

دور ابعاد محاسبة العميل في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي اسماعيل جاب الله عباس

الملخص:

هدفت الدراسة الي معرفة دور ابعاد محاسبة العميل في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي المصري وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها: تساعد محاسبة العميل البنك على اتخاذ القرارات الادارية بشكل سليم وخاصة المتعلقة بشأن اختيار العميل وارضاهه وإشباع رغباته وحاجاته والعمل على تعزيز العلاقة بين العميل والبنك ، وزيادة قيمة العميل والوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة لانها تتضمن مجموعة من الأساليب المحاسبية ذات التوجه الاستراتيجي التي تركز على البيئة التنافسية لدعم إستراتيجية التركيز على العميل مما يؤدي الى تدعيم الميزة التنافسية المستدامة، واوصت الدراسة بضرورة قيام الإدارة بتطبيق محاسبة العميل مما يؤدي الى تحسين قراراتها الإدارية وربطها مباشرة بالعملاء، الأمر الذي يساعدها على الحفاظ على العملاء الجيدين في ظل المنافسة المتنامية، والاهتمام بتطوير النظم المحاسبية لتوفير البيانات اللازمة لمحاسبة العميل والاستفادة من ذلك في زيادة قاعدة العملاء المربحين وتحسين خدمة العميل بما يحقق تحسين الربحية والكفاءة والوضع الإستراتيجي في الأجل الطويل.

Abstract:

The study aimed to identify the role of customer accounting dimensions in reinforcing the sustainable competitive advantage of the Egyptian banking sector. The study found a set of results and the most important of which are the following: customer accounting helps banks to make sound managerial decisions, especially in terms of customer selection and satisfaction, meeting customer desires and needs, reinforcing the relationship between

customer and the bank, increasing customer value, and reaching what is known as lifetime customer. This is because it contains a set of accounting methods with strategic direction, which focuses on the competitive advantage to reinforce focus strategy. The implementation of customer accounting results in improving management decisions and linking them directly to customers. In turn, this helps to retain good customers under the increasing competition, developing accounting systems to provide the required data for customer accounting, benefiting from this in increasing profitable customer base, and improving customer service to improve profitability, efficiency and the strategic position in the long-run.

مشكلة البحث

يتعرض القطاع المصرفي إلى ضغوط مستمرة من البيئة الخارجية نتيجة صراعات المنافسة لاسيما وأنها لم تعد تقتصر منافستها على السوق المحلية بل امتدت إلى الأسواق الإقليمية والعالمية، مما دفع هذا القطاع إلى البحث عن اكتساب مزايا تنافسية، بحيث تدفعه إلى التحسين المستمر في الأداء بهدف استمرار منتجاته في سوق يتسم بمنافسة غير محدودة، لذا أصبح من الضروري أن يهتم بكل ما له علاقة بالتنافس، وبالتالي البحث عن التنافسية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات، والاستمرار لفترة طويلة، حيث تعد المنافسة نواة نجاح المنشأة، وتساهم في رفع أدائها فوضع استراتيجية للمنافسة تضع المنشأة في وضعية مريحة، وملائمة تجاه قوى المنافسة الخارجية.

ولتحقيق ذلك فقد ظهرت أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية لمواجهة تلك التغيرات الجديدة والتي تساعد المنشأة على المحافظة على حصتها السوقية ومحاولة زيادتها وذلك من خلال اقتصاديات الحجم، ومن هذه الأساليب أسلوب محاسبة العميل الذي ظهر نتيجة قصور أساليب نظم المحاسبة الإدارية المطبقة حاليا التي تعتمد على

ربحية المنتجات، والتي لا تفرق بين العملاء المربحين والعملاء غير المربحين، فهي توفر المعلومات الضرورية عن العملاء والتي تستخدمها المنشأة في اتخاذ القرارات وإدارة العلاقة مع العملاء وتقوية موقعها الإستراتيجي.

وعلى الرغم من ان العملاء لا يحددون استراتيجيات المنشأة ، الا ان قيمهم وتوقعاتهم تعتبر عامل مؤثر في نتائج أعمالها ، ومن خلال الدور الواضح للعملاء في تحقيق القيمة للمنشأة تبرز أهمية محاسبة العميل (CA) بهدف تعظيم العائد على الاستثمار في العميل وقيمة المنشأة ومن ثم تدعيم الميزة التنافسية المستدامة .

ولكي تحافظ البنوك التي حققت النجاح في ظل بيئة تنسم بالتنافسية المتسارعة ليس أمامها إلا التفكير في إيجاد آليات تتمكن من خلالها استدامة ذلك النجاح ، وعليها أن تبني الاستراتيجيات الملائمة التي تمكنها من الوصول إلى تحقيق استدامة المزايا التنافسية في الفترات الزمنية المختلفة ومن أهمها تحقيق رضا العميل بل وتحويله إلى درجة عالية من الولاء لمنتجاتها. إلا أن دراسة (Blocher, Stout, & Cokins, 2010) ذكرت أن المشكلة الأساسية التي تواجه تلك المنشآت تتمثل في أي من العملاء التي ستعمل على إنشاء علاقة معهم، وبالتالي سوف تعزز علاقتها معهم، وماهي التكاليف التي سوف تتحملها، والمنافع التي ستحصل عند سعيها للمحافظة عليهم أو العمل على اكتساب عملاء جدد، وما هو النموذج الذي سوف يساعد المنشأة على قياس قيمة ربحية العميل طوال فترة علاقة بها والذي ترغب المنشأة في الاحتفاظ به وما هو أثر ذلك على قيمة المنشأة (Cokins, 2015,25).

ولكي تتمكن المنشآت من تدعيم الميزة التنافسية المستدامة في ظل ظروف البيئة الحالية فإنها بحاجة الى معلومات تفصيلية ودقيقة وملائمة وفي التوقيت المناسب ، ويقع على عاتق نظم المحاسبة الادارية الاستراتيجية عبء توفير تلك المعلومات ، وانطلاقاً مما سبق يمكن للباحث تلخيص المشكلة البحثية لهذه الدراسة من خلال طرح التساؤل عن اهمية ودور المعلومات المستمدة من ابعاد محاسبة العميل (CA) في دعم الميزة التنافسية المستدامة في القطاع المصرفي ؟

أهداف البحث

تهدف هذه الدراسة الى معرفة دور ابعاد محاسبة العميل (CA) في تدعيم الميزة التنافسية المستخدمة في القطاع المصرفي.

أهمية البحث

يستمد البحث أهميته العلمية من أهمية المشكلة التي يتصدى لها والتي تتمثل في تناول مشكلة محاسبية معاصرة وهي دراسة وتحليل ابعاد محاسبة العميل (CA) وكيفية تعظيم الاستفادة منها ، واثار ذلك على دعم الميزة التنافسية المستخدمة في القطاع المصرفي.

وتتبع اهمية البحث العملية في النقاط التالية :

- يعد العملاء هم المصدر الأساسي لتوليد التدفقات النقدية من العمليات التشغيلية المحركة القيمة للمنشأة، فهم يلعبون دورا هاما وأساسيا في تقديم الموارد المالية اللازمة للتجديد والتطوير المستمر لعمليات المنشأة وإرضاء الاطراف الأخرى ذات مصالح من المستثمرين والعاملين والموردين والمجتمع وغيرهم.
- يكتسب البحث اهميته العملية بتطبيقها على احد القطاعات الهامة في جمهورية مصر العربية والذي يعد من اكثر القطاعات تأثيرا على الاقتصاد القومي ككل، حيث أن الدور الذي تلعبه البنوك في الحياة الاقتصادية دورا مهماً وفاعلاً، فهي أساس النظام الاقتصادي الحديث كما أصبح لها دور رئيسي في تحقيق أهداف ومكونات السياسة المالية للدولة بعناصرها الائتمانية والنقدية، لذلك فهي تساهم بشكل رئيسي في رفع كفاءتها وفعاليتها الإدارية.
- تعاضم حاجة البنوك الماسة إلى تحسين جودة الخدمات وتعظيم قيمة المنشأة ، للتغلب على حدة المنافسة التي واجهتها وتحقيق قدرة لها في تدعيم الميزة التنافسية كونها المصدر الرئيسي في زيادة الفرص للتحسين والتطوير في

عمليات البنك وأدائه، الأمر الذي حفز نحو ضرورة الاستفادة من الأساليب الحديثة مثل أسلوب محاسبة العميل (CA) في تدعيم الميزة التنافسية للبنوك من خلال وضع إطار علمي يساعد في تحقيق هذا الهدف.

- من المتوقع ان تؤدي نتائج هذا البحث الى توفير دليل على مدى النفع الناتج من استخدام ابعاد محاسبة العميل (CA) مما يشجع المنشآت على الاستفادة من الاثار الايجابية منها في تلبية الاحتياجات الادارية المختلفة ، وتحسين عمليات المنشأة وتدعيم قدرتها التنافسية والمساعدة في تحقيق اهداف المنشأة .

فروض البحث

انطلاقاً من فكرة البحث وهدفه واهميته ، ومن خلال عرض الدراسات السابقة المرتبطة بهذا المجال يمكن وضع الفرض الرئيسي للبحث هو: لا توجد علاقة بين ابعاد أسلوب محاسبة العميل (CA) وتدعيم الميزة التنافسية المستدامة للقطاع المصرفي المصري.

خطة الدراسة

- في ضوء فكرة الدراسة وتحقيقاً لهدفه وابرزاً لأهميته تم تقسيمها على النحو التالي :
- المحور الاول : ابعاد محاسبة العميل:
 - المحور الثاني : الميزة التنافسية المستدامة
 - المحور الثالث : العلاقة بين ابعاد محاسبة العميل والميزة التنافسية المستدامة:

المحور الاول

ابعاد محاسبة العميل

يتضح أن الممارسة العملية لتطبيقات محاسبة العميل (CA) ظهرت نتيجة الاهتمام الكبير بالعملاء في الأبحاث العملية والتطبيقات العملية في مجال التسويق ، وظهر ذلك جلياً في تطوير طرق واساليب الادارية الحديثة مثل ادارته علاقات العملاء ، وزاد الاهتمام بشكل كبير مع التوسع في ادارته الترويج وتطور أساليب التسويق وظهور

العديد من الأساليب الإدارية الهادفة لتطوير قدره الشركة على البقاء والاستمرار في عالم تشد فيه المنافسة وتتسارع فيه تطورات التقنية الحديثة .

وهناك مجموعة من التطبيقات تشكل التطبيق العملي لمحاسبة العميل (CA) في بيئة الاعمال الحديثة هي (Gleaves, Burton, 2015,253; Alsoboa, 2015,253; Guilding & McManus, 2002,48; Kitshoff, & Bates, 2013,174):

- تحليل ربحية العميل (CPA) customer profitability analysis
- تحليل ربحية قطاع العملاء (Customer Segment Profitability Analysis) (CSPA)
- تحليل عمر ربحية العميل (LCPA) lifetime customers profitability analysis
- تحليل قيمة العميل (CVA) customer valuation analysis
- العملاء كأصل من أصول المنشأة (VCA) valuation Customers as Assets

أ- تحليل ربحية العميل (CPA):

يستهدف أسلوب تحليل ربحية العميل (CPA) Customer Profitability Analysis قياس مساهمة كل عميل على حده في ربحية المنشأة، من خلال تحديد الفرق بين الإيرادات والتكاليف خلال فترة زمنية محددة قد تكون سنوية أو ربع سنوية والمرتبطة بكل عميل، وغالبا ما تحسب التكاليف الكلية المرتبطة بكل عميل في ضوء نظرية التكاليف الكلية، وقد تلجأ بعض المنشآت لاستخدام نظام التكلفة على أساس النشاط في تخصيص التكاليف الإضافية على العملاء في ضوء المعلومات عن الأنشطة المستهلكة من جانب كل عميل (عبد اللطيف، ٢٠١٣، ٢٣٥).

ويعرف تحليل ربحية العميل بأنه تحليل الإيرادات المكتسبة من العملاء، وكذلك تحليل التكاليف اللازمة لتحقيق هذه الإيرادات (Wouters et al., 2012,218). كما عرف بأنه مفهوم يحدد التكاليف والمنافع الخاصة بخدمة عميل معين، أو أنواع من العملاء لتحقيق الربحية الشاملة للوحدة الاقتصادية (Horngren et al., 2010,45).

كما اوضح (Maga, Canale, & Bohe, 2013,3) بتعريف ربحية العملاء بأنها "الفرق بين الإيرادات المحصلة من العملاء وتكاليف كل من المنتج والخدمات المقدمة إليهم"

ب- تحليل ربحية قطاع العملاء (CSPA):

تحليل ربحية قطاع العملاء Customer Segment Profitability Analysis (CSPA) يشبه تحليل ربحية العميل باستثناء أن قطاعات العملاء هي التي تمثل وحدة التحليل بدلا من العملاء المستقلين. فهو عملية توزيع الإيرادات والتكاليف على قطاعات العملاء بحيث يمكن حساب ربحية تلك القطاعات (Van Raaij, 2005,375). ويستخدم تحليل ربحية قطاع العملاء بصورة أساسية عندما تكون مشتريات العملاء صغيرة ولا توجد تعديلات فنية أو تنظيمية على مشترياتهم وبالتالي من الأنسب استخدام تحليل ربحية قطاع العملاء (E. Lind & Sund, 2014,12).

ج- تحليل ربحية حياة العميل (LCPA):

فُدم إطار تحليل قيمة حياة العميل Lifetime Customer Profitability Analysis (LCPA) للسوق في ثلاثينات القرن الماضي وبفضل الأزمة المالية الحديثة أصبح أحد أهم النماذج المستخدمة في التنبؤ بعلاقات العملاء طويلة الأجل، وفي نموذج تحليل ربحية حياة العميل، يمكن تقسيم العلاقة بين العميل والمنشأة إلى ثلاثة مراحل وهي: مرحلة استقطاب العميل، ومرحلة الحفاظ، ومرحلة التوسع، ومن منظور العملاء يمكن تعريف تحليل قيمة حياة العميل على أنها القيمة الكلية لقاعدة العملاء الحالية والمستقبلية ويمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين وهما: قيمة العميل المرغوبة وقيمة العميل المتوقعة، ومن منظور المنشأة، يُعرف تحليل قيمة حياة العميل على أنه أداة لتقييم مدى جاذبية العملاء، حيث تدرس الشركات دورة حياة العملاء فيما يتعلق بالإيرادات والتكاليف والمصروفات والاستثمارات في البحث والتطوير ورأس المال وذلك لتحديد القيمة الحالية للتدفقات النقدية (Čermák, 2015,16).

ومن ناحية أخرى يُنظر إلى قيمة حياة العميل على أنها التدفقات النقدية المستقبلية المرتبطة بالعميل، ويتميز بتوسعة وتمديد الأفق الزمنية لتحليل ربحية العميل، ويتعلق بصورة أساسية بتحليل العلاقات التكاملية مع العملاء (E. Lind & Sund, 2014,10).

د- تحليل قيمة العميل (CVA):

يعبر تحليل قيمة العميل (Customer Valuation Analysis (CVA عن الفرق بين الإيرادات والتكاليف المنفقة لاستقطاب العملاء وتحقيق استقرار العملاء في تعاملهم مع الشركة، وتتمثل نقطة البداية في فهم وقياس القيمة الحقيقية للعملاء، وعلى هذا النحو، يتبين أن كلا من مدخل الأعمال ومدخل التسويق لا بد أن يركزان بصورة جوهرية على قيمة العميل، والاهتمام بمجموعة العملاء الأكثر ربحية بالنسبة للشركة عبر الفترة الزمنية يؤدي بصورة ذات دلالة إلى رفع ربحية المنشأة، ولا تتوقف قيمة المنشأة فقط على القيمة التي تخلقها لعملائها ولكن أيضا القيمة التي يخلقها عملائها لها (Mosavi & Afsar, 2018,821).

هـ- قيمة العملاء كأصول:

عند تحليل قيمة العملاء، كأصول من أصول المنشأة يتم الاعتراف بالعملاء كأصل ويتم قياس قيمة العملاء وإدارتها بالطريقة الملائمة، وكما هو الحال في تحليل ربحية حياة العميل، يتم تقييم قيمة العملاء كأصول للمنشأة ارتكازا على تقديرات التدفقات النقدية، ولكن مع الاشتغال على كلا من التدفقات النقدية المباشرة وغير المباشرة، وقد تتعلق التدفقات النقدية المستقبلية الغير مباشرة بالانخفاضات في المصروفات أو مكاسب الإيرادات (Pfeifer et al., 2005,11).

واكد (E. Lind & Sund, 2014,11) على ينظر إلى العميل كأصل، عندما تكون النسبة قصيرة الأجل بين الأرباح المباشرة والمصروفات المباشرة غير مربحة، وبالتالي لا بد من تقييم العميل على أساس المساهمة المالية الفردية والمساهمات الغير مباشرة من خلال علاقات ارتباطها مع العميل، ويجب تقييم العملاء ليس فقط من ناحية مساهماتهم المالية ولكن أيضا من ناحية مساهماتهم الغير مباشرة من خلال

علاقاتهم الوثيقة بالشركة، فقد يقدم العملاء المساهمات الأخرى مثل أن يكون العميل شريك متعاون في البحث والتطوير.

المحور الثاني

الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage

ظهرت الميزة التنافسية المستدامة في السنوات الأخيرة من القرن الماضي كأحد أهم الهياكل النظرية الواعدة في الأدب الإداري خاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية. وتتمثل الميزة التنافسية المستدامة في ثلاث مصطلحات، وقد تضمن قاموس (Webster) تعاريف هذه المصطلحات الثلاثة، إذ عرف الميزة (بأنها المركز أو الحالة أو المنفعة المميزة الناتجة عن مسار عمل المؤسسة)، و عرف التنافسية بأنها (الخصائص التي تتصف بها المؤسسة مقارنة بمنافسيها)، و عرف المستدامة بأنها (التي يمكن الاحتفاظ بما أطول مدة ممكنة). (توفيق، ٢٠١٧، ٢٨).

وفي إطار اخر تم تقسيمها الى مقطعين هما : الميزة التنافسية التي تجسدت في حقل الإدارة الإستراتيجية من خلال التأكيد على أن المؤسسات متباينة في مواردها وقدراتها الداخلية، ولأجل صياغة استراتيجياتها، لا بد لها أولاً من تقييم مواردها ومقدراتها لتحديد ما تتميز به على المؤسسات المنافسة. أما صفة الاستدامة Sustainable فإنها تأخذ بعد الحماية التي توفرها الموارد خلال فترة زمنية غير محدودة للمؤسسة من أجل الحفاظ على قدراتها التنافسية وذلك بخلق ملاذ آمن من خلال الموارد المستمرة ، وعليه تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تستهدفها الوحدة الاقتصادية في موقع السوق، لأنها تحتوي على العناصر التي تضمن استمرارية الاحتفاظ بهذه الميزة لأطول مدة ممكنة (Salih, 2017,157).

وتشير الدراسات إلى أن الميزة التنافسية في حقيقتها منتج يرتبط بجانبين هما الميزة التنافسية والميزة الاستراتيجية على اعتبار أن الميزة التنافسية المستدامة هي تلبية الحاجات الحالية للسوق مع الأخذ بعين الاعتبار الحاجات المستقبلية للأجيال القادمة (Ekmeek, 2011,520).

وهنا يمكن الإشارة إلى الميزة التنافسية المستدامة بأنها (الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن منافسيها، بما يجعلها في مركز متقدم باستمرار بالعلاقة مع هؤلاء المنافسين)، كما تم وصف الميزة التنافسية المستدامة بأنها (المنافع أو الفوائد التي تحصل عليها المؤسسة لأبعد مدى ممكن والتي لا يمكن تقليدها أو استنساخها من قبل المؤسسات الأخرى، بل أن بعض الباحثين ربط بين الميزة التنافسية المستدامة وبين تحقيق أعلى العوائد (قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى العوائد في الاستثمار وفي الصناعة والاستمرار في المحافظة على هذا التقدم). (توفيق، ٢٠١٧، ٢٩)

١- أهداف الميزة التنافسية :

تسمح الميزات التنافسية بتحقيق الأهداف التالية (Dirisu, Iyiola, & Ibidunni, 2013, 266):

- الاستمرار والإقدام في تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو لها الشركة، والسعي نحو وضع ورسم خطط استراتيجية ذو رؤية بعيدة المدى، يحقق للشركة التميز والتفرد المستدام.
- خلق الفرص التسويقية الجديدة أو اختراق مجال تنافسي جديد، كالدخول في سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو المنتجات أو الخدمات.
- إتباع سياسة التغيير المستمر، الذي يسعى لتطوير الشركة، وتحسين الأداء فيها، وتعظيم أرباحها.
- التغلب على المنافسين وذلك من خلال: تحديد سبب نجاحهم، تهيئة الوسائل الخاصة والذاتية لتمييز المؤسسة عن هؤلاء المنافسين.
- تصميم وتطبيق الخطط، بما يتناسب مع التغيرات والتحويلات التي تجري في البيئة السوقية، وبما يحقق للشركة سمعة جيدة، واتساع في السوق المستهدفة.
- وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المؤسسة لنفسها ومجالا للبحث عن الفرص الممكنة.

٢- اهمية الميزة التنافسية المستدامة:

يوجد نوعان من نماذج الميزة التنافسية المستدامة يتمثلان في نموذج قائم على السوق، ونموذج قائم على الموارد وكلاهما متكاملان، ويرتكز كل منهما على الآخر، حيث أن نموذج الميزة التنافسية القائم على السوق يشتمل على متغيرات التكلفة، والتمايز، والفاعلية، وتقييم المنافسين، والتهديدات والمخاطر التي تواجه عمل الشركة، أما نموذج الميزة التنافسية القائم على الموارد فإنه يشتمل على جميع الموارد التي تمتلكها الشركة سواء المادية أم المالية أم البشرية، بحيث يكون تحريكه وتنميته من داخل الشركة، وتكمن أهمية الميزة التنافسية المستدامة في كونها تمنح الشركات القدرة على الدفاع عن مكانتها السوقية وحفظ مركزها التنافسي بين منافسيها، بالإضافة إلى تعزيز إمكانيات الشركة وقدراتها الإنتاجية والتسويقية وتوثيق علاقاتها مع العملاء وتحسين القرارات الإدارية، ومن أهم الأبعاد التي تشتمل عليها الميزة التنافسية جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة، والربحية، الحصة السوقية، والإبداع والابتكار (Munizu, 2013,188).

ويؤكد (Hill,2009 ,209) على أن أهمية الميزة التنافسية المستدامة تتمحور حول الآتي:

- تمثل الميزة التنافسية مؤشراً لقدرات المنشأة من خلال حصولها على موقع ريادي وامتلاكها حصة سوقية أكبر من منافسيها وقدرتها للاحتفاظ بعملاءها الحاليين وجذب المزيد من العملاء.
- يمكن للمنشأة من خلال ميزتها التنافسية مواجهة تحديات السوق والمنافسين ، ويتم ذلك عبر تطوير المنشأة لقدراتها باستمرار لتكون أكثر قابلية على استثمار أشباه الفرص.
- تمثل الميزة التنافسية المؤشر الأكثر دقة في تحديد النجاح من خلال تفرداها لإيمانها المطلق بأن أداء اليوم يجب أن يكون أفضل من أمس وأنجاز الغد أفضل من ما نفذ اليوم.

٣- استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

لكي تحقق المؤسسة أسبقية على منافسيها والقدرة على المنافسة على المدى القريب والبعيد، فإنها تستند إلى تطبيق أو تبني إستراتيجية تنافسية تتلاءم مع إمكانياتها، ومواردها وكفاءتها البشرية، والهدف الرئيسي منها هو تحقيق تميز تنافسي يوصف بالديمومة والبقاء. وتعرف الاستراتيجية التنافسية (Competitive Strategies) بأنها مجموعة محددة من التصرفات يتم تصميمها لتحقيق مزايا تنافسية لمنتجات أو أسواق معينة، سعياً وراء تحقيق أهداف معينة (سيد ، ٢٠١٠ ، ٢٤٨).

أ- إستراتيجية قيادة التكلفة *Cost Leadership Strategy*:

الهدف من إتباع هذه الإستراتيجية هو تحقيق التفوق على المنافسين بإنتاج سلع وخدمات بتكلفة أقل من تكلفة المنافسين، حيث تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة والسيطرة على السوق من خلال توفير المنتج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، و تتمتع المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية بميزة التكلفة المنخفضة، كما تكون المؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية قادرة على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع حفاظها على نفس مستوى ربح المنافسين ويعود هذا لإنخفاض تكاليف هذه المؤسسة نسبة إلى تكاليف منافسيها، كما تقوم هذه الاستراتيجية على جذب العملاء الذين يركزون على سعر المنتج والخدمة بشكل رئيسي بغض النظر عن جودتها، بحيث تقوم هذه الاستراتيجية على تزويد السوق بمنتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بغيرها من المنافسين، وتكون جودة المنتجات والخدمات بمستويات متوسطة، بهدف تحقيق أقصى قدر من المبيعات، وتوفير عائدات أكبر، وزيادة الحصة السوقية للشركة، وذلك بهدف استغلالها في أهداف البحث والتطوير، وإبقاء الشركة في وضعية تنافسية مستقرة في السوق (Wang, Lin, & Chu, 2011,101).

ب- إستراتيجية التمايز *Differentiation Strategy*:

وتركز هذه الاستراتيجية على تقديم شيء مميز وله قيمة في المنتج الذي تقدمه الشركة، بشرط أن يدرك المستهلك هذا التميز على مستوى الصناعة، وهو ما يجعل

المستهلك على استعداد لدفع مقابل هذا التميز. وتقوم هذه الاستراتيجية على اختيار فئة محدودة من العملاء، وتسعى إلى تقديم سلع وخدمات متفردة، وإشباع حاجات ورغبات عملاءها بسلع وخدمات ذو جودة عالية وذو خصائص مميزة بحيث يصعب على المنافسين مجاراتها، أو تقليدها، كما يعطي العملاء أسباب واضحة لتفضيل المنتج على غيرها من المنتجات. وتلجأ هذه الاستراتيجية إلى فرض سعر أعلى من منافسيها، بحيث يكون العميل على استعداد للحصول على هذه الخدمة أو السلعة المتميزة بغض النظر عن سعرها، وبما أن سعر تكلفة الخدمة أو السلعة يكون مرتفعاً، لذلك لا بد أن يكون سعر البيع مرتفع من أجل تحقيق هامش ربح كبير للشركة (Wang et al., 2011,103).

ت- إستراتيجية التركيز *Focus Strategy*

تتمثل ملامح هذه الاستراتيجية بتركيز المؤسسة على مجموعة معينة من العملاء، خط معين من خطوط الانتاج، منتج معين من مزيج المنتجات وخط معين من التكنولوجيا، وبذلك فإن مثل هذه المؤسسة تكون أكثر كفاءة وفاعلية من منافسيها، وتتميز هذه الاستراتيجية بالقدرة على التطبيق دون الحاجة إلى موارد كثيرة. ويعتمد بناء هذه الاستراتيجية على توجيه الجهود الانتاجية والاعلانية والترويجية لتلائم جزء من السوق الذي تبذل فيه الجهود من أجل معرفة الخصائص والمميزات وتفضيلات المستهلكين، بحيث تركز هذه الاستراتيجية على احتياجات ورغبات فئة محدودة ومستهدفة من القطاعات في السوق، والسعي نحو تقديمها بشكل متميز ومبتكر ومتفرد يضاهي نظيراتها في السوق، وبذلك تكسب رضا عملاءها، وولائهم لها (Wang et al., 2011,102).

المحور الثالث

العلاقة بين ابعاد محاسبة العميل والميزة التنافسية المستدامة

على الرغم من وجود إجماع في الرأي بأنه بطريقة أو بأخرى، تؤدي نظم المحاسبة الإدارية إلى تحقيق المزايا التنافسية، إلا أنه لا يوجد اتفاق حول ما إذا كانت هذه الميزة سوف تكون بصفة عامة ميزة مستدامة أم مؤقتة. ويؤكد البعض على أن

معلومات التكلفة قد تؤدي إلى الميزة التنافسية المستدامة وذلك إذا ساعدت على الاستخدام الأكثر كفاءة للموارد أو رفع قيمة العملاء (O'Shannassy, 2008).
واكد على ذلك (Al-Mawali & Lam, 2016,533) بان محاسبة العميل وتوفيرها المعلومات المتعلقة بابعادها المختلفة تدعم قدرة المنشأة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال الحفاظ على ربحيتها وتحقيق وإشباع رغبات عملاءها والحفاظ عليهم والحفاظ على مكانتها التنافسية والسوقية، ووضح ان محاسبة العميل تلعب دورا بارزا في توفير البيانات الهامة الخاصة بالعملاء، ويؤثر استخدام هذه المعلومات بصورة كبيرة على مستوى أداء المنشآت وأرباحها ومدى نجاحها ومركزها التنافسي في السوق، حيث أن العميل هو المصدر الرئيسي لربحية المنشأة، ويمثل الحفاظ على العملاء ضرورة جوهرية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت، ويساعد استخدام المعلومات التي توفرها محاسبة العميل في تحقيق وإشباع متطلبات العملاء ومن ثم الحفاظ على عملاء المنشأة والحفاظ على المزايا التنافسية للشركة في الأجل الطويل.

وقد ركزت العديد من الدراسات على العلاقة بين استخدام معلومات محاسبة العميل وأداء العملاء وأداء المؤسسات والشركات في الأجل القصير والطويل للتعرف على مدى تأثير هذه المعلومات على الجوانب المختلفة بالمؤسسة ومستوى أدائها، وقد تبين من خلال نتائج تلك الدراسات أن تقنيات محاسبة العميل المختلفة تفسر أكثر من ٢٥% من التباين في مستوى أداء العملاء ولها تأثير إيجابي على مستوى أداء العملاء ومن ثم الأداء الكلي للشركات والمؤسسات، كما تبين أن محاسبة العميل تلعب دور الوسيط في العلاقات الإيجابية بين استراتيجيات الأعمال وأداء العملاء وتدعيم أداء المنشآت في الأجل الطويل، وبما تتضمنه من استراتيجيات الأعمال المختلفة مثل استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التميز والتركيز، فتستطيع المنشآت تحقيق مستويات الأداء المرتفعة وخلق المزايا التنافسية المستدامة حيث أن تقنيات وممارسات وأبعاد المحاسبة الإدارية المختلفة تقدم معلومات بالغة الأهمية للمنشآت للحفاظ على أدائها ومركزها التنافسي (Alsoboa, 2015,259).

وفي هذا الاطار وارتكازا على أحدث مؤلفات المحاسبة الإدارية، تعرف (McManus & Guilding, 2008,783) على أهم تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية والتي تضم محاسبة العميل ومحاسبة المنافسين وغيرها من الأدوات، وأوضحت الدراسة أن هذه التقنيات هي تقنيات موجهة استراتيجيا ولها علاقة قوية بأداء المنشأة واستراتيجياتها، حيث تدعم هذه التقنيات والأدوات مستويات أداء المنشأة في الأجل الطويل وتحقيق المزايا التنافسية.

وقد تبين من خلال الدراسات والبحوث السابقة التي أجريت في ميدان محاسبة العميل أن لها دور فعال في مساعدة المنشأة في تحقيق مستويات الأداء المرغوبة من خلال التركيز على أهم مصدر من مصادر الربحية والتميز للمنشأة وهو العميل، واطهرت من خلال استقراء هذه المؤلفات أن محاسبة العميل تدعم بصورة كبيرة تحقيق المزايا التنافسية المستدامة في المنشآت (Lay & Jusoh, 2012,70).

ولتأكيد ذلك سوف يتم التركيز على أبعاد وتقنيات محاسبة العميل والتي تضم: تحليل قيمة العميل وتحليل ربحية العميل وتحليل ربحية حياة العميل وتحليل ربحية قطاع العملاء وتحليل قيمة العميل كأصول، ودورها في تدعيم الميزة التنافسية المستدامة بالتفصيل كما يلي :

1. تحليل قيمة العملاء:

يعتبر تحليل قيمة العميل هو الأداة التي تركز بصورة رئيسية على قيمة العملاء بالنسبة للمؤسسة وما تقدمه المؤسسة لعملائها لتحقيق العملاء ذوي القيمة المرتفعة وقدرة المؤسسة على الحفاظ على هؤلاء العملاء للحفاظ على مكانتها وقدرتها التنافسية في الأجل الطويل. حيث يقدم تحليل قيمة العميل المعلومات الضرورية والجوهرية للمؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة واتخاذ القرارات السليمة الهادفة إلى الحفاظ على مكانة المؤسسة في السوق وقدرتها التنافسية. وفي عملية التسويق القائمة على القيمة، يمثل التسويق العملية الإدارية التي تسعى إلى تعظيم العوائد على المساهمين من خلال تطوير العلاقات مع العملاء ذوي القيمة العالية

وخلق الميزة التنافسية المستدامة وذلك يتحقق من خلال تحقيق متطلبات العملاء وتحقيق رضا العملاء والحفاظ عليهم (Yusuf, 2012,88). وبينت دراسة (Martinsson & Olsson, 2015) وجود علاقة وثيقة بين تحليل قيمة العميل والميزة التنافسية المستدامة، حيث يلعب تحليل قيمة العملاء دور كبير في تحقيق وخلق الميزة التنافسية المستدامة للمنشآت، وتركز المنشآت على تحليل قيمة العميل لأن لها أهمية جوهرية لفهم احتياجات السوق وتقييم أداء المنشأة من منظور العميل والمنافسين.

٢ . تحليل ربحية العميل:

تشير الأدلة المتوفرة في البحوث والمؤلفات السابقة إلى أن تحليل ربحية العميل يدعم القرارات الاستراتيجية بالشركات والمنشآت، فهو يهدف إلى دعم قرار المنشأة في تحقيق أهداف الأداء طويلة الأجل وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، وهناك علاقة قوية بين استراتيجية التسويق وتطور العملاء ومن ثم يقدم تحليل ربحية العميل الإحصائيات الضرورية حول توزيع الموارد والتخطيط طويل الأجل للحفاظ على وضع المنشأة في السوق ودعم مركزها التنافسي في الأجل الطويل، وأن منافع تحليل ربحية العملاء تدعم تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات وذلك من خلال دعم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية حول الاستثمار في الموارد لتحقيق رضا العملاء ولإطلاع بصورة أفضل على كيفية استقطاب واختيار والحفاظ على العملاء المربحين. والدافع وراء هذه العلاقة بين تحليل ربحية العملاء والميزة التنافسية هو التعرف على العملاء الأكثر ربحية وتطابق الاستثمار التسويقي لاستقطاب والحفاظ على أولئك العملاء (Pitcher, 2013,4-5).

٣ . تحليل ربحية حياة العميل:

تستخدم المؤسسات مجموعة من المقاييس عمليا للتأكيد على الربحية النسبية لعملائها، وهي ضرورية ليس فقط لأخصائيين التسويق ولكن أيضا للإدارة العليا بالشركة، وفي العالم التنافسي، تؤثر خسارة العملاء بصورة كبيرة على تدفقات النقدية للشركة والذي قد يؤدي إلى مشكلات التدفقات النقدية قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، وتحليل ربحية

حياة العميل قد قُدم كأداة موجهة استراتيجيا لتحقيق الأداء طويل الأجل والحفاظ على القدرة التنافسية للمنشأة، وفي إطار تحليل ربحية حياة العميل، يمكن تقسيم العلاقة بين العميل والمنشأة إلى ثلاثة مراحل وهي استقطاب العملاء والحفاظ عليهم والتوسع في استقطاب العملاء، ومن خلال هذه المراحل الثلاثة، تستطيع المنشأة الحفاظ على قدرتها ووضعها التنافسي وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، فتحليل ربحية حياة العميل يمكنها من تحديد القيمة الكلية الحالية والمستقبلية لقاعدة العملاء وهدفه الرئيسي هو تقييم كيفية استقطاب العملاء بما يعمل على تقوية المركز التنافسية للمنشأة والحفاظ على مستوى أدائها المالي من خلال تحقيق استمرارية تدفق النقدية والحفاظ على الأداء الكلي للمؤسسة (Čermák, 2015, 15).

٤. تحقيق ربحية قطاع العملاء:

تتبع الحاجة إلى قياس ربحية العميل من حقيقة أن كل عميل لا يساهم بصورة متساوية في ربحية المنشأة، وبالتالي، وفي هذا الإطار ركزت العديد من الدراسات على تحليل ربحية العميل وتحليل العلاقة بين مؤسسات الأعمال وعمالها أو مجموعة عملائها، وقياس ربحية العميل على مستوى العملاء المستقلين أو الأفراد أو على مستوى مجموعات أو قطاعات العملاء، فالمعرفة الشاملة بالعملاء أو مجموعات العملاء لها أكبر التأثير على الأداء المالي للشركة، حيث يتم تحسين أداء الشركات بمساهمة قطاع العملاء في ربحيتها الحالية أو تحسين قدرة القطاع المحدد على توليد الأرباح في المستقبل من خلال تخطيط الإيرادات والتكاليف (أي التدفقات النقدية) والتي يتسبب فيها العملاء في خلال فترة تعاملهم وتحقيق المزايا التنافسية المستدامة، ويجب على الشركات أن تتعرف على قطاع العملاء الأكثر ربحية والأكثر مساهمة في ربحيتها، وهذا هو ما يمكن تحقيقه من خلال تحليل ربحية قطاع العملاء، حيث يمكن استخدام هذه الأداة في التعرف على قطاعات العملاء الأكثر ربحية ومن ثم العمل على خدمة هذه القطاعات بما يحقق رغباتها ويشبع احتياجاتها ومن ثم يدر التدفقات النقدية الضخمة للمنشأة ويساهم كل ذلك في تقوية المركز التنافسي للمنشأة (Pobrić, 2014, 191).

٥. قيمة العملاء كأصول:

العملاء هم مصدر ربحية وقيمة المنشأة والمصدر الجوهرى لتدفقات النقدية للمنشأة، فهم أحد وأهم أصول المؤسسة، ويولد تحليل قيمة العملاء كأصول للمنشأة الأرباح المستقبلية من خلال إجراءات الاستثمار والأعمال في الأسواق التنافسية، ويجب على المنشأة أن تدير قاعدة عملائها من خلال حماية وتنمية قاعدة العملاء الأكثر ربحية والاهتمام بالعملاء الغير مربحين من خلال خلق الربحية، ولا اعتبار العملاء أهم أصول المنشأة، فلهم تأثير كبير على تحقيق المزايا التنافسية المستخدمة، فمحاسبة العميل تركز بصورة صريحة على جهود بناء العلاقات ارتكازا على العملاء الأكثر قيمة وربحية. حيث أنه من خلال هذا النوع من العملاء، تتحقق المزايا التنافسية المستخدمة وطويلة الأجل (Ussahawanitchakit,2017,40).

واستنادا لما سبق و اشارة لدراسة (Nasir et al.,2013,156) التي اكدت على أن المعرفة أكثر حول محاسبة العميل تعتبر مصدر من مصادر الميزة التنافسية من خلال القدرة على معرفة العملاء المربحين. يرى الباحث ان محاسبة العميل من خلال ابعادها المختلفة تعد احدى الطرق المفيدة للوحدات الاقتصادية، لانها تساعد على توفير المعلومات التفصيلية لكل عميل أو قطاع العملاء من تكاليف وايرادات والموارد التي يستهلكها والارباح التي يحققها كل عميل او مجموعة عملاء وليس على اساس المعلومات التفصيلية لتكاليف وإيرادات المنتجات والخدمات الفعلية كما هو الحال في الواقع العملي، كما ان المنافسة الشديدة ادت الى بذل الوحدة الاقتصادية جهود كبيرة لتحسين علاقتها مع العملاء الحاليين والمربحين والعمل على ايجاد عملاء جدد والبحث عن مصادر جديدة للإيرادات والارباح للدخول الى بيئة الاعمال التنافسية، وايجاد الميزات التنافسية الجديدة .

وفي هذا الاطار تساعد محاسبة العميل على رؤية الصورة المالية الكلية لكل عميل أو قطاع العملاء، وكيفية استخدام هذه الصورة للاحتفاظ بالعملاء المربحين والحصول على عملاء جدد في المستقبل، وقد يقرر من خلال الخطة الاحتفاظ

بالعملاء غير المربحين وذلك للمحافظة على احتمالية جعلهم مربحين في المستقبل. وتتمثل فوائد محاسبة العميل في ما يلي (كاظم، ٢٠١٤، ٣٠١):

- الاحتفاظ بالعملاء المربحين من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا العميل.
- زيادة قيمة العميل التي يمكن أن تقاس استراتيجيا من خلال معرفة ربحية العميل.
- تحديد العلاقة بين الأسعار وتكاليف الخدمة المقدمة للعميل، فيتم فرض سعر مرتفع في حالة الخدمات المقدمة ذات تكلفة كبيرة والعكس صحيح.
- إمكانية تحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها.
- تساعد في التمييز بين العملاء المربحين والعملاء غير المربحين بعد مقارنة تكاليف كل عميل بإيراداته وبالتالي التوجه في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن العملاء غير المربحين الذين يكبدون المؤسسة بالخسائر في ظل بيئة المنافسة القائمة.

ويضيف الباحث إن محاسبة العميل تساعد على التحليل في ما يتعلق بالقدرة التفاوضية للعملاء، عن طريق معرفة العملاء ذو القيمة المرتفعة للمؤسسة، وتقديم بعض العروض والتسهيلات الخاصة لهم بهدف حمايتهم من التحول إلى المنافسين من أجل بناء علاقة طويلة الأمد معهم. كما انها تساعد على استقطاب العميل المناسب، والمحافظة على العملاء الحاليين وهي من أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية ودعمها، والتي تعد أقل تكلفة من محاولة الحصول على عملاء جدد، لان المعرفة اكثر بالعملاء يُمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات العملاء لأطول مدة ممكنة، وزيادة احتمال تكرار الشراء لمنتجات وخدمات المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أو رفع كفاءة إدارة التكاليف، فتكلفة خدمة نفس العميل لأكثر من مرة أقل بكثير من تكلفة خدمة عميل جديد، فالمؤسسات الناجحة لا تكتفي باستقطاب العملاء في المقام الأول فحسب وإنما تعمل باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم

لتضمن لنفسها البقاء والنمو ، وبالتالي استدامة الميزة التنافسية ، وذلك للأسباب التالية (Kotler & Keller, 2006,56):

- تعد تكلفة كسب عملاء جدد مرتفعة، حيث تصل إلى خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وإرضائهم.
- إن معدل فقدان المؤسسة لعملائها سنويا قد يصل إلى ١٠%.
- إن التخفيض بنسبة ٥% يمكن أن يزيد الأرباح بنسبة ٢٥% - ٨٥% وذلك اعتمادا على نوع القطاع.
- تزداد معدلات أرباح العملاء بطول المدة التي يحتفظ به.

النتائج:

- تتمثل أهم تقنيات محاسبة العميل في: تحليل ربحية العملاء، وتحليل ربحية قطاع العملاء، وتحليل ربحية حياة العميل، وتحليل قيمة العميل، قيمة العملاء كأصول
- تعتبر الميزة الرئيسية لمحاسبة العميل هي الإستخدام الفعال للمعلومات لإحداث تحسين جوهري في قدرة المنشأة على توجيه الخدمات المناسبة إلى العملاء المناسبين لزيادة رضاء العملاء بغرض الحصول على مزيد من الإيرادات.
- تساعد محاسبة العميل البنك على اتخاذ القرارات الادارية بشكل سليم وخاصة المتعلقة بشأن اختيار العميل وارضائه وإشباع رغباته وحاجاته والعمل على تعزيز العلاقة بين العميل والبنك وكسب الميزة التنافسية المستدامة .
- تساعد محاسبة العميل البنك على زيادة قيمة العميل لانها تتضمن مجموعة من الأساليب المحاسبية ذات التوجه الاستراتيجي التي تركز على البيئة التنافسية لدعم إستراتيجية التركيز على العميل مما يؤدي الى تدعيم الميزة التنافسية المستدامة.

■ تساعد محاسبة العميل البنك على الوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة وتحديد الربحية المستقبلية للعملاء ، حيث يتم أخذ قيمة حياة العميل بالاعتبار عند تقييم محفظة العملاء و يتم التعامل مع العملاء باعتبارهم اصل من اصول البنك مما يؤدي الى تدعيم الميزة التنافسية المستدامة.

التوصيات:

- وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، يوصي الباحث بما يلي:
1. قيام الإدارة بتطبيق محاسبة العميل مما يؤدي الى تحسين قراراتها الإدارية وربطها مباشرة بالعملاء، الأمر الذي يساعدها على الحفاظ على العملاء الجيدين في ظل المنافسة المتنامية.
 2. ضرورة الاهتمام بتطوير النظم المحاسبية لتوفير البيانات اللازمة لمحاسبة العميل والاستفادة من ذلك في زيادة قاعدة العملاء المربحين وتحسين خدمة العميل بما يحقق تحسين الربحية والكفاءة والوضع الإستراتيجي في الأجل الطويل.
 3. ضرورة إجراء المزيد من الدراسات الأكاديمية لمحاسبة العميل لأنه لازال هناك حاجة لنشر ثقافة وتطبيقها عمليا في بيئة الأعمال المصرية.

المراجع

- توفيق، صلاح الدين محمد مرسي، ٢٠١٧، الجامعة الريادية ودورها في دعم وتحقيق المزاي التنافسية المستدامة : تصور مقترح .مجلة كلية التربية .جامعة بنها - مجلد١٠٩، العدد ٢٨
- سيد، عبد الفتاح سيد، ٢٠١٠، "دور أساليب المحاسبة الإدارية الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية لصناعة الأسمنت في مصر دراسة تطبيقية"،المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية. كلية التجارة وادارة الأعمال جامعة حلوان.العدد ٢.
- عبد الطيف، محمد يس.(٢٠١٣).استخدام نظام التكلفة على أساس النشاط الموجه بالوقت في تحليل ربحية العميل . مجلة التجارة والتمويل، كلية التجارة .جامعة طنطا العدد (١).
- Al-Mawali, H., & Lam, T.-D. (2016). Customer accounting and environmental uncertainty: Sequential explanatory study. *International Review of Management and Marketing*, 6(3), 532–543.
- Al-Mawali, H., Zainuddin, Y., & Nasir Kader Ali, N. (2012). Customer accounting information usage and organizational performance. *Business Strategy Series*, 13(5), 215–223.
- Albalaki, F. M. M., & Majeed, R. J. (2018). Customer Profitability Analysis, Cost System Purposes and Decision Making Process: A Research Framework. *Account and Financial Management Journal*, 3(05), 1547–1552.
- Alsoboa, S. (2015). The external orientation of strategic management accounting: customer accounting, business strategies, and customer performance. *Environment (Woodruff, 1997; Weir, 2014)*, 6(18).
- Armstrong, G., Kotler, P., Harker, M., & Brennan, R. (2015). Marketing: an introduction.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., & Cokins, G. (2010). *Cost management: A strategic emphasis*. Includes index.
- Bohari, A. M., Rainis, R., & Marimuthu, M. (2011). Customer lifetime value model in perspective of firm and customer: practical issues and limitation on prospecting profitable customers of hypermarket business. *International Journal of Business and Management*, 6(8), 161.
- Brierley, J. A. (2016). An examination of the use of profitability analysis in

- manufacturing industry. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 12(1), 85–102.
- Brown, L. (2010). Customer profitability analysis. *Profit Analytics*, 2.
- Cadez, S., & Guilding, C. (2008). An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting. *Accounting, Organizations and Society*. Elsevier.
- Čermák, P. (2015). Customer profitability analysis and customer life time value models: Portfolio analysis. *Procedia Economics and Finance*, 25, 14–25.
- Cokins, G. (2015). Measuring and managing customer profitability. *Strategic Finance*, 96(8), 23–30.
- Crabtree, A. D., & DeBusk, G. K. (2008). The effects of adopting the balanced scorecard on shareholder returns. *Advances in Accounting*, 24(1), 8–15.
- Gleaves, R., Burton, J., Kitshoff, J., & Bates, K. (2013). Accounting is from Mars, marketing is from Venus: establishing common ground for the concept of customer profitability and Mark Whittington. In *The Marketing/Accounting Interface* (pp. 173–192). Routledge.
- Guilding, C., & McManus, L. (2002). The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1–2), 45–59.
- Harrison, A., & Van Hoek, R. I. (2008). *Logistics management and strategy: competing through the supply chain*. Pearson Education.
- 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.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). Marketing management 12e. *New Jersey*.
- Lind, E., & Sund, A. (2014). Customer Accounting in Business Networks.
- Lind, J., & Strömsten, T. (2006). When do firms use different types of customer accounting? *Journal of Business Research*, 59(12), 1257–1266.
- Maga, M., Canale, P., & Bohe, A. (2013, April 23). Customer profitability and

- value analysis system. Google Patents.
- Martinsson, K., & Olsson, G. (2015). Customer value analysis of mass customization.
- McManus, L., & Guilding, C. (2008). Exploring the potential of customer accounting: a synthesis of the accounting and marketing literatures. *Journal of Marketing Management*, 24(7-8), 771-795.
- Mosavi, A. B., & Afsar, A. (2018). Customer Value Analysis in Banks Using Data Mining and Fuzzy Analytic Hierarchy Processes. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 17(03), 819-840.
- Nasir , Shaista , Hussain , Nasir, Maliki, S. (2013). No TitleSignificance of customer relation management in strategic marketing decision: a study on banking selector of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(10).
- O'Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168-180.
- Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., & Conroy, R. M. (2005). Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending. *Journal of Managerial Issues*, 11-25.
- Pitcher, G. S. (2013). Customer profitability analysis in support of strategic decisions.
- Pobrić, A. (2014). Measuring customer profitability: The applicability of different concepts in practice. *Ekonomika Preduzeća*, 62(3-4), 187-200.
- Safari, M. (2015). Customer Lifetime Value Analysis to Profitability Management: A Framework to Strategic Marketing. *International Letters of Social and Humanistic Sciences (ILSHS)*, 5, 99-108.
- Van Raaij, E. M. (2005). The strategic value of customer profitability analysis. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(4), 372-381.
- Wouters, M., Selto, F., Hilton, R., & Maher, M. W. (2012). *Cost Management:*

strategies for business decisions. MaidenheadMcGraw-Hill Higher Education9780077132392.

Yusuf, E. (2012). Analysis of market-based approach on the customer value and customer satisfaction and its implication on customer loyalty of organic products in Indonesia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 40, 86–93.