التسويق المصرفي



قسم المصارف والتأمين

السنة الرابعة

منشورات جامعة دمشق
كلية الاقتصاد

التسويق المصرفي

الدكتور
عبد الرزاق حسن حساني

جامعة دمشق

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

فهرس المحتويات

الباب الأول

أسس التسويق المصرفي 19

الفصل الأول- مفهوم تسويق الخدمات المصرفية 21

أولاً – مفهوم الخدمات 23

1- تعريف الخدمات 23

2- الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات 24

3- خصائص الخدمات 25

ثانياً – مفهوم للتسويق المصرفي 26

ثالثاً- مزيج التسويق المصرفي 30

1 – الخدمة المصرفية 31

2 – السعر 32

3 – التوزيع 33

4- الترويج 34

5- خدمة العملاء 35

6 – العنصر البشري 35

7 – العمليات 35

رابعاً – منهجيات تنفيذ التسويق المصرفي 36

1- المنهجية الموجهة بالإنتاج 36

2- المنهجية الموجهة بالبيع 36

3 – المنهجية الموجه بالخدمة المصرفية (جودة الخدمة) 37

4 – المنهجية الموجه بالعميل 37

5- المنهجية الموجهة بمفهوم التسويق الحديث 38

41 **الفصل الثاني – البيـــئة التسويقية**
43 أولاً– مفهوم البيئة التسويقية
44 1– البيئة الداخلية للمصرف
44 2– البيئة الخارجية للمصرف
45 ثانياً – متغيرات البيئة الداخلية
45 1– الأهداف
46 2– موارد المصرف المختلفة
46 2–1– الموارد المالية
47 2–2– الموارد البشرية
47 2–3– الموارد المادية
47 2–4– سمعة المصرف
48 3– التنظيم
48 ثالثاً – متغيرات البيئة الخارجية على المستوى الاقتصادي الكلي
49 1– العوامل الاجتماعية والثقافية
50 2–العوامل الاقتصادية
51 3– المستوى التكنولوجي
52 4– ظروف المنافسة
54 5– العوامل السياسية
55 6 – التشريعات والإجراءات التنظيمية
56 رابعاً– نتائج تحليل البيئة التسويقية
59 الباب الثاني
سلوك العملاء وتجزئة الأسواق
61 **الفصل الثالث – السلوك الشرائي للمستهلكين**
61 أولاً ــ من هو المستهلك

ثانياً ــ الخدمات المصرفية التي يتعامل فيها الأفراد 64
ثالثاً ــ ماذا يشتري الأفراد 64
رابعاً – من يتخذ قرار الشراء 64
خامساً – آلية اتخاذ قرار الشراء 66
1ــ الشعور بالحاجة 67
2 ــ جمع المعلومات 68
3 ــ تقييم البدائل 69
4 ــ قرار الشراء 69
5ــ تقييم نتائج قرار الشراء 70
سادساً – اتجاهات السلوك الشرائي لدى الأفراد وأبرز أنماطهم 71
1- الاتجاهات السلوكية الرئيسية 71
1-1-السلوك المرتبط بالشراء الاعتيادي 71
1-2-السلوك المرتبط بالشراء لمواجهة مشكلة بسيطة 72
1- 3- السلوك المرتبط بالشراء لمواجهة مشكلة معقدة نسبياً 72
2- أهم أنماط العملاء وطرق التعامل معهم 73
1 – العميل السلبي 73
2- العميل المتشكك 74
3- العميل المرح 74
4- العميل المندفع 75
5- العميل المتردد 76
6- العميل الغضبان 77
7- العميل المتسوق 78
8- العميل العاطفي 79
9- العميل العنيد 79
10- العميل المفكر الصامت 80

الفصل الرابع – السلوك الشرائي للمنظمات 85

أولاً – مفهوم المنظمة 88

ثانياً – خصائص السلوك الشرائي للمنظمة 87

ثالثاً– الاتجاهات السلوكية لشراء المؤسسات 90

رابعاً – آلية اتخاذ قرار الشراء 90

خامساً –كيف يستغل المصرف الفرصة لتمويل المنظمة 92

سادساً– دوافع تعامل المنظمة مع المصرف 93

الفصل الخامس – تجزئة السوق المصرفية واستراتيجياتها 97

البحث الأول – مفهوم السوق وأهمية تجزئته 99

أولاً– مفهوم السوق 99

ثانياً– تجزئة السوق 101

ثالثاً – شروط تجزئة السوق 102

رابعاً – أهداف تجزئة السوق 103

خامساً – أسس تجزئة السوق 103

1– أسس تجزئة سوق الأفراد 104

1–1– تجزئة السوق وفق الصفات العامة 104

أ – العوامل الجغرافية 104

ب– العوامل السكانية والاجتماعية 105

ت– العوامل السلوكية 106

1–2– التقسيم حسب الصفات الخاصة بالخدمة 107

أ– المنافع المتوقعة 107

ب– معدل الاستخدام 107

ت – الولاء 108

2– أسس تجزئة السوق لقطاع المؤسسات 108

البحث الثاني – إستراتيجيات الأسواق المستهدفة 111

أولاً – تحديد الأسواق المستهدفة 111
ثانياً – تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة 113
1– إستراتيجية التسويق الموحد 113
2– إستراتيجية التسويق المتنوع 113
3– إستراتيجية التسويق المركز 114
ثالثاً – العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات السوق المستهدف 115
رابعاً – اختيار السوق المستهدف 115
خامساً– الحصة السوقية للمصرف 116

الباب الثالث 119

إستراتيجيات المزيج التسويقي

الفصل السادس– إستراتيجيه المنتجات المصرفية 123

البحث الأول – في مفهـوم الخدمة المصرفـية 125

أولاً – تعريف الخدمة 125
ثانيـاً ـ أنـواع الخدمـات المصـرفية 127
ثالثـاً ـ مزيـج الخدمـات المصـرفية 125
رابعـاً– دورة حيـاة الخدمـة المصـرفية 128
1– مراحـل دورة حيـاة الخدمة 129
1– 1 – مرحلـة التقـديم 130
1–2– مرحلـة النمـو 130
1–3– مرحلـة النضـوج 131
1–4– مرحلـة الانحـدار (التدهـور) 131
2–الأشكال المختلفة لدورة حياة الخدمة 131
خامساً – إسـتراتيجية تقديـم الخدمـات المصـرفية 132
1–إسـتراتيجية التغلغـل 133

2-إستراتيجية تنمية الأسواق 133
3-إستراتيجية تطوير الخدمات 134
4-إستراتيجية التنويع 134
البحث الثاني – تطوير الخدمات المصرفية 137
أولاً – مناهج تطوير الخدمات المصرفية 137
1- التطوير بالإضافة 137
2- التطوير بالحذف أو الإلغاء 137
3- التطوير بالدمج 138
ثانياً – مراحل تقديم خدمة مصرفية جديدة 138
1- تجميع الأفكار والمعلومات 138
2- تصنيف و تنقية الأفكار 139
3- مرحلة التحليل الاقتصادي 141
4- تحديد المواصفات الفنية للخدمة 141
5- تجربة واختبار الخدمة (الاختبارات التسويقية) 142
6- تقديم الخدمة بالشكل النهائي (التقديم التجاري) 142
7- مرحلة التقييم والمراجعة 143
الفصل السابع – إستراتيجية تسعير الخدمات المصرفية 145
البحث الأول – تحديد الأسعار 147
أولاً- أهمية التسعير 147
ثانياً – تعريف السعر وأنواعه 148
ثالثاً – أهداف التسعير 149
رابعاً- العوامل المحددة لأسعار الخدمات المصرفية 149
1- التكاليف الإدارية والمالية 150
2- ظروف السوق 151
3- مرونة الطلب على الخدمة 151

4- درجة تدخل المصرف المركزي 152
5 - مجموعة العوامل المصرفية الخاصة 153
خامساً - طرق تحديد الأسعار 153
1 - التسعير وفق منهج التكاليف 154
2 - التسعير طبقاً لمدخل السوق 154
3 - التسعير على أساس تقليد المنافسين 155
4 - التسعير وفقاً للمنفعة المتوقعة من العملاء 155
5- التسعير وفق مجموعة الخدمات 155
سادساً - الإطار العام لتحديد الأسعار 156
البحث الثاني - سياسات التسعير 157
أولاً - مراجعة الأسعار الحالية 157
ثانياً - تسعير الخدمات الجديدة 157
1 - إستراتيجية الكشط 158
2- إستراتيجية التغلغل في السوق 159
3 - إستراتيجية التسعير حسب القيمة المدركة 160
الفصل الثامن - ترويج الخدمات المصرفية 161
أولا- مفهوم الترويج وأهميته 163
ثانياً- أهداف الترويج 166
ثالثاً- عناصر المزيج الترويجي 167
1- الإعلان 167
1-1- أنواع الإعلان 168
1-2- وسائل الإعلان 169
1-3- الإعلان الناجح 170
2- الإعلام (الدعاية) 171
3- البيع الشخصي 172

3-1- وظيفة البيع 173
3-2- عوامل نجاح موظف المبيعات 174
4 - تنشيط المبيعات 174
5 - العلاقات العامة 175
الفصل التاسع - إستراتيجية التوزيع 177
أولا- مفهوم التوزيع المصرفي وأهميته 179
1- مفهوم التوزيع 179
2- أهمية التوزيع 180
ثانياً- منافذ توزيع الخدمة المصرفية 181
1- قنوات التوزيع التقليدية 183
1-1- فروع المصرف 183
أ- فروع الدرجة الأولى 184
ب- فروع الدرجة الثانية 184
ت- فروع الدرجة الثالثة 184
2- قنوات التوزيع الحديثة (المرتكزة إلى التكنولوجيا) 185
2-1- وحدات الصرف الآلي 186
2-2 - تقديم الخدمة عبر حاسب المنزل/المكتب 186
2-3- نقاط البيع الإلكترونية 187
2-4- الهاتف والفاكس 187
2-5- الإنترنت 187
3- التحديات التي تواجه المصارف في استخدام التكنولوجيا 188
ثالثاً - سياسة تغطية الأسواق/كثافة التوزيع 189
1- التوزيع المكثف 189
2- التوزيع الانتقائي 190

190 رابعاً – معايير اختيار منافذ التوزيع

190 أ- المعايير العامة

191 ب- المعايير المتعلقة بالفروع

192 خامساً – التخطيط لافتتاح فرع جديد

197 الباب الرابع

إدارة النشـــاط التســـويقي

199 **الفصل العاشر- تخطيط النشاط التسويقي للمصرف**

201 أولاً- أهمية التخطيط ومفهومه

202 ثانياً – تصميم وإعداد الإستراتيجية التسويقية

203 ثالثاً – خطوات إعداد الإستراتيجية

203 1-المرحلة الأولى – الخطوات الأساسية

206 2-المرحلة الثانية – الخطوات التنفيذية لإعداد الإستراتيجية

206 1-دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف

206 2-دراسة وتحليل العملاء وتقسيم السوق

206 3-دراسة وتحليل المنافسين

211 4- تقدير الطلب على الخدمات (التنبؤ بالمبيعات)

213 5-تحديد الفرص التسويقية

215 6-كتابة الإستراتيجية التسويقية

215 7-إعداد الموازنة التقديرية

215 رابعاً- تدريب عملي على إعداد الخطة الإستراتيجية

227 **الفصـــل الحـــادي عشـــر- التنظيـــم الإداري لوظيفـــة التســـويق**

229 أولاً – الوحدة التنظيمية للتسويق المصرفي

ثانياً – الاعتبارات الرئيسية في تنظيم الإدارة التسويقية 230
ثالثا – الطرق المختلفة لتنظيم الإدارة التسويقية 232
1- التنظيم الوظيفي 232
2- التنظيم على أساس المنتجات 233
3- التنظيم حسب نوع العملاء 236
4- التنظيم الجغرافي 237
الفصل الثاني عشر- الرقابة على النشاط التسويقي 239
أولاً – مفهوم الرقابة وأهميتها 241
ثانياً – آلية الرقابة 242
ثالثاً – أنواع الرقابة التسويقية 243
1- الرقابة الإستراتيجية 243
2- الرقابة السنوية على الخطة التسويقية 244
3- الرقابة على فاعلية الأداء 244
الفصل الثالث عشر- التسويق الإلكتروني 247
أولاً – التجارة الإلكترونية 249
1- مفهوم التجارة الإلكترونية وأشكالها 250
2- البنية التحتية للتجارة الإلكترونية 251
ثانياً – التسويق الإلكتروني 252
1- مفهوم التسويق الإلكتروني 253
2- متطلبات تأسيس منافذ التوزيع الإلكترونية 254
3- الفرص والتحديات التي تواجه التسويق الإالكتروني 256
3-1 – الفرص التسويقية عبر الإنترنت 257
3-2- تحديات التسويق الإلكتروني 258
ثالثاً – التسويق الإلكتروني للخدمات المصرفية 259
1- العمل المصرفي الإلكتروني 259

2- التشغيل الآلي للموقع 261
3- التوزيع الإلكتروني عبر الإنترنت 261
4- المضمون الإعلامي للموقع الإلكتروني 263
5- الدفع الإلكتروني 264

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

Damascus University

مقـــدمـــة

يتزايد الاهتمام بتسويق الخدمات المصرفية على نحو مستمر مـــع تنـــامي الوعي لدى إدارات المصارف بأهمية العملاء، وبارتفاع حـــدة المنافســـة بـــين المصارف لاجتذاب هؤلاء العملاء واستمرار تعاملهم معها. وفضلا عن كل ذلك فغن التسويق الناجح يضمن للمصارف البقاء في السوق، بل وزيـــادة حصـــتها السوقية.

لقد حرص المؤلف على أن يشمل الكتاب مختلف الموضوعات الرئيســـية في التسويق المصرفي بحيث يغطي الجوانب النظرية التي قسمت إلـــى أربعـــة أبواب رئيسية وقد تضمن كل باب مجموعة من الفصول والبحوث.

لقد تضمن الباب الأول، أسس التسويق المصرفي حيث تم التركيز علـــى مفهوم التسويق وتحليل البيئة التسويقية من خلال الفصلين الأول والثاني.

واشتمل الباب الثاني على دراسة سلوك العملاء وتجزئة الأســـواق ، نظـــراً لأن نجاح أي مصرف إنما يتوقف على مدى قدرته في تحديد العمـــلاء المســـتهدفين والمحافظة عليهم، ومراعاة التبـــاين فـــي ســـلوك العمـــلاء وبالتـــالي تحديـــد الاستراتيجيات المناسبة لكل نوع من العملاء ، وكان ذلك موضـــوعاً للفصـــول الثالث الرابع والخامس.

وفي الباب الثالث يتناول المؤلف وعلى مدار أربعة فصول استراتيجيات عناصر المزيج التسويقي الرئيسية التي تشمل المنتجات المصـــرفية والتســـعير والترويج والتوزيع.

أما في الباب الرابع فيتركز البحث على التخطيط الاستراتيجي للتســـويق المصرفي على اعتبار أنه يعتبر الأساس في نجاح العمل المصرفي؛ فـــالتخطيط الاستراتيجي يتمثل في الخطة الطويلة الأجل التي تنطوي على تحديـــد رســـالة

المصرف وأهدافه، وتحديد الأساليب التي سيتبعها لتحقيق الأهداف المرسومة ، كما تنطوي الإستراتيجية على إعداد الخطط والبرامج السنوية وغيرها من السياسات الموافقة لذلك ، ويغطي الكتاب هذه الموضوعات في ثلاثة فصول تتناول التخطيط والتنظيم الإداري للتسويق والرقابة عليه.

ونظراً لما يشهده العالم اليوم من تحولات اجتماعية واقتصادية عميقة في سياق ثورة المعلومات والاتصالات. ونتيجة لاتجاه الاقتصاد العالمي نحو الاقتصاد الالكتروني الذي تأثرت به كل جوانب الحياة الاقتصادية ومنها التسويق المصرفي، كان لابد من تناول خطة الكتاب لموضوع التسويق الالكتروني في فصل مستقل.

مع إتمام هذا العمل المتواضع لا يفوت للمؤلف الاعتراف بالجميل للزملاء في قسم المصارف والتأمين وخصوصاً الأستاذين الدكتور علي كنعان، والدكتور عبد الرزاق القاسم، ومن قسم الإدارة الدكتور محمد الجاسم لما بذلوه من جهد في تحكيم هذا العمل وما قدموه من ملاحظات قيّمة ليظهر بهذا الشكل وإنّ أي ملاحظات أو أخطاء تبقى على مسؤولية الباحث .

والله من وراء القصد

عبد الرزاق حساني

الباب الأول

أسس التسويق المصرفي

تلعب وظيفة التسويق دوراً رئيسياً في نشاط أي مؤسسة اقتصادية سواء كانت إنتاجية أو خدمية، بل يتوقف نجاح المؤسسة على مقدرتها في فهم النشاط التسويقي وفي وضع الإستراتيجية المناسبة له، وفي إدراك العوامل المؤثرة في ذلك؛ وإن أي قصور في فهم التسويق لدى إدارة المؤسسة أو إهمالها لإدراك عناصر البيئة التي تعمل فيها يؤثر سلباً في نتائج أعمالها ويحد من قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة.

وفي هذا الباب سنتناول بالدراسة مفهوم التسويق المصرفي، والبيئة من خلال الفصلين الأول والثاني.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الأول

مفهوم تسويق الخدمات المالية

أهداف تعليمية:

- ✓ مفهوم الخدمات
- ✓ مفهوم التسويق
- ✓ طبيعة الخدمات المصرفية
- ✓ المزيج التسويقي
- ✓ منهجيات التسويق

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

مفهوم تسويق الخدمات المالية

أولاً- مفهوم الخدمات

1- تعريف الخدمات :

يمكن تعريف الخدمات من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أو أداء يقدم من طرف إلى طرف آخر، وهذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطاً أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس. وعلى سبيل المثال عندما نستأجر حجرة في أحد الفنادق لا نأخذ شيئاً عندما نغادر الفندق وكل ما نحصل عليه من هذا الفندق هو تجربة ضيافة قضيناها فيه لفترة معينة وهو شيء غير ملموس. والمنطق ذاته ينطبق على الخدمات التي يقدمها المحامون والمستشارون الماليون هي خدمات غير ملموسة على الرغم من أن جهود هؤلاء يمكن أن تظهر في شكل تقرير ملموس في النهاية. غير أن جوهر الخدمة هو أن العميل يشتري القدرة الذهنية أو الفكرية للمحامي أو المستشار المالي.

ويمكن تصنيف ما يتم تداوله في الأسواق من سلع وخدمات أو مزيجاً منها إلى أربع فئات أساسية:

أ- سلع مادية ملموسة بالكامل، ومن أمثلة ذلك معجون وفراشي الأسنان والصابون والطعام وغيرها من السلع التي لا يصاحبها أي نوع من الخدمات.

ب- سلع مادية ملموسة يصاحبها خدمة أو أكثر مكملة لجذب العملاء، ومن أمثلتها السلع المعمرة كالسيارات والتجهيزات المنزلية التي يصاحبها دائماً خدمة الصيانة والضمان وتوفير قطع الغيار، مع مراعاة أنه كلما كانت السلع معقدة من الناحية الفنية كالسيارات وأجهزة الحاسب الآلي، كلما زادت أهمية الخدمات المصاحبة لها؛ كخدمات التسليم والصيانة والتركيب وخدمات التدريب والضمان أو الكفالة وغيرها.

ت- خدمة في المقام الأول يصاحبها سلع أخرى مكملة. ومثال ذلك خدمة الطيران حيث يشتري العملاء خدمة النقل بالدرجة الأولى. ويتم نقل الركاب إلى الأماكن التي يرغبونها دون تملك شيء ملموس مقابل ما دفعوه ومع ذلك تشمل الرحلة تقديم بعض السلع والمنتجات الملموسة كالوجبات الغذائية والمشروبات والمجلات والصحف وغيرها، كما يتطلب تقديم الخدمة استخدام سلعٍ رأسمالية ضخمة كالطائرات ومركبات شحن البضائع.

ث- خدمات خالصة بالكامل، مثل الخدمات الصحية كالطب النفسي والعلاج الطبيعي ... وغير ذلك من الخدمات التي يندر أن يصاحبها تقديم أي نوع من السلع.

2- الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات :

نبين فيما يلي أهم الفروق بين السلع والخدمات.

