



جامعة المسيلة

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي:

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير

فرع: إدارة أعمال

تخصص: العلوم التجارية

بغنوان:

دور التسويق المصرفي في تفعيل

الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية

دراسة حالة: القرض الشعبي الجزائري – CPA وكالة الوادي -

إعداد الطالب: العبسي علي

تاريخ المناقشة: 13 جانفي 2014

أعضاء لجنة المناقشة المكونة من:

د. سنوسي علي	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	رئيساً
د. نويبات عبد القادر	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	مشرفاً ومقرراً
د. جيطلي محمد الصغير	أستاذ محاضر (أ)	جامعة برج بوعريج	ممتحناً ومناقشاً
د. قاسمي السعيد	أستاذ محاضر (ب)	جامعة المسيلة	ممتحناً ومناقشاً

السنة الجامعية: 2013/2012

ملخص:

تمارس معظم البنوك الجزائرية مهامها بصفة خاصة رئيسية في مجال الخدمات المقدمة من طرفها والمعاملات المالية اللازمة لتلبية وإشباع رغبات الزبائن بما يتماشى مع السوق الوطنية، من أجل ذلك – تتحدد كفاءة البنوك وقدرتها بدرجة كبيرة- يستوجب تحديد نوعية الزبائن في هذا السوق، وأهم الدوافع وراء إقبالهم على الخدمات البنكية، واتخاذهم لقرارات الشراء والبيع وكيفية المفاضلة بين معظم البنوك الجزائرية التي تتفاوت في أداء الخدمة في جو تنافسي كبير، وكنتيجة لتفعيل التنافسية البنكية يستلزم للبنك معرفة وتحديد مختلف العوامل المؤثرة على مستويات تقديم الخدمة المناسبة لهذه التوقعات المرجوة من طرف البنك.

الكلمات المفتاحية: التسويق المصرفي، الخدمات المصرفية، الميزة التنافسية، تفعيل التنافسية لدى البنوك التجارية، القرض الشعبي الجزائري- وكالة الوادي-

Résumé :

Pratiqué la plupart des banques fonctions algériens en particulier majeur dans le domaine des services fournis par son extrémité et les transactions financières nécessaires pour répondre et satisfaire les désirs des clients en ligne avec le marché national , pour que - est déterminé par l'efficacité des banques et leur capacité de façon significative - nécessite la détermination de la qualité de la clientèle sur ce marché , et les motifs les plus importants derrière motivation sur les services bancaires , et ils vont faire un achat et de vente décisions , et comment choisir entre la plupart des banques algériennes , qui varient dans l'exécution du service dans l'atmosphère compétitive grand , et comme un résultat de l'activation du système bancaire concurrentiel exige la banque à connaître et à identifier les différents facteurs qui influent sur les niveaux de service appropriés à ces attentes par la banque .

Mots-clés: Bank Marketing, services bancaires, Avantage concurrentiel, Activation de la compétitivité des banques commerciales, Crédit Populaire d'Algérie- Agence Eloued –

Summary:

Practiced most banks Algerian functions particularly important in the field of services provided by its end and the financial transactions required to meet and satisfy the desires of customers in line with the national market for that - is determined by the efficiency of banks and their ability to significantly - requires the determination of the quality of the customers in this market, and the most important motivation behind the banking grounds, and they will make a purchase and sale decisions, and how to choose between most Algerian banks, which vary in the performance of service in the great competitive atmosphere, and as a result of the activation of competitive banking system requires the bank to know and identify the factors that affect the appropriate service levels these expectations by the bank.

Keywords: Bank Marketing, Banking, Competitive Advantage, Enabling the competitiveness of commercial banks, Crédit Populaire d'Algeria-Agency Eloued

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
وَاتَّقُوا يَوْمًا تُرْجَعُونَ فِيهِ إِلَى اللَّهِ ثُمَّ
تُوَفَّى كُلُّ نَفْسٍ مَّا كَسَبَتْ وَهُمْ لَا
يُظْلَمُونَ

صدق الله العظيم

الآية: 281 من سورة البقرة

آخر ما نزل من القرآن الكريم

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله

إلى التي شاركتني الحياة زوجتي الغالية وإلى وابني الغالي

إلى إخوتي وأخواتي: نجيبة، جبارية، لطفي، محسن، ليلي،

محمد وإلى روح أخي الطاهرة

إلى أحبائي وأخوتي حمزة تجانية و مصطفى جديدي

إلى أحمد جميل، ميلودي الجموعي، عزالي مناني،

محمد العراقي حريز.

إلى كل من طلب العلم

.....

إليك أنت قارئ هذا الإهداء

إلى كل من قال لا اله إلا الله

علي

كلمة شكر

إذا كان في الحياة شيء جميل يحمل معنى الحياة في ذاته هو العمل والجد والاجتهاد فهو لوجه الله الكريم

و من شماتنا الاعتراف والامتنان بالجميل فأتقدم بجزيل الشكر إلى:
الأستاذ المشرف الدكتور نويات عبد القادر على توجيهاته ومساعدته وأفكاره ونصائحه وبصماته اللامتناهية في إعداد هذا البحث، فشكرا لك أستاذي الفاضل.

وأشكر كل من ساعدني من الأساتذة:

الأستاذ الدكتور بوقرة رابح

الأستاذ الدكتور خبابة عبد الله

الدكتور سنوسي علي

الدكتور شريط صلاح الدين

الدكتور فرحات عباس

الدكتور يحي السعيد

.. إلى كل أساتذة قسم العلوم التجارية

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
20	تنظيم مؤسسة خدمية: العلاقة بين المقر الاجتماعي و الفرع	(1-1)
36	مكونات نظام المعلومات التسويقي	(2-1)
50	تحليل نقطة التعادل	(3-1)
59	الأهداف العامة للترويج	(4-1)
79	عوامل البيئة التسويقية	(1-2)
89	نموذج جودة الخدمة	(2-2)
98	دورة حياة الميزة (القدرة) التنافسية	(3-2)
101	العلاقة بين الجودة وحصة المؤسسة في السوق والأرباح	(4-2)
102	العلاقة بين الجودة والتكاليف	(5-2)
109	أثر تقليص الوقت على زيادة ربحية الشركة	(6-2)
111	سلسلة القيم	(7-2)
117	دليل مظهر الخدمة بالنسبة للزبائن	(8-2)
119	إدراكات الزبون للجودة والرضا	(9-2)
128	البنية الهيكلية العامة للقرض الشعبي الجزائري	(1-3)
131	الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة الوادي	(2-3)
142	تطور موارد البنك من خلال الفترة 2006-2009	(3-3)
142	توزيع الموارد حسب القطاعات 2006-2009 بالنسبة للقطاع العام والخاص	(4-3)
144	الهيكل النسبي لموظفي القرض الشعبي الجزائري 2006	(5-3)
144	الهيكل النسبي لموظفي القرض الشعبي الجزائري 2009	(6-3)
144	الفرق النسبي لموظفي القرض الشعبي الجزائري ما بين (2006-2009)	(7-3)
153	التكاليف المتعلقة بصنع البطاقة	(8-3)
154	الرسوم المتعلقة بعمليات السحب من الموزعات الآلية	(9-3)
160	القروض العقارية (2008/2009)	(10-3)

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
(1-1)	المزايا و العيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان	62
(1-2)	المعايير المميزة للمؤسسة قبل وبعد تطبيق المعرفة	106
(1-3)	معدل الفائدة المطبق على الودائع	133
(2-3)	معدل الفائدة المطبق على الودائع قصيرة الأجل	134
(3-3)	أسعار الفائدة المطبقة على القروض بأنواعها	135
(4-3)	تطور موارد القرض الشعبي الجزائري من 2006-2008.	140
(5-3)	تطور الموارد بالدينار من 2006 - 2009	141
(6-3)	تطور الموارد بالعملة الصعبة 2006-2009.	144
(7-3)	هيكل موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري خلال سنتي 2006 إلى 2009	143
(8-3)	القروض المخصصة للزبائن	157
(9-3)	توزيع القروض بالنسبة للمؤسسات الخاصة مقارنة 2006-2009	158
(10-3)	تطور القروض الممنوحة للأفراد 2006-2009.	159
(11-3)	تطور القروض العقارية 2008/2009.	159

فهرس المحتويات

الصفحة	
	الملخص
I	الآية
II	الإهداء
III	كلمة شكر
VI	فهرس الأشكال
VI	فهرس الجداول
VI	فهرس المحتويات
أ - هـ	المقدمة العامة
69-06	الفصل الأول: مدخل إلى التسويق المصرفي
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية التسويق المصرفي
08	المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي
12	المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق المصرفي
17	المطلب الثالث: مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية ومشكلاتها التسويقية
35	المطلب الرابع: نظم المعلومات التسويقية للخدمات المالية
37	المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة لسياسات تسويق الخدمات المصرفية
37	المطلب الأول: سياسة الخدمة المصرفية للمنتج المصرفي
42	المطلب الثاني: سياسة تسعير المنتجات المصرفية
44	المطلب الثالث: سياسة الإتصال والتوزيع المصرفي
46	المبحث الثالث: مزيج التسويق المصرفي
47	المطلب الأول: تسعير الخدمات المصرفية
55	المطلب الثاني: توزيع الخدمات المصرفية
57	المطلب الثالث: الترويج للخدمات المصرفية
69	خلاصة
124- 70	الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك والعوامل البيئية التسويقية للخدمات ودور المنتجات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية.

71	تمهيد
72	المبحث الأول: البيئة التسويقية للبنك وتأثيرات التسويق على الخدمات البنكية
72	المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية
73	المطلب الثاني: مكونات البيئة التسويقية
79	المطلب الثالث: انعكاسات التسويق الحديث على الخدمات البنكية والعوامل المساعدة على نموها
82	المبحث الثاني: دور جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك
82	المطلب الأول: جودة الخدمات المصرفية
90	المطلب الثاني: كيفية تقديم خدمة بنكية ذات درجة عالية من الاعتمادية
92	المطلب الثالث: متطلبات التنافسية لدى البنوك
115	المبحث الثالث: توقعات الزبون للخدمات البنكية وسبل تفعيل التنافسية البنكية
115	المطلب الأول: توقعات الزبون وإدراكه للخدمة
118	المطلب الثاني: ماهية رضا وولاء الزبون
120	المطلب الثالث: جودة الخدمات البنكية ومتطلبات تطوير القدرة التنافسية البنكية
124	خلاصة
161-125	الفصل الثالث: التسويق المصرفي في القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي -
126	تمهيد
127	المبحث الأول: ماهية بنك القرض الشعبي الجزائري
127	المطلب الأول: التعريف بالقرض الشعبي الجزائري وهيكله التنظيمي
132	المطلب الثاني: سياسة الإيداع والإقراض بالوكالة
135	المطلب الثالث: دراسة طلبات الاقتراض وتقييم وتسيير المخاطرة لإرضاء الزبائن
140	المبحث الثاني: محيط بنك القرض الشعبي الجزائري
140	المطلب الأول: موارد بنك القرض الشعبي الجزائري
145	المطلب الثاني: المحيط الخارجي لبنك القرض الشعبي الجزائري
146	المطلب الثالث: القرض والتهديدات التي تواجه بنك القرض الشعبي الجزائري
148	المبحث الثالث: التسويق البنكي في القرض الشعبي الجزائري ودوره في تطور الخدمات والمنتجات التي يقدمها البنك
148	المطلب الأول: التسويق في البنك الشعبي الجزائري - وكالة الوادي -
150	المطلب الثاني: المنتجات والخدمات المقدمة من طرف القرض الشعبي الجزائري
156	المطلب الثالث: تطور حجم الخدمات والمنتجات البنكية المقدمة من طرف القرض الشعبي

	الجزائري
161	خلاصة
162	الخاتمة العامة
165	قائمة المراجع
170	الملاحق

المقدمة

زاد الاهتمام بالتسويق المصرفي في الكثير من البنوك في الدول المتقدمة خلال العقود الماضية، واتجاه الكثير من الدول النامية إلى الأخذ به باعتبار أن التسويق هو محور نشاط أي بنك وأداته الديناميكية في تحقيق أهدافه، فهو نشاط متعدد الجوانب، متشعب الأبعاد وإن كانت تتجه أنشطته ووظائفه جميعا لتحقيق الهدف النهائي للبنك.

إن وجود نظام مصرفي قادر على تعبئة وتخصيص الموارد المالية بكفاءة من المتطلبات الرئيسية لتحقيق التنمية، والجزائر كغيرها من الدول تتطلع إلى تحديث وتقوية قطاعها المصرفي، وفي الوقت ذاته تسعى إلى تقليل احتمالات تعرضها للهزات المالية والصدمات الخارجية في ظل انفتاح الاقتصاد الوطني على الخارج. وعلى الرغم من ذلك فإن المنظومة المصرفية الجزائرية لا يزال ينتظرها الكثير من الإصلاحات نتيجة التحديات الكبيرة المرتبطة بالأسواق المصرفية العالمية، والتطورات التكنولوجية والمعلوماتية وما يترتب عنها من تفسيرات كبيرة في طبيعة وهيكلة أداء الصناعة المصرفية في الجزائر. من أجل الاستفادة من الفرص التي تنتجها تلك التطورات وإدارة التحديات لزيادة فرص النمو والربحية، ولن يتم ذلك إلا عن طريق تطبيق مبادئ فلسفة التسويق على المنظومة المصرفية الجزائرية.

وقد برزت في السنوات القليلة الماضية توجهات أكبر نحو تطبيق مفاهيم وأساليب التسويق الحديث في مجال النشاط البنكي، بحيث أصبح التسويق ضرورة تقتضيها الطبعة التنافسية للأسواق التي تعمل فيها البنوك.

إشكالية الدراسة:

إن حتمية مواكبة النظام المصرفي الجزائري لمتطلبات العصر، يفرض عليه الارتقاء بقدراته التنافسية، ورغم تعدد العوامل التي يمكن للبنوك الجزائرية أن تعتمد عليها لتطوير قدراتها التنافسية، إلا أن تبني مبادئ الفلسفة التسويقية يعد أحد العناصر المهمة التي تميز أي بنك عن غيره من البنوك من خلال تقديم خدمات مميزة تحضى برضا وقبول عملائها وهو ما يفرض إدخال مبادئ التسويق كأسلوب لتحسين استغلال الموارد والإمكانات وتوفير الظروف الملائمة لتطوير الوضعية التنافسية للبنوك الجزائرية بما يمكنها الوقوف وجها إلى وجه في وجه البنوك المنافسة سواء المحلية أو العالمية. ومما تقدم يمكننا صياغة السؤال الجوهرى على النحو التالي:

ما هو دور الذي يلعبه التسويق المصرفي في تطوير الخدمات المصرفية وفي تفعيل الميزة التنافسية لدى البنوك التجارية في الجزائر في ظل المتغيرات التي عرفتها السوق المصرفية الوطنية ؟

ويمكن تقسيم هذا التساؤل الرئيسى إلى أسئلة فرعية بالشكل التالي:

- ما هو التسويق المصرفي وما هي خصوصياته ؟

- ما هي الاتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات المصرفية؟
- ما يقصد بالميزة التنافسية لدى البنوك ؟ وكيف يمكن تفعيلها؟
- كيف يمكن للتسويق المصرفي أن يكون أحد المقومات الأساسية لمواجهة المنافسة التي أفرزها انفتاح السوق المصرفية في الجزائر ؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة الفرعية نحدد الفرضيات التالية:

- 1- إن العملية التسويقية ليست مقتصرة على الترويج أو الإعلان، وإنما هناك أسس وقواعد يجب معرفتها وتطبيقها، وبدون ذلك يضع الهدف ويتحول التسويق إلى مجرد اسراف تدفع المؤسسة البنكية تكلفته.
- 2- إن تبني فلسفة التسويق المصرفي يؤدي إلى زيادة ربحية البنوك و يكسبها مركز تنافس في السوق المصرفية.
- 3- يمثل التسويق المصرفي أداة فعالة تسهم في تنمية مردودية البنك من خلال الارتكاز على سياسة تجارية تسعى إلى تقديم خدمات بنكية متكاملة تحضى برضا العميل وولائه ومن ثم تحقيق أهداف البنك وغموه واستمراره.
- 4- إن الاهتمام بالوظيفة التسويقية في البنوك التجارية الجزائرية يؤهلها إلى اكتساب مكانة مميزة وخاصة بعد انفتاح السوق على القطاع الخاص المحلي والأجنبي.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب لاختياري هذا الموضوع من أهمها:

أ. الأسباب الموضوعية:

- تزايد أهمية التسويق المصرفي باستمرار، وفشل الكثير من المؤسسات البنكية في تقديم منتجاتها بشكل ملائم.
- تصحيح التفكير السائد والذي مفاده عدم أهمية التسويق المصرفي والمؤسسات الخدمية.
- عدم إدراك الكثير من البنوك للتغيرات العالمية التي ساهمت في منافسة أكثر شراسة.

ب. الأسباب الذاتية:

- الاهتمام الشخصي بالموضوع.

الهدف من الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز شمولية التسويق وإمكانية تطبيقه ليس فقط في مجال السلع والمنتجات المادية ولكن أيضا في مجال الخدمات والأفكار والأماكن، كما تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية ونطاق التسويق

البنكي والتعرف على أهمية معايير جودة الخدمات البنكية، ومعرفة أهم المداخل لتحسين قدر المنافسة للبنك، ومعرفة أهمية العملاء وجذبهم وسلوكهم وأنظمتهم، كما نحاول معرفة كيفية تعامل بنك القرض الشعبي الجزائري مع عملائه والحفاظة عليهم بالإضافة إلى معرفة أهم الخدمات التي يقدمها البنك لزيائته.

أهمية موضوع:

يعتبر التسويق المصرفي أداة من الأدوات المهمة التي يعتمد عليها البنوك في انسياب منتجاتها وخدماتها المصرفية نحو مختلف شرائح السوق في ظل المنافسة الشديدة التي أفرزتها التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية العالمية

المنهج المتبع:

اعتمدت في هذا البحث في الجانب النظري على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم تطبيق أدوات التحليل الإحصائي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات التي تساعدنا على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول إلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة، بالاستعانة بمنهج دراسة حالة الخاصة بالقرض الشعبي الجزائري وكالة الوادي وذلك في الجانب التطبيقي.

الدراسات السابقة:

يعد الاهتمام بجودة الخدمات البنكية موضوع حديث نوعا ما خاصة في الجزائر لكن رغم ذلك استعنت في بحثي هذا بمجموعة من الدراسات السابقة حول هذا الموضوع من أهمها:

- رسائل الماجستير.

- البحوث العلمية المتخصصة الجزائرية والأجنبية.

- الملتقيات الوطنية والدولية.

وكان من أبرز الدراسات السابقة :

- دراسة للطالب عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة

القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008 بحيث كانت تبرز الجودة الحقيقية

للخدمة البنكية وتسليط الضوء على سلوك الزبائن بصفة خاصة مهمل الدور الاستراتيجي لزيادة

التنافسية البنكية.

في هذا الجانب ركز الباحث على الدور الاستراتيجي للسياسات التنافسية لدى البنوك، إذ تبين أن بنك

التنمية المحلية يخضع لعدة معايير من شأنها أن تؤثر في التسويق المحلي لدى البنك على غرار باقي البنوك

التجارية الأخرى.

- ودراسة لبريش عبد القادر، جودة الخدمات البنكية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 5، 2005 محددًا بذلك معايير جودة الخدمة لدى بنوكنا الجزائرية .

في هذا الجانب اهتم الباحث بالتسويق البنكي وأساسيات تقديم الخدمة بصفة عامة لدى البنوك الجزائرية وقد توصل إلى عدة نتائج أدت به إلى استخلاص شكل مناسب لطرح خدمة بنكية في سوق بنكي.

حدود الدراسة:

في هذا الإطار يتم تحديد فترة ومكان الدراسة:

- أ. البعد الموضوعي للدراسة: إن حدود الدراسة تتجلى في قدرة البنك على استخدام مختلف المفاهيم التسويقية وخاصة تلك التي تتعلق بالبنوك (ما يسمى بالتسويق المصرفي) والخروج بها من الوضعية التي تعيشها البنوك في الدول النامية، ومدى قدرتها على تقديم منتجات أو خدمات بنكية ترقى إلى المستوى المطلوب، والتي تؤدي إلى إرضاء الزبائن أو العملاء وبالتالي تحسين مركزها التنافسي ومن ثم نجاحها وازدهارها.
- ب. البعد المكاني والزمني للدراسة: يقتصر مجال بحثنا المكاني على إحدى وكالات القرض الشعبي الجزائري وبالضبط في منطقة الجنوب الشرقي للجزائر وكالة ولاية الوادي، كما يقتصر مجال بحثنا من الناحية الزمنية على الفترة الممتدة من السنة 2006 إلى غاية 2009 نظرا للتنمية الكبيرة الموجودة في ولاية الوادي خلال هذه الفترة بالذات.

محتويات الدراسة:

من أجل دراسة إشكالية الموضوع، قمنا بتقسيم موضوع بحثنا إلى ثلاثة فصول، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مدخل إلى التسويق المصرفي، حيث خصص إلى ماهية التسويق المصرفي بالإضافة إلى الاتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات المصرفية مع الإشارة إلى مزيج التسويق المصرفي، أما الفصل الثاني تناولنا فيه الميزة التنافسية للبنوك والعوامل البيئية التسويقية للخدمات ودور المنتجات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية، ومن خلاله تم معالجة البيئة التسويقية للبنك وتأثيرات التسويق على الخدمات البنكية، دور جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك، بالإضافة إلى توقعات الزبون للخدمات البنكية وسبل تفعيل التنافسية البنكية. أما الفصل الثالث جاء للحديث عن دراسة تطبيقية لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الوادي وذلك من خلال تقديم مفصل لبنك القرض الشعبي الجزائري ودراسة الخدمات التي يقدمها هذا البنك. بالإضافة إلى واقع التسويق بهذا البنك ثم نختمه بخلاصة لهذا الفصل.

الفصل الأول

مدخل إلى التسويق المصرفي

المبحث الأول: ماهية التسويق المصرفي

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة في تسويق الخدمات المصرفية

المبحث الثالث: مزيج التسويق المصرفي

تمهيد:

يعد التسويق المصرفي أحد المجالات التي شهدت في الآونة الأخيرة اهتماماً متزايداً من جانب الأكاديميين والممارسين على حد سواء، ويرجع ذلك الاهتمام إلى العديد من العوامل التي ساهمت في زيادة درجة حساسية البنوك للأسواق التي تنشط فيها وفي تنوع المداخل التي تنتهجها في خدمة عملائها لتحقيق مركز تنافسي متميز في هذه الأسواق.

ولقد تغيرت النظرة إلى النشاط التسويقي في مجال الخدمات المصرفية من مجرد القيام بالإعلان عن اسم البنك وخدماته إلى ضرورة دراسة الأسواق التي تخدمها البنوك - سواء كانت أفراداً أو مؤسسات - والاهتمام باحتياجات ورغبات العملاء عند تخطيط المزيج التسويقي للأسواق المستهدفة.

ويمكن النظر إلى العوامل التي ساهمت في زيادة الاهتمام بالتسويق المصرفي من جانبين، الأول خارجي ويتمثل في الانخفاض النسبي في الإيرادات نتيجة لزيادة المنافسة بين البنوك بعضها البعض وبين المؤسسات المالية الأخرى، والثاني داخلي وهو إدراك البنوك إلى الحاجة لنوعين من المزيج التسويقي، وهما ذلك الموجه للحصول على المواد الأولية في صورة ودائع ومدخرات، والأخر المصمم لتسويق الخدمات المصرفية للعملاء في شكل قروض وخدمات أخرى متنوعة، ومن هنا يتضح حاجة المؤسسات المصرفية أكثر إلى ضرورة الاهتمام بالنشاط التسويقي سواء في مجال جذب الودائع أو تقديم القروض والخدمات الأخرى.

ويعتبر التسويق المصرفي أحد مجالات الدراسة في إدارة البنوك، ومن ثم فهو أحد مجالات إدارة الأعمال ولقد أصبحت وظيفة التسويق المصرفي تشكل جانباً هاماً من جوانب الإدارة العلمية وأداة من الأدوات الفعالة في تحقيق نجاح البنوك، والوظيفة التسويقية بصفة عامة تتفق على أن أساسها هو العميل والبنك ليس له أي دور بدون العميل الذي يشكل مجموعة السوق المصرفية، ذلك أن العميل الذي يشتري سلعة أو تقدم له خدمة من إحدى الشركات قد تنتهي علاقته معها بإتمام عملية الشراء بخلاف الحال في مجال الخدمات المصرفية التي تمتد آجالها مع العميل الواحد لفترة طويلة.

ومن أجل التعرف على أسس التسويق الحديث وللإلمام بمهية التسويق المصرفي والخدمات البنكية تم

تقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: ماهية التسويق المصرفي

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة لسياسات تسويق الخدمات المصرفية

المبحث الثالث: مزيج التسويق المصرفي

المبحث الأول: ماهية التسويق المصرفي

أعتبر التسويق منذ زمن كنشاط لا يطبق إلا من طرف المؤسسات المنتجة للسلع الواسعة الاستهلاك، ولكن منذ التسعينات توسع هذا المفهوم وأصبح يمس عدة قطاعات مختلفة من بينها قطاع الخدمات، حيث وجدت البنوك والمؤسسات المالية مجبرة على تطبيق التسويق البنكي للصمود في وجه مختلف التحديات التي تواجهها في ظل الاقتصاديات المعاصرة.

المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي

أولاً: تعريف التسويق المصرفي:

للتسويق البنكي مجموعة من التعاريف، وذلك حسب المتخصصين ومن أهم هذه التعاريف:

التعريف الأول⁽¹⁾:

هو ذلك النشاط الديناميكي الحركي الذي يمارسه كافة العاملين في البنك أيا كان موقعهم، أيا كان العمل الذين يقومون به اعتباراً من رئيس مجلس إدارة البنك حتى أصغر عامل فيه.

التعريف الثاني⁽²⁾:

هو ذلك النشاط الديناميكي الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسة البنكية، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات البنكية التي يقدمها البنك إلى العميل سواء قرضاً أو اقتراضاً أو إيداعاً أو خدمات بنكية متنوعة، ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا الهيكل بشكل مستمر يكفل رضا البنك واستمرار تعامله معه.

التعريف الثالث⁽³⁾:

هو ذلك النشاط الرئيسي أو الوظيفة الفعالة على ضوءها تحدد مختلف المعايير والأسس التي عدد احتياجات السوق ورغباته وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبقاء الزبائن الحاليين لكسب زبائن جدد عن طريق أسس معرفية لفهم المنافسين الحاليين والمرقبين (المتوقعين).

التعريف الرابع⁽⁴⁾:

هو الطريقة التي من خلالها تستطيع المصارف تحقيق أهدافها وتلبية حاجات السوق وتحويل هذه الحاجات إلى طلب حقيقي.

ويمكن تشخيص التعاريف السابقة على أن التسويق المصرفي:

(1) - محسن احمد الخضيري، التسويق المصرفي، " مدخل متكامل للبنوك لإملاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الحيات " إينراك للنشر، القاهرة، طبعة، 2005، ص 16.

(2) - المرجع نفسه، ص 16.

(3) - الأخضر أبو علاء عزي، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 21، العدد الثاني، 2005، ص 190.

(4) - ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي. بدون دار نشر، ط1، الأردن، 1994، ص 18.

هو ذلك النشاط الرئيسي أو الوظيفة الفعالة والطريقة التي من خلالها تستطيع المصارف تحقيق أهدافها وتلبية وإشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا الهيكل بشكل مستمر يكفل رضا البنك واستمرار تعامله معه.

ثانياً: خصائص وأهداف والإستراتيجية التسويقية المصرفية⁽¹⁾:

إن تقنيات التسويق المصرفي هي تقنيات التسويق بصفة عام، وفي ما يلي بعض الخصائص والأهداف نلخصها في ما يلي:

1- خصائص التسويق المصرفي: وتتمثل خصائص التسويق في ما يلي:

- تعتبر النقود المادة الأولية للبنك، مع ما تتميز به من مواصفات.
- تؤثر اللوائح والقوانين والتشريعات الحكومية في المؤسسات المالية والبنكية في تقييم عروضها وتحديد أسعارها.
- تعدد أنواع الأفراد الذين يتعاملون مع الموردين وهم مدخرون وزبائن.
- احتكار كل مؤسسة بنكية لشبكة خاصة بها.
- الدورة التوزيعية للخدمات البنكية تكون وحدوية أي من مدخرات إلى لائنة ومنته إلى المستثمر.
- الوكالات البنكية تكون قريبة من الزبائن أما مراكز القرارات البنكية تكون بعيدة عن انشغالهم وتطلعاتهم.
- المنافسة غير كاملة لوجود قوانين تحدد القرارات المختلفة.
- وجود تعامل دائم مع الزبون وعلاقة مستمرة بينه وبين الجهاز البنكي.
- يستعمل التسويق في البنوك من جهة لجذب الودائع والمدخرات ومن جهة لتقديم القروض ومنح الخدمات البنكية.

2- أهداف التسويق المصرفي: وتتمثل في ما يلي:

- دراسة السوق والعميل الأكثر ربحية وتحديد رغباته واحتياجاته الحالية والمستقبلية قصد تصميم، وتقديم الخدمات البنكية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت المناسب والملائم.
- الإطلاع الدائم والمستمر على البنوك المنافسة ومعرفة قدرتها على التأثير في السوق
- بناء صورة إيجابية عن البنك وخدماته وعن العاملين فيه والمحافظة المستمرة على سمعة وصور البنك أمام عملائه.
- المساهمة في عملية التجديد والتطوير البنكي والمالي.
- تسيير مختلف الخدمات البنكية دقيقة أكثر إيجابية وتقديمها على أكمل وجه للعملاء.
- تكييف البنوك وجعلها ذات مرونة عالية في الاستجابة لمتغيرات وتطورات احتياجات الزبائن.
- خلق أسواق بنكية وممارسة العمل فيها عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات البنكية يرغب فيها المستهلك.

(1) عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008، ص 88-89.

- المساهمة في اكتشاف الفرض الاستثمارية، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها وتأسيس وترويج هذه المشاريع.

- يتم تحقيق الأهداف التسويقية للبنوك في ظل البيئة التسويقية التي تبادر فيها البنوك.

3- وظائف التسويق المصرفي: (1)

تتضمن الوظائف الرئيسية للتسويق المصرفي: بحوث التسويق، وتخطيط الخدمات المصرفية، الأوعية المصرفية، وتمييز الأوعية المصرفية، وكذلك خدمات التوظيف والائتمان والاستثمار والخدمات خارج الميزانية، وتسعيرها بالفوائد والعمولات والمصاريف البنكية، وتقديمها من خلال شبكة الفروع، والترويج لها عن طريق الإعلان والبيع الشخصي وتنشيط الخدمات المصرفية.. وهي كلها أمور تدخل في نطاق عمل إدارة التسويق.

وبالتالي فإن التسويق المصرفي يعد أداة تحليلية رئيسية في فهم النشاط المصرفي، ومعاونة العاملين في المصارف في رسم السياسات، ووضع التكتيكات، ومراقبة ومتابعة العمل المصرفي، بحث يستمد تكامل الوظائف التسويقية روابطه الوثيقة من الشمول والإستراتيجية المتصلة بالنشاط المصرفي، باعتباره نشاط يدور في حلقة متصلة منتظمة تحتاج إلى يقظة مستمرة وانضباط دقيق، فأى بنك أو مؤسسة مصرفية تعمل على جذب الودائع تقوم بتصميم مزيج تسويقي معين يتم من خلاله تعظيم عمليات الإيداع لدى البنك وتنمية موارده، وفي الوقت ذاته يقوم البنك بإعداد وتصميم مزيج تسويقي آخر لجذب مستخدمي الودائع والخدمات، وبالتالي ضمان توظيف الموارد المالية لديه وتحقيق معدل من الأرباح يكفي سداد تكلفة عمليات الإيداع وتغطية مصاريف البنك وتحقيق صافي ربح يكفل استمراره وتوسعه، بالإضافة إلى دراسة أهداف العملاء، ورغباتهم واحتياجاتهم، ودوافعهم، وقدراتهم المالية لتصميم الأوعية والأمزجة التسويقية وفقا لهذه الدوافع والرغبات والاحتياجات.

4- الإستراتيجية التسويقية المصرفية: (2)

الإستراتيجية التسويقية تعني التطلع نحو المدى البعيد في إعداد الخطط ورسم معالم المصرف على عدد طويل من السنوات القادمة "وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الخاصة بتوجيه النشاط ورسم إطار العمل وتوجيه الإدارات والفروع والإجابة عن التساؤلات المختلفة المطروحة في كافة الأحوال، هناك دور للبنك يتعين عليه ممارسته والقيام به في سبيل وضع إستراتيجية تسويقية، وتختلف المصارف في القيام بهذا الدور باختلاف القائمين عليها، وعليه فإن إعداد أي إستراتيجية في المصرف ترتبط بشكل كبير بمدى التنسيق والتماشي مع الأهداف الكلية للمصرف، لذا فإن الإستراتيجية التسويقية تعتبر جزءا من الإستراتيجية العامة ومن ثم فالمصرف يعتمد عليها في إعداد الخطة العامة له بشكل عام والخطة التسويقية بشكل خاص."

4- 1 الخطة المصرفية: تقوم هذه الخطة على البرمجة والتخطيط المالي لمصادر وموارد وإمكانيات البنك لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة وبما يحقق احتياجات الإدارة العامة من خلال العمليات المصرفية وتحقيق أهداف البنك في السوق المصرفي، وبصفة عامة فإن الخطة المصرفية هي خطة عامة محكمة يجب أن تحتوي على

(1) محسن احمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص 24-36.

(2) جمعي عماري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-واقع وتحديات - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2004، ص 44-46.

العناصر الثلاث التالية:

أ. **المهام الاقتصادية:** وهي المهام التي تشكل نوع النشاط المصرفي الخاص بالبنك.
 ب. **إعداد الخطة المصرفية:** إن إعداد الخطة المصرفية تعني القيام بمجموعة من الخطوات كتحديد وتشكيل أهداف التسويق وذلك وفق عدة عوامل كالمزيج الخدمات المصرفية، أنواع العملاء، البدائل المتاحة، تحديد الاحتياجات الحقيقية للسوق المصرفي، ويتم تحديد هذه الخطة وفق لهدف الربحية وتحقيق الحجم والنمو المناسب وزيادة حصة السوق.

ج. **تخصيص الموارد التسويقية:** ونعي بذلك المزيج التسويقي للمصرف بتحديد الموارد المتاحة بشرية كانت أو مادية والكفاءات الإدارية... الخ، حيث يتم تخطيط الموارد في المصرف لجل تطوير الجهاز التسويقي للمصرف وكذا نظام المعلومات ونظام التخطيط بالشكل الذي يفي باحتياجات تحقيق الأهداف التسويقية، إذ أنه يجب إيجاد تركيبة متوافقة من المزيج التسويقي للخدمات المصرفية بالتعامل مع الأنشطة التسويقية بشكل يحقق أهداف المصرف.

4- 2 أنواع الإستراتيجية التسويقية: هناك ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التسويقية في المجال المصرفي وهي⁽¹⁾.

أ. **الاستراتيجية الهجومية:** وتستخدمها البنوك الطموحة التي ترغب بأن يكون موقع القيادة ومركز الصدارة في السوق المصرفي، وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التوسع والانتشار والتحكم والسيطرة على السوق المصرفي بشكل يحقق مصالح المصرف الحالية والمستقبلية، وتشمل على الاستراتيجية على عدة استراتيجيات فرعية وهي:

* **استراتيجية التوسع الجغرافي:** وتعني توسيع شبكة الفروع العاملة في مجال تقديم الخدمات المصرفية ونشرها.
 * **استراتيجية اختيار السواق:** وتهدف هذه الاستراتيجية منافسة المصارف الأخرى بجذب زبائنهم، والعمل على الحصول على نصيب من حصتها السوقية إضافة إلى جذب عملاء جدد في السوق الذي يعمل فيه المصرف حالياً.

* **استراتيجية السوق الجديدة:** وتعني جذب زبائن من أسواق جديدة لم يكن المصرف مهتماً بها من قبل عن طريق تنمية السواق وفتح الفروع الجديدة لدى العملاء المرتقبون.

* **استراتيجية قيادة السوق:** تستعمل هذه الاستراتيجية البنوك ذات الحجم الكبير والتي تستطيع أن تؤثر في السوق المصرفي والقادرة على التأقلم مع ردود أفعال البنوك الأخرى المنافسة له.

* **استراتيجية التحدي:** وتعني هذه الاستراتيجية القيام بتحدي المصرف الرائد في السوق المصرفي بهدف الحصول على حصة في السوق.

* **استراتيجية الهيمنة المصرفية:** يهدف لتحقيق التحكم والسيطرة الكاملة على السوق المصرفي عن طريق

(1)- جمعي عماري، مرجع سبق ذكره، ص 47-48.

تكوين تكتلات مصرفية أو تحالفات لحماية المصالح المشتركة للمصارف.

* **استراتيجية المنتجات الابتكارية الجديدة:** تتطلب هذه الاستراتيجية توفر المصرف على أجهزة وهياكل وكفاءات بحث متطورة تستطيع التفوق من خلال تقديم الأفكار والخدمات الجديدة في مجال العمل المصرفي.

* **استراتيجية صناعة الفرص والعملاء والأسواق:** وترتكز على قيام البنك بصناعة السوق وتكوين عملاء في هذه الأسواق والحكم الكامل في إشباع حاجياتهم.

ب. **الاستراتيجيات الدفاعية:** وهي استراتيجيات تتجنب التصادم مع المصارف المنافسين، ومن ميزاتها الاكتفاء بموقع غير متقدم في السوق المصرفي، مع التركيز على عدم تطبيق أي خدمة جديدة أو نظام مصرفي جديدة وانتظار نتائج تطبيق المنافسين، وتسمى هذه الاستراتيجيات باستراتيجيات التبعية السوقية أو استراتيجية الحراب السوقية.

ج. **استراتيجية الرشد التسويقي:** وتقوم على مبدأ تخفيض التكلفة على أدنى حد ممكن وبالتالي الرفع من الربح إلى أقصى درجة ممكنة وتعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض التكاليف أو تعظيم الربح.

4- 3 تنفيذ الاستراتيجية التسويقية المصرفية: إن تحقيق الأهداف المسطرة في الخطة الاستراتيجية للمصرف تتطلب إعداد طريقة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ويكون ذلك بالاختيار بين الأسلوبين التاليين: (1)

أ. **أسلوب تميز الخدمات المقدمة:** ويعتمد هذا الأسلوب على إظهار الاختلافات التي تميز المزيج الخدمي للمصرف عن باقي المنافسين هذا ما يسهل على العملاء الاختيار بين كافة الخدمات المقدمة، وإن لم تكن هناك اختلافات فإنه على المصرف للجوء إلى استخدام الحملات الإعلامية والترويجية والتركيز على شعار البنك وعلامته التجارية.

ب. **أسلوب تقسيم السوق:** إن احتياجات ورغبات الزبائن يجعل من الضروري تكييف وتعديل الخدمات المصرفية وفقاً للتغيرات الطارئة على رغبات واحتياجات العملاء الحاليين، إضافة إلى اكتشاف رغبات واحتياجات العملاء المحتملين وتصميم مزيج خدمي مناسب لهم، ومن هنا فإن المصرف يقوم بتقسيم السوق وفق هذه الرغبات الخاصة بالزبائن باستعمال وسائل التسويق والترويج المصرفي.

المطلب الثاني: نشأة وتطور التسويق المصرفي

في منتصف الخمسينات من القرن الماضي لم تكن البنوك تهتم بالتسويق ولم تستوعب إدارتها إلا القليل منه ولم تعره إلا اهتماماً سطحياً، حيث تبنت البنوك سياسات محافظة وذلك بعدم انفتاحها على العملاء، وكانت وظيفتها الأساسية تقديم الخدمات المصرفية التقليدية والضرورية المطلوبة من طرف العملاء، ولم تكن في حاجة إلى تسويق خدماتها المحدودة مثل خدمات الحسابات الجارية وحسابات التوفير وخدمات الإقراض، كما كانت مبانيها أشبه بالمعابد الإغريقية التي تبهر العملاء بتصميمها وتوحي لهم بأهمية البنوك وهيبتها.

(1)- جمعي عماري، مرجع سبق ذكره، ص 49.

أولا - نشأة التسويق المصرفي: (1)

لقد ظهر التسويق المصرفي لأول مرة في بنوك الولايات المتحدة الأمريكية، ثم في فرنسا وبقية أوروبا في مطلع الستينات حينما اقتنع مسئولو البنوك بأهمية استخدام التسويق وقناعتهم بالدور الذي يمكن أن تلعبه الوظيفة التسويقية في تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستقرار والاستمرار، وبذلك أكتسب التسويق صفة شرعية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للبنك.

لقد شهدت سنوات الستينات والسبعينات من القرن الماضيقبولا متزايدا في تطبيق الأفكار التسويقية الحديثة في أعمال البنوك، إذ أكد استقصاء أجرته جمعية البنوك الأمريكية عام 1968 أن 50% من البنوك المستقصية تعتبر أن الإعلان وبحوث التسويق من أهم الأنشطة التسويقية، ومع تقدم الفكر التسويقي أثبتت الاستقصاءات التي أجرتها نفس الجمعية عام 1972 أن 75% من البنوك المستقصية تؤمن بأهمية التسويق التي تكمن في تزويد البنك بالمعلومات اللازمة عن الأسواق والخدمات بالإضافة إلى دوره في تخطيط وتنمية وبيع الخدمات المصرفية، وقد ساعدت مجموعة من العوامل في نشأة ونمو الفكر التسويقي الحديث وزيادة الاهتمام بتطبيقه في البنوك التجارية.

ثانيا - تطور التسويق المصرفي:

ظهر التسويق البنكي في الفترة ما بين 1966 و1967 ولم يعرف تطورا حقيقيا إلا في الفترة الممتدة من 1973 إلى 1974 وقد تعدى التسويق البنكي مع التطور الزمني مجرد سوق الأفراد إلى إثراء تشكيلة الخدمات وتنوع النشاطات الخاصة بالقرض والتوزيع بشكل مكثف من مبدأ أساسي "استقبل زبائنك ولا تنتظرهم" (2)

المرحلة الأولى: "مرحلة الإشهار"

في البداية لجأت البنوك من أجل مواجهة المنافسة المتزايدة في مجال الادخار إلى أساليب تمكنها من استقطاب المدخرين، المتمثلة في توزيع هدايا وعلاوات مختلفة والتي جلبت بسرعة زبائن جدد لكن سرعان ما اتسع استعمال هذا الأسلوب من طرف البنوك الأخرى، وبالتالي أصبح من اللازم اللجوء إلى مختصين في الدعاية والإشهار، وقد كان تتابع تعميم هذا الأسلوب درس مهم بالنسبة للبنوك، فإذا كان من السهل جلب الزبائن إلى الوكالة البنكية مهما كانت، فبالمقابل من الصعب الإبقاء عليهم وجعلهم يألون هذه الوكالة.

فكانت النظرة إلى التسويق باعتباره الإعلان وتنشيط المبيعات والدعاية والنشر، حيث أن بعض المؤسسات المالية تثبت بعض الأدوات التسويقية التي استخدمتها بعض الشركات فقامت بإعداد ميزانيات الإعلان وترويج المبيعات بجذب بعض العملاء .

المرحلة الثانية: "مرحلة حسن المعاملة"

في هذه المرحلة تحولت النظرة إلى التسويق من الاعلان والترويج والدعايا إلى مفهوم أكثر توسعا، فتطورت

(1) - جمعي عماري، نفس المرجع، ص 90.

(2) - الأخضر أبو علاء عزي، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 21، العدد الثاني، 2005، ص 120.

النظرة إلى مفهوم التسويق إذ يهدف إلى محاولة إرضاء الزبون فأصبح العامل في البنك يلجأ إلى إدخال السرور على العملاء عند تعاملهم معه وهذا من خلال الاستفادة من تكوين تقني لزيادة المعارف وكذا التكوين في مجال العلاقات الإنسانية، كعلم النفس وعلم الاجتماع، كما أصبح من اللازم إضفاء جو من الصداقة والبهجة داخل العمل وبين العملاء والعاملين أي "marketing is sailing and aeindly atmasler".

المرحلة الثالثة: "مرحلة الابداع"

إن النظر إلى التسويق بمفهوم معرفة السبيل إلى محاولة إرضاء الزبون وخلق الجو الملائم والحيوية في العمل شيء لا يجب تجاهله لأنه ملزما ولكن ليس هذا فحسب بل يجب التفكير في مدى تلبية حاجيات ورغبات العملاء من طرف البنك فأصبحت النظرة إلى التسويق على اعتبار أنه "إبتكار" "marketing motiration" حيث اضطرت البنوك إلى البحث على أساس وقواعد جديدة وأنواع حديثة من الخدمات المصرفية، التي تواجه التغير والتعدد والتنوع في الاحتياجات المالية للعملاء، ومن ثمة لم يعد اهتمام البنوك بمجرد المحافظة على العملاء بل أيضا تنوع الخدمات لبطاقات الاقراض، البطاقات البنكية، حيث عرفت تطور المصرفية النقدية نموا هائلا بين 1966 و 1975 فتضاعفت عدد الشبايك وعدد الحسابات إلى 4مرات فكل زبون للبنك يستعمل في تعاملاته الأولية لشيكات 25.2 شيك للحساب في سنة 1967 و 50.28 في سنة 1976 كما ظهرت بطاقات الائتمان "credit cardes" وخطط الادخار لأعياد الميلاد، البنك الشخصي.

المرحلة الرابعة: "مرحلة التمرکز"

بدأت البنوك في هذه المرحلة تتسابق نحو البحث عن طرق وأساليب أخرى وأسس جديدة، بالإضافة الى الاعلان والمعاملة الجيدة للعميل والابتكار الذي تقوم به جميع البنوك، فحققت درجة عالية من التميز، فأدركت العديد من البنوك أنه لا يوجد بنك واحد يمكن اعتباره افضل بنك لكل العملاء ويمكنه ان يقدم جميع الخدمات المصرفية.

لقد جعل هذا التوجه التسويق المصرفي لا ينحصر اهتمامه على مجرد تكوين صورة ذهنية جيدة لدى العملاء، بل ذهب الاهتمام إلى ابعاد الحدود وهو زرع أو حفر شعار معين للبنك في أذهان العملاء بحيث يكون من الصعب نسيانه فمثلا صورة سنجاب لصندوق الادخار، والنحلة بالنسبة للبنك الشعبي، والأسد بالنسبة للقرض وكل هذه الصور لها دلالة عن نوع نشاط خاص بالبنك فالسنجاب مثلا معروف بأنه حيوان لطيف والذي يتميز بانتهاجه لحياة اقتصادية تركز على الادخار.

المرحلة الخامسة: "مرحلة التحليل والتخطيط والمراقبة التسويقية"

اعتمدت البنوك في هذه المرحلة على وضع تنظيم، وتحليل الأسواق ودراساتها، بالتحليل والتخطيط والمراقبة التسويقية، حيث أن الإعلان والمعاملة الحسنة والابتكار.. الخ، كلها أساليب لم تعد كافية لضمان البقاء والاستمرار أو تحقيق التميز.

لقد انتهجت البنوك طريقة لوضع خطط للقروض، وتحليل الأسواق وكخلاصة نجد أن التسويق المصرفي الذي تطورت نظراته إلى الربحية وأصبحت تقيم بدرجة كبيرة بالعملاء، ومحاولة إرضاء حاجاتهم عن طريق تقديم خدمات في المستوى المطلوب.

ويرى كوتلر بأن التسويق البنكي مر في تطوره بعدة مراحل أهمها: (1)

- مرحلة الإعلان والترويج.
- مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء.
- مرحلة التجديد والابتكار.
- مرحلة التركيز على قطاع محدد في السوق.
- مرحلة نظم التسويق.
- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق.

1- مرحلة الإعلان والترويج: كانت النظرة إلى التسويق المصرفي على أنه، الإعلان وتنشيط المبيعات والدعاية والنشر، حتى أن بعض المؤسسات المالية بدأت في تبني بعض الأدوات التسويقية التي تستخدمها بعض شركات الإنتاجية (شركات إنتاج الصابون) حيث قامت بإعداد ميزانيات لإعلان عن وتنويع المبيعات لجذب بعض العملاء، كما أن بعض المنافسين لهذه المؤسسات بدأت في تكليف (مقابل أجر) بعض وكالات الإعلان والقيام بأنشطة الإعلان والترويج.

2- مرحلة الاهتمام الشخصي بالعملاء: في هذه المرحلة تحولت النظرة إلى التسويق من مجرد الإعلان والترويج والدعاية إلى تبني مفهوم أكثر اتساعاً، حيث أصبحت النظرة إلى التسويق تستهدف معرفة السبيل إلى إدخال السرور على العملاء عند تعاملهم مع البنك، وكذلك إضفاء جو الصداقة والبهجة داخل العمل وبين العملاء والعاملين بهدف جلب العملاء والمحافظة عليهم إلى ضمان استمرارية تعاملهم مع البنك.

3- مرحلة التجديد والابتكار: في هذه المرحلة أصبحت النظرة إلى التسويق على اعتبار أنه (ابتكار) حيث اضطرت البنوك إلى البحث عن أساليب وقواعد جديدة وأنواع حديثة من الخدمات البنكية التي تواجه التغير والتنوع والتعدد في الاحتياجات المالية للعملاء، ومن ثم لم يعد اهتمام البنك فقط بمجرد المحافظة على العملاء أو العمل بل أيضاً تنوع الخدمات، فظهرت بطاقة الائتمان، والبنك الشخصي أو الآلي والقروض... إلخ.

4- مرحلة التركيز على قطاع محدد في السوق: وهو تسابق البنوك في أساليب وأسس أخرى جديدة في تحقيق درجة عالية من التميز لكي يصبح له مركزاً متميزاً في السوق (أن يأخذ وضعه في السوق).

5- مرحلة نظم التسويق: التسويق هو تحليل السوق والتخطيط والرقابة، لذا وضعت البنوك خططاً للقروض (الإقراض)، وتحليل ودراسة الأسواق، وبناء نظم للثواب والعقاب... إلخ.

(1) عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 17.

6- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق: وهو ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب أخذه مصلحة العميل الفرد أو المنظمة ويرجع ذلك إلى أن تحقيق المنظمة لأهدافها أصبح يعتمد وبدرجة كبيرة على قدرتها على الموازنة بين تحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى.

ثالثا - عوامل ظهور التسويق المصرفي:

في الوقت الحالي يعتبر التسويق من أهم الأنشطة الرئيسية في المؤسسات البنكية وذلك لدوره الجدد مهم في تحقيق أهداف الربحية وتقديم الخدمات للمجتمع ومن أهم العوامل التي بادرت على ظهور التسويق في المؤسسات المالية ما يلي:

1- عوامل داخلية:

1-1 طبيعة المنتج البنكي: إن عملية تجديد المنتجات التي يقدمها البنك لا تكون لفترة طويلة نظرا لطبيعة المنتجات وهذا ما يؤدي إلى تجديد المنتجات وإعادة الابتكار بصفة دائمة.

1-2 أهمية إنشاء الشبائيك: تركز دراسة إنشاء الشبائيك على دراسة مسبقة وبصفة سريعة تأخذ هذه الدراسات بعين الاعتبار:

- تقديم حصة السوق المحتملة

- تقديم سوق الخواص

- إقامة حساب استغلال تقديري

1-3 أهمية تكاليف الاتصال: إن ميزانية الاتصال المخصصة من طرف البنوك في ارتفاع دائم وهي ثلاثة أشكال فيما يخص الجانب الاشهاري: الصحافة، التلفزيون، الراديو، ومن أجل جلب الزبائن واكتشاف أسواق جديدة بالإضافة إلى وسائل أخرى من أجل ترقية المبيعات

2- عوامل خارجية:

2-1 اكتشاف الزبون الخاص: وعرفت هذه التقنية عملية تطور مزدوجة:

- تطور معارف الزبون: إن ارتفاع المستهلكين أدى إلى ارتفاع الطلب وظهور تغيرات على مستوى تعريفات الأفراد خاصة بالنسبة للفئة إذا كانت لا تفكر في الادخار والتوفير ومن بين الأساليب التي أدت إلى ظهوره:

- تغير وتحول سيكولوجي للزبون اتجاه البنك.

- ارتفاع العملة والتضخم الذان يؤديان إلى ارتفاع الدخل.

- تأثير الزبون بالإشهار.

- تطور موقف البنك: أي تطور نظرة البنك اتجاه الخواص فبعد ما كانت نظره اتجاه الزبون الخاص مجرد مودع فتولدت فكرة تحسين الخدمات البنكية إشباع طلبات واحتياجات الخواص خاصة في مجال القروض الممنوحة.

2-2 ارتفاع المنافسة بين البنوك: شملت المنافسة بين البنوك خاصة في جانب الادخار، حيث أن كل بنك يحاول أن يجلب إليه أكثر عدد من العملاء عن طريق التفاوض الجيد حتى يكون له أكبر امتياز على البنوك المنافسة له.

المطلب الثالث: مفهوم وخصائص الخدمات المصرفية ومشكلاتها التسويقية

تتفرد الخدمات عموماً - و منها الخدمات المصرفية - بوجود ملامح مميزة والتي يجب أن يأخذها رجل التسويق في الحسبان، وهذه الملامح المميزة تخلق مشاكل تسويقية تؤثر في أشكال وأبعاد البرامج التسويقية المتعلقة بها والتي تختلف في الغالب عن تلك المتعلقة بالسلع المادية.

تعتبر الخدمات المصرفية مصدراً للإشباع الذي يسعى إلى تحقيقه العميل، أما من منظور البنك فإنها تمثل مصدراً للربح. إذ لا يوجد بنك يمارس نشاطه بنجاح دون وجود هذه الوظيفة لديه (الخدمائية) والتي تعد تلك التصرفات أو الأنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ومن هنا تعد مفهوم الخدمة.

الفرع الأول: مفهوم الخدمات البنكية وخصائصها

اختلفت وجهات نظر الكتاب في تحديد تعريف للخدمة، وتعددت بناءً على ذلك التعاريف التي تناولت هذا الجانب، بسبب وجود خدمات ترتبط بشكل كامل أو جزئي مع السلع المادية (مثل إيجار العقار والخدمات الفندقية) بينما تمثل خدمات أخرى أجزاءً مكملية لعملية تسويق السلع المباعة (مثل الصيانة)، وهناك أنواع من الخدمات تقدم مباشرة لا تتطلب ارتباطها بسلعة ما (مثل الخدمات الصحية، التأمين).

ويمكن تلخيص الأسباب التي تؤدي إلى صعوبة تعريف الخدمة فيما يلي:

- (أ) - من الصعب وصف الخدمة التي طبيعتها مجردة عن المنتج ونستعمل عبارة منتج لتعيين الخدمة كعبارة: "منتجات مالية"، "منتجات سياحية".
- (ب) - لا تخص كلمة خدمة قطاع نشاط واحد، ففي يومنا هذا لا تناسب أبداً التصنيفات التقليدية المكان الذي احتلته الخدمات في الاقتصاد، وأصبحت القيمة المضافة لمصنعي مواد الإعلام الآلي، ومنتجات آخرين تشكل قسماً كبيراً من الخدمات.
- (ج) - تعتبر الخدمات نشاط إنساني من خلال شخص ينجز مهمة لحساب آخر، هذا التعريف محدود جداً، فكثير من الخدمات أصبحت تنجز بالآلات كالغسل الآلي للسيارات و الموزعين الآليين للحلويات ... الخ.
- (د) - نهاية أو نتيجة الخدمة هي شبيهة بالمنتجات المادية، بحيث نهاية كلا منهما هي تلبية حاجات المستهلكين.

1- مفهوم الخدمات البنكية:

لقد ظهرت عدة أدبيات لتعريف الخدمة، ويمكن من خلال بعض التعاريف إعطاء صورة واضحة حول مفهوم الخدمة:

التعريف الأول: الخدمة هي النشاط أو المنافع التي تعرض للبيع أو التي تعرض لارتباطها بسلعة معينة.⁽¹⁾

التعريف الثاني: الخدمة هي النشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة والتي تقدم كحلول لمشاكل العميل.⁽²⁾

التعريف الثالث: الخدمة هي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساس غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبط بمنتج مادي ملموس أو لا يكون.⁽³⁾

التعريف الرابع: هي تلك الأنشطة والفعاليات غير الملموسة التي تهدف إلى إشباع حاجات المستهلك الأخير أو المستعمل (المشتري) الصناعي مقابل دفع مبلغ معين من المال ومن خلال هذه التعاريف يمكن صياغة نموذج عام موحد حول مفهوم الخدمة: هي فوائد أو نواحي إشباع تقدم مستغلة للبيع ومثال ذلك سلعة خدمات التعليم والصحة والسياحة وهذه الخدمات تعتبر مستغلة عن بعضها البعض، أو فوائد أو نواحي إشباع تتحقق من خلال استهلاك سلعة أو خدمات أخرى مثل خدمات الصيانة التي تصاحب بيع السلع المختلفة للحواسيب مثلاً.

يلاحظ من التعاريف السابقة الذكر أنها تشير بوضوح للفصل بين الخدمات التي تعرض للبيع مباشرة، و تلك التي تقدم مرتبطة بسلعة ما، مع التأكيد على تمييز الخدمة بكونها غير ملموسة وبشكل منفصل عن السلع الملموسة التي يمكن أن ترافقها كشراء الأدوية المرافقة للخدمات الصحية أو الأدوات الاحتياطية المرافقة لعملية الصيانة و التصليح ... الخ.

من هنا يمكن تعريف الخدمة وهي أنشطة أو فعاليات غير ملموسة وسريعة الزوال، وهي تمثل نشاط أو أداء يحدث من خلال عملية تفاعل هادفة إلى تلبية توقعات العملاء وإرضائهم إلا أنه عند عملية الاستهلاك الفعلي ليس بالضرورة أن ينتج عنها نقل الملكية.⁽⁴⁾ كما يمكن تعريفها الخدمة هي تجربة زمنية موجهة من طرف الزبون خلال تفاعل هذا الأخير مع مستخدمى المؤسسة أو حامل مادي و تقني.

وللخدمة عدة تقسيمات نذكر منها:

- التقسيم طبقاً للهدف من تقديم الخدمة.
- التقسيم طبقاً لنوع العميل.
- التقسيم حسب درجة الاعتماد على العمالة أو الآلة.
- التقسيم حسب الاتصال والاحتكاك بالعميل
- التقسيم حسب مهارة مقدم الخدمة
- التقسيم حسب سلوك العميل.

(1) هاني حامد الصور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 18.

(2) هاني حامد الصور، المرجع السابق، ص 19.

(3) نفس المرجع، ص 19.

(4) محمود صادق بازركة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 199.

2- الخصائص العامة للخدمة:

أ- لا يمكن إنتاج الخدمة مقدما أو تخزينها:

من المستحيل إنتاج خدمة مقدما وتخزينها لحين طلب العميل، فالموظف (يضع) الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه، وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز (المواد الخام) بغية إنتاج عناصر الخدمة، وفي نفس اللحظات إعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل، وبالتالي فإن موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر إن البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة وعلى نقطة الحدود للتعامل مع العميل.⁽¹⁾

يجب تقديم الخدمة لكل عميل على حدى، وبما يجعله يستمر في التعامل معه، ويفرض ذلك على العميل أن يقيم بتقديم الخدمة بنفس مستوى الجودة قدر الإمكان في كل مرة، بالإضافة إلى ما يتطلبه ذلك من مهارة في التعامل مع العملاء.

ب- لا يمكن للموظف إنتاج عينات من الخدمة:

يقوم الموظف بإنتاج وتقديم خدمة وهي عبارة عن خبرة ومعايشة، فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك ويحصل على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها، كما انه لا يستطيع أن يوصل هذه الخدمة شفهيًا إلى العميل، ومهما أن يصفها له فإن المعايشة شيء آخر ومن غير المتصور إرسال عينة من نوعية الخدمة للعميل قبل الحصول عليها حين حضوره إلى البنك، ولأن كل عميل له حساسية استقبال خاصة به تختلف عن غيره، فإن من العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل عملائه، ويفرض ذلك بطبيعة الحال ضرورة الاهتمام الشخصي بكل عميل على حدى.⁽²⁾

ج- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

لأن الخدمة بطبيعتها شيئًا ماديًا ملموسًا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء فإن الحكم النهائي على ما يقدمه البنك للسوق يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل عند هذه الخدمة. والحقيقة أن الموظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجار، ولكنه يدير لحظات هامة من تجربة العميل أثناء معايشته للخدمات التي يتلقاها البنك.⁽³⁾

د- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت:

يقوم العميل باستهلاك الخدمات التي تقدم عليه في نفس لحظة إنجازها وإنتاجها، وبالتالي فالعميل لا يستطيع أن يتداول هذه الخدمة مع طرف ثالث وكل ما يبقى للعميل هو سعادته أو تعاسته من الخدمة والتي يصعب عليه حتى أن يعيد وصفها للآخرين بأكثر من شعوره بالسعادة أو التعاسة.

(1)- عوض بدير الحدور، التسويق المصرفي، المدخل المتكامل كل المشكلات البنكية، مكتبة عين شمس، القاهرة، طبعة، 2008، ص ص72-83

(2)- نفس المرجع، ص84.

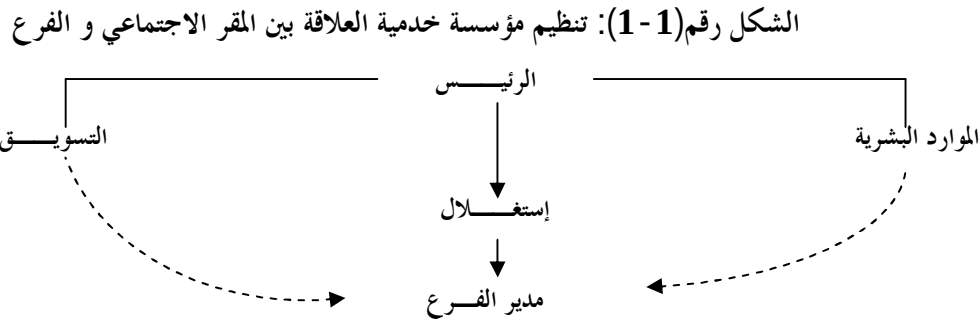
(3)- نفس المرجع، ص85.

هـ - الخدمات غير قابلة للاستدعاء (سحبها من السوق) مرة أخرى:

بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها وأحيانا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للاستهلاك الآدمي. (1) أما الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل، فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها، وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل فإنها تستهلك في اللحظة نفسها، وعادة لا يكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي جزء منها. وعلى موظف البنك أن يتذكر أنها لحظة واحدة ثمينة وغالية التي تضع فيها الخدمة ويستهلكها العميل. وعليه أن يتأكد ليس فقط من أن الخدمة مناسبة بل أيضا متفوقة في كل جوانبها بحيث لا يوجد مجال لإضافة عليها، حيث أنه لا وقت لذلك بعد مرور تلك اللحظة الثمينة، وإذا حدث ولظروف خارجة عن الإدارة أن هبطت الخدمة عن مستوى توقعات العميل، فالترضية والاعتدال هما البديل الوحيد المتاح وإذا كان هذا الاعتذار لا يضمن إصلاح ما تم إفساده. (2)

و - جودة الخدمات غير القابلة للفحص:

إذا كان الموظف يعمل في مصنع أمام خط إنتاج وكانت الأمور أسهل كثيرا بالنسبة له فهو ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع المواصفات ويستبعد الوحدات المعينة من خلال عملية الفرز، ولكن موظف البنك يتعامل ويتفاعل مباشرة مع العملاء وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل إنساني بينه وبين العميل ولا يمكنه بطبيعة الحال إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج ومن ثم لا يمكنه استبعاد الوحدات المعينة فالاستهلاك قد تم بالفعل، والمسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج، إن الكثير من ضمانات الجودة تكمن بداخل الموظف ومن الأهمية بما كان أن يستعد الموظف ويهيئ نفسه لكل لحظة خدمة حتى لو كان هذا الاستعداد في شكل نفس عميق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل (3). كما أن إشباع رغبات الزبائن ليس دائما في أولويات مدير الفرع، الذي يرتبط بمدير الاستغلال هناك إذن اتجاه لتمييز الجانب العملي (1) ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



Source: G.Toquer, M.Langlois, " Le marketing des services: le défirelationnel," éd Dunod, Paris, 1992, p25.

(1)- عوض بدير الحدور، مرجع سابق، ص ص86-87.

(2)- نفس المرجع، ص 88

(3)- نفس المرجع، ص89.

ومما سبق يمكن لنا حصر خصائص الخدمة في الآتي:

- أنها غير ملموسة.
- أنها غير قابلة للتخزين .
- الناحية الشخصية للخدمة.
- الخدمة غير قابلة للفحص بعد الإنتاج.
- الخدمات تنتج وتستهلك في نفس الوقت وغير قابلة للاستدعاء مرة أخرى.
- الانتشار الجغرافي.
- درجة نظام تقديم الخدمة.

الفرع الثاني: سياسة الخدمة المصرفية (المنتج المصرفي)

إن لسياسة المنتج المصرفي دور ثمين في خلق منتجات جديدة، وكذا الحفاظ على المنتجات الحالية ويمكن تعريفها كما يلي: "هي مجموعة من القرارات الأساسية، المرتبطة بالخصائص الجوهرية، أو الأصلية للمنتج البنكي التي سيعرضها البنك التجاري لزبائنه⁽¹⁾.

والمنتج البنكي لا يتم إعداده بدلالة ما يستطيع البنك التجاري القيام به، وإنما بدلالة ما يطلبه ويرغب فيه الزبائن لأن مواصفات المنتج البنكي ليست فقط مادية، تقنية، وغنما سيكولوجية أيضا بنك الوصول على أكبر حصة ممكنة، ونتيجة بهذا فغن كل بنك يحرص على تطوير خدماته ومنتجاته المقدمة للسوق بحيث لا سبيل للوصول لهذا الغرض إذا لم يحاول إضافة الجديد لهذه المنتجات بشكل مستمر⁽²⁾، وبالتالي سوف نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى كيفية تطوير المنتجات والحفاظ عليها وكذا خلق منتجات جديدة ومعرفة المنتجات التي يجب التخلي عنها.

1- خلق منتجات جديدة:

تعتبر فكرة خلق منتجات جديدة، عنصرا مهما في الحفاظ على الزبائن القائمين، وكذا جلب زبائن جدد، فتوفر البنك على مجموعة من الخدمات المميزة، تجعله دائما مميزا عن الآخرين لأن البنك يعيش في وسط محيط يتسم بالتغير في كل شيء، تغيرات تكنولوجية وفنية سريعة، تغيرات في مفاهيم وحاجات المتعاملين.... الخ. كما يعتبر الابتكار والتجديد لب عملية التخطيط في البنك، لن الجديد هو دائما ملفت لانتباه الزبائن، خاصة وإن الابتكار يحقق لهم منافع جديدة، فهذا يجعلهم يتمسكوا بالبنك المبتكر دون غيره. إن الحاجة على خلق منتجات مصرفية، تعود لعدة أسباب وعوامل تدفع البنك إلى اتخاذ خطوة مثل هذه، قد تكون هذه الظروف اقتصادية، سياسية، ثقافية، تكنولوجية، اجتماعية، جغرافية، وهذه المنتجات الجديدة، تستمد أفكارها من مصادر محددة والتي يمكن تصنيفها على نوعين داخلية ومصادر خارجية.⁽³⁾

⁽¹⁾ Yves le Golvan: dictionnaire marketing assurance, paris, 1998, p106.

⁽²⁾ - هوارى معراج، إدارة البنوك مع التركيز على البنوك التجارية والإسلامية، مطبعة عين شمس، القاهرة، 1997 ص 77.

⁽³⁾ - نفس المرجع، ص 239.

وتمثل المصادر الداخلية المحتملة في أربعة، وأكثرها وضوحاً هي تلك الأفكار التي تأتي من إدارة البحث والتطوير التابعة للمصرف نفسه، حيث أن هذه الإدارة تضم في عضويتها متخصصين في مجالات مصرفية مختلفة، ولديهم خبرات مختلفة، ولديهم خبرات متراكمة تؤهلهم لتقديم أفكار مبتكرة والثلاثة الباقية تتمثل في إدارة التسويق وكذا مقترحات العاملين في المصرف ومدراء المصرف التنفيذيون من ذوي الخبرة، أما بخصوص المصادر الخارجية، فغنها ذات أهمية خاصة ومعتبرة في دعم المصرف بالأفكار المصرفية الجديدة وهي خمسة تتمثل في: (1)

المرحلة الأولى: انبثاق فكرة جديدة، لمنتج بنكي جديد مبتكر من طرف احد مصادر التفكير الابتكاري داخلي وخارجي.

المرحلة الثانية: القيام بوصف وتشخيص الفكرة، وتحديد ملامحها ومكوناتها، وما تحتاجه من إمكانيات وعناصر مباشرة.

المرحلة الثالثة: دراسة وتحليل وتقييم الاقتصاديات وجدوى الفكرة، ومدى إمكانية نجاحها والعائد والتكلفة الخاصة بها وتأثيرها الإيجابي أو السلبي على كل الخدمات المالية التي يقدمها البنك، أو على السوق البنكي ككل.

المرحلة الرابعة: وضع دليل إجراءات أو دليل تنفيذي، كمرجع استرشادي وتوجيهي يضمن الخطوات التنفيذية التي يعين على الأقسام التنفيذية والعاملين فيها القيام بها لتنفيذ هذه الخدمة.

المرحلة الخامسة: إدخال الخدمة المقترحة في بعض الفروع الرئيسية للاختيار مدى تقبل السوق لها وإقبال الزبائن عليها، وردود أفعالها تجاهها (من حيث الجودة، السعر، طريقة التقديم).

المرحلة السادسة: تعميم الخدمة ونشرها على كافة الفروع مسؤولين والمناطق الجغرافية الخاصة بالبنك (2).

لكن رغم كل الجهود المبذولة من طرف البنك من مسؤولين وموظفين إلا أنه يمكن للمنتج الجديد أن يعترض للفشل كما يمكن أن يكتب له النجاح وهناك اعتقاد بان فشل المنتجات الجديدة يمكن في (3).

- ضعف حجم السوق المتوقع أو المحتمل.
 - خلل في تصميم المنتج الجديد.
 - تقديمها إلى السوق في غير وقتها المناسب.
 - الارتفاع الكبير في السعر.
 - ضعف برامج الترويج، مع اشتداد المنافسة.
- كل هذه الأسباب قد تؤدي على زوال هذه المنتجات الجديدة التي هي بطبيعتها تظهر وتختفي، نظراً للتطور التكنولوجي أو تغيير الظروف الاقتصادية، وهذه حتمية تؤدي لاختفائها.

(1) Boone louise.E.and Kurtz davide, contemporary marketing, the Dryden press int 1998,p309.

(2) - محسن احمد الخضيري، مرجع سابق، ص 239.

(3) Boone Louise, E, and Kurtz davidem, op cit, p309.

إن عملية الحفاظ على المنتجات القائمة والسعي لتطويرها يمثل محورا هاما في أي إستراتيجية يتبناها المصرف لمواجهة التحديات ومقتضيات التغيير، وهذا بتدعيم بقائه في السوق واستمراره، وعلى هذا فإن الإدارة المصرفية تجد أمام حتمية التطوير والابتكار، وكذا الصيانة، وتتم هذه الخيرة حسب دورة حياة المنتج البنكي على النحو التالي⁽¹⁾.

2- دورة حياة المنتج المصرفي: يعيش المنتج البنكي دورة حياة تمر بمراحل مختلفة لها طبيعة خاصة بالنسبة لها والحفاظ على تلك المنتجات يستدعي ضرورة تحسينات في مرحلة من مراحل حياته وهذه الدورة هي:

أولاً: مرحلة الانطلاق (التقديم): تتميز هذه المرحلة بنمو بطيء في المبيعات، بحيث يتم فيها إدخال منتج لأول مرة، بشكل تجريبي، أين يتعرف عليه الزبون، وفي العادة، يتعين على إدارة البنك تحديد الوقت المناسب لتقديم هذا المنتج إلى السوق وتهيئة المناخ في السوق حتى يلقي المنتج قبولا فور تقديمه، ولكن كل هذه التحضيرات والدراسات هي مكلفة جدا، هذا ما نلاحظ على منحى الأرباح الذي يؤثر على أرباح سلبية خلال هذه المرحلة، وهي بسبب حجم الإنفاق الكبير الذي يتحمله البنك في هذه المرحلة⁽²⁾.

ثانياً: مرحلة النمو: تتميز هذه المرحلة بتسارع مبيعات وتزايدها، حيث ينمو إدراك ومعرفة المستهلكين بوجوده، وبالتالي يسارعون لاقتنائه، وإن هذا التسارع والتنامي في المبيعات يدفع بالشركات التي لم تدخل السوق بعد إلى التفكير بضرورة دخولها، إلا أنه ولحين دخولها فعلا، تبقى الشركة المبتكرة، هي صاحبة الحصة السوقية الأكبر، وكنتيجة للمنافسة وتسارع المبيعات، فغن حالة اللاربحية سرعان ما تتحول إلى ربحية، فتزداد الأرباح لتعوض عن الخسائر التي تحملها البنك خلال مرحلة الانطلاق⁽³⁾.

وحتى يتفادى البنك التماثل في المنتجات الخاصة به مع منتجات البنوك الأخرى، وكمحاوله للتمييز بمنتجاته، كان عليه محاولة تطويرها وهذا وفقا للأشكال التالية:

- إضافة خدمات جديدة إلى خط المنتجات المصرفية (وهي عبارة عن مجموعة من مفردات منتج متصلة ببعضها البعض).

- إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على خدمات مصرفية جديدة.

- إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات القائمة.

كما على البنك محاولة نشرها على فروع في المناطق المختلفة من اجل الاحتفاظ بالمركز التنافسي.

تتميز هذه المرحلة بتباطؤ النمو في حجم المبيعات، باعتبار معظم المستهلكين قد اشتروا وجربوا المنتج وبالتالي أكتسب شهرة كافية، كما تتميز هذه المرحلة بالإعلان الهجومي الذي يساهم في زيادة التكاليف وبالتالي تقليص ربحية المنتج، وغن نعظم المنتجات البنكية التقليدية تقع في مرحلة النضج، حيث يحدث وان تميل

⁽¹⁾ - solvie de couserger, gestion de la banque, du nod, paris 1996,p235.

⁽²⁾ - هوارى معراج، مرجع سابق، ص 79.

⁽³⁾ - زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة للبنوك، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2000، ص 307.

أسعار المنتج إلى الهبوط لأن الكثير من المنافسين يحاولون زيادة مبيعاتهم من المنتجات في السوق، وبالتالي تقلص العوائد لجميع المصارف، وهذه تعتبر إستراتيجية للمصرف..

بالإضافة إلى إستراتيجية أخرى، وهي محاولة إدخال تعديلات وتحسينات على المنتج، وهذا محاولة المد من عمر المنتج، هذا المر الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحقيق أرباح ثانية نظرا للتجديد الذي طرأ على المنتج لكن بنسب منخفضة عموما (1).

رابعاً: مرحلة الركود:

عندما تبدأ مبيعات السوق الإجمالية بالهبوط بشكل ملحوظ، يكون المنتج قد وصل إلى نهايته، وهي أطول مرحلة، بحيث يتم فيها سحب تدريجياً، ويصل المنتج لهذه المرحلة نتيجة لعدد من المؤشرات والأسباب والتي في مقدمتها:

- دخول منتجات جديدة إلى السوق تحل محل المنتج المعني.
- تشريعات حكومية معينة، يمكنها أن تقضي على المنتج.
- متغيرات ثقافية أو اجتماعية أو سياسية... إلخ (2).

وبالتالي تضطر البنوك إلى التخلي عن بعض المنتجات التي مردوديتها ضعفت، والبحث عن سبل أخرى وأفكار منتجات أخرى تجعلها دائماً في موضع منافسة للبنوك الأخرى كما يمكن أن تكون هذه المرحلة بداية انطلاق جديدة.

الفرع الثالث: الخدمات المصرفية في إطار عولمة الجودة

1- خدمة الإتمان:

تعرف الخدمة على أنها الثقة التي يوليها المصرف لشخص ما يضع تحت تصرفه مبلغاً من المال لفترة محددة يتفق عليها بين الطرفين، حيث يقوم المقرض في نهاية المدة بالوفاء بالالتزام لقاء عائد معين يحصل عليه المقرض يتمثل في الفوائد والعمولات والمصاريف، اما الائتمان فهو اتفاق محدد المدة بين المصرف والزبون يعطى الحق لهذا الزبون بالاقتراض في حدود مبلغ معين يحدده الاتفاق.

2- خدمة الودائع:

وهي التي تمثل البالغ المصرح بها بأية عملة والمودعة لدى المصرف والواجبة الدفع أو التأدية عند الطلب أو بعد إنذار في تاريخ استحقاق معين، ومن أهم الودائع المتعامل بها:

- الحسابات الجارية أو حسابات الشيكات.
- أوامر الدفع القابلة للتداول.
- حسابات إيداع سوق النقد.
- شهادات الإيداع.

(1) - أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 58.

(2) - نفس المرجع، ص 59.

- حسابات الادخار/ التوفير.

3- خدمة الزبائن:

بالإضافة إلى الخدمات المصرفية الأخرى تقدم البنوك لزبائنها مجموعة من الخدمات الإضافية المكملة لخدماتها الأساسية أهمها:

- إدارة النقدية.

- حسم السمسرة.

- التأمين.

- الشيكات السياحية.

- خدمات تطوير المشروعات.

- خدمات اجتماعية.

- بطاقات الائتمان.

بالإضافة إلى وجود خدمات أخرى في إطار عولمة الجودة وهي: (1)

- خدمة الإقراض والتسليف.

- خدمة الاعتمادات المستندية

- خدمة التحصيل المستندي.

- خدمة التحويل.

4- الابداع في مجال الخدمة المصرفية:

4-1-1 المنتج المصرفية:

4-1-1-1 بطاقة الائتمان: (2) ظهرت البطاقات المصرفية (نظام البطاقات) عموماً في الولايات المتحدة الأمريكية حوالي عام 1914 كأداة وفاء عندما أصدرت شركات البترول الأمريكية بطاقات معدنية لعملائها لشراء ما يحتاجون إليه من منافذ التوزيع التابعة لها، وتسوية حسابات هذه المشتريات في نهاية كل مدة محددة، وتطور استخدام هذه البطاقات وانفصلت عن الجهة التي تصدرها، بحيث يجوز استخدام البطاقة لشراء احتياجات متنوعة وعلى مستوى جغرافي واسع دون القيد بمنفذ التوزيع التابعة للجهة المصدرة، واتسع الاستخدام الحقيقي للبطاقات المصرفية على يد المصارف حيث أصدرت المصارف لعملائها بطاقات مصرفية لتسهيل شراء احتياجاتهم اليومية، وخلال رحلتهم بالخارج، وأول ما ظهرت بطاقات الائتمان في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1958-1959 بقيام مصرف 'ناشيونال فرونكلين' بنيويورك عندما أصدر بطاقة:

(1) رعد حسن الصرف. عولمة جودة الخدمة المصرفية. دار التواصل العربي، عمان، 2010، ص 279-316.

(2) جليل نور الدين، زويطة محمد الصالح، الإبداع التكنولوجي كدعم لرفع كفاءة أداء المؤسسات البنكية. ورقة بحثية، جامعة بومرداس، 2010، ص 15-19.

National Credit Card Club، كما ظهرت في فرنسا عام 1967 بطاقة 'دينارز كلوب'، وانتشر استخدام هذه البطاقات خاصة البطاقات الزرقاء، وبهذا أصبحت بطاقات الائتمان تسمح لحاملها الاستفادة من اعتماد وامكانية سحب الاموال من الموزعات الاوتوماتيكية للمصارف بعدما كانت تعتبر أداة وفاء (دفع) تسمح لحاملها بتسوية مشترياته لدى التجار الموردين، وأكثر البطاقات المنتشرة في العالم اليوم هي تلك العائدة لمصرف 'Bank Of Amirica' التي تظم 3000 مصرف، وتليها بطاقات 'Anter Bancs' التي تظم 2500 مصرفا، وبعدها وانشرت هذه البطاقات إلى باقي الدول الأوروبية وانجلترا، ولم يقتصر إصدار هذه البطاقات على المصارف بل تصدرها كبرى المحلات التجارية والصناعية والتي يطلق عليها بطاقات الدفع، إضافة إلى أن هذه البطاقات أداة وفاء وهي أيضا من أدوات الائتمان في ذات الوقت لحاملها.

يطلق على بطاقة الائتمان مسميات عديدة منها بطاقة الاعتماد، بطاقة الدفع البلاستيكية أو اللدائنية، ولكن التسمية الأكثر شيوعا هي بطاقة الائتمان، وبهذا فإن تلك التسمية تعبر عن حقيقتها على أساس لفظ Credit والتي تعني الائتمان، الاعتماد، التسليف أو القرض، وكل هذه التعابير تجتمع على عاملين رئيسيين هما: الوقت والثقة، وهذه البطاقة فضلا عن كونها أداة للوفاء أو الدفع فإنها تمنح حاملها إئتمانا مصرفيا قصير الاجل ولهذا غلب عليها مصطلح بطاقة الائتمان.

وفضلا عن ذلك فإن ثمة تعريفات عديدة للبطاقة، ومن افضل التعريفات التي صيغت في هذا الخصوص التعريف الذي ورد ضمن القرارات والتوصيات عن المجتمع الفقهي لمنظمة المؤتمر الاسلامي بأنها: "مستند يعطيه مصدره لشخص معين بناء على عقد بينهما يمكن من شراء السلع والخدمات ممن يعتمد المستند دون دفع الثمن حالا لتضمنه إلزام المصدر بالدفع ومنها ما يمكن من سحب النقود من المصارف.

أ. انواع البطاقات الائتمانية: رغم أن بطاقة الائتمان ذات طبيعة وشكل واحد من حيث مكوناتها إلا أنه توجد عدة انواع نوجزها فيما يلي:

- بطاقة الخصم أو القيد المباشر أو الفوري: اصدارها يتطلب أن يقوم حامل البطاقة بفتح حساب جاري لدى المصرف المصدر لبطاقته، ويودع فيه مبلغا لا يقل رصيده عن الحد الأقصى المسموح له بالشراء في حدوده، وعند شراء سلع وخدمات من قبل الحامل للبطاقة يرسل التجار مستندات الشراء الى المصرف الذي يقوم بالخصم مباشرة بقيمة مشترياته من حسابه الجاري بصورة قيود دفترية، كما يتم الحصول ايضا بقيمة المسحوبات النقدية من آلات سحب النقود.

- بطاقة الخصم الشهري أو الدفع الشهري أو القيد الآجل أو بطاقة الدين: اصدارها لا يتطلب من حاملها الدفع المسبق للمصرف المصدر في صورة حساب جاري كما في البطاقة الاولى، وإنما تتم المحاسبة معه شهريا عن طريق ارسال المصرف المصدر للبطاقة لحاملها كشفا للحساب شهريا يتضمن تفاصيل المبالغ المستحقة عليه نتيجة مشترياته من السلع والخدمات من التجار وكذا مسحوباته النقدية من آلات السحب النقدي أو المصارف، ويطلب منه سداد هذه المبالغ خلال مدة يصدرها المصرف تتراوح بين 25 و 30 يوما.

- بطاقة الائتمان القرضية أو التسديد بالاقساط: وتقوم فكرتها على عدم الدفع المسبق للمصدر مثل النوع الثاني، ولكن سداد المستحق على حامل البطاقة لا يتم شهريا وإنما على أقساط دورية تتناسب مع دخله، ثم اعتبار الباقي عليه قرضا يتم احتساب الفوائد على رصيده في حدود المعاملات سالفه الذكر، وبذلك فهي تمثل أداة وفاء وائتمان.

كما نجد تقسيما آخر لبطاقات الائتمان، يأخذ بعين الاعتبار حسب الزوايا التي نوجزها فيما يلي:

ب. أنواع البطاقات بحسب المزايا التي تمنح لحاملها: يوجد منها نوعان هما:

- البطاقات العادية أو الفضية: هي ذات حدود ائتمانية منخفضة نسبيا لأغلب العملاء عند انطباق الحد الأدنى من المتطلبات عليهم، وتوفر هذه البطاقة جميع أنواع الخدمات المقررة كالشراء من التجار، والسحب النقدي من المصارف وأجهزة السحب .

- البطاقات الذهبية: هي ذات حدود ائتمانية عالية لدى بعض المنظمات راعية البطاقة مثل فيزا، أو ائتمان غير محدود بسقف معين مثل أميركان اكسپريس، وتصدر للعملاء ذوي القدرة المالية العالية، وحاملها يتمتع بمزايا إضافية مجانية، مثل التأمين ضد الحوادث وعادة ما يزيد رسم الاشتراك فيها عن البطاقة الفضية .

ج. أنواع البطاقات بحسب الاستخدام: يوجد نوعان هما:

- بطاقة الائتمان العادية: هي النوع الواسع الانتشار ويستخدم في الشراء من التجار والحصول على الخدمات والسحب النقدي من أجهزة السحب الآلي من المصارف المشتركة في عضوية البطاقة

- بطاقة السحب النقدي الإلكتروني: وتستخدم فقط في عملية سحب النقود إما من أجهزة الصرف الآلي الدولية، أو من الأجهزة القارئة للشريط المغناطيسي المزودة بها المصارف المشتركة في عضوية البطاقة .

د. أنواع البطاقات بحسب الجهة المصدرة للبطاقة: ونجد أربعة أنواع هي:

- بطاقة تشارك في عضوية إصدارها جميع المصارف على مستوى العالم تحت رعاية منظمة عالمية مثل بطاقة الفيزا والماستر كارد.

- بطاقات تصدرها وترعاها مؤسسة مالية واحدة حيث تشرف مباشرة من خلال فروعها هي على عملية إصدار البطاقة والتسويات مع التجار دون أن تمنح تراخيص إصدار البطاقة لأي مصرف أو مؤسسة مصرفية أخرى، وهي بطاقات أميركان إكسپريس.

- بطاقات تصدرها مؤسسات تجارية ليستخدامها حاملوها في الشراء من هذه المؤسسات وفروعها مثل محطات البترين، الفنادق، المطاعم الكبرى وعلى أن تدفع المستحقات إلى المؤسسة مباشرة إما بعد فترة مما يتضمن منح ائتمان منها الى حامل البطاقة وإما حصول حاملها على بعض الميزات مثل تخفيضات السعر وأولوية تقديم الخدمة لهم.

- بطاقة ضمان الشيك: وهي بطاقات تصدرها المصارف لعملائها ليقدموها عند دفع مستحقاتهم بشيكات مسحوبة على المصرف للتأكيد أن الشيك متصرف فيه عند تقديمه للمصرف.

- **البطاقة الذكية:** مع التطور المستمر الجاري في مجال تكنولوجيا المعلومات ظهر جيل جديد من البطاقات يسمى البطاقات الذكية، فهي بطاقات رقيقة إلكترونية تحتوي على معالج دقيق يسمح بتخزين أكبر قدر ممكن من المعلومات عن طريق البرمجة الآمنة، وتحتوي على إسم المتعامل، العنوان، المصرف المصدر لها، طريقة الصرف، تاريخ حياة العميل المصرفية، واخترعت هذه البطاقة سنة 1975، وبدأ استخدامها سنة 1981 من طرف " شركة فيليبس".

يتم استخدام البطاقات الذكية في العالم في مجالات متعددة منها. تحويلها إلى حافظة نقود إلكترونية تملأ وتفرغ من النقود، وتحويلها إلى بطاقة لتعريف الهوية، أو بطاقة صحية أو تذكرة تنقل بوسائل النقل العمومي أو بطاقة امنية، فهي تستخدم كبطاقة إثمان وبطاقة دفع حسب رغبة العميل، فقد بلغ عدد البطاقات الذكية في العالم سنة 2001 بـ 3.5 مليون بطاقة و من أمثلة البطاقات الذكية نجد بطاقة الموندكس.

- **بطاقة ضمان الشيكات:** هي بطاقات يصدرها المصرف لمهمة ضمان الوفاء بشيك، حيث يضمن فيها المصرف مصدرها الوفاء بقيمة الشيكات التي يصدرها العميل حامل البطاقة، فيها نوع من أنواع الضمان الصادر في ورقة مستقلة ويضع العميل رقم بطاقته في ظهر الشيك حتى يستطيع المستفيد الاستفادة من هذا الشيك، فبسبب إصدار هذه البطاقة هو رفض التجار التعامل بالشيكات خشية عدم وجود رصيد للعميل يسمح بالوفاء بقيمة المشتريات فتقوم المصارف بدعم عملائها بإصدار بطاقة الضمان.

- **بطاقة الوفاء:** هي بطاقة تصدرها مؤسسة مجازة وتسلمها إلى عميلها بهدف استعمالها بشكل متكرر في سحب النقود أو بهدف تسديد ثمن السلع والخدمات للموردين دون أن يكون قبولها محضورا بالمؤسسة مصدرة البطاقة فقط، وتكون طريقة الدفع بأسلوبين. مباشر وغير مباشر، فمن التعريف يتضح لنا أن بطاقة الوفاء تتمتع بالخصائص التالية:

- أنها تقوم على ثلاثة أطراف.
- أنها ترتب التزامات أصلية مستقلة في ذمة الأطراف المعنية بها.
- أنها لا تخضع للتنظيم القانوني الخاص بوسائل الوفاء التقليدية.
- **بطاقة السحب الآلي:** هي بطاقات تصدرها المصارف تخول لحاملها إمكانية سحب مبالغ نقدية من حسابه بحد أقصى متفق عليه من خلال أجهزة خاصة بالصرف، أو تابعة لمصارف أخرى تسمى أجهزة الصراف الآلي، والتي تم شرحها سابقا.

4-1-2 النقود الإلكترونية و خصائصها: (1)

- **النقود الإلكترونية:** فالنقود الإلكترونية هي القيمة النقدية لعملة تصدر بشكل الكتروني من قبل القطاع العام أو القطاع الخاص، ويتم تخزينها في جهاز إلكتروني، ويمكن اعتبار هذه النقود أحد الأدوات المالية الرقمية التي مهمتها إنجاز بعض أو كل وظائف النقد.

(1) جليلد نور الدين، زويبة محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 19-20

وفي ضوء ما سبق يتفق الخبراء على ان مصطلح النقود الالكترونية يشتمل على صورتين هما:
الصورة الأولى: هي البطاقات بانواعها المعدة لاستخدامها في أغراض متعددة ويطلق عليها أيضا بتعبير البطاقات المخترنة القيمة أو محفظة النقود الإلكترونية .

الصورة الثانية: هي آليات الدفع مخترنة القيم أو سابقة الدفع التي تمكن من اجراء مدفوعات من خلال استخدام شبكات الحاسب الآلي المفتوحة خاصة الانترنت، كما تسمى أحيانا نقود الشبكة أو النقود السائلة الرقمية.

فالنقود الإلكترونية هي سلسلة أرقام تعبر عن قيم معينة تصدرها المصارف لمودعيها، ويحصل هؤلاء عليها في صورة نبضات كهرومغناطيسية على البطاقة أو على الحاسب الشخصي لتخزن، ويستخدمها هؤلاء على الحاسب لتسوية معاملاتها.

- **خصائص النقود الالكترونية:** يتميز النقد الالكتروني على مجموعتين من الخصائص. خصائص عملية، وأخرى متعلقة باحتياجات الأمان نوجزها فيما يلي:
- خصائص عملية متعلقة بالاستخدام: تتمثل في:
- أنه يحتفظ بالقيمة كمعلومات رقمية مستقلة عن أي حساب مصرفي.
- يمكن تخزينها واستخراجها بسهولة.
- أنه لا يستلزم في معظم الأحيان وجود طرف ثالث لظهار أو مراجعة وتأكد التبادل.
- أنه يتميز بالقابلية للانقسام ويكونه متاحا بأصغر وحدات النقد الممكنة تسييرا لاجراء المعاملات محدودة القيمة.

- أنه يتميز بكون التعامل به متاحا في كافة الاوقات والظروف.
- أنه مصمم ليكون سهل الاستخدام مقارنة بوسائل الدفع الأخرى.

4-1-3 الشيك الالكتروني: (1)

تعتمد فكرة الشيك الإلكتروني على وجود وسيط لاتمام عملية التخليص والمتمثل في جهة التخليص (المصرف) الذي يشترك لديه البائع والمشتري من خلال فتح حساب جاري بالرصيد الخاص بهما، مع تحديد التوقيع الالكتروني لكل منهما وتسجيله في قاعدة البيانات لدى المصرف الالكتروني..

فالشيك الإلكتروني هو المكافئ للشيكات الورقية التقليدية التي اعتدنا التعامل بها، والشيك الالكتروني هو رسالة إلكترونية موثقة ومؤمنة يرسلها مصدر الشيك الى مستلم الشيك (حامله) ليعتمده ويقدمه للمصرف الذي يعمل عبر الانترنت ليقوم المصرف أولا بتحويل قيمة الشيك المالية الى حساب حامل الشيك وبعد ذلك يقوم بإلغاء الشيك واعادته إلكترونيا الى مستلم الشيك (حامله) ليكون دليلا على انه قد تم صرف الشيك فعلا، ويمكن لمستلم الشيك ان يتأكد الكترونيا من انه قد تم بالفعل تحويل المبلغ الى حسابه، فيعتمد تحويل

(1) جليل نور الدين، زوينة محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 20-21

الشبكات الورقية الى شبكات رقمية على أساس الدراسات التي تمت في الو.م.أ والتي اوضحت أن المصارف تستخدم سنويا اكثر من 500 مليون شيك ورقي، تتكلف إجراءات تشغيلها حوالي 79 سنتا لكل شيك وتزايد إعداد الشبكات بنسبة 03% سنويا، وعندما أجريت دراسة عن امكانية استخدام الشبكات الإلكترونية اتضح أن تكلفة التشغيل للشيك يمكن أن ينخفض الى 25 سنتا بدلا من 79 سنتا، هو ما يحقق وفرا يزيد عن 250 مليون دولار سنويا في الو.م.أ فقط .

4-1-4 المحفظة الإلكترونية⁽¹⁾:

المحفظة الإلكترونية تشبه في خدماتها الوظيفة المماثلة للمحافظ المادية، فالمحفظة الإلكترونية هي عبارة عن عدة برامج يتم تحميلها مجانا على الكمبيوتر الخاص بها، فيقوم المشتري من خلال البرامج بتحديد أساليب الدفع التي سيقوم باستخدامها (تحديد محتوى المحفظة)، ويسمح النظام للمشتري باستخدام أي من طرق الدفع الثلاثة (النقد الإلكتروني DIGITAL CACH، بطاقة الدفع الائتمانية والشبكات الإلكترونية) ويتم تحديد رقم سري (ID) للمحفظة لا يعرفه سوى صاحب المحفظة، ويتم تحديد مفتاح عام وخاص بهذه المحفظة ليكون متداولاً مع كل المعاملات التي تتم من خلال المحفظة.

فالمحفظة الإلكترونية تخزن العديد من المعلومات كحد أدنى منها. معلومات الشحن والفواتير شاملة لأسماء المستهلكين، وعنوان الشارع و المدينة والولاية والدولة والكود الإلكتروني (ZIP) ومعظم المحافظ الإلكترونية يمكنها ان تحمل اسماء وارقام بطاقات الائتمان وكذا نقدا إلكترونيا (E CACH) وبعض المحافظ تحتوي على شهادات رقمية مشفرة.

فالمحافظ الإلكترونية مفيدة بصفة خاصة وتوفر قدرا كبيرا من الوقت خاصة محافظ ماستر كارد لما تعرفه من تبسيط لعملية انهاء التسوق، اضافة الى حافظة شركة "أمازون" التي تقوم بتبسيط هذا الأخير، وهناك نماذج أخرى للمحافظ مثل E - WALLET، ومحفظة "باسبورت ميكروسوفت" ومن ثم يمكن تلخيص خطوات الشراء باستخدام الحافظة الإلكترونية تجربة CYBER CACH كما يلي:

- اختيار السلع او السلعة المطلوبة شراؤها من مقر البائع.
- إضغط زر PAY ليبدأ برنامج المحفظة على حساب المشتري.
- أدخل الرقم السري الخاص بك ID ثم حدد طريقة الدفع المناسبة من الطرق المتاحة في محفظتك.
- بمجرد الانتهاء من ذلك يتم إعطاء الأمر لبدء إجراءات الدفع فيقوم برنامج المحفظة بإرسال رسالتين هما:
- الأولى: تتضمن بيانات السلع المطلوب شراؤها وفقا للاختيار المحدد وهي رسالة مفتوحة .
- الثانية: تتضمن المبلغ المطلوب دفعه خصما من حساب المشتري وإضافته الى حساب البائع المحدد وهي رسالة يتم تشفيرها من طرف شركة CYBER CACH.
- تقوم هذه الأخيرة بفتح الرسالة المشفرة وتحديد صحة ما بها من معلومات ثم إعادة تشفيرها وإرسالها الى مصرف البائع.

(1) جليلد نور الدين، زويطة محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 21-22.

- يقوم المصرف البائع بتنفيذ المعاملة المالية وإخطار CYBER CACH بإتمام المعاملة.
- تقوم شركة CYBER CACH بإخطار البائع بإتمام المعاملة.
- يقوم البائع بإخطار المشتري بإتمام المعاملة.

4-2 القنوات المصرفية وبعض الخدمات المصرفية الأخرى:

4-2-1 الخدمات المصرفية: تتمثل فيما يلي: (1)

- أجهزة الصراف الآلي (ATM): AUTOMATED Teller Machines

كان أول تطبيق للميكنة في مجال خدمة عملاء المصرف عندما تم تركيب أجهزة صرف العملة النقدية (cache Dispensing Unités) لدى المصارف المختلفة وقد كانت أجهزة صرف العملة النقدية هي صورة مبسطة لما عرف بعد ذلك باسم أجهزة الصراف الآلي التي تمثل أحد جوانب نظام تحويل الإلكترونيات للأموال حيث إنتشرت هذه الأجهزة (الصراف الآلي) بشكل مكثف في كل الدول الصناعية وعديد من الدول النامية .

توجد هذه الأجهزة داخل صالات المصارف وخارجها وصلات السفر والوصول والمطارات، ومحطة السكك الحديدية. فأجهزة الصرف الآلي من أجهزة الصراف العملة تتركب لدى المصارف خدمة للزبائن حيث تسهل للزبون سحب ما يحتاج إليه من عملة نقدية دون ما حاجة إلى التوجه إلى أحد شبابيك المصارف، ولو كانوا على بعد آلاف الأميال من هذه المصارف.

فقد أتاح هذه الأجهزة للعملاء القدرة على مباشرة النشاطات المصرفية المختلفة طوال مدة 24 ساعة يوميا طوال أيام الأسبوع وبتكلفة أقل بكثير من تكلفة الصيرافة حيث يستطيع العميل أن يستفيد من أجهزة الصراف الآلي مجموعة من خدمات منها، التعرف على رصيد حسابه القيام بإجراء سحب نقدي من الحساب، إجراء إيداعات نقدية، معرفة حركة الحساب في الفترات السابقة إجراء التحويلات النقدية بين حساب سداد الفواتير ... كما أنها توفر كثير من الوقت وجهد العميل.

ولأجل الاستفادة من خدمات جهاز الصراف الآلي على العميل أن يتقدم بطلب إلى المصرف الذي يتعامل معه الذي يتوافر لديه هذا الجهاز لكي يزوده ببطاقة لاستخدامها في جهاز (ATM) وأيضا برقم شخصي (PIN) وهو رقم سري خاص بالعميل، حيث يقوم العميل بإدخال بطاقة ATM في الجهاز الرقم المسجل في رقمه الشخصي PIN على جهاز ثم يسجل الرقم الذي يود سحبه وتختلف قيمة عمولة استخدام أجهزة (ATM) من مؤسسة لأخرى وبحسب العمليات التي يقوم بها.

- نظام الإيداع المباشر: يسمح هذا النظام بإضافة المبالغ التي تصل إلى العميل بصورة دورية متكررة إلى حسابه لدى المصرف الذي يتعامل معه مباشرة وبشكل آلي، كأن تضاف إلى الحساب مدفوعات الأجور والرواتب التأمين الاجتماعي المعاش، شيكات المعونة الحكومية، أرباح الأسهم وما يشبه ذلك من مدفوعات دورية.

(1) جليلد نور الدين، زوينة محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 22-25.

حيث يقوم العميل بتفويض الجهة التي تقوم بالتحويل في إضافة المبلغ آليا لحسابه، مثلاً: يتفق مقدماً مع الجهة التي يعمل لديها على تحويل شيك الراتب الذي يتقاضاه شهرياً إلى حسابه بالمصرف عن طريق نظام الإيداع المباشر، وبذلك يستلم العميل المبالغ المحولة إليه دون أي جهد وفي أمان تام ودون تأخير كما أنه تحتسب له فائدة فور استلام المبلغ المحول إذا كان الرصيد الموجود بالحساب.

- السحب الآلي المباشر (المدفوعات الإلكترونية): في هذه الحالة على العميل أن يفوض المصرف الذي يتعامل معه مقدماً على إجراء هذه المدفوعات بصفة دورية حسب التعليمات الصادرة إليه.

حيث تعتبر هذه الوسيلة طريقة سهلة ومحكمة لإجراء المدفوعات المتكررة مثل سداد أقساط الرهن العقاري، سداد أقساط التأمين، والفواتير والضرائب ومطلوبات بطاقة الائتمان، رواتب العمال... الخ، ويعرف هذا الأسلوب في الدوائر المصرفية باسم الخصم المصرح به مقدماً، حيث يفيد ذلك في التقليل من الجهد والنفقة وسداد الالتزامات في وقتها دون تأخير مما يجنب غرامات إن وجدت هناك تأخير عن وقت السداد كما يوفر على المصرف الجهد والوقت والنفقة كما في حالة الإيداع المباشر.

- الاعتماد المستندي الإلكتروني: أدت التطورات التكنولوجية الحديثة إلى ظهور الاعتماد المستندي الإلكتروني، وفيه يقوم المستورد بإرسال طلب إصدار اعتماد مستندي وذلك بواسطة الحاسب الإلكتروني الفاكسميلي، فإذا قبل المصرف مصدر الاعتماد طلبه فإنه يقوم بإرسال رسالة معادة بالوسيلة نفسها ويرسل نص الاعتماد إلكترونياً إلى المستفيد وقبل انتهاء صلاحية الاعتماد يرسل المستفيد إلكترونياً الفواتير اللازمة المتعلقة بالشحن كما يقوم بالطلب مع الأطراف المشاركة في العملية كالشحن والمؤمن والمفتش أن يقوموا بإرسال رسائل الكترونية بمستنداتهم للمصرف مصدر الاعتماد مع تحمل كل طرف من هؤلاء المسؤولية في الإرسال غير الدقيق لما أرسله من مستندات ثم يقوم المصرف مصدر الاعتماد بإرسال الرسائل الإلكترونية الواردة إليه للمصرف المبلغ حيث يقوم هذا الأخير بفحص الرسائل المرسلة في شكل ورقي للتأكد من مطابقتهم مع شروط الاعتماد الإلكتروني فإن تبين للمصرف المبلغ وجود خلافات في المستندات فإنه يقوم بإخطار المستفيد بذلك أما إذا كانت الرسائل مطابقة لشروط الاعتماد فإنه يتم الدفع إلكترونياً للمستفيد وذلك بالتحويل الإلكتروني للمبالغ إلى حساب المستفيد وإجراء قيد معاكس في نفس الأسلوب الإلكتروني على حساب طالب فتح الاعتماد.

- الاستعلام المصرفي: تكتسي مادة الاستعلام المصرفي أهمية خاصة في عصرنا الحاضر نظراً لسهولة الاتصالات وانتقال المعلومات بأساليب وطرق المكننة الحديثة، حيث تتيح وظيفة الاستعلام المصرفي الاطلاع على المعلومات الخاصة بزيائنها والتي لا تكون عادة في متناول الآخرين وهي تؤمن إدارة مصالحها ومصالح زبائنها بصورة أفضل .

وينجم عن هذا الاتجاه في المصالح ثقة متبادلة بين المصرف وعملائه تدرج أهميتها في أن يكون العميل دائماً أو مديناً للمصرف ولا تكتمل هذه العلاقة إلا بتمكين كل فريق من معرفة حقوق والتزامات الفريق الآخر.

لهذا تقوم المصارف بتجميع المعلومات وتخزينها على أساس معطيات يصعب استخراجها وتسييرها عن طريق الكمبيوتر حيث أظهرت إحدى الدراسات في الـ 15 سنة، أن تكلفة تخزين المعلومات انخفضت، حيث كانت منذ 20 سنة تتم الدراسة في 15 ساعة، ثم أصبحت باستخدام التكنولوجيا الحديثة تتحقق في 3 دقائق، فالاستعلام المصرفي يسمح بتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: تحقيق قرارات سريعة ودقيقة (عدم دراسة قرض مثلاً). المعرفة الجيدة للسوق.

التنبؤ بالقروض التي تم تسليمها وبالتالي المعالجة المبكرة. تحسين علاقاته مع الزبائن حيث يصبح من الواجب مراعاة الوقت. تقديم معلومات كثيرة ودقيقة وسريعة على أي نشاط حيث يصبح المصرف عبارة عن مستشار يوضح المزايا والمخاطر والمنافسين في سوق العمل. توزيع حركة واتجاهات ورغبات العملاء التي يعتمد عليها المصرف في تحديد أنواع الخدمات التي يقدمها لزملائه حالياً ومستقبلاً.

4-2-2 قنوات الصيرفة الالكترونية: (1)

أما قنوات الصيرفة الالكترونية فتشمل القنوات التالية:

- **الانترنت المصرفي (الصيرفة عبر شبكة الانترنت):** ينتمي هذا النوع من الخدمات إلى مجموع الخدمات التي يطلق عليها الخدمات المصرفية من المنزل. أما الأنترنت فهي تتكون من شبكات من الحاسبات مرتبطة ببعضها بواسطة خطوط اتصال من مختلف أنحاء العالم، وتتيح بذلك إمكانية الوصول السريع للمطلوب بيسر وبأقل التكاليف، ويتم الاتصال عن طريق الأنترنت عبر البريد الإلكتروني EMAIL أو عن طريق خدمة (WWW) WORLD WIDE WEB والتي يعبر عنها بشبكة المعلومات العالمية.

وبدأت المصارف تدريجياً في تبني تقديم خدمات مصرفية من خلال شبكة الأنترنت لقلّة تكلفتها وتقبل العملاء لهذه الخدمة والتأقلم معها والتدريب عليها، ونمت في الدول المتطورة وخاصة في أوروبا الغربية حتى أصبحت تمثل 13 % من دخل المصارف، وأصبحت تقام مصارف كاملة على شبكة الانترنت تقدم خدماتها للعملاء على هذه الشبكة، ملصق عليها اسم المصارف الصورية الاعتبارية أو المصارف الافتراضية.

وتتطلب هذه الخدمات توفر شبكات عريضة داخل البلاد وربطها بالشبكة العالمية: "الانترنت" إضافة إلى ضرورة معرفة العميل استخدام برنامج التصفح على الشبكة، أما الهاجس الأكبر للعملاء هو الأمن وهو يعمل كحاجز نفسي لانتشار الخدمة، ورغم هذه المعوقات إلا أن التوسع مستمر في استخدام شبكة الأنترنت .

(1) جليل نور الدين، زوينة محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 25-28.

- **الصيرفة عبر التلفزيون (التلفزيون المصرفي):** ظل التلفزيون من أكثر الوسائل الناجحة للإعلام الجماهيري، وقد تم تطوير نظام التلفزيون ليتيح التراسل من المشترك لمقدمي خدمة الإرسال وأصبح ما يطلق عليه بالتلفزيون التفاعلي (Interactive TV).

- **الهاتف المصرفي:** تعتمد هذه الخدمة على وجود شبكة تربط أفرع المصرف الواحد ككل وتمكن الموظف المنوط به تقديم الخدمة الهاتفية من الوصول لبيانات العمل مباشرة من أي فرع المصرف حيث العميل يقوم بالاتصال برقم موحد للحصول على خدمة محددة من مصرفه فإن هذا الأخير سيزوده برقم شفري للجهة التي ستلقى المدفوعات ثم يزوده برقم حساب ورقم سري فإن ما أراد العميل سداد فاتورة مثلاً فعليه الاتصال برقم تليفون المصرف الذي يتولى هذه الخدمة ثم يضغط على أزرار التليفون برقم حسابه ثم الرقم السري ثم يدخل الرقم الشفري للمدفوع إليه وقيمه المبلغ المراد سداده، وتسمى هذه الخدمة، خدمة سداد الفواتير بالتليفون، كما يستطيع العميل الحصول على خدمات أخرى عن طريق الهاتف المصرفي مثل خدمات استعلامية، خدمات تحويل المبالغ لجهات معلومة، طلب خدمات دفتر الشيكات، كشف الحساب، ثم تطوره استخدام الهاتف المصرفي بإدخال أجهزة الرد التلقائي على مكالمات العملاء..

- **الشبكات الوطنية للتحويل الآلي للمدفوعات:** كانت التحويلات النقدية المحلية تتم من حساب مصرفي إلى حساب مصرفي آخر، ويجري تنفيذها في الماضي بواسطة الشيكات أو الحوالات المصرفية، ثم تجمع هذه السندات (شيكات، حوالات) من طرف كل مصرف ويتم التبادل بين مندوبي هذه المصارف في غرفة المقاصة (المقاصة التقليدية) وتتم في ثلاثة أيام وقد تطور نظام المدفوعات النقدية بحيث أصبحت تتم العملية السابقة (تبادل السندات) إلكترونياً باستخدام نظام التحويل الإلكتروني للأموال (*) (EFT) (**)، فهو نظام يكفل تحقيق البساطة والفعالية في شؤون الإدارة المالية ويوفر الجهد والوقت والأمان ويتيح للعميل ممارسة أعماله ونشاطاته في أي وقت وأي مكان.

- **شبكة سويفت للتحويل الآلي للمدفوعات « SWIFT »:** كان يتم تنفيذ التحويلات الخارجية عن طريق البريد وإذا كان عاجلاً يتم تنفيذه تلغرافياً أو بالتلوكس أما في الوقت الحاضر فإن التحويل النقدي الدولي إذا كان عاجلاً فإن المصرف يستخدم في تنفيذه نظام شبكة "سويفت" التي باشرت نشاطها الفعلي في ماي 1977 والتي تأسست بواسطة 239 مصرف من أوروبا والو.م.أ وكندا، مركزها الرئيسي في بروكسل لا تهدف إلى الربح بوصفها مؤسسة تعاونية، فهي لا تقوم بعمل تسويات بين حسابات المصارف ومراسيلها وإنما تقتصر مسلمتها على مجرد نقل تعليمات من مصرف لآخر بسرعة فائقة أي نقل رسائل تحويلات نقدية بين العملاء في بلدين مختلفين (تتلقى الرسائل من المصارف).

- **الهاتف الجوال (المصرف الخلوي).**

(*)- يتكون نظام التحويل الإلكتروني للأموال EFT من أربعة عناصر أساسية هي : أجهزة طرفية، أجهزة الكمبيوتر، خطوط أو شبكة الاتصالات، برامج الكمبيوتر.

(**)- EFT : Electronic Funds Transfers.

المطلب الرابع: نظم المعلومات التسويقية للخدمات المالية

أولاً. مفهوم الخدمات: هناك شبه اتفاق بين كثير من الكتاب حول تعريف الخدمة على أنها نشاط أو منفعة أو إشباع يقدمها البائع إلى المشتري وهي بطبيعتها غير ملموسة، ولا يرتبط إنتاجها بمنتج مادي ملموس، ولا يترتب عنها نقل للملكية.

لقد عرف Stanton الخدمة بأنها أوجه نشاطات غير ملموسة تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي مقابل سداد مبلغ معين من المال، بحيث لا تقتزن هذه الخدمات ببيع منتجات أخرى¹.

أما Kotler فقد اعتبر الخدمة أنها أي نشاط أو أداء يمكن لطرف أن يقدمه لطرف آخر، ومن الضروري أن يكون غير ملموس ولا ينتج عنه أي نقل للملكية، وإنتاجه قد يرتبط بالمنتج المادي أو لا يرتبط به. ويتضح من التعريفين السابقين ما يلي:

- 1- أن الخدمة أداء أو نشاط وليست شيء مادي ملموس.
- 2- تتطلب الخدمة وجود طرفين، طرف يقدم الخدمة وطرف يحصل عليها.
- 3- الخدمة غير ملموسة ولا يمكن إدراكها أو الإحساس بها.
- 4- لا ينتج عن أداء الخدمة نقل للملكية باعتبار أنها غير ملموسة.

ثانياً. مفهوم نظم المعلومات التسويقية: (1)

تعد نظم المعلومات التسويقية ابتداء أحد النظم الفرعية الوظيفية للمعلومات في المؤسسة المالية في إطار النظام الكلي للمعلومات الإدارية، ومن ثم فإن تحديد مفهوم هذه النظم ينحصر في هذا الإطار أيضاً انسجاماً مع المفهوم الشامل لنظام المعلومات. إذ عرفه كينغ بأنه أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة والذي يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها وتخزين المعلومات واسترجاعها وإرسالها إلى صانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها.

ويعرف أيضاً بأنه الهيكل المعقد والمتكامل من الأطر البشرية والأجهزة والمعدات والإجراءات الذي يصمم لتجميع البيانات من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للمنظمة لتوليد معلومات تساعد الإدارة التسويقية في صنع القرارات السليمة.

ويمكن تعريف نظم المعلومات التسويقية للخدمات المالية بأنه: النظام الذي يسهل مهمة الإدارة المؤسسة المالية في صنع القرارات الخاصة بتسويق الخدمات المالية المقدمة للزبائن، من خلال تجميع البيانات عن مصادرها المختلفة ومعالجتها لتوفير المعلومات الضرورية عن النحو الذي يسهم في تحقيق الأهداف الموضوعية

¹ Stanton.W، Fundamentals of Marketing، Mc Graw- hill، Auckland، 1984، P.494.

(1) محمد سالم، تسويق الخدمات (المبادئ النظرية والحالات التطبيقية)، مطبعة جامعة عين شمس، القاهرة، 1997، ص13.

ثالثاً. مكونات نظام المعلومات التسويقية للمؤسسات المالية:

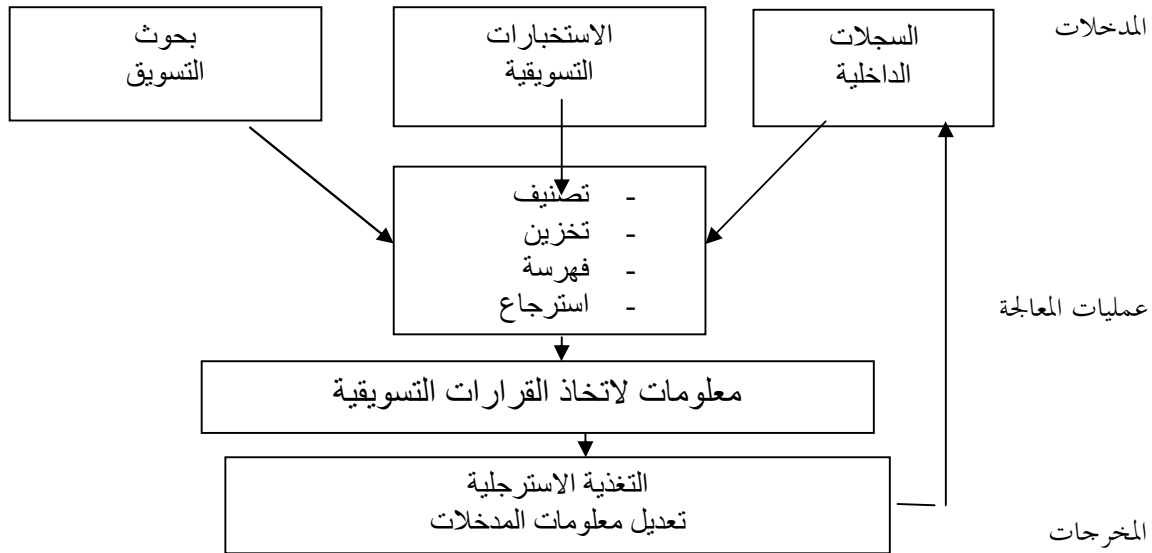
يختلف نظام المعلومات التسويقي من مؤسسة مالية لأخرى، حيث هناك نظام معلومات تسويقية تتناسب مع متطلبات واحتياجات البنوك سواء كانت تجارية أو إسلامية، وأخرى تتناسب مع متطلبات واحتياجات شركات التأمين، وثالثة تتناسب مع متطلبات واحتياجات شركات الاستثمار. وبالإضافة إلى ذلك فإن هناك مؤسسات مالية كبيرة الحجم وأخرى صغيرة الحجم، وعليه، فإن متطلبات واحتياجات منها تنعكس على تصميم نظام المعلومات التسويقي. ففي المؤسسات المالية الكبيرة تجري عملية معالجة البيانات باستخدام أجهزة الكمبيوتر، وفي أحيان أخرى تتم هذه المعالجة باستخدام بعض النماذج الإحصائية.⁽¹⁾ ويتكون نظام المعلومات التسويقية من المدخلات التي تتوافر من الأنظمة الفرعية التالية:

- السجلات الداخلية.

- الاستخبارات التسويقية.

- بحوث التسويق.

الشكل رقم (1-2): مكونات نظام المعلومات التسويقي



المصدر: سليمان الجيوسي، محمد الطائي، تسويق الخدمات المالية. الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، 2011، ص

397.

(1) - سليمان الجيوسي، محمد الطائي، تسويق الخدمات المالية. الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة، 2011، ص 395.

المبحث الثاني: الاتجاهات الحديثة لسياسات التسويق المصرفي

من الواضح أن هناك تطورا كبيرا في أسلوب ومجال نشاط البنوك خلال السنوات الأخيرة بفضل التقدم العلمي والتكنولوجي الذي يشهده العالم، حيث أخذت البنوك بمبدأ تعدد المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء، بعد أن كانت خدماتها تقتصر على الوظائف التقليدية، وبناء على ذلك ظهرت خدمات مصرفية حديثة ومتطورة والتي ترتب عليها تطور هائل في نظم وأساليب عرضها في السوق، وبذلك أصبحت البنوك تتميز بظاهرة التنوع الكبير في الخدمات والتزايد المستمر في عدد العملاء، ونتيجة لكل ذلك توسعت البنوك في الاعتماد على الأجهزة والحاسبات الإلكترونية و الأساليب المعلوماتية المتطورة بهدف تقديم أفضل للخدمات و جذب أكبر عدد من العملاء، وبالتالي المحافظة على حصتها السوقية.

إن تسويق الخدمات المصرفية هو التعبير عن إستراتيجية البنك لفترة مقبلة في مجال الإحاطة الواسعة بسوق العمليات المصرفية والعوامل التي تؤثر فيه، ومتابعة لما يطرأ من تطورات على العمل المصرفي. ولقد أصبح التحدي الحقيقي الذي يواجه البنوك هو عملية ابتكار منتجات و خدمات مصرفية تلي نطاق واسع من العملاء باعتبارهم نقطة البدء في العمل المصرفي.

لقد أرتبط تطبيق المفاهيم التسويقية بالسلع المادية وحتى عهد قريب لم يهتم أحد بتطبيق هذه المفاهيم في مجال الخدمات بالرغم من أن عناصر المزيج التسويقي يمكن تطبيقها بكفاءة في دراسة وفحص أنشطة الخدمات. وقد بدأ الاهتمام يزداد بتسويق الخدمات بوجه عام والخدمات المصرفية بوجه خاص في الوقت الراهن، حيث يعتبر العنصر البشري أهم عناصر صنع وأداء هذه الخدمات.

المطلب الأول: سياسة الخدمة المصرفية "المنتج المصرفي"

إن جميع عناصر المزيج التسويقي الأخرى تدور حول المنتج، ليس المقصود بذلك أن هذه العناصر ليست بالمهمة، بل في الواقع تلعب دورا جوهريا في تسهيل عملية قبول السوق للمنتج.(1) كما أن سياسة المنتج المصرفي لها دور في خلق منتجات جديدة، وكذا الحفاظ على المنتجات الحالية، ويمكن تعريفها كما يلي: "هي مجموعة من القرارات الأساسية، المرتبطة بالخصائص الجوهرية، أو الأصلية للمنتج البنكي التي سيعرضها البنك التجاري لزبائنه".(2)

والمنتج البنكي لا يتم إعداده بدلالة ما يستطيع البنك التجاري القيام به، وإنما بدلالة ما يطلبه ويرغب فيه الزبائن لأن مواصفات المنتج البنكي ليست فقط مادية، تقنية، وإنما سيكولوجية أيضا . والبنوك عامة، تواجه عقبات ناشئة عن المنافسة الشديدة في السوق البنكي، وكذا محاولة كل بنك الحصول على أكبر حصة ممكنة، ونتيجة لهذا فإن كل بنك يحرص على تطوير خدماته ومنتجاته المقدمة للسوق بحيث لا سبيل للوصول لهذا الغرض إذا لم يحاول إضافة الجديد لهذه المنتجات بشكل مستمر(3)، وبالتالي

(1) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 49.

(2) Dictinnaire Marketing Assurance ،Yves le Golvan، p106، PARIS 1998

(3) هواري المعراج، مرجع سابق، 77.

سوف نحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى كيفية تطوير المنتجات والحفاظ عليها وكذا خلق منتجات جديدة، ومعرفة المنتجات التي يجب التخلي عنها .

1- خلق منتجات جديدة:

تعتبر فكرة خلق منتجات جديدة عنصرا مهما في الحفاظ على الزبائن القائمين، وكذا جلب زبائن جدد، فتوفر البنك على مجموعة من الخدمات المميزة، تجعله دائما مميزا عن الآخرين لأن البنك يعيش في وسط محيط يتسم بالتغير في كل شيء، تغيرات تكنولوجية وفنية سريعة، تغيرات في مفاهيم وحاجات المتعاملين إلخ . كما يعتبر الابتكار والتجديد لب عملية التخطيط في البنك، لأن الجديد هو دائما ملفت لإنتباه الزبائن خاصة وإن كان الابتكار يحقق لهم منافع جديدة، فهذا يجعلهم يتمسكوا بالبنك المبتكر دون غيره .

إن الحاجة إلى خلق منتجات مصرفية، تعود لعدة أسباب و عوامل تدفع البنك إلى إتخاذ خطوة مثل هذه، قد تكون هذه الظروف إقتصادية، سياسية، ثقافية، تكنولوجية، إجتماعية، جغرافية(1)، وهذه المنتجات الجديدة، تستمد أفكارها من مصادر محددة والتي يمكن تصنيفها إلى نوعين مصادر داخلية ومصادر خارجية.(2)

1-1 المصادر الداخلية لتطوير الخدمة الجديدة:(3)

تعد أهم المصادر فاعلية كونها نابعة من داخل المصرف بالتالي فهي أقدر على فهم إمكانيات و ظروف المصرف وكذا ما يحتاجه العملاء، وبالتالي فهذه المصادر تعطي أفكارا لتطوير العمل المصرفي وتحسين الخدمة ومن أهم هذه المصادر:

أ. إدارة البحث و التطوير: وهي من أهم المصادر الداخلية للأفكار الجديدة وضوحا كونها تضم مختصين في مجالات مصرفية مختلفة و ذوي خبرة واسعة، ويقومون بإجراء بحوث ودراسات حول خدمات المصرف، السوق المصرفي و المنافسة، ثم تقديم إقتراحات لإدخال خدمات مصرفية جديدة.

ب. إدارة التسويق: حيث تقوم بمهمة تطوير وتنمية الخدمات المصرفية وتقديم الجديد من أجل الحفاظ على العملاء الحاليين و إستقطاب عملاء جدد ما يحقق ربحية للمصرف وإستقراره و إستمراره و عليه تقوم إدارة التسويق بتحليل ما يلي:

ü السوق المصرفي المحلي والدولي وما طرأ عليه من تغيرات .

ü إحتياجات و رغبات العملاء بمختلف أنواعها .

ü أساليب تقديم الخدمات المصرفية وما طرأ عليها من تحسين و تطوير .

(1) محسن أحمد الخضير، التسويق المصرفي، " مدخل متكامل للبنوك لإمتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات " . إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، 2005، ص 239 .

(2) Boone louise.E.and Kurtz davide ،Contemporary Marketing . the Dryden Pressint ،1992 ،p309

(3) فيروز قطاف، التسويق البنكي بين النظرية و التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم الإقتصادية فرع إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، دفعة 2003، ص 59 .

ت. مديري المصرف ورؤساء قطاعاته التنفيذيين: حيث هم أقرب لظروف العمل داخل المصرف و الظروف المحيطة به، ما يجعلهم يتقدمون بإقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية .

ث. موظفي المصرف: وهم بحكم إحتكاكهم المباشر بالعميل وعلى دراية واسعة بالإنطباع الذي يحمله العميل عن الخدمة ومدى إشباعها لحاجاته و رغباته و أوجه النقص و القصور، من هنا يجب الإهتمام بأصحاب الأفكار المبدعة لأهمية أفكارهم لتحسين و تطوير الخدمة سواء في ما يخص الخدمة ذاتها أو طريقة تقديمها.

1-2 المصادر الخارجية لتطوير الخدمة الجديدة:⁽¹⁾

تضم مجموعة من المصادر التي يمكن أن تقدم أفكارا ومقترحات وإنتقادات من شأنها تطوير الخدمة المصرفية القائمة أو إدخال خدمة جديدة ومن أهم هذه المصادر:

أ- عملاء المصرف: بما أن الهدف الرئيسي للمصرف هو إرضاء حاجات و رغبات العميل فإن هذا الأخير كثيرا ما يعبر عن رأيه تجاه الخدمة المصرفية، ويصبح إستبيان هذه الرغبات من بين المصادر البحث عن أفكار جديدة ويكون التعرف على هذه الرغبات عن طريق: بحوث السوق، المقابلات، إقتراحات العملاء الشفوية أو المكتوبة .

ب- البنوك التابعة و الشركات ذات العلاقة بالمصرف: تقوم المصارف بإنشاء شركات وبنوك تابعة تخصص لمزاولة نشاطات مصرفية معينة أو العمل في مناطق معينة، و إن هذه الشركات و البنوك التابعة تعمل على تزويد المصرف بأفكار ميدانية نظرا لما تقوم به من دراسات للسوق و تزويد المراكز الرئيسية بنتائج الأبحاث و الدراسات التي تنشط بها ومن ثم تقدم إقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية .

ج- معرفة حاجات و متطلبات الحكومة: نظرا للدور الذي تلعبه الدولة في تنظيم الأنشطة الاقتصادية فإنها بحاجة لخدمات مصرفية ومواصفات خاصة تساعد على القيام بهذا الدور، ومن ثم فإن التعرف على ما تحتاجه الحكومة و منظماتها من خدمات يمكن المصارف من إكتشاف مجموعة خدمات مصرفية جديدة أو تطوير الموجودة خاصة مع ضغوط الجودة، التوافق مع تيار العولمة وغيرها .

د- المصارف المنافسة: حيث تقوم بعض المصارف الرائدة بتقديم خدمات جديدة في السوق إذا ما ثبت نجاحها قامت بتقليدها باقي المصارف سواء بتقديم الخدمة كما هي أو بإدخال تحسينات عليها وتطويرها .

هـ- البحوث و الدراسات الأكاديمية: حيث تهتم بعض الرسائل الجامعية و الأبحاث الأكاديمية بدراسة النشاط المصرفي وتحليل الخدمات المصرفية المقدمة وتقديم مقترحات لتطويرها وبهذا تستفيد المصارف من هذه البحوث في تقديم أفكار جديدة وكثيرا ما تتبنى هذه الدراسات بالإتفاق عليها و تنظيم ندوات ومؤتمرات يحضرها خبراء وباحثون لتقديم آرائهم ومقترحاتهم فيها يخص تطوير الخدمات المصرفية .

كما أن وكالات الإعلان ونتيجة لإحتكاكها المباشر بالسوق تعد مصدرا من مصادر الأفكار الجديدة هي وشركات البحوث الخارجية التي تتعاقد مع البنوك وتقوم بدراسات وبحوث تطويرية للخدمات المصرفية .

⁽¹⁾ فيروز قطاف، مرجع سابق، ص 60 .

1-3 مراحل تقديم خدمة مصرفية جديدة:

تعمل أغلبية المصارف على تطوير وتحسين خدماتها عبر سلسلة من المراحل المنطقية المتتابعة وهي تتمثل فيما يلي: (1)

أ- مرحلة توليد الأفكار: تبدأ عملية تقديم خدمة مصرفية جديدة، لمنتج بنكي جديد مبتكر قد يكون مصدرها من طرف أحد مصادر التفكير الابتكاري داخلي و خارجي، وغالبا ما تتعدد الأفكار الجديدة في هذه المرحلة وبالتالي يجب تجميع أكبر قدر ممكن منها حتى يتسنى الاختيار منها فيما بعد .

ب- مرحلة تصفية الأفكار: القيام بوصف وتشخيص الفكرة، وتحديد ملامحها و مكوناتها، وما تحتاجه من إمكانيات وعناصر مباشرة.

ج- مرحلة الدراسات الاقتصادية: وتتم بإعداد دراسة وتحليل إقتصادي يشمل للفكرة، ومدى إمكانية نجاحها والعائد و التكلفة الخاصة بها وتأثيرها الإيجابي أو السلبي على كل الخدمات المالية التي يقدمها البنك، أو على السوق البنكي ككل .

د- مرحلة وضع إجراءات ودليل العمل "دليل تنفيذي": بحيث يكون كمرجع إسترشادي و توجيهي يضمن الخطوات التنفيذية للتابعين على الأقسام التنفيذية و العاملين فيها والقيام بها لتنفيذ هذه الخدمة .

هـ- مرحلة إختيار الخدمة: وفيها يتم إدخال الخدمة المقترحة في بعض الفروع الرئيسية لإختيار مدى تقبل السوق لها وإقبال الزبائن عليها، وردود أفعالها تجاهها (من حيث الجودة، السعر، طريقة التقديم) .

و- مرحلة تقديم الخدمة في سوق التعامل التجاري: حيث تطرح الخدمة المصرفية الجديدة في السوق وتعمم على كافة الفروع والمناطق الجغرافية الخاصة بالبنك و التركيز على الجهود التسويقية .

بعد تحديد المراحل السابقة الذكر يجب تقييم ومراقبة نتائج تقديم الخدمة للسوق بالإهتمام بالمعلومات المرتدة، وتشمل مراجعة أداء الخدمة المصرفية الجديدة عدة نواحي منها: (2)

ü مدى رضى العملاء عن الخدمة مقارنة بالخدمات المنافسة .

ü إمكانية إستجابة المصرف السريعة للتعديل في الخدمة لمقابلة التغيرات التسويقية.

ü مستويات الربحية و المبيعات و التكاليف .

ü موقع الخدمة المصرفية في مراحل دورة الحياة .

ولكن رغم كل الجهود المبذولة من طرف البنك من مسؤولين وموظفين إلا أنه يمكن للمنتج الجديد أن يتعرض للفشل كما يمكن أن يكتب له النجاح وهناك إعتقاد بأن سبب فشل المنتجات الجديدة يكمن في: (3)

ü ضعف حجم السوق المتوقع أو المحتمل .

ü خلل في تصميم المنتج الجديد .

ü تقديمها إلى السوق في غير وقتها المناسب .

(1) محسن أحمد الخضيرى، مرجع سابق، ص 239.

(2) عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 185 .

(3) Boone Louise، kurtz Davide، OP.Cit ،p309 .

ü الإرتفاع الكبير في السعر .

ü ضعف برامج الترويج مع إشتداد المنافسة .

كل هذه الأسباب قد تؤدي إلى زوال هذه المنتجات الجديدة التي هي بطبيعتها تظهر وتختفي، نظرا للتطور التكنولوجي أو تغيير الظروف الإقتصادية، وهذه حتمية تؤدي لإختفائها .

2- الحفاظ على المنتجات القائمة و محاولة تطويرها:

إن عملية الحفاظ على المنتجات القائمة والسعي لتطويرها يمثل محورا هاما في أي إستراتيجية يتبناها المصرف لمواجهة التحديات ومقتضيات التغيير، وهذا بتدعيم بقائه في السوق وإستمراره، وعلى ذلك فإن الإدارة المصرفية تجد نفسها أمام حتمية التطوير الابتكار، وكذا الصيانة⁽¹⁾، فالمنتج البنكي يعيش دورة حياة تمر بمراحل مختلفة لها طبيعة خاصة بالنسبة لها، وللحفاظ على هذا المنتج يستدعي ضرورة التحسين في كل مرحلة من مراحل حياته وتمثل هذه الدورة في:

2-1 مرحلة الإنطلاق (التقديم): تتميز هذه المرحلة بنمو بطيء في المبيعات، بحيث يتم فيها إدخال منتج لأول مرة، بشكل تجريبي، أين يتعرف عليه الزبون، وفي العادة، يتعين على إدارة البنك تحديد الوقت المناسب لتقديم هذا المنتج إلى السوق وتهيئة المناخ في السوق حتى يلقي المنتج قبولا فور تقديمه، ولكن كل هذه التحضيرات والدراسات هي مكلفة جدا، وهذا ما نلاحظه على منحني الأرباح الذي يؤثر إلى أرباح سلبية خلال هذه المرحلة، وذلك بسبب حجم الإنفاق الكبير الذي يتحمله البنك في هذه المرحلة⁽²⁾.

2-2 مرحلة النمو: تتميز هذه المرحلة بتسارع مبيعات المنتج وتزايدها، حيث ينمو إدراك ومعرفة المستهلكين بوجوده، وبالتالي يسارعون لإقتنائه، وهذا التسارع والتنامي في المبيعات يدفع بالشركات التي لم تدخل السوق بعد إلى التفكير بضرورة دخولها. إلا أنه ولحين دخولها فعلا، تبقى الشركة المبتكرة هي صاحبة الحصة السوقية الأكبر، وكتيجة للمنافسة وتسارع المبيعات، فإن حالة اللاربحية سرعان ما تتحول إلى ربحية، فتزداد الأرباح لتعوض عن الخسائر التي تحملها البنك خلال مرحلة الإنطلاق⁽³⁾.

وحتى يتفادى البنك التماثل في المنتجات الخاصة به مع منتجات البنوك الأخرى، ومحاولة للتمييز بمنتجاته كان عليه محاولة تطويرها وهذا وفقا للأشكال التالية:

ü إضافة خدمات جديدة إلى خط المنتجات المصرفية (وهي عبارة عن مجموعة من مفردات منتج متصلة ببعضها البعض) .

ü إعادة دمج الخدمات المصرفية للحصول على خدمات مصرفية جديدة.

ü إحداث تغيير أو إجراء توسيع في الخدمات القائمة .

كما على البنك محاولة نشرها على فروعها في المناطق المختلفة من أجل الإحتفاظ بالمرکز التنافسي .

⁽¹⁾ Sulvie de Couserge (، Gestion de la Banque) ، du Nod ، Paris ، 1996 ، p 235.

⁽²⁾ هواري المعراج، مرجع سابق، 79.

⁽³⁾ زياد رمضان، محفوط جودة، الإتجاهات المعاصرة للبنوك . دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2000، ص 307 .

2-3 مرحلة النضج: تتميز هذه المرحلة بتباطؤ النمو في حجم المبيعات، باعتبار أن معظم المستهلكين قد اشتروا وجربوا المنتج، وبالتالي أكتسب شهرة كافية، كما تتميز هذه المرحلة بالإعلان الهجومي الذي يساهم في زيادة التكاليف وبالتالي تقليص ربحية المنتج، وإن معظم المنتجات البنكية التقليدية تقع في مرحلة النضج، حيث يحدث وأن تميل أسعار المنتج إلى الهبوط لأن الكثير من المنافسين يحاولون زيادة مبيعاتهم من المنتجات في السوق، و بالتالي تنقلص العوائد لجميع المصارف، وهذه تعتبر إستراتيجية للمصرف.(1)

بالإضافة إلى إستراتيجية أخرى، وهي محاولة إدخال تعديلات وتحسينات على المنتج وهذا محاولة المد من عمر المنتج، هذا الأمر الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وتحقيق أرباح ثانية نظرا للتجديد الذي طرأ على المنتج لكن بنسب منخفضة عموما.(2)

2-4 مرحلة الركود: عندما تبدأ مبيعات السوق الإجمالية بالهبوط بشكل ملحوظ، يكون المنتج قد وصل إلى نهايته، وهي أطول مرحلة، ويصل المنتج لهذه المرحلة نتيجة لعدد من المؤشرات والأسباب والتي في مقدمتها:(3)

ü دخول منتجات جديدة إلى السوق تحل محل المنتج المعني.

ü حصول تطورات تكنولوجية تجعل المنتج المعني قديما .

ü تشريعات حكومية معينة، يمكنها أ تقضي على المنتج.

ü متغيرات ثقافية أو إجتماعية أو سياسية... إلخ .

وبالتالي تضطر البنوك إلى التخلي عن بعض المنتجات التي مردوديتها ضعفت، والبحث عن سبل أخرى وأفكار منتجات أخرى تجعلها دائما في موضع منافسة للبنوك الأخرى.

المطلب الثاني: سياسة تسعير المنتجات المصرفية

يعرف السعر على أنه: "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على المنتجات" (4). كما أن للسعر أهمية يمكن إبرازها في كونه يمثل العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يولد عوائد، في حين أن العناصر الأخرى تمثل تكلفة(5)، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المستهلك لا يختار المنتج على أساس تفضيله وميوله له أو جودته أو علاماته التجارية فقط، وإنما أيضا له مواقف إتجاه سعره، حيث أن السعر المرتفع للمنتج قد يعيق من طلبه وانتشاره(6). وعليه فإن البنوك تنتهج وتستعمل تقنيات عدة لإيجاد السعر الأمثل لجلب الزبائن، ويتم جمع هذه التقنيات في سياسة تسعير والتي يمكن تعريفها كما يلي:

(1) نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 1985، ص 187.

(2) أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 58.

(3) نفس المرجع، ص 59.

(4) ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 153.

(5) أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 351.

(6) ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 153

" السياسة السعرية هي عبارة عن تحديد مستويات الأسعار ومقدار تجاوزها مع أهداف البيع و الربحية للخدمات المعروضة في السوق المستهدفة "(1)، وحتى يتمكن البنك من تأسيس هذه السياسة السعرية، فإنه يعتمد على أربع نقاط أساسية وهي: (2)

ü حساب التكاليف: ويتم تقييمها بإستعمال الطرق المحاسبية.

ü قابلية السعر: أي معرفة درجة قابلية السعر لدى الزبائن، وهذا عن طريق تقنيات سير الآراء.

ü تحسين الجودة: حيث أنه كلما كانت الجودة متوفرة في المنتجات بصورة أحسن كلما دفع هذا بالزبائن لقبول الزيادة لقبول الزيادة في السعر .

ü الإتصال المباشر: وهذا بالقيام بحملات تحسيسية لدى الزبائن، وتوضيح التطوير والتغيير الذي فرضته القوانين الجديدة، والذي أدى إلى إرتفاع التكاليف الخاصة بالمنتجات البنكية .

وهناك منتجات تسعر على أساس معدلات الفائدة، وكذا العمولات والرسوم والتحويلات وما يشبه ذلك والهدف من تسعير المنتجات البنكية يتمثل في:

- جذب أكبر عدد ممكن من العملاء إلى القطاعات السوقية المختارة على أن يحقق ذلك تحت أفضل الظروف للربحية.

- تعظيم الربح وزيادة معدل العائد على الإستثمار.

إن عملية التسعير هذه ليست بالضرورة مرتبطة بتكلفة المنتجات بحد ذاتها، وإنما هناك عوامل مهمة جدا لتحديد سعر المنتجات وهي: (3)

ü قيمة المنتج بالنسبة للعميل.

ü تكلفة تطوير المنتج.

ü تبيان جاذبية المنتج واسعة أم ضيقة، وتبيان تكاليف المنتجات المشابهة المقدمة من طرف المنافسين أقل أم أكثر.

ü تبيان تنقلص التكاليف مع حجم الإستخدام أو إستعمال أم التقنيات الجديدة من عدمه.

ü تحديد المجال الذي يرغب المصرف بالسيطرة على السوق، حيث إذا كانت رغبته كذلك أي السيطرة، فإنه يلجأ إلى تقليص هامشه الربحي سعيا لإبعاد المنافسة وكل هذه العوامل تدخل مباشرة في عملية التسعير.

لكن هناك عائق يقف في طريق المصارف فيما يخص تحديد ربحيتها، والتي تعتمد على تسعير منتجاتها، وهذا راجع لعدم إمكانية النظر إلى السعر كأداة تسويقية، لكونه يخضع لقوانين وتشريعات حكومية، حيث أن السلطات النقدية (البنك المركزي) هي التي تقوم بتحديد أسعار المنتجات ولا يمكن للمصارف التدخل .

(1) هشام الباسط، الإتجاهات الحديثة في السوق المصرفي، إتحاد المصارف العربية، بدون دار نشر، بيروت، 1988، ص 154.
(2) Akouirad Jemon Farid، 'Adapation du Marketing Bancaire au sein du CPA. Bess Banque, Ecole de Commerce, Alger, 1992, p74.

(3) أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 351 - 353 .

المطلب الثالث: سياسة الإتصال والتوزيع المصرفي

1- سياسة الإتصال المصرفي

إن الدور الرئيسي لعملية الإتصال هي إخبار وإقناع العميل بخصائص ومزايا المنتجات المصرفية المقدمة له، وعليه فيمكن تعريف الإتصال البنكي بأنه: "مجموعة الإتصالات التي تجريها البنوك مع العملاء المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالمنتجات المقدمة لهم ودفعهم لشرائها، ويتضح أن هذه الإتصالات تتمثل في الإعلان، العلاقات العامة، البيع الشخصي، الدعاية

ويعتبر الإتصال من أدوات التسويق البنكي التي لا تخضع لأدوات القانونية وبهذا تتميز عن غيرها بأنها تميز نشاطات الخدمات، فسياسة الإتصال تعتبر السياسة الوحيدة التي يمكن للبنك أن يتحكم فيها، يؤدي تطبيقها إلى بروز صعوبات ترجع إلى تعقد التسويق البنكي فنعرفها كما يلي: "هي مجموعة الوسائل والأدوات التي تهدف إلى تحويل رسالة البنك أو المؤسسة المالية إلى الأفراد".
كما أن أنواع عديدة تتفرع من خلالها سياسة الإتصال وهي: (1)

1-1 الإتصال الشخصي المباشر: وهو أهم وأخطر أنواع الإتصالات حيث يعتمد على العنصر البشري بكافة إمكانياته وقدراته الإتصاليه ومهاراته التفاوضية و الإقناعية، وهو في الحقيقة مسؤولية كل العاملين في البنك عند إلتقاءهم وإتصالاتهم بالعملاء والمتعاملين والرد على تساؤلاتهم وإستفساراتهم وذلك سواء قبل أو بعد، بل وفي أثناء ساعات عملهم وخدمتهم هذا بشكل عام، أما بشكل خاص فإن البنك يقوم بعناية بإنتقاء وإختيار بعض الأفراد الذين يتمتعون بجاذبية خاصة وقدرات ومؤهلات، ويقوم بتدريبهم وإعدادهم للقيام بالمقابلات الشخصية، وتوصيل الرسائل الترويجية التي قام البنك بإعدادها، وأهم الأفراد الذين يقوم البنك بإعدادهم رجال البيع الشخصي وأعضاء فرق المهام التسويقية .

1-2 الإتصال المجتمعي المحدود: وهو إتصال يتم مع مجتمع مغلق أو شبه مغلق، ومحدود بخصائصه الذاتية التي تميزه عن غيره من المجتمعات، والتالي يحتاج الإتصال به إلى إستخدام مفردات معينة في الرسالة الترويجية، وإختيار وسائل معينة لإتصالها إليه حتى يستطيع البنك التأثير في: مدركات ومعرفة و وعي أفراد هذا المجتمع، ودفعهم و حثهم على القيام بسلوك معين يرغب البنك في القيام به .

ومن أهم الإتصالات المجتمعية: إتصال بأعضاء نادي رياضي معين و الإتصال بالعاملين في شركة معينة، و إتصال بسكان قرية بذاتها أو مجتمع ريفي أو صحراوي شعبه مغلق له خصائص معينة و محدودة .

1-3 الإتصال الجماهيري الواسع: وهو إتصال موجه لكل البشر، وهو إتصال عام يخاطب الجماهير العريضة بخصائصها العامة، وعلى إختلاف أفرادها وتصنيفاتها ودون أي تقسيم. ويستخدم البنك وسائل عامة تصل إلى كافة الأفراد، أو إلى أوسع مدى يمكن لتغطية أكبر عدد ممكن من الأفراد مثل: الإذاعة، التلفزيون، السينما، الفيديو، الصحف و المجلات العامة... إلخ .

(1) ربحية كريمة، تسويق الخدمات المصرفية. ملتقى وطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الإقتصادية "الواقع و التحديات"، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة البليدة، 2008/04/14، ص ص 371 - 372.

1-4 الإتصال بالمضمون غير المباشر: وهو إتصال الفكرة وإتصال الرأي، وما يمكن أن يطلق عليه " زرع الأفكار"، و" غسيل المخ"، وهو أهم وأخطر أنواع الإتصالات على وجه الإطلاق حيث يتم إستخدام أذكى الوسائل والأساليب لإيصال الرسالة الترويجية إلى عقل وعاطفة العميل دون أن يشعر، ويتم ذلك من خلال سياق درامي أو تمثيلي، أو في إطار ندوة جماهيرية، حيث تأتي الرسالة المصممة بشكل يشعر معها المتلقي بأنها عابرة غير مقصودة، و أنها حقيقة لم يقم البنك بإعدادها أو حتى التحكم فيها، ولكن هي عبارة عن رأي وقناعة ذاتية للقائم وللكتاب الذي قام بالعمل الدرامي .

ومن هنا فأن على رجل التسويق الذكي الإستفادة الكاملة من كافة أنواع الإتصال في تحقيق أهداف البنك الترويجية .

2- سياسة التوزيع المصرفي:

تعتبر هذه السياسة من العناصر المهمة في المزيج التسويق البنكي، حيث أنها تهدف إلى تقريب نقاط البيع بصفة تسهل للمستهلك الوصول إليها، فالمنتجات البنكية ذات الجودة العالية والنوعية الرفيعة لن تعرف نجاحا إن لم تكن موزعة بطريقة جيدة وملائمة وعليه يمكن تقديم تعريف للتوزيع وعرض قنواته كالتالي:

يعرف التوزيع البنكي على أنه " مجموعة الدوائر، القنوات الوسطاء الذين يسمحون بالإتصال المادي ما بين المنتجات أو المؤسسة (البنك) والأسواق الموجهة إليها"⁽¹⁾، وإن وظيفة التوزيع في البنك تضم عددا من المكونات التي يجب الأخذ بها:⁽²⁾

ü إختيار موقع فروع البنك .

ü تنظيم الوسائل البشرية والمادية في شبكات الإستغلال .

ü وسائل الإتصال بين نقاط البيع ومختلف الوكالات والمديريات الجهوية .

ü العلاقات التجارية بين الزبائن .

ü التهيئة النفسية لموظفي نقاط البيع .

2-1 قنوات التوزيع البنكي:

إن نجاح المصرف يتوقف على إختيار منافذ التوزيع، لتقديم منتجاته المصرفية بالشكل المناسب لكي تفي بحاجات ورغبات العميل وعادة تقوم البنوك بتوزيع منتجاتها المصرفية من خلال عدة قنوات نذكر أهمها:⁽³⁾

أ- فروع المصرف: وهي أهم قناة من قنوات التوزيع بالنسبة للبنك، ويتم من خلالها تقديم كافة المنتجات البنكية التي يتطلبها العملاء والمنطقة وخدمتهم بالشكل المناسب، وبما أن البنك يقع في موقع ثابت فيجب الإعتماد لإختيار موقعه بشكل جيد بحيث يكون مناسباً لخدمة عملاءه الحاليين والمرتقبين وأن تتوفر كافة التسهيلات في هذا الفرع وأن يعمل البنك على تجهيز فرعه من الداخل (أي المحيط الداخلي للفرع) بحيث يوفر الراحة والطمأنينة سواء للموظفين و العملاء .

(1) هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 91.

(2) Yves le Golvan ،OP ،cit ،p 47 .

(3) أحمد محمود أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 281 - 283.

ب- وحدات الصرف " التعامل " الآلي: إن وحدات الصرف الآلي تقوم بمزاولة الأعمال الروتينية مثل: السحب والإيداع وطلب الكشوفات أو البيانات على مدى أربع وعشرين ساعة والهدف من ذلك هو توفير الجهد والوقت على العملاء وعلى موظفي البنك في نفس الوقت، كما أن وحدات الصرف الآلي، ليس بالضرورة أن تكون في نفس الموقع الذي يوجد فيه الفرع، فنشاهد أن هذه الوحدات موجودة في الأسواق الاستهلاكية، المطارات، والمجتمعات التجارية الضخمة، سكك القطارات إلخ، وهذا يعالج نقص شبكة فروع البنك .

ج- نظام التعامل بالمقاصة: من خلال هذا النظام تقوم البنوك بتسوية مديونياتها لدى المصارف الأخرى و أيضا معاملات الزبائن، كل منهم وفقا لمجموعة من الحسابات الخاصة لكل مصرف لدى الآخر. بإعتبار أن هذا النظام هو أساسا جاء لتسهيل و تسير التعامل المصرفي من بين العملاء فضلا عن السرعة في تسوية المعاملات وتسوية الديون .

د- تقديم الخدمة المصرفية المتطورة تكنولوجيا: إن الخدمة المصرفية المتطورة تكنولوجيا متوفرة بشكل كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث تقوم هذه الخدمة على أساس ربط جهاز الحاسب الآلي سواء في المنزل أو المحل التجاري مع الحاسب الآلي البنكي، ويقوم هذا الحاسب بتسوية الحسابات مع الحاسب البنكي .

2-2 العوامل المؤثرة في إختيار قنوات التوزيع: لاختيار منفذ توزيعي معين، يجب الأخذ بعين الإعتبار العوامل المؤثرة في إختياره ومن أهم العوامل نذكر ما يلي:⁽¹⁾

أ- قدرة المصرف المالية: إن قدرة المصرف المالية كلما كانت عالية، كلما إستطاع إختيار المكان المناسب، بينما إذا كانت قدرة المصرف المالية محدودة، فإنه سوف يضطر إلى فتح وحدات مصارف صغيرة، وعلى أن تكون هذه الوحدات مؤقتة لمباشرة نشاطه المصرفي، ريثما تزداد مصارفه المالية لفتح فروع أكبر حجما .

ب- طبيعة السوق المصرفي الذي سيخدمه الفرع: ويقصد بطبيعة السوق المصرفي، مقدار تركيز وتشتت العملاء، فكلما كان السوق متسما بالتركيز، كلما كان ذلك مشجعا على إفتتاح فرع كبير الحجم، بعكس هذا، إذا كان السوق يتصف بالتشتت فإن ذلك يستلزم فتح وحدة مصرفية صغيرة الحجم.

ج- طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة: إن حجم الخدمات المصرفية المقدمة من قبل المصاريف يؤثر على إختيار الفرع، خاصة و أن بعض الخدمات المصرفية تتطلب مستوى فني خاص، لا بد أن يتوفر في الفرع الذي سيقدم هذه الخدمة، كما أن، حجم الفرع يختلف باختلاف طبيعة الخدمات المصرفية، فنجد أن بعض الفروع تخصص بتقديم خدماتها للشركات فقط، بينما يجمع البعض الآخرين بين خدمة الشركات والأفراد .

⁽¹⁾ هواري معراج، مرجع سبق ذكره، ص 91 .

المبحث الثالث: مزيج التسويق المصرفي

انطلاقاً من أهمية المزيج التسويقي للبنك على أنه مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتراصة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، قمنا بتخصيص هذا الفصل إلى دراسة وتحليل مزيج التسويق المصرفي. يختلف العناصر المكونة له مع التعرض بشيء من التفصيل إلى العناصر الثلاثة المضافة إلى المزيج التسويقي للخدمات ومنها الخدمات المصرفية، بالإضافة إلى بعض الجوانب الهامة المرتبطة به، كما سنتعرض بالتفصيل إلى مكونات كل مزيج مع إظهار الترابط والتكامل بين عناصر المزيج التسويقي في البنوك.

المطلب الأول: تسعير الخدمات المصرفية

السعر على أنه: "ذلك المبلغ النقدي الذي يدفع مقابل الحصول على المنتجات". كما أن للسعر أهمية يمكن إبرازها في كونه يمثل العنصر الوحيد من بين عناصر المزيج التسويقي الذي يولد عوائد، في حين أن العناصر الأخرى تمثل تكلفة، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن المستهلك لا يختار المنتج على أساس تفضيله وميوله له أو جودته أو علاماته التجارية فقط، وإنما أيضاً له مواقف إيجابية تجاه سعره، حيث أن السعر المرتفع للمنتج قد يعيق من طلبه و إنتشاره. وعليه فإن البنوك تنتهج و تستعمل تقنيات عدة لإيجاد السعر الأمثل لجلب الزبائن، و يتم جمع هذه التقنيات في سياسة تسعير و التي يمكن تعريفها كما يلي:

"السياسة السعرية هي عبارة عن تحديد مستويات الأسعار و مقدار تجاوزها مع أهداف البيع و الربحية للخدمات المعروضة في السوق المستهدفة النقدية (البنك المركزي) هي التي تقوم بتحديد أسعار المنتجات ولا يمكن للمصارف التدخل".⁽¹⁾

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على تسعير الخدمات المصرفية

تتأثر القرارات المرتبطة بتسعير الخدمات المصرفية بمجموعة من العوامل والتي يرتبط بعضها بالبيئة الداخلية للبنك بينما يرتبط البعض الآخر بالبيئة الخارجية له .

1- العوامل الداخلية المؤثرة على التسعير:

وهي مجموعة العوامل المرتبطة بالأهداف التسويقية للبنك والإستراتيجية التسويقية وتكاليف المنتجات المصرفية.

أ- الأهداف التسويقية:

إن أية إستراتيجية لتسويق الخدمات المصرفية يجب أن تصاغ في ضوء الدراسة والفهم للأهداف الأساسية للمصرف السابق ذكرها والمتمثلة في⁽¹⁾:

⁽¹⁾ رعد حسن الصرف. عولة جودة الخدمة المصرفية. دار التواصل العربي، عمان، 2010، ص 318.

§ البقاء والإستمرار.

§ تعظيم الأرباح في المدى القصير.

§ تحقيق الإستراتيجية القيادية.

ب - الإستراتيجية التسويقية للبنك (عناصر المزيج التسويقي):

يعتبر السعر عنصرا مهما من عناصر المزيج التسويقي، ولهذا لابد من التنسيق بين العناصر جميعها لأن القرارات المتعلقة بالأسعار تؤثر على القرارات والنشاطات المتعلقة بالخدمة المصرفية والتوزيع والترويج.

فالخدمة المصرفية الجيدة تحتاج إلى مدخلات جيدة مما يحمل البنك تكلفة عالية وهو ما ينعكس على سعر الخدمة المصرفية المطروحة في السوق .

أما توزيع الخدمات المصرفية فيتطلب وجود منافذ تتلاءم مع طبيعة هذه الخدمات، كما أن الترويج للخدمات المصرفية وخاصة الجديدة منها يتطلب إستعمال كل مكونات المزيج الترويجي وكل هذا يحمل البنك المزيد من التكاليف.

ج - الأهداف التكاليفية:

تلعب التكاليف دورا رئيسيا في وضع الأساس الذي تعتمد عليه إدارة البنك في تحديد سعر الخدمة المصرفية ولذلك فهي تمثل بعدا هاما في إستراتيجية التسعير، حيث يتعين على إدارة البنك تحديد السعر الذي يغطي كافة التكاليف ويحقق في نفس الوقت أقصى ربح ممكن مع حجم أكبر من المبيعات، ولهذا تقوم بعض البنوك ببناء إستراتيجيتها السعرية على أساس التكلفة المنخفضة حتى تستطيع البيع بأسعار منخفضة والحصول على أقصى ربحية.

2- العوامل الخارجية المؤثرة على التسعير:

وتشمل مجموعة العوامل المرتبطة بالأوضاع السائدة في السوق، حيث أن إدارة المصرف لا تعمل بمعزل عن البيئة التي تعمل فيها، فهي تؤثر وتتأثر بهذه البيئة، وتعتبر إستراتيجية السعر التي تتبناها الإدارة أحد المجالات الرئيسية التي تتأثر قراراتها بالبيئة الخارجية للمصرف، وتتمثل هذه العوامل في⁽²⁾:

أ - الموقف الإئتماني للعميل:

ينبغي دراسة الحالة الإئتمانية للعميل ومعرفة موقفه الإئتماني من الأسعار المطبقة كسعر الفائدة والعمولات الأخرى.

(1) ناجي معلا، مرجع سابق، ص65.

(2) عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 211.

ب- درجة المخاطرة في السوق:

إن تحليل درجة المخاطرة التي يتعرض لها نشاط العملاء يعتبر من الأمور الهامة في التسعير، لذلك ينبغي أن تعكس الأسعار التي يتقاضاها البنك المخاطرة في السوق.

ج- ظروف السوق:

نظرا لتعرض البنوك لدرجة كبيرة من المنافسة فقد إتجهت معظمها إلى ما يعرف بفلسفة التوجه بالسوق في تحديد أسعار خدماتها، ولذلك ينبغي على إدارة التسويق بالبنك إحداث التوافق بين أساليب التسعير والإستراتيجية التسويقية، كما ينبغي أن تربط الأسعار التي يتقاضاها البنك بدورة حياة الخدمة المصرفية، فمثلا عند تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق يمكن أن يتبع البنك سياسة كشط السوق التي تعني الدخول إلى السوق بسعر مرتفع ويلي ذلك تخفيض الأسعار إذا تطلب الأمر ذلك حتى تلقى أسعار البنك نوعا من القبول في قطاعات أخرى من السوق، غير أنه ينبغي الأخذ في الحسبان أن هذه السياسة قد تشجع بنوكا أخرى على إتباع نفس السياسة.

وقد يتبع البنك سياسة سعرية مختلفة تماما عن سياسة كشط السوق وهي سياسة التغلغل في السوق من خلال تخفيض الأسعار بهدف إختراق السوق، والهدف من وراء ذلك هو منع المنافسين من الدخول إلى السوق، غير أن الإشكال في هذه السياسة يتمثل فيما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة، حيث يفقد البنك العائد الإضافي الذي كان من الممكن الحصول عليه إذا إتبع سياسة كشط السوق.

د - مرونة الطلب على الخدمات المصرفية:

تحدد مدى مناسبة إتباع أي من سياسات التسعير المذكورة سابقا بمدى مرونة الطلب في السوق والتي تعني درجة حساسية الطلب للتغيرات في مستوى الأسعار، ففي بعض الأسواق يلاحظ أن الطلب لا يتأثر كثيرا بالأسعار كما هو الحال بالنسبة للحسابات الجارية مثلا. ومن ناحية أخرى هناك بعض الخدمات المصرفية تكون حساسة للتغيرات في الأسعار، ومع ذلك فإن المرونة السعرية لا تفسر إستجابة الأسواق لمستويات الأسعار المتغيرة، ولكنها تمثل أحد المعايير التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تحديد الأسعار.

الفرع الثاني: أساليب وإجراءات تسعير الخدمات المصرفية

يمكن التمييز بين مدخلين أساسيين للتسعير، هما المدخل الموجه بالتكلفة والمدخل الموجه بالسوق⁽¹⁾.

(1) عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص ص 216-224.

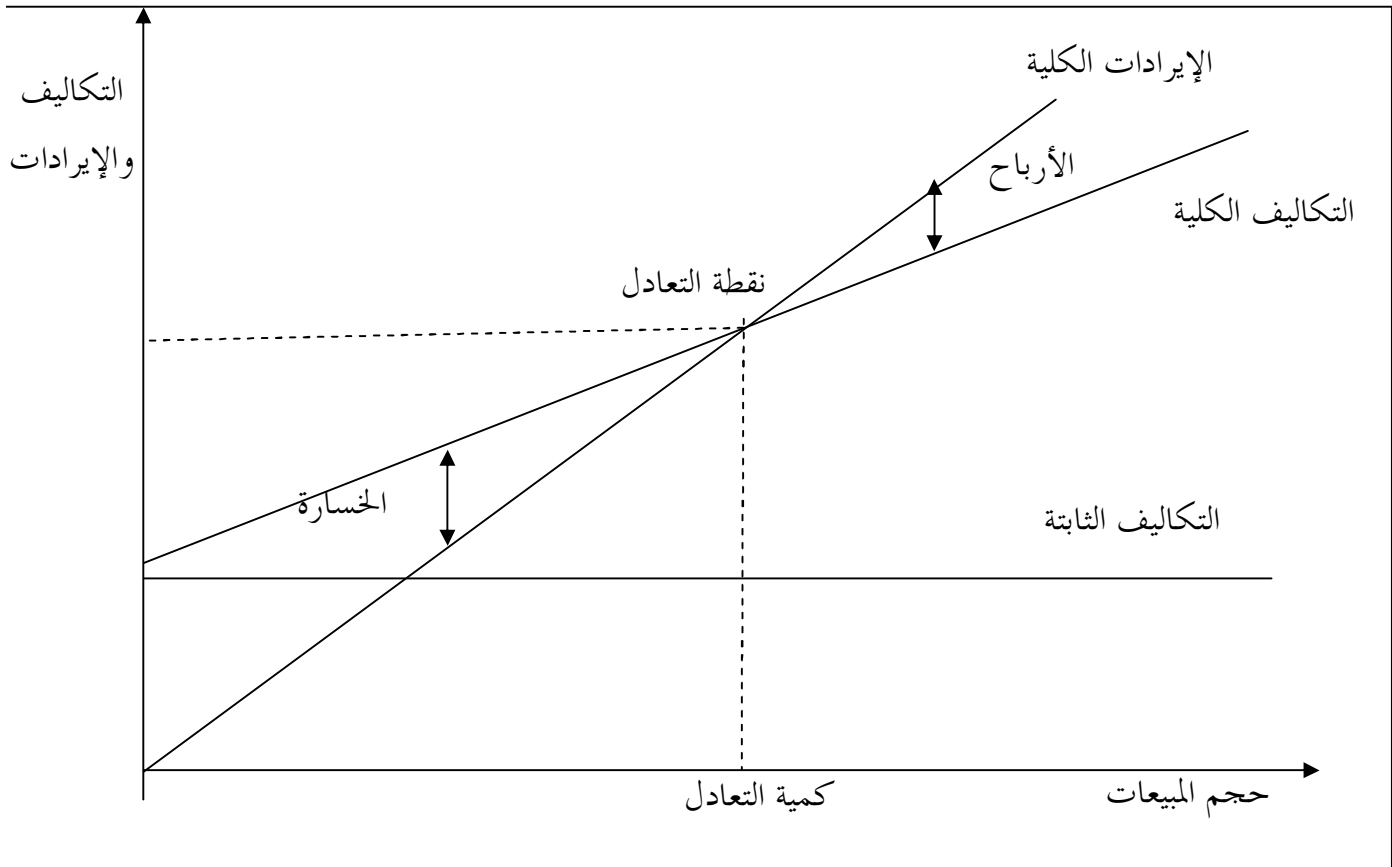
أولاً: التسعير طبقاً لمدخل التكلفة

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في تحديد الأسعار خاصة في الأسواق التي تتميز بالمنافسة وذلك لما تتمتع به من السهولة والبساطة في التطبيق، حيث يتم بموجب هذه الطريقة تحديد تكلفة الخدمة ثم يضاف إليها هامش ربحية معين ليؤدي إلى السعر النهائي، والفكرة الأساسية من وراء هذه الطريقة هي أن كل خدمة يجب أن تساهم في جزء معين من إجمالي ربحية المصرف وهو قائم على افتراض أن المصرف قادر على تحديد تكلفة كل خدمة بشكل دقيق.

وفي الواقع نجد أن الكثير من إجراءات التسعير في البنوك المبنية على مدخل التكلفة تتحدد وفق المعادلة التالية: **سعر بيع الخدمة المصرفية = تكلفة التسويق + التكلفة الإدارية + هامش من الربح.**

وبإتباع هذا المدخل في التسعير يضع البنك مستوى من الأرباح ينبغي تحقيقه عند مستوى معين من المبيعات، وهذه الطريقة مبنية على ما يعرف بأسلوب تحليل التعادل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): تحليل نقطة التعادل



المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار المسيرة، عمان، 2004، ص163.

يبين هذا الشكل التكاليف الكلية التي تتضمن كل من التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة حيث تأخذ التكاليف الثابتة خط أفقي لا يتغير بتغير حجم المبيعات كالإعلان والتدريب، بينما التكاليف المتغيرة هي ما يتحمله البنك كلما يقوم بتقديم الخدمة وتشمل التكاليف الإدارية والاتصالات، كما

يوضح الشكل الإيرادات الكلية من المبيعات. وتعكس نقطة تقاطع خط الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية نقطة التعادل التي تتساوى عندها كل من التكاليف والأرباح حيث لا يحقق البنك ربح ولا خسارة. ويحقق البنك ربح إذا زادت مبيعاته على حجم التعادل في حين يحقق خسارة إذا قلت مبيعاته عن حجم التعادل.

ويمكن التوصل إلى نقطة التعادل عن طريق المعادلتين التاليتين¹:

$$\frac{\text{السعر الذي يحقق نقطة التعادل} = \text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

$$\frac{\text{السعر الذي يحقق هامش الربح} = \text{إجمالي الإيرادات}}{\text{حجم المبيعات}}$$

وهناك العديد من المشاكل التي تواجه طريقة التسعير وفقا لمدخل التكلفة منها¹:

- أن هذا المدخل يفترض تحقيق حجم مبيعات معين عند سعر معين، بينما نجد أن السعر وحده له تأثير جزئي على المبيعات.
- صعوبة التسعير على أساس التكاليف الكلية فالتكاليف عادة ما تكون مشتركة بين العديد من الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، مما يؤدي إلى صعوبة تخصيص التكاليف وخاصة التكاليف غير المباشرة.
- صعوبة البحث عن إستراداد التكاليف الثابتة التي تم إنفاقها في الماضي والتي لا ينبغي أن يكون لها تأثيرا حاليا على السعر.

ثانيا: التسعير طبقا لمدخل السوق²

طبقا لهذا المدخل ينظر إلى التكاليف على أنها نوع من القيود على الحد الأدنى للسعر الذي يجب أن يتقاضاه البنك في مقابل الخدمات المصرفية التي يقدمها، وبذلك فإن التكاليف تمثل قيودا على حرية البنك في عدم التزول عن حد أدنى في التسعير، وتشير المعادلة التالية إلى مدخل التسعير حسب إعتبارات السوق.

$$\text{السعر} = \text{هامش الربح} - (\text{تكاليف الإنتاج} + \text{تكاليف التسويق} + \text{التكاليف الإدارية})$$

¹M.badoc-e-marketing de la banque et de l'assurance، 2ème triage.edition d'organisation.paris.1999,p: 234.

¹ عوض بدير الحداد، مرجع سابق، ص 119

² نفس المرجع، ص 220.

وطبقا لهذا المدخل ينقسم التسعير إلى نوعين:

1- التسعير على أساس الطلب:

يرتكز التسعير في ظل هذا الأسلوب على مستوى الطلب على الخدمة لا على أساس تكلفتها حيث:

أ- عندما يكون الطلب مرتفع على الخدمة يحدد سعر مرتفع.

ب- عندما يكون الطلب على الخدمة منخفض يحدد سعر منخفض.

ووفقا لهذه الطريقة يمكن استخدام أسلوب التمييز السعري ، حيث يمكن وضع أكثر من سعر للخدمة أي بيعها بأكثر من سعر وذلك باختلاف العملاء، وقت ومكان عرض الخدمة. ولنجاح هذا الأسلوب يجب تجزئة السوق على أساس قوة الطلب أو ضعفه على الخدمة المصرفية .

2- التسعير على أساس المنافسة:¹

عندما تقوم البنوك بتسعير خدماتها على أساس المنافسين، أي ما يفرضه المنافسين من أسعار، فإن هذا التوجه يطلق عليه التسعير على أساس المنافسة، ويتم تحديد السعر إما مساويا لأسعار المنافسين أو أعلى منها أو أقل، ومهما اختلفت التكاليف وأيضا الطلب فإن البنك يحتفظ بمستوى السعر وذلك لأن المنافسين يحتفظون بذلك المستوى من السعر، وإذا قام المنافسون بتغيير أسعارهم فإن البنك يقوم بتغيير السعر حتى وإن لم تكن تكاليف الخدمة أو الطلب عليها قد تغير.

الفرع الثالث: إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية الجديدة وتعديل أسعار الخدمات الحالية

أولاً: إستراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية الجديدة²

عند القيام بتسعير خدمة مصرفية جديدة فإن البنك يسعى إلى تحقيق ثلاثة أهداف وهي:

- تحقيق القبول للخدمة المصرفية الجديدة.
- محافظة البنك على مركزه السوقي في مواجهة المنافسة.
- تحقيق الربحية.

وتوجد ثلاثة مداخل لتسعير الخدمات المصرفية الجديدة هي:

1- إستراتيجية كشط السوق:

تقوم هذه الإستراتيجية على تقديم الخدمة المصرفية الجديدة بأعلى سعر ممكن بغية تحقيق أكبر قدر من الأرباح، وتعتبر هذه الإستراتيجية مناسبة لتسعير الخدمات المصرفية الجديدة للأسباب التالية:

¹ عبيد محمد عنان، وآخرون، مرجع سابق، ص350

² نفس المرجع، ص352

- حجم الخدمة المباعة أقل تأثراً بالسعر في مرحلة تقديمها إلى السوق مقارنة بالمراحل الأخرى من دورة حياتها.
- إستراتيجية السعر المرتفع تجذب فئات العملاء الأقل حساسية للأسعار قبل غيرهم من الذين يتأثرون بالأسعار.
- يساعد السعر المرتفع في البداية على إعطاء الخدمة الجديدة صورة الجودة والمكانة.
- التسعير المرتفع وسيلة لإختبار الطلب على الخدمة حيث من السهل البدء بسعر مرتفع ثم تخفيضه من البدء بسعر منخفض ثم رفعه.
- إستراتيجية الكشط غالباً ما تساعد إدارة البنك على جني أكبر قدر ممكن من الإيراد في المراحل الأولى من حياة الخدمة المصرفية وهذا ما يساعد البنك في حصوله على حصة أكبر من السوق. ويتطلب نجاح هذه الإستراتيجية إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات على أساس الدخل، وإنخفاض الحساسية أو المرونة السعرية.

2- إستراتيجية التغلغل في السوق (التمكن من السوق):

- تقوم هذه الإستراتيجية على إفتراضات معاكسة لإستراتيجية الكشط، حيث يتم تسعير الخدمة المصرفية الجديدة بسعر منخفض وذلك كوسيلة لإستمالة الطلب على هذه الخدمة، وبالتالي الحصول على حصة سوقية مرتفعة بأسرع ما يمكن، وبعد ذلك يمكن رفع السعر تدريجياً كلما سمحت ظروف السوق بذلك. وتفضل البنوك إستخدام هذه الإستراتيجية في الحالات التالية:
- وجود مرونة الطلب السعرية مرتفعة، أي عندما تكون درجة إستجابة الطلب لأية تغيرات في السعر عالية.
 - إحتمال وجود منافسة قوية للخدمات بعد عرضها مباشرة في السوق، وهنا فإن السعر المنخفض لا يشجع المنافسين على دخول السوق.
 - إذا تم عرض الخدمة المصرفية في مناطق تتصف بمحدودية الدخل.

3- الإستراتيجية النفسية للتسعير (حسب القيمة المدركة):

تعتمد هذه الإستراتيجية في تسعير الخدمة المصرفية على أساس نفسي أي على أساس القيمة المدركة من الخدمة – وتعطيه أهمية أكثر من عنصر التكلفة – فكلما زادت الخصائص المحسوسة وغير المحسوسة المرتبطة بالخدمة فإن ذلك يضيفي قيمة أكبر إلى هذه الخدمة وبالتالي يمكن للبنك تحديد سعر مرتفع لبيعها والعكس صحيح، وإذا أرادت البنوك إستخدام هذه الإستراتيجية فإنه يجب أن تبذل جهوداً لتقليل حساسية العملاء للسعر أو الحد من مرونة الطلب من خلال تمييز المنتج. إن البنك الذي

يتمتع بسمعة جيدة وخدمات ذات جودة عالية له القدرة على رفع أسعار بعض خدماته المصرفية دون غيره من البنوك المنافسة.

ثانياً: تعديل أسعار الخدمات الحالية

إن البنوك غالباً ما تقوم بإجراء تعديلات في أسعار ما تقدمه من خدمات إلى السوق، سواء تم ذلك بمبادرة من إدارة البنك من أجل تحقيق أقصى الأرباح أو من أجل جلب أكبر عدد من المتعاملين معه. ففي كثير من الأحيان تتخذ هذه الإجراءات رداً على تحركات البنوك المنافسة أو محاولة التكيف مع التشريعات المصرفية الجديدة، إضافة إلى عدة أسباب أو إعتبارات نذكر أهمها فيما يلي¹:

§ إذا كانت أسعار خدمات البنك أعلى بشكل ملحوظ مقارنة مع أسعار خدمات البنوك المنافسة.

§ عندما تكون أسعار بعض الخدمات منخفضة بشكل ملحوظ مع وجود زيادة في التكاليف أو حجم الطلب.

§ عدم الإنسجام أو التوازن في أسعار بعض الخدمات التي تنتمي لخط منتجات واحد.

§ إعتقاد بعض العملاء بأن أسعار بعض الخدمات التي يقدمها البنك مرتفعة نسبياً عن المستوى الحقيقي المفروض أن تكون عليه.

§ إدخال تعديلات أو إضافات جوهرية على الخدمة، أدت إلى زيادة التكلفة المتعلقة بها، أو قيمتها المدركة لدى العميل.

هناك مجموعة من الإعتبارات أو النواحي الأساسية التي يجب أن يأخذها البنك بعين الإعتبار في حالة إقدامه على تعديل أسعار خدماته المصرفية المعروضة في السوق، نوجزها في الآتي:

✓ تحديد التوقيت المناسب لتغيير أسعار الخدمات.

✓ تحديد خط الخدمات المصرفية الخاضع لعملية التغيير.

✓ مدى تأثير تغيير سعر بعض الخدمات على بيع الخدمات الأخرى.

إن عملية تغيير الأسعار ليست عملية سهلة، لأن قرار تغيير السعر سوف يترك آثاراً على العملاء والمنافسين وحتى العاملين بالبنك، كما أن نجاح هذه العملية يكمن في درجة إستجابة أولئك الذين يكونون السوق.

إن الأسباب الرئيسية في تغيير أسعار الخدمات المصرفية ترجع إلى عاملين أساسيين:

1- الإستجابة لتغيرات أسعار خدمات المنافسين:

في بعض الأحيان قد تضطر البنوك إلى النظر في إمكانية تعديل أسعار خدماتها كشكل من أشكال الإستجابة للتغيرات السعرية التي تعرفها البنوك الأخرى المنافسة، خاصة في الحالات التي لا يوجد فيها

¹ عوض بدير الحداد ، مرجع سابق، ص ص 228-230.

فروق جوهرية بين الخدمات المتنافسة حيث يواجه البنك ضغوطا للرد على تخفيضات الأسعار التي قد تبادر بها البنوك الأخرى.

2- الإستجابة للتشريعات الحكومية:

من المشاكل التي تواجه إدارة البنوك قيام السلطات التشريعية بتحرير أسعار بعض الخدمات كالعمولات وغيرها، أو إعادة النظر فيها كمعدلات الفوائد أو معدلات الخصم، وفي مثل هذه الأحوال يتوجب على البنك التكيف مع هذه التشريعات والإستجابة لها.

المطلب الثاني: توزيع الخدمات المصرفية

إن مدى نجاح الأنشطة التسويقية للبنك في تحقيق أهدافها يرجع بدرجة كبيرة إلى قدرة البنك على توصيل خدماته إلى عملائه كما يرغبون.

أولاً: مفهوم قنوات التوزيع في النشاط المصرفي

بالرغم من أن مضمون التوزيع في السلع والخدمات يكاد يكون واحداً، من حيث أنه يمثل كافة الوسائل التي يتم من خلالها إيصال السلع والخدمات نحو العميل في أحسن الظروف، إلا أن العملية تصبح أكثر تعقيداً عندما يتعلق الأمر بتوزيع الخدمات المصرفية، وذلك نظراً لما تتصف به هذه الخدمات من خصائص فريدة تجعلها تختلف كل الاختلاف عن السلع المادية وحتى عن بعض الخدمات الأخرى .

فقناة التوزيع في النشاط المصرفي تعني أية وسيلة من الوسائل التي تهدف إلى توصيل الخدمة المصرفية إلى العملاء بشكل ملائم، وبصورة تساعد على زيادة التعامل بها. بالتالي زيادة الإيرادات المتولدة عنها¹. تتصف الخدمات المصرفية بعدم الملموسية وعدم إمكانية فصلها عن بائعها، فالعميل لا يمكنه لمس الخدمة كما لا يمكن تخزينها وتقديمها في أي وقت، فعميل أية خدمة مصرفية لا يمكنه الحصول عليها إلا من خلال الاتصال مباشرة بالشخص المعني ببيعها وهو ما يضيف عليها بعداً شخصياً.

كما تمتاز الخدمات المصرفية بدرجة من التجانس حيث تختلف الخدمة الواحدة من بنك لآخر فيما يتعلق بالطريقة التي يتم بها تقديمها من حيث وقت وعملية التسليم وغيرها. وبالإضافة إلى ذلك فإن الخدمة المصرفية تنتج وتباع في نفس الوقت مما يؤدي إلى إنتقاء أفضل الوسطاء لتوزيعها. ويلعب البعد الشخصي دوراً كبيراً في إختيار العميل للبنك، ففي الخدمات المصرفية يكون قويا جدا بين موظف المصرف والعميل .

ثانياً: أنواع قنوات توزيع الخدمة المصرفية والعوامل المؤثرة في إختيارها

1- أنواع قنوات توزيع الخدمة المصرفية:

إن نجاح البنك يتوقف على إختيار منافذ التوزيع لتقديم خدماته المصرفية بالشكل المناسب لكي تفي بحاجات ورغبات العميل، حيث يمكن تقسيم منافذ التوزيع إلى منافذ مباشرة ومنافذ غير مباشرة كما يلي:

(1) ناجي معلا، مرجع سابق ، ص 190.

أ - القنوات المباشرة لتوزيع الخدمات المصرفية: وتتمثل في فروع البنك:

وتعتبر من أهم قنوات التوزيع، حيث يتم من خلالها إتاحة كافة الخدمات المصرفية التي تتطلبها المنطقة وعملائها وخدمتها مصرفيا بالشكل المناسب، ونظرا لأن الفرع يعمل في مكان ثابت، فيجب الإعتناء بإختيار موقع الفرع بشكل جيد حيث يكون مناسباً لخدمة العملاء الحاليين والمرتقبين، ويمكن تقسيم فروع البنك إلى ثلاثة أنواع هي:

* فروع الدرجة الأولى: وهي تلك الفروع الرئيسية التي تمارس الأنشطة المصرفية وتقوم بتقديم مختلف الخدمات على نطاق شامل، وتوجد هذه الفروع في مراكز النشاطات الإقتصادية الرئيسية سواءا التجارية أو الصناعية أو الخدمية.

* فروع الدرجة الثانية: وهي فروع تقل في حجمها عن فروع الدرجة الأولى، وتقوم بتقديم الأنشطة الرئيسية الأساسية للبنك، خاصة في المناطق البعيدة.

* فروع الدرجة الثالثة: وهي فروع يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية دون غيرها مثل: خدمات قبول الودائع سواء على شكل إيداعات جارية عادية أو حسابات توفير أو إيداع، وتقديم السلف والقروض بمبالغ صغيرة أو محدودة وفق نسب تحددها، وتوجد هذه الفروع في المناطق النائية والريفية حيث يقل عدد السكان والنشاط الإقتصادي، ويمكن أن تشغل هذه الفروع مبنى ثابتا أو تكون فروعاً متحركة حيث يقوم البنك بإعداد سيارات خاصة تخدم هذه المناطق البعيدة.

ب - القنوات غير المباشرة لتوزيع الخدمات المصرفية:¹

لقد أدى تطور خدمات البنوك وإتساعها إلى إستخدام الوسيطاء في بعض الخدمات المصرفية، حيث تتمثل المنافذ غير المباشرة فيما يلي:

- وحدات التعامل الآلي: وتستخدم هذه الوحدات للتعامل في المناطق التي يصعب إفتتاح فرع فيها أو لإستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه أو للتخفيف عن الفروع في الأعمال المصرفية العادية مثل: عمليات الإيداع أو عمليات السحب والصرف الذاتي، وهي تعمل طوال 24 ساعة في اليوم.

- نظام التوكيلات المصرفية: وفيها يقوم البنك بتوكيل بعض الأفراد أو الشركات بالقيام نيابة عنه بتقديم بعض الخدمات المصرفية وبإسمه، وذلك عندما يكون هناك نقص لدى البنك في العمالة أو الفروع، أو قصور في نظام شبكة توزيع الخدمات المصرفية.

- نظام التعامل بالمقاصة: تقوم البنوك وفروعها بتسوية مديونياتها لدى البنوك الأخرى من حيث معاملات زبائنهم، وفقا لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل بنك لدى البنك الآخر.

- تقديم الخدمة المصرفية المتطورة تقنيا: وهي مرحلة حديثة تتم بإستخدام الحاسب الآلي، حيث يمكن للزبون إستخدام الإمكانات التي يتيحها الحاسب من خلال عمليتين أولهما إتصال الحاسب الخاص بالحل الذي يتعامل

(1) ناجي معلا، مرجع سابق، ص 191.

معه العميل ويقوم هذا الحاسب بتسوية الحسابات مع حاسب البنك، وثانيهما إتصال من خلال حاسب شخصي يملكه العميل في منزله.

2- العوامل المؤثرة في إختيار قنوات التوزيع المصرفي:¹

هناك عوامل تؤثر على إختيار منفذ توزيع دون آخر بالنسبة للبنك وأهم هذه العوامل هي:

§ طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة، حيث يختلف حجم الفرع باختلاف طبيعة الخدمات المصرفية التي يقدمها هذا الفرع.

§ طبيعة السوق المصرفي الذي سيخدمه الفرع، حيث كلما كان السوق متمسكاً بالتركز كلما كان ذلك مشجعاً على إفتتاح فرع كبير الحجم بعكس ما إذا كان السوق يتصف بالتشتت مما يستلزم فتح وحدة مصرفية صغيرة الحجم مثل فروع الدرجة الثالثة.

§ قدرة البنك المالية، حيث كلما كانت عالية كلما إستطاع إختيار مكان مناسب ومباني أكثر ملائمة للتعامل المصرفي الحالي والمستقبلي، بينما إذا كانت قدرته محدودة فإنه سوف يضطر إلى فتح وحدات مصرفية صغيرة.

§ المنافسة من قبل البنوك الأخرى.

§ الإعتبارات القانونية التي قد يتطلبها القانون بالنسبة للبنك.

المطلب الثالث: الترويج للخدمات المصرفية.

يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في الأنشطة التسويقية المتكاملة لأي بنك، ويرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج في تعريف العملاء لخدمة البنك وفي إقناعهم في مزايا التعامل معه والمنافع التي يمكن أن تتحقق من ذلك ومن ثم دفعهم إلى اتخاذ قرارهم بالتعامل مع البنك واستمرار التعامل معه في المستقبل.

الفرع الأول: أهمية وأهداف الترويج

1- أهمية الترويج:

يعرف الترويج في أنه: "مجموعة الاتصالات التي تجريها المصارف مع العملاء الحاليين والمتقربين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالخدمات المقدمة لهم ودفعهم لشراؤها وتمثل هذه الاتصالات في عناصر الموزع الترويجي وهي الإعلان، الدعاية، البيع الشخصي، العلاقات العامة"⁽²⁾. ويعرف كذلك بأنه: "مجموعة الأنشطة المتعلقة بالاتصال بالعميل لتعريفه بالخدمات التي يقدمها البنك وتوضيح مزاياها ومجالات تميزها عن غيرها بهدف التغيير في سلوك العميل ولزيادة قدرة البنك على بيع خدماته"⁽³⁾. فالترويج بمعناه الواسع يعني الاتصالات ما بين البنك والعميل لتحقيق مصالح الطرفين حيث تكمن مصلحة العميل في تلقي الخدمات التي يرغب فيها ويحتاجها وفق ما تقتضيه مصلحته، أما البنك فإن مصلحته تكمن في زيادة حجم التعامل على خدماته. ويعتبر النشاط

(1) ناجي معلا، مرجع سابق، ص 191.

(2) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 305.

(3) زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 312.

الترويجي أساسا لكل منشآت سواء صناعية أو خدمية، ففي ظل ظروف المنافسة ونظرا للتطور الهائل في حجم المشاريع ودخول المنتجات إلى أسواق جديدة وكذلك ظهور منتجات جديدة في الأسواق بشكل سريع ومستمر. ويعتبر النشاط الترويجي من أهم أسس النجاح. وهذا ما يتطلب من البنك القيام بالنشاط الترويجي لتسهيل من مهمة الاتصال مع العملاء الحاليين والمرتقبين.

وبناء على ما سبق يمكن إظهار أهمية النشاط الترويجي في النقاط التالية:

- اشتداد حدة المنافسة في السوق بين البنوك من جهة والمؤسسات المالية الأخرى ومن جهة أخرى مما يتطلب القيام بالجهود الترويجية لتوسيع الحصة التسويقية للبنك وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء.
- الترويج يساهم في الحفاظ على مستوى الوعي لدى الأفراد عند اختيارهم للخدمات التي تناسبهم وذلك من خلال ما يمدهم من معلومات وبيانات عن كل ما يتعلق بالخدمات المصرفية وكل ما هو ذو فائدة لهم.
- يؤثر النشاط الترويجي على قرار الشراء بالنسبة للعملاء ففي كثير من الأحيان يشتري العميل خدمات أخرى ضمن التشكيلة الواسعة لخدمات البنك هذا ناتج عن تأثيرات الجهود الترويجية.
- ونظرا لأهمية النشاط الترويجي فإن ما يخصص من مبالغ لتغطية يعتبر من أكبر التخصيصات في النشاط التسويقي بل إنه يأتي في المرتبة الثانية بعد تكاليف الإنتاج. ومن هنا تبرز ضرورة الاهتمام بهذا النشاط الحيوي في مجال النشاط التسويقي.

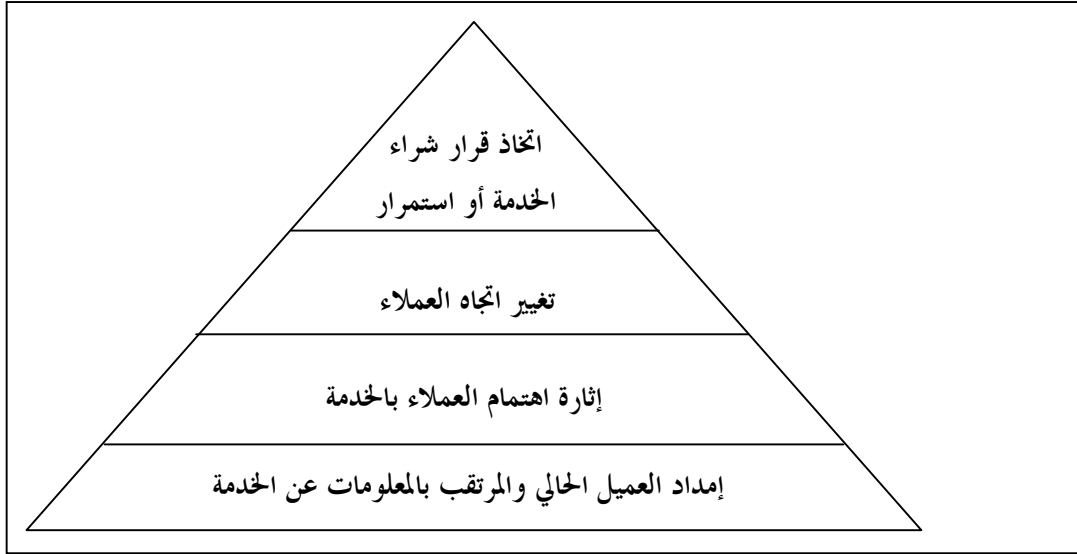
2- أهداف الترويج:

- إن الترويج هو شكل من أشكال الاتصال بالعملاء ومن خلاله يتم إيصال المعلومات المناسبة إليه والتي تدفعه إلى اختيار ما يناسبهم من خدمات وعليه فإن الترويج يحقق الأهداف التالية:⁽¹⁾
- تعريف العملاء بالخدمات خاصة إذا كانت الخدمة جديدة في السوق حيث يعمل الترويج على تعريفهم بالخدمة وبخصائصها وأماكن الحصول عليها.
 - إثارة اهتمام العملاء بالخدمات التي يقدمها البنك.
 - تغيير الآراء والاتجاهات السلبية للعملاء إلى آراء واتجاهات إيجابية.
 - التأثير على العملاء باتخاذ قرار إما بشراء الخدمة أو الاستمرار في استخدامه.
 - إقناع العملاء المستهدفين والمحتملين بالفوائد والمنافع التي تؤديها الخدمة مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم.
 - تذكير العملاء بأن الخدمة ما زالت متوفرة وخاصة في المراح الأخيرة من دورة حياتها.
 - تعزيز وتقوية الرضاء بالخدمة لدى العميل وهذا لضمان استمرار العميل في استخدامها.
 - المحافظة على السمعة الجيدة للخدمة لدى العملاء كي لا يتحولوا عنها إلى خدمات أخرى شبيهة.

⁽¹⁾ فريد عمر، دور الأنشطة التسويقية المتكاملة في تطوير خدمات المؤسسات المصرفية. رسالة ماجستير، تخصص نقود وتمويل، جامعة بسكرة، دفعة 2003 - 2004، ص 137 .

تلك هي الأهداف العامة للترويج وتكون هذه الأهداف شكلاً هرمياً يبدأ بتوفير المعلومات عن الخدمة وينتهي بتحفيز العميل على اتخاذ قرار شراء الخدمة كما هو موضح في الشكل رقم (1-4):

الشكل رقم (1-4): الأهداف العامة للترويج



المصدر: أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 309

الفرع الثاني: عناصر المزيج الترويجي

يعتبر النشاط الترويجي من أهم الأنشطة الموكلة لإدارة التسويق في البنك وهناك مجموعة من العناصر أو الأساليب التي يمكن استخدامها (بعضها أو كلها) لتحقيق أهداف البنك الترويجية ويطلق عليها إسم عناصر المزيج الترويجي وتشمل العناصر التالية:

- الإعلام.
- الدعاية.
- البيع الشخصي.
- العلاقات العامة.

وكلما كبر البنك وتعددت الخدمات المصرفية التي يقدمها فإنه يحتاج إلى استخدام العديد من عناصر المزيج الترويجي والتي قد يعمل كل منها بشكل مستقل عن الآخر وذلك في ظل التنسيق والتكامل الذي تكلفه إدارة التسويق أي ضرورة التنسيق في ما بين هذه العناصر حتى تحقق الأهداف الترويجية للبنك.

وتختلف هذه العناصر من حيث التأثير على العملاء باتخاذ قرارات التعامل مع البنك وفيما يلي سنتطرق لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي.

1- الإعلان:

1-1 تعريف الإعلان:

الإعلان هو أحد وظائف التسويق الرئيسية وأداة من أدواته الهامة التي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق الخطة التسويقية للبنك ويمثل الإعلان أحد أهم عناصر المزيج الترويجي الذي يعتمد البنك عليه في تقديم

المعلومات عنه وعن خدماته إلى عملائه والإعلان من الأنشطة الاتصالية الهامة في المجتمعات المتصورة لأنه أصبح الوسيلة المثلى للوصول إلى الجماهير.

ويعرف الإعلان على أنه "كافة الجهود الغير الشخصية التي يقوم بها البنك من أجل إيصال المعلومات والبيانات للعملاء الحاليين والمرتقبين. ويتحمل البنك في سبيل ذلك تكلفه معينة تدفع للوسيلة الإعلانية التي تم اختيارها" (1).

وتعرف جمعية التسويق الأمريكية الإعلان أنه "وسيلة غير شخصية لتقديم الأفكار أو السلع أو الخدمات بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع" (2).

ومن هذا التعريف تتضح الجوانب الرئيسية للإعلان: (3)

- إن الإعلان وسيلة غير شخصية للاتصال يتميز بمخاطبة عدد كبير من العملاء في نفس الوقت (أي عدم وجود اتصال شخصي بين المنتج والمستهلك).

- دفع المقابل المادي للوسيلة الإعلانية التي تم اختيارها لقيامها بالإعلان.

- إن الإعلان قد يكون عن فكرة، أو خدمة أو سلعة.

وحتى يكون النشاط الإعلاني فعالاً فإنه يجب أن تتوفر فيه الشروط التالية:

أ- صدق الإعلان: أي ينبغي أن يكون صادقاً غير مضلل للعميل وبعيداً عن كل مبالغة أو تضخيم وإن عدم توفر الصدق والأمانة يؤدي إلى رد فعل معاكس لدى العملاء وحملهم على عدم تصديق إي رسالة إعلانية للبنك في المستقبل.

ب- يجب أن يتوفر الإعلان على كم مناسب من الحقائق والمعلومات والبيانات عن البنك وخدماته بشكل خاص، حيث يجب تقديم هذه المعلومة كما يلي:

- بالشكل والصورة المناسبة.

- بالكم المناسب.

- بالوسيلة المناسبة له.

- بالمضمون والمحتوى المناسب له.

ج- التخطيط الجيد والمنظم للحملات الإعلانية: أي أن الإعلان السليم يقتضي دراسة جيدة وواعية للعميل والسوق المصرفي للخدمات المتاحة لهذا السوق من طرف البنوك المناسبة.

1-2 أهداف الإعلان:

إن الهدف الرئيسي للإعلان هو تغيير ميول و اتجاهات وسلوك العملاء المحتملين لشراء خدمة مصرفية ما لم يكونوا على علم بوجودها أو لم يكونوا مقتنعين بشرائها لو لم يكن هناك إعلان، إلا أن للإعلان أهدافاً ووظائف أخرى نوجزها في ما يلي: (1)

(1) محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص 171.

(2) قحطان العبدلي، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران، عمان، بدن تاريخ نشر، ص 246.

(3) نفس المرجع، ص 246 - 247 .

أ- تقديم خدمات البنك إلى السوق: وذلك بتوفير معلومات عن البنك وعن خدماته حيث يستخدم الإعلان لخلق الطلب المبدئي، فعندما ينجح البنك في تقديم خدمة جديدة إلى السوق فإنه يستخدم ما يسمى بالإعلان التعريفي الذي يهدف إلى تقديم الخدمة الجديدة للمستهلك وشرح خصائصها وفوائدها. أما في حالة توافر خدمات المنافسة في السوق، يتخذ الترويج هنا صورة الإعلان التنافسي الذي يهدف إلى إقناع العميل بمزايا الخدمة وتفوقها على الخدمات المتاحة.

ب- تذكير العملاء بخدمات البنك: ويسمى الإعلان في هذه الحالة بالإعلان التذكيري والذي يستخدم في حالة الخدمات المعروفة والشهيرة والتي لا يلوم إلا تذكير العملاء لحثهم على شرائها ومن أمثلة ذلك الإعلان عن خدمات بطاقات الائتمان visa card.

ج- الإعلان وسيلة دفاعية: ويستخدم الإعلان كوسيلة دفاعية ضد المنافسين أي ضد الحملات الإعلانية المكثفة التي قد يقوم بها منافسون وذلك لتخفيف حدة الأثر السلبي الذي قد يلحق بالخدمة نتيجة لهذه الحملات حيث يسمى الإعلان في هذه الحالة بالإعلان الدفاعي والذي يهدف إلى الحفاظ على نصيب الخدمة في السوق إزاء جهود المنافسين للتقليل منه.

د- تسهيل عملية البيع الشخصي: حيث يستخدم الإعلان في كثير من الأحيان لمساعدة جهود البيع الشخصي في البنك، فتحتوي الرسالة الإعلانية في هذه الحالة معلومات مفصلة عن الخدمة واستعمالاتها وخصائصها وفوائدها كما تحت العميل على الإتصال بالبنك أو فروعه بخصوصها وقد تحتوي الرسالة الإعلانية عنواناً أو رقم هاتف أو موقع البنك على شبكة الإنترنت يمكن للعميل استخدامه للحصول على المزيد من المعلومات.

هـ- تعريف العملاء بسرعة عن الإضافات والتحسينات الخدمة المصرفية وهذا يتم بشكل كفء عن طريق الإعلان الذي يعتبر أسرع عناصر المزيح الترويجي في إيصال المعلومات.

1-3 تحديد وسائل الإعلان:⁽²⁾

يمكن الإعلان عن الخدمات المصرفية من خلال وسائل متعددة ويجب على البنك أن يختار الوسيلة المناسبة في ضوء عدة عوامل منها:

- الهدف من الإعلان.
- طبيعة الوسيلة الإعلانية وخصائصها من حيث التكلفة والانتشار.
- طبيعة الخدمة المصرفية المعلن عنها.
- نوع المعلن إليه (مستقبل الرسالة الإعلانية).
- الميزانية المخصصة للإعلان.
- الوسائل التي يستخدمها المنافسون.
- وفيما يلي عرض لأهم وسائل الإعلان:⁽³⁾

(1) قريد عمر، مرجع سابق، ص 140 .

(2) قريد عمر ، مرجع سابق، ص 141 .

(3) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 322 - 326 .

أ- الإعلان في الصحف: تحتل الصحف كوسيلة إعلانية أهمية خاصة لدى جميع المهتمين بالنشاط الإعلاني (منتجين، وكالات إعلان، مستهلكين) ذلك لأنه يتم تداولها بشكل واسع و يستطيع جميع العملاء الحصول عليها بغض النظر عن إمكانياتها .

ب- الإعلان في المجلات: و هي وسيلة إعلانية مطبوعة تحض باهتمام جمهور معين من القراء ويختلف هؤلاء القراء باختلاف نوع المجلة و محتوياتها و الفئة الموجهة إليها .

ج- الإعلان بالبريد المباشر: يعتبر الإعلان بالبريد المباشر من الوسائل التي تعمل على نقل الرسالة الإعلانية المطبوعة مباشرة إلى العملاء حيث يمكن اختيار الأفراد الذين يستلمون الرسالة الإعلانية .

د- الإعلان الإذاعي: تعتبر الإذاعة كوسيلة إعلانية من أقدم الوسائل المستخدمة بجانب الصحف و قد شهدت محطات الإذاعة تطوراً كبيراً في نوعية الإعلانات المقدمة خاصة بعد ظهور التلفاز كمنافس قوي للإذاعة في مجال الإعلان.

هـ- الإعلان التلفزيوني: يعد التلفاز من أنجح الوسائل الإعلانية حيث يحتوي على كافة مميزات وسائل الإعلان الإعلانية مجتمعة بطريقة تسمح للمعلن استخدام كافة المؤثرات من حيث الإمكانيات الفنية مثل الصوت والصورة والحركة و الألوان، الموسيقى، ... الخ

و بالإضافة إلى وسائل الإعلان السالفة الذكر توجد وسائل أخرى مثل اللافتات في الملاعب أو وضع شعار البنك على قمصان فريق الرياضة (le sponsoring).

و في ما يلي جدول يوضح مزايا و عيوب أهم وسائل الإعلان في الصفة الموالية:

الجدول رقم (1-1): المزايا و العيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان

الوسيلة	المزايا	العيوب
الصحف	● سرعة الانتشار والتداول في السوق . ● انخفاض تكلفة الإعلان مقارنة بالوسائل الأخرى . ● إمكانية تكرار الإعلان عدة مرات خلال فترات قصيرة . ● سهولة اختيار وقت الإعلان.	● قصر عمر الصحيفة وبالتالي قصر عمر الإعلان. ● كثرة عدد الإعلانات في الصحيفة مما يزيد احتمال عدم ملاحظة القراء للإعلان. ● انخفاض جودة الورقة المستخدمة في الطباعة مما يقلل من جودة الإعلان. ● تقرأ الصحف بسرعة
المجلات	● الإعلانات المتخصصة .	● ارتفاع تكلفة الإعلان في

• مجالات مقارنة بالصحف. • يتوقف ظهور الإعلان على وقت صدور المجلة و هذا يأخذ وقتا طويلا	• إمكانيات استخدام الألوان والطباعة الجذابة في الإعلان • وجود الورق المستخدم مما يؤدي إلى ارتفاع جودة الرسالة الإعلانية . • تتميز المجلات بطول عمرها النسبي مما يزيد من احتمال الإطلاع على الإعلان . • اطلاع عدد كبير من الأفراد	
• يتطلب وجود قائمة بأسماء و عناوين العملاء و من ثم ارتفاع تكلفة الإعلان. • ارتفاع التكاليف نظرا لإرسال كل رسالة عن طريق البريد أو وضعها في الصندوق البريدي للعميل . • لا تحظى باهتمام المستهلكين	• الدقة في اختيار الجمهور المستهدف. • وسيلة سهلة التحكم فيها و الرقابة عليها . • سهولة اختيار التوقيت المناسب . • سرعة وصول الإعلان إلى مستقبل الرسالة الإعلانية	البريد المباشر
• قصر مدة الرسالة الإعلانية • قلة التركيز على الرسالة الإعلانية .	• انخفاض تكلفته نسبيا . • إمكانية الوصول إلى أعداد كبيرة من المستمعين. • إمكانية تكرار الرسالة الإعلانية عدة مرات في اليوم . • إمكانية الاستفادة من أهمية البرنامج المقدم لتقديم الرسالة الإعلانية .	الإذاعة
• تكلفة عالية • قصر الوقت المتاح	• إمكانيات اختيار عدد كبير البرامج المهمة لتقديم الرسالة الإعلانية.	التلفاز

● يتيح إمكانيات الصوت و الصورة و الحركة في وقت واحد .	● لإعلان نظرا لارتفاع التكلفة.
● التغطية الواسعة.	
● إمكانية اختيار القنوات المتخصصة لتقديم الإعلان.	
● إمكانية تكرار الرسالة الإعلانية عدة مرات في اليوم	

المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، دون مكان نشر، 1999، ص 262 .

1-4 خطوات إنجاز الإعلان:

تتلخص خطوات إنجاز الإعلان فيما يلي:⁽¹⁾

أ- تحديد أهداف الإعلان: يجب أولا تحديد أهداف الإعلان فقد تكون هذه الأهداف تعريفية أو تنافسية أو تذكيرية أو إثارة الطلب وتقليل المنافسة ومواجهتها أو لتدعيم نشاط البيع الشخصي.

ب- تحديد وسيلة الإعلان.

ج- تصميم الرسالة الإعلانية: في ضوء كل من الأهداف المرجوة من الإعلان والجمهور أي جزء السوق الذي يرغب البنك الوصول إليه ووسيلة الإعلان المختارة. ويجب مراعاة وضوح الرسالة الإعلانية وسهولة فهمها وتذكيرها من طرف المعلن إليه وأيضا اقتناعه بما جاء فيها لتحقيق الأهداف المرجوة منها.

د- تحديد ميزانية الإعلان: حيث يتم إعداد الميزانية تبعا لأهداف الإعلان المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

هـ- تنفيذ الإعلان: يتم تنفيذ البرنامج الإعلاني وذلك بالاستعانة بوكالات الإعلان حيث تقوم هذه الوكالات بالتجهيز المادي للرسالة الإعلانية والتعاقد مع وسائل الاتصال وإعداد برنامج خاص بمواعيد نشر أو بث الإعلان ومرتبقة تنفيذ هذا البرنامج.

و- تقييم فاعلية الإعلان: يجب القيام بتقييم فاعلية الإعلان أي اختبار القدرة الإقناعية للإعلان وذلك للتعرف على مدى تحقيق الإعلان للأهداف السابق تحديدها في الخطة الإعلانية وتتم عملية التقييم بناء على مجموعة من المعايير منها:

- إجراء اختبار معلومات العملاء عن الخدمات المصرفية المعلن عنها.

- قياس عدد العملاء الجدد وحجم المعاملات بعد القيام بالحملة الإعلانية.

- مدى احتفاظ العملاء بالمعلومات الواردة في الإعلان.

2- ماهية الدعاية:

2-1 تعريف الدعاية:

تعرف الدعاية بأنها: "وسيلة غير شخصية ومجانية للترويج عن السلع والخدمات والأفكار للجمهور بواسطة جهة معلومة"⁽¹⁾، وتستعمل الدعاية كوسيلة فعالة لترويج الخدمات المصرفية باستخدام وسائل الإعلام المختلفة

⁽¹⁾ قريد عمر، مرجع سابق، ص 143 .

كالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون والتي من خلالها يتم الإذاعة معلومات تأخذ الطابع الإخباري عن البنك وخدماته وذلك بدون مقابل مادي يدفعه البنك. وبناءً على ذلك فإن الدعاية تتخذ أشكالاً عديدة قد تقتصر على مجرد خبر قصير يعبر عن نشاط معين قام به البنك أو يتناول خدمة جديدة أو خدمات أضيفت لها تحسينات أو قد تتخذ الدعاية شكل مقالة مطولة وكذلك قد تكون يشكل صورة فوتوغرافية يتبعها شرح لها أو على شكل تقرير "روبرتاج" تلفزيوني عن البنك وأنشطته. ثانياً: استخدام الدعاية: ويستخدم المصرف الدعاية لأغراض تعريف العملاء بالمصرف وخدماته وكذا خلق الشعور الإيجابي وتنميته بخصوصها، يستفيد البنك من الدعاية في مواجهة الأفكار أو الانطباعات السلبية عنه نتيجة لسوء ظن بعض العملاء في مستوى جودة الخدمات أو سمعة البنك في السوق. وتحصل الوسائل الإعلانية على المعلومات الإخبارية عن طريق حضور المؤتمرات الصحفية التي تعقدها إدارة البنك ويدعى إليها الصحفيون ومراسلو المخطات التلفزيونية والإذاعية والتي عن طريقها يدلي البنك بأخبار عن نشاطه. كما يستطيع البنك تحقيق نفس النتائج عن طريق تنظيم أيام دراسية أو ملتقيات تدعى الصحافة لتغطيتها.

2-2 الاختلاف بين مفهوم الدعاية ومفهوم الإعلان:⁽²⁾

- يهدف الإعلان إلى تحقيق وظيفتي التعريف والإقناع. أما الدعاية فتهدف إلى تعريف الجمهور بحدث معين دون محاولة إقناعه.
- يمكن تكرار نشر وإذاعة الإعلان مرات عديدة حسب رغبة المعلن أما في حالة الدعاية فإن فرصة نشرها أو إذاعتها تكون مرة واحدة.
- يكلف الإعلان مبالغ كبيرة في إنجازه أما الدعاية فتتم مجاناً.
- إمكانية تغيير موضوع أو فكرة الرسالة الإعلانية، بينما لا يمكن ذلك في حالة الموضوع الدعائي.
- لا ينحكم المعلن فيما ينشر في الموضوع الدعائي من حيث الحجم والمساحة ولا يوقع عليها.

3- البيع الشخصي:

يعتبر البيع الشخصي أحد العناصر الأساسية في المزيج الترويجي لأي منظمة من منظمات الأعمال. ويكتسب هذا العنصر أهمية خاصة في البنوك باعتبار أن دائرة نشاطها تنصب أساساً في مجال إنتاج وتسويق الخدمات وما تتميز به الخدمات من خصائص تجعل نجاح عملية تسويقها يرتبط بدرجة كبيرة بسلوك المسؤولين عن البيع في البنك.

3-1 تعريف البيع الشخصي: يعرف البيع الشخصي بأنه: "ذلك النشاط الشخصي من الأنشطة الترويجية الذي يتضمن إجراء مقابلة بين رجل البيع وبين العملاء وجهاً لوجه بغرض تعريفها الخدمات المصرفية ومحاولة إقناعهم بشرائها"⁽³⁾

(1) قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص 267.

(2) نسيم حنا، مرجع سابق، ص 302.

(3) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 332.

ويعتبر البيع الشخصي من أهم عناصر المزيج الترويجي لأنه يتميز بالمزايا التالية:⁽¹⁾

- إمكانية تزويد العميل بالمعلومات الكافية عن الخدمة والرد عن استفساراته حيث يختلف البيع الشخصي عن الأنشطة الترويجية الأخرى كالإعلان مثلاً في إمكانية التحكم في نوعية المعلومات التي يتبادلها رجل البيع مع العملاء وتعديلها حسب رد فعل العميل حيث يمكن لرجل البيع ملاحظة رد فعل العميل للمنهج البيعي المستخدم فإن لاحظ اهتمام العميل بما يقال يمكنه الاستمرار في هذا المنهج أو يقوم بتغيير منهج البيع بما يتناسب مع رد فعل العميل.

- يمكن معرفة العملاء الذين لديهم الرغبة والاستعداد لشراء وتركيز الجهود عليهم.

- عن طريق المقابلة الشخصية يشعر العميل بالاهتمام. وهنا يلعب العامل الشخصي دوراً هاماً في اتخاذ قرار الشراء.

- إن الاتصال الشخصي وإحاطة العميل بالاهتمام وإشعاره بالعناية الشخصية يولد نوعاً من الصداقة بين رجال البيع والعملاء مما يزيد من العلاقة الحسنة بين العملاء والبنك بما يعود عليه بالفائدة.

- إمكانية التعرف على آراء العملاء بخصوص الخدمة المصرفية ومزاياها وعيوبها بطريقة مباشرة.

أما العيب الأساسي للبيع الشخصي هو القدرة المحدودة على خدمة عدد كبير من العملاء في نفس الوقت إذ تستغرق عملية البيع الفردي فترة زمنية طويلة يصعب في كثير من الأحيان الإسراع فيها مما يؤدي إلى ظهور ظاهرة الانتظار في الطوابير وهذا ينعكس سلباً على جودة الخدمة إذا ما اعتبرنا أن الوقت اللازم لتقديم الخدمة من أهم معايير العميل لجودة الخدمة.

3-2 وظائف رجال البيع في البنك:⁽²⁾

إن الهدف النهائي لنشاط البيع هو تحقيق أرقام بيع عالية ومن ثم تحقيق أرباح عالية إلا أن الهدف لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تحقيق الوظائف التفصيلية أو الجزئية لرجل البيع ومن هذه الوظائف ما يلي:

أ- إيجاد العملاء المرتقبين: إن قيام البنك " مثلاً " بالإعلان عن خدمات معينة قد يشجع بعض العملاء إلى الحاجة وطلب المزيد من المعلومات عن هذه الخدمة. مما يدفعها إلى القيام بالاتصال المباشر بالبنك وهذا يساعد رجل البيع على التعرف على هؤلاء العملاء المرتقبين ومن هنا تظهر أهمية تدريب رجال البيع لكي يكون لديهم القدرة على تحديد العملاء المرتقبين والقدرة على معرفة مدى اهتمامهم بالخدمات التي يبيعونها والهدف من ذلك هو عدم بذل الجهد والوقت مع عملاء ليس لديهم اهتمام بالخدمات المقدمة.

ب- إقناع العملاء المرتقبين بالشراء: بالرغم من أهمية الوظيفة السابقة فإنها تصبح غير ذات فائدة إن لم يقتنع هؤلاء العملاء بالشراء أي يجب تحويل هؤلاء العملاء المرتقبين إلى مشترين وبما أن العملاء المرتقبين لديهم اهتمام بالخدمات المعروضة، فسوف يكونون في حاجة إلى قدر معين من البيانات والمعلومات ويجب على رجال البيع أن يكونوا على دراية تامة بتلك المعلومات التي يحتاجها العملاء أن يقدمها لهم مما يحقق هذا الهدف.

(1) فريد عمر، مرجع سابق، ص 144 .

(2) نفس المرجع، ص 147 .

ج- البيع والمحافظة على رضا العملاء: إن الوظيفة الأساسية لرجل البيع هي بطبيعة الحال البيع، فبعد عرض الخدمة والرد على استفسارات العميل وبذل الجهود لجعل العميل يقتنع بما كذلك يقع على عاتق رجل البيع مسؤولية تحسين صورة البنك وخلق انطباع جيد عنه في أذهان العملاء وذلك لضمان رضا العملاء عن الخدمات وعن البنوك ومن ثم ضمان استمرار تعامل العملاء مع البنك.

3-3 المعلومات الأساسية التي يجب توفرها لرجل البيع: إن نجاح رجل البيع بالبنك في أداء وظائفه على أحسن وجه مرتبط بتوفر مجموعة من المعلومات الضرورية ومن بينها: (1)

- الإحاطة بأهداف البنك والسياسات التسويقية وبصفة خاصة السياسات التسويقية والطرق المستخدمة في إدارة التسويق.

- العلم التام بالمعلومات التفصيلية عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وكذا الخدمات التي تقدمه البنوك المنافسة.

- ضرورة توفر معلومات حول ظروف السوق المصرفي.

- الإحاطة بفن البيع ومهاراته والتدريب على طرق عرض خدمات البنك على العميل المرتقب وإدارة الحديث والحوار معه وإنهاء المقابلة بنجاح والحفاظ على رضا العميل وثقته برجل البيع وبالبنك

وفي الأخير وحتى يتمكن رجل البيع في البنك بالقيام بعمله بفاعلية وإنجاح عملية الترويج لخدمات البنك وكسب عملاء دائمين نوجه له الإرشادات التالية:

- إجادة فن الإصغاء للعميل أثناء المقابلة وإفساح المجال أمام العميل للكلام لفهم احتياجاته ودوافعه.

- عدم الانشغال بأمور أخرى أثناء الحديث مع العميل كترتيب المكتب أو توقيع على معاملات... إلخ.

- عدم الجدال مع العميل لأن يضع الفرصة التسويقية، فقد يقدم العميل بعض الانتقادات للخدمة المصرفية فلا يجب أن يتعامل رجل البيع مع هذه الانتقادات بالسخرية بل يقوم بتوضيح مزايا الخدمة بأن يكون على استعداد للاعتراف ببعض أوجه النقص خاصة إذا كان ذلك النقص واضحاً.

- مراعاة الهدوء والصبر وعدم الانفعال.

- عدم الضغط على العميل لاختيار خدمة معينة دون أخرى حيث إن شعر العميل بأنه قد قام بالتعامل على الخدمة المصرفية بمحض إرادته وأنه قد وفق في اختيار هذا القرار، فلا يجب على رجل البيع أن يحث العميل على خدمة لا يرغب فيها لأن ذلك يضع رجل البيع في مركز المجادل مع العميل مما يؤدي إلى فشل المقابلة ومن ثم فشل الصفقة.

4- العلاقات العامة:

تعرف العلاقات العامة بأنها "الجهود الإدارية المستمرة التي تهدف إلى إقامة وتدعيم تفاهم متبادل بين هيئة ما وجمهورها" (2).

(1) محسن أحمد الخضير، مرجع سابق، ص 187.

(2) قحطان العبدلي، بشير العلاق، مرجع سابق، ص 270.

وتعرف بأنها "الوظيفة الإدارية التي تقوم بإنشاء والاحتفاظ بعلاقات متبادلة ومفيدة بين المنشأة والجمهور الذي يعتمد عليه مدى نجاح المنظمة أو فشلها" (1).

ويمكن القول بأن العلاقات العامة هي عبارة عن مجموعة الجهود التي يقصد منها بناء السمعة الجيدة للبنك بين أوساط معينة من الجماهير والهيئات التي تساعد على تحقيق أهدافه (2).

4-1 وظائف العلاقات العامة:

- أ- تعريف الجمهور بالبنك وشرح الخدمات التي يقدمها بلغة سهلة بسيطة بغية اهتمام الجمهور بها.
- ب- خلق والمحافظة على الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين البنك والأطراف المتعاملة معه.
- ج- خلق صورة ذهنية جيدة عن البنك لدى الجمهور على نطاق واسع مستخدماً في ذلك التغطية الصحفية والإذاعية والتلفزيونية: كذلك نشر المعلومات عن مشاركة البنك في خدمة المجتمع.
- د- تتولى العلاقات العامة الرد على أي استفسارات أو إشاعات أو معلومات لتصحيح مفاهيم غير حقيقية.
- هـ- تزويد البنك بكافة التطورات التي تحدث في الرأي العام.
- و- إخبار إدارة المصرف بردود فعل سياستها بين فئات العملاء المختلفة.
- ز- تعمل العلاقات العامة على التنسيق بين الإدارات المختلفة في البنك لتحقيق الانسجام بين بعضها البعض.

نظراً لتداخل مفهوم العلاقات العامة مع مفهوم كل من الإعلان والدعاية سنتطرق إلى الفرق بين هذه المفاهيم.

4-2 العلاقات العامة والإعلان: الإعلان سبق ظهور العلاقات العامة لأنه كان نتيجة لظاهرة الإنتاج الواسع واشتداد المنافسة بين المصارف في السوق مما يتطلب ذلك ضرورة كسب رضا العملاء وجلبهم للاستفادة من خدمات البنك. بينما العلاقات العامة ظهرت لمعالجة مشاكل الجمهور الداخلي في البنك (موظفين، مساهمين...) ثم الجمهور الخارجي ويختلف المفهومين في ما يلي: (3)

- اختلاف الأهداف بين كل منهما. فهدف الإعلان النهائي هو تحفيز العملاء نحو شراء الخدمات المصرفية أما هدف العلاقات العامة هو تعريف الجمهور بالمصرف وتعزيز مكانته وشرح سياسته للمجتمع.
- الاختلاف في موقع وسائل الإعلام حيث نرى أن وسائل الإعلام تحبذ معلومات العلاقات العامة وتبناها لأنها نوعية وتثقيف في الوقت الذي يكون موقف وسائل الإعلام من الإعلان تجارياً.

4-3 العلاقات العامة والدعاية:

- يمكن التمييز بين مفهوم الدعاية ومفهوم العلاقات العامة في ما يلي:
- تعتمد الدعاية صيغ المبالغة في الحقائق في بعض الحالات في حين أن العلاقات العامة تعتمد على الصدق والأمانة وكشف الحقائق كاملة سواء إلى الجمهور الداخلي أو الخارجي.
- تعتمد الدعاية أسلوب الإثارة وذلك للتأثير في مواقف الجمهور وتحفيز رغباته وميوله في حين تعتمد العلاقات العامة أسلوب الإقناع الذي يعرض الحقائق كما هي عن الخدمات وكيفية الاستفادة منها.

(1) زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص 315.

(2) أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 338.

(3) نفس المرجع، ص 339.

خلاصة

إن للتسويق دوراً حاسماً في أنشطة كافة المنظمات بغض النظر عن القطاع الذي تمارس فيه أعمالها حيث يعتبر محور نشاط المنظمة وأدائها الديناميكية لتحقيق أهدافها.

وقد ارتبط وتطور مفهوم التسويق في بادئ الأمر بالمنظمات التي تنتج السلع الملموسة ويمكن القول أنه قبل أواخر الخمسينات من القرن الماضي لم تهتم البنوك بالتسويق حيث أن إدارات البنوك لم تعره سوى اهتمام سطحي. ويرجع ظهور التسويق المصرفي إلى عدة عوامل أهمها زيادة حدة المنافسة التي أصبحت تتعرض لها البنوك سواء من جانب مثيلاتها أو من جانب المؤسسات المالية الأخرى.

كما أن تبني البنوك لوظيفة التسويق قد مر بمراحل خمس بداية من مرحلة الترويج وانتهاء بمرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق. غير أن العديد من البنوك التجارية اليوم مازالت في المرحلة الثالثة أو الرابعة من مراحل تطور التسويق المصرفي وهناك مصارف لم تغادر بعد المرحلة الأولى، إلا أن هذه البنوك ولكي تحقق النجاح المنشود في عالم يتسم بمتغيرات متسارعة و منافسة شديدة ولكي تكون قادرة على إمساك زمام أمورها على مدى المستقبل القريب فإن عليها أن تضاعف من مجهوداتها من أجل الوصول إلى المرحلة الرابعة ولما لا الخامسة.

وتشمل النشاط التسويقي في البنك القيام بوظائف متعددة من طرف إدارة التسويق وذلك من أجل ضمان تدفق وانسياب الخدمات المصرفية من البنك إلى العميل بسهولة ويسر وبكفاءة وفعالية عالية، الأمر الذي يحقق رضا العميل على البنك واستمراره في التعامل معه وما يتطلبه ذلك من جهود كبيرة من جانب إدارة التسويق التي تعد المحرك الفعلي للعمليات المصرفية في البنوك من خلال العملية الإدارية للتسويق التي تبدأ بوظيفة بحوث التسويق والتي من خلالها يتم تجمع وتحليل البيانات والمعلومات الأساسية عن العملاء والسوق والمنافسين ثم إعادة خطة تسويقية محكمة، وتنظيم يقوم بأعباء الخطة بكفاءة ونظام رقابي متكامل على العملية التسويقية.

إن التسويق نشاط ديناميكي حركي يجب أن يتوافق ويتكيف مع كافة المتغيرات التي تشكل البيئة التسويقية التي يعمل فيها البنك حيث تعتبر هذه البيئة المكان الذي ينبغي على البنك أن يبدأ فيه في البحث عن الفرص التسويقية وكذلك مراقبة الأخطار الموجودة فيها. وعلى العاملين في إدارة التسويق في البنك إدراك حقيقة أن البيئة التسويقية متغيرة باستمرار وتتطلب بالتالي الاستجابة السريعة من جانب البنك عن طريق تقديم واقتراح الخدمات المناسبة في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب أي خلال تقديم مزيج تسويقي مناسب ومتكامل والذي يشمل الأنشطة التسويقية المتكاملة والتي ستكون موضوع الفصل القادم.

الفصل الثاني

الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة

التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

المبحث الأول: البيئة التسويقية للبنك وتأثيرات التسويق على الخدمات البنكية
المبحث الثاني: دور جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك
المبحث الثالث: توقعات الزبون للخدمات البنكية وسبل تفعيل التنافسية البنكية

تمهيد:

تعتبر البيئة التسويقية بمثابة المكان الذي ينبغي على البنك أن يبدأ به في البحث عن بعض الفرص التسويقية وكذلك مراقبة الأخطار الموجودة في البيئة، كما يجب إزاحة كل العوامل والقوى التي تؤثر في قدرة البنك على التعامل مع الأسواق المستهدفة والذي يؤثر فيها بدوره. حيث تشمل البيئة التسويقية للبنك كافة العوامل البيئة التي يهيئ التحطم فيها والتي تستخدم من طرف البنك والمسؤولين لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا وكذلك العوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على قدرة البنك للوصول إلى الأهداف التي يريد تحقيقها.

وتعرف البيئة التسويقية على أنها كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجي الذي يزاوئ فيه البنك أعماله، ويؤثر في إدارة التسويق إلى بناء وتطوير علاقة تبادل ناجحة مع الزبائن، فإذا كانت البيئة التسويقية مشجعة وإمكانية العمل فيها متاحة ومتوفرة فإن ذلك سيساعد البنك على أداء عملياته ويدعم من فرص نموه وتطوره، وعليه فإن العلاقات بين البنك وبيئته التسويقية هي علاقة تبادل، ويلعب فيها البنك والبيئة التسويقية دورا أساسيا.

إذ تصبح سياسة توفير المعلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية مصدرا للتفكير والابتكار من أجل خلق منتجات وخدمات جديدة يمكن تسويقها للزبائن، سواء كانوا أفرادا أم مؤسسات. مما يجعل المصرف يؤدي عمله على أحسن وجه، بأكثر سرعة وبأقل تكلفة .

مما تقدم سنقوم بمعالجة هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: البيئة التسويقية للبنك وتأثيرات التسويق على الخدمات البنكية

المبحث الثاني: دور جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك

المبحث الثالث: توقعات الزبون للخدمات البنكية وسبل تفعيل التنافسية البنكية

المبحث الأول: البيئة التسويقية للبنك وتأثيرات التسويق على الخدمات البنكية

تعتبر البيئة التسويقية بمثابة المكان الذي ينبغي على البنك أن يبدأ به في البحث على الفرص التسويقية وكذلك مراقبة الأخطاء الموجودة في البيئة، وتتكون البيئة التسويقية من كافة العوامل والقوى التي تؤثر في قدرة البنك على التعامل مع الأسواق المستهدفة والذي يؤثر فيها بدوره.

المطلب الأول: مفهوم البيئة التسويقية

تعرف البيئة التسويقية بأنها "كافة القوى الموجودة في المحيط الخارجية الذي يزاول فيه البنك أعماله ويؤثر في غدارة التسويق فيه على بناء وتطوير علاقات تبادل ناحية مع الزبائن فإذا كانت البيئة التسويقية مشجعة وإمكانيات العمل فيها متاحة ومتوفرة فغن ذلك يساعد البنك عن أداء عملياته ويدعم من فرص نموه وتورره وعليه فغن العلاقات بين البنك وبيئته التسويقية هي علاقة تبادلية يلعب فيها البنك والبيئة دورا في التأثير " البنك نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة به ويتأثر بها (1) .

كما أنها: "ما هي إلا القوى الفاعلة داخل وخارج المنظمة التي تؤثر على قدرة إدارة التسويق لإجراء التبادلات مع المستهلكين.

أو هي: "البيئة التي يعمل في إطارها البنك تنطوي على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تنطوي على المتغيرات على المستوى الكلي كالعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية أما المجموعة الثانية فهي متغيرات مرتبطة بشكل مباشر مع البنك كالمودعين، العملاء والبنوك الأخرى، في حين تنطوي المجموعة الثالثة على متغيرات خاصة ببيئة التعامل داخل البنك والتي تتكون من العمال والمديرين وغيرهم (2) .

كما عرفها أيضا ناجي معلا على أنها: "كافة القوى الموجودة داخل المؤسسة وفي المحيط الخارجي الذي تزاوّل فيه أعمالها، وتؤثر على القدرة التسويقية للمؤسسة ومدى فاعلية الإدارة في اتخاذ قرارات ناجحة بشأن بناء وتطوير علاقات ناجحة مع السوق، كما أنها تتضمن عناصر دفع للمؤسسة أو عناصر تعطيل وإعاقة لمسيرتها. من خلال ما تقدم من التعاريف يمكن القول أن البيئة التسويقية هي الإطار الذي يعمل فيه البنك، والذي يحتوي على مجموعة من القوى الفاعلة سواء كانت داخلية أو خارجية، تشكل فرصا أو تهديدات من شأنها أن تساعد أو تعيق عمل إدارة التسويق في البنك. (3)

(1) - أحمد محمود أحمد، مرجع سابق، ص 58.

(2) - نفس المرجع، ونفس الصفحة.

(3) - نفس المرجع، ونفس الصفحة.

المطلب الثاني: مكونات البيئة التسويقية

تنقسم البيئة التسويقية إلى قسمين: بيئة تسويقية داخلية وبيئة تسويقية خارجية

أولاً: البيئة التسويقية الداخلية⁽¹⁾

إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية استغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة .

كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي.

إن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، العوامل التسويقية، العوامل الإنتاجية، عوامل إدارة الموارد البشرية، العوامل المالية

أ - الهيكل التنظيمي: التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية .

ب - ثقافة المنظمة: تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن .

ج - العوامل التسويقية: تتعلق كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجيتها، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:

- تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة .

- إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبون .

- الإهتمام بنتائج المزيج التسويقي .

- مدى فعالية أساليب الإتصال مع المستهلكين .

- القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية .

- مدى كفاءة رجال البيع .

- القدرة على التنبؤ برد فعل المستهلك للمنتجات الجديدة .

د - العوامل الإنتاجية: تتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية بإختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية .

(1)- محسن احمد الخضير، مرجع سبق ذكره، ص 95-105.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

هـ - عوامل إدارة الموارد البشرية: تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفوءة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة .

و - العوامل المالية: يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي . ومن الأمور التي ينبغي مراعاتها هي:

— القدرة على زيادة رأس المال (قصير الأجل، طويل الأجل، القروض، حق الملكية) .

— مستوى الموارد ومدى تعددها .

— تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين .

— العلاقة مع المستثمرين، المقرضين، حملة الأسهم .

— مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة .

— حجم الموارد المالية .

— كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسبية .

— الإيرادات والتدفقات النقدية .

— رأس المال العامل، المرونة والمكونات .

— جودة الرقابة على المخزون .

كما تعد العوامل الداخلية متعددة ومتنوعة، وإن كانت البنوك يملك القدرة على التأثير فيها، كما هي تتأثر بها، ومن ثم فإن التأثير المتبادل بينها يجعل من هذه العوامل عوامل حاکمة ومتحكمة في الكثير من القرارات التي تتخذها البنوك، وأهم هذه العوامل يلي:

- الأهداف والغايات والطموحات الخاصة بالمؤسسة، والتي تسعا الى تحقيقها، والنابعة من استراتيجياتها العامة الدائمة، أو من سياساتها المرحلية الظرفية.

- الأنشطة والأعمال والمجالات التي تعمل فيها.

- النظم والقواعد واللوائح والجراءات وقوانين البنك الداخلية.

- الآلات والمعدات والتجهيزات التي تعمل في نطاقها المؤسسة.

- الفروع والمكاتب والوحدات والمراكز الرئيسية.

- الأفراد والكوادر البشرية ونوع التأهيل والتدريب الذي حصلوا عليه والخبرات التي اكتسبوها.

- نوع الادارة المسيطرة والتنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وهل هي ادارة ديمقراطية أو دكتاتورية.

- مدى كفاءة وكفاية نظام الأجور ومناسبته للجهد المبذول ولتوفير متطلبات الحياة الكريمة.

- نوع وشكل العلاقات الانسانية السائدة في البنك وروح العمل فيها.

- مدى مرونة الهيكل التنظيمي، وسماحه بحصول كل عامل على ترفيهاته، والعمل في المكان الذي يتناسب مع

خبراته ومؤهلاته وقدراته ومواهبه.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

وتشكل هذه العوامل الداخلية القوى البيئية الداخلية التي تصبغ البنوك والمشروعات صبغة خاصة، ويتعين على رجل التسويق المصري معرفتها والاستفادة منها.

ثانياً: البيئة التسويقية الخارجية⁽¹⁾

تتكون البيئة الخارجية من العوامل المبيئة في: الشركة (أو المؤسسة)، والموردون، والعملاء، والوسطاء، والمنافسون، والعامّة. وتؤثر هذه العوامل الديناميكية على بيئة المؤسسة وقدرتها على خدمة العملاء. سوف يتم التطرق باختصار لكل من هذه العوامل.

- الشركة (أو المؤسسة):

ربما يكون العامل الأكثر أهمية في نجاح خطة التسويق هو المواقف والمصادقية في الشركة. ويعني ذلك اهتمام ومشاركة كل موظف في الشركة. ويجب على الإدارة العليا أن تأخذ التسويق كاستراتيجية لتحقيق أهداف وغايات الشركة، وتضمن هذه الفكرة في صياغة رسالة الشركة ونشرها. وتعتبر مفاهيم التوجه نحو التغيير والتركيز على خدمة الزبون مهمة للغاية خاصة بالنسبة للموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع العملاء، حيث تؤدي هذه التفاعلات الشخصية إلى تقوية وضع الشركة في مواجهة المنافسة.

- الموردون:

تحتاج جميع المنظمات إلى نوعيات مختلفة من الموارد مثل المواد الخام و الطاقات و التكنولوجيا من أجل تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى الأسواق المستهدفة و ضمان تحقيق النجاح و الاستمرار في هذه الأسواق. و الموردون هم المنظمات التي تقوم بتزويد المنشأة بهذه الموارد، و هو ما يعني أن مخزجاتهم تمثل مدخلات المنظمات المشتريّة و من ثم تستطيع أن تؤثر على هيكل التكلفة و مستويات الجودة و مواعيد التسليم و بالتالي قدراتها التنافسية و إمكانية تحقيقها لأهدافها التسويقية و المالية.

و هذا ما أدى بالمؤسسات في الفترة الأخيرة في البدء عن أفضل مصادر التوريد بأقل تكلفة و أعلى مستوى جودة حتى تنجح المنظمة في التنافس في ظل نظام العولمة الجديد. من المهم تحليل الموردون وتحليل نوعية العقود بين الشركة و بينهم. و تمتلك المؤسسات الكبيرة قوة تفاوضية نظراً لحجم المشتريات. ويسمى هذا الموضوع اقتصاديات التدرج ويمكن إن يكون حافزاً قوياً للتعاون الإقليمي. هل يتوفر ذلك لدى المؤسسة؟ عند تحليل الموردين يجب الاهتمام بأنواع التجهيزات اللازمة والكميات التي تحتاجها المؤسسة وأسعار المواد. كيف تقوم المؤسسة باستيعاب التكنولوجيا الجديدة مثل الإنترنت ونظام الاتصال العكسي (Call-back) والذي يتنامى بشكل سريع، ومن هو المزود لمثل هذه الأنواع من الخدمات؟

- العملاء:

ويشكلون مفتاح النجاح بالنسبة للمؤسسة في بيئة تتميز بالمنافسة والتغير المتزايد. وعلى المؤسسة معرفة العملاء وأنواع المنتجات والخدمات التي يحتاجونها. لقد تمت مناقشة هذه المواضيع سابقاً "الزبون مركز الاهتمام". تحتاج المنظمة دائماً إلى دراسة أسواق عملائها من حيث الاحتياجات و الرغبات و التوقعات و

(1) - نفس المرجع السابق، ص 106-111.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

كذلك خصائصهم السلوكية و اتجاهاتهم الشرائية و تمثل نتائج هذه الدراسة المدخلات الأساسية لنظام التسويق كما أن البرنامج التسويقي الفعال هو ذلك الذي يتناسب و نوعية العملاء المستهدفين و احتياجاتهم و رغباتهم و في الواقع فإن المنظمة يمكنها أن تمارس نشاطها في خدمة خمسة أنواع من أسواق العملاء و هي: أسواق المستهلكين، أسواق الأعمال، أسواق إعادة البيع، الأسواق الحكومية، الأسواق الدولية.

- الوسطاء:

هم تجار الجملة و تجار التجزئة و الوكلاء و السماسرة و شركات النقل و التخزين و شركات التأمين و وكالات الإعلان و مكاتب بحوث التسويق و تقدم هذه المؤسسات خدمات هامة للمؤسسة و بالتالي فالوسطاء يساعدون المؤسسة في الحصول على المستهلكين و الاحتفاظ بولائهم لمنتجات المؤسسة.

- المنافسة:

يمكن تعريف المنافسون بصورة عامة على "أنهم جميع المنظمات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد، و قد تشمل هذه الموارد كل من دخل المستهلك أو الموارد الطبيعية أو الموارد البشرية و تتطلب متابعة البيئة المنافسة الأخذ في الاعتبار التغيرات التي تحدث في ملامح و خصائص المنافسين، القطاعات السوقية المختلفة، احتمال دخول منافسين جدد، قوة العملاء و الموردين، و مدى الالتزام بالتطوير و الابتكار في المنتجات الجديدة، ولا بد هنا من الأخذ في الحسبان أن المنافسة تنقسم إلى منافسة مباشرة و منافسة غير مباشرة، و تتمثل المنافسة المباشرة في التنافس القائم بين منظمات الأعمال على إشباع " نفس الحاجات " عن القطاع السوقي المستهدف، أما المنافسة غير المباشرة فتتمثل في التنافس القائم بين المنظمات المختلفة للحصول على الموارد المتاحة، و التعامل مع الموزعين، و حصة السوق ... إلخ.

المنافسة عنصر هام من عناصر البيئة التسويقية. يجب أن تتكون فكرة واضحة عن هذا الموضوع مبنية على أساس تحليل المنافسة: من هم المنافسون؟ ما هي المؤسسات الأخرى التي تعتبر منافسة؟ أين المنافسة؟ ما هو حجم المخاطر؟ وتشكل هذه الأسئلة أساسا لتحليل المنافسة. فعلى سبيل المثال: تمر المؤسسات السياحية بتغيرات جذرية مثل التحررية والتخاضية والمنافسة المتزايدة. وتحت كل هذه الظروف، فإن التحدي بالنسبة للمؤسسة هو في التعلم كيف تصبح أكثر تنافسا، وان يكون لديها خطة عمل لضمان استمرار النجاح في المستقبل. وتعتبر الخطة التسويقية إحدى الخطوات ضمن خطة العمل التي سيتم تطويرها.

- العامة:

يعرف الجمهور العام بأنه أية مجموعة تمتلك اهتماما فعليا أو محتملا بعمل المنظمة أو تمتلك تأثيرا على قدرتها في تحقيق أهدافها، و تتمثل هذه المجموعات في: الجماهير المالية، جماهير الإعلام، جماهير الحكومة، جماعات الضغط، الجمهور المحلي، و الجمهور الداخلي و العام و يقصد بالعاماء المجموعات المختلفة التي يمكن أن تؤثر (سلبا أو إيجابا) في مقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. ومن الأمثلة على ذلك المؤسسات التمويلية كالبنوك والحكومة والمواطنون وموظفو الشركة.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

مما سبق يتبين علينا تفسير العلاقة العامة الموجودة في البلد و/أو المؤسسة، أي تغيير يطرأ على العامة يمكن أن يؤثر على قطاع السياحة بطرق مختلفة. ويجب الاهتمام بهذه التغييرات من اجل جني الفوائد منها والتأقلم معها في المؤسسة وإبلاغ العملاء بذلك. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتغير سياسة الحكومة أو السياسة البنكية تجاه السياحة بشكل يؤثر على المؤسسة. بالإضافة لذلك فان المواطنين (بما في ذلك العملاء المتوقعين) هم من العامة الذين يهتمون بوضع الشركة وخططها من اجل تقديم خدمة افضل لهم.

ويعتبر الرأي العام الداخلي (الموظفون) مهم جدا نظرا لتفاعله مع العملاء. وهناك جزء محدد من التسويق الداخلي يركز على إبقاء الموظفين بصورة التغييرات وإبقاء التشجيع لهم من خلال المعلومات عن الأهداف التي تم تحقيقها والمشاريع الجديدة. وتوفر العديد من الشركات نشرة إخبارية شهرية تزود الموظفين بآخر المعلومات وتنشر مقابلات مع المدراء في الإدارات المختلفة للحديث عن التقدم في مشاريع المؤسسة.

- عوامل أخرى خارجية للبيئة التسويقية:

سبق أن ذكرنا أن جوهر النشاط التسويقي يكمن في قدرة المسؤولين عن التسويق بالبنك في إحداث التواءم أو التطابق بين احتياجات ورغبات العملاء من ناحية وبين موارد وإمكانيات البنك من جهة أخرى غير التواءم أو التطابق لا يتم من فراغ بل إن هناك العديد من العوامل البيئية خارج سيطرة أي بنك والتي تؤثر على تحقيق المهدف التسويقية. ويمكن تقسيمها إلى: (1)

أولاً: البيئة التسويقية: من المعروف أن تزايد المنافسة يكون لصالح العملاء في النهاية ذلك ألها تتيح لهم الفرصة اختيار أوسع.

وحتي يتمكن البنك من النجاح في السوق ينبغي أن يكون مدركا لما تعرضه البنوك والمؤسسات المماثلة من الخدمات والأساليب التسويقية المستخدمة كذلك ينبغي على إدارة التسويق في البنك أن تعمل باستمرار على تفهم العوامل التي تحكم اختيار العملاء للخدمات المصرفية والتعامل مع البنوك.

ثانياً: الظروف الاقتصادية: على البنوك أن تستجيب للمتغيرات الاقتصادية التي تتسم بعدم الاستقرار مثل ارتفاع معدلات التضخم وتقلب أسعار الفائدة المستمر وكذلك أسعار الصرف وان تزود العملاء باحتياجاتهم من الخدمات المالية والمصرفية المناسبة للظروف الاقتصادية السائدة، وعند تحليل تأثير البيئة الاقتصادية على البنوك يجب أن تركز اهتمامها على ناحيتين أساسيتين هما: الموقف الاقتصادي والمالي للبنك والموقف الاقتصادية أو الحالة الاقتصادية للعملاء.

ثالثاً: البيئة السياسية والقانونية: يفرض التشريع قيودا قانونية على النشاط التسويقي للبنك والأمر الذي لا شك فيه أن القيود التي تصنعها حكومات الدول المختلفة تفرض العديد من النظم الرقابة على العديد من الجوانب المتعلقة بالتجارة من النقل والتوزيع... وغيرها.

وفيما يتعلق بالبنوك فإن التشريع يضع قوانين التي تحكم منح الائتمان الاستهلاكي، فتح الفروع، والسماح للبنوك الأجنبية بفتح فروع لها في السوق المحلي وغير ذلك من التشريعات والقوانين.

(1)- عوض بدير الحدور، مرجع سابق، ص 80.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

رابعاً: البيئة الثقافية: ينبغي الأخذ في الحسبان العوامل الثقافية والاجتماعية وأثرها في كيفية إدارة البنك والتعامل مع العملاء وعلى الرغم من اقتناع البنوك بأن هناك عملاء جدد ينبغي الوصول إليهم ألا أن الكثير من البنوك تجد نفسها في حالة من التحفظ وعدم الاستجابة السريعة لكثير من المطالب العملاء غير المتعلمين أو ذوي المستوى التعليمي المنخفض، وإذا كان هناك اتجاه نحو إقناع هؤلاء الذين لا يتعاملون مع البنوك باستخدام الخدمات التي يقدمها البنك، فغن على موظفي البنك أن يبدوا روح الصداقة والمعاملة الجيدة لهؤلاء العملاء.

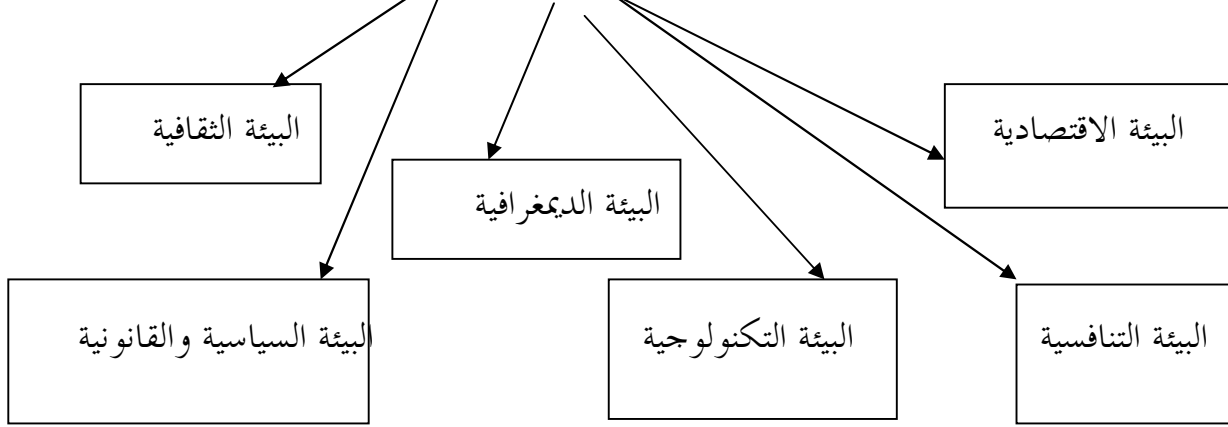
خامساً: البيئة الديمغرافية: على البنك أن يأخذ بعين الاعتبار عند رسم الاستراتيجيات والسياسيات التسويقية الاتجاهات والتغيرات المتوقعة في الظروف الديمغرافية والسكانية فيما يتعلق بمعدلات المواليد، حجم السكان وكافة الخصائص الديمغرافية ولا شك أن دراسة هذه العوامل له دلالات تسويقية بالنسبة لنشاط البنك حيث تظهر أهمية اتجاهات العملاء نحو الادخار والصرف الاقتراض في التأثير على النشاط التسويقي للبنك.

سادساً: البيئة التكنولوجية: تعتبر صناعة البنوك من أكثر الصناعات تأثراً بالتطور التقني الذي كان له أكبر الأثر على تنوع وتعدد الخدمات المصرفية الآلي ATM'S وكذلك EFT POS وما يعرف بالبنك المتزلي.

وتعد كل هذه التطورات التقنية ذات تأثير هائل على أداء البنوك وتقديمها للخدمات المصرفية خلال حقبة الثمانينات التسعينات وسوف تستمر الثورة الالكترونية في تحسين الطرق والأساليب التي تتمكن بها البنوك من خدمة عملاءها.

ويمكن تمثيل حالة العوامل البيئة في الشكل التالي:

الشكل (2-1): عوامل البيئة التسويقية



المصدر: عوض بدير الحدور، مرجع سابق، ص 81.

المطلب الثالث: انعكاسات التسويق الحديث على الخدمات البنكية والعوامل المساعدة على نموها

1- العوامل المساعدة على نمو تجارة الخدمات البنكية⁽¹⁾:

نمت تجارة الخدمات البنكية نمو سريعا في الآونة الأخيرة وهناك العديد من الأسباب ساعدت على هذا النمو نذكر منها:

أ- زيادة درجة التقدم التكنولوجي: والذي صاحبه زيادة في تجارة الخدمات المالية ومع ظهور نظام معالجة البيانات الكترونيا والتوصيل وتطوير التكنولوجيا الحاسب وماكنات الأخبار الآلية وكذلك العصر الجديد من الخدمات البنكية الذي يعتمد على الانترنت، كل هذا أدى إلى اتساع تجارة الخدمات المالية وبعيدا عن جهود تحرير تجارة الخدمات التي تقوم بها الحكومات في ظل المنظمة العالمية للتجارة، فإن هذه التقنيات تطبق فرصا جديدة للمزيد من الكفاءة وتضيف تحديات يمكن الحصول عليها في ظل نظام مفتوح للخدمات المالية.

ب- إن انفتاح اقتصاديات الدول النامية في القرن الواحد والعشرين في أوروبا وآسيا بالإضافة إلى تجارة الدول المتقدمة قد جعلت الأسواق تتسع وازداد الطلب على التمويل الدولي لنشطة التجارة والاستثمار.

ج- إن تحرير تجارة الخدمات المالية والعملة قد أدى إلى تعزيز كل منها لآخر وذلك لان المنافسة المتزايدة قد دفعت المؤسسات نحو الطريق الأوفر والأفضل لتمويل عن أنشطتها (لقد توجه الموقعون على اتفاقية NAFIA والاتحاد الأوروبي على وجه الخصوص نحو خفض العوائق التجارية في هذا القطاع).

2- انعكاسات المفهوم الحديث للتسويق على الخدمة البنكية⁽²⁾:

أدى تبني المفهوم الحديث للتسويق في مجالات العمل البنكي إلى تأكيد الحقائق التالية:

(1) طارق عبد العال حماد، التطورات المالية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 20-22.

(2) نفس المرجع، ص 23.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

أ- إن العميل هو نقطة الارتكاز في الجهد البنكي فهو يمثل مكانة هامة في كافة الخطط والبرامج والسياسات التي يتبناها البنك ولهذا فإن دراسة سلوكه وأنماط هذا السلوك واتجاهاته والتنبؤ بما تعتبر حجر الزاوية في بناء أية إستراتيجية تسويقية في البنك الحديث.

ب- إن الخدمة البنكية يجب أن توجه إلى حاجيات ورغبات معينة لدى العملاء سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل.

لما كانت الحاجات والرغبات لدى العملاء في ظهور دائم (كماليات اليوم وضروريات الغد)، فغن على البنك الحديث أن يطور لنفسه من آليات الابتكار والتطوير ما يجعله قادرا وباستمرار على تطوير ما يقدمه من خدمات بنكية لعملائه ويرتقي بهذه الخدمات إلى مستوى حالات هؤلاء العملاء وتفضيلاتهم.

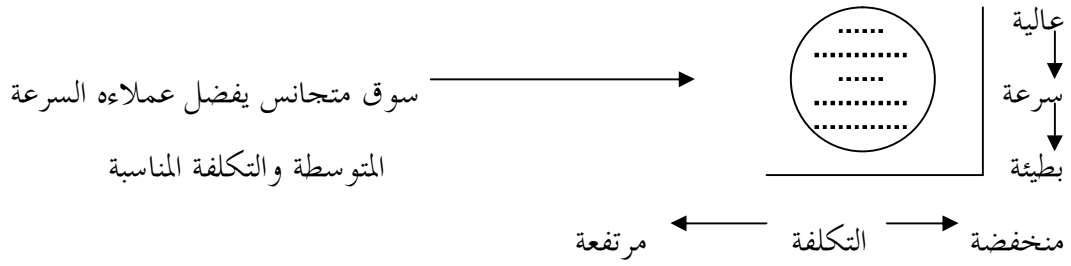
ج- عن المصرف الحديث يجب أن يتعامل مع السوق البنكية باعتبارها نقطة الانطلاق في أية جهود لتخطيط العمليات التسويقية، لذا فإن الإدارة يجب أن تعمل على تحقيق المطابقة بين ما تقدمه من خدمات بنكية وبين الحاجات التي تتوفر لدى العملاء المستهدفين في السوق المصرفية.

وفي مثالنا السابق قد يتضح أن الصفات الميزة للعملاء الذين يفضلون السرعة العالية مع السعر المرتفع لخدمة تحويلات العملة للخارج هي الدخل المرتفع ومستوى التعليم العالي أن ذلك يعني أن هذه العوامل تعتبر أساس لتحديد سوق هؤلاء العملاء⁽¹⁾.

(1)- عوض بدير الحدور، مرجع سابق، ص 92.

شكل رقم (2-3): أنواع أسواق خدمة تحويلات العملة للخارج

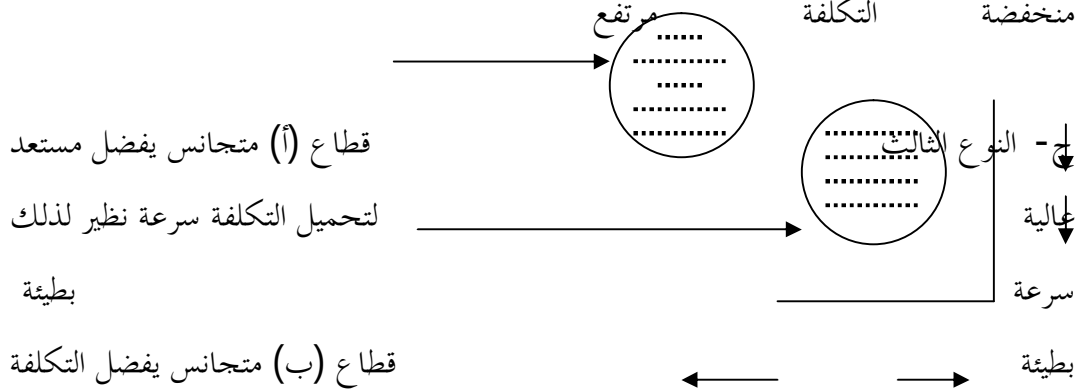
أ- النوع الأول



ب- النوع الثاني



ج- النوع الثالث



منخفضة التكلفة مرتفعة

المصدر: عوض بدير الحدور، التسويق المصرفي، المدخل المتكامل كل المشكلات البنكية، مكتبة عين شمس، القاهرة، طبعة

2، 2008، ص 94.

المبحث الثاني: دور جودة الخدمات المصرفية في اكتساب الميزة التنافسية للبنوك

تمارس البنوك نشاطها بصفة أساسية في مجال الخدمات المالية، وفي ظل البيئة التنافسية الحادة الناتجة عن التغيرات والتحولات المختلفة التي اجتاحت عالم المال والأعمال، كان لزاماً على المؤسسات البنكية والمالية العمل على إشباع احتياجات عملاء السوق البنكي بشكل يتفق وطبيعة هذه الحاجات. ومن هذا المنطلق تتحدد كفاءة البنوك والمؤسسات المالية عموماً في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمقدرتها على تحديد نوعية العملاء في السوق وتحديد أهم الدوافع وراء إقبالهم على الخدمات البنكية، وكذلك كيفية اتخاذهم لقرارات الشراء والمفاضلة بين مختلف البنوك التي يتعاملون معها والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها من هذه البنوك. كل هذا يؤدي بالبنك إلى معرفة وتحديد مختلف العوامل المحددة والمؤثرة على توقعات عملاء البنك وبالتالي العمل على تحديد مستويات الجودة التي تناسب هذه التوقعات والعمل على تحسينها وتنميتها من خلال مدخل إدارة الجودة الشاملة الذي يعد من أهم السبل التي تسمح بتنمية وتطوير منافسة البنوك من خلال تهيئة الظروف المناسبة للبنك للعمل وفق ما يحقق رضا العملاء وولائهم للبنك، وبالتالي نجاح البنك في جني العديد من الثمار التي تسمح له بالصمود في وجه مختلف البنوك والمؤسسات المالية المنافسة.

المطلب الأول: جودة الخدمات المصرفية

تلعب جودة الخدمة المصرفية دوراً مهماً في تصميم منتج الخدمة وتسويقه حيث أنها ذات أهمية لكل من مقدمي الخدمات والمستفيدين وقد زاد إدراك البنوك لأهميته ودور تطبيق مفهوم الخدمة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: مفهوم جودة الخدمات المصرفية وخصائصها

أدى الاهتمام الكبير بجودة الخدمات البنكية من الباحثين في المجال المالي والمصرفي والتسويقي بالأخص إلى وجود العديد من الدراسات التي تناولت مفاهيم جودة الخدمات البنكية ورغم وجود بعض الاختلافات في مفهوم جودة الخدمات إلا أن تتبع مختلف التعريفات التي قدمها الباحثون لجودة السلعة، يلاحظ التباين الموجود بين تلك التعريفات من بين الرواد الأوائل وعلى العكس من ذلك فإنه يمكن القول بوجود شبه اتفاق بين الباحثين على وجود علاقة وثيقة بين جودة الخدمة البنكية وتحقيق رغبات العملاء.

1- مفهوم جودة الخدمة:

1-1 تعريف جودة الخدمة:

من أهم التعاريف التي قدمت لجودة الخدمة البنكية نذكر:

التعريف الأول: تعرف الجودة بأنها قدرة المنتج (السلعة أو الخدمة) على أداء وظائفها بشكل صحيح⁽¹⁾.

التعريف الثاني: أشار kemneth إلى أن الجودة تعني: الملائمة للاستخدام⁽²⁾.

التعريف الثالث: الجودة هي المرتبة من قبل المستهلك⁽¹⁾.

(1) رضوان محمد العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، عمان، طبعة 2008، ص 202.

(2) فريد عبد الفتاح، تخطيط مراقبة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، طبعة 2006، ص 457.

التعريف الرابع:

الجودة المحققة كعامل يسبق القيمة المحققة⁽²⁾. فقد يقتضي المستهلك منتجاً ما لاعتقاده بأنها ذات جودة عالية قبل استعمالها، وبهذا قد يكون الحكم على جودة المنتج قبل الحكم على القيمة التي يمكن أن تحققها له.

التعريف الخامس:

الجودة هي صفة المنتج مثل حجمه، شكله أو تكوينه، وتحديدًا هي الصفة إلى تحديد قيمة المنتج في السوق وإلى أي مدى من الكفاءة سيؤدي ذلك المنتج الوظيفة والمهمة التي صمم من أجلها⁽³⁾.

التعريف السادس:

هي قدرة منتج أو خدمة على إشباع طلب معبر عنه من مستعمل ومقبول من الموارد⁽⁴⁾.

التعريف السابع:

هي القدرة على تحقيق رغبات المستهلك بالشكل الذي يتطابق مع توقعاته فيحقق رضاه التام عن السلعة أو الخدمة التي تقدم إليه⁽⁵⁾.

في ضوء التعاريف السابقة للجودة يمكننا إستنتاج ما يلي:

- معيار التميز و الكمال يجب تحقيقه و قياسه .
- تقديم أفضل ما يمكن لدى المنظمة لعملائها، من أجل إرضائهم و كسب ثقتهم .
- الإهتمام بكل شيء و بالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى الكمال، فلا مجال للصدفة أو التخمين .
- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب، بل إدخال السعادة إلى نفوسهم .
- الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث:
 - الدقة و الإتقان .
 - الأداء المتميز .
 - المواصفات المتميزة .
 - تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب من قبله .
 - تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة .
- الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي:
 - خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء .
 - تصميم متميز للعمليات .

(1) عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعات موسعة لطلبة الماجستير، الجزائر، 2010/2011، ص 100.

(2) نفس المرجع، ص 101.

(3) فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة عين شمس، القاهرة، طبعة 2006، ص 9.

(4) M.BARRUET.la Fonction qualité dans l'entreprise Dunad, paris:1990,p71

(5) فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 10.

- رقابة فعالة على كل شيء .
- خلو العمل من التداخل و الإزدواجية تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل .
- تمييز في تخطيط و تنظيم و استثمار الوقت .
- استخدام فعال للموارد البشرية و المادية .
- الهدر و الفاقد عند حده الأولى .
- سرعة في الأداء .

إن تحقيق الرضا و السعادة لدى العملاء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم، يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.

1-2 أبعاد جودة الخدمة: (1)

تعرضت بعض الكتابات في مجال التسويق الخدمات للمكونات أو الأبعاد التي تشتمل على جودة الخدمة إلا أنها لم تتفق فيما بينها حول ماهية تلك الأبعاد أو المكونات على وجه التحديد، على سبيل المثال يرى بعض الكتاب أنه توجد ثلاثة أبعاد لجودة الخدمة وهي: النواحي المادية، التسهيلات والأفراد، بينما يرى البعض الآخر أن الجودة في مجال الخدمات تعكس ثلاثة أبعاد أساسية هي: الجودة المادية والتي تتعلق بالبيئة المحيطة بتقديم الخدمة، وجودة المنظمة التي تتعلق بصورة منظمة الخدمة والانطباع العام عنها، والجودة التفاعلية والتي تمثل ناتج عمليات التفاعل بين قوى العمل داخل البنك وبين العملاء.

2- مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة:

لقد تزايد الاهتمام بنظام إدارة الجود الشاملة، ولكن هذا الاهتمام بالجودة لم يكن وليد الساعة، بل أنها كانت في القرن 18 قبل الميلاد عند البابليين في العراق وهذا من خلال الأنظمة والقوانين التي كانت سائد في ذلك الوقت، والتي تشير بشكل واضح إلى الجودة في جميع مجالات الحياة في مصر شاهد على جودة أداء الفراعنة في بناء وصنع المعابد المصرية، وفي ضل المفهوم الإسلامي للجودة الشاملة نرى أن هناك دلالات واضحة على تأكيد الإسلام للأخذ بالجودة من خلال استئناف العمل وان أول مدرسة (جامعة) طبقت معايير الجودة في المدرسة المستنصرية التي افتتحها الخليفة العباسي المنتصر بالله في عام 625 بعد أن استمر بناءها ست سنوات (2).

ولقد بدأ التركيز على مفهوم الجودة في اليابان في القرن العشرين ثم انتشر بعدها في أمريكا والدول الأوروبية ثم باقي دول العالم، إذ كانت هناك مساهمات عديدة من قبل عدد من العلماء والمفكرين في تجديد مفهوم الجودة وتطويرها. بينما مر تطور إدارة الجودة الشاملة بالمراحل التالية:

(1) سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيدات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان، دار الصفاء، 2007، ص43.

(2) نفس المرجع، ص43.

أ. مرحلة ضبط العامل المنفذ للجودة: (1)

تتلخص بأن عاملا أو مجموعة من العمال مسؤولون عن تصنيع المنتج بالكامل بوحدة تصنيعية مصغرة وفي هذه المرحلة كان الاحساس بالانجاز والفخر موجودا لدى العامل الذي يخلق حافزا للعمل لديه.

ب. ضبط رئيس العمال: (2)

من بداية القرن العشرين حتى أواخر العقد الثاني منه نتيجة لتوسع المصانع والتخصص في العمل وظهور الصناعات الحديثة وتوسعها فقد أدى إلى أن يتوزع العمل على أكثر من عامل وتطلب ذلك إلى أن يكلف رئيس العمال بمسؤولية الجودة في الإنتاج.

ج. مرحلة ضبط الجودة والتفتيش: (3) قام فريدريك ونسلو تايلور بإبراز مفهوم الإدارة العلمية في مطلع القرن العشرين، و قدم دراسات الحركة و الزمن "Time and Motion Study" وسبل تخفيض تكلفة الإنتاج، من خلال الحد من الهدر و الضياع في العمل المصنعي الذي كان سائدا آنذاك، في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى "بفحص الجودة Quality Inspection" الذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة و عملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتج و الخدمة المحققة أو المنجزة، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار. وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ و المسؤول عنه، التوقيع العقوبة المناسبة بحقه، و هذا ما أسماه الكتاب "الرقابة البوليسية" "Police Control".

د. مرحلة ضبط الجودة احصائيا: (4)

ظهرت الرقابة الإحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الإنتاج الكبير Mass Production عام 1971، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تبسيط و توحيد الإنتاج، كوسيلة للإقلال من أخطاء تصنيع السلعة أو المنتج، حيث يمكن بواسطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة أو الإقلال من الجهود المبذولة في مجالها، ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة هذه النمطية مكنت من إستخدام الأساليب و الأدوات الإحصائية في مجال الرقابة وكان أشهرها نظرية الاحتمالات بإستخدام أسلوب العينات الإحصائية Sampling Secenipues في مجال فحص الجودة فقد صمم كل من Hurry Rooming dkrold Dodg أسلوب إحصائيا بفحص عمليات من الإنتاج بدلا من فحصه كله، حيث في ضوء نتائج هذا الفحص يمكن قبوله أو رفضه. هذا الأسلوب لم يعد مقبولا في الثمانينات الذي إشتدت فيه المنافسة والسبب في ذلك، هو أن هذا الأسلوب لا يتصف بطابع الدقة، ففحص العينة لا يعتبر مؤشرا دقيقا على مستوى جودة الإنتاج كله.

(1)- سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيدات، مرجع سابق، ص44.

(2)- نفس المرجع، ص44.

(3)- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص11.

(4)- نفس المرجع، ص12.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

وهذا يعني وجود احتمالية وصول وحدات من الإنتاج إلى السوق وفيها أخطاء، الأمر الذي يؤثر سلباً في صمعة المنظمة في السوق في رضا عملائها.

ويعد إدوار ديمنج رائد الجودة الأمريكية أبرز من إستخدم وطبق الرقابة الإحصائية على الجودة حيث إعتد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة، من خلال الرقابة على عملية الإنتاج أثناء تنفيذها، ثم قام بتحليلها بإستخدام الأساليب الإحصائية من أجل الوقوف على مستوى الجودة للتحقق، وقد نقل ديمنج أفكاره عن الرقابة الإحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، و لاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها وأسس منهاجاً متكاملها عنها، إستطاعت اليابان بعد ذلك غزو العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.

كما أن ديمنج دعى في كتابه (الخروج من الأزمة) إلى أن تكون المقاييس جزءاً أساسياً من أي جهد في سبيل الجودة، كما أنه إستعرض أربعة عشر نقطة في كتابه لم تحمل أي منها أي رقم، و الكتاب برمته ليس إلا جدلي فلسفة الإدارة و لا أثر فيه لإشارة إحصائية .

هـ. مرحلة تأكيد الجودة: (1)

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام 1956 ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كأسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، إعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد، ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها ما يلي: (2)

إن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء " Zero Defect " يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله إلى السوق ليد المستهلك وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الإدارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية، فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به، فهو جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالإعتماد على الإتصال المستمر، وتحقيقاً لشعار الإنتاج بدون أخطاء يتبنى تأكيد الجودة إستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:

- **الرقابة الوقائية:** ونعني بها متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول لإكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه .

- **الرقابة المرحلية:** تعني فحص المنتج إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى، إلا بعد فحصه والتأكد من جودته وهذا يساعد على إكتشاف الأخطاء عند وقوعها و معالجتها فوراً .

- **الرقابة البعدية:** يعني بها التأكد من جودة المنتج بعد الإنتهاء من تصنيعه وقبل الإنتقال به إلى المستهلك وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب .

(1)- خالد بن سعد عبد العزيز بن سعيد، مرجع سابق، ص12.

(2)- نفس المرجع، ص 13-15.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

ويتضح لنا أن التأكد من الجودة أصبح أحد الإستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، فالإنتاج بدون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة، و هو بمثابة الحسر الذي تعبر المنظمة من خلاله إلى تحقيق الرضا لدى العملاء، ولقد تبنت هذه الإستراتيجية العديد من الشركات العالمية الكبيرة، فعلى سبيل المثال إستخدمته شركة Martin الأمريكية لصناعة الصواريخ للجيش الأمريكي حيث إعتمدت على وضع برنامج طموح لإنتاج صواريخ قادرة على تحقيق أهدافها بدون أخطاء .

و. مرحلة إدارة الجودة الإستراتيجية:

ويرمز لها نسبة إلى معناها بالأجنبية Strategic Quality Managment وظهر هذا المفهوم بين عامي 1970-1980، وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص الخبر من السوق، و خاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجات ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة، ولعل شركة (IBM) الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة الإستراتيجية للوقوف أمام هذا الزحف الياباني بحيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده وتوقعه وتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار "Mu , Betdriven Quality" .
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزأها، فمن غير المقبول أن تحقق مجالات دون أخرى .
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل ... الخ .

ز. مرحلة إدارة الجودة الشاملة "Total Quality Management":

بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانيات من القرن العشرين، حيث أصبحت إدارة الجودة الشاملة نظاما شاملا للقيادة والتشغيل، يعتمد هذا المفهوم على جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين⁽¹⁾. كما أنها تستهدف التحسين المستمر للأداء فيما يخص العمليات والوظائف والمنتجات والخدمات والأفراد بالمؤسسة باستخدام الموارد المالية والبشرية الموجودة من خلال الالتزام والانضباط والاستمرارية لمواجهة احتياجات وتوقعات العملاء الحالية والمستقبلية وتحقيق رضاهم⁽²⁾.

(1)- محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، عمان ، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2006، ص 25.

(2)- قويدر عياش، مدخل ادارة الجودة الشاملة كمدخل للاداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الاداء المتميز المنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ايام 8-9 مارس 2005، ص233.

ثانياً: إدارة جودة الخدمات المصرفية

1- مدخل تحليل الفجوة: لقد حدد نموذج الخدمة الفجوات التي تسبب عدم النجاح في تقديم الجودة المطلوبة بخمس فجوات هي⁽¹⁾:

1-1 فجوة بين توقعات العميل وإدراك المؤسسة: نجد أن إدارة المؤسسة ترى توقعات الجودة غير صحيحة، فقد تدرك دائماً بدقة رغبات العملاء وكيفية حكم العميل على مكونات الخدمة لن المعلومات التي لديها غير صحيحة عن السوق وأنماط الطلب أو تم تفسيرها بصورة خاطئة.

2-1 فجوة بين إدراك المؤسسة وتحديد درجة دقة مواصفات الجودة: وهذه تعني أن مواصفات الجودة لا تتطابق مع توقعات الإدارة، وقد يعزى السبب لعدم قدرة المؤسسة على وضع مستويات واضحة للجودة أو أخطاء في إجراءات التخطيط أو قد تكون مستويات الجودة واضحة لكنها لا ترتقي لمستويات توقعات العملاء.

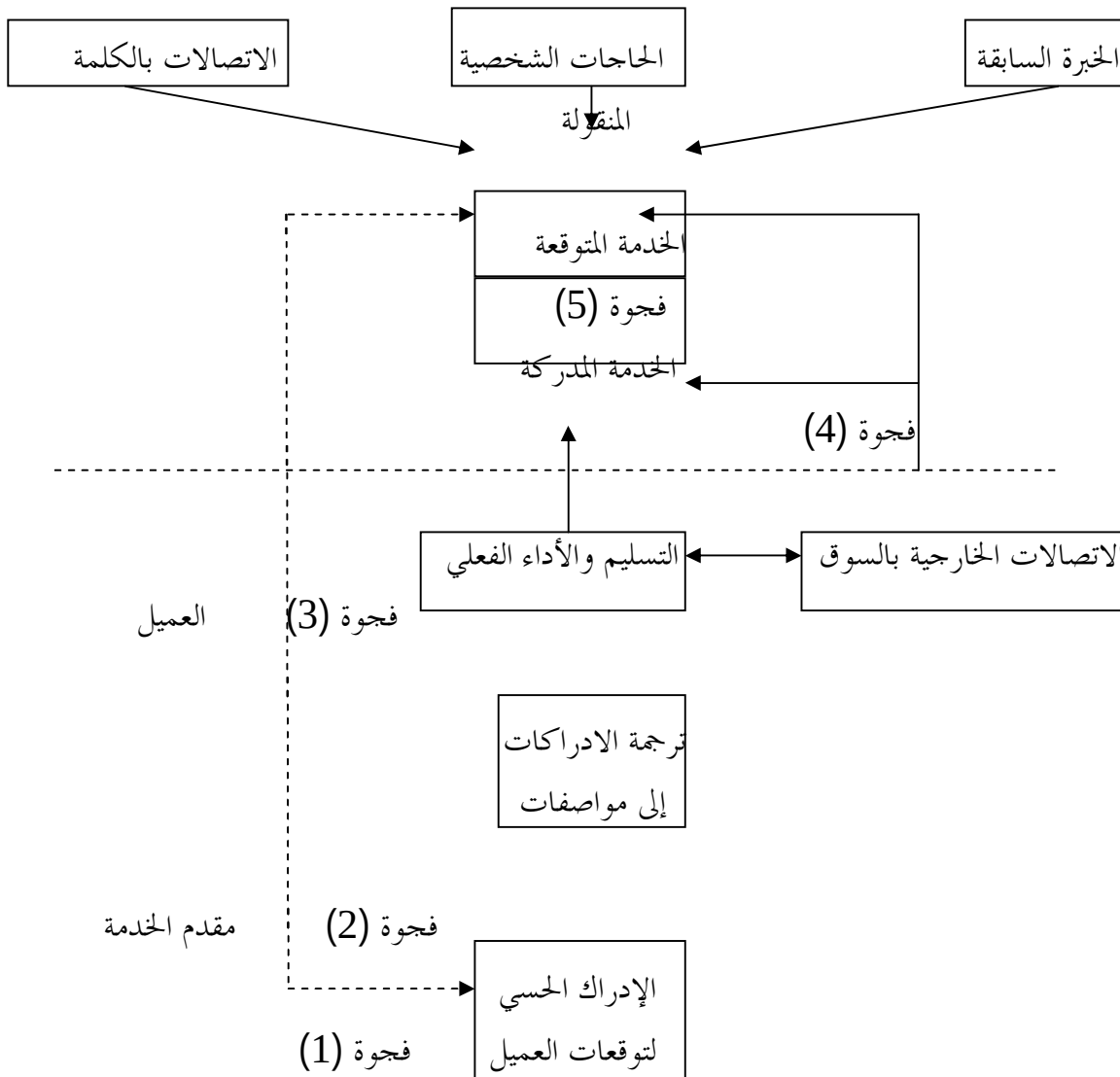
3-1 فجوة بين تحديد مستوى جودة الخدمة والتسليم الفعلي للخدمة: حيث إن هناك كثيراً من العوامل التي تؤثر على أداء الخدمة ومنها أن تكون المواصفات معقدة جداً وغير مرنة أو أن العاملين غير مقتنعين بالمواصفات المطلوبة أو أنهم غير مدربين بصورة كافية على أداء الخدمة أو لا يكون لديهم الحافز الكافي على أداء الخدمة أو وجود أنظمة تشغيل سيئة مما يؤثر على مستوى جودة الخدمة المؤداة واختلاف ذلك عن المستوى المرغوب والمحدد مسبقاً.

4-1 فجوة بين أداء الخدمة أنظمة الاتصال بالسوق: وهذه تعني بأن الدعوى أو الوعود المعطاة من خلال أنشطة الاتصال الترويجية لا تتطابق مع الأداء الفعلي للخدمة وقد يرجع السبب لعدم التنسيق أو ضعفه بين العمليات والتسويق الخارجي في المؤسسة.

5-1 فجوة بين الخدمة المؤداة والمتوقعة: وهذا يعني أن الخدمة المدركة لا تتطابق مع الخدمة الفعلية وقد يكون ذلك لحدوث أكثر من فجوة في آن واحد.

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 55-57.

الشكل رقم (2-2): نموذج جودة الخدمة



Source: Parauaman, A. Zeithaml, V.& Bery, L.A conceptual Model of service chuality andis Imoticat ans for Future researeh, jarnal of marketing ual, 47,1985, p 40-50.

2- تطور جودة الخدمات المصرفية:

- إن الأسباب التي قد تدعو لتطوير وإيصال جودة الخدمة تعد مهمة ويمكن تلخيصها في ثلاثة جوانب: (1)
- 1-2 إن المؤسسات ذات التسعيرة المعروفة بارتفاع مدى التطابق في مواصفات جودة خدماتها قد تحقق ميزة تنافسية في سوق الخدمة على نظائرها.
- 2-2 إن الجودة هي مجاناً: أي بمعنى أن تكاليف الحصول عليها صحيحة من أول مرة هي أقل بكثير من تكاليف معالجتها وتصحيحها عندما تفشل في تلبية توقعات العميل وطلبه.
- 3-2 عن جودة الخدمة الأفضل تستطيع تحقيق أسعار استثنائية (أي البيع بأسعار مرتفعة) فالعملاء عادة ما يكونون مستعدين لدفع أسعار عالية للخدمات التي تلي أكثر بجميع معايير توقعاتهم:

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 58.

كل هذه الأسباب السالفة الذكر لجعل جودة الخدمة في المقدمة لها تأثير مباشر على الربحية، وعلى أية حال وبناء على الصورة الذهنية المدركة ورضا العميل فمن الممكن أيضا تطبيق ذلك على المؤسسات غير الهادفة للربح.

3- تقييم جودة الخدمة المصرفية:

إن معرفة ما يجعل تقييم جودة الخدمة أمر صعبا، هي أن الفروقات بين مؤسسات الخدمات تعني بأنه لا يوجد هناك مجموعة واحدة من العوامل يمكن تصنيفها في إنتاج معايير مميزة ومحددة، فالخدمات الترفيهية والخدمات المالية والخدمات التعليمية والخدمات تشتمل على أنشطة عريضة تمتد من أنشطة ملموسة إلى أنشطة غير ملموسة وبالتالي، فإن وجود معايير شاملة للجودة لن تكون عملية. (1)

على أية حال فإن العنصر العام في جودة الخدمة بغض النظر عن نوعها هو أن الجودة تعتمد عن إدراك العميل، وبالتالي من المفيد هنا أن نضع بالبال تلك الخصائص التي قد تسترك فيها جميع الخدمات:

- 3-1 مشاركو العميل: إن العميل في كثير من أنواع الخدمات يشارك في عملية إنتاج الخدمة.
- 3-2 اللاملموسية: إن الخدمات التي تتسم بعدم ملموسيتها المرتفعة قد تعتمد على عناصر مفاهيم وفلسفية أن هذه الطبقة المجردة لبعض الخدمات تجهل من الصعب على مقدم الخدمة وصفها وعلى المستهلك التقييم.
- 3-3 تلقي الخدمة: إن الخدمات هي عادة مركب يتألف من عدة أجزاء وان مجموع هذه الأجزاء أو التجربة الكلية لتلقي الخدمة هي التي يستعملها العميل لتشكيل أحكامه على الجودة.
- 3-4 التلازم: عن العديد من الخدمات المتخصصة متلازمة عن خصائص مقدم الخدمة من حيث الخبرة والمعرفة والمهارة هي جزء من مقومات جودة الخدمة.

4- كيفية تقييم العملاء لجودة الخدمات المصرفية:

بالرغم من أن المهمة تتسم بالصعوبة فغن على المؤسسات الخدماتية أن تبحث عن الطرق والوسائل لتطوير وتحسين جودة الخدمة التي تتلاءم مع توقعات العملاء وتلبي حاجاتهم، فالخدمة الجيدة من وجهة نظر العملاء هي التي تتفق وتتطابق مع توقعاتهم، لذلك على المؤسسة التي تحرص على تلبية هذه التوقعات أن تعرف على المعايير التي تلجأ إليها العملاء للبنك على جودة الخدمة المقدمة إليهم وعلى إمكانية تلبية هذه التوقعات. (2)

المطلب الثاني: كيفية تقديم خدمة بنكية ذات درجة عالية من الاعتمادية

إن عملية تقديم خدمات خالية من الأخطاء أو العيوب تحتاج إلى بناء ثقافة داخل البنك تهتم أفراد الخدمة وتدعمهم للقيام بذلك، والواقع أن خلق مثل هذه الثقافة في المؤسسات البنكية تعد أكثر صعوبة مقارنة بمحاولة خلقها في المؤسسات التي تنتج سلعا ملموسة بدلا من خدمات، وتعود هذه الصعوبة لعدة أسباب: (3)

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 59.

(2) نفس المرجع، ونفس الصفحة.

(3) نفس المرجع، ص 512-513.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

- إن عملية الانفصال التي توجد في عالم السلع بين عمليتي الإنتاج والاستهلاك تمكن الشركات من انتقاء المنتجات المعيبة وعزلها قبل تسويقها بينما على العكس لا يوجد انفصال بين المكان الذي تنتج فيه الخدمة والمكان الذي تسوق به.

- إن المعايير التي يمكن من خلالها الحكم على وجود خطأ في الخدمة عادة ما تكون شخصية (أي تتوقف على التقدير الشخصي للعميل) وذلك نظراً لأن الخدمة منتج غير ملموس بينما في المقابل نجد أن المعايير التي يتبع من خلالها الحكم على خلو السلع المادية من الأخطاء معايير موضوعية.

- إن مصطلح (عيوب) له معنى أوسع في عالم الخدمات مقارنة مع المصطلح نفسه في عالم السلع المادية، فالخدمة التي تؤدي بشكل صحيح من الناحية الفنية سوف تعد معيبة وتقل فيها درجة الثقة إذ هي أدت بشعور المستهلك إلى الإحباط أو الغموض أو القلق، ولكي تصل الإدارة البنكية لدرجة عالية من الاعتمادية و الثقة في خدماتها وهو قيمها بثلاث أنشطة هي: (1)

1- القيادة في تقديم الخدمة:

إن الالتزام بتقديم الخدمة هي الدم الرئيسي المغذي للقلب الخاص بجودة الخدمة وصحتها وإمكانية اعتماد العميل عليها، فالمؤسسة القائدة في مجال خدماتها الخدمة هي تلك المؤسسة التي تلتزم بثقافة أساسية في عملها (أداء الخدمة بشكل صحيح من أول مرة).

2- الفحص الشامل للخدمة ومكوناتها: (2)

إن عملية تقديم الخدمات الجديدة إلى السوق قبل القيام بفحصها وتجربتها والتأكد من صحتها يعد أمراً أساسياً في عدم صحة وجوده ما تقدمه المؤسسة من خدمات فالكثير من مؤسسات الخدمات قد لا يهتم للأسف بعملية تجربة وخصص خدماتها الجديدة مثلما تفعل المؤسسات الصناعية التي تطرح بعض السلع المادية الجديدة في الأسواق، وقد يعزا السبب في ذلك إلى أن الخدمة شيء غير ملموس من الصعب تجربتها وخصصها قبل تقديمها على السوق.

فالمؤسسة الخدمائية لا بد أن تعرض خدماتها الجديدة على عدد صغير من العملاء المتوقعين وكذلك على العاملين لديها وعلى بعض الخبراء وذلك لاكتشاف أية جوانب قد تسبب عدم صحة أو دقة الخدمة تم العمل على معالجتها سواء في تصميم إنتاج الخدمة أو في نظام تسليمها للأفراد ثم يكون عليها بعد تعديل خدماتها وفقاً لنتائج هذا العرض أو تقوم بتقديم خدماتها للسوق على نطاق صغير للتأكد مرة أخرى قبل تقديمها على نطاق واسع.

3- بناء بنية أساسية داخل المؤسسة المصرفية:

إن اتجاهات وسلوك العاملين بالمؤسسة لا بد أن يؤدي إلى تفويض أو تدعيم سمعة المؤسسة البنكية لكل في عيوب عملائها خصوصاً أن البنك يعتمد على العنصر البشري، ومن هذه الاتجاهات التي قد تشكل عقبة في

(1) هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 514-517.

(2) نفس المرجع، ص 515-516.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

طريق تحقيق المؤسسة لخدمات خالية من العيوب تتمثل في عدم رغبة العاملين في تحسين مستوى ما يقدمونه من خدمات أو عدم توقعهم أن يكون من ضمن أدوارهم العمل تطوير وتحسين ما يقدمه من خدمات للعملاء.⁽¹⁾

المطلب الثالث: متطلبات التنافسية لدى البنوك

نتيجة للتحديات التي تواجهها المؤسسات في ظل زيادة حدة المنافسة، واتساع رقعتها وتعدد مجالاتها، أصبحت معظم هذه المؤسسات تسعى للبحث عن كيفية بناء وتطوير كفاءاتها المتميزة، وبشكل مستمر، والتي من شأنها أن تمنحها أفضلية لا يمتلكها الآخرون، وتهيئ الفرصة لخلق القيمة المتفوقة لمنتجاتها، والاستجابة السريعة لحاجات المستهلك، والمحافظة على ولائه للماركة، إضافة إلى تعزيز هذه الأفضلية وحمايتها من التقليد والمحاكاة لاسيما في محيط ديناميكي. تلك هي الميزة أو القدرة التنافسية باعتبارها الخاصية التي تميز المؤسسة عن منافسيها، وتحقق لها التفوق والسبق التنافسي.

ونظرا لما تحمله الميزة التنافسية من أهمية سنتطرق إليها في هذا من خلال: مفهوم الميزة التنافسية، محددات الميزة التنافسية ومصادر الميزة التنافسية .

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

إن مصطلح الميزة التنافسية أو كما يطلق عليه البعض القدرة التنافسية من أكثر المصطلحات ارتباطا بالتنافسية حتى أن الكثيرين يقعون في الخلط بينهما، وعموما يمكن القول بأن الميزة التنافسية ما هي إلا وسيلة لتحقيق تنافسية المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تتجسد إلا بامتلاك أفضلية أو أكثر عن بقية المنافسين وهي بذلك تعبر عن القدرة على تحقيق السبق والتفرد. وعلى ذلك يتعين تحديد المقصود بالقدرة أو الميزة التنافسية.

1- تعريف الميزة التنافسية⁽²⁾

يمكن القول بأن مفهوم الميزة التنافسية أصبح يشكل ثورة حقيقة في إدارة الأعمال، على المستوى الأكاديمي (*) و العلمي، ونظرا لما عرفته الميزة التنافسية من أهمية كبيرة لدى المؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماما كبيرا لدى المحللين والباحثين الاقتصاديين، وفيما يلي سنقوم بعرض بعض التعاريف التي تقدم مختلف وجهات النظر لأصحاب الاختصاص، وبعدها سنقوم باستخلاص تعريف يشمل مختلف الآراء في محاولة لتحديد هذا المفهوم وهي كما يلي:

- يعرف MICHAEL.E.PORTER الميزة التنافسية - ويعتبر أول من استخدم هذا المصطلح في كتابه الصادر عام 1985، أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى إكتشاف طرائق جديدة، تكون أكثر فعالية من تلك المستعملة من طرف المنافسين الآخرين، إذ أنه يكون بمقدورها تجسيد هذا الإكتشاف ميدانيا.

(1) - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 517.

(2) - حمد بلالي، مرجع سابق، ص 471-472 .

(*) أكاديميا أصبح ينظر إلى الإدارة كعملية ديناميكية و مستمرة تستهدف معالجة الكثير من الموموم الداخلية و الخارجية لتحقيق التفوق المستمر للمؤسسة على الآخرين.

كما يضيف بأن تحقيق الميزة التنافسية يكون في عدة جوانب:

- التركيز على قطاعات سوقية معينة (التركيز).
- تقديم منتجات مختلفة عن منتجات المنافسين (التمييز).
- استخدام عمليات التصنيع و منافذ توزيعية بديلة (السيطرة على التكلفة).
- استخدام هياكل مختلفة للتكلفة (السيطرة على التكلفة).
- كما تُعرف الميزة التنافسية كذلك على أنها: " مجمل الخصائص و الصفات التي يحوزها المنتج أو العلامة التي تعطي للمؤسسة بعض الأفضلية عن المنافسين المباشرين".
- إن الأفضلية التي نبحت عنها أو التي نريدها هي نسبية مقارنة بمنافسينا الأحسن وضعاً في المنتج، السوق، أو الجزء منه و نتحدث عن المنافسين الأخطر و المنافسين ذوي الأولوية.
- و الأفضلية النسبية لمنافس هي نتاج تعقد عدة عوامل، و هي نوعان:
- أ. **الميزة التنافسية الخارجية:** و هذا عند إعطاء المؤسسة قيمة مضافة للمشتري من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج أو الرفع من الاستخدام. فهي تمتلك - المؤسسة - " قوة السوق " والوصول إلى ذلك يتم بتطبيق استراتيجية التمييز كأساس للتنافس.

ب. **الميزة التنافسية الداخلية:** وتركز على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع، الإدارة، تسير المنتج، والتي تعطينا قيمة للمنتج بسعر أقل من المنافسين، تنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الأحسن وما ينجر عنه من مردودية أفضل، وأحسن مقاومة في خفض سعر البيع الموضوع من طرف المنافس، الاستراتيجية المتبناة في تحقيق هذه الميزة التنافسية الداخلية هي استراتيجية السيطرة على التكلفة و المتأتية من المهارات التنظيمية والتكنولوجية للمؤسسة "

- كذلك عرف شاندل و هوفر (Schandel & Hofer) القدرة (الميزة) التنافسية بأنها: " الوضع الفريد الذي تطوره المؤسسة مقابل منافسيها".

- ويعرف فاي (Fahy) القدرة التنافسية بأنها: " أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها بشكل إيجابي عن منافسيها في أنظار زبائنها أو المستخدمين النهائيين لمنتجاتها".

- ويرى أوغتون (Oughton) أن القدرة التنافسية هي: " القدرة على إنتاج السلع الصحيحة والخدمات بالنوعية الجيدة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".

نلمس من هذا العرض أن تعريفات الميزة أو (القدرة) التنافسية للمؤسسة يجمع بينها نقاط مشتركة عديدة و إن تباينت وجهات نظر الباحثين إليها، و هذا ما دفعنا لاستخلاص تعريف مفاده أن القدرة التنافسية للمؤسسة هي: " ذلك المفهوم الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة إزاء منافسيها. بحيث يتجلى في كل ما تختص به المؤسسة دون غيرها من المؤسسات، وما يعطي قيمة مضافة إلى

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

العملاء بشكل يزيد أو يختلف عن ما يقدمه المنافسون في السوق بحيث تستطيع المؤسسة تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل".

وانطلاقاً من خلال التعاريف التي أوردناها لأبرز الكتاب والباحثين، فإنه حالما تحصل المنظمة على ميزة تنافسية، فألها سوف تحقق مجموعة من المزايا والتي من أبرزها ما يلي:

ü سيكون ولاء ورضاء الزبائن أكبر تجاه منتجات المنظمة، وبذلك سيصعب اختراق المنافسين لهؤلاء الزبائن.

ü ستحصل المنظمة على حصة سوقية أكبر من خلال قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن.

ü سوف تنعكس زيادة الحصة السوقية على زيادة حجم الأرباح في المنظمة.

2- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية: (1)

نميز بين نوعين من أنواع الميزة التنافسية للمؤسسة، واللذين تهدف من خلالهما الحصول على موقع متميز في السوق، والظهور بصورة أحسن مقارنة بالمنافسين، وكذلك امتلاك أكبر حصة سوقية ممكنة، هذان النوعان هما: ميزة تنافسية داخلية وميزة تنافسية خارجية.

2-1 الميزة التنافسية الداخلية: تكون الميزة التنافسية داخلية، عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية فيما يخص تحكمها في تكاليف التصنيع، إدارة أو تسير المنتج. هذه الأفضلية تكسب المنتج إمكانية عرض سعر أقل مقارنة بالمنافسين الآخرين.

كما أن الميزة التنافسية الداخلية تنتج عن الإنتاجية الجيدة، و بهذا تعطي للمؤسسة مردودية حسنة، وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافسين.

ومن أجل الحصول على ميزة تنافسية داخلية، يتوجب على المؤسسة إتباع إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، بمعنى على المؤسسة إكتساب ميزة التكلفة الأقل، والتي تعني قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق المنتج بأقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أرباح أكبر.

ومن أجل الحيازة على ميزة التكلفة الأقل، يتم الإستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، ولا تتمكن المؤسسة من إكتساب ميزة التكلفة الأقل إلا إذا توصلت إلى التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين الآخرين، وتكون عملية مراقبة عوامل تطور التكاليف كما يلي:

أ. **مراقبة الحجم:** إن عملية تخفيض التكاليف يمكن أن تكون عن طريق التوسع في تشكيلة المنتجات، الحيازة على وسائل إنتاج جديدة و التوسع في السوق.

غير أن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط لآخر، ومن منطقة إلى أخرى، فنجد أن عملية الرفع من حجم منتج معين على المستوى المحلي أو الجهوي، قد تؤدي إلى تخفيض تكاليف قوة البيع أو تكاليف التوزيع المادي للمنتج، وفي هذا الإطار تجدر الإشارة إلى أخذ الحذر بعدم الإخلال في التوازن أثناء عملية البحث عن اقتصاديات الحجم، بحيث يجب تجنب حدوث تدهور في الأنشطة الأخرى، فمثلاً بالنسبة إلى

(1) احمد بلالي، مرجع سابق، ص472-474.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

قنوات التوزيع التي كلفت عملية إنشائها أموالا كبيرة، يمكن أن يتلاشى دورها، و بالتالي تضيق عوائد لا يجب تجاهلها.

ب. مراقبة التعلم: يكون التعلم نتيجة للجهود المبذولة والمتواصلة من طرف الإطارات والمستخدمين على حد سواء، وبالتالي يكون من الواجب الأخذ في الاعتبار التركيز على بعض الجوانب مثل تكاليف النفقات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة (بالإضافة إلى تكاليف اليد العاملة).

وفي هذه النقطة يكون المسيرين مطالبين بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، ومن أجل بلوغ ذلك يتم الاستناد إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق، ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ج. مراقبة الروابط: تتوصل المؤسسة إلى تحسين موقعها في ميدان التكاليف عندما تتمكن من التعرف على الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة من جهة، والعمل على إستغلالها من جهة أخرى، فمثلا التكلفة التي تنجم عن الإختيار الدقيق لمكونات المنتج، تؤدي إلى تخفيض تكلفة تفتيش المنتجات التامة، كما تقوم المؤسسة بالتنسيق مع الموردين و قنوات التوزيع من أجل إستغلال الروابط الموجودة، لكن في المقابل عليها إقتسام الأرباح الناجمة عن هذه الروابط معهم.

د. مراقبة العوامل التأسيسية: تستطيع المؤسسة أن تؤثر على العوامل التأسيسية، مثل المقاييس الحكومية، كما يمكنها أيضا أن تؤثر على التقنيين عن طريق وساطة جماعات ضاغطة.

هـ. مراقبة الرزنامة: تستحوذ المؤسسات السباقية إلى بعض القطاعات على ميزة التكلفة الأقل، و يرجع ذلك إلى إحتلالها لأحسن المواقع، توظيف أحسن المستخدمين، كما تتعامل مع موردين يتمتعون بالخبرة و الدراية، بحيث نجد أن إمتلاك ميزة التكلفة في أغلب القطاعات يكون من نصيب من ينشط أولا، أما في بقية القطاعات الأخرى ينبغي التريث والإنتظار، لأن المؤسسات التي تنتظر تستطيع الحصول على ميزات في التكاليف، والسبب في ذلك يعود إلى التغير السريع في التكنولوجيا أو دراسة سلوكيات المنافسين، وإكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف.

و. مراقبة التموضع: ويكون لمختلف الأنشطة، سواء كان هذا التموضع يخص الأنشطة فيما بينها أو بالنسبة للموردين والزبائن، بحيث يكون التأثير على عناصر عديدة، مثل: مستوى الأجور، فعالية الإمداد وسهولة الوصول إلى الموردين. ونجد أن المؤسسة التي تختار أحسن المواضع، يكون بإمكانها إمتلاك ميزة مهمة عن طريق التكاليف.

2-2 الميزة التنافسية الخارجية: تكون الميزة التنافسية خارجية، عندما يمكن تقديم منتج ذو نوعية متميزة، والتي تنشئ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض تكاليف الإستعمال أو عن طريق تحسين أداء الإستعمال.

و يمكن للميزة التنافسية الخارجية أن تعطي للمؤسسة قوة أكبر في السوق، بحيث أنها تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين، لكن في المقابل تكون منتجاتها ذات نوعية متميزة، ونجد أن الإستراتيجية المبنية على أساس الميزة التنافسية الخارجية تكون إستراتيجية تميز وتأتي ميزة التميز عند قدرة المؤسسة على تقديم منتج متميز وفريد بحيث تكون له قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى،

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

مميزات خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع)، ومن هنا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات و كفاءات المؤسسة لتحقيق جوانب التميز.

و من أجل الحيازة على ميزة تميز المنتج، يتم الإستناد إلى عوامل التفرد التالية:

أ. **المقاييس التقديرية:** تستند المؤسسات إلى اختيارات تقديرية فيما يخص الأنشطة المعتمدة والطرق التي ينبغي إتباعها، هذه المقاييس يمكن أن تكون العامل المسيطر في تفرد المؤسسة، و تتمثل أهم هذه المقاييس التقديرية فيما يلي:

- خصائص و كفاءة المنتجات المعروضة.
- الخدمات المقدمة (القروض، التوزيع، الإصلاحات).
- كثافة النشاط (مستوى نفقات الإشهار).
- محتوى النشاط (المعلومات المتعلقة بمعالجة الطلبات)
- المستوى التكنولوجي المستعمل في النشاط.
- جودة وسائل الإنتاج المسخرة للنشاط.
- الإجراءات التي تحكم عمل المستخدمين في النشاط.
- المعلومات المعتمد عليها في مراقبة النشاط.
- **الروابط:** إن خاصية التفرد يمكن أن تنتج من خلال الروابط الموجودة بين الأنشطة أ و عن طريق الروابط مع الموردين وقنوات التوزيع المستغلة من طرف المؤسسة، حيث أن هذه الروابط يمكن أن تعطي للمؤسسة صفة خاصة إذا كانت طريقة عمل نشاط تؤثر على نتائج بقية النشاطات.
- ب. **الرزنامة:** يمكن أن ترتبط خاصية التفرد لمؤسسة بتاريخ شروعاتها في ممارسة النشاط، فمثلا نجد أن المؤسسة التي كانت السبابة إلى إستعمال صورة معينة للمنتج، يكون بإمكانها إكتساب ميزة التميز لهذا المنتج، وفي المقابل تقتضي بعض القطاعات التأخر عن الدخول، بحيث تستفيد من إستعمال التكنولوجيا الأكثر حداثة.
- ج. **التموضع:** إن حسن إختيار موضع الأنشطة، يمكن المؤسسة من الحصول على خاصية التفرد، فمثلا يمكن لبنك تجاري أن يحصل على أحسن المواقع لوكالاته وموزعاته الأوتوماتيكية الخاصة بالأوراق النقدية.
- د. **التعلم:** يمكن لخاصية التفرد أن تنتج عن ممارسة التعلم بصفة جيدة، إذ أن الجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، وبالتالي فإن التعلم الذي يتم إمتلاكه بشكل شامل بإمكانه أن يؤدي إلى تميز متواصل.
- هـ. **التكامل:** إن درجة التكامل في مؤسسة ما يمكن أن تمنحها خاصية التفرد، فتكامل أنشطة جديدة منتجة للقيمة يمكن أن يعطي للمؤسسة خاصية التفرد و ذلك عن طريق تمكينها من المراقبة الجيدة لنتائج الأنشطة المعنية، أو تمكينها من الربط الجيد مع الأنشطة الأخرى، ويكون ذلك إعتقادا على ضم أنشطة جديدة كانت تمارس من طرف الموردين أو قنوات التوزيع، و حتى تلك التي كانت تمارس من طرف الزبائن، حيث أنها تسمح بإستغلال الكفاءات ومراقبة نتائج الأنشطة التي بمقدورها أن تكون مصدرا للتمييز.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

بعد عرضنا لعناصر التميز الأساسية، لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية وهي تكلفة التميز، إذ أن التميز في الواقع يكلف كثيرا، وعلى المؤسسة أن تخصص مبالغ كبيرة إذا أرادت الحيازة على خاصية التفرد، فمثلا من أجل تقديم مساعدات تقنية يجب توظيف مستخدمين مختصين إضافيين، ومن أجل إنتاج منتجات أكثر قوة وصلابة يستلزم إستعمال قدر أكبر من المواد الأولية أو تكون ذات سعر مرتفع، مقارنة مع تلك التي يستعملها بقية المنافسين.

ويمكن أن نشير كذلك إلى أن تكلفة التميز قد تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى إختلاف موقع المؤسسات اتجاه عوامل تطور التكاليف، وفي هذه الحالة ينبغي الرفع من درجة التميز بواسطة التنسيق الجيد بين الأنشطة، فمثلا: التنسيق الجيد بين مراقبة الأسعار، التمويل و رزنامة الإنتاج، يؤدي ذلك إلى تخفيض تكلفة التخزين وتقليل آجال التسليم .

إن تكلفة التميز مرتبطة بعوامل تطور التكاليف المنتجة للقيمة التي تولد خاصية التفرد للمؤسسة، وأن العلاقة بين خاصية التفرد للمؤسسة وعوامل تطور التكاليف تأخذ شكلين يرتبط كل منهما مع الآخر:

-خاصية التفرد يمكن أن تؤثر على عوامل تطور التكاليف.

-عوامل تطور التكاليف يمكن أن تؤثر على خاصية التفرد.

ثانيا: محددات الميزة (القدرة) التنافسية

من المهم أن تكون المؤسسة ذات ميزة تنافسية، غير أنه يجب أن تكون مستمرة وطويلة ولا تزول بالتقليد مثلا، لذلك يقصد بمحددات الميزة التنافسية مدى قوة ونجاعة هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة، لذا تتحدد الميزة التنافسية للمؤسسات من خلال معايير وأبعاد عديدة ولعل أهمها: حجم الميزة التنافسية، دورة حياة الميزة التنافسية، ونطاق التنافس، وفيما يلي شرح لهذه الأبعاد وإيضاح لأهم الميزات والخصائص التي يتميز بها كل بعد.

1- حجم الميزة التنافسية: (1)

يتحقق للميزة التنافسية سمة الإستمرارية إذا تمكنت المؤسسة من المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو ميزة تميز المنتج، و من هنا كلما كانت الميزة أكبر كلما كان على المؤسسات المنافسة بذل جهود أكبر من أجل التغلب عليها .

ونشير إلى أن المؤسسات التي تريد البقاء والريادة في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها امتلاك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، تتمثل هذه القدرات في مجموع الكفاءات (التنظيمية، التسييرية التكنولوجية،... إلخ) الضرورية، التي تمكنها من تحقيق أهدافها، ومنها تلبية حاجيات المستهلكين والسهر على إرضائهم. إن القيام بذلك بفعالية و نجاعة، يعكس حجم الميزة التنافسية الذي يكون بإمكان المؤسسة تحقيقه، و مدى قدرتها على مقاومة المنافسة الشديدة.

¹ طالب مريم، مرجع سبق ذكره، ص8.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

وحتى تعمل هذه الميزة التنافسية على تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة يجب أن تكون ذات الصفات التالية:

صعبة التقليد. مما يسمح للمؤسسة باحتكار ملكيتها والتميز من خلالها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.

مستمرة ومتواصلة نسبياً. فلا يمكن اعتبار أن للمؤسسة ميزة تنافسية تم الحصول عليها خلال ظرف زمني أو مكاني استثنائي، فبزواله تفقد المؤسسة ميزتها.

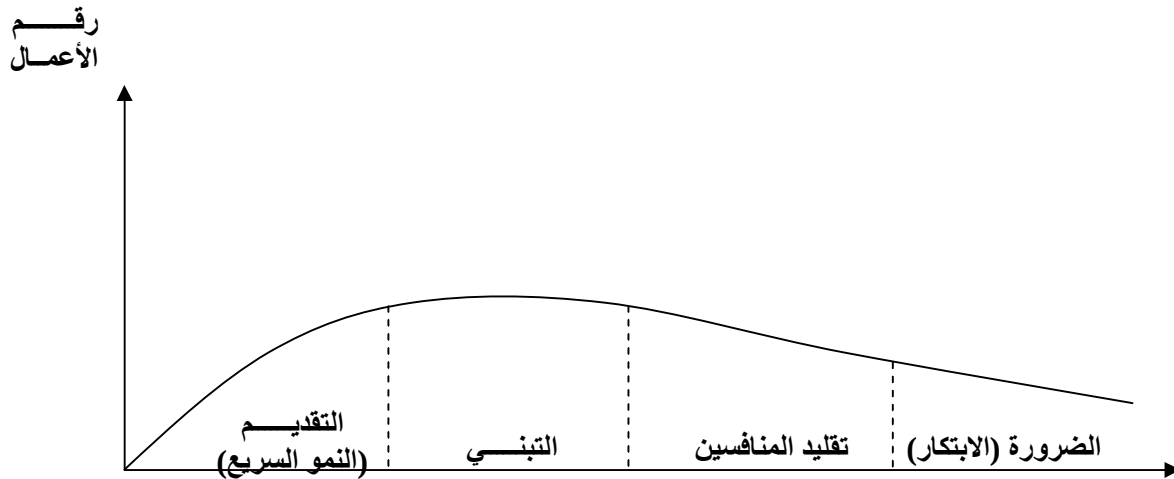
ذات أهمية كبيرة. بحيث يمكن تطبيقها من تحقيق منافع في القطاع السوقي المستهدف وفي الواقع العملي للمؤسسات، نجد أن حجم الميزة التنافسية يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وتعمل كل مؤسسة على أن تشغل ميزتها التنافسية في الحصول على قطاعات سوقية وأن تتموضع فيها.

2- دورة حياة الميزة التنافسية:

مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات، فإن للميزة التنافسية دورة حياة هي الأخرى، تبدأ بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التبني من قبل المؤسسات المنافسة، فمرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليدها و محاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، و في الأخير تظهر مرحلة الضرورة إلى تقديم تكنولوجيا جديد من أجل تخفيض التكلفة و تدعيم ميزة تميز المنتج، و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل.⁽¹⁾

ويوضح الشكل الموالي دورة حياة الميزة التنافسية:

الشكل رقم (2-3): دورة حياة الميزة (القدرة) التنافسية



الزمن

Source: J.P.Helfert et J.Orsoni: Management stratégique, VUIBERT, Paris,1999,p.45.

كما يوضح الشكل السابق فإن دورة حياة الميزة التنافسية تتكون من أربعة مراحل نوردتها فيما يلي:

¹ طالب مريم، مرجع سبق ذكره، ص9..

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

- مرحلة التقديم: تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحظى به من قبل عدد متزايد من الزبائن.
- مرحلة التبني: تعرف الميزة التنافسية هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدؤوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.
- مرحلة التقليد: يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المؤسسة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثم انخفاض في الوفورات.
- مرحلة الضرورة: تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو ابتكار ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

3- نطاق التنافس: (1)

يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق التنافس على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن الشركات المنافسة، من أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة. ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على سوق معين وخدمته بأقل تكلفة ممكنة أو تقديم منتج مميز له.

كما يمثل نطاق التنافس المجال الذي تتوزع فيه منتجات المؤسسة ويتحقق لدى المؤسسة لاستراتيجية تنويع المنتجات، واتساع تشكيلة المنتجات حيث تهدف المؤسسة إلى تحقيق أكبر عدد ممكن من المزايا التنافسية، وبالتالي توزيع المخاطر التنافسية على عدد من المنتجات والأنشطة. وهناك أربعة أبعاد أساسية لنطاق التنافس من شأنها أن تكون محددة للقدرة (الميزة) التنافسية للمؤسسة، وهي:

أ. **نطاق القطاع السوقي:** والذي يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ب. **النطاق الرأسي:** يشير إلى درجة أداء المؤسسة لأنشطتها، سواء كانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ج. **النطاق الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المؤسسة، ويسمح هذا البعد من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

¹ طالب مريم، مرجع سبق ذكره، ص 10-11.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

د. نطاق النشاط: يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المؤسسة.

ثالثا: مصادر الميزة التنافسية

لا يمكن لأي مؤسسة بأن تتمتع بميزة تنافسية إلا إذا توافرت لديها مجموعة مصادر وموارد تنشأ من خلالها هذه الميزة، وعرفت المؤسسة استغلالها بشكل أمثل، ولكن مصادر هذه الميزة تختلف من مؤسسة إلى أخرى حسب المجال الذي تنشط فيه هذه المؤسسة، وحسب إمكانياتها. وعلى العموم يمكن تقسيم مصادر الميزة التنافسية إلى قسمين رئيسيين هما:

1- الموارد اللاملموسة:

يعبر عن الموارد مجموعة الأدوات والسبل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وتوفيرها قصد التمكن من خلق مجموعة من القيم والتي من خلالها يمكن تحقيق ميزة تنافسية، وتتمثل هذه الأسس في: الجودة، الإبداع والابتكار، المعرفة، اليقظة والترصد، الوقت. (1)

1-1 الجودة: نتيجة للتغيرات السريعة والتطورات المتعاقبة، زاد اهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على رضاهم إذ لم يعد السعر العامل المحرك لسلوك المستهلك، بل أصبحت الجودة هي الاهتمام الأول له والقيمة التي يسعى للحصول عليها، هذا ما أوجب الكثير من المؤسسات اليوم التركيز على هذا الجانب باعتباره وسيلة أساسية لتحقيق البقاء في ظل المنافسة القوية، وبما أن الجودة تعني تقليل التلف وتحقيق المواصفات المطلوبة أو المرغوبة في المنتجات، فإن استخدامها كأداة تنافسية يجب أن لا يغفل كونها فرصة لإرضاء الزبون وتحقيق رغباته وليس فقط طريقة لمعالجة المشاكل والخط من تكاليف العمل، وفي هذا الصدد فإن الجودة تتضمن ثلاث عناصر هي: (2)

- المطابقة: وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها.

- الاستجابة: وتعني إرضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.

- الصلاحية: ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن، من حيث المطابقة والاستجابة.

وقد وضع David Carrin خمسة محاور يجب على المؤسسة اتباعها إذا ما أرادت اعتماد الجودة كأداة تنافسية:

ü يجب تحديد الجودة وفق وجهة نظر المستهلك.

ü يجب ربط الجودة بالربحية لكل من جانب السوق والتكلفة.

¹ طالب مريم، مرجع سبق ذكره، ص12.

² نفس المرجع، ص13.

ü يجب النظر للجودة كأداة تنافسية.

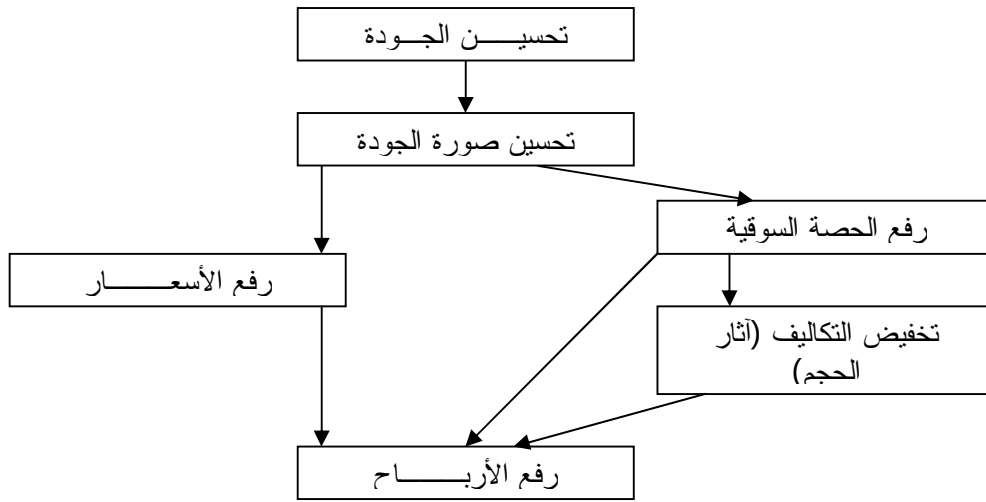
ü بناء الجودة يتم في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ü التزام المؤسسة ككل بمبدأ الجودة.

ولعل أهمية الجودة ودورها كمصدر للمزايا التنافسية يعود لكونها تمارس أثراً مزدوجاً، فهي من جهة تزيد من قيمة المنتجات في نظر الزبائن وبالتالي الإستعداد لدفع ثمن أعلى، ومن جهة أخرى تحد من المعيب في المنتجات المصنعة وتزيد الانتاجية وبالتالي تكاليف نهائية أقل.

ولقد أثبتت الدراسات أن تحسين جودة سلع وخدمات المؤسسات، يسمح لها بالبيع بأسعار مرتفعة، ورفع حصتها في السوق، مما يساهم في زيادة أرباحها، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

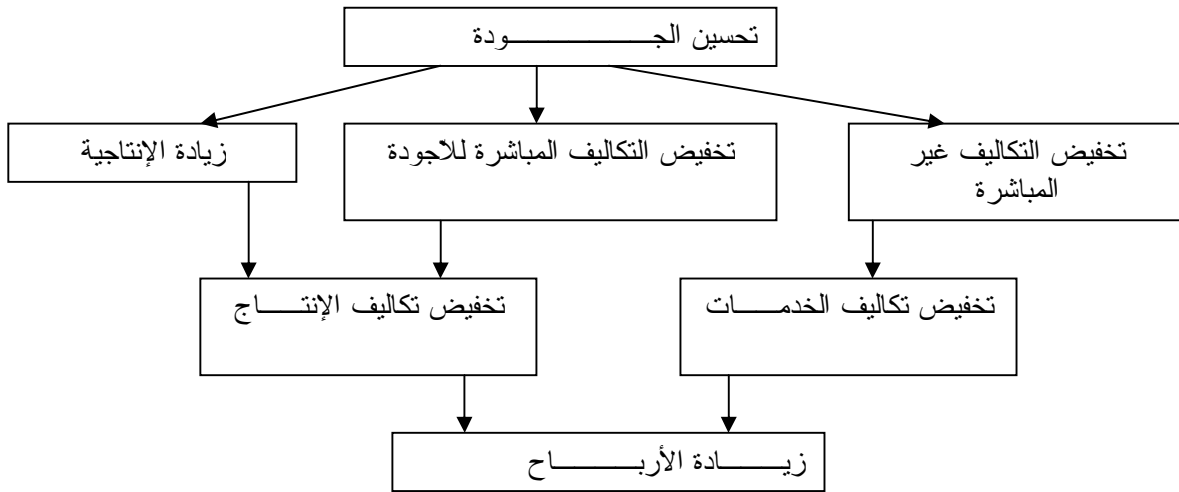
الشكل (2-4): العلاقة بين الجودة وحصة المؤسسة في السوق والأرباح



Source: J-C TARONDEAU: Marketing, stratégie industrielle, édition Vuibert, Paris 1998, P241.

كذلك تعتبر الجودة كمصدر للتوفير، حيث أثبتت الدراسات أن الجودة ليست هي المسؤولة على ارتفاع التكاليف وإنما هي اللأجودة، إذ أن هذه الأخيرة لها آثار مباشرة على التكاليف من حيث: الفحص، الرقابة، الفضلات، تراجع الزبائن، الإصلاحات، التعويضات...، إلا أن تحقيق وتحسين الجودة يسمح بتفادي هذه التكاليف، وذلك بالمساهمة في تخفيض حالات عدم المطابقة، والإصلاحات والتعويضات الناتجة عنها، ومن ثم المساهمة في تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة المتكونة من تكاليف الإنتاج والخدمات، وهذا ما سيؤدي إلى زيادة أرباح المؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (2-5): العلاقة بين الجودة والتكاليف



Source: J. C. TARONDEAU: OP.CIT, P242.

كما يساهم تحسين الجودة في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة، وزيادة إنتاجيتها، وبالتالي تخفيض التكاليف، كما تساهم في كسب رضا ووفاء الزبائن والمستهلكين، وزيادة ثقتهم بسلع وخدمات المؤسسة، مما يساعدها على فرض أسعار مرتفعة وبالتالي زيادة أرباح المؤسسة.

2-1 الإبداع والابتكار: يمثل الابتكار والإبداع أحد الضرورات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات، إذ ليس من المعقول أداء الأعمال في المؤسسات بالطرق التقليدية، لأن هذه الأخيرة تؤدي بها إما إلى التوقف عن القيام بنشاطاتها أو الفشل ومن ثم الخروج من حلبة الصراع التنافسي، لذلك فالمؤسسات الناجحة التي تعمل من أجل البقاء والتميز في السوق لا تقف عند حد الكفاءة، بمعنى أن تقتنع بالقيام بأعمالها بطريقة صحيحة وعلى أكمل وجه، وإنما تهدف دائما لأن تكون متألفة أفكارا وأداء وأهدافا، حتى تكون مؤسسة خلاقية مبدعة، بحيث يصبح كل من الابتكار، الإبداع والتجديد الصفات المميزة لأدائها وخدماتها.

إن الانفجار في عدد المؤسسات والذي صاحبه انفجار تنافسي على المستوى الوطني والعالمي، أدى إلى تصاعد اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه، إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأساليب التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت هذه القدرة (القدرة على الابتكار) مصدرا متجددا للميزة التنافسية. وفي ظل الظروف التنافسية لم يعد الابتكار مقتصرًا على المؤسسات الكبيرة والتي كانت تنظر إليه على أنه عملية التوصل إلى الاختراق - أي التقدم المفاجئ والذي يغير القطاع، السوق والمنتج - بل تعدى إلى المؤسسات المتوسطة والصغيرة، والتي تنظر إلى الابتكار بمفهوم التحسين.

وتتجلى أهمية الإبداع بالنسبة للمؤسسة في كونه يمثل: (1)

- مصدر للتميز التنافسي.
- وسيلة لتقليص التكاليف.

¹ طالب مريم، مرجع سبق ذكره، ص 13-14.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

- مصدر لأسواق ومنافذ جديدة.
- مصدر لقيمة وكفاءة وقدرة تنافسية بالنسبة لمنتوج ولنشاط وللخدمة المقدمة من قبل المؤسسة.
- عامل تحفيز بالنسبة للمؤسسة، كما هو عامل محرك ومثير للأسواق، بما أنه مصدر لحركة ولنشاط كبير للقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.
- يحسن الإبداع صورة وسمعة منتوجات المؤسسة.
- يجلب المنتجات والخدمات الجديدة للمستهلك.
- الإبداع يولد الإبداع، كما يسمح بتجديد تشكيلة منتجات المؤسسة.
- الإبداع يحسن ويسهل العلاقات بين المنتجين والموزعين، خاصة مع إقبال الموزعين على المنتجات الجديدة لأنها تسهل المفاوضات بخصوص شروط العقود معهم.
- ونظرا لأهمية الإبداع، فإن المؤسسات الحديثة تولي له اهتماما كبيرا، وذلك بوضع سياسات للإبداع، وإنشاء وحدات إدارية خاصة لإدارة الإبداع كأقسام البحوث والتطوير، وعمدت مؤسسات أخرى إلى اعتماد برامج تدريبية للعاملين فيها على السلوك الإبداعي.
- ولا شك أن تحقيق الأهداف المتوخاة من الإبداع داخل المؤسسة، قد تعترضه العديد من المعوقات التي تؤثر على إدارة وتنظيم السلوك الإبداعي للعاملين، ويمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى:
- أ. المعوقات الفردية أو الشخصية: من أهم المعوقات الفردية ما يلي:
- الخوف من الفشل.
- عدم الثقة في النفس.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- نقص الخبرة.
- قلة المعرفة.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا.
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه ليس ذو قيمة.
- الخوف من الجديد.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
- ب. معوقات من قبل المدير: إن ممارسة المدراء غير السليمة قد تقف عائقا أمام الإبداع، خاصة إذا تعلق الأمر بـ:
- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك وعدم الثقة لأنها جديدة، وصادرة من المستويات الدنيا.
- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على موافقتهم أولا.

- إشعار العاملين بإمكانية فصلهم من العمل في أي وقت.
- اعتبار معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل.
- السيطرة على كل شيء بعناية.
- سرية اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب معلومات من جهة إدارية أخرى.
- تكليف الموظفين والمستويات الدنيا باسم تفويض السلطات والمشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص اليد العاملة والاستغناء عن العاملين ونقلهم.

ج. المعوقات التنظيمية: ومنها

- سيادة نمط إداري تقليدي.
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- سوء نظام الاتصالات.
- انعدام روح الفريق.
- عدم تدفق وانسياب المعلومات.
- عدم تكافؤ السلطة والمسؤوليات.
- عدم وضوح الواجبات.
- غياب مفهوم الدور وعدم وضوح التوقعات.
- الجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة.
- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

1-3 المعرفة: ⁽¹⁾ يقتضي الاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ضرورة سعي المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين مواردها الداخلية، وكفاءاتها الاستراتيجية، ورصد المعرفة الكامنة لدى الموارد البشرية كمورد استراتيجي يضمن للمؤسسة ديمومة ميزتها التنافسية، إذ تجمع أغلب الدراسات الحديثة على الأهمية الاستراتيجية للمعرفة بإعتبارها مؤشرا لخلق القيمة، ومصدرا للميزة التنافسية، كما تعد أحد أهم الموارد الداخلية الاستراتيجية غير الملموسة المساهمة في حصول المؤسسة على ميزة تنافسية مستدامة. ذلك أن تحديد مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي أدى إلى التأكيد على إمكانية تسييرها استراتيجيا على المدى الطويل، وتفعيل الدور الذي أصبحت تحتله ضمن الحقل التسييري للمؤسسات المندمجة في اقتصاد المعرفة، أو التي ترغب في تعظيم مزاياها التنافسية من خلال التراكم المعرفي والاستخدام الذكي للموارد الداخلية .

¹ طالب مريم، مرجع سبق ذكره، ص 14-15 .

1-3-1 مفهوم المعرفة: لقد تعددت التعريفات المقدمة لمفهوم المعرفة وقد أورد لها الكتاب عدة تعريفات نذكر منها:

- فقد عرفها سكوت (Scott) بأنها: "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المؤسسة، وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المؤسسة ذاتها في فترة سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين".
- ويرى تيربان (Turban) أن المعرفة هي: "الفهم والاهتمامات والإطلاعات التي يتم امتلاكها من خلال التعلم والخبرة".
- كما عرفت المعرفة علي أنها: "مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات و التي تشكل قاعدة لتقييم وتحليل و دمج الخبرات والمعلومات".
- فالمعرفة لا تتجلى إذن في مجرد تجميع البيانات وتوفر التقنيات المتطورة وسرعة الاتصالات كما هو الحال بالنسبة لإدارة المعلومات، وإنما هي تركز بالدرجة الأولى على قيمة القدرات الفكرية للأفراد وقدرتهم على الاستيعاب والاستعمال الأمثل لهذه التقنيات والمعلومات مع العمل على تطويرها وتوجيهها نحو تحقيق التنمية والتطور، فهي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني، حيث تتمثل فيما يطلق عليها برأس المال الفكري.

1-3-2 أهمية المعرفة: لقد تزايدت خلال السنوات الأخيرة استخدامات المؤسسات الاقتصادية للمعرفة في تصميم المنتجات وتطوير النظم والتقنيات وأعمال التخطيط ومتابعة الأداء وتقييم النتائج، فالمعرفة تمكن المؤسسة من تحقيق العديد من الأهداف يتمثل أهمها فيما يلي:

- تحسين الأداء عن طريق تطوير معارف العمال.
- رفع المردودية نظرا لتوافق الخدمات والمنتجات مع متطلبات الزبائن.
- رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج الطاقات الفكرية والقدرات الفنية لأفراد المؤسسة في المساهمة في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول عن طريق توفير المناخ المحفز لذلك.
- تشجيع المسيرين علي تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع و التجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل و تثمين المعرفة.
- التجديد الفكري في المؤسسة من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة و الانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم و الخبرات وتوظيفها في الوصول إلى أحسن تنمية.
- تقليص المستويات الإدارية من خلال السماح للأفراد ذوي الخبرات والمعارف بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يحفزهم علي الابتكار و التجديد.
- السماح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم.
- سرعة استعادة التوازن في حين تعرض المؤسسة لأزمات أو مشاكل من خلال الاستفادة من معارف أفرادها.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

- التشغيل المبدع للأنظمة والوظائف عن طريق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعارف ومتطلبات تقنيات الاتصال و المعلومات.

والجدول الموالي يوضح مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المؤسسة بعد إدماجها للمعرفة في إدارتها.

الجدول رقم (2-1): المعايير المميزة للمؤسسة قبل وبعد تطبيق المعرفة

الإدارة قبل استعمال المعرفة	الإدارة بعد استعمال المعرفة
الرؤية الشخصية للمدراء و الرؤساء أساس اتخاذ القرارات.	المنهج العلمي أساس اتخاذ القرارات.
التجربة والخطأ أساس تخطيط وإدارة العمليات.	البحث العلمي والتطوير التقني أساس تخطيط وإدارة العمليات.
الثروة الحقيقية الرئيسية هي رأس المال والعمل.	رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة
أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء القدرات المادية -الأصول الملموسة -.	أفضل الاستثمارات هو الاستثمار في بناء تنمية القدرات الفكرية -الأصول الغير ملموسة -.
المهارات والقدرات العملية هي أساس تقويم الأفراد.	المعرفة هي أساس تقويم الأفراد.
التراكم الرأسمالي هو المظهر الأساسي لتطور ونجاح المؤسسة.	التراكم المعرفي هو المظهر الأساسي لتطور ونجاح المؤسسة.
الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة وأصحاب المناصب العليا هم أصحاب السلطة.	المعرفة هي محدد السلطة وأصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة.
الاختصاصات والمهام والعلاقات الوظيفية وطبيعة العمليات الإنتاجية والتسويقية هي أساس التنظيم.	مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي في المؤسسة.
النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب القدرات والمهارات العملية.	النسبة الأكبر من العاملين هم أصحاب المعرفة.
الأنشطة الإنتاجية هي مصدر القيمة المضافة.	الأنشطة المعرفية هي مصدر القيمة المضافة.
تخفيض التكاليف وأسعار البيع هي أساس بناء القدرات التنافسية.	الابتكارات والاختراعات ومنتجات البحوث والتطوير هي وسائل كسب العملاء وبناء القدرات التنافسية للمؤسسة.

المصدر: علي السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص223.

1-3-3 أشكال المعرفة في المؤسسة:

أ. **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق البسيط من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل تشغيل الصناعة حسب معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية بقاء تنافسية طويلة الأمد، رغم إن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كقيمة دخول إليها .

ب. **المعرفة الظاهرية:** يقصد بالمعرفة الظاهرية أو الصريحة المعرفة التي تكون مخزنة في المؤسسة في وسائلها المادية مثل: الأرشيف، المخططات، الكتب... الخ، ومن السهل الوصول إليها في أي وقت عن طريق ما توفره وسائل الاتصال والمعلومات.

ج. **المعرفة المتقدمة:** هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. فمع أن المؤسسة قد تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز. وهذا يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية.

د. **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعتها، ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها. فهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى يكون مصدر قوة، بطريقة تسمح للشركة بتغيير قواعد العمل والمنافسة نفسها في مجال صناعتها.

هـ. **المعرفة الضمنية:** أما المعرفة الضمنية أو الكامنة، فهي المعرفة المخزنة في عقول الأفراد ولم يتم التعبير والإفصاح عنها، إذ تتجسد في المهارات (Le Savoir Faire) والقدرات والكفاءات (Compétences).

1-3-4 **المعرفة كمورد إستراتيجي للمؤسسة:** (1) إن محاولات تفسير القدرة (الميزة) التنافسية للكثير من المؤسسات بينت أن مصدرها لا يرتبط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية فقط، بل كذلك بقدرة تلك المؤسسات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات والمعرفة والجودة أحد عناصرها الأساسية وبالتالي تعتبر الموارد مدخلاً أساسياً للميزة التنافسية، فهي تتضمن الأصول، الإمكانيات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالمؤسسات، المعلومات، المعرفة والكفاءات المحورية. كما أن مدخل الموارد يركز على تحويل موارد المؤسسة إلى قدرات وكفاءات محورية، والتي تعد بدورها مصدراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

ولكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي:

ü يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة.

ü يجب أن يكون المورد نادراً أو فريداً أو مميزاً عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة.

يجب ألا يكون المورد قابلاً للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص224.

عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

فالمعرفة ذات صفة شخصية والكفاءات الفردية هي التي تحوز بشكل دائم على المعرفة، وقدرة تطبيقها وترجمتها. كما أن اعتبار المعرفة والقدرة على التعلم، ومعالجة المعلومات موارد تساهم في خلق القيمة لا يعد أمراً جديداً، بل إن صيانة واستخدام وتطوير تلك الموارد الإستراتيجية بما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية مستدامة، أصبح أحد أهم مجالات التحليل الاستراتيجي التنافسي.

1-3-5 مرتكزات التنافسية في إدارة المعرفة: (1) إن مرتكزات التنافسية في إدارة المعرفة تتمثل في عنصرين أساسيين وهما: الرأس المال الفكري والخبرة البشرية.

أ. رأس المال الفكري: ويتمثل في القدرات الذهنية والمهارات النوعية لدى الكفاءات البشرية، بالإضافة إلى نتائج البحوث والعمليات التطويرية، كبراءات الاختراع، وحقوق النشر، فالرأسمال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة ولم تتمكن من الاستفادة منه في السابق قد يكون مصدراً للابتكار حالياً أو في المستقبل. ويتكون رأس المال المعرفي من:

- رأس المال الإنساني: يتكون من مجموع القدرات لكل فرد.
- رأس مال اجتماعي: يتكون من العلاقات، التفاعلات، اللغة... الخ، والتي تنشأ بين أفراد المؤسسة.
- رأس مال تنظيمي: ويتكون من قاعدة المعطيات، الملكية الفكرية وغيرها.

ب. الخبرة (خبرة الأفراد): يتمثل هذا النوع من المعرفة التي يصعب تحصيلها، في خبرة العاملين في المنظمة التي تم تحصيلها طوال فترة العمل، فالمؤسسة التي لا تعاني من تسرب العمالة تمتلك وفرة كبيرة من المعرفة والتي توظفها في تحسين المركز التنافسي إذا ما تمكنت من الوصول إليها وتحصيلها، وعكس ذلك فقد تفقد المؤسسة جزءاً من رأس مالها الفكري، وجزءاً من المعرفة الإستراتيجية في حالة تسرب بعض العاملين. ومن أجل تحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال الفكري، والخبرة البشرية كونهما يمثلان الدعائم الأساسية للتنافسية المؤسسة، فإنه لا بد من تسيير الأصول الفكرية بفاعلية، ولا بد من تقدير وإدراك قيمة هذه الأصول، إذ تدعو الحاجة إلى تنميتها والاعتناء بها والتحكم في توجيهها بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة والتفوق على منافسيها، مما يعني إن التسيير الفعال لرأس المال الفكري له دور كبير في خلق قيمة المؤسسة، التي يمكن أن تأخذ عدة أشكال منها: تخفيض التكاليف، تحسين الإنتاجية و تراكم الأرباح كنتيجة لتسويق المنتجات والاستحواذ على حصة سوقية معتبرة، وزيادة ولاء العميل الداخلي والخارجي من خلال إرضاء وتحقيق تطلعاته. مما يمكن المؤسسة من البقاء والتطور والتفوق على المنافسين وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

1-4 الترصد واليقظة: (2) دفع تزايد اضطرابات وتغيرات محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، إلى وضع طريقة تسمح لها بالاحتياط وبالاكتشاف السريع والمسبق للمفاجآت الإستراتيجية التي قد تنتج عن

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص225.

² نفس المرجع، ص226.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

المنافسة، والأخذ بعين الاعتبار كل المؤشرات الضعيفة والقوية النابعة من السوق أو عن الزبائن والمستهلكين، وكل المعلومات الخاصة بالتطورات التكنولوجية والأنماط التسييرية والإنتاجية والتسويقية والمالية الجديدة، وكل المعلومات الخاصة بالمجتمع والسياسة والتشريع مثلاً، وهذه الأسباب يتوجب على المؤسسة ممارسة عملية الترسد واليقظة، التي أصبحت لها أهمية إستراتيجية فيها، خاصة في ظل الظروف التنافسية الحالية، وهذا من أجل الحفاظ على استمرار ميزتها التنافسية الحالية والبحث عن مصادر جديدة لميزات تنافسية مستقبلية

1-5 الوقت: يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية، وتنوع مجالات التنافس بالوقت، فيتعلق المجال الأول بمدى قدرة المؤسسة على سرعة تقديم الخدمة أو تسليم السلعة للعميل، وانضباط مواعيد التسليم، فتكتسب المؤسسة سمعة طيبة من خلال التزامها بآجال التسليم المتفق عليها، هذه السمعة التي تعد سلاحاً تنافسياً قوياً، وأما مجال المنافسة الثاني فيتعلق بالمدة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتقديم منتج جديد للسوق، والمجال الثالث للمنافسة بالوقت، فيتمثل في معدل سرعة التحسين أو التطوير في عمليات الإنتاج.⁽¹⁾

ويمكن تحديد الميزات التنافسية التي تمثل جوهر المنافسة على أساس الوقت كالآتي:

ü تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق، ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج.

ü تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات.

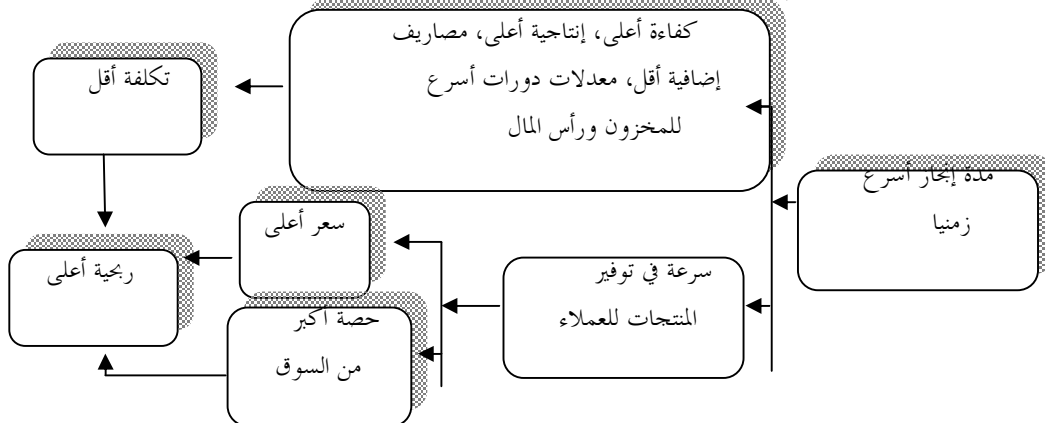
ü تخفيض زمن الدورة للزبون.

ü الالتزام بمجداول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع.

ويمكن الاعتماد على الشكل البياني الوارد أدناه، لنبيّن كيف يمكن لميزة اختصار الوقت أن تدعم

القدرة التنافسية للمؤسسة، ومن ثمّ تزيد في ربحيتها.

شكل رقم (2-6): أثر تقليص الوقت على زيادة ربحية الشركة



المصدر: علي السلمي. إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص226.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص226-227.

2- سلسلة القيمة كمصدر للميزة التنافسية

إنه لمن المستحيل فهم الميزة التنافسية إذا ما نظر للمؤسسة على أنها كل واحد، إذ أن ذلك يستدعي التطرق إلى كافة النشاطات التي تمارسها من أجل تصميم، تسويق، توزيع ودعم منتجاتها، حيث يساهم كل نشاط منها في خلق الميزة التنافسية، وهذا ما تقدمه سلسلة القيمة باعتبارها الطريقة التي تمارس وفقها مختلف الأنشطة تبعاً لإستراتيجية المؤسسة وطريقة صياغتها والآليات الاقتصادية التي تحكمها، وهذا ما يوضح إمكانية الاختلاف في سلسلة القيمة من مؤسسة لأخرى وإن كانت تمارس نفس النشاط.⁽¹⁾

يتضح من ذلك أن قيمة المنتج تساهم فيها مجموعة من الأنشطة، تتفاعل فيما بينها، منها أنشطة أساسية وأخرى داعمة تسمى بسلسلة القيم، والتي تعتبر أداة للتحليل الاستراتيجي، ونموذج للتشخيص، وتقييم الإمكانيات والقرارات الأساسية للمؤسسة في الحصول على المزايا التنافسية حتى تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق ما يلي:

التجزئة الاستراتيجية لأنشطة المؤسسة.

تحديد وتوضيح مكونات التكاليف.

تحديد المصادر الممكنة للتميز.

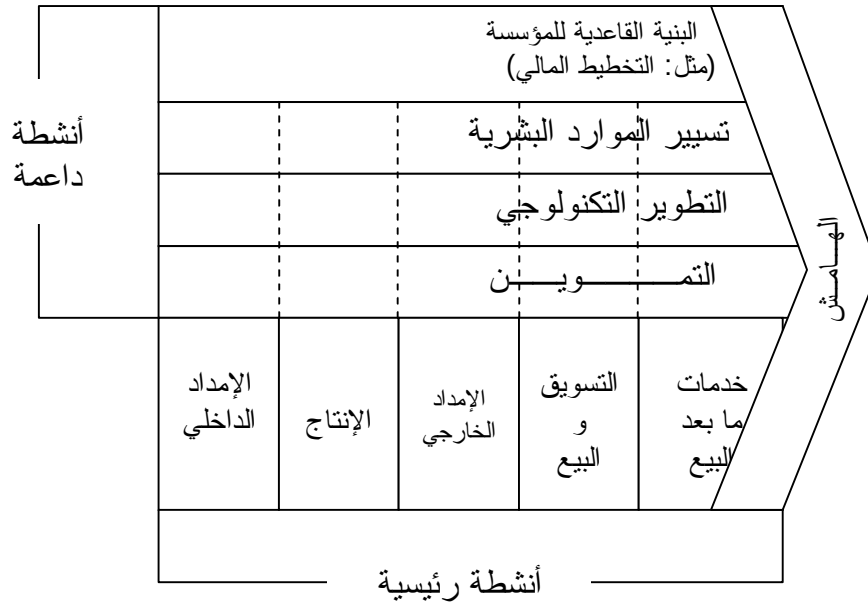
2-1 مفهوم سلسلة القيمة: يعرف M.PORTER سلسلة القيم على أن «المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات، وهذه العملية تتألف من عدد من الأنشطة الأولية (الرئيسية)، والأنشطة الداعمة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج».⁽²⁾

كما يمكن تعريف سلسلة القيمة على: "إنها الطريقة النظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن المؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها، وفيما يلي توضيح لسلسلة القيم في الشكل الموالي.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 227.

² نفس المرجع، ص 227-228.

الشكل (2-7): سلسلة القيم (la chaîne des valeurs)



المصدر: علي السلمي. إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة -، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000، ص 227.

حلقة القيمة لمؤسسة ما تتكون حسب مايكل بورتر من نوعين من النشاطات التي تخلق القيمة للمستهلك، وهي النشاطات الأولية المتمثلة في جلب المواد للمؤسسة وتحويلها إلى منتجات ثم توزيعها مع القيام بالخدمات لصالح زبائن المؤسسة.

أما النشاطات المدعمة أو المساعدة هي التموين، تطوير التكنولوجيا، إدارة الموارد البشرية والبنية الأساسية للإدارة، المحاسبة والتخطيط وإدارة الجودة والشؤون القانونية. كل عنصر من عناصر حلقة القيمة يمكن أن يكون مصدرا للميزة التنافسية، وبالتالي يحتاج المحلل الاستراتيجي لمقارنة حلقة القيمة لديه مع منافسيه، وهذا في حدود العناصر المكونة للحلقة.

2-2 الأنشطة الرئيسية والداعمة لسلسلة القيمة: (1)

أ. **الأنشطة الرئيسية:** تتمثل في الأنشطة التي لها علاقة مباشرة بخلق القيمة في المنتج بالنسبة للمستهلك، وقد قام M. PORTER بتصنيفها إلى خمس أنشطة تتمثل في:

الإمداد الداخلي: ويتمثل في أنشطة الاستقبال، والمناولة والتخزين والمراقبة... إلخ.
الإنتاج: ويتعلق بالأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة ملحقة مثل صيانة الأجهزة ومراقبة النوعية... إلخ والتي تساهم تأديتها بطريقة تتماشى مع الجودة العالية إلى التميز وتخفيض التكاليف، ومن ثمة المساهمة في خلق القيمة.
الإمداد الخارجي: ويتعلق بالأنشطة التي تتكلف بتجميع المخرجات كالتخزين، المناوبة، النقل... إلخ.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 227-229.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

التسويق والبيع: وتتمثل في الأنشطة التسويقية كاختيار قنوات التوزيع والاشهار، والعلاقات العامة، وترقية المبيعات، وتحديد السعر.

خدمات ما بعد البيع: وهي الخدمات التي يتطلبها المنتج من تركيب وصيانة، وتكوين، وارشادات وغيرها، والتي تدعم قيمته لدى مستعمليه الحاليين والمحتملين، ومن ثم خلق قيمة له.

ب. الأنشطة الداعمة: وهي أربعة أنشطة:

بنية المؤسسة الأساسية: تشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة والأساسية لتشغيل حلقة القيمة ككل.

- **تسيير الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، وتشمل كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية وبالتالي تغلغل أنشطة إدارة الموارد البشرية عبر كامل الحلقة ككل.

- **التنمية والتطوير التكنولوجي:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، والإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

- **التموين:** أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات، وهكذا تغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة الشراء".

كما يضيف بورتر Porter بأن هناك أنواعا من الأنشطة بداخل كل صنف من الأنشطة السابقة وهي ثلاثة أنماط حسب الدور الذي تلعبه في كسب الميزة التنافسية:

- **أنشطة مباشرة:** تدخل في خلق قيمة للعملاء: كالجمع، تصنيع القطاع، تشغيل القوى البيعية، الإعلان، تصور المنتج، التوظيف.

- **أنشطة غير مباشرة:** تسمح بتطبيق بوجه متصل الأنشطة المباشرة كالصيانة، تثبيت الجدولة، تشغيل التركيبات، تسيير القوى البيعية، تسيير البحث و/أو تسجيل نتائج البائعين.

- **أنشطة ضمان الجودة:** وهي أنشطة تضمن جودة الأنشطة الأخرى كالرقابة، التفتيش، التجريب، التحقيق، التكيف، التصحيح، والتقويم.

مما سبق ذكره نستنتج أن المؤسسة عبارة عن مجموعة أنشطة تشكل سلسلة مترابطة الحلقات، كل حلقة فيها تساهم بدرجة معينة في خلق القيمة وتعطي للمؤسسة أفضلية أو ميزة تنافسية، تتجلى من خلال تصنيف تكاليف مختلف الأنشطة لتحديد درجة مساهمة كل منها في تكوين القيمة، وإلى جانب النظر إلى موقع هذه السلسلة بالنسبة لقوى المنافسة الخمس، لتحديد إمكانية التميز والقدرة على المنافسة، أو ما يعبر عنه بالتنافسية.

2-3 أهمية استخدام مفهوم سلسلة القيمة: إن الهدف من معرفة سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة هو التحكم في التكاليف الكلية لمختلف مراحل إنجاز منتج أو خدمة ما، و هذا باقتراح مختلف الحلول التقنية و التنظيمية الممكنة التي تساعد على:

ü التحكم في هيكل التكاليف.

ü تفعيل و تنسيق العلاقات بين الوحدات المختلفة.

ü تصور تشكيل جديد لسلسلة القيمة .

- و انطلاقا من سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تبني استراتيجية سليمة و اكتساب ميزة تنافسية عن طريق:
- الضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها.
 - التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع...الخ.
 - هاتان الطريقتان اللتان تمثلان الإستراتيجيتين الأساسيتين لمواجهة المنافسة و تسمحان للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة و دائمة خاصة إذا اقترنت ب:
 - خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل التحكم في قنوات التوزيع لزبائن أوفياء...الخ.
 - استغلال التطور التقني و الإبداع السريع لمنع المنافسين من تقليد التكنولوجيا المستعملة.
 - حسن تسيير الوقت و التحكم في آجال الإنجاز و الانتظار سواء على مستوى الإنتاج، التوزيع.
 - التصميم أو إطلاق منتجات جديدة في السوق".

بالإضافة على تحليل طبيعة و امتداد البيئة التنافسية - الحقل التنافسي للمؤسسة - لتحديد التموضع المناسب لها وهذا عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة لهذه البيئة التنافسية و المتمثلة في:

- امتداد الجزء: أي درجة التغيرات في صنع المنتج و خدمة العملاء.
 - درجة التكامل: أي ما هي الأنشطة التي تنجز بداخل المؤسسة ومن خلال المؤسسات المستقلة.
 - الامتداد الجغرافي: أي ما مجموعة النواحي، الدول، أو مجموعات البلدان التي تتنافس بها المؤسسة باستراتيجية منسقة.
 - الامتداد القطاعي: أي ما هي مجموعة القطاعات المتداخلة و التي تعمل بها المؤسسة باستراتيجية منسقة.
- إن تحليل سلسلة القيمة يسمح لنا بالخصوص بـ:

- تعريف أحسن للقطاع الذي تتموضع به المؤسسة.
- تخصيص تكاليف و منتجات حقيقية تخلق القيمة.
- تعريف محددات التكلفة.

عموما تحليل سلسلة القيمة يبحث عن ميزة تنافسية دائمة بالتحكم في محددات التكلفة وإعادة تشكيل سلسلة قيمة جديدة ذات تكلفة أقل في خلق منتج منافس.

إن المؤسسة قد تستخدم تحليل القيمة في التخطيط الإستراتيجي وهذا من شأنه الرفع من الميزة التنافسية. ويقول Porter "...إن العديد من الهجمات الناجحة تتطلب العديد من الابتكارات في سلسلة القيمة، ويمكن أن تؤدي التغيرات الهيكلية للقطاع إلى خلق فرصا لإعادة تشكيل سلسلة القيمة..."

فقد يستخدم أحد المنافسين سلسلة قيمة مطابقة أو معدلة أو معاد تشكيلها، وهذا بالنظر إلى نفس الحقل التنافسي للقائد. وكل ذلك يخضع إلى معرفة الأبعاد المختلفة للبيئة التنافسية. لإعادة تشكيل سلسلة القيمة يسمح للمؤسسة بالتنافس في نفس الحقل التنافسي وهذا بتطبيق أنشطة مختلفة منشأة للقيمة أو بإعادة

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

نمذجة كلية للسلسلة بالنظر للمنافس ذي الأولوية لزيادة التمييز أو تخفيض التكلفة. وكلما أمكن للمؤسسة من إكتساب منتجات أو أنشطة متعددة أمكنها من كسب ميزة تنافسية في هذا القطاع أو السوق.

وبخصوص إعادة تشكيل المنتجات أو سلسلة القيمة بوجه عام فهناك مجموعة تكتيكات وهي كما

يلي:

- التغييرات في المنتج: بتغيير و/أو تعديل مواصفات وخصائص المنتج.
- نتائج وخصائص أفضل: بفهم خصائص العملاء ومنه تقديم منتجات مشبعة لحاجاتهم و رغباتهم.
- التغييرات في الدعم الخارجي أو الخدمات: بتعديل الأنشطة كدعم المنتجات أو معالجة الطلبيات.
- نظام الإمداد جد الفعال: وهذا بالتحسين القوي لوضعيتها النسبية لأنشطتها المنشأة للقيمة بتخفيض تكاليف نظام الدعم.
- دعم لخدمات ما بعد البيع بوجه نشط: وهذا بالتقرب من العملاء و الإجابة عن تساؤلاتهم و إستفساراتهم حول المؤسسة ومنتجاتها.
- تحسين معالجة الطلبيات: بتسيير مخزون العملاء، نظام التوريد و الرقابة على مخزونه....
- التغييرات في التسويق: زيادة النفقات المتعلقة بالتسويق في قطاع معين، تموضع جيد، نمط جديد لتنظيم المبيعات...
- التغييرات في الإنتاج: وما من شأنه تخفيض التكلفة وتقوية التمييز.
- إعادة التشكيل إلى الأمام: وهذا بتقديم قنوات توزيع جديدة، الاستيلاء المبكر قبل الآخرين على القنوات الجديدة، البيع المباشر لتقليل القناة التوزيعية و استخدام القصيرة منها.
- رغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أنها:
- طريقة موجهة أساسا نحو تحليل البنية الداخلية للمؤسسة مما قد يدعو إلى عدم الاهتمام بتأثير المحيط الخارجي.
- تركيزها على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات قد يعيق عملية الإبداع في المؤسسة خاصة في تطوير المنتجات و الخدمات المقدمة للزبائن.
- إنها تواجه حالة التغيير برفض الموظفين و مقاومتهم.

المبحث الثالث: توقعات الزبون للخدمات البنكية وسبل تفعيل التنافسية البنكية

لعل تقييم العميل وتقديره بجودة الخدمة يأتي من مقارنة توقعات الخدمة مع الأداء الحقيقي والفعلي للخدمة المعينة، لذا يتطلب من العاملين إدراك هذه الحقيقة من خلال أدائهم وانفعالهم التي تقدم من خلالها الخدمات للزبائن وإعطاء مفهوم كامل لجودة الخدمة البنكية بكونها تنبؤات البنك والتي ينتج من معاملهم مع البنك، في ظل تنافسية بنكية.

المطلب الأول: توقعات الزبون وإدراكه للخدمة

1- مفهوم مستويات توقعات الزبون:

1-1- مفهوم توقعات الزبون: إن توقعات الزبون عن الخدمة هي ذاتها معتقدات وأفكار معينة يحملها الزبون لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعود إليها ليقرر جودة أداء منتج معين.⁽¹⁾

وطبقاً لنموذج الفجوات في جودة الخدمة، فإن تقييم العميل وتقديره بجودة الخدمة يأتي من مقارنة توقعات الخدمة مع الأداء الحقيقي والفعلي للخدمة المعينة، ولم يقتصر الأمر على إدراك توقعات الزبون غدت هذه ليست كافية حيث يفترض على البنك أن يتفوق في أدائه طمعاً في الاحتفاظ بالزبون، مما يتطلب من العاملين إدراك هذه الحقيقة من خلال أدائهم وانفعالهم التي تقدم من خلالها الخدمات للزبائن على العموم ينظر إلى التوقعات في مفهوم جودة الخدمة البنكية بكونها تنبؤات البنك والتي ينتج من معاملهم مع هذا البنك.

2-1- مستويات توقعات العميل: يحمل الزبون أو العميل أنواعاً مختلفة ومتعددة من التوقعات حول الخدمة التي قسمت من قبل بعض المؤلفين إلى الخدمة المطلوبة وهو المستوى الذي يأمل الزبائن في إدراكه أو مستوى الأداء الذي يرغبه من حيث أن الخدمة المطلوبة مزيج من المعتقدات التي يحملها الزبون حول ما يمكن أن يكون ويجب أن يكون، والخدمة الكافية التي تعني المستوى الذي سيسهل به الزبائن حيث يحمل في هذه الحالة مستوى أقل من التوقعات، ودلت الدراسات التي اهتمت بدور كل من الأداء والتوقعات والسعر في تحديد رضا الزبائن في الخدمات على أن توقعات الأداء لها تأثير معنوي على إدراك الأداء والرضا عندما يكون الأداء مناسباً مع السعر إذن هناك ثلاثة مستويات مختلفة لتوقعات الزبون وهي:⁽²⁾

أ- الخدمة المطلوبة: وتعكس ما يريده الزبائن.

ب- الخدمة الكافية: وهو المستوى الذي يكون الزبائن على استعداد لتقلبه (المعيار الذي تحقق عنده حالة القبول عند الزبائن)

ج- الخدمة المتنبأ بها: مستوى الخدمة الذي يعتقد الزبائن بأنه يمكن أن يحدث.

2- محددات توقعات الزبون للخدمة:

هناك عدة عوامل أو محددات في توقعات الزبون على الخدمة وهي:⁽³⁾

(1)- فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مرجع سابق، ص 354.

(2)- نفس المرجع، ص 355.

(3)- عبد الرزاق حميدي، مرجع سابق، ص 135-137.

2-1- **الاحتياجات الشخصية:** وهي الحالات أو الظروف الأساسية الفيزيولوجية والسيكولوجية للزبون وهذه الاحتياجات هي العامل الذي يشكل الخدمة المطلوب بالإضافة للعامل السابق، ويمكن تقييم الاحتياجات الشخصية إلى العديد من الفئات الثانوية الأخرى بما في ذلك الفئات المادية والاجتماعية والسيكولوجية بالزبون الذي تتسم احتياجاته بمستوى عال من الاعتمادية والاجتماعية على سبيل المثال قد يحمل توقعات عالية المستوى كأن يتوقع أن يمتلك البنك الذي ينوي التعامل معه تكنولوجيا عالية...إلخ.

2-2- **وعود الخدمة الظاهرة:** هي جمع التصريحات التي يقدمها البنك بصورة شخصية أو غير شخصية إلى الزبون عن الخدمة، وتأخذ هذه الوعود أشكالا مختلفة وصيغا متعددة منها الإعلان والمبيعات الشخصية، والعقود التجارية والاتصالات التي تصدر عن الأقسام المختلفة وجميع هذه الوعود تؤثر بصورة مباشرة على الخدمة المطلوبة فضلا عن الخدمة التي يتنبأ بها الزبون، ويرى الباحثون أن الإعلان يؤثر في الأسلوب الذي يستوعب فيه الزبون الدليل الموضوعي عن الجودة فكلما كان الدليل المتوفر عن الجودة عالي الغموض كان تأثير الإعلان أعمق مما يؤدي بالتالي إلى توقعات أعلى من قبل الزبون.

2-3- **الوعود الضمنية:** هي الوعود ذات العلاقة بالخدمة من غير الوعود الظاهرة، وهذه الوعود تعطي الزبون فكرة عما ينبغي أن تكون عليه الخدمة وما ستكون عليه فعلا وتشمل هذه الوعود الأسعار والجوانب المالية والملموسة الأخرى المرتبطة بالخدمة.

2-4- **اتصالات الكلمة المنطوقة:** يتمثل هذا الاتصال بالتصريحات والبيانات الشخصية وألا شخصية في بعض الأحيان والتي تقدمها أطراف أخرى غير البنك المعني لتنتقل إلى الزبائن صورة عما ستكون عليه الخدمة فعلا كما عن انفعالات الكلمة المنطوقة في مستوى أداء الخدمة لها وزنها الخاص لمصدر للمعلومات لا،ها تعد لا شائب فيها ولا غبار عليها.

2-5- **الخبرة (التجربة السابقة):** أن الحالات الماضية أو السابقة التي تعرض فيها الزبون للخدمة تعد عاملا آخر يؤثر في صياغة وتكوين التوقعات والتنبؤات والرغبات لدى الزبائن وان تجارب الزبائن أي ترتبط بالتنبؤ يمكن أن تشتمل على التجارب مع الخدمة الرئيسية التي يقدمها بنك معين ومع بنوك أخرى في ميدان الخدمة البنكية وقد قدم الباحثون في مجال رضا الزبون أو عدم الرضا دليلا واضحا على استخدام المعايير القياسية من التجارب مع الأداء النموذجي لخدمة معينة.

2-6- **الكشافة المؤقتة:** وكثافتها عادة لمدة قصيرة ومن العوامل التي تجعل الزبون أكثر إدراكا لاحتياجاته للخدمة الحالات الشخصية الطارئة التي تكون الخدمة فيها ملحة أو موسمية.

2-7- **إدراك بدائل للخدمة:** قد تكون هذه الحالة محدودة في القطاع البنكي إذ أن البدائل في التعامل مع خارج القطاع البنكي تكون غير متاحة وغير عملية، إلا أن البدائل على النطاق الجزئي تكون متاحة كانتقال الزبون مع بنك إلى آخر لعدم قناعة بالخدمة الكافية المقدمة من هذا البنك.

8-2- إدراك الزبون لدور الخدمة: تخص هذه الناحية الإدراك المحقق لدى الزبون من أهمية تواجد الخدمة وعدم غيابها، فقد يقبل التعامل بمستويات متدنية مع بنك معين، إن غياب البنك من هذا المكان يترك الأثر الواضح على معاملات الزبون وأشبه ما يكون ذلك بحالة إذ كان لا خيار له.

9-2- الظروف المؤقتة: تتم الحاجة إلى هذه الخدمة في ظروف طارئة مثل الفترات التي تحصل لعملية محلية أو ظروف اقتصادية طارئة مثل الحروب...إلخ.

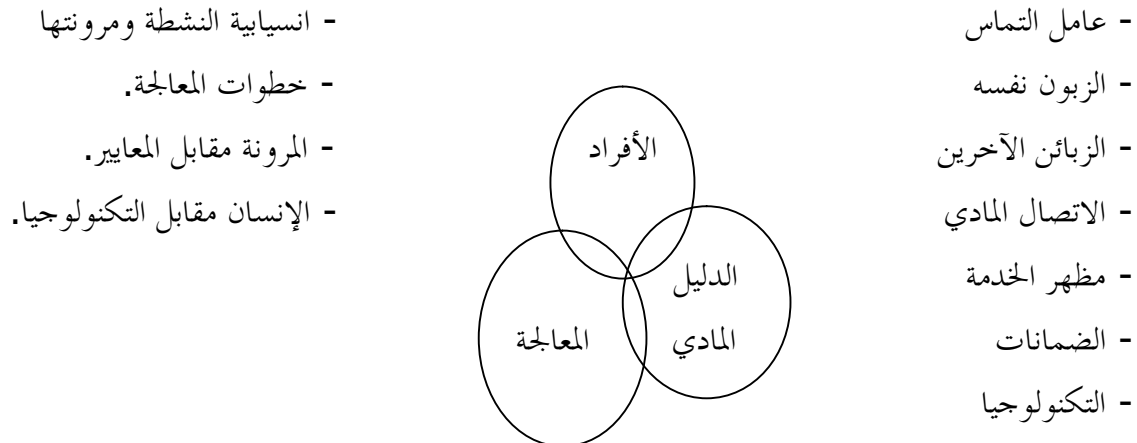
3- العوامل المؤثرة في إدراكات الزبون للخدمة:

هناك عدة عوامل رئيسية تؤثر في إدراكات الزبون للخدمة وهي: (1)

1-2- خدمة المواجهة (اللحظات الحقيقية): من وجهة نظر الزبون فإن الانطباع المشرق للخدمة يحصل في مواجهة الخدمة عندما يتفاعل الزبون مع البنك، حيث يبدأ الزبون باستخدام هبرته السابقة من حيث الاستقبال وسرعة تقديم الخدمة والدقة...إلخ.

2-2- دليل أو ملامح الخدمة: ويعد من العوامل الرئيسية المؤثرة في إدراكات الزبون للخدمة، وذلك كون الخدمة غير الملموسة والزبون يبحث عن دليل أو مظهر للخدمة في أي عملية فاعل مع البنك والشكل رقم (3-3) يوضح ثلاثة فئات رئيسية ملامح الخدمة، تشكل خيرة للزبون، وهذه الفئات الثلاث تشكل مع بعضها دليلا للخدمة المقدمة وعناصر ذات أهمية كبيرة في غدارة الجودة خدمة المواجهة وخلق رضا الزبون.

الشكل (2-8): دليل مظهر الخدمة بالنسبة للزبائن



المصدر: رضوان محمد العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، عمان، طبعة 2008، ص 212.

3-2- الصورة الذهنية: إدراكات الزبون يمكن أن تتأثر بالتصور الذهني أو السمعة للبنك وهنا تعرف صورة البنك كإدراكات تنعكس فكرة يحتفظ بها الزبون في ذاكرته وهذه الصورة قد تكون ثابتة جدا، مثل ساعات العمل أو بسهولة الوصول أو قد تكون أقل ثباتا مثل الإثارة، الاعتمادية، التقليدي، البراعة، المزاج.

4-2- السعر: سعر الخدمة أيضا قد يكون له تأثير تركيز في إدراكات الجودة والرفا، القيمة، وذلك لن الخدمة غير الملموسة وغالبا من الصعب الحكم عليها قبل الشراء، وكثيرا ما يعول على السعر كمؤشر بديل والذي يؤثر في توقعات وإدراكات الجودة فإذا كان السعر عالي جدا، من المحتمل أن يتوقع جودة عالية، وهي

(1) عبد الرزاق حميدي، مرجع سابق، ص 137-139.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

الإدراكات الفعلية سوف تتأثر بالتوقعات وإذا كان السعر عاليا جدا ربما بمثابة ملاحظة أو رسالة تطمئنيه للزبائن على مستوى عالي للجودة.

المطلب الثاني: ماهية رضا وولاء الزبون

قبل التطرق إلى رضا الزبون نقوم بتعريف الرضا:

1 - مفهوم رضا الزبون:

يمكن تعريف الرضا على انه⁽¹⁾:

التعريف الأول:

الرضا هو الحالة العقلية للإنسان التي يشعر بها عندما يحصل على مكافأة كافية مقابل التضحية بالنقود والجهد.

التعريف الثاني:

الرضا هو المقارنة بين مختلف البدائل التي يمكن أن يحصل عليها وليس مرتبط فقط بالتوقع.

أما تعريف رضا الزبون⁽²⁾:

التعريف الأول:

هو عبارة عن دالة للأداء المدرك والتوقعات والرضا السابق عن هذا البنك.

التعريف الثاني:

هو شعور العميل بالسعادة أو جنيته الأمل الناتجة عن مقارنة المنتج الذي أدرك أدائه بالعلاقة مع توقعاته كما يعرف على انه ناتج أساس للنشاط التسويقي، يساعد على الربط بين عملية الشراء والاستهلاك مع إحساس ما بعد الشراء مثل تغيير الاتجاهات وإعادة الشراء والولاء للعلامة أو المنتج.

عموما على البنك أن يقر بوجود اختلاف بين الرضا التراكمي للمستفيد وجودة الخدمة المدركة لعدة أسباب:

- يحتاج المستفيد إلى خبرة مع الخدمة لكي يحدد الخصائص حيث يمكن إدراك الجودة من غير جودة فعلية.
- يعتمد رضا المستفيد على القيمة عندما تكون القيمة مركبة من السعر والجودة، وعليه فإن الرضا (وليس الجودة) هو الذي يعتمد على السعر.

- إن الجودة ترتبط بالإدراكات المالية في حين يستند الرضا إلى الخبرات السابقة وتلك المتوقعة في المستقبل.

ففي بيئة الزبون التي يتلقى بها العميل خدمات متشابهة بشكل كبير، يوجد الكثير من الاختلافات في العلاقات

مع مجاميع العملاء المختلفة والتقييم الشامل لها يحدد اتجاهاتها المستقبلية للزبائن ذوي العلاقات المتوسطة.

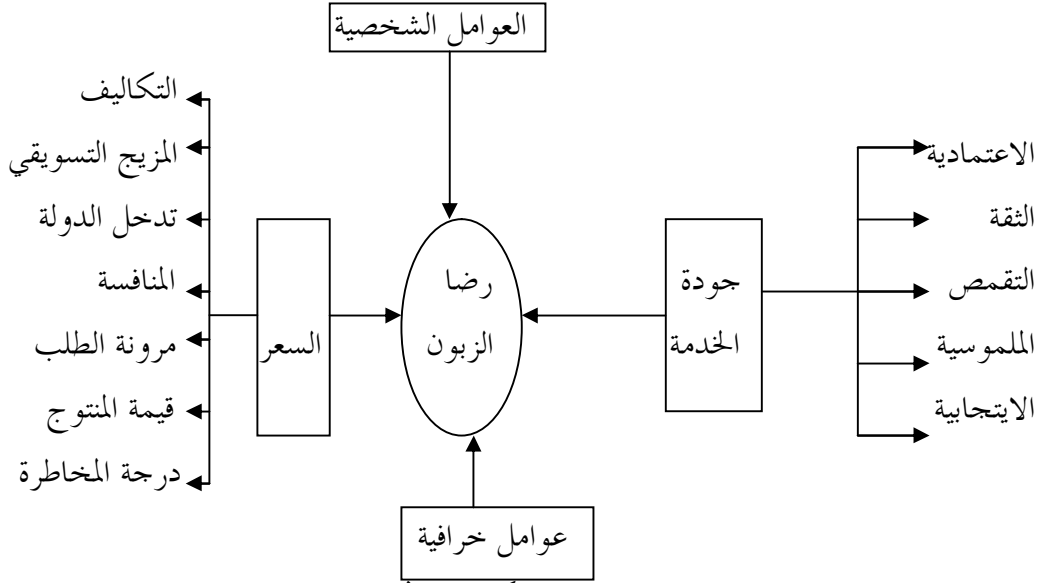
توجه بالرضى الكلي أما العلاقات المالية فتوجه من خلال الثقة والالتزام والرضا من ثم الولاء.

فتكون إدراكات الزبون للجودة والرضا كما يلي:

(1) عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 121

(2) نفس المرجع، ص 123.

الشكل رقم (2-9): إدراكات الزبون للجودة والرضا



المصدر: عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 122.

2- مفهوم الولاء وأنواعه:

2-1- مفهوم الولاء: من الأمور التي يسعى رجال التسويق لتحقيقها تلك التي ترتبط بعمليات ترتيب درجات ولاء معينة لدى العملاء حول ما يضع من سلع أو خدمات أو علامات، وكما قلنا سابقا فإن رضا العملاء عن الخدمات المقدمة من طرف البنك ووجود علاقة قوية بين الطرفين قد يترتب عنها ولاء الزبون لهذا البنك لكن ما تجدر الإشارة عليه هنا أن الباحثين لم يتفق كلياً عن تعريف الولاء ووضع مفهوم واضح وبالتالي يمكن وصف الولاء: هو درجة تكرارية الشراء أو اقتناء السلعة أو الخدمة، ولكن المشكلة هي إن العميل قد يكرر اقتناء خدمة أو شراء سلعة ما نتيجة عدم وجود بدائل مقنعة وعديدة لديه وبالتالي فغن الولاء الموجود قد لا يكون له أي أساس منطقي كثير لعدم توافر بدائل من السلعة أو الخدمة أو اعتبارات أخرى.⁽¹⁾

2-2- أنواع الولاء: توجد أنواع عديدة للولاء نذكر منها⁽²⁾.

- أ- **الولاء العاطفي:** تسعى البنوك إلى ذلك بخلق السمعة الطيبة، وتحسين الصورة الذهنية من خلال مواجهة مستمرة كما يقال على البنك في السوق.
- ب- **الولاء للاسم:** وهو الولاء إلى اسم معين بذاته يحمل قدراً من الاحترام لدى العملاء، ويصبح جزءاً منهم، ومن شأن هذا الولاء أن يحمي منتجاتك من الهجوم القوي للمنافسة.
- ج- **الولاء للصفات الحاكمة:** وتعني ارتباط ولاء المستهلك بالقيمة المدركة لعدد من الصفات الحاكمة في السلع المعروضة مثل ولاء الزبون لقرض معين لسهولة الإجراءات وبالتالي فإن الضغط على قيام العملاء بالتجربة هو السبيل الوحيد للحصول على الولاء المستقبلي.

(1) عائشة مصطفى المناوي، مرجع سابق، ص 123.

(2) Dickson, marketing management. The Dryden press, now yank, 1994, p100-102.

الفصل الثاني: الميزة التنافسية للبنوك ودور البيئة التسويقية والمنتجات المصرفية في اكتسابها

د - ولاء الارتباط: وهو الولاء الناجم من إحساس الزبون بأن الاستمرار في اقتناء المنتجات يعطيه مزايا إضافية لا يحصل عليها باقتناء أصناف متعددة.

هـ - الولاء الناتج من ارتفاع تكلفة التغير: حيث يظل المستهلك على ولائه للمنتجات طالما أن تكلفة وجهة الانتقال إلى منتج آخر لا تتناسب مع العائد.

و - الولاء بالتعامل الطويل المألوف: وهو الولاء الناتج عن ترسب اسم ومكونات منتج معين لمدة طويلة نتيجة النقود على الاستخدام.

ز - الولاء المرتبط بالراحة: وهو الولاء المبني على تسيير البنك عملية الاقتناء وما توفره من راحة الزبائن.

المطلب الثالث: جودة الخدمات البنكية ومتطلبات تطوير القدرة التنافسية البنكية

1 - مفهوم وأنواع القدرة التنافسية ومعاييرها:

1-1 - مفهوم القدرة التنافسية:

عن أهم ما يميز النشاطات الاقتصادية في الوقت الحاضر وقعها تحت هاجس التنافس على الصعيد العالمي فالحوازر التقليدية لانسياب التجارة أخذة بالتلاشي وكذلك ظهور منافسين على درجة من المهارة والقوة، ويعتبر مستوى المؤسسة (إنتاجية أو خدمة كالبك) أفضل مستوى لتطبيق مفهوم القدرة التنافسية لأن المؤسسات هي التي تتنافس في الأسواق وليس الدول أو الصناعات، لكن هذا لا يعني انه لا توجد قدرة تنافسية للدول، بحيث يرى بورتان القدرة التنافسية للدولة مفهوم متعدد الجوانب فقد تؤخذ على أنها ظاهرة كلية (تتأثر) داخل الاقتصاد وتتأثر بالمؤشرات التالية:

أسعار الفائدة، أسعار الصرف، عجز الموازنة العامة للدولة، ملكية الموارد الطبيعية بوفرة، تكلفة العملاء هي دالة عكسية لها، ممارسات الإدارة القدرة على خلق الوظائف.

ويؤكد أن المفهوم الشامل للتنافسية على المستوى الكلي هو إنتاجية الدول ورفع المستوى المعيشي والوصول على مستوى إنتاج مرتفع وزيادته عبر الزمن، وقدرة المؤسسات داخل هذه الدولة في رفع مستوى دخل الفرد⁽¹⁾.

أما القدرة التنافسية على مستوى البنك فتعني تزويد العميل أو الزبون بمنتجات بنكية أكثر كفاءة وفاعلية من المنافسين الآخرين في السوق المالي وتقاس القدرة التنافسية للبنك من خلال معدلات نموه وقدرته على تحقيق حصة أكبر في السوق وقيل ذلك قدرته على إرضاء هذا الزبون والاحتفاظ به، وتعتمد القدرة التنافسية على أربعة معايير: الربحية، التميز، التفوق، المساهمة في النمو المتواصل⁽²⁾.

2-1 - أنواع القدرة التنافسية: من أنواع القدرة التنافسية نذكر ما يلي⁽³⁾:

⁽¹⁾ M. Barter. The competitive advantage of Nations. The Macmillan press, New York, 1990, p03.

⁽²⁾ منى طعيمة، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، م.ب. د. إ. القاهرة، 2002، ص 08.

⁽³⁾ نفس المرجع، ص 10-15.

أ- **التنافس بالوقت:** حيث يتبارى المنافسون في اقتصاد الوقت بين كل ابتكار وتقديم وتسليم المنتجات في التوقيت المتفق عليه ليس ذلك فقط بل التوجيهات التي يحددها الزبائن.

ب- **التنافس بالجودة:** حيث تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ وتقديم منتج (خدمة أو سلعة) تشيع حاجات وتوقعات العميل وحتى تلك التي لم يفصح عنها لذلك يقدم الممارسون عقولهم في عديد من الشركات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل الذي درسه جيدا وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدام السلعة أو إفادته من الخدمة وتعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات ارفع جودة وأكثر انسجاما مع توقعاتهم.

ج- **التنافس بالتكلفة:** تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن كثيرا من الشركات المتميزة تنافسيا تهدف أن يكون الفائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافسائها في نفس الصناعة أو النشاط، إن الاجتهاد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلب أساسيا لتعزيز القدرة التنافسية وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغيير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين.

د- **من خلال التميز:** تكنولوجيا متميزة، خصائص مميزة للمنتج، التميز في خدمات ما بعد البيع، طرق مميزة في التوزيع.

هـ- **من خلال التركيز:** على المنتجات، العملاء، الأسواق، التكنولوجيا.

2- متطلبات تنافس البنك ضمن مدخل الجودة الشاملة وتطوير القدرة التنافسية:

1-2 **متطلبات التنافس لجودة الخدمات البنكية ضمن الجودة الشاملة:** أصبح من الضروري على البنك في ظل الأزمات الاقتصادية والسياسية خلق قدرة تنافسية تمكنه من التميز والتفوق على منافسيه، ويعتبر التنافس بمدخل الجودة الشاملة من أهم أسس بناء القدرة التنافسية للبنك لكن ذلك يتطلب مجموعة من المنطلقات التي يجب على البنك العمل على أساسها وهي كما يلي: (1)

- قبول التغيير باعتباره حقيقة والتعامل مع المتغيرات بدلا من تجاهلها أو محاولة تجنبها.
- الاقتناع بأهمية المناخ المحيط بالبنك واستحداث أساليب للتعامل مع مكوناته والتأثير فيه.
- الاعتراف بالسوق وآلياته باعتباره الأساس في نجاح البنك أو فشله وقبول أحكامه باعتباره الفيصل في تقسيم أدائه.

- استيعاب التكنولوجيا الجديدة والمتجددة كعنصر حاكم لتفكير غدارة البنك واختياراتها.
- الاستخدام الذي لتكنولوجيا المعلومات وإعادة رسم وتصميم التنظيمات والأساليب للبنك.
- قبول المنافسة كواقع ضروري والسعي وراء تحقيق السبق على المنافسين من خلال التطوير والابتكار.
- إدراك أهمية الاستثمار الأمثل لكل الطاقات وحشدها لتحقيق التميز المستند إلى كامل قدرات البنك.

(1)- منى طعيمة، مرجع سابق، ص 147.

- إدراك أهمية الوقت كمورد رئيسي للبنك يعتمد عملية في خلق المنافع.

2-2 استراتيجيات تنمية وتطوير القدرات التنافسية: وذلك من خلال إتباع الاستراتيجيات الثلاثة التالية:

- تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.
- القدرة على التحول أو التطور من خلال التأقلم والتكيف.
- الوصول على الصفوة العالمية مع البنوك.

3 جودة الخدمات البنكية ومتطلبات تطوير القدرة التنافسية للبنوك:

1-3 ضرورة تحسين القدرات التنافسية للبنك وأهمية ذلك: (1)

أ- إن التواجد في عصر العولمة تواجد مرهون بعناصر التفوق والامتياز وتوفر عناصر القدرة التنافسية يقيد في: ازدياد القدرة وامتلاك والمهارة والكفاءة ورفع الكفاءة، تعميق النشطة الاستثمارية، توسيع وزيادة الطاقات.

ب- هناك فرص ساعة أمام من يرغب من البنوك والمصارف في التقدم وفرص أكثر أمام من يرغب في التفوق حيث تتزايد الحاجات وتتنوع، وحيث تتعدد إمكانية تحقيق الإشباع وهو ما يعمل على تحسين قدرة البنك على:

- اختراق الأسواق المختلفة بفاعلية وجدارة وذكاء، القدرة على التمرکز بقواعد راسخة ثابتة وقوية، القدرة على التزود بكوادر بيعيه بشرية ومدربة وفعالة القدرة على التوسع في هذه الأسواق بفاعلية ومرونة عالية، القدرة على التحكم في الأسواق والسيطرة عليها.
- ج- الوصول إلى تحقيق رضا وولاء الزبون من خلال: التصميم المناسب، سهولة إجراءات تقديم الخدمات البنكية، تقديم الخدمات البنكية، الاختيار الأمثل لمنافذ التوزيع (فروع ووكالات البنك)، تقديم الخدمات البنكية في الوقت المناسب الذي يريده ويجذبه البنك، تقديم الخدمات البنكية وفق هذه المعايير.

2-3 القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية:

تتوفر البنوك الجزائرية على قدرات تنافسية كبيرة تمكنها من التنافس والصمود إذا تمكنت في استغلالها بفاعلية نذكر منها ما يلي: (2)

- وجود تنظيم اقتصادي متجدد ومستقر.
- استقرار الإطار الاقتصادي الكلي ووجود سوق مقرونة بطلب فعال.
- انفتاح الاقتصاد الوطني على الخارج.
- موارد كتلة سكانية كبيرة يغلب عليها فئة الشباب بحيث وجد الدكتور لخضر عزري في إحدى البنوك التجارية أن 70% من عملاء البنك تتراوح أعمارهم بين 25 و 50 سنة.
- توافر موارد رأسمالية كبيرة داخل الجهاز البنكي وخارجه.
- وجود طاقات إدارية وخبرات بشرية متنوعة.

(1) محسن احمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص 226-228.

(2) منى طعيمة، مرجع سابق، ص 89-149.

- بقاء نوع من الدعم الحكومي للبنوك.
- قدرات ابتكاره تبقى مهددة بظاهرة هجرة الأدمغة والمواهب.
- 3-3 متطلبات تطوير جودة الخدمات البنكية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية: لقد أضحي لزاما على البنوك الجزائرية أن تسعى بخطوات متسارعة نحو تطوير جودة الخدمات البنكية المقدمة حتى تستطيع الارتقاء إلى مستوى التحديات المتباينة الرئيسية لتطوير جودة الخدمات البنكية والتي تتمثل في ما يلي⁽¹⁾:
- أ- مواكبة أحدث التطورات التكنولوجية في العمل البنكي: عن أهم المحاور التي يجب أن تتبناها الجزائر لتعظيم استفادتها من التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل البنكي تتمثل فيما يلي:
- زيادة الاتفاق الاستثماري في مجال تكنولوجيا المعلومات باعتباره أهم الأسلحة التي تحرص البنوك على اقتنائها للصمود في خلية المنافسة وتقديم خدمات بنكية متطورة.
- ضرورة التوسع في استخدام ATM لتقديم خدمات متنوعة مثل تسجيل أوامر الدفع التي يطلبها العملاء.
- ب- الارتقاء بالعنصر البشري: وذلك من خلال⁽²⁾:
- الاستعانة بأحد بيوت الخبرة العالمية أو البنوك الكبرى لتدريب الكوادر البنكية.
- إرسال موظفي البنوك لبعثات تدريبية في الخارج لاستيعاب أدوات التكنولوجيا المستخدمة في البنوك العالمية
- ترسيخ بعض المفاهيم المتطورة لدى موظفي البنوك التي تتعلق بأهمية الابتكار والإبداع ومواكبة التكنولوجيا الحديثة.
- ج- تطوير التسويق البنكي: من أهم ركائز وظائف التسويق البنكي: ⁽³⁾
- المساهمة في اكتشاف الفرض الاقتصادية وتحديد المشروعات الجيدة، بما يكفل إيجاد عمل جيد.
- تصميم مزيج الخدمات البنكية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات الزبائن بشكل مستمر يكفل رضا العميل، وذلك بعد القيام بدراسة راقية لاحتياجات الزبائن.
- بالإضافة إلى المتطلبات التالية⁽⁴⁾:
- د- مواصلة الإصلاحات البنكية.
- هـ- تدعيم القواعد الرأسمالية.
- و- الاهتمام بغدارة المخاطر.
- ز- وضع آلية للإنذار المبكر للبنوك.

(1)- بريس عبد القادر، جودة الخدمات البنكية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 5، 2005، ص 263.

(2)- منى طعيمة، مرجع سابق، ص 150.

(3)- زيدان محمد، متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، واقع وتحديات، الشلف، 2004، ص 417-419.

(4)- نفس المرجع، ص 421.

خلاصة

يعد المستهلك وسلوكه وطبائعه من أهم الاهتمامات لرجال التسويق والعمال والمديرين والملاك، قصد الوصول على فهم طبيعة وتصرفات هذا المستهلك وأهم تفضيلاته، وفي ظل المفاهيم الحديثة للتسويق أصبح التسويق البنكي يهتم بمختلف المنتجات البنكية وبالتالي فغن الزبون هو كالداء الولي والخيرة نجاح البنك أو فشله وبالتالي فهم الزبون (العميل) ومعرفة متطلباته وحاجاته ورغباته وترجمتها بشكل صحيح على خدمات ومنتجات بنكية تشبع هذا الزبون وصولاً على تحقيق رضا العملاء وولائهم لهذا البنك.

كما أن سعي البنك للتميز والابتكار في ظل المنافسة البنكية ومن ثم زيادة قدرته التنافسية، ولعل البنوك الجزائية هي الأخرى تسعى على تحسين جودة خدماتها وتطوير قدرتها التنافسية لتحقيق أهدافها والحفاظ على مركزها المالي وبقائها في السوق.

الفصل الثالث

التسويق المصرفي في القرض الشعبي

الجزائري - وكالة الوادي-

المبحث الأول: مكانة بنك القرض الشعبي الجزائري ضمن الهيكل المصرفي بولاية الوادي.

المبحث الثاني: تحليل موارد بنك القرض الشعبي الجزائري بالوادي وأهم المنتجات والخدمات التي يقدمها.

المبحث الثالث: المزيج التسويقي في القرض الشعبي الجزائري.

تمهيد:

قصد إسقاط الدراسة النظرية على الدراسة التطبيقية وسعيا منا لمعالجة التسويق البنكي على مستوى إحدى البنوك الجزائرية والمتمثل في القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي - وهو بنك تجاري الذي وجد نفسه مجبرا على مواكبة هذا التطور في ظل الأوضاع الراهنة، سعيا منه لتقديم أفضل الخدمات والعمليات البنكية وبلوغ أعلى درجات التقدم والتطور بالإضافة إلى تطوير وزيادة الخدمات الموجودة سابقا. ولقد أعاد هذا البنك (القرض الشعبي الجزائري) تنظيم نفسه عدة مرات حتى يصل إلى مبتغاه وهو تحقيق مكان مرموق في السوق البنكي الجزائري بالإضافة إلى تحقيق رضا وولاء الزبائن وبالضبط في الجهة الشرقية الجنوبية للجزائر وبالضبط في ولاية الوادي وما جاورها. ومن أجل الإحاطة بهذا الموضوع حول ماهية البنك ومعرفة كل منتجاته البنكية التي تقدمها وموارده وإمكانياته المالية والبشرية ومحيطه الذي يعيش فيه، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: وتناولنا فيه مكانة بنك القرض الشعبي الجزائري ضمن الهيكل المصرفي بولاية الوادي.

المبحث الثاني: تحليل موارد بنك القرض الشعبي الجزائري بالوادي وأهم المنتجات والخدمات التي يقدمها.

المبحث الثالث: وخصصناه إلى المزيج التسويقي في القرض الشعبي الجزائري.

المبحث الأول: مكانة بنك القرض الشعبي الجزائري ضمن الهيكل المصرفي بولاية الوادي

المطلب الأول: التعريف بالقرض الشعبي الجزائري CPA وهيكله التنظيمي:

1 - نشأة القرض الشعبي الجزائري: (1)

تأسس القرض الشعبي الجزائري في 26 ديسمبر 1966م ليخلف المصارف الشعبية العديدة التي كانت موجودة خلال تلك الفترة وهي:

- البنكي الشعبي التجاري والصناعي بالمدن التالية: (الجزائر، وهران، قسنطينة)
- البنك الإقليمي التجاري والصناعي بعنابة.
- البنك الجهوي للقرض الشعبي بالجزائر.
- البنك الجزائري والمصري في 1968/01/01م.
- الشركة المرسلية للقرض في 1968/06/30م.

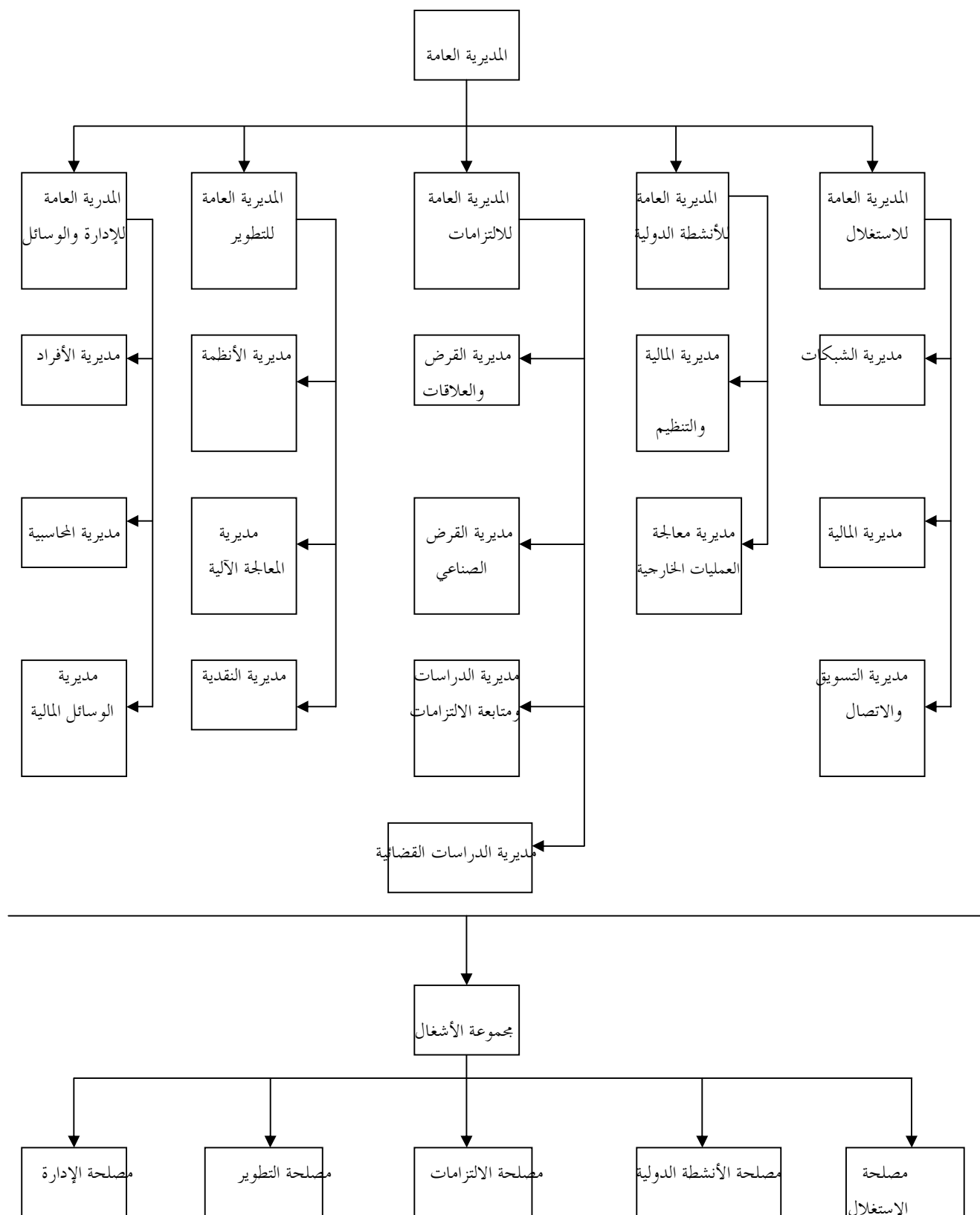
وهذا الإنشاء لم يكن ناتجا عن التأميم إنما تم شراء حصص البنوك الأجنبية التي كانت موجودة في الجزائر قبل 1967م، حيث أوكلت له مهمة تطوير نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومختلف الصناعات التقليدية التجارية والسياحية.

سنرى بأن هذا البنك قد أعيدت هيكلته لتفرع منه بنك التنمية المحلية ويوجد مقره بالعاصمة وله 9 وحدات جهوية (حسب تقسيم 1983م) وفي كل وحدة ثلاثة أقسام، قسم للإدارة وقسم للاستغلال وقسم لعملية الرقابة، أما فروعه فقد بلغت 144 فرع في بداية عام 1985م لكنها تقلصت إلى 78 فرع بعد تأسيس بنك التنمية المحلية ويضم القرض الشعبي الجزائري 18 مجموعة استغلال حيث تتكون كل مجموعة من عدد من الوكالات المحلية وتوزع هذه الوكالات على كامل التراب الوطني وبلغ عددها 115 وكالة وطنية وبلغ رأس ماله عند إنشائه 1.5 مليار دينار جزائري أما حاليا فيقدر رأس ماله بـ 101.1 مليار دينار جزائري.

وفي ما يلي يمكن صياغة الهيكل العام للمديرية العامة للقرض الشعبي الجزائري على النحو التالي:

(1) - وثائق بنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي.

الشكل (3-1) البنية الهيكلية العامة للقرض الشعبي الجزائري



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق البنك

2- دوره في الاقتصاد الوطني⁽¹⁾:

- القرض الشعبي الجزائري بنك ودائع وهو يعتبر وسيط معتمد إلى جانب البنوك الأخرى التالية:
- BDL،BADR،BEA،BNA** وله صلة مستمرة مع هذه البنوك ومن أهم وظائفه نجد ما يلي:
- قبول الودائع والالتزام بدفعها عند الطلب أو لأجل، حيث تعتبر ودائع الجمهور جوهر عمليات البنك ومادته الأولية إذ تعمل على تغطية الكتلة النقدية بقبول الودائع وإعادة توظيفها.
 - التمويل المصرفي ويعني تقديم القروض للمؤسسات الصناعية والتجارية وغيرها بهدف تغطية احتياجاتها المالية.
 - منح قروض قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل.
 - الوسيط في العمليات المالية للإدارة الحكومية.
 - كما ساهم البنك مع مختلف المؤسسات الآتية الذكر في إطار تحسينه وتطويره للنشاطات وهي:
 - المؤسسة العقارية بالشرقة 30% من الأسهم.
 - البنك العربي الإسباني (ARESBANK) 6%.
 - المؤسسة المختلطة الجزائرية الإيطالية للاستثمار السياحي 25%.
 - البنك المغربي للاستثمار والتجارة (BANIK) 12.5%.
- وفي الأخير يمكننا القول أن القرض الشعبي الجزائري أصبح بنك مستقل بنشاطاته وتسييره الإداري وهذا مع احترام السياسة المعمول بها في الاقتصاد الوطني.

3- تقديم وكالة القرض الشعبي الجزائري بالوادي (وكالة رقم 322).

- وكالة القرض الشعبي الجزائري بالوادي هي إحدى الوكالات التابعة لمجموعة استغلال باتنة وتضم 6 وكالات محلية، تم إنشائها في 02 جويلية 1981م وكانت تضم 07 موظفين موزعين حسب مهامهم كالآتي :
- مدير الوكالة.
 - رئيس مصلحة التسويق.
 - أمين الصندوق.
 - موظف مكلف بشبايك الدفع والسحب وآخر بتسجيل الحسابات.
 - موظف مكلف بمصلحة المحفظة وغرفة المقاصة.

(1)- وثائق بنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي.

- حارس مناوب.

أما مهام الوكالة فتتمثل في ما يلي:

- فتح الحسابات الجارية، والصكوك الخاصة بالأفراد العاديين وفئة التجار.

- فتح حسابات الادخار.

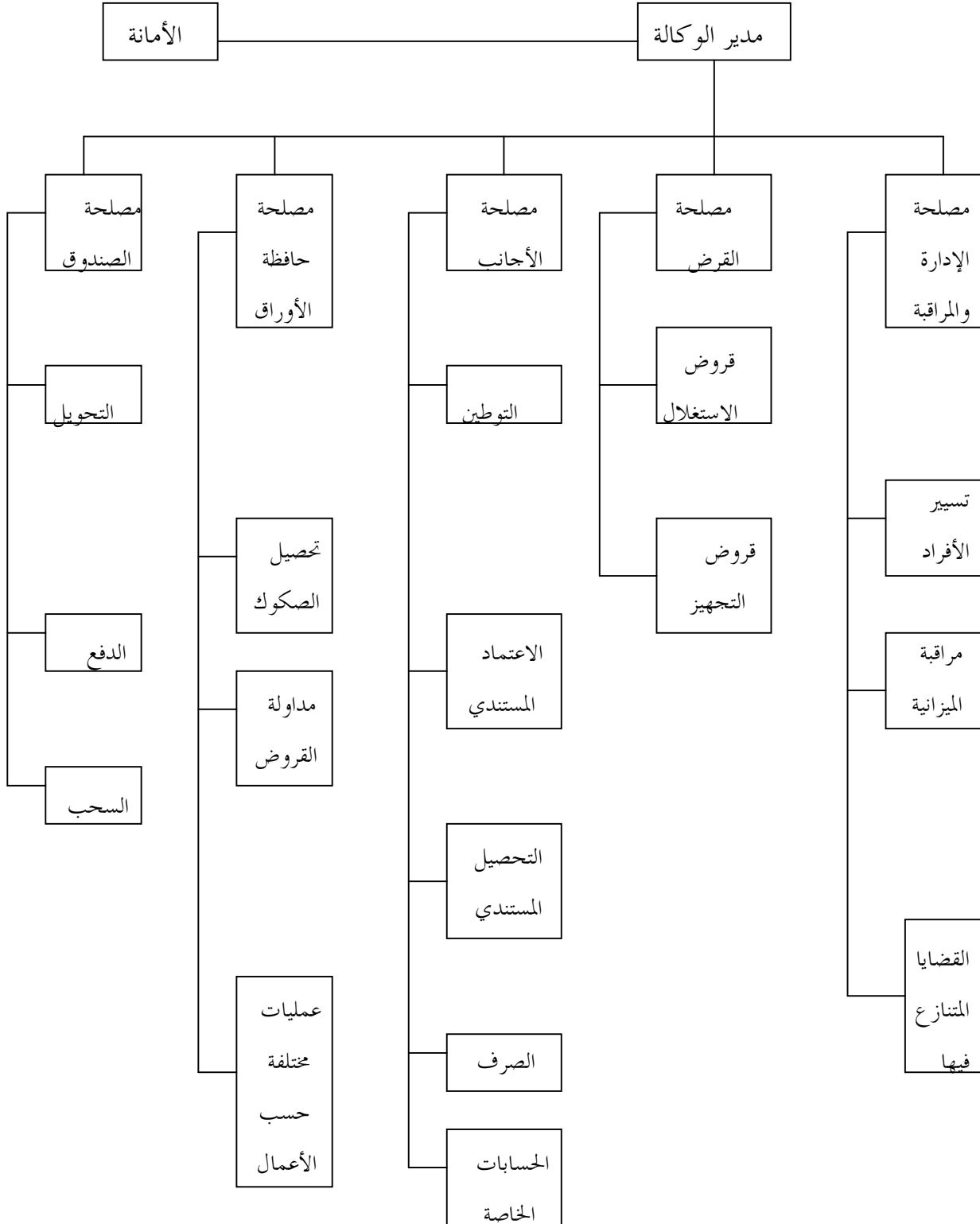
- فتح أذونات الصندوق.

- القيام ببعض عمليات الصندوق.

وتتضمن الوكالة حاليا 20 موظفا موظفين على مهام مختلفة.

وفيما يلي الشكل رقم (3-2) يوضح الهيكل التنظيمي لوكالة الوادي رقم 322 مفصل حسب الوظائف:

الشكل رقم (3-2): الهيكل التنظيمي للقرض الشعبي الجزائري وكالة الوادي بالجنوب الشرقي



المصدر: وثائق بنك القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي.

4- تنظيم مصالح الوكالة ودورها:

تظم وكالة القرض الشعبي الجزائري بالوادي أربعة مصالح وخلية مراقبة، وهذه المصالح تتمثل فيما يلي: (1)

أ- **مصلحة الصندوق:** وهي تقوم بتحصيل الودائع وإنجاز دفع حسابات الزبائن، وكذلك تسوية الحسابات والدفعات المأمور بها في حدود المبالغ الموجودة.

دور مصلحة الصندوق:

- دعم العلاقة المتينة الدائمة مع الزبائن الذين يتقدمون إلى شبابيك الوكالة والعمل على استمراريتها.
- ضمان مالية المقر (خزينة الوكالة).
- تسيير بعض القيم والسهر على المحافظة على الوثائق المكلفة بها.
- أما وظائف مصلحة المحفظة المدججة تحت مصلحة الصندوق فهي:
- معالجة العمليات والشيكات لغرفة المقاصة.
- معالجة عمليات التجارة والشيكات وعرض ديونها قصد تحصيلها.
- ب- **مصلحة التجارة الخارجية:** تهتم هذه المصلحة بتحقيق كل عمليات التجارة الخارجية، وهذا في حدود قواعد الصرف والتجارة الخارجية.

دور مصلحة التجارة الخارجية:

- الفتح، المتابعة، المراقبة والمراجعة لكل ملفات التوطين الخاصة بعمليات الاستيراد و التصدير.

المطلب الثاني: سياسة الإيداع والإقراض بالوكالة

1- سياسة الإيداع:

هناك عدة أنواع للودائع داخل الوكالة نذكرها فيما يلي: (2)

أ- **ودائع تحت الطلب:** وودائع مستحقة بمجرد طلبها من طرف المودع ففي هذه الحالة الحسابات الجارية، حسابات التوفير.

- **حسابات الصكوك:** يجب أن تكون دائما دائنة فلا يمكن سحب غلا ما هو موجود فعلا من الرصيد.
- **حساب التوفير:** في هذه الحالة دفتر يسجل فيه كل العمليات التي يقوم بها العميل من سحب ودفع ويسجل فيه الفائدة على الرصيد ولا يمكن لهذا الحساب أن يكون مدينا.

(1)- شاكور القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 66.

(2)- نفس المرجع، ص 67.

- ب- **ودائع الجل:** هي ودائع لا يمكن سحبها إلا عند حلول التاريخ المقرر لاسترجاعها مقابل فوائد ويشتمل هذا النوع على حسابات الجل واذونات الصندوق.
- **الحسابات الآجلة:** لا تقل مدة استحقاقها عن شهر واحد ويعطي للعميل ستند يثبت حقه حيث يحمل هذا السند اسم صاحب الوديعة وتاريخ استحقاقها ومقدار الفائدة المتفق عليها.
- **أذونات الصندوق:** وهي سندات تتراوح مدتها بين ثلاثة أشهر وستين وفوائدها تتعاقد تبعا لأجل السند. معدل الفائدة المطبق على الودائع كما يلي:

الجدول رقم (3-1): معدل الفائدة المطبق على الودائع

المدة	سعر الفائدة %
من 30 على 40 يوم	TR*(-)4
من 45 على 59 يوم	TR*(-)2.5
من 60 على 89 يوم	TR*(-)1.75

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي

TR: السعر المرجعي المحدد من طرف بنك الجزائر.

يمكن لنا من خلال هذا الجدول توضيح مختلف معدلات سعر الفائدة خلال ثلاثة أشهر، فنلاحظ إختلافات معدل الفائدة بين شهر و 40 يوما — - 4 % على غراء باقي المدة من شهر ونصف إلى أقل من شهرين أي بمعدل - 2.5 % ، أما الفترة الأكثر من شهرين وأقل من ثلاثة أشهر فإن معدل سعر الفائدة يتراوح في حدود - 1.75 %.

والجدول التالي يوضح أسعار الفائدة المطبقة على الودائع قصيرة الأجل:

TR*: السعر المرجعي المحدد من طرف البنك المركزي.

الجدول رقم (3-2): معدل الفائدة المطبق على الودائع قصيرة الأجل

المدة	سعر الفائدة %
من 3 على 6 أشهر	TR*(-)0.50
من 3 على 6 أشهر	TR*
من 12 على 24 شهر	TR*(+)0.50
من 24 على 36 شهر	TR*(+)0.75
من 36 على 48 شهر	TR*(+)1
من 48 على 60 أشهر	TR*(+)1.25
أكثر من 60 شهر	TR*(+)1.50

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي

يمكن لنا من خلال هذا الجدول توضيح مختلف معدلات سعر الفائدة المطبق على الودائع قصيرة الأجل

خلال ثلاثة أشهر إلى أكثر من 60 شهرا، فنلاحظ إختلافات معدل الفائدة من 3 على 6 أشهر بـ -

0.50 % على غراء باقي المدة من 12 على 24 شهر أي بمعدل 0.50 % ، أما الفترة الأكثر من 48 إلى

60 أشهر فإن معدل سعر الفائدة يتراوح في حدود 1.25 % . أما الفترة الأكثر من 60 شهر فإن معدل

سعر الفائدة يتراوح في حدود 1.50 % .

مع يمكن مراعاة الشروط التالية:

- يقدر الحد الأدنى للودائع الآجلة بـ 10.000 دج.

- عند سحب الوديعة قبل تاريخ الاستحقاق تخضع نقطة من سعر الفائدة المتفق عليه.

- يمكن لصاحب الوديعة تفويض غيره الصلاحية بالتصرف بالوديعة عن طريق تسليمه وثيقة بعد الإمضاء

عليها من طرف الموكل.

2- سياسة الإقراض.

يوجد بالوكالة ثلاثة أنواع من القروض وهي:

أ- قروض قصيرة الأجل: ويقدم هذا النوع من القروض على التجار والحرفيين وأصحاب المصانع من أجل

إعانتهم في عملياتهم التجارية والصناعية وتسمى كذلك قروض التغطية ومدتها لا تتجاوز السنتين.

ب- قروض متوسطة الأجل: وهي قروض تتراوح مدتها من السنتين إلى سبع سنوات وتتعلق هذه القروض بـ

- تمويل معدات الإنتاج والتجهيزات.
- القيام بتمويلات ذات طابع اجتماعي.
- القيام بتمويلات ذات طابع تضامني.
- تمويل الصادرات.
- القيام بتمويل الحرفيين وأصحاب المهن الحرة، وذلك قصد اقتناء وسائل الاستغلال ووسائل النقل أو لغرض تجهيز المحلات وتطويرها.

ج- **القروض طويلة الأجل:** وهي القروض التي تزيد مدتها عن سبع سنوات وهدفها تمويل القطاع الاستثماري وهذه القروض نادرة بالوكالة لأنها تتطلب دعائم مالية.

الجدول رقم (3-3): أسعار الفائدة المطبقة على القروض بأنواعها

المدة	سعر الفائدة %
القروض القصيرة الأجل	TR*(+)2.75
القروض الطويلة الأجل والمتوسطة	TR*(+)1
القروض العقارية	
- له ودائع (ادخار)	TR*(+)2.5
- ليس له ودائع (ادخار)	TR*(+)3

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي
يمكن لنا من خلال هذا الجدول توصيخ مختلف معدلات أسعار الفائدة المطبقة على القروض بأنواعها، فنلاحظ إختلافات معدل الفائدة للقروض القصيرة الأجل بـ 2.75 % على غراء القروض الطويلة الأجل والمتوسطة بـ 1 % ، أما القروض العقارية فلها نوعان: قرض له ودائع بمعدل 2.5 % و قرض ليس له ودائع بمعدل 3 %.

المطلب الثالث: دراسة طلبات الاقتراض وتقييم وتسيير المخاطرة لإرضاء الزبائن

عن عملية منح القرض تمر بعدة مراحل أهمها:

1- تقديم ملف طلب القرض للبنك: ويتكون ملف طلب القرض من الوثائق التالية:

- طلب قرض مبين فيه مبلغ القرض.

- تقديم ميزانيات السنوات الثلاثة السابقة.
- السجل التجاري.
- شهادة أداء المستحقات.
- عقد الملكية أو العقد التجاري.
- دراسة تقنية أو اقتصادية حول المشروع.
- أما إذا كان الشخص ذو نشاط جديد فهو مطالب بنفس الوثائق غلا انه يقدم ميزانية تقديرية.
- تقديم الضمانات المطلوبة وهي تختلف حسب اختلاف المشاريع الموجهة إليها المبالغ المقرضة.

2- دراسة الملف من طرف البنك من جميع الجوانب:

- وتقوم هذه الدراسة من طرف المكلف بالدراسات وهذا بالاستعانة بمدير الوكالة معتمدا في ذلك على ما يلي:
- جمع المعلومات حول العميل في ما يخص السمعة، سلامة الذمة القانونية والمالية للتأكد من صحة الضمانات.
 - تحليل دقيق لعناصر الطلب على القرض الاقتصادي معتمدا على التحليل المالي للوثائق المحاسبية المرفقة مع الطلب.

3- مرحلة المعاينة: وفيها يتم ما يلي:

- التنقل إلى محل المشروع لمقارنة ما هو موجود في الوثائق المقدمة بالميدان لتقدير تكلفة المشروع.
- تقديم الملف للجنة القرض.

4- مرحلة اتخاذ القرار: تقوم لجنة القرض بإرسال الملف إلى المديرية الجهوية ويتم هناك إعطاء رأيها في طلب القرض بالقبول أو بالرفض.

5- إنشاء عقد الاتفاق: ويأتي بعد الموافقة على طلب القرض الذي يتضمن جميع المعلومات بما فيها ما يلي:

- نسبة الفائدة على هذا القرض.
- جدول اهتلاك القرض.
- التزامات اتجاه البنك.
- التزامات البنك تجاه المقترض.

6- متابعة صرف القرض:

تتم المتابعة بعهد إنشاء عقد الاتفاق وذلك بإرسال شخص من المصلحة المختصة التابعة للبنك حسب ما تفق عليه حيث إذا وجد أن المقترض لم يصرف القرض مثلما أبرم في العقد فإن للبنك الحق في متابعته قضائيا إذ لم يرجع مبلغ القرض في الحال.

7- مرحلة تسديد القرض:

ويتم التسديد حسب الشروط العقد، إذا كان قصير بدفع دفعة واحدة مع الفوائد أما إذا كان متوسط فيدفع جدول اهتلاك القرض، حيث يدفع قسط كل سنة مضاف إليه الفائدة.

8- الإجراءات ووسائل الحد من خطر القروض:

من مهام الصيرفي العمل على تفادي أو الحد من الإخطار المرتبطة بنشاطه ، خاصة ما تعلق منها بعمليات الإقراض ، وذلك باستعمال الوسائل والإجراءات التالية :

أ. تبني أنظمة الخدمة (EXPERETS SYSTEM) في مجال اتخاذ القرار :

تعتبر أنظمة الخبرة من الوسائل التقنية الحديثة جدا في اتخاذ القرارات على أي مستوى من مستويات التسيير بداخل المنظمة، أن أنظمة الخبرة مصممة لإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المالية.

من الأمثلة الشائعة حول أنظمة الخبرة المطبقة في المجال المالي ما يعرف باسم EVENT, FINEX, TAXADVISOR الأول مطبق في مجال المراجعة المحاسبية، والثاني موجه للمساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتحليل المالي، في حين أن EVENT موجه لإغراض تشخيص النمو الاقتصادي.⁽¹⁾

ب. التحكم في المخاطر الخاصة:

يمكن التحكم في المخاطر الخاصة بتحرير اتفاق شرطي يعطي البنك الحق في وضع قيود التصرفات المستقبلية لإدارة المنشأة إذا اقتضى الأمر، أو يعطيه الحق في المطالبة بتسديد القرض وفوائده في حالة مخالفة العميل لأي من شروط الاتفاق. ويمكن للبنك إتباع أسلوب آخر يتمثل في طلب تقديم رهن في صور مختلفة، أو عقد اتفاق مع بنك آخر للمشاركة في تمويل القرض .⁽²⁾

ج- التحكم في المخاطر العامة :

(1)- عزري أمين، تسيير مخاطر القروض - حالة القرض الشعبي الجزائري- ملتقى بجامعة الزيتونة، 2007، ص3.

(2)- نفس المرجع ، ص4.

التحكم وتسيير المنشأة للمخاطر العامة ينصب أساسا حول الإجراءات الوقائية لتفادي أو الحد من بعض مخاطر القروض والمتعلقة أساسا بارتفاع أسعار الفائدة وكيفية تجنب مخاطر التضخم والدورات التجارية ونخاطر السوق⁽¹⁾.

د- إجراءات ووسائل أخرى للحد من الإخطار المصرفية :⁽²⁾

1- توزيع خطر القرض: إذا كان حجم القرض كبيرا و مدته طويلة نسبيا فان البنك يفضل تقديم نسبة أو جزء فقط من القرض على أن يوزع باقي القرض على مؤسسات مالية أخرى وذلك لتجنب خطر عدم التسديد بمفرده.

2- التعامل مع عدة متعاملين: تجنباً لما يكمن أن يحدث من أخطار فيما يتعلق بتركيز نشاطات المصرف مع عدد محدود من المتعاملين، فانه يلجأ إلى توزيع عملياته على عدد غير محدود من المتعاملين حتى إذا وقع ما لم يكن في الحسبان من عسر أو إفلاس لأحد المتعاملين أو بعضهم فان البنك يمكن له أن يتجاوز ذلك دون عناء كبير .

3- تمويل أنشطة وقطاعات مختلفة: أن البنك تجنباً منه لما يمكن أن يحدث من أزمات أو ركود احد القطاعات دون غيره، يلجأ إلى توزيع أمواله على مختلف الأنشطة والقطاعات، حتى يمكن له أن يعوض الخسائر الناجمة عن أزمات نشاط معين بإرباح من نشاط أو قطاع آخر.

4- عدم التوسع في منح الائتمان : أن البنك التجاري يهدف أساسا إلى الربح والذي يكون الموجه الأساسي أو الرئيسي لنشاطه. لذلك فانه يراقب نفيه باستمرار تجنباً للغرور بفرص الربح المتوقعة، و يعمل على عدم التوسع في منح الائتمان دون حدود، بل يقدم ذلك في حدود إمكانياته المالية وبما يتناسب وقدرته على استرجاع هذه القروض و كذا هيكله المالي خاصة ما يتعلق بجانب البعد الزمني لمصادر أمواله .

5- العمل على تحديد قدرات البنك التمويلية : بحيث أن البنك يكون على اطلاع دائم و مسبقا بقدراته التمويلية (كمية، الكيفية أو الزمنية) حتى يتمكن من تحديد المبالغ الإجمالية التي يمكن له أن يقدمها كقروض بأخذه بعين الاعتبار للأحوال الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والطبيعية ما أمكن ذلك عند تقديمه لأي قرض .

(1)- نغزري أمين، مرجع سابق، ص03.

(2)- نفس المرجع السابق، ص5.

- 6- تطوير أنظمة الرقابة الداخلية للبنك : لكي يمكن للبنك أن يتجنب الكثير من الإخطار خاصة ما تعلق منها بجانبها الإداري و المحاسبي ، ينبغي له أن يدعم و يطور أجهزة رقابته الداخلية ، لما لها من أهمية في متابعة مختلف العمليات البنكية المرتبطة بوظيفة الإقراض ثم بالإخطار التي يمكن أن تحدث و اكتشافها في الوقت المناسب و اتخاذ القرارات اللازمة للحد منها في حينها .
- 7- التأمين على القرض: لعل من إحدى الوسائل الهامة لتجنب خطر عدم التسديد خاصة هو التأمين على القروض الممنوحة للمتعاملين، حيث يلزم البنك متعاملة بالتأمين، حتى يتمكن من استرداد ما أمكن في حالة تحقق الخطر.
- 8- العمل على استخدام أساليب التكنولوجيا المعاصرة في مجال النشاط المصرفي: و تطوير الصناعة المصرفية في مجال الإقراض خاصة، تجنباً لخطر عدم التسديد و كذا خطر تجميد الأموال المصرفية.
- 9- تحري الدقة و الحذر عند دراسة ملفات القروض الممنوحة : و ذلك عن طريق الدراسة الدقيقة للجانب المالي للمقترض و لجميع الجوانب المرتبطة بالحيث الذي يعمل فيه .
- 10- تكوين العنصر البشري و المتخصص في النشاط المصرفي : و القادر على التنبؤ بمستقبل الأحوال الاقتصادية و النقدية المحلية و الدولية ، و الذي يمكن أن يجنب المصرف مخاطر بتكلفة اقتصادية ، انه فضلاً عن الإجراءات و التدابير التي يتخذها البنك تجنباً للمخاطر التي يمكن أن تحدث ، نجد أن هذه الإجراءات و التدابير التي يتخذها البنك تجنباً للمخاطر التي يمكن أن تحدث ، نجد أن هذه الإجراءات و الوسائل عادة ما تكون مرفقة بضمانات للقروض الممنوحة مهما كان هذه الضمانات و طبيعتها .

المبحث الثاني: تحليل موارد بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الوادي وأهم المنتجات والخدمات التي يقدمها

المطلب الأول: موارد بنك القرض الشعبي الجزائري CPA

1- الموارد المالية:

1-1- الموارد بالعملة الصعبة وبالدينار الجزائري:

تميزت السنوات الأخيرة بتطور إيجابي في جميع الموارد من مختلف أنواع الزبائن دون تمييز فمثلا ارتفع الحجم الإجمالي للموارد من (140339) مليون دينار سنة 2006 إلى (142423) مليون دينار سنة 2007 ثم وصل إلى (759146) مليون دينار سنة 2009.

والجدول التالي يبين تطور الموارد بالدينار والعملة الصعبة والإجمالي وسنة الانجاز.

الجدول رقم (3-4): تطور موارد القرض الشعبي الجزائري من 2006-2008.

المورد	2006	2007	2008	2009
السنوات				
المورد بالدينار	125320	125330	126900	135304
المورد بالعملة الصعبة	15019	17093	19842	23842
إجمالي	140339	142423	146742	159146

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي

ومن خلال هذا الجدول يتضح لنا ان الموارد بالدينار تطورت بتدفق إضافي قدره (22983) مليون دينار من 2006 على 2007 و(16511) مليون دينار من 2007 إلى 2008 (9969) مليون دينار من 2008 على 2009.

أما بالعملة الصعبة فتطورت من 2006 على 2007 بتدفق إضافي قدره (1001) مليون دينار وبتدفق إضافي قدره (2991) مليون دينار من 2007 إلى 2008 وبتدفق إضافي قدره (401) مليون دينار من 2008 إلى 2009.

2-1- الموارد بالدينار:

الجدول التالي يوضح تطور الموارد بالدينار خلال الفترة 2006 على 2007.

الجدول رقم (3-5): تطور الموارد بالدينار من 2006 - 2009

الوحدة ملايين الدينارات							تطور بـ %
السنوات	2006	2007	2008	2009	من 2006 إلى 2007	من 2007 إلى 2008	من 2008 إلى 2009
ودائع لأجل	30509	28430	26600	25004	(%6.81)	(%6.34)	(%6)
ودائع تحت الطلب	94811	96900	100300	110200	(%2.20)	(%3.50)	(%9.87)
إجمالي	125320	125330	126900	135204	%0.0079	%01.25	%06.54

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي
سجلت الموارد بالدينار ارتفاعا قدره 0.0079% و 01.25% و 6.54% من 2006 إلى 2004 ومن 2007 على 2008 ومن 2008 على 2009 على الترتيب حيث تطورت الودائع تحت الطلب ب 2.20% من سنة 2006 إلى 2007 وب 3.50% من 2007 إلى 2008 وب 9.87% من سنة 2008 إلى 2009 في حين نلاحظ انخفاض في الودائع لأجل في كل من السنوات 2007 و 2008 و 2009 وهذا الانخفاض كالتالي: 6.81% و 6.34% و 6% على الترتيب ويرجع ذلك لرغبة البنك في تخفيض تكاليف موارده مع تشجيع جمع الموارد تحت الطلب ولذلك يظهر جليا ارتفاع في الموارد تحت الطلب.

3-1 - الموارد بالعملة الصعبة:

بلغ الجاري الإجمالي للموارد بالعملة خلال 2010 ما يقدر بـ 23.842 مليار دينار في حين بلغ سنة 2009 يقدر بـ 19.842 مليار دينار أما في سنة 2008 فكان 17.093 مليار دينار أما في 2007 فكان يقدر بـ 15.119 مليار دينار والجدول التالي يوضح ذلك.

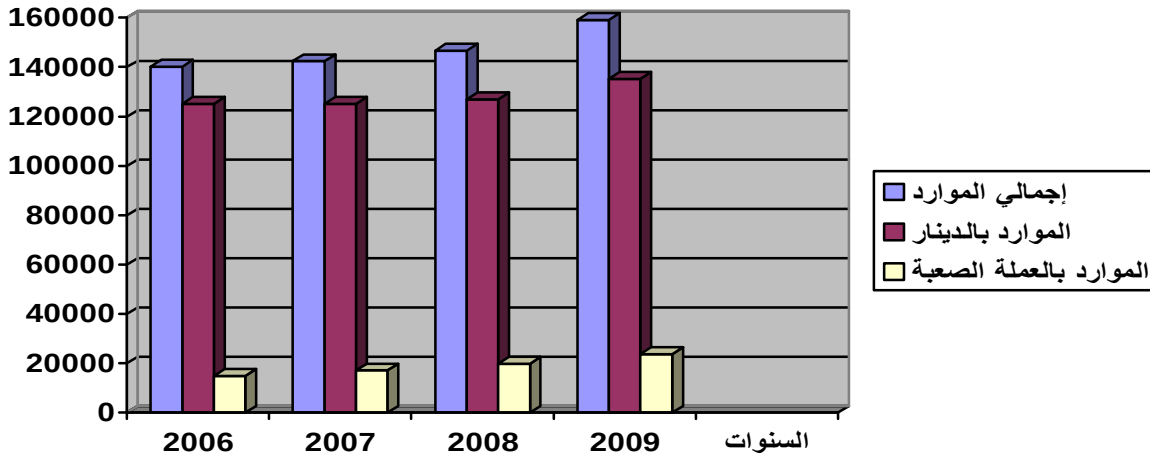
الجدول رقم (3-6): تطور الموارد بالعملة الصعبة 2006 - 2009

الوحدة: مليون دينار.							السنوات
المورد	2006	2007	2008	2009	من 2006 إلى 2007	من 2007 إلى 2008	من 2008 إلى 2009
ودائع تحت الطلب	10585	12489	14091	16091	(%22)	(%15.27)	(%14.19)
ودائع لأجل	4434	4604	4941	6941	(%07)	(%12.94)	(%40.77)
إجمالي	15019	17093	19842	23842	%21	%21	%21.015

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي

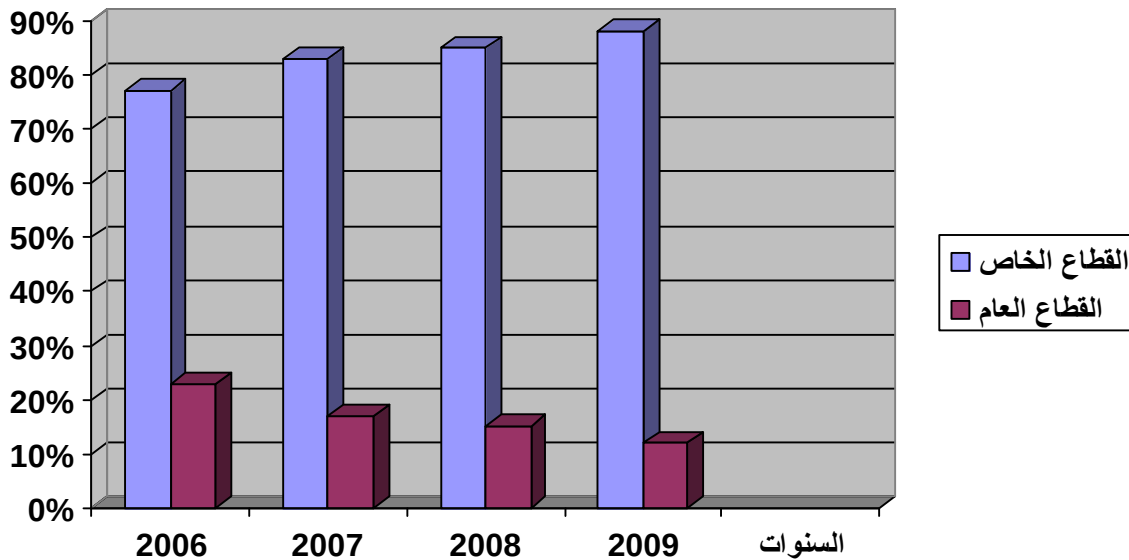
ومن خلال هذا الجدول يتضح لنا أن الموارد بالعملة الصعبة سجلت خلال 2009 زيادة قدرها 20.15% مقارنة سنة 2008، كذلك وجود زيادة بنسبة 21% مقارنة (2007-2008) بالإضافة إلى وجود فائض في سنة 2007 بـ 22% مقارنة بسنة 2006 الذي كان قيمته 15.019 مليار دينار.

الشكل رقم (3-4): تطور موارد البنك من خلال الفترة 2006-2009



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (3-6)

الشكل رقم (3-4) يوضح توزيع الموارد حسب القطاعات 2006-2009 بالنسبة للقطاع العام والخاص



المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي

ويظهر لنا حسب هذا الشكل أن معظم موارد البنك هي من القطاع الخاص كما يظهر تحسین حصة موارد القطاع العمومي، إذا تزايدت موارد البنك من القطاع الخاص من نسبة 2006 إلى 2009 هي على التوالي: 77%، 83%، 85%، 88%.

في حين تناقضت موارد البنك من القطاع الخاص حسب الترتيب التالي: 23%، 17%، 15%، 12% من 2006 إلى 2009.

2- الموارد البشرية لبنك القرض الشعبي الجزائري:

فيما يخص الموارد البشرية التي يمتلكها القرض الشعبي الجزائري بلغ عدد عماله سنة 2006 حوالي 9536 منهم 520 عامل متقاعد (أعوان+ أعوان امن+ أعوان التطبيق) في حين بلغ سنة 2009 حوالي 13480 منهم 6381 إطار و 2370 عون ضبط و 2020 عون تنفيذي و 2709 عون أمن، أما هيكل موظفيه فيكون من:

- 47% إطار.
- 18% أعوان ضبط.
- 15% أعوان تنفيذي.
- 20% أعوان أمن.

والجدول التالي يبين هيكل موظفي القرض الشعبي الجزائري خلال 2006 إلى 2009.

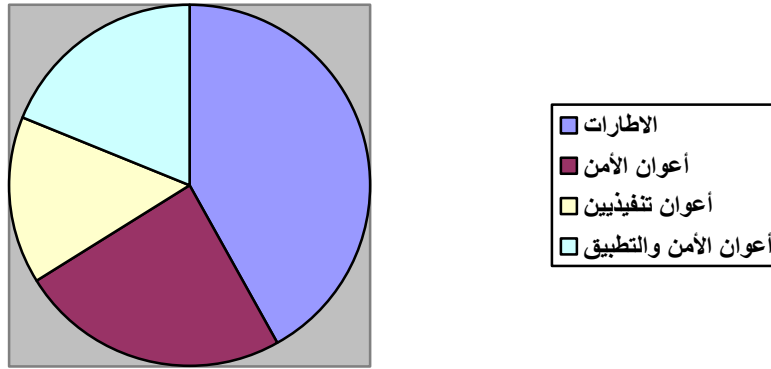
الجدول رقم (3-7): هيكل موظفي بنك القرض الشعبي الجزائري خلال سنتي 2006 إلى 2009

الرتبة	السنوات		2006 وطني	2006 محلي	2009 وطني	2009 محلي	2009 وطني	2009 محلي	الزيادة وطني	%
الإطارات	4018	4	42	6381	7	47	2363	59		
أعوان ضبط	2271	5	24	2370	6	18	99	4		
أعوان تنفيذيين	1403	11	15	2020	15	15	617	44		
أعوان الأمن والتطبيق	1844	5	19	2709	8	20	865	47		
المجموع	9536	25	100	13480	37	100	3944	41		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي

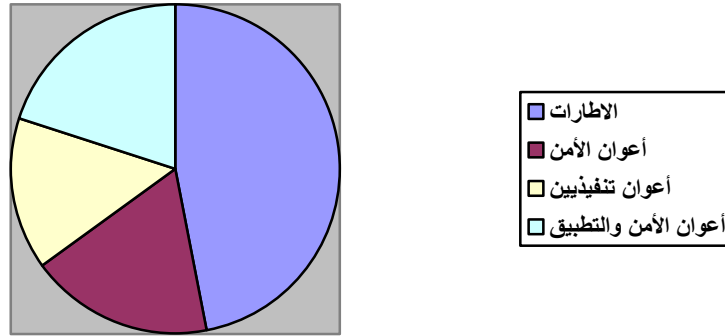
والشكل الموالي يوضح توزيع النسبي لهيكل موظفي القرض الشعبي الجزائري خلال المدة ما بين 2006-2009.

الشكل رقم (3-5): الهيكل النسبي لموظفي القرض الشعبي الجزائري 2006



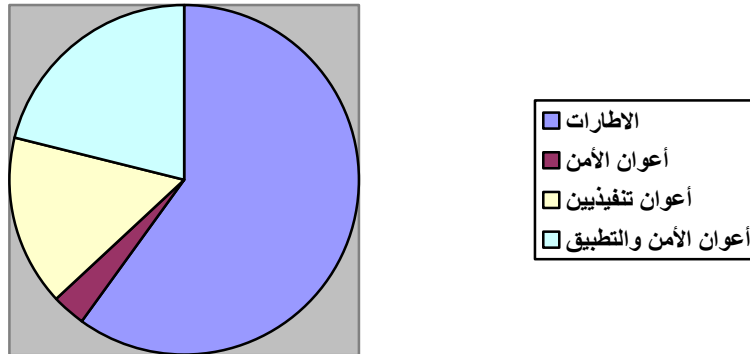
المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (3-7)

الشكل رقم (3-6): الهيكل النسبي لموظفي القرض الشعبي الجزائري 2009



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (3-7)

الشكل رقم (3-7): يمثل هيكل الفرق النسبي لموظفي القرض الشعبي الجزائري ما بين (2006-2009)



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الجدول رقم (3-7)

التكوين: وتتميز تشكيلة عمال بنك القرض الشعبي الجزائري بمستوى تعليمي عالي جدا بحيث أكثر من 25% جامعيون و15% تكوين متخصص في حين أكثر من 25% استفادوا من تكوين عالي في الاختصاص المصرفي ولقد عرف التكوين الذي يعد أكبر انشغالات المديرية العامة للقرض الشعبي الجزائري واضعا خاص فقد خص عدد كبير من موظفيها من عام 2006 إلى 2009 تكوينا في شكل دروس متخصصة في المجال البنكي (توجت بشهادات) أما التكوينات قصيرة المدى فقد تعلقت بالمجالات التالية:

- تحصيل الديون، أخطار النقد، تقنيات تغطية هذه الأخطار، التحليل المالي، تقسيم المشاريع، القروض العقارية والرهن الرسمي، الأورو وتأثيره على الاقتصاد الجزائري، عمليات التجارة الخارجية، عمليات الصندوق والمحفظة.

المطلب الثاني: المحيط الخارجي لبنك القرض الشعبي الجزائري

هو كل ما يحيط البنك من متغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وكل النواحي دون أن ننسى الجانب القانوني، ويتفرع المحيط الخارجي إلى محيط كلي ومحيط جزئي.

1- المحيط الكلي: وستضمن هذا المحيط ما يلي (1):

1-1- العوامل الاقتصادية:

أصبح من المعروف أن الجزائر تمر بمرحلة انتقالية لهذا كان من الضروري أن تكتسب نظام اقتصادي مرّن يواجه كل هذه التغيرات المستمرة والمؤثرة على الاقتصاد البنكي وتتم دراسة هذه العوامل من الجوانب التالية:

- حدس القطاع العام.
- ثقل مختلف القطاعات الاقتصادية والعمل والوقت والتسطير.
- معدل البطالة معدل التضخم.
- مستودعات الخطط الميدانية والعقارية في وسط عمليات في مناطق صناعية ومراكز تجارية، الاتفاقية المالية والاقتصادية مع الدول الأخرى.
- قيمة الدينار الجزائري. الدين العام.
- برامج الإنعاش الاقتصادي في عهد الرئيس الجزائري المالي.
- تحرير التجارة الخارجية.
- إعادة هيكلة المؤسسات، رفع الدعم عن المؤسسات من قبل الدولة.

1-2- العوامل التكنولوجية: وهي التي تجعل للبنك مكانة راقية تتماشى مع التطورات الحاصلة في الدول الكبرى إلى جانب انه يضمن لها جودة منتجاتها وسهولة تسويقها وذلك بإدخال:

- طرق الصرف الآلي، بطاقة الائتمان، وذا أساليب التعامل والائتمار وغيرها.

(1) WWW.CPA.DZ.COM

3-1- العوامل القانونية: لقد كان لقانون النقد والقرض الصادر سنة (1990) تأثيرا كبيرا على القطاع البنكي، وكذا القانون سنة (1995) كذلك قانون المالية لسنة (1998) حيث نصت المادة (89) التي جاءت تحت عنوان (تخفيض معدل الفائدة) من قانون رقم (98-12) المؤرخ في (1998/12/31) على انه يجب تشجيع الاستثمار وهذا عن طريق تخفيض معدل الفائدة، وبالنظر لما جاءت به هذه المادة نجد أنها تؤثر مباشرة على البنوك ونشاطاتها.

2- اخطط الجزئي:

واهم ما يضم السوق والمنافسة: (1)

1-2- السوق: يتميز السوق الذي يتعامل معه بنك القرض الشعبي الجزائري بكونه جد متنوع، غد هناك قطاعات متنوعة من الزبائن، تختلف باختلاف حاجيات القطاع، غد يمكن تصنيف زبائن القرض الشعبي الجزائري إلى مؤسسات عامة ومؤسسات خاصة، الأفراد وموظفي البنك.

2-2- المنافسة: عرفت قطاعات البنوك سن (1995) تغيرات مهمة، إذ أدى فتح المجال أمام المتعاملين الأجانب والخواص إلى إنشاء بنوك على التراب الوطني الذي خلق نوع من المنافسة الجديدة والصعبة، والتي قد تمثل تهديدا على مكانة وعمل القرض الشعبي الجزائري.

المطلب الثالث: القرض والتهديدات التي تواجه بنك القرض الشعبي الجزائري

من خلال تشخيصنا لموارد بنك القرض الشعبي الجزائري ومحيطه الخارجي يمكن أن نحدد القرض والتهديدات كما يلي: (2)

1- القرض المتاحة أمام القرض الشعبي الجزائري:

- زبائن متعطشون للحصول على خدمات بنكية.
- تنوع قطاعات السوق.
- توفر موارد مالية معتبرة.
- منح المؤسسات لموظفيها فرصة الشراء بالتقسيط.
- المجتمع الجزائري مجتمع يغلب فيه الشباب والذين يحتاجون لخدمات مختلفة.
- بقاء نوع من الدعم من طرف الدولة.
- توفر كوادر بشرية مؤهلة.

2- التهديدات التي تواجه القرض الشعبي الجزائري:

- إفلاس بعض المؤسسات الوطنية.
- تواجه كتلة نقدية خارج البنوك نظرا لنقص الثقافة البنكية لدى المجتمع الجزائري.

(2)- بريس عبد القادر، مرجع سابق، ص 8.

(2)- نفس المرجع، ص ص 8-10.

- ضعف الدخل وكذا القدرة الشرائية للمواطنين.
- تخلي الدولة جزئيا عن القطاع العام.
- فتح مجال أمام البنوك الخاصة.
- غياب القوانين الخاصة لحماية الابتكار المختلفة في النشاط البنكي.
- فتح المجال أمام البنوك الأجنبية.

المبحث الثالث: المزيج التسويقي في القرض الشعبي الجزائري

يتم في هذا المبحث التعرض إلى التسويق بالبنك - القرض الشعبي الجزائري وكالة الوادي - والخدمات والمنتجات المقدمة من طرفه.

المطلب الأول: التسويق في القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي

لقد عرف البنك تقنيات وخدمات جديدة من اجل تطوير صورة البنك، وآخر الإحصائيات التي تميز بها النشاط التسويقي نهاية عام 2009 أهمها: (1)

- تطوير القرض العقاري.
- تطوير قرض الاستهلاك.
- إنشاء بطاقة السحب بين البنوك.
- المشاركة في التظاهرات الاقتصادية والمالية (مثلا أسرع حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة).
- تمويل التظاهرات الاقتصادية والثقافية والعلمية والرياضية مثل:
 - الأيام العلمية حول الصيدلة.
 - تمويل فرق كرة القدم.
 - سنة الثقافة العربية بالجزائر.
- الدعم المالي للمهن الحرة.
- القيام بالبحوث لإطلاق منتجات جديدة كبطاقة السحب.

1- المنتجات البنكية:

فيما يخص الخدمات فإن البنك محل الدراسة يصمم خدماته على أساس آراء وتوقعات المسؤولين، بحيث يقدم خدمات عديدة ومتنوعة، لكنها تناسبه في معظمها مع مختلف الخدمات تقدمها البنوك الأخرى، والتي أتطرق إليها بنوع من التفصيل في المطلب الموالي.

2- الترويج:

أما بالنسبة للترويج فعلى القرض الشعبي الجزائري أن يخصص ميزانية معتبرة للترويج ليشبع السياسة الترويجية الفعالة سواء كانت داخلية أو خارجية، ومن بين طرق الترويج التي رأيناها:

- الاهتمام بتوضيح وتدريب أهمية العلاقات العامة مع الزبائن لموظفيه لكسب رضا العملاء.

(2)- بريس عبد القادر، مرجع سابق، ص13-14.

- الإعلان عبر الجرائد وملاعب كرة القدم.
- الإعلان عند وكلائه.
- إصدار مجلات وتقارير دورية.

3- التوزيع:

أما فيما يخص التوزيع يمكن القول أن سياسة التوزيع هي سياسة فعالة وهذا من حيث اختيار البنك أماكن نقاط البيع إذ يعتمد الاختيار على دراسات وبحوث متعددة من بينها:

- دراسات حول المحيط.
- المنافسة.
- الكثافة.

كما أن القرض الشعبي الجزائري يعطي أهمية بالغة للمظهر الخارجي للوكالات فهي تملك مهندسين معماريين يختارون الشكل المعماري الملائم والجذاب حسب المنطقة التي تقام فيها الوكالات أو الفروع أما عن التنظيم القانوني لعملية تقديم الخدمات في القرض الشعبي الجزائري فيظهر في شكل خلية أنشأت خصيصا لخدمة الوكالات وتمثل وظائفها الأساسية كما يلي: (1)

1-3- الوظيفة الأمامية: ويتم منة خلالها ما يلي:

- استقبال الزبائن وجمع كافة المعلومات المتعلقة بملف القرض (المدة، معدل الفائدة،...)
- استلام طلبات القروض.
- التحقيق من طلبات القروض وكذلك الوثائق المطلوبة.
- تسليم ملفات القروض إلى الوظيفة الخلفية (ما وراء الشبكة) للتسيير والمتابعة.

2-3- الوظيفة الخلفية: ويتمن خلالها:

- استلام ملفات القروض من الوظيفة الأمامية والتحقق من مدى صحة الوثائق المقدمة.
- تسجيل الطلبات بشكل تسلسلي وإعداد وثيقة التقييم للطلبات من حيث العدد.
- دراسة وتركيب ملفات القرض ووضعها تحت تصرف لجنة القرض وإرسال الملفات إلى مديرية القرض العقاري.
- الحصول على ضمانات.

(2)- بريس عبد القادر، مرجع سابق، ص14-17.

- تحضير اتفاقية القرض العقاري وجدول استهلاكها وتسيير هذا القرض بالمطابقة مع ترخيصات القرض المحدد والمسلمة من طرف مجموعة الاستغلال أو اللجنة المركزية للقرض.
 - متابعة تسديد المستحقات.
 - إعداد الإحصائيات حول القروض العقارية وإرسالها إلى الهيئة المعنية.
- ولنجاح عمل الموظفين في إعداد ملف القرض يجب أن توفر مجموعة من الصفات تتمثل فيما يلي:
- أ- **التزاهة:** تعتبر التزاهة من أحد العوامل الأساسية التي يجب توفرها في الموظف المختص خصوصا فيما يتعلق الأمر بالكيفية التي يتعامل بها الزبون الذي يرغب في شراء السكن أو بناء مسكن ذاتي أو ترميم مسكن قائم ويمكن قياس التزاهة بالعوامل التالية:
- تقديم تقديرات واقعية للتكلفة التي يجب على الزبون دفعها لشراء مسكن.
 - تخصيص الوقت اللازم لاستكمال الإجراءات الإدارية.
 - احترام القوانين والإجراءات المتعلقة بدراسة الطلب.
- ب- **التكريس:** من إحدى الصفات الأساسية التي يجب أن يتحلى بها الموظف المعلق بتحضير الملف هو التكريس، الإلتقان والإخلاص في العمل الذي يقوم به وهذا سترك انطباعات حسنة لدى الزبون مما يزيد من ثقته في الموظف وتعلقه بخدمات البنك.
- ج- **الاحترافية في البيع:** وهي الصفات التي تبرز مدى مهارة وقدرة الموظف المختص في تقديم المعلومات وإيصالها للزبون بصورة مرضية بحيث يجب أن يتحلى بها الموظف الذي يكلف بتحضير ملف القرض العقاري تتجلى في فنه ومهاراته في جلب اهتمام الزبون موضوع الدراسة وان يكون على دراية واسعة بالسياسات المتعلقة بالقروض والضمانات اللازمة والتشريعات القانونية، السياسات المالية والنقدية المتعلقة بذلك والمساعدات التي تقدمها الدولة.

المطلب الثاني: المنتجات والخدمات المقدمة من طرف القرض الشعبي الجزائري

1 - منتجات القرض الشعبي الجزائري وكالة الوادي:

يعيش القرض الشعبي الجزائري مشاكل عديدة ومتعددة -على غرار باقي البنوك- تظهر أثناء تقديمه لخدماته، بحيث تقف عائقا أمام تطوره، و حاجز في وجه الإستثمار، و تتعلق هذه المشاكل عادة بالكفاءة و السرعة في الأداء حتى و أن تعلق الأمر بالعمل على المستوى المحلي، فرغم التطور الذي حدث في أغلبية البنك خاصة بظهور المنتج الجديد ألا وهو " البطاقة ". إلا أنها تبقى عاجزة في تلبية رغبات

الزبون، حيث هذا الأخير، يريد تنفيذ عملياته في السحب و الدفع النقود الإلكترونية بأسرع وقت ممكن، و سهولة التعامل بها، و هذا ما تعمل من أجله المديرية النقدية و سنتطرق في هذا المبحث على الدور الذي لعبته، و كذلك الفائدة التي قدمتها للبنوك بالدرجة الأولى و من تم الزبون .

1-1 تقديم المديرية النقدية CPA:

1-1-1 تاريخ و مهام المديرية:

أ- تاريخ المديرية النقدية : إن المديرية النقدية عبارة عن مجموعة من الوسائل تستعمل الإعلام الآلي في تعاملاتها البنكية و النقدية المعرفة كذلك بصناديق التوفير معرفة كالاتي : "" مجموعة الإمكانيات الإلكترونية المجسدة لجعل القاعدة البنكية آلية (بطاقات السحب و بطاقات الدفع) "

أسست المديرية النقدية سنة 1989م و كانت آنذاك تستعمل وسائل تقليدية و كذا ضمان الدفع للتجار عن طريق البنك .

كان أول ظهور للبطاقات سنة 1990 م يحمل هذه البطاقات فيزا VISA و كاش CASH كانوا الأكثر أستهدافا و إنتقاء (هذا راجع لسياسة الحذر من طرف القرض الشعبي الجزائري).

1-1-2 مهام المديرية النقدية:

التكفل بالمظاهر التقنية التي تسمح بتطوير وسائل لدفع عن طريق البطاقات البنكية الوطنية و الدولية المقبولة من طرف الشبكة النقدية ما بين البنوك .

1-1-3 دور مختلف مصالح المديرية : تنظيم الهيئة

- مصلحة الإدارة: تهتم بتسيير المهام العامة لمصالح الإدارة ، هذه الأخيرة تربط الوظائف بين المصالح تتضمن تطبيق العمليات الداخلية في المديرية .

- دائرة الإستغلال: تضمن الدائرة مهام البطاقات و تسييرها كما تحتوي هذه الإدارة على أربعة مصالح :

● مصلحة تسيير البطاقات: مكلفة بطلب و مراقبة البطاقات (بطاقة السحب الوطنية والدولية

(VISA و MASTERCARD) كذا متابعة الزبائن (حاملي البطاقات)

● مصلحة المقبولين: تهتم بالعقود مع المقبولين (تجار)، كما تهتم بالفواتير.

● مصلحة المحاسبة: مكلفة بكل العمليات المحاسبية في المديرية

● مركز الترخيص

- الدائرة التقنية : تنقسم إلى خليتين :

- مصلحة العمليات تهتم بمراقبة الحالات ما بين مقرات تلقين الفواتير ، تطوير الحالات إحصائية مع الوكالات البنكية ل CPA معالجة و نشر و إرسال قوائم البطاقات
- خلية التوزيع الآلي للأوراق النقدية DAB

1-2 الخدمات النقدية المقدمة من طرف المديرية النقدية ل CPA:

إن الخدمات النقدية للقرض الشعبي أو البطاقات البنكية ل CPA الموجودة الى يومنا هذا

- البطاقة الدولية للسحب و التسديد CPA/VISA

- البطاقة الوطنية CPA CASH

- بطاقة ضمان الصك

- البطاقة الجديدة التي سينصب عليها إهتمامنا و التي تتمثل في البطاقة البنكية المشتركة CIB.

2- سياسات المزيج التسويقي المطبقة على البطاقات البنكية (CIB)

2-1 سياسة المنتج أو الخدمة:

يعتبر إستعمال البطاقات البنكية كتقنية جديدة لتجميع عدة خدمات أة منتجات في منتج واحد و المتمثل في الطاقات البنكية. بما أن ظاهرة البطاقات البنكية هي ظاهرة جديدة وهي في مرحلة التقديم و كذا التأخر الذي أصاب القطاع البنكي ، فإننا نلاحظ أن البطاقات البنكية الموجودة حاليا تفتقر إلى التنوع الواجب وجوده في البطاقات من ناحية عدد الخدمات و المنتجات .

فبالنسبة للبطاقات الدولية التي يقدمها القرض الشعبي الجزائري لزبائنه فهي تجمع الخدمات الآتية :

- التسديد: يمكن إستعمالها كوسيلة لتسديد المشتريات من السلع و الخدمات داخل و خارج الوطن
- سحب النقود من الموزعات النقدية خارج الوطن. بما أن هذه البطاقة مقدمة إلى زبائن من نوع خاص أي أنهم يمتازون بكثرة التنقل بين عدة دول فيجب إضافة بعض الخدمات التي يحتاجها الزبون مثل :

- التأمين على حوادث السفر

- التعويض في حالة تأخر الطائرة بأكثر 48 سا

- ضمان حجز الغرف في الفنادق العالمية ... إلخ

حيث أن زيادة هذه الخدمات تجعل الزبون أكثر ولاء و أكثر إرتباطا بالبنك نتيجة إشباع رغباته .

2-2 سياسة التسعير:

تحديد سعر البطاقات البنكية هو من مهام المديرية العامة لذا فهو لا يسند إلى أساس ولا يخضع إلى المنافسة التي يجب أن تكون .

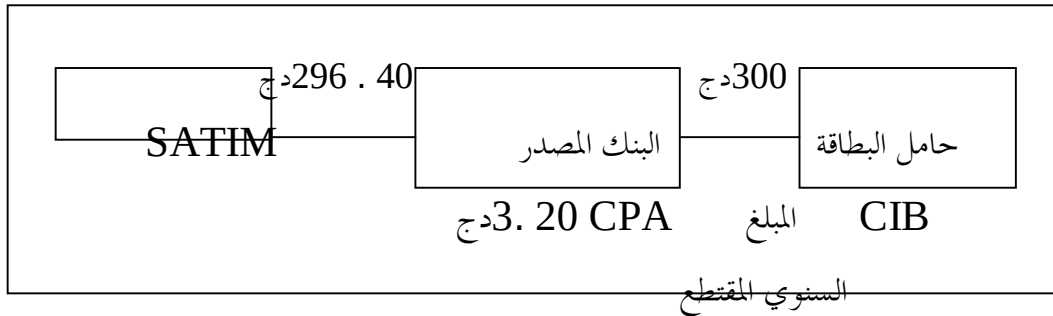
فبالنسبة للبطاقة الوطنية CIB لقد وضع البنك سعر البطاقة وفقا لسعر التكلفة و وفقا لسعر المنافسة، و تقدر تكلفة البطاقة (تكلفة المنتج) ب 300 د سنويا محددة من طرف المديرية العامة بقرار تنظيمي في إطار تحديد سعر البطاقة و العمليات التي تصعب التعاون بها ، و تترع مباشرة من حساب البطاقة ، بعدما يتم صنعها ثانية حيث تكلفة البطاقة عند شرائها من شركة النقد الآلي و العلاقات التلقائية ما بين البنوك SATIM تقدر ب 296.40 دج ، حيث يتضح لن أن سياسة التسعير كانت بطريقة كلاسيكية :

سعر التكلفة = تكلفة المنتج (تكلفة الصنع) + هامش الربح

و هامش الربح هنا يساوي 3.60 دج

و هذا مطبق على جميع البنوك المنخرطة في هذا النظام، و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم (3-8): يمثل التكاليف المتعلقة بصنع البطاقة



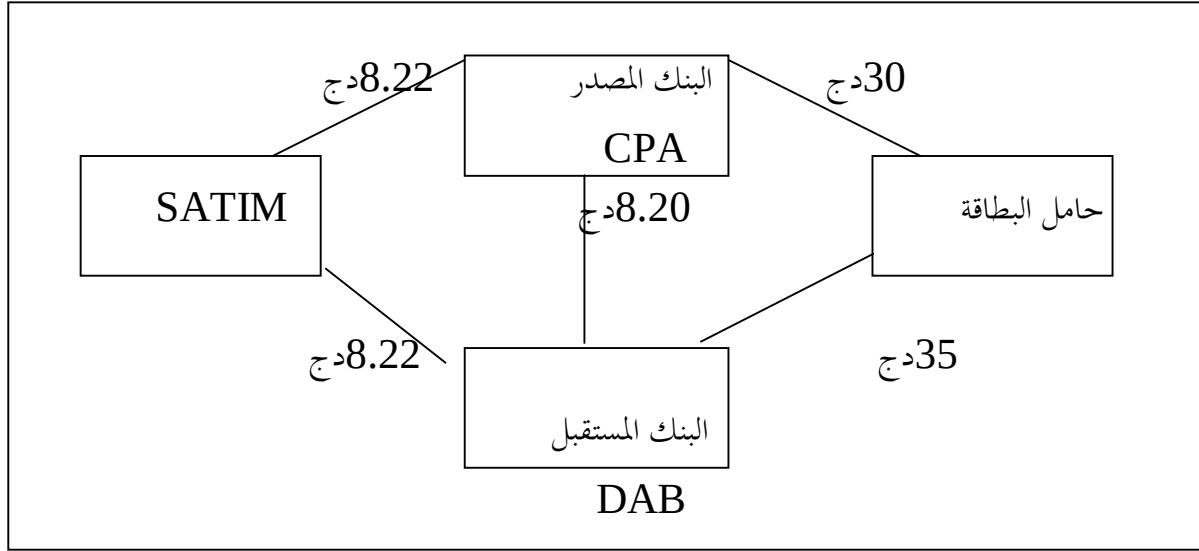
المصدر : القرض الشعبي الجزائري وكالة الوادي.

أما العمولة أو الرسم الذي يطبق على زبون البنك CPA الحامل لبطاقة CIB عند السحب من الموزعات الآلية DAB الخاصة بالبنك فهي بإقتطاع من حسابه 30 دج ، عند كل عملية سحب 22.80 دج تستفيد منها شركة SATIM و 7.20 دج تعود للبنك .

أما عند قيام حامل البطاقة CPA / CIB بالسحب على الموزع الآلي التابع للمؤسسات المالية المنظمة، الرم في هذه الحالة يقدر ب 35 دج تقطع من حساب الزبون فيستفيد بنك CPA ، ب 20.7 دج ، المؤسسة المالية التي تم السحب على مستوى موزعيها ب 5 دج و الباقي 22.80 دج تعود ل SATIM.

و الشكل التالي يوضح الرسوم المتعلقة ب عمليات السحب :

الشكل رقم (3-9): يمثل الرسوم المتعلقة بعمليات السحب من الموزعات الآلية



المصدر : القرض الشعبي الجزائري وكالة الوادي.

أما بالنسبة للبطاقات الدولية التي يتم صنعها في المغرب فإن تكلفة البطاقة هي كما يلي :

- سعر البطاقة = €11.38

- الرقم السري = 22.86 دج

- البطاقة وحدها = 15.25 دج

و هذا السعر محدد من طرف المديرية العامة ، كما أنه عند كل عملية سحب نقود سواء داخل أو خارج

يتم إقتطاع عمولة من المبلغ المسحوب

2-3 سياسة الإتصال:

إن البنك لكي يبيع منتوجه، فقد وفر منتج ذو جودة معينة وبسعر معين (تكلفة المنتج) ويستعمل قنوات توزيعية حيث يتطلب مجموعة إتصالات من أجل التعريف بالمنتج وقبوله من طرف السوق المستهدف، والإعلانات الترويجية التي قام بها البنك نجدها منعقدة تقريبا حيث نجدها إقتصرت فقط على مجالى البنك و الإعلانات في المعارض .

أ- المعارض و الظاهرات الإقتصادية: المعرض السابع و الثلاثون الدولي الذي انضم من طرف شركة SAFEX (الشركة الجزائرية للمعارض و التصدير) في الصنوبر البحري الذي كانت من 02 إلى 10 جوان 2004 م .

كان البنك حاضر من بين الكثير من المؤسسات منها العمومية و الخاصة الوطنية و الأجنبية و كان حضوره ممثلا من قبل فريق من البنك ظهر فيه البنك لترويج منتجاته التي وضعها تحت تصرف زبائنه حيث إنتهز

أعوان البنك هاته الفرصة لتعريف بالبنك للزوار ، وتقديم لهم أكبر المعلومات الممكنة حول الهيئة البنكية، و كذا التعريف بالخدمات التي يقدمها و المتمثلة في البطاقات البكية الدولية والوطنية، القروض، دفاتر التوفير..... إلخ.

ب - علاقة البنك مع زبائنه: أهما وسيلة لتدعيم منتوجات البنك و هذا لإكمال الجهود التسويقية و تغطية نقائص الإشهار ، فالبنك يعمل على بناء صمعة طيبة له ، بين زبائنه الحاليين و المحتملين و هذا يساعد بأيجاد سوق لمنتوجاته (CIB / CPA، CPA/VISA) فهو عندما يحاول تعريف زبائنه بالدور الكبير الذي يلعبه في السوق ، يستطيع خلق إنطباع معنوي له في أذهان الناس ، و الذي يؤدي بهم حتما إلى تفضيل منتوجه .

ج - علاقة البنك مع العمال و الموظفين : عمل البنك على خلق جو مريح بين العمال و الموظفين و توزيع الأرباح عليهم أيضا فإن أكثر من 50% هم عمال البنك

و البنك عمل بمجهودات على مستوى الإتصال الداخلي بفضله و كذا في الوكالات يعمل المستخدمون على حسن إستقبال الزبائن عموما فهذه إجابيات العلاقة الجديدة بين البنك و عماله .

2-4 سياسة التوزيع :

شبكة التوزيع للقطاع المستهدف نجدها محدودة، بالرغم من أن البنك CPA يمتلك شبكة بنكية كبيرة في الجزائر حيث تضم 121 وكالة، غير أنه ليست كلها تقوم بتوزيع هذا النتوج (تقديم البطاقة للزبائن) وشبكة البنك للموزعات الآلية للنقود تقدر ب 26 موزع آلي للنقود DAB ، ومن خلال دراستنا بالوكالة تم الحصول على البطاقات المصنوعة من طرف شركة SATIM هنا من ناحية البطاقات الوطنية CIB، أما البطاقات الدولية CPA/VISA فترسل الطلبات إلى المغرب أين يتم هناك صنعها و ترسل دوما البطاقات ومعها الرقم السري، ترسل هذه المديرية هذه البطاقات أولا إلى الوكالات التي ترسلها بدورها إلى الفروع، فيقوم مدير الفرع أو المكلف بالنقديت على مستوى الفرع بالاتصال بالزبون و عند حضوره تقدم له البطاقة بعد أن يملاً عقد استعمال هذه البطاقة .

ومن خلال هذا يمكن تلخيص منتجات وخدمات البنك في الآتي:

- تلقى الودائع من الجمهور، مع الحق واستعماله لحساب من تلقاها بشرط إعادتها.
- تقديم قروض إلى الغير مع الحق في فرض الضمانات البنكية المحددة في هذا الشأن كالتأمينات العينية أو الشخصية.

- وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن مع الاحتفاظ بحق غدارة هذه الوسائل والتي تمكن الزبون من تحويل الموال مهما كان الشكل أو الأسلوب التقني المستعمل مثل الأوراق التجارية كالسندات. ومن خلال هذا يمكن حصر الخدمات المقدمة ما يلي: (1)

الحسابات: يحتاج الأشخاص الاعتباريين والطبيعيين إلى ربط علاقات مع البنك من أجل الاحتفاظ بأموالهم لديه في شكل ودائع إذا كان لديهم فائض في التمويل أو الاستفادة من التسهيلات البنكية في شكل قروض، ومن أهم أنواع الحسابات نجد: الحساب للاطلاع، الحساب الجاري، الحساب لأجل، الحساب على الدفتر. **الودائع:** تعد الودائع أكثر مصادر وموارد البنك المالية أهمية، فنسبتها عادة (50%) من مجموع حصوم الميزانية أي موارد البنك، ولهذا فبنك القرض الشعبي الجزائري كبنك تجاري يعتمد في تمويل استثماراته وتوظيفاته على القروض ويتحدد ذلك بنوعين من الودائع.

- **الودائع بدون فوائد:** وهي الودائع الجارية أو الودائع تحت الطلب التي تتميز بحركتها المستمرة بالزيادة أو النقصان فلا يدفع البنك عليها أية فوائد باعتبار أن للعميل الحق في سحب ودائعه الجارية في أي وقت يشاء ويقوم بنك القرض الشعبي الجزائري بتجميع هذا النوع من الودائع عن طريق فتح حسابات جارية متنوعة حسب طبيعة زبائنه سواء بالعملة المحلية أو الأجنبية.

- **الودائع ذات الفوائد:** على عكس النوع السابق من الودائع، يدفع بنك القرض الشعبي نسبة فائدة يحددها البنك المركزي على بعض أنواع الودائع، والتي ليس لأصحابها الحق في السحب منها بمقتضى شيكات وكما هو الحل في الودائع الجارية، فإن هذا النوع من الودائع لا يحقق فقط بعض الأهداف لأصحابها بل يساهم أيضا في تحقيق بعض الأهداف الوطنية والأهداف الاستثمارية الحق يسعى البنك إلى تحقيقها وتأخذ هذه الودائع عدة أنواع: ودائع التوفير الودائع الآجلة.

المطلب الثالث: تطور حجم الخدمات والمنتجات البنكية المقدمة من طرف القرض الشعبي الجزائري

1- الاستخدامات الكلية للبنك:

بلغ إجمالي القروض الممنوحة من طرف القرض الشعبي الجزائري في نهاية 2006 حوالي 120.424 مليار دينار بينما كان في نهاية سنة 2009 حوالي 200.030 مليار دينار، وحسب طبقة زبائن البنك فغن التوزيع مبلغ القرض يكون على الأصناف التالية:

(2)- بریش عبد القادر، مرجع سابق، ص 20-22.

الجدول رقم (3-8): القروض المخصصة للزبائن

الوحدة: مليون دينار

2009	2006	القروض / السنوات
69812	61115	مؤسسات خاصة
20320	19324	مؤسسات عمومية
8240	6224	تشغيل شباب
18220	12440	الخواص
33000	10000	قروض رهن
50438	11321	قروض أخرى
200030	120424	مجموع القروض

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي

عند سنة 2009 بلغ إجمالي القرض المقدم للمؤسسات الخاصة حوالي 69812 مليون دينار يمثل نسبة 34.9% من إجمالي قروض نهاية سنة 2009 بينما يمثل حوالي 57.97% من إجمالي قروض سنة 2006.

نلاحظ هناك زيادات طفيفة بالنسبة لباقي القطاعات سواء كانت (مؤسسات عمومية، تشغيل الشباب الخواص) بينما نجد هناك زيادة في القروض بالنسبة لقروض الرهن وقروض أخرى وكانت نسبتها على التوالي مقارنة بنسبة سنة 2009 16.5% و 25.21% بينما كانت الزيادة حوالي 19.1% و 32.48% بالنسبة لسنة 2006.

2- تمويل المؤسسات الخاصة:

لقد تم تخصيص قروض المؤسسات الخاصة لكل من قروض الاستغلال وقروض الاستثمار والقروض المستندية وكان توزيع هذه القروض على الجدول التالي:

الجدول (3-9): توزيع القروض بالنسبة للمؤسسات الخاصة مقارنة 2006 - 2009

الوحدة: مليون دينار

السنوات نوع القرض	2006	2009	الفارق	التطور ب% من 2006 إلى 2009
ق الاستغلال	40724	48120	7396	85%
ق الاستثمار	3391	2028	1363	15.67%
ق المستندية	17000	19664	2664	30.63%
المجموع	61115	69812	8697	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-7) تطور تربص الاستغلال في سنة 2009 مقارنة سنة 2006 نسبة قدرها 85% بينما انخفضت قروض الاستثمار بنسبة 15.67% مقارنة بسنة 2006 ربما راجعة لسياسة اتخذتها الوكالة محل الدراسة بينما ارتفعت قيمة القروض المستندية من 17000 إلى 19664 مليون دينار وهو ما يعادل نسبة زيادة قدرها 30.63% مقارنة بمجموع الزيادة في قروض وتمويل المؤسسات الخاصة الذي أصبح في سنة 2009 حوالي 69812 مليون دينار.

3- تمويل الأفراد:

في هذا الإطار سجلت القروض الممنوحة للأفراد والزبائن لاقتناء تحفيزات منزلية (قرض الاستهلاك) وشراء أو بناء أو ترميم سكنات (القرض العقاري) أعلى نسبة من النمو وبالفعل فغن الوضعية في سنة 2009 تشير إلى نمو مقارنة نسبة 2006 مما يعادل 28308 مليون دينار منها 18170 مليون دينار خصصت للقروض العقارية ومبلغ 10138 مليون دينار خصص للقروض الاستهلاك.

الجدول (3-10): تطور القروض الممنوحة للأفراد 2006-2009.

السنوات القروض	2006	2009
ق الاستهلاك	9443.46	10138
ق العقارية	13168	18170
المجموع	22611.46	28308

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي

لقد بلغ عدد القروض في سنة 2009 حوالي 61890 قرض بينما كان في سنة 2006 حوالي 3980 قرض.

4- مكانة القروض العقارية في النشاط التجاري للبنك:

عن القروض العقارية هي منتوجات ذات أهمية كبيرة لدى هذا البنك وبفضل الترتيبات والتنظيمات اللينة أو المرنة والبسيطة ومركزية سلطة قرار منح القروض في شبكة الاستثمار، كان البنك على إعطاء نفس جديد لإنتاجه المالي. والجدول التالي يوضح تطور القروض العقارية مقارنة بسنتي 2006 و 2009.

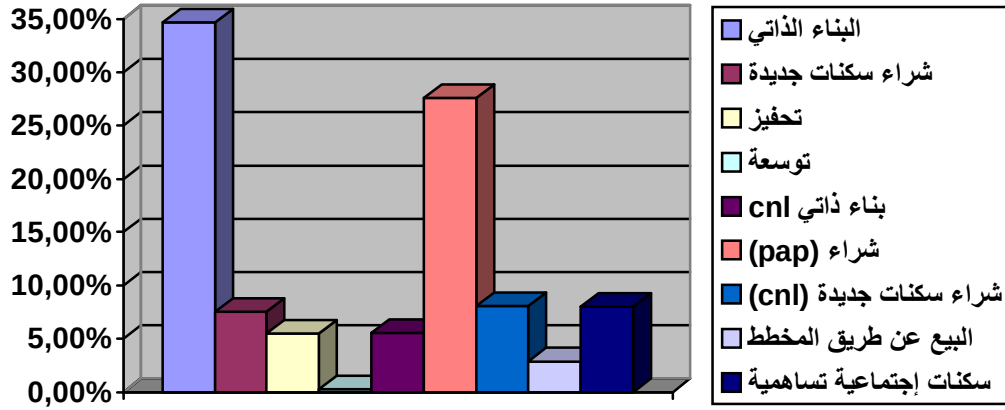
الجدول رقم (3-11): تطور القروض العقارية 2006/2009.

السنوات القروض	2006	2009
البناء الذاتي	13820.20	%34.65
شراء سكنات جديدة	3001.86	%7.52
تحفيز	2185	%5.47
توسعة	110.35	%0.27
بناء ذاتي / CNL	3020.19	%5.57
شراء (PAP)	11000	%27.58
شراء سكنات جديدة CNL	3211	%8.05
البيع عن طريق المخطط	1150	%2.88
سكنات اجتماعية تساهمية	2380.8	%8.01
المجموع	39880	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على وثائق القرض الشعبي الجزائري - وكالة الوادي

ويمكن توضيح مختلف أنواع القروض العقارية الممنوحة خلال الفترة (2008-2009) كما يلي:

الشكل رقم (3-10): القروض العقارية (2009/2008)



المصدر: من بيانات الجدول رقم (4-11)

ويحاول القرض الشعبي الجزائري باستثمار تحسين خدماته المقدمة لزيادة مثل:

- رفع نسبة المساهمة البنكية من 70% إلى 90%.
- تخفيض نسبة المساهمة الشخصية.
- منح قروض الاستغلال للمؤسسات الصغيرة وتسهيل إجراءات القرض.
- وضع جدول سداسي لتسديد القرض بدلا من الجدول الثلاثي.

خلاصة الفصل:

مما سبق تبين لنا أن بنك القرض الشعبي الجزائري استفاد من النمو الاقتصادي والمنافسة، بحيث ارتفعت موارده ليس بسبب دعم الدولة أو بفضل موارد المحروقات فحسب بل أن المؤسسات الخاصة والأسر قد تزايد دورها في نمو الموارد من خلال إيداعها للأموال ببنك القرض الشعبي الجزائري كما لعبت الدولة دورا مهما في تشجيعه من خلال شرائها لديونه المستحقة على المؤسسات غير الناجحة التي كانت عائقا لازدهارها ونموها. أما من ناحية التسويق في بنك القرض الشعبي الجزائري فهو يسير ببطء نحو تطبيق المفاهيم التسويقية. بمختلف وكالات وفرعه وفي هذا الصدد يقوم البنك بتقديم منتجات بنكية مختلفة خاصة تلك التي يرغب الأفراد أو المؤسسات في الحصول عليها مستغلا عدم اهتمام البنوك الأخرى بتقديمها أو عدم قدرتها على تغطية طلبات العملاء - والتي يأتي على رأسها القروض العقارية والقروض الاستهلاكية ويقدم هاته الخدمات في معظم مناطق القطر الجزائري.

لكن الاهتمام الفعلي بالعملاء من خلال أسلوب جودة الخدمات البنكية ومختلف معاييرها في التعامل مع العملاء فإن الإدارة العامة للبنك تقول أنها تعطي الأولوية لذلك فغنه لا يزال غائبا في كثير من الأحيان من خلال تعامل الموظفين في الشبايك الذي لا يهتمهم في الغالب خروج الموظف راضيا عن الخدمة أو سخطا بل لا يعرف الكثير منهم حتى معنى كلمة التسويق.

الخاتمة

خاتمة:

يعتبر التسويق المصرفي نشاطا متميزا ينطوي على مجموعة من الأنشطة الهادفة والمتكاملة والتي تمكن البنك من التعرف على العملاء بمختلف أصنافهم واحتياجاتهم وتوصيل ما ينتجه من خدمات بنكية إلى هؤلاء الزبائن بصورة يتم بها إشباع حاجاتهم المالية والانتمائية بأحسن الأساليب وأقل التكاليف والمخاطر، وبأعلى الأرباح.

إن نجاح البنوك في الدول المختلفة في غزو الأسواق المالية بمنتجاتها، لا يرجع إلى مواردها وإمكاناتها، وثقافة وتقاليد شعوبها فحسب، بل يرجع بالدرجة الأولى إلى تبني تلك البنوك للمفهوم الحديث للتسويق، وإتباع استراتيجيات قائمة على تكامل وترابط العناصر الأربعة للمزيج التسويقي دون التركيز على عنصر وإهمال آخر.

ومن خلال تربصنا بنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الوادي وجدنا أن هذا البنك يقوم بتقديم نفس الخدمات المقدمة من طرف البنوك الأخرى، إلا أنه يولي أهمية خاصة لبعض الخدمات الحديثة أو التي يطلبها العملاء بقوة مثل: القروض العقارية وقروض الاستهلاك كما استفاد القرض الشعبي الجزائري من دعم الحكومة الجزائرية والتي قررت شراء ديونه المستحقة على المؤسسات غير الناجعة والمؤسسات المفلسة.

من خلال هذا يمكن استنتاج ما يلي:

- يعد تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة بالمؤسسات الخدمية عامة والبنوك خاصة ضرورة ملحة لمواجهة رياح التحولات العالمية، إذ يعتمد الزبون في قرار اقتنائه للخدمات البنكية على عدة عوامل منطقية وأخرى عاطفية، عوامل ذاتية وأخرى جماعية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى.
- لم تعد الجودة تمثل في اقتصادنا المعاصر قدرة البنك على إنتاج خدمات أفضل من مثيلاتها المقدمة في السوق المالي، بل تتعدى ذلك لتعني قدرة البنك على إنتاج المنتجات البنكية وتقديمها وفق معايير محددة تؤدي إلى تحقيق رضا العملاء الذين يقتنونها، كما يساهم تحليل سلوك العملاء وتصنيفهم مساهمة فعالة في إعداد المزيج التسويقي المناسب لملاقاة احتياجات العملاء هنا نستطيع القول أن الفرضية الثانية وفقت إلى حد كبير في تحديد الخصائص المتعلقة بالمنتج.
- توجد عدة مداخل لتحسين القدرة التنافسية للبنوك منها مدخل التكلفة الوقت والراحة لكن أهمها مدخل الجودة، على غرار تزويدها بتجهيزات وأنظمة تكنولوجية متطورة، إذ يعد مدخل إدارة الجودة الشاملة سلاحا تنافسيا لتحقيق رضا العملاء وبقاء ونمو البنك وهو ما تثبته صحة الفرضية الثالثة.

- جودة الخدمة البنكية يتم التوصل إليها من خلال تقديم الخدمة للعميل بمواصفات معينة ومعايير محددة وإدراك العميل لذلك يعد عاملا محوريا في تحقيق رضاه وولائه للبنك.
- من أهم متطلبات تحسين القدرات التنافسية للبنوك الجزائرية خلق ثقافة الجودة الشاملة بين موظفي البنك من أبسط موظف صعودا إلى مسؤولي الإدارة العامة وليس مجرد تكوينهم حول مختلف المسائل المالية والتقنية.
- أما فيما يخص دراساتي التطبيقية لبنك القرض الشعبي الجزائري وكالة الوادي فقد خرجنا بالنتائج التالية:
- بنك القرض الشعبي الجزائري هو مؤسسة تجارية تخدم الفرد والاقتصاد معا.
- قام البنك بإعادة هيكلة أقسامه وفروعه عدة مرات لتسهيل تقديم مختلف الخدمات.
- يعد التسويق مفهوما جديدا بالنسبة للبنك وخاصة لدى الموظفين.
- غياب فلسفة إدارة الجودة الشاملة لدى أغلبية موظفي هذا البنك.
- وعلى ضوء هذه النتائج يستوجب على مسؤولي وكالة الوادي اتخاذ مجموعة من الإجراءات والإسراع في تجسيدها ميدانيا بغية الرفع من أداء البنوك، وزيادة قدرتها التنافسية لمواجهة التطورات الراهنة وذلك من خلال:
- على إدارة البنك أن تجعل الموظفين شركاء في التسويق الجيد لمنتجاتها وتقدم لهم التحفيز اللازمة لذلك.
- على إدارة البنك أن ترسخ ثقافة الجودة الشاملة لدى كافة موظفي البنك وخاصة موظفي الوكالات.
- الاختيار الجيد لمقدمي الخدمة البنكية خاصة الذين يتعاملون مع الزبائن مباشرة.
- إدخال آليات تسيير حديثة لإدارة الخدمة البنكية ووضع حد للإجراءات المعقدة والبيروقراطية وتسهيل حصول عملاء البنك على الخدمات البنكية، مع مراعاة المخاطر والضمانات البنكية.
- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتكوين إطارات بنكية حسب المقاييس الدولية.
- إدخال الوسائل التكنولوجية والمعلوماتية الحديثة في مجال العمل البنكي.
- أما فيما يتعلق بتوزيع القروض البنكية، فعلى البنوك تنويع القروض الممنوحة حسب احتياجات العملاء بهدف توزيع المخاطر، واخذ الضمانات اللازمة.
- تطوير شبكة الاتصالات بين البنوك الوكالات.
- على البنك أن ينشئ قسما خاصا بالتسويق وآخر خاصا بالخدمات البنكية على غرار البنوك الراشدة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، إينراك للنشر، القاهرة، طبعة، 2005.
2. أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، "مدخل نظري، تطبيقي". دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
3. أحمد محمود أحمدان، التسويق المصرفي، دار الصفاء، القاهرة، 2007.
4. إرمان دابن، التسويق، ترجمة على مقال، منشورات عويدات، بيروت، 1988.
5. بشير العلاق، مجمع مصطلحات العلوم الإداري، الدار العربية للموسوعات، بيروت، 1983.
6. بكرى طه عطية، مقدمة في التسويق الوصفي والتحليلي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1977.
7. حمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1995.
8. رضوان محمد العمر، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، عمان، طبعة 1، 2008.
9. رعد حسن الصرف. عولة جودة الخدمة المصرفية. دار التواصل العربي، عمان، 2010.
10. زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة للبنوك، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2000.
11. زياد رمضان، إدارة الأعمال المصرفية، دار الصفاء، عمان، طبعة، 2007.
12. سليمان الجيوسي. محمد الطائي. تسويق الخدمات المالية. الشركة العربية المتحدة للتسويق، القاهرة: 2011.
13. شاكر القزويني، محاضرات في اقتصاد البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
14. طارق عبد العال حماد، التطورات المالية وانعكاساتها على أعمال البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
15. عائشة مصطفى المناوي، سلوك المستهلك، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
16. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.
17. عبد العزيز مصطفى أوبنغة، نظام التسويق الحديث، جامعة القاهرة، 2004.
18. علي السلمي، إدارة التميز- نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة-، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2000.
19. عوض بدير الحدور، التسويق المصرفي، المدخل المتكامل كل المشكلات البنكية، مكتبة عين شمس، القاهرة، طبعة 2، 2008.
20. فريد عبد الفتاح، المنهج العلمي لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، مكتبة عين شمس، القاهرة، طبعة 2006.
21. فريد عبد الفتاح، تخطيط مراقبة الإنتاج، مكتبة عين شمس، القاهرة، طبعة 2006.

22. فهد سليم الخطيب، مبادي التسويق، مفاهيم أساسية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994.
23. قحطان العبدلي، التسويق أساسيات ومبادئ، دار زهران، عمان، بدن تاريخ نشر.
24. محسن احمد الخضير، التسويق المصري، " مدخل متكامل للبنوك لإمتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات " إينراك للنشر، القاهرة، طبعة، 2005.
25. محسن احمد الخضير، صناعة المزايا التنافسية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
26. محمد رياض، التسويق وإدارة المبيعات، المركز العربي للنشر والتوزيع، عمان، 1995.
27. محمد زهير، دراسات في إدارة التسويق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2004.
28. محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
29. محمود صادق بازركة، إدارة التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
30. منى طعيمة، مفهوم القدرة التنافسية، ومحدداتها، م ب، د، إ، القاهرة، 2002.
31. ناجي معلا، أصول التسويق المصري. بدون دار نشر، ط1، الأردن، 1994.
32. نسيم حنا، مبادئ التسويق. دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، 1985.
33. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل، الأردن، الطبعة الخامسة، 2010.
34. هشام الباسط، الاتجاهات الحديثة في السوق المصري، إتحاد المصارف العربية، بدون دار نشر، بيروت، 1988.
35. هوارى معراج، إدارة البنوك مع التركيز على البنوك التجارية والإسلامية، مطبعة عين شمس، القاهرة، 1997.
36. سوسن شاكر مجيد، محمد عواد الزيدات، إدارة الجودة الشاملة، تطبيقات في الصناعة والتعليم، عمان، دار الصفاء، 2007.
37. محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، عمان ، دار وائل للنشر، الطبعة 2، 2006.

ثانيا: رسائل جامعية

1. عبد الرزاق حميدي، جودة الخدمات البنكية كمدخل لتحقيق رضا العملاء وزيادة القدرة التنافسية للبنوك، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس، 2008 .
2. هوارى المعراج، التسويق البنكي و تأثيراته على الزبائن. رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، جامعة الجزائر، دفعة. 2001.
3. فيروز قطاف، التسويق البنكي بين النظرية و التطبيق، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، دفعة 2003.
4. ربيعة كريمة، تسويق الخدمات المصرفية. ملتقى وطني حول المنظومة المصرفية الجزائرية و التحولات الاقتصادية "الواقع و التحديات"، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة البليدة ، 2008/04/14.

5. قريد عمر، دور الأنشطة التسويقية المتكاملة في تطوير خدمات المؤسسات المصرفية. رسالة ماجستير، تخصص نقود وتمويل، جامعة بسكرة، دفعة 2003 - 2004.

ثالثا: المجلات والمطبوعات

1. الأخصر أبو علاء عزي، التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي الجزائري، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد 21، العدد الثاني، 2005 .
2. عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الجودة الشاملة، مطبوعات موسعة لطلبة الماجستير، الجزائر، 2011/2010.
3. بریش عبد القادر، جودة الخدمات البنكية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد 5، 2005.
4. جليل نور الدين، زويطة محمد الصالح، الإبداع التكنولوجي كدعامة لرفع كفاءة أداء المؤسسات البنكية. ورقة بحثية، جامعة بومرداس، 2010.

رابعا: الملتقيات الوطنية والدولية

1. زيدان محمد، متطلبات اندماج البنوك الجزائرية في الاقتصاد العالمي، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية، واقع وتحديات، الشلف، 2004.
2. جمعي عماري، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي-واقع وتحديات - جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2004.
3. عزري أمين، تسيير مخاطر القروض - حالة القرض الشعبي الجزائري - ملتقى بجامعة الزيتونة، 2007.
4. قويدر عياش، مدخل إدارة الجودة الشاملة كمدخل للأداء المتميز في المنظمات، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز المنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، أيام 8-9 مارس 2005.

خامسا: الوثائق البنكية

- 1- وثائق بنك CPA.

سادسا: مواقع الأنترنت

1. WWW.BNA.DZ.COM
2. WWW.CPA.DZ.COM
3. www.Azziomac.files.wordpress.com

المراجع: باللغة الأجنبية

1. ph. Kothen. marketing management. France. loisir. paris:2001.
2. Yves le Golvan, dictionnaire marketing assurance, paris,1998.
3. Boone louise.E.and Kurtz davide, contemporary marketing, the Dryden press int 1998.

4. Boone Louise , E, and Kurtz davide, contemporary marketing, the Dryden press int 1992.
5. sulvie de couserger , gestion de la banque, du nod, paris 1996.
6. M.BARRUET.la Fonction qualité dans l'entreprise Dunad, paris: 1990.
7. Dickson, marketing management. The Dryden press, now yank: 1994.
8. M.Barter. The campetrture advantage of Naitian. The Macruilism press, new yank ,1990.
9. Akouirad Jemon Farid ,l'Adapation du Marketing Bancaire au sein du CPA. Bess Banque ,Ecole de Commerce ,Alger ,1992
10. Dictinnaire Marketing Assurance, Yves le Golvan, PARIS 1998.

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01

Tableaux des bilans :

Actif

CATÉGORIE, BANQUES CENTRALES, TRÉSOR, C.C.F.	805.763.847	1.750.452.998	944.688.481	117,14%
CRÉANCES & INSTITUTIONS FINANCIÈRES	204.402.104	4.145.434.462	991.768.311	484,58%
CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	8.132.709.681	8.520.813.960	287.904.009	4,77%
CREDIT-BAIL	-	16.342.321	-	-
PARTICIPATIONS & ACTIVITÉS PONTÉVILLÉ	102.425.000	102.425.000	0	0,00%
IMMOBILISATIONS	212.278.604	435.533.721	127.257.841	40,76%
AUTRES ACTIFS	382.885.981	485.643.965	101.757.984	26,84%
COMPTES DE REGULARISATION	1.476.419.584	2.856.696.316	682.276.722	24,34%
TOTAL DE L'ACTIF	11.817.141.697	15.110.139.357	3.292.997.660	27,47%

Passif

Différence entre les institutions financières	44.374.234	20.147.870	9.113.242	52,81%
Comptes créditeurs de la clientèle	535.958.253	6.947.355.336	1.577.851.903	23,20%
Comptes d'épargne	4.201.400.000	1.400.243.932	125.142.318	9,50%
Autres dettes	4.149.341.864	434.404.904	1.182.708.638	27,82%
Dettes à court terme	2.001.399.514	2.343.870.290	760.471.774	30,86%
Autres passifs	440.545.161	935.615.000	215.070.828	179,47%
Provisions pour risques et charges	4.332.435.000	2.340.297.000	516.032.807	22,62%
Provisions réglementées	320.416.000	000.000.000	0	-
Provisions facultatives	232.614.424	247.217.008	14.708.147	6,52%
Provisions pour risques et charges	28.787.971	19.390.403	8.777.514	-30,94%
Provisions réglementées	-	98.971.822	-	-
Provisions facultatives	26.963.073	37.152.802	10.169.788	37,69%
Report à nouveau (p)	225.391.133	329.291.408	0	0,00%
Report à nouveau (p)	-	169.361.640	-	-
Report à nouveau (p)	10.426.000	453.455.433	80.974.131	-34,72%
TOTAL DU PASSIF	11.817.141.697	15.110.139.357	3.292.997.660	27,87%

Hors-bilan

A- Engagements décaissés	4.010.070.826	4.192.440.490	-725.628.328	-18,08%
- Engag. financement (ex. int.)	20.039.141	21.566.654	+14.627.509	+73,00%
- Engag. financement rev. clientèle	9.245.520.552	9.600.010.524	+354.489.972	+3,83%
- Engag. garanti d'ordre int. (banq.)	42.030.743	22.547.409	-19.483.334	-46,35%
- Engag. garanti d'ordre clientèle	195.093.213	271.137.044	+76.043.831	+38,98%
- PLACEMENTS LOCATIFS SUR CREDITIS PAR SEULATON	6.344.287	-	-	0,00%
B- Engagements reçus	6.718.109.446	6.187.100.902	-30.868.544	-0,46%
- Engag. financ. reçus (excl. int.)	27.245.053	4.725.000.000	+4.697.754.947	+17,24%
- Engag. garanti reçus (excl. int.)	2.400.000.000	1.462.240.902	-937.759.098	-39,07%

PREAMBULE Le chiffre relatif au tableau de bilan est de 100,00%.

الملحق رقم: 02

PASSIF

U : DA

LIBELLE		
Banque Centrale, C.C.P	2 626 912 806,18	7 500 000 000,00
Dettes envers Institut. Financières.	115 391 134 167,03	104 363 959 082,96
. A vue	7 426 985 360,87	7 291 687 895,94
. A terme	107 964 148 806,16	97 072 271 187,02
Comptes créditeurs de la clientèle	144 940 922 363,12	151 727 875 602,70
- Comptes d'épargne	29 950 041 622,38	34 693 651 644,97
. A vue	29 950 041 622,38	34 693 651 644,97
. A terme		
- Autres titres	114 990 880 740,74	117 034 223 957,73
. A vue	80 694 093 379,89	78 529 774 094,75
. A terme	34 296 787 360,85	38 504 449 862,98
Dettes représentées par un titre	29 315 765 165,68	32 519 471 719,51
- Bons de caisse	29 311 055 165,68	32 515 281 719,51
- Titres interb. et titres de créances négociables		
- Emprunts obligataires	4 710 000,00	4 190 000,00
- Autres dettes représentées par un titre		
Autres passifs	20 848 059 665,76	24 276 017 141,93
Comptes de régularisation	77 082 238,35	81 782 046,58
Provisions pour risques et charges	311 000 000,00	1 167 897 165,00
Provisions réglementées		
Fonds pour risques bancaires généraux	2 364 000 000,00	1 296 854 000,00
Subventions d'investissement		
Dettes subordonnées	8 570 000 000,00	9 046 145 772,46
Capital social	13 600 000 000,00	13 600 000 000,00
Primes liées au capital		
Réserves	130 168 919,37	716 036 913,88
Ecart de réévaluation	116 631 320,80	106 853 786,73
Report à nouveau (+)	325 312 850,97	
Résultat de l'exercice (+)	260 555 103,54	316 044 979,87
Total du Passif	338 877 544 640,80	346 718 938 211,82

ACTIF

U : DA

PORTFEUILLE

Caisse, Banque Centrale, C.C.P	24 419 710 017,45	29 637 699 533,38
Effets Publics et Valeurs Assimilées	344 000 000,00	195 000 000,00
Créances S/Institutions Financières	148 993 416 811,80	134 242 492 284,57
- A vue	78 692 781 435,11	86 032 246 653,25
- A terme	70 300 635 376,69	48 210 245 631,32
Créances sur la clientèle	52 983 239 473,68	66 810 374 279,02
- Créances commerciales	332 657 887,58	582 774 315,12
- Autres concours à la clientèle	43 468 866 047,11	58 562 057 284,82
- Comptes ordinaires débiteurs	9 181 715 538,99	7 665 542 679,08
Obligations et autres titres à revenu fixe	88 140 940 025,81	93 127 610 993,04
Actions et autres titres à revenu variable		343 782 100,00
Participations et activités de portefeuille	2 314 707 451,42	2 398 271 671,43
Parts dans les entreprises liées		
Crédit-bail et opérations assimilées		
Location simple		
Immobilisation incorporelles	53 186 514,83	45 132 938,51
Immobilisation corporelles	2 030 318 693,37	2 535 472 880,27
Autres actions		
Capital souscrit non versé		
Autres actifs	19 528 463 993,23	17 352 067 041,32
Comptes de régularisation	69 561 659,21	31 034 490,08
Total de l'Actif	338 877 544 640,80	346 718 938 211,62

HORS BILAN

U : DA

TABLEAU

ENGAGEMENTS DONNES	65 144 013 297,89	59 920 666 414,89
- Engagements de financement en faveur des institutions financières		
- Engagements de financement en faveur de la clientèle		82 625 157,00
- Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	32 032 580 906,62	30 036 998 673,27
- Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	33 111 432 391,27	29 801 042 584,62
- Autres engagements donnés		
ENGAGEMENTS RECUS	7 526 834 590,30	10 436 425 590,30
- Engagements de financement reçus des institutions financières		
- Engagements de garantie reçus des institutions financières	7 428 000 000,00	10 309 691 000,00
- Autres engagements reçus	98 834 590,30	126 734 590,30

TABLEAU

RAPPORT ANNUEL 1999

الملحق رقم: 03

PASSIF

		U. DA
LIBELLE		
Banques Centrales, CCP	1 693 570,30	269 183 859,50
Dettes envers Institutions Financières	71 827 892 786,33	45 048 956 202,63
A vue	8 461 411 376,37	21 815 422 429,83
A terme	63 366 481 409,96	23 233 533 772,80
Comptes créditeurs de la clientèle	179 516 492 669,50	200 483 078 038,64
Compte épargne	38 035 839 112,69	44 386 990 428,36
A vue	38 035 839 112,69	44 386 990 428,36
A terme		
Autres dettes	141 480 653 556,81	156 096 087 610,28
A vue	90 265 585 446,76	108 401 161 768,33
A terme	51 215 068 110,05	47 694 925 841,95
Dettes représentées par un titre	34 575 443 877,94	37 405 369 050,84
Bons de caisse	34 572 003 877,94	37 402 369 050,84
Emprunts obligataires	3 440 000,00	3 000 000,00
Autres passifs	29 426 887 693,10	31 818 816 955,11
Comptes de régularisation	798 998 477,90	889 744 196,29
Provisions pour risques et charges	744 254 637,00	580 307 680,18
Fonds pour risques bancaires généraux	700 000 000,00	1 350 000 000,00
Dettes subordonnées		
Capital social	21 600 000 000,00	21 600 000 000,00
Primes liées au capital		
Réserves	1 032 081 893,75	2 756 812 082,03
Ecart de réévaluation	96 686 104,02	86 518 421,31
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice	1 724 730 188,28	1 019 172 918,76
TOTAL PASSIF	342 045 161 898,12	343 307 959 405,29

PASSIF

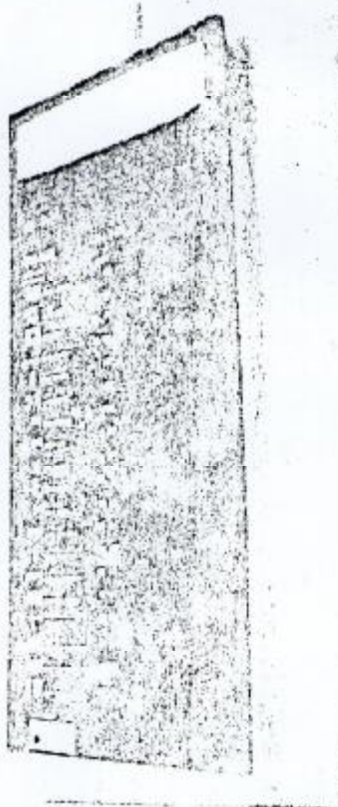
LIBELLE		U : DA
Banques Centrales, CCP	1 693 570,30	269 183 859,50
Dettes envers Institutions Financières	71 827 892 786,33	45 048 956 202,63
- A vue	8 461 411 376,37	21 815 422 429,83
- A terme	63 366 481 409,96	23 233 533 772,80
Comptes créditeurs de la clientèle	179 516 492 669,50	200 483 078 038,64
- Compte épargne	38 035 839 112,69	44 386 990 428,36
- A vue	38 035 839 112,69	44 386 990 428,36
- A terme		
- Autres dettes	141 480 653 556,81	156 096 087 610,28
- A vue	90 265 585 446,76	108 401 161 768,33
- A terme	51 215 068 110,05	47 694 925 841,95
Dettes représentées par un titre	34 575 443 877,94	37 405 369 050,84
- Bons de caisse	34 572 003 877,94	37 402 369 050,84
- Emprunts obligataires	3 440 000,00	3 000 000,00
Autres passifs	29 426 887 693,10	31 818 816 955,11
Comptes de régularisation	798 998 477,90	889 744 196,29
Provisions pour risques et charges	744 254 637,00	1 580 307 680,18
Fonds pour risques bancaires généraux	700 000 000,00	1 350 000 000,00
Dettes subordonnées		
Capital social	21 600 000 000,00	21 600 000 000,00
Primes liées au capital		
Réserves	1 032 081 893,75	2 756 812 082,03
Ecart de réévaluation	96 686 104,02	86 518 421,31
Report à nouveau		
Résultat de l'exercice	1 724 730 188,28	1 019 172 918,76
TOTAL PASSIF	342 045 161 898,12	343 307 959 405,29

ACTIF

		1999	2000
MOYENNE		1999	2000
Caisse, Banques Centrales, CCP	34 238 670 924,11	58 286 399 278,93	
Effets Publics et Valeurs assimilées	768 000 000,00	86 232 965,11	
Créances s/ Institutions Financières	45 361 821 163,35	25 008 859 282,76	
A vue	23 939 829 280,12	22 131 236 175,97	
A terme	21 421 991 883,23	2 877 623 106,79	
Créances sur la clientèle	88 212 763 025,03	103 622 763 022,84	
Créances commerciales	703 831 600,50	944 580 393,42	
Autres concours à la clientèle	68 034 760 992,73	82 935 586 881,77	
Comptes ordinaires débiteurs	19 474 170 431,80	19 742 595 747,65	
Obligations et autres Titres à revenu fixe	156 703 211 850,05	139 014 204 188,44	
Actions et Titres à revenu variable	347 330 600,00	351 230 600,00	
Participations et Activités de portefeuille	2 460 130 187,17	1 837 101 282,00	
Immobilisations incorporelles	30 930 437,45	27 198 401,40	
Immobilisations corporelles	2 709 445 534,89	3 343 652 221,09	
Autres actifs	11 178 883 726,11	11 726 972 888,88	
Comptes de régularisation	33 974 449,96	3 345 273,84	
TOTAL ACTIF	1 420 413 138,57	1 438 307 992,54	

Hors bilan

MONTAIGNE		11.04
ENGAGEMENTS DONNES	52 416 803 562,56	60 137 231 343,03
• Engagements de financement en faveur des institutions financières		
• Engagements de financement en faveur de la clientèle	34 348 646,00	93 979 025,59
• Engagements de garantie d'ordre des institutions financières	21 251 506 205,57	24 828 380 766,77
• Engagements de garantie d'ordre de la clientèle	31 120 548 710,59	35 214 871 551,67
• Autres engagements		
ENGAGEMENTS REÇUS	2 652 665 590,30	101 724 590,30
• Engagements de financement reçus des institutions financières		
• Engagements de garantie reçus des institutions financières	2 530 941 000,00	
• Autres engagements reçus	121 724 590,30	101 724 590,30



الملحق رقم: 04

المبلغ

الاستحقاق

في 19

رقم الحساب

خفية السندات

رأس مال :
عائدة :
الرسوم :

بدفع مقابل هذا السند الحاضر

لأمر القرض الشعبي الجزائري

مبلغ :

القيمة المعاملة للاعتداد بالحساب الجاري :
المكتب

الوطن

الملف رقم :
السند رقم :
00

AGENCE

VISA AGENCIE

N° AUTORISATION :

N°
de
Cpte

Agence	G.L.	Indicatif + clé	Ordre

Variable	Unit	Value
...	...	...

Valeur	

A remplir par le DAC

Code	Crédit	Date	Journé
------	--------	------	--------

Boulevard des États présentés à l'exemple

Par M

Adresse

Toute demande de retour, de prorogation, de changement de domiciliation devra être formulée 20 jours avant l'échéance de l'effet.

[illegible]

(2) Le client devra inscrire "FT" si les frais sont à la charge du tiré.

A le 19.....

Signature du remettant :

I STRUCTURE FINANCIERE

PASSEE : CAUSES DES VARIATIONS DES POSTES (SUPERIEURES A 20 % PAR AN)

STRUCTURE EQUILIBREE OU DESEQUILIBREE — DESEQUILIBRE CONJONCTUREL OU STRUCTUREL

PREVISIONNELLE : AMELIORATION OU AGGRAVATION EN FONCTION DE L'AUTOFINANCEMENT ATTENDU ET
DES VARIATIONS DES IMMOBILISATIONS ET DES CAPITAUX PERMANENTS

II ACTIVITE

PASSEE : CAUSE DES VARIATIONS (OUTIL DE PRODUCTION, PRODUCTIVITE, QUALITE DES PRODUITS OU SERVICES, PRIX, etc.)

PREVISIONNELLE : CARNET DE COMMANDE, CONCURRENCE, NOUVELLES CAPACITES MATERIELLES ET TECHNIQUE,

APPROVISIONNEMENTS, CONJONCTURE, etc.)

(EN MILLIERS DE DINARS)

RUBRIQUES	19.....	19.....	19.....	EXERCICE EN COURS	PREVISION DE CLOTURE	SITUATION DES STOCKS (MOINS DE 3 MOIS) AU	
VENTES DE MARCHANDISES						MARCHANDISES	
PRODUCTION VENDUE						MATIERES PREMIERES	
PRESTATIONS FOURNIES						PRODUITS EN COURS	
TOTAL CA / TTC						PRODUITS FINIS	
						EMBALLAGES	
MOUVEMENT CONFIE						POUR LES ENTREPRISES DE TRAVAUX PUBLICS	
						TRAVAUX RESTANTS A EXECUTER	
% MOUVEMENT / CA						NOUVEAUX MARCHES	

III OBJET DU CREDIT

FINANCEMENTS ☐ STOCKS ☐ CREANCES ☐ IMMOBILISATIONS ☐ AUTRES FINANCEMENTS

COMMENTAIRES

IV ETUDE DES RISQUES

RISQUE DE MEVENTES TECHNIQUES, COMMERCIAL (STRUCTUREL OU CONJONCTUREL) RISQUE FISCAL (A JOUR EN LITIGE POUR DA
DELAI DE PAIEMENT REDRESSEMENT FISCAL FAIT OU EN COURS - SITUATION VIS A VIS DU PARA-FISCAL

RISQUE					
DESCRIPTION	PROBABLE	POSSIBLE	PEU PROBABLE	IMPROBABLE	NON EVALUE
RISQUE DE MEVENTES TECHNIQUES					
RISQUE COMMERCIAL (STRUCTUREL OU CONJONCTUREL)					
RISQUE FISCAL (A JOUR EN LITIGE POUR DA)					
DELAI DE PAIEMENT REDRESSEMENT FISCAL FAIT OU EN COURS					
SITUATION VIS A VIS DU PARA-FISCAL					

LE FONDE DE POUVOIR

CONCLUSIONS ET AVIS MOTIVES DES

LE DIRECTEUR DE L'AGENCE

NOM ET SIGNATURE

NOM ET SIGNATURE

PIECES JOINTES AU DOSSIER (A ENUMERER)

UNITE :

AGENCE :

No DE COMPTE :

DATE D'OUVERTURE :

ETUDE DE CREDIT
SUPPORT NORMALISE

CONDITION

☐ Nouvelle demande ☐ Renouvellement

NOM OU RAISON SOCIALE :

ADRESSE EXACTE :

ACTIVITE (PRECISE) :

FORME JURIDIQUE :

IMMATRICULATION AU R.C. No :

LOCAUX USINE SIS AU :

FONDS DE COMMERCE SIS AU :

PRINCIPAUX ASSOCIES :

TELEPHONE :

CAPITAL OU RAISON :

DATE :

LIEU :

PROPRIETE ☐

LOCATION ☐

GERANCE LIBRE ☐

PROPRIETE ☐

LOCATION ☐

GERANCE LIBRE ☐

NOM DU GERANT :

CREDITS DEMANDES (EN MILLIERS DE DINARS)

NATURE DES CREDITS	ECHUS		SOLLICITES		ENGAGEMENT AU	GARANTIES	
	Montant	Echéance	Montant	Echéance		NATURE	Montant
<u>CREDITS DIRECTS</u>						<u>HYPOTHEQUE 1er RANG</u>	
						<u>NANTISSEMENT</u>	
						FONDS DE COMMERCE	
						MATERIEL	
						BONS DE CAISSE	
						MARCHANDISES	
						MARCHE PUBLIC	
<u>CREDITS PAR SIGNATURE</u>						<u>CAUTIONS / AVALS</u>	
						Gerant/ASSOCIES D.G.	
						TIERS SOLVABLES	
						<u>DELEGATION ASSURANCE</u>	
						INCENDIE	
						VIE	
TOTAUX							
<u>ENCOURS AUTRES BANQUES</u>						<u>L.C.A. CREANCES</u>	
CREDITS DIRECTS						LETTRE DE FUSION	
CREDITS P/SIGNATURE						PROVISIONS DIVERSES	

POSITIONS DECAIRES DU COMPTE (EN MILLIERS DE DINARS)

					Périodes					
					10					
					20					
					30					
					Escompte					
					C.M.T.					

DEPOUILLEMENT DE BILAN

(en milliers de dinars)

POSTES D'ACTIF	19....	19....	19....	POSTES DU PASSIF	19....	19....	19....
VALEURS INDETERMINABLES				FONDS SOCIAL OU PERSONNEL			
TERRAINS + BATIMENTS				RESERVES ET PROVISIONS POUR PERTES			
MATERIEL ET OUTILLAGE				BENEFICES ANTERIEURS			
MATERIEL DE TRANSPORT				BENEFICES DE L'EXERCICE (A REPORTER)			
AUTRES IMMORILISATIONS							
(1) TOTAL DES IMMOBILISATIONS BRUTES				(13) TOTAL DES FONDS PROPRES			
(2) TOTAL DES AMORTISSEMENTS (-)				DETTES D'INVESTISSEMENT			
(3) IMMOBILISATIONS NETTES (1 - 2)				DETTES ENVERS LES ASSOCIES			
CAUTIONNEMENTS VERSES				CREDIT A MOYEN TERME			
CREANCES SUR ASSOCIES				PART DU DECOUVERT GARANTI PAR BDC			
CREANCES A PLUS D'UN AN				(14) TOTAL DES FONDS D'EMPRUNTS			
(4) TOTAL DES V.T.I.				(15) FONDS PERMANENTS BRUTS (13 + 14)			
(5) TOTAL DE L'ACTIF IMMOBILISE (3 + 4)				NON VALEURS (PERTES, FRAIS D'ETS) (-)			
(6) FONDS DE ROULEMENT POSITIF (5 - 16)				(16) FONDS PERMANENTS NETS			
MARCHANDISES OU MAT. ET FOURN.				(17) DETTES DE STOCKS ET AVANCES			
PRODUITS FINIS				FOURNISSEURS, EFFETS A PAYER			
TRAVAUX EN COURS				AVANCES ET ACOMPTES CLIENTS			
(7) TOTAL DES VALEURS D'EXPLOITATION				(18) CREANCIERS PREVILEGIES			
AVANCES AUX FOURNISSEURS				DETENTION POUR COMPTE			
CLIENTS ET FACTURES A ETABLIR				IMPOTS D'EXPLOITATION DUS			
EFFETS A RECOURVER				AUTRES (ORGANISMES SOCIAUX, PERSONNEL)			
AVANCES POUR COMPTE				(19) AUTRES DETTES A MOINS D'UN AN			
AVANCES D'EXPLOITATION				(20) BENEFICES A DISTRIBUER			
(8) TOTAL DES CREANCES				(DE L'EXERCICE)			
(9) ACTIF CIRCULANT A FINANCER (7 + 8)				(21) PASSIF CIRCULANT FINANCIER			
(10) B.F.R. POSITIF (9 - 21)				(17 + 18 + 19 + 20)			
BANQUE + C.C.P				(10) B.F.R. NEGATIF (21 - 9)			
CAISSE				AVANCES BANCAIRES (CREDITS COURT TERME)			
(11) TOTAL DES DISPONIBILITES				EFFETS FINANCIERS (TOMBEES C.M.T.)			
(12) TOTAL DES ACTIFS CIRCULANTS (9 + 11)				(22) TOTAL DES DETTES FINANCIERES			
				(23) TOTAL DES DETTES A COURT TERME (21 + 22)			

PRINCIPAUX RATIOS

STRUCTURE				SOLVABILITE FINALE			
$\frac{F.R. \times 360}{C.A.} = \text{Nbre. DE JOURS}$				FONDS ENGAGES (F.P. + B.D.C. NANTIS)			
				TOTAL DES DETTES (C/C ET B.D.C. EXCLUS)			
$\frac{B.F.R. \times 360}{C.A.} = \text{Nbre. DE JOURS}$				RENTABILITE			
LIQUIDITE IMMEDIATE				RESULTATS NETS =			
$\frac{\text{ACTIF CUMUL. + DISPONIBLE}}{\text{TOTAL DETTES A C.T.}}$				$\frac{F.P. + C/c + B.D.C. NANTIS}{C.A.}$			
				RESULTATS NETS =			
				C.A.			
				AUTOFINANCEMENT			
				(CASH - FLOW)			

الملحق رقم: 05

MESSAOUDI AZZEDINE
CITE BELLE VUE
EL-OUED
W. EL-OUED

Monsieur : Le Directeur agence
CPA W.EL-OUED

**Objet : Demande de financement d'un projet
Equipement en engins**

Monsieur ,

J'ai l'honneur de venir très respectueusement solliciter le concours bancaire de : 14.679.700.00 DA pour le financement de notre projet du projet équipement en engins à réaliser à EL-OUED.

Ce projet se trouve à une étape de maturité très avancée :

- choix d'implantation du projet réalisé
- offre du fournisseur retenu
- réalisable juste à l'acquisition des équipements

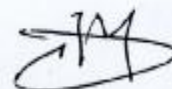
Notre étude a démontré la fiabilité et la rentabilité certaine de ce projet, enfin je vous signale pour j'ai déposé un dossier complet auprès de l'ANDI pour bénéficier des avantages fiscaux. et para-fiscaux.

Dans l'attente,

Je reste disposé à vous produire tous autres documents ou informations que vous estimerez nécessaire au traitement de notre demande de financement.

Veuillez agréer, Monsieur le Directeur, en nos sincère salutation.

L'intéressé





IV ANNEXES

Tableaux Des Comptes De Résultat

L'étude technique précédente du projet se résume des valeur signification claire dans le tableaux
Suivant :

RUBRIQUES	1ere Annee	2eme Annee	3eme Annee	4eme Annee	5eme Annee
Prestation fournies	10,950,000	12,045,000	13,250,000	14,574,000	16,032,000
Matières et F.Cons	1,251,250	1,726,500	2,437,250	2,865,250	3,300,750
Service	230,000	244,000	259,000	274,000	290,000
Valeur Ajoutée	9,468,750	10,074,500	10,553,750	11,434,750	12,441,250
Frais de Personnel	641,996	719,000	805,000	902,000	1,010,000
Impots et Taxes	-	-	-	-	-
Frais Financiers	880,782	880,782	660,568	440,391	220,195
Frais Divers	414,420	440,420	440,420	440,420	440,420
Dotatin aux amortisseents	2,087,100	2,087,100	2,087,100	2,087,100	2,087,100
Resultat Brut	5,444,452	5,947,198	6,560,662	7,564,839	8,683,535
I.B.S	-	-	-	-	-
Resultat Nets	5,444,452	5,947,198	6,560,662	7,564,839	8,683,535
Cash Fow Nets	7,531,552	8,034,298	8,647,762	9,651,939	10,770,635

-Conclusion : le présente projet présente des aspects financier positif car les capitaux engagés ,
ou début de période sont rentabilisés aux maximum .



TABEAU 2 BILAN PREVISIONNEL PASSIF

	DESIGNATION	1ere Année	2eme Année	3 eme Année	4 eme Année	5 eme Année
10	FONDS SOCIAL	6.291.300	6.291.300	9.735.752	13.682.950	18.243.594
13	RESERVE	-	-	-	-	-
18	RESULTAT EN NSTANCE D'AFFECT	-	5.444.452	5.947.198	6.560.622	7.564.839
	TOTAL FONDS PROPRES	6.291.300	11.735.752	15.682.950	20.243.572	25.808.433
521	EMPRUNT BANCAIRE	14.679.700	11.009.775	7.339.850	3.669.925	-
53	DETTES DE STOCKS	5.810.385	1.362.640	988.710	871.690	863.980
54	DETENTIONS POUR COMPTE	-	-	-	-	-
55	DETTES ENVERS LES ASSOCIES	-	-	-	-	-
56	DETTES D'EXPLOITATION	44.999	50.398	56.429	63.242	70.807
57	AVANTAGES COMMERCIALES	-	-	-	-	-
523	AUTRES EMPRUNTS	-	-	-	-	-
	TOTAL DETTES	20.535.084	12.422.813	8.384.989	4.604.857	934.787
	RESULTAT BRUT DE L'EXERCICE	5.444.452	5.947.198	6.560.622	7.564.839	8.683.535
	TOTAL DU PASSIF	32.270.836	30.105.763	30.628.601	32.413.268	35.426.755

TABLEAU 1 BILAN PREVISIONNEL ACTIF



	DESIGNATION	1ere Année	2eme Année	3 eme Année	4 eme Année	5 eme Année
20	FRAIS PRELIMINAIRE	-	-	-	-	-
22	TERRAINS	-	-	-	-	-
240	BATIMENT	-	-	-	-	-
243	MATERIEL ET OUTILLAGE	20.871.000	20.871.000	20.871.000	20.871.000	20.871.000
244	MATERIEL DE TRANSPORT	-	-	-	-	-
245	EQUIPEMENTS DE BUREAU	-	-	-	-	-
247	AGENCEMENT SOCIAUX	-	-	-	-	-
	TOTAL DES INVESTISSEMENT BRUTS	20.871.000	20.871.000	20.871.000	20.871.000	20.871.000
	AMORTISSEMENTS	2.087.100	4.174.200	6.261.300	8.348.400	10.435.500
	INVESTISSEMENTS	18.783.900	16.696.800	14.609.700	12.522.600	10.435.500
31	MATIER ET FOURNITURES	1.318.600	1.485.900	1.562.700	1.721.400	1.910.800
	TOTAL DES STOCKS	1.318.600	1.485.900	1.562.700	1.721.400	1.910.800
42	CREANCES D'INVESTISSEMENT	-	-	-	-	-
43	CREANCES DE STOCKS	-	-	-	-	-
46	AVANCES D'INVESTISSEMENT	-	-	-	-	-
47	AVANCES SUR CLIENTS	6.329.500	7.615.800	9.118.300	10.091.750	11.500.400
48	DISPONIBILITES	5.838.836	4.307.263	5.337.901	8.167.478	11.580.055
	TOTAL DES CREANCES	12.168.336	11.923.063	14.456.201	18.169.228	23.080.455
	TOTAL DE L'ACTIF	32.270.836	30.105.763	30.628.601	32.413.268	35.426.755