح، لتستقر الأرباح عند مستوى 100٪ من إجمالي (يمثل "مستوى سطح البحر" في منحنى الحوت أرباح الشركة الفعلية المبلغ عنها). يبلغ الحد الأقصى (أو الحد الأقصى للارتفاع) لمنحنى الربحية التراكمي بشكل عام 150٪ إلى 250٪ من إجمالي الأرباح، وعادة ما يتم تحقيق هذا الارتفاع من قبل أكثر من 20٪ إلى 40٪ من الزبائن ربحية.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis

- قانون باريتو Pareto: المثال السابق



- منحنى الحوت Whale Curve: المثال السابق



تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis الإبلاغ عن ربحية الزبون وعرضها

- استعمال المؤشرات: يمكن أيضا حساب بعض المؤشرات واستعمالها في التحليل،
✓ نسبة نتيجة إلى تكاليف الخدمة CST/CP: تشير هذه النسبة إلى الربح الذي سيتم تحقيقه على كل وحدة نقدية تم إنفاقها من الخدمات لكل زبون، إذا كانت هذه النسبة مرتفعة فتعني كفاءة عالية لتكاليف الخدمات في توليد الربح، في حين أن انخفاضها يعني العكس. تفضل المؤسسات بقاء هذه النسبة مرتفعة، كما أنها قد تنهي علاقة العمل مع الزبائن الذين لديهم نسبة سلبية.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis الإبلاغ عن ربحية الزبون وعرضها

- استعمال المؤشرات: يمكن أيضا حساب بعض المؤشرات واستعمالها في التحليل،
✓ نسبة نتيجة إلى تكاليف الخدمة CST/CP: تشير هذه النسبة إلى الربح الذي سيتم تحقيقه على كل وحدة نقدية تم إنفاقها من الخدمات لكل زبون، إذا كانت هذه النسبة مرتفعة فتعني كفاءة عالية لتكاليف الخدمات في توليد الربح، في حين أن انخفاضها يعني العكس. تفضل المؤسسات بقاء هذه النسبة مرتفعة، كما أنها قد تنهي علاقة العمل مع الزبائن الذين لديهم نسبة سلبية.
- ✓ تستعمل هذه النسبة أيضا فيما يسمى بشبكة إدارة أداء الزبائن Customer Performance Management Grid، وهي تحليل لأنماط نسب CST/CP للزبائن، بحسب مستويات تكاليف الخدمة. يمكن بهذه الأداة للمؤسسة تقييم الأداء العام للزبون بشكل مرئي وتحديد المشكلات التي يجب معالجتها.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis الإبلاغ عن ربحية الزبون وعرضها

- شبكة إدارة أداء الزبائن Customer Performance Management Grid:



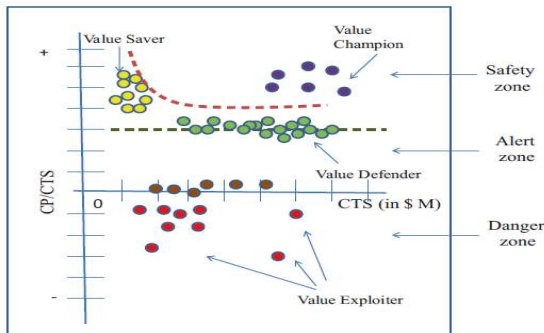
- يستخدم المحور العمودي للشبكة لقياس نسبة CP/CTS والمحور الأفقي هو CTS. يتم رسم خط منقط بالتوازي مع المحور الأفقي، وهو خط قياسي للمقارنة ليعكس متوسط نسبة CP/CTS أو نسبة CP/CTS المستهدفة للمؤسسة بأكملها. في الواقع، كلما كان المعيار القياسي بعيدا عن المحور الأفقي، كانت الربحية الإجمالية للمؤسسة أفضل. كلما اقترب المعيار القياسي من المحور الأفقي، كلما كانت ربحية الشركة أكثر ضعفا. يعكس خط المعيار القياسي حالة "صحة" المؤسسة في توليد الأرباح.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis الإبلاغ عن ربحية الزبون وعرضها

- شبكة إدارة أداء الزبائن Customer Performance Management Grid: تنقسم الشبكة إلى ثلاث مناطق :
 - ✓ منطقة الأمان: هي المنطقة التي تكون فيها نسبة CP/CTS للزبائن أعلى من خط المعيار القياسي. أداء هؤلاء العملاء أعلى من متوسط المؤسسة.
 - ✓ منطقة الحذر: هي المنطقة التي تكون فيها نسبة CP/CTS للزبائن بين خط المعيار القياسي والمحور الأفقي. الزبائن في هذه المنطقة ضعيف أدائهم وكلما اقتربت نسبة CTS من المحور الأفقي ، كلما كان هؤلاء الزبائن أكثر ضعفا في الأداء.
 - ✓ منطقة الخطر: هي المنطقة التي تنخفض فيها نسبة CP/CTS للزبائن إلى منطقة غير مقبولة. إذ يلزم اتخاذ إجراءات فورية لتصحيح الوضع، بما في ذلك اعتماد خطة لخروج الزبون.

