

قياس الأثر المالي لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء على أداء البنوك: مدخل موجه بالمخاطر

محمد محمود إبراهيم
المعهد العالي للعلوم
الإدارية
جمهورية مصر العربية

الملخص

يحاول البحث التصدي لقياس ظاهرة شائكة ومعقدة في مجال الفكر التسويقي؛ حيث يعد تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء CRM مهمة صعبة تتضمن تغييرات لا على مستوى إدارة العمليات فقط، بل أيضاً على مستوى إدارات المنظمة المختلفة وهي تغييرات يجب أن تتوافق مع الحلول التكنولوجية الجديدة، كما يجب إعطاء الاهتمام الكافي للهدف الجوهرى من برامج إدارة العلاقات مع العملاء باعتبارها وسيلة لزيادة القيمة طويلة الأجل المستمدة من قاعدة عملاء المنظمة حتى تنعكس إيجابيا على قيمة المنظمة. وقد ثار كثير من الجدل حول جدوى تلك البرامج، فقام كثير من المنظمات في السنوات القليلة الماضية بضخ استثمارات في مجال إدارة العلاقات مع العملاء لكن العائد كان أقل من المتوقع، فقد تبين أن ٧٠٪ من تلك البرامج أدت إما إلى خسائر وإما إلى عدم وجود تحسن ملموس في أداء المنظمات، كما أن كثيراً من تلك البرامج عند التطبيق كان نصيب الدعاية فيها أكبر من الحقيقة. وقد قدم البحث رؤية متكاملة تناولت التأصيل العلمي للمدخل، مكوناته واستكشاف تأثير إدارة العلاقات مع العملاء على أداء المنظمة من زوايتى الأرباح والتكاليف، وذلك في إطار مجموعة من المتغيرات الوسيطة سواء على مستوى هيكل المنظمة أو على مستوى قدرة المنظمة على التعلم. وتم التأسيس والبناء على النموذج الذي قدمه (Krasnikov et al., 2009) والذي تضمن تطويراً للنموذج بأخذ عامل المخاطر في الاعتبار وفقاً لمقررات لجنة Basel II. وتشمل مخاطر التشغيل ومخاطر السوق، ومخاطر الائتمان، باستخدام أسلوب منهجي يعتمد على المدخل الكمي، وذلك بتقديم آلية يمكن من خلالها ترشيد القرارات التسويقية دون الركون إلى الافتراضات التقليدية التي ترى أن الأنشطة والجهود التسويقية سوف تتحول بشكل آلي إلى أفضل النتائج المالية.

مصطلحات علمية

إدارة العلاقات مع العملاء،
التسويق على المستوى
الفردى، المخاطر، الحد
الكفاء للتكاليف والأرباح
التشغيلية.

السابقة؛ لأنه يحتاج إلى التكامل الوظيفي على مستوى الإنتاج والعمليات والأفراد والمبادرات التسويقية التي توفرها تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (Payne & Frow, 2005). وفي السياق نفسه أوضح (Zablah et al., 2004) أن كلاً من مدخلي التسويق بالعلاقات، إدارة العلاقات مع العملاء متشابهان في إدراكهما أن علاقات التبادل - كعملية - تتطور بمرور الزمن، لكنهما في الوقت نفسه متميزان؛ فالتسويق بالعلاقات يركز فقط على المهام اللازمة لبناء وتدعيم واستمرار علاقات التبادل، بينما يركز مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على التوجه الإستراتيجي اللازم لبناء وتدعيم واستمرار علاقات التبادل مع الشرائح المربحة فقط، كما يرى (Ryals, 2005; Ryals & Knox, 2001) أن مدخل التسويق بالعلاقات يمثل فلسفة تركز على الاحتفاظ بالعملاء، بينما يمثل مدخل إدارة العلاقات مع العملاء التجسيد العملي في مجال التطبيق لمثل هذه الفلسفة، كما أن إدارة العلاقات مع العملاء تتجاوز التركيز على العملاء؛ ليس من خلال بناء العلاقات واستخدام التكنولوجيا لجمع وتحليل البيانات فقط؛ ولكن أيضاً من خلال توجيه الجهود لخلق القيمة لكل من العملاء والمنظمة.

وتتمثل الميزة الأساسية في إدارة العلاقات مع العملاء في أنها تساعد المنظمات على تفهم سلوكهم واحتياجاتهم بشكل أكثر تفصيلاً؛ لأن التراكم المنتظم للمعلومات عبر العلاقات مع العملاء خلال

لا يوجد تاريخ محدد يشير إلى بداية الاهتمام بمفهوم إدارة العلاقات مع العملاء؛ سواء على مستوى الباحثين أو الممارسين. غير أن الاهتمام بمدخل التسويق بالعلاقات بدأ بشكل مكثف منذ أن قدم (Berry, 1983) هذا المصطلح، وتبعه منذ منتصف الثمانينات مجموعة من الباحثين الرواد في هذا المجال. وقد ساعد هذا المدخل على الاحتفاظ بالعملاء، واجتذاب شرائح جديدة، وتنمية معاملات شرائح قائمة. وازدهر مدخل التسويق بالعلاقات في الثلاثين عاماً الماضية؛ إذ تم تطبيقه في مجالات تسويقية متنوعة، وتفرعت منه مفاهيم عدة أبرزها التسويق على المستوى الفردي (1to1 Marketing) الذي قدمه (Peppers & Rogers, 1995)، والإنتاج حسب الطلب وفقاً للاحتياجات الفردية (Mass customization) الذي قدمه (Pine, 1993). ثم شرع الموردون في تحويل هذه الأفكار إلى برامج وحلول تكنولوجية، ومن هنا ظهر مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء (Customer Relationship Management (CRM) (Boulding et al., 2005) ومما ساعد على ازدهار مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات، وتخزين البيانات، وأساليب معالجتها، والمتطلبات المتزايدة للعملاء، وديناميكية السوق، وشدة المنافسة، وتناقص الاعتماد على الوسطاء.

والجدير بالذكر أن مفهوم إدارة العلاقات مع العملاء يمثل نقله نوعية في الفكر التسويقي يتجاوز إعادة إنتاج الأفكار

في برامج إدارة العلاقات مع العملاء هي التوصل إلى بطاقة هوية شاملة لكل عميل؛ حتى يمكن خدمته وإرضائه والاحتفاظ به. وهذا يستلزم تكامل كل البيانات التي يتم الحصول عليها من قنوات الاتصال المتعددة للتوصل إلى سوق بيانات شاملة للعملاء مع ضرورة إشراك كل أقسام المنظمة في برنامج إدارة العلاقات مع العملاء على أن يكون محط اهتمام الجميع هو خدمة العميل (Lindgreen & Antioico, 2005).

والجدير بالذكر أنه إذا كانت أدبيات التسويق قد تناولت التأثير الإيجابي لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على خلق القيمة للعملاء من خلال مقابلة احتياجاتهم ورغباتهم، فإنه على الجانب الآخر ثار كثير من الشكوك والجدل حول مدى تأثير تطبيق المدخل سالف الذكر على أداء المنظمة وهو ما سيتم تناوله لاحقاً بالتفصيل.

مشكلة وتساؤلات البحث

يتعامل مدخل إدارة العلاقات مع العملاء CRM باعتبارهم أحد أهم أصول المنظمة، وأن مهمة المنظمة الأساسية هي تحديد العملاء الأكثر ربحية، وبناء وتنمية ثروتها الكلية من العملاء (Lewis, 2005) وقد أوضح كثير من الدراسات (Lambert, 2010, Bolton, 1998) أن المنظمات التي ترتبط بعلاقات قوية مع العملاء تتمتع بربحية أعلى مقارنة بمنافسيها، بالإضافة إلى قدرتها على خلق شريحة من العملاء ذوي الربحية المرتفعة والاحتفاظ بهم (Gustafsson et al., 2005) وتحقيق

فترة التعامل يؤدي إلى تمكين المنظمات من الاستجابة المناسبة لسلوك العملاء واحتياجاتهم وتوظيف المعرفة الناتجة من هذه المعلومات في تقديم منتجات بشكل أفضل مقارنة بالمنافسين (Mithas et al., 2005). ويعد مدخل إدارة العلاقات مع العملاء وسيلة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التأثير الإيجابي على أداء المنظمة (S in et al. 2005).

وتمثل إدارة العلاقات مع العملاء جسراً بين تكنولوجيا المعلومات وبين إستراتيجيات التسويق؛ بهدف بناء علاقات مربحة طويلة الأمد مع العملاء، وهو الأمر الذي يتطلب إستراتيجيات كثيفة المعلومات من العملاء وعندهم، وفي الوقت نفسه توفر إدارة العلاقات مع العملاء فرصاً متعددة لتحسين استخدام البيانات لفهم احتياجاتهم وتطبيق إستراتيجيات أكثر كفاءة وبخاصة في القطاع المالي؛ حيث تبحث إدارة العلاقات مع العملاء كيفية تحديد المنظمة لأفضل عملائها وتعظيم القيمة المحصلة منهم، وتساعد تكنولوجيا المعلومات على تعزيز علاقات المنظمة مع العملاء من خلال التعرف إلى احتياجاتهم ورغباتهم مع تكييف المنتجات والخدمات وفقاً لمتطلبات العملاء (Stefanou et al., 2003).

ويتم تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء باستخدام برامج إلكترونية تمكن المنظمات من وضع العملاء في بؤرة اهتمامها؛ بحيث يمثلون الأساس الذي تستند إليه تلك المنظمات في اتخاذ قراراتها (Kennedy, 2006). وتعد الفكرة الأساسية

المسؤولين في مجال التطبيق يرون أن أربعة من بين كل خمسة برامج غالباً ما يصيبها الفشل. وفي السياق نفسه وجدت مجموعة (Gartner Group, 2003) أن ٧٠٪ من تلك البرامج أدت إما إلى خسائر وإما إلى عدم وجود تحسن ملموس في أداء المنظمات، وأن كثيراً من تلك البرامج عند التطبيق كان نصيب الدعاية فيها أكبر من الحقيقة (Sodhi, 2002). ويقرر (Srinivasan & Moorman, 2005) أن هناك فجوة بين رؤية الباحثين والممارسين لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء، فبينما يركز الباحثون على الانعكاسات الإيجابية لهذا المدخل على أداء المنظمة يرى الممارسون أن كثيراً من مبادرات إدارة العلاقات مع العملاء فشلت في مقابلة التوقعات المنوطة بها، وأن هناك كثيراً من الدلائل على عدم تحقيق عائد مناسب من الاستثمار فيها. ولقد أوضح (Shugan, 2005 ; Zablah et al., 2004) أن الآلية التي من خلالها يؤثر مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على الأداء غير مفهومة بشكل جيد أو من المحتمل أن تكون العلاقة بينهما غير مباشرة، كذلك فإن الرؤية لدى المديرين بخصوص تركيز جهود المنظمة نحو إدارة العلاقات مع العملاء أصبحت غير واضحة.

ولقد أشارت بعض الدراسات لاحتمالية أن يكون هناك متغيرات وسيطة مهمة تتخلل العلاقة بين مدخل إدارة العلاقة مع العملاء وأداء المنظمة (Thompson et al., 2005)، أن هذه المتغيرات قد تساعد في تفهم هذه العلاقة

مستويات أعلى من الرضا والولاء، وضمان اتصالات أفضل مع العملاء ثم تعديل المنتجات والخدمات لمقابلة احتياجاتهم ورغباتهم مما يدفعهم للاستمرار في تعاملاتهم مع المنظمة وزيادة حجم مشترياتهم والاستجابة الأعلى لجهود البيع المتقاطع (Anderson, 1996)، والترويج الإيجابي من خلال التخابط الشفهي وانخفاض احتمالية انتقاليهم للمنافسين (Kumar et al., 2008).

وبصفة عامة هناك تيار من الباحثين يرى أن جهود إدارة العلاقات مع العملاء تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وبخاصة إذا ما تم التركيز على تعظيم قيمة العملاء (Ryals, 2005). وفي المقابل يتشكك تيار آخر في تأثير تلك الجهود حيث قام كثير من المنظمات في السنوات القليلة الماضية بضخ استثمارات في مجال إدارة العلاقات مع العملاء، لكن العائد كان أقل من المتوقع (Hansotia, 2004)؛ إذ كانت تلك المنظمات تتعامل مع برامج إدارة العلاقات مع العملاء كنظم أولية تساعد على تحسين التفاعل مع العملاء ولم تعطِ اهتماماً كافياً لزيادة القيمة طويلة الأجل المستمدة من قاعدة عملائها.

ويرى (Rigby et al., 2002) أن أكثر من نصف برامج إدارة العلاقات مع العملاء أعطت نتائج غير مرضية. وفي تقرير (Economist, 2003) أوضحت أن برامج إدارة العلاقات مع العملاء تعد بالكثير ولا تعطي سوى القليل It have promised so much and delivered so little وأن

- ما تأثير العوامل الوسيطة التي هي على مستوى تعلم المنظمة على أداء البنوك ؟

أهداف البحث

- التأصيل العلمي لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء ومكوناته.
- استكشاف تأثير مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة التكاليف التشغيلية.
- استكشاف تأثير مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة الأرباح التشغيلية.
- تحديد تأثير العوامل الوسيطة على مستوى هيكل المنظمة على أداء البنوك.
- تحديد تأثير العوامل الوسيطة على مستوى تعلم المنظمة على أداء البنوك.
- تحديد تأثير مدخل إدارة العلاقات مع العملاء كأحد الخيارات الاستثمارية في خلق القيمة للبنوك في ظل المخاطر.

أهمية البحث

من الناحية التطبيقية

- يقدم البحث لمراحل تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء في البنوك كأحد أهم القطاعات الاقتصادية، بالإضافة إلى تحليل دور المدخل في خلق القيمة للمنظمة معدلة بالمخاطر، من زاويتي التأثير في زيادة كفاءة الأرباح والتكاليف وذلك في إطار مجموعة من المتغيرات الوسيطة سواء على مستوى هيكل المنظمة - حجم البنك، نوع الملكية، الاندماج والاستحواذ، مستوى

(Krasnikov *et al.*, 2009) وفي السياق نفسه أوضح (Bentum & Stone, 2005) أن ارتفاع معدلات الإخفاق في برامج إدارة العلاقات مع العملاء تثير تساؤلات كثيرة حول تطبيق مثل هذه البرامج، الشروط المتعلقة بثقافة المنظمات واللازمة لنجاح التطبيق. وأخيراً يقرر (Lambert, 2010) أهمية أن تمتلك كل منظمة إمكانية قياس أداء برامج إدارة العلاقات مع العملاء؛ بمعنى تحديد تأثير هذه البرامج على كل من الإيرادات والتكاليف والعائد على الاستثمار فيها.

لذلك كان من الضروري استكشاف تأثير إدارة العلاقات مع العملاء على أداء المنظمة في ضوء المخاطر من زاويتي الأرباح والتكاليف، في إطار مجموعة من المتغيرات الوسيطة سواء على مستوى هيكل المنظمة أو على مستوى قدرة المنظمة على التعلم، باستخدام أسلوب منهجي يعتمد على المدخل الكمي.

وفي ضوء ما تقدم يمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ما تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة التكاليف التشغيلية في البنوك ؟
- ما تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة الأرباح التشغيلية في البنوك ؟
- ما تأثير العوامل الوسيطة التي هي على مستوى هيكل المنظمة على أداء البنوك ؟

وبالرغم من التشابه بين بعض هذه التعريفات فقد تبين أن هناك نقصاً في الإجماع بخصوص الأسلوب الأنسب، والذي يجب تبنيه للتعامل مع هذا المدخل، وللوصول إلى المعنى الحقيقي المقصود لهذا المصطلح (Zabalh, 2005; Sin *et al.*, 2005).

ويرى الباحث أن اختلاف زوايا الرؤية يؤدي إلى اختلاف تعريف إدارة العلاقات مع العملاء وفي ضوء الرؤى المتنوعة التي قدمها (Lambert, 2010; Payse & Frow, 2005; Sin *et al.*, 2005; Zabalh *et al.*, 2004) قام الباحث بتصنيف التعريفات التي حفل بها الأدب التسويقي في ضوء الرؤى المتنوعة في هذا المجال على الوجه الآتي:

مجموعة تعريفات تقع في نطاق المستوى التكتيكي

بمعنى التركيز على الحلول التكنولوجية المتعلقة بإدارة التفاعل مع العملاء حيث يتم أتمتة القوى البيعية وبناء قواعد البيانات التسويقية أو التسويق الإلكتروني ويعبر عن ذلك التعريف الآتي:

– إدارة العلاقات مع العملاء هي مجموعة الأساليب والتطبيقات والقدرات التي تستخدمها المنظمة لإدارة العلاقات مع العملاء (Stone&woodcock, 2001).

مجموعة تعريفات تقع في نطاق المستوى الإستراتيجي

بمعنى التركيز على الشرائح المربحة من العملاء، وتخصيص الموارد

التزام الإدارة العليا بتطبيق المدخل – أو على مستوى قدرة المنظمة على التعلم – مدى حادثة التبني، الوقت المستغرق بعد تطبيق مدخل CRM – وبعبارة أخرى تقدير تأثير الاستثمارات التسويقية، متمثلة في مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على أداء المنظمة.

من الناحية الأكاديمية

يقدم البحث رؤية شاملة عن مدخل إدارة العلاقات مع العملاء، سواء من حيث التأصيل العلمي لهذا المدخل، وموقعه في ضوء إستراتيجية المنظمة، ومكونات هذا المدخل. وتعد مثل هذه الدراسة تجسيداََ لمدخل حديث في الفكر التسويقي بدأ يتبلور في السنوات القليلة الماضية في إطار ما يعرف بمجالات الالتقاء بين التسويق والتمويل Marketing - Finance interface حيث يسعى لقياس تأثير الاستثمارات التسويقية في خلق القيمة للمنظمة في ظل المخاطر، بالإضافة إلى تقديم آلية يمكن من خلالها ترشيد القرارات التسويقية دون الركون إلى الافتراضات التقليدية التي ترى أن الأنشطة والجهود التسويقية سوف تتحول بشكل آلي إلى أفضل النتائج المالية.

الدراسات السابقة

تعريف مدخل إدارة العلاقات مع العملاء قدم الباحثون والممارسون في مجال الأدب التسويقي تعريفات متباينة ومتعددة لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء.

العلاقات مع العملاء على قدرة المنظمة على اكتشاف احتياجات العملاء، والاستجابة لتفضيلاتهم. وقد تشمل العمليات التي تركز عليها المنظمة جميع الأنشطة التي تقوم بها في سعيها لبناء واستمرار منافع متبادلة مع العملاء، أو قد تقتصر العمليات على إدارة التفاعل مع العملاء. ويعبر عن ذلك التعريف الآتي:

- إدارة العلاقات مع العملاء هي العملية المتعلقة باستخدام المعلومات الحالية للعملاء لتحسين خدمة العملاء وربحية المنظمة، وهو الأمر الذي يتطلب إستراتيجيات كثيفة المعلومات (Couldwell, 1999).

مجموعة تعريفات تقع في نطاق التوجه بالقدرات

بمعنى تركيز المنظمة على الاستثمار في تطوير واجتذاب خليط من الموارد التي تمكنها من تعديل سلوكها تجاه العملاء، سواء على المستوى الفردي أو على مستوى الشرائح السوقية، وذلك بشكل مستمر والقدرة على تحديد احتياجات العملاء الحالية والمتوقعة ويعبر عن ذلك التعريف الآتي:

- إدارة العلاقات مع العملاء هي عملية التكامل الوظيفية التي تستهدف استمرار التواصل مع العملاء من خلال جميع المنافذ ونقاط الاتصال بالعملاء مع استخدام التسويق على المستوى الفردي للعملاء ذوي القيمة الاقتصادية المرتفعة، لزيادة معدلات الاحتفاظ بهم وزيادة فاعلية المبادرات التسويقية (Day & Butle, 2003).

التسويقية المحدودة وفقاً لمستويات الربحية المتولدة من العملاء، مما يؤدي إلى تعظيم قيمة المنظمة وحقوق المساهمين ويعبر عن ذلك التعريف الآتي:

- إدارة العلاقات مع العملاء هي إستراتيجية شاملة تمكن المنظمة من تحديد واجتذاب وتنمية الشرائح المربحة من العملاء من خلال بناء واستمرار علاقات طويلة الأمد معهم (Sin et al., 2005).

مجموعة تعريفات تقع في نطاق التوجه بالعملاء

بمعنى توجه المنظمة بفلسفة التركيز على العملاء، ووضعهم في بؤرة الاهتمام، والعمل على تلبية وإشباع احتياجاتهم ورغباتهم لبناء علاقات مربحة وطويلة الأمد، ذلك من خلال اشتقاق الأنشطة اليومية على مستوى المنظمة، بما يمكنها من تفهم التطور في احتياجات العملاء ومن ثم تكون إدارة العلاقات مع العملاء بمثابة جسر بين المفهوم التسويقي ومدخل التسويق بالعلاقات ويعبر عن ذلك التعريف الآتي:

- إدارة العلاقات مع العملاء هي التسويق الموجه نحو بناء علاقات قوية ومستمرة مع العملاء على المستوى الفردي (Jackson, 1985).

مجموعة تعريفات تقع في نطاق التوجه بالعمليات

بمعنى توجه المنظمة بالتركيز على تطوير وتنمية العلاقة بين البائع والمشتري عبر الزمن. ويتوقف نجاح مدخل إدارة

التسويق إلى أن مكونات إدارة العلاقات مع العملاء تتمثل فيما يأتي:
التركيز على الشرائح الرئيسية من العملاء

يتضمن هذا المكون التركيز على الشرائح الرئيسية من العملاء؛ بحيث يتم التوجه بالاحتياجات والرغبات الخاصة بالشرائح ذات الربحية العالية للمنظمة، مع استمرارية إضافة منافع فائقة من السلع والخدمات وتسليمها لتلك الشرائح، سواء من خلال إضفاء الصبغة الشخصية أو تعديل تلك السلع والخدمات وفقاً لمتطلبات هذه الشرائح. ويرى (Kumar, 2008; Sin *et al.*, 2005; Lambert, 2004) أن هناك مجموعة من المحددات اللازمة لتحقيق ذلك التي تتمثل فيما يأتي:

- التسويق الموجه بالشرائح الرئيسية المربحة
- تحديد الربحية المتوقعة على المستوى الفردي
- إضفاء الصبغة الشخصية على العروض المقدمة
- التسويق التفاعلي بين أطراف التبادل

تنظيم إدارة العلاقات مع العملاء CRM organization

تعني إدارة العلاقات مع العملاء بالأساس التغييرات الجوهرية في الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام وأساليب العمل بهدف زيادة الفاعلية المضافة، وزيادة كفاءة استخدام الموارد المحدودة بالنسبة

وفي ضوء فلسفة مدخل إدارة العلاقات مع العملاء وتنوع زوايا الرؤيا سألقة الذكر والهدف من البحث يرى الباحث أنه يمكن تعريف إدارة العلاقات مع العملاء بأنها:

مدخل لتجسيد التسويق على المستوى الفردي وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء، من خلال أنظمة تكنولوجيا المعلومات وبما يمكن المنظمة من اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بالاحتفاظ والاجتذاب، وتنمية معاملات العملاء، وذلك في ضوء تعظيم القيمة سواء على مستوى العملاء متمثلة في المنافع ونواحي الإشباع، أو على مستوى المنظمة متمثلة في الربحية المتوقعة.

مكونات إدارة العلاقات مع العملاء

The components of CRM

تعد إدارة العلاقات مع العملاء بناء construct متعدد الأبعاد، ويعزى نجاح هذا المدخل إلى عوامل مادية وبشرية. وعندما تعمل هذه العوامل معاً بشكل متناغم يمكن تحديد الشرائح المربحة من العملاء (Day, 2003)، كما تستطيع المنظمات تعظيم الأداء في الأجل الطويل، وذلك فيما يتعلق برضا العملاء، الثقة والعائد على المبيعات والعائد على الاستثمار. وفي سبيل ذلك يجب على المنظمات بناء العلاقات مع العملاء والاحتفاظ بها وزيادتها في الأجل الطويل، وتبادل المنافع معهم. وتشير أدبيات

إدارة العلاقات مع العملاء الموجهة بالتكنولوجيا

تعد البيانات الدقيقة عن العملاء أمراً جوهرياً لنجاح إدارة العلاقات مع العملاء؛ لذلك تقوم التكنولوجيا بدور جوهري في إدارة العلاقات مع العملاء وفي دعم أنظمة الاستخبارات داخل المنظمة (Rogers, 2005)، والجدير بالذكر أن أنظمة التكنولوجيا تساعد على تعديل المنتجات وفقاً لرغبات العملاء بجودة أفضل وتكلفة أقل. وتساعد الموظفين في نقاط البيع المختلفة على خدمة العملاء بشكل أفضل، وأخيراً فإن كثيراً من المبادرات الموجهة تجاه العملاء يكون من الصعب إنجازها بدون أنظمة التكنولوجيا.

مجالات الالتقاء بين التسويق والتمويل

تحتاج الإستراتيجيات التسويقية إلى استثمارات طويلة الأجل؛ لذلك يجب تقدير الأثر المالي لهذه الاستثمارات قبل اتخاذ قرار بشأنها وبعده، وبخاصة في ضوء الضغوط المالية على المسوقين لتبرير مستويات الإنفاق؛ بحيث يمكن تحديد القيمة الاقتصادية للأنشطة والجهود التسويقية، وفي الوقت نفسه يواجه مسؤولو التمويل تحدياً بشأن ضرورة تحويل التقارير الإدارية لتصبح موجهة لدعم القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارات الوظيفية لتحقيق التكامل.

وأخيراً فإن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية العلاقات مع العملاء يجب أن

للمنظمة. ويجب على المنظمات أن تزيد الاهتمام بالتحديات التنظيمية المصاحبة للمبادرات الخاصة بإدارة العلاقات مع العملاء؛ وتشمل الاعتبارات اللازمة لنجاح التنظيم المحيط بإدارة العلاقات مع العملاء (Krauss, 2002; Ryals & Knox, 2001) ما يأتي:

- الهيكل التنظيمي
- التزام المنظمة الواسع بالموارد
- إدارة الموارد البشرية

إدارة المعرفة

تشير إدارة المعرفة إلى العملية التنظيمية المتعلقة بخلق وتخزين واسترجاع وتطبيق المعرفة (Alavi, & Leidner, 2001).

وطبقاً لرؤية المنظمة الموجهة بإدارة المعرفة فإن منطقية وجود المنظمة هي خلق المعرفة ونقلها وتطبيقها. ومن وجهة نظر إدارة العلاقات مع العملاء يمكن تفهم المعرفة من خلال الخبرات المكتسبة أو الفحص الدقيق لبيانات العملاء، وتشمل الأوجه المختلفة لإدارة المعرفة (Zabath et al., 2005; Zahay, & Griffin, 2004; Fahy et al., 2001) ما يلي:

- توليد المعرفة وتعلمها
- نشر المعرفة والتشارك فيها
- سرعة استجابة المعرفة لتدعيم العلاقات طويلة الأجل مع العملاء

الأنظمة الداخلية بالبنك أو الخسائر النقدية الناتجة عن أحداث خارجية Basa II.

ويتم التقييم الكمي لمخاطر التشغيل من خلال تحديد قيمة الخسائر المتوقعة في ضوء تكرارية تلك الخسائر، وتتمثل في الأحداث الداخلية التي تؤدي إلى حدوث خسائر في عمليات الغش والتزوير والاختلاس والممارسات الضارة من العاملين، وانخفاض كفاءة المنتجات وسوء تنفيذ إدارة العمليات. أما الأحداث الخارجية فتتمثل في الكوارث الطبيعية التي تؤثر في الأصول المادية للبنك، أو عطل الأنظمة أو الاتصالات، بالإضافة للممارسات الضارة من العملاء.

وتتمثل النتائج المترتبة على مخاطر التشغيل في الانخفاض في قيمة الأصول نتيجة السرقة والغش وخسائر الائتمان والسوق الناتجة عن الأحداث التشغيلية، بالإضافة إلى التعويضات والمصاريف نتيجة الأحداث سائلة الذكر وفي ضوء ما ورد باتفاقية (Bank for International Settlements 2006) يتضح ما يأتي:

– مخاطر السوق Market Risk

يقصد بها الخسائر المحتملة في البنود داخل الميزانية أو خارجها، والناتجة عن التحركات في أسعار السوق، وتشمل مخاطر تقلبات أسعار الفائدة، والأسهم، وأسعار الصرف، وأسعار السلع Basa II. وتتمثل مخاطر أسعار الفائدة في الأدوات المالية ذات أسعار الفائدة الثابتة أو المتغيرة

تركز على سلوك العملاء والأداء المالي المترتب على ذلك.

وهذا يمثل الموجة الثانية من المقاييس (Rust et al., 2004) والتي مثلت نقلة نوعية في مجال البحوث التسويقية؛ بحيث بات من الضروري معايير القرارات التسويقية ماليا Association Marketing accountability (American Marketing) نقلاً من (Rao & Bharadwaj, 2008) بمعنى المسؤولية عن الإدارة المنتظمة للموارد والعمليات التسويقية، لتحقيق مكاسب قابلة للقياس بما يؤدي إلى زيادة قيمة المنظمة وحقوق المساهمين.

أنواع المخاطر في ضوء اتفاقية Basel II

تشكلت لجنة بازل ١٩٧٤ بهدف ضمان سلامة الأسس والمعايير التي تستخدمها البنوك المركزية والسلطات الإشرافية لإحكام الرقابة على البنوك؛ وقد أصدرت اللجنة عام ١٩٨٨ اتفاقية Basel I لكفاية رأس المال، وفي عام ٢٠٠٤ صدرت اتفاقية Basel II لتحقيق تفهم أفضل للمخاطر المصرفية، وفي عام ٢٠٠٨ صدرت اتفاقية BaseI III لتعديل متطلبات رأس المال واقتراح نسبتي: نسبة لقياس السيولة في المدى القصير، وأخرى للمدى المتوسط والطويل.

– مخاطر التشغيل Operational Risk

يقصد بها الخسائر النقدية الناتجة عن عدم كفاءة أو فشل العمليات الأفراد أو

بالمعلومات في الوقت المناسب وكذلك تحليل بيانات العملاء بهدف تلبية احتياجاتهم من السلع والخدمات (Day, 2003). والجدير بالذكر أن هناك نوعين من تطبيقات برامج إدارة العلاقات مع العملاء هما (Wang & Feng, 2012):

- تطبيقات تستخدم على مستوى موظفي خدمة المواجهة المحتكين مباشرة بالعملاء Fornt stage. وهذه التطبيقات تهدف إلى تدعيم أنظمة البيع والتسويق وخدمة العملاء، وتساعد على تدفق المعلومات بين المنظمة والعملاء من خلال الاتصالات المتبادلة بينهما، وتسهيل اطلاع الموظفين المعنيين في مجالات البيع والتسويق وخدمة العملاء على المعلومات. وهكذا فإن تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء تحاول نشر المعرفة بالعملاء لدعم نظم اتخاذ القرار.
- تطبيقات تستخدم على مستوى الموظفين غير المحتكين بالعملاء في المكاتب الخلفية Back stage، وهي تساعد على تكامل البيانات التي يتم الحصول عليها من مصادر مختلفة مثل نقاط البيع، ثم تحليل البيانات من خلال قواعد البيانات واستكشاف البيانات؛ حيث يتم تحديد ورصد احتياجات العملاء بشكل أسرع وأفضل.

والجدير بالذكر أن خلق قواعد بيانات من مركز معلومات العملاء يعد مجالا جوهريا بالنسبة لأنشطة المنظمة المتعلقة بإدارة العلاقات مع العملاء، ومن خلال أدوات استكشاف البيانات - Data

والمشتقات المالية. وبالنسبة لمخاطر الأسهم تتمثل في الخسائر الناتجة عن التقلبات في أسعار الأسهم.

وبالنسبة لمخاطر أسعار الصرف فهي تتمثل في تعاملات البنك في العملات الأجنبية والذهب.

وبالنسبة لمخاطر أسعار السلع فهي تتمثل في الخسائر الناتجة عن التقلبات في عقود شراء وبيع أسعار السلع.

- مخاطر الائتمان Credit Risk

يقصد بها الخسائر المالية المحتملة الناتجة عن عدم قدرة العميل على الوفاء بالتزاماته في المواعيد المحددة Basal II. ويتم قياس مخاطر الائتمان من خلال أساليب تقييم داخلية تعتمد على قياس عناصر الخطر، وتتمثل في عدم القدرة على السداد Probability of Default والخسائر بافتراض عدم السداد Loss Giving Maturity والقيمة المعرضة للخطر عن عدم السداد Exposure at Default وتاريخ الاستحقاق الحقيقي Effective Maturity، والخسائر المتوقعة لحساب أوزان المخاطر بحيث يتم احتساب كفاية رأس المال ومعالجة الخسائر المتوقعة على نحو منفصل.

تأثير تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء على أداء المنظمة

تلجأ المنظمات لتطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء لتدعيم قدراتها في التواصل مع العملاء، وإمدادهم

صرفها لإنتاج نفس القدر أو الحد من المخرجات: نسبة التكاليف الفعلية.

وفي هذا الإطار يرى (Riemann *et al.*, 2008) أن مدخل إدارة العلاقات مع العملاء بما يوفره من معلومات يؤدي إلى تحسين إدارة الإنتاج والعمليات، وهو الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛ حيث إن هذا المدخل يزيد أمد الاستفادة من العلاقات الموجهة بالعملاء. وقد لوحظ أن العلاقات طويلة الأمد مع العملاء تؤدي إلى تخفيض التكاليف. ويتطلب هذا المدخل احتساب التكاليف والأرباح على المستوى الفردي لكل عميل؛ ومن ثم يمكن تحديد الشرائح الأكثر ربحية، وتركيز التعامل معها. هذا بالإضافة إلى الاهتمام المتزايد بتحويل المعرفة باحتياجات ورغبات العملاء إلى عمليات تشغيل فائقة بما يؤدي إلى تخفيض تكاليف الإنتاج، وذلك في ضوء المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الإنتاج والعمليات (Cristiano *et al.*, 2000). وعلى الجانب الآخر، قد يكون تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء كثيف الموارد، وبمقارنة المنظمات التي تنتج منتجات نمطية بتلك التي تتبنى مدخل إدارة العلاقات مع العملاء فإن المنظمات الأخيرة تواجه تكاليف إضافية، مثل التكاليف التي ترتبط بالإنتاج حسب الطلب على المستوى الفردي لكل عميل، وإدارة معلومات العملاء، حيث يؤدي الإنتاج حسب الطلب إلى فقدان المنظمة لمزايا الإنتاج الكبير. وفي مجال الصناعات السلعية يتضمن الإنتاج حسب الطلب عدم كفاءة فيما يتعلق بإدارة سلسلة

mining وفي ضوء إدارة العلاقات مع العملاء تستطيع المنظمات تفهم سلوك العملاء، والتوسع في الإنتاج حسب الطلب لمقابلة التسويق على المستوى الفردي لكل عميل. ولا شك أن استخدام التجزئة على المستوى الفردي للعملاء أو على المستوى الجزئي Micro Marketing يجعل المنظمة تضحى بمزايا الإنتاج الكبير المتولد من تنميط المنتجات التي يتم توجيهها إلى شرائح كبيرة من العملاء Macro Marketing.

وهكذا فقد بات من الضروري استكشاف تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على أحد أهم مقياسي أداء المنظمة، وهما: كفاءة التكاليف التشغيلية وكفاءة الأرباح التشغيلية؛ بحيث يمكن تقييم تأثير تطبيق برنامج CRM على أداء المنظمة مقارنة بمنافسيها.

تأثير تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة التكاليف التشغيلية

تعتبر كفاءة التكاليف عن مدى حسن استخدام المنظمة لمواردها لإنتاج قدر محدد من المخرجات. ويعتمد ذلك على مدى قدرة المنظمة على الحد من الإهدار في الموارد ويعرفها (Krasnikov *et al.*, 2009) بأنها النسبة بين الحد الأدنى من التكاليف التي يمكن في ضوءها الحصول على كمية معينة من الإنتاج: التكاليف الفعلية.

ويعرفها (Greene, 1993) بأنها الحد الأدنى من التكاليف التي كان من المحتمل

وانخفاض كفاءة التكاليف من جهة أخرى (Krasnikov *et al.*, 2009) وتتيح برامج إدارة العلاقات مع العملاء معالجة بيانات العملاء بكفاءة أعلى، وذلك بسبب قدراتها في مجالات التخزين والتحليل ونشر كميات كبيرة من البيانات، وبالرغم من قدرة تكنولوجيا المعلومات على تحديد عدم الكفاءة نتيجة معالجة كميات ضخمة من البيانات فإن المنظمات يجب أن تستمر في معالجة عدم الكفاءة الناتج عن طريق الإنتاج حسب الطلب، وفقاً لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء.

وفي الواقع فإن تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء قد يساعد المنظمة في التعامل مع كميات ضخمة من البيانات تعاملًا أكثر كفاءة، وفي الوقت نفسه تكون المنظمة ملتزمة بالإنتاج حسب الطلب على المستوى الفردي لكل عميل، وما يرتبط بذلك من ارتفاع مستوى التكاليف.

تأثير تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة الأرباح التشغيلية

تركز الدراسات التسويقية التقليدية على مقاييس الربح مثل العائد على الاستثمار، والأصول (Hogan *et al.*, 2004). وفي هذا الإطار يهتم المسؤولون بما إذا كانت المنظمات تعزز أداءها، ولأي مدى تفعل ذلك، مقارنة بمنافسيها عند ما تشرع في تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء. وفي ضوء ذلك تناول هذه الدراسة كفاءة الأرباح التي تقيس لأي مدى يؤدي اقتراب المنظمة من تطبيق مدخل

التوريد؛ حيث تضطر المنظمات التي تتبع هذه الطريقة في الإنتاج إلى تخزين المزيد من المكونات وتصنيع وتسليم كميات صغيرة ومتنوعة من الوحدات.

أما في مجال الصناعات الخدمية فإن تقديم الخدمة حسب الطلب يستلزم موظفين ذوي مهارة وتدريباً أفضل. ويرى الباحثون أن توظيف العمالة المهمة وتدريبهم لمستوى يمكنهم من تقديم الخدمات التي تقابل احتياجات العملاء على المستوى الفردي قد يؤدي إلى انخفاض كفاءة التكاليف مقارنة بتسليم الخدمات النمطية.

ومن ثم فإن من المتوقع ارتفاع متوسط تكاليف الإنتاج للمنظمات التي تطبق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء، وذلك مقارنة بالمنظمات التي تقتصر على تسويق الصفقات المنفصلة. وفي السياق نفسه قد ترتفع تكاليف إدارة معلومات العملاء أيضاً بالنسبة للمنظمات التي تتبع مدخل إدارة العلاقات مع العملاء؛ حيث إن تشغيل البيانات في هذه الحالة يكون أكثر تعقيداً من تشغيل المعلومات للمنظمات التي تركز على تسويق الصفقات (Jayachandran *et al.* 2005) ويرجع هذا إلى تركيز المنظمات في إطار مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على التسويق على المستوى الفردي لكل عميل، أو على الشرائح المحددة أكثر من تركيزها على الشرائح العريضة من العملاء، الجدير بالذكر أن زيادة حجم معلومات العملاء تعني زيادة تكاليف إدارة العملاء من جهة،

(Riemann *et al.*, 2008)، ولتكريس هذه القضية تم تقديم كفاءة الأرباح كمفهوم أكثر شمولاً من كفاءة التكاليف (Krasnikov *et al.*, 2009) ويركز مفهوم كفاءة الأرباح على مدى مقابلة مخرجات المنظمات المختلفة لاحتياجات العملاء مع الأخذ في الاعتبار تصور أن بعض المنظمات قد تتحمل تكاليف إضافية في سبيل تقديم خدمات فائقة، ولكنها في المقابل تكافأ بإيرادات أعلى.

والجدير بالذكر أن مفهوم كفاءة الأرباح يتضمن تكاليف المدخلات اللازمة لإنتاج مستوى معين من المخرجات والإيرادات الإضافية المتولدة من تقديم مخرجات تقابل احتياجات ورغبات العملاء. ويتوقع الباحثون أن تنتج المنظمات التي تتبنى مدخل إدارة العلاقات مع العملاء مخرجات تقابل احتياجات العملاء بمستوى أفضل من المنظمات التي تتبنى أسلوب الصفقات، حيث تبني المنظمات التي تتبنى مدخل إدارة العلاقات مع العملاء علاقات أقوى من خلال الإنتاج حسب الطلب، والتسويق على المستوى الفردي لكل عميل من خلال معرفتها باحتياجات العملاء ورغباتهم.

وتحقق مثل هذه المنظمات مستويات أعلى من رضا العملاء ومعدلات أعلى من مستويات الاحتفاظ وهو الأمر الذي يستتبع إمكانية الحصول على علاوة سعرية والتمتع بالأداء المتميز (Reinertz *et al.*, 2004). ويرى Mithas *et al.* (2005) أن إدارة العلاقات مع العملاء يمكن أن تؤثر

إدارة العلاقات مع العملاء إلى تعظيم الأرباح في ظل مدخلات أسعار محددة ومخرجات محددة وبالمقارنة مع أفضل الممارسات.

ويعرف Krasnikov *et al.*, (2009) كفاءة الأرباح بأنها نسبة الأرباح التي يكون في مقدور المنظمة تحقيقها: الأرباح التي تحققها فعلياً.

ويعرفها Maudas *et al.* (1999) بأنها المستوى الأكبر من الأرباح التي يحققها البنك الأكثر كفاءة: نسبة الأرباح الفعلية للبنك.

وعلى الرغم من أن مفهوم كفاءة التكاليف يحدد تخصيص الموارد داخل المنظمة فإن مقاييس كفاءة التكاليف لا تقيم بشكل جيد كفاءة مقابلة المنظمة لطلبات السوق من خلال المقابلة الفعالة لاحتياجات العملاء.

وقد تكون المنظمة كفئاً تكاليفياً بمعنى الاستخدام الأمثل لمواردها في إنتاج قدر محدد من المخرجات، غير أنها قد لا تنجح في تعظيم الأرباح إذا ما فشلت في تقدير طلبات السوق تقديراً صحيحاً؛ بمعنى إنتاج مخرجات لا تقابل احتياجات العملاء بفاعلية غير أن المعرفة باحتياجات العملاء ورغباتهم تساعد في التنبؤ بالطلب، كما أن تلك المعرفة يمكن أن تسهم في زيادة ولاء العملاء، ومن ثم في انخفاض التقلبات في الطلب، وهكذا فإن كلاً من تحسين التنبؤ بالطلب وتخفيض مستوى التقلبات يزيد قدرة المنظمة على التخطيط مع تخفيض تكاليف التخزين وحسن استخدام الموارد

وقد أوضحت الدراسات أن التركيز الإستراتيجي يؤثر في العلاقة بين تبني تخطيط موارد المنظمة وبين أداء المنظمة، كما أن السبب الأساسي في فشل مبادرات إدارة العلاقات مع العملاء يرجع إلى نقص وضوح الأهداف ونقص الالتزام بالمدخل (The Consulting Group (Boston, 2007).

وتعد كثير من المنظمات أن تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء هو مجرد مبادرة لإدارة تكنولوجيا المعلومات، وعندئذ يتم تطبيق المدخل بدون أهداف عمل محددة، وهو الأمر الذي يؤدي إلى نقص الالتزام ويجب أن يتبنى مدخل إدارة العلاقات مع العملاء إستراتيجية تكون موجهة بالعملاء وليس بالمنتجات؛ حيث إن المنظمات عميقة الالتزام بمدخل إدارة العلاقات مع العملاء تتبع إستراتيجية تستخدم بيانات موجهة باحتياجات العملاء ورغباتهم وبالتسويق على المستوى الفردي بحيث يمكن احتساب قيمة علاقة المنظمة مع كل عميل خلال فترة التعامل بشكل أكثر فاعلية لتقديم حلول لطريقة الإنتاج حسب الطلب.

وفي الواقع فإن المنظمات الملتزمة بإستراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء لن تقع في خطأ النظر لإدارة العلاقات مع العملاء فقط بوصفها حلولاً تكنولوجية، ولكن بدلاً من ذلك سوف تركز على جوهر مدخل وعمليات إدارة العلاقات مع العملاء في إطار الأهداف الواضحة للمنظمة.

في القرارات التسويقية المستقبلية من خلال تميز المنتجات، وقنوات التوزيع، والاتصالات التسويقية والتي سرعان ما تنعكس إيجابياً على أداء المنظمة.

وفي الواقع فإنه حتى إذا واجهت المنظمات التي تتبنى مدخل إدارة العلاقات مع العملاء تكاليف أعلى فإن قدرتها على تقديم سلع وخدمات تتوافق مع احتياجات العملاء يكفل لها إمكانية تحقيق مستويات أرباح أعلى (Krasnikov at el., 2009).

العوامل الوسيطة في تأثير مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة الأرباح والتكاليف التشغيلية

قد تؤثر العوامل المتعلقة بهيكل المنظمة أو تلك المتعلقة بمستوى تعلم المنظمة في العلاقة بين مدخل إدارة العلاقات مع العملاء وبين أداء المنظمة. وطبقاً للنظرية السلوكية للمنظمة فإن دافعية المنظمة نحو تصرف إستراتيجي والتفاعل معه تنعكس على مدى تأثيره في أداء المنظمة (Jayachandran & Varadarajan, 2006).

الالتزام بمدخل إدارة العلاقات مع العملاء

تتباين المنظمات التي تطبق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء في مدى الالتزام باستخدام إستراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء. وجدير بالذكر أن تطبيق هذا المدخل مع تركيز إستراتيجي مناسب يمثل أهمية للمنظمات؛ حيث يمكن الاستفادة القصوى من مزايا تكنولوجيا المعلومات (Day, 2003)،

حجم المنظمة

قد يتوسط حجم البنك تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كل من كفاءة الأرباح والتكاليف؛ وذلك في سياق الصناعة البنكية وجدير بالذكر أن المؤسسات المالية، وبخاصة البنوك الكبيرة تمتلك حجماً ضخماً من البيانات يمكن أن تديرها من خلال مدخل إدارة العلاقات مع العملاء بشكل أكثر كفاءة مقارنة بالبنوك صغيرة الحجم؛ لذا فقد تتمتع البنوك الكبيرة الحجم بمستويات أكبر من كفاءة التكاليف والأرباح من خلال تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء، كذلك فإنه من المحتمل أن تجد البنوك الصغيرة أنه من الأسهل توفير عملياتها مع المتطلبات التكنولوجية لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء، ومن ثم تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء بشكل أكثر فاعلية والاستفادة من تطبيق هذه البرامج وأخيراً فإنه قد يكون من المفيد الاستناد إلى التطبيق العملي لحسم هذا الأمر.

وقت التبني

ترى بعض الدراسات (Financial Service Technology 2007) أن البرامج المبكرة لإدارة العلاقات مع العملاء قد أصابها الفشل عند التطبيق بسبب عدم نضج التكنولوجيا المصاحبة لهذه البرامج بالإضافة إلى نقص الخبرة اللازمة لتطبيق هذه البرامج أكثر من هذا؛ فإن كثيراً من البرامج المبكرة لإدارة العلاقات مع العملاء قد تطورت لاحقاً دون أن يصاحب ذلك

تعديل كاف في عمليات إدارة العلاقات مع العملاء بمعنى عدم التوافق بين الأنظمة والعمليات (Bang, 2005). وقد أدى ذلك إلى الحصول على مخرجات أقل من المتوقع (Jayachandran et al., 2005). والجدير بالذكر أنه بمرور الوقت يكتسب موردو إدارة العلاقات مع العملاء خبرات متراكمة من التطبيقات التكنولوجية، وهو ما يؤدي إلى ظهور أفضل الممارسات في مجال تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء، بمرور الوقت فإن التعلم من خلال التجربة قد يؤدي إلى نضج عمليات إدارة العلاقات مع العملاء واستقرار التكنولوجيا بها (Krasnikov at el., 2009). وكنتيجة لذلك فإن التعلم الذي يحدث بين مستخدمي برامج إدارة العلاقات مع العملاء وبين مقدمي تكنولوجيا برامج إدارة العلاقات مع العملاء يؤدي إلى تحسين تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء، كذلك فإنه من خلال نموذج تنافسي ومستوى تعلم تختار المنظمات عمليات وتكنولوجيا لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء بحيث تتوافق مع احتياجات هذه المنظمة بشكل أفضل.

الوقت الذي مر على تبني إدارة العلاقات مع العملاء

تعد الخبرة هي المصدر الرئيس للتعلم بالنسبة للمنظمة، التعلم من خلال الخبرة يتمثل في عملية التجربة والخطأ والتي من خلالها تستطيع المنظمات تطوير قواعد معرفة خاصة بها بما يؤدي إلى اكتساب الخبرة والمهارة وتحقيق الميزة

- التنافسية. وتشير الدراسات إلى أن التعلم من خلال التجربة يؤثر في خبرة المنظمة في الاستفادة من الأسواق التكنولوجية (Grewel et al., 2001) وبالرغم من تباين المنظمات في معدلات التعلم فمن المحتمل أنه كلما زاد الزمن بعد تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء زادت قدرة المنظمة في تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء بفاعلية (Jaya Chandra et al., 2005). وقد لاحظ (Reinertz et al., 2003) أن الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات تقدم عوائد إيجابية فقط بعد التغلب على المشكلات المرتبطة بالتطبيقات الأولية، هذا بالإضافة إلى زيادة إمكانية تعلم المنظمات كلما مر الوقت لإدارة الإخفاق الاقتصادي، والذي يسبب تقليل كفاءة التكاليف. ويرى Krasnikov et al., (2009) أنه من المحتمل أن تطبق المنظمات برامج إدارة العلاقات مع العملاء بشكل أكثر فاعلية لمقابلة احتياجات العملاء على المستوى الفردي بما يمكنها من زيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء، والحصول على علاوة سعرية أعلى. وبعبارة أخرى فإن استمرار التعلم بمرور الزمن من خلال التجربة يزيد خبرة ومهارة مستخدمي برامج إدارة العلاقات مع العملاء بما يمكنهم من تطبيق تلك البرامج بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.
- توجد علاقة تأثير إيجابي بين تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء وكفاءة الأرباح التشغيلية.
- البنوك الأكثر التزاماً بمدخل إدارة العلاقات مع العملاء (a) تعاني انخفاضاً أقل بالنسبة لكفاءة التكاليف بعد تطبيق مدخل CRM بينما (b) تحصل على زيادة أكبر بالنسبة لكفاءة الأرباح بعد تطبيق مدخل CRM.
- البنوك التي تتبنى مدخل إدارة العلاقات مع العملاء (a) تعاني انخفاضاً أكبر بالنسبة لكفاءة التكاليف، مقارنة بالمتأخرين في التبني بينما (b) تحصل على زيادة أقل بالنسبة لكفاءة الأرباح، مقارنة بالمتأخرين في التبني.
- (a) ينخفض التأثير السلبي لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة التكاليف بمرور الزمن. كما (b) ينخفض التأثير الإيجابي لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة الأرباح بمرور الزمن.
- (a) يزداد التأثير الإيجابي لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة التكاليف كلما زاد حجم البنك. كما (b) يزداد التأثير الإيجابي لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة الأرباح كلما زاد حجم البنك.
- الاندماج والاستحواذ لهما تأثير معنوي إيجابي على كل من (a) كفاءة التكاليف، (b) كفاءة الأرباح.

فرضيات البحث

- توجد علاقة تأثير سلبي بين تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء وكفاءة التكاليف التشغيلية.

النموذج في تكلفة الودائع، والأجور، ونفقات الإعلان والتسويق، وتكاليف صناديق الاستثمار. وتستخدم البنوك هذه المدخلات لإنتاج تشكيلة من المخرجات تتمثل في القروض والسلفيات، والأوراق المالية، والخدمات المالية الأخرى. ولقد استخدم الباحث النموذج نفسه الذي قدمه (Krasnikov *et al.*, 2009) لدالتي التكاليف والأرباح والتأسيس عليه من خلال إدخال تعديلات تناولت إدخال عنصر المخاطر

- الظروف الاقتصادية لها تأثير معنوي إيجابي على كل من (a) كفاءة التكاليف، (b) كفاءة الأرباح.

آليات تفعيل النموذج How the Model Works

- يتم استخدام الميزانيات وقوائم الدخل للبنوك داخل العينة لاحتساب القيمة الرقمية لكفاءة الأرباح، والتكاليف التشغيلية وتتمثل عناصر المدخلات في

جدول ١
العناصر المكونة لدالتي التكاليف والأرباح

سلسل	العنصر	طريقة الاحتساب
١	التكاليف المتغيرة	المصاريف التشغيلية
٢	الأرباح	الإيرادات التشغيلية - المصاريف التشغيلية
٣	تكلفة الودائع	العوائد المدفوعة / إجمالي حجم الودائع
٤	تكلفة العمالة	الأجور والمرتبات / إجمالي عدد الموظفين
٥	تكلفة التسويق	مصاريف الإعلان والتسويق / إجمالي الأصول
٦	محفظة القروض والسلفيات	إجمالي محفظة القروض والسلفيات
٧	محفظة الأوراق المالية	إجمالي محفظة الأسهم، السندات وشهادات الإيداع الدولية
٨	إيرادات الخدمات	عمولة الخدمات المصرفية
٩	سعر القروض والسلفيات	الفوائد المحصلة من القروض والسلفيات / إجمالي محفظة القروض والسلفيات
١٠	سعر الأوراق المالية	إيرادات الأوراق المالية / إجمالي محفظة الأسهم، السندات، شهادات الإيداع الدولية
١١	سعر الخدمات	العمولات عن الخدمات المصرفية / إجمالي الأصول
١٢	حقوق الملكية	إجمالي حقوق الملكية
١٣	الأصول الثابتة	إجمالي الأصول الثابتة
١٤	القروض والسلفيات غير المنتظمة*	الجزء من القروض والسلفيات التي مضى على استحقاقها < ٩٠ يوم
١٥	مخاطر السوق*	القيمة المعرضة للمخاطر من الأوراق المالية (VAR)
١٦	مخاطر التشغيل*	المنهج المعياري التقليدي (TSA) للأنشطة غير القانونية والخسائر نتيجة الأحداث الخارجية

* لم يستطع الباحث الحصول إلا على بيانات عن آخر سنتين فقط لعدم توافر البيانات قبل ذلك بالبنوك؛ حيث إنه طبقاً لمنشورات البنك المركزي ستلتزم البنوك بتوفير هذه البيانات رسمياً اعتباراً من يناير ٢٠١٢.

الأصول الثابتة للبنك i خلال الفترة الزمنية t .

$\text{LnR}_{it} = \text{لوغاريتم المخاطر وتشمل؛ مخاطر الائتمان، والسوق، والتشغيل للبنك } i$ خلال الفترة الزمنية t .

$\text{LnV}_{it}^c = \text{لوغاريتم عنصر الخطأ Error Term للبنك } i$ خلال الفترة الزمنية t .
يتم تقدير المعادلة رقم (١) لكل سنة داخل سلسلة زمنية تمتد لعشر سنوات تشمل فترة ما قبل وما بعد تطبيق البرنامج:

الخطوة الأولى: يتم تقدير دالة التكاليف واحتساب القيمة المتبقية Residual Value لكل فترة داخل السلسلة الزمنية السابقة، والجدير بالذكر أنه كلما اقتربت القيمة المتبقية للبنك من الحد الكفاء Efficient Frontier انخفضت قيمة عنصر الخطأ (LnV_{it}^c)، وحيث إن الحد الكفاء الحقيقي للتكاليف لا يمكن تحديده بشكل مباشر فإن البنك الذي له أصغر قيمة متبقية داخل بنوك العينة يمثل الحد الكفاء الحقيقي للتكاليف. وبعبارة أخرى فإن الحد الكفاء للتكاليف يتمثل في البنك الذي له أصغر قيمة خطأ.

$$2) \text{ceff}_{it} = e^{(\text{LnV}_{it}^c - \text{LnV}_{\min}^c)}$$

حيث إن:

$\text{ceff}_{it} = \text{الحد الكفاء للتكاليف للبنك } i$ خلال الفترة الزمنية t .
 $e = \text{الرافعة الأسية.}$

$\text{LnV}_{it}^c = \text{لوغاريتم عنصر الخطأ العشوائي للبنك } i$ خلال الفترة الزمنية t .

في ضوء شرطي الحد الكفاء Efficient frontier في إطار نظرية المحفظة Portfolio theory. ووفقاً لمقررات لجنة بازل الثانية وما استلزمه ذلك من احتساب مقاييس لمخاطر الائتمان، والسوق، والتشغيل وتضمينها معادلات النموذج ولقد تم شرح ذلك تفصيلاً في إطار الإضافة العلمية للبحث. ويقدم الجدول (١) مجموعة العناصر التي تتكون منها دالتي التكاليف والأرباح.

كفاءة التكاليف

- يتم تقدير كفاءة التكاليف من خلال الربط بين التكاليف التشغيلية للبنك على أساس أسعار المدخلات، وبين توليفة المخرجات ويتم صياغة العلاقة السابقة في المعادلة الآتية:

$$1) \text{LnVC}_{it} = \int (\text{LnP}_{it} + \text{LnY}_{it}, \text{LnZ}_{it}, \text{LnR}_{it}, \text{LnV}_{it}^c)$$

حيث إن:

$\text{LnVC}_{it} = \text{لوغاريتم التكاليف التشغيلية للبنك } i$ كدالة في أسعار المدخلات خلال الفترة الزمنية t .
 $\text{LnP}_{it} = \text{لوغاريتم المدخلات وتشمل؛ تكلفة الودائع، والأجور والمرتببات، والتسويق للبنك } i$ خلال الفترة الزمنية t .

$\text{LnY}_{it} = \text{لوغاريتم المدخلات وتشمل؛ حجم القروض والسلفيات، والأوراق المالية، والخدمات المصرفية للبنك } i$ خلال الفترة الزمنية t .

$\text{LnZ}_{it} = \text{لوغاريتم المدخلات الثابتة وتشمل؛ إجمالي حقوق الملكية وإجمالي}$

$$LnZ_{it}, LnR_{it}, LnV_{it}^p)$$

حيث إن:

$LnPr_{it}$ = لوغاريتم الأرباح التشغيلية للبنك
i خلال الفترة الزمنية t.

LnP_{it} = لوغاريتم أسعار المدخلات وتشمل
تكلفة الودائع، والأجور والمرتببات
والتسويق للبنك i خلال الفترة
الزمنية t.

LnI_{it} = لوغاريتم أسعار المخرجات
وتشمل الفوائد المحصلة من
القروض والسلفيات وإيرادات
الأوراق المالية والعمولات عن
الخدمات المصرفية للبنك i خلال
الفترة الزمنية t.

LnZ_{it} = لوغاريتم المدخلات الثابتة وتشمل
إجمالي حقوق الملكية وإجمالي
الأصول الثابتة للبنك i خلال الفترة
الزمنية t.

LnR_{it} = لوغاريتم مخاطر الائتمان والسوق
والتشغيل للبنك i خلال الفترة
الزمنية t.

LnV_{it}^p = لوغاريتم عنصر الخطأ Error
Term.

$\Delta * =$ قيمة ثابتة تتمثل في أكبر صافي
خسارة لأحد البنوك داخل الجهاز
المصرفي. يتم إضافتها للأرباح
التشغيلية لكل بنوك العينة للتأكد من
أن كل القيم داخل المعادلة موجبة.

الخطوة الأولى:

يتم تقدير دالة الأرباح واحتساب
القيمة المتبقية (Residual Value) لكل فترة

LnV_{it}^c = لوغاريتم أصغر بنك له عنصر
خطأ عشوائي داخل بنوك العينة.

الخطوة الثانية: يتم احتساب الحد
الكفء للتكاليف لكل فترة داخل السلسلة
الزمنية للبنك نفسه كأس exponent للتباين
بين القيمة المتبقية من دالة التكاليف لبنك
معين داخل العينة، وبين أصغر قيمة متبقية
لبنك داخل العينة خلال الفترة الزمنية نفسها.

وبعبارة أخرى فإن الحد الكفء
للتكاليف يمثل التباين بين هيكل التكاليف
لبنك معين، وبين هيكل التكاليف للبنك
الأكثر كفاءة. وهكذا كلما زادت قيمة الحد
الكفء للتكاليف $ceff_{it}$ انخفضت قيمة كفاءة
التكاليف داخل البنك.

والعكس صحيح كلما انخفضت
قيمة الحد الكفء للتكاليف $ceff_{it}$ ارتفعت
قيمة كفاءة التكاليف داخل البنك.

كفاءة الأرباح

يتم تقدير كفاءة الأرباح باستخدام
دالة الأرباح من خلال الربط بين الأرباح
التشغيلية للبنك على أساس أسعار
المدخلات، وبين توليفة المخرجات.
وتتشابه دالة الأرباح مع دالة التكاليف
السابقة باستثناء أنه بدلاً من حجم
المخرجات (Y_{it}) المتمثلة في حجم
القروض والسلفيات، والأوراق المالية،
والخدمات المصرفية المستخدمة في دالة
التكاليف، يتم استخدام أسعار المخرجات
(Y_{it}) سالفة الذكر وليس حجمها حيث
تستخدم كقيم تنبؤية في دالة الأرباح.

$$Ln(Pr_{it} + \Delta) = f(LnP_{it}, LnI_{it},$$

البنك الذي يتم قياس كفاءته داخل بنوك العينة. بتعبير آخر فإن الحد الكفاء للارباح يتمثل في الفرق بين أكبر قيمة متبقية لبنك داخل العينة وبين القيمة المتبقية من دالة الأرباح لبنك معين داخل العينة.

كذلك فإن الحد الكفاء للارباح يمثل التباين بين هيكل الأرباح لبنك معين، وبين هيكل الأرباح للبنك الأكثر كفاءة. وهكذا كلما زادت قيمة الحد الكفاء للارباح $PEFF_{it}$ انخفضت قيمة كفاءة الأرباح داخل البنك والعكس صحيح. كلما انخفضت قيمة الحد الكفاء للارباح $PEFF_{it}$ ارتفعت قيمة كفاءة الأرباح داخل البنك.

تقدير تأثير تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة التكاليف والأرباح

يتم تقدير هذا التأثير باستخدام النماذج الخطية المتدرجة Hierarchical Linear Models، حيث يتم تقدير مدى تباين كفاءة الأرباح والتكاليف كدالة في تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء، وذلك بعد أخذ خصائص البنوك في الاعتبار والتي قد تؤثر في الكفاءة بالإضافة إلى تحديد العوامل على مستوى البنك التي تزيد أو تضعف من تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كل من كفاءة الأرباح والتكاليف. ويوضح الجدول (٢) المتغيرات الوسيطة سالفة الذكر:

$$5) \text{ceff}_{it} = B_{0i} + B_1 \times \text{ceff}_{it-1} + B_2 \times \text{CRM}_{it-1} + B_3 \times M\&A_{it-1} + B_4 \times \lambda_{it-1} + \zeta_{it}^c$$

داخل السلسلة الزمنية التي تمتد لعشر سنوات. والجدير بالذكر أنه كلما اقتربت القيمة المتبقية للبنك من حد الكفاءة زادت قيمة عنصر الخطأ $\text{Ln}(VP_{it})$. وحيث إن الحد الكفاء الحقيقي للأرباح لا يمكن تحديده بشكل مباشر فإن البنك الذي له أكبر قيمة متبقية داخل بنوك العينة يمثل الحد الكفاء الحقيقي للأرباح. وبعبارة أخرى فإن الحد الكفاء للأرباح يتمثل في البنك الذي له أكبر قيمة خطأ، تقيس كفاءة الأرباح التباين بين أرباح البنك وبين الحد الأقصى من الأرباح في ظل مستوى معين من أسعار المدخلات والمخرجات. وعلى عكس دالة التكاليف التشغيلية فإنه كلما زادت قيمة عنصر الخطأ زادت كفاءة الأرباح حيث يعكس قدرة البنك على تحقيق أرباح أعلى من الحد المتوسط.

$$4) \text{PEFF}_{it} = e (\text{Ln}VP_{\max}^p - \text{Ln}VP_{it}^p)$$

حيث إن:

PEFF_{it} = الحد الكفاء للأرباح التشغيلية للبنك i خلال الفترة الزمنية t.
e = الرافعة الأسية.

$\text{Ln}VP_{\max}^p$ = لوغاريتم أكبر بنك له عنصر خطأ داخل بنوك العينة.

$\text{Ln}VP_{it}^p$ = لوغاريتم عنصر الخطأ للبنك i خلال الفترة الزمنية t.

الخطوة الثانية:

يتم احتساب الحد الكفاء للأرباح التشغيلية لكل فترة داخل السلسلة الزمنية للبنك نفسه كائن للتباين بين البنك صاحب الحد الأقصى للربح داخل بنوك العينة وبين

جدول ٢
المتغيرات الوسيطة لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء

القياس	المدخل	الرمز	المتغيرات	مسلسل
١	عدد السنوات بعد تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء	T_{it}	الوقت بعد تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء	
٢	تعبّر عن مدى التزام الإدارة العليا بإستراتيجية محددة لتطبيق مدخل CRM	SI_{it}	الالتزام الإستراتيجي بالتطبيق	
٣	تعبّر عن وقت تبني البنك لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء؛ بحيث يعد من تبني المدخل أثناء وقبل ٢٠٠٤ من الأوائل. ومن تبني بعد هذه السنة من المتأخرين.	ORD_{it}	المتبنون الأوائل	
٤	تعبّر عن إجمالي الأصول بالبنك وفقاً لمتوسط أصول البنوك العاملة بمصر.	$Size_i$	حجم البنك	
٥	تعبّر عن نوع الملكية.	$PuBI_i$	نوع الملكية	
٦	تعبّر عن الاندماج والاستحواذ الذي قد يؤثر على هيكل التكاليف والأرباح إذا حدث في فترة سابقة.	$M\&A_{it-1}$	الاندماج والاستحواذ	
٧	تعبّر عن الظروف الاقتصادية الكلية والتي قد تؤثر على هيكل التكاليف والأرباح إذا حدثت في فترة سابقة.	λ_{it-1}	تصحيح تحيز اختيار العينة	

وفي الوقت نفسه تم استخدام مدى تطبيق البنك لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء كمتغير صوري مبطاً بسنة واحدة (CRM_{it})^١ للتحوط من أن تأثير تطبيق مدخل (CRM) قد لا يظهر في الحال، وأنه قد يمتد ليظهر في فترة زمنية لاحقة.

ومن معادلة المستوى الأول يتم أخذ الجزء الثابت B_{oi} ، بحيث يعد دالة في نوع الملكية عام/خاص، في حجم البنك كبير / صغير كما يتم أخذ ميل مدى تطبيق

Where:

$$B_{oi} = Y_{00} + Y_{01} \times pupl_i + Y_{02} \times Size_i + r_{oi}$$

$$B_{2i} = Y_{20} + Y_{21} \times T_{it} + Y_{22} \times SI + Y_{23} \times Size_i + Y_{24} \times ORD_i + r_{2i}$$

يتم تطوير نموذج خطي متدرج من مستويين لتفسير التباين في كفاءة التكاليف التشغيلية. وقد تم استخدام قيمة مبطاة بسنة واحدة لكفاءة التكاليف التشغيلية ($ceff_{it-1}$) بحيث تأخذ في الاعتبار (Inertia) الخاص بكفاءة التكاليف التشغيلية

الأساسية في هذا الاتجاه تقدير دالتي التكاليف والأرباح باستخدام قيم مبطأة لمدة سنة، ثم لمدة سنتين للاستثمارات السابقة.

الخطوة الثانية: اشتقاق قيم كفاءة التكاليف والأرباح وفقاً للمعادلتين رقمي ٢، ٤ على التوالي.

الخطوة الثالثة: إعادة تقدير كفاءة التكاليف والأرباح وفقاً للمعادلتين رقمي ٥، ٦ على التوالي باستخدام القيم الجديدة المتحصل عليها لكفاءة التكاليف والأرباح.

الخطوة الرابعة: مقارنة النتائج في الفترات الزمنية المختلفة ورصد مدى الاتساق بينهما.

منهج وتصميم البحث

تنوعت المناهج التي اعتمد عليها الباحث في هذه الدراسة وفقاً لما يأتي:

- المنهج الوصفي لجمع بيانات أولية عن مدى التزام الإدارة العليا داخل البنوك بتبني إستراتيجية محددة لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء، وقت تبني هذا المدخل للترقية بين المتبنين الأوائل والمتأخرين، ومعرفة الوقت بعد تطبيق المدخل، وكذلك التعرف إلى وجود استحواذ أو اندماج من عدمه.

- المنهج الكمي تم استخدام أسلوب النسب المالية لتحليل القوائم المالية لبنوك العينة خلال سلسلة زمنية امتدت لعشر سنوات لكل بنك ثم استخدام منهج الاقتصاد القياسي للتوصيف

البنك لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء B_{2i} كدالة للمتغيرات الوسيطة التي تؤثر في كفاءة كل من التكاليف والأرباح، وهي الالتزام الإستراتيجي بالتطبيق SI، حجم البنك Size، الوقت بعد تطبيق مدخل T_{it} CRM، المتبنون الأوائل ORD_{it} والجدير بالذكر أن كلاً من الجزء الثابت Intercept (B_{0i}) ، ميل الخط (B_{2i}) يمثلان المستوى الثاني.

$$6) \text{feff}_{it} = B_{0i} + B_1 \times \text{feff}_{it-1} + B_{2i} \times \text{CRM}_{it-1} + B_3 \times \text{M\&A}_{it-1} + B_4 \times \lambda_{it-1} + \zeta_{it}^p$$

Where:

$$B_{0i} = Y_{00} + Y_{01} \times \text{Publ}_i + Y_{02} \times \text{Size}_i + r_{0i}$$

$$B_{2i} = Y_{20} + Y_{21} \times T_{it} + Y_{22} \times \text{SI} + Y_{23} \times \text{Size}_i + Y_{24} \times \text{ORD}_i + r_{2i}$$

يتم استخدام نفس النموذج الخطي المتدرج ذي المستويين سالف الذكر في المعادلة رقم (٥)، باستثناء استبدال المتغير التابع ليصبح (feff_{it}) ليعبر عن كفاءة الأرباح التشغيلية. وكذلك استخدام كفاءة الأرباح التشغيلية المبطة بسنة واحدة (feff_{it-1}) كمتغير تفسيري في المعادلة رقم (٦).

تحليل الحساسية

أوضحت الأبحاث السابقة أن الاستثمارات التسويقية قد يمتد تأثيرها لفترات لاحقة (Rust et al., 2004)؛ لذلك يجب مراعاة التأثير طويل الأجل للاستثمارات التي تمت في وقت سابق؛ حيث إنها قد تؤدي إلى تغييرات في كفاءة التكاليف؛ لذا يتم اختبار مدى قوة النتائج باستخدام تحليل الحساسية والخطوة

- مجتمع مسؤولو الإدارة العليا المعنيين ببرامج إدارة العلاقات مع العملاء، ورئيس قطاع تكنولوجيا المعلومات، ورئيس قطاع التجزئة المصرفية - وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل حيث تم إجراء مقابلات متعمقة مع كل المسؤولين في البنوك الثلاثة.
- الرياضي مع تقدير العلاقات للنموذج القياسي على الوجه الآتي:
- النماذج الاحتمالية (Stochastic Models) لتقدير دالتي التكاليف والأرباح.
- استخدام النموذج الخطي المتدرج (Hierarchical Linear Model) لتقدير تأثير مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة الأرباح والتكاليف.

أساليب جمع البيانات

- تم تجميع البيانات من عينة الدراسة من خلال القوائم المالية لبنوك العينة؛ حيث تم تحليل تلك القوائم باستخدام أسلوب النسب المالية والتي امتدت لتشمل عشر سنوات من سنة ٢٠٠١-٢٠١٠ قبل وبعد تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء.
- تم استخدام أسلوب المقابلات المتعمقة مع بعض المسؤولين في البنوك للتعرف إلى مدى تبني الإدارة العليا لإستراتيجية محددة لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء؛ وذلك وفقاً لتقديرهم الذاتي.
- تم الاستعانة بالبيانات والتقارير والنشرات الدورية لتحديد وقت تبني مدخل إدارة العلاقات مع العملاء داخل كل بنك، ومعرفة الوقت بعد تطبيق المدخل، والتعرف إلى حالات الاندماج والاستحواذ.

أسلوب البحث

مجتمع البحث وعينة الدراسة

- مجتمع قطاع البنوك داخل جمهورية مصر العربية. وتتمثل عينة الدراسة في البنك الأهلي المصري، وبنك الإسكندرية أنتيسا سان باولو الإيطالي، والبنك التجاري الدولي (مصر) CIB. وتتمتع البنوك الثلاثة بمراكز مالية قوية حيث تقع البنوك الثلاثة داخل قائمة أكبر ألف بنك بالعالم ونصيب سوقي كبير ودور مؤثر في الاقتصاد القومي، بالإضافة إلى تنوع طبيعة هذه البنوك، وهو الأمر الذي يمثل ثراء واسعاً للدراسة فالبنك الأهلي المصري يمثل أكبر بنك قطاع عام، والبنك التجاري الدولي (مصر) CIB يمثل أكبر بنك قطاع خاص، وبنك الإسكندرية أنتيسا سان باولو الإيطالي هو أحد البنوك المصرية (قطاع عام) الذي تم الاستحواذ عليه من جانب إحدى المؤسسات المالية الإيطالية.

تأثير تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة التكاليف

CRM on cost efficiency

تم تطبيق النموذج المتدرج Hierarchical model لتقدير تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء وذلك من خلال نمذجة مصدرين من التباين داخل وما بين البنوك (Within & between Banks) سواء باستخدام متغيرات على المستوى الأول أو المستوى الثاني كما يتضح تفصيلاً بالمعادلة رقم (٥).

وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج $R^2 = 40\%$ من إجمالي التباين في كفاءة التكاليف وتقترب هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Krasnikov et al., 2009) حيث بلغت القدرة التفسيرية $R^2 = 48.2\%$. ويرى الباحث أن الاختلاف الجزئي في القدرة التفسيرية بين الدراستين يرجع إلى مراعاة الباحث لشروطي الحد الكفاء - العلاقة بين العائد والمخاطرة - (Sharpe et al., 1995) بينما لم تراعى دراسة (Krasnikov et al., 2009) عنصر المخاطر.

تأثير تطبيق إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة الأرباح

cost efficiency

تم تطبيق النموذج المتدرج Hierarchical model لتقدير تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء، وذلك من خلال نمذجة مصدرين من التباين كما يتضح تفصيلاً بالمعادلة رقم (٦).

أساليب تحليل البيانات واختيار الفروض

- تم تبويب وتحليل البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spsswind 18) وتنوعت الأساليب الإحصائية بما يتوافق مع طبيعة البيانات، وفروض الدراسة والمنهج الذي اختطه الباحث.
- النماذج الاحتمالية لتقدير دالتي التكاليف والأرباح.
- النماذج الخطية الهرمية لمستويين؛ لمعرفة تأثير مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة الأرباح والتكاليف
- نماذج الإبطاء الموزعة لسنة ولسنتين لتحليل حساسية النموذج.
- أسلوب السلاسل الزمنية والتي تمتد لمدة عشر سنوات لمعرفة التأثير قبل وبعد استخدام مدخل إدارة العلاقات مع العملاء.
- اختبار T. Test لاختبار معنوية الفروض.

تحليل البيانات واختبار الفروض

Estimation of the Models

تم تقدير تأثير إدارة العلاقات مع العملاء CRM على أداء البنوك باستخدام قيم كفاءة التكاليف والأرباح والتي تشمل المعادلات من ٤:١ لتقدير الكفاءة كما في المعادلتين ٥، ٦.

المدى الربيعي ١,٥، ٣ وتم تقديرها باستخدام نموذج الانحدار لأفضل متغيرات تسهم في تقدير القيم وكذلك الأمر بالنسبة للبنك التجاري الدولي حيث تظهر المشاهدتان رقمي ٢٣، ٢٦ تطرفاً لأسفل.

– بالنسبة لدالة الأرباح يتضح عدم وجود قيم شاذة أو متطرفة بالنسبة للبنك الأهلي. أما بالنسبة لبنك الإسكندرية فإن المشاهدات رقم ٧ تظهر تطرفاً لأعلى، حيث إنها تقع داخل المدى الربيعي ١,٥، ٣ وتم تقديرها باستخدام نموذج الانحدار. أما البنك التجاري الدولي فإن المشاهدتين رقمي ٢٣، ٢٦ تعدان قيماً شاذة لأعلى؛ حيث يقع كل منهما خارج المدى الربيعي أكثر من ٣. والجدير بالذكر أن تشذيب القيم الشاذة والمتطرفة لا يؤدي إلى حذف المشاهدات ولكن يتم تحديد قيم أقل لتلك المشاهدات وبفحص النتائج عند مستوى تشذيب ٥٪ تبين عدم وجود فروق جوهرية قبل التشذيب وبعده.

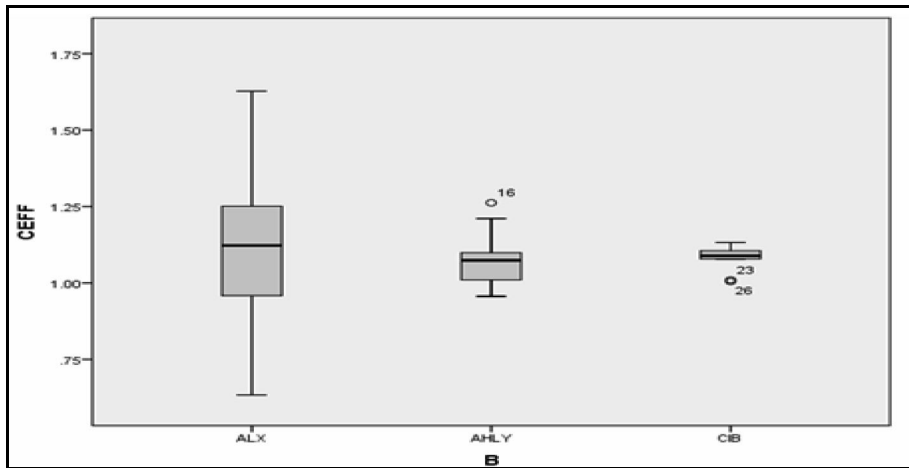
كما تم استخدام عنصري الخطأ العشوائي لداتي الأرباح والتكاليف في ضوء سلسلة زمنية امتدت لعشر سنوات قبل وبعد تطبيق برنامج إدارة العلاقات مع العملاء للبنوك الثلاثة للوصول إلى الحد الكفاء، وبذلك تم تخفيض تأثير القيم الشاذة والمتطرفة.

وقد بلغت القدرة التفسيرية للنموذج $R^2 = 19\%$ من إجمالي التباين في كفاءة الأرباح. وتقترب هذه النتيجة مع ما توصل إليه (Krasnikov et al., 2009) حيث بلغت القدرة التفسيرية $R^2 = 21.8\%$. ويرى الباحث أن الاختلاف الجزئي في القدرة التفسيرية يرجع إلى تأثير عنصر المخاطر كما تم إضاحه آنفاً.

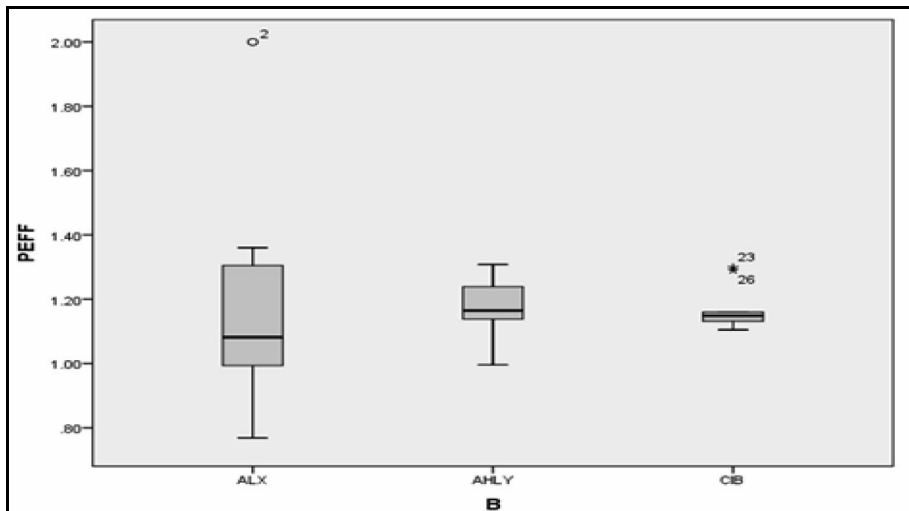
تشذيب القيم الشاذة والمتطرفة في المشاهدات Truncating the extreme & Outliers observations

تحتوي القيم المتبقية residuals في داتي التكاليف والأرباح على عنصر الخطأ العشوائي V_{it}^e ، V_{it}^p على التوالي، وهو ما قد يسبب مشكلات في تقدير الحد الكفاء بسبب وجود قيم شاذة أو متطرفة في المشاهدات المتعلقة بالبنوك الثلاثة. وللحد من هذه المشكلة تم تحديد مقاييس لتشذيب القيم الشاذة والمتطرفة (Berger et al., 1998) من خلال وضع حد أعلى وأدنى للقيم المتبقية لدالة التكاليف V_{it}^e ولدالة الأرباح V_{it}^p مساوية لـ ٥٪، ٩٥٪ على التوالي، وباستخدام الصندوق ذي الشوارب Box/Plot في الشكين (١)، (٢) يتضح ما يأتي:

– بالنسبة لدالة التكاليف يتضح عدم وجود قيم شاذة أو متطرفة بالنسبة لبنك الإسكندرية. أما بالنسبة للبنك الأهلي فإن المشاهدات رقم ١٦ تظهر تطرفاً لأعلى؛ حيث إنها تقع داخل



شكل (١)
الصندوق ذو الشوارب لدالة التكاليف



شكل (٢)
الصندوق ذو الشوارب لدالة الأرباح

اختبار الفروض

- تم قبول الفرض الذي ينص على وجود * حيث أوضح التحليل الإحصائي أن تطبيق مدخل إدارة العلاقات تأثير سلبي لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع مع العملاء يدفع الحد الكفء للتكاليف التشغيلية للانتقال إلى مستوى أقل؛ حيث بلغت القيمة المعنوية الموجبة لمعلمة تقدير تأثير المدخل سالف الذكر على كفاءة التكاليف $t = 2.897$, $t - value = 0.060$, $\gamma_{20} =$ فكلما زاد الحد الكفء للتكاليف CEFF قلت قيمة كفاءة التكاليف.

وجدير بالذكر أن قيمة الثابت (γ_{00}) في المعادلة رقم (٥) يمثل متوسط الكفاءة التشغيلية لعينة البنوك الثلاثة (الأهلي - الإسكندرية سان باولو - التجاري الدولي).

- تم رفض الفرض الذي ينص على أن البنوك * حيث أوضح التحليل الإحصائي أن البنوك التي تلتزم بمستوى الأكثر التزاماً بمدخل إدارة العلاقات مع مرتفع بتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء لم تظهر انخفاضاً العملاء (a) تعاني انخفاضاً أقل بالنسبة أقل في كفاءة التكاليف.

لكفاءة التكاليف بعد تطبيق مدخل CRM. حيث بلغت القيمة المعنوية الموجبة لمعلمة تأثير الالتزام بمدخل CRM $t = 12.055$, $t - value = 0.485$, $\gamma_{22} =$ إدارة العلاقات مع العملاء.

- تم رفض الفرض الذي ينص على أن * حيث أوضح التحليل الإحصائي عدم وجود فروق جوهرية ذات البنوك (a) الأقدم في تبني مدخل إدارة دلالة معنوية بين البنوك الأقدم والأحدث بالنسبة للانخفاض في كفاءة العلاقات مع العملاء تعاني انخفاضاً أكبر في التكاليف $t = 1.231$, $t - value = 0.022$, $\gamma_{24} =$ كفاءة التكاليف.

- تم قبول الفرض الذي ينص على (a) * حيث أوضح التحليل الإحصائي دعماً للفرض من خلال التفاعل انخفاض التأثير السلبي لتطبيق مدخل إدارة السلبي بين مدخل إدارة العلاقات مع العملاء والفترة التي استغرقها تطبيق هذا المدخل، بلغت القيمة المعنوية السالبة لمعلمة تقدير تأثير المدخل سالف الذكر على التكاليف بمرور الزمن $t = -4.285$, $t - value = -0.016$, $\gamma_{21} =$ وهذا يعني أن كفاءة التكاليف بعد انخفاضها إثر تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء تعود لتحسن بعد مرور الزمن.

- تم قبول الفرض الذي ينص على (a) يزداد * حيث بلغت القيمة المعنوية السالبة لمعلمة تقدير تأثير مدخل إدارة التأثير الإيجابي لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة التكاليف حسب حجم البنك العملاء على كفاءة التكاليف كلما زاد حجم البنك $t = -11.865$, $t - value = -0.523$, $\gamma_{23} =$.

- تم رفض الفرض الذي ينص على أن * حيث أوضح التحليل الإحصائي أن الاندماج والاستحواذ لم يكن الاندماج والاستحواذ لهما تأثير إيجابي لهما تأثير ذو دلالة معنوية على كفاءة التكاليف، إذ بلغت قيمة معنوي على (a) كفاءة التكاليف $\beta_3 = -0.01$, $t - value = -0.334$.

- تم رفض الفرض الذي ينص على أن * حيث أوضح التحليل الإحصائي أن الظروف الاقتصادية كان لها الظروف الاقتصادية لها تأثير إيجابي معنوي تأثير سلبي معنوي على كفاءة التكاليف حيث بلغت القيمة الموجبة للمعلمة $t = 9.172$, $t - value = 2.124$, $\beta_4 =$ على (a) كفاءة التكاليف

- تم قبول الفرض الذي ينص على وجود * حيث أوضح التحليل الإحصائي أن تطبيق مدخل إدارة العلاقات تأثير إيجابي لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع مع العملاء يرفع الحد الكفء للأرباح للانتقال إلى مستوى أعلى، فبلغت القيمة المعنوية السالبة لمعلمة تقدير تأثير المدخل سالف الذكر على كفاءة الأرباح $t = -6.171$, $t - value = -0.113$, $\gamma_{20} =$ فكلما انخفض الحد الكفء للأرباح PEFF زادت قيمة كفاءة الأرباح.

وجدير بالذكر أن قيمة الثابت (γ_{00}) في المعادلة رقم (٦) يمثل متوسط الأرباح التشغيلية لعينة البنوك الثلاثة (الأهلي - الإسكندرية سان باولو - التجاري الدولي). وذلك نتيجة لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء.

- تم رفض الفرض الذي ينص على أن البنوك * حيث أوضح التحليل الإحصائي عدم وجود فروق جوهرية ذات الأكثر التزاماً بمدخل إدارة العلاقات مع دلالة معنوية لمستويات الالتزام المختلفة بمدخل إدارة العلاقات مع العملاء (b) تحصيل على زيادة أكبر بالنسبة العملاء في التأثير على كفاءة الأرباح؛ حيث لم تكن معلمة تأثير الالتزام لكفاءة الأرباح وذلك بعد تطبيق هذا المدخل. معنوية ($\gamma_{22} = -0.008$, $t \text{ value} = -2.236$).

- تم رفض الفرض الذي ينص على أن * حيث أوضح التحليل الإحصائي أن البنوك الأسبق في تبني مدخل البنوك (b) الأقدم في تبني مدخل إدارة العلاقات مع العملاء تحصيل على زيادة أكبر في كفاءة الأرباح العلاقات مع العملاء تحصيل على زيادة أقل في مقارنة بالبنوك المتأخرة في التبني. حيث بلغت القيمة المعنوية السالبة لمعلمة تبني مدخل إدارة العلاقات كفاءة الأرباح مقارنة بالتأخرين في التبني. مع العملاء ($\gamma_{24} = -0.059$, $t \text{ value} = -3.752$).

- تم رفض الفرض الذي ينص على (b) التأثير * حيث أوضح التحليل الإحصائي أن التأثير الإيجابي لتطبيق مدخل الإيجابي لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع إدارة العلاقات مع العملاء لم يؤد إلى تحسين كفاءة الأرباح بمرور العملاء على كفاءة الأرباح يزيد بمرور الزمن. الزمن.

حيث بلغت القيمة المعنوية الموجبة لمعلمة تأثير مرور الزمن بعد تطبيق مدخل CRM على كفاءة الأرباح ($\gamma_{21} = 0.029$, $t \text{ value} = 8.622$).

- تم رفض الفرض الذي ينص على (b) يزداد * حيث أوضح التحليل الإحصائي إن معلمة تأثير تطبيق مدخل التأثير الإيجابي لتطبيق مدخل إدارة العلاقات CRM على كفاءة الأرباح حسب حجم البنك غير معنوية مع العملاء على كفاءة الأرباح كلما زاد حجم البنك ($\gamma_{23} = 0.042$, $t \text{ value} = 1.042$).

- تم رفض الفرض الذي ينص على أن * حيث أوضح التحليل الإحصائي القيمة المعنوية الموجبة لمعلمة الاندماج والاستحواذ لهما تأثير إيجابي تأثير الاندماج والاستحواذ على كفاءة الأرباح معنوي على (b) كفاءة الأرباح ($\beta_3 = 0.053$, $t \text{ value} = 1.988$).

- تم قبول الفرض الذي ينص على أن * حيث أوضح التحليل الإحصائي القيمة المعنوية السالبة لمعلمة الظروف الاقتصادية لها تأثير إيجابي معنوي تأثير الاندماج والاستحواذ على كفاءة الأرباح على (b) كفاءة الأرباح ($\beta_4 = -1.887$, $t \text{ value} = -8.532$).

تحليل حساسية النموذج Model Sensitivity Analysis

- تقدير دالتي التكاليف والأرباح باستخدام القيم المبطة (سنة، سنتان) وذلك فيما يتعلق بالاستثمارات التي تمت في مجال إدارة علاقات العملاء من خلال العناصر المكونة لكلا الدالتين في كل من قائمة المركز المالي، مركز الدخل لسلسلة زمنية امتدت لعشر سنوات.
- تم اشتقاق دالتي كفاءة التكاليف والأرباح باستخدام المعادلتين ٢، ٤ على التوالي.
- إعادة تقدير دالتي كفاءة التكاليف

أوضحت النماذج السابقة أن الاستثمار في مجالات الإنفاق التسويقي المتنوعة قد يكون له تأثيرات ممتدة على الأشكال المختلفة من أداء المنظمات. ومن الضروري أن يتم أخذ التأثيرات طويلة المدى من الاستثمارات التي تمت في فترات سابقة والتي قد تؤدي إلى تغيرات في كفاءة التكاليف. وقد تم فحص النتائج من خلال تتبع حساسية النموذج وذلك وفقاً لما يلي:

الكفاء للتكاليف التشغيلية للانخفاض بما يعادل تقريباً (٠,٥٥٧ / ٠,٠٦٠ = ٩,٧٪) في المتوسط. وهذا يؤكد أن القدرة اللازمة لتفهم وإرضاء احتياجات ورغبات العملاء تتطلب تكاليف إضافية.

كما قد تؤكد هذه النتيجة على فكرة أن المنظمات التي تتبنى التسويق بالعلاقات تتبنى إجراءات عمل نمطية متميزة، مقارنة بالمنظمات التي تتبنى منهج الصفقات المنفصلة، وتسمح مثل هذه الإجراءات للمنظمات ببناء والاحتفاظ بعلاقات طويلة الأمد مع العملاء، ومن ناحية أخرى فإن

والأرباح باستخدام القيم الجديدة لدالتي كفاءة الأرباح والتكاليف، وتظهر النتائج الموضحة تفصيلاً بالجدولين رقمي (٢)، (٤) أن نتائج تحليل الحساسية كانت متوافقة إلى حد كبير مع النتائج السابقة.

نتائج اختبار الفرض الأول

يحاول الفرض استكشاف تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء CRM على كفاءة التكاليف، وقد تبين أن مدخل إدارة العلاقات مع العملاء يؤثر سلبياً على كفاءة التكاليف، ويدفع الحد

جدول ٣
كفاءة التكاليف كدالة في تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء
مع تحليل الحساسية واختبار الفروض

Predictor Variables	Hypotheses	β (t- Value)	Model with One - Year Lagged Cost: β (t- Value)	Model with Two - Year Lagged Cost: β (t- Value)
Intercept (γ_{00})		.557 (9.284)***	0.517 (11.675)***	0.891 (15.475)***
CRM implementation (CRM) (γ_{20})	H ₁	.060 (2.897)***	0.074 (3.224)***	-0.564 (-10.994)***
CRM×time(CRM × t) (γ_{21})	H _{5a}	-.016 (-4.285)***	-0.024 (-6.199)***	-0.023 (-5.562)***
CRM × strategic focus (CRM × SI) (γ_{22})	H _{3a}	.485 (12.055)***	0.551 (14.615)***	0.533 (14.081)***
CRM × firm size (CRM × SIZE) (γ_{23})	H _{6a}	-.553 (-11.865)***	-0.646 (-14.334)***	-0.051 (-2.137)**
CRM × order (CRM × PRD) (γ_{24})	H _{4a}	.022 (1.231)	0.027 (1.531)	0.024 (1.309)
Mergers and acquisition (M&A) (β_3)	H _{7a}	-.010 (-0.334)	-0.033 (-1.061)	-0.057 (-1.811)*
Lambda (β_4)	H _{8a}	2.124 (9.172)***	3.205 (12.677)***	3.485 (10.716)***

* p < .10. ** p < .05. *** p < .01.

جدول ٤

كفاءة الأرباح كدالة في تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء مع تحليل الحساسية واختبار الفروض

Predictor Variables	Hypotheses	β (t- Value)	Model with One - Model with Two -	
			Year Lagged Cost: β (t- Value)	Year Lagged Cost: β (t- Value)
Intercept (γ_{00})		1 . 2 3 6 (23.627)***	1.927 (46.756)***	1.933 (44.755)***
CRM implementation (CRM) (γ_{20})	H ₂	-.113 (-6.171)***	-0.099 (-5.935)***	0.066 (1.787)*
CRM $\times$ time (CRM $\times$ t) (γ_{21})	H _{5b}	0.029 (8.622)***	0.029 (10.361)***	0.016 (5.381)***
CRM $\times$ strategic focus (CRM $\times$ SI) (γ_{22})	H _{3b}	-0.008 (-0.236)	0.006 (0.214)	0.045 (-1.646)
CRM $\times$ firm size (CRM $\times$ SIZE) (γ_{23})	H _{6b}	0.042 (1.042)	-0.031 (-0.923)	-0.036 (-2.102)**
CRM $\times$ order (CRM $\times$ ORD) (γ_{24})	H _{4b}	-0.059 (-3.725)***	0.016 (1.209)	-0.091 (-7.051)***
Mergers and acquisition (M&A) (β_3)	H _{7b}	0.053 (1.988)**	-0.053 (-2.251)**	-0.171 (-6.645)***
Lambda (β_4)	H _{8b}	-1.887 (-8.532)***	-2.616 (-14.755)***	-0.479 (-2.319)**

ارتفاع كفاءة الأرباح التشغيلية بما يعادل (٠,١١٣- / ١,٢٣٦) = ٩,١٤٪. في المتوسط. وتقدم هذه النتائج الدعم القوي لقدرة مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على زيادة ربحية البنوك. وقد أوضحت بعض الدراسات (Boulding et al., 2005) أن التحسن في إدارة المنظمات التي تتبنى مدخل إدارة العلاقات مع العملاء ليس بالضرورة مشتقاً من مكاسب الكفاءة، بالرغم من انخفاض التكاليف في المنظمات التي تطبق مدخل CRM فإن كفاءة الأرباح المرتفعة في تلك المنظمات تعد مؤشراً على

إدارة هذه العلاقات يزيد من تعقيد العمليات بما يؤدي إلى زيادة التكاليف التشغيلية وانخفاض كفاءة التكاليف. ومن هنا تظهر أهمية دور مسؤولي التسويق في دعم فرق العمل المسؤولة عن تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء؛ بحيث يتم تخفيض مستويات عدم التأكد ودرجة تعقيد العمليات الخاصة بتلك البرامج.

نتائج اختبار الفرض الثاني

بالنسبة لكفاءة الأرباح فقد أدى تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء إلى

مع دراسة (Day, 2003) التي أوضحت أن الالتزام بإستراتيجية قوية لتطبيق مدخل CRM تساعد في تخفيض مستوى الانخفاض في كفاءة التكاليف مقارنة بالمنظمات الأقل التزاماً، وهذا ما يتوافق مع دراسة (Krasinkov *et al.*, 2009) التي أوضحت أن الالتزام بمدخل إدارة العلاقات مع العملاء يمكن المنظمة من بناء قدرات محددة تستطيع من خلالها الاستفادة من مزايا الحلول التكنولوجية.

أما بالنسبة للتأثير على كفاءة الأرباح فقد تعارضت نتائج هذه الدراسة مع ما توصلت إليه دراسة (The Boston Consulting Group 2007) التي أوضحت أن الالتزام بإستراتيجية قوية لتطبيق مدخل CRM يؤدي إلى الحصول على أرباح أسرع مقارنة بالمنظمات التي تركز فقط على دور مدخل إدارة العلاقات مع العملاء كمبادرة لحلول تكنولوجية. وفي الوقت نفسه توافقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Krasinkov *et al.*, 2009).

نتائج اختبار الفرض الرابع

يحاول الفرض استكشاف العلاقة بين قدم وحداثة التبني لمدخل إدارة العلاقات مع العملاء في التأثير على كفاءة كل من التكاليف والأرباح. وقد لوحظ أنه بالنسبة لكفاءة التكاليف لم يكن هناك تأثير جوهري لكل من قدم أو حداثة التبني على كفاءة التكاليف. وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (Krasinkov *et al.*, 2009) التي أوضحت أن البنوك التي تبنت مبكراً مدخل

أن تلك المنظمات تكسب إيرادات أكبر من خلال زيادة القيمة المسلمة للعملاء.

وأوضحت الدراسات أن التركيز على مكاسب الكفاءة نتيجة تطبيق مدخل CRM قد تكون مضللة؛ حيث يجب الحذر من توظيف تطبيق مدخل CRM كأداة لزيادة الكفاءة فقط، وإنما يجب التعامل مع CRM كوسيلة لمعرفة العملاء بما يمكن المنظمات من إمداد العملاء بالمنتجات التي تقابل احتياجاتهم ورغباتهم بشكل أكثر دقة وبما يؤدي إلى زيادة القيمة المسلمة للعملاء.

وبتعبير آخر فإن تطبيق مدخل CRM ليس نشاط كفاءة Efficiency Play ولكنه نشاط فعالية Effectiveness Play (Krasinkov *et al.*, 2009) بالنسبة للمنظمات؛ حيث يمكن المنظمات من خدمة عملاءها بفاعلية أكبر وبالرغم من التكلفة الأعلى لذلك فإنه عند تسويق برامج CRM يجب الترويج لها كحلول تزيد من فاعلية إستراتيجيات العلاقات مع العملاء أكثر من كونها وسيلة للتخفيض السريع في التكاليف من خلال زيادة الكفاءة.

نتائج اختبار الفرض الثالث

يحاول الفرض استكشاف تأثير الالتزام بتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء CRM على كفاءة التكاليف والأرباح. وقد لوحظ عدم وجود تأثير لمستويات الالتزام بتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كل من كفاءة التكاليف والأرباح. وهذه النتيجة تتعارض

وفي هذا السياق يتفق الباحث مع (Lambert, 2010) من أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات هي مجرد بداية في مراحل تطوير المنظمات، وبمرور الوقت تكتشف تلك المنظمات أن هناك تغييرات على المستويين التنظيمي، الثقافي لأبد من إنجازهما حتي تستطيع تحقيق العوائد المتوقعة من الاستثمار في التكنولوجيا.

نتائج اختبار الفرض الخامس

يحاول الفرض استكشاف تأثير عنصر الزمن عند تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة كل من التكاليف والأرباح. وقد تبين أن كفاءة التكاليف بعد انخفاضها إثر تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء تعود لتحسن بمرور الزمن. وهذا يتطلب من البنوك أن تتحلي بالصبر عند تطبيق مدخل CRM، كما يجب على مستخدمي تلك البرامج تطوير معايير معيارية للأداء المتوقع في ضوء إطار زمني واقعي؛ حيث إن التأثير السلبي على كفاءة التكاليف ينخفض بمرور الزمن. وقد يبدو ذلك منطقياً نتيجة التأثير الإيجابي لمنحنى الخبرة والتعلم الذي يمكن البنوك من توظيف مدخل إدارة العلاقات مع العملاء بكفاءة وذلك فيما يتعلق بإدارة بيانات العملاء، وتطوير برامج التسويق على المستوى الفردي دون الإضرار بالموارد التسويقية المتاحة والمحدودة.

وفي الوقت نفسه تبين أن التأثير الإيجابي لتطبيق مدخل إدارة العلاقات مع

إدارة العلاقات مع العملاء CRM عانت أكثر من انخفاض كفاءة التكاليف، مقارنة بالبنوك التي تبنت هذا المدخل في وقت لاحق؛ حيث كانت البرامج التكنولوجية أقل نضجاً والحلول التكنولوجية أقل مما سبق. وهذا يتطلب من المنظمات التي وقعت في مثل هذا الشرك أن تعيد تقييم موقفها بالنسبة لنوعية برامج CRM المطبقة لديها.

وبصفه عامة فإنه في مجال التبرني المبكر لحلول تكنولوجيا المعلومات تبين أن التبرني المبكر يقدم رؤى وحلولاً محددة، لذلك رأى البعض أنه قد يكون من المفيد الانتظار حتى تصل مثل هذه الحلول إلى مستوى مرتفع من النضج بالإضافة إلى التعلم من الخبرات المتركمة من المنظمات الأخرى التي كان لها السبق في هذا المجال. غير أن وجهة النظر هذه لاقت اعتراضاً واسعاً من البعض الآخر لأنها قد تكون غير عملية خصوصاً في الأسواق شديدة المنافسة حيث تسعى كل منظمة جاهدة للحصول على ميزة تنافسية تعطيها السبق على منافسيها، لذلك قد يكون من المناسب التنفيذ على مراحل.

وأن مثل هذا المدخل سيحول دون أن تتورط المنظمات في حلول تكنولوجيا غير ناضجة وعلى الأقل فإن التنفيذ المرحلي لتطبيق الحلول التكنولوجية مثل برامج إدارة العلاقات مع العملاء CRM سوف يقيد التكاليف الغارقة (Sunk Cost) وسوف يتيح للمنظمات الانتقال إلى حلول تكنولوجيا أفضل كلما حدث تطور في صناعة برامج CRM.

وقد تبين أن تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة التكاليف يأخذ في التحسن كلما زاد حجم البنك. وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (Krasinkov et al., 2009) التي أوضحت أن تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة التكاليف لم تتأثر بحجم البنك.

بينما تبين أن تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة الأرباح لا يختلف باختلاف حجم البنك صغيراً أو كبيراً. وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Krasinkov et al., 2009). ويرى الباحث أنه مازالت هناك حاجة إلى مزيد من الجهود البحثية لحسم الجدل النظري حول تأثير حجم البنك عند تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كل من كفاءة الأرباح والتكاليف وذلك في سياق الصناعة البنكية.

نتائج اختبار الفرض السابع

يحاول الفرض استكشاف تأثير الاندماج والاستحواذ على كفاءة كل من التكاليف والأرباح.

وقد تبين أن الاندماج والاستحواذ لم يكن لهما تأثير جوهري ذو دلالة معنوية على كفاءة التكاليف وهذه النتيجة تتوافق مع دراسة (Krasinkov et al., 2009) حيث بلغت قيمة ($t \text{ value} = -0.334$ ، $\beta_3 = -.01$).

كما أوضح التحليل الإحصائي أن البنوك التي تعرضت للاندماج والاستحواذ (الإسكندرية سان باولو) كانت أقل كفاءة

العملاء لم يؤد إلى تحسين كفاءة الأرباح بمرور الزمن.

ويجب الإقرار بأن تطبيق مدخل CRM يعد مهمة معقدة تتضمن تغييرات على مستوى إدارة العمليات، وبحيث تتوافق مع الحلول التكنولوجية الجديدة ويحتاج ذلك إلى وقت حتى يحدث التوافق بشكل صحيح، وحتى يعطي هذا المدخل النتائج المتوقعة. وهكذا يجب على البنوك أن تتوخى الحذر عند تقييم فاعلية تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء CRM في الأجل القصير. ويرى كثير من الباحثين أن الإطار الزمني اللازم حتى يعطى مدخل CRM نتائج إيجابية يختلف من صناعة لأخرى.

إلا أنه في المتوسط قد يستغرق خمس سنوات (The Boston Consulting Group 2007). وقد حذرت الدراسة السابقة المسؤولين داخل المنظمات من ادعاءات مسوقي برامج CRM بأن تطبيق هذا البرنامج سينعكس إيجابياً على ربحية المنظمة خلال وقت قصير، وفي الوقت نفسه فإن مسوقي CRM يجب عليهم الحذر من الإسراف في الوعود المتعلقة بالعوائد السريعة من تطبيق هذه البرامج حتى لا يفقدوا مصداقيتهم تجاه عملائهم.

نتائج اختبار الفرض السادس

يحاول الفرض استكشاف تأثير حجم البنك عند تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة كل من التكاليف والأرباح.

الإضافة العلمية للبحث

تقرر أدبيات الاستثمار والتمويل أنه في إطار نظرية المحفظة يحاول المستثمر تعظيم المنفعة المتوقعة Expected utility التي هي محصلة للعلاقة بين العائد والمخاطر. وهذا الفرض يمثل الأساس الذي بني عليه الحد الكفاء Efficient Frontier (هندي، ١٩٩٦) ولم يعد المستثمر يعتمد فقط على العائد المتوقع أساساً للاختيار بل يجب عليه أن يراعي عنصر المخاطر أيضاً (توفيق، ١٩٩٦) لذلك فقد حدد (Sharp *et al.*, 1995) شرطين يجب توافرها في الحد الكفاء؛ وهما: تحقيق أعلى عائد عند مستوى مخاطرة معين أو تحمل أدنى مخاطرة عند مستوى عائد معين.

والجدير بالذكر فإن هذه النظرية تمتد لتشمل جميع المقترحات الاستثمارية سواء كانت مالية أو مادية.

وفي ضوء ما تقدم قام الباحث بإدخال عنصر المخاطر عند قياس الحد الكفاء لدالتي التكاليف والأرباح من خلال تضمين مخاطر الائتمان والسوق والتشغيل في المعادلتين رقمي ١، ٣ وذلك وفقاً لمقررات لجنة بازل الثانية.

ويرى الباحث أن هذا التعديل يمثل معالجة للنموذج الذي قدمه (Krasnikov *et al.*, 2009) حيث اقتصر على قياس العائد فقط دون أن يأخذ في الاعتبار عنصر المخاطر، وهو ما يتنافى مع شرطي حد الكفاءة كما أوضحهما (Sharp *et al.*, 1995)

من حيث الربحية مقارنة بالبنوك الأخرى (الأهلي، التجاري الدولي)، حيث بلغت معلمة تأثير الاندماج والاستحواذ على كفاءة الأرباح ($\beta_3 = 0.053, t \text{ value} = 1.988$). وهذه النتيجة بالإضافة إلى النتيجة السابقة المتعلقة بأن الاندماج والاستحواذ على بنك الإسكندرية سان باولو لم يكن لهما تأثير جوهري على كفاءة التكاليف تثيران كثيراً من التساؤلات عن الاعتبارات التي تم على أساسها اتخاذ قرار بيع بنك الإسكندرية.

نتائج اختبار الفرض الثامن

وفي الوقت نفسه أوضح التحليل الإحصائي أن الظروف الاقتصادية كان لها تأثير سلبي معنوي على كفاءة التكاليف ($\beta_4 = 2.124, t \text{ value} = 9.172$). وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (Krasnikov *et al.*, 2009) التي أوضحت أن تأثير تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة التكاليف لم تتأثر بالظروف الاقتصادية.

وجدير بالملاحظة أنه تبين أن الظروف الاقتصادية كان لها تأثير معنوي إيجابي على كفاءة الأرباح ($\beta_4 = -1.887, t \text{ value} = -8.532$). وهذه النتيجة تتعارض مع دراسة (Krasnikov *et al.*, 2009) التي أوضحت أن تطبيق مدخل إدارة العلاقات مع العملاء على كفاءة الأرباح لم تتأثر معه كفاءة الأرباح بالظروف الاقتصادية.

الاستعانة بها في هذا المجال مع ضرورة تعديلها وفقاً لمتطلبات كل صناعة مع مراعاة ما يأتي:

- التركيز على الهدف الجوهرى لبرامج إدارة العلاقات مع العملاء باعتبارها وسيلة لزيادة قيمة العملاء متمثلة في الربحية المستقبلية من وجهة نظر المنظمة، وليس مجرد حلول تكنولوجية أو نظم أولية تساعد على تخفيض التكاليف بالإضافة لدورها الفعال لزيادة القيمة من وجهة نظر العملاء متمثلة في المنافع ونواحي الإشباع.

- أن يتم تطبيق برامج إدارة العلاقات مع العملاء جنباً إلى جنب مع إجراء تغييرات على المستويين التنظيمي والثقافي للمنظمة مع ضرورة دعم فرق العمل المسؤولة عن تطبيق برامج الـ CRM؛ بحيث يتم تخفيض مستويات عدم التأكد ودرجة تعقيد العمليات الخاصة بتلك البرامج.

- توخي الحذر عند تقييم فاعلية برامج إدارة العلاقات مع العملاء في الأجل القصير؛ حيث أوضح الخبراء أن الإطار الزمني لتحقيق عائداً مناسباً يصل في المتوسط إلى خمس سنوات.

- ضرورة توافر التزام واضح من قبل الإدارة العليا لدعم برامج الـ CRM حيث أوضحت تقارير الخبراء في منظمات الأعمال أن الفشل الرئيس في تطبيق هذه البرامج يرجع إلى عدم وجود التزام واضح من قبل الإدارة العليا، وغياب إستراتيجية أعمال متكاملة نحو

كما أنه كان يلقي ظلالاً من الشك حول دقة النتائج التي قدمها النموذج.

وهكذا فإن الباحث قدم تطويراً للنموذج والتأسيس عليه بحيث يشمل على شرطي الحد الكفاء Efficient frontier في إطار نظرية المحفظة Portfolio theory وما تطلبه ذلك من إدخال مقاييس عنصر المخاطر في ضوء مقررات لجنة بازل الثانية بصلب معادلات النموذج بشكل منهجي جمع بين أدبيات التسويق ونظريات الاستثمار، وفي إطار المدخل الذي بدأ يتشكل حديثاً في الفكر التسويقي والذي يعرف بمجالات الالتقاء بين التسويق والتمويل Marketing - Finance Interface.

ويمثل النموذج في صورته المعدلة آلية يمكن من خلالها ترشيد القرارات التسويقية بما يؤدي إلى تعظيم قيمة المنظمة وحقوق المساهمين.

التوصيات

أهمية وضع نظم لقياس الاستثمار في برامج إدارة العلاقات مع العملاء لمعرفة ما إذا كان هذا الاستثمار مبرراً مالياً، لا سيما في الأجل الطويل، فما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته فالمسؤولين، وبخاصة في أوقات الركود والتباطؤ الاقتصادي في حاجة إلى دليل عملي للتأكد من أن الإنفاق التسويقي ينعكس إيجابياً على أداء المنظمة، بالإضافة إلى أن ذلك يعد وسيلة فعالة لحسن استخدام الموارد المحدودة، وقد طور الباحث آلية يمكن

التسويقية على تحسين الأداء في تلك المنظمات

في إطار التسويق على المستوى الجزئي

- دراسة تأثير إدارة العلاقات مع العملاء على الربحية المتوقعة للعملاء على المستوى الفردي لكل عميل، بالإضافة إلى البيع المتقاطع Cross selling، وزيادة المبيعات Up Selling، وذلك على مستوى الدراسات الكمية بالإضافة إلى التأثير على مستويات الرضا والولاء والترويج عبر التخابط الشفوي WOM وذلك على مستوى الدراسات الوصفية.

أهداف البرامج. هذا بالرغم من عدم تأكيد هذه النتيجة في دراستنا هذه، كما يمكن هذا الالتزام المنظمة من بناء قدرات محددة تستطيع من خلالها الاستفادة من مزايا الحلول التكنولوجية.

الدراسات المستقبلية

في إطار التسويق على المستوى الكلي - دراسة تأثير إدارة العلاقات مع العملاء على دالتي التكاليف والأرباح في قطاعات صناعية وخدمية مختلفة، وذات خصائص متباينة. مع أخذ عناصر المخاطر في الاعتبار وفقاً لطبيعة كل صناعة لإحداث نوع من الثراء والتراكم المعرفي في مجال تأثير الأصول

المراجع

في مجال الاستثمار، الطبعة الأولى، الإسكندرية: منشأة المعارف.

سعيد توفيق عبيد، ١٩٨٨، الاستثمار في الأوراق المالية. القاهرة: مكتبة عين شمس.

منير إبراهيم هندي، ١٩٩٦، الفكر الحديث

Alavi, M., & Leidner, D.E. 2001. Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual and Research Issues - MIS quarterly, 25(1): 107-136

spective: Exploring the Implications of CRM fit, Market Orientation and Market Knowledge Competence. PHD University of Rhode island.

Anderson, Eugene. 1996. Customer Satisfaction and price tolerance, Marketing Letters, vol.7, 265-274.

Bank for International Settlements. 2006. Press & Communications CH-4002 Basel Switzerland.

Bang, J.. 2005. Understanding Customer Relationship Management from Manager's and Customer's Per-

Berger, Paul D. and Nada I. Nasr. 1998. Customer Lifetime value: Marketing Models and Appli-

- cations, *I N a Digital Journal of Interactive Marketing*, 12(1): 17-30
- Berry, L.L..1983. Relationship Marketing. in Berry, L.L. Shostack, G.L. and Upah, G.D. (EdS), *Emerging perspectives on Services Marketing. American Marketing Association, Chicago*, 25-28
- Bolton, Ruth.1998. A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Customer Service Provider: the Role of Satisfaction. *Marketing Science*, 17(1): 45-65.
- Boulding, William, Richard Staelin Michael Ehret, and Wesley Johnston.2005. A Customer Relationship Management Roadmap: What is known, Potential Pitfalls.
- Buttle.2001., the CRM Value Chain. *Marketing Research*, February, 52-55.
- . Couldwell,C. 1999. Loyalty Bonuses. *Marketing Week*, (February18),14.
- Cristiano, J.J., Liker, J.K., white, C.C., III. 2000. Customer driven product development through quality function deployment in the USA and Japan. *Journal of Product Innovation Management*, 17 (4): 286-308.
- Crosby, Lawrence A. 2002. Exploding some myths about customer relationship management. *Managing Services Quality*, 12 (5): 271-277.
- Day G.S. & Van Den Bulte, c. 2002. Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. Working paper, Wharton School, University of Pennsylvania.
- Day, G.S. 2003. Creating a Superior Customer Relating Capability. *MIT Saloon Management Review*, 44 (3): 77-82.
- Economist. 2003, Banking on the technology Cycle September 6,/6-21.
- Fahy, L., Srivastava, R.K., J.s.,& Smith, D.E..2001. Linking e-business and Operating Processes: The Role of Knowledge Management. *IBM Systems journal*, 40(4): 889-907.
- Financial Services Technology. 2007. Rising to the Challenge of CRM - available at [http:// www.usfst.com](http://www.usfst.com) <<http://www.usfst.com>> / article / rising - to the challenge - of - CRM
- Gartner Group..2003. CRM Success is in Strategy and Implementation Software, Retrieved from <<http://www.gartner.com>> .
- Greene, William.1993. The Econometric Approach to Efficiency Analysis, in the Measurement of Productivity Efficiency, H. fried, C.A. Knox lovell, and s. Schmidt, eds. New York: Oxford university pres, 68-119.

- Grewal, Rajdeep. James M.Comer and Raj Mehta.,2001. An Investigation into the Antecedents of Organizational Participation in Business - to - business Electronic Markets. *Journal of Marketing*, 65:17-33.
- Guptas., & Lehman D.,2005. Measuring Customers as Investments the Strategic Value of Customer in the Long run, Upper Saddle River, NJ: Whorton School Publishing.
- Gustafson Anders, Johnson M.D. & Roos Ingur.2005. The Effects of Customer Satisfaction Relationship Commitment Dimensions and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69: 210-218.
- Hansotia B..2004. Company Activities for Managing Customer Equity. *Data Base Marketing & Customer Strategy Management*, 11(4): 319-332.
- Jackson, B..1985. Building Customer Relationships that Last. *Harvard Business Review*, 63: 120-128.
- Jayachandran s., sub hash s., peter k., and pushkala R. 2005. The Role of Relational Information Processes and Technology use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69: 177-192.
- Kennedy Aileen. 2006. Electronic Customer Relationship Management (CRM): Opportunities and Challenges IV A Digital World. *Irish Marketing Review*, 18(5): 1-2.
- Kransnikov A., Jayachandran S., Kumar V.2009. the Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies: Evidence from the u.s. Commercial Banking Industry. *Journal of Marketing*. 73: 61-76.
- Kumer V.,2008. managing customer for profits: strategies to increase profits and build loyalty, upper saddle river. New Jersey.
- Lambert, Douglas, M. 2010. Customer Relationship Management as a Business Process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1): 4-17.
- Lewis Michael. 2005. Incorporating Strategic Consumer Behavior into Customer Valuation. *Journal of Marketing*, 69: 230-238.
- Lindgreen, A. & Michal Antioco.,2005. Customer Relationship Management: the Case of an European Bank. *Marketing Intelligence & Planning*, 2 (23): 136 - 154.
- Maudos,J., Guaevara,J.F. 2004. Factors Explaining the Intrest Margin in the Banking Sectors of the European Union. *Journal of Banking and Finance*, 28: 2259-2281.
- Mithas, Sunil, M.S Krishnan and Close for Nell.,2005. Why do Customer Relationship Management Applications affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, 69: 201-209

- Payne A drian and frow penni. 2005. A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69: 167-176.
- Payne, A. 2000. Customer Relationship Management. the CRM- forum, available at, www.CRM <<http://www.CRM>> -forum.com
- Peppers, D. and Rogers, M.1995. A New Marketing Paradigm: Share of Customer, not Market Share. *Planning Review*, 23(2):14-18.
- Pine, joseph B..1993. Mass Customization the New Frontier of Business Competition. Boston: Harvard university press.
- Rao Ramesh & Bharadwaj Neeraj.2008. Marketing Initiatives, Expected Cash Flows, and Shareholder's Wealth. *Journal of Marketing*, 72: 16 -26.
- Reimann, M., Lunemann,u., & chase, R.B..2008. Uncertainty Avoidance-as a Moderator of the Relationship Between Perceived Service Quality and Customer Satisfaction. *Journal of Service Research*, 11 (1): 63-73.
- Reinartz, w., Werner M.k. and Wayne D.H..2004. the Customer Relationship Management Process: ITS Measurement and Impact on Performance. *Journal of Marketing Research*, 41: 293-305.
- Reinartz, wermen J. and V. कुमार.,2003. The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. *Journal of Marketing*, 67: 77-99.
- Rigby, D. k., Reichfeld, F.F.& scheffer, P. 2002. Avoid the Four Perils of CRM. *Harvard Business Review*, 80 (2): 101-109.
- Rust, R.T., lemon.IV. & zeithaml V.A.,2004. Return an Marketing: Using Customer Equity to Hocus Marketing, Strategy. *Journal of Marketing*, 68: 109-127.
- Ryals, Lynette, 2005. Making Customer Relationship Management Work: The Measurement and Profitable Management of Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 69: 252-261.
- Sharpe, w. Alexander, G, & Bailey, j. 1995. Investments Fifth Edition Prentice Hall. International Edition.
- Shugan, S.M..2005. Brand Loyalty Programs: are they shams. *Marketing Science*, 24(2): 185-193.
- Sin,L.y Tse, A.C & yim,F..2005. CRM: Conceptualization and Sale Development European. *Journal of Marketing*, 39:1264-290.
- Srinivasan Raji & Moor man Christine.2005. Strategic Firm Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in On-line Retailing. *Journal of Marketing*, 69:193-200

- Stefanou, C. J. C. Saramomiotis and A. stafyla. 2003. CRM and Customer- Centric Knowledge: an Empirical Research. *Business Process Management Journal*, 9(5):617-634.
- Stone, Merlin and Neil woodcock, 2001. Defining CRM and Assessing its Quality, is Successful Customer Relationship Marketing, Brian foss and Merlin Stone, eds. London: kogan.
- The Boston Consulting Group.2007. the Antidote to Mismanaged CRM Initiatives, Available at [http://www.bcg.com/impact-expertise/publications/>files/the-antidote-mismanaged](http://www.bcg.com/impact-expertise/publications/>files/the-antidote-mismanaged%20CRM%20Initiatives.pdf) Jull- 01-of a PDF.
- Thompson, Bob.2009. CRM Industry Predictions for 2005: Five key Trends Available at [http:// www.Customerthink.com](http://www.Customerthink.com)
- Thompson,Bob & Michael Maoz.2005. What is Hot in the World of CRM Applications, Gartner Group, Report No. G 00124558
- Wang y. & Feng h..2012. Customer Relationship Management Capabilities Measurement. *antecedents and Consequences Management Decision*, 50(1): 115-129.
- Zablah, A.R.,2005. A Communications Based Perspective on Customer Relationship Management (CRM) Success, PHD, Georgia State University.
- Zablah, A.R., Bellanger, D.N. and Johnston, w.J.2004. An Evolution of Divergent Perspectives on Customer Relationship Management: Towards a Commons Understanding of an Emerging Phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6): 475-89.
- Zahay, D.& Griffin,A..2004. Customer Learning Processes Strategy Selection and Performance in Business to Business Services Firms. *Decision Science*, 35(2): 169-203.

ABSTRACT

**MEASURING THE FINANCIAL IMPACT OF CUSTOMER
RELATIONSHIP MANAGEMENT ON BANKS'
PERFORMANCE: A RISK-ORIENTED APPROACH**

MOHAMED M. IBRAHIM

Higher Institute for Management Science & Informatic

Customer relationship management approach is a sophisticated phenomenon in marketing literature. Not only does the implementation of such an approach include changing the level of operation management in accordance with new technological solutions, but it also requires change in all departments and stresses the importance of giving enough attention to the ultimate objective of customer relationship management program as a tool to increase the customer value in the long run. Over the last decade, many firms have made significant investments in CRM program, but these firms have run into financial difficulties. In this article, the author offers an integrated view which includes: the scientific foundations of the approach, its components, phases of implementation, and effects on banks' performance from a cost and profit efficiency perspective under two conditions of efficient frontier return and risk (Market risk, credit risk and operational risk). This is done within the context of both firm level factors and adoption-related factors, using a quantitative approach which enables banks to serve a mechanism to rationalize marketing decision. Nowadays, marketers can no longer afford to rely on the traditional assumptions that positive marketing activities and efforts will reflect automatically into the best financial results.

محمد محمود إبراهيم (دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، عام ٢٠٠٩)، مدرس إدارة أعمال، المعهد العالي للعلوم الإدارية، جمهورية مصر العربية، له اهتمامات بحثية في مجال الالتقاء بين التسويق والتمويل، والتسويق على المستوى الكلي والجزئي، والتسويق السياسي.