المحور التاسع : مبادئ حساب وتحليل ربحية الزبون

يجب على المؤسسة أن تحدد كلفة كل زبون مع العائد المرجو تحقيقه من العلاقة معه وتختار أي زبون يجب أنيدخل ومن يخرج مثلما تفعل مع المنتجات في خط الإنتاج تماما. وهذا يتحقق من خلال ربحية الزبون ضمن تحلل العلاقة بين التكلفة والعائد المرجو تحقيقه من كل زبون(Horngren, 2012 pp. 406-407)، مع عدم تجاهل المبادئ الأساسية للمقاربة التقليدية في التسويق. بحيث أن توفير القيمة للزبون هو أمر ضروري مع وجود قضية جوهرية هي حقيقة استرداد الأموال المستثمرة في التسويق التي تهدف إلى جذب الزبون على المدى البعيد، وهذا ما يبرز على وجه الخصوص قيمة الزبون وهما القيمة التي توفرها المؤسسة للزبون وقيمة الزبون بالنسبة للمؤسسة، بحيث أن القسم الأول هو الاستثمار والقسم الثاني هو العائد على الاستثمار(غويتا، وآخرون، 2006 صفحة 74).

1-حساب ربحية الزبون: يتم حساب ربحية الزبون وفق المعادلة التالية:

ربحية الزبون = عائد الزبون - تكلفة السلعة -تكلفة الخدمة - الجزء المخصص للزبون من النفقات العامة(Ryals, 2008 p. 42)

2-تحليل ربحية الزبون: تمثل تقديم تقارير مستمرة حول تقييم العائد المحقق من الزبون والتكلفة المترتبة على هذا مع مراعاة الاختلاف بين الزبائن من ناحية العائد والتكلفة. بحيث يتم التحليل الخاص بكل زبون على انفراد واستخدام هذا الاختلاف في عملية الجذب والكسب للزبائن الأكثر ربحية. فهذه المعلومات تتيح إمكانية رفع مستوى الاهتمام من قبل المدراء بالزبائن الذين لهم مساهمة كبيرة في الدخل التشغيلي للمؤسسة(Horngren, 2012 p. 510).

ترتكز فكرة تحليل ربحية الزبون على مستوى متقدم من تحليل التكاليف بحسب الأنشطة، وبما أن الزبون هو مركز نشاط المؤسسة ومرجع العائد والتكلفة. فإنه أولى بالتحليل وتحديد نقاط الضعف لتصحيحها ودعم العلاقة مع الزبون بالتأثير في سلوكه بالاتجاه الذي يخدم أهداف الطرفين وتوفير المؤسسة لكل متطلبات هذا الهدف.

3-استخدام معلومات تحليل ربحية الزبون: تظهر عملية الاستخدام لمعلومات ربحية الزبون كما يلي:(عزام، وآخرون الصفحات 6-7)

تسهم تسيير العلاقة مع الزبون في تحديد مجموعات الزبائن وترتيبهم بمعنى حق كل فرد بحسب خصائصه. كما تساعد متخذ القرار في تحديد الزبائن الذين يجب الاحتفاظ بهم، ومن يجب التخلص منهم. بحيث أن أبعاد الزبائن ضروري لكونه يترتب عليهم تكاليف إضافية. علما أنهم سيهجرون المؤسسة لا محالة وهذا ضمن مفهوم الصيانةالعالية الجودة. والتي تؤدي إلى رفع المستوى التشغيلي وزيادة الربحية مع ملاحظة ارتفاع أو نقص نسبة الاقصاء

هذه بحسب الزبون كمنطلق وكذلك بحسب طبيعة المنتج. فنجد مثلا أن الاقصاء قد يكون في قطاع الخدمات أكثر منه في القطاعات الصناعية(*).

3-1. تحديد مركز الزبون: يعد الهدف الأساسي من عملية تحليل ربحية الزبون هو تحديد ربحية كل زبون ليظهر مركزه مقارنة مع غيره من الزبائن الذين ينتمي إليهم في الجزء السوقي المستهدف أو تحويله إلى جزء أخر. في حالة المقارنة بين إنفاق المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن والعائد المتقوقع منهم نجد التقسيمات التالية:

- زبائن يزيد عائدهم عن نفقاتهم؛
- زبائن تزيد نفقاتهم عن عائدهم؛
- زبائن النفقات تساوي العائد المتوقع.

3-2. اختلاف طلبات الزبون: نستخدم تحليل ربحية الزبون في تحديد أنواع الزبائن بحسب طبيعة الطلبية من حيث الكم والدورية؛ فهناك زبائن يطلبون كميات قليلة في فترات قصيرة وغيرهم يطلب كميات كبيرة في فترات متباعدة.

3-3. عدم نمطية الطلبيات أو الطلبيات الخاصة: يتم استخدام تحليل ربحية الزبون في تحمل تكاليف إنجاز الطلبية أو رفضها. بحيث قد تكون الطلبية خاصة، إذ تتطلب إجراء تعديلات على خط الإنتاج أو ما شابه مـــن تغليف أو تعبئة متميزة.

3-4. اختلاف حجم المشتريات: من البديهي أن حجم الطلبية يتحكم في طبيعة العلاقة بين طرفي التبادل، غير أن هذه النظرة هي نظرة بيعية وليست بمنهج تسويقي. ومنه فإن الحجم الصغير للطلبية يفرض ضرورة تطويرها. أما الحجم الكبير فإنه يفرض تحمل المسؤولية في تنميتها والحفاظ عليها. وفي كلتا الحالتين يتعين على المؤسسة بناء علاقة فاعلة مع طرف التبادل بالشكل الذي يحقق نتائج أفضل مثل تحقيق ربح كبير.

يمكن أن نعرف الربح بشكل جد دقيق بناءً على التعريف الذي يقدمه الزبون من اقتنائه للمنتج وإعادة طرح هذا السؤال ضمن سيرورة العمليات التي تقوم بها المؤسسة لإنتاج المنتج، ومن هو الزبون المستهدف به مع تقديم ضبط جيد للتصميم المطلوب.

حذرت دراسة Dowling&Uncles سنة 1997 من اعتبار أن الزبون الموالي هو الأكثر ربحية فهي نظرة سطحية. وطرحت الدراسة تساؤلات حول حقيقة أن خدمة الزبون الموالي أقل كلفة وأن الزبون الموالي يدفع السعر الأعلى، وأنه ينفق أكثر على منتجات المؤسسة الموالي لها(فخري، وآخرون، 2003 الصفحات 411-412).

(*)-الزبون في قطاع الخدمات تترتب عليه تكاليف لا محالة. مثال: يتم إقصاء زبائن الهاتف النقال الذين لا يستعملون رقمهم لمدة طويلة، كما يتم إقصاء من لهم أرقام حسابية فيالبنوك دون استعمالها .....

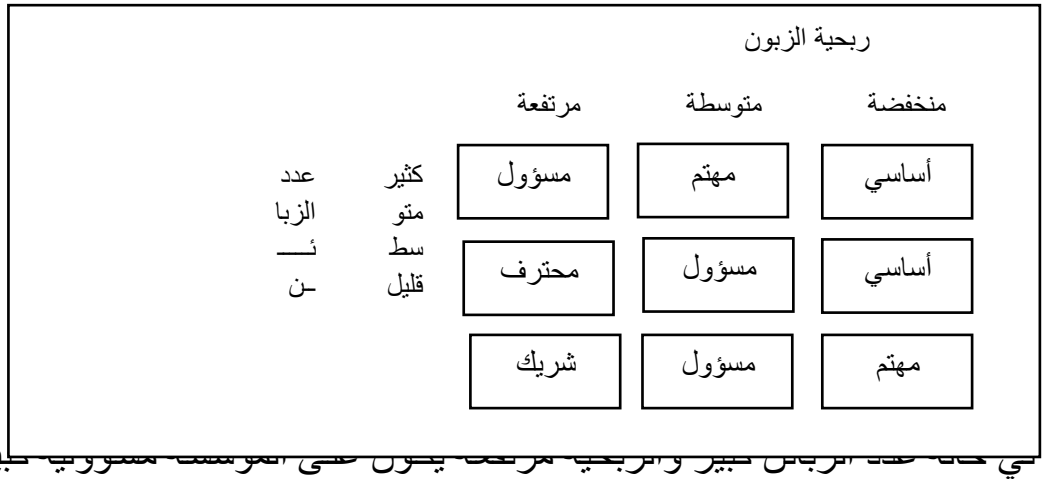
أمـا دراسـة Werner J. Reinartz&V.kunerسـنة 2000 فقـد اختبـرت هـذه الدراسـة الفرضيات التالية(فخري، وآخرون، 2003 الصفحات 411-412):

- هل هناك علاقة بين طول علاقة العميل مع المنظمة وبين ربحية ذلك العميل؛
- هل تزداد هذه الربحية مع الزمن؛
- هل تكاليف خدمة العميل ذو العلاقة الطويلة مع المنظمة أقل من غيره؛

هـل يـدفع العميـل ذو العلاقـة الطويلـة مـع المنظمـة الأسـعار الأصـلية ولا يطالـب بالخصومات؛

وكانت النتائج مخالفة لما جاء في الدراسات الأخرى، حيث توصلت الدراسة إلى أنه ليس شرطا أن العميل ذو العلاقة الطويلة مع المؤسسة، هو الأكثر ربحية، وأن مثل هذا العميل يبحث عن المعاملة الخاصة من المؤسسة، والسعر الأقل والقيمة المضافة من علاقته الطويلة مع المؤسسة، على عكس العميل الجديد الذي لا يتوقع مثل ذلك. ولقد قدم كوتلر تقسيم يظهر اتفاق مع النقاط المطروحة في الدراسات السابقة ويقدم إجابة لتلك الأسئلة بناءً على تفعيل الربحية مع عدد الزبائن، بحيث أنه إذا ربطنا عدد الزبائن بربحيتهم يكون كما هو في الشكل التالي:

الشكل رقم (05-02):مصفوفة الربحية وعدد الزبائن



في حالة كان الزبائن كبير والربحية مرتفعة يكون على المؤسسة مسؤولية كبيرة تجاه التعامل معهم. أما إذ كان العدد متوسط والربحية كبيرة فهنا يجب التعامل بدرجة من الاحترافية. وفي حالة الوصول إلى ربحية كبيرة قليل مع عدد قليل من الزبائن فهنا يصبح هؤلاء الزبائن بمثابة الشركاء مع المؤسسة يجب أخذهم كمساهمين في تحديد أهداف استراتيجية ويشاركوا في تسليم قيمة أفضل للمنتج. إذا كانت الربحية متوسطة وعدد الزبائن كبير فانه يجب الاهتمام بهم وتحديد سبل الرفع من ربحيتهم والاتصال بهم بعد إتمام عملية البيع، وتكون المؤسسة مسؤولة في علاقتها مع الزبائن المتوسطي أو القليلي العدد مع الربحية المتوسطة بكونهم أكثر أهمية من الزبائن الكثيري والمتوسطي الربحية كذلك. في حالة الربحية المنخفضة وعدد الزبائن الكبير أو المتوسط فيجب على المؤسسة أن تدعم أساسية للرفع من الربحية لكون هذه الفئة من الزبائن تحقق ربحية غير أنها منخفضة كما يجب أن تولي أهمية كبيرة للذين يتميزون بقلة العدد للرفع من ربحيتهم والشكل رقم (02-05) يبين ما سبق ضمن مصفوفة الربحية وعدد الزبائن.

3-5. وقت تلبية طلبية الزبون: تستخدم المؤسسة كم هائل من البيانات من أجل المساعدة في تفعيل علاقة ايجابية ومجدية اقتصاديًا مع الزبائن من التدخلات التسويقية التي تحركها قواعد البيانات الثرية، والتي بدورها تمكن المسوقين من تقديم صورة كاملة عن أنماط الاستهلاك الفردية وتحديد ربحية كل زبون للحد من الزبائن غير المربحين وتقليل تكلفة الزبائن الحاليين.

ومع ذلك فإن المسوقين يواجهون تحدي كبير من أجل الانخراط الفعلي في تسيير العلاقة مع الزبون لتحديد البيانات المطلوبة وكيفية الوصول إليها وجمعها وتحليلها وتحويلها إلى معلومات قابلة للاستخدام. وبغية تجاوز التحديات هذه فإنه يجب على المؤسسة تبني استراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن على أساس القيمة بناءً على فكرة تطوير العلاقة بشكل مختلف وصيانتها وتحديدها على أساس القيمة الاقتصادية للمؤسسة وهي قيمة الزبون في دورةحياته.

في السنوات الأخيرة تعرض مسؤول التسويق بالمؤسسة إلى ضغوط كبيرة من قبل الإدارة العليا بسبب فشل إثبات أهمية تسيير العلاقة مع الزبون وأنشطتها باستخدام مفهوم قيمة الزبون في دورة حياته وإنصافه ضمن المخططات الاستراتيجية. لذا فقد طور الباحثون في تسيير العلاقة مع الزبون نماذج مثل تسيير أصول الزبائن والعائد على التسويق، للتمكين من إقامة روابط بين الأنشطة التسويقية وتصورات الزبائن وقيمة الزبائن ومن ثم القيمة المالية للمؤسسة، وتمثل هذه التطورات خطوة كبيرة على مسار عودة التسويق بقوة إلى قاعات الاجتماعات.

6-3. خصائص عملية الإنتاج: يتم استخدام المعلومات المتعلقة بتحليل ربحية الزبون في تحديد خصائص عملية الإنتاج المطلوبة لتلبية الطلبية وخصوصية الصنف المطلوب أو طريقة التصميم المطلوبة.

يسهم تحليل ربحية الزبون بشكل عام في تحديد مناخ خاص في التعامل مع الزبائن كل بحسب المعلومات المقدمة ضمن الثنائية العائد والتكلفة بهدف تقديم خدمات ومنتجات تميزه عن غيره.

يختلف مفهوم الربحية عن القيمة بحيث تكون عملية حساب الربحية أقل صعوبة منها في تحديد قيمة الزبون لكون الأولى تعتمد بشكل كبير عن عائد وتكلفة، وإن كانت تدرس على مستوى وحدات. في حين أن القيمة تعكس فلسفة المؤسسة في العلاقة مع الزبون وضمان استمرارية هذه العلاقة، وإن كان العكس فهو نتاج تقصير من المؤسسة وكأن الزبون خالي من أي مسؤولية على النقيض من ذلك في تحليل ربحية الزبون.