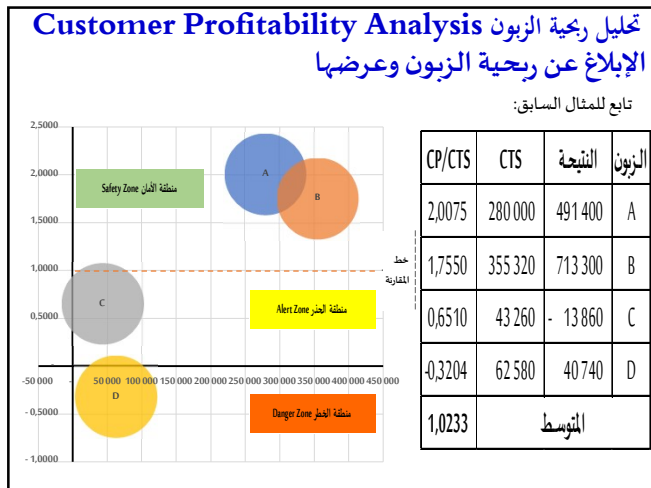
تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis الإبلاغ عن ربحية الزبون وعرضها

- تحديد موقع الزبائن القيمين: تظهر أربع مجموعات في الشبكة. هم المستغلون والمدافعون والمنقذون والأبطال:



تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis الإبلاغ عن ربحية الزبون وعرضها

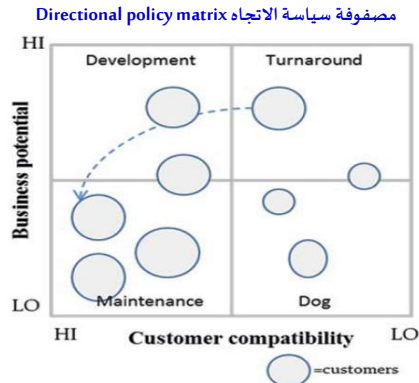
- تحديد موقع الزبائن القيمين: تظهر أربع مجموعات في الشبكة. هم المستغلون والمدافعون والمنقذون والأبطال:
- المستغلون: هم الزبائن الذين يتسببون في خسائر مالية أو انخفاض قيمة المساهمين للمؤسسة. هم في منطقة الخطر من الشبكة. يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما بالغاً لهم خاصة الزبائن البعيدين عن اليسار. تقدم المؤسسات CTS عالية لهم ولكن مع خسارة كبيرة. مطلوب إجراء فوري بما في ذلك خطة الخروج.
- المدافعون: يتم تجميع هؤلاء الزبائن حول خط المقارنة. وهم الأغلبية في محفظة الزبائن. يقدمون أداءً مقبولاً، لكن يجب مراقبتهم.
- المنقذون: هم الزبائن على الجانب الأيسر من منطقة الأمان وعلى يسار الخط الأحمر المنقطع. يتم تأمين الأرباح من هؤلاء الزبائن ببساطة أنهم لا يطلبون الخدمة. ومع ذلك، فهم حساسون للسعر وأقل ولاء للمؤسسة.
- الأبطال: هم الزبائن على الجانب الأيمن من منطقة الأمان. يساهمون بنسب عالية CP/CTS. قد يطلب هؤلاء الزبائن مستوى خدمة عالي. ومع ذلك، يمكنهم دفع أسعار أعلى مقابل الخدمات الإضافية.







تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن



تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن

مصفوفة سياسة الاتجاه Directional policy matrix

- توافق الزبائن Customer Compatibility: يشير إلى درجة توافق المنتج أو الخدمة مع احتياجات وتفضيلات وقيم وسلوكيات شريحة الزبائن المستهدفة. ويعد عاملاً حاسماً في تحديد نجاح منتج أو خدمة في السوق. أي مدى التوافق بين عرض المؤسسة وطلب الزبون. يساعد فهم توافق الزبائن المؤسسات على تطوير استراتيجيات التسويق التي ستطبق مع الزبائن المستهدفين، لتحسين رضاهم وتعزيز ولائهم وزيادة المبيعات معهم. كما أنه يمكن المؤسسات من تمييز منتجاتها أو خدماتها عن المنافسين وإنشاء عرض قيمة فريد يلبي احتياجات وتوقعات زبائنهم.
 - الإمكانيات الكامنة للمؤسسة Business Potential: ترتبط بالعمل الذي يمكن أن تقدمه المؤسسة للزبون المستهدف، تتيح الإمكانيات التجارية العالية مساحة أكبر للتوسع مع الزبائن، كما أن الإمكانيات المنخفضة تعني أن هناك عروضاً محدودة للزبون المستهدف.
- ما مدى توافق الزبون لعروض المؤسسة؟ وما مدى الإمكانيات التي يمكن للمؤسسة تطويرها بشكل أكبر معه؟

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن

مصفوفة سياسة الاتجاه Directional policy matrix

- **المربع الأول أعلى اليمين (الزبائن الجدد أو المحتملين):** يحدث توافق الزبائن المنخفض مع الإمكانيات العالية عندما يكون للمنتج أو الخدمة القدرة على تحقيق إيرادات وأرباح كبيرة، مع إمكانية للتوسع، ولكنها لا تتوافق بشكل جيد مع احتياجات وتفضيلات شريحة الزبائن المستهدفة. يمكن أن يحدث هذا في عدة حالات، مثل:
 - ✓ الابتكار الهدام Disruptive Innovation: قد يكون المنتج أو الخدمة الجديدة مبتكرين ولديهما القدرة على تعطيل السوق، ولكنها قد لا تتوافق في البداية بشكل جيد مع احتياجات وتفضيلات الزبائن. ومع ذلك، مع زيادة وعي الزبائن بالمنتج أو الخدمة وفوائدها، قد تزداد احتمالية نجاح المؤسسة.
 - ✓ الأسواق المتخصصة Niche Markets: قد يكون للمنتج أو الخدمة إمكانيات تجارية عالية في سوق متخصصة لها احتياجات وتفضيلات فريدة لا تخدمها بشكل جيد المنتجات أو الخدمات الحالية. في هذه الحالة، قد تحتاج المؤسسة إلى توعية الزبائن المستهدفين بفوائد المنتج أو الخدمة لخلق الطلب.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن

مصفوفة سياسة الاتجاه Directional policy matrix

✓ **المربع الأول أعلى اليمين (الزبائن الجدد أو المحتملين):**

- ✓ تغيير تفضيلات الزبائن: يمكن أن تتغير تفضيلات الزبائن بسرعة بسبب عوامل مختلفة مثل تغيير التركيبة السكانية أو الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية أو التطورات التكنولوجية. قد يصبح المنتج أو الخدمة التي لم تكن متوافقة في السابق مع تفضيلات الزبائن شائعة بسبب تغير الاتجاهات أو التفضيلات.
- في هذه الحالات، يجب أن تركز المؤسسات على تطوير استراتيجيات لزيادة توافق الزبائن وقبول السوق للمنتج أو الخدمة. قد يشمل ذلك الاستثمار في جهود التسويق والتعليم لزيادة الوعي بالمنتج أو الخدمة وفوائدها، أو تكيف المنتج أو الخدمة لتتماشى بشكل أفضل مع احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم.
- يمثل التوافق المنخفض للزبائن مع إمكانات الأعمال العالية فرصة كبيرة للمؤسسات للابتكار وتعطيل الأسواق الحالية. ومع ذلك، فإنه يمثل أيضا تحديات كبيرة من حيث كسب قبول السوق وزيادة توافق الزبائن. من خلال تطوير استراتيجيات فعالة لمواجهة هذه التحديات، يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه الفرصة وتحقيق نجاح طويل المدى.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن

مصفوفة سياسة الاتجاه Directional policy matrix

مثال

واجهت السيارات الكهربائية في البداية توافقا منخفضا مع الزبائن بسبب مخاوف بشأن السيارة وسعرها والبنية التحتية للشحن، لكن ومع تحسين لتكنولوجيا وتحول تفضيلات الزبائن نحو خيارات نقل أكثر استدامة نتيجة جهود التسويق والتعليم لزيادة الوعي بفوائد هذا النوع من السيارات، زادت إمكانات الأعمال للسيارات الكهربائية بشكل كبير.



إذا نجحت المؤسسة في رفع توافق الزبون، فإنها تنتقله إلى المربع الأيسر على اليمين

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن

مصفوفة سياسة الاتجاه Directional policy matrix

- **المربع الثاني أعلى اليسار (الزبائن الرئيسيون):** هم الزبائن الذين يتوافقون بشكل كبير مع المنتج أو الخدمة المقدمة ولدى المؤسسة إمكانات قوية لتطوير منتجات تلائمهم، عادة ما يكون ولاء هؤلاء الزبائن كبيرا بمستوى عال من الرضا عن المنتج أو الخدمة. هنا يمكن للمؤسسة أن تتبع عدة استراتيجيات للتعامل مع هذا النوع:
 - ✓ التركيز على الاحتفاظ بالزبائن: من خلال توفير خدمة استثنائية، تعزيز التواصل الشخصي، تقديم عروض أو خصومات حصرية.
 - ✓ توسيع عروض المنتجات: لتلبية الاحتياجات والتفضيلات المتطورة للزبائن الأساسيين بشكل أفضل. يمكن أن يشمل ذلك تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو زيادة خصائص جديدة للمنتج.
 - ✓ البيع التكميلي والبيع المتقاطع: يمكن أن يتضمن ذلك تقديم إصدارات متميزة أو مطورة من المنتجات أو الخدمات الحالية، أو التوصية بمنتجات أو خدمات تكميلية بناء على مشتريات الزبون أو تفضيلاته السابقة. (حالة Apple مع هاتف iPhone ولواحقه)

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن

مصفوفة سياسة الاتجاه Directional policy matrix

• المربع الثاني أعلى اليسار (الزبائن الرئيسيون):

- ✓ تطوير برامج الولاء: يمكن لبرنامج الولاء تحفيز الزبائن الأساسيين على مواصلة التعامل مع المؤسسة من خلال تقديم مكافآت أو مزايا حصرية. يمكن أن يؤدي ذلك إلى زيادة الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق إيرادات إضافية من خلال زيادة المشتريات.
- ✓ الاستثمار في التسويق والإعلان: لجذب زبائن أساسيين جدد، يمكن أن تستثمر الشركة في حملات تسويقية وإعلانية مستهدفة تسلط الضوء على عرض القيمة الفريدة للمنتج أو الخدمة وقوائدها للجمهور المستهدف.
- بشكل عام، مفتاح النجاح مع الزبائن الأساسيين هو الاستمرار في تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة وبناء علاقات قوية مع الزبائن من خلال خدمة زبائن استثنائية وتواصل شخصي. من خلال القيام بذلك، يمكن للشركة زيادة إيراداتها وربحيتها من شريحة الزبائن عالية القيمة هذه.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن

مصفوفة سياسة الاتجاه Directional policy matrix

- المربع الثالث أسفل اليسار (الزبائن المتخصصون): عندما يكون التوافق مع الزبائن مرتفعاً، ولكن إمكانات العمل محدودة، فقد تواجه المؤسسة بعض التحديات في تحقيق أهداف نموها. ومع ذلك، لا تزال هناك العديد من الاستراتيجيات الممكنة:
- ✓ التركيز على رضا الزبائن: عندما تكون إمكانات العمل محدودة، تتمثل إحدى الإستراتيجيات في التركيز على زيادة رضا الزبائن وولائهم. من خلال تقديم خدمة ودعم زبائن استثنائيين، والتواصل الشخصي، وبناء علاقات قوية مع الزبائن، يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بقاعدة زبائنها الحالية وزيادة فرص التسويق الشفهي الإيجابي.
- ✓ توسيع السوق المستهدف: تتمثل الإستراتيجية الأخرى في توسيع السوق المستهدف بما يتجاوز شريحة الزبائن الحالية للوصول إلى زبائن جدد لديهم احتياجات وتفضيلات مماثلة. يمكن أن يشمل ذلك تحديد شرائح جديدة في السوق التي يمكن للمنتج أو الخدمة أن يخدمها وتطوير حملات تسويقية وإعلانية مستهدفة للوصول إلى هذه الجماهير.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن

مصفوفة سياسة الاتجاه Directional policy matrix

• المربع الثالث أسفل اليسار (الزبائن المتخصصون):

- ✓ تنوع عروض المنتجات أو الخدمات: يمكن للمؤسسة أيضاً التفكير في تنوع عروض منتجاتها أو خدماتها لتلبية احتياجات الزبائن الحاليين بشكل أفضل أو جذب شرائح جديدة. يمكن أن يشمل ذلك تطوير منتجات أو خدمات جديدة تكمل العروض الحالية أو التوسع في الصناعات أو القطاعات ذات الصلة.
- ✓ الاستثمار في البحث والتطوير: لتحسين جودة أو ميزات أو وظائف المنتج أو الخدمة. يمكن أن يجعل هذا المنتج أو الخدمة أكثر جاذبية للزبائن الحاليين ويساعد في جذب زبائن جدد.
- ✓ الشراكة مع مؤسسات أخرى: مثل تشكيل تحالفات إستراتيجية strategic alliances أو مشاريع مشتركة joint ventures أو اتفاقيات ترخيص licensing agreements للاستفادة من نقاط القوة والموارد لدى المؤسسات الأخرى.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن

مصفوفة سياسة الاتجاه Directional policy matrix

- **المربع الرابع أسفل اليمين (Challenging Customers):** عندما تكون إمكانات العمل محدودة وتوافق الزبائن منخفضاً، فقد تواجه المؤسسة تحديات كبيرة في تحقيق أهداف النمو الخاصة بها. وهنا، قد يكون من المناسب النظر في استراتيجيات الخروج عند التعامل مع الزبائن الذين لديهم توافق منخفض وإمكانات تجارية محدودة. وتتضمن استراتيجيات الخروج التخلص التدريجي أو التوقف عن المنتجات أو الخدمات أو شرائح الزبائن التي لم تعد مربحة أو غير متوافقة مع أهداف وغايات المؤسسة.
- من المهم التعامل مع استراتيجيات الخروج بعناية لتقليل أي تأثير سلبي على سمعة المؤسسة وعلاقتها مع الزبائن. يجب أن تتواصل المؤسسات بشكل واضح مع الزبائن.
- لا ينبغي النظر إلى استراتيجيات الخروج إلا كإجراء أخير وبعد دراسة متأنية للتكاليف والفوائد المحتملة. يجب أن تكون المؤسسات أيضاً على استعداد لتكييف استراتيجياتها وتوجيهها مع تطور ظروف السوق واحتياجات الزبائن بمرور الوقت.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن

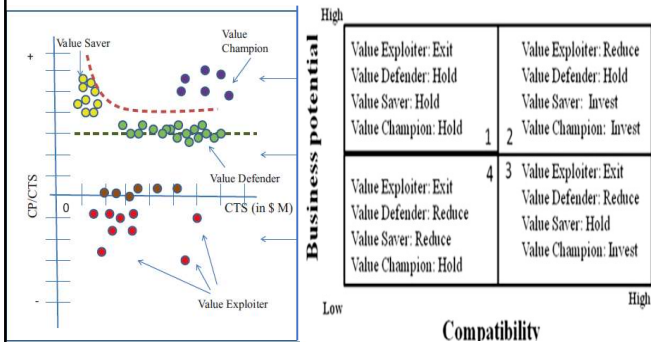
مصفوفة سياسة الاتجاه Directional policy matrix

- **الخيارات المتاحة:** باستعمال مصفوفة سياسة الاتجاه وتحليل أصناف الزبائن بحسب نسبة CP/CTS، يمكن للمؤسسة أن تطبق أربعة استراتيجيات هي:
- ✓ **Hold:** الحفاظ على الوضع الراهن
- ✓ **Invest:** زيادة الاستثمار في الزبائن
- ✓ **Reduce:** تقليل الإنفاق على الزبون
- ✓ **Exit:** تجميد المزيد من الإنفاق، ورفض معاملات البيع ذات الأرباح السلبية.

تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis اتخاذ القرارات بشأن الزبائن

مصفوفة سياسة الاتجاه Directional policy matrix

• الخيارات المتاحة:



تحليل ربحية الزبون Customer Profitability Analysis

خلاصة

- يعتبر تحليل ربحية الزبائن CPA أداة تحليل تمنح إدارة المؤسسة نظرة أفضل لزبائنها، إذ لا يكفي أن نحكم على زبون معين انطلاقاً من حجم المبيعات (رقم الأعمال)؛
- يأخذ تحليل ربحية الزبائن في الاعتبار كلا من الإيرادات المحصلة مع الزبون والتكلفة المرتبطة بخدمته CTS، وبالتالي توضيح فرص زيادة الإيرادات أو تخفيض التكاليف مع كل زبون، بما يمكن من تصنيف الزبائن حسب ربحية كل منهم؛
- يساعد تحليل ربحية الزبائن CPA المؤسسات على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيات اختيار الزبائن؛ غير: التركيز على الزبائن المربحين، وتجنب الزبائن غير المربحين، وضبط الأسعار وعروض المنتجات، وتخصيص الموارد لنشاط التسويق.