السلع	الخدمات
أشياء ملموسة وتبرز قيمتها من حقيقة أنه يمكن حيازتها، أي أنه يحدث نوع من النقل المادي للملكية من البائع إلى المشتري، وكذلك من خلال الاستعمال المتكرر.	غير ملموسة غالباً وذلك لأنها عبارة عن أنشطة أو تصرفات أو جهود. ومن الصعوبة بمكان حيازتها، وتكمن قيمة الخدمة أو جوهرها في المنفعة المترتبة على الخدمة في التجربة التي يعيشها العميل.
يمكن تخزين السلع للاستعمال المتكرر، كما يمكن تخزين الفائض من بعضها في وقت ما حتى وقت آخر.	الخدمات عادة غير قابلة للتخزين ، فالطاقة غير المستغلة في مجال الخدمات لا يمكن تخزينها ولا يمكن بالتالي تحويلها من وقت إلى آخر. فالمقاعد

	الشاغرة في الطائرة تتلاشى فرصة الاستفادة منها بمجرد إقلاع الطائرة.
تخضع لمواصفات معينة وهناك انفصال بين المنتج والمستهلك ويتم الاتصال بينهما عن طريق الوسطاء وبالتالي فإن هناك فاصلاً زمنياً بين إنتاج السلع واستهلاكها، يتم خلال هذا الفاصل نقل وتخزين السلع	لا يمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة. إذ لا يمكن فصل الطبيب عن الخدمة التي يقدمها للمريض فالشخص مقدم الخدمة ينتج ويوزع الخدمة في نفس الوقت. كما يتم إنتاج واستهلاك الخدمة في نفس الوقت.
يمكن إحداث قدر كبير من النمطية في السلع وبالتالي يمكن إنتاج السلع على نطاق واسع واستخدام أساليب الرقابة على الجودة بسهولة .	تختلف في الجودة بمرور الوقت ولذلك لا يمكن ضمان النمطية الدائمة في جودة الخدمة، وذلك بسبب اعتماد الخدمة على مقدمها وكذلك اشتراك الشخص متلقي الخدمة من خلال تشخيص احتياجاته .

3- خصائص الخدمات[1]:

أ- **غير ملموسة**، أو غير مجسدة، وبالتالي فهي تفتقر إلى المكونات المادية. وبمعنى آخر لا يمكن تخزين الخدمات أو عرضها في المحلات، وبالتالي توجد صعوبة كبيرة من قبل العميل بتجربتها أو الحكم عليها بذاتها، لذلك يجب على مقدم الخدمة التركيز على المنافع التي يمكن أن يستفيد منها العميل (الزبون) وبذل جهود ترويجية كبيرة لخلق انطباع جيد عن الخدمات، ومساعدة العملاء على إدراك أبعاد هذه الخدمات[2].

ب-**مستهلكة**: أي لا يمكن تخزينها لاستخدامها في المستقبل، وتهلك بالاستخدام وهي غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى.

---

1 - لمزيد من التفاصيل انظر الحداد، عوض بدير: تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999، ص48-54.

2 - التلة، غازي: الخدمات المصرفية الإلكترونية. المصارف والمال، مجلة تصدر عن جمعية المصارف الليبية، العدد الثالث، لعام 2006 ص، 37-39 .

ت- **تكاملية الإنتاج والتوزيع:** أي تلازم الخدمة لدى منتجها ومقدمها ومستخدمها، أي أن إنتاج الخدمة وتسويقها يتم في نفس الوقت من قبل الشخص أو المؤسسة ذاتها وبالتالي فإن البيع الشخصي وغيرها من وسائل الاتصال المباشر يعتبر الوسيلة الممكنة والرئيسة المستخدمة في التوزيع (المعايشة بين مقدم الخدمة والزبون) فالزبون لا يستطيع أن يتداول الخدمة مع طرف الثالث.

ثانياً- مفهوم التسويق المصرفي[1].

يعتبر التسويق المصرفي من العلوم الحديثة والذي برز وتطور تلبية لاحتياجات المؤسسات المصرفية، من أجل المحافظة على بقائها وخلق فرص بيعية كبيرة، والعمل في بيئة تنافسية، وتنامي الوعي المصرفي لدى الزبائن وحاجتهم إلى إشباع متطلباتهم. وفي البداية نرى من المفيد الإشارة إلى مفهوم التسويق بشكل عام الذي يشكل مدخلاً لتعريف التسويق المصرفي؛ فالتسويق يعتبر أحد أهم الوظائف الإدارية ويعبّر عن مجموعة الأنشطة والعمليات المرتبطة بعملية انتقال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المنتفع بهما.

وينطوي هذا التعريف على اعتبار، أن التسويق مفهوماً عاماً تقوم به جميع مؤسسات الأعمال بشكل أو بآخر، وتتضمن مجموعة الأنشطة – من الناحية التقليدية – كل ما من شأنه جذب الطلب على السلع والخدمات (كالتعبئة والتغليف، والترويج، والتوزيع، والبيع الشخصي. ....).

وبشكل عام يمكن إيجاز مفهوم التسويق في النقاط الرئيسية التالية:-

"التسويق وظيفة إدارية تقوم على أساس اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحقيق الكفاية الإنتاجية؛

---

1 - سوف نقتصر في البحث على تسويق الخدمات المصرفية لأنها تشكل الجزء الأكبر من الخدمات المالية وأن ما ينطبق على الخدمات المصرفية من تحليل للأنشطة والعمليات .... مشابه تماما تقريبا لبقية الخدمات المالية.

التسويق نوع من أنواع الإنتاج حيث ينطوي على مجموعة من الأنشطة الرامية إلى خلق المنافع الاقتصادية[1]؛

إن التسويق نقطة البداية في تخطيط سياسات الإنتاج ونقطة النهاية في الحكم عليها، لأنه ليس ثمة فائدة ملموسة من إنتاج السلع والخدمات إذا لم تجد طريقها – في النهاية– إلى المستهلك لاسيما وأن بقاء المشروع واستمراره رهن بقدرته على إنتاج السلع والخدمات التي يحتاجها (المستهلك) باعتباره سيد السوق"2.

أما التسويق المصرفي فيقع ضمن إطار تسويق الخدمات إلا أن مجالات تطبيقه تتسم بصفات أو بخصائص مميزة تستدعي تطبيق المبادئ العامة، والأسس العلمية للتسويق بما يتفق مع طبيعة النشاط المصرفي، كما تتطلب أيضا تطوير المبادئ التسويقية الخاصة بأنشطة المصارف ومنتجاتها المختلفة، لكن ماذا بشأن الخدمات المصرفية التي هي محل دراسة التسويق المصرفي؟.

نشير بداية إلى أن الخدمة ذات طبيعة خاصة وبالتحديد أنها غير ملموسة ومستهلكة، ولا يمكن فصلها عن مقدمها ومتنوعة في جودتها. وتختلف جودة الخدمة من مصرف لآخر بل من زبون لآخر. فعملية فتح الحساب هي ذاتها لدى مختلف المصارف ولكن السرعة والدقة، وحسن التعامل مع الزبون، وجودة تقديم الخدمة، تتباين حسب المصرف أو الفرع أو الموظف. ومن هنا يبدو لنا من الضروري التوقف عند تعريف الخدمات وخصائصها.

ـ تعريف التسويق المصرفي:

يقصد بالتسويق المصرفي، مجموعة النشاطات التي تنطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية في الحاضر والمستقبل، وعلى تقييم حاجات العملاء أو الزبائن، وعلى تحديد أهداف المصرف، وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، وبالإضافة إلى كل

---

1 – كالمنفعة المكانية عندما يتم نقل السلع من مكان الإنتاج إلى أماكن التوزيع والاستهلاك، أو توزيع الخدمات في أماكن مختلفة. والمنفعة الزمانية التي ترتبط بتخزين السلع للاستهلاك أو الاستخدام في أوقات مختلفة.

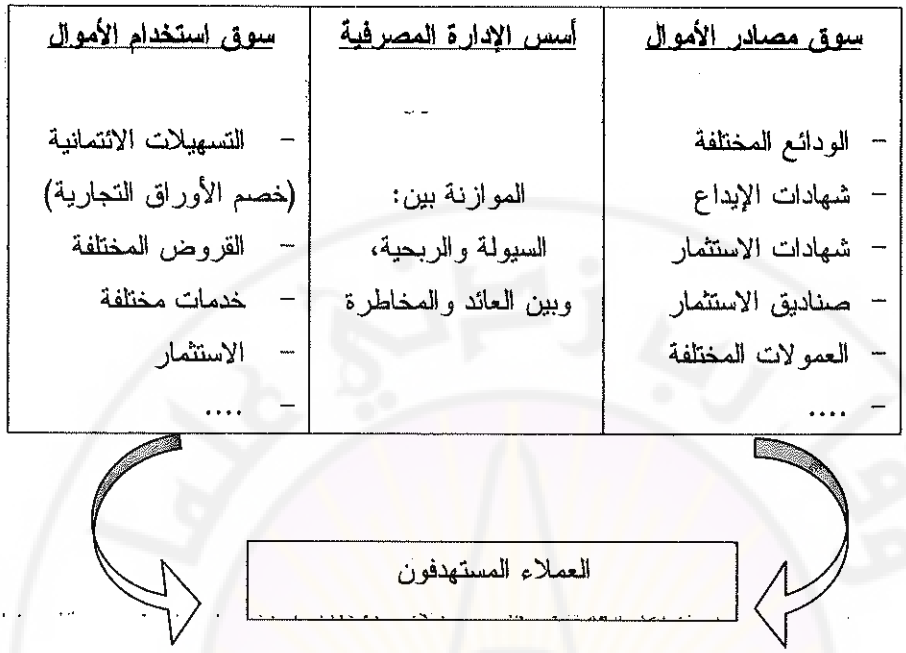
2 – الناشد، محمد: التسويق وإدارة المبيعات. منشورات جامعة حلب، 1983، ص 5-6.

ذلك إدارة الخدمات المصرفية بالطرق التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط. وبناء على ذلك فإن التعريف يرتكز على محورين رئيسين يتمثلان في ربحية المصرف، ورضا العملاء[1]:-

أ - ربحية المصرف: ترتبط الربحية بشكل أساسي بتحديد الأسواق التي يعمل بها المصرف، فالمجالات التي تمارس فيها البنوك نشاطاتها تكتسب أهمية كبيرة سواء من حيث تحديد الموارد والإيرادات (الودائع، العمولات، رسوم التحويل. ...) أو من حيث توظيف هذه الأموال (الائتمان، المحفظة المالية، أسهم، سندات، أوراق مالية، الاستثمار في مشروعات ....). وهكذا فإن الهامش بين تكلفة الحصول على التمويل وإيرادات التوظيف تشكل المصدر الأساسي لأرباح المصرف، انظر الشكل رقم (1) الذي يوضح الدور التسويقي المزدوج للمصرف عبر سوقي مصادر الأموال واستخداماتها.

كما يمكننا القول إنه يوجد سوقان رئيسيان حسب أنواع العملاء حيث نجد سوق التجزئة ويختص بالتعامل مع الأفراد، وسوق قطاع الأعمال، (سوق المنظمات)، وفي إطار كل سوق توجد تقسيمات مختلفة على نحو ما سنبين تفصيلاً في الفصلين الثالث والرابع.

1 - معلا، ناجي: الأصول العلمية للتسويق المصرفي. (الناشر، المؤلف) عمان 2001 ص37-39



الشكل (1) الدور التسويقي المزدوج للمصرف

ب – أماً رضا العملاء فيكتسب أهميته من كون العملاء هم مصدر تحقيق إيرادات المصرف، وبالتالي فإن المحافظة على العملاء الحاليين واحترامهم ومعاملتهم بحفاوة وتكريم تشكل عاملاً حاسماً في المحافظة عليهم بمعنى أنها تحول دون انتقالهم للتعامل مع المصارف المنافسة، فضلاً عن استقطاب عملاء جدد يشكّلان حجر الزاوية بل محور التسويق المصرفي الحديث.

ويمكن إبراز مفهوم التسويق المصرفي من خلال خمسة جوانب رئيسية:

1. التسويق المصرفي نظام متكامل: بمعنى أنه ينطوي على برامج تستهدف تحقيق غايات محددة (أهداف/مخرجات) ويستلزم تحقيق هذه الأهداف توفر إمكانيات وموارد مالية وبشرية بما تملكه من معارف، ومهارات.

2. مجموعة من الأنشطة المصممة بشكل مسبق: أي استخدام منطق التخطيط العلمي ويجب أن يشكل فلسفة إدارية تلتزم مقاييس الأداء المؤسساتي وليس الفردي أو المصالح الشخصية.

3. عملية ديناميكية تندمج في مختلف جوانب البيئة (ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، تقنية) تهدف باستمرار لإشباع حاجات العملاء المختلفة، بمعنى مراعاة شرائح الزبائن والتكيف مع الأجيال ...

4. يهدف التسويق المصرفي إلى تحقيق الربحية عن طريق العملاء والتركيز على التوازن بين الربحية وإشباع حاجات الزبائن.

5. اغتنام الفرصة الممكنة: إن مراعاة المصرف لحصته في السوق المصرفي تتطلب منه أن يقوم بأنشطة غير ربحية ولكنها ضرورية أو مكملة (رعاية أنشطة اجتماعية، أو صحية، أو ثقافية وعلمية، أو تبني حملة ترويجية لحماية البيئة، أو لمنع التدخين ....).

ثالثاً: مزيج التسويق المصرفي:

المزيج التسويقي يشكل مجموعة العمليات الهادفة إلى توفير الخدمة بما يحقق تعظيم ربحية المصرف بالتوازي مع تحقيق أعلى مستوى من رضا الزبائن.
يتفق معظم المصرفيين والمؤلفين تقريباً على العناصر الأساسية التي تشمل: المنتج (الخدمات المصرفية)، والسعر، والتوزيع، والترويج. ويضيف بعض المؤلفين ثلاثة عناصر أخرى لمزيج التسويق ويتمثل في: العنصر البشري، وخدمة العملاء، والعمليات.

يجب أن ترتبط عناصر التسويق المصرفي بشكل متوازن فيما بينها بحيث تعكس الأهمية النسبية ودور كل منها في تصميم السياسة التسويقية التي يجب أن تنسجم مع الواقع والبيئة التي يعمل بها المصرف وفيما يلي توضيح لكل من هذه العناصر:

1 – الخدمة المصرفية:

تشكل الخدمة محور التسويق المصرفي بالنظر إلى خصائصها وما تتميز به من فوائد ومنافع، تمثل مجموعة العمليات ذات المضمون المنفعي الكافية ضمن مجموعة النشاطات الملموسة وغير الملموسة التي يستطيع أن يدركها العملاء من خلال دلالتها المنفعية التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية. ومن أهم الخدمات:

أ- **خدمات مصرفية تقليدية على سبيل المثال لا الحصر:**

1- فتح الحسابات المصرفية (جاري ، توفير)
2- الحوالات المصرفية أي استلام وتسليم النقود من مكان لآخر
3- منح دفاتر الشيكات
4- التسليف المصرفي بمختلف أنواعه
5- دفع وتحصيل قيم الشيكات وأوامر الدفع
6- ....

ب- **خدمات مصرفية متطورة:**

1- الصراف الآلي (ATM)
2- نقاط البيع الإلكترونية (POS)
3- الحاسب الشخصي المنزلي
4- الصيرفة عبر الهاتف
5- الصيرفة عبر الإنترنت
6- .....

إن خصوصية الخدمة تؤثر على مختلف العناصر الأخرى وتلعب دوراً هاماً في صياغة وتصميم إستراتيجية التسويق.

فالخدمة المصرفية منتج غير ملموس أي أن تسويقها ذو طبيعة خاصة حيث يلعب البعد الشخصي لدى كل من الزبون أو العاملين لدى المصرف دوراً هاماً في بيع هذه الخدمة التي تتطلب مهارات مميزة من أجل تجسيد مزايا فريدة لهذه الخدمة على الرغم من أن جوهرها نمطي وتقدمها جميع المصارف لأنها ذات طبيعة واحدة (فتح

الحساب الجاري مثلاً)، ولكن التميز في إقناع الزبون فعلاً من حيث تقديمها بنوعية جيدة (سرعة، دقة، إتقان، احترام. ...)، وهذا ما يشكل معياراً للتفريق في أداء الخدمة بين مصرف وآخر بل بين فرع وآخر وتشكل الميدان الرئيس للمنافسة المصرفية.

2 – السعر:

يعرف السعر بأنه القيمة النقدية التي يدفعها العميل (الزبون) مقابل حصوله على الخدمة. وبتعبير آخر هو القيمة التي يكون العميل مستعداً لدفعها أو مبادلتها مع مجموعة المنافع المرتبطة بانتفاعه من الخدمة. وفي واقع الأمر توجد عدة أسعار تستخدم في النشاط المصرفي:-

- أسعار الفائدة المدفوعة على الودائع المختلفة.
- سعر الخصم المدفوع للمصرف المركزي لقاء إعادة الخصم أو الاقتراض.
- أسعار الفائدة التي يقبضها المصرف مقابل القروض الممنوحة للزبائن.
- العمولات، مثل عمولة تحصيل شيكات، أوراق مالية ....
- رسوم خدمات، كتأجير خزائن، حوالات، رسوم تحويل قطع أجنبي.

وللتسعير أثره الهام في تسويق الخدمة سواء من حيث تحديد وتحليل حجم التعامل بالخدمات والأرباح، وتحليل الكلفة والمردود، والبدائل المتاحة، والمقارنة بين كلفة القرض بين مصرف وآخر مثلاً.

وتهدف سياسة التسعير إلى تعظيم الربح، وتوسيع الأعمال المصرفية، واستقطاب الودائع، وتدعيم المركز التنافسي. كما يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية عند تحديد الأسعار:-

- تكاليف التمويل. أي كلفة الحصول على الموارد المالية، وكلف التشغيل، والرواتب والأجور، الدعاية والإعلان، والنفقات الإدارية، والعمولات المدفوعة و..
- ظروف المنافسة (تنافسية كاملة، احتكارية، احتكار القلة، احتكار مطلق).
- الطلب على الخدمات المصرفية ومرونة هذا الطلب.

- التشريعات القائمة ودرجة تدخل السلطة النقدية (المصرف المركزي، مؤسسة النقد)أي القيود التي تفرضها هذه السلطة على أسعار الفائدة (كتحديد السقوف لمعدلات الفائدة الدائنة والمدينة لدى المصارف العاملة ،...)؛ وعلى العمولات (كعمولات منح القروض والتحويل بين الحسابات المصرفية، وتحصيل الشيكات ...)؛

فهذه العوامل السعرية قد دفعت المصارف إلى التنافس من خلال جودة الخدمة المصرفية، سواء من حيث تقديم خدمات مجانية (تحصيل شيكات، إرسال الكشوف الدورية) دفاتر الشيكات، أو أن تكون الأسعار رمزية. .. وهكذا يمكن القول إن سياسة التسعير تعتبر محدداً إستراتيجياً لمعظم الأنشطة والفعاليات التسويقية وتأثيرها في كلفة أداء هذه الأنشطة وتحديد هوامش الربح[1].

3 - التوزيع :

نقصد بالتوزيع توصيل الخدمة المصرفية إلى العملاء في الزمان والمكان المناسبين عبر قنوات محددة (منافذ). ويعتبر البيع الشخصي أو الاتصال المباشر من أهم منافذ إيصال الخدمة المصرفية بسبب تلازم الخدمة مع توزيعها. وتتمثل منافذ التوزيع بالفروع ونقاط البيع (POS) والصرافات الآلية (ATM) والحواسب الشخصية (PC_s)،. وتتناول خطة التوزيع ما يلي:

أ- تحديد دور المنافذ في الإستراتيجية التسويقية وذلك من أجل تحديد حصة المصرف في السوق، وتقوية المركز التنافسي، أو احتكار السوق.

ب- اختيار منافذ التوزيع المباشر: ومدى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في توزيع الخدمة (كالبيع المباشر، ومندوبي المبيعات، والقنوات التي تستبعد دور الوسيط كالصرافات الآلية، والمصرف الهاتفي، ومؤخرا الصيرفة الالكترونية). أو التوزيع غير المباشر لبعض الخدمات عن طريق المراسلين كالاعتمادات المستندية L/C، وحوالات SWIFT.

---

1 - لمزيد من التفصيل انظر: ناجي معلا مرجع سبق ذكره، ص161، 188. وكذلك فصل التسعير في هذا الكتاب.

ت- كثافة التوزيع أي درجة تركز وانتشار الفروع ومراكز البيع في السوق أو تغطية السوق على نطاق جغرافي واسع، أو لشرائح معينة من العملاء.

ث- معايير اختيار المنافذ ويتوقف ذلك على نوعية أو شريحة الزبائن المستهدفين، وخصائص الخدمة من حيث معدل استخدامها، وإمكانية استخدام الصرافات الآلية وغيرها من التقنيات، كذلك خصائص المصرف حجم أصوله وفروعه.

4- الترويج:

والمقصود به الاتصال في عملية التسويق المصرفي. وينطوي ذلك على تدفق المعلومات من المصرف إلى الفئات أو الشرائح المستهدفة ويعتمد ذلك على التغذية العكسية (دراسة واقع السوق كمصدر للمعلومات. ..). وتنصب جهود الترويج المصرفي في الواقع على ثلاث فئات:-

أ- الحكومة والجمهور العام وذلك من أجل بناء المصداقية وتكوين صورة ايجابية عن المصرف أي تكوين رأي عام حول المصرف.

ب- المساهمون من أجل التأكيد على سلامة الوضع المالي، وأن نشاط المصرف قادر على تحقيق الأهداف.

ت- العملاء الحاليون والمرتقبون الذين يشكلون في حقيقة الأمر مصدر الربحية وهم المستهدفون من تقديم الخدمات.

إذن يمكننا القول إن الخدمة المصرفية، والسعر، والتوزيع، والترويج. تشكل العناصر الرئيسية في المزيج التسويق المصرفي، ويتم من خلالها وضع البرنامج التسويقي للمصرف، أما بقية عناصر المزيج التسويقي فتتمثل في خدمة العملاء، وفي العنصر البشري وفي العمليات وتشكل مجموعة هذه العناصر دلالات هامة في التسويق المعاصر: ونبين مفهوم العناصر الثلاثة الأخيرة فيما يلي:

5-- خدمة العملاء:

وتتمثل في الجهود التي يبذلها المصرف ويكرسها لتوفير الراحة للعملاء وبث الثقة والاطمئنان في نفوسهم من أجل جذبهم واستمرار التعامل معهم وهي تشكل أهم مجالات المنافسة بين المصارف ويمكن أن تشكل ميزة تنافسية للمصرف.

وفي الواقع فإن شعور العميل بأنه محل احترام وتقدير موظفي المصرف ومعاملته بحفاوة ستجعله يكرر التعامل مع المصرف كما أن طبيعة العلاقة التفاعلية بين المصرف والعملاء إنما تحدد ولاءهم لهذا المصرف أو ذاك وبالتالي يجب على إدارة المصرف أن تضع في أولويتها صياغة إستراتيجية سليمة تضمن علاقات إيجابية قابلة للاستمرار في الأجل الطويل الأمر الذي يضمن بقاء المصرف في حلبة التنافس.

6 – العنصر البشري:

يشكل موظفي المصرف عنصراً فعالاً بما ينطوي عليه من أساليب في التعامل مع العملاء لجذبهم ومعياراً هاماً في اختيار العملاء لمصرف ما دون غيره. وقد برزت أهمية هذا العنصر مع تنامي المنافسة بين المصارف من أجل استقطاب العملاء، وتنامي وعي هؤلاء وقدرتهم على التمييز بين المصارف من أساليب التعامل ومدى قدرة الموظفين على التعامل مع مشكلاتهم[1] وشكاواهم وتقديم الحلول الممكنة وتقليل تذمرهم، وفي أضعف الحالات التعاطف معهم.

7 – العمليات:

وتشمل كافة الإجراءات والآليات التي يتم من خلالها توفير الخدمات المصرفية، وتوصيلها للعميل، وإدارتها بشكل جيد يسهم في الجودة الشاملة للخدمة. فمن المعروف أنه لابد من أجل تقديم الخدمات المصرفية من احتياجات فلا بد من مواد وتجهيزات

1- من القواعد المستخدمة هنا أن الزبون دائما على حق، وإذا أخطأ الموظف فإن الاعتذار سيد الموقف على الرغم من أنه قد لا يصلحه.

وآلات وأثاث وتمويل، وتدريب العاملين. إذا لا بد من أن تكون العمليات متكاملة ومتناسقة وسريعة ودقيقة تضمن تقديم الخدمات دون تأخير أو إبطاء وبنوعية جيدة.

رابعاً - منهجيات تنفيذ التسويق المصرفي:

تمثل المنهجية الإطار المفاهيمي العلمي المحدد الذي يجب أن تتبعه إدارة التسويق في المصرف من حيث توجيه الموارد بما يرضي العميل ويلبي حاجاته الحالية والمستقبلية. ويوجد خمسة مناهج لذلك، وهي تعكس في الواقع مراحل تطور التسويق المصرفي:

1- المنهجية الموجهة بالإنتاج:

وهي من أقدم المنهجيات التسويقية، وتنطلق من أن المستهلك يتحيز للمنتجات منخفضة السعر والمتاحة في السوق على نطاق واسع. وهكذا فالاهتمام الرئيسي للإدارة يتمثل في تحقيق الكفاءة الإنتاجية العالية والتغطية الكبيرة للسوق

وتعتمد النظرة المستقبلية لحاجات السوق المصرفية وأن لا تكتفي إدارة المصرف بتقديم المنتجات الحالية وإنما تقوم بتطوير وابتكار منتجات جديدة تلبي ما تحتاجه الأسواق المتطورة فمدير التسويق يجب أن يركز على توفير أكبر تشكيلة ممكنة من الخدمات المصرفية ولذلك تكون إدارة المصرف قادرة على الاستجابة للتغيرات المستمرة في السوق المصرفية بمعنى آخر إدراك الحاجات المستقبلية.

2- المنهجية الموجهة بالبيع:

وهي من أكثر المنهجيات شيوعاً حيث تتبعها معظم المؤسسات ومنها المصارف، وتنطلق من فكرة أن العملاء لا يقدمون على الشراء من تلقاء أنفسهم، ولابد لإدارة التسويق من بذل جهد كبير في مجال الترويج وخصوصًا تنشيط المبيعات المحرضة على الشراء. أي أن هذه المنهجية ترتكز على البيع وعلى الوسائل التي يمكن بواسطتها الوصول إلى أكبر حصة من السوق المصرفية. وعندما يكون

المصرف في وضع يمكنه من تقديم مختلف المنتجات المصرفية فإن المشكلة تكمن في تعدد البدائل المتاحة أمام العملاء، وبالتالي سيكون توجه إدارة التسويق نحو اختيار العميل أي البحث عن طرق جذب الزبائن والتركيز على ميزايا الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف وجودتها وفوائدها. ..

3 – المنهجية الموجه بالخدمة المصرفية (جودة الخدمة):

تنطلق هذه المنهجية من أن المستهلك يتحيز لجودة المنتجات أي انه يفضل الخدمة المصرفية ذات الجودة العالية. وهكذا يجب على الإدارة التسويقية الاهتمام بتحسين وتطوير أساليب طرق إنتاج وتقديم الخدمات المصرفية وبالتالي التركيز على تطوير الخدمات الحالية سواء من حيث معالجة البيانات واستخدام التكنولوجيا المصرفية، وسرعة أداء الخدمة، واحترام رغبات العميل، وتلبية الخدمة لحاجاته.

4 – المنهجية الموجه بالعميل:

سبقت الإشارة في مفهوم التسويق المصرفي أن رضا العملاء والاهتمام بالحاجات الحالية والمستقبلية لهم تشكل عنصراً رئيسياً في التسويق الحديث، وترتكز المنهجية هنا على اعتبار العميل، وإرضائه هو الغاية التي يسعى إليها المصرف، بل إن كثيراً من المصارف ترفع شعار (مصرفنا موجه لخدمة العملاء). وتتحدد حاجات العميل ورغباته في أربعة جوانب :-

1- السرعة في إنجاز الخدمة.

2- المعاملة التفضيلية من قبل موظفي المصرف (فن التعامل مع الزبائن).

3- تقديم حلول مناسبة أو تقديم المشورة في مواجهة مشكلة ما وكذلك الخدمة الاستشارية.

4- توقيت مناسب للعمل المصرفي (ساعات الدوام Banking Hours) ومدى توافر الخدمات على مدار اليوم والأسبوع.

5- المنهجية الموجهة بمفهوم التسويق الحديث:

برزت وتطورت هذه المنهجية نتيجة لعدة عوامل أهمها:-

- تنامي أهمية دور المصارف والمؤسسات المالية واتساع أعمالها.
- ظروف التنافس في السوق، تعدد المصارف، توسع أعمال المؤسسات المالية نحو الأعمال المصرفية.
- التطور الاقتصادي والاجتماعي، والتكنولوجي، وطلب خدمات معينة. وهذه العوامل فرضت على إدارة المصارف تبنى طرق تواجه بها هذه التحديات وبلورت اتجاهات حديثة في التسويق المصرفي والتي تتلخص في:

أ- العميل نقطة الارتكاز في الجهد المصرفي وما ينطوي عليه من خطط وبرامج وسياسات تقوم على دراسة سلوك وأنماط واتجاهات لدى العملاء، وتقديم الخدمات المناسبة لهم.

ب- التوازن بين أهداف المصرف ورغبات العميل: فكما سبقت الإشارة فإن ربحية المصرف لا تقتصر على حجم العمليات المصرفية فحسب بل على جودتها وقدرتها على إشباع حاجات العملاء.

ت- التسويق فلسفة عمل لإدارة المصرف ككل، وليس لمديرية التسويق فقط. وهنا تبرز أهمية التكامل والتنسيق الفعال بين مختلف النشاطات والأقسام والعمل المؤسساتي الناجح عمل جماعي يقوم به الأفراد كفريق عمل واحد، فالحاجة إلى التسويق تبرز في كل وقت يتعامل فيه العميل مع المصرف. فمثلاً رد التحية أو المبادرة بها من قبل أي موظف في المصرف تسهم في تسويق الخدمة، فموظف المصرف منتج الخدمة وبائعها.

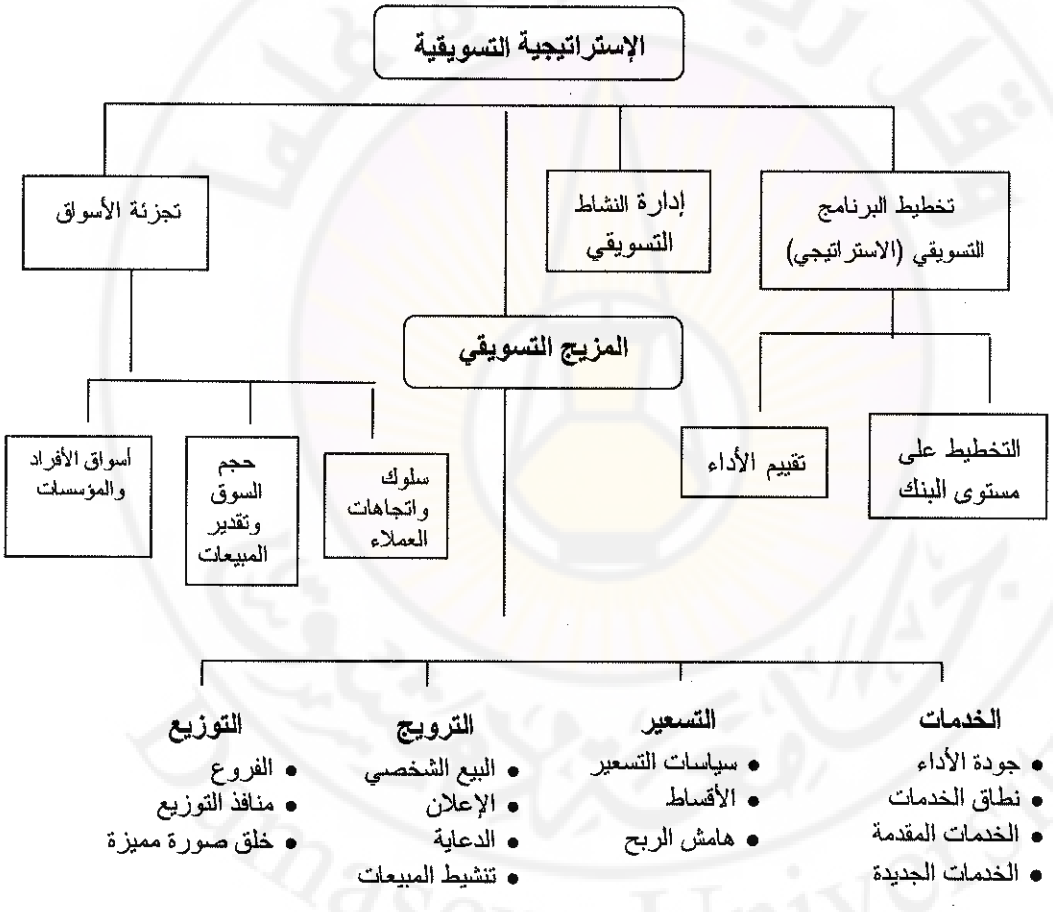
ث- المسؤولية الاجتماعية والشعور بالمسؤولية تجاه المجتمع: فتعزيز العلاقات العامة، والرباط الاجتماعي شرط لاستمرار المصرف وبقائه. على اعتبار أن المصرف مؤسسة تعيش في إطار المجتمع وبالتالي لابد من العمل على تنمية الحس بالمسئولية تجاهه، وتأدية الواجبات المطلوبة تجاهه.

وفي نهاية هذا الفصل الذي يشكل المدخل لمفهوم التسويق المصرفي، نجد أنه من الضرورة أيضا الإشارة إلى الإطار العام لإستراتيجية النشاط المصرفي وخصوصاً في الجانب التسويقي والذي يشكل بدوره خطة عمل لفهم وإدراك وظيفة التسويق كما هي موضحة في الشكل رقم (2).

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الشكل رقم (2) الإطار العام لإستراتيجية النشاط التسويقي[1]

الأهداف التسويقية للبنك	
أهداف مرنة قصيرة الأجل	أهداف ثابتة طويلة الأجل (استراتيجية)
• زيادة / تخفيض أنواع معينة من الودائع • زيادة / تخفيض أنواع معينة من القروض • توجيه العملاء إلى أنواع معينة من الخدمات • زيادة العائد على الاستثمار	• الربحية • زيادة حصة المصرف في السوق • تحسين الصورة الذهنية للمصرف لدى العملاء • تقليل الأخطار • تنويع العملاء / الأسواق • توسيع نطاق الخدمات المصرفية.



1- لمزيد من التفصيل انظر الحداد، عوض ،بدير، مرجع سبق ذكره ص60 وكذلك:
Meidan, Arther M :Marketing Financial Services. Macmillan Press Ltd 1996 . P21

الفصل الثاني

البيئة التسويقية

أهداف تعليمية:

- ✓ مفهوم البيئة التسويقية
- ✓ متغيرات البيئة الداخلية
- ✓ متغيرات البيئة الخارجية
- ✓ كيف تؤثر البيئة التسويقية في قرارات المصرف.

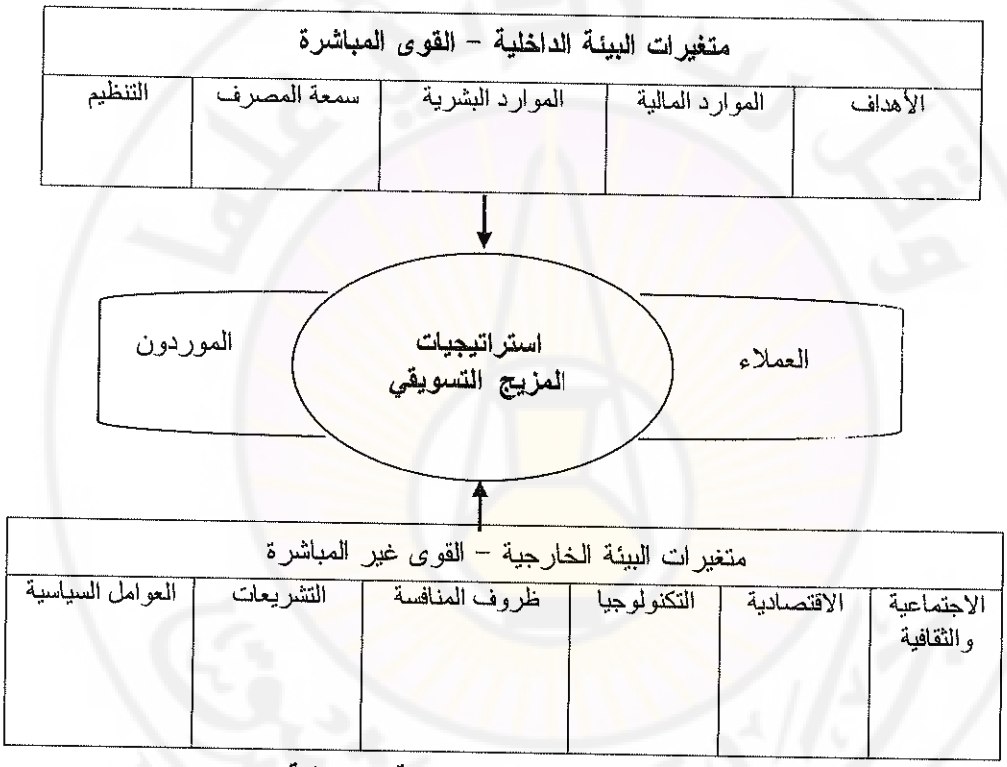
Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

البيئة التسويقية

أولاً- مفهوم البيئة التسويقية[1]:

يُقصد بالبيئة التسويقية لمؤسسة ما (مصرف، مؤسسة تأمين) مجموعة المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء المصرف وفي تحديد الأنشطة التسويقية، كما هي موضحه في الشكل (3) أدناه:



الشكل رقم (3) متغيرات البيئة التسويقية

---

1 - لمزيد من التفصيل انظر على سبيل المثال: ناجي، السيد عبده:تسويق الخدمات المصرفية. منشورات اتحاد المصارف العربية، بيروت، 2003. /ص43-58/ وكذلك،
الحداد، عوض بدير: مرجع سابق /ص71-87/. وكذلك،
الصميدعي، محمود جاسم، ويوسف، ردينة عثمان: التسويق المصرفي. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان 2005. ص207-216.

1. البيئة الداخلية للمصرف:

وتشتمل على المتغيرات التي يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة المصرف لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً عادة، وتتمثل هذه المتغيرات في: الأهداف، والتنظيم، والموارد المختلفة للمصرف ، والإجراءات ... وغيرها من محددات النشاط الداخلي للمصرف. كما تعتبر مدخلات للمصرف يستخدمها لممارسة أنشطته المختلفة، ومن خلالها تبرز نواحي القوة والضعف في المصرف.

2. البيئة الخارجية للمصرف:

وتسمى أحيانا بالبيئة العامة للمصرف، بسبب تأثيرها على كل المؤسسات العاملة ومنها المصارف. وتنطوي على مجموعة من المتغيرات التي يصعب على الإدارة التحكم بها، وهي تؤثر في قدرة المصرف على الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كما تؤثر على استراتيجياته، ويمكن النظر إليها من مستويين:

أ ــ المستوى القطاعي(البيئة الجزئية أو البيئة الخارجية المباشرة):

ويعبر هذا المستوى عن البيئة القريبة من المصرف والتي تتمثل في المتغيرات التي ترتبط بعلاقات مستمرة وتؤثر بشكل مباشر فيه؛ كالعملاء، والمصارف الوسيطة والموردون لاحتياجات المصرف المختلفة، وغيرهم من المؤسسات المالية التي يتعامل معها يعتبرون أطرافاً يتعامل معها المصرف على نحو مستمر. ولا تدخل هذه الأطراف ضمن عناصر النظام الداخلي للمصرف حيث لا يمكن التحكم بها كما يتحكم المصرف في المتغيرات الداخلية.

ب ــ المستوى الاقتصادي الكلي (البيئة الكلية أو البيئة الخارجية غير المباشرة):

عند هذا المستوى تتمثل المتغيرات بالعوامل التي تعيشها كل المصارف والمؤسسات المالية في نفس الدولة وتتأثر بها. وتتمثل عواملها أو متغيراتها في الظروف أو المتغيرات الاجتماعية والثقافية، الاقتصادية، والمستوى التكنولوجي، وظروف المنافسة، ومجموعة العوامل السياسية، والقانونية. وفي الواقع إن أي

مصرف أو مؤسسة مالية تتأثر بعناصر هذه البيئة ولا يمكن أن تنفصل عنها أو أن تستمر في ممارسة نشاطاتها المختلفة بمنأى عن تأثيرها. حيث يوضح الشكل (3) أعلاه عناصر البيئة التسويقية للمصرف وعلاقتها بالبرنامج التسويقي الخاص به.

