

# ربحية العميل

## CUSTOMER PROFITABILITY

إعداد الطالبات :

- أروى الهذلول
- أفنان الضعيان
- ديمة السلامة
- ريمهام العتيبي
- سارة العرجاني

إشراف :

د/ حاتم عبدالفتاح رشاد

مقرر 523 حسب - 2015م

## فهرسة لمحتويات البحث

### الصفحة

- المقدمة : ..... ( ٣ )
- المبحث الاول : مفهوم ربحية العميل ..... ( ٤ )
  - أولا : ماهية تحليل ربحية العميل ..... ( ٤ - ٦ )
  - ثانيا : أهمية تحليل ربحية العميل ..... ( ٥ - ٨ )
  - ثالثا : استخدامات تحليل ربحية العميل ..... ( ٨ - ٩ )
  - رابعا : عقبات تحليل ربحية العميل ..... ( ٩ - ١٠ )
- المبحث الثاني : قياس ربحية العمل ..... ( ١٠ - ١١ )
- المبحث الثالث : منحى ربحية العميل (منحنى الحوت) ..... ( ١١ - ١٤ )
  - تجربة عملية تطبيقية لإحدى الشركات في قياس ربحية عملائها... (١٣-١٤)
- المبحث الخامس : الاستراتيجيات المتبعة لتعظيم ربحية العميل ( العميل المربح و تحويل العميل غير المربح الى عميل مربح) ..... ( ١٤ - ١٥ )
  - أولا : مفهوم استراتيجية إدارة علاقات العملاء ..... ( ١٥ - ١٦ )
  - ثانيا : أهمية و أهداف استراتيجية إدارة علاقات العملاء ..... ( ١٧ )
  - ثالثا : مراحل تنفيذ استراتيجية إدارة علاقات العملاء ..... ( ١٧ - ٢٠ )
  - رابعا : التمييز بين العملاء ..... ( ٢٠ - ٢٢ )
  - خامسا : التركيز على أهم العملاء ..... ( ٢٢ - ٢٣ )
  - سادسا : التفاعل مع العملاء ..... ( ٢٣ )
  - سابعا : موائمة بعض النواحي في سلوك المنظمة تجاه العملاء ..... ( ٢٤ )
  - ثامنا : وضع معايير للتقييم ..... ( ٢٤ )
  - تاسعا : التغيير الذي تتطلبه إدارة علاقات العملاء ..... ( ٢٤ - ٢٧ )
- المبحث السادس : تجربة تطبيقية لإحدى الشركات في قياس ربحية عملائها... ( ٢٨ )
  - الثورة التي أحدثتها شركة DELL في بيئة العمل و تفسر ربحيتها. (٢-٣١)
- الخلاصة والمراجع ..... ( ٣٢ - ٣٤ )

## المقدمة:

قبل ما يقارب من قرن من الزمن، وقبل ان تأخذ المحلات التجارية شكلها الحالي، وقبل ظهور المجمعات التسويقية الحديثة، كانت العلاقات فيما بين الزبائن والباعة علاقات شخصية أكثر حيث كان الباعة يعرفون زبائنهم بالأسماء ويميزون حاجاتهم بشكل دقيق بسبب قلة عدد الزبائن نسبيا والتنوع القليل في البضائع، وفي مقابل ذلك كان ولاء الزبائن للمحلات التجارية التي يتعاملون معها مرتفع جدا، وهذا ما كان يدفعهم لتكرار عمليات الشراء، إلا ان هذه العلاقة المثالية فيما بين الزبائن والبائعين اختفت بتقدم الاعمال وتطورها وظهور المجمعات التجارية والتسويقية الكبيرة، وتنوع وتعدد البضائع واختلافها، وبتحول طبيعة المجتمعات من الزراعية الى المجتمعات المدنية الحديثة، أصبح الزبائن متنقلين أكثر، وأصبح رجال الاعمال او اصحاب المجمعات التجارية يفكرون في تحقيق اقتصاديات الحجم عبر جذب اكبر عدد ممكن من الزبائن لبيع كميات اكبر من السلع، وعلى الرغم من ان اسعار المنتجات قد انخفضت ونوعيتها أصبحت افضل، إلا ان العلاقة بين الزبائن والتجار أصبحت بلا اسم وبلا شكل، والعلاقة الشخصية فيما بين البائع والمشتري أصبحت شيء من الماضي، وكنتيجة لذلك انخفض ولاء الزبائن، وأصبحوا يبحثون فقط عن المجهز الذي من الممكن ان يقدم فقط المنتجات التي يبحثون عنها باقل الاسعار وبأفضل خصائص.

ومع ظروف المنافسة الشديدة والتذبذب في الطلب واتجاه الاقتصاد العالمي نحو الكساد دفع الشركات للبحث عن افضل الطرق المناسبة لتعزيز علاقتها مع عملائها وتبرز المشكلة الاساسية التي تواجهها تلك الشركات في أي من العملاء التي ستعمل على انشاء علاقة معهم واي من العملاء الذين ستعزز العلاقة معهم وماهي الكلف والمنافع التي ستحصل عليها هذه الشركات وكيف يتم اختيار الطريقة التي ستحدد ربحية العملاء.

وعليه سوف يتطرق البحث التالي على عدة نقاط من أهمها :

- مفهوم ربحية العميل وتحليلها وقياسها
- منحى ربحية العميل (منحنى الحوت)
- الاستراتيجيات المتبعة لتعزيز ربحية العميل.
- تجربة عملية تطبيقية لإحدى الشركات في قياس ربحية عملائها

## **المبحث الأول : مفهوم ربحية العميل : Customer profitability**

يرى البعض إن المزايا المالية الناتجة من إدخال التحسينات على العمليات المختلفة للمنشأة تحدث بصورة مرحلية، فالوفورات التكاليفية الناتجة عن زيادة الكفاءة التشغيلية للعمليات تحدث في الأجل القصير ونمو الإيرادات الناتجة عن زيادة تحسين العلاقات تحدث في الأجل المتوسط، بينما التطوير والابتكار يؤدي إلى زيادة الإيرادات في الأجل الطويل، ويحسن من هامش المساهمة، وإن العميل هو نقطة البداية والنهاية لأي نشاط داخل المنشأة.

كما تعرف ربحية العميل بشكل عام على أنها تحديد أو مطابقة أو تخصيص عوائد الشركة وكلفها حسب العملاء من أجل فهم ربحية كل عميل من عملاء الشركة. وقام برانكو وزملائه بإعداد دراسة لمناقشة أثر ارتفاع أسعار الخدمات المقدمة للعملاء على ربحيتهم، وعرفت هذه الدراسة ربحية العملاء بأنها "الفرق بين الإيرادات المحصلة من العملاء وتكاليف كل من المنتج والخدمات المقدمة إليهم"

## **المبحث الثاني : تحليل ربحية العميل: Customer profitability Analysis**

### **أولاً : ماهية تحليل ربحية العميل :**

أوضحت الدراسة التي قام بها برانكو أن تحديد ربحية العملاء مازالت مهمة شاقة وهو ما يتطلب تحليلاً مفصلاً للأنشطة التي يمكن القيام بها في المراحل المختلفة للعلاقة مع العميل. ومن خلال مفهوم ربحية العميل يمكن دراسة أبعاد وأهميته للشركات بواسطة منهج تحليل ربحية العميل Customer profitability Analysis:

فمن تعريف مفهوم ربحية العمل نجد أن تحليل ربحية العميل يمثل :

١- تحليل الإيرادات المحققة من العملاء،

٢- تحليل التكاليف التي حدثت بسبب هؤلاء العملاء،

ويمكن من خلال مقارنة تحليل الإيرادات والتكاليف إعطاء التصور عن سبب وجود فروق في دخول التشغيل المحققة من عملاء مختلفين.

ومن هذه المعلومات تستطيع الإدارة التعرف على العملاء الذين يحققون مساهمات كبيرة في أرباح المنشأة والعملاء الذين لا يحققوا أرباح. وعليه يحصلون على مستوى اهتمام من الشركة يعادل مساهمتهم في ربحية الشركة .

### ١- تحليل إيرادات العميل :

يمكن أن يعكس مبيعات الشركة إيرادات التي حدثت من شراء العملاء لمنتجاتها مع وجود فروق في الإيرادات بين العملاء بسبب اختلاف :

١- كمية المبيعات لكل عميل.

٢- مقدار الخصم الممنوح لكل عميل، تعتبر من الحوافز التي تعمل على تحسين ربحية العميل على الأجل الطويل

٣- حجم الطلبية الواحدة للعميل .

٤- موسمية الشراء...الخ.

وفي الواقع فإن إدارة أي منشأة تحتاج إلى تحديد العملاء ذوي الربحية المرتفعة بغرض تدعيم العلاقة معهم والتخلص من العملاء غير المربحين أو تحويلهم إلى عملاء مربحين.

### ٢- تحليل تكاليف العميل:

من أهم المفاهيم المستخدمة في تحليل التكاليف هو مفهوم هرمية تكاليف العميل Customer Cost Hierarchy ، ويقصد به تجميع التكاليف المرتبطة بالعملاء في مجموعات مختلفة على أساس أنواع محركات التكلفة أو على أساس تخصيص التكلفة أو المنافع المحققة.

وعادة ما يحتوي النظام الذي يستخدم هذا المفهوم على:

١- مجموعة واحدة للتكاليف المباشرة ( تكلفة الإنتاج المباشرة ).

٢- مجموعات أخرى للتكلفة غير المباشرة وهي (٥) :

١/١- تكاليف على مستوى وحده مخرجات العميل:

وهي تكاليف الأنشطة اللازمة لبيع كل وحده للعميل ومن أمثلة ذلك تكاليف مناولة المنتج لكل وحده مباعه.

٢/١- تكاليف على مستوى طلبية العميل:

وهي عبارة عن تكاليف الأنشطة التي تكون مرتبطة بمجموعة من الوحدات المباعة للعميل، ومن أمثلتها التكاليف التي تتحملها المنشأة لإعداد الأوامر أو تسليمها.

### ١/٣- تكاليف دعم العميل:

وهي عبارة عن تكلفة الأنشطة الداعمة لكل عميل على حدة بصرف النظر عن عدد وحدات أو دفعات المنتج المسلمة للعميل، ومن أمثلتها: تكاليف الزيارات التي تتم للعملاء، تكاليف العرض بمواقع العملاء....الخ.

### ١/٤- تكاليف قناة التوزيع:

وهي عبارة عن تكاليف الأنشطة المرتبطة بقناة توزيع معينة وليس بكل وحدة أو كل طلبية من المنتج أو بعملاء محددين مثل: تكاليف مرتب مدير التصدير أو نوع معين من العملاء (جملة / تجزئة)....الخ.

### ١/٥- تكاليف دعم الأنشطة:

وهي عبارة عن تكاليف دعم الأنشطة التي لا يمكن تتبعها للعملاء أو قنوات التوزيع الفردية ومن أمثلتها: تكاليف الإدارة العليا للإدارات العامة.

كما أنه من المهم الإشارة إلى وجود تكاليف مشتركة لكل من العملاء وقنوات التوزيع منها تكاليف دعم الشركة (تكاليف الإدارة العليا للشركة – الإدارة العامة) وهي غير قابلة للتخصيص بشكل عملي واضح وذلك لأنه لا توجد علاقة للسبب والنتيجة أو المنفعة المدركة بين أي أساس تخصيص تكلفة، وتكاليف دعم الشركة لن يفيد في اتخاذ القرار وتقييم الأداء أو التحفيز فعلى سبيل المثال: إذا تم استبعاد قناة توزيع لتجار التجزئة مثلاً فإن تكاليف دعم الشركة غالباً لن تتأثر وتخصيص تكاليف دعم الشركة لقنوات التوزيع يمكن أن يعطي انطباعاً مضللاً في أن الوفورات الممكنة في التكاليف من استبعاد قناة التوزيع سوف تكون أكبر من القيمة المحتملة.

وقد قام كوكينز بإعداد دراسة أوضحت إن موضوع تحليل ربحية العملاء يمثل إتحافاً متزايداً وإن الأبحاث في هذا المجال محدودة،

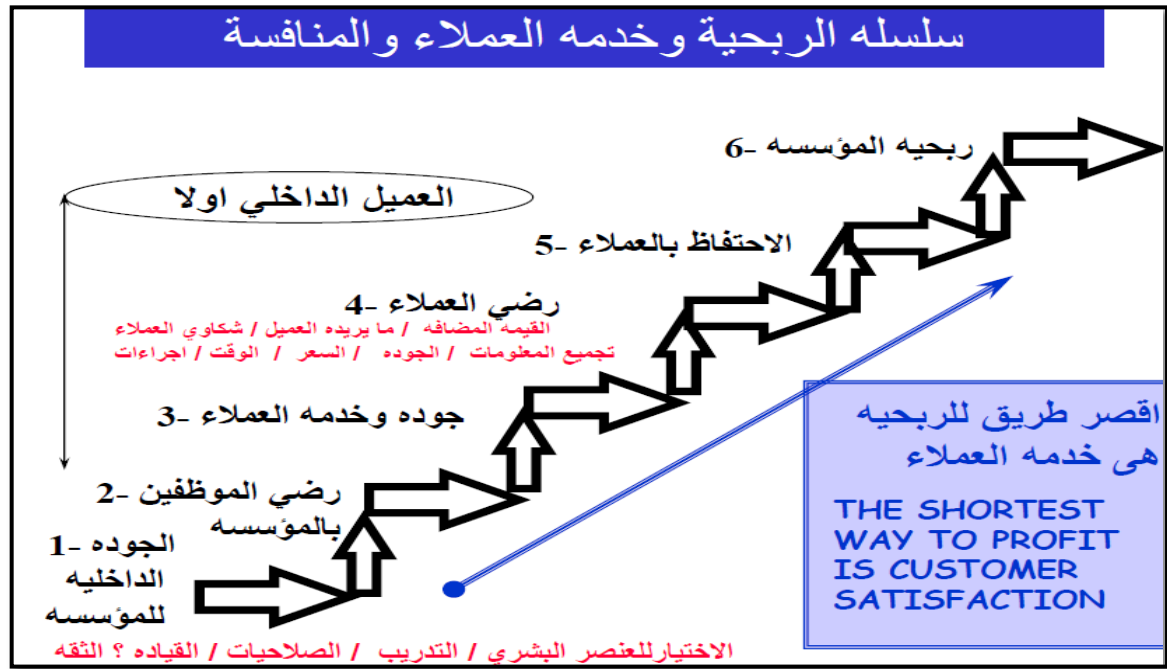
وأنه يجب التركيز على النقاط التالية:

- ١ - المشاكل التي يتعين حلها من أجل الوصول لأرقام موثوق بها عن حسابات العملاء.
- ٢ - نظام محاسبة التكاليف المتبع.
- ٣ - الإستراتيجية المتبعة في المنشأة مثل: القيمة الاقتصادية للعميل أو الموازنة بين الاحتفاظ بالعميل والموارد المستنفذة لهذا الغرض.

- ٤ - العلاقة بين ربحية العميل والعوامل المتعلقة بها مثل رضا العميل ودرجة ولاؤه.
- ٥ - تحليل القطاع السوقي الذي ينتمي إليه العميل.
- ٦ - نتائج وتجارب التعامل مع العميل

### ثانياً – أهمية تحليل ربحية العملاء .

- أوضحت الدراسة التي قام بها كوكينز لتحقيق الهدف الجوهرى للشركات في تعظيم الأرباح إلى أنه يجب أن تولي المنشأة اهتمامها للعملاء الأكثر ربحية وأن تلبي طلباتهم من المنتجات والخدمات التي يرغبونها وإنهاء العلاقة مع العملاء اللذين لا يمكن جعلهم مربحين .
- لذا تبرز أهمية تحليل ربحية العميل في أنها تساعد المنشأة على:
- أ- التعرف على العملاء بصورة كاملة
  - ب- تقديم صورة واضحة – على مستوى العملاء الفرديين – عن سلوك المشتري ( الخدمات المطلوبة ) ، كيفية السداد ، غيرها ، وسلوك المنشأة ( شروط الخدمة ، الخصومات ، جهود التسويق ) ، ومقارنة الإيرادات مع هامش المبيعات
  - ج- القدرة على تحديد العملاء المربحين
  - د- إمكانية التعرف على متطلبات العملاء المربحين وتنمية العلاقة معهم بغرض استمرارها وتطويرها من خلال إشباع رغباتهم وتقديم حزمة من الخدمات المتميزة لهم .
  - هـ- المرونة في استمرارية التعامل مع هؤلاء العملاء المربحين .
- وتعتبر الدراسة المتأنية لتحليل ربحية العميل أداة مفيدة للإدارة العليا في اتخاذ قرارات من شأنها تحسين ربحية العميل وتعظيم قيمته وبالتالي ربحية المنشأة .



### ثالثاً: استخدامات تحليل ربحية العميل :

توجد عدة استخدامات لبيانات تحليل ربحية العميل من أهمها :

#### أ- إدارة التكاليف والإيرادات :

تفيد بيانات تحليل ربحية العميل في إدارة إيرادات العملاء الفرديين وتكاليفهم من خلال التعرف على مردود الاستثمارات في مجالات التسويق والمبيعات وخدمة العميل وأيضاً المساعدة على تخفيض تكاليف العلاقة بالعميل من خلال استبعاد الأنشطة غير المحققة للقيمة.

#### ب- إدارة المخاطر :

يساعد تحليل ربحية العميل على تخفيض درجة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة من خلال التركيز على العملاء المربحين والمحافظة عليهم من خلال مراجعة وتحسين مستوى الخدمات المقدمة إليهم وزيادة درجة رضاؤهم ، وأيضاً الاهتمام بالعملاء غير المربحين من خلال دراسة مسببات التكلفة التي تسبب هذه الخسائر والبحث عن طريق لتخفيض تكاليفهم وزيادة إيراداتهم

#### ج- تحسين الوضع الإستراتيجي :

يرتبط تحسين الوضع الإستراتيجي للمنشأة باستخدام بيانات تحليل ربحية العميل من خلال تقسم العملاء إلى ثلاثة درجات ( مربحون / متعادلون / غير مربحون ) وبالتالي تخصيص موارد واستثمارات المنشأة تبعاً للربحية ، كما يجب تحديد القيمة الإستراتيجية للعميل وذلك من خلال تحليل ربحيته التاريخية والتنبؤ بربحيته المستقبلية .



### د- تحقيق ميزة تنافسية للمنشأة :

لكي تحقق المنشأة ميزة تنافسية من خلال استخدام بيانات تحليل ربحية العميل فإنه يجب عليها أن تتبنى مدخل لإدارة علاقاتها مع عملائها من منظور استراتيجي . ويرى البعض أنه توجد خمس عوامل تساعد المنشأة علي تحقيق ميزة تنافسية وهي : السرعة ، إمكانية الاعتماد ، المرونة ، الجودة والسعر . ويرى الباحث أن تحليل ربحية العملاء أكثر أهمية من تحليل ربحية المنتجات ، وذلك لأن تكلفة تادية خدمة للعميل تعتمد علي سلوك هذا العميل مثل ( عدد طلبياته حجم كل طلبية ، طريقة السداد .... الخ ) وهذا ما يجعل المنشآت في حاجة لتحديد فروق الربحية لكل عميل ، أيضاً أحياناً تقدم بعض المنشآت ما يسمى " منتج استراتيجي " ، هذا المنتج يكون غير مربحاً مثل قيام بنك بتقديم دفتر شيكات أو بطاقة ائتمانية بأسعار غير مربحة أو بخسارة أو مثل شركات الاتصالات التي تقدم خدمات مجانية لعملائها ، وأن العديد من المنشآت لديها نقص في تتبع جميع الخدمات التي يستخدمها كل عميل ، الكثير منها يسبب نقص في الربحية وهذا ما يبرر أهمية تحليل ربحية العميل ويوضح استخدامات بياناته .

### رابعاً : عقبات تحليل ربحية العميل :

يواجه تحليل ربحية العميل عدة عقبات يمكن تلخيصها فيما يلي :

أ- تعدد قنوات التوزيع :

حيث يمكن للعميل الشراء من قنوات توزيع متعددة في مناطق جغرافية مختلفة.

ب- صعوبة تحميل التكاليف المخصصة :

فالعديد من التكاليف الجوهرية تكاليف عامة وغير محددة للعملاء علي مستوي كل عميل مما يتطلب تخصيصها مثل تكاليف البحوث والتطوير وتكاليف الإعلان .

ج- التنوع في سلوك العملاء وزيادة الأموال المنفقة علي التسويق والمبيعات والتوزيع وتصاعد المصروفات الإدارية

حيث أن مواكبة الاحتياجات المتنوعة للعملاء من المنتجات وزيادة حجم ونطاق العملاء جعل من حساب ربحية كل عميل أكثر صعوبة وتكلفة .

### **المبحث الثالث : قياس ربحية العميل Customer profitability measure:**

لقياس ربحية العميل لابد من التركيز على كيفية قياس التكاليف إذ ينتج عن دقة قياسها إمكانية قياس الربحية بمقارنتها مع تحليل إيرادات العميل ويمكن ذلك باستخدام مدخل الأنشطة (ABC) الذي يساعد الشركة في تحديد أنشطة دعم العملاء المختلفة بالشركة .  
وكذلك يساعد سلسلة القيمة بتخصيص التكاليف و بين أن هناك أربعة مستويات من الأنشطة :

**أ - أنشطة مدخلات:** وتمثل الأنشطة المتعلقة بجاهزية تصنيع منتج، وتتضمن أبحاث وتطوير المنتج والسوق واستقطاب العاملين وتدريبهم، وشراء مواد خام، وشراء اجزاء ومكونات وشراء تجهيزات.

**ب - أنظمة تشغيل:** وتمثل بالأنشطة المتعلقة بتصنيع المنتج وتتضمن الآلات التشغيل ونقل الانتاج تحت التشغيل وتخزينه ، وفحص العمل الجاهز جزئيا وكليا.

**ج- أنشطة مخرجات:** وهي الأنشطة التي تتعلق بالتعامل مع الزبائن مثل، أنشطة البيع ، والتسويق ، وخدمات ما بعد البيع وأنشطة الشحن والتسليم.

**د- أنشطة إدارية:** أو الأنشطة الداعمة للمجموعات الثلاث السابقة، وهذه تتضمن وظائف إدارية مثل شؤون العاملين، واعداد ودفع الرواتب والاجور، والخدمات القانونية، والمحاسبة ، والإدارة العامة.

هذه الأنشطة ( التكاليف ) تسمى من قبل محاسبي التكاليف مجمعات الكلفة (cost pool) والتي تعرف على انها ( مجمع للتكاليف غير المباشرة المخصصة على نشاط معين والمحددة بواسطة نظام (ABC

واستنادا إلى علاقة السبب والنتيجة في نظام تكاليف الأنشطة (ABC) يمكن تتبع التكاليف غير المباشرة أو الساندة وتخصيصها على المنتجات والعملاء بدقة وموضوعية دونما الحاجة إلى اللجوء إلى التوزيع الاجتهادي أو التحكيمي كما في أنظمة الكلفة التقليدية.  
(Hilton 1999:160-161).

كما يمكن استخدام ادارة التكلفة في التحليل لقياس الربحية (العملاء، العمليات، الانتاج، القطاعات، الاسواق):

فمن المعروف ان نظام المحاسبة المالية يقوم بتوفير معلومات موحدة واجمالية من وجهة نظر تحليل الربحية، اما نظام ادارة التكلفة الفعال فيوفر تحليل واسع للباحثين الذين يرون هذا الموضوع منطقة شك لتقييم الاداء وخصوصا في مجالات تتعلق ( عملاء محددين، خطوط الانتاج، قطاعات السوق او تحليل اي هدف محدد اخر)..

ان نظام ادارة التكلفة (CMS) يوفر وجهة نظر مفتوحة للشركة تتمثل بهيكل تكاليف واسع او مفتوح يستخدم في الوقت الحالي من قبل كل المدراء لتطوير وتحسين ربحية العميل ( Stenzel,2003:39)

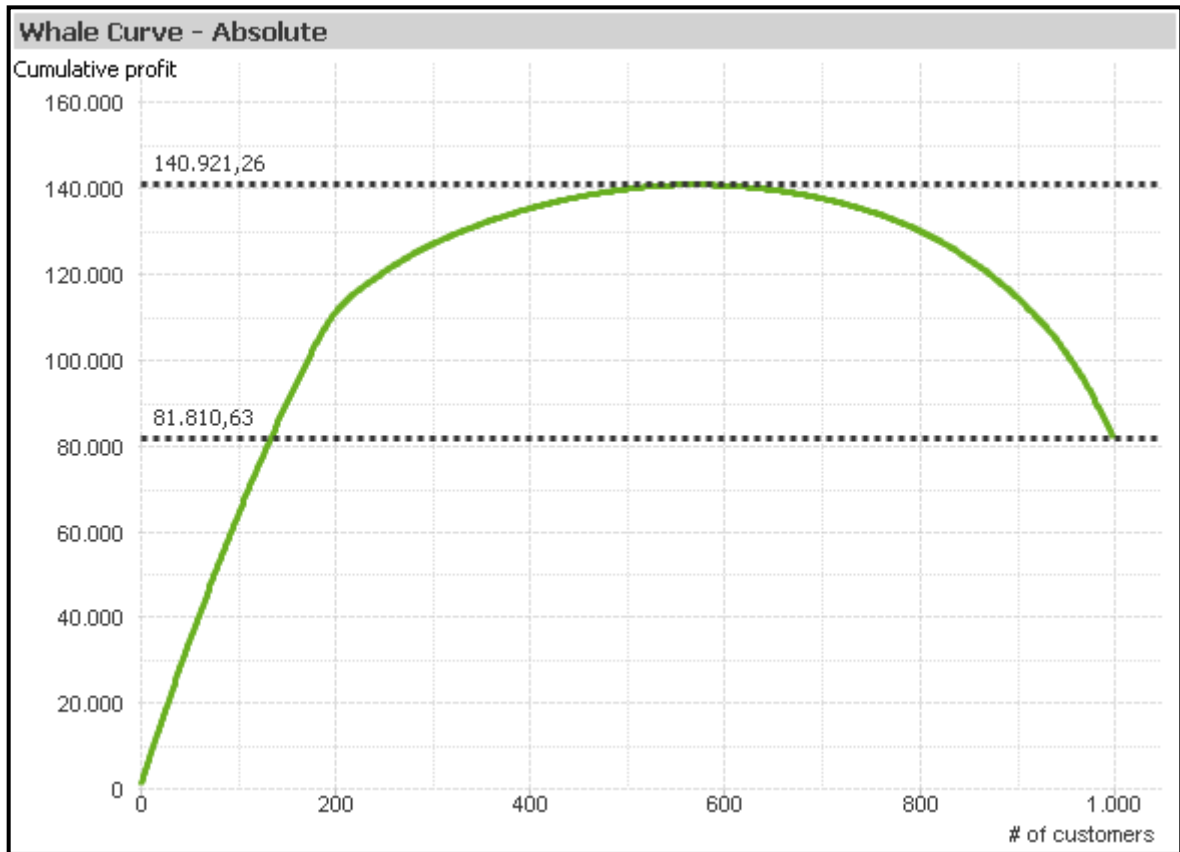
### **المبحث الرابع : منحنى ربحية العميل (منحنى الحوت): Whale curve**

كيف يمكن معرفة ما إذا كان العملاء جميعهم أو جزء منهم مربحون للمنشأة ؟

بتطبيق لتحليل ربحية العميل عن طريق منحنى الحوت يمكن الرد على هذه الأسئلة واذ يعطي هذا المنحنى تصور لمساهمة العملاء في خط الإنتاج .

وفي هذا الرسم البياني يصف إحدى التصورات التي يمكنك عملها عندما تمتلك البيانات الدقيقة حسب منحنى الحوت .

في منحنى الحوت يتم ترتيب أرباح العملاء من الأعلى للأسفل في محور السينات وتظهر أرباحهم التراكمية على محور الصادات وعند رسم المنحنى الذي ينتج من النقاط يبدو مثل حوت يخرج من الماء .



عندما ننظر في هذا الرسم البياني (منحنى الحوت) نلاحظ أن المال يتزايد عندما يصل العملاء إلى ٢٠٠ عميل وبذلك هم من يحتلون مراكز الأرباح. ويمكن أن نلاحظ أيضاً أن المال يبدأ بالتناقص عندما يصل العملاء إلى ١٠٠ عميل وأقل فيقل المال إلى الصفر، وأن المستهلكين في وسط المنحنى أكثر تنوعاً.

Visualizing customer profitability with a whale curve:

By Barry Harmsen

Do you know if your customers are profitable? All of them? Performing Customer Profitability Analysis can answer these questions and give you some amazing, and sometimes counter-intuitive, insights into your customers' contribution to your bottom line.

This post describes one of the visualizations that you can create once you possess accurate data\* on the profitability of your customers: the whale curve.

In a whale curve, customers are ranked by profitability, from highest to lowest, on the X-axis while their accumulated profit is plotted on the Y-axis. The curve that results can, with some imagination, be said to look like a whale coming out of the water.

When you look at this chart, you may notice that the top 200 customers generate the bulk of the profit. You may also notice that the you are losing serious money on the bottom 100 customers and that the customers in the middle are more or less break-even.

### تجربة عملية تطبيقية لإحدى الشركات في قياس ربحية عملائها:

لإثبات الفرضيات اعتمد الباحثان (د. خلود عاصم ، م.م. احمد نزار، محمد عبدا) على بعض البيانات الخاصة بإحدى الشركات العالمية كحالة دراسية لتعذر الحصول على بيانات من إحدى الشركات المحلية بسبب عدم وجود صورة كافية وواضحة عن هذا الموضوع.

حالة دراسية عن تحليل ربحية العميل مدى الحياة:

بافتراض انه تم الحصول على ١٠٠٠٠٠ عميل في سنة واحدة، وهذا من الممكن ان يزيد من نسبة العملاء ذوي الولاء للشركة من سنة الى سنة اخرى، وعلى افتراض ان العملاء الذين سيبقون مع الشركة سينفقون اكثر سنة بعد سنة، الكلفة المفترضة للحفاظ على العميل هي ٦ \$ سنويا في حين ان الكلفة الاولى هي ٣٠ \$ في حين يبلغ معدل الخصم ٢٠ %، وبالتالي فان النتيجة من الممكن ان تكون:

السنة	١	٢	٣	٤
الزبائن	١٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠	٣٠٠٠٠	٢١٠٠٠
معدل الاحتفاظ	٥٠ %	٦٠ %	٧٠ %	٧٠ %
مشتريات العميل الواحد	١٦٠	٢٠٠	٢٤٠	٢٤٠
اجمالي العوائد	١٦٠٠٠٠٠	١٠٠٠٠٠٠	٧٢٠٠٠٠٠	٥٠٤٠٠٠٠

ومن ثم يتم احتساب التكاليف، وكما هو موضح في الجدول الاتي:

الكلفة المباشرة للشراء	٦٠ %	٥٠ %	٤٥ %	٤٥ %
الكلفة المتغيرة المباشرة	٩٦٠٠٠٠٠	٥٠٠٠٠٠٠	٣٢٤٠٠٠٠	٢٢٦٨٠٠٠
كلف الحصول على العميل والاحتفاظ به	٣٠	٦	٦	٦
اجمالي كلفة الاحتفاظ	٣٠٠٠٠٠٠	٣٠٠٠٠٠٠	١٨٠٠٠٠٠	١٢٦٠٠٠٠
اجمالي الكلفة المتغيرة	١٢٦٠٠٠٠٠	٥٣٠٠٠٠٠	٣٤٢٠٠٠٠	٢٣٩٤٠٠٠

اما الارباح المتحققة فيتم احتسابها من خلال احتساب الفرق بين العوائد والكلف المتغيرة، ومن ثم يتم احتساب صافي القيمة الحالية للأرباح من خلال استعمال معامل الخصم، في حين يتم احتساب القيمة الاجمالية المتحققة من العملاء عبر قسمة صافي الارباح المتحققة على عدد العملاء الاصلي البالغ ١٠٠٠٠٠ عميل:

٢٦٤٦٠٠٠	٣٧٨٠٠٠٠	٤٧٠٠٠٠٠	٣٤٠٠٠٠٠	صافي الارباح
١,٧٢٨	١,٤٤	١,٢	١	معدل الخصم
١٣٨٥٤١٧	٢٦٢٥٠٠٠	٣٧٥٠٠٠٠	٣٤٠٠٠٠٠	صافي القيمة الحالية للأرباح
١١١٦٠٤١٧	٩٧٧٥٠٠٠	٧١٥٠٠٠٠	٣٤٠٠٠٠٠	صافي القيمة الحالية المتراكم
١١١,٦	٩٧,٧٥	٧١,٥٠	٣٤	القيمة للعميل

### المبحث الخامس : استراتيجيات المتبعة لتعظيم ربحية العميل ( العملاء )

#### المربحين وتحويل العملاء الغير مربحين الى عملاء مربحين )

#### Strategies used to maximize customer profitability

في عالم يسوده الانترنت وتطور التقنيات الحديثة في وسائل الاتصال ، وصناعة المعلومات وخدمات حلول الاعمال الالكترونية ، وفي عالم لا يبتعد فيه المنافسون ، وفي سوق لا تعرف لولاء العملاء معنى مع كثرة الخيارات امام المستهلكين فان التحدي لا يكمن في البحث عن عملاء جدد فقط ، ولكن في فهم وادراك متطلبات العملاء الحاليين والاحتفاظ بهم ، لذلك ظهرت التقنيات الحديثة التي تهدف الى توفير حلول كاملة لادارة جهود الشركات وخاصة الجهود التسويقية وتنفيذ قرارات تعتمد على العملاء الحاليين والمحتملين ومدى تجاوبهم مع ماتقدمه الشركة من خدمات . فالكثير من الاعمال سواء كانت تجارية ام خدمية تتشابه في طبيعة عملها ، ولكن تختلف في طبيعة اداراتها وقائمة اهدافها التي تسعى الى تحقيقها ، العملاء يعتبروا من العوامل الهامة والركائز الاساسية في كل عمل تجاري فمن غيرهم تختفي الاهداف وتتلاشى الافكار والاستراتيجيات، ولتعزيز وتوسيع قاعدة العملاء والمحافظة عليها وجب وضع استراتيجيات لتحقيق هذا الهدف عن طريق ادارة علاقات العملاء .

ومما لا شك فيه ايضا ان المنافسة وماتحمله من ضراوة قد باتت السمة البارزة في عالم الاعمال اليوم ومن هنا فانه كان لزاما على الشركات البحث عن المميزات ونقاط القوة التي تعينها

على خوض غمار هذه المنافسة وبالتالي يعتبر معرفة الشركة لعملائها وتفضيلاتهم احدى اهم المميزات التنافسية التي يمكن ان تمتلكها الشركة ، ومن هنا جاءت اهمية ادارة علاقات العملاء كأحد الاستراتيجيات الهامة لتعظيم ربحية العميل التي تسعى لها الشركات لتحقيق الارباح .

قام زابلاه بدراسة خلصت إلى أنه يمكن للاستراتيجية إدارة علاقات العملاء بالمنشأة أن تزيد ربحية المنشأة من خلال زيادة استثماراتها في العملاء ذوي القيمة المرتفعة ، وتقلل استثماراتها في العملاء ذوي القيمة المنخفضة للمنشأة .

ويرى الباحث أن هذه الرؤية الإستراتيجية لإدارة علاقات العملاء تشير إلى أن الموارد المخصصة لإقامة وتعزيز العلاقات مع العملاء يتعين تخصيصها وفقاً لقيمة أو ربحية كل من العملاء للشركة ، وبالتالي فإن تركيز إدارة علاقات العملاء تكون مبنية ليس على كيفية إقامة العلاقات مع العملاء والحفاظ عليها وتعزيزها ، وإنما على إقامة العلاقة المناسبة مع كل عميل على نحو يؤدي إلى تعظيم ربحية المنشأة وان جوهر ربحية العميل هو أن المنشأة ليس لديها منتجات مربحة ولكن لديها عملاء مربحين ، وهذا التوضيح قائم على أساس منطقي "بأن إنتاج منتج يحدث تكلفة بينما الربح يحدث ببيع المنتج ، ولتحقيق مبيعات يجب أن يكون لدى المنشأة عميل

كما يرى البعض أنه يمكن زيادة الربحية المتولده من العميل بثلاثة طرق هي:  
الأولى: عن طريق اكتساب عملاء جدد: ومن ثم زيادة عدد مستخدمي المنتج أو الخدمة.  
الثانية: عن طريق تعظيم ربحية العملاء الحاليين: وذلك بتحفيزهم نحو السلوك الذي يحقق إيرادات مرتفعة للمنشأة.  
الثالثة: عن طريق زيادة فترة علاقة العميل بالمنشأة: وذلك بالحفاظ على العميل المربح لفترات أطول.

### أولاً : مفهوم إدارة علاقات العملاء:

تعددت تعاريف إدارة علاقات العملاء ولكن من خلال مراجعتها يتضح أن هناك مدخلان أساسيان يتبعها الباحثون لتحديد مفهوم إدارة علاقات العملاء هما:

١- مدخل تكنولوجيا المعلومات: حيث عرفها Hamilton (٢٠٠١) على أنها<sup>١</sup>:

<sup>1</sup> - Bose, Ranjit. Customer relationship management, New Mexico: Emerald Articles, 2002.

"عملية تخزين وتحليل كميات ضخمة من بيانات تم الحصول عليها من اتصالات المبيعات ومراكز خدمات العملاء، لإعطاء صورة واضحة ومفيدة عن سلوك العملاء، وللسماح بمعالجة الاختلافات المتنوعة في الاحتياجات ومتطلبات العملاء".

## ٢- المدخل التسويقي الاستراتيجي: وهو محور الاهتمام حيث عرفها Swift على أنها<sup>٢</sup>:

"مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق ويقصد به: نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم، عبر عملية طويلة الأجل تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المنظمة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين ومحاولة تحويلهم إلى عملاء مربحين".

ونحن نرى أن المدخل الاستراتيجي هو المدخل الصحيح، إذ أن إدارة علاقات العملاء ليست مجرد تطبيقات برمجية تتعلق مسؤوليتها بقسم تكنولوجيا المعلومات في الشركة أو حتى في قسم التسويق فقط، بل هي إستراتيجية شاملة للمنظمة تستخدم وتستثمر تكنولوجيا المعلومات لتحقيق أهدافها، وهذا ما أكد عليه كوتلر (١٩٩٧) حين عرف إدارة علاقات العملاء فقال<sup>٣</sup>:

"إن نظام إدارة علاقات العملاء يبدأ بالتحليل العميق لسلوك المستهلك، فهو يستخدم تكنولوجيا المعلومات لجمع البيانات التي يمكن استخدامها لاحقاً لتطوير المعلومات المطلوبة لخلق تفاعل ذو طابع شخصي مع العملاء".

### وبدورنا نعرف إدارة علاقات العملاء على أنها:

" إستراتيجية شاملة ونظام متكامل لتحديد العملاء المربحين أكثر من غيرهم، وفهم متطلباتهم ورغباتهم وأولوياتهم والعمل على إشباعها من خلال الاتصالات الفعالة بهم وتحليل بياناتهم، وذلك لزيادة ولائهم وربحيتهم".

ويمكن بلورتها بعدة أشكال مثل : البيع المباشر والتصنيع على حسب احتياج العميل وغيرها

## ثانيا : أهمية استراتيجية ادارة علاقات العملاء :

<sup>٢</sup> - سويفت، رونالد. دورية خلاصات: إدارة علاقات العملاء. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، ٢٠٠٢.

<sup>٣</sup> - Bose, Ranjit. Op Cit.



١. تحديد وتصنيف فئات العملاء تبعاً لدرجة ربحيتهم واحتمال استمرار التعامل معهم.
٢. استهداف فئات العملاء الأكثر ربحية وتحديد أنسب وسائل وأوقات الاتصال بهم.
٣. توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق والخطوة الاستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية .
٤. إعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم مما يؤثر إيجابياً على تأكيد جودة مخرجات الشركة من وجهة نظر العميل .
٥. زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق ، فدراسة بيانات ومعلومات العملاء تزيد من احتمال ملائمة منتجات الشركة لهم .

### ثالثاً : أهداف استراتيجية إدارة علاقات العملاء<sup>٤</sup> :

- ١- زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء وزيادة ولائهم وربحيتهم.
- ٢- توفير معلومات و مدخلات لبحوث التسويق وللخطة الإستراتيجية من خلال دراسة ميول العملاء وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
- ٣- جذب عملاء جدد.
- ٤- توحيد الرؤية التسويقية للشركة، وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الإستراتيجية الهامة بالشركة.
- ٥- جعل التفاعلات مع العملاء تتطبع بالطابع الشخصي.

### رابعاً : مراحل تنفيذ إدارة علاقات العملاء:

#### المرحلة الاولى - تحديد العملاء وفهمهم:

إن المعرفة الجيدة للزبائن هي نقطة البداية الهامة لإستراتيجية إدارة علاقات العملاء، وللحصول على هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن العملاء، ومن هذه البيانات<sup>٥</sup>:

- بيانات شخصية مثل: السن-الجنس- الوظيفة- الجنسية-...الخ.
- بيانات الاتصال: الموقع وأرقام الهواتف- أماكن التواجد المفضلة- وسائل الاتصال المفضلة-.

<sup>٤</sup> - المرجع السابق.  
<sup>٥</sup> - سويفت، رونالد. مرجع سبق ذكره.

- بيانات الدخل والاستهلاك: القدرة الشرائية- السلع المشتراة وأغراضها- السلع المفضلة وعلاماتها التجارية- أنماط الاستهلاك - الاهتمامات والرغبات- نسبة الإنفاق على السلع المنافسة- المتطلبات والمقترحات التي يرغبها في السلعة- مواعيد التسليم والاستهلاك ومعاودة الشراء.
- بيانات المحيطين بالعميل: مثل مدير المكتب والمؤثرين على قراره في الشراء- الإحالات من الأقارب والمعارف.
- بيانات أخرى: إدراك العميل للمنافسين ورأيه فيهم- سبب تعامله مع الشركة - مقترحات العميل.

### المرحلة الثانية : إنشاء مستودع بيانات العملاء Data Warehouse:

أظهر ويلز وآخرون (١٩٩٩)<sup>٦</sup>: أن بيانات العملاء تكون عادة مفتتة ومشتتة عبر الهيكل التنظيمي للشركة، ولكي تحقق إدارة علاقات العملاء فعاليتها يجب على المديرين والمستخدمين أن يكونوا قادرين على الوصول بسرعة وبسهولة إلى هذه البيانات. ولهذا الغرض يتم إنشاء مستودع بيانات يجمع فيه جميع البيانات المتوفرة عن العملاء.

كما يجب توسيع نطاق مستودع البيانات ليشتمل البيانات غير المعاملاتية والتي توازي أهميتها أهمية البيانات المعاملاتية -إن لم يكن أكثر-.

وبشكل عام يحتوي مستودع البيانات على خمسة أنماط من البيانات<sup>٧</sup>:

١- بيانات معاملاتية: تشمل كل ما يخص التعاقدات من مبالغ ومواعيد وأنواع المستندات المتبادلة.

٢- بيانات العميل: وهي بيانات شخصية وديموغرافية.

٣- بيانات عن البيانات Meta Data : التي تحوي طريقة تنظيم البيانات وبرمجتها وتصنيفها وعرضها.

٤- بيانات مشتقة Derived: وتختص بطرق البحث عن البيانات وحسابات التنبؤ بالاحتمالات.

ويتطلب إنشاء مستودع البيانات أربع مراحل متتالية هي<sup>٨</sup>:

أولاً: مرحلة تحديد البيانات اللازمة ومصادرها، وتشمل:

<sup>٦</sup> - Bose, Ranjit. Op Cit.

<sup>٧</sup> - سويغت، رونالد. مرجع سبق ذكره.

<sup>٨</sup> - المرجع السابق.

- تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود إدارة علاقات العملاء بمناقشة كبار الموظفين في الشركة.
- تحديد مصادر الحصول على هذه البيانات.
- تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة والوسائل المناسبة لجمعها.
- تصميم النماذج والاستثمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة.
- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستثمارات وتأكيد ملاءمتها لأهداف الشركة.
- اختيار التطبيقات والبرمجيات المناسبة لتخزين البيانات والتعامل معها والبحث فيها.

#### ثانياً: مرحلة الحصول على البيانات وتبويبها وتحليلها، وتشمل:

- تجنيد فريق جمع البيانات وإمدادهم بالنماذج والاستثمارات المتفق عليها.
- إدخال البيانات لحفظها وتحديثها وتوفيرها.
- تنقيب في البيانات لتصنيف العملاء، وتحديد الفئات المربحة، واستنتاج أنماطها الاستهلاكية.
- اختيار سلامة نظام المعلومات وتدقيق نتائجه.

#### ثالثاً: مرحلة الاستفادة من المعلومات وتفعيلها، وتشمل:

- تحويل المعلومات إلى أفكار وخطط.
- تقديم أفكار واقتراحات قابلة للتطبيق.
- تصميم العروض وتقديمها في إطار الخطط الاستراتيجية مثل : استراتيجية التسويق

#### رابعاً: مرحلة تطوير المعلومات وتعديلها، وتشمل:

- تنفيذ الخطة وتقديم العروض التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.
- دراسة استجابة العملاء.
- عمل التعديلات والتغييرات اللازمة.

ولكي يتنجح جهود إدارة علاقات العملاء لابد من إكساب مستودع البيانات عدداً من المميزات ومنها:

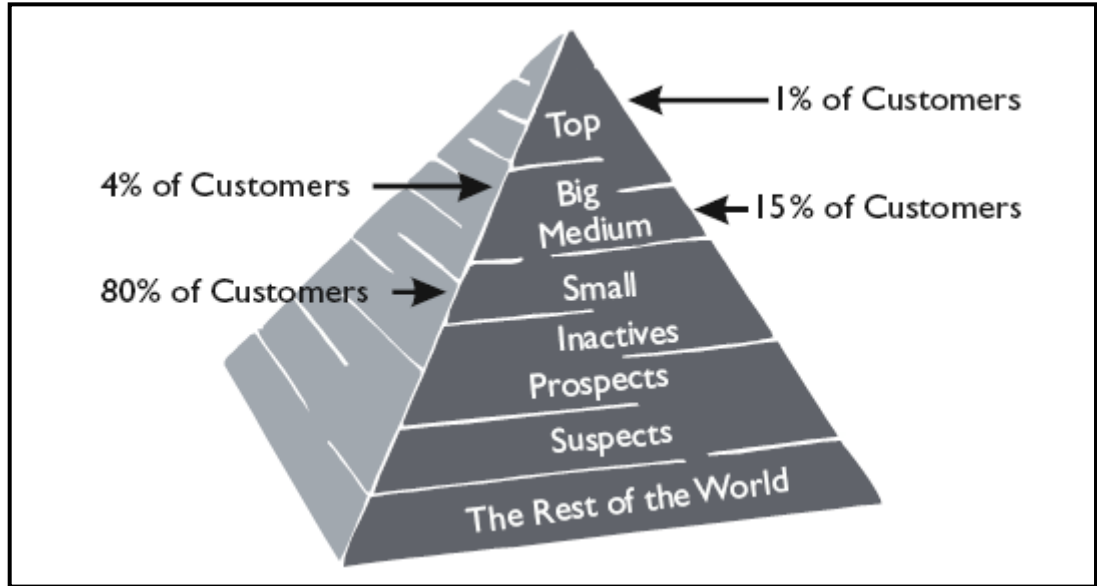
- التفصيل Detailed: تضم البيانات جميع التفاصيل الممكنة عن شكاوى العملاء وأوقات السداد وإجراءات التسليم.
- الحداثة Recentness: يتم تحديثه دورياً وعقب كل تعامل جديد مع العميل.
- قابلية الاستخدام Usability: لا يتضمن أي غموض ولا يستعصي على فهم المديرين والمسؤولين في الأقسام المختلفة، خاصة التسويق والإنتاج.
- الإتاحة Accessibility: فلا تكون كل المعاملات سرية أو محجوبة عن موظفي الإنتاج والتسويق والأقسام ذات العلاقة بالعميل.
- الأمان Safety: توفير الحماية للبيانات الشخصية والدرجة الخاصة بالزائن، مثل أرقام بطاقات الائتمان.
- التراكم Accumulation: فلا يتم الحذف منه أو الإضافة إليه إلا بمنطق واضح.
- المنطق Logic: يكون للبيانات بناء أو هيكل مفهوم لا يستعصي على أذهان الموظفين.
- الارتباط Relative: تركز البيانات على مجال عمل الشركة دون أن تنتشتت في مسارات تضني الباحث وترهقه.

### ثالثاً: التمييز بين العملاء:

بعد تحديد العملاء و جمع المعلومات عنهم في مستودع بياناتهم، تأتي الخطوة التالية وهي التمييز بينهم بحسب قيمتهم للشركة، والفكرة الأساسية في هذه الخطوة هي أن مساهمات العملاء في المبيعات والأرباح غير متساوية. وذلك كما يظهره هرم العملاء التالي<sup>١٠</sup>:

<sup>٩</sup> - المرجع السابق.

<sup>١٠</sup> - Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie. Op Cit.



من الشكل نجد أن الهرم يقسم العملاء إلى: العملاء القمة والعملاء الكبار والمتوسطين والصغار إضافة إلى الأصناف التالية:

- ١- العملاء غير الفعالين Inactive: وهم العملاء الذين كانوا قد تعاملوا مع الشركة في الماضي، لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة (خلال الستة أشهر الماضية أو السنة الماضية مثلاً).
- ٢- العملاء المتوقعين الفعالين Prospects: وهؤلاء هم الأفراد أو الشركات الذين قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم، لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، وقد يكونوا أشخاصاً استجابوا للمراسلات، أو أشخاص طلبوا معلومات عن الشركة، أو توصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية... الخ.
- ٣- العملاء المأمولين Suspects: وهم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج الشركة، لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم.
- ٤- باقي أفراد العالم Rest of the world: وهم الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى منتجات المنظمة، وبما أن المنظمة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النقود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

وهناك عدة عوامل لابد من أخذها بالإعتبار عند تمييز و تقييم قيمة العملاء وتشمل :

- ١- مدى إمكانية الاحتفاظ بالعميل : تزيد أهمية وقيمة العميل مع زيادة احتمال ان يستمر العميل في التعامل مع الشركة ، ويختلف العملاء في ولائهم ورغبتهم في تكرار عملية الشراء من نفس الشركة .

٢- إمكانية نمو العميل: تزيد أهمية قيمة العميل مع ارتفاع احتمال نمو الصناعة ومبيعات العميل ( ترجع إلى القدرة على تطوير منتجات جديدة ) وتكون منتجات الشركة الأخرى مرغوبة أكثر للعملاء الذين تستطيع الشركة أن تبيع لهم خليطا من المنتجات المتكاملة .

٣- ربحية العميل طويلة الأجل: قد يتأثر هذا العامل بالعاملين الأول والثاني ، ومن المتحمل أن يتم طلب موارد أخرى للاحتفاظ بحسابات هؤلاء العملاء .

٤- زيادة الطلب الكلي من وجود عملاء معروفين جيدا: يساعد التعامل مع بعض العملاء المشهورين على تحقيق مبيعات من عملاء آخرين ، ويكون بعض العملاء ذا أهمية وقيمة لأنهم يقدمون مصادقات وتأكيدات على جودة وكفاءة المنتج .

٥- القدرة على التعلم من العملاء: يعتبر العملاء الذين يقدمون أفكارا بخصوص منتجات جديدة أو طرق لتحسين المنتجات الموجودة ذي قيمة وأهمية خاصة للشركة .

عليه يجب توخي الحذر عن تقرير استبعاد أحد العملاء فربحية العميل في الأجل الطويل قد تقدم إشارات مضللة عن ربحيته قصيرة الأجل فليست كل التكاليف التي يتم تعيينها للعميل تكاليف متغيرة في الاجل القصير ولن يؤدي استبعاد العميل غير المربح حاليا إلى التخلص بالضرورة من كل التكاليف التي تم تعيينها لذلك العميل في الأجل القصير .

#### رابعا: التركيز على أهم العملاء:

إن هدف إدارة علاقات العملاء ليس الاحتفاظ بجميع العملاء وإنما بأهمهم وأكثرهم قيمة للمنظمة، فقد أظهرت الدراسات أن ٢٠ % من العملاء مسئولين عن أكثر من ٧٥ % من المبيعات الكلية.

وقد أظهرت بحوث رصينة<sup>١١</sup>: أنه لو تقلص عدد العملاء إلى أفضلهم ( الذين يمثلون عادة ٢٠ % من مجموع العملاء)، وركزت الشركة على هذه الشريحة فإن أرباحها الإجمالية سترتفع بنسبة تقع بين ١٥٠ % إلى ٣٠٠ %، أما لو تقلص عدد العملاء إلى أسوأهم ( الذين يمثلون عادة ٢٠ % أيضاً من مجموع العملاء) لانخفضت الأرباح الإجمالية بنسبة تقع بين ٥٠ % و ٢٠٠ % ، في حين أن النسبة المتبقية من العملاء (الذين نسبتهم ٦٠ %)، لا يزيدون من الأرباح ولا ينقصونها.

<sup>11</sup> - Keningham, Timothy & Varra, Terry. The Myths and Truths of "Customer Loyalty". Ipsos Ideas, 2005.

ومن ثم، فمن المهم جداً معرفة زبائن الشركة قبل محاولة الاحتفاظ بهم وتحديد أكثرهم قيمة واستبعاد الباقي بطرق غير مباشرة مثل خفض حجم الائتمان الممنوح لهم ومدته ورفع الأسعار التي يطلبونها<sup>١٢</sup>.

### خامساً: التفاعل مع العملاء:

ويكون التفاعل بالتداول المستمر مع العملاء وذلك لمعرفة المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، وتزويدهم بكافة المعلومات المطلوبة، وهناك طريقتان رئيسيتان يمكن لإدارة علاقات العملاء استخدامهما لتحقيق التفاعل مع العميل هما<sup>١٣</sup>:

#### ١- التفاعل البشري: حيث يصبح الموظف هنا وسيطاً بين إدارة علاقات

العملاء والعملاء أنفسهم، ويعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تفاعله مع العميل، ومثال عليه مراكز الخدمة عن طريق الهاتف Call Center ، إذ يمكن للعميل هنا أن يتصل ليراقب كشف حسابه أو ليسأل أسئلة عامة أو لحاجته لدعم ما... الخ.

#### ٢- التفاعل المؤتمت: في هذا النوع يتحكم العميل تحكماً كاملاً بالتفاعل، وهذا يعني تمكين

العميل من خلال تقانات مثل الانترنت أو الأكشاك الالكترونية في الشارع ( الصراف الآلي مثلاً) أو النظم المؤتمتة للرد على الهاتف IVR.

وتنجح الشركات في تحقيق التفاعل المطلوب إذا توفرت النقاط التالية<sup>١٤</sup>:

- منح المرونة والحرية الكاملة للعميل لاختيار قناة الاتصال مع الشركة التي يفضلها.
- التعامل ذو الطابع الشخصي: أي التعامل مع العميل على أنه شخص فريد له شخصيته وصفاته وظروفه وعاداته الخاصة به.
- تكامل الوسائل؛ بمعنى أن كل قناة اتصال داخل الشركة تكون على علم بعلاقة القنوات الأخرى داخل الشركة بالعميل، فالعميل يتعامل مع الشركة على أنها كيان واحد وموحد وأن أفرادها جميعاً يعرفونه جيداً.

<sup>١٢</sup> - توفيق، عمرو. مرجع سبق ذكره.

<sup>١٤</sup> - توفيق، عمرو. مرجع سبق ذكره.

<sup>١٣</sup> - Bose, Ranjit. Op Cit.

### سادساً: مواءمة بعض النواح في سلوك المنظمة تجاه العملاء:

في هذه الخطوة يتم الاستفادة من تحديد العملاء والتميز بينهم وتشجيعهم على التفاعل في جعل عروض الشركة ومنتجاتها ملائمة لحاجات العملاء ورغباتهم وأولوياتهم.

وقد أثبتت البحوث التسويقية أن معظم العملاء لديهم صعوبة في تقييم ميزتين أو أكثر للمنتج في نفس الوقت، فكلما ازدادت عدد الخيارات كلما ازداد مستوى معاناة العملاء في الاختيار، وبالتالي فإن ما يريده المستهلكون هو مستوى من المواءمة بين المنتج وحاجاتهم، وتزويدهم بالخيار الأمثل لهم، وهذه مهمة المسوق لاستخدام المعلومات التي يمكنه التقاطها من التفاعل مع العملاء ومن خلال بحوث التسويق لتعديل خيارات المواءمة وصولاً إلى الخيار الأمثل للعميل من المنتج<sup>١٥</sup>.

### سابعاً: وضع معايير للتقييم:

لا يمكن إدارة علاقات العملاء بفعالية إن لم تتخذ (منذ البداية) معايير تحدد نجاح أو فشل المشروع، هذه المعايير قد تتضمن<sup>١٦</sup>:

- معدلات الاحتفاظ بالعملاء.
- درجة رضا العملاء.
- رقم المبيعات.
- الفائض الموجب بين العائد والإنفاق خلال دورة حياة المنتج.
- درجة رضا الإدارة العليا.

### ثامناً: التغيير الذي تتطلبه إدارة علاقات العملاء:

يتطلب إدارة علاقات العملاء عدداً من التغييرات الهامة في المنظمات منها<sup>١٧</sup>:

- ١- التحول من التعاملات إلى العلاقات: تهدف إدارة علاقات العملاء إلى توطيد علاقات طويلة الأجل مع العملاء المربحين، وتحويل العملاء الغير مربحين إلى عملاء مربحين فما يربط أي

<sup>15</sup> - Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie. Op Cit.

<sup>١٦</sup> - توفيق، عمرو. مرجع سبق ذكره.

<sup>١٧</sup> - سويفت، رونالد. مرجع سبق ذكره.



مؤسسة بزيائتها العاديين إنما هو مجرد معاملات Transactions قد يخسر فيها أحد الطرفين، ولكن أحدهما لا يحرص على تحويل هذه المعاملات العابرة إلى علاقات Relations دائمة، بينما تهدف إدارة علاقات العملاء إلى تعزيز العلاقات بدلاً من التعاملات.

٢- التحول من الرضا إلى الولاء: وتركز على العملاء المربحين فقط، إذ أن التعامل مع العملاء المربحين يزيد من ربحية الشركة ومتوسط قيمة دورة حياة العميل، وذلك بسبب توافق العملاء مع الكفاءات المحورية Core Competencies للشركة،

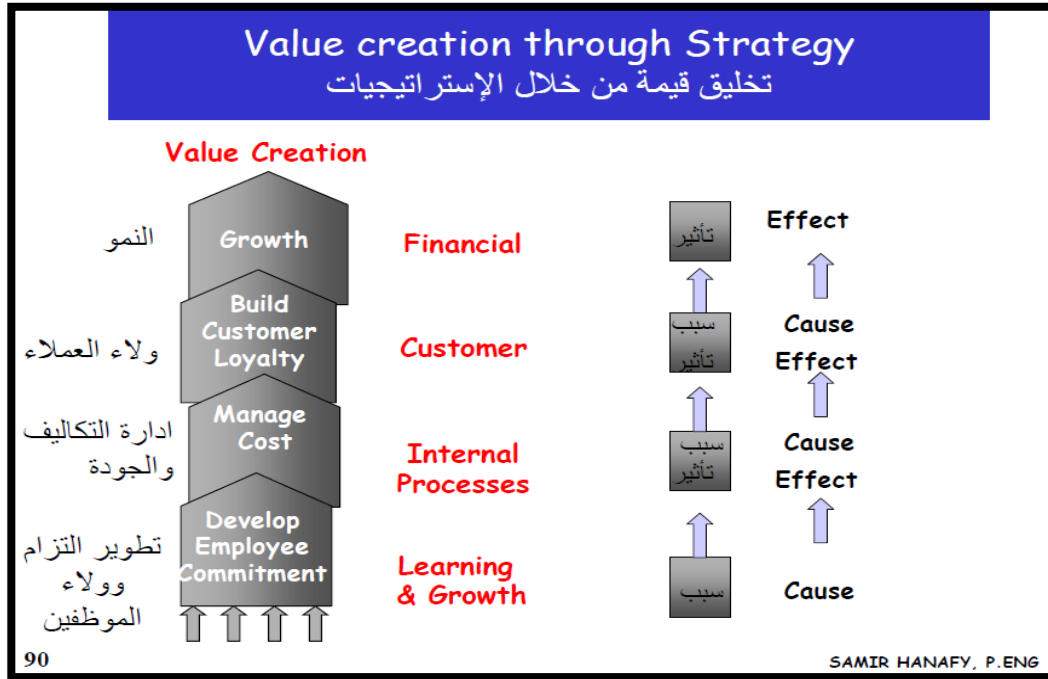
كما أن سبب ولاء العملاء غالباً يكون بطبيعة الحال ، هو جودة المنتج أو الخدمات والطريقة التي تدار بها المنشأة. واحدة من أفضل الطرق لعملاء سعداء ، وأوفياء لفترة طويلة الأجل هو اعطائهم منتج أو خدمة ممتازة.

ولكن هذا لا يكفي لكل شركة ، بل تحتاج إلى بذل جهود خاصة للاحتفاظ بالعملاء. وخاصة المربحين عن طريق استراتيجيات لكسب ولاء العملاء منها :

- مكافأة مجانية بعد مشتريات متعددة : للحفاظ على الزبائن و تشجيعهم لأن يعودوا إلى المنشأة ان يقدم لهم ش مجانيا يثا مجاناً بعد عدد معين من المشتريات. الأمثلة على ذلك : بطاقة لغسل السيارات ، عشرة مرات مجاناً .
- جائزه عن شراء فتره طويله مسبقا : خصم كبير أو هدية ترويجية لشراء منتجات أو خدمات متعددة في وقت مسبق. على سبيل المثال ، الحصول على عضوية ١٢ شهراً في صالة رياضية لتغطية تكاليف ٢٠ جلسته ، عند الشراء سنة كاملة دفعة واحدة.
- عضوية / النوادي : خصومات أو مكافآت للأشخاص الذين يوافقون على التوقيع على أن يكون عضواً في "النادي" الخاص بالمشتريين الكبار، والاستمرار في التعامل مع المنشأة. على سبيل المثال : سوبر ماركت يمنح تخفيضات كبيره للمشتري الذي يحمل بطاقه العضويه التي تمكنه من الشراء بنسبه تخفيض أكبر من غيره من العملاء الذين لا يحملون هذه البطاقه.
- الحصول على خدمات مميزه : الكثير من الزبائن يريدون معاملة خاصة (أو أفضل المنتجات) لأنهم يرون أنفسهم على أنهم من العملاء المهمين. وتشمل الأمثلة حجز يوم أو

يومية في فندق خمسة نجوم او تذكره سفر بالدرجة الأولى أو درجه رجال الأعمال كمكافأة لتحقيق عدد معين من تكرار السفر على أنوبيسات شركه معينه.

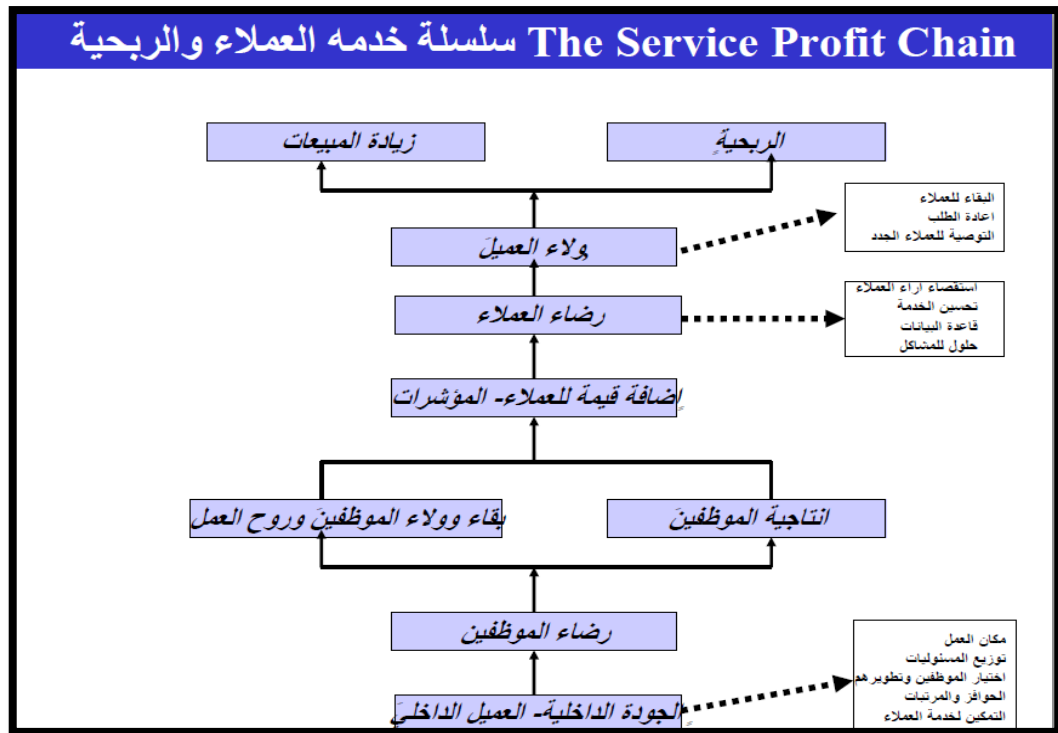
- خصومات بعد الشراء: خصومات معينة كمكافأة بعد شراء العميل بمبلغ معين. كمثال منح الحلوى مجانيه بعد شراء سلع بمبلغ معين .



وبالإضافة إلى ذلك تتطلب إدارة علاقات العملاء التغيير في الأمور التالية<sup>١٨</sup>

تركيز الأعمال Business Focus ، الهيكل التنظيمي Organizational Structure ، مقاييس الأداء

Performance Metrics، التفاعل مع العملاء، التكنولوجيا، Customer Interaction، التكنولوجيا



<sup>18</sup> - Nykamp, Melinda. *Customer Relationship Management*. Soundview Executive Book Summaries, 2001.

## المبحث الخامس : تجربة عملية تطبيقية لإحدى الشركات في قياس ربحية عملائها :

الثورة التي أحدثتها شركة DELL في بيئة العمل و الإستراتيجية التي تفسر ربحيتها  
أولا : مقدمة عن شركة DELL للحاسبات بداتها وتطورها:

قرر مايكل دل عندما كان عمره ١٩ عام ان يترك كليته وهو في السنة الاولى بجامعة تكساس وذلك لكي ينشئ شركة حاسبات خاصة به فهل كان هذا القرار قرار متهور من مراهق؟ إن ماضي دل هو الذي يعبر عن ذلك فعندما كان دل عمره ١٢ عام نجح في ترتيب مزاد لطوابع البريد وكسب منها ١٠٠٠ دولار وأثناء الثانوية كان يعمل ببيع الصحف واستطاع كسب ١٨ ألف دولار واستطاع شراء سيارة بي ام دبليو نقدا أن معظم الناس يتفقون على أن دل اتخذ القرار الصحيح. وفي أول عام قضاه دل في شركته حققت مبيعات شركته الملايين وكلها من بيع أجهزة الحاسبات، كان دل يقوم ببيع أجهزة الحاسبات عن طريق التليفون وكان العرف السائد وقتها أن البيع يتم عن طريق وكلاء ولكنه بذلك احدث ثورة في إمكانية شراء الحاسب عن طريق التليفون، تمكن دل من الوصول بمبيعات الشركة من ٧٣ مليون دولار في عام ١٩٨٥ إلى ٥٤٦ مليون دولار في عام ١٩٩١ وهكذا بدأت الشركة في النمو والانطلاق

قال مايكل دل عن الإستراتيجية ( من بين التحديات التي تواجهها الشركة الجديدة هو أنك لا تعرف حقيقة ما هي الاستراتيجيات السليمة إذ يجب عليك إجراء الكثير من الاختبارات لإدخال تحسينات حقيقة عليها والوصول إلى الاتجاه الصحيح ومن ثم عليك أن تجرى التجارب بنشاط وبمجرد أن تصل إلى ما هو أصح من غيره عليك أن تصقله ثم تجعله في المركز من اهتمامك )

ثانيا: كيف حققت " DELL " انجازها العالي؟

الاجابة تكمن في نموذج عمل " DELL " :

حيث استخدمت استراتيجية البيع المباشر للعميل وتجنبت تجار الجملة والتجزئة وبعدها استراتيجية التصنيع وفقا لاحتياج العميل .

ولدت هذه الاستراتيجيتان ميزة تنافسية قوية للشركة سببت الأداء العالي لشركة DELL :

وهي القدرة على بناء حاسب آلي تبعاً لاحتياجات العميل وذلك بسبب الاحتكاك المباشر مع العميل.

### ١- إستراتيجية البيع المباشر للعميل: هذه الاستراتيجية مكنت دل من :

١. الحصول على الربح الذي كان يحصل عليه تجار الجملة والتجزئة.

٢. منح جزء من هذا الربح الى العملاء في صورة أسعار أقل مما اكسب هذه الشركة ميزة تنافسيه على منافسيها .

### تطور إستراتيجية البيع المباشر للعميل:

- اعتمدت شركة دل على الاستماع إلى طلبات المستهلكين والمشتريين، ومعرفة ماذا يريدون شرائه، ومن ثم تصميمه وتصنيعه وتوفيره لهم. هذا الاستماع بدأ عبر: الهاتف و البريد ثم وجها لوجه، ثم في منتصف التسعينات عبر الانترنت.

في حين كان مصنعو الحواسيب يفرون من نموذج البيع المباشر للعميل لأنه يتطلب جيوشا من موظفي المبيعات وعلاقات العملاء وخدمتهم وغير ذلك، ويفضلون البيع مباشرة لعملائهم الكبار المربحين، ويعهدون إلى أطراف وسيطة لينوبوا عنهم في البيع إلى العملاء الصغار قليلي الربحية، رغم كل ذلك، كانت دل تباع مباشرة إلى الجميع.

### ٢- إستراتيجية التصنيع طبقا لاحتياج العميل:

في حين كان الآخرون يتوقعون ويخمنون ما الذي يريده مستخدم الحاسوب، كانت استقصاءات رغبات العملاء لدى دل تخبرهم هل عملاؤهم يريدون مشغل أقراص مرنة واحد أو اثنين، والسعة المثلى للقرص الصلب، وغير ذلك. في حين كانت الشركات الأخرى تحافظ على مستويات عالية من المخزون، بينما كانت دل تصنع وتجمع ما يطلبه المستهلكون فقط وذلك خلال ثلاثة ايام فقط وهذا هو التفسير لربحية الشركة العالية

### ثالثا : تطور الاستراتيجيات التي تفسر ربحية شركة DELL

أن القدرة على بناء حاسب آلي تبعاً لاحتياجات العميل قاد شركة دل إلى إستراتيجية أخرى تزيد من ربحيتها من خلال الجانب المتعلق بالتكاليف وذلك عن طريق إدارة سلسلة التوريد لتقليل هيكل التكلفة وبالتحديد تكاليف الاحتفاظ بالمخزون مع القدرة على بناء حاسب تبعاً لاحتياجات

العميل الفرد وذلك خلال ثلاثة أيام فقط. كل ذلك ساهم في خفض تكاليف التخزين ومن ثم زيادة الربحية ومن ثم تقديم أسعار بيع أفضل وزيادة حصة الشركة من السوق.

### كيف استطاعت شركة "دل" أن تدبر سلسلة التوريد لتقليل هيكل التكلفة :

من خلال خطوتين رئيسيتين :

١. استخدمت الانترنت لتوفير معلومات حديثة لمورديها أول بأول عن اتجاهات الطلب للمكونات التي ينتجونها مع توقعات حجم الطلب لفترة تتراوح ما بين ٤-١٢ أسبوعاً.
٢. مشاركة هذه المعلومات مع موردي مورديها وذلك لتعديل جداول انتاجهم وانتاج المكونات الكافية التي تحتاجها دل وشحنها بأنسب السبل حتى تصل في الوقت المناسب للانتاج في شركة دل.

أدى ذلك إلى نجاح "دل" في تخفيض تكلفة المخزون الى اقل مستوى في الصناعة حيث تحتفظ "دل" بالمخزون لمدة خمسة أيام فقط بالمقارنة بـ ٣٠ و ٤٥ و ٩٠ يوماً لدى المنافسين مثل : كومباك وجيت واي

كان هذا هو المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في صناعة الحاسب وهو تخفيض هيكل التكلفة من تسهيل نظم إدارة المخزون والذي كان سبباً حاسماً لربحية شركة "دل" العالمية "

### ومن الأسباب الأخرى التي تفسر ربحية الشركة العالية DELL :

تعلمت شركة "DELL" كذلك أن البيع للشركات الكبيرة يختلف عن البيع للأفراد، ولهذا قسمت فريق المبيعات ليوافق كل بائع طبيعة العميل الذي يخاطبه، فهناك رجال مبيعات متخصصون في البيع للشركات الكبيرة، وغيرهم من تخصص في البيع للأفراد، الأمر الذي ساعد رجال المبيعات على التخصص في مجال عملهم ما مكّنهم من كسب ثقة العملاء أكثر.

### رابعاً: سر نجاح شركة DELL:

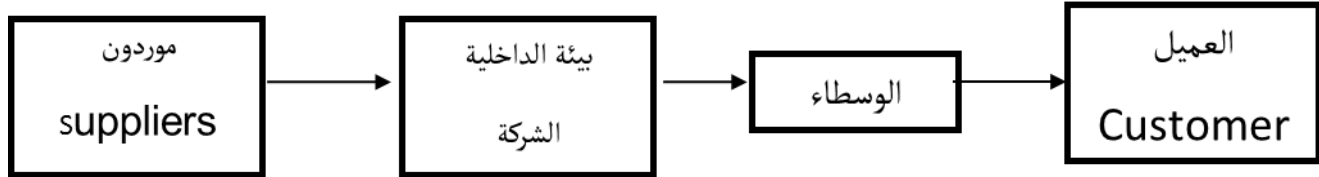
يكمن سر النجاح في فهمها لبيئة العمل الداخلية والخارجية لصناعات الحاسبات وهذا الفهم قادها إلى معرفة ماهي الأشياء التي سوف تقلب موازين الصناعة لصالحها

وبالفعل انبثق عن هذا الفهم ثلاث استراتيجيات رئيسية جعلتها سيدة هذه الصناعة وهذه الاستراتيجيات هي: ١- استراتيجية البيع المباشر

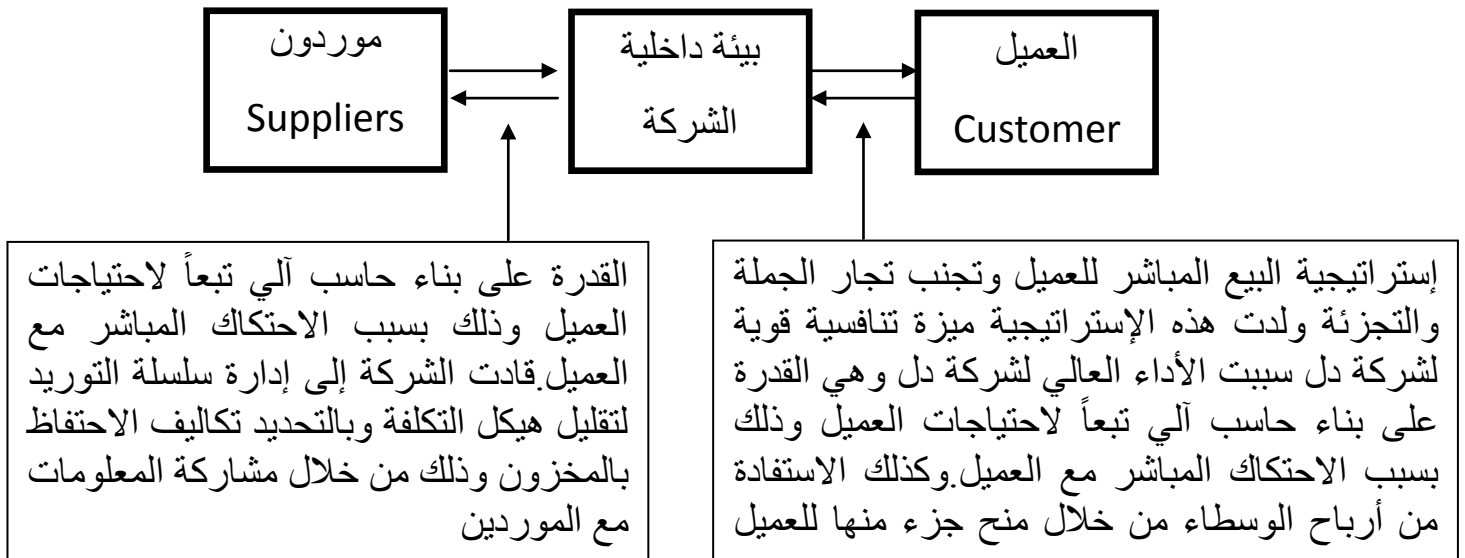
٢- استراتيجية التصنيع طبقاً لاحتياج العميل .

٣- استراتيجية تخفيض تكاليف المخزون .

بيئة العمل قبل دخول شركة DELL في مجال صناعة الحاسبات :



بيئة العمل بعد دخول شركة DELL في مجال صناعة الحاسبات :



ولعل ما يلخص سر نجاح الشركة هو تلك الكلمات التي تعبر عن عظم المهمة التي أنشئت من أجلها، وعن مقدار الطموح الذي تمتلكه هذه الشركة، فالهدف الرئيسي الذي تسعى من أجل تحقيقه يتلخص في الجملة التالية وهي: (مهمتنا أن تصبح شركة ديل هي الشركة الأكثر نجاحاً على مستوى العالم كله، في مجال الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات).

هذا الهدف الطموح امتزج مع استراتيجيات إدارية فتمخض عن هذا المزيج نجاح عظيم لهذه الشركة عبر أجيال متعددة

ومن هذه الحالة ندرك أهمية الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة منظمات الأعمال .

**الخلاصة:**

نجد من خلال البحث السابق أهمية دراسة ربحية العميل وتحليلها والتي تعد من أساسيات تخفيض واحتواء التكاليف التسويقية وذلك من خلال التركيز على العملاء المربحين وتمييزهم عن العملاء غير المربحين للمساعدة في اتخاذ القرارات، وكذلك تحويل العملاء غير مربحين لعملاء مربحين نظراً لأن العلاقة بين التنبؤ وتخطيط الربحية من جهة وبين إعداد الموازنة التقديرية من جهة أخرى، مرجعه أن الهدف التسويقي هو نقطة البداية الصحيحة لإعداد الخطط والتقديرات في ضوء الأرباح المستهدفة.

وأيضاً ضرورة اهتمام الشركات بوجود إدارات تهتم بالتخطيط الاستراتيجي التسويقي كمدخل لتعظيم قيمة المنشأة، وكأساس لزيادة ربحية العملاء من خلال الوفاء برغباتهم وفي إطار تكامل ويتوافق مع أهداف سياسات التخطيط الاستراتيجي للمنشأة ككل.

وكيفية استخدام أدوات وأساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في تحليل ورقابة التكاليف التسويقية بهدف تخفيض التكاليف التسويقية، مما يؤثر بالتالي على تخفيض تكلفة المنتج الكلية على أن يتم ذلك في ضوء تحليل ربحية العميل من أجل زيادة الأرباح وتحقيق أهداف ومفاهيم بيئة الأعمال المعاصرة.

و تعتبر إدارة علاقات العملاء استراتيجية ثورية تعيد النظر في أسلوب الحوار وتبادل الأفكار مع العملاء المربحين والقيمين بالنسبة للشركة، فهي تتطلب توفير أفضل ما يمكن تقديمه لهم والأهم من ذلك أن إدارة علاقات العملاء ليست مجرد حل تكنولوجي، ففي حين مكنت الانترنت والتقانات الأخرى الشركات من الحصول على قدر هائل من البيانات المتعلقة بالعملاء، فإن هذه التقنيات نفسها زودت العملاء بقوة كبرى، إذ أنها جعلتهم الآن يطالبون بمستوى أعلى من الخدمات، وخياراً أوسع من مواصفات المنتج.. ومن الضروري أن تحدد الشركات البيانات الواجب جمعها، وأفضل الطرق لمعالجة هذه البيانات واستعمالها، وذلك لإجراء التعديلات اللازمة على علاقتها بزبائنه الموجودين والمحتملين، ومن شأن هذا كله التوصل إلى طرق مبتكرة في التعامل مع العملاء.

أي أن تراعي كل شركة دراسة الأسلوب الأمثل بالنسبة لها بما يتوافق مع تحقيق أهدافها وسياساتها الاستراتيجية العامة والتسويقية ويساعدها على التفوق على منافسيها ودعم ميزتها التنافسية ودخول مضمار سباق احتلال المكانة الأولى في دخول الأسواق.



## المراجع :

### ١- المراجع العربية :

#### ١-١ الكتب :

- تشارلز هورنجرن، سريكانت داتار، وجورج فوستر (١٤٣٠هـ/٢٠٠٩م)، محاسبة التكاليف- مدخل إداري، ، تعريب: أ.د. أحمد حامد حجاج، دار المريخ للنشر، الرياض،، المملكة العربية السعودية ، الكتاب الثاني.
- د. خلود عاصم ، م.م. احمد نزار، محمد عبدا، ٢٠١٠م استعمال مدخلي تحليل الربحية واحتساب قيمة الزبون مدى الحياة في إدارة علاقات الزبون.
- رونالد سويفت. دورية خلاصات: إدارة علاقات العملاء. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي، ٢٠٠٢.
- عمرو توفيق. إدارة علاقات العملاء. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك، ٢٠٠٧.
- ستيفن سيلبجر. MBA في عشرة أيام. الرياض: مكتبة جرير، ٢٠٠٨.

#### ٢-١ المقالات التي نشر بالمواقع الالكترونية لـ:

- د/ نبيهه جابر "مقالة بعنوان : ولاء العملاء ، ٢٠٠٩ م "
- سوزي فاروق محمد النقودي ،قناه السويس ،التجارة ببورسعيد، المحاسبة والمراجعة ،ماجستير ٢٠٠٦ م
- عنوانها " أهمية احتواء التكلفة التسويقية لزيادة فاعلية ربحية العميل في بيئة التصنيع الحديثة"
- قياس ربحية شركة DELL كان عبارة عن بحث طلابي نشر على الأنترنت مستندا في استخلاص بياناته على الموقع الاللكتروني للشركة .

## ٢- المراجع الإنجليزية :

## ١-٢ : الكتب :

- Ranjit Bose. Customer relationship management. New Mexico: Emerald Articles, 2002.
- Joseph Boyett & Jimmie Boyet. The guru guide to marketing. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2003.
- Timothy Keningham & Terry Varra. The Myths and Truths of "Customer Loyalty". Ipsos Ideas, 2005.

## ٢-٢- المقالات التي نشر بالمواقع الالكترونية :

- Visualizing customer profitability with a whale curve, By Barry Harmsen, 2010.