

حسب 523

## [ ربحية العميل ]

إشراف: د/ حاتم رشاد عبد الفتاح



إعداد الطالبات :

أسماء الجبر أشواق العنزي مها العتيبي

نورة ابو نيان وضحي العتيبي

## قائمة المحتويات



رقم الصفحة	قائمة المحتويات
2	المقدمة
3	مفهوم ربحية العميل
3	أهمية تحليل ربحية العميل
3	استخدامات تحليل ربحية العميل
4	قياس ربحية العميل
6	خطوات تحليل ربحية العميل
7	طرق استخدام توزيع ربحية العملاء
9	الاستراتيجيات المتبعة لتحليل ربحية العميل
11	دراسة تطبيقية لربحية العميل
14	الخلاصة
15	المراجع
16	قائمة بمهام الطالبات

## المقدمة

يعتبر مفهوم ربحية العملاء من المفاهيم الحديثة والتي يهتم بها الفكر المحاسبي في الوقت الراهن حيث يركز على العميل الأكثر ربحية وهذا الاهتمام مبني على أساس استخدام أساليب المحاسبة الادارية في تحليل ربحية العملاء .

ويفيد تحليل ربحية العميل في توجية المنشأة ومنتجاتها ونتاج نشاطها لعميل ما دون الآخر باعتبار أن العملاء يختلفون في مستوى ربحيتهم .

تحليل ربحية العملاء أكثر أهمية من تحليل ربحية المنتجات ، لأن تكلفة تأدية 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

وسوف نتناول في هذا البحث بشيء من التفصيل عن ماهية ربحية العميل، ومامدى أهميتها، وماهي طرق المحاسبة التي تتم بها ، والاستراتيجيات التي تقوم عليها ، وسوف نتعرض لدراسة تطبيقية لكيفية تحليل ربحية عملاء إحدى الشركات التي تعمل في مجال صناعه الاواني المنزليه .

## 1 مفهوم ربحية العميل

ينبغي النظر إلى العملاء على أنهم هدف رئيسي لتنظيم الأعمال وعليه أن يهتم بهم ويحاول رسم استراتيجياته في ضوء احتياجاتهم ورغباتهم .

ويمكن تعريف ربحية العميل بأنها إيرادات المبيعات الكلية المتحقق من عميل أو مجموعة من العملاء مطروحا منه كل التكاليف التي تحدث في سبيل خدمة هذا العميل أو مجموعة من العملاء (Kaplan & Narayanan, 2001)

وفي ظل الاهتمام بربحية العميل تحول اهتمام تنظيمات الأعمال من ضرورة حيازتها لمنتجات مربحة إلى ضرورة حيازتها لعملاء مربحين .ويمكن زيادة إيرادات المبيعات **وتخفيض تكاليفه** من خلال العوامل التالية: (Murby, 2007)

- 1- تحليل تكاليف خدمة العميل ، ويمكن استخدام أسلوب (ABC) في هذه الحالة .
- 2- قياس القيمة العمرية للعميل بالنسبة لتنظيم الأعمال. life time value of a customer.
- 3- تطوير علاقات الربحية طويلة الأجل للعملاء لزيادة الربحية والعائد والمساهمين .

### أهمية تحليل ربحية العملاء:

يساعد تحليل ربحية العميل 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 .

### 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 وأيضا المساعدة على تخفيض تكاليف العلاقة بالعميل من خلال استبعاد الأنشطة غير المحققة للقيمة .

## ب- إدارة المخاطر:

يساعد تحليل ربحية العميل علي تخفيض درجة المخاطر التي تتعرض لها المنشأة من خلال التركيز علي 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 تتبني مدخل لإدارة علاقاتها مع عملائها من منظور استراتيجي .



## طرق المحاسبة عن ربحية العميل Customer Accounting

تتعد الطرق التي تناولت ربحية العميل وتتمثل في :

### 1- تحليل ربحية العميل (CPA) Customer Profitability Analysis

يستهدف أسلوب تحليل ربحية العميل قياس مساهمة كل عميل على حدة في ربحية المنشأة , من خلال تحديد الفرق بين الإيرادات والتكاليف خلال فترة زمنية محددة قد تكون سنوية او ربع سنوية (المحسوبة في ضوء أساس الاستحقاق) والمرتبطة بكل عميل.

وغالبا ما تحسب التكاليف الكلية المرتبطة بكل عميل في ضوء نظرية التكاليف الكلية.

وفي سبيل زيادة دقة تخصيص التكلفة, فقد تلجأ بعض المنشآت لإستخدام نظام التكلفة على اساس النشاط في تخصيص التكاليف الإضافية على العملاء في ضوء المعلومات عن الأنشطة المستهلكة من جانب كل عميل (Kaplan & Narayanan, 2001) وبالتالي, فقد يكون هناك عميلين يشترون نفس تشكيلة السلع او الخدمات بنفس الأسعار , إلا أنهما يختلفان في تكلفة الخدمة لكل منهما وبالتالي تختلف ربحية كل عميل عن الآخر.

### 2- تحليل ربحية قطاعات العملاء (CSPA) Customer Segment Profitability Analysis

يستهدف هذا التحليل,قسم عملاء المنشأة الى قطاعات او مجموعات في ضوء بعض المتغيرات منها: السلوك الشرائي, المنطقة الجغرافية, عوامل ديموجرافية او اي أساس آخر للتمييز بين عملاء المنشأة في سبيل تحديد ربحية كل منها. واعتمد كل من Kaplan and

Cooper, 1998 على هذا التحليل بغرض تحديد ربحية العملاء بشركة winchell للإضاءة فتم تقسيم عملاء تلك الشركة إلى قطاعات على أساس القنوات المستخدمة لخدمتها والمتمثلة في , جهات حكومية, منشآت صناعية , منشآت تجارية ويدعم هذا المدخل لتحليل الربحية منطق مفاده أن دراسة مجموعات العملاء أكثر أهمية من دراسة كل ربحية كل عميل على حده وذلك لإمكانية تخصيص التكاليف الإضافية على مجموعات العملاء بدلا من تخصيصها لكل عميل على حده بشكل أكثر دقة. (Lind & Torkel, 2006)

### 3- تحليل الربحية الزمنية للعميل (LCPA) Lifetime Customer Profitability Analysis

تقوم هذه الطريقة على تمديد المدى الزمني لتحليل ربحية العميل ليشمل السنوات السابقة والقادمة مستقبلا, ويركز هذا المدخل على تجميع الإيرادات والتكاليف المستقبلية والتي يتم التنبؤ بهافي ضوء البيانات التاريخية المرتبطة بالعملاء, والتي تتجاوز أساس القياس السنوي المعتاد والمرتبطة بعميل معين أو مجموعة من العملاء على أساس الاستحقاق.

وتهدف هذه الطريقة لحساب ربحية العميل المستقبلي, إلا أنه يصعب تعميمها على جميع عملاء كل المنشآت لعدم التأكد من إستمرارية العلاقات بين المنشأة والعميل لإختلاف إحتياجات العميل, مستواه الإقتصادي, ظروف المنافسة القائمة بين المنشآت

(Pfeifer et al., 2005)

### 4- تحليل قيمة العميل (CVA) Customer Valuation Analysis

تتعامل هذه الطريقة مع العملاء كأصول والتي تولد الإيرادات في المستقبل. والقيمة الإقتصادية لعميل محدد يعبر عنها بالقيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية الناتجة عن علاقة العميل بالمنشأة وبالتالي فقيمة المنشأة تتحدد في ما تمتلكه من عملاء تولد تدفقات نقدية مستقبلية. وتواجه هذه الطريقة نفس صعوبات تحليل الربحية الزمنية للعميل.

ومن العرض السابق للطرق الأربع المرتبطة بتحليل العميل, نجد أنها تختلف في محل القياس Object of Measurement والذي قد يتمثل في عميل محدد أو مجموعة من العملاء, وكذلك فترة القياس المستخدمة التي تتراوح من فترة سنوية (ربع سنوية) إلى عدة فترات كما هو الحال في طريقتي تحليل ربحية العميل الزمنية وتحليل قيمة العميل. كما نجد انها تشير لإنتشار استخدام طريقة تحليل ربحية قطاعات العملاء, لما تتميز به من مزايا تتمثل في إمكانية تتبع التكاليف الإضافية, وإمكانية توفيرها لمعلومات تتسق مع تحليل التكلفة والعائد من المعلومات المرتبطة بتحليل ربحية العملاء, وتجنب صعوبة توافر المعلومات المرتبطة بكل عميل على حدة بقاعدة بيانات المنشأة. ( Kaplan & Narayanan, 2001; Murby, 2007; McManus, 2012 .)

## أ خطوات تحليل ربحية العميل

**الخطوة الأولى،** في تحليل ربحية العميل هي التعرف على عملاء المنشأة الحاليين الفاعلين (النشطاء) **Active Customers** في قاعدة بيانات عملاء المنشأة لضمان تخصيص التكاليف على العملاء الفاعلين فقط , والعملاء الفاعلين هم كل العملاء الذين يتفاعلون مع تنظيم الأعمال خلال فترة لا تقل عن اثني عشر شهرا من خلال إستلام أو طلب سلع أو خدمة تقدمها المنشأة ( Kuchta and Troska, 2007 ) (البتانوني, 2007)

**الخطوة الثانية،** تتمثل في تصميم نموذج ربحية العميل **The Customer Profitability Model** من خلال تحليل العمليات التي تقوم بها المنشأة, وما هي مسببات التكلفة **Cost Drivers** لهذه الأنشطة فعلى سبيل المثال قد يتمثل مسبب تكلفة أنشطة البيع في عدد زيارات ممثلي (مندوبي) البيع, وقد يتمثل مسبب تكلفة أنشطة أوامر التشغيل في عدد أوامر التشغيل, وبالتالي كل التكاليف الملائمة يجب تخصيصها على الأنشطة أيضا يجب تحديد مسبب التكلفة لكل نشاط , وذلك حال استخدام نظام **ABC**.

وتتم حساب ربحية العميل من خلال إمداد النموذج بالبيانات الملائمة. فالتكاليف الإجمالية لمجمع التكلفة يتم تقسيمها على العدد الإجمالي لوحدات مسبب التكلفة المستهلكة من خلال فترة زمنية محددة للحصول على معدل التكلفة للوحدة من مسبب التكلفة, والتي تستخدم في حساب تكاليف العلاقة مع العميل **Customer Relationship Costs** (Kuchta and Trosk , 2007)

**الخطوة الأخيرة،** في تحليل ربحية العميل تتمثل في طرح تكاليف العلاقة بالعميل من إيرادات المبيعات للسلع أو الخدمات المقدمة للوصول لربحية العميل, ويمكن الوصول لربحية العملاء على مستوى العملاء الفرديين **Customers Individual** أو على مستوى مجموعات (قطاعات) العملاء **Aggregate Customers**.

ويوفر تحليل ربحية العميل على مستوى العملاء الفرديين صورة واضحة عن سلوك المشتري – متمثل في الخدمة المطلوبة, كيفية السداد, وغيرها- والتي في ضوءها يتحدد حجم الخدمات المقدمة لكل عميل وكذلك مقدار الخصم الممنوح, في ضوء ربحية كل عميل. ويساهم تحليل الربحية على مستوى قطاعات أو مجموعات العملاء, في تفهم توزيع وتركيز الربحية لقطاعات عملاء المنشأة.

## وهناك أكثر من طريقة تستخدم لوصف ذلك التوزيع للربحية منها:

1- تحليل باريتو : وتستخدمه العديد من المنشآت ويعبر عنه بقاعدة (80/20) حيث يتم تقسيم عملاء المنشأة الى مجموعتين:

الأولى تتمثل في 20% من عملاء المنشأة وتولد 80% من أرباحها وتمثل الفئة المفضلة من عملاء المنشأة والتي تستهدف المنشأة الحفاظ عليها وكسب ودها, بينما الثانية تتمثل في النسبة الباقية وتقدر بـ 80% من عملاء المنشأة وتساهم بنسبة 20% من ربحية المنشأة ووفقا لهذا التحليل يفترض أن المجموعة الثانية تحتوي على نسبة كبيرة من عملائها , متماثلة في توقعاتها وإدراكها لمنتجات وخدمات المنشأة, واستدعى الأمر التفكير في تقسيم عملاء المنشأة لعدد اكبر من المجموعات لتلافي الافتراض غير الواقعي.

## 2- هرم ربحية العملاء The Customer Pyramid

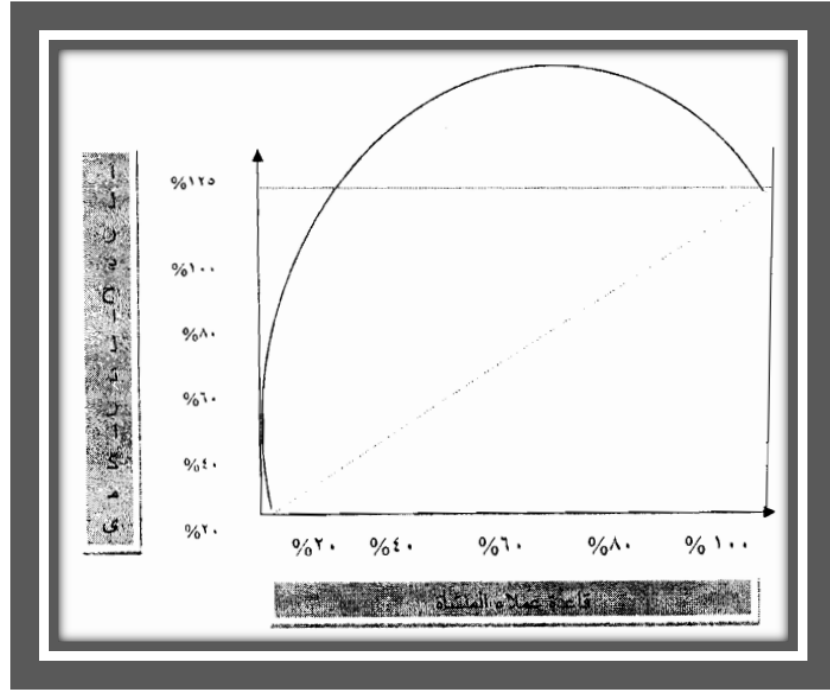
- يعالج هرم الربحية أوجه القصور المرتبطة بتحليل باريتو, من خلال تقسيم عملاء المنشأة الى أربع طبقات تختلف في الإيرادات والتكلفة ومن ثم الربحية المرتبطة بكل منها:
- **طبقة العملاء البلاطينية:** وتتمثل في عدد صغير من العملاء الأكثر ربحية, ويستخدمون خدمات المنشأة بكثافة, لديهم ولاء مرتفع للمنشأة وعلى استعداد لتجربة الخدمات الجديدة التي تقدمها. ويجب على المنشأة تقديم حوافز وخصومات او خدمات خاصة متميزة لتلك الطبقة للحفاظ على ولائها.
  - **طبقة العملاء الذهبية:** تنخفض ربحية هذه الطبقة نسبيا عن طبقة العملاء البلاطينية, ويرجع ذلك, لسعي هذه الطبقة للحصول على خصومات سعرية والتي تحد من هامش ربحيتها, عدم ولاء تلك الطبقة بشكل كبير للمنشأة, فقد تسعى لتجربة خدمات المنافسين.
  - **طبقة العملاء الحديدية:** تتمثل تلك الطبقة في مجموعة من العملاء الذين تتعامل معهم المنشأة بغرض استغلال طاقاتها, وتتصف بإنخفاض مستوى انفاقها, انخفاض مستوى ولائهم بشكل اكبر من الطبقة السابقة ومن ثم انخفاض ربحيتها.
  - **طبقة العملاء غير المربحين:** وهي تلك الفئة من عملاء المنشأة التي تستهلك قدر كبير من موارد المنشأة ومن ثم ترتفع التكلفة الناشئة عن التعامل معها, ولهذه الفئة اثر سلبي على باقي عملاء المنشأة الحاليين بسبب شكاوهم من خدمات ومنتجات المنشأة, وبالتالي تسهم تلك الفئة في تآكل ربحية المنشأة (Zeithaml, et al., 2001)



### 3- منحنى الحوت: Whale Curve:

بعد تقدير الربحية لكل عميل يتم تمثيله بيانيا من خلال ترتيب عملاء المنشأة من العميل الأعلى ربحية تنازليا إلى العميل الأقل ربحية- في عديد من الحالات قد تتمثل في خسائر – على المحور السيني (الأفقي) وبين المحور الصادي (الرأسي) الأرباح التراكمية للعملاء.

هذا الرسم البياني يعطي صورة جيدة عن كيفية حدوث الربحية في الشركة.



#### منحنى الحوت لتوزيع ربحية عملاء المنشأة

ويتبين من الشكل السابق, أن الـ 60% من عملاء المنشأة تساهم في 125% من إجمالي الأرباح, بينما الـ 40% الباقية من عملاء المنشأة فهم غير مربحين ويتنزفون فائض الربح وقدرة 25% لتتبقى أرباح المنشأة عند مستوى 100%

( Van Raaij, 2005 )

وعادة ما يكشف أيضا أن شركة رابحة هو جعل المال مع مجموعة من العملاء وخاسرة مع مجموعة أخرى كبيرة من العملاء.

سمي هذا الرسم البياني بشكل الحوت لأنه غالبا مايشبه الجزء العلوي من حوت يخرج من الماء حتى يسمى نمط منحنى الحوت.

## الاستراتيجيات المتبعة لجذب العملاء المربحين أو تحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين :

تحليل ربحية العميل الفرق بين الإيرادات المحصلة من العملاء وتكاليف كل من المنتج والخدمات المقدمة إليهم وأوضحت الدراسة أن عملية قياس ربحية العملاء مازالت مهمة شاقة وهو ما يتطلب تحليلاً مفصلاً للأنشطة التي يمكن القيام بها في المراحل المختلفة.

إن موضوع تحليل ربحية العملاء يمثل إتحافاً متزايداً ، ويجب التركيز على النقاط التالية عند التعرض لهذا الموضوع.

- المشاكل التي يتعين حلها من أجل الوصول لأرقام موثوق بها عن حسابات العملاء .
- نظام محاسبة التكاليف المتبع
- الاستراتيجية المتبعة في المنشأة مثل: القيمة الاقتصادية للعميل أو الموازنة بين الاحتفاظ بالعميل والموارد المستنفذة لهذا الغرض
- العلاقة بين ربحية العميل والعوامل المتعلقة بها مثل رضا العميل ودرجة ولاؤه
- تحليل القطاع السوقي الذي ينتمي إليه العميل .
- نتائج وتجارب التعامل مع العميل .

وخلصت الدراسة إلى أنه يجب أن تولي المنشأة اهتمامها للعملاء الأكثر ربحية وإن تلبي طلباتهم من المنتجات والخدمات التي يرغبونها وإنهاء العلاقة مع العملاء اللذين لا يمكن جعلهم مربحين وإنه عند التعرض لربحية العميل ينبغي النظر لأربعة عناصر هي :

- 1-إجمالي الإيرادات من العميل .
- 2-تكلفة البضاعة المباعة للعميل .
- 3-تكلفة الخدمات المقدمة للعميل .
- 4-الربح المحقق من العميل .

### من أجل تحسين الوضع الاستراتيجي:

يرتبط تحسين الوضع الاستراتيجي 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 الاستراتيجية للعميل وذلك من خلال تحليل ربحيته التاريخية والتنبؤ بربحيته المستقبلية

ويرى الباحث أن هذه الرؤية الاستراتيجية 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 وإن 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"

ويرى البعض أنه يمكن زيادة الربحية المتولدة 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.  
كما يرى البعض الآخر أنه يمكن تحويل العميل الغير مربح الي عميل مربح من خلال العوامل التالية:

- 1- تحليل تكاليف خدمة العميل
- 2- قياس القيمة العمرية للعميل بالنسبة للمنشأة
- 3- تطوير علاقات الربحية طويلة الأجل للعملاء

ويرى البعض إن اختلاف الربحية بين العملاء يرجع لأربعة أسباب رئيسية هي

- الاختلاف في الإيرادات التي يحققها كل عميل .
- الاختلاف في مستوى الخدمة المقدمة لكل عميل .
- الاختلاف في قنوات التوزيع الخاصة بكل عميل.
- الاختلاف في التكلفة المرتبطة بكل عميل .

ويرى الباحث أن اختلاف العملاء في ربحيتهم الكاملة أو النسبية يعتبر أمر بديهي ، ويزداد التركيز علي علاقة المنشأة مع العملاء كأساس للاعتراف بالربح وتسجيله وذلك عند تحليل ربحية العملاء ، وحتى يتم هذا التحليل فإن الأمر يستلزم التعرف علي كيفية اختلاف العملاء في التكاليف المرتبطة بهم علاوة علي ارتباط هذه التكاليف بالإيرادات الخاصة.

## أ دراسة تطبيقية لربحية العميل

توضح الدراسة التطبيقية دراسته لكيفية تحليل ربحية عملاء إحدى الشركات التي تعمل في مجال صناعة الاواني المنزلية في مدينه الإسكندريه ( شركه مساهمه مصريه قطاع خاص ، رأسمالها المدفوع 36,437,000 جنيه مصري وتأسست عام 1963، وعدد العملاء بها 42 عميل بخلاف عملاء التصدير )

وتقدم الشركه منتجات ذات جودة عاليه إلى جانب تقديم خدمه جيده لعملائها، وتطبق الشركه نظم المحاسبه التقليديه.

العملاء	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
هامش الربح	364219	358604	208514	236919	34785	48605	39916	19807	24443	35911
التكاليف غير المباشره	189930	296130	134020	135720	36540	46340	25150	25470	26110	26240
ربحيه العميل	174289	62474	74494	101199	(1755)	2265	14766	(5663)	(1667)	9631

جدول يوضح هامش الربح وربحية العملاء

\*التكاليف غير المباشره عبارة عن التكاليف غير المباشرة التي أمكن تجديدها لكل عميل ( تكاليف خدمه العملاء ).

إداره ربحيه العملاء سواء المربحين أو غير المربحين من خلال تحسين أداء الأنشطة المرتبطة بخدمتهم ، تقديم خصومات ودعم تسويقي وتكنولوجي لهم:

في ضوء تحليل ربحية العملاء ودراسة تأثير مسببات الربحية على ربحيتهم يرى الباحث أنه يمكن تقسيم العملاء إلى ثلاث مجموعات , ويمكن إداره ربحيتهم على النحو التالي :

المجموعة الاولى: العملاء ذوي الربحية المرتفعه .

وتضم هذه المجموعة العملاء أرقام (1) , (4) , ويتميز بتحقيق هامش ربحية مرتفع وتكلفة عميل غير مباشرة منخفضة , وتكلفة العميل الثاني غير المباشرة مرتفعة عن العميل الأول بسبب انخفاض تكلفة الخدمات البيعية للعميل الأول لاعتماد الشركه بدرجة كبيره على البيع المباشرله, وهؤلاء العملاء يجب الحفاظ عليهم وحمايتهم من ظغوط وتهديدات المنافسين وذلك من خلال تقديم خصومات وأسعار وخدمات إضافية خاصة لهم للحفاظ على ولائهم للشركه .

المجموعة الثانيه : العملاء ذوي الربحية المنخفضة.

وتضم هذه المجموعة العملاء أرقام (6), (10) ويتميزا بتحقيق هامش ربح مرتفع وتكلفة عميل غير مباشرة مرتفعة أو هامش ربح منخفض وتكلفة عميل غير مباشرة منخفضة، ولتحسين ربحية هؤلاء العملاء يجب تحسين أداء الأنشطة المرتبطة بخدمة العميل ، وتشجيع العميل على التعاون مع الشركة بطريقة أقل تكلفة والتي تؤدي إلى تخفيض عدد الأنشطة المطلوبة بواسطة

العميل ومن ثم تخفيض تكاليفها أو زيادة الإيرادات بخفض الخصومات والمسموحات المقرر منحها للعميل والنتيجة عن قوة ومهارة العميل في المساومة وذلك عندما تكون تكلفة العميل مرتفعة .

### المجموعة الثالثة : العملاء غير المربحين :

وتضم هذه المجموعة العملاء أرقام (5) , (8) , (9) ويتميزون بتحقيق هامش ربح منخفض وتكلفة عميل غير مباشرة مرتفعة , ولتحسين ربحيتهم فإن الأمر يتطلب مبادرات من جانب الشركة خاصة بالتسعير وتحسين العمليات سواء بمفردها أو بالتعاون مع عملائها حتى يمكن تحويل هؤلاء العملاء إلى عملاء مربحين . وربما ترجع أسباب ارتفاع تكلفتهم إلى أنهم عملاء جدد والتكلفة المرتفعة قد حدثت بهدف جذبهم بفرض تحقيق الربحية منهم في الأجل الطويل أو لغرض تحقيق الشهرة من التعامل معهم . كما ينبغي دراسة وتحليل التكاليف الثابتة التي يمكن تجنبها والتي لا يمكن تجنبها بالنسبة لهؤلاء العملاء . وبالنسبة لبعض عملاء هذه المجموعة الذين يستمروا غير مربحين بعد الجهود السابقة يجب دراسة أسباب انخفاض ربحيتهم والتقرير عما إذا كانت الشركة ستبقى عليهم أم ستستبعدهم .

التنبؤ بربحية العملاء المستقبلية: وذلك بتتبع ربحية العميل على مدى فترات زمنية متعددة ، لدراسة تأثير جهود التحسين بالنسبة للعملاء المربحين وغير المربحين .تتطلب خطوة التنبؤ بربحية عملاء الشركة أن تتوافر لدى الباحث بيانات عن حجم تعاملات الشركة مع عملائها وتكاليف العملاء غير المباشره لعدد من السنوات ( بيانات سلسلة زمنية )، هذا إلى جانب بعض المعلومات الداخلية ، ونظرا للقيود التي فرضت على الباحث في هذا الشأن نتيجة لسرية البيانات فلم يتمكن الباحث من القيام بالتنبؤ بربحية عملاء الشركة في المستقبل. وهذه الخطوة يمكن لإدارة الشركة أن تقوم بها بسهولة.

ويخلص الباحث من الدراسة التطبيقية إلى أن هناك إمكانية كبيرة لتطبيق الإطار المقترح من جانب الباحث في بيئة الأعمال المصرية في ظل توافر البيانات عن هيكل الإيرادات والتكاليف بالنسبة للعملاء كما يتطلب التطبيق بيانات استراتيجية خارجية عن المنافسين ، وأن التطبيق الجيد لهذا الإطار يحقق لتنظيمات الأعمال تحسين للربحية وكذلك مزايا تنافسية .

## الخلاصة

في ضوء ما تطرقنا له تبين لنا أنه يرتبط بقاء ونمو أي منظمة بما تدره من أرباح وتدفق نقدي لذلك كان يجب توفير المعلومات اللازمة لتوضيح مدى تحقيق المنظمة للأرباح بالنسبة لكل عميل على حده أو على مستوى مجموعات العملاء .

وأن استخدام ربحية العميل أداءه لتقييم العملاء والتحليل الجيد للعملاء يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة ومنها نستبعد العملاء الذين لا يساهمون في تحقيق الأرباح أو تخفيض التكاليف . والاهتمام بالعملاء الأكثر ربحية وتلبية متطلباتهم . وايضا تستخدم الادارة العليا هذه البيانات والمعلومات في إدارة التكاليف والإيرادات ، وإدارة المخاطر ، وتحسين الوضع الاستراتيجي لتنظيم الأعمال .

## المراجع

- البتانوني ، علاء محمد محمد (2007)- استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط في تحليل ربحية العميل – دراسة تطبيقية –المجلة المصرية للدراسات التجارية –كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد الحادي والثلاثون.

-جابر ، خالد فتحي (2011)-نموذج محاسبي مقترح لقياس ربحية العملاء بغرض تعظيم قيمتهم –المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية .

- Lddy. C and lerland. D. V. (2007), "SMART WAYS TO ASSESS CUSTOMER PROFIT", Cost Management, May/Jun. Vol. 21, No. 3. PP 26-34.

- Kaplan. R and Anderson, \$,R, (2004). "Time-driven activity based costing".

### قائمة بمهام الطالبات :

- وضحي العتيبي : مفهوم ربحية العميل وأهميته .
- مها العتيبي : قياس ربحية العميل وخطوات تحليل ربحية العميل .
- نورة أبو نيان : طرق استخدام توزيع ربحية العملاء.
- أشواق العنزي : الاستراتيجيات المتبعة لتحليل ربحية العميل .
- أسماء الجبر : دراسة تطبيقية لربحية العميل .
- وتم التعاون فيما بيننا بتزويد كلا منا للآخر بالمعلومات المتعلقة بموضوعه .