



جامعة عين شمس

كلية التجارة

قسم إدارة الأعمال

قياس العائد على محركات الإنفاق التسويقي في البنوك

بالتطبيق على بطاقات الائتمان

**Measuring Return On Marketing Expenditure Drivers
In Banks
An Applied Study on Credit Cards**

رسالة مقدمة للحصول علي درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

الباحث / محمد محمود عبد ربه إبراهيم

تحت إشراف

الدكتور / محروس أحمد حسن أستاذ

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة عين شمس

الأستاذ الدكتور / عائشة مصطفى المنياوي

التسويق وكيل الكلية لشئون المجتمع والبيئة

كلية التجارة - جامعة عين شمس

2009

بسم الله الرحمن الرحيم
"وأقيموا الوزن بالقسط ولا تخسروا الميزان"
صدق الله العظيم

جامعة عين شمس
كلية التجارة – الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال

إسم الطالب : محمد محمود عبد ربه إبراهيم

عنوان الرسالة : قياس العائد على محركات الإنفاق التسويقي في البنوك بالتطبيق
على بطاقات الائتمان

إسم الدرجة : دكتور الفلسفة

لجنة المناقشة :

- رئيساً 1. الأستاذ الدكتور / جمال الدين المرسي
أستاذ التسويق وعميد تجارة المنوفية
- عضوًّا ومشرفاً 2. الأستاذ الدكتور / عائشة مصطفى المنياوي
أستاذ التسويق ووكيل كلية التجارة لشئون المجتمع والبيئة
- عضوًّا 3. الأستاذ الدكتور / محمود عبد الهادي صبح
أستاذ التمويل ووكيل الكلية لشئون الطلاب

تاريخ البحث: 2009 / /
الدراسات العليا
ختم الإدارة : موافقة مجلس الكلية
موافقة مجلس الجامعة 2009 / /
2009 / /
شكر وتقدير

يقدم الباحث بأسمى آيات الشكر وحالص التقدير لكل من مد له يد العون لإنجاز هذا البحث وينص في هذا الصدد كل من:-

- **الأستاذ الدكتور / عائشة مصطفى المنياوي** - أستاذ التسويق وكيل الكلية لشئون المجتمع والبيئة المشرف على البحث والتي كان توجيهاتها وعلمها الأثر الكبير في إتمام هذا البحث وعلى دعمها للباحث في مرحلتي الماجستير والدكتوراه.

- **الدكتور / محروس أحمد حسن** - أستاذ الإدارة المالية المساعد المشرف على البحث بجهوده وآراؤه البناءة التي أسداها للباحث .

- **الأستاذ الدكتور / جمال الدين المرسي** - عميد تجارة المنوفية على تفضله بالموافقة على الإشتراك في عضوية ورئاسة لجنة المناقشة وعلى ما قدمه للباحث

وفي هذا السياق لا يمكن الفصل في الفضل بين الدكتور / جمال والدكتور / ثابت إدريس - نائب رئيس جامعة المنوفية- حيث كانت لجهودهما البحثية المشتركة أبلغ الأثر في التكوين العلمي للباحث.

- **الأستاذ الدكتور / محمود صبح** - أستاذ الإدارة المالية وكيل الكلية لشئون الطلاب على تفضله بالموافقة على الإشتراك في عضوية لجنة المناقشة والحكم وما قدمه للباحث.

كما يتوجه الباحث بالشكر للأستاذ الدكتور / سعيد توفيق - أستاذ التمويل والإستثمار علي حسن مساعدته. ولا ينسى الباحث فضل الصديق / عماد خليل جندي الذي كان لدعمه وتشجيعه الأثر الكبير في إثراء هذا البحث، وكذلك الأستاذة / عبير فوزي سند لحسن تعاونها .

وأخيراً لا ينسى الباحث فضل الزملاء في بنك الإسكندرية لحسن تعاونهم وتقديم يد العون والمساندة في وضع برنامج للعمليات الحسابية للنموذج وينص في هذا الصدد كل من:

الأستاذ / خالد حسني إبراهيم

الأستاذ / أسعد محمود حسن

إلى من علماني حب المعرفة / أبي وأمي
إلى من علمتني حب العطاء / زوجتي الحبيبة
إلى من علماني حب البهجة إبني / حسام وعلي
إلى ساكنة القلب
مصر العربية

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات	
2	الإطار المنهجي للبحث	الفصل الأول
4	خلفية المشكلة	1/1
5	الدراسة الاستطلاعية	2/1
7	مشكلة البحث	3/1
8	الدراسات السابقة	4/1
16	فرضيات البحث	5/1
17	أهداف البحث	6/1
17	منهج وتصميم البحث	7/1
18	أسلوب البحث	8/1
20	1/8/1 مجتمع وعينة البحث	
20	2/8/1 أساليب جمع البيانات	
37	3/15/1 أساليب تحليل البيانات واختبار الفروض	
38	4/15/1 البيانات الثانوية	
20	أهمية البحث	9/1
20	حدود البحث	10/1
23	الخلفية الفكرية للبحث	الفصل الثاني
23	مفهوم ثروة المنظمة من العملاء	1/2
26	الأنشطة التي تؤدي إلى تنمية ثروة المنظمة من العملاء	2/2
30	مفهوم قيمة علاقـة المنظـمة مع العـملـاء	3/2
35	العـلاقـة بين ثـروـةـ المنـظـمةـ منـ العـملـاءـ وـقيـمةـ عـلاقـةـ المنـظـمةـ	4/2
	معـ كـلـ عـمـيلـ	
35	محركـاتـ الإنـفاقـ التـسـويـقيـ	5/2
42	مراـحلـ تـطـورـ قـيـاسـ الأـثـرـ المـالـيـ لـمـحـركـاتـ الإنـفاقـ التـسـويـقيـ	6/2
50	تأـثيرـ مـحـركـاتـ الإنـفاقـ التـسـويـقيـ عـلـىـ ثـروـةـ المنـظـمةـ منـ العـملـاءـ	7/2
56	نظم الدفع الالكترونية والتجزئة المصرافية	8/2

رقم الصفحة	المحتويات	
60	قياس الأثر المالي لمحركات الإنفاق التسويقي	الفصل الثالث
60	عناصر بناء نماذج ثروة المنظمة من العملاء	1/3
62	تصنيف نماذج ثروة المنظمة من العملاء	2/3
62	النماذج الاحتمالية لثروة المنظمة من العملاء	3/3
64	نموذج القياس	4/3
70	المساهمة الفكرية والإضافة العلمية للدراسة	5/3
74	ثروة المنظمة من العملاء في ضوء مجالات الالقاء	الفصل الرابع
	بين التمويل والتسويق	
75	مجالات الالقاء بين التسويق والتمويل	1/4
81	أهمية مقاييس الأداء غير المالية	2/4
88	قيمة أصول المنظمة من العملاء	3/4
97	تعديل المخاطر حسب العملاء	4/4
100	علاقة ثروة المنظمة من العملاء بالأداء المالي	5/4
108	استخدام مفهومي قيمة علاقة المنظمة مع كل عميل وحقوق	6/4
	المساهمين لتقدير المنظمة	
113	أوجه الاختلاف بين المدخل الحديث والمدخل التقليدي لتقدير قيمة	7/4
	المنظمة	
117	الأصول المتولدة من تفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية وعلاقتها	8/4
	بالتدفقات النقدية	
124	تطبيق النموذج واختبارات الفروض	الفصل الخامس
125	التحليل الاحصائي للبيانات	1/5
133	التنبؤ بالعوائد المالية لمحركات الإنفاق التسويقي	2/5
135	اختبارات الفروض	3/5
139	1/3 نتائج اختبار الفرض الأول	
141	2/3 نتائج اختبار الفرض الثاني	
144	3/3 نتائج اختبار الفرض الثالث	
147	4/3 نتائج اختبار الفرض الرابع	
150	5/3 نتائج اختبار الفرض الخامس	

رقم الصفحة	المحتويات	
153	ملخص البحث والنتائج والتوصيات	الفصل السادس
166	قائمة المراجع أولاً: مراجع باللغة العربية	
167	ثانياً : مراجع باللغة الإنجليزية الملحق	
	ملحق (1) قائمة استقصاء	
	ملحق (2) توزيع عينة العملاء على البنوك	
	ملحق (3) نص رسالة Roland R.	
	ملخصات البحث	
	ملخص البحث باللغة العربية	
	ملخص البحث باللغة الإنجليزية	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	الدراسات السابقة	1/1
94	الأصول غير الملموسة	1/4
126	ملخص النتائج النهائية لاختبار مقياس ثروة المنظمة من العملاء	1/5
127	ناتج التدوير المتعماد طبقاً لطريقة المكونات الأساسية	2/5
129	مؤشر الجودة للتحليل العاملی	3/5
129	معاملات الانحدار اللوجيتي للعوامل	4/5
130	معاملات الانحدار اللوجيتي للمتغيرات الفرعية للبنوك الثلاثة	5/5
133	نتائج نموذج التنبؤ بالعائد على الاستثمار في محركات الإنفاق التسويقي	6/5
135	نتائج اختبارات الفرضيات	7/5
142	توزيع ثروة البنوك من العملاء وفقاً لمستويات الولاء	8/5
144	توزيع ثروة البنوك من العملاء وفقاً لحجم شريحة الولاء	9/5
147	توزيع ثروة البنوك من العملاء وفقاً لعدد العملاء داخل مستويات الربحية	10/5
150	العلاقة بين النصيب السوقى والنصيب من الثروة من العملاء	11/5

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
41	العوامل التي تدفع ثروة المنظمة من العملاء	1/2
44	تحسين جودة الخدمة والربحية	2/2
46	عناصر سلسلة الخدمة والربحية	3/2
48	العائد على الاستثمار في محركات الانفاق التسويقي	4/2
76	العناصر التي تشكل قيمة المنظمة	1/4
89	إطار لإدارة أصول المنظمة من العملاء	2/4
93	العلاقة بين أصول المنظمة من العملاء وحقوق المساهمين	3/4
132	التوزيع التكراري لاستجابات العملاء	1/5
132	شكل الانتشار الخطى لاستجابات العملاء	2/5
132	شكل الانتشار العشوائى لاستجابات العملاء	3/5
143	توزيع ثروة البنك الأهلى من العملاء وفقاً لمستويات الولاء	4/5
143	توزيع ثروة بنك مصر من العملاء وفقاً لمستويات الولاء	5/5
143	توزيع ثروة بنك الإسكندرية من العملاء وفقاً لمستويات الولاء	6/5
146	توزيع ثروة البنك الأهلى من العملاء وفقاً لحجم شريحة العملاء	7/5
146	توزيع ثروة بنك مصر من العملاء وفقاً لحجم شريحة العملاء	8/5
146	توزيع ثروة بنك الإسكندرية من العملاء وفقاً لحجم شريحة العملاء	9/5
149	توزيع ثروة البنك الأهلى من العملاء وفقاً لعدد العملاء داخل مستويات الربحية	10/5
149	توزيع ثروة بنك مصر من العملاء وفقاً لعدد العملاء داخل مستويات الربحية	11/5
149	توزيع ثروة بنك الإسكندرية من العملاء وفقاً لعدد العملاء داخل مستويات الربحية	12/5

الفصل الأول

الإطار المنهجي للبحث

مقدمة:

لم يعد الاهتمام اليوم بالأصول غير الملموسة مجرد أفكار عامة بل أصبح أحد المكونات الأساسية لتحديد قيمة المنظمة في السوق خاصة في المنظمات التي تعتمد على رأس المال الفكري Intellectual Capital في المناسبة وأهمها منظمات الخدمة وفي مقدمتها البنوك. وأصبحت المنظمات القائدة في السوق على قناعة تامة بأهمية الأصول غير الملموسة في إضافة القيمة لما تقدمه من منتجات وأصبح إدارة تلك الأصول بكفاءة أحد التحديات الهامة التي تواجههم و ذلك في ضوء النظم المحاسبية التقليدية التي تعتبر أن الإنفاق على الأصول غير الملموسة هو مصروفات قصيرة الأجل وليس استثمارات طويلة الأجل. رغم أن الاستثمار في الأصول الملموسة (الآلات والمعدات مثلاً) تتناقص قيمته وفقاً لمعدلات الإهلاك بموروث الزمن وعلى العكس من ذلك فإن الاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (*) (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال المنظمة من العملاء أو ثروة المنظمة من العملاء) سوف يتضاعف بالتدريج في الأجل الطويل حتى وإن لم يكن العائد مناسب في الأجل القصير.ويرى (Anderson et.al 1994) أن هذا يbedo أمراً منطقياً فالعائد على الاستثمار في مجال تحسين مستويات رضا العملاء لا يدرك في الحال لأن الجهد المتعلقة بزيادة مستويات الرضا الحالية تؤثر في السلوك الشرائي المستقبلي وهذا يستتبع زيادة العائد ولكن في فترة زمنية لاحقة مما يعني ضرورة تقييم تلك الجهد من منظور الأجل الطويل.

و غالباً ما يكون المديرون مرتبطون بالنتائج المالية في الأجل القصير لذلك تسعى المنظمات تحت وطأة الضغوط المالية إلى الاستثمار في الأصول غير الملموسة التي يسمى قياس مردودها المالي وذلك بعكس الحال مع الأصول غير الملموسة التي تحتاج إلى وضع نظم لقياس خاصة بها تجعل الاستثمار فيها مبرراً مالياً وفي هذا الإطار يرى (Cook & Talluri 2004) أن بعض المنظمات تشكوا من ارتفاع تكلفة برامجها التسويقية خصوصاً خلال فترات الركود والتباطؤ الاقتصادي وترى أنها في حاجة إلى دليل عملي للتأكد من أن الإنفاق التسويقي ينعكس إيجابياً

* يُعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة المعرف والمهارات التي تساعد المنظمة في بناء مزيج من الموارد المادية والفكرية يمكنها من زيادة قيمتها.

* مكونات رأس المال الفكري

- (1) رأس المال البشري يشمل: معرفة العاملين - خبرات العاملين - مهارات العاملين - معنويات العاملين.
- (2) رأس المال الهيكلي يشمل: براءات الاختراع - حقوق النشر - قواعد المعلومات - المقاييس النوعية الأخرى.
- (3) رأس المال من العملاء: رضا العملاء - ولاء العملاء - تمكين العملاء - الاحتفاظ بالعملاء - مشاركة العملاء.

على ربحية المنظمة كما أن المستثمرين والمحللين الماليين والمسئولين داخل المنظمات لا يتوافق لديهم غالبا المعلومات الكافية سواء لتقدير ثروة المالك وقيمة المنظمة أو لتقدير أصولها التسويقية حيث لا تظهر الأصول غير الملموسة والتي تشكل حوالي 80% من قيمة المنظمة في الحسابات والقواعد العالمية للمنظمات، مما دفع الباحثين لاقتراح مراعاة الفحص التسويقي النافي للجهالة Marketing Due Diligence بهدف تقييم سياسات واستراتيجيات المنظمة التسويقية وتقدير احتمالية نجاحها.

وقد تم الربط بين مقاييس الأداء المالي وبين ثروة المنظمة من العملاء (Hogan et. al 2000) باعتبارها أحد مكونات رأس المال الفكري وسيتم تناول هذا الأمر بالتفصيل لاحقاً في الفصل الرابع.

وقد وجهت انتقادات عديدة للمقاييس المالية لأنها تعكس فقط الأحداث التاريخية المتعلقة بالقرارات السابقة كما تصورها القواعد المالية كما أنها لا تساعد في اتخاذ القرارات الحالية أو ضمان العائد في المستقبل بالإضافة إلى عدم إمكانية فصل تأثير كل أصل من الأصول غير الملموسة وتحديد أثره المالي.

وفي هذا الإطار يرى (Kotler 2004) أن المنظمات في ظل الاقتصاد الجديد (*) يجب أن تتبنى طرق جديدة في التفكير وذلك فيما يتعلق بكيفية التعامل والتلاقي وأحد تطبيقات ذلك هو الانتقال للاهتمام بسجل الأداء المتوازن Balanced scorecard والذي لا يكتفي بالمنظور المالي في قياسه للأداء وإنما يعتمد على مجموعة من المقاييس غير المالية والتي تغطي مجالات رأس المال الفكري ويميل معظم المديرين للاحتكام للنتائج المالية لتقدير أداء المنظمة بينما تميل الإدارة العليا في ضوء المتغيرات الحديثة إلى إضافة سجل الأداء التسويقي Marketing scorecard أيضاً للحكم على أداء المنظمة بحيث يتم تقييم النصيب السوقي ونصيب المنظمة من محفظة معاملات كل عميل وليس فقط إيرادات المبيعات ومعدلات الجذب والاحتفاظ والتسلب ودرك المنظمات أن التغيير في المؤشرات التسويقية يمكن من خلاله التنبؤ بالنتائج المالية.

وبالرغم من أن المفهوم الحديث للتسويق منذ السبعينيات يعكس أهمية التوجه بالعملاء فقد أزداد هذا التوجه لدى كل من الباحثين والممارسين في الآونة الأخيرة من خلال التركيز على تنمية علاقات طويلة الأجل مع العملاء وفي هذا السياق برز مفهوم قيمة علاقة المنظمة مع العملاء على أساس

* يقصد به الاقتصاد الذي يعتمد على الثورة الرقمية وإدارة المعلومات والإنتاج حسب الطلب وما أتاحه ذلك من قدرات لكل من العملاء ووحدات الأعمال تمثلت في:

- مدى واسع من السلع والخدمات عبر شبكة الانترنت

- التدفق الهائل للمعلومات

- السهولة في تلقى وإرسال أوامر الشراء على مدار أربع وعشرون ساعة

دوره الحياة ونال اهتماما متزايدا وحل التوجه بثروة المنظمة من العملاء محل قيمة العلامة (Hogan & Rust 2002) وأصبحت الإدارة العليا تتظر إلى النفقات التسويقية غالبا كاستثمارات طويلة الأجل يمكن قياسها ماليا ويثير هنا تساؤل أساسى يتعلق بمقدار الإنفاق الواجب على تنمية علاقات طويلة الأجل مع العملاء وكيفية المفاضلة بين الجهود التسويقية المتنافسة الموجهة لهؤلاء العملاء وذلك باعتبار هذه القرارات قرارات استثمارية.

وقد اعتمد (Schultz et al, 2004, Rust et al. 2004, Blatberg & Diegton 1996) على أسلوب صافى القيمة الحالية للتدفقات المتولدة من العملاء للحكم على مدى جدوى هذه القرارات. وهكذا لم تعد المنظمات موجها بالمؤشرات التاريخية Lagging indicators بل أخذت تراعى المؤشرات المستقبلية Leading indicators فهي تركز على المستقبل وتختلف هذه المؤشرات من منظمة إلى أخرى ففي المجال التسويقي تشمل هذه المؤشرات التدفقات النقدية المخصومة لقيمة علاقة المنظمة مع كل عميل خلال فترة التعامل CLV وثروة المنظمة من العملاء CE وسيم استعراض ذلك تفصيلا في الفصل الثالث.

١/١ خلفية المشكلة

مala يمكن قياسه لا يمكن إدارته ربما كان هذا هو المدخل الصحيح للقراءة الفكرية لمشكلة البحث.

فقد ظهرت في الآونة الأخيرة وبشكل متزايد تغيرات جوهرية في اتجاهات الباحثين والممارسين أصبحت تستلزم أن يكون لكل وظيفة داخل المنظمة دور في تعظيم قيمة المنظمة وحقوق المساهمين، وأنقل الاهتمام بمستوى التحليل والتقييم من مستوى الأنشطة والجهود التسويقية إلى مستوى استجابات العملاء بحيث يمكن إدارة التدفقات النقدية للعميل وليس فقط الأنشطة والجهود التسويقية.

وقد قاد هذا التغيير إلى إدراك ضرورة إدارة العلاقة بين التسويق والتمويل بشكل منتظم ومنهجي، ولم يعد الأمر يحتمل الارتكان إلى الافتراضات التقليدية التي ترى أن الأنشطة والجهود التسويقية الإيجابية على مستوى كل من الأسواق والمنتجات سوف تتحول بشكل أوتوماتيكي إلى أفضل النتائج المالية، لذلك فقد تبني المسوقة المنظور الذي يعتبر العملاء كأصول يجب تمييزها ورفع كفاءتها من خلال الأنشطة والجهود التسويقية وبحيث يمكن قياس الأثر المالي للقرارات المرتبطة بها ، وقد لاقى الاهتمام بأصول المنظمة من العملاء إقبالا متزايدا في السنوات الأخيرة : نتيجة عوامل خارجية تمثلت في الضغوط المتعلقة بأسواق رأس

المال ؛ حتى يتم تقييم المقترنات الاستثمارية بدقة ، وعوامل داخلية أهمها التخصيص الأمثل للموارد وتحديد الأثر المالي للمقترنات الاستثمارية .

غير أن بعض المنظمات التي استثمرت في البرامج الموجهة بالعملاء أصابها الإحباط لأن العائد من تلك البرامج كان أقل بكثير من الجهد المبذول حيث تم الإنفاق بسخاء على تلك البرامج، ولم يكن العملاء على استعداد لتحمل الزيادة في الأسعار المترتبة على ذلك وانخفاض الطلب على منتجاتها مما اضطر بعضها لإعلان إفلاسه والخروج تماماً من السوق وتخلٍ البعض الآخر عن تلك البرامج.

ويرى (Hogan et.al 2002) أن السبب في هذا الإخفاق يرجع إلى أن تلك المنظمات قد أعطت تقديرات خاطئة عن مقدرتها على رفع كفاءة علاقتها مع عملائها لتوليد تدفقات نقدية موجبة ومستمرة بالإضافة إلى أن الإنفاق على تلك البرامج يخضع لقانون تنافص الغلة (Rust et.al 1995) .

وتجدر بالذكر أن الدرس الذي يجب تعلمه من هذا الإخفاق هو أن المنظمات في حاجة ماسة إلى طرق أكثر فعالية لتقدير العلاقة بين أصولها من العملاء والأثر المالي من الاستثمار في تلك الأصول ؛ باعتبار ذلك وسيلة ضرورية لحسن استخدام الموارد المحدودة، وأن المنظمات يجب أن يكون لديها تصور عن البديل المتنافسة والحد الواجب إنجازه داخل كل بديل ،لابد من إستكشاف ومعرفة درجة الارتباط بين مجالات الإنفاق التسويقي وتيار الإيرادات المتوقع بما يبرر هذا الاستثمار (Littner&Larcker 2003) .

وقد أوضحت الدراسات التسويقية وجود ارتباط بين جهود المنظمة فيما يتعلق بالعلاقات مع العملاء والعوائد المالية، ولكن **المشكلة الحقيقة تتمثل في كيفية قياس الأثر المالي لتلك الجهد وتقدير جدواها كمقترنات استثمارية لاتخاذ القرار المناسب.**

2/1 الدراسة الإستطلاعية

- استهدفت الدراسة الإستطلاعية التعرف على :
 - كيفية تحديد مجالات الإنفاق التسويقي بالنسبة لبطاقات الائتمان
 - كيفية تحديد الموازنة التسويقية التي تغطي مجالات الإنفاق التسويقي لتلك البطاقات
 - كيفية المفاضلة بين بذائل الإنفاق على المجالات سالفة الذكر
 - مدى توافر قواعد بيانات موجهه بالعملاء والمنافسين