

## فهرست مطالب

۲	مقدمه.....
۳	تحلیل سبد سرمایه گذاری مشتری.....
۹	سرمایه در گردش.....
۱۰	روش شناسی.....
۱۱	تحلیل.....
۱۲	ساختار سرمایه گذاری ها.....
۱۳	قابلیت سوددهی مشتری / قدرت درک شده ارتباط.....
۱۳	قابلیت سوددهی مشتری.....
۱۸	قدرت ارتباطات دریافت شده.....
۲۰	تصمیم.....
۲۲	نتایج.....
۲۳	منابع.....

## مقدمه :

نظریه سرمایه گذاری چون اولین بار در تصمیمات سرمایه گذاری در طی دهه ۱۹۵۰ مورد استفاده قرار گرفت به طور گسترده مطرح شد. در تصمیمات مالی به عنوان میزان ریسک یا میزان برگشتی انتظار داشته پذیرفته شد. به هر حال این نظریه در قسمتهای دیگری به جزء قسمتهای مالی نیز مورد استفاده قرار گرفته است. اولین قسمتی که این نظریه مورد استفاده قرار گرفت بررسی برنامه های تولیدی بود جایی که یک محصول یا گروهی از محصولات با توجه به سهم فروش آینده یا کنونی شان همچنین حجم فروش ها ، هزینه ها یا نیازهای سرمایه گذاری مورد تجزیه و تحلیل قرار می گرفتند بعدها اصل نظریه سرمایه گذاری توجه زیاد استراتژی های منسجم را به خود معطوف داشت که تمام این استراتژی ها قبلا در دسته بندی محصولات یا کارهای تجاری در ابعاد کلیدی مشخص به منظور کمک به رسیدن اهداف استراتژیکی منسجم مورد توجه قرار گرفته بودند. ابعاد کلیدی شامل سهم بازار ، افزایش فروش ، جذابیت های بازار و موقعیت رقابتی که وابسته به مدل پیشنهادی می باشد می شود.

بدون توجه به ابعاد استفاده شده نظریه اصلی این است که وضعیت واحدها در شبکه باید خلاصه ای از اکثر استراتژی های مخصوص مشخص کند.

این نظریه ضرورتاً مورد توجه قرار می گیرد بنابراین با تصمیمات سهولت دهنده در جمع آوری منابع محدود در بین دارایی های مختلف آن سرمایه گذاری های مالی ، تولیدات یا واحدهای تجاری استراتژیک می باشد. این منابع محدود ممکنه در روش های متناوب مورد استفاده قرار گیرد تا به اهداف

توافق شده نایل شود. به هر حال همچنین انتقاداتی نیز به این نظریه وارد شده است که به این صورت ارائه شده که آن به عنوان یک ابزار تحلیلی به جای به کارگیری بیشتر به تجسم موارد

می پردازد. به عبارت دیگر، انتقاداتی این مطلب را خاطر نشان می کند که این نظریه یک جواب استراتژیک برای جمع آوری منابع و خلاصه ای از استراتژی تهیه نمی کند. به هر حال آن این فشار را به وجود می آورد که آنها به تصمیم گیری کمک می کنند اما باید با احتیاط استفاده شوند.

### **تحلیل سبد سرمایه گذاری مشتری :**

کاربرد این نظریه برای مصرف کنندگان یک پدیده رایج ترمی باشد. براساس این تئوری فروشندگان می توانند اعتبار هر مشتری را برخلاف موقعیتش بر روی شبکه سرمایه گذاری چک کنند.

به علاوه ، آنها می توانند پیچیدگی و موجودی این مشتریان را ارزیابی کنند و آیا اینکه آنها احتمال دارد که به اهداف فروش و بازار برسند. بنابراین تحلیل سرمایه گذاری می تواند طرح فروش و ارتباطات را افزایش و ترقی بخشد. دوتا از مؤثرترین کارهای صورت گرفته فیوکا و کمبل می باشد. فیوکا یک تحلیل سرمایه گذاری مشتری دو مرحله ای را پیشنهاد داد. اولین مرحله در یک سطح کلی میباشد ، جایی که تکمیل سرمایه گذاری مصرف کنندگان از شرکت عرضه کننده در نظر گرفته می شود. فیوکا ذکر کرد که تقریباً در تمام شرکتهای تعدادی از مشتریان نسبت به دیگران به خاطر حجم زیاد کالایی که خریداری می کنند یا آنها می توانند خریداری کنند مهمتر می باشند. بعلاوه عوامل دیگری مانند وضعیت حساب یا مدیرفروش در بازار خودش می توانند اهمیت استراتژیکی حساب را افزایش دهد. همچنین فیوکا که تمام شرکتهای مشتریانی دارند که نسبت به دیگران کنترلشان مشکل تر است.

با ترکیب اهمیت استراتژیکی و مشکل کنترل، یک حساب با توجه به تداوم کم یا بالا یک قالب ساده می تواند ساخته شود. این قالب می تواند آن حساب هایی را نشان دهد که نیاز به تحلیلات عمیق تر یا موارد کلیدی / مشکل و کلیدی / آسان دارند. بنابراین در اولین مرحله تحلیل مدیران می توانند تصمیم بگیرند کدام حسابها نیاز به توجه ویژه دارند در نتیجه تحلیل عمیق تری را به خود اختصاص دهند. در دومین قسمت تحلیل هر حساب کلیدی بنابراین مشخص می شود که بیشتر مورد تجزیه تحلیل قرار می گیرد.

در این تحلیل دو متغیر در نظر گرفته می شوند که ابعاد به قسمتی قالب را شکل می دهند این متغیرها عبارتند از :

۱) جذابیت های تجاری مصرف کنندگان (بالا، متوسط ، کم)

۲) مرحله مربوط به ارتباطات کنونی فروشنده / مشتری (قوی، متوسط، ضعیف)

جذابیت های تجاری عملی است از تقاضای گرفته شده برای پیشنهادات مشتریان و همچنین موقعیت تجاری مصرف کننده. مرحله مربوط به ارتباط جاری فروشنده / خریدار می تواند به عنوان سنجش وضعیت رقابتی شرکت فروشنده در نظر گرفته شود. آن می تواند با توجه به درازای مدت ارتباط و ارتباطات شخصی هم از لحاظ تجاری و هم اجتماعی بین خریداران و فروشندگان سنجیده شود. مسافت روانی همچنین بدون تاثیر نیست به عنوان مثال، جایی که نزدیکی های جغرافیایی و شباهت های فرهنگی یک تاثیر مثبت بر درازای ارتباطات خواهد داشت زمانی که آن برای رسیدن و برقراری ارتباط آسان تر باشد.

مرحله سوم: که تحلیل سبد مصرف کنندگان ارائه می شود:

مشتریانی که در قسمت های مختلف سرمایه گذاری قرار می گیرند بنابراین نیاز به استراتژی های متفاوت نیز دارند که هر یک میزان مشخصی از منابع را برای رسیدن به اهدافی که برای آنها گذاشته شده را جذب می کند.

کمبل یک تحلیل سه مرحله ای از مصرف کننده را ارائه داد. مجددا هدف از تحلیل قرار است استراتژی های مخصوص فروش را برای مصرف کنندگان متفاوت یا گروههای مشتریان خلاصه کند و بنابراین منابع لازم را برای تکمیل آنها جمع آوری کند.

مرحله اول: دسته بندی چرخه زنده ارتباطات مصرف کننده: علی رغم انتقادات وارد شده بر آن مفهوم تولید چرخه زنده در این مورد برای مصرف کنندگان عرضه

کننده نیز استفاده می شود. شماری از معیارها برای ارزیابی هر حساب در مقابل مرحله چرخه زنده ای که در آن واقع شده استفاده می شود. مشتریان ممکنه در چهار مرحله اصلی دسته بندی شوند که به ترتیب مشتریان دیروز، مشتریان منظم امروز مشتریان مخصوص امروز و مشتریان فردا نامیده می شوند.

مرحله دوم: تحلیل رقیب / مشتری به وسیله بخش بازار با رسم یک نمودار رقیب / مشتری این امکان وجود دارد تا سهم هر مشتری از فروش خودش را با همدیگر با نرخ رشد تقاضا برای محصول خود مشتری بسنجیم. بعلاوه، سنجش می تواند از کل حجم محصول خریداری شده توسط هر مشتری با سهم هر رقیب که از کل این خرید دارد گرفته شود. نمودار رقیب / مصرف به مدیریت اجازه می دهد تا وضعیت رقابتی اش را در هر بخش مصرف ارزیابی کند و تهدیدها و فرصت ها را نیز ارزیابی کند. بازنگری از نمودارهای آماده شده در سالهای قبل یک شرکت را قادر می سازد تا تاثیر رقابت را

و تغییرات را در رابطه با اهمیت مشتریان مختلف مشاهده کند. بعلاوه، چنین ارزیابی های رقابتی مدیریت را قادر می سازد تا ساختار قدرت خریدار / فروشنده را تشخیص دهد و همچنین وابستگی های عملی را در هر یک از بخشهای مشتریان نشان.

مرحله سوم: تحلیل سرمایه سبد گذاری های مشتریان کلیدی / اصلی:

مرحله مالی فقط شامل مشتریان کلیدی یا اصلی می شود. در اکثریت موارد، مشتریان بزرگتر به عنوان مشتریان کلیدی در نظر گرفته می شوند گام سوم در حقیقت در دو مرحله زیر مجموعه ای تقسیم می شود. اول تمام مشتریان کلیدی که با همدیگر مورد تحلیل و تجزیه قرار می گیرند. و دوم مهمترینشان که به صورت فردی مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرند. اولین مرحله زیر مجموعه ای مشتریان کلیدی را با کاربرد تنوعی از قالبهای سهام / رشد آشنا تحلیل می کند. سهم محفوظیات عرضه کننده از خریدهای مشتریان به سهامی که توسط بزرگترین رقیب حفظ می شود مربوط می باشد که یک نمایندگی می باشد که برای وضعیت رقابتی سنجیده می شود. نرخ رشد فروش یک شاخصی است که برای جذابیت های مصرف سنجیده می شود. هدف اصلی انجام این تحلیل قرار است وضعیت بزرگترین مشتریان را نشان دهد و همچنین وضعیت انتظارات آینده را نیز معرفی کند. دومین مرحله زیر مجموعه ای استفاده می شود تا اطلاعات جزئی تری را برای بزرگترین مشتریان یا افرادی که دریافت های شرکت را مستقلاً انجام میدهند

داده شود. سنجش ها مرحله ارتباط هر یک از مشتریان متفاوت را با عرضه کننده با رشد واقعی خریدها را تعیین می کنند. آن دو تحلیل زیر مجموعه ای مشتریان در سه مرحله می تواند به عرضه کنندگان در بدست آوردن تصویر واضحی از وضعیت استراتژیکی با توجه به مشتریان کلیدی کمک کند. در سال

۱۹۸۶ یورک پیشنهاد داد که نظریه سرمایه گذاری مصرف بیشترین مورد ویژه می باشد بخصوص جایی که خرید محصولات از تکنولوژی کمی بهرمنند بود وبه صورت مداوم عرضه می شد و خطرات مربوط به آن کم بود وهمچنین جایی که اطلاعات موجود در مورد مصرف کنندگان ورقیان کامل تر بود. بعلاوه ، قبل از ایجاد یک سرمایه گذاری توجه زیادی باید به اهداف شود. وهمچنین نیازهای مالی کوتاه مدت عرضه کنندگان یا رشد تکنولوژی متقابل بلند مدت.

قابلیت سوددهی مشتریان به عنوان مبنایی برای طرح سرمایه گذاری

قابلیت سوددهی مصرف یک بعد کلیدی است که به رسیدن به اهداف استراتژیکی منسجم کمک می کند جمع آوری هزینه ها ودرآمدهایی برای مشتریان به صورت فردی به منظور کمک هریک به سودها بنابراین باید قسمتی از سرمایه گذاری مصرف هریک از عرضه کنندگان باشد. کمبل در تحلیل مصرفشان قابلیت سوددهی مصرف را در دسته بندی چرخه زنده شان درارتباطات هریک از مشتریان شامل می داند آنها همچنین مشکلات موجود را درگردآوری چنین اطلاعاتی به وضوح بیان می کنند به عبارت دیگر فیوکا ، از قابلیت سوددهی مصرف به عنوان عاملی در تحلیل مشتریان استفاده نمی کند درحقیقت او از قالب دومش استفاده می کند (جذابیتهای تجاری مصرف درمقابل ارتباطات مربوط به خریدار / فروشنده ) تا به سادگی آن بخش های متفاوت را از قالب استنباط کند که می تواند با سطوح مختلف قابلیت سوددهی آمیخته شود.

فرایند هزینه های مصرف شامل اخذ منطق هزینه یابی تولید و کاربرد آن برای مشتریان می شود وجاهایی که متغیرهای هزینه مهم می باشند عبارتند از:

● پیچیدگی تولید: مشتریان دارای سرمایه گذاری های تولیدی متفاوت می باشند پیچیدگی های تولیدی که توسط هر مشتری خریداری می شود برای سوددهی انتقادی می باشد. به عنوان مثال اگر پیچیدگی تولید اساساً محدود به خطوط سوددهی کم می باشد این بدین معنی است یک سود کم زیر چیزی که هست یک احتمال نهفته یا حتی یک ضرر بعد از تمام هزینه هایی که به حساب آمد می باشد.

● هزینه های فروش: علی رغم این حقیقت که کسب اطلاعات درست مشکل است الگوی فراخوان فروشندگان به خاطر رسوم، عملکرد، ترجیحات معروف و پیچیدگی کارها متغیر می باشد. زمان و هزینه فراخوان ها نه فقط با پیوستگی بلکه همچنین با مسافت و طول مدت تغییر می کند. اگر یک مشتری نیمی از وقت زمان فروشنده را به خود اختصاص می دهد و یا به توجه شخص مدیر فروش در هر زمانی نیاز دارد، سپس این هزینه های مستقیم باید در حساب قابلیت سوددهی مشتریان نشان داده شود.

● مدت زمان معاملات مخصوص: مشتریان قوی معمولاً می توانند قیمت ها را بدست آورند یا بوسیله خریدن میزان کسری ها و یا بوسیله مدت زمان هایی که به طور ویژه ذکر شده است. بعلاوه، آنها ممکنه کسریهای نقدی باشند و همچنین پیشنهادات مخصوص تا مشتریان را تعقیب کنند و خطوط تولیدی مخصوصی را بگیرند.

● هزینه های اداری: هزینه های اداری مشتریان ممکنه در یک روش یکسان متفاوت باشد و تعدادی از مشتریان ممکنه از بقیه ناراحت تر باشند. فاکتور کلیدی دیگر در این طبقه هزینه خرید و فروش دستورات همانند اندازه شان و تداومشان که متفاوت می باشد.

## سرمایه در گردش

بعضی اوقات نیازهای مخصوصی توسط مشتریان خریداری می شود سطوح مخصوصی از سهام باید به گونه ای مرکزی برای گردآوری بر روی تقاضا حفظ شود و این دارای تأثیر بر روی هزینه ها می باشد. عامل مهم دیگر هزینه دادن بستانکاری - دوره متوسط طولانی تر بستانکاری داده شده برای یک مشتری مخصوص و هزینه های مالی بالاتر می باشد.

این به گونه ای واضح قابلیت سوددهی را از بین می برد.

- هزینه های غیر مستقیم: آن قابل بحث است آیا این مرحله مالی از واگذاری ها لازم است. برای اهداف عملی تر سطح کمک کننده به رشته ناخالصی ها از اهمیت اولیه برخوردار است.

به هر حال، بر آوردن از سود خالص برای هر مشتری مطلوب می باشد. هر مورد از چنین هزینه هایی که در رأس باید شامل شوند تبلیغ محصولات متوسط و تحقیقات بازار می باشد. و بسیار مشکل است تا این هزینه ها را به عنوان هیچ عاملی از هر یک که می تواند مستقیماً برای هر مشتری داده شده یا گروهی از مشتریان جمع آوری شود.

اهداف تحقیقات: استفاده یک نمایندگی بافتنی سایپریت که به کارگاه های خیاطی نخ می فروشد هدف کلی اش از تحقیق این بود که کشف کند و به گونه ای امیدوارانه راه حل هایی برای مشکلاتی که در کاربرد نظریه با آن روبه رو شدند را ارائه دهد.

اکثر این اهداف عبارتند از:

- حساب کمک خالص هر یک از مشتریان که سودهایی را برای نمایندگی به وجود می آورد.

- یک سرمایه گذاری مصرف را گسترش دهند که از دو متغیر اهمیت استراتژیکی و مشکل در کنترل هر یک از حسابها استفاده می کند.

- استنباط هایی را برای استراتژی های فروش و گردآوری منابع آینده برای مشتریان اصلی مخصوص پیشنهاد می دهد.

### روش شناسی

اطلاعات فرعی داخلی در دوره ای بیش از دو ماه استفاده می شود تا موارد زیر را آماده کند.

- درآمد فروش های ناخالص توسط مشتری.

- هزینه های تهیه و خدمت به هر یک از مشتریان.

- جدول ۱ هزینه های تحلیل شده را خلاصه می کند اطلاعات بر روی تعدادی از این متغیرها از

ثبت های شرکت بدست می آمد و اطلاعات موارد دیگر با مصاحبه با خود مشتریان بدست آمده است.

نویسندگان از هیچ یک از کارهای قبلی این ماهیت دقیق اطلاع نداشته اند. به هر حال بعضی از مشکلات عملی نیز اطلاع داده شده اند.

- اطلاعات که در یک دوره زمانی کوتاه اتخاذ شده اند بنابراین به طور کلی نمایش داده نشده اند.

- بعضی از اطلاعات حساس بودند.

- بعضی از آنها عینی بودند و دارای برتری حساب، جدیت مطالبات و الگوهای خرید می باشد.

- میزان های درجه بندی کننده در جایی به طور ویژه مورد استفاده قرار می گیرند و ترکیب می کنند یا نرخ کلی برای هر متغیر ارائه می دهند. ترکیب نرخ ها و اوزان عینی می باشد اما بر مبنای تجربه می باشد. بر هر حال به گونه ای واضح نتایج با اوزان و ترکیبات متغیر متفاوت است. نمونه ای از مشتریانی که با آنها مصاحبه شده به وسیله نوع جامه یا لباس تولید شده لایه لایه می شوند و از هر لایه ای به تدریج کشیده می شوند ابزار تحقیقی یک پرسشنامه ای بود که شخصاً به عضو ارشد هر شرکت مصرف داده می شود و هیچ مشکل حادی در ارتباط با مصاحبه کنندگان یا مصاحبه شوندگان مشاهده نشده است.

### تحلیل

تحلیل اطلاعات در دو مرحله صورت می گیرد. اولاً شامل ساختار یک معرف بر مبنای اهمیت استراتژیکی هر حساب و مشکلات کنترل هر حساب می شود و مشکلات کنترل هر حساب می شود. و هشت متغیری که در جدول ۱ فهرست شده به کار برده شده اند. که از اوزانی که جنبه دیداری دارند استفاده شده است. که در جدول ۲ نیز نشان داده شده است. گام دوم مورد توجه یک تحلیل از هر مشتری مخصوص می باشد. اولاً درآمد خالص هر مشتری که با بالاترین درآمد ممکن مقایسه شده است. اگر شرکت مشتری تمام نخ های عرضه شده شرکت را خریداری کند دوماً در عرصه رقیب در مقابل قدرت دریافت شده در ارتباط با هر مشتری چک شده است. تحلیلالات بالا باید به مدیران اجازه دهد تا اهداف واقعی و قابل حصول برای مشتریان قرار

دهد. استراتژی های مخصوص با وضوح زیاد برای هر مشتری و توانایی برای تهیه یک طرح مالی برای کاربرد هزینه مفید منابع می باشد.

### ساختار سرمایه گذاری ها

ساختار سرمایه گذاری در جدول ۳ و ۴ و اهمیت استراتژیکی حساب که در جدول ۳ نشان داده شده است و مشکل کنترل حساب در جدول ۴ نشان داده شده است.

هشت عاملی که در جدول ۳ و ۴ نشان داده شده در حسابها و کاربرد اوزان مخصوص که مطابق طرح هر مصرف در سرمایه گذاری می باشد مد نظر قرار دهید. شکل یک توصیفشان در ۱۴ اصطلاح فیو کا نشان می دهد. قالب شکل یک ۱۲ مشتری کلیدی را در بخش B که کمک اصلی را به سودهای سازمان می کند نشان می دهد. این مشتریان به برگشتی های بالاتر که از هر گروه دیگر در قالب دور هستند کمک می کند. دلیل اصلی در درآمد ناخالص، همانند این مشتریان طبیعتاً قادرند که دستورات گسترده تر قرار دهند، اندازه دستورات متوسط این گروه از مشتریان حدود ۴۰۰ فوت برای یک دوره دوماهه می باشد. واضح است که یک میدانی برای برقراری ارتباطات با این مشتریان و یا حتی قوی تر کردن آنها وجود دارد به این دلیل آنها را می توان به عنوان سکه های نقدی یک کار تجاری توصیف کرد. به هر حال شاید مهمترین یافته ها با توجه به آن مشتریان در چهار ضلعی D می باشد. این مشتریان می توانند همچنین دستورات گسترده تر ارائه نمایند. چیزی که ممکنه نیاز باشد تلاش بیشتر برای کسب این دستورات می باشد زمانی که بدیهی است که تعدادی از آنها بر شرکت ها ضرر می رسانند بالاخره، با نگاه کردن به سرمایه گذاری آن

ممکن است ارزش باشد که ازت های تعدادی از ارتباطات با مشکلات فرعی. مشتریان در چهارضلعی C را در نظر بگیرید. حتی گرچه تعدادی از مشتریان در این گروه با هم دیگر اضافه می شوند و نتیجه واقعی ۴۰۰ دلار ضرر می باشد. ارتباط با تعدادی از این مشتریان ممکنه به منظور منابع سنجیده که ممکنه دارای سود دهی بیشتر باشد با ارتباطات دیگر که دارای جنبه های بهتر می باشند گردآوری می شوند.

### قابلیت سوددهی مشتری / قدرت درک شده ارتباط

قبل از تحلیل دو مشتری مخصوص به طور عمیق و ایجاد پیشنهاداتی همانند اهدافی که داده شده و استراتژی که برای هر یک از آنها به کار برده می شود آن ممکنه مخصوص تقسیم روش با قابلیت سوددهی مشتری باشد و قدرت ارتباط که حساب شده اند را درک کند.

### قابلیت سوددهی مشتری

حساب درآمدها ساده است و ارزش ناخالص فروش ها در بیش از ۲ ماه کمتر از حق کمیسیون پرداخت شده می باشد، و هزینه ها به ۳ گروه تقسیم شده اند.

(۱) هزینه های مستقیم

(۲) هزینه های مستقیم کاذب

(۳) هزینه های غیر مستقیم

هزینه های مستقیم آنهایی می باشند که می توانند مستقیماً به مشتریان فردی کمک کند. و همچنین زمانی که برای دیدن یک فروشنده که مشتری صرف می کند.

هزینه های مستقیم کاذب آنهایی هستند که نمی توانند مستقیماً به مشتریان به صورت فردی کمک کنند.

به هر حال آنها می توانند هنوز به گروهی از مشتریان مشابه بر یک مبنای مستقیم کمک کنند. بالاخره هزینه های غیر مستقیم آنهایی هستند که دارای یک مبنایی که برای کمک آنها به مشتریان به گونه فردی نمی باشند و یا حتی گروهی از مشتریان.

در نتیجه آنها می توانند به گونه ای مساوی بین تمام مشتریان سازمان تقسیم شوند.

(۱) کنترل حقوق مدیران: حدود ۷۰ درصد از کل کنترل حقوق مدیران هزینه مستقیم می باشد زمانیکه آنها ممکن است که به مشتریان فردی کمک کند. این ۱۰ درصد زمانیکه واقعاً توسط مدیران کنترل که مشتریان را ملاقات می کند را محدود می کند. مبنای حساب هزینه هر ملاقات و هر تلفن مدت زمانشان می باشد. ملاقات و تلفن با مشتریان به ترتیب حدود ۴۰ و ۲۲ درصد از کل زمان MD را به خود اختصاص می دهند. ۷۰ درصد باقیمانده یک هزینه غیر مستقیم می باشد زمانیکه آن ممکن نیست که به هیچ مشتری یا گروهی از مشتریان کمک کند.

(۲) حقوق های مربوط به کارکنان فروش: حقوق کارکنان همانند مدیر کنترل حساب می شود از دو شخص فروشنده که تقاضا می شود که یادداشت های روزانه شان را حفظ کنند و یادداشت های روزانه شان از ملاقات با مشتریان مختلف و یادداشت تلفن های مختلف را ثبت کنند در مورد یک ملاقات که واقعاً مربوط به هر مشتری یا مشتریان بیشتری می شود پس هزینه به طور مساوی بین مشتریان مورد توجه تقسیم می شود. و برآورده شده که برای فروشنده یک، ۴۷

درصد از کل زمان واقعاً برای ملاقات مشتریان صرف کرده است و هزینه هر ملاقات بنابراین مجدداً به هر مشتری بر طبق یادداشت هایشان کمک می کند و مکالمات تلفنی ۱۲ درصد و ۹ درصد از کل زمان فروشندگان ۱ و ۲ را که به ترتیب اشغال کرده است. بنابراین ملاقات مشتریان و تلفن ها با همدیگر ۵۹ درصد و ۵۸ درصد به ترتیب از کل زمان فروشندگان ۱ و ۲ را به خود اختصاص داده است و ۴۱ و ۴۲ درصد باقیمانده از زمان شان هزینه های مستقیم کاذب می باشند چون آن امکان دارد که به یک گروه از مشتریان بر مبنای مستقیم کمک کنند زمانیکه هر مشتری مسئول شماری از حسابهاست سپس واضح است که ۴۱ درصد باقیمانده زمان کمک نشده به فروشنده یک است که می تواند به طور مساوی بین حسابهایی که فرد مسئول آن است تقسیم شود و ۴۲ درصد برای فروشنده دوم می باشد.

۳) کمیسیون کارمندان فروش: این کمیسیون واضح است که در یک هزینه مستقیم می باشد. هر فروشنده به سادگی به کمیسیون طلبکار است که او بعد از بدست آوردن دستوری از حسابی که او کنترل می کند عنوان می شود.

۴) مطالبات و بدهی های بد: این دو هزینه، هزینه های مستقیم می باشند و گردآوری آنها برای مشتریان به طور فردی ساده است. به هر حال زمانیکه یک مورد با توجه بدهی های بد برخاست و این بدهی ها معمولاً در پایان سال زمانی که حسابهای مالی تهیه می شوند نوشته می شوند. به هر حال، برای نیازمندی های این تحقیق یک تصمیم برای بعضی بدهی های بد اتخاذ می شود که در طی دوره دو ماهه نوشته می شود.

## ۵) تلفن ها و فاکس ها

تلفن و فاکس دو هزینه خیلی متفاوت سازمان می باشند که آنها به ترتیب ۱۵ و ۱۲ درصد از کل هزینه های سازمان را نشان می دهند. زمانی که آنها خیلی مهم می باشند کیفیت نتایج به طور زیاد افزایش می یابد اگر یک روش که می تواند پیدا شود که بعضی از این هزینه ها برای مشتریان به طور فردی از همان یادداشت های روزانه بدست می آید که MD و دوتا از فروشندگان حفظ می کنند بنابراین با ثبت یادداشت های روزانه مکالمات تلفنی و نام مشتری این امکان وجود دارد که قسمت اصلی صورت حساب تلفن را برای مشتریان به صورت فردی تهیه کنیم حدود ۵۰ درصد در این روش گردآوری می شوند. به هر حال ۵۰ درصد باقیمانده از مکالمات تلفنی و نام مشتری این امکان وجود دارد که قست اصلی صورت حساب تلفن را برای مشتریان به صورت فردی تهیه کنیم حدود ۵۰ درصد در این روش گردآوری می شوند. به هر حال ۵۰ درصد باقیمانده از مکالمات تلفنی که توسط کارکنان غیر از فروشندگان ارائه می شود کمک های صورت نگرفته باقیمانده می باشد و در نتیجه یک هزینه غیر مستقیم می باشند. برای مدت زمان طولانی فاکس ها مورد توجه بودند و تعدادی از دریافت کنندگان / مشتریان با همدیگر با یادداشت انتقال فاکس ها و هزینه ها و بنابراین می توان مستقیماً آنها را دارای صفحات دانست.

۶) هزینه های پست و پیک: این هزینه ها فقط ۲ درصد از هزینه های کل سازمان را نشان می دهد و این امکان وجود دارد که ۸۰ درصد باقیمانده را به مشتریان به صورت فردی اختصاص دهیم. این موجودی یک هزینه غیر مستقیم می باشد و هیچ رسیدی موجود نیست.

۷) رستوران ها و سرگرمی ها: این هزینه فقط نسبت خیلی کوچکی از کل می باشد.

و آن یک هزینه مستقیم کاذب می باشد. چون آن ترجیحاً امکان دارد که آن را به گروهی از مشتریان بر مبنای مستقیم اختصاص دهیم.

۸) هزینه ماشین: هزینه هایی مانند بیمه، خدمات، تعمیرات، بنزین و شست و شو همگی در این گروه هزینه قرار می گیرند. برای اینکه بتوانیم هزینه های ماشین را به مشتریان مختلف اختصاص دهیم لازم است دونوع اطلاعات را بدانیم که عبارت است از: هزینه هر ماشین فروشنده که هزینه نمایندگی در یک دوره دوماهه می باشد و حساب ملاقات های هر فروشنده که برای مشتریان به صورت فردی در یک دوره دوماهه بوجود آمده است.

هزینه های ماشین MD پیچیده تر بودند زمانی که او از ماشینش برای اهدافی به جزء ملاقات مشتریان استفاده می کرد یک نسبت دلخواهی از ۲۵ درصد بنابراین از هزینه های ماشین MD کسر شده بود تا این هزینه را بپوشاند. این درصد اختصاص داده نشده باقی ماند و بنابراین یک هزینه غیر مستقیم می باشد. به هر حال، مجدداً موجودی بر مبنای شمار ملاقات کنندگان به مشتریان مختلف به گونه ای فردی اختصاص داده شد.

۹) هزینه های غیر مستقیم: نیروی های کار که فروشنده نیستند، اجاره، نرخ ها، هزینه برق، مطالبات بانک، تحقیقات بازار، هزینه های محلی، هزینه های غیر مستقیم می باشند. و خیلی مشکل است که مبنایی برای جمع آوری آنه به مشتریان به صورت فردی پیدا کنیم. بنابراین فقط یک راه برای

جمع آوری آنها باقی می ماند و آن این است که این میزان را بصورت مساوی بین تمام مشتریان نمایندگی تقسیم کنیم.

بنابراین تکمیل تقسیمات هزینه و درآمد پس برای حساب ارقام سود و ضرر برای هر مشتری نمایندگی اجازه داده می شود. این در شکل ۲ نشان داده شده است. جایی که شکل منحنی خیلی شبیه منحنی ۸۰/۲۰ است که بدین معنی است که حدود ۲۰ درصد از مشتریان ۸۰ درصد سود تولید کرده اند و چیز دیگری که می توان از منحنی فهمید فرورفتگی منحنی زیر صفر درست راست می باشد این نشان می دهد که تعدادی از مشتریان در طول دوره دوماهه باعث ضرر شده اند به هر حال هزینه ها به نسبت درآمدها افزایش نمی یابند و دلیل آن هم نبود هزینه های تولیدی و هزینه های مستقیم دیگر می باشد. در نتیجه، تفاوت در هزینه ها بین دستور کوچک و دستور بزرگ خیلی کوچک است زمانی که هر دو دستور مربوط به اندازه یشان نیست و تقریباً همان میزان از کار اداری را شامل می شود.

این بنابراین، منجر به نتایج منطقی می شود حساب هایی که می توانند دستورات بزرگ را قرار دهند از آنهایی که دستورات کوچک را قرار می دهند سودمندتر می باشند.

### قدرت ارتباطات دریافت شده

از ۱۰ مشخصه استفاده شده (که ۷ مورد آن از تحقیق با مشتریان و سه مورد از منابع شرکت داخلی بدست آمد) و مدرکی نیز وجود ندارد که پیشنهاد دهد که هیچ یک از ۷ متغیر مبنایی مشتری

مهمتر از بقیه نیست اما باید در نظر گرفت که آنها باید ۵۰ درصد را با ۵۰ درصد دیگر که از سه منبع داخلی سرچشمه می گیرند حمل کنند و ۷ متغیر بر مبنای خارجی عبارتند از:

- (۱) توانایی تکنیکی
- (۲) تجربه
- (۳) قیمت گذاری نیازها
- (۴) سرعت جوابگویی
- (۵) تداوم تماس ها
- (۶) میزان همکاری
- (۷) اعتماد

و متغیرها بر مبنای داخلی عبارتند از:

- (۱) مدت زمان ارتباط
- (۲) دوستی
- (۳) مسافت مدیریت (تداوم تماس ها)

از لحاظ تئوری یک مشتری که ارتباطش را با نمایندگی بصورت قوی دریافت کند کنترلش نسبت به افرادی که دریافت ضعیف تری دارند آسان تر است. و بعد ها نیاز به تلاش زمان و توجه بیشتر دارند. بطور خلاصه، قدرت ارتباطات با مشتریان در شکل ۵ نشان داده شده است.

دو مشتری برای یک تحلیل به تأخیر افتاده انتخاب شدند. هر دو از اهمیت استراتژیکی برخوردارند و هر دو توانایی افزایش سود برای شرکت را دارند چون آنها می توانند دستورات خیلی بزرگ داشته باشند (سفارشات زیاد) و کنترل آنها نیز آسان است در نتیجه نزدیک خط وسط می باشند و متغیرهایی مانند درآمد خالص و قدرت ارتباط در جدول ۶ نشان داده شده اند و حساب شده بود که ارقام واقعی درآمد خالص برای ۱۲ درصد و ۴۰ درصد از پتانسیل آنها.

به عبارت دیگر، اگر نمایندگی بخواهد ۹۵ تا ۱۰۰ درصد از کل نیازهای این مشتریان را کنترل کند درآمد خالص به ترتیب ۵۵۰۰ دلار و ۴۵۰۰ دلار برای یک دوره ماهی خواهد بود.

## تصمیم

ارزیابی درصد سهم جاری کار تجاری مشتری توسط نمایندگی در مقابل زیاد (منابع) که نیاز به افزایش سهام در هر ارتباط دارند حفظ می کند. به عنوان مثال در مورد مشتری B سهم تجاری موجود علی رغم این حقیقت که در ارتباطات زیاد قوی نیست کاملاً بالاست.

این پیشنهاد می دهد که هر کار که قصد دارد ارتباطات را قوی تر کند احتمالاً فروخته می شوند بنابراین این ارتباط دارای چشم انداز خوب می باشد که در آینده خیلی سودآوری داشته باشند آن نسبتاً جدید است اما فضای زیادی برای ساختن و گسترش آن در یک ارتباط بلند مدت دارد به عبارت دیگر، در مورد مشتری A، حتی گرچه به نظر می رسد نسبت به مشتری B دارای ارتباطات قوی تر باشد اما سهم تجاری آن خیلی کم است و این ارتباط نسبت به مشتری B خیلی قوی تر است به هر حال، این به رقم سهم بالاتر منتقل نمی شود و اساساً این حقیقت را خاطر نشان می کند که این مشتری دارای ارتباطات قوی تر با رقیب نمایندگی می باشد. واضح است که آن در مورد منابع خیلی مشکل تر می شود که این ارتباط بر روی غالب در یک موقعیت بالاتر حرکت دهد. بنابراین چشم اندازهای این ارتباط برای مشتری B خیلی خوب نیست و در نتیجه اهدافی که برای سالهای بعد برای مشتری A گذاشته می شود خیلی کمتر از مشتری B می باشد.

واضح است اهداف مختلفی باید برای هر ارتباط گذاشته شوند و در نتیجه استراتژی های مختلف برای کوتاه کردن هر یک نیز باید گذاشته شود. در مورد مشتری B هدفی که ممکنه برای دو سال بعد گذاشته شود قرار است کل درآمد خالص از ۲۰۸۳ دلار به ۴۰۰۰۰ دلار افزایش دهند البته با

گرفتن ۶۵ درصد سهم از کل خریدها می باشد. ارتباط باید به وسیله حداقل ۱ نکته قویتر شود در مورد مشتری A درآمد خالص خارجی ۱۵۰۰ دلار از ۶۸۳ دلار می باشد.

هدف از آن قصد دارد درصد سهم تجاری مشتری را از ۱۲ به ۳ درصد افزایش دهد. این مشتری هیچ طرحی برای گسترش در دو سال آینده ندارد. و ارتباط باید به ۰/۴ درصد نکته قوی تر شود. زمانی که اهداف مشخص شدند یک نفر باید همیشه از موجودیت منابع آگاه باشد در اینجا یک تصمیم برای گردآوری قسمت اصلی منابع موجود سازمان برای این در ارتباط که هر دو از اهمیت استراتژیکی بالایی برخوردار هستند اتخاذ می شود.

بنابراین برآورده نمودن دو هدف بالا می تواند مشتری را سالمتر کند.

تست فابریک اطلاعات بر روی عادات و رسوم که قسمت هایی مهم خدمات می باشد:

اهداف گذشته شده نیاز است که استراتژی ها را بسازند در مورد مشتری B یک استراتژی ممکنه با بیکار کردن نیروی فروش شروع شود تا این مشتری بیشتر ملاقات شود.

ملاقات های بیشتر در محدودیت های مشخص باعث می شود.

(۱) به گسترش ارتباطات در سازمان و سطوح فردی کمک می کند.

(۲) احتمال بدست آوردن اطلاعات مهمتر را در مورد مشتری و تصمیم گیری واحد و خریدها را افزایش می دهد.

به هر حال در مورد مشتری A تأکید شده مجبور است آن عواملی از خدمات را در بر گیرد که پیشنهاد می دهد کجا نمایندگی قبلاً قوی بوده است. به عنوان مثال، تحلیل و تست فابریک،

اطلاعاتی را بر روی عادات و رسوم را فراهم آورده اند که مهمترین قسمت های پیشنهادات خدمات بوده است و اینها در میان قسمت های سازمان بوده اند. تهیه این نوع اطلاعات باید به مشتریان داده شود حتی جایی که زیاد نیز ضروری نمی باشد. این می تواند بسیار استراتژی قوی برای غلبه بر بی حالی ارتباطات سازمان دهی شده ممکن باشد که بین این مشتری و رقیب نمایندگی موجود است.

### نتایج

در این تحقیق تلاش شده که نشان دهد چگونه تکنیک مشتری می تواند به وسیله یک شرکت که از معیارهای مختلف برای تحلیل استفاده می کند گسترش یابد. واضح است، در جایی که بر هر معیار داده شده عینی می باشد. اما دریافت های مشتریان ممکنه همچنین ممکنه در حسابی برای تولید ارقام ممکنه حساس گرفته شوند.

مشتریان پس می توانند با توجه به معیاری که استفاده می کنند با اطلاعات هر دو بر روی قابلیت سوددهی شان و بر روی قدرت دریافت شده ارتباطات از یک رقیب و تصمیمات اتخاذ شده بر روی تغییر استراتژی های منابع دارای موقعیت بالایی شوند و ارتباطات مخصوصشان را برای رسیدن به رسیدن بیشتر افزایش دهند. بالاخره، یک سیستم اطلاعاتی مفید و مختصر و کاربرد تعدادی از متغیرهایی که در بالا توصیف شد، نیاز است به منظور کنترل و ارزیابی چنین تغییراتی منابع ایجاد شوند.

## منابع

۱. مدیریت سرمایه گذاری؛ پدیدآورنده : جونز چارلز، رضا تهرانی (مترجم)، عسگر نوربخش (مترجم)  
ناشر : نگاه دانش؛ دی، ۱۳۸۸
۲. تئوری نوین سرمایه گذاری؛ پدیدآورنده : رابرت هاوگن، علی پارساییان (مترجم)، بهروز خدارحمی (مترجم)؛ ناشر : ترمه ؛ فروردین، ۱۳۸۵
۳. مدیریت سرمایه گذاری پیشرفته؛ پدیدآورنده : رضا راعی، احمد تلنگی؛ ناشر : سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم ؛ انسانی دانشگاهها؛ فروردین، ۱۳۸۸

