

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

دراسة تحليلية ميدانية

(على قطاع الاتصالات)

إعداد

د. مؤمن فرحات السيد محمد

مدرس بقسم المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة - جامعة أسوان

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

دراسة تحليلية ميدانية (على قطاع الاتصالات)

د. مؤمن فرحات السيد محمد

مدرس بقسم المحاسبة والمراجعة

كلية التجارة - جامعة أسوان

ملخص البحث

استهدف هذا البحث دراسة أثر تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب على ربحية العملاء في قطاع الاتصالات بالتطبيق على البيئة المصرية. اعتمد الباحث على تقييم وقياس تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على مجموعة من المتغيرات والأبعاد من خلال (تكاليف الجودة/التحسين المستمر/دورة حياة الخدمة) كمؤشرات لتكاليف الاحتفاظ وقياس ارتباط هذه الأبعاد بربحية العملاء، وبالمثل عند قياس تكاليف الاكتساب على مجموعة من المتغيرات والأبعاد من خلال (سلسلة القيمة/استراتيجية الموازنة التسويقية/النشاط الموجه بالوقت) كمؤشرات لقياس ارتباط هذه الأبعاد بربحية العملاء كمتغير مستقل، وذلك عن طريق استبيان تم توزيعه على فئات الدراسة: (مديري إدارة التكلفة/إدارة الجودة/إدارة التسويق/التطوير والتحسين المستمر/محاسبي التكاليف).

توصل الباحث من خلال التحليل الإحصائي لبيانات الاستبانة إلى وجود اتفاق بين فئات الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد تكاليف الاحتفاظ وربحية العملاء، كذلك توصل الباحث إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ابعاد تكاليف الاكتساب وربحية العملاء.

الكلمات المفتاحية

تكاليف الاحتفاظ - تكاليف الاكتساب - الموازنة التسويقية - تكاليف الجودة - محاسبة تكاليف النشاط الموجه بالوقت - سلسلة القيمة - دورة حياة الخدمة - التحسين المستمر - ربحية العملاء.

Measuring the impact of retention and acquisition costs on customer profitability
Field analytical study
(On the telecom sector)
by

Dr. Moamen Farhat el-Sayed Mohamed

Assistant Professor at Accounting and Auditing Department

Faculty of Commerce - Aswan University

Abstract

This research aimed to study the impact of retention and acquisition costs on customer profitability in the telecommunication sector, applying it to the Egyptian environment. The researcher relied on evaluating and measuring retention and acquisition costs on a set of variables and dimensions through (quality costs / continuous improvement / service life cycle) as indexes of retention costs and measuring the correlation of these dimensions with customer profitability likewise when measuring acquisition costs on a set of variables and dimensions through (value chain / marketing budget strategy / Time Driven activity) as indexes for measuring the correlation of these dimensions with customer profitability as an independent variable, through a questionnaire distributed to study groups (Directors of the Departments of Cost / Quality Management / Marketing Management / Continuous Development and Improvement / Cost Accountants).

Through the statistical analysis of the questionnaire data, the researcher found an agreement between the study groups on the existence of a statistically significant relationship between the dimensions of retention costs and customer profitability as well as a statistically significant relationship between the dimensions of acquisition costs and customer profitability .

١ - مشكلة البحث:

مما لا شك فيه أن البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال واجهت العديد من التطورات المتلاحقة والتي لم تكن مألوفة من قبل، ومثل ذلك تحدياً أمام تلك المنظمات التي امتثلت للمداخل التقليدية في القياس التكاليفيولم تكثر لتتقدم المتسارع في نظم المعلومات والاتصالات ولا لزيادة القدرة الإبداعية في تكنولوجيا الاتصالات.

وإزاء تلك التغيرات التي مثلتها ثورة الاتصالات والتي استهدفت رغبات واحتياجات العملاء بجودة أعلى تعتمد على حتمية التحسين المستمر، كان لزاماً على منظمات الأعمال إعطاء أهمية نسبية أكبر تجاه العملاء واتخاذ قرارات ترتبط بالاحتفاظ بهم، واتخاذ آليات تضمن استهداف خدمتهم في الأجل الطويل، اعتماداً لاستراتيجيات التي تساعد على اكتساب عملاء جدد بجانب العملاء القدامى، وقد فرض ذلك على الإدارة إعادة النظر في نظم القياس والتخصيص للتكاليف التسويقية باعتبارها مؤثراً قوياً وفعالاً في جذب عملاء جدد خاصة في سوق الاتصالات التي تتميز بالمنافسة المتجددة.

والجدير بالذكر أن نظم إدارة التكلفة الاستراتيجية لم تكن بعيدة عن تأثير المستجدات الحديثة في سوق الاتصالات، حيث إن الهدف الأمل لها هو الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة، بعدما عجزت المداخل التقليدية لإدارة التكلفة عن توفير آليات تضمن موضوعية القياس التكاليفي والحاجة إلى توفير معلومات يمكن الاستفادة منها في التنسيق الأمل للأنشطة عبر سلسلة القيمة التي تمثل مجموعة من الأنشطة: (البحوث والتطوير/تصميم المنتج وعمليات الإنتاج/التسويق/التوزيع/خدمة العملاء).

ويمكن اشتقاق معلومات من بحوث التسويق وتصميم الخدمة والتسويق وخدمة العملاء في قياس تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب للعملاء، هذا وقد أشارت توصيات معهد المحاسبين القانونيين في الولايات المتحدة الأمريكية (AICPA) إلى أهمية تعظيم قيمة العملاء وإرضائهم واستخداماتهم الضرورية لضمان استمرار ربحية المنشأة.

ويمكننا القول: إن تحليل ربحية العملاء سيتأثر بحزمة السياسات والاستراتيجيات التي لها ارتباط بالاحتفاظ والاكتساب لهم من خلال تحسين جودة الخدمات. لاسيما وأن هناك علاقة طردية

د. مؤمن فرحات
قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
بين الجودة والربحية من ناحية وبين عنصرى تكاليف الاحتفاظ والاكتساب من ناحية أخرى بعلاقة
عكسية.

ولعل التساؤل الذي يطرح نفسه:

- (١) هل تؤثر تكلفة الاحتفاظ على ربحية العملاء؟
 - (٢) هل تؤثر تكلفة الاكتساب على ربحية العملاء؟
- وعرضاً لما سبق فإن الاستراتيجيات التي يمكن أن تركز عليها إدارة التكلفة الاستراتيجية
تتمثل في:

١ - استراتيجية تخفيض (زيادة التكلفة) Cost Leadership strategy

٢ - استراتيجية التمييز Differentiation strategy

٣ - استراتيجية التركيز Focus Strategy

هل هذه الاستراتيجيات ستؤثر على تكاليف الاحتفاظ والاكتساب ومن ثم ربحية العملاء
وبالتالي وجود ميزة تنافسية مستدامة؟

٢ - أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في قياس وتفسير وتقييم أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على
ربحية العملاء في منظمات الأعمال الخدمية (شركات المحمول).
وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- القيام بدراسة تحليلية لقياس وتتبع كل من تكاليف الاحتفاظ والاكتساب وانعكاساتها على ربحية
العملاء في شركات المحمول.
- دراسة الاتجاهات الحالية المؤثرة على ربحية العملاء ومحاولة تكوين مقياس إجرائي ينعكس
على دعم القدرة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال ذات الطابع الخدمي.
- دراسة مشكلات القياس والتخصيص الملائم لتكاليف الاحتفاظ والاكتساب.

٣ - أهمية البحث:

(١) الأهمية العلمية:

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

تعد تكاليف الاحتفاظ والاكتساب من الموضوعات الحديثة والتي تستحوذ على اهتمام الفكر التكاليفي في الوقت الحاضر خاصة وأن هناك انتقادات تم تصويبها لمدخل التكلفة التقليدية بسبب عدم قدرتها على دعم منظمات الأعمال وبقائها، والمساعدة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة بالإضافة إلى ضعف مدخل التكلفة التقليدية في قياس وتقييم ربحية العملاء، ومن ثم زيادة القيمة المضافة الاقتصادية لتلك المنظمات ذات الطابع الخدمي خاصة ومن ثم يستمد البحث الأهمية العلمية من مجموعة النقاط التالية:

١ - أهمية القياس التكاليفي (لتكاليف الاحتفاظ والاكتساب) كأساس استراتيجي تركز عليه منظمات الأعمال (ذات الطابع الخدمي) من خلال التركيز على التكاليف التسويقية والتخصيصية الأمثل لها.

٢ - التطورات المتلاحقة التي طرأت على نظم محاسبة التكاليف وخاصة الموجهة بالوقت في ظل وجود منافسة لشركات المحمول على جذب العملاء لأغراض تعظيم الربحية ومن ثم قيمة المنشأة.

٣ - ندرة الدراسات السابقة التي تناولت تقسيم تكاليف الاحتفاظ والاكتساب ومردودها على تحليل ربحية العملاء وخاصة في البيئة المصرية (CPA) Customer Profitability Analysis

٢ - الأهمية العملية:

يكتسب هذا البحث أهمية عملية من كونه يعتمد على دراسة اتجاه سلوك تكاليف الاحتفاظ والاكتساب، والعمل على حوكمة هذه التكاليف بما يضمن تعزيز القياس التكاليفي وموضوعية التحميل، واختبار العلاقة بين هذه التكاليف وتحليل ربحية العملاء لقطاع الاتصال بهدف قياس الحصة السوقية لشركتين قائمتين: إحداهما شركة قديمة في السوق في البيئة المصرية (شركة موبينيل، أورانج حالياً) والشركة الحديثة (we) المنبثقة من الشركة المصرية للاتصالات، وهي شركة حديثة في السوق استطاعت خلال عام جذب أكثر من ٢ مليون مشترك، وتكمن الأهمية البحثية العملية هنا من معرفة إجراء سلوك أداء تكلفة الاحتفاظ والاكتساب بين الشركتين، وكذلك اتجاه الربحية خلال فترة زمنية موحدة للشركتين، وهل حققت الشركتان رضا العملاء أم إحداهما فقط والآخر اكتسب (امتثالاً لنظرية المباريات)؟ كما يهتم البحث بإجراء دراسة تحليلية لربحية العملاء باعتبارها من المؤثرات في قيمة المنشأة سواء

د. مؤمن فرحات
عملاء مربحين/غير مربحين مما يساعد المنشأة في اتخاذ مجموعة من القرارات التي لها ارتباط بتغيير نمط الخدمات المؤداة للعملاء أو الثبات والاتجاه نحو زيادة فعالية الأداء التسويقي والإعلاني للمحافظة على الحصة السوقية المكتسبة.

٤ - منهج البحث:

يعتمد هذا البحث على استقراء وتحليل وتقييم الدراسات والدوريات والكتابات العربية والأجنبية سعياً لتحقيق أهدافه والإجابة على التساؤلات المطروحة بشأن مُدخلي تكلفة الاحتفاظ والاكْتساب، ومدى تأثيرهما على ربحية العملاء باعتبار ذلك من الموضوعات الحديثة في المحاسبة الإدارية بهدف وضع إطار نظري متكامل للدراسة البحثية يمكن من قياس تقييم وتحليل كافة المتغيرات المؤثرة على كل من تكاليف الاحتفاظ والاكْتساب وربحية العملاء. هذا بجانب الاتجاه نحو إجراء دراسة ميدانية على شركات الاتصال بهدف قياس تباين التكاليف، وأيها أكثر تأثيراً على ربحية العملاء.

ويحاول الباحث في هذا البحث تناول كل من:

- ١ - الإطار الفكري لتكاليف الاحتفاظ والاكْتساب.
- ٢ - قياس تأثير تكاليف الاحتفاظ والاكْتساب على ربحية العملاء.
- ٣ - تحليل الآراء المختلفة بشأن التوجيه الأمثل للموازنة التسويقية.
- ٤ - دراسة ميدانية بهدف قياس الأثر التفاعلي لتكاليف الاحتفاظ والاكْتساب على ربحية العملاء في شركات المحمول بالبيئة المصرية.

٥ - متغيرات الدراسة:

(أ) المتغير المستقل:

* تكاليف الاحتفاظ (CAC) Acquisition Costs

وتقاس من خلال:

(١) تكاليف جودة الخدمة.

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

(٢) التحسين المستمر.

(٣) دورة حياة الخدمة.

* تكاليف الاكتساب (RC) Retention Costs

وتقاس من خلال:

- (١) التكاليف التسويقية وتشمل (الخصومات/تكلفة خدمة العملاء/تكاليف العروض/تكلفة الحملات الإعلانية المكثفة).
- (٢) استخدام TDABC لضبط وقياس تكلفة الاحتفاظ.
- (٣) سلسلة القيمة.

(ب) المتغير التابع:

تحليل ربحية العملاء (CPA) Customer Profitability Analysis

ويمكن قياسها من خلال:

- (١) معدل دوران العملاء.
- (٢) معدل العائد على المبيعات.
- (٣) معدل العائد للمصروفات التسويقية.
- (٤) معدل العائد على الاستثمار.

٦ - حدود البحث:

تتمثل حدود البحث في:

- (١) التركيز على تكاليف الاحتفاظ والاكتساب مع قطاع الاتصالات (شركات المحمول) دون التعرض للخدمات المرتبطة بشبكات الإنترنت والمكالمات للتليفون الأرضي.
- (٢) يخرج عن نطاق البحث كافة المنظمات الخدمية التي لا يغطيها قطاع شركات المحمول.
- (٣) الاقتصار على اختيار تأثير مجموعة من العوامل على ربحية العملاء والتي لها علاقة مباشرة بتكاليف الاحتفاظ والاكتساب التي سبق استعراضها في (متغيرات الدراسة)، ومن ثم يخرج عن نطاق الدراسة الميدانية العوامل الأخرى التي من المتوقع أن تؤثر على ربحية العملاء مثل قيمة المنشأة.

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

٧ - فروض البحث:

سوف يتم اشتقاق الفروض التالية نظرياً تمهيداً لاختبارها إحصائياً.

الفرض الأول:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الاحتفاظ وتحليل ربحية العملاء.

الفرض الثاني:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكاليف الاكتساب وتحليل ربحية العملاء.

خطة البحث:

في ضوء الارتكاز على منهجية الدراسة وعلى ضوء كل من الأهمية والأهداف والفرضيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة البحثية، قام الباحث باقتراح عدة نقاط كمحاور تمتثل جميعها لخدمة القضية البحثية كما يلي:

المبحث الأول: تحليل دراسات الأدب المحاسبي بشأن قضية تكاليف الاحتفاظ والاكتساب وربحية العملاء والأثر على ربحية العملاء.

المبحث الثاني: تحليل العلاقة بين محددات تكاليف الاحتفاظ وربحية العملاء (اشتقاق الفرض الأول).

المبحث الثالث: تقييم العلاقة بين مقومات تكاليف الاكتساب وربحية العملاء (اشتقاق الفرض الثاني).

المبحث الأول

الدراسات السابقة: Literature Review

دراسة (White, 2009):

سلطت الضوء على أهمية دراسة وتحليل تكاليف الاكتساب في النشاط الخدمي؛ لما له من أهمية في تسعير الخدمات المقدمة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط قوي بين جودة الخدمات المقدمة ومعدل اكتساب عملاء جدد مما ينعكس على عنصر الربحية، بالإضافة إلى وجود تحسين مستمر في تقديم الخدمات سيؤدي إلى ارتفاع معدل اكتساب العملاء، ومن ثم انخفاض التكاليف التسويقية بالإضافة إلى انخفاض معدل دوران العملاء. وانتهت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن تحليل وقياس تكاليف الاحتفاظ سيضمن خفض معدل دوران العملاء إذا كانت هناك استراتيجية تسويقية فعالة، كما أن تكاليف الاحتفاظ ستوفر بيانات عن التخطيط الاستراتيجي لمنظمات الأعمال ذات الطابع الخدمي وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها أن تكاليف الاحتفاظ لها مردود على ربحية العملاء، كما أنها أقل من تكاليف الاكتساب.

دراسة (Sackmann et al, 2010):

هدفت هذه الدراسة إلى أهمية الاستثمار في قيمة العملاء، ودراسة التخصيص الأمثل لموارد منظمات الأعمال في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وأن منظمات الأعمال تتعرض لمخاطر فقد العملاء ما لم تكن لديها استراتيجيات وموازنات مخصصة لجذب العملاء والاحتفاظ بهم، وهذا الدور يقع على عاتق كل من المحاسبة الإدارية والتسويقية والممثل في إدارة علاقات العملاء. وانتهت إلى عدة نتائج أهمها: أن تكلفة الحصول على عملاء جدد ستكون أكبر تكلفة من الاحتفاظ، كما أن الشركات التي ترغب في التخطيط لربحية أعلى في الأجل الطويل عليها اتباع سياسة التوازن بين (الاحتفاظ والاكتساب)، أخيراً أن قيود الميزانية قد تعوق اكتساب عملاء جدد، ومن ثم فإن الاستثمار في سياسة الاحتفاظ سيكون أكثر ربحية إذا تمكنت منظمات الأعمال من تحسين الخدمات وتفسيرها.

دراسة (Livne et al, 2011):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تكلفة الاحتفاظ والاكتساب على قيمة وأداء المنظمات الخدمية القائمة على صناعة الاتصالات، وقدمت نموذجاً يربط تكلفة الاكتساب والاحتفاظ بالأداء

د. مؤمن فرحات
قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
المالي المستقبلي والقيمة السوقية وكذلك الإيرادات المستقبلية، وانتهت إلى عدة نتائج أهمها: أن درجة رضا العملاء تعد محرك تكلفة الاحتفاظ ومن ثم تحسين الربحية، كما أن التكاليف التسويقية تلعب دورًا هامًا ومؤثرًا في التخصيص الأمثل لتكاليف الاحتفاظ، بالإضافة إلى أن القرارات التي تستخدم بشأن الاستثمار في العملاء لها تأثير قوي على الأرباح المستقبلية، كذلك أن الاعتماد على سلسلة القيمة له تأثير قوي على كل من تكاليف الاحتفاظ والاكتساب، أخيراً أن تكلفة الاكتساب سيكون لها تأثير على الأرباح المستقبلية عن تكلفة الاحتفاظ.

دراسة (Nenonen and Storbacka, 2014):

هدفت هذه الدراسة إلى أن استثمار منظمات الأعمال في العملاء خاصة الحفاظ عليهم سيكون له تأثير أكبر على قيمة المنشأة وتوصلت إلى أن المنشآت الخدمية ستتعرض للعديد من المخاطر ما لم تتمكن من تقديم خدمات تضمن الحفاظ على العملاء وأن هذا يتطلب زيادة الموارد المالية وتخصيصها على تكاليف الاحتفاظ. وانتهت إلى عدة نتائج أهمها: أن الاستثمار في قيمة العملاء سيضمن ربحية أكبر ومن ثم زيادة القيمة المضافة الاقتصادية، بالإضافة إلى أن الأرباح المستقبلية سوف تتأثر بالتكاليف المستهدفة للاستثمار في العملاء من خلال اكتساب عملاء جدد، أيضاً أن تكلفة كل من العروض والخدمات الإضافية تعد دالة في الاستثمار المخصص للعملاء ولها تأثير قوي على ربحية العملاء في الأجل الطويل لسوق الاتصالات.

دراسة (Koosha and Albadvi, 2015):

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم نموذج لتخصيص وتوزيع الموازنات التسويقية على كل من تكاليف الاحتفاظ والاكتساب بالاعتماد على المقاييس الكمية مثل سلسلة ماركوف وأساليب الربحية بالتطبيق على صناعة الاتصالات، وتوصلت إلى أن القرارات التسويقية لم تعتمد على أثر آليات التخصيص على كل من تكاليف الاحتفاظ والاكتساب، مما ترتب عليه أن هذه القرارات تركت تأثيراً سلبياً على حقوق المساهمين، وانتهت إلى عدة نتائج أهمها: أن تكلفة الاحتفاظ بالعملاء سيكون أقل تكلفة من الحصول على عملاء جدد، في حين أن الخطط التسويقية القائمة على دراسة وقياس تكاليف الاحتفاظ يكون لها تأثير قوي على ربحية العملاء

د. مؤمن فرحات
قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
في الأجل الطويل، أخيراً أن سوق الاتصالات يتسم دائماً بالمنافسة ويستوجب قياس تكاليف
الاحتفاظ والاكتساب لضمان زيادة الحصة السوقية.

دراسة (2015):Kont:

استطاعت هذه الدراسة أن تظهر مدى أهمية تقييم وتحليل تكاليف الاحتفاظ في خفض
إدارة التكاليف الاستراتيجية ليس هذا فحسب بل إنها ستوفر محتوى معلوماتياً لتكاليف الاحتفاظ
عند إعداد الموازنات التسويقية ومن ثم تسعير الخدمات المقدمة.
وهدفت الدراسة إلى أهمية التركيز على تكاليف الاحتفاظ من خلال فهم سلوكها بواسطة
محاسبة تكاليف الأنشطة الموجه بالوقت كأداة تكاليفية تساعد في موضوعية القياس والتخصيص
لتكاليف الخدمات المقدمة للعملاء. وخلصت إلى نتيجة مهمة وهي أن إدارة التكلفة الاستراتيجية
لا بد وأن تعطي أهمية نسبية لمحددات تكاليف الاحتفاظ خاصة في النشاط الخدمي وخاصة في
نشاط المكتبات، وأن محاسبة تكاليف الأنشطة الموجهة بالوقت أفضل مقياس لتكاليف الاحتفاظ.

دراسة (2015):Wouters and Kirchberger:

حاولت هذه الدراسة قياس قيمة العملاء خاصة في منظمات الأعمال الخدمية في قطاع
الاتصالات والتكنولوجيا على ربحية المنشأة، وهدفت إلى تطوير دور المحاسبة الإدارية عبر
سلسلة القيمة في سوق الاتصالات من خلال تطوير الخدمات للعملاء الحاليين والمرتبين،
وانتهت إلى نتيجة مهمة وهي أن ربحية منظمات الأعمال تتأثر بتكاليف البحوث والتطوير
وكذلك سلسلة القيمة. وهذا سيضمن الحفاظ على العملاء الحاليين كاتجاههم في سوق المنافسة،
كما أن دراسة سلوك العملاء ومقترحاتهم والتكاليف المخصصة لذلك ستمكن منظمات الأعمال
من زيادة القيمة الاقتصادية المضافة، وسينعكس ذلك على زيادة الحصة السوقية في سوق
المنافسة من خلال توجيه إدارة التكلفة الاستراتيجية للتركيز على ضبط ورقابة وتحليل تكاليف
الاحتفاظ والاكتساب واتباع سياسة التميز.

دراسة (2015):Tai et al:

قدمت هذه الدراسة وصفاً لأهمية العلاقة بين (طرق تحسين التكاليف ومحفظة العملاء)
والمرتبطة بأنشطة الاتصالات وأوضحت الدراسة ان المحاسبة على أساس الأنشطة ABC من

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء شأنها الاهتمام بقياس الربحية وكذلك التخصص الأمثل لتكاليف الاحتفاظ، بالإضافة الى ان الاهتمام بدورة حياة المنتج سوف ينعكس إيجابيا على زيادة قيمة العملاء. وتوصلت إلى أن **ABC** يعد نهجاً مثالياً لاعتماده على محركات التكلفة، ويعد مقياساً أفضل لحساب نصيب وحدة المنتج من التكاليف الصناعية غير المباشرة، مما يساعد في قياس ربحية العملاء وهو ما تم استخدامه كدراسة حالة في سوق الاتصالات حيث تبلغ الحصة السوقية معدل ٣٥% في تايوان وانتهت إلى نتيجة مضمونها: هناك صعوبة في قياس خدمة العملاء في سوق الاتصالات، كما ان الاهتمام بربحية العملاء سيمكن منظمات الأعمال من الاستحواذ على أكبر حصة سوقية من خلال توجيه التخطيط الاستراتيجي لاكتساب عملاء جدد.

دراسة (Shafei and Tabaa, 2016):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر تحول العملاء تجاه الخدمات المقدمة من شركات المحمول في ظل المنافسة المحتدمة في البيئة المصرية، وتوصلت إلى أن جودة الخدمات من شبكات المحمول وهيكल التسعير يؤثران على درجة رضاء العملاء والاحتفاظ بهم، ومن ثم خفض التكاليف المخصصة لاكتساب عملاء جدد. كما أن الدراسة توقعت أن حجم الإيرادات الإجمالية سيصل في عام ٢٠١٨ إلى (٢.٢٢) مليار دولار، وانتهت إلى عدة نتائج منها: أنه في ظل المنافسة الشديدة فإن شركات ستفقد عملاء وشركات تكتسب عملاء ويعزي السبب في ذلك إلى جودة الخدمة التي تركز عليها معدلات رضاء الخدمة المدركة، كذلك أنه على الشركات العاملة في قطاع الاتصالات التركيز على خفض تكاليف التشغيل وتكاليف الاكتساب والتركيز على ولاء العملاء ورضائهم، وإعادة التخصيص لمكون التكاليف المخصص لتكاليف الاحتفاظ يتم توزيعه على جودة المكالمات/تغطية المناطق/العروض، أخيراً أن التسعير يؤثر على درجة رضاء العملاء وتكاليف خسارة عميل لشركة ما ستكون عائداً للشركات المنافسة.

دراسة (Miettinen and Stenbacka, 2018):

هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير كل من تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على قرارات تسعير الخدمات، وما للاستراتيجيات الملائمة التي تحقق الموازنة والتوزيع الأمثل للموارد المخصصة على سياسة الاحتفاظ والاكتساب، وتوصلت إلى عدة نتائج من أهمها: أن ربحية العملاء ستتأثر بحجم المخصصات المالية لتكاليف الاحتفاظ والاكتساب، كم أن ظروف السوق

د. مؤمن فرحات
قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
والمنافسة السعرية ستؤثر على ربحية العملاء وقيمة المنشأة في الأجل الطويل، بالإضافة الى أن
تتبع سلوك تكاليف الاحتفاظ سيضمن عوائد مستقبلية عن طريق اتباع سياسة تمايز الخدمة
للعلاء الحاليين، أخيراً الاستثمار في العملاء والحفاظ على العوائد المحققة منهم سيتوقف على
اتباع سياسات تسويقية ذات قيمة مضافة.

استقراء وتحليل الدراسات السابقة:

- ركزت الأدبيات المحاسبية السابقة على أهمية قياس تكاليف الاحتفاظ ومدى تأثيرها على الأرباح المستقبلية الناتجة من قيمة العملاء وهو ما اتفقت معه دراسة **Nenonen and Storbacka, (2014)**
- اقتصرت غالبية الدراسات السابقة على محاولة وضع إطار علمي يجسد علاقة تكاليف الاحتفاظ بالسياسات والاستراتيجيات التسويقية دون الإفصاح عن أنماط هذه الاستراتيجيات والتي أهمها (استراتيجية التمايز/استراتيجية تخفيض أو زيادة التكلفة/استراتيجية التركيز).
- حاولت معظم الدراسات السابقة تسليط الضوء على أهمية تحليل وتقييم تكاليف الاحتفاظ اعتماداً على أن معدل الاحتفاظ بنسبة ٥% سيؤثر على حجم رقم الأعمال (ربحية العملاء) لمعدل قد يصل إلى ٢٥%، وعند فقد عملاء حاليين سيعرض الشركة لمجموعة من المخاطر خاصة في المنظمات ذات الطابع الخدمي في ظل وجود منافسة محتدمة.
- ساهمت الدراسات السابقة في أهمية الاستثمار في قيمة العملاء من خلال سياسة التسعير الملائمة التي تضمن اكتساب عملاء جدد عبر تمايز الخدمات المقدمة من الشركات المنافسة.
- ألفت الضوء على أهمية التنسيق بين المحاسب الإداري وإدارة علاقات العملاء عند وضع خطط استراتيجية قائمة على سياسة الاحتفاظ ودراسة القيود المفروضة والعمل على تجنبها مثل قيد الميزانية وهو ما أشارت إليه دراسة **Sackmann et al, (2010)**.

ولذا فإن أوجه الاختلاف بين هذه الدراسات يتمثل في:

- أن معظم الدراسات ركزت على أهمية قياس تكاليف الاحتفاظ بالعملاء وتأثيرها على قيمة المنشأة، إلا أنها لم تتطرق إلى قياس تأثيرها على ربحية العملاء.

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

- ركزت معظم الدراسات السابقة اهتمامها على تصنيف العملاء وإعطاء أوزان نسبية دون أخذ اعتبارات مهمة من شأنها زيادة القيمة الاقتصادية المضافة مثل تحسين جودة الخدمات وقياس تأثير تكاليف الجودة على الربحية، وهو ما سوف تفصح عنه الدراسة الحالية.
- تعتمد منهجية الدراسة الحالية على قياس محركات تكاليف الاحتفاظ مثل (التحسين المستمر/تكاليف الجودة/دورة حياة الخدمة)؛ حيث تبين باستقراء كافة الدراسات السابقة عدم تركيزها على تلك المحددات، والاقتصار فقط على كيفية التوازن بين تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب، بجانب أن هذه الدراسة ستتبع أسلوب تحليل المضمون؛ لأن معظم الدراسات اتبعت أسلوب تحليل المحتوى. ويعزى السبب في عدم اتباع هذا المنهج لصعوبة تمكين الباحث من الحصول على بيانات لها صلة بمتغيرات الدراسة.
- تقدم الدراسة الحالية دليلاً من البيئة المصرية عن بعض شركات المحمول في سوق الاتصالات، وهو اتجاه مختلف عن غيرها من الدراسات السابقة. بالإضافة إلى أن هذه الدراسة اعتمدت على ثلاث متغيرات هي (تكاليف الاحتفاظ/تكاليف الاكتساب/ربحية العملاء). ويتبع كل متغير مجموعة من المقاييس التي تساعد في تتبع الأثر والسبب. ولم تتعرض أي من الدراسات السابقة لهذه المتغيرات الأربعة مجتمعة، وهو الأمر الذي يظهر أهمية الدراسة ويحقق الوصول إلى (الفجوة البحثية).

المبحث الثاني

تحليل العلاقة بين محددات تكاليف الاحتفاظ وربحية العملاء

يرجع الاهتمام بدراسة تكاليف الاحتفاظ إلى مالها من أهمية استراتيجية خاصة على قيمة المنشأة أو ربحية العملاء، وأن معظم الدراسات السابقة ذات الصلة ركزت على تكاليف الاحتفاظ أكثر من تكاليف الاكتساب، بل إن العديد من منظمات الأعمال تعتمد في ذلك على القاعدة المحاسبية الإدارية التي تنص على أن زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء بمعدل ٥% يستطيع أن يتحقق منه زيادة عوائد في الربحية بمعدل يقع بين ٢٥% إلى ٩٥%، ومن ثم فإن العديد من المنظمات ذات الطابع الخدمي خاصة في قطاع الاتصالات تتميل إلى انتهاج هذه السياسة وأن تخصيص الموازنات التسويقية لجذب عملاء جدد قد يؤدي إلى ارتفاع التكاليف ومن ثم التأثير على السياسات السعرية وبالتالي الإبقاء على سياسة الاحتفاظ وإعادة توجيه هذا الجزء من الموازنات إلى تحسين جودة الخدمات والتركيز على تكاليف الجودة. وبالتالي فإن منظمات الأعمال ذات الطابع الخدمي غير مكترثة بسياسة الاكتساب لعدة أسباب منها:

(١) أن سوق الاتصالات في دول الاتحاد الأوروبي يعطي اهتماماً لتكاليف الاحتفاظ دون التركيز على سياسة الاكتساب.

(٢) أن منظمات الأعمال لا تقوم بإجراء تحليلات لقيمة العملاء كل فترة زمنية ومقارنة ذلك بمعدل النمو في سوق الخدمات للعملاء الحاليين.

(٣) أن انتهاج سياسة تخصيص التكاليف التسويقية لتكاليف الاحتفاظ وتكاليف الجودة سيترك أثره في الأجل الطويل في الوصول إلى درجات رضا وولاء العملاء الحاليين المربحين.

(٤) أن السمعة الطيبة للمنظمات الخدمية تساهم في تمسك العملاء الحاليين عبر إجراء التطوير بصفة مستمرة للخدمات المقدمة (سرعة الاستجابة/خدمات ما بعد البيع/الابتكار في تطوير الخدمات واتباع سياسة التميز بالخدمات).

مدى تأثير تكاليف جودة الخدمات على سياسة الاحتفاظ وانعكاسها على ربحية العملاء:

من المضامين الهامة في دراسة تكاليف الجودة أن لها علاقة مهمة بالمخاطر التي يمكن أن تصيب منظمات الأعمال، ومن ثم تؤثر على معدلات الاحتفاظ بالعملاء، والتي تترك

د. مؤمن فرحات
انعكاساً على الربحية بالانخفاض في ظل المنافسة المحتدمة وهو ما أشارت إليه دراسة
.Botelho and Abraham, (2017)

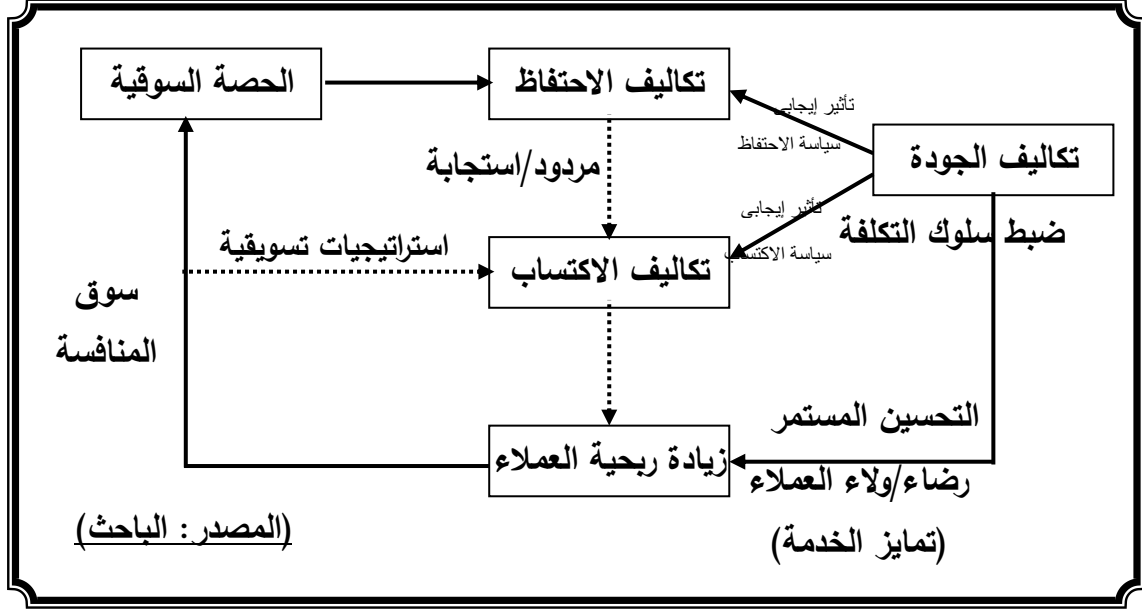
من أن تكاليف الجودة لها مردود قوي على ربحية العملاء وسياسة الاحتفاظ خاصة في المنظمات ذات الطابع الخدمي ومن قيمة المنشأة، كما أن لها دوراً هاماً في ترشيد القرارات والاستراتيجيات التسويقية، ومن ثم فإن منظمات الأعمال عليها إدراك مدى أهمية تأثير تكاليف الجودة على سياسة الاحتفاظ، وكذلك على الميزة التنافسية في الأجل الطويل، كما أن هناك أدلة قوية على تأثير تكاليف الجودة على التخفيضات المتتالية لتكاليف الاحتفاظ. ويرى الباحث أن تكاليف الجودة أصبحت تحتاج إلى دراسة لقياس تأثيرها على تكاليف الاحتفاظ لاسيما أن التعريف الصادر عن الجمعية الأمريكية لرقابة الجودة ينص على *American Society for Quality Control*:

(تكاليف الجودة بأنها الفرق والتباين بين محركات التكلفة الفعلية للخدمات وبين تكلفة نفس الخدمة بشرط الوصول إلى ١٠٠% والخالي من نواقص الخدمة والعيوب التي تقترب من الصفر).

ويلاحظ أن تكاليف الجودة في سياق التعريف السابق يحتاج إلى عدة تعديلات منها:

(١) أن تكاليف الجودة لم يظهر لها تأثير ومردود على ربحية العملاء ومن ثم قيمة المنشأة.
(٢) أن تكاليف الجودة تركز في مضمونها على عدة أنماط منها (تكاليف التقويم Appraisal/تكاليف الفشل Failure costs/تكاليف الفشل الداخلي Internal Failure cost/تكاليف الفشل الخارجي External Failure cost)، ومن ثم فإن تكاليف الجودة اقتصر في أنماط اهتمامها على التركيز على هياكل التكلفة الأساسية للجودة، وأهملت تكاليف الاحتفاظ بالعملاء باعتبارها مؤثراً قوياً على تخصيص وتوزيع التكاليف التسويقية.

ويمكننا القول: إن تكاليف الجودة ستؤثر في سوق المنافسة وامتلاك حصة سوقية أفضل من خلال اكتساب عملاء جدد، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



نلاحظ أن:

- (١) تكاليف الجودة سيكون لها تأثير بالانخفاض كل من تكاليف الاحتفاظ والاكتماب.
- (٢) الحصة السوقية سوف تزداد بوجود سياسة تمايز الخدمة ومن ثم انخفاض المخصصات والموازنات الموجه لتكاليف الاكتماب.
- (٣) وجود استراتيجيات تسويقية بجانب تخصيص تكاليف الجودة على سياسة الاحتفاظ والاكتماب سيحقق قياسات تكاليفاً موضوعياً. ويمكن لمنظمات الأعمال قياس ربحية العملاء منها كبديل عن قياس قيمة العملاء الذي قدمه.

Hwang et al,(2004)

$$LTV = \sum_{i=1}^n \frac{(Ri - Ci)}{(1 + d)^i} \rightarrow \dots$$

صافي الدخل

وتمثل

Ci تكاليف العميل خلال فترة زمنية مقدارها i

i حجم التدفقات النقدية المتولدة من العملاء خلال فترة زمنية.

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

Ri حجم العوائد المستقبلية من العملاء.

N عدد الفترات المتوقعة للاحتفاظ بالعملاء (درجات الرضا والولاء).

بل إنه يمكن تطوير النموذج السابق بإضافة تكاليف الجودة في البسط كمحددات لها تأثير على قيمة العملاء خلال الفترة الزمنية المقترحة لقياس قيمة العملاء ويمثلها النموذج المقترح.

$$LTV = \sum_{i=1}^n \frac{(Ri + Qc) Ci}{(1 + d)^i - 0.05}$$

وتشير Qc إلى تكاليف الجودة التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند قياس قيمة العملاء:

Quality Cost

٤) اقتصر معظم الدراسات في قياس ربحية العملاء على المؤشرات التسويقية المرتكزة على (إدارة علاقات العملاء) فقط دون الإشارة إلى قياس تكاليف الاحتفاظ والاكتساب، باعتبارهما جزءاً أساسياً من التكاليف التسويقية. واستطاعت دراسة (Gilad, 2011) أن تسلط الضوء على أهمية قياس تكاليف الاحتفاظ والاكتساب.

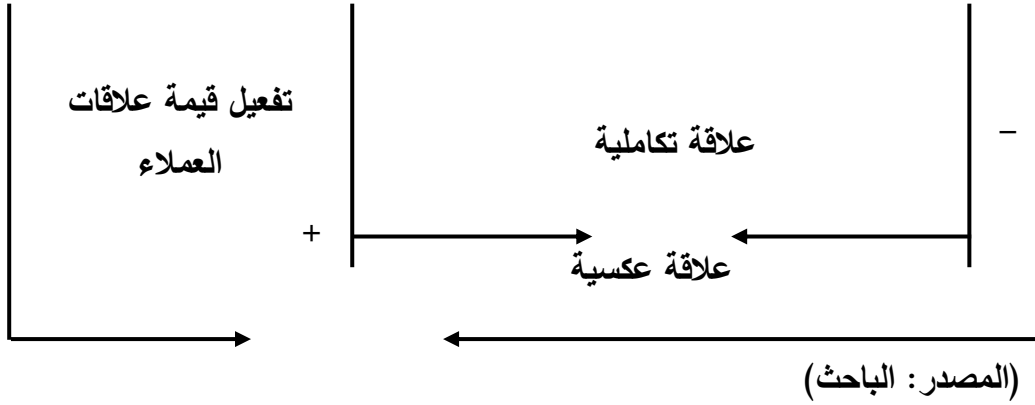
ونخلص مما سبق إلى عدة نتائج:

- (١) أن تكاليف الاحتفاظ سيكون لها تأثير قوي على جودة الخدمات المقدمة خاصة في المنظمات ذات الطابع الخدمي.
- (٢) تتوقف محددات تكاليف الجودة على قياس درجات الرضاء والولاء من العملاء والتي يمكن قياسها بمقاييس الأداء غير المالي مثل بطاقة الأداء المتوازن.
- (٣) أن تجاهل المنظمات ذات الطابع الخدمي لمرتكزات تكاليف الجودة يتسبب في ارتفاع نسبة مخاطر فقد العملاء ومن ثم انخفاض ربحيتهم في الأجل القصير.
- (٤) على المنظمات ذات الطابع الخدمي تخصيص تكاليف لإنشاء مواقع إلكترونية بهدف قياس درجات الرضاء للعملاء وتمثل تكاليف إنشاء مثل هذه المواقع إحدى مخصصات تكاليف الاحتفاظ.
- (٥) تساعد تكاليف الجودة في زيادة قيمة العملاء وزيادة القيمة المضافة للمنشأة.
- (٦) على إدارة التكلفة ضرورة دراسة وتحليل وتقييم سلوك تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الجودة وتأثيرها على معدلات الربحية من خلال أوزان نسبية.

جدول رقم (١)

العلاقة التكاملية لتكاليف التسويق والجودة ومحددات ربحية العملاء

ربحية العملاء	تكاليف الجودة	تكاليف تسويقية
<ul style="list-style-type: none"> ارتفاع مؤشرات الربحية (تحسين الموقف الاستراتيجي للمنشأة). 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة قيمة العملاء (زيادة القيمة المضافة). 	<ul style="list-style-type: none"> تكاليف الاحتفاظ (تخصيص أمثل).
<ul style="list-style-type: none"> قياس رضا العملاء باستخدام التقييم المتوازن للأداء (Balance Scorecard) 	<ul style="list-style-type: none"> استهداف استراتيجي التميز 	<ul style="list-style-type: none"> تكاليف خدمة العملاء (عبر المواقع الإلكترونية)
<ul style="list-style-type: none"> تصنيف العملاء إلى (عملاء مضيفين للقيمة / غير مضيفين للقيمة) 	<ul style="list-style-type: none"> المساعدة في تجويد الخدمة كدعائم للسياسات التسويقية عبر تكاليف الإعلان. 	<ul style="list-style-type: none"> تكاليف الإعلان وتنشيط المبيعات ومعارض البيع وبحوث التسويق.
<ul style="list-style-type: none"> التوجه: استخدام ABC الموجه بالوقت. 	<ul style="list-style-type: none"> التوجه: استخدام ABC الموجه بالوقت. 	<ul style="list-style-type: none"> التوجه: استخدام ABC الموجه بالوقت.



انعكاسات التحسين المستمر على تكاليف الاحتفاظكمسببات لخفض التكلفة:

تعد استراتيجية التحسين المستمر إحدى أهم عوامل التقدم في أنشطة الشركات الصناعية خاصة في (اليابان والبرازيل - المكسيك - الولايات المتحدة الأمريكية - اسبانيا وغيرها) من الدول التي اهتمت بالتحسين المستمر على المنتجات والخدمات، والتي انعكس مردودها على قيمة العملاء وعوامل الربحية، فهناك علاقة قوية بين التحسين المستمر وجودة الخدمة المقدمة للعملاء لا سيما أن هناك عدة مناهج تعكف معظم الشركات على تطبيقها وهي مناهج وأدوات التحسين المستمر التي تؤثر على ربحية العملاء منها:

١- منهج ديمنج. ٢- منهج كروسبي.

٣- منهج جودان. ٤- منهج كايزن.

وقد ساهمت تلك المناهج في تحقيق خفض لتكلفة الخدمات مثل منظمات القطاع العام في الولايات المتحدة الأمريكية، غير أن استراتيجية التحسين المستمر تساعد في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. اتفقت الكثير من الدراسات على مدى أهمية تطبيق التحسين المستمر خاصة في ظل المنافسة المحددة في سوق الاتصالات.

ويعتقد الباحث أن استراتيجية التحسن المستمر سوف تحدث انخفاضا في التكلفة خاصة تكاليف الاحتفاظ وذلك للأسباب التالية:

- ١) أن تبني استراتيجية التحسين المستمر تستهدف إرضاء العملاء ورغباتهم. وهذا من شأنه خفض تكاليف الاحتفاظ المخصصة للاحتفاظ. ومن ثم سيكون هناك وفورات من تكاليف الاحتفاظ ستتبعكس على ربحية وقيمة المنشأة.
- ٢) تساهم استراتيجية التحسين المستمر في تحسين الخدمات المقدمة وهو ما يساعد في خفض المخصصات المالية لتكاليف التسويق.
- ٣) يساعد في الإبقاء لفترات أطول في دورة حياة الخدمة (مرحلة النضوج).
- ٤) يساعد في التركيز على محركات التكلفة التنفيذية لتكاليف الاحتفاظ.
- ٥) يساعد التحسين المستمر في إعادة توجيه الجهود التسويقية والتركيز على العملاء المضيفين للقيمة.

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

وقد أشارت دراسة **Sood and Kumar, (2017)** إلى وجود علاقة بين استراتيجية التحسين المستمر وتكاليف الاحتفاظ خاصة في مجال الاتصالات، وأن هذه العلاقة من شأنها تعزيز الربحية في الأجل الطويل، ومن ثم حدوث انخفاض هذه التكاليف التي تعد أحد عناصر التكاليف التسويقية، لا سيما أن التحسن المستمر للخدمات المقدمة للعملاء لا يحتاج إلى تطبيق مبدأ الأهمية النسبية لتكاليف البحوث والتطوير ودراسة متطلبات العملاء ودرجة المنافع المقدمة للفئات المستهدفة. وهذا سيؤدي إلى زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين. ليس هذا فحسب بل إن استراتيجية التحسن المستمر تساهم في تعويض عدد العملاء المنسحبين من منظمات الأعمال ذات الطابع الخدمي، وهذا من شأنه المساعدة في استمرارية الشركات في المنافسة في سوق الخدمات والتي تتميز بأنها دائمة التغيير من وقت لآخر وتتميز بدخول منافسين جدد.

ويعتقد الباحث أن التحسن المستمر يستطيع المساهمة في خفض فجوة التوقعات بين الجهود التسويقية وتكاليف الاحتفاظ، وهو ما سيؤدي إلى تعظيم الربحية وزيادة الحصة السوقية من خلال الابتكار والإبداع في تطوير الخدمات المقدمة في سوق الاتصالات، ومن ثم خفض المخاطر المتمثلة في فقد العملاء. وباستقراء قيم الحصة السوقية لسوق الاتصالات في البيئة المصرية يتضح الآتي:

تشير نتائج المؤشرات المالية لشركة (المصرية للاتصالات) خلال الربع الأول من عام ٢٠١٨ إلى تحقيق إيرادات مجمعة بلغت قرابة (٤.٨ مليار) بمعدل نمو ١٥.٤% والتي تمثل زيادة مقدارها ٦٣٨ مليون جنيه مصري بالمقارنة بنفس المدة الزمنية من العام الماضي، في حين استقر (صافي الدخل قبل خصم الضرائب الاهلاكات ١.٥ مليار جنيه مصري) وقد بلغ صافي الدخل بعد خصم الضرائب ٦٨٨ مليون.

جدول رقم (٢)

نتائج المؤشرات المالية لشركات قطاع الاتصالات

اسم الشركة	عدد المشتركين الحاليين	الحصة السوقية	معدل التغير الشهري
فودافون	42.2 مليون	41.6 %	968 ألف عميل
أورانج	32.1 مليون	34.2 %	578 ألف عميل
اتصالات	20.67 مليون	24.2 %	297 ألف عميل
الإجمالي	97.67 مليون	-	1.5 مليون عميل

المصدر: وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات

يلاحظ أنه تم استبعاد شركة (WE) من الإحصائيات على الرغم من أنها بدأت نشاطها في سبتمبر ٢٠١٧.

واستطاع الباحث التوصل إلى معدل العملاء لشركة WE قدر بحوالي ٢.٩ مليون مشترك بنهاية الربع الأول من عام ٢٠١٨.

ويرى الباحث أن تلك المؤشرات لها دلالة مرتبطة بالتحسن المستمر من خلال أن شركة فودافوناستمرت في التركيز على دعم التكاليف التسويقية دون تطوير وتحسين الخدمة مما كان له الأثر في أنها فقدت ما يقارب عملاء قدرت بحوالي (٩٦٨ ألف عميل)، وأن معدل جودة الخدمة للعملاء قد انخفض، وهو ما حدا بالعملاء إلى الانسحاب والبحث عن شركات تقدم خدمات أفضل، ومن ثم ارتفع معدل دوران العملاء. بالإضافة إلى أن الشركة أهملت في وضع الخطط والعروض التي تساعد في الاحتفاظ والاكتساب معاً، وضعف الشبكات وعدم وجود خطط التطوير والتحسين المستمر ساعد أيضاً في عدم الاحتفاظ بالعملاء، ومن ثم فإن الشركة أصبحت مطالبة بتخصيص موازنات لتكاليف الاحتفاظ واستراتيجية التحسن المستمر.

كذلك الحال في الشركتين التاليتين فيلاحظ أن شركة أورانج تأتي في المرتبة الثانية من حيث ارتفاع معدل التغير أيضاً لارتفاع أسعار الخدمات المقدمة للعملاء دون وجود تحسين مستمر للشبكات والخدمات ووجود اتجاه إلى تعظيم الربحية من خلال استراتيجية التسعير دون اتباع سياسة تخفيض التكاليف عبر استراتيجية التحسن المستمر؛ لأنه يستهدف خفض التكاليف

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
المباشرة والتكاليف غير المباشرة والاتجاه نحو الأخذ بالنموذج الأمريكي عند اعتناق استراتيجية
التحسين المستمر من خلال الوصول دفعة واحدة للتحسين تنعكس على جودة الخدمات المقدمة.
ويرى الباحث أن التحسين المستمر لا يقف عند مرحلة بذاتها أو فترة زمنية، بل إن الهدف
من تطبيقه الوصول إلى ابتكار وتطوير في الخدمات عن الفترة السابقة لها، وهناك دور حقيقي
لاستراتيجية التحسين المستمر في دعم متطلبات إدارة التكلفة بهدف ترشيد القرارات الإدارية، ومن
ثم فإن مسؤولية الإدارة العليا عن تبني استراتيجية التحسين المستمر أمر حتمي إذا كانت ترغب
في الاستمرار في تعظيم القيمة المضافة والحصة السوقية شريطة ربط خطط الربحية باستراتيجية
التحسين المستمر.

ويعتقد الباحث أن شركات المحمول في البيئة المصرية استطاعت في فترات سابقة تطبيق
هذه الاستراتيجية. وهو ما ساهم في تملكها لأكبر حصة سوقية، ولكن في مرحلة تالية تخلت عن
تطبيقه في ظل منافسة قوية مما حدا بالمنافسين إلى اكتساب عملاء جدد لأن المعيار الحقيقي
للاحتفاظ والاكتساب هو جودة الخدمات. وتؤكد دراسة (Jacet al, 2012) على أهمية وجود
علاقة بين متطلبات العملاء وتطوير الخدمة في ظل وجود مشاركة الجميع لضمان استمرارية
الحفاظ على العملاء. وهو شرط أساسي عند تطبيق استراتيجية التحسين المستمر.

واتفق العديد من الدراسات فيما يلي:

- ١) أن استراتيجية التحسين المستمر تساعد في خفض تكاليف الاحتفاظ.
- ٢) تمكن استراتيجية التحسين المستمر من زيادة معدل ربحية العملاء.
- ٣) تستطيع جودة الخدمات المقدمة للعملاء زيادة معدلات الربحية في حالة الابتكار
والتطوير للخدمات التي تمثل قيمة مضافة للعملاء المضيفين للقيمة.
- ٤) الموقف التنافسي لمنظمات الأعمال يتوقف بصفة أساسية على وجود استراتيجية
التحسين المستمر. وهذا من شأنه الحفاظ على الحصة السوقية والاحتفاظ بمعدلات
ثابتة للعملاء المضيفين للقيمة واكتساب عملاء جدد، وهو ما سوف ينعكس على وجود
انخفاض على تكاليف التسويق.

ويعتقد الباحث أن تكاليف الاحتفاظ سوف تتأثر بوجود استراتيجية التحسين المستمر
خاصة في منظمات الأعمال ذات الطابع الخدمي من خلال إجراء تحليل تنافسي والاعتماد على

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء تحليل SWOT كمسبب لعمليات التطوير والإبداع يساعد استراتيجيات التحسين المستمر في تحقيق أهدافها تجاه تكاليف الاحتفاظ، بالإضافة إلى أنه يساهم في ترشيد القرارات الإدارية ودعم المحاسبة الإدارية في مواجهة المتطلبات التي تفرضها المستجدات الحديثة في سوق خدمات الاتصالات.

وترى دراسة (Suárez-Barraza et al, 2011) أن استراتيجية التحسين المستمر لها مردود إيجابي على كفاءة الجهاز التسويقي خاصة في الشركات العائلية في المكسيك وخفض التكاليف التسويقية وخاصة المرتبطة بتكاليف الاحتفاظ والاكتساب.

وتتفق دراسة (Singh & Singh, 2012) في أن استراتيجية التحسين المستمر تساعد في تحقيق درجات الرضاء والولاء للعملاء المضيفين للقيمة؛ لأنه يمكن من إجراء تحسين مستمر وتدرجي لكل من (الأداء/الجودة/التكلفة).

وباستقراء كل من النموذجين الأمريكي والياباني تجاه استراتيجية التحسين المستمر تبين أن النموذج الياباني يستخدم استراتيجية التحسين المستمر لدعم سياسة الاحتفاظ بالعملاء وخفض المخصصات المالية المخصصة لتلك التكاليف باعتبارها جزءاً أصيلاً من التكاليف التسويقية لأن النموذج الأمريكي يركز على الربحية السريعة بالاعتماد على الأفكار الفردية دون المشاركة، ووجود ثقافة تنظيمية تساعد في تحقيق الاستراتيجية نحو تحقيق الهدف منها. وهو خفض تكاليف الاحتفاظ، بينما النموذج الياباني يأخذ هذه الاعتبارات في الحسبان وهو ما حدا به إلى تحقيق كل من درجة رضاء العملاء وربحيه معقوله تتوافق والموارد المتاحة.

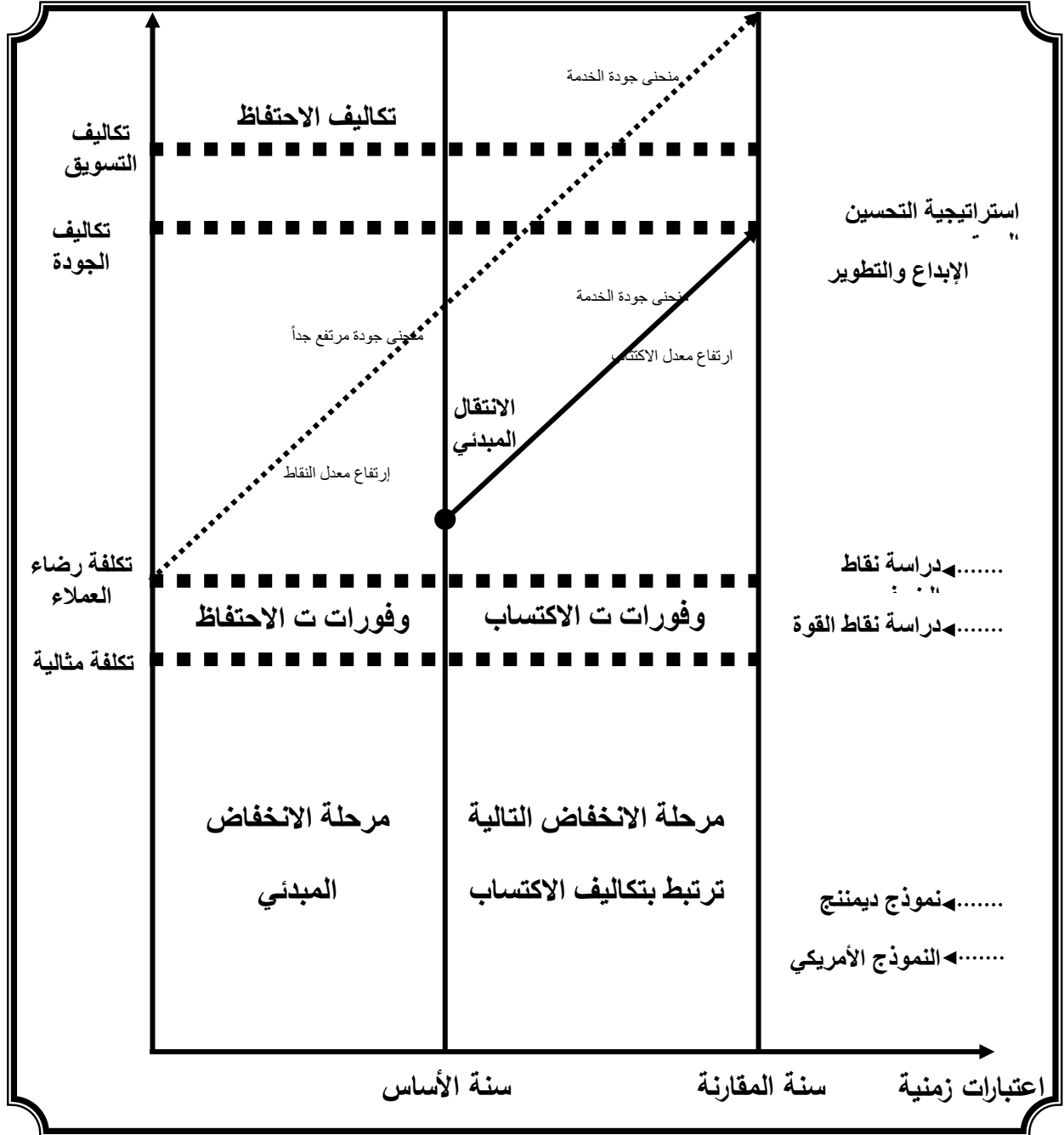
وترى دراسة أبو العز، (٢٠١٣) أن مدخل التحسين المستمر يساهم في خفض التكلفة في مرحلة تقديم الخدمة لأمر هام، وهو تحقيق التكلفة المستهدفة وخفض التكلفة الفعلية إلى أقل من التكلفة المستهدفة بالاعتماد على الابتكار والإبداع في تطوير الخدمات عند مستويات التنفيذ.

ويرى الباحث أن استراتيجية التحسين المستمر يمكن أن تساعد في خفض تكاليف الاحتفاظ إذا اعتمدت على نموذج ديمينج (PDCA) من خلال:

(١) التخطيط Planning للخدمة المقدمة التي تبحث في درجة رضاء العملاء ودراسة متطلبات رضائهم كل فترة زمنية.

(٢) افعل Do: وهي مرحلة اتخاذ إجراءات لازمة للحصول على درجة رضاء العملاء.

د. مؤمن فرحات
قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
(٣) افحص Check: وتمثل هذه المرحلة متابعة قائم التخطيط له ومقارنته مع الأداء الفعلي واستطلاع آراء العملاء تجاه الخدمات المقدمة.
(٤) نقد Act cycle: عند التحقق من وجود درجات الرضاء يتخذ هذا المستوى كمقابل معياري لتطبيق استراتيجية تحسين مستمر لفترة تالية.
ويحاول الباحث وضع تصور لتخفيض تكلفة الاحتفاظ بالاعتماد على استراتيجية التحسين المستمر.



يتضح من الشكل السابق:

- (١) أن استراتيجية التحسين المستمر تستطيع المساعدة في خفض تكاليف الاحتفاظ في مرحلة مبدئية، من خلال التركيز على منحى جودة الخدمة من خلال التميز في تقديم الخدمة عن المنافسين وهذا يستلزم تخصيص موارد للبحوث والتطوير والجودة.
- (٢) حدوث وفورات في تكاليف الاحتفاظ تستطيع الإدارة توجيهها إلى مرحلة تالية من التطوير بغرض الاكتساب، وفي هذه المرحلة تكون الفئات المستهدفة لزيادة القيمة المضافة لمنظمات الأعمال (العملاء المضيفين للقيمة).
- (٣) يساعد نموذج ديمنج في تحقيق التخصيص المبدئي لتكاليف الاحتفاظ.
- (٤) إجراء مقارنات للتكاليف التسويقية في المرحلة الثانية لاستهداف التكلفة المثالية للاحتفاظ.

دعائم دورة حياة الخدمة في خفض تكاليف الاحتفاظ وأغراض ربحية العملاء:

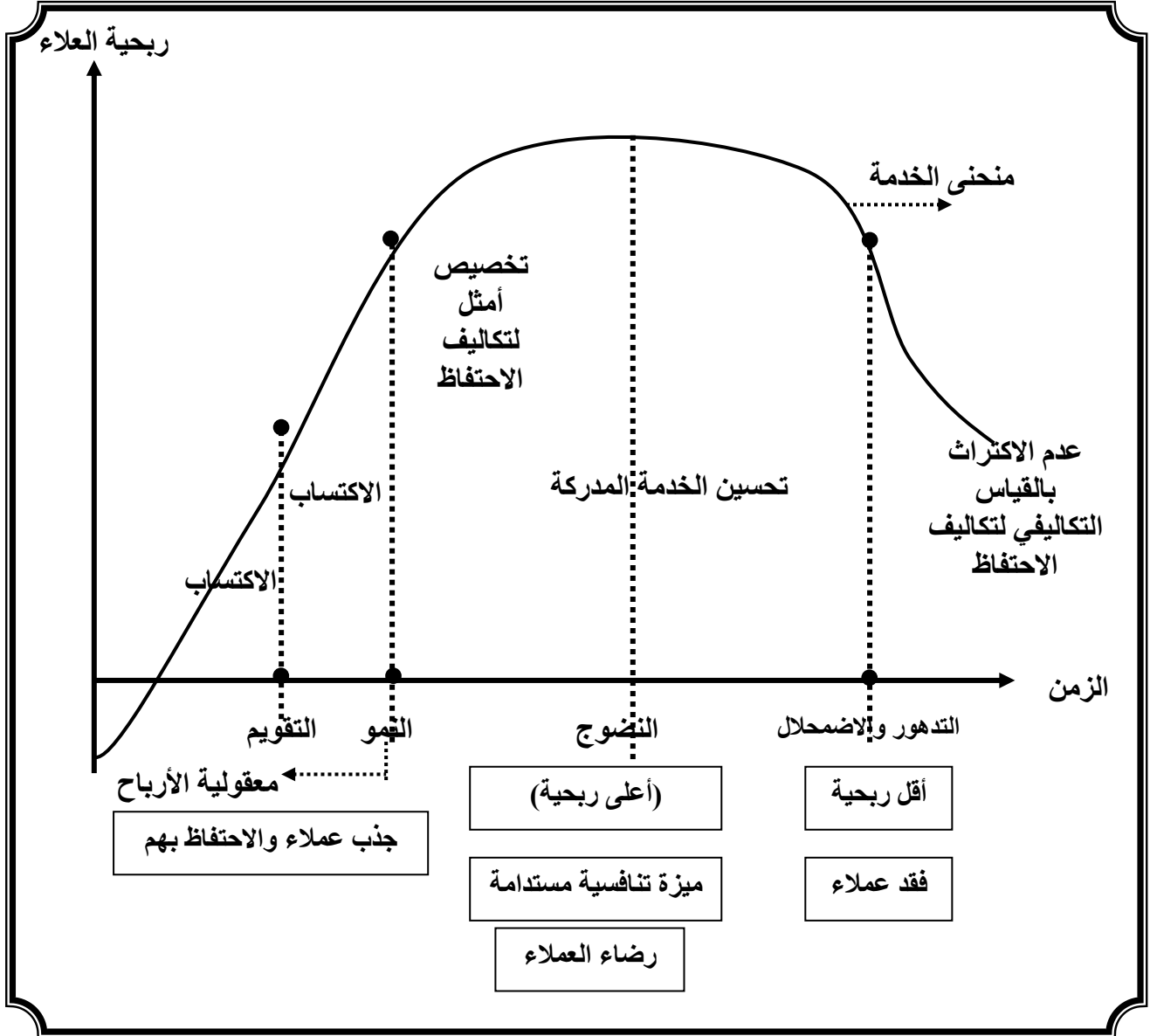
تمثل دورة حياة الخدمة في مراحلها الأربعة إحدى أهم المؤثرات في تكاليف الاحتفاظ، وخاصة مرحلة التقديم، كما يمكن القول إن دورة حياة الخدمة تعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات التسويقية التي تترك تأثيراً على عنصر الربحية. فهناك آليات لابد وأن توظفها منظمات الأعمال ذات الطابع الخدمي لضمان الاحتفاظ بالحصة السوقية والبحث عن قطاعات سوقية أخرى من خلال عناصر التمييز في الخدمات وكسب عملاء جدد واستقرار الأسواق وخفض درجات المخاطر والعمل على تخفيض أنماط التكاليف التشغيلية وزيادة جودة الخدمة وتفعيل خدمات ما بعد البيع.

فالمحرك الأساسي في عنصر الربحية هو رضا العملاء، والاحتفاظ بمعدلات الحصة السوقية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وهذا يتطلب جهوداً تسويقية من منظمات الأعمال من أهمها:

- (١) وجود استراتيجيات للتسعير مراعية مدى تأثير ذلك على معدلات الحصة السوقية.
- (٢) مراقبة وتتبع تكاليف الاحتفاظ في مرحلة التقديم.
- (٣) زيادة الموازنات المالية لتكاليف الاكتساب في مرحلة النمو.

د. مؤمن فرحات
وترى دراسة (Dunk, 2004): أن منظمات الأعمال -لابد- عليها إجراء تحليلات للمنافع الاقتصادية الناتجة من كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة، بالإضافة لإجراء تقدير مبدئي لربحية العملاء في كل مرحلة من مراحل دورة حياة الخدمة.

ويرى الباحث أن مرحلة تقديم الخدمة تعد أهم مراحل دورة حياة الخدمة، والتي يكون فيها اكتساب العملاء الجدد يمثل قيمة مضافة ينبغي معها الحفاظ على درجات رضا العملاء عن الخدمات المقدمة، ويستوجب في هذه المرحلة أن توجه كافة الموارد للجهود التسويقية ودعائم التكاليف التي سيجتذب عليها جذب عملاء جدد، وإن هذه المرحلة ستكون مؤثرة إذا ما رغبت المنظمات في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. وركزت دراسة Pileliené and Grigaliūnaitė, (2017) على أن مرحلة النضج تستلزم وجود تكاليف الاحتفاظ بهدف تحقيق درجات رضا العملاء في سوق الاتصالات عبر الجودة المدركة للعملاء، كما أن مرحلة النضج تستلزم وجود استراتيجيات لإدارة التكلفة للحفاظ على الحصة السوقية المكتسبة في سوق الاتصالات، وهو ما سوف يؤثر على زيادة الربحية بالإضافة إلى موضوعية القياس التكاليفي للتكاليف التسويقية والاستناد على مسببات التكلفة ودراسة أوجه الأنشطة ذات الارتباط بمناطق البيع، (طبقات العملاء مضيفين وغير مضيفين للقيمة - قنوات الاتصالات السوقية - خدمات ما بعد البيع). ويلاحظ أن دراسة هذه الأنشطة له ارتباط بدورة حياة الخدمة خاصة في مرحلة النمو والنضج، بل إن مرحلة التدهور في دورة حياة الخدمة ستتأثر أيضاً عند عدم الاهتمام بتكاليف الاحتفاظ وأخذها في الاعتبار، ويمكن القول: إن المنظمات الخدمية تفقد العديد من العملاء بسبب عدم دراسة كيفية الاحتفاظ وجذب عملاء مضيفين للقيمة مما يؤثر على الربحية ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:



المصدر: الباحث

ويلاحظ أن:

(١) مرحلة التقديم تركز على دراسة وتحليل وتخصيص تكاليف الاكْتساب والاحتفاظ، والتي تتطلب دراسة المنافسين بالإضافة إلى الجهود التسويقية للاحتفاظ بالعملاء المكتسبين عبر التميز في الخدمات المقدمة.

- د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
- (٢) مرحلة النمو تتطلب الاحتفاظ من خلال اتساع سلسلة الخدمات المقدمة للعملاء والمضيفين للقيمة وهذا يحقق مستويات معقولة من الربحية.
- (٣) مرحلة النضوج وتعد المرحلة التي تصل بمنظمات الأعمال إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة شريطة الاهتمام بتقديم خدمات أفضل لكسب رضا العملاء وتضييق الفجوة بين أهدافها وكسب أكبر حصة سوقية.
- (٤) مرحلة الاضمحلال والتدهور وفيها تكون منظمات الأعمال ارتكزت على إهمال التحسين المستمر وانخفاض معدلات جودة الخدمة وعدم الاهتمام بتكاليف الاحتفاظ، **ويعتقد الباحث أن مرحلة الاضمحلال لها أبعادها على الربحية من خلال:**
- أ) وجود علاقة طردية بين درجات الاهتمام بتكاليف الاحتفاظ والخدمات المقدمة.
- ب) أن تكاليف الاحتفاظ تؤثر على ربحية العملاء. فإذا أهملت منظمات الأعمال القياس التكاليفي لتكاليف الاحتفاظ والتخصيص الأمثل لها والاهتمام بكافة الأنشطة المؤثرة عليها والزمن فإن منحنى دورة حياة الخدمة سيؤول إلى مرحلة الاضمحلال تاركًا الأثر على معدلات الربحية بالانخفاض.
- ج) مرحلة الاضمحلال تتطلب دراسة مسببات التكلفة والأنشطة والاهتمام بعنصر الزمن عند القياس التكاليفي من خلال الاعتماد على **Time driver Activity Based Costing**
- د) استخدام التحليل المستمر لعنصر تكاليف الاحتفاظ ودراسة مخاطر ارتفاع التكاليف ودراسة تأثيرها على الربحية يكون من خلال الاعتماد على مبدأ التكلفة والعائد.
- وعرضاً لما سبق فإن تكاليف الاحتفاظ تتطلب الاعتماد على دراسة (رضاء العملاء - تحسين الخدمة - التقدير الأمثل والموضوعي للمخصصات المالية لها - القيمة الاقتصادية المضافة من الاحتفاظ بالعملاء).
- كما أن امتلاك منظمات الأعمال لحصة سوقية أكبر سيعزز ربحية العملاء وهنا يمكن اشتغال الفرضية الأولى.
- (ولا توجد علاقة بين تكاليف الاحتفاظ وربحية العملاء)

د. مؤمن فرحات
ويتساءل الباحث:

١ - كيف أن التطوير والتحسين وتكاليف الجودة خلال دورة حياة الخدمة بمثابة محركات لتكلفة الإحتفاظ؟

ويرى الباحث أن التطوير والتحسين بمثابة محركات لتكلفة الإحتفاظ من خلال الأسباب التالية:

- ١ - التحسين المستمر لأداء الخدمة يساهم في تحقيق رضا العملاء فهناك علاقة طردية بين التطوير والتحسين ورضا العملاء.
- ٢ - توجيه محركات تكاليف الإحتفاظ إلى عملية التطوير والتحسين المستمر سينعكس على إرتفاع منحنى جودة الخدمة.
- ٣ - تجويد الخدمة دالة في رضا العملاء عبر تكاليف الجودة .
- ٤ - جودة الخدمة تتأثر بنموذج ديمينج في التخصص الأمثل لتكاليف الإحتفاظ .
- ٥ - الموازنة التسويقية لها تأثيرات مباشرة على زيادة القيمة المضافة للعملاء حالة إتخاذ قرار بإتباع سياسة الإحتفاظ .
- ٦ - المحرك الأساسي لعنصر الربحية هو رضا العملاء عبر تحسين الخدمة المدركة.
- ٧ - التخصيص الأمثل لتكاليف الإحتفاظ سيؤثر على معقولية الأرباح بالإيجاب وهو عندما يصل منحنى حياة الخدمة إلى مرحلة النضوج .

المبحث الثالث

تقييم العلاقة بين مقومات تكاليف الاكتساب وربحية العملاء

أصبحت تكاليف الاكتساب مثار جدل بين الباحثين حول تأثيرها على ربحية العملاء أكبر من (تكاليف الاحتفاظ) المناظرة لها، وإذا كانت الموازنات التسويقية المخصصة يتم تخصيص الجزء الأكبر منها لتكاليف الاكتساب، أم لتكاليف الاحتفاظ؟ وباستقراء الآراء المؤيدة لتخصيص الجزء الأكبر من الموازنة التسويقية وتوجيهها إلى تكاليف الاكتساب لكل من:

(Livne et al, (2011); Reinartz and Kumar,(2000); Tsao et al, (2012)).

اتضح أن:

(١) تكاليف الاكتساب لها تأثير قوي على زيادة القيمة المضافة الاقتصادية من تكاليف الاحتفاظ.

(٢) تكاليف الاكتساب ستمكن من زيادة الأرباح المستهدفة ومن ثم قيمة العملاء.

(٣) تكاليف الاكتساب لها ارتباط بالمنافسة تكون العلاقة بينهما طردية.

(٤) تكاليف الاكتساب تتحول بعد فترة إلى تكاليف الاحتفاظ.

(٥) دورة حياة منظمات الأعمال الخدمية تركز في المراحل الثانوية على تكاليف الاكتساب.

(٦) تكاليف الاكتساب تحتاج في هيكلها إلى استراتيجيات من إدارة التكلفة بهدف تحسين ربحية العملاء.

(٧) تكاليف الاكتساب تساعد في خفض درجات مخاطر السوق.

(٨) تكاليف الاكتساب تتأثر بمستويات التغيرات التكنولوجية خاصة في سوق الاتصالات.

(٩) تكاليف الاكتساب تتأثر برأس المال المستثمر بعلاقة طردية.

ويتضح للباحث أن هناك آراء أخرى تعارض ما جاء أعلاه بالاستناد إلى الحجج والبراهين التالية:

(١) أن تكاليف الاحتفاظ ستترك أثراً مستقبلياً على الأرباح في الأجل الطويل، وأن الحفاظ على ولاء ورضا العملاء سيحقق قيمة مضافة مستقبلية.

- د. مؤمن فرحات
- قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
- (٢) أن تكاليف الاحتفاظ تتطلب وجود جودة في الخدمات المقدمة، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة الحصة السوقية.
- (٣) تكاليف الاحتفاظ أقل مخاطرة من الاستثمار في تكاليف الاكتساب.
- (٤) بعض المؤسسات الخدمية مثل البنوك غيرت الاستراتيجية من الاكتساب إلى الاحتفاظ وإعادة الهيكلة الوظيفي واستبدال مديرين مسؤولين عن الاحتفاظ كبديل عن الاكتساب وهو ما حدث مع Citi Bank في عام 2006.
- (٥) أن ت. الاكتساب تمثل تكاليف إضافية على الموازنات التسويقية، وأن العوائد المتوقعة ستكون أقل استناداً إلى القاعدة التسويقية من ٨٠% من حجم الأرباح يحققه ٢٠% من العملاء المحفوظ بهم. ربما يحتاج ذلك إلى فترة أطول ولكن في ظل وجود استراتيجيات متطورة من الخدمات سيحقق وفورات تساهم في خفض التكاليف التسويقية.
- ويعتقد الباحث أن الآراء السابقة كل منها يحمل مزايا لكل وجهة نظر بالإضافة إلى وجود انتقادات متبادلة بينهما، لذلك كانت هناك وجهة نظر تحمل في طياتها التوازن بين ت. الاحتفاظ، ت. الاكتساب بما يتيح التخصيص الأمثل للموازنات التسويقية مما يساعد في خفض درجات المخاطرة وتحقيق معدلات من الربحية مقبولة.
- وتكمن وجهة النظر الثالثة والتي يمكن أن يطلق عليها "استراتيجية التوازن"، وتقوم مقومات هذه الاستراتيجية على عدة مراحل:

١ - المرحلة الأولى: التركيز على تكاليف الاحتفاظ (الأرباح المؤجلة):

حيث يتم التركيز في توجيه الجزء الأكبر من الموازنات التسويقية وتخصيصها على الاحتفاظ وفي سبيل ذلك سيكون هناك جهود تسويقية محددة، كما يتم الاتجاه نحو تحقيق رضا العملاء واتساع قنوات الاتصال مع البيئة الخارجية بهدف كسب ولاء العملاء عبر تحسين جودة خدمات العملاء، واستخدام نظام ABC الموجه بالوقت في فحص شكاوي العملاء، وهذا من شأنه الحفاظ على العملاء المضيفين للقيمة خاصة وأن العملاء لديهم قناعات بأن الجودة المقدمة في سوق الاتصالات تحتاج إلى وقت مناسب دون تأخير، وقد استجابت شركات الاتصالات العالمية لهذه الفلسفة وأنشأت (أسلوب إدارة العلاقة مع العملاء) Customer Relationship

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

Management وهذا الأسلوب سوف يمكن الشركة من تقدير وقياس ربحية العملاء وهو ما أشارت إليه دراسة (Kim et al, 2003) من أن هذا الأسلوب يؤدي إلى أمرين:

- يساهم في تحسين القيمة المضافة للعميل بالإضافة إلى أنه يركز على متطلبات العملاء بالاعتماد على دراسة المشكلات والعمل على حلها.
- كما أن هذا الأسلوب يساعد في قياس معدلات دوران العملاء وقياس ربحيتهم.

وأن الشركة في المرحلة الأولى تواجه صعوبات في رضا العملاء لأنهم يشكلون مجموعات غير متكافئة، ومن ثم فإن مستويات الخدمات ستكون متفاوتة وتحتاج إلى جهود وأعباء وتكاليف تشغيلية بالإضافة إلى اختلاف معدلات ربحية العملاء المتولدة من التعاملات مع العملاء، وهذا يتطلب من منظمات الأعمال ضرورة تصنيف العملاء إلى مجموعات مضيضة للقيمة وغير مضيضة للقيمة، كما عليها أن تحدد نسبة النمو في ظل العملاء القدامى والمحتفظ بهم وإجراء استقصاء من وقت لآخر للتعرف على درجة رضائهم عن الخدمات المقدمة سواء (المكالمات/المقابلة الشخصية/مواقع التواصل الاجتماعي).

ويلاحظ أن ربحية العملاء في هذه المرحلة ستكون أقل لأن المراحل الثانوية لدخول أسواق المنافسة ستكون تكاليف الاحتفاظ لها هي نفسها تكاليف الاكتساب.

٢ - المرحلة الثانية: التركيز على استراتيجية التحسين المستمر وتكاملها مع تحليل سلسلة القيمة.

في ظل هذه المرحلة يتطلب الأمر التكامل بين أسلوب التحسين المستمر وسلسلة القيمة، وتوجيه الجزء الأكبر من الموازنات التسويقية إلى تكاليف الاحتفاظ؛ لأن سياسة التحسين المستمر ستتضمن معدلات احتفاظ من العملاء أكبر مما سينعكس على ارتفاع معدلات الربحية شريطة تقديم عروض وخصومات من شأنها اكتساب رضا العملاء الحاليين بالإضافة إلى جذب عملاء جدد في ظل تجويد الخدمات المقدمة للعملاء، وتكتمل هذه السياسة بالتكامل مع أسلوب تحليل سلسلة القيمة Value chain analysis، والذي يرجع الفضل لظهوره إلى (Porter) والذي يقوم على اعتبار المنظمات الخدمية كنظام به مجموعة من الأنشطة: إحداها تسمى الأنشطة الأساسية، والأخرى أنشطة داعمة، وتتضمن الأنشطة الأساسية عدة أنشطة منها:

د. مؤمن فرحات
قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
(عمليات الإمداد/العمليات التحويلية/التسويق/خدمة العملاء) وقد حددت دراسة
Horngren et al (2010) أن أسلوب سلسلة القيمة يسعى إلى الحصول على أعلى درجات
الولاء والرضاء من العملاء، بل إنه أسلوب يحقق أهداف إدارة التكلفة الاستراتيجية من خلال
خفض التكلفة بشرط أن تسعى منظمات الأعمال إلى توجيه اهتمامها للأنشطة الداخلية والخارجية
كوحدة واحدة.

ويهدف أسلوب القيمة إلى دراسة وتحليل كافة المعاملات الخارجية مثل العملاء والموردين
والمنافسين ومدى تأثيرها على ربحية العملاء وكذلك القيمة المضافة بالإضافة إلى الاستغلال
الأمثل للموارد المتاحة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

ويلاحظ أن دراسة **Anderson and Swaminathan, (2011)** ركزت على أهمية
التركيز على درجات رضاء العملاء وخاصة المضيفين للقيمة، وقد انتهت إلى نتيجة هامة
مفادها أن ٥% زيادة في رضاء العملاء المضيفين للقيمة سيترتب عليه زيادة في (ربحية
العملاء) بمقدار ٣٠%.

ويرى الباحث أن سلسلة القيمة يمكن أن تؤدي إلى تخفيض تكاليف الاكتساب والاحتفاظ

في ظل هذه المرحلة من خلال:

- إعادة هيكلة أشكال الحملات الإعلانية.
- الاتجاه نحو التوسع في قنوات توزيع الخدمات.
- التقييم المستمر لاتجاه وسلوك ت. الاحتفاظ وتحديد نسبة الحصة السوقية.
- الارتكاز على مقياس القيمة الاقتصادية المضافة باعتباره مقياساً ملائماً للأداء، بموجبه
يمكن الوقوف على عملية التحسين المستمر في ربحية العملاء.

ويقترح في هذا السياق اجراء تعديلات على معادلة القيمة المضافة كما يلي:

القيمة الاقتصادية المضافة = قيمة المنشأة - راس المال الكلي

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح - تكلفة راس المال

الوضع المقترح:

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح - تكلفة الاحتفاظ

ويمكننا القول: إن الأمر يتطلب من محاسب التكاليف:

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

- توفير بيانات عن تكاليف الاحتفاظ وتحليلها ومقارنتها بالربحية خلال الفترات المحاسبية.
- الاعتماد على رسملة الحملات الإعلانية وكذلك نفقات البحوث والتطوير بصفة مستمرة.
- مقياس القيمة الاقتصادية المضافة مقياس يصلح للقياس التكاليفي لفترات قصيرة وهو ما يلائم المرحلة الثانية المقترحة.
- يوفر مقياس القيمة الاقتصادية معلومات تكاليفية تساعد في التخطيط للفترات التالية للمرحلة الثالثة.

وتجدر الإشارة إلى أن سوق الاتصالات يتميز بالتطوير السريع في تقديم الخدمات، ويحمل معه العديد من التغيرات التي تتطلب سياسات دفاعية وهجومية لامتلاك حصة سوقية ملائمة تترك تأثيراً قوياً على ربحية العملاء، وهذا يفرض على إدارة التكلفة الاستراتيجية استغلالاً استراتيجياً تخفيض (زيادة التكلفة).

Cost Leadership Strategy:

تساعد هذه الاستراتيجية في تحقيق مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال ذات الطابع الخدمي في ظل منظومة اقتصادية قائمة (المنافسة السعرية).

وترتكز هذه الاستراتيجية على فرضية وجود أسعار بيع الخدمات وفقاً لاعتبارات سوقية تحددها قوى العرض والطلب، ومن ثم فإن محاسب التكاليف مطالب بالتحليل المستمر لسلوك تكاليف الاحتفاظ بما يضمن تخفيضها باعتبارها مؤشراً قوياً في عناصر التكاليف التسويقية، كما أن اتباع هذه الاستراتيجية يساعد على التطوير المستمر والتحسين في أداء الخدمات بما يساعد على الاستمرار في المنافسة وامتلاك حصة سوقية معقولة تضمن البقاء وفقاً لدعائم دورة حياة الخدمة، وقد لاقت هذه الاستراتيجية قبولاً عاماً لدى محاسب التكاليف في شركات ومنظمات خدمية دولية مثل شركة Texas instrument في مجال الاتصالات والتكنولوجيا الحديثة.

وتريد دراسة (Goodwin and Ross, 1992) أن مستويات رضا العملاء تتأثر بالانخفاض في حالة عدم وجود خدمة جديدة وبالإضافة إلى عدم الاهتمام بالردود على شكاوى العملاء، كذلك على عدم وجود أساليب تسويقية تضمن الحفاظ على العملاء الحاليين، وهذا يحتاج إلى وجود سياسات تسويقية تعتمد على موازنات تستند على زيادة التكلفة وامتلاك حصة تسويقية، وهو ما

د. مؤمن فرحات
 تم إيضاحه في إجراء مقارنة بين استراتيجية الحصص السوقية واستراتيجية رضاء وولاء العملاء
 في ظل تطبيق استراتيجية زيادة التكلفة كما هو موضح بالجدول رقم (٣).

جدول رقم (٣)

مقارنة بين كل من استراتيجية الحصص السوقية ورضا العميل

أوجه المقارنة	النصيب السوقي	رضا العميل	الاستراتيجية الملائمة
* نوع الاستخدام	أسواق متشعبة من الخدمات المقدمة	ركود في سوق الخدمات	زيادة التكلفة
* نوع الاستراتيجية	هجومية	دفاعية	التحسين المستمر
* نقطة الارتكاز	المنافسة	العملاء	المنافسة السعرية
* معيار النجاح والفشل	مقارنة الحصة السوقية بحصص المنافسين	معدل الاحتفاظ بالعملاء	العملاء المضيفين للقيمة (بطاقة الأداء المتوازن)
المحصلة النهائية	الحصة السوقية	سياسة الاحتفاظ بالعملاء	قياس سلوك التكاليف والأداء غير المالي

ويتضح مما سبق:

- (١) أن اتباع سياسة الاحتفاظ في المرحلة الثانية في ظل اتباع سياسة زيادة التكلفة سيؤدي إلى امتلاك حصة سوقية أكبر في حالة وجود سياسة التحسين المستمر للخدمات المقدمة، مما سينعكس على وجود انخفاض في التكاليف المخصصة للاحتفاظ بالعملاء ومن ثم ارتفاع مستوى ربحيتهم.
- (٢) التركيز على سياسة رضاء العملاء وقياسها تكاليفياً باستخدام بطاقة الأداء المتوازن سيحقق منفعة للمعلومات التكاليفية تساعد إدارة التكلفة في ترشيد القرارات.
- (٣) أن اتباع سياسة الهجوم غالباً ما ستكون ذات تكلفة عالية لأنها تحتاج إلى خوض غمار المنافسة، كما تحتاج جهوداً تسويقية بهدف امتلاك حصص سوقية في سوق منافسة الاتصالات.

إعادة هيكلة العلاقة بين ربحية العملاء ودرجات رضاهم في ظل قياس تكاليف الاحتفاظ:

تتفق العديد من الدراسات الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية والدراسات التسويقية على أن المؤثر الفعال في ربحية العملاء هو قياس درجة رضاهم عن الخدمات المؤداه بما يسمح

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء بانخفاض معدلات الشكاوى، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء لمنظمات الأعمال نظراً لارتباطهم بالخدمات التي تلقي القبول العام لديهم، وهو ما سينعكس على ارتفاع قيمة المنشأة ومن تم ربحها في الأجل الطويل دون التعرض لمشكلة إعادة التوازن في تخصيص الموازنات التسويقية، ليس هذا فحسب، بل إن رضا العملاء سيؤدي إلى انخفاض معدلات دوران العملاء وتوجيه استثمارهم في شركات منافسة، وعليه فإن الاستمرار في قياس رضا العملاء سيؤدي إلى حدوث انخفاض (تكلفة تحول العملاء) مما يؤدي إلى ثبات معدل الاحتفاظ بالعملاء.

وعرضاً لما سبق فإن قياس رضا العملاء سيخلق في الأجل الطويل (شهرة محل) في ظل وجود ارتفاع غير عادي عند قياس الربحية، مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الاكتساب، ومن ثم انخفاض معدل مخاطر فقد العملاء المضيفين للقيمة من خلال توجهات **Horngren et al, (2010)**، والتي جسدت مجموعة من المحاور سوف تساعد في تحليل عناصر ربحية العملاء مثل:

- ١) توجيه جهود فلسفة إدارة التكلفة نحو (التكلفة + الجودة + الوقت).
 - ٢) خفض التكلفة باستخدام قياس سلوكها بصيغة مستمرة.
 - ٣) تصويب سياسة التركيز على تكاليف الاحتفاظ فقط أو الاكتساب فقط، والتوجه إلى سياسة التوازن ويمثل ذلك نقاط قوة وفيرة تنافسية مستدامة.
 - ٤) التركيز على التكامل بين سياسة التحسين المستمر وتحليل سلسلة القيمة، وتمثل تلك المحاور مبادئ أساسية لإرضاء العميل ومن ثم زيادة الربحية وتؤكد دراسة **سعد الدين، (٢٠٠٤)** على أهمية قياس تأثير سلسلة القيمة من خلال دراسة مسببات التكلفة في ظل الاعتماد على مدخل ABC على ربحية العملاء والتركيز على تحليل التكاليف التسويقية بالإضافة إلى تحليل تكلفة العميل.
- وتتفق دراسة **البتانوني، (٢٠١٣)** مع الدراسة السابقة في أهمية الاعتماد على نظام النشاط الموجه (TDABC) في تحليل ربحية العملاء، وأنه سيؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، ويرى الباحث أن نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC يناسب قياس درجة رضا العملاء وخاصة في منظمات الأعمال ذات الطابع الخدمي والعاملة في سوق الاتصالات.

د. مؤمن فرحات
قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
وتؤكد دراسة **Tatikonda, (2013)** على أهمية الاحتفاظ بالعملاء واستمرارية القياس التكاملي لها وتحليلها باستخدام TDABC لقياس تأثيرها على تحسين ربحية العملاء، وأن معدلات فقد العملاء يتسبب في انخفاض الربحية في منظمات الأعمال ذات الطابع الخدمي كالبنوك مع أهمية الاعتماد على أسلوب تحليل القيمة في قياس قيمة الخدمات والأنشطة لضمان الحفاظ على العملاء المضيفين للقيمة.

وتتفق دراسة **أبو العز، (٢٠١١)** على أهمية الاعتماد على أسلوب تحليل القيمة كمقياس لتحليل الأنشطة ذات الاهتمام بخدمة العملاء من خلال التركيز على مبادئ حوكمة التكلفة وإدارة علاقات العملاء والتصميم والمواصفات للخدمة المقدمة لهم؛ حيث إن الاهتمام بذلك سيمنح من زيادة الحصة السوقية في ظل اتباع سياسة تسعير الخدمة الملائم.

المرحلة الثالثة: اتباع سياسة التوازن عند تخصيص الموازنات التسويقية وتقييم ربحية العملاء. وفقاً لهذه المرحلة يتم تركيز كافة الجهود التسويقية والموازنات المخصصة تجاه تكاليف الاكتساب، مع مراعاة قياس نسبة الحصة السوقية والأرباح المستقبلية والمستهدف والمحقق منها. وتؤكد دراسة **Tatikonda, (2013)** على أهمية وجود برامج تحسين الخدمة للعملاء بهدف جذب عملاء جدد ودراسة الاحتياجات، وتوصلت هذه الدراسة إلى الاهتمام بالاحتفاظ بالعملاء والتركيز في مرحلة سابقة، ثم التحول إلى مرحلة التركيز على الاكتساب. ويتوجب على محاسب التكاليف دراسة زيادة خدمات تحمل معها درجات التمييز بما يسمح بالمنافسة وسوف يؤدي ذلك لزيادة ربحية العملاء، ومن ثم تحقيق حصة سوقية أكبر من المنافسين. ويعتقد الباحث أن امتلاك حصة سوقية أكبر سوف يتحقق في هذه المرحلة للأسباب التالية:

- (١) وجود قياس موضوعي لقياس تكاليف الاكتساب والعمل على حوكمتها بما يساعد على ترشيد سلوك هذه التكلفة في ظل لزوجة التكلفة.
- (٢) وجود إدارة ومديرين لديهم القدرة على التخطيط السليم لأبعاد السوق التنافسية.
- (٣) ضرورة قياس التدفقات النقدية المستقبلية، وقياس الربحية يكون قائماً على أساس الاستحقاق.
- (٤) دراسة إمكانية تحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين (مضيفين للقيمة).
- (٥) التركيز على استراتيجية تمايز الخدمات المقدمة لسياسة جذب عملاء جدد.

- د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
- (٦) لا بد على إدارة التكلفة أن تستهدف قياس تأثير تكاليف الاكتساب ومعدلات الحصص السوقية بغرض الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة في ظل أنماط وأنواع الاتصالات في السوق.
- (٧) التركيز على توسيع نطاق الخدمات المقدمة وربطها بمدى زمني بصفة مستمرة، مما يخلق نوعاً من الرضا للعملاء، ويجذب معه عملاء جددًا بعيداً عن السياسة التسعيرية. فالشرائح الأكبر للعملاء في سوق الاتصالات تستهدف الحصول على الخدمات بالدرجة الأولى بغض النظر عن سعر الخدمة، وإن كان التأثير سيكون قليلاً.
- (٨) على منظمات الأعمال تخصيص موازنة أكبر وإعادة تحقيقها على ت. الاحتفاظ. الاكتساب.

وتؤكد دراسة **Ovchinnikov et al, (2014)** على أهمية دراسة ظروف سوق الاتصالات عند تخصيص الموازنات التسويقية أو الاستثمار المقرر لتكاليف الاحتفاظ والاكتساب نظراً لقوة المنافسة ودخولها السوق الاحتكارية وعدم تجانس العملاء وضرورة وجود تنسيق بين كلٍ من (إدارة التكلفة / إدارة علاقات العملاء) ودراسة العوامل ومحركات قيمة العملاء من خلال **ABC** ودراسة توقيت الخدمة ومعدل دراسة الشكوى وتوقيتها باستخدام **TDABC** وكذلك دراسة الخدمات اللوجستية وخدمة العملاء.

ويرى الباحث أن دراسة العوامل السابقة ستؤثر إيجابياً على زيادة ربحية العملاء.

وترى دراسة **Kaplan and Anderson, (2004)** أن سياسة **TDABC** ستكون أفضل من سياسة **ABC** عند قياس ربحية العملاء وخاصة في المشروعات ذات الطابع الخدمي؛ لأنها تهتم بقياس سلوك واتجاهات العملاء ودراسة التوقعات وسرعة الاستجابة لشكاوى العملاء بما يضمن الحفاظ على العملاء القدامى، كما أن تركيز الحملات الإعلانية عن استحداث خدمات جديدة وسرعة الخدمات والعروض والخصومات ستكون آليات جاذبة لعملاء جدد مما يحقق انخفاض معدلات المخاطر.

وترى دراسة **الجبالي، (١٩٩٤)** أن نظام **ABC** أصبح يحتاج إلى تطوير من خلال الاعتماد على أهمية تحليل أداء منظمات الأعمال إلى مجموعة من العمليات؛ لأن ذلك سيمكن من أهمية تطبيق برامج تخفيض التكلفة بشكل أكثر دقة والتركيز على الأنشطة المضيئة للقيمة.

د. مؤمن فرحات
قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
وتتفق دراسة النشار، (٢٠٠١) على أهمية التركيز على تبني استراتيجية تساعد في دعم
الأنشطة المضيفة للقيمة من خلال دراسة وتحليل احتياجات العملاء باستخدام التكامل بين نظام
المحاسبة عن العمليات ABC والخصائص المميزة للمنتج FBC.
وعرضاً لما سبق يمكن القول: أن التخلي عن نظام ABC والتركيز على TDABC في
منظمات الأعمال ذات الطابع الخدمي بهدف قياس وضبط تكاليف الاكتساب يعد أمر ضرورياً
في ظل التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية خاصة في سوق الاتصالات، ولا بد من
استهداف احتياجات العملاء بالتركيز على المواصفات الرئيسية للخدمات وتحديد أوزان نسبية
وأهمية لها بهدف زيادة الحصة السوقية ونجاح تكاليف الاكتساب في تحقيق تدفقات نقدية تساهم
في زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لمنظمات الأعمال، ومن ثم زيادة ربحية العملاء، وقد ركز
المعهد البريطاني للمحاسبة الإدارية ومن ثم فإن الاهتمام بدراسة وتحليل تكاليف الاكتساب
سيؤدي إلى:

- (١) تتبع ورقابة الأنشطة المنفذة عن طريق إدارة علاقات العملاء.
 - (٢) قياس درجات رضا العملاء عن الخدمات المقدمة.
 - (٣) المساعدة في استهداف العملاء المضيفين للقيمة من خلال المواصفات المميزة للخدمات المقدمة.
 - (٤) توفير معلومات شاملة عن نتائج الحملات الإعلانية كاستجابة العملاء للخدمات المعلن عنها بالإضافة إلى توفير معلومات تكاليفية عن سلوك تكلفة الاكتساب.
 - (٥) المساهمة في تحليل ربحية الخدمات المقدمة ومن ثم زيادة القدرة التنافسية تجاه المنافسين في سوق الاتصالات.
 - (٦) إعداد إدارة نمو تحسين مدخل التكلفة على أساس المواصفات واستحداث نظم للخدمات لأغراض ارتفاع معدلات الاكتساب.
 - (٧) خفض مخاطر فقد العملاء عن طريق زيادة فاعلية الجهود التسويقية بالتنسيق بين (إدارة التكلفة الاستراتيجية وإدارة علاقات العملاء).
 - (٨) المساعدة في تقييم أداء إدارة علاقات العملاء والعمل على تحسين أدائها من خلال تحليل
- .SWOT**

- د. مؤمن فرحات
- قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
- (٩) قياس تكاليف التسويق للعميل وتقييم بحوث السوق واستراتيجيات التمايز.
- (١٠) تقييم خطط التسويق المتضمنة (الحملات الإعلانية الدورية والترويج للخدمة والتأكد من استهداف عملاء مضيفين للقيمة عن طريق الحملات الإعلانية المستمرة والإعلان التذكيري).
- (١١) المتابعة المستمرة للتكاليف على أساس النشاط الموجه بالوقت TDABC والتي تمكن من الاستجابة لمتطلبات العملاء مثل توقيت فحص الشكوى والرد عليها بما يمكن من تحقيق أعلى درجات الرضاء.
- (١٢) المساعدة في استحداث وتطوير وتحسين الخدمة بما يساعد في تحقيق ميزة تنافسية من خلال (العروض والخصومات وإمكانية تسويق الخدمات عبر مواقع التواصل الاجتماعي).
- (١٣) المساعدة في تقييم الربحية الحالية والمستهدفة.
- (١٤) إعادة هيكلة مسببات التكلفة مثل (الدعاية والإعلان/إقامة المعارض وإقامة الفروع/خدمات الإنترنت وتكلفة إنشاء المواقع والصفحات والتسويق عبر الأنشطة الرياضية والتعليمية وغيرها من الأنشطة وإنشاء نظام لإدارة الوقت) بما يسمح بتحديد أزمدة لكافة الأنشطة وإعادة تقييم هذه الأزمدة من وقت لآخر وقياسها على الربحية المحققة والمستهدفة.

٢ - كيف يعتبر TDABC مفيداً في تحليل ربحية العملاء وهل هذا حقيقة في تحليل الربحية أم خفض التكلفة. ولماذا TDABC دون غيره خاصة وأنها تتحدث في نظام قياس مرن ومتحرك؟

ويرى الباحث أن نظام TDABC يُعد مقياس لتحميل تكاليف الاحتفاظ من خلال المؤشرات التالية :

١ - يعد TDABC مفيد لتحليل ربحية العملاء لسهولة تقدير التكاليف لكل مجموعة من الموارد بالإضافة إلى أن منظمات قطاع الاتصالات يكون عنصر الوقت مؤثر في تحقيق ربحية .

٢ - يساعد هذا النظام في التغلب على المشكلات المرتبطة بإستطلاع أداء العاملين في قطاع الاتصالات عند سؤالهم عن الوقت المقدر لأداء الخدمة .

- د. مؤمن فرحات
- قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
- ٣ - يستطيع TDABC العمل تكاليفاً كمقياس لتخصيص الموازنة التسويقية على الأنشطة وفقاً لمحددات محركات التكلفة وصولاً إلى قياس ملائم لتوقيت أداء كل نشاط تمهيداً لتسعير تكلفة الخدمة ومساعدة في قياس ربحية العملاء .
- ٤ - يمثل TDABC مكمل لنظام (Customer – Driven Activity – (CDABC Based Costing) محاسبة النشاط الموجه بالعميل في الحصول على تجويد المعلومات التكاليفية يسهل مقارنتها بنظم التكاليف .
- ٥ - TDABC يعتمد على مسببات الوقت Time Drivers والتي يتم إستخدامها في معادلات الوقت Time Equations مما يساعد في التحكم في قياس التكاليف وبالإضافة إلى أنه يركز على العملاء المرشحين والمضيفين للقيمة والعملاء غير المرشحين (غير المضيفين للقيمة) .
- ٦ - TDABC عامل مساعد في الرقابة وتحسين العمليات إذ يركز على المقاييس المالية / غير المالية نحو تكاليف الإحتفاظ
- ٧ - يمثل TDABC الاجابة على تساؤلات (Johnson \$ Kaplan) في كتابهم (الملائمة المفقودة) والذي يشير إلى ندرة المعلومات التكاليفية وعلاقته بربحية العملاء وأن المقاييس الأخرى لا تعكس طرق القياس الحديث لعلمية التخصيص الملائم للتكلفة .
- ٨ - TDABC يقضي على مشكلات التقدير الشخصي لعنصر الوقت في ظل التحديات الحديثة التي تفرضها بيئة التكاليف والإتجاه نحو تحقيق ميزة تنافسية .
- ٩ - TDABC يلائم قطاع الإتصالات خاصة وأنها تعتمد على عنصر الطاقة للشبكات والقوى المحركة ، كما أنه يساعد (Balanced Scorecard) بطاقة الأداء المتوازن لقياس رضا العملاء وإكتساب عملاء جدد مما يفيد في التخصيص الأمثل لتكاليف الإكتساب .

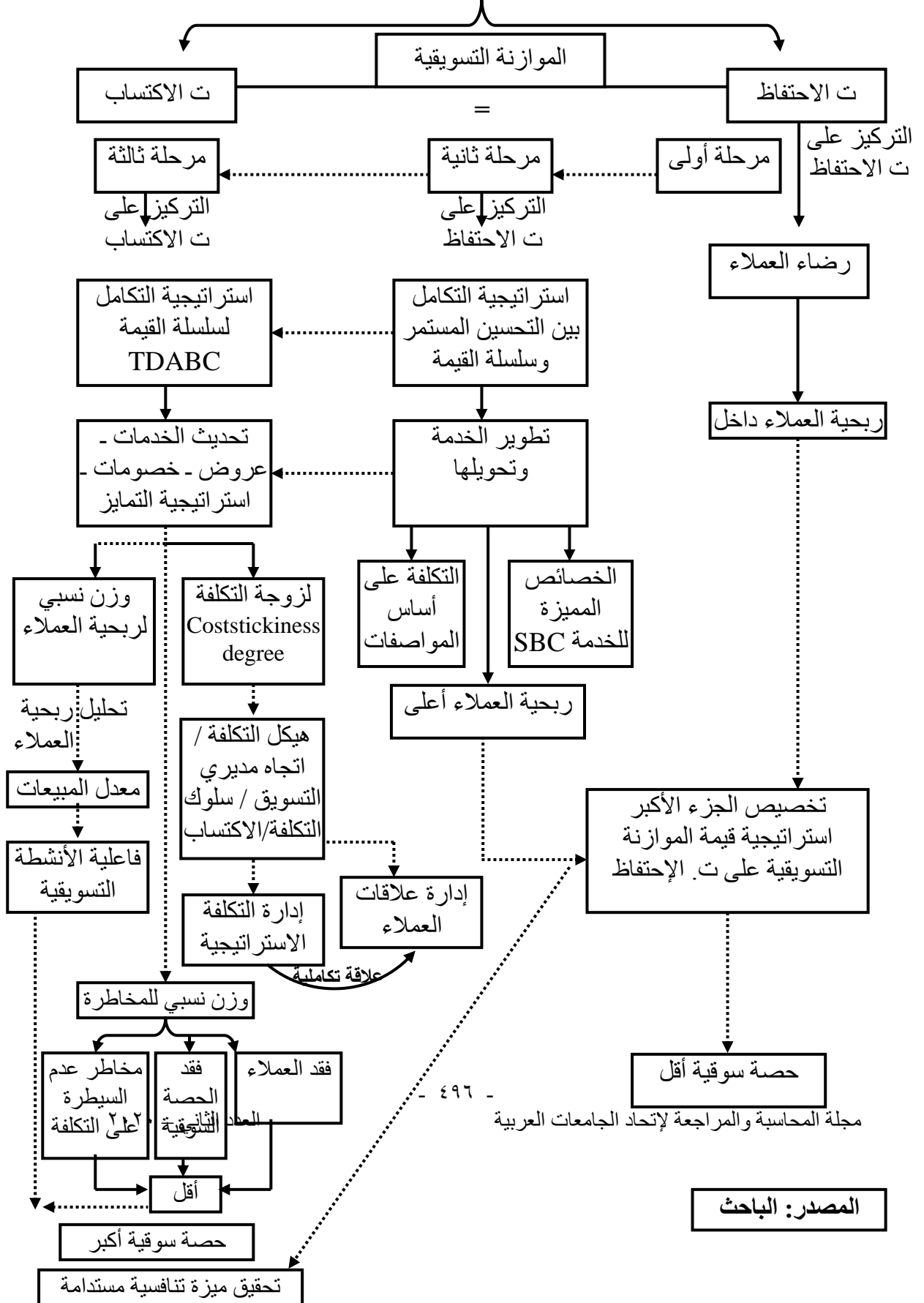
لماذا TDABC ؟

- ١ - يمثل TDABC مقياس ملائم للتخصيص الأمثل خاصة أنشطة التسويق / الإعلان / خدمات ما بعد البيع والتحسين) وهو ما قد لا يتم توافره في مقاييس أخرى مثل ABC والتي لا تهتم بقياس تلك الأنشطة المؤثرة في مراكز الخدمات .
- ٢ - طبيعة نشاط قطاع الإتصالات يكون أكثر إحتياجاً لوجود وقياس ضابط لوحدة وعنصر التكلفة خاصة توقيت أداء الخدمات المقدمة للعملاء ومدى إنعكاسها على رضائهم وخاصة مسببات الوقت .

- د. مؤمن فرحات
- قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
- ٣ - يراعي TDABC كلاً من تكلفة توفير طاقة الموارد والتوقيت المناسب لتنفيذ الأنشطة بينما الإعتدال على معدل تحميل قائم على مسببات التكلفة ومحركاتها سيؤدي إلى تشويه تكلفة وعدم موضوعية القياس لوحد التكلفة .
- ٤ - هذا النظام يلائم بيئة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات حيث أنه يلائم التغيرات والتحديات المستمرة والتحديات فيعطي قياس موضوعي لكافة الأنشطة الخدمية حيث أنه يسمح بإعادة هندسة العمليات بالإضافة لقياس جودة الخدمة المؤداة للعملاء .
- ويمكن صياغة وتلخيص المراحل السابقة في الشكل التالي:**

استراتيجية التوازن المقترحة

لتخصيص الموازنات التسويقية في ظل أدوات التكلفة الاستراتيجية



د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

٣ - كيفية تحقيق التوازن بين تكلفة الاحتفاظ وتكلفة الإكتساب؟

ويرى الباحث أن سياسة التوازن المقترحة بين تكاليف الإحتفاظ وتكاليف الإكتساب تمر بين ثلاثة مراحل أساسية وهي:

أ - المرحلة الأولى:

تكون على التركيز في الوصول إلى رضا العملاء حيث يتم تخصيص الموازنة التسويقية على تكاليف الإحتفاظ من خلال إتباع سياسة تقديم الخصومات والعروض وتقديم خدمات مميزة وهو ما يساهم في الحفاظ على معقولية الأرباح وعدم إنخفاضها (إمتلاك حصة سوقية).

ب - المرحلة الثانية:

الإستمرارية في تخصيص الموازنة التسويقية تجاه تكاليف الإحتفاظ حيث سيكون التركيز على الخصائص المميزة للخدمة SBC، التكلفة على أساس المواصفات بجانب إتباع سياسة التحسين والتطوير وسلسلة القيمة وهذا ينعكس على زيادة الحصة السوقية .

ج - المرحلة الثالثة:

سيكون التركيز على التخصيص الأمثل للموازنة التسويقية تجاه تكاليف الإكتساب من خلال التركيز على إتباع سياسة واستراتيجية التمايز وحساب الوزن النسبي للعملاء وإتباع استراتيجيات تسويقية أكثر فعالية والتحكم والسيطرة على التكلفة وخفض مخاطر فقد العملاء

الأبعاد المحاسبية المؤثرة على ربحية العملاء ودلالاتها التكاليفية:

مما لا شك فيه أن الوصول إلى أعلى درجات رضا العملاء يعد دالة في ربحية العملاء، ليس هذا فحسب، وإنما تركُّز الجهود التسويقية والتنسيق بين (إدارة التكلفة الاستراتيجية وإدارة علاقات العملاء) يساهم في زيادة القيمة الاقتصادية المضافة، غير أن عدم نجاح تكاليف الاكتساب في تحقيق الأرباح المستهدفة يمثل الفشل الداخلي والخارجي كافة، مما ينعكس على فقد المزايا التنافسية التي تستهدفها منظمات الأعمال ذات الطابع الخدمي.

ويرى الباحث أن رضا العملاء يؤثر بدرجة كبيرة على معدل العائد على الاستثمار، لاسيما وأنه سيؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية المستقبلية، ومن ثم الأرباح المستقبلية المستهدفة، وتخلص هذه الدراسة إلى أهمية تطوير نموذج محاسبي يهتم بقياس ربحية العملاء يعتمد على:

(١) تحليل سلوك تكاليف الاحتفاظ ومردودها على ربحية العملاء.

(٢) تحليل سلوك تكاليف الاكتساب ومردودها على قيمة المنشأة.

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
(٣) التخصيص الأمثل لمكونات التكاليف التسويقية المباشرة وانعكاسها على ربحية العملاء.
(٤) قياس إيرادات المبيعات لكل عميل بعد خصم واستبعاد المسموحات والخصومات بالنسبة لربحية العملاء (صافي الأرباح إلى صافي المبيعات).

واتفقت دراسة (Petersen et al, 2018) مع الدراسات السابقة حول تأثير الجودة على رضا العملاء، وأهمية تفعيل مبدأ المساءلة التسويقية حيال انخفاض ربحية العملاء عن المستهدف منها، وركزت على أهمية المقاييس المالية من واقع المعلومات التي يوفرها نظام التكاليف مثل (معدل العائد على الاستثمار ROI . التدفقات النقدية Cash Flow)، كما أشارت إلى أهمية استهداف رضا العملاء لأنه سينعكس على ارتفاع معدل العائد على الاستثمار بمعدل قد يصل إلى ١١.٥% مما يعكس معه ارتفاع الحصة السوقية والاستحواذ على أعلى معدل جذب لعملاء جدد في ضوء الخدمة المدركة والتوقعات الإيجابية نحو تحسين الجودة المقدمة للعملاء.

ويمكننا القول إن التركيز على تكاليف الاكتساب سيؤثر بالإيجاب على تحسين ربحية العملاء المستقبلية، ومن ثم زيادة قيمة المنشأة مع أهمية الحفاظ على العملاء القدامى دون مخاطر فقدهم.

ويمثل نموذج (Segment Based Market Share Model (SBMS) أحد النماذج التي يمكن أن توجه في كيفية التخصيص الأمثل بين تكاليف الاحتفاظ والاكتساب، وقد حقق هذا النموذج عدة متطلبات أهمها:

- (١) قياس العوائد المتولدة من ت. الاحتفاظ والاكتساب على القيمة الاقتصادية المضافة.
- (٢) توجيه الجزء الأكبر من الموازنة التسويقية تجاه تكاليف الاحتفاظ، وهو ما تم الإشارة إليه في (استراتيجية التوازن المقترحة وخاصة المرحلة الثانية).
- (٣) يفترض هذا النموذج التساوي بين محددات التكاليف الحدية والاكتساب وتكاليف الاحتفاظ.

ان الارتكاز على المؤشر الأمريكي لقياس رضا العملاء
American Customer Satisfaction Index (ACSI)

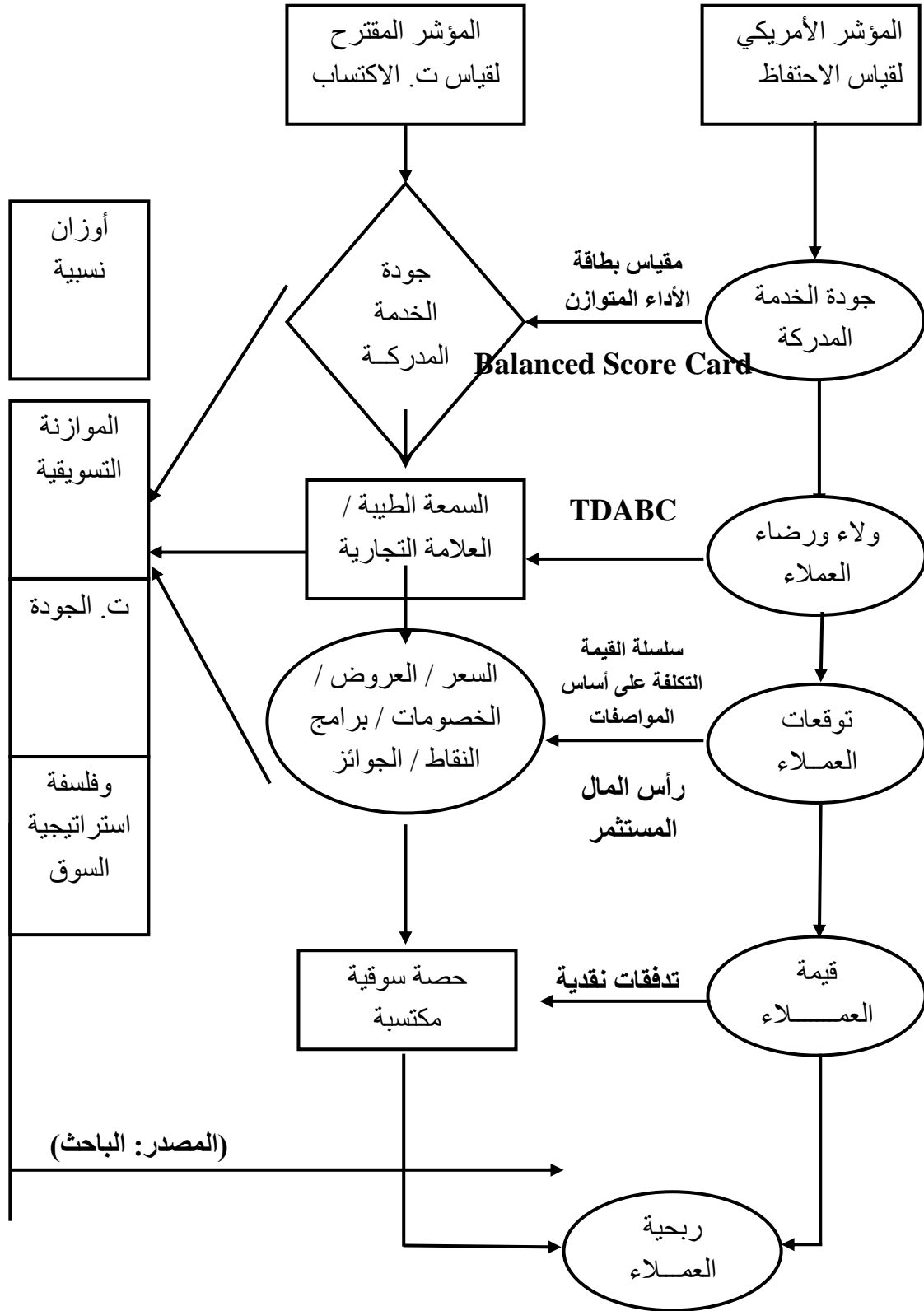
د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

والذي يحتكم إلى وجود علاقة السبب والأثر، يحتاج إلى إجراء تعديلات معينة، حيث يقترح الباحث إعطاء أوزان نسبية لهذه المتغيرات، ثم قياس تأثير كل منها على ربحية العملاء من منظور الاحتفاظ، بينما الاكتساب فيقترح الباحث المتغيرات التالية: (السمعة الطيبة والعلامة التجارية/العروض والخصومات/السياسة السعرية/جودة الخدمة المقدمة)، ويشار في ذلك إلى أنه يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن لقياس درجة رضا العملاء، ويمكن عرض المؤثر الأمريكي لقياسات الاحتفاظ والمؤشرات المقترحة لقياس ت. الاكتساب في الشكل التالي:

لكل من العناصر التالية (جودة الخدمة المدركة/ولاء ورضا العملاء/توقعات العملاء الحاليين).

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

د. مؤمن فرحات



د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتماب على ربحية العملاء

وسوف يقترح مجموعة من الأبعاد والمؤشرات لقياس ربحية العملاء مثل:

- (١) قيمة المبيعات.
- (٢) ت. البضاعة المباعة.
- (٣) المصروفات التسويقية.
- (٤) المصروفات التشغيلية.
- (٥) المصروفات الإدارية.
- (٦) صافي الربح بعد الضريبة.

وتشمل المؤشرات الأداء المالي لقياس الربحية:

* معدل العائد على الاستثمار ROI. * معدل العائد على المبيعات.

* معدل العائد إلى المصروفات التسويقية (الدعاية والإعلان بالإذاعة والتلفزيون ووسائل التواصل الاجتماعي/لوحات الإعلانات المضئية في الميادين الرئيسية والترويج وعمولة المبيعات/قنوات الاتصال وتوزيع الخدمة/منافذ التحصيل/أجور علاقات إدارة العملاء/أجور ومرتببات مسئولى التسويق/رسملة بحوث تطوير الخدمة).

* التكاليف الإدارية والعمومية: معدل العائد.

* القيمة الاقتصادية المضافة (EVA): صافي الربح بعد الضرائب - (رأس المال المستثمر × التكلفة المرجحة لرأس المال).

* معدل العائد على حقوق المساهمين (FOE).

بينما يقترح قياس تكلفة الاكتماب بالمعادلة التالية:

$$\text{تكلفة الاكتماب} = \frac{\text{التكلفة المخصصة (الموازنة التسويقية)}}{\text{عدد العملاء (الجدد / المكتسبين)}} \quad (\text{المرحلة الأولى})$$

ويقترح في نفس السياق قياس تكلفة الاحتفاظ بالمعادلة التالية:

$$\text{تكلفة الاحتفاظ} = \frac{\text{التكلفة المخصصة (الموازنة التسويقية)}}{\text{عدد العملاء القدامى (المحتفظ بهم)}} \quad (\text{المرحلة الأولى والمرحلة الثانية})$$

$$\text{معدل رضاء العملاء} = \frac{\text{عدد العملاء المحتفظ بهم في الفترة الحالية}}{\text{عدد العملاء في الفترات السابقة}}$$

وتختبر الدراسة مدى وجود علاقة بين ت. الاحتفاظ وربحية العملاء لمعرفة مستوى

المعنوية لمؤشرات ربحية العملاء مع مراعاة المجموعة الضابطة واختبارا للفرضية الأولى للدراسة

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء البحثية، هذا بجانب اختبار مدى وجود علاقة من ت. الاكتساب وربحية العملاء بهدف معرفة مستوى المعنوية لمؤشرات ربحية العملاء مع مراعاة المجموعة الضابطة التي تهتم بقياس رضا العملاء التي تواجه صعوبة في القياس التكاليفي لعلاقات العملاء باعتبارها أصلاً، وهذا لا يعني أنه لا يمكن قياسها تكاليفياً، وإن كانت الدراسات الحديثة تتجه لقياسها عن طريق بطاقة الأداء المتوازن، وهو ما تم الإشارة إليه سابقاً، بينما يمكن قياس الحصة السوقية (مبيعات الشركة ÷ إجمالي مبيعات المنافسين).

إعادة هيكلة العلاقة بين ربحية العملاء ودرجات رضاهم في ظل قياس تكلفة الاحتفاظ:

تتفق العديد من الدراسات الحديثة في مجال المحاسبة الإدارية والدراسات التسويقية على أن المؤثر الفعال في ربحية العملاء هو قياس درجة رضاهم عن الخدمات المؤداه بما يسمح بانخفاض معدلات الشكاوى، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة ولاء العملاء لمنظمات الأعمال، نظراً لارتباطهم بالخدمات التي تلقي القبول العام لديهم، وهو ما سينعكس على ارتفاع قيمة المنشأة، ومن ثم ربحها في الأجل الطويل دون التعرض لمشكلة إعادة التوازن في تخصيص الموازنات التسويقية. ليس هذا فحسب، بل إن رضا العملاء سيؤدي إلى انخفاض معدلات دوران العملاء وتوجيه استثماراتهم في شركات منافسة، وعليه فإن الاستمرار في قياس رضا العملاء سيؤدي إلى حدوث انخفاض (تكلفة تحول العملاء) مما يؤدي إلى ثبات معدلات الاحتفاظ بهم.

وعرضاً لما سبق فإن قياس رضا العملاء سيخلق في الأجل الطويل (شهرة محل) في ظل وجود أرباح غير عادية عند قياس الربحية؛ مما يؤدي إلى انخفاض تكلفة الاكتساب ومن ثم انخفاض معدل مخاطر فقد العملاء المضيفين للقيمة.

نتائج الدراسة الميدانية

استخدم الباحث عدة أساليب إحصائية في تحليل البيانات معتمداً على الحاسب الآلي في إجراء المعالجات الإحصائية Spss، وذلك على النحو التالي:

قام الباحث بإجراء التحليل الإحصائي للإجابات التي وردت بقوائم الاستقصاء باستخدام مجموعة التحليلات الإحصائية تحت نظام النوافذ Statistical package for social science (SPSS). وتضمن التحليل الإحصائي استخدام الأساليب الآتية^(١):

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بالإدارات المستهدفة في شركات الاتصالات (فودافون - أورانج - الاتصالات - We) وعددهم أربع شركات، حيث قامت هذه الشركات بعمل ثورة في الاتصالات والتي استهدفت إرضاء رغبات واحتياجات العملاء بجودة أعلى تعتمد على حتمية التحسين المستمر؛ مما جعل أهمية كبيرة لموضوع البحث والدراسة.

تم توزيع استمارات الاستقصاء على كل فئات الدراسة، ويعرض جدول رقم (٤) توزيع

العينة والاستمارات الصحيحة وبلغت نسبة الاستجابة الكلية ٨١.٦٧%

(١) يمكن الرجوع إلى:

- د. عايدة نخلة رزق الله، (دليل الباحثين في التحليل الإحصائي، لاختيار والتفسير)، البيان للطباعة، ٢٠٠٢، ص ١٨٦: ٢٠٢.

- د. عبد الحميد العباسي، التحليل الإحصائي باستخدام SPSS، معهد الإحصاء، جامعة القاهرة، ١٩٩٩، ص ٥٧.

جدول رقم (٤)

توزيع عينة الدراسة ونسبة الاستجابة

نسبة الاستجابة	الاستمارات الموزعة	الاستمارات الصحيحة	فئات الدراسة
78.18%	٤٦	٣٦	مديرو إدارة التكلفة
73.33%	٣٧	٢٧	مديرو إدارة الجودة والتميز
82.86%	٥٨	٤٨	مديرو إدارة التسويق والمبيعات
80%	٣٧	٣٠	مديرو إدارة التطوير والتحسين
88.24%	٧١	٦٢	محاسبو التكاليف
81.67%	٢٥٠	٢٠٤	الإجمالي

ثانياً: الجداول التكرارية والنسبية Frequency Tables

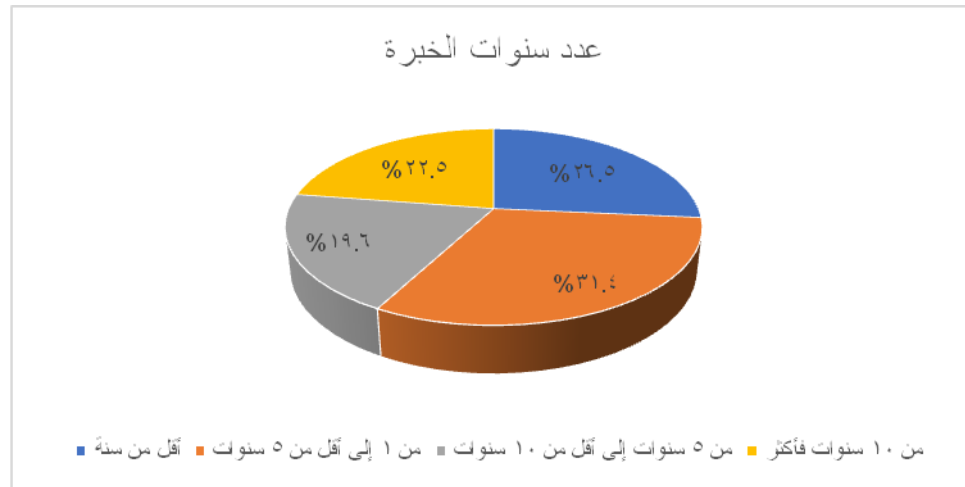
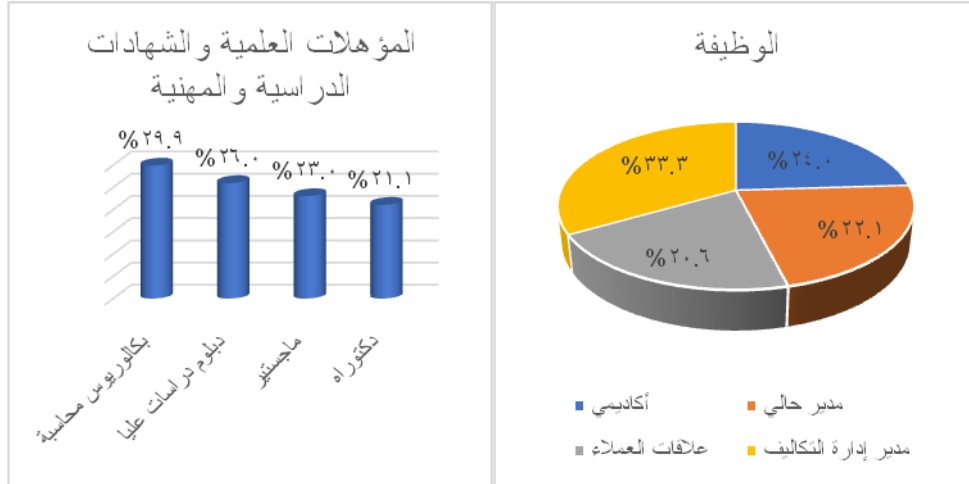
استخدم الباحث هذه الجداول لاستنتاج عدد ونسبة الاستجابات من المبحوثين ووضعها في جدول من عمودين يمثل الأول العدد والثاني النسبة من حجم العينة كما هو موضح في الجداول التالية.

جدول رقم (٥)

يوضح عدد ونسبة المبحوثين في العينة

النسبة	العدد	الوظيفة
24.0%	49	أكاديمي
22.1%	45	مدير حالي
20.6%	42	علاقات العملاء
33.3%	68	مدير إدارة التكاليف
29.9%	61	بكالوريوس محاسبة
26.0%	53	دبلوم دراسات عليا
23.0%	47	ماجستير
21.1%	43	دكتوراه
26.5%	54	أقل من سنة
31.4%	64	من ١ إلى أقل من ٥ سنوات
19.6%	40	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات
22.5%	46	من ١٠ سنوات فأكثر

د. مؤمن فرحات
 قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
 يوضح الجدول السابق ان ثلث العينة تقريبا يعملون كمدرء لإدارة التكاليف كما ان ٢٩% منها حاصلين على بكالوريوس المحاسبة، وأيضا ٣١.٤% منها سنوات خبراتهم بالعمل تتراوح بين سنة الى اقل من ٥ سنوات وهو ما يوضحه الشكل التالي:



صلاحية واعتمادية الأداة المستخدمة في قياس نتائج الدراسة
 لتحديد درجة صلاحية ومدى الاعتماد على الأداة المستخدمة في قياس استجابات مفردات العينة، قام الباحث باستخدام كل من:

١- معامل الاتساق الداخلي Interconsistency

يقيس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود الاستقصاء، والذي يعتمد في المقام الأول على معامل الارتباط، وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو اختبار لمعنوية معامل الارتباط.

٢- معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha (α)الصدق الداخلي للعناصر:

أولاً: الصدق الداخلي لعناصر المجموعة الأولى: بُعد تكلفة الجودة

جدول رقم (٦)

نتائج صلاحية واعتمادية ببُعد تكلفة الجودة

م	عناصر بُعد تكلفة الجودة	معامل الاتساق الداخلي (معامل الارتباط)	المعنوية
١	هل تعتمد الشركة على تخطيط الجودة الشاملة	.480**	أقل من ٠.٠١
٢	هل يوجد نظام تكاليف الجودة	.793**	أقل من ٠.٠١
٣	هل تعتقد أن وجود جودة للخدمة المدركة ينعكس على زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء	.480**	أقل من ٠.٠١
٤	هي يتم تطبيق نماذج تكاليف لتخصيص تكاليف الاحتفاظ.	.792**	أقل من ٠.٠١
٥	الخدمة المدركة أهمية كبيرة على رضا العملاء	.447**	أقل من ٠.٠١
٦	يمكن أن تساعد تكاليف الجودة في خفض تكاليف الاحتفاظ	.480**	أقل من ٠.٠١

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية ٠.٠٠١.

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد تكلفة الجودة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠.٠٠١.

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

ثانياً: الصدف الداخلي لعناصر المجموعة الثانية: بُعد دورة حياة الخدمة

جدول رقم (٧)

نتائج صلاحية واعتمادية ببعد دورة حياة الخدمة

م	عناصر بُعد دورة حياة الخدمة	معامل الاتساق الداخلي	المغنوية
١	تستخدم الشركة برامج خفض التكلفة بهدف الحفاظ على العملاء المضيفين للقيمة بالاعتماد على دورة حياة الخدمة.	.483**	أقل من ٠.٠١
٢	تستخدم الشركة دورة حياة الخدمة لقياس تأثير كل مرحلة على تكاليف الاحتفاظ ومن ثم الربحية.	.700**	أقل من ٠.٠١
٣	هل تقوم الشركة بتخصيص الموازنات التسويقية على ت. الاحتفاظ.	.483**	أقل من ٠.٠١
٤	هل يتم تقييم سلوك تكاليف الاحتفاظ عبر إستراتيجية تميز الخدمة.	.483**	أقل من ٠.٠١
٥	هل تأثرت إيرادات الشركة نتيجة ارتفاع سعر الخدمة المقدمة للعملاء ومن ثم انخفاض الربحية.	.543**	أقل من ٠.٠١
٦	هل تعتقد أن الشركة تعتمد على دورة حياة الخدمة بهدف الحفاظ على ربحية العملاء في الأجل القصير.	.425**	أقل من ٠.٠١
٧	هل استجابت الشركة لتخفيض سعر الخدمة نتيجة لظروف سوقية طارئة.	.391**	أقل من ٠.٠١
٨	هل الحملات الإعلانية تترك تأثير إيجابي على زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء ومن ثم زيادة الربحية.	.700**	أقل من ٠.٠١
٩	هل الحملات الإعلانية تترك تأثير إيجابي على زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء ومن ثم زيادة الربحية.	.483**	أقل من ٠.٠١

** تشير إلى مغنوية معامل الارتباط عند مستوي مغنوية ٠.٠٠١.

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد نتائج دورة حياة الخدمة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها مغنوية عند مستوي ٠.٠٠١.

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

ثالثاً: الصّدق الداخلي لعناصر المجموعة الثالثة: بُعد التحسين المستمر

جدول رقم (٨)

نتائج صلاحية واعتمادية ببُعد التحسين المستمر

م	عناصر بُعد التحسين المستمر	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
١	هل الشركة تعتمد على قياس تكاليف التحسين المستمر بهدف زيادة معدل الاحتفاظ للعملاء.	.831**	أقل من ٠.٠١
٢	هل برامج خدمة العملاء تساعد في زيادة رضا العملاء ومن ثم زيادة الربحية للعملاء.	.441**	أقل من ٠.٠١
٣	هل إستراتيجية التحسين المستمر تساعد في زيادة معدل الاحتفاظ بالعملاء ومن ثم زيادة ربحية العملاء.	.831**	أقل من ٠.٠١
٤	هل تلجأ الشركة إلى تقديم خصومات وهدايا بهدف الحفاظ على ولاء ورضا العملاء المضيفين للقيمة.	.782**	أقل من ٠.٠١
٥	هل تقدم الشركة خدمات تساهم في زيادة الحصة السوقية.	.445**	أقل من ٠.٠١

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية ٠.٠٠١.

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد التحسين المستمر حيث

أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠.٠٠١.

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

رابعاً: الصدق الداخلي لعناصر المجموعة الرابعة: بُعد سلسلة القيمة

جدول رقم (٩)

نتائج صلاحية واعتمادية ببُعد سلسلة القيمة

م	عناصر بُعد سلسلة القيمة	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
١	هل تواجه الشركة مخاطر فقد العملاء عند وجود خدمات غير مرضية ومن ثم يؤثر ذلك على ربحية العملاء.	.699**	أقل من ٠.٠١
٢	هل الصيانة الدورية والمصروفات التشغيلية يمكن أن تساعد في خفض تكاليف الاكتساب نظراً لشعور العميل بالرضا والاهتمام به.	.797**	أقل من ٠.٠١
٣	هل يوجد قياس محاسبي لقيمة علاقات العملاء وتأثيره على ربحية.	.772**	أقل من ٠.٠١
٤	تقوم الشركة بتقسيم أنشطة الخدمات إلى أنشطة مضيئة للقيمة وأخرى غير مضيئة	.779**	أقل من ٠.٠١
٥	هل تعتمد الشركة على مقياس بطاقة الأداء المتوازن نحو قياس درجات الرضاء والولاء للعملاء لمعرفة اتجاهات الأرباح المستقبلية.	.737**	أقل من ٠.٠١

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية ٠.٠٠١.

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد سلسلة القيمة حيث

أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠.٠٠١.

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

خامساً: الصّدق الداخلي لعناصر المجموعة الخامسة: بُعد الموازنة

جدول رقم (١٠)

نتائج صلاحية واعتمادية ببُعد الموازنة

م	عناصر بُعد الموازنة	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
١	هل تعتقد أن الشركة تخصص الجزء الأكبر من الموازنة التسويقية نحو تكاليف الاكتساب كبديل أفضل من الاحتفاظ.	.523**	أقل من ٠.٠١
٢	هل رضا العملاء عن جودة الخدمة يؤدي إلى زيادة معدل اكتساب عملاء جدد مما يحمل معه خفض التكاليف التسويقية.	.755**	أقل من ٠.٠١
٣	هل تساعد تكاليف الاكتساب في زيادة ربحية العملاء.	.455**	أقل من ٠.٠١
٤	هل السمعة الطيبة يمكن أن تخفض تكاليف الاكتساب ومن ثم زيادة ربحية العملاء.	.790**	أقل من ٠.٠١
٥	تستجيب الشركة لسياسات السوق عند رفع سعر الخدمة لأنها تركز على الربحية أكثر من رضا العملاء.	.498**	أقل من ٠.٠١
٦	تلعب الموازنة التسويقية دوراً هاماً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.	.773**	أقل من ٠.٠١
٧	هل تعتقد أن توجه الشركة كافة الموازنات التسويقية نحو تكاليف الاكتساب كبديل عن تكاليف الاحتفاظ في سبيل زيادة الربحية.	.746**	أقل من ٠.٠١

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوى معنوية ٠.٠٠١.

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببُعد الموازنة حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠.٥٨٣ : ٠.٨٣٢) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوى ٠.٠٠١.

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

سادسا: الصّدق الداخلي لعناصر المجموعة السادسة: بُعد الانتاج الموجه بالوقت

جدول رقم (١١)

نتائج صلاحية واعتمادية بُعد الانتاج الموجه بالوقت

م	عناصر بُعد الانتاج الموجه بالوقت	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
١	هل تطبيق الشركة أسلوب التكامل بين TDABC النشاط الموجه بالوقت مع سلسلة القيمة بهدف زيادة اكتساب عملاء جدد.	.790**	أقل من ٠.٠١
٢	هل تعتمد الشركة في معالجة شكاوى العملاء باستخدام(TDAB)النشاط الموجه بالوقت.	.832**	أقل من ٠.٠١
٣	هل نجاح الشركة يقتصر على زيادة الحصة السوقية نتيجة اكتساب عملاء جدد.	.865**	أقل من ٠.٠١
٤	هل يتم قياس مخاطر فقد العملاء كل فترة وإعطاء أوزان نسبية للخدمات بهدف تطوير الخدمة لزيادة معدل اكتسابالعملاء.	.859**	أقل من ٠.٠١

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية ٠.٠٠١.

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد الانتاج الموجه بالوقت حيث أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط والتي تراوحت بين (٠.٧٥٨ : ٠.٨٩٠) وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠.٠٠١.

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

سابعا: الصّدق الداخلي لعناصر المجموعة السابعة: بُعد ربحية العملاء

جدول رقم (١٢)

نتائج صلاحية واعتمادية بُعد ربحية العملاء

م	عناصر بُعد ربحية العملاء	معامل الاتساق الداخلي	المعنوية
١	هل تعتمد الشركة على قياس معدل العائد على الاستثمار لمعرفة اتجاه سلوك الأرباح المستقبلية.	.712**	أقل من ٠.٠١
٢	هل تعتمد الشركة على مقياس القيمة الاقتصادية المضافة كبديل عن معدل العائد على الاستثمار لقياس مقداره.	.774**	أقل من ٠.٠١
٣	هل تهتم الشركة بقياس تأثير المصروفات التسويقية والإدارية على ربحية العملاء.	.934**	أقل من ٠.٠١
٤	هل إتباع إستراتيجية التوازن بين تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب تنعكس على جودة الأرباح المخصصة من العملاء.	.983**	أقل من ٠.٠١
٥	هل قياس الحصة السوقية من وقت لآخر يساعد في قياس الأرباح المخصصة والمستهدفة.	.847**	أقل من ٠.٠١
٦	هل تركز الشركة على العملاء المضيفين للقيمة اعتقادا منها بأنها سبب رئيسي لزيادة الربحية.	.983**	أقل من ٠.٠١
٧	هل تعتقد أن التكامل بين إستراتيجية التحسين المستمر و TDABC وسلسلة القيمة سيؤدي إلى خفض تكاليف الاكتساب وزيادة معدلات الربحية.	.780**	أقل من ٠.٠١
٨	هل الاهتمام بجودة الخدمة سيؤدي إلى زيادة التدفقات النقدية من العملاء ومن ثم زيادة الربحية.	.983**	أقل من ٠.٠١
٩	هل تعتمد الشركة على تحليل تكاليف العميل وتحليل إيراداته بهدف قياس ربحية العميل.	.983**	أقل من ٠.٠١
	هل تعد قوائم دخل خاصة بالعملاء المضيفين للقيمة والغير مضيفين للقيمة بهدف قياس الربحية.	.983**	أقل من ٠.٠١

** تشير إلى معنوية معامل الارتباط عند مستوي معنوية ٠.٠٠١.

أكدت نتائج الجدول السابق على صلاحية جميع العناصر الخاصة ببعد ربحية العملاء حيث

أكدت على ذلك قيم معاملات الارتباط وقد جاءت جميعها معنوية عند مستوي ٠.٠٠١.

معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة

جدول رقم (١٣)

معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات لأبعاد الدراسة

المجموعة	عدد العناصر	معامل ألفا كرونباخ
المجموعة الأولى: تكلفة الجودة	٦	٠.٥٧٧
المجموعة الثانية: دورة حياة الخدمة	٩	٠.٥٨٩
المجموعة الثالثة: التحسين المستمر	٥	٠.٦٤٠
المجموعة الرابعة: سلسلة القيمة	٥	٠.٦٩٠
المجموعة الخامسة: الموازنة	٧	٠.٦٢٩
المجموعة السادسة: الانتاج الموجه بالوقت	٤	٠.٨٧٢
المجموعة السابعة: ربحية العملاء	١٠	٠.٩٦٣
المقياس	٤٦	٠.٨٧٦

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- بالنسبة للمجموعة الأولى معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.577$) أي أن عناصر **بُعد نتائج تكلفة الجودة يمكن** الاعتماد عليها بشكل كبير في قياس المحور.

٢- بالنسبة للمجموعة الثانية معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.589$) أي أن عناصر **بُعد نتائج دورة حياة الخدمة يمكن** الاعتماد عليها بشكل كبير في قياس المحور.

٣- بالنسبة للمجموعة الثالثة معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.640$) أي أن عناصر **بُعد نتائج التحسين المستمر يمكن** الاعتماد عليها بشكل كبير في قياس المحور.

٤- بالنسبة للمجموعة الرابعة معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.690$) أي أن عناصر **بُعد سلسلة القيمة يمكن** الاعتماد عليها بشكل كبير في قياس المحور.

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

٥- بالنسبة للمجموعة الخامسة معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.629$) أي أن عناصر **بُعد**

الموازنة يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في قياس المحور.

٦- بالنسبة للمجموعة السادسة معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.872$) أي أن عناصر **بُعد نتائج**

الانتاج الموجه بالوقت يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في قياس المحور.

٧- بالنسبة للمجموعة السابعة معامل كرونباخ ألفا ($\alpha = 0.963$) أي أن عناصر **بُعد نتائج**

ربحية العملاء يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في قياس المحور.

٨- بالنسبة للمقياس ككل فإن معامل ألفا كرونباخ ($\alpha = 0.876$) أي أن عناصر المقياس

ككل يمكن الاعتماد عليها بشكل كبير في قياس ما صممت من اجله.

فروض الدراسة

الفرض الرئيسي الاول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكلا من تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب على ربحية العملاء.

لدراسة هذا الفرض تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد والانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

- بالنسبة لنتائج الانحدار المتعدد

جدول رقم (١٤)

تحليل الانحدار لتأثير تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب على ربحية العملاء

الدلالة	F	R ² معامل التحديد	الدلالة	قيمة احصاء T	التقدير	المعاملات	
اقل من ٠.٠١	٢٦٦٠.١٧٠	٠.٩٧٥	اقل من ٠.٠١	5.323	0.341	تكلفة الجودة	تكاليف الاحتفاظ
			اقل من ٠.٠١	4.713	0.323	دورة حياة الخدمة	
			اقل من ٠.٠١	9.664	0.251	التحسين المستمر	
اقل من ٠.٠١	٨٠٥٨.٩٣٩	٠.٩٩٢	اقل من ٠.٠١	8.423	٠.٤٢٦	سلسلة القيمة	تكاليف الاكتساب
			0.001	3.322	٠.١١٥	الموازنة	
			اقل من ٠.٠١	8.416	٠.٤٢١	الإنتاج الموجه بالوقت	

أكدت نتائج الجدول السابق على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب على ربحية العملاء. حيث أكدت على ذلك إحصاءات اختبار F والتي جاءت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ١% أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية جداً. وجاءت معاملات الانحدار موجبة أي أنه كلما زادت تكلفة الجودة ودورة حياة الخدمة

د. مؤمن فرحات
قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
والتحسين المستمر وسلسلة القيمة والموازنة والإنتاج الموجه بالوقت كلما زادت ربحية العملاء،
وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض العدمي ونقبل البديل اي يوجد أثر لكل من تكاليف
الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب على ربحية العملاء.
- بالنسبة لنتائج الانحدار الخطي البسيط

جدول رقم (١٥)

تحليل الانحدار لابعاد كلا من تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب على ربحية العملاء

المعاملات	التقدير	قيمة احصاء T	R ² معامل التحديد	F	الدلالة
تكلفة الجودة	٠.٨٩٠	٦٥.٢٥٩	٠.٩٥٥	٤٢٥٨.٦٨٢	أقل من ٠.٠١
دورة حياة الخدمة	٠.٨٩٠	٧٠.٤٦٩	٠.٩٦١	٤٩٦٥.٨٢٦	أقل من ٠.٠١
التحسين المستمر	٠.٨٥٧	٤١.١٩٤	٠.٨٩٣	١٦٩٦.٩٢٣	أقل من ٠.٠١
سلسلة القيمة	٠.٩٦٨	١٢٣.٨٢٨	٠.٩٨٧	١٥٣٣٣.٢٩٦	أقل من ٠.٠١
الموازنة	٠.٨٨٣	٨٢.٧١١	٠.٩٧١	٦٨٤١.٠٣٣	أقل من ٠.٠١
الإنتاج الموجه بالوقت	٠.٩٦٦	١٢٣.٢٣١	٠.٩٨٧	١٥١٨٥.٩٥١	أقل من ٠.٠١
تكاليف الاحتفاظ	٠.٩١٦	٨٨.٦٩٩	٠.٩٧٥	٧٨٦٧.٤٦٧	أقل من ٠.٠١
تكاليف الاكتساب	٠.٩٤٦	١٤٤.٦٦١	٠.٩٩٠	٢٠٩٢٦.٧٤٠	أقل من ٠.٠١

أكدت نتائج الجدول السابق على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتكاليف الاحتفاظ وتكاليف
الاكتساب على ربحية العملاء. حيث أكدت على ذلك إحصاءات اختبار F والتي جاءت دالة
إحصائياً عند مستوى معنوية ١% أي أن النموذج الخاص بالتقدير معنوي وذات دلالة عالية
جداً. وجاءت معاملات الانحدار موجبة أي أنه كلما زادت تكلفة الجودة ودورة حياة الخدمة
والتحسين المستمر وسلسلة القيمة والموازنة والإنتاج الموجه بالوقت كلما زادت تكاليف الاحتفاظ
وتكاليف الاكتساب وبالتالي تزداد ربحية العملاء، وبناءً على النتائج السابقة نرفض الفرض
العدمي ونقبل البديل اي يوجد أثر لكل من تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب على ربحية
العملاء وذلك بدرجة ثقة ٩٥%.

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

الفرض الرئيسي الثاني:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب وربحية العملاء بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات (الوظيفة، المؤهلات العلمية والشهادات الدراسية والمهنية، عدد سنوات الخبرة) ويتفرع من هذا الفرض ثلاثة فروض فرعية:

الفرض الفرعي الأول: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب وربحية العملاء بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات تعزى الى الوظيفة

لدراسة هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين الاحادي one way ANOVA وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٦)

نتائج اختبار التباين بين المجموعات لأبعاد الدراسة

القيمة الدلالية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
0.791	0.34 7	0.124	3	0.373	بين المجموعات	تكلفة الجودة
		0.358	200	71.603	خلال المجموعات	
			203	71.977	الإجمالي	
0.297	1.23 7	0.328	3	0.985	بين المجموعات	دورة حياة الخدمة
		0.265	200	53.067	خلال المجموعات	
			203	54.052	الإجمالي	
0.874	0.23 2	0.167	3	0.500	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0.717	200	143.393	خلال المجموعات	
			203	143.893	الإجمالي	
0.717	0.45 0	0.111	3	0.333	بين المجموعات	سلسلة القيمة
		0.247	200	49.343	خلال المجموعات	
			203	49.676	الإجمالي	
0.818	0.31 0	0.105	3	0.316	بين المجموعات	الموازنة
		0.339	200	67.880	خلال المجموعات	
			203	68.196	الإجمالي	
0.483	0.82 3	0.236	3	0.708	بين المجموعات	الإنتاج الموجه

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

		0.287	200	57.324	خلال المجموعات	بالوقت
			203	58.032	الإجمالي	
0.775	0.37 0	0.095	3	0.286	بين المجموعات	ربحية العملاء
		0.257	200	51.495	خلال المجموعات	
			203	51.780	الإجمالي	
0.426	0.93 2	0.109	3	0.327	بين المجموعات	تكاليف الاحتفاظ
		0.117	200	23.374	خلال المجموعات	
			203	23.700	الإجمالي	
0.777	0.36 7	0.081	3	0.244	بين المجموعات	تكاليف الاكتساب
		0.221	200	44.203	خلال المجموعات	
			203	44.447	الإجمالي	

ويظهر من تحليل التباين ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع ابعاد الدراسة أكبر من ٥% وهذا يدل على عدم اختلاف وحدات الدراسة تبعاً لمتغير الوظيفة.

د. مؤمن فرحات قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

الفرض الفرعي الثاني: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب وربحية العملاء بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات تعزى إلى المؤهلات العلمية والشهادات الدراسية والمهنية

لدراسة هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين الاحادي one way ANOVA وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٧)

نتائج اختبار التباين بين المجموعات لأبعاد الدراسة

القيمة الدلالية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
0.844	0.27 4	0.098	3	0.294	بين المجموعات	تكلفة الجودة
		0.358	200	71.682	خلال المجموعات	
			203	71.977	الإجمالي	
0.945	0.12 6	0.034	3	0.102	بين المجموعات	دورة حياة الخدمة
		0.270	200	53.950	خلال المجموعات	
			203	54.052	الإجمالي	
0.325	1.16 3	0.822	3	2.467	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0.707	200	141.427	خلال المجموعات	
			203	143.893	الإجمالي	
0.360	1.07 8	0.263	3	0.790	بين المجموعات	سلسلة القيمة
		0.244	200	48.886	خلال المجموعات	
			203	49.676	الإجمالي	
0.633	0.57	0.194	3	0.581	بين المجموعات	الموازنة

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

	3					
		0.338	200	67.614	خلال المجموعات	
			203	68.196	الإجمالي	
0.730	0.43 3	0.125	3	0.374	بين المجموعات	الإنتاج الموجه بالوقت
		0.288	200	57.658	خلال المجموعات	
			203	58.032	الإجمالي	
0.801	0.33 4	0.086	3	0.258	بين المجموعات	ربحية العملاء
		0.258	200	51.522	خلال المجموعات	
			203	51.780	الإجمالي	
0.834	0.28 8	0.034	3	0.102	بين المجموعات	تكاليف الاحتفاظ
		0.118	200	23.599	خلال المجموعات	
			203	23.700	الإجمالي	
0.576	0.66 3	0.146	3	0.438	بين المجموعات	تكاليف الاكتساب
		0.220	200	44.009	خلال المجموعات	
			203	44.447	الإجمالي	

ويظهر من تحليل التباين ما يلي:

- مستوى المعنوية لجميع ابعاد الدراسة أكبر من ٥% وهذا يدل على عدم اختلاف وحدات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهلات العلمية والشهادات الدراسية والمهنية.

د. مؤمن فرحات
 قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء
الفرض الفرعي الثالث: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب وربحية العملاء بين أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات تعزى إلى عدد سنوات الخبرة
 لدراسة هذا الفرض تم استخدام اختبار التباين الاحادي one way ANOVA وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول رقم (١٨)

نتائج اختبار التباين بين المجموعات لأبعاد الدراسة

القيمة الدلالية	F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات		
0.181	1.64 0	0.576	3	1.728	بين المجموعات	تكلفة الجودة
		0.351	200	70.249	خلال المجموعات	
			203	71.977	الإجمالي	
0.131	1.90 0	0.499	3	1.498	بين المجموعات	دورة حياة الخدمة
		0.263	200	52.554	خلال المجموعات	
			203	54.052	الإجمالي	
0.923	0.16 0	0.115	3	0.345	بين المجموعات	التحسين المستمر
		0.718	200	143.548	خلال المجموعات	
			203	143.893	الإجمالي	
0.044	2.75 3	0.657	3	1.970	بين المجموعات	سلسلة القيمة
		0.239	200	47.706	خلال المجموعات	
			203	49.676	الإجمالي	
0.918	0.16	0.057	3	0.171	بين المجموعات	الموازنة

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

	7					
		0.340	200	68.025	خلال المجموعات	
			203	68.196	الإجمالي	
0.348	1.10 5	0.315	3	0.946	بين المجموعات	الإنتاج الموجه بالوقت
		0.285	200	57.086	خلال المجموعات	
			203	58.032	الإجمالي	
0.107	2.06 2	0.518	3	1.553	بين المجموعات	ربحية العملاء
		0.251	200	50.227	خلال المجموعات	
			203	51.780	الإجمالي	
0.347	1.10 7	0.129	3	0.387	بين المجموعات	تكاليف الاحتفاظ
		0.117	200	23.313	خلال المجموعات	
			203	23.700	الإجمالي	
0.297	1.23 9	0.270	3	0.811	بين المجموعات	تكاليف الاكتساب
		0.218	200	43.636	خلال المجموعات	
			203	44.447	الإجمالي	

ويظهر من تحليل التباين ما يلي:

مستوى المعنوية لجميع ابعاد الدراسة أكبر من 5% وهذا يدل على عدم اختلاف وحدات الدراسة تبعاً لمتغير المؤهلات العلمية والشهادات الدراسية والمهنية.

توصيات البحث ومجالات البحث المقترحة:

- في ضوء ما انتهى إليه البحث بشقيه النظري والميداني والتطبيقي، يُوصي الباحث بما يلي:
- (١) ضرورة التركيز على تتبع تكاليف الاحتفاظ من خلال الاهتمام بمؤشر تكاليف الجودة للخدمة المقدمة بجانب تطوير الخدمة المستمر والعمل على تحسينها، حيث إن التكامل التكاليفي بين المتغيرات سيؤثر على زيادة قيمة المنشأة.
 - (٢) ضرورة التركيز على تتبع تكاليف الاكتساب من خلال الاهتمام بالمتغيرات المؤثرة في تكاليف الاكتساب والمتمثلة في (سلسلة القيمة / الموازنة التسويقية وكذلك محاسبة النشاط الموجه بالوقت).
 - حيث إن قطاع الاتصالات يحتاج إلى التركيز على العملاء المضيفين للقيمة والأنشطة الخدمية التي تساعد على اكتساب وضبط عملاء جدد كمرحلة أولية، بجانب أن التركيز على محاسبة النشاط الموجه بالوقت للموازنة التسويقية سيترك أثرًا على زيادة ربحية العملاء، ومن ثم زيادة القيمة الاقتصادية المضافة بجانب ارتفاع معدل العائد على المبيعات.
 - (٣) يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالتركيز على العلاقة بين المؤشرات المالية وغير المالية المؤثرة على ربحية العملاء.
 - (٤) يوصي الباحث بضرورة الاهتمام بالتركيز على زمن العملاء وتأثيره على الميزة التنافسية المستدامة من خلال تبني استراتيجية التمييز، وهذا من شأنه أن يؤثر على خفض معدل ربحية العملاء وتوفير معلومات عن إدارة التكاليف الاستراتيجية مما يساعد في التنبؤ بالأرباح المستقبلية.
 - (٥) يعرض الباحث بضرورة الالتزام برضاء العملاء وقياس درجات الرضاء على الربحية والتركيز على الخدمات المضافة للقيمة بهدف اكتساب أكبر حصة سوقية خاصة في المنافسة الممتدة بقطاع الاتصالات.
 - (٦) ضرورة إعادة النظرة في التخصص الأمثل للموازنة التسويقية بين تكاليف الاحتفاظ وتكاليف الاكتساب والاتجاه نحو اتباع سياسة التوازن المقترحة في متن البحث عبر مراحل متعددة يكون الجزء الأكبر من الموازنة فيها موجهاً للتركيز على تكاليف الاحتفاظ كمرحلة أولى ثم توجيه الجزء المتبقي لاكتساب عملاء جدد.

د. مؤمن فرحات

قياس أثر تكاليف الاحتفاظ والاكتساب على ربحية العملاء

مجالات البحث المقترحة:

في ضوء ما انتهى إليه هذا البحث، وفي ضوء حدوده يعتقد الباحث أننا بحاجة لإجراء دراسات محاسبية قابلة للتطبيق في البيئة المصرية في شكل دراسات امبريقية.

(١) نموذج مقترح لقياس تأثيرات تكاليف الاحتفاظ على ربحية العملاء ودراسة حالة ميدانية على الأنشطة الفندقية.

(٢) أثر تكاليف الاكتساب على قيمة المنشأة.

(٣) أثر تكاليف الاكتساب على الأرباح المستقبلية كمحددات للميزة التنافسية المستدامة.

(٤) دراسة العلاقة بين لزوجة التكلفة والموازنة التسويقية في ظل عدم تماثل معلومات التكاليف.

(٥) أثر تكاليف الاكتساب على خصائص الشركة.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

- أبو العز، محمد السعيد، ٢٠١١، "نظم إدارة التكلفة، كلية التجارة، جامعة الزقازيق.
- البتانوني، علاء محمد، ٢٠١٣، "استخدام التكلفة على النشاط الموجه بالوقت في تحليل ربحية العملاء" مجلة المحاسبة المصرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد السادس، السنة الثالثة.
- الجبالي، محمد مصطفى، ١٩٩٤ "دراسة تحليلية لمتطلبات نظم التكاليف المدعمة للنشاط الإداري لمواجهة التطورات الصناعية الحديثة" مجلة التكاليف الجمعية المصرية للتكاليف العدد الأول ص ١٤.
- سعد الدين، إيمان محمد، ٢٠٠٤ "التحليل الاستراتيجي لربحية العملاء باستخدام مدخل المحاسبة عن تكلفة النشاط ABC" مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الثالث، ص.ص ٤٠٩ . ٤٤٨.
- أبو العز، محمد السعيد، وآخرون، ٢٠١٣ "نظم تحديد وإدارة التكلفة" - كلية التجارة - جامعة الزقازيق.
- النشار، تهاني محمود، ٢٠٠١، "إطار مقترح التكامل نظام المحاسبة على أساس العمليات ABC ونظام المحاسبة عن التكلفة على أساس الخصائص المميزة للمنتج FBC، مجلة العدد الثاني، كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة . جامعة الإسكندرية، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثاني.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Anderson, R. E., & Swaminathan, S. (2011). Customer satisfaction and loyalty in e-markets: A PLS path modeling approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 221-234.
- Petersen, J. A., Kumar, V., Polo, Y., & Sese, F. J. (2018). Unlocking the power of marketing: Understanding the links between customer mindset metrics, behavior, and profitability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(5), 813-836.
- Sood, A., & Kumar, V. (2017). Analyzing client profitability across diffusion segments for a continuous innovation. *Journal of Marketing Research*, 54(6), 932-951.
- Suárez-Barraza, M. F., Ramis-Pujol, J., & Kerbache, L. (2011). Thoughts on kaizen and its evolution: Three different perspectives and guiding principles. *International Journal of Lean Six Sigma*, 2(4), 288-308.
- Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer responses to service failures: influence of procedural and interactional fairness perceptions. *Journal of Business research*, 25(2), 149-163.
- Dunk, A. S. (2004). Product life cycle cost analysis: the impact of customer profiling, competitive advantage, and quality of IS information. *Management Accounting Research*, 15(4), 401-414.
- Livne, G., Simpson, A., & Talmor, E. (2011). Do customer acquisition cost, retention and usage matter to firm performance and valuation? *Journal of Business Finance & Accounting*, 38(3-4), 334-363.
- Koosha, H., & Albadvi, A. (2015). Allocation of marketing budgets to customer acquisition and retention spending based on decision calculus. *Journal of Modelling in Management*, 10(2), 179-197.
- Horngren, C. T., Foster, G., Datar, S. M., Rajan, M., Ittner, C., & Baldwin, A. A. (2010). Cost accounting: A managerial emphasis. *Issues in Accounting Education*, 25(4), 789-790.
- Tsao, H. Y., Matthews, L. M., & Crittenden, V. L. (2012). Balancing market share growth and customer profitability: Budget

- allocation for customer acquisition and retention. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 3(2).
- Hwang, H., Jung, T., & Suh, E. (2004). An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry. *Expert systems with applications*, 26(2), 181-188.
 - Shafei, I., & Tabaa, H. (2016). Factors affecting customer loyalty for mobile telecommunication industry. *EuroMed Journal of Business*, 11(3), 347-361.
 - Jaca, C., Viles, E., Mateo, R., & Santos, J. (2012). Components of sustainable improvement systems: theory and practice. *The TQM Journal*, 24(2), 142-154.
 - Kaplan, R. S., & Anderson, S. R. (2007). The speed-reading organization: Revving up finance with Time-Driven Activity-Based Costing.
 - Kont, K. R. (2015). How to optimize the cost and time of the acquisitions process? *Collection Building*, 34(2), 41-50.
 - Kim, J., Suh, E., & Hwang, H. (2003). A model for evaluating the effectiveness of CRM using the balanced scorecard. *Journal of interactive Marketing*, 17(2), 5-19.
 - Tatikonda, L. U. (2013). The hidden costs of customer dissatisfaction. *Management Accounting Quarterly*, 14(3), 34.
 - White, N L. (2009). Customer acquisition costs: the costs of growing business in public libraries. *The Bottom Line*, 22(3), 69-75.
 - Pilelienė, L., & Grigaliūnaitė, V. (2017). Customer satisfaction with mobile operators' services in Lithuanian rural areas. In *Proceedings of the 2016 International Conference "Economic Science for Rural Development"*, 2017, Nr. 45, p. 330–337.
 - Wouters, M., & Kirchberger, M. A. (2015). Customer value propositions as interorganizational management accounting to support customer collaboration. *Industrial Marketing Management*, 46, 54-67.
 - Ovchinnikov, A., Boulu-Reshef, B., & Pfeifer, P. E. (2014). Balancing acquisition and retention spending for firms with limited capacity. *Management science*, 60(8), 2002-2019.

- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of marketing*, 64(4), 17-35.
- Singh, J., & Singh, H. (2012). Continuous improvement approach: state-of-art review and future implications. *International Journal of Lean Six Sigma*, 3(2), 88-111.
- Sackmann, S., Kundisch, D., & Ruch, M. (2010). Customer portfolio management in e-commerce: an analytical model for optimization. *Management Research Review*, 33(6), 617-634.
- Nenonen, S., & Storbacka, K. (2014). Management of customer assets for increased value capture in business markets. *Management Decision*, 52(1), 101-121.
- Miettinen, T., & Stenbacka, R. (2018). Strategic short-termism: Implications for the management and acquisition of customer relationships. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 153, 200-222.
- Botelho, T. L., & Abraham, M. (2017). Pursuing quality: how search costs and uncertainty magnify gender-based double standards in a multistage evaluation process. *Administrative Science Quarterly*, 62(4), 698-730.
- Tai, Y. H., Wang, W. Y., & Katrichis, J. (2015). The Impact of Improved Costing Methods on Customer Portfolio Management Activities. In *Advances in Management Accounting* (pp. 259-287). Emerald Group Publishing Limited.