وهكذا يمكن القول إن دراسة البيئة التسويقية تحتل مكانة هامةً لأن أي مصرف إنما يتعامل ويتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به أو التي تؤثر في مختلف نشاطاته؛ فالخطوة الأولى في إدارة الأنشطة التسويقية تتمثل في تحديد الفرص التسويقية، ولا يمكن أن يتم ذلك بدون وصف وتحديد البيئة التسويقية التي تشكل مصدر الفرص الممكنة والمخاطر المحتملة في الوقت ذاته. وفيما يلي نشرح بإيجاز كل من المتغيرات المذكورة:

ثانياً – متغيرات البيئة الداخلية:

يتأثر النشاط التسويقي ومن ثم عناصر المزيج التسويقي بشكل كبير ومباشر بعناصر البيئة الداخلية والتي تحدد مقدرة المصرف على أداء أعماله. وتشمل البيئة الداخلية عدة متغيرات أهمها: الأهداف، والموارد والإمكانات، والتنظيم... وغيرها.

وفيما يلي توضيح لهذه المتغيرات:

1- الأهداف:

أي الأهداف التي يسعى المصرف إلى تحقيقها، وذكرنا من قبل[1] أنها تكون على مستويين قصيرة الأجل وطويلة الأجل؛ وتمثل الأهداف التزاماً إدارياً من المصرف – بتحقيق نتائج محددة وفي إطار زمني محدد. وتعد الأهداف دعوة لتحقيق النتائج التي ترتبط مباشرة برؤية المصرف الإستراتيجية وقيمه الأساسية، ولابد أن يتم توضيح هذه الأهداف بمصطلحات وعبارات محددة يمكن قياسها كمياً، ويجب أن تتضمن هذه الأهداف أيضاً تحديد مواعيد نهائية للإنجاز[2].

---

1 - انظر الشكل رقم 2، الأهداف التسويقية للمصرف.

2 - إسماعيل، محمد رمضان: أثر البيئة التسويقية على النشاط المصرفي. أطروحة ماجستير، جامعة دمشق. 2008.ص 29

حيث يساعد تحديد أهداف المصرف بمصطلحات وعبارات قابلة للقياس على مساءلة المديرين في مدى تحقيقهم للأهداف المحددة خلال فترة زمنية معينة وعلى:-

- اتخاذ القرار الاستراتيجي الهادف بدلاً من الأعمال والإجراءات العشوائية أو العفوية والتخبط حول ما يجب تحقيقه.
- توفير مجموعة من مؤشرات الأداء للحكم على مستوى أداء الإدارة التنفيذية.

2- موارد المصرف المختلفة[1]:

2-1- الموارد المالية وتقسم إلى مصدرين رئيسيين هما:

أ- **الموارد الذاتية (أموال المصرف الخاصة) وتتألف من:-**

- **رأس المال:** وهي الأموال التي يبدأ بها المصرف نشاطه بتكوين ما يلزمه من أموال ثابتة ومستلزمات هذا النشاط وما يتطلبه من نفقات أثناء التأسيس، وتتمثل بالأموال التي يحصل عليها المصرف من المؤسسين، ومن أموال المكتتبين على الأسهم في المصرف (من السوق الأولية للأسهم).
- الأرباح المحتجزة: وتمثل النسبة من الأرباح التي يتم احتجازها وتشكل إضافة لصافي حقوق ملكية المساهمين، وتشكل وسيلة للحصول على الأموال اللازمة للاستثمار داخلياً.

وعموماً فإن أموال المصرف الخاصة تساعد على خلق الثقة في نفوس المتعاملين مع المصرف في حال حدوث تغييرات على قيمة الموجودات التي يستثمر فيها المصرف أمواله. وخصوصاً المودعين.

ب- الموارد الخارجية وتمثل التزامات المصرف للغير وأهمها الودائع (تحت الطلب، والتوفير، والآجلة ، وشهادات الإيداع ...) وتعتبر من أبرز وأهم

---

1 - لمزيد من التفصيل انظر إسماعيل، ص 26- 29، مرجع سبق ذكره، كما يمكن الرجوع لأي كتاب يبحث في الإدارة المصرفية.

الموارد المالية للمصرف وبشقيها المحلية والأجنبية. بالإضافة إلى الأموال المقترضة سواء من السوق المالية أو من المصرف المركزي.

2-2- الموارد البشرية

ونقصد بذلك الكوادر البشرية من مديرين وعاملين بالمصرف على مختلف مستوياتهم الإدارية، و تركيبة القوى العاملة ومدى توفر التخصصات المختلفة ومستوى تأهيل الكوادر العاملة ومتوسط الأعمار؛ الذين يمارسون مختلف النشاطات؛ في إطار من التنظيم لضبط الأعمال، ووفقا لمجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم أداء مهامه في سبيل تحقيق رسالته وأهدافه الإستراتيجية.

ويمكن القول بأن فعالية المصرف المتمثلة في تقديم خدمة ذات جودة عالية، وسعر مناسب، لتحقيق رضا العملاء، إنما هي مسؤولية جميع موظفي المصرف، وبالتالي فإن كفاءة هذه الموارد وفاعليتها تعني كفاءة المصرف وتعزيز قدرته على المنافسة.

2-3- الموارد المادية:

وتتمثل في مختلف الموارد الأخرى للمصرف كامتلاكه لمقر متميز لإدارته العامة، ومواقع جذابة لفروعه، ضمن الأوساط التجارية الرئيسية، والتجهيزات الداخلية لهذه الفروع التي تعزز قدرة المصرف على خدمة العملاء، وكذلك التكنولوجيا التي يستخدمها المصرف في إنتاج وتقديم الخدمة المصرفية كأجهزة الصراف الآلي، وغيرها من مستلزمات العمليات المصرفية الإلكترونية كالشبكات الحاسوبية ونظم المعلومات الآمنة.

2-4- سمعة المصرف:

يعتبر اسم المصرف وسمعته في السوق من الموارد المعنوية الهامة التي تؤثر في ممارسته النشاط المصرفي، فالأفراد والمؤسسات غالباً ما يبحثون عن مصرف موثوق به، وتعمل الكثير من المصارف على بناء تلك السمعة سواء من خلال الجهة المالكة له، كالحكومة وضمانتها له، أو من خلال سرعة أداء العمليات وإدخال

تحسينات تتعلق بمظهر المصرف أمام العملاء، كذلك الاهتمام بالعملاء وخدمتهم والعمل على راحتهم، والثقة والأمان والمصداقية في التعامل، والكفاءة في الأداء. الأمر الذي يسهم في تكوين صورة ذهنية ايجابية عن المصرف لدى العملاء.

3- التنظيم:

التنظيم الإداري القائم وما ينطوي عليه من نظام داخلي للمصرف ونظم العمليات والذي يشتمل على الإجراءات الموضوعة كيفية تنفيذ الخطط وآلية وكفاية تدفق المعلومات إلى الإدارة؛ نظرا لأن التنظيم يعتبر واحداً من وظائف الإدارة الرئيسية، التي تسهم في تحديد السلطات والمسؤوليات لدى مختلف المستويات الإدارية. والتي يؤطرها الهيكل التنظيمي أو ما يعرف بالنظام الداخلي، والذي يجب أن يكون ملائما لتحقيق أهداف ومهام المصرف.

وفي النتيجة تمثل المتغيرات السابقة المجالات التي تكمن فيها نواحي الضعف أو القوة في المصرف. فعلى سبيل المثال إن كفاءة الإدارة، والعلاقات الطيبة الداخلية أو مناخ العمل تعتبر نقطة قوة وهكذا. وعلى العكس من ذلك هناك نقاط الضعف، ومنها على سبيل المثال تعقد الإجراءات الداخلية مما يؤثر على سرعة تقديم الخدمة ويؤثر على الإنتاجية وعدم الاستعانة بالأجهزة الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات والتوزيع للخدمات المصرفية للعملاء قد يؤدي إلى البطء في الأداء ومن ثم انخفاض الإنتاجية.

كما أن تدني مستوى تأهيل الكوادر [1] يمثل نقطة ضعف كبيرة تسهم في تدني مستوى أداء المصرف والعكس صحيح.

ثالثاً – متغيرات البيئة الخارجية على المستوى الاقتصادي الكلي:

وتمثل مجموعة المتغيرات الخارجية التي يعمل في ظلها المصرف أو المؤسسة المالية، ولا يمكن أن يفصل أو يعزل نفسه عن تأثيرها، ففي حقيقة الأمر فهي تشكل

---

1 - يعتبر تدني مستوى التأهيل في المصارف العامة السورية في الوقت الحاضر من أكثر نقاط الضعف حرجاً وهي تعكس الأثر الكبير للتشريعات التي تحكم طرق التعيين والاستخدام وتحديد مستويات الرواتب والتعويضات .

مجموعة العوامل التي تعكس طبيعة الاقتصاد الوطني وتوجهات سياسته العامة، ودرجة تطوره وكما هو واضح فإن المصرف لا يستطيع التحكم بها؛ ولكن يتوجب على الإدارة التسويقية تحليلها بعناية والتكيّف معها لاكتشاف الفرص التسويقية واستغلالها، أو من أجل ضمان استمرار عمل المصرف....

1- العوامل الاجتماعية والثقافية

وتمثل مجموعة العوامل والظروف التي تعكس الأنماط السلوكية لمعيشة الأفراد وسلوكهم العام في الحياة. وبالتالي فهي تمارس تأثيراً مباشراً على السلوك الشرائي للمستهلك أو العميل، وهي في الواقع محصلة العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات والتعليم والثقافة والمعتقدات الدينية أوالسياسية....

وتتنوع أسباب دراستها، وفقاً لمستوى تطور اقتصادات الدول، فعلى سبيل المثال يعتبر استخدام مختلف أنواع بطاقات الائتمان منتشراً على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية والبلدان الأوربية بدرجة أكبر منه في البلدان النامية والتي تعتمد بشكل رئيسي على استخدام العملة في التبادل نتيجة للنقص في عدد المصارف وفروعها أو بسبب تدني مستوى الوعي المصرفي والمالي.

ومن ناحية أخرى نجد التأثير القوي للجماعة على سلوك الفرد في بعض المجتمعات حيث تسود القيم القبلية والعشائرية والعائلية حيث يفضل أعضاء هذه المجتمعات التعامل مع المصرف الذي تتعامل معه العائلة أو العشيرة. ومن الأمثلة الأخرى نجد بعض المؤسسات تقوم بتخصيص أقسام خاصة للتعامل مع السيدات مراعاة للثقافة السائدة أو لمعتقدات معينة. وبصفة عامة يمكن القول إن الاعتبارات الاجتماعية والثقافية في مجتمعاتنا العربية تنعكس على اتجاهات الأفراد نحو المصارف وكيفية التعامل معها وكذلك تفضيل مؤسسات على أخرى كما تنعكس على سلوك الأفراد في التعامل. فعلى سبيل المثال يتعامل المزارع مع مصرف القرية أو المصرف الزراعي التعاوني، ومع تطور النشاط الاقتصادي ومع انتقال أبناء الريف للدراسة أو العمل في مراكز المدن نجد أحدهم يذهب للتعامل مع مصارف أخرى

تجارية نظراً لتغير مفاهيمه وثقافته سعياً وراء خدمات أكثر تنوعاً وعمقاً فهو يستهدف السرية في معاملاته حيث يعمل عادةً في مصرف القرية أقاربه ومعارفه ويفضل التعامل مع آخرين للمحافظة على سرية معاملاته.

وعلى جانب المعتقدات نجد شرائح واسعة في البلاد الإسلامية تحت تأثير العوامل الثقافية تنعكس على سلوك الأفراد حيث يفضلون التعامل مع المصارف أو مؤسسات التأمين التي تقدم خدماتها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية وهكذا استطاعت بعض المضارف في الدول الأوربية أن تغتنم فرصة تقديم مثل هذه الخدمات للمقيمين فيها من الأقليات المسلمة استغلالاً للفرص التسويقية الكامنة.

2-العوامل الاقتصادية:

للبيئة الاقتصادية تأثير مباشر وقوي على الأنشطة التسويقية المصرفية. فظروف الرخاء والانتعاش الاقتصادي تختلف تماماً عن ظروف الركود و الفتور الاقتصادي، حيث تنشط الجهود التسويقية في الحالة الأولى بدرجة قوية نظراً لارتفاع مستوى النشاط الاقتصادي الأمر الذي يزيد من مستوى الطلب في السوق وينعكس في نهاية الأمر على زيادة مستويات الودائع و القروض والطلب على الخدمات المصرفية الأخرى.

كما أن السياسة الاقتصادية قد تركز على تنمية قطاعات اقتصادية معنية كالسياحة والصناعة أو الزراعة وبالتالي فإن السياسات القطاعية والمصرفية لابد وأن تراعي اعتبارات تنمية مثل هذه القطاعات من حيث شروط التمويل (كآجال القروض، والضمانات، وسعر الفائدة).

ومن أهم العوامل الاقتصادية التي تساهم في تكوين البيئة الاقتصادية مستوى الدخل القومي، ومتوسط نصيب الفرد من الدخل، المستوى العام للأسعار، ونسبة البطالة ....ولا شك أن لذلك انعكاساً على مستوى المعيشة وتكاليفها ومن ثم على السلوك الشرائي لعملاء المصارف والمؤسسات المالية، وكذلك على مستوى مبيعاتها من مختلف أنواع الخدمات من تمويل وعمليات وساطة مالية وغيرها. كما أن

المستوى العام للأسعار (التضخم) يؤثر بشكل مباشرة وكبير على معدلات العائد على الإيداع والشهادات وعلى كلفة الاقتراض فارتفاع معدل التضخم لا يشجع على الادخار أو الإيداع لدى المصارف أو اقتناء الأدوات المالية بل يشجع على الاقتراض لأن الكلفة الحقيقية للائتمان تبدو منخفضة. وتدفع التوقعات بارتفاع التضخم المصارف إلى طلب معدلات فائدة مرتفعة على القروض.

ومن الجدير بالذكر أن ظروف البيئة الاقتصادية للمصارف ليست ساكنة بل إنها تتغير بسرعة على نحو ملائم أو غير ملائم لأوضاع المصرف، الأمر الذي يستوجب على المصارف معايشة هذه البيئة وتغيير إستراتيجياتها التسويقية وفقاً لمتطلباتها فلا يمكن أن ينفصل أي مصرف عن متغيرات البيئة الاقتصادية، فجميع الصناعات ومنها الصناعة المصرفية تتنافس فيما بينها على دخول الأفراد والمؤسسات. فعلى سبيل المثال فإن زيادة الأسعار على بعض المنتجات، أو زيادة الطلب على منتجات أخرى يؤدي إلى تقليل القدرة على الادخار أو الاستثمار لدى الأفراد. كما أن زيادة التكاليف لأي مؤسسة يضعف من قدرتها على الاستثمار وبالتالي ينخفض الطلب على الأوعية الاستثمارية. ومن جانب آخر فإن زيادة أعباء الحياة وانخفاض الدخل للأفراد قد ينشط الطلب على القروض الشخصية للعاملين بأجر، كما أن حالة الانتعاش الاقتصادي وزيادة معدلات الاستثمار تنشط طلب المؤسسات على الائتمان التجاري أو الصناعي ....وهكذا.

3- المستوى التكنولوجي

تشهد الاقتصاديات الحديثة اليوم ثورة في المعلومات ترخي بظلالها على المهارات البشرية، وكذلك الأمر بالنسبة لاستخدام التجهيزات في العمل المصرفي التي لم تشهدها سابقاً ولا تشهدها حالياً الاقتصاديات التقليدية ذات الإنتاج الصغير . كما أن أنشطة البحوث والتطوير تساهم في التقدم التكنولوجي بدرجة كبيرة وخصوصاً عندما تتوافر بيئة ثقافية تشجع ذلك فضلاً عن وفرة الموارد المالية للإنفاق على هذه الأنشطة والأجهزة القائمة بها.

ولاشك أن التقنية وانتشار اقتصاد المعرفة يفرض نفسه على النشاط التسويقي. فالمؤسسة المالية التي تطبق مستوى متقدم من التكنولوجيا مثلا يتأثر سلوكها الشرائي بذلك، حيث أنه لن تقبل على شراء برمجيات وتجهيزات ذات مستويات متخلفة تقنياً. وبالنسبة للفرد الذي يستخدم الأجهزة الحديثة في منزله وفي حياته نجده يتأثر في سلوكه الشرائي بذلك، ويصعب عليه الإقدام على شراء سلعة أو خدمة ذات مستوى فني أو تكنولوجي أقل مما تعود عليه. ويعتبر الحاسب الآلي بأنواعه المختلفة والأجهزة الإليكترونية المماثلة ودرجة انتشارها من أبرز الأمثلة على ذلك. فضلاً عن الانتشار في استخدام هاتف السيارة و الهاتف المحمول التي تحقق رواجاً هذه الأيام بسبب قدرتها على إشباع حاجات سرعة الاتصال وحب التفاخر.

لقد أثرت هذه التطورات بدرجة كبيرة على توزيع الخدمات المصرفية حيث يعمل العديد من المصارف على توصيل خدماته لعملائه وخصوصاً الكبار منهم (VIP)[1] من خلال شبكة الحاسب الآلي التي تربطها بهم، بل أن التطور امتد إلى العملاء من الأفراد أيضاً. وهناك الأجهزة الحديثة والالكترونية التي تمكن الفرد من القيام بمعظم العمليات المصرفية التي يحتاجها من حسابه الجاري من خلال الصراف الآلي، أو الهاتف، والحاسب الشخصي ومن استخدام البطاقة المميزة له بدلاً من توقيعه وتستخدم اليوم الوسائل الالكترونية المتقدمة في توزيع الخدمات المصرفية مثلاً من خلال الإنترنيت وخدمة نقاط البيع.

وفي النتيجة لا يمكن للمصرف الذي لا يستطيع مواكبة هذا التقدم التكنولوجي فيما يقدمه من خدمات الاستمرار في السوق مقارنة مع الفرص المتاحة أمام المصارف أو المؤسسات الأخرى التي تواكب التكنولوجيا.

4- ظروف المنافسة

من المعروف أن تحسن ظروف المنافسة في السوق يكون عادة لصالح العملاء في النهاية، حيث أنها تتيح أمامهم خيارات أوسع. ولكي ينجح المصرف في السوق

1- Very Important Person

يجب أن يدرك تماماً ما تعرضه المؤسسات المماثلة من خدمات و ما هي الأساليب المستخدمة في التسويق. وعلى الرغم من صعوبة التحكم في ظروف المنافسة وتصرفات المنافسين، إلا أن الواقع يفرض على المصرف أن يلم بظروف المنافسة وموقفة بالنسبة لها وكيفية التصرف في مواجهة هذه الظروف.

ويمكن التمييز بين نوعين من المنافسة التي تتعرض لها المصارف المباشرة وغير المباشرة:-

- ✓ المباشرة وتأتي من المصارف التي تقدم خدمات مصرفية مماثلة، وعندما لا يعير المصرف اهتماماً لذلك ولا يعمل لمواجهة هذه المنافسة فمن المؤكد أنه سيخسر جزءاً من حصته السوقية.
- ✓ غير المباشرة: وتتولد من كل الجهات التي تقدم فرصاً لاختيارات العملاء الحاليين أو المرتقبين، ومن الأمثلة على ذلك خدمات الائتمان الشخصي حيث تقدم كثيراً من المتاجر خدمات البيع بالتقسيط وهي بذلك تنافس المصارف، كما أن المؤسسات التي تقوم بتقديم خدمات التأجير للمعدات والتجهيزات والآلات (التمويل التأجيري) ... تنافس المصارف التي تقدم مثل هذه الخدمات.

ويمكن القول إن الوضع الغالب بالنسبة للسوق المصرفية هو المنافسة الحرة، حيث زاد عدد المصارف وفروعها بشكل كبير في معظم الدول. ومع تنوعها من مصارف تجارية، ومتخصصة زراعية وصناعية وعقارية، ومصارف تقدم خدماتها وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية. كما أن أعمال هذه المصارف تتداخل فيما بينها حيث أنها جميعا تعمل على جذب الأموال والتي تمثل المصادر من خلال أنواع مختلفة من الأوعية الاستثمارية والادخارية وجميعها (أيضاً) يعمل على تشغيل أو توظيف الأموال من خلال تقديم خدمات تمويلية أو الائتمان بمختلف أنواعه وكذلك الاستثمارية، وبطبيعة الأحوال تختلف درجة المنافسة من بلد لآخر.

وعلى سبيل المثال كانت السوق المصرفية في سورية تحتكرها مصارف القطاع العام لفترة تجاوزت أربع عقود(1963-2004)، فقد كانت المصارف المذكورة

تتخصص بتخديم القطاعات الاقتصادية حسب نوع النشاط بموجب قرارات حكومية. وقد تم تأسيس أول مصرف خاص في عام 2004 ويعمل اليوم أكثر من عشر مصارف خاصة في السوق المصرفية، كما قامت الحكومة بالسماح للمصارف العامة بتعديل أنظمة عملياتها ممهدة أمامها الطريق نحو الشمولية في العمل المصرفي الأمر الذي خلق فرصاً كبيرة للمنافسة.

ومن الناحية العملية فإن حالة المنافسة في السوق لا تقاس بعدد المصارف بقدر ما تقاس بتوزيع الحصص البيعية في السوق. ففي سورية يوجد ستة مصارف عامة وحوالي عشرة مصارف تقليدية وثلاثة إسلامية يسيطر المصرف التجاري على معظم الودائع والائتمان التجاري بنسبة تفوق70%.

5- العوامل السياسية

تعتبر اتجاهات وردود أفعال الناس والحكومة هامة لأي مؤسسة مالية حيث أنها تؤثر على البيئة الاجتماعية والثقافية. وعلى سبيل المثال فإن الحركات التي تهتم بحقوق المستهلك والدفاع عن مصالحهم، في الولايات المتحدة ساهمت في سن التشريعات لضمان حقوقهم[1]. ولكن هذه الحقوق ليست محترمة تماماً بكامل أبعادها، كما كان متوقعاً لعدم الالتزام كما يجب من قبل بعض المنظمات؛ وبالطبع فإن عدم الالتزام في البلاد النامية يبدو واضحاً جداً. ومن الأمثلة الهامة أيضاً:-

- ✓ الجماعات ذات المصالح أو الاهتمامات الخاصة: كالنقابات والاتحادات والجمعيات المهنية تعتبر من العوامل السياسية المؤثرة على النشاطات التسويقية، فمثلاً هناك الجماعات التي تدافع عن البيئة، وجماعات حماية الأرض، وجماعات حماية المرأة، والجماعات الإسلامية وغير ذلك. وبالطبع فإن هذه العوامل تقلل من الحرية المتاحة أمام مديري التسويق

---

1 - يقصد بحقوق المستهلك نظرياً: الحق في الأمان، والاختيار، وأن يسمع ما يجب سماعه ويعلم ما يجب أن يعلمه. لمزيد من التفصيل فيما يخص سورية، انظر قانون حماية المستهلك لعام 2009.

في المصارف المختلفة ويلزمها التأني ودراسة السوق بدرجة أكبر للتعامل معه، ووضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة بدلاً من مجرد محاربة جماعة معينة أو قبولها وتأييدها.

- ✓ التدخل الحكومي، ومن الأمثلة السائدة في سورية القروض الممنوحة لذوي الدخل المحدود حيث كانت وحتى نهاية عام 2006 تقريباً، تمنح بمعدلات فائدة منخفضة ومحددة بقرارات من الحكومة أو من مصرف سورية المركزي.
- ✓ بعض المصارف افتتح فروعاً لتقديم الخدمات وأطلق عليها الفروع الإسلامية، ولكن هل يعنى ذلك أن الفروع الأخرى غير إسلامية في الحقيقة هناك تصرفات ترضي فئة وقد تغضب فئة أخرى والبقاء لمن يرضي الغالبية.
- ✓ مقاطعة بعض البلاد العربية للمنتجات الإسرائيلية والأمريكية وتأثيرها على بعض الشركات ومن ثم المصارف التي تتعامل معها.
- ✓ إن درجة الحماية التي تفرضها الحكومة للمصارف الوطنية، تخلق فرصاً تسويقية لها، بينما نجد أن تشجيع فتح فروع لبنوك أجنبية وعدم تقديم الدعم والمساندة للمصارف الوطنية قد يزيد من العبء المفروض على الأنشطة التسويقية بهذه المصارف.

6 – التشريعات والإجراءات التنظيمية

يبرز دور وتأثير التشريعات من خلال إلزامها لكافة الأفراد والمنظمات ومنها المصارف. وهكذا فإنه من الصعوبة بمكان على أي مصرف أن يخالف التشريعات وتعليمات وقرارات المصارف المركزية حيث أن عدم الالتزام يعرضها لفرض غرامات مالية كبيرة، أو الإغلاق، وبالتالي عليها أن تراعي ذلك وتأخذه بعين الاعتبار أثناء التخطيط والتنفيذ لاستراتيجياتها التسويقية. ومن أبرز الأمثلة على ذلك تحديد

أسعار الفائدة، وسقوف الائتمان، ونسب الاحتياطي القانوني، ونسب السيولة ... وكذلك الأمر بالنسبة للضرائب والرسوم المفروضة على بعض العمليات المصرفية.

رابعاً – نتائج تحليل البيئة التسويقية:

إن نجاح أي مؤسسة مصرفية يتوقف على التفاعل بين مكونات البيئتين (الداخلية والخارجية) الأمر الذي يستوجب من الإدارة عند تنفيذ إستراتيجية التسويق السعي للحصول على المعلومات الكافية عن متغيرات البيئة التسويقية، والعمل على مواءمتها مع الإستراتيجية التسويقية، وذلك لأن المصرف الناجح إنما يبدأ مع البحث عن الفرص التسويقية في إطار البيئة الخارجية لضمان الاستمرارية في السوق. وهكذا فإن دراسة وتحليل متغيرات البيئة التسويقية يعكس أهمية كبيرة جداً يجب على للمسؤولين عن الإدارة التسويقية في أي مصرف تنفيذها على نحو مستمر في سبيل تحديد ما يلي:-

1. نواحي القوة ونواحي الضعف في البيئة الداخلية.
2. الفرص والتحديات الناتجة عن البيئة الخارجية.

فبالنسبة للجانب الأول فإن قدرة الإدارة التسويقية على تحليل الجوانب التفصيلية للبيئة الداخلية وتحديد نواحي القوة والضعف تعزز من إمكانات المصرف في المراجعة الإدارية لكافة المتغيرات الداخلية. ويجب أن تتم هذه المراجعة بشكل منظم وبطريقة موضوعية لأن ذلك يساعد على تحقيق ما يلي:

1. تحديد الميزات التي يتمتع بها المصرف ويمكنه استغلالها وبالذات التي يتفوق بها على المنافسين. تساعد هذه الميزات في استغلال الفرصة التسويقية ومثال ذلك إمكانية المصرف تحقيق تغطية جيدة للسوق باستغلال الكفاءة العالية للمندوبين وفرق الترويج ومن خلال انتشار الفروع التابعة له[1]. ففي سورية نجد المصرف الزراعي التعاوني يملك أكبر شبكة فروع وبالتالي فهو يملك فرصاً كبيرة في تقديم بعض الخدمات المصرفية لأكبر شريحة من العملاء.

---

1 - السيد عبده ناجي .ص48

2.تحديد الصعوبات والعيوب التي يجب التخطيط لمعالجتها لتأثيرها على المصرف وقدرته على تحقيق الأهداف الموضوعية، ومثال ذلك عدم وجود أهداف دقيقة بما يؤدي إلى تخبط الأداء، الأمر الذي يحتاج معه إلى إعادة النظر في الأهداف الموضوعية ووضع أهداف دقيقة. أو غياب الرؤية الواضحة لدى الإدارة لمستقبل المصرف.

أما بالنسبة للجانب الثاني (الفرص والتحديات)؛ فيتم استكماله في ضوء تحديد نقاط القوة والضعف وبناءً على نتائج تحليل البيئة الخارجة يتم تحديد الفرص التسويقية المتاحة أمام المصرف، فعلى سبيل المثال؛ عند وجود طلب مرتفع نسبياً على التمويل لأغراض الاستثمار العقاري أو السياحي، ... فإن ذلك يمثل فرصة تسويقية يجب استغلالها وخصوصاً عندما تتوفر لدى المصرف الأموال بتكلفة مناسبة وكذلك الخبرة في تقديم مثل هذا النوع من التمويل في صورة خدمات مصرفية أو ائتمانية معينة (أحد نقاط القوة من البيئة الداخلية) كما أن وجود منافسة قوية من المصارف الأخرى (تهديد من البيئة الخارجية).

إن مشكلة نقص الكوادر المؤهلة العاملة في مجال الائتمان وانخفاض كفاءتها (نقطة ضعف من البيئة الداخلية ولكنها ليست خطيرة) تستوجب معالجتها من خلال تعيين بعض الكوادر أو تركيز جهود التدريب لبعض العاملين فإن ذلك يمثل فرصة تسويقية سانحة أمام هذا المصرف في منح الائتمان، العقاري أو السياحي في مثالنا أعلاه، ويجب التخطيط لاستغلالها.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الباب الثاني

سلوك العملاء وتجزئة الأسواق

يتوقف نجاح أي مؤسسة مصرفية أو مالية إلى حد كبير على مدى قدرتها في تحديد الفرص التسويقية الجديدة، وعلى اجتذاب الزبائن من المؤسسات المنافسة وعلى تحسين فعالية الإستراتيجية التسويقية. ويعتبر تحليل سلوك العملاء (الأفراد أو المؤسسات) المدخل الرئيسي لتحقيق هدا النجاح.

ونظراً للتباين الكبير في أنواع العملاء؛ فإن المنهج الأكثر فعالية لنجاح المصرف في تحقيق أهدافه يكمن في تحديد الأسواق المختلفة لهؤلاء العملاء من خلال عملية هامة جداً تُعرف بتجزئة أو تقسيم الأسواق، وذلك في سبيل التعرف على رغبات العملاء وحاجاتهم من أجل تصميم المزيج التسويقي المناسب والقادر على تلبيتها من خلال البرنامج التسويقي المناسب[1].

وهذا ما سنحاول التعرف عليه من خلال الفصول الثلاثة التالية:

الفصل الثالث: السلوك الشرائي للأفراد (قطاع التجزئة)

الفصل الرابع: السلوك الشرائي للمؤسسات (قطاع المنظمات)

الفصل الخامس: تقسيم الأسواق واستراتيجياتها

---

1 - Meidan, p.23: مرجع سبق ذكره


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثالث

السلوك الشرائي للمستهلكين

(قطاع التجزئة)

الأهداف التعليمية:

- ✓ من هو المستهلك؟
- ✓ الخدمات المصرفية التي يقوم بشرائها.
- ✓ مادا يشتري الأفراد؟
- ✓ من يتخذ قرار الشراء؟
- ✓ آلية اتخاذ قرار الشراء وخطواته الرئيسية.
- ✓ اتجاهات السلوك الشرائي لدى الأفراد وأبرز أنماطهم.
- ✓ أهم العوامل المؤثرة في قرار الشراء


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

السلوك الشرائي للمستهلكين

تتحدد كفاءة المصرف في مدى تحقيق أهدافه بدرجة كبيرة من خلال مقدرته على تحديد نوعية العملاء في سوق المستهلكين، وتحديد أهم الدوافع والاتجاهات لديهم. كما أن معرفة الآلية التي يتم من خلالها اتخاذ قرارات التعامل مع المصرف، والاتجاهات السلوكية لديهم تعتبر عوامل حاسمة لدى الإدارة التسويقية بشكل خاص و إدارة المصرف بشكل عام من أجل تصميم المزيج التسويقي لمقابلة احتياجات المستهلكين ورغباتهم.

ويتمثل سلوك المستهلك بمجموعة التصرفات التي يقوم بها الفرد كعمليات ومراحل اتخاذ القرار الخاص بتحديد احتياجاته بغية الحصول على ما يشبعها من سلع وخدمات.

أولاً ـ من هو المستهلك:

المستهلك النهائي هو من يقوم بشراء السلع والخدمات سواء لاستخداماته الخاصة، أو لاستخدامات أسرته والمقيمين معه. فعندما يقوم الفرد بشراء منتجات غذائية، أو ملابس، أو أجهزة كهربائية، أو سيارة لنفسه أو لأسرته فإنه يشتري هذه المنتجات للاستهلاك النهائي، أي لا يستخدم هذه المنتجات في إنتاج سلع أو خدمات أخرى أو للمتاجرة بها وإنما يستهلكها بنفسه ولنفسه وبواسطة من يقيم معه. ولذلك يطلق على المستهلك في هذه الحالة المستهلك النهائي.

وفي مجال العمل المصرفي عندما يفتح الفرد حساباً شخصياً له أو حساب توفير لابنه أو ابنته فيعتبر ذلك شراءً استهلاكياً أو لغرض شخصي. ولذلك يطلق مثلاً على الحساب حساب شخصي أو القرض قرض شخصي أي لغرض الاستخدام الذاتي[1].

---

1 - يستخدم مصطلح التجزئة عادة للدلالة على التعامل مع الأفراد عندما يحصل الفرد على احتياجاته واحتياجات أسرته من متاجر التجزئة.

وقد يكون العميل هنا بحد ذاته، مدرساً، أو طالباً جامعياً، أو شخصاً عازباً، أو الفرد كممثل عن الأسرة وهنا يجب البحث في بنية هذه الأسرة من حيث الدخل والعمر والجنس.

ثانياً ـ الخدمات المالية التي يتعامل فيها الأفراد

يسعى الأفراد للتعامل في الخدمات المالية التي تلبي حاجاتهم الشخصية وأهمها (على سبيل المثال لا الحصر):-

- ✓ في مجال الاستثمار والإيداعات: الحسابات الجارية، وحسابات التوفير، والودائع لأجل، وصناديق الاستثمار، ومحافظ الأوراق المالية؛
- ✓ في مجال التمويل: القروض الشخصية بمختلف أنواعها، كشراء المفروشات والتجهيزات المنزلية، وتسديد مصاريف الدراسة أو السفر، وبطاقات الائتمان؛
- ✓ في مجال التأمين: التأمين على الحياة ، التأمين الصحي ، تأمين الشيخوخة، التأمين ضد العجز .....
- ✓ خدمات أخرى، مثل الخزائن الحديدية لحفظ الأشياء الثمينة والخاصة، وتحويلات القطع الأجنبي والشيكات السياحية ... وغيرها.

ثالثاً ـ ماذا يشتري الأفراد:

لا يشتري الفرد الخدمات لذاتها وإنما يتعامل في الخدمات كوسيلة للحصول على مجموعة من المنافع التي تقابل توقعاته وتحقق له الإشباع المناسب، فعلى سبيل المثال عندما يفتح خالد حساباً جارياً في أحد المصارف فإنه يوقع على أوراق واستمارات معينة ويستلم دفتر شيكات أو بطاقة صرّاف آلي ويصله كشف حساب دوري وما إلى ذلك.

وعادة تتشابه المصارف فيما تقدمه من خدمات، بمعنى أن الفرد نفسه يستطيع الحصول على الخدمات (وهي الحساب الجاري هنا) من مصرف آخر، إلا أن هناك

اختلافات جوهرية بين المصارف فيما يتعلق بكيفية تقديم الخدمات أو مستوى جودة الخدمة.

إن خالداً في مثالنا هنا لا يشتري عناصر الحساب الجاري وإنما يحتاج إلى المعاملة الحسنة وسرعة أداء الخدمة والأمان على أمواله والسرية في المعاملة وتنظيم معاملاته والمرونة في التعامل وعائد ملائم على أرصدته .....وهكذا. وتمثل هذه النواحي المنافع التي يسعى إليها الفرد كلها أو بعضها والتي يمكن أن تقابل توقعاته وتحقق له الإشباع المناسب.

رابعاً – من يتخذ قرار الشراء :

من أهم المشكلات التي تواجه مسؤولي التسويق معرفة من يتخذ قرار الشراء هل هو فرد أو مجموعة من الأفراد ؟ في حقيقة الأمر هناك خمسة أدوار يمكن أن يقوم بها الفرد عند اتخاذه قرار الشراء وذلك بالاعتماد على طبيعة الفرد وخصائص شخصيته حيث نجد[1]:

1. **المبادر**: وهو الشخص الذي يبدأ باقتراح الخدمة أو التعامل بها (الاستثمار في شهادات الإيداع)، فتح حساب توفير بمزايا معينة جوائز – شرائح.
2. **المؤثر**: وهو الشخص الذي يؤثر على قرار الشراء أو التعامل النهائي (الزوجة أو أحد الأولاد يفضلون شهادة استثمار معينة) أو حساب توفير بمواصفات معينة، أو الحصول على قرض لشراء التجهيزات المنزلية ..
3. **المقرر**: وهو الشخص الذي يتخذ القرار بشراء الخدمة، وتحديد كيف، ومتى، ومن أين؟ (الزوج يقرر شراء الشهادة) أو فتح حساب التوفير(الزوجة تقرر نوع القرض).
4. **المشتري**: وهو الشخص الذي يقوم بشراء الخدمة (يقوم الزوج بشراء الشهادة) أو بفتح حساب التوفير وإيداع المبلغ في الحساب وتسديد نفقات الخدمة.

---

1 - السيد، عبده ناجي: مرجع سابق. ص 64

5. المستخدم (المستفيد): وهو الشخص الذي يستخدم الخدمة ويستفيد من العائـــد (قد تكون الشهادة /أو الحساب باسم الـــزوج أو الزوجـــة أو أحـــد الأولاد) أو يكـــون المستفيد من التأمين على الحياة أحد أفراد الأسرة.

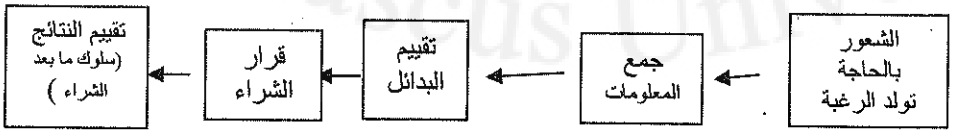
وبالطبع قد يكون الشخص واحداً في كل الأحوال بمعنى أنه هـــو الـــذي يقـــرر الشراء ويقوم به ويستخدم الخدمة. وقد لا يكون الأمر كذلك فقد يصدر اقتراح من أحـــد أفراد الأسرة بالشراء ويبحث رب الأسرة الأمر ونجد أن الأخير يتأثر برأي صديق له أو رأي الزوجة مثلاً التي تملك قوة التأثير على الزوج لاتخاذ قرار الشـــراء. وعنـــدما يقرر الزوج الشراء قد تذهب الأسرة جميعها إلى المصـــرف لشـــراء مجموعـــة مـــن شهادات الاستثمار مثلاً، ويتم الشراء وتستخدم الأسرة الشهادات. مثال آخر أن يتـــأثر رب الأسرة برأي صديق له عن نوع معين من حسابات التوفير للأولاد ويؤيـــد الأولاد الفكرة ويتم فتح حسابات توفير لهم.

ونستنتج مما سبق أن سلوك العميل يحتل أهمية كبيرة فـــي النشـــاط التســـويقي ولذلك يتوجب على مدراء التسويق متابعة الدراســـات والبحـــوث الخاصـــة بالســـلوك الإنساني للاستفادة من نتائجها في التطبيق العملي. وكما سبقت الإشارة فـــإن العميـــل يشتري مجموعة المنافع من الخدمات وبالتي فإن المصرف أو المؤسسة المالية بمثابـــة متجر تجزئة بالنسبة للعميل يجب أن تتوفر فيه مقومات الجذب وتقديم المنـــافع التـــي يتوقعها المستهلك.

خامساً ـ آلية اتخاذ قرار الشراء:

عندما يتخذ المستهلك قراره لشراء خدمة مصرفية أو أكثر، فإنه يمـــر بعـــدة خطوات أو مراحل تعكس عملية الشراء التي يقوم بها.

وتتمثل هذه الخطوات (بخمسة مراحل كما يوضحها الشكل -4- أدناه):



1ـــ الشعور بالحاجة:

يقصد بها الفجوة التي يشعر بها المستهلك بين ما يتمناه أو ما يرغب به، وبين ما هي عليه الحالة الراهنة له، أو الموقف الحالي بالنسبة له. وتمثل هذه الفجوة الرغبة أو الحاجة المطلوب إشباعها. ويتولد هذا الشعور سواء من إدراك الفرد لوجود حاجة لديه أو مشكلة تحتاج إلى الحل أو تنشأ استجابة لمؤثر خارجي كمشورة صديق أو أحد أفراد الأسرة أو الاستجابة لنشاط ترويجي (بفعل العامل المؤثر). وعلى سبيل المثال قد يكون لدى المستهلك رغبة في البحث عن عائد على مدخراته، أو البحث عن مصدر تمويل أو السعي من أجل تفادي مخاطر محتملة. وتتباين هذه الرغبات حسب حاجات الإنسان الفيزيولوجية والمادية ومستوى الدخل.

ويبرز دور التسويق المصرفي من خلال التأثير على المستهلك من أجل تحفيز شعوره لحاجة معينة أو يظهر له الحاجة الكامنة، عبر المزيج الترويجي سواء من خلال الإعلان أو الاتصالات الشخصية. فعلى سبيل المثال يمكن أن يتم ذلك عن طريق إظهار بعض المشكلات التي تؤثر على درجة الإشباع التي يرغب العميل في تحقيقها مثلاً كتعرض أمواله للسرقة أو الضياع عند السفر وذلك لتأكيد منفعة البطاقة الائتمانية أو الشيكات السياحية ومن ثم ترويجها، أو جعل المستهلك يشعر بحاجته لهذه المنفعة. وكمثال آخر عندما يعاني أحد العملاء من سوء أو بطء الخدمة في أحد المصارف وتكون هناك رغبة في جذب هذا العميل للتعامل مع المصرف (وبالذات عندما يكون مهتماً بحسن المعاملة وسرعة الخدمة)، في هذه الحالة يجب أن يتم التركيز على هذه المنافع والمزايا لتأكيد الحاجة وإدخال المستهلك لمرحلة اتخاذ القرار بسرعة.

ومن ناحية أخرى تلعب بحوث التسويق دوراً هاماً في تشخيص حاجات العميل أو المستهلك ومعرفة مشكلاته الحالية ودراسة توقعاته ودرجة الإشباع المناسبة له. كما تعمل هذه البحوث على اكتشاف حاجات جديدة وكذلك الحاجة الكامنة التي يصعب على المستهلك أو العميل التعبير عنها فنياً، على سبيل المثال نوع الاستثمار قليل المخاطر نسبياً مع ضمان عائد وإن كان منخفضاً عن بقية الأنواع ذات المخاطر العالية.

2 ــ جمع المعلومات:

بعد أن يدرك المستهلك الحاجة إلى الخدمة ينتقل إلى مرحلة جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ قرار الشراء. ويلجأ بداية إلى خبرته السابقة ومعلوماته الحالية متحاولا إنعاش ذاكرته لاسترجاع هذه المعلومات، وهذا ما يطلق عليه المصادر الداخلية(الذاتية) وقد يكفي هذا النوع من البحث بالنسبة لبعض الخدمات مثل الحساب الجاري وحسابات التوفير وبالذات عندما يكون المستهلك معتاداً على التعامل فيها وله خبرة في ذلك.

وعندما لا تكفي المصادر الذاتية يتم اللجوء إلى المصادر الخارجية للبحث عن المعلومات و أحياناً يتم إعداد دراسات منهجية وذلك، عندما يكون إدراك المخاطرة لدى المستهلك عالياً في حال استثمار مبالغ كبيرة، ويجهل المستثمر أنواع الأوعية الاستثمارية البديلة والمناسبة له. ومن أهم المصادر الخارجية:-

- مصادر خاصة: وتتمثل في الجماعات المرجعية كالعائلة، والأصدقاء، والأقارب، والمعارف، والزملاء في محيط العمل.
- مصادر عامة: كالمجلات والصحف، والراديو والتلفزيون، بالإضافة إلى الأبحاث والتقارير التي تنشرها المؤسسات المالية والإعلانات المنشورة في الوسائل المختلفة.
- العاملون في المصرف أو المؤسسة المالية.

وبالطبع قد يعتمد بعض المستهلكين على أكثر من مصدر من المصادر الخارجية السابقة في جمع المعلومات اللازمة له.

ويظهر دور التسويق المصرفي بوضوح في هذه المرحلة من خلال تقديم المعلومات اللازمة للمستهلكين بواسطة وسائل الإعلام المختلفة (ملصقات، وبروشورات، وكتيبات ونشرات، وإعلانات في الصحف والإذاعة والتلفزيون). ومن خلال قوة البيع الشخصي من مندوبين ومسؤولين مصرفيين في الفروع وفرق الترويج ومنافذ التوزيع، ويجب أن تتمتع هذه المعلومات بالدقة والمصداقية والشمولية والحداثة.

3 ــ تقييم البدائل:

وفي هذه المرحلة يتم الاختيار بين البدائل أو الخيارات المتاحة أمام المستهلك وبشكل خاص تحديد الخدمات البديلة التي يمكن أن تشبع حاجاته. ويتوقف عدد البدائل التي سيتم تقييمها على ضوء نتائج جمع المعلومات التي تم التوصل إليها وعادة يتم استخدام بعض المعايير أثناء تقييم البدائل، وتشمل على سبيل المثال بالنسبة للخدمات المرتبطة بالاستثمار: العائد المتوقع، ودرجة المخاطرة، (الأمان على الأموال)، والمرونة في التعامل، وخبرة المصرف، وطريقة حساب العائد وصرفه. وفي مجال خدمات التمويل، كما في حال الحصول على تسهيلات ائتمانية يؤخذ معيار التكلفة بدلاً من العائد؛ وكلها عوامل تعكس المنافع التي يهدف إليها المستهلك وبالطبع تختلف من خدمة مصرفية لأخرى. وفي ضوء هذه المعايير والوزن النسبي الذي يعطيه المستهلك لكل منها (حسب تقديراته الذاتية) يتم التوصل إلى البديل المناسب.

ويبرز دور التسويق المصرفي في هذه المرحلة من خلال العمل على تكوين انطباع جيد عن الخدمة وترغيب المستهلك بها كأن تركز إدارة أحد المصارف على عراقتها، أو تبعيتها للدولة من حيث توفيره لعنصر الأمان على الأموال المودعة. وقد يركز آخر على تميزه باستخدام للتكنولوجيا الحديثة وبالتالي تقديم الخدمة بسرعة وبدقة وهكذا. ومن الجدير ذكره أيضاً أن الاتصالات الشخصية بالعملاء تلعب دوراً هاماً في تفضيل بديل على آخر من خلال دور العوامل الذاتية لدى العملاء وإرضاء شعورهم بالتميّز.

4 ــ قرار الشراء:

يتخذ المستهلك قراره بالشراء بعد المفاضلة بين تقييم البدائل المتاحة باختيار البديل الأفضل من وجهة نظره ووفقاً للمعايير التي تحقق أعلى درجة من الإشباع لحاجاته وقد لا يعلم القائم بالتسويق عن هذا القرار إلا بعد تنفيذ العميل له. حيث يتأثر قرار المستهلك بالعديد من العوامل.

ويلعب التسويق المصرفي دوره في حث المستهلك على اتخاذ قرار الشراء وعدم التأجيل، وبالطبع تحفيزه على اختيار البديل الذي يتم الترويج له من قبل المصرف. وقد يتخذ المستهلك قراره ويذهب للفرع إلا أنه قد يغير قراره هناك باختيار خدمة أخرى في ضوء نصيحة موظف البيع له وهنا يظهر تأثير المسئول المصرفي الذي يتصل به العميل سواء كان في خدمة العملاء أو العمليات أو الاستقبال أو أي مكان آخر.

5ـ تقييم نتائج قرار الشراء:

بعد أن ينفذ المستهلك قراره بالتعامل مع مصرف معيّن لشراء الخدمة يعمل على تقييم نتائج قراره في ضوء المقارنة بين هذه النتائج وتوقعاته قبل الشراء. وتكون نتيجة التقييم إما الرضا أي تحقيق درجة عالية من الإشباع من خلال شعوره بسد الفجوة بين ما كان يأمل في الوصول إليه وما كان عليه، أو عدم الرضا عندما لا يحقق الإشباع نتيجة عدم تحقق توقعات المستهلك. وفي حالة عدم الرضا قد تتكون لدى المستهلك انطباعات سلبية عن الخدمة ولكن الذي يحدث أن تكون هذه الانطباعات، ناجمة عن توقعات مغالى فيها بسبب مغالاة الإعلان أو مسئولي البيع في عرض مزايا الخدمة ولاشك أن ذلك يخفف من درجة مصداقية المصرف.

وفي هذه المرحلة يجب على إدارة المصرف عموماً وإدارة التسويق خصوصاً الاهتمام بمعرفة الأسباب والعوامل التي تحقق الرضا أو عدمه. فبالنسبة لأسباب الرضا يجب العمل على المحافظة عليها وتدعيمها وتطويرها. وبالنسبة لأسباب عدم الرضا، وبالذات عندما تكون حقيقية لابد أن تعمل الإدارة على تلافيها ومعالجتها ومن أهم هذه العوامل بطء الخدمة، وكثرة الأخطاء، وانخفاض العائد.

وبالنسبة لمجال الائتمان قد تتمثل أسباب عدم الرضا في المغالاة في الضمان، وزيادة سعر الفائدة، وعدم المرونة في جدولة القرض وفوائده، وسقف القرض، ... وغيرها.

وقد تؤدى الأسباب السابقة إلى انصراف المستهلك عن الخدمة وعدم تكرار التعامل أو شراء هذه الخدمة. ولذلك يهتم التسويق المصرفي بتصحيح توقعات المستهلك وتغيير اتجاهاته عندما تكون خاطئة. وكذلك التوصل إلى أفضل البدائل التي تحقق الإشباع الكافي للمستهلك عن الخدمة.

سادساً – اتجاهات السلوك الشرائي لدى الأفراد وأبرز أنماط العملاء:

تجدر الإشارة أن المستهلك قد لا يقوم بجمع المعلومات الكافية، أو قد لا يستخدم كافة المصادر في الحصول على المعلومات في خطوات اتخاذ القرار الشرائي السابق توضيحها.

كما أنه قد لا يراعي خطوات الشراء بنفس الترتيب الموضح سابقاً، حيث يتوقف الأمر على عدة اعتبارات منها نوع الخدمة وظروف الموقف الشرائي. وبمعنى آخر الاتجاه السلوكي للأفراد وخصائصهم السلوكية:

1- الاتجاهات السلوكية الرئيسية:

ويمكن تصنيف الاتجاهات التي تحدد سلوك المستهلكين أثناء اتباعهم لخطوات اتخاذ قرار الشراء لمعالجة مشكلاتهم المالية:

1-1- السلوك المرتبط بالشراء الاعتيادي:

يتصرف المستهلكون بشكل روتيني بالنسبة للعديد من الخدمات، ولا يتطلب مثل هذا السلوك من المستهلكين جهداً كبيراً في الحصول على المعلومات وتقييم البدائل. ومن الأمثلة على شراء خدمات استبدال العملة، أو استخدام الصرف الآلي أو شراء الشيكات السياحية أو إجراء تحويل نقدي. وفي مثل هذه الحالات يدرك المستهلك حاجاته تماماً ويتصرف بشكل روتيني أو تلقائي لإشباعها وذلك بحكم الاعتياد. و كذلك الأمر بالنسبة للخدمات التي يتكرر شرائها على نحو مستمر وعندما تكون مخاطرها محدودة.

1-2- السلوك المرتبط بالشراء لمواجهة مشكلة بسيطة:

وعندما يدرك المستهلك بعض حاجات ويسعى لإشباعها ولكنه لا يملك جميع المعلومات الكافية عن الخدمة التي تلبيه. وذلك من قبيل البحث عن توظيف مدخراته التي تشكل نسبة هامة من دخل الفرد أو ثروته فإنه يبذل جهداً أكبر لجمع المعلومات عن بدائل الاستثمار التي قد يجهلها. فعلى سبيل المثال قد يكون من المفيد المقارنة بين أنواع مختلفة من الخدمات ذات العائد حساب توفير، أو وديعة لأجل، أو شهادات استثمار[1]. أو عندما يرغب في الحصول على قرض استهلاكي ترفيهي(سفر وسياحة) أو لشراء سلع معمرة كالأدوات والتجهيزات المنزلية بقيم ليست كبيرة.

1-3- السلوك المرتبط بالشراء لمواجهة مشكلة معقدة نسبياً :

عندما يواجه المستهلك مشكلة مالية كبيرة تتجاوز قيمتها مقدار متوسط دخله، أو عندما تؤثر المشكلة المذكورة بشكل ملحوظ على مسيرة حياته أو عمله وأن الخدمة التي ستحل المشكلة قد لا يتكرر شراؤها إلا على فترات متباعدة. فإنه في هذه الحالة يقضي وقتا طويلا ويبذل جهداً كبيراً في معظم خطوات الشراء. فيقوم بتجميع معلومات متعددة من كافة المصادر المتاحة له، ويسعى لاختيار البديل الأفضل قبل اتخاذ القرار. ومن أمثلة ذلك استثمار مبلغ كبير في أحد صناديق الادخار أو الاستثمار. أو اقتراض مبلغ لشراء سلع معمرة غالية الثمن، أو شراء منزل أو سيارة،.. بحيث أن سداد الأقساط يمتد لفترة طويلة وتؤثر بشكل ملموس على دخل المقترض ....

---

1 - على سبيل المثال نجد لدى مصرف التسليف الشعبي في سورية أنه يقدم خدمات حسابات التوفير، والودائع لأجل، ويصدر شهادات الاستثمار، وعند المقارنة بين العائد الذي يقدمه كل نوع من هذه الخدمات نجد أن حسابات التوفير تغل عائداً منخفضاً مقارنة مع الودائع لأجل وهي مسقوفة بحد أعلى (1مليون ليرة بموجب قرار لمجلس النقد والتسليف)، ويمكن لصاحب الحساب الحصول على بطاقة حساب، أما الودائع لأجل فهي ذات معدل مرتفع نسبياً وذات آجال مختلفة يمكن للمودع أن يختار (شهر، 3 أو 6 أشهر، أو سنة وحتى 3 سنوات)، أما شهادات الاستثمار فهي ذات معدل متوسط يقع بين العائد على حسابات التوفير، وأقل من معدل العائد على الودائع لأجل عموماً. وفي هذه الحالة يجب على إدارة المصرف التركيز على مزايا كل خدمة حسب حاجتها للتمويل ومتوسط الكلفة على الودائع، وعلى الأهداف قصيرة الأجل. ويجب أن يركز الفرد صاحب الأموال على المعايير التي يسعى لتحقيقها معدل العائد المرتفع وحاجته للسيولة وغير ذلك.

2- أهم أنماط العملاء وطرق التعامل معهم[1]:

يتباين سلوك الأفراد فيما بينهم طبقاً لعوامل نفسية واجتماعية وثقافية وحضارية تؤثر إلى حد كبير على الكيفية التي تصاغ بها أنماطهم السلوكية بل، وعلى شخصية كل فرد فيهم، ولهذا فإن شخصية الفرد تعتبر دالة لكل هذه العوامل.

ولما كان تفاعل المؤسسات المالية والمصارف مع المجتمعات التي تتواجد فيها يتم من خلال تفاعل الأفراد في هذه المؤسسات مع الأفراد الذين يكونون تلك المجتمعات، فإن المؤسسة ضمن هذا السياق تعتبر كياناً اجتماعياً يؤثر ويتأثر بالبيئة التي يعيش فيها، ويتكيف مع معطيات الأحداث والتطورات فيها.

إن الإدارة المصرفية الحديثة قد تستطيع (إحصائياً) الوصول إلى ما يمكن أن يوصف بأنه نمط عام لشريحة العملاء التي يتعامل معها المصرف، إلا أنه من الناحية العملية لا يوجد ما يسمى «بالعميل النمطي» ذي الخصائص المتجانسة.

ولهذا تتصف أوضاع التفاعل الاجتماعي أي العلاقة الشخصية بين المصرف والعميل بدرجة عالية من الفرادة والتميّز، ففي معظم الأوضاع التي يحدث فيها هذا التفاعل، يجد الموظف نفسه أمام أشخاص متباينين في دوافعهم ومعاييرهم في التعامل مع المصرف، ولهذا فإن موظف المصرف يجب أن يكون قادراً على التكيف مع شخصية كل فرد، وأن يطّور من أساليب التعامل ما يتناسب معها.

وبناء على ماسبق فإننا سنقدم في هذا الجزء عشرة من الأنماط الشخصية للعملاء مع اقتراح الطريقة المناسبة للتعامل مع كل نمط.

1" ــ العميل السلبي:

تتصف هذه الشخصية بالخجل والمزاجيّة ويتميز العميل السلبي بكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة، إنه بطيء في اتخاذ القرارات وإعطاء الردود لما تطرحه عليه من أسئلة، يفكر في موضوعات كثيرة أثناء حديثك إليه مما يقلل من

---

1 - لمزيد من التفصيل انظر: معلا، ناجي: أصول التسويق المصرفي. الناشر المؤلف، عمان 1994، ص 306-319. وكذلك، بللوز، حنا: الدعاية والتسويق وفن التعامل مع الزبائن.دار الرضا للنشر، دمشق 1999، ص 63-70. بتصرف.

درجة تركيزه واستيعابه لمحتوى حديثك، ويعتقد هذا العميل أن الوقت الذي قضيته معه يمنحه فرصة لتقليل الخطر الذي يدركه فيما سيتخذه من قرارات.

- طريقة التعامل المقترحة:
- كن صبوراً وحاول الوصول إلى الأسباب الكامنة وراء عدم قدرته على اتخاذ القرار.
- لا تجبره على التصرف في الاتجاه الذي لا يرغبه.
- سايره للوصول إلى ما يحقق رغباته.
- دعّم حديثك معه بالأدلة التي تعمق قناعته بما تقول، كأن تعطيه أمثلة على المزايا التي حققها غيره من العملاء ممن استمع لوصاياك واتبعوها.
- عمّق لديه الإدراك بأهمية وقته وجهده.

2" ــ العميل المتشكك:

تتصف شخصية هذا النمط من العملاء بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة، ومن الصعوبة بمكان أن تعرف ما يريده مثل هذا العميل. وغالباً ما تكون هذه الاتجاهات قد تولدت نتيجة إحباطات سابقة. وعلى الرغم من صعوبة التعامل مع العميل المتشكك إلا أنه يمكن أن يكون عميلاً جيداً إذا ما أحسنت معاملته.

طريقة التعامل المقترحة:

- لا تحاول مجادلته فيما يدعي ويقول.
- حاول معرفة الأساس الذي يبني عليه شكه وعدم ثقته.
- اجعل حوارك معه بطريقة تحاول فيها تبديد شكوكه وتردده.
- حاول بناء جسور من الثقة الحذرة معه من خلال الحصول منه على موافقات مبدئية على بعض الجوانب الفرعية لموضوع حديثك معه إلى حين تحقيق جو من الثقة التامة.

3" – العميل المرح:

- يتصف العميل من هذا النوع برغبة شديدة للحديث مع غيره.
- يعتبر صديقاً مجاملاً ويتمتع بما يقضيه من وقت في محادثة الغير.

- يتصف بالفكاهة والدعابة.
- يلجأ إلى خلط الموضوعات ببعضها.
- مبتكر في تطوير الأساليب التي يمكنه بواسطتها استمالتك وجرك إلى أحاديثه.

طريقة التعامل المقترحة:

- عامله بحرص وحذر في أثناء حديثك معه.
- حاول دائماً الإمساك بزمام المبادرة في أثناء الحوار.
- أعطه فرصة التحدث كلما رأيت ذلك مناسباً.
- احرص على إبقاء المحادثة معه ضمن سياق الموضوع أو الخدمة محل الحديث.
- أشعره بالإيجابية في مقترحاته.
- حول اقتراحاته الإيجابية إلى ما يخدم تطوير حوارك معه وصولاً إلى خلاصات تريدها أنت.

4" ـ العميل المندفع:

يتصف هذا النمط من العملاء بـ:

- شعوره بأنه يحسن صنعاً عندما ينتظره الآخرون.
- مبالغته في إدراكه لذاته، والتي غالباً ما تولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة.
- غروره المفرط يقوده دائماً إلى شعوره العالي بالثقة، ولهذا فإنه يبدو دائماً في عجلة من أمره، نافذ الصبر.
- يلجأ إلى المقاطعة في الحديث ويحاول إعاقتك عن العمل.
- يثار بسهولة، إنه لا يسأل كثيراً.

طريقة التعامل المقترحة:

- حاول إنهاء معاملته بسرعة.
- احرص على مسايرته.
- عامله على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي القيم.

- جامله في آرائه ومقترحاته.
- اطلب نصيحته ورأيه في المسائل الفرعية.
- ابتعد عن الدخول في التفاصيل وركز على الهدف.
- حاول انتزاع زمام المبادرة في الحوار معه.
- استخدم عبارة (نعم.....ولكن.....).

5" ــ العميل المتردد:

يتصف هذا النمط من العملاء:

- بعدم القدرة على اتخاذ القرار بنفسه لأنها عملية صعبة بنظره.
- يبدو غير متأكد ومتردداً في حديثه.
- على الرغم من أنه لا يبدي معارضة إزاء كل ما يقال له، إلا أن إجابته (بنعم) أو (لا) تكاد تكون مستحيلة.
- يلجأ في معظم الأحيان إلى تأجيل قراره.
- إذا ما حاولت وضع هذا العميل في موقف حرج (مأزق) تضطره فيه إلى اتخاذ قرار، فإنه يبدي عدم الرغبة فيما ستجبره عليه من قرارات.

طريقة التعامل المقترحة:

إن التعامل مع هذا النمط من العملاء يتطلب منهجية حاسمة وموقفاً كابحاً في أي حوار أو محادثة معهم:

- حاول التلميح لهذا العميل بأن فرص الاختيار أمامه محدودة.
- كن حاسماً فيما تعرضه من وجهات نظر لإشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق.
- ناقشه بطريقة تشعره فيها بافتقار رأيه إلى المنطق، وذلك من خلال تدعيم أقوالك وآرائك بالبراهين والأسباب المنطقية، وفي هذا المدخل تعزيز للأرضية المنطقية لحجتك ووجهة نظرك وتعرية لموقفه وحجته.
- إذا استعصى عليك الخروج من حوارك معه بأية خلاصات، فقدم له الشكر وأشعره بأن لقاءك به كان فرصة جيدة وفاتحة للصداقة معه.

6' ـ العميل الغضبان:

- تتصف شخصية هذا العميل بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة لأسباب تافهة.
- يبدو باحثاً عن صغائر الأمور وتوافهها لكي يجعل منها مبررات كافية لافتعال مشكلة.
- يرى المتعة في الإساءة إلى الآخرين وإلحاق الضرر بهم (سادي).
- من الصعوبة إرضاؤه، آراؤه دائماً متشددة.
- نزعته واضحة إلى التهجم وربما كان ذلك نابعاً من اعتقاده الخاطئ أو خبراته السلبية السابقة.

طريقة التعامل المقترحة:

في مواقف الحياة العادية، يكون الرد الطبيعي على ما يبديه هذا النمط من العملاء هو الصد وتجنب الاحتكاك به، ولكن هذا ليس الأسلوب الذي تستطيع بواسطته كسب مثل هؤلاء كعملاء، فلا يزال لديك من الأطر السلوكية للتعامل مع الناس الكثير مما يمكن تطبيقه والأخذ به ويحول أكثر الناس غضباً إلى إنسان وديع.

- لا تكن غير ما تريد لنفسك من الأدب والتحلي بالصبر.
- حاول استيعاب ثورة الغضب لديه والتعرف على مشاكله.
- تمالك نفسك واضبط مزاجك.
- ابق منضبطاً، وتحكم في ردود أفعالك.
- داوم على توجيه الأسئلة والإصغاء.
- حاول الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها.
- ركز على كيفية تقديم خدمات أفضل.
- لا تجادله فيما يصدر عنه من أقوال.
- ضمن حديثك له بالأرقام والحقائق والبراهين.
- تعامل معه بصفة شخصية، وخاصة إذا ما كان غضبه نابعاً من أمور لها صله بالمصرف.

في حالة استعصاء استمالته، فإن محاولة أخيرة لتهدئة خواطره والتعامل معه كما يريد هي الحل الوحيد.

7" ـ العميل المتسوق:

- في معظم الأحيان لا يوجد في ذهن هذا العميل شيء محدد يريده؛
- يميل إلى التمعّن في الأشياء وتفحصها، ويستمتع بالتسوق، وإذا لم يجد شيئاً يفعله، فإنه ينظر هنا وهناك.

طريقة التعامل المقترحة:

على الرغم من إمكانية أن يكون هذا عميلاً مرتقباً وعميلاً جيداً أحياناً، فإنه يجدر الاهتمام به بحذر، فمثل هذه الشخصية لا ترغب أن تكون محل مراقبة أو ملاحظة، وإذا شعر أنك تراقب تصرفاته يكف فوراً عن القيام بما يعمل، وإذا حاولت سؤاله عما إذا كان يريد خدمة ما أجابك بأنه مجرد متفرج وبأنه ليس عميلاً فعلياً، فهو لا يحاول إضاعة وقت الموظف.

- لا تحاول وضع مثل هذا العميل محلاً لتركيز انتباهك ولا تبد من التصرفات ما يشعره بذلك.
- تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون أن تشعره بذلك، وحاول إبراز العلامات التي تشير إلى الخدمات التي يقدمها المصرف وخاصة الجديدة منها.
- كن فضولياً حذراً فإذا رأيت العميل من هذا النمط يقرأ أية معلومات تتعلق بخدمة معينة جديدة، ويبدي اهتماماً خاصاً نحوها، فحاول فقط إعطاء تعليق سريع عابر على ذلك، مثل «إنها خدمة قد طورناها للتو» ثم اتركه.
- لا تحاول استخدام أية أساليب ترويجية ضاغطة بل قابله بعبارات الترحاب.
- وضح له الميّزات والفوائد المقترنة بخدمات المصرف.
- برهن له أن ما يقدمه المصرف من خدمات هو الأفضل.
- استعرض أمامه أفضل أساليب التعامل لأنك رمز للمصرف وتعبير عن شخصيته.

8" ــ العميل العاطفي :

يتصف هذا العميل بأن عواطفه تتحكم في سلوكه الاستهلاكي.

- يحب التفاخر الدائم بقدرته على اتخاذ قرارات سريعة.
- نادراً ما يصغي إلى المناقشات الطويلة.
- تجذبه المظاهر أكثر من المضامين.

إن مشكلة هذا النمط من العملاء أنه غالباً ما يقع في الأخطاء وعندها يبدأ في إسقاط اللائمة على الموظف الذي تعامل معه أو قدم له الخدمة.

طريقة التعامل المقترحة:

إن أية محاولة لتقديم أية معلومات تفصيلية، والشرح المستفيض عن خدمة ما تكون مضيعة للوقت، فمهما قدمت لهذا النوع من العملاء من معلومات فإنه في النهاية سيختار ما يناسب نزواته.

- حاول قدر المستطاع مساعدته لتجنيبه الخطأ.
- قدم له كل نصيحة ممكنة تقربه من الاختيار الصحيح.
- اطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره وذلك تجنباً لأي إحراج أو لوم في المستقبل. إن في استخدام هذا الأسلوب محاولة لانتزاع إقرارات ضمنية من جانبه لعدم إسقاط اللوم على المصرف أو أي من موظفيه فيما بعد.

9" ــ العميل العنيد:

يتصف هذا العميل بأنه إيجابي النزعة، نشيط ومبادر يتمتع باستقلالية عالية جداً. ويفضل اتخاذ قراراته بصورة فردية وبعيداً عن تأثير الآخرين، فهو متشبث بآرائه. ربما كان ادعاؤه مبنياً على علم، أو ربما يكون مجرد هواء. محافظ يقاوم التغيير، ويرفض الأخذ بكل ما هو جديد ومتطور، ذو عقلية مغلقة.

طريقة التعامل المقترحة :

- حاول مسايرته فيما يقول وأن تثني عليه.
- أظهر له التقدير واحترام ذكائه ومعرفته.

- اطلب منه تقديم أية مقترحات أو خدمات وسجلها أمامه.
- أشعره باهتمامك به وبما يقول.

10" – العميل المفكر الصامت:

تمتاز شخصية هذا العميل بالهدوء وقلة الكلام، يستمع أكثر مما يتكلم، وهناك صعوبة في الحصول على أفكاره وآرائه بسرعة، متزن وغير متسرع في اتخاذ قراراته، يتمعن في كل ما يقرأ ويتروى عند الحديث، باحث جيد عن المعلومات. يحاول عمل مقارنات للوصول إلى الاختيار الأنسب، فهو بارع في محاولاته لترشيد تصرفاته، متفتح الذهن ويقبل حجة الغير إذا ما انطوت على المنطق والحقيقة، يميل إلى التحليل والربط بين المعطيات جدي فيما يقول ومعاييره الوجيهة توحي بذلك، يدرك الخطر بطريقة عالية .

طريقة التعامل المقترحة:

- احرص على إعطائه معلومات صحيحة.
- كن جاداً في أسلوب حوارك معه.
- استخدم الحقائق والمنطق التحليلي.
- عامله بوقار واحترام.
- أعط الأمثلة الرقمية والأدلة.

سابعاً – أهم العوامل المؤثرة على قرار الشراء[1] :

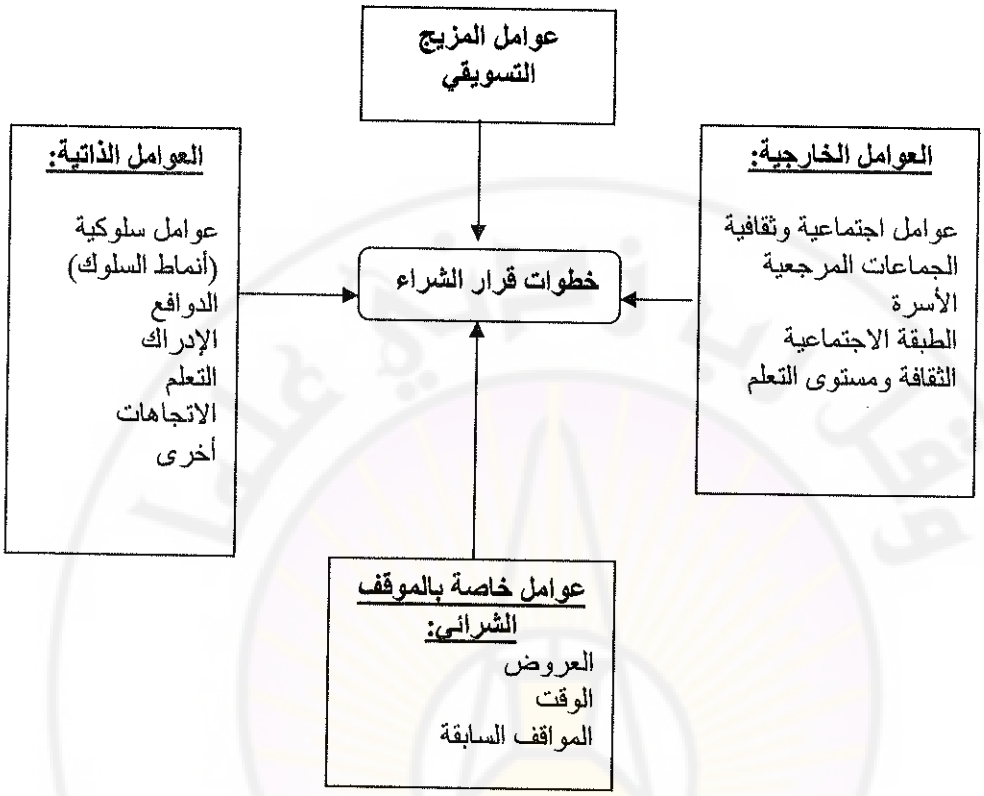
يتباين سلوك الأفراد في اتخاذهم لقرار الشراء وتتأثر كل من خطوات هذا القرار بمجموعة من العوامل السلوكية والاجتماعية والثقافية، فضلاً عن تأثير مجموعة العوامل الخاصة بعناصر المزيج التسويقي الذي قد يحقق أو لا يحقق الرضا للمستهلك انظر الشكل (5) أدناه، ويمكن تصنيف هذه العوامل بأربع مجموعات رئيسية:

---

1 لمزيد من التفصيل انظر على سبيل المثال : أحمد،محمود، تسويق الخدمات المصرفية. دار البركة للنشر والتوزيع،عمان 2001ص206-222

السد عبده ناجي. ص73-90،اص95-110، A. Medain P 24-27

الشكل رقم (5) العوامل المختلفة المؤثرة في قرار الشراء



1- مجموعة العوامل الخاصة بالمزيج التسويقي، وما تنطوي عليه من سياسات ينفذها المصرف في مجال تقديم الخدمات والترويج لها، وقد تعرفنا عليها بإيجاز في الفصل الأول، وسوف نفرد لكل منها بحث خاص.

ومن الجدير ذكره أن مجموعة العوامل المرتبطة بالمزيج التسويقي يصنفها بعض المؤلفين ضمن العناصر الخارجية.

2- مجموعة العوامل الخارجية، وهي ترتبط بشكل رئيسي بدور وتأثير البيئة الخارجية المحيط بالفرد وقد تعرفنا على بعضها من خلال تأثير البيئة الخارجية التسويقية ومن أهمها:

العوامل الاجتماعية، والثقافية، وتشتمل على تأثير الجنس، والوظيفة، والعمر، والتعليم، والحالة الاجتماعية، ومستوى الدخل....

3- مجموعة العوامل الداخلية أو الذاتية: وهي مجموعة العوامل المحددة لسلوك الأفراد أو شخصياتهم كالدوافع والإدراك، والاتجاهات والتعليم[1]؛ وقد تعرفنا على أهم أنماط السلوك لدى بعض أنواع العملاء و كيفية التعامل معهم.

4- الموقف الشرائي، كالعروض المقدمة للأفراد بمناسبة الأعياد أو بعض المواسم و التوقيت لعملية الشراء، كالعطلة الدراسية، والتجربة السابقة.

وكنتيجة يمكن القول أن هناك صعوبة في تفهم سلوك المستهلك وكيفية اتخاذه لقرار الشراء و يختلف الباحثون في المجالات المختلفة للتخصص في تفسيرهم لطريقة تفكير المستهلك حسب مجالات تخصصاتهم، ويمكن إيجاز ذلك فيما يلي[2]:-

- ✓ ينظر الاقتصاديون إلى المستهلك على أنه إنسان رشيد (انطلاقاً من نظرية السلوك العقلاني (الرشيد) والتي مفادها تحقيق أفضل إشباع أو منفعة بأقل كلفة، أي أن الفرد يدرك مصلحته جيدا ويعرف كل شيء عن المنتجات، وهو يتخذ القرار الذي يحقق له أقصى إشباع ممكن. والمستهلك في هذه الحالة يقارن بين المنافع التي يحصل عليها من السلعة أو الخدمة وما يبذله من جهد وما يقضيه من وقت وما يتحمله من تكلفة في سبيل الحصول عليها. وبالطبع لا يقدم على قرار

---

1 - فيما تعريف موجز لكل منها:

الدوافع: تشير إلى القوة التي تحرك الشخص للتصرف على نحو معين ، وأن أفضل تفسيرلها ما يعرف بهرم ماسلو للدوافع حيث يبدأ من القاعدة بالحاجات الضرورية للإنسان (الغذاء، والمساكن، واللباس) وينتقل إلى الأعلى إلى الحاجات الذاتية (كتقدير الذات، والمنزلة الاجتماعية). حيث يأتي في رأس الهرم تحقيق الذات.

الإدراك: وتمثل العملية التي يقوم بمقتضاها الفرد باختيار وتنظيم المعلومات التي يتلقاها من خلال حواسه المختلفة ثم يجسدها على شكل صورة أو موقف لما يدور حوله بالنسبة لقضية معينة.

الاتجاهات والآراء: وتمثل المشاعر(الايجابية أو السلبية، أو المحايدة) حول الأشخاص أو المنتجات أو المؤسسات أو القضايا...

التعليم: ويشير إلى السلوك الناجم عن الخبرة من أين؟ وكيف يحصل الفرد على المعلومات، وكيف يستخدمها ومتى يتخذ قرار الشراء؟

2 - لمزيد من التفصيل انظر: السيد ناجي، عبده: ص75 مرجع سبق ذكره.

الشراء إلا إذا فاقت قيمة المنافع المتوقع الحصول عليها ما يتحمله من جهد ووقت ومال. أي أن النظرة الاقتصادية تضع المستهلك في موقف الإنسان العقلاني الذي يقارن بين العائد والتكلفة دون النظر إلى العوامل الأخرى.

- ✓ يهتم علماء الاجتماع بدراسة الفرد من زاوية انتمائه للجماعة حيث يسلك في تصرفاته سلوك الجماعة، ولذلك يظهر الاهتمام بدراسة الأسرة والأصدقاء و المعارف والزملاء باعتبارهم جماعات مرجعية، يسترشد الفرد بآرائهم، بل وقد يتصرف مثلهم. كما يوجه الاهتمام أيضاً إلى المستوى الاجتماعي أو الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد وذلك لتحديد السلوك المتوقع من هذا الفرد.
- ✓ أما علماء النفس فإنهم ينظرون إلى الفرد مثل نظرتهم للصندوق الأسود باعتباره مكون من مجموعة من العوامل وأن هناك تفاعلا وانعكاسات متبادلة بينها كاتجاهات الفرد ومعتقداته وإدراكه ودرجة تعليمه ودوافعه كلها تؤثر على طريقة تفكيره واتخاذه للقرار الشرائي ومن ثم السلوك الفعلي للمستهلك.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الرابع

السلوك الشرائي للمنظمات

(قطاع الأعمال)

الأهداف التعليمية

- ✓ ما هي المنظمة
- ✓ خصائص السلوك الشرائي للمنظمات
- ✓ قرار الشراء
- ✓ العوامل المؤثرة في قرار الشراء
- ✓ أهداف ودوافع المنظمة في التعامل

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

السلوك الشرائي للمنظمات

أولاً – مفهوم المنظمة:

نقصد بالمنظمة هنا، كل منشأة سواء كانت شركة أو مؤسسة أو هيئة، أو أي منظمة أو تكوين قانوني يشتمل على مجموعة من الأفراد والتي تقوم بالشراء أو التعامل في الخدمات المصرفية من أجل القيام بأنشطتها؛ وهذه الأنشطة قد تكون لإنتاج السلع[1]، أو لتقديم الخدمات[2]، أو لإعادة بيع السلع والخدمات[3]. أو لتقديم خدمات بدون مقابل أو بمقابل رمزي بسيط[4].

ولكل مؤسسة أو منظمة أهدافها الخاصة بها، والتي تسعى إدارتها إلى تحقيقها، وليس من أجل أي فرد فيها. وعلى سبيل المثال فإن الفرد الذي يفتح حساباً في أحد المصارف له مطلق الحرية في اختيار المصرف ونوع الحساب طالما أنه يلبي الشروط التي يطلبها المصرف. أما نفس الفرد عندما يفتح حساباً للشركة التي يعمل بها مديراً مالياً فليس له مطلق الحرية في ذلك حيث أن الحساب لخدمة الشركة وليس لخدمته كما أن القرار بفتح الحساب يتأثر بظروف الشركة وأهدافها والعناصر المؤثرة في اتخاذ القرار، وأصحاب هذا القرار.

ثانياً – خصائص السلوك الشرائي للمنظمة:

يتسم السلوك الشرائي للمؤسسة بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن سلوك الأفراد نوجزها فيما يلي:

1-يعتبر طلب المؤسسات على السلع والخدمات عموماً طلباً مشتقاً. فعلى سبيل المثال فإن الشركة التي تقوم بإنتاج الكونسروة وتعتمد في الإنتاج على شراء العبوات ومستلزمات (الأمبلاج) من شركات أخرى، يُعتبر

---

1 - كأي مؤسسة صناعية، تنتج المواد الغذائية، أو الهندسية كالإنشاءات المعدنية، ... وغيرها.
2 - كالشركات السياحية من فنادق مطاعم، وشركات النقل، وشركات التأمين، ... وغيرها.
3 - كالشركات التجارية للجملة أو التجزئة وشركات إعادة التأمين، ... وغيرها.
4 - كخدمات بعض الأجهزة الحكومية والمؤسسات التي لا تسعى لتحقيق الربح كالجمعيات الخيرية وجمعيات المجتمع الأهلي ... وغيرها.

طلبها على العبوة طلباً مشتقاً من طلب المستهلكين على منتجاتها الغذائية. ويؤثر ذلك بدوره بشكل غير مباشر على طلب الخدمات المصرفية سواء من قبل العاملين في الشركات المذكورة أو طلبها لتمويل رأس المال العامل.

2- إن سوق المنظمة يخضع للكثير من التقلبات، فعلى سبيل المثال إن التوسع في نشاط السياحة يزيد الطلب على بناء الفنادق والأماكن السياحية، ويولد زيادة في الطلب على خدمات شركات السياحة وعلى الطلب على منتجات منظمات أخرى كخدمات المقاولين لبناء الفنادق وشركات الخدمات المختلفة وما إلى ذلك من جهات تقدم إنتاجاً مرتبطاً بالطلب الأصلي. ويعكس ذلك تأثير الصناعات بعضها على بعض ومن ثم على التعامل المصرفي والتأمين، وعلى سبيل المثال فإن ركود قطاع المقاولات ينطوي على ضعف الفرص التسويقية لتشغيل الأموال يتبعه ركود في صناعات كثيرة تعتبر صناعات مغذية لقطاع المقاولات ويترتب على ذلك ضعف حركة الاستثمار والتمويل بالنسبة لقطاع المقاولات والصناعات المغذية وهكذا يبدو سوق المؤسسات مركباً ومعقداً. وبمعنى آخر يؤثر ويتأثر بغيره من أسواق المؤسسات المترابطة فيما بينها الأمر الذي يفسر جزئياً التقلبات والاختلالات في أسواق المؤسسات وتأثير ذلك على القطاع المصرفي.

3- عادة ما يكون لدى المؤسسات كادر متخصص في شراء الخدمات المالية يتفاوض مع المصارف من حيث شروط الحصول على التمويل، أو طرح الأسناد والأسهم على الاكتتاب العام أو إدارة المحافظ الاستثمارية. وهكذا تكون المؤسسات أكثر قدرة على التفاوض لتحديد شروط التعامل مع المصارف.

4- تعتمد المنظمة في اتخاذها لقرار الشراء على عدة اعتبارات، كالعائد والتكلفة والمخاطر والسيولة. ويكون قرار المنظمة أكثر دقة وعقلانية في اختيار هذه المعايير وتحليلها وتقييم أثرها على المنظمة[1].

5-يتم اتخاذ قرار الشراء على عدة مستويات حيث نجد (على سبيل المثال) في مؤسسة صناعية كبيرة مجلس الإدارة، والمدير العام، والمدير المالي ومدير المشتريات، والمخازن، ولكل منهم دور ما في قرار الشراء أو التعامل مع المصرف ويمكن التمييز بين عدة أدوار للشراء.

وفي هذه الحالة توجد عادة، وحدة تنظيمية للمشتريات يتأثر قرارها بأدوار الشراء:

أ- **المستخدمون:** وهم المستفيدون من الخدمة إلا أنهم لا يملكون القرار وقد يكون تأثيرهم ايجاباً أو سلباً فقد تستفيد المنظمة ككل[2]، أو الدائرة المالية[3]، أو دائرة الإنتاج[4]، أو شؤون العاملين[5] وغيرها.

ب- **المؤثرون:** كالمديرين أو المستشارين وغيرهم من الأشخاص الذين يقومون بإعداد مختلف التقارير المالية، وتقييم الأداء والإنتاج وهم من يتحكم في تدفق البيانات في المنشأة خلال الأقسام والمستويات المختلفة كالسكرتارية والمساعدين.

ت- **المشترون أو المتعاملون:** وهم من ينفذ قرار الشراء أو يتخذه حسب مستوى الصلاحية، كإدارة الحسابات والمندوبين (لجان الشراء).

ث- **المقررون:** وهم من له سلطة اتخاذ القرار، كمجلس الإدارة، أو المدير العام، أو المدير التنفيذي المختص؛ وكمثال عن ذلك عندما ترغب مؤسسة صناعية بدفع رواتب عامليها من خلال المصرف أو ما يعرف بتوطين الرواتب، فإن المستخدم هنا يكون مديرية شؤون العاملين والعاملين أنفسهم، أما المؤثر

---

1 - على الرغم من ذلك فقد يتأثر قرار المؤسسة بالدوافع العاطفية عندما تكون هناك علاقات شخصية بين المديرين في المؤسسة والمصرف، أو بين غيرهم من الأشخاص المؤثرين في قرار الشراء.

2 - عندما تقوم المؤسسة بالاقتراض لتمويل التوسع في رأس المال الثابت مثلاً.

3 - مثل فتح الاعتمادات المستندية أو الاقتراض لتسديد الضرائب.

4 - كتمويل رأس المال العامل أو لصيانة خطوط الإنتاج.

5 - كتوطين الرواتب.

فيكون المدير المالي أو مدير الحسابات، ومتخذ القرار المدير العام؛ والمشتري قد يكون مدير الموارد البشرية أو المدير المالي.

ج- القائمون على المعلومات (Gatekeepers):

ثالثاً – الاتجاهات السلوكية لشراء المؤسسات:

قياساً على اتجاهات السلوك الشرائي للأفراد تتصف المواقف الشرائية للمؤسسة بثلاث جوانب رئيسية:

1. الشراء الروتيني ويمثل التعامل المتكرر للمؤسسة مع المصرف، كالعمليات المرتبطة بالحساب الجاري، والاعتمادات المستندية، وتوطين الرواتب...
2. الشراء لغرض جديد وذلك عندما تظهر حاجة جديدة وتحتاج المنظمة إلى معلومات كثيرة عن كيفية إشباع هذه الحاجة، وهنا تهتم المنظمة بالبحث عن معلومات خاصة عن المصادر الجديدة، كالسحب على المكشوف أو الحساب الجاري المدين، أو شراء نوع جديد من المحافظ الاستثمارية أو تمويل شراء مواد أولية أو تسديد ضرائب.
3. الشراء المعدل وهو بين النوعين السابقين حيث يتعلق باحتياجات معدلة من حيث المواصفات والشروط وحيث يتم جمع وتحليل معلومات لفترة ما قبل الشراء، وأحياناً يتم الشراء بسرعة وبصفة متكررة. وتحاول أنشطة التسويق تحويل سلوك المشتري الصناعي في هذه الحالة إلى الشراء الروتيني لضمان استمراره مع المنشأة بقدر الإمكان. مثلاً نوع معين من الاعتمادات المستندية أو الكفالات المصرفية.

رابعاً- آلية اتخاذ قرار الشراء[1]:

تتبع المنظمة عدة خطوات عند اتخاذها قرار شراء أو التعامل في الخدمات المصرفية أو قرار التعامل مع بنك أو مؤسسة مالية للحصول على خدمات معينة تقابل

---

1 - لمزيد من التفاصيل انظر هشام البساط: الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي. اتحاد المصارف العربية، 1988، ص35-37؛ وكذلك، عبده ناجي، ص 98-100.

حاجتها. وتشبه هذه الخطوات تلك المتخذة بواسطة المستهلك النهائي، إلا أن الاختلاف الرئيسي بينهما يأتي في مرحلتي جمع المعلومات وتحليلها وتقييم البدائل، حيث تحتاج إلى مزيد من الوقت والدقة نسبياً لدى المؤسسات، وعادة ما تكون المنظمة مدركة لحاجتها التمويلية بشكل جيد.

وعلى سبيل المثال إذا تخيلنا إحدى الشركات الصناعية التي ترغب في التوسع بزيادة الطاقة الإنتاجية وبالتالي فهي بحاجة لإضافة خطوط إنتاجية جديدة ولا يتوفر لديها التمويل الكافي فإنه يمكننا تصور مراحل قرار الشراء أو التعامل كالآتي:

1- تظهر الحاجة إلى تمويل التوسع للقيام بالعملية الإنتاجية اللازمة لإنتاج سلعة المنشأة بالطاقة الإنتاجية المطلوبة على ضوء الطلب المتوقع على الحصة السوقية.
2- على ضوء دراسة مديرية الإنتاج واختيارها للمواصفات الفنية للخطوط الجديدة تقوم الإدارة المالية بدراسة الموقف لتحديد حجم ونوع التمويل المناسب وشروطه، من حيث المدة والضمانات والكلفة.
3- تبدأ مديرية التسويق أو البحوث مثلاً أو المديرية المالية بجمع معلومات عن المصارف التي يمكن التعاون معها لتوفير التمويل المطلوب وتطلب منها عروض التمويل وشروطه.
4- تعمل الإدارة المالية على دراسة وتحليل وتقييم عروض المصارف لاختيار المصرف المناسب ويتم العرض على الجهة صاحبة القرار لاتخاذ القرار المناسب. كما تقوم أيضاً بإعداد قائمة التدفقات النقدية لدراسة المقدرة على السداد ومدى القدرة على تلبية شروط المصرف.
5- يتم الاتصال بالمصرف للاتفاق معه على كافة الشروط الخاصة بالتمويل.
6- تأتي مرحلة المعلومات المرتدة وهي تقييم ما بعد قرار الشراء، ودراسة ما إذا كانت الإدارة المسؤولة قد وفقت في قرار التعامل مع هذا المصرف أم لا للاستفادة من ذلك مستقبلاً.

خامساً – كيف يستغل المصرف الفرصة لتمويل المنظمة:

تتولى إدارة التسويق عادة دراسة موقف الشركة وتحليل وضعها المالي ويتم إعداد عرض لتمويل التوسع بالشركة أو لمنحها الائتمان المطلوب[1]. ويجب على الإدارة التسويقية في المصرف دراسة الخطوات السابقة التي تتبعها المنظمة في شراء الخدمات المصرفية وايلائها الاهتمام الكافي من خلال اتباع الخطوات التالية:

1) تتم دراسة حاجة المنظمة جيداً سواء بالنسبة للاستثمار أو التمويل ونرى أن لا ينتظر المصرف أن تطلب منه المنظمة عرضاً بل يجب أن يكون مبادراً بتقديم عرضه وخصوصاً للمؤسسات الكبيرة.

2) يجب تحديد نوعية المعلومات التي تحتاج إليها المنظمة عن المصرف وخدماته المصرفية وتوصيل هذه المعلومات بالأسلوب المناسب. فيمكن القيام بزيارات شخصية للمسؤول بالمنظمة بواسطة بعض المندوبين من المصرف مع تزويدهم بالبروشورات أو المعلومات المناسبة عن المصرف وخدماته.

ومن ثم يتم التركيز على نوعية المعلومات التي تقابل اهتمامات المنظمة هل هي توفير التكاليف، أم تبسيط الإجراءات، أم سرعة تأدية الخدمة، أم العائد المرتفع وغيرها من المنافع التي تعتبر معايير تطبقها المنظمة في المفاضلة بين العروض المقدمة أو البدائل المتوفرة.

3) أثناء عملية الاتصال بالمنظمة يجب دراسة وحدة اتخاذ القرار لدى المنظمة جيداً ومعرفة دور كل من المؤثر والمقرر والمستخدم، ومن يجب البدء به في الاتصالات ونوع التأثير المطلوب لكل طرف. ولذلك فإن المندوب الذي يتعامل مع المنظمة يجب أن يكون على مستوى جيد من المعرفة والخبرة والمهارة التي تؤهله للتعامل مع هذا النوع من العملاء المحترفين.

---

1 - وبالطبع يجب أن يستوفي المصرف إجراءاته وشروطه والضمانات المطلوبة قبل الموافقة على التمويل.

4) لابد من الاهتمام بمتابعة تنفيذ الخدمة للمؤسسة والتأكد من تحقيق الرضا لمتخذي القرار فيها، وبحث شكاواهم ومعالجتها في حالة عدم الرضا، من أجل ضمان استمرار تعامل المنظمة مع المصرف. وكذلك من أجل تسويق خدمات مصرفية جديدة للمؤسسة أيضاً.

سادساً- دوافع تعامل المنظمة مع المصرف

وهي الدوافع التي يجب أن تراعيها إدارة التسويق أثناء قيامها بأنشطتها التسويقية مع المنظمة وتتمثل في (10) جوانب رئيسية:

1-العائد على الأموال المستثمرة: فعادة ما يكون تفكير المشرفين على المنظمة مبنياً على دراسة اقتصادية لاختيار العائد الأفضل. فالمنظمة التي ترغب في استثمار أموالها تبحث عن أعلى عائد ممكن. ويختلف هذا الدافع بين مؤسسة وأخرى، فقد يكون أعلى عائد أفضل سعر تقدمه المصارف، أو أن أعلى عائد هو العائد الذي يفوق ما تحققه المنظمة من استثمار أموالها في نشاطها الأساسي.

2-التكلفة المنخفضة: ويتعلق هذا الدافع بأسعار الفائدة على الأموال المقترضة سواء لتمويل رأس المال الثابت أو العامل، وغيرها من القروض، والسحب على المكشوف والعمولات والمصروفات والرسوم المختلفة. فالمؤسسات وبالذات الهادفة للربح تسعى إلى تخفيض تكلفة الحصول على الخدمات المصرفية لزيادة ربحيتها.

3-سرعة أداء الخدمة: إن تلقي الخدمة بسرعة سواء فيما يتعلق بإنهاء إجراءات التعامل في خدمة معينة أو إتمام المعاملات الدورية وسرعة الإمداد بالمعلومات يعتبر من العوامل التي تعيرها المؤسسات أهمية كبيرة.

4-المعلومات: من المعروف أن المعلومات تشكل العمود الفقري لاتخاذ القرارات المختلفة وبالتالي فإن مقدار ونوع وتوقيت المعلومات وكيفية تقديمها تعتبر من

الدوافع الهامة لدى المؤسسات؛ وهكذا فإن إدارة المصرف التي تمكن المؤسسات من الحصول على المعلومات الكافية إنما يساعدها على تنظيم معاملاتها وعقلنة قراراتها.

5- السرية: حيث تسعى المؤسسات إلى المحافظة على أسرارها كما هو الحال بالنسبة للأفراد، ومن المفترض أن تؤمن المصارف ذلك لعملائها؛ لذلك تعتبر أنظمة المصارف الداخلية وسمعتها ونوعية العاملين لديها هي أحد العوامل الهامة المؤثرة على درجة السرية والتي تهتم بها المؤسسات.

6- الأمان على الأموال: تسعى المنظمة للتعامل مع المصرف ذي الموثوقية العالية والمركز المالي القوي لضمان استرداد حقوقها وتحقيق الأمان على أموال المستثمرين وبالذات عند التعامل في خدمات الاستثمار.

7- المعاملة الطيبة: وهو اعتبار هام ودافع يتوفر للمؤسسة والمسؤولين فيها سواء متخذ القرار أو المتعامل أو مستخدم الخدمات، لأن هؤلاء يتأثرون بالاعتبارات الشخصية، ونجد كثيراً من المؤسسات يتعاملون مع أحد المصارف بسبب العلاقات الشخصية بين المديرين.

8- المرونة في التعامل التي تعتبر من أهم الدوافع التي تؤثر على المؤسسات في مفاضلتها بين المصارف، وعلى سبيل المثال تختلف مرونة المصارف من حيث شروط كسر الودائع الآجلة، أو إعادة جدولة القروض، وشروط التأمين.

9- مزيج الخدمات والتجديد والابتكار فيها: يتميز المصرف الذي ينوع في خدماته ويطبق التكنولوجيا الحديثة في ابتكار خدمات جديدة وتطوير خدماته الحالية عن منافسيه وهكذا قد يحظى بتفضيل المؤسسات دون غيره.

10- الدقة في المواعيد والحسابات والتنفيذ وهي من أهم عوامل المفاضلة بين المصارف فيما يتعلق بخدمات معينة مثل الاعتمادات المستندية مثلاً.

نخلص مما سبق إلى أن المنظمة تحركها دوافع رشيدة تقوم على أسس عقلانية ولكنها أيضاً قد تتحرك بدوافع عاطفية. ومهمة البيع قد تكون سهلة ولكن ضمان استمرار التعامل مع المؤسسات يمثل التحدي الرئيسي لإدارة المصرف على اعتبار أن المنظمة تتعامل عادة مع عدة مصارف منافسة. بمعنى أن التسويق إلى المؤسسات ليس سهلاً، لأنه نشاط لا يسبق تقديم الخدمة فقط، بل يمتد بعد إتمام عملية البيع أيضاً، بالإضافة إلى التعامل مع التفكير العقلاني بدرجة كبيرة ومع متخصصين لديهم معلومات كافية عن السوق والمصارف المنافسة.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الخامس

تجزئة السوق المصرفية واستراتيجياتها

الأهداف التعليمية

- ✓ مفهوم وأهمية تجزئة السوق
- ✓ شروط وأسس وأهداف تجزئة السوق
- ✓ استراتيجيات السوق المستهدف
- ✓ خطوات اختيار السوق المستهدف وتحديد إستراتيجيتها

سوف نتعرف في هذا الفصل على أهمية تجزئة السوق والشروط التي تحكمها والأهداف منها؛ وكذلك استراتيجيات السوق المستهدف وخطوات اختيار السوق المستهدف. من خلال مبحثين الأول يتناول القضايا المتعلقة بمفهوم السوق وكل ما يتعلق بتجزئتها من شروط وأسس. وندرس في الثاني الاستراتيجيات اللازمة لتجزئة الأسواق.

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

البحث الأول
مفهوم السوق وأهمية تجزئته

تشكل دراسة السوق عموماً وسوق الخدمات المالية بشكل خاص أحد المهام الأساسية للإدارة ولمديرية التسويق في المنظمة. لأن فهم آلية السوق واتجاهاته؛ والعوامل المؤثرة فيه تمثل الأساس في وضع الاستراتيجيات التسويقية؛ كما أن السوق يمثل المجال الذي سيتم فيه تنفيذ هذه الاستراتيجيات واختيار مدى ملاءمتها مع حاجات ورغبات فئات العملاء وطموحهم.

أولاً- مفهوم السوق

يمكننا التمييز في مفهوم السوق بين مستويين، كلي وجزئي، فعلى المستوى الكلي، يمثل السوق عموماً الآليات والترتيبات التي يتم من خلالها تجميع الموارد المختلفة في المجتمع وتوزيعها بين الاستخدامات المختلفة التي تتنافس للحصول عليها. وعلى المستوى الجزئي يعرف السوق بأنه مجموعة من الأفراد أو المؤسسات لديهم الحاجة والرغبة للحصول على منتجات معينة ويملكون القدرة الشرائية لامتلاك الخدمات التي يقوم بعرضها البائعون أو المنتجون، (وهو ما يشكل موضوع بحثنا).

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن مفهوم السوق لا يشتمل على المكان الذي يجتمع فيه البائعون والمشترون فقط، وإنما يتضمن مجموع العملاء الحاليين ومجموع طلبات القطاعات المختلفة، لذلك يجب توافر العديد من العوامل التي تضمن تحقيق الرضا والإشباع للعملاء[1]:

أ – تقديم المنتجات التي يطلبها العملاء بالمقادير الكافية وبالمستوى المقبول من الجودة بما يتناسب مع احتياجاتهم ورغباتهم ولا شك أن ذلك يستلزم القيام بالبحوث اللازمة لتحديد العملاء المحتملين وحاجاتهم.

---

1 - لمزيد من التفاصيل انظر الصميدعي وبوسف، مرجع سبق ذكره، ص 170 .

ب – القدرة على تقديم المنتجات في الزمان والمكان المناسبين.

ت – أن تكون العلاقة متناسبة بين السعر الذي يدفعه العميل مقابل الخدمة، مع ما يحصل عليه من المنافع التي يتوقعها لقاء شرائه للخدمة.

ث – يجب أن يتحقق نوع من التوازن بين الأسعار، ومستويات دخول العملاء.

ج – توفر عنصر المرونة وإمكانية التغيير في أنشطة المصرف وإدارة التسويق بما يضمن إمكانية استيعاب التغيير المحتمل في حاجات ورغبات العملاء والتطور الذي يطرأ على أذواقهم وأنماطهم الاستهلاكية.

وهكذا يمكن القول أن مفهوم السوق ينطوي على القضايا التالية:

- ✓ يتكون السوق من جهات تبيع المنتجات وأخرى تشتريها.
- ✓ تتحكم قوى العرض والطلب في السوق.
- ✓ تنطوي السوق على مجموعة الترتيبات التي تضمن انتقال الملكية من البائع إلى المشتري.
- ✓ يتكون السوق من العملاء الحاليين والمرتقبين لمنتج معين، وكذلك من مجموع العملاء في القطاعات المختلفة.

وبناءً على المفهوم المذكور فإنه بالإمكان تقسيم الأسواق طبقا" لعدة معايير تتعلق بخصائص العملاء، ونوعية المنتجات المصرفية إلى نوعين رئيسين تعرفنا عليهم في الفصلين السابقين هما سوق الأفراد أو التجزئة، وسوق المنظمات؛ وفي هذا الفصل سنتعرف على أسس تجزئة الأسواق والاستراتيجيات التي تحكمها في إطار كل من هذين السوقين.

ثانياً– تجزئة السوق:

لقد أدرك المختصون في التسويق أن حاجات ورغبات العملاء متباينة أي أن السوق الكلية غير متجانسة ومن الصعب جداً استخدام إستراتيجية عامة يستطيع المصرف من خلالها تلبية حاجات هؤلاء العملاء. نظراً لعدم تشابه العملاء من حيث الاتجاهات والأنماط السلوكية أو من حيث النشاط الاقتصادي، الأمر الذي جعل نجاح

الأنشطة التسويقية للمصارف يعتمد بشكل أساسي على إستراتيجية تسويقية تتواءم مع هذه الاختلافات. كما أن تطور المفهوم التسويقي ليشمل الخدمات المالية استوجب دراسة حاجات ورغبات العملاء بهدف تلبيتها والاستجابة لها سعياً وراء تحقيق رضا العملاء وبالتالي الوصول إلى مستوى الربحية المستهدف.

إن المصارف التي تبنت المفهوم الحديث للتسويق لابد من أن تركز الاهتمام على اعتماد أسلوب تجزئة الأسواق إلى قطاعات (شرائح مختلفة) بهدف التعرف على خصائص كل شريحة من العملاء، وتحديد العوامل المؤثرة عليها، وكذلك التعرف على العوامل التي تدفع كل شريحة إلى طلب خدمة معينة دون غيرها على النحو الذي يدفع المصارف إلى تطوير أنشطتها التسويقية وتحديد أجزاء السوق المستهدفة والأنشطة التسويقية المناسبة لكل منها. وذلك في سبيل الوصول إلى تصميم الإستراتيجية المناسبة.

وهكذا فإنه من الضروري لكل مصرف دراسة سوق الأفراد والمؤسسات وتحديد الاحتياجات الخاصة بكل سوق وبