

المحاضرة رقم 05: تحليل ربحية الزبون

أولاً- مفهوم ربحية الزبون

يقصد بربحية الزبون الاختلاف أو الفرق بين الإيرادات أو العوائد المكتسبة من الزبون والتكاليف المرتبطة بالخدمات المقدمة للزبون . فالمنطق الأساسي من الاهتمام بربحية الزبون هو إدراك بأن كل زبون لا يساهم بشكل متساوٍ في الدخل الصافي فبعض الزبائن يساهم بشكل أكثر من غيره لذا فمن المهم أن تميز الشركات بين علاقات الربح (العالية ، الواطئة ، السلبية) كي تتمكن من التعامل بشكل مناسب مع الزبائن لتحسين مستويات أرباحها العامة.

والمقصود بالتعامل المناسب هو فرصة إدارة المنشأة لتحويل الزبائن غير المربحين الى زبائن مربحين من خلال سياسة إعادة التسعير للمنتجات او الخدمات المقدمة للفئات المختلفة من الزبائن أو تخفيض تكلفة الخدمة المقدمة لهذه الفئة.

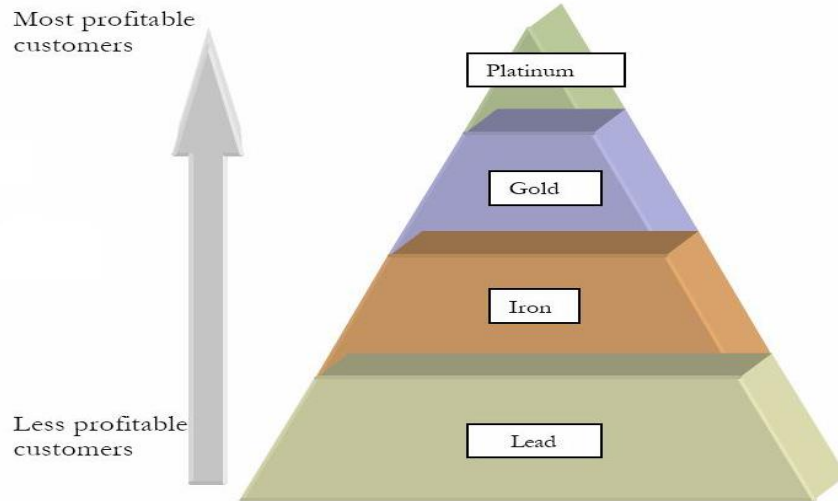
ثانياً- تبويبات ربحية الزبون

من خلال المفهوم أعلاه يتضح ان هناك مقاييس متعددة للعلاقات التي تربط الزبائن بالمنشآت يتم تبويبها كما يلي :

1- هرم الربحية The Pyramid of Profitability

الشركات ليست بحاجة الى تسويق منتجاتها وخدماتها الى كل الزبائن بنفس الطريقة حيث ان بعضهم يكون مكلف جداً وعوائده منخفضة أو معدومة وفي ضوء هذا صنف (Zeithaml et al., 2001:124-125) الزبائن الى اربع مجاميع بالإعتماد على ربحيتهم :

- أ- **الزبائن البلاطين Platinum Customers** : وهم الزبائن الأكثر ربحية للشركة كونهم المستخدمين الكبار ولا يتحسسون للأسعار وملتزمين في التعامل مع الشركة وهؤلاء يكونوا على قمة الهرم .
- ب- **الزبائن الذهب Gold Customers** : هم الزبائن الذين يكونوا مربحين لكن ليس بمثل الزبائن في الصنف الأول حيث انهم يستفادون من خصومات الأسعار ويسهون اتجاهها فهم يمثلون أقل ولاء ويحولون ان يقللوا من المخاطر عن طريق التعامل مع عدة مجهزين ويكونوا في المستوى الثاني من الهرم .
- ج- **الزبائن الحديد Iron Customers** : كإشارة الى اولئك الزبائن الذين يتطابقون مع الحجم اللازم لتشغيل واستخدام طاقة المنشأة لكن مستوى الانفاق والولاء والربحية لا تبرر المعاملة الخاصة معهم من قبل المنشأة.
- د- **الزبائن الرصاص Lead Customers** : وهم الذين يكلفون الشركة الموارد والأموال في طلباتهم اكثر مما يقدموه للشركة وهؤلاء بشكل عام يمثلون مشكلة للشركة لأنهم يكونوا غير مربحين .

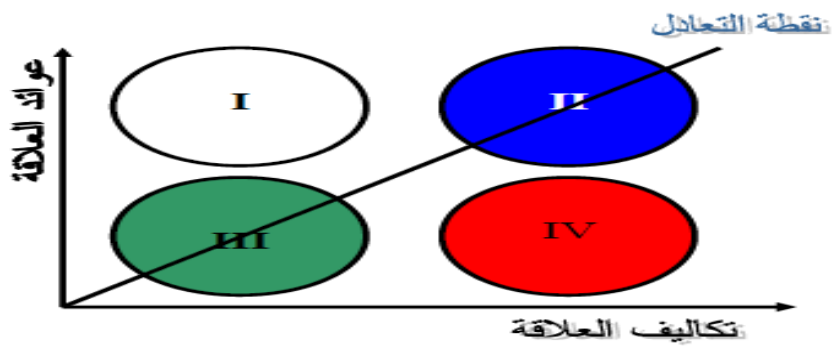


Zeithaml et al., 2001 p:125

2- التصنيف على أساس كلفة وعوائد العلاقة Relationship Costs & Relationship Revenues :

يمكن تصنيف الزبائن في ضوء كلف وعوائد علاقتهم بالشركة الى اربع مجاميع:

- أ- **المجموعة الأولى (I)** : تتكون هذه المجموعة من الزبائن المربحين الذين يكون لهم عوائد عالية وتكاليف منخفضة وهؤلاء هم الذين يكونوا فاعلين بالنسبة للشركة فهي تحتاج الى اتباع استراتيجية دفاعية لتخفيض تحولهم وانتقالهم الى شركات أخرى .
- ب- **المجموعة الثانية (II)** : تتكون من زبائن ذوي عوائد عالية وتكاليف عالية فحجم علاقتهم وصفقاتهم وتفاعلاتهم كبير مع الشركة ويمكن ان نطلق عليهم الزبائن النشطين وهي تتضمن زبائن مربحين وزبائن غير مربحين .
- ج- **المجموعة الثالثة (III)** :وتشمل زبائن ذوي عوائد منخفضة وتكاليف منخفضة وأيضاً تشمل زبائن مربحين وغير مربحين ولأن عوائدهم قليلة فأنهم لا يمثلون نفس الإحتمالية المربحة في المجموعة السابقة.
- د- **المجموعة الرابعة (IV)** : وتشتمل هذه المجموعة على الزبائن غير المربحين لأن عوائد العلاقة تكون منخفضة وتكاليف عالية جداً.



3- مصفوفة ولاء – ربحية الزبون Customer loyalty-profitability :

- يمكن تصنيف الزبائن طبقاً لربحيتهم المحتملة ودرجة ولائهم الى اربع تصنيفات وكل تصنيف يحتاج الى استراتيجية مختلفة من قبل الشركة
- أ- **الأصدقاء الحقيقيون True Friends** : ويكونوا مربحين ولديهم ولاء عالي للشركة إذ يوجد اتفاق قوي بين احتياجاتهم وعروض الشركة ويجب ان تعمل الشركة على الأستثمار فيهم بشكل كبير .
- ب- **الغرباء Strangers** : ويكونوا ذو ربحية منخفضة وولاء بسيط ويوجد اتفاق ضعيف بين احتياجاتهم وعروض الشركة .
- ج- **الفراشات Butterflies** : وهم زبائن مربحين لكن دون ولاء ويوجد اتفاق جيد بين عروض الشركة واحتياجاتهم أي يمكن ان تستفاد منهم الشركة لفترة قصيرة ثم يتركوها بعد ذلك ومن هنا أنت هذه التسمية .
- د- **الإوز Barnacles** : وهم مرتفعي الولاء للشركة لكنهم ليسوا مربحين ويوجد اتفاق محدود بين احتياجاتهم وعروض الشركة .

ربحية عالية الربحية المحتملة	الفراشات	الأصدقاء الحقيقيون
	الغرباء	الإوز
ربحية منخفضة	زبائن قصيري الامد	زبائن طويلي الامد

الولاء المتوقع

بالإعتماد على Kotler& Armstrong, 2008: 88

ثالثا- النفقات المرتبطة بربحية الزبون: تصنف النفقات التي تؤثر على ربحية الزبون الى أربع فئات ولكل فئة من هذه النفقات فقراتها الضمنية التي تؤثر على ربحية الزبون وان عملية حدوثها تؤثر خصائص الزبون المربح من غير المربح ولتوضيح هذه العبارة نعرض في الجدول التالي نوعاً واحداً من النفقات للفئات أعلاه :

الفئة	النفقة	خصائص الزبون المربح	خصائص الزبون غير المربح
نفقات أنماط الشراء	كلفة خصومات الحجم	خصومات قليلة	خصومات كبيرة
نفقات سياسة التسليم	نفقات التوزيع	موقع قريب، يتطلب تغليف معياري	موقع بعيد، يتطلب تغليف فريد للمنتج
نفقات إجراءات المحاسبة	إجراءات الدين	الدفع في الوقت المناسب	دفعات متأخرة
نفقات الإحتفاظ بالخزين	دعم المخزون	طلبات مخزون وتسليم متنبأ بها	تسليم على الطلب وفي أوقات غير منتظمة

رابعاً- فوائد أو مزايا تحليل ربحية الزبون

- 1- الإحتفاظ بالزبائن المربحين من خلال تقديم المنتجات او الخدمات بأقل تكلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا الزبون.
- 2- زيادة قيمة الزبون التي يمكن ان تقاس استراتيجياً من خلال معرفة ربحية الزبون .
- 3- تحديد العلاقة بين الاسعار وتكلفة الخدمة المقدمة للزبون، فيتم فرض سعر مرتفع اذا الخدمات المقدمة ذات تكلفة كبيرة والعكس صحيح .
- 4- امكانية تحويل الزبائن غير المربحين الى مربحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها.
- 5- يساعد تحليل ربحية الزبون في التمييز بين الزبائن المربحين و 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.

خامساً- معوقات تحليل ربحية الزبون

- 1- تجنب معظم الوحدات الاقتصادية اجراء تحليل ربحية الزبون لانه يتطلب معلومات تفصيلية عن تكاليف أنشطة الوحدة الاقتصادية وكيفية تخصيصها على الزبائن.
- 2- يتطلب استهلاك وقت وجهد تكلفة اضافية في متابعة تكاليف وإيرادات كل زبون.
- 3- صعوبة تخصيص بعض التكاليف التي لا تتعلق بزبون معين مثل تكاليف الاعلان التي يجب ان تخصص على زبائن معينين.
- 4- عدم استخدام الوحدة الاقتصادية المناسبة في تدوين مصادر التكلفة التي يفترض استخدامها من اجل تحديد الموارد الي يستهلكها الزبون .
- 5- صعوبة الموائمة بين تحقيق اقصى ربحية من الزبون من جهة وبين تحقيق رضا الزبون من خلال اشباع رغباته وحاجاته من جهة اخرى