



استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية

دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل

م. حاتم كريم كاظم

كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المستخلص

ان تحليل ربحية الزبون عن طريق قياس تكاليف وإيرادات الزبون يساهم بشكل فعال في التمييز بين الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين وبالتالي يساعد ادارة الوحدة الاقتصادية في اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بشكل سليم بشأن ارضاء الزبون وإشباع رغباته وحاجاته والعمل على تعزيز العلاقة بين الزبون والوحدة الاقتصادية وكسب الميزة التنافسية وبما يميزها عن الوحدات الاقتصادية الاخرى، لذلك تكمن مشكلة البحث بعدم توفر المعلومات التفصيلية المتعلقة بتحديد تكاليف وإيرادات الزبائن أي عدم معرفة ربحية كل زبون وهذا يؤثر سلباً على ربحية الوحدة الاقتصادية ككل . لذلك يهدف البحث الى استخدام تحليل ربحية الزبون لمعرفة امكانية الوحدة الاقتصادية على تعظيم ارباحها من خلال ادارة علاقتها بالزبون وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال ارضاء الزبائن وتحسين ولائهم.

وقد توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات اهمها وجود القصور الواضح والتخوف من قبل الوحدة الاقتصادية في جمع المعلومات التفصيلية المتعلقة بتكاليف وإيرادات الزبون كونها تحتاج الى جهد ووقت وكلفة اضافية .

ومجموعة من التوصيات أهمها تثقيف موظفي الوحدة الاقتصادية ذات العلاقة للتعرف على اسلوب تحليل ربحية الزبون ومدخل ادارة علاقة الزبون وتوفير المستلزمات والمقومات اللازمة لتطبيقه .

Abstrac

The Analysis of Profitability of the Customer by measuring the Costs and Revenues of the Customer contributes effectively to distinguish between Profitable customers and Unprofitable customers and thus helps economic unit management in administrative decisions making relating to properly on pleasing the customer and satisfy the wishes and needs and work to strengthen the relationship between the customer and the economic unit and gain competitive advantage and what distinguishes it from other economic units, so the research problem lies not provide detailed information on the identification of the costs and revenues of any customers do not know the profitability of every customer and this adversely affects the profitability of the unit economic as a whole. This research aims to use customer profitability analysis to find out the possibility of economic unit to maximize profits through the management of its relationship with the customer and enhance their competitiveness through customer satisfaction and improve loyalty.

The Research found a set of the most important Conclusions and an apparent lack of fear by economic unit in the collection of detailed information on the costs and revenues of the customer being the need to effort, time and additional cost .

The set of Recommendations including educating staff related economic unit to get to know the style of customer profitability analysis and the entrance to the customer relationship management and the provision of supplies and the necessary ingredients to apply it.



المقدمة

تعد عملية تحليل ربحية الزبون إحدى الطرق المفيدة للوحدات الاقتصادية لأنها تساعد على توفير المعلومات التفصيلية لكل زبون من تكاليف وإيرادات الزبون والموارد التي يستهلكها والأرباح التي يحققها كل زبون أو مجموعة زبائن وليس على أساس المعلومات التفصيلية لتكاليف وإيرادات المنتجات الفعلية كما في الحال في الواقع العملي.

كما أن المنافسة تحتاج إلى جهود كبيرة تبذلها الوحدة الاقتصادية لتحسين علاقتها مع الزبائن الحاليين والمربحين والعمل على إيجاد زبائن جدد والبحث عن مصادر جديدة للإيرادات والأرباح من خلال القيام بسلسلة أعمال متميزة للدخول إلى بيئة الأعمال التنافسية وأن تفكر الوحدة الاقتصادية في خلق قيمة للزبون تميزها عن غيرها من الوحدات عن طريق إيجاد الميزات التنافسية الجديدة لمنتجاتها سواء على الصعيد المحلي أو الدولي.

وبتوضيح دور إدارة علاقة الزبون في بناء علاقات طويلة الأمد تكون مربحة وجيدة والحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة مختلفة التي تعمل على البقاء بأفضل دائم مع الزبائن، وأن الاهتمام بالزبون يساعد الوحدة الاقتصادية في تحقيق النجاح والنمو والبقاء عند تطوير العلاقات مع الزبائن. وهذا البحث يحاول أن يركز على إدارة علاقة الزبون الذي هو مدخل إداري لتحسين العلاقة بين الزبون والوحدة الاقتصادية من خلال استعمال مفاهيم كلفوية وإدارية متمثلة بتحليل ربحية الزبون.

منهجية البحث

- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث بعدم توفر المعلومات التفصيلية المتعلقة بتحديد تكاليف وإيرادات الزبائن وبالتالي عدم معرفة ربحية كل زبون والعائد المتحقق منه وهذا يؤدي إلى عدم قدرة الوحدة الاقتصادية على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة المتعلقة بالزبون أي عدم القدرة على التمييز بين الزبائن المربحين الذين يكونون مكسب للوحدة الاقتصادية والزبائن غير المربحين الذين يستهلكون موارد الوحدة الاقتصادية وهذا يؤثر سلباً على ربحية الوحدة الاقتصادية وبالتالي تؤثر على تحقيق رضا الزبون الذي يعد الميزة التنافسية في ظل ظروف المنافسة الشديدة لذلك تتطلب استخدام تحليل ربحية الزبون لغرض تعزيز العلاقة مع الزبائن وزيادة المنافع التي تحصل عليها الوحدة الاقتصادية عند استخدامها لهذا التحليل.

- أهمية البحث:

تتمثل أهمية البحث من خلال معرفة أثر ربحية الزبون في تعظيم ربحية الوحدة الاقتصادية ككل باعتبار الزبون يمثل هدف استراتيجي للوحدة الاقتصادية ومن أهم المرتكزات في إدارة علاقة الزبون باعتباره المحور الأساسي لبقاء ونمو الوحدة الاقتصادية، وأن تحديد تكاليف وإيرادات الزبائن يؤدي إلى تحقيق رضا الزبون وتحسين ولائه وكسب الميزة التنافسية في ظل ظروف المنافسة الحادة.

- هدف البحث:

يهدف البحث إلى ما يلي:



- ١- معرفة امكانية الوحدة الاقتصادية على تعظيم ارباحها من خلال ادارة علاقتها بالزبائن وفي نفس الوقت تحقيق الميزة التنافسية من خلال ارضاء الزبائن وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.
 - ٢- قدرة الوحدة الاقتصادية على التمييز بين الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين من خلال استخدام اسلوب تحليل ربحية الزبون .
 - ٣- معرفة مدى الكفاءة المتحققة عند اداء الوحدة الاقتصادية لأنشطتها.
- فرضية البحث:**

يعتمد البحث على فرضية اساسية مفادها: (ان استعمال اسلوب تحليل ربحية الزبون يساعد ادارة الوحدة الاقتصادية في تعزيز علاقتها مع الزبائن وبما يؤدي الى رضا الزبون وتحسين ولاءه وبالتالي كسب الميزة التنافسية في ظل ظروف المنافسة الحادة).

المبحث الأول

تحليل ربحية الزبون

أولاً - مفهوم تحليل ربحية الزبون: - (Customer Profitability Analysis)

ظهرت العديد من الاساليب الادارية الحديثة التي تركز على الزبائن في الوقت الحاضر مثل ادارة علاقة الزبون التي تعتبر بمثابة قاعدة بيانات متعلقة بالزبائن والحفاظ عليها مفيد لاغراض دراسة انماط وسلوك الزبائن الذين تتعامل معهم الوحدة الاقتصادية والعمل على مقابلة متطلبات واحتياجات الزبائن بالمنتجات او الخدمات الفعلية .

وأن الشيء المهم جداً الذي لا تتضمنه هذه الاساليب والانظمة الادارية هو ربحية الزبون بل انها تعتمد على ربحية المنتجات، اذ ان الوحدات الاقتصادية لا تعرف الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين لذلك على الوحدة الاقتصادية معرفة ربحية كافة الزبائن لكسب الميزة التنافسية في ظل بيئة الاعمال المتنافسة .

(Turney, 2006: 3)

وقد تزدهر الوحدات الاقتصادية اذا ما أتخذت موقف قوي مع الزبون في اتخاذ قراراتها من خلال اعطائه العناية المتزايدة من قبل المحاسبين والاداريين عن طريق تحليل ربحية الزبون من خلال اعداد تقارير وتحاليل لتكاليف وإيرادات الزبائن وأن التزود بهذه المعلومات يمكن المدراء من ضمان مساهمة الزبائن بشكل كبير في ربحية الوحدة الاقتصادية ككل ويوفر مستوى قابل للمقارنة مع وحدات اقتصادية اخرى .

(Horngren et al, 2000: 581)

من جهة اخرى ان ربحية الزبائن هو ايراد المبيعات المتحقق من زبون معين او مجموعة زبائن مطروحاً منه جميع التكاليف الحاصلة في سبيل تقديم منتج او خدمة للزبون او مجموعة الزبائن

(Kaplan, 2001:5)

ويتضح ان هذه الاستراتيجية تركز على الزبون وتقوم على فرض ان المبيعات المتزايدة سوف تعظم ربحية الوحدة الاقتصادية في الامد الطويل وبالتالي تحقيق الارباح الكلية من خلال علاقة الوحدة الاقتصادية بالزبائن.



عند تحليل ربحية الزبون في الوحدة الاقتصادية يتضح ان هناك عدد قليل من الزبائن مسؤولين عن تحقيق ارباح عالية، وهناك عدد قليل من الزبائن يستهلكون موارد كبيرة قياساً بإيرادات أولئك الزبائن . (جاريسون و نورين، ٢٠٠٢: ٦١٢)

ويلاحظ الباحث النقاط التالية:

- ١- بموجب هذه الاسلوب يتم التركيز على ربحية الزبائن بدلاً من ربحية المنتجات .
- ٢- يمكن زيادة ربحية الزبون عن طريق اكتساب زبائن جدد او المحافظة على الزبائن الحاليين اطول فترة ممكنة .
- ٣- ان تحليل ربحية الزبون يساعد الوحدة الاقتصادية في التمييز بين الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين وبالتالي اتخاذ القرار المناسب في تعزيز العلاقة مع الزبائن المربحين والاستغناء عن الزبائن غير المربحين .

ثانياً- فوائد تحليل ربحية الزبون:-

- ١- الاحتفاظ بالزبائن المربحين من خلال تقديم المنتجات او الخدمات بأقل كلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا الزبون.
- ٢- زيادة قيمة الزبون التي يمكن ان تقاس استراتيجياً من خلال معرفة ربحية الزبون. (الطائي والعبادي، ٢٠٠٩: ٢٦٤)
- ٣- تحديد العلاقة بين الاسعار وكلفة الخدمة المقدمة للزبون، فيتم فرض سعر مرتفع اذا الخدمات المقدمة ذات تكلفة كبيرة والعكس صحيح .
- ٤- امكانية تحويل الزبائن غير المربحين الى زبائن مربحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها . (Blocher et al, 2002: 831)
- ويضيف الباحث:
- ٥- يساعد تحليل ربحية الزبون في التمييز بين الزبائن المربحين والزبائن غير المربحين بعد مقارنة تكاليف كل زبون بإيراداته وبالتالي التوجيه في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن الزبائن غير المربحين الذين يكبدون الوحدة الاقتصادية بالخسائر في ظل بيئة المنافسة القائمة .

ثالثاً- مشاكل تحليل ربحية الزبون:-

- ١- تجنب معظم الوحدات الاقتصادية اجراء تحليل ربحية الزبون لانه يتطلب معلومات تفصيلية عن تكاليف أنشطة الوحدة الاقتصادية وكيفية تخصيصها على الزبائن.
- ٢- يتطلب استهلاك وقت وجهد تكلفة اضافية في متابعة تكاليف وإيرادات كل زبون. (American Express Company, 2008: 2)
- ٣- صعوبة تخصيص بعض التكاليف التي لا تتعلق بزبون معين مثل تكاليف الاعلان التي يجب ان تخصص على زبائن معينين.
- ٤- عدم استخدام الوحدة الاقتصادية المناسبة في تدوين مصادر الكلفة التي يفترض استخدامها من اجل تحديد الموارد الي يستهلكها الزبون . (Velcu, 2002: 21)

ويضيف الباحث:



٥- صعوبة الموازنة بين تحقيق أقصى ربحية من الزبون من جهة وبين تحقيق رضا الزبون من خلال اشباع رغباته وحاجاته من جهة أخرى .

رابعاً- تكاليف وإيرادات الزبون: - (Customer Costs & Revenues)

ان تحليل ربحية الزبون تتمثل بعملية التقييم التي تركز على تخصيص تكاليف وإيرادات الزبائن بدلاً من تخصيص تكاليف وإيرادات المنتجات الفعلية او الوحدات او الشعب التي تشكل هيكل الوحدة الاقتصادية ولغرض وضع نهج للربحية لا بد من تحديد خطوات لعملية التصميم والتصنيع والبيع للمنتجات او الخدمات التي تحقق التكاليف واكتساب الإيرادات وزيادة الارباح.

وأن تحليل ربحية الزبون يساعد على تحديد العوامل المؤثرة على مستقبل الوحدة الاقتصادية من خلال ان تحليل ربحية الزبون يعمل على وضع هيكل لتحديد نسبة إيرادات او تكاليف الزبون او مجموعة الزبائن الى اجمالي إيرادات زبائن الوحدة الاقتصادية، وهذا التحليل يوضح ان الوحدة الاقتصادية تعتمد على ثلاثة زبائن او اكثر لتوليد نصف او اكثر من إيرادات الوحدة الاقتصادية. (Geek, 2011: 2)

ان هذا الاسلوب يلقي النظرة الشاملة حول علاقة الزبون بالوحدة الاقتصادية وما قيمة هذه العلاقة عن طريق مقارنة إيرادات الزبون بتكاليفه لكي يصبح القاعدة الاساس في معرفة ربحية الزبون، ومن المعروف ان زبون معين لا يستهلك كل أنشطة الوحدة الاقتصادية وهذا يعني ان تكاليف وإيرادات الزبون تختلف من شخص الى آخر. (عبود، ٢٠٠٧: ٢١٤)

في الوقت الحاضر اصبح الزبون هدفاً من اهداف ادارة الكلفة الاستراتيجية (Cost Strategic Management) التي تسعى الى تخفيض تكاليفه (الاحتفاظ بالزبون الحالي او اكتساب زبون جديد) وتحسين ربحيته من خلال اشباع رغباته واحتياجاته في الوقت المحدد والجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة وتحقيق مستوى عالي من الرضا والولاء للوحدة الاقتصادية وهذا ينعكس اثره على زيادة الحصة السوقية وتحسين الربحية وهذا يعني ان الاحتفاظ بالزبون الحالي واكتساب زبون جديد وتحقيق رضا الزبون وولاء الزبون وربحية الزبون كلها عوامل تؤثر على التكاليف والإيرادات للوحدات الاقتصادية المتنافسة. (السامرائي وآخرون، ٢٠١٢: ١٥٢-١٥٣)

ومن الجدير بالذكر ان إيرادات الزبائن تتأثر بحجم الوحدات المباعة للزبائن والخصم المحسوب على سعر البيع لغرض زيادة كمية المبيعات للزبائن، بينما تكاليف الزبائن تختلف حسب الاستهلاك لموارد الوحدة الاقتصادية المتاحة بسبب اختلاف طلبيات او اوامر الزبائن او التصميم او وقت تلبية الطلبية او غيرها .

خامساً- قيمة الزبون: (Customer Value)

ان الوحدات الاقتصادية يجب ان تحقق قيمة للزبون ليس فقط عن طريق تقديم منتج جديد او تطوير المنتج الحالي بل اضافة الى ذلك الخدمات المرافقة له لانه الزبائن يقيمون المنتج الجديد على اساس الخدمة الاعلى والاسلوب والوقت المناسب، اذ ان قيمة الزبون تتغير بتغير الوقت طبقاً لتغير حاجة الزبون ورغباته وتوقعاته .



ان قيمة الزبون هو ما يحصل عليه الزبون مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل اجمالي المنافع التي يحصل عليها الزبون مطروحاً منها الكلف التي يتحملها الزبون عند اتخاذ قرار الشراء. (الطائي والعبادي، ٢٠٠٩: ٢٩٤)

ان قيمة الزبون تعد المنطلق الاساسي للأستراتيجية التنافسية التي تتبعها الوحدة الاقتصادية وأساس نجاحها في الوقت الحاضر والمستقبل وعليه فأن هدف الوحدة الاقتصادية هو توفير نوعية القيمة (التكلفة الأقل او الجودة العالية) التي يرغبها الزبائن وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية أي ان الوحدة الاقتصادية سوف تزداد قدرتها التنافسية بكفاءة في السوق عن طريق تسليم منتج يتضمن مجموعة منافع او مزايا تنافسية تحقق رغبات واحتياجات الزبون الحالية والمتوقعة. (السامرائي وآخرون، ٢٠١٢: ١٤٨)

ويرى الباحث ان هناك عدة طرق لزيادة قيمة الزبون اما بتقديم منتج جديد او تطوير المنتج الحالي او تقليل تكاليف انتاج السلعة او الخدمة او تقليل الطاقة او الجهد او الوقت بالنسبة للزبون.

المبحث الثاني

إدارة علاقة الزبون

أولاً - مفهوم ادارة علاقة الزبون:-

تعرف ادارة علاقة الزبون (Customer Relationship Management) بأنها: (القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء بأتصال دائم مع الزبون) (Sawhney & Zabin, 2001: 25)

من جهة تعرف ادارة علاقة الزبون بأنها: (منهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال التواصل معه بأستخدام مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية والبشرية لادارة علاقة من نوع جديد مع الزبون هدفها الاساسي ربط علاقة شخصية وخاصة مع كل زبون) (منير ونعيمة، ٢٠٠٨: ٢)

يلاحظ هذين التعريفين يتفقان على اعتبار ادارة علاقة الزبون تقنية معلومات تركز على الاتصال بين طرفين او اكثر .

ومنهم من يعرفها بأنها: (اداة لجذب الزبائن وتعزيز العلاقة معهم في الوحدة الاقتصادية ذات الخدمات المتعددة اضافة الى الاحتفاظ بالمستهلكين الحاليين) (جرو وحوو، ٢٠٠٩: ٣)

بنما يعرفها (Armstrong & Kotler) بأنها: (عملية شاملة تتضمن المحافظة على العلاقات مع الزبائن المربحين من خلال تقديم القيمة الافضل لهم وتحقيق رضاهم) (Armstrong & Kotler, 2005: 16)

من خلال التعاريف اعلاه يرى الباحث ما يلي:-

- ١- المحافظة على الزبائن الحاليين وإقامة علاقة معهم ومحاولة جذب الزبائن الجدد .
- ٢- انها تركز على الزبائن وتهتم بهم بدلاً من الاهتمام بالمنتجات او الخدمات.
- ٣- الاتصال الدائم والمستمر بين الوحدة الاقتصادية والزبائن لخلق ميزة تنافسية ومحاولة لمواجهة ظروف المنافسة القائمة.



ثانياً- مزايا ادارة علاقة الزبون:- (Fournier et al, 1998: 42)

- ١- زيادة ولاء الزبائن مما يؤدي الى زيادة احتمال قيام الزبون بالشراء من نفس منتج الوحدة الاقتصادية مرات عديدة.
- ٢- بناء قاعدة بيانات للزبائن تيسر للوحدة الاقتصادية القيام بمبادرات تسويقية تتضمن منتج جديد او بداية جديدة لإرضاء الزبون .
- ٣- زيادة فرص البيع للمنتجات الاخرى لزبائن الوحدة الاقتصادية.
- ٤- تخفيض تكاليف الاتصالات التسويقية نتيجة الاتصال المستمر بالزبائن الرئيسيين للوحدة الاقتصادية.
- ٥- الحصول على زبائن جدد من خلال التوصيات التي يقدمها الزبائن الموالين للوحدة الاقتصادية .
- ٦- رفع مستوى الخدمة المقدمة للزبائن مع مراعاة انخفاض تكلفة تقديم تلك الخدمات.
- ٧- يساعد على تحقيق ارباح وعوائد مستمرة من خلال المحافظة على ولاء الزبون.
- ٨- زيادة كمية مشتريات الزبون وحجم انفاقه للحصول على منتجات الوحدة الاقتصادية.
- ٩- استهداف الزبون المناسب والمريح وفي الوقت المناسب من خلال تقديم العروض الملائمة.
- ويضيف الباحث النقاط التالية:
- ١٠- تحديد الزبائن الذين يحققون اكبر عوائد للوحدة الاقتصادية .
- ١١- زيادة الثقة والاطمئنان بين الزبون والوحدة الاقتصادية في اجراء المعاملات بينهما والعمل على تبادل الاستشارات والخبرات.

ثالثاً- ابعاد ادارة علاقة الزبون:

(الطائي والعبادي، ٢٠٠٩: ٢١٣-٢١٤)

- ١- المبيعات: اذ تتفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع في الوحدة الاقتصادية مع الزبون المعتمد للحصول عليه وتحويله الى زبون دائم ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة لانه يعد امر ضروري لعمال الوحدة الاقتصادية من اجل النجاح والتفوق على الآخرين، ويقع ذلك على عاتق الوحدة الاقتصادية عبر الكثير من المجالات المتداخلة مع وحدات الاعمال الاخرى، ويعد رجل البيع مصدراً مهماً للمعلومات الاساسية، فينبغي ان يمتلك الادوات والآليات الحديثة والمبدعة للحصول على معلومات حول الزبون وخاصةً فيما يتعلق بحاجاته ورغباته وتوقعاته.

- ٢- التسويق: تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي الى حملات البريد الالكتروني وشبكة الانترنت العالمية، هذه الانشطة تعطي خبرة افضل للزبائن في الاستمرار بالتعامل مع الوحدة الاقتصادية لذا يجب عليها امتلاك قاعدة بيانات قوية عنهم تمكنها من تقديم تحليل كمي ونوعي وحقيقي وفي الوقت الانبي للبيانات تلك كنقطة بداية لتحقيق قيمة الزبون من خلال التغذية العكسية وحينها على صناع القرار اتخاذ القرارات المناسبة الخاصة بالحالة التي يتم جمع البيانات عنها مثل تصميم منتج جديد او تطوير المنتج الحالي او ايجاد طرق جديدة في التسعير او الترويج او توسيع القنوات التوزيعية او غيرها .

- ٣- الخدمة: ان خدمة الزبائن التي تعتمد عليها الوحدة الاقتصادية هي المفتاح الرئيسي لقدرتها على الاحتفاظ بالزبائن المريحين والمخلصين ذو الولاء العالي لذا عليها تطوير مراكز الاتصالات ومعالجة خدمة الزبون بالاجابة على استفساراتهم وشكاويهم بما فيها امور المنتجات والحاجة الى المعلومات والطلبات اذ يجب ان تكون الوحدة الاقتصادية مطلعة على حاجات الزبائن وتوقعاتهم.



رابعاً - رضا الزبون: - (Customer Satisfaction)

ان الاحتفظ بالزبائن الحاليين وأكتساب زبائن جدد عادةً ما تكون عملية معقدة بسبب ضغوطات قوة المنافسة، فالزبائن يواجهون كمّاً هائلاً من المنتجات والخدمات بخصائص وأسعار متفاوتة تجعلهم يختارون في اختيار ما يريدون منها، والمقارنة بين المنافع والتكاليف للعروض التي تقدمها الوحدات الاقتصادية المتنافسة في السوق لذلك اصبح ارضاء الزبون في بيئة شديدة التنافس هدفاً استراتيجياً يتوقف عليه نجاح او فشل الاستراتيجية التنافسية التي تتبعها الوحدة الاقتصادية . (السامرائي وآخرون، ٢٠١٢: ١٥٢)

ان رضا الزبون مرتبط في مدى اشباع رغباته واحتياجاته من الخصائص والوظائف التي يقدمها المنتج، فإذا فشل المنتج خلال فترة قصيرة سيؤدي الى حالة عدم الرضا وبالتالي ستزداد معها تكاليف الاحتفاظ بالزبون، اما اذا كان اداء المنتج يقابل توقعات الزبائن فإن رضا الزبون يكون قد تحقق وسيعود الى تكرار شراء المنتجات .

من جهة اخرى ان رضا الزبون يتمثل بالجهود الموجهة لتلبية احتياجات الزبون من خلال الوحدة الاقتصادية والتحقق من تنفيذ الالتزام عن طريق ما يلي:- (الكبراتي، ٢٠٠٥: ١٠٨)

١. تحديد متطلبات وتوقعات الزبون.

٢. إدارة علاقات الزبون.

٣. معايير خدمة الزبون.

٤. التزام الوحدة الاقتصادية اتجاه الزبائن.

٥. حل الشكاوى من أجل تحسين الجودة.

٦. تحديد رضا الزبون.

٧. نتائج رضا الزبون.

٨. مقارنة رضا الزبون.

تسعى الوحدة الاقتصادية لقياس رضا الزبون وذلك لعدة أسباب منها أن هناك افتراض أساسي يقوم على أن الزبون إذا كان راضياً سيسعى للحصول على المزيد من منتجات الوحدة الاقتصادية وبالتالي زيادة أرباح الوحدة الاقتصادية على المدى الطويل.

وتقوم الوحدة الاقتصادية بوضع متطلبات وحاجات الزبائن في قلب ستراتييجيتها لما يشكله هذا المنظور من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح الشركة في المنافسة وبقائها واستمرارها في سوق المنافسة من خلال تقديم منتجات تلبي حاجات الزبائن، ويعد رضا الزبون من الأهداف الاستراتيجية للوحدات الاقتصادية الذي يتمركز في المحافظة على الزبائن الحاليين وامتلاك زبائن جدد في سوق المنافسة وخدمة مناطق جديدة في سوق المنافسة. (Kaplan & Atkinson, 1998: 370).

ان رضا الزبون يمثل مؤشر جيد للمبيعات المستقبلية ويجب أن تتوفر العديد من المزايا للخدمات والمنتجات لتقرير رضا الزبون وهي: (Hilton et al, 2000: 50- 51)

١- الخدمات أو المنتجات تلبي حاجات الزبائن من حيث الخصائص المميزة للخدمة أو المنتج مثل الشكل والإعتمادية والقيمة والسلامة والأمان وغيرها .



٢- طبيعة العلاقة بين الوحدة الاقتصادية والزبون .

٣- هل الزبون يستلم خدمات تعزيزية قبل وبعد البيع متضمنة التسليم في الوقت المحدد .

٤- هل العاملين في الوحدة الاقتصادية يكونون مرنين ومعتدلين وأكفاء في عملهم .

٥- شهرة الوحدة الاقتصادية من حيث الوثوق بها وتلبية التزاماتها بدقة.

٦- سعر المنتج ونوعيته ومقارنته مع أسعار ونوعية منتجات المنافسين .

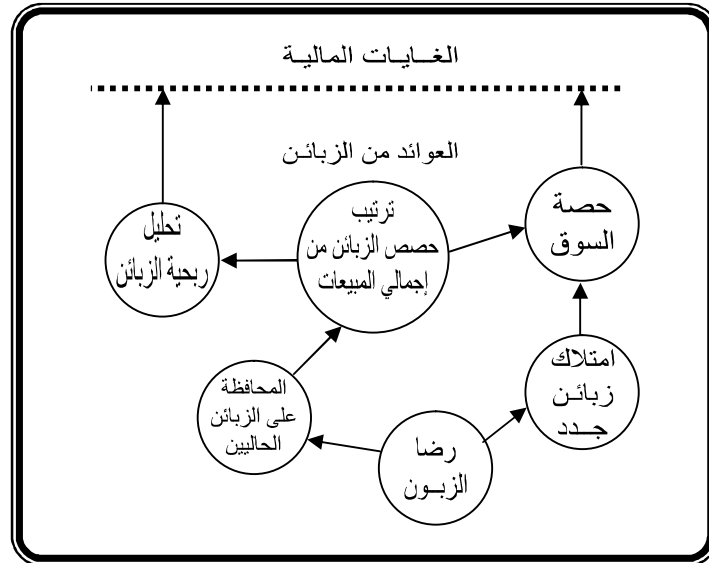
إن تحقيق رضا الزبون أو تحسين ولاء الزبون يوضح كيف تستطيع الوحدة الاقتصادية الاحتفاظ زبائنها وإن التجارب أوضحت بأن هناك مقياساً تقريبياً يشير إلى أن الكلفة تزداد خمس مرات للحصول على زبون جديد أكثر مقارنةً بالاحتفاظ بالزبون الحالي فلذلك عندما تملك زبون فإن الأسهل بكثير الاحتفاظ به من أن تقنع زبون جديد، وإن الزبائن الذين تمت تلبية احتياجاتهم يميلوا أن يكونوا زبائن مخلصين بأن يستمروا باقتناء المنتجات والخدمات الحالية للوحدة الاقتصادية وربما منتجات وخدمات جديدة من مجهزين موثوق بهم لذلك فأن ولاء الزبون يعتمد على ميل الزبائن الحاليين بالاستمرار في الحصول على منتجات وخدمات الشركة وإن قوة هذا الميل تقاس في بعض الأحيان كنسبة مئوية للمبيعات أو تكرار شراء الزبائن وإن نسبة ولاء الزبون (الاحتفاظ بالزبائن) الأعلى تحسب مؤشراً رئيسياً في أداء مبيعات المستقبل من المنتجات الجديدة . (سلمان، ٢٠٠٣: ١٠٩)

وأن المقصود بـولاء الزبون (Customer Loyalty) هو أن الزبائن يبحثون عن المنتجات التي تلبي حاجاتهم ورغباتهم وتحقق لهم قيمة عندما تحمل خصائص وصفات تطابق توقعاتهم لكي يتم معاودة الشراء من قبل الزبون . (الطائي والعبادي، ٢٠٠٩: ٢٥٢)

وهكذا يلاحظ أن هناك ترابط وعلاقة قوية بين رضا الزبون وولاء الزبون فأذا لا يوجد هناك رضا للزبون فهذا يعني عدم وجود ولاء للزبون تجاه منتجات او خدمات الوحدة الاقتصادية والعكس صحيح. والشكل رقم (١) يمثل رضا الزبون و تحليل ربحية الزبون .

شكل رقم (١)

رضا الزبون وتحليل ربحية الزبون



Source : (Kaplan and Atkinson, 1998, 370) بتصريف



عند تحليل ربحية الزبون من قبل مدير الكلفة فإنه يعتمد بصورة كبيرة على تقنيات إدارة الكلفة للمساعدة في الرقابة على التكاليف وتقديرها والتعرف أكثر على المسببات الرئيسية للكلفة حيث يمكن مساعدة مدراء التسويق في استخدام هذه التقنيات لتحليل الزبائن حتى يستطيعوا تقويم الأرباح المتولدة من قبل الزبون من خلال المقارنة بين كلف خدمات الزبون (تقديم المنتج) مع الإيرادات المتولدة من ذلك الزبون وبعد القيام بتحليل ربح (خسارة) الزبون فإن الكثير من الوحدات الاقتصادية وجدت عدد محدود من الزبائن يوفر معظم الربح بينما الزبائن الآخرين يولدوا ربح قليل أو لا يحققوا أي ربح والبعض الآخر يولد خسائر بعد الأخذ بنظر الاعتبار جميع التفاصيل في التعامل معهم، هناك العديد من العوامل التي تجعل بعض الزبائن أكثر قابلية للربح من الآخرين، حيث إن الزبائن يطلبون كميات صغيرة وبصورة متكررة وغالبا ما يغيروا طلباتهم والذين يطلبون شحن خاص أو يطلبون تسليم سريع للمنتج أو يحتاجون أجزاء خاصة أو تصميم هندسي خاص هؤلاء يكونون أقل قابلية للربح من الزبائن الذين يطلبون خدمات أقل بلغة الخدمات المصممة للزبائن، فإذا استطاع المدراء الحصول على معلومات جيدة حول الزبائن الذين يولدون أرباح أكبر فإنهم يستطيعون صنع قرار أكثر دقة حول خدمة الزبون، علاوة على ذلك فإن هذه المعلومات تسمح للمدراء باطلاع الزبائن بالكلف التي يسببونها عند طلب خدمات خاصة حيث أن الكثير من الحالات التي تجعل سلوك الزبائن يتغير بطريقة تخفض كلف التجهيز ثم أن الوفورات لهذه الكلفة يمكن أن يتم المشاركة بها من قبل الوحدة الاقتصادية والزبون. (Kershaw & Kershaw, 2001: 3)

لذلك فإن تحليل ربحية الزبون يساعد مدير الكلفة على رؤية الصورة المالية الكلية لكل زبون وكيفية استخدام هذه الصورة بالاعتماد على تقنيات إدارة الكلفة الاستراتيجية لوضع خطة استراتيجية شهرية أو فصلية أو سنوية للاحتفاظ بالزبائن المربحين والحصول على زبائن جدد في المستقبل وقد يقرر من خلال الخطة الاحتفاظ بالزبائن غير المربحين وذلك للمحافظة على احتمالية جعلهم مربحين في المستقبل.

المبحث الثالث

الميزة التنافسية

أولاً - مفهوم الميزة التنافسية:

ان مفهوم الميزة التنافسية (Competitive Advantage) من المفاهيم المهمة لأنه يمثل الهدف التي تسعى الى تحقيقه جميع الوحدات الاقتصادية وعليها السعي لتحقيق الميزة التنافسية التي تتناسب مع امكانياتها ومواردها وتجعلها في منافسة مستمرة مع الوحدات الاقتصادية الاخرى التي تعمل ضمن نشاطها من اجل المحافظة على هذه الميزة وتطويرها لأن الوقت الحاضر هو وقت التطور والتنافس المستمر الذي يتطلب من الوحدات الاقتصادية حصولها على موقع تنافسي في السوق من خلال اختيار الفرصة التي تحقق لها الميزة التنافسية وتعمل على تطبيقها.

وقد وردت عدة تعاريف للميزة التنافسية جميعها يؤكد على اهمية تميز الوحدة الاقتصادية بأي عنصر تفرد على المنافسين ويمكن تحقيقه في حالة اتباع الوحدة الاقتصادية لأي إستراتيجية من الإستراتيجيات التنافسية العامة (قيادة الكلفة، التمايز، التركيز) التي تستهدف تحقيق ميزة تنافسية في مجال معين.



حيث عُرفت الميزة التنافسية بأنها: (الابعاد الحرجة التي يجب ان تمتلكها العملية او سلسلة القيمة لغرض تحقيق رضا الزبون سواء داخلياً أو خارجياً ، في الوقت الحاضر او في المستقبل)
(Krajewski et al, 2010: 13)

وكذلك عرفت الميزة التنافسية بأنها: (كل ما لدى الشركة من خصائص تميزها عن غيرها من الشركات وتؤدي الى اشباع رغبات الزبائن الحاليين او المرتقبين وتعكس اثرها في تحقيق زيادة في الحصة السوقية والربحية) (السامرائي وآخرون، ٢٠١٢: ١٣٠)

ويرى (Stevenson) الميزة التنافسية بأنها: (تهدف عملياً الى مقابلة احتياجات ورغبات الزبائن من اجل تشجيع الزبائن على اقتناء السلع او الخدمات) (Stevenson, 2007: 4)

اما (Barney & Hesterly) فيعرفها بأنها : (قدرة الوحدة الاقتصادية لخلق قيمة للزبون اكبر من منافسيها وتتمثل القيمة بالفرق بين المنافع المدركة التي يكتسبها الزبون عند شراء السلعة او الخدمة وكلف اقتناء هذه السلعة او الخدمة) (Barney & Hesterly, 2010: 10)

ويتضح مما ورد اعلاه بأن الميزة التنافسية تتمثل بامتلاك الوحدة الاقتصادية لإستراتيجية عمل تميزها عن منافسيها سواء بالتكلفة او الجودة او الوقت او غيرها، والعمل على اشباع رغبات واحتياجات الزبائن وتوفير قيمة اقتصادية للزبائن بما يؤدي الى المحافظة على الزبائن الحاليين وجذب الزبائن الجدد، وفي نفس الوقت تمكن الوحدة الاقتصادية من تحقيق اعلى الارباح بما يتلائم مع مواردها وطاقتها ولأطول فترة ممكنة.

ثانياً- خصائص الميزة التنافسية:- (الزعيبي، ٢٠٠٥: ١٣٨)

- ١- انها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .
- ٢- انها تؤدي الى تحقيق التفوق والافضلية على المنافسين .
- ٣- انها تنبع من داخل الوحدة الاقتصادية وتحقق قيمة لها .
- ٤- انها تنعكس في كفاءة اداء الوحدة الاقتصادية في انشطتها او في قيمة ما تقدمه للزبائن.
- ٥- انها يجب ان تؤثر على المشتريين وأدراكهم للأفضل الذي تقدمه الوحدة الاقتصادية وتحفزهم للتعامل معهم .

٦- انها تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

ثالثاً- منافع الميزة التنافسية:- (السامرائي وآخرون، ٢٠١٢: ١٣١)

١- تولد الحافز على التحسين المستمر والاستغلال الامثل للأماكنيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية الموجهة نحو الزبون والمحافظة على الميزة التنافسية اطول فترة زمنية من خلال تحقيق ما يلي:

- أ) زيادة في القيمة المدركة لدى الزبون وتحسينها .
- ب) زيادة قدرة الشركة على تحقيق التميز وتحسينه المستمر للتفوق على منافسيها .
- ٢- زيادة رضا الزبون وولائه لمنتجات الوحدة الاقتصادية لكي يعرقل محاولات المنافسين لجذب هؤلاء الزبائن .

٣- زيادة الحصة السوقية للوحدة الاقتصادية من خلال تحسين ادائها على تقديم قيمة اكبر للزبائن .



٤- زيادة ربحية الوحدة الاقتصادية وتعزيز مركزها التنافسي .

٥- تحسين مستوى الانتاجية والجودة في جميع أنشطة سلسلة القيمة .

رابعاً- ابعاد الميزة التنافسية:

١- الكلفة الاقل: (Cost)

ان تبني الكلفة بوصفها اداة تنافسية يعني بالضرورة تكييف العمليات الانتاجية لتقليل او الغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة وبالتالي تخفيض تكاليف رأس المال وكلفة العمل وكلفة المنتج وتكاليف التشغيل والمخزون والنقل والمناولة وتقليل حالات الفقدان والضياع ونسب المعيب .

(Slack et al, 2005: 64)

ومن الجدير بالذكر ان تخفيض الكلفة يجب ان لا يكون علي حساب المزايا التنافسية الاخرى أي تكون نتائج مقارنات التخفيض في الكلفة مبنية على اساس المقارنة مع المنافسين وليس على اساس التقارير السنوية، ومن اجل تخفيض الكلفة لا بد من الاستعانة بإحدى تقنيات ادارة التكلفة الاستراتيجية وهي تقنية التكلفة المستهدفة التي تحدد عن طريق طرح العائد المطلوب تحقيقه لمنتج معين من سعر البيع المتوقع للمنتج وبذلك نكون قد حصلنا على التكلفة التقديرية المسموح بها لإنتاج المنتج الجديد وتقديمه للسوق . (حسين، ٢٠٠٠: ٩٧)

٢- الجودة العالية: (Quality)

هناك بعدين اساسين للجودة هما جودة التصميم وجودة المطابقة فجودة التصميم تشير الى مستوى تلبية خصائص المنتج لحاجات الزبون ورغباته، وجودة المطابقة فتعني مستوى اداء المنتج او الخدمة مقارنةً بمواصفات التصميم، ولإجل ضمان تحقيق المنتج او الخدمة لرضا الزبون على الوحدات الاقتصادية تصميم منتجات قادرة على ارضاء الزبون. (Hornngren et al, 2006: 660)

٣- المرونة: (Flexibility)

هي القابلية على التكيف للتغيرات الحاصلة في مزيج المنتج وحجم الانتاج او التصميم وتحتاج الاسواق دائماً الى التنوع في سبيل ارضاء الزبائن . (Russell & Taylor, 2000: 33)

وقد اصبحت المرونة السلاح الفعال في المنافسة بين الوحدات الاقتصادية وهي تضمن المقدرة على تصنيع تشكيلة واسعة من المنتجات بصورة مستمرة فضلاً عن السرعة في تطوير المنتجات القائمة اضافةً الى الاستجابة لرغبات وحاجات الزبائن . (العلي، ٢٠٠٦: ٣٩)

وتحتاج المرونة الى اربع متطلبات: (Slack et al, 2005: 45)

(أ) مرونة المنتج: وهي قدرة العمليات على تقديم منتجات جديدة .

(ب) مرونة المزيج: وهي قدرة العمليات لانتاج مزيج من المنتجات.

(ج) مرونة الحجم: وهي قدرة العمليات للتغيير في مستوى الانتاج لتقديم احجام مختلفة من المنتجات.

(د) مرونة التسليم: وتشير لقدرة العمليات لتغيير اوقات تسليم المنتجات .

٤- وقت الاستجابة للزبون: (Response Time)

ان وقت الاستجابة للزبون في بيئة التصنيع الحديثة يتحدد بالوقت الذي يضيف قيمة ويعرف بوقت دورة التصنيع والتسليم للزبون ويتضمن وقت استلام الطلب من الزبون ووقت عملية التصنيع ووقت تسليم



المنتج النهائي للزبون بعد ان يتم استبعاد الوقت الذي لا يضيف قيمة مثل وقت الانتظار ووقت الفحص ووقت المناولة ووقت التخزين لتقليص وقت الدورة من خلال تحسين كفاءة دورة التصنيع .
فكلما قل وقت الاستجابة الكلي للزبون كلما زاد رضا الزبون وازدادت معه الحصة السوقية وتحسنت الربحية، واصبحت العديد من الوحدات الاقتصادية تلجأ الى السليم في الوقت المحدد الى الزبون وهذا يعتمد على جدولة وقت التصنيع والتسليم وتحسين كفاءته من خلال اعادة هندسة العمليات لتحقيق الاستجابية السريعة في تلبية رغبات واحتياجات الزبائن . (السامرائي وآخرون، ٢٠١٢: ١٤٢-١٤٣)

٥- الابداع: (Innovation)

من المزايا التنافسية التي والتي تتمثل بالمقدرات الإستراتيجية التي تؤهلها لتطوير منتجات او خدمات جديدة والتي تهدف الى تحقيق مخرجات ذات مواصفات عالية، ويمثل الابداع انتخاب الافكار الصحيحة وتنفيذها وترجمتها الى منتجات وعمليات وخدمات جديدة .
ان عامل الابداع يعد مطلباً أساسياً لاستمرار نجاح معظم الوحدات الاقتصادية في الوقت الحاضر وذلك لزيادة شدة المنافسة وسرعة التقلبات في اذواق وتفضيلات الزبائن مما ادى الى قصر في دورة حياة المنتجات الحالية وبالتالي الحاجة الملحة الى منتجات جديدة . (حسين، ٢٠٠٠: ١٩)
ويلاحظ ان الابعاد المذكورة اعلاه تؤثر على رضا الزبون ورغباته ومتطلباته من خلال حصوله على منتجات جديدة (ابداع) وذات تشكيلات متنوعة (مرونة) وبأسرع استجابة ممكنة (وقت الاستجابة) وبأعلى مستوى جودة ممكنة (جودة) وبأقل كلفة ممكنة (كلفة) ومن الصعوبة تحقيق هذه الابعاد سويةً في آن واحد بسبب تعارضها مع بعضها البعض .

خامساً - الاستراتيجيات التنافسية العامة:

١- استراتيجية قيادة الكلفة: (Cost Leadership Strategy)

يتجسد هدف الوحدة الاقتصادية في السعي وراء هذه الاستراتيجية لتحقيق التفوق على المنافسين وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لانتاج سلع وخدمات بتكلفة اقل من تكلفة المنافسين.
(شارلز وجونز، ٢٠٠٧: ٣٠٨)

ان الضغوط التنافسية الكبيرة تحد من قدرة الوحدة الاقتصادية في التحكم في الاسعار لذلك ان الطريقة المناسبة لتحسين الارباح ودعم الوحدة الاقتصادية هو خفض التكلفة وبذلك فأن الكلفة تؤدي دوراً مهماً كسلاح تنافسي اذ لا يمكن تحديد اسعار تنافسية من دون ضبط وخفض مستمر للكلفة .
(Mc Watters et al, 2001: 110)

ويمكن القول لغرض تطبيق هذه الاستراتيجية لابد من استخدام تقنيات كلفوية استراتيجية من بداية الانتاج الى نهاية الانتاج لكي تقدم المنتج بأقل كلفة وبمستوى عالي من الجودة.

٢- استراتيجية التمايز: (Differentiation Strategy)

هذا الخيار الاستراتيجي يوفر للوحدة الاقتصادية الحماية تجاه المنافسين بسبب ولاء الزبون للمنتج الاصلي وبحساسية اقل تجاه السعر ووينفس الوقت سيقبل خيار التمايز او الاختلاف من قوة مساومة الزبائن والمجهزين على السعر نتيجة نقص البدائل المتنافسة او القابلة للمقارنة .



ويطلب تحقيق الميزة التنافسية ان تكون الوحدة الاقتصادية قادرة على انتاج منتجات او تقديم خدمات فيها شيء ما له قيمة لدى الزبائن بحيث تتفرد عن المنافسين . بمعنى ان تختار الوحدة الاقتصادية الخاصية التي يرغبها الزبائن مثل الخصائص التي يتميز بها المنتج كالجودة العالية او التميز من خلال الابتكار التكنولوجي في انتاج وتقديم مزيج من المنتجات ينفرد كل منها بخصائص متميزة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في وقت قصير . (السامرائي وآخرون، ٢٠١٢: ١٣٤-١٣٥)

ومن الجدير بالذكر ان استراتيجية التمايز تتطلب من الوحدة الاقتصادية توافر معلومات عن العملاء والمنافسون في السوق التي تعمل بمن خلال تشكيل فريق عمل مهمته الحصول على هذه المعلومات لخلق تمايز عن المنافسين الآخرين .

٣- استراتيجية التركيز : (Focus Strategy)

تقوم استراتيجية التركيز على اساس اختيار مجال محدود ضمن قطاع معين، وتحقيق المزايا التنافسية من خلال تخصص اقسام الوحدة الاقتصادية بشكل مركز أي ان جوهر التركيز هو استغلال فجوة تنافسية معينة تميزها عن بقية القطاعات الاخرى. (Dess et al, 2007: 175)

يلحظ ان هذه الاستراتيجية تتطلب دراسات وأبحاث تعمل على تقييم الاسواق الحالية والمستقبلية والتركيز على السوق التي تتم فيه المنافسة .

سادساً - تحقيق الميزة التنافسية من خلال الارتباط مع الزبون:-

ان معظم الوحدات الاقتصادية التي ترغب في خفض التكلفة وتحقيق الجودة تحاول ان تتوصل الى ذلك عن طريق الخدمات او المنتجات التي توفرها في بداية الامر كانت افضل وسيلة لخلق الميزة التنافسية هو وصول الانتاج الى اقصى مستوى من الجودة، اما في الوقت الحاضر فقد اصبحت هذه الميزة مجرد البداية في مواجهة المنافسة في السوق، وقد توصلت معظم البحوث الى ان الوحدات الاقتصادية التي تدار بالزبائن قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت الى الشكل الذي يريده الزبون . (الطائي والعبادي، ٢٠٠٩: ٢٦٤)

من جهة اخرى نظراً للتطورات التكنولوجية الهائلة في وسائل الاتصالات وسهولة انتقال المعلومات اصبح الزبون في الوقت الحاضر اوسع معرفة واكثر وعياً بخصائص وإمكانات المنتجات المختلفة والاسواق التي تباع فيها هذه المنتجات، لذلك اختلفت وتنوعت متطلبات الزبائن من السلع والخدمات تنوعاً كبيراً وكما زادت توقعاته وتطلعاته المستقبلية لما يجب ان تكون عليه هذه السلع والخدمات في المستقبل . فيركز العملاء في الوقت الحاضر على الحصول على السلع والخدمات جديدة باحسن جودة ممكنة وبأقل كلفة ممكنة اضافة الى زيادة اهتمام الزبائن في الوقت الحاضر بالخدمات التي تقدمها الوحدات الاقتصادية بعد البيع مثل خدمات الضمان والصيانة . (حسين، ٢٠٠٠: ١٣-١٤)

ان الزبون في الوقت الحاضر لا يتصف بالولاء والانتماء للسلع او الخدمات المقدمة له مثلما كان في السابق فما يطلبه العميل اليوم قد لا يطلبه غداً بمعنى آخر اصبح من الصعب التنبؤ بمتطلبات واحتياجات الزبائن في الوقت الحاضر وأصبحت ادارة الوحدة الاقتصادية تعاني من مشكلة المحافظة على الزبائن الحاليين وصعوبة الحصول على زبائن جدد لذلك اصبحت من اهتمامات وأولويات الوحدات الاقتصادية هي الحصول على رضا الزبون .



ويرى الباحث انه لاجل خلق ميزة تنافسية من خلال التفاعل مع الزبون لا بد ان توفر الوحدة الاقتصادية قيمة للزبون تتمثل بالمنافع التي يحصل عليها الزبون من المنتج او الخدمة والتي يجب ان تكون اكبر من تكلفة الحصول على هذه المنافع .

المبحث الرابع

تحليل ربحية زبائن معمل المشروبات الغازية في بابل

يملك هذا المعمل مجموعة دفترية ومستندية لضبط المعاملات المالية الناشئة من عمليات البيع ودفع المصاريف وتسجيل قيود التسوية وإعداد الكشوفات المالية المتمثلة بالميزانية العمومية والحسابات الختامية لتحديد نتيجة النشاط ومركزها المالي في نهاية الفترة المالية ولكن على اساس المنتجات وليس على اساس الزبائن، ويمتلك المعمل المعلومات الكفوية والمخزنية عن الانتاج وقد تم الحصول على البيانات التالية من ادارة هذا المعمل لعام ٢٠١٢ والخاصة بمنتج المشروبات الغازية لاحدى خطوط الانتاج والذي يتعامل مع ثمانية زبائن رئيسيين.

جدول (١) بيانات عن المعمل لعام ٢٠١٢ حسب الزبائن

التفاصيل	زبون ١	زبون ٢	زبون ٣	زبون ٤	زبون ٥	زبون ٦	زبون ٧	زبون ٨
الوحدات المباعة	٨٥٥٠٠	٧٨٥٠٠	٨٢٨٠٠	٩٢٥٠٠	٦١٢٠٠	٤١٧٠٠	٣١٨٠٠	٦٩٠٠٠
سعر البيع للوحدة	١٤٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠	١٤٠٠
تكلفة البضاعة المباعة للوحدة	١١٥٠	١١٥٠	١١٥٠	١١٥٠	١١٥٠	١١٥٠	١١٥٠	١١٥٠
خصم المبيعات	٨٠	٩٠	٧٠	٩٥	٨٥	٩٠	-	٨٠
عدد طلبات الشراء	٦٥	٥٠	٤٠	٢٥	٣٠	٣٥	٣٥	٤٠
عدد زيارات الزبائن	١٤	١٢	٦	٨	٦	٩	٥	١٠
عدد التسليم	٦٠	٤٥	٣٠	٢٢	٢١	٢٩	٢٠	٢٥
عدد (كم) للنقل	٦	١٤	٢١	٧	٨	٩	٥	١٩
عدد الطلبات المستعجلة	٦	-	٢٠	-	١٥	١٠	٨	٦

المصدر: اعداد الباحث اعتماداً على بيانات المعمل.

وأن أنشطة المعمل المرتبطة بالزبون وموجهات كلفة تلك الأنشطة هي كما يلي:-

النشاط	المعدل لكل موجه كلفة
طلبات الشراء	١٠٥٠٠٠ دينار لكل طلب شراء
زيارات الزبائن	٧٥٠٠٠ دينار لكل زيارة زبون
النقل	٤٥٠٠ دينار لكل كيلو متر
المناولة	٢٠ دينار لكل وحدة مباعة
الطلب المستعجل	٢٠٥٠٠٠ دينار لكل طلب مستعجل



جدول (٢) تحليل ربحية الزبائن (المبالغ بالآلاف الدنانير)

التفاصيل	زبون ١	زبون ٢	زبون ٣	زبون ٤	زبون ٥	زبون ٦	زبون ٧	زبون ٨	المجموع
اجمالي ايراد مبيعات الزبون	١١٩٧٠٠	١٠٩٩٠٠	١١٥٩٢٠	١٢٩٥٠٠	٨٥٦٨٠	٥٨٣٨٠	٤٤٥٢٠	٩٦٦٠٠	٧٦٠٢٠٠
خصم المبيعات	(٦٨٤٠)	(٧٠٦٥)	(٥٧٩٦)	(٨٧٨٧٠)	(٥٢٠٢)	(٣٧٥٣)	(صفر)	(٥٥٢٠)	(٤٢٩٦٣٠)
صافي ايراد مبيعات الزبون	١١٢٨٦٠	١٠٢٨٣٥	١١٠١٢٤	١٢٠٧١٢٠	٨٠٤٧٨	٥٤٦٢٧	٤٤٥٢٠	٩١٠٨٠	٧١٧٢٣٦٠
كلفة البضاعة المباعة	(٩٨٣٢٥)	(٩٠٢٧٥)	(٩٥٢٢٠)	(١٠٦٣٧٥)	(٧٠٣٨٠)	(٤٧٩٥٥)	(٣٦٥٧٠)	(٧٩٣٥٠)	(٦٢٤٤٥٠)
مجموع ربح	١٤٥٣٥	١٢٥٦٠	١٤٩٠٤	١٤٣٣٧٠	١٠٠٩٨	٦٦٧٢	٧٩٥٠	١١٧٣٠	٩٢٧٨٦٠
تكلفة طلبية الشراء	٦٨٢٥	٥٢٥٠	٤٢٠٠	٢٦٢٥	٣١٥٠	٣٦٧٥	٣٦٧٥	٤٢٠٠	٣٣٦٠٠
تكلفة زيارات الزبون	١٠٥٠	٩٠٠	٤٥٠	٦٠٠	٤٥٠	٦٧٥	٣٧٥	٧٥٠	٥٢٥٠
تكلفة النقل	١٦٢٠	٢٨٣٥	٢٨٣٥	٦٩٣	٧٥٦	١١٧٤٠	٤٥٠	١١٢٥	١١٤٨٨٠
تكلفة المناولة	١٧١٠	١٥٧٠	١٦٥٦	١٨٥٠	١٢٢٤	٨٣٤	٦٣٦	١٣٨٠	١٠٨٦٠
تكلفة الطلبات المستعجلة	١٢٣٠	-	٤١٠٠	-	٣٠٧٥	٢٠٥٠	١٦٤٠	١٢٣٠	١٣٣٢٥
اجمالي تكاليف الزبون	(١٢٤٣٥)	(١٠٥٥٥)	(١٣٢٤١)	(٥٧٦٨)	(٨٦٥٥)	(٨٤٠٨٠)	(٦٧٧٦)	(٨٦٨٥)	(٧٤٥٢٣٠)
ربحية الزبون	٢١٠٠	٢٠٠٥	١٦٦٣	٨٥٦٩٠	١٤٤٣	(١٧٣٦٠)	١١٧٤	٣٠٤٥	١٨٢٦٣

المصدر: اعداد الباحث.

عند ملاحظة الجدول اعلاه يتضح بأن هناك زبائن مربحين مثل الزبون رقم (٤) وزبائن غير مربحين مثل الزبون رقم (٦)، فبالنسبة للزبائن المربحين تتفاوت ارباحهم بسبب اختلاف ايرادات وتكاليف كل زبون ويتضح بأن الزبون رقم (٤) هو اعلى ربحية مقارنة ببقية الزبائن والبالغ (٨٥٦٩٥٠٠) دينار لذلك يجب على ادارة المعمل الاهتمام بهذا الزبون وتحسين العلاقة معه والمحافظة على ولائه وكسب الميزة التنافسية للمعمل، وبالرغم من ان الزبون رقم (٤) يملك نسبة مبيعات اقل مقارنة بالزبائن (١)، (٢)، (٣)، (٤) فإنه يحقق ارباح عالية .

ومن الجدير بالذكر ان اختلاف معدلات الخصم الممنوح للزبائن ليس فقط بسبب اختلاف عدد الوحدات المباعة بل بسبب عوامل اخرى مثل كثرة تعامله ومنزلته لدى هذا المعمل .

ان الاختلاف في تكاليف الزبون يعود الى الاختلاف في موجهات الكلفة المستهلكة، نلاحظ على سبيل المثال ان الزبون رقم (١) يستهلك نشاط طلبات الشراء عددها (٦٥) بينما الزبون رقم (٤) هو اقل الزبائن استهلاكاً لطلبات الشراء بمقدار (٢٥) طلب شراء ووهكذا لبقية تكاليف الانشطة الاخرى .

وهكذا فالزيادة او الانخفاض في تكاليف الزبون يؤدي الى الزيادة او الانخفاض في ربحية الزبون ويمكن حث الزبون رقم (١) على تقليل طلبات الشراء عن طريق توحيد اوامر الشراء وتقليلها وبما يؤدي



الى انخفاض تكاليف استهلاك نشاط طلبات الشراء لهذا الزبون او العمل على تقليل زيارات الزبائن او تقليل الطلبات المستعجلة وبما يؤدي الى انخفاض تكاليف الزبون وبالتالي زيادة ربحية الزبون .
ويمكن استخراج نسب التحليل المالي لتكاليف وايرادات و ربحية كل زبون وكما موضح في الجداول التالية:-

جدول (٣) نسب تحليل تكاليف الزبون

التفاصيل	زبون ١	زبون ٢	زبون ٣	زبون ٤	زبون ٥	زبون ٦	زبون ٧	زبون ٨	المجموع
كلفة البضاعة المباعة	١٥.٧%	١٤.٥%	١٥.٢%	١٧%	١١.٣%	٧.٧%	٥.٩%	١٢.٧%	١٠.٠%
تكلفة طلبية الشراء	٢٠.٣%	١٥.٦%	١٢.٥%	٧.٨%	٩.٥%	١٠.٩%	١٠.٩%	١٢.٥%	١٠.٠%
تكلفة زيارات الزبون	٢٠%	١٧.١%	٨.٦%	١١.٤%	٨.٦%	١٢.٩%	٧.١%	١٤.٣%	١٠.٠%
تكلفة النقل	١٤.١%	٢٤.٧%	٢٤.٧%	٦%	٦.٦%	١٠.٢%	٣.٩%	٩.٨%	١٠.٠%
تكلفة المناولة	١٥.٧%	١٤.٥%	١٥.٢%	١٧%	١١.٣%	٧.٧%	٥.٩%	١٢.٧%	١٠.٠%
تكلفة الطلبات المستعجلة	٩.٢%	-	٣٠.٨%	-	٢٣.١%	١٥.٤%	١٢.٣%	٩.٢%	١٠.٠%
اجمالي تكاليف الزبون	١٦.٧%	١٤.٢%	١٧.٨%	٧.٧%	١١.٦%	١١.٣%	٩%	١١.٧%	١٠.٠%

المصدر: اعداد الباحث.

جدول (٤) نسب تحليل إيرادات الزبون

التفاصيل	زبون ١	زبون ٢	زبون ٣	زبون ٤	زبون ٥	زبون ٦	زبون ٧	زبون ٨	المجموع
اجمالي ايراد مبيعات الزبون	١٥.٧%	١٤.٥%	١٥.٢%	١٧%	١١.٣%	٧.٧%	٥.٩%	١٢.٧%	١٠.٠%
خصم المبيعات	١٥.٩%	١٦.٤%	١٣.٥%	٢٠.٥%	١٢.١%	٨.٧%	-	١٢.٨%	١٠.٠%
صافي ايراد مبيعات الزبون	١٥.٧%	١٤.٣%	١٥.٤%	١٦.٨%	١١.٣%	٧.٦%	٦.٢%	١٢.٧%	١٠.٠%

المصدر: اعداد الباحث.

جدول (٥) نسب تحليل ربحية الزبون

التفاصيل	زبون ١	زبون ٢	زبون ٣	زبون ٤	زبون ٥	زبون ٦	زبون ٧	زبون ٨	المجموع
مجموع ربح	١٥.٧%	١٣.٥%	١٦.١%	١٥.٥%	١٠.٨%	٧.٢%	٨.٦%	١٢.٦%	١٠.٠%
ربحية الزبون	١١.٥%	١١%	٩.١%	٤٦.٩%	٧.٩%	(٩.٥%)	٦.٤%	١٦.٧%	١٠.٠%

المصدر: اعداد الباحث.



وهكذا يتضح ان نسبة ربحية الزبون رقم (٤) والبالغة (٤٦.٩%) هي النسبة الاكبر من بين نسب ربحية الزبون لذلك على ادارة المعمل العمل على اشباع رغبات واحتياجات هذا الزبون لتحقيق رضاه وتحسين ولائه وكسب الميزة التنافسية في ظل الظروف السائدة، ان ارتفاع هذه النسبة يرجع الى ارتفاع نسبة ايرادات هذا الزبون والبالغة (١٦.٨%) وفي نفس الوقت انخفاض تكاليفه والبالغة (٧.٧%) قياساً ببقية الزبائن الآخرين.

اما الزبون رقم (٦) والذي يكبد المعمل خسارة قدرها (٩.٥%) بسبب انخفاض ايراداته وزيادة تكاليفه قياساً ببقية الزبائن الآخرين وهنا امام ادارة المعمل اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن هذا الزبون او تحويله الى زبون مريح عن طريق تخفيض تكاليفه بتقليل عدد موجهات الكلفة المستهلكة لانشطة المعمل مثل تقليل عدد اوامر الشراء وتوحيدها او تقليل زيارات الزبائن او غيرها .

المبحث الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

اولاً - الاستنتاجات:

- ١- هناك قصور واضح وتخوف من قبل الوحدة الاقتصادية في جمع المعلومات المتعلقة بربحية الزبائن كونه يحتاج الى جهد ووقت وتكلفة اضافية.
- ٢- هناك بعض الزبائن مسؤولين عن تحقيق ارباح كبيرة ويستهلكون موارد قليلة، وزبائن آخرين يستهلكون موارد كبير قياساً بأيراداتهم القليلة .
- ٣- يمكن استخدام بعض النسب المالية المتعلقة بمؤشرات الربحية الخاصة بالزبون مثل نسبة ربحية كل الزبون الى ربحية الوحدة الاقتصادية ككل.
- ٤- ان ادارة علاقة الزبون تهتم بإشباع حاجات ورغبات الزبائن وبما يؤدي الى تحقيق رضا الزبون وتحسين ولائه وتحقيق الميزة التنافسية للوحدات الاقتصادية .
- ٥- ان تحقيق رضا الزبون يؤدي الى الاحتفاظ بالزبون وتحسين ولائه المتمثل بسلوك تكرار مرات الشراء والارتباط بالوحدات الاقتصادية وعدم اللجوء الى وحدات اقتصادية اخرى.

ثانياً - التوصيات:

- ١- العمل على توفير المعلومات التفصيلية اللازمة لتحديد تكاليف وإيرادات الزبائن من قبل الوحدة الاقتصادية وبما يساهم في تعزيز العلاقة بالزبائن وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.
- ٢- استخدام تحليل ربحية الزبون في التمييز بين الزبائن المربحين وغير المربحين لغرض جذب اكثر الزبائن ربحيةً والحفاظ عليهم.
- ٣- ضرورة تخفيض حجم التعامل مع الزبائن غير المربحين كونهم يمثلون عبئاً كبيراً على ربحية الوحدة الاقتصادية.
- ٤- التوجيه بأستخدام اسلوب ربحية الزبون بشكل دوري ولفترات مستمرة سواء سنوياً او فصلياً او غيرها.
- ٥- العمل على تنقيف موظفي الوحدة الاقتصادية ذات العلاقة من كادر الحسابات والادارة والمالية والتسويق وغيرها للتعرف على اسلوب تحليل ربحية الزبون ومدخل ادارة علاقة الزبون وتوفير المستلزمات والمقومات اللازمة لتطبيقه .



المصادر (References)

- أولاً . حسابات المالية والتكاليف لمعمل المشروبات الغازية في بابل لسنة ٢٠١٢ .
- ثانياً . مصادر الجانب النظري :-
- (أ) المصادر العربية :-
١. الزغبى، حسن علي "نظم المعلومات الاستراتيجية- مدخل استراتيجي" ط١، وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٥.
 ٢. السامرائي، منال جبار والسمرائي، مهند مجيد والزاملي، علي عبد الحسين "تكاليف الجودة والتقنيات الكفوية المعاصرة" ط١، الجزيرة للطباعة والنشر، بغداد، ٢٠١٢.
 ٣. الطائي، يوسف حبيب والعبادي، هاشم فوزي "ادارة علاقات الزبون" ط١، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩.
 ٤. العلي، عبد الستار محمد "ادارة الانتاج والعمليات- مدخل كمي" ط٢، وائل للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦.
 ٥. الكبراتي، حنان صحبت "دور معلومات ادارة الكلفة الاستراتيجية في تقويم الاداء- دراسة تطبيقية في شركة بغداد للمشروبات الغازية" اطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، ٢٠٠٣ .
 ٦. جاريسون، ري اتش ونورين، أريك، "المحاسبة الادارية" ترجمة محمد عصام الدين، دار المريخ، الرياض، ٢٠٠٢.
 ٧. جروة، حكيم وجحو، محمد "تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة وأكتساب الميزة التنافسية"، دار المسلية للنشر، ٢٠٠٩.
 ٨. حسين، احمد حسين علي " المحاسبة الادارية المتقدمة" كلية التجارة، الجامعة الاسكندرية، ٢٠٠٠.
 ٩. سلمان، علاء جاسم "استعمال معلومات ادارة الكلفة الاستراتيجية في تقويم اداء الوحدة الاقتصادية - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية " اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، ٢٠٠٥ .
 ١٠. شارلز وجونز، جاريث "الادارة الاستراتيجية" ترجمة ومراجعة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٧.
 ١١. عبود، سالم محمد، "ادارة التكاليف" ج١، ط١، المكتبة الوطنية، بغداد، ٢٠٠٧.
 ١٢. منير، نوري ونعيمة، بارك "ادارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال" دار الشلف للنشر، ٢٠٠٨.
- (ب) المصادر الأجنبية :

- 1-American Express Company, "Assessing Customer Profitability", Business Growth, 2008. WWW.Openforum.com
- 2-Armstrong, Gary & Kotler Philip, "Marketing – An Introduction" 7th Ed, Prentice Hill, 2005.
- 3- Barney, B. Jay & Hesterly, S. William "Strategic Management & Competitive Advantage Concepts & Cases" 3rd Ed, Prentice Hall, New jersey 2010 .
- 4- Blocher, Edward J. & Chen, Kung H. & Lin, Thomas W., "Cost Management : A Strategic Emphasis" 2nd Ed., McGraw Hill Irwin, 2002.
- 5- Dess, Gregory G. & Lumpkin, G.T & Eisner Alan B. " Strategic Management" 3rd Ed, Mc Graw Hill, New York, 2007 .
- 6- Fournier, Susan D., David G.M., "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing" Harvard Business Review, 1998.
- 7-Geek, Wise, "What is Customer Profitability Analysis?" 2011.
- 8-Hilton, Ronald, Maher, Micheal & setto, Frank, "Cost Management for Business Decision", McGraw- Hill, 2000.



- 9- Horngren, C., Daters S. & Foster G. "Cost Accounting : A Managerial Emphasis" Prentice Hall, 2000.
- 10- Horngren, C., Daters S. & Foster G. "Cost Accounting : A Managerial Emphasis" Prentice Hall, 2006 .
- 11- Kaplan, Roberts & Atkinson, Antony, "Advanced Management Accounting", 3rd ed, Prentice Hall, 1998.
- 12- Kaplan, Robert, "Customer Profitability : Measurements & Management", Harvard Business School, 2001.
- 13- Kershaw, Russ & Kershaw, Susan, "Developing A Balanced Scorecard to Implement", Management Accounting, winter, 2001.
- 14- Krajewski L., Ritman L., & Malhotra M. "Operation Management" 3rd Ed, Prentice Hall, 2010 .
- 15- Mc Watters, Chery S. & Morse, Dale C. & Zimm erman, Jerold L. "Management Accounting- Analysis & Interpretation" 2nd Ed, Mc Graw Hill, New York, 2001 .
- 16- Russell, S. Roberta & Taylor, W. Bernard " Operation Management Multimedia Version" 3rd Ed, Prentice Hall, New jersey 2000 .
- 17- Sawhney, Mohan & Zabin, Jeff, "The Seven Steps to Nirvana: Strategic in Sight in to e-business transformation" Mc Graw Hill New York, 2001.
- 18- Slack, Nigle & Chambers, Stuart, Johnston, Robert "Operation Management" 4rd Ed, Prentice Hall, 2005 .
- 19- Stevenson, J, William "Operation Management" 10th Ed, Boston Chnory, 2007 .
- 20- Turney, Peter, "Customer Profitability", Cost Tecnology, 2005.
- 21- Velcu, Oana, "Practical Aspects in The Implementation of an ABC Model", Master Thesis in Accounting, Swedish School of Economics & Business Administration, 2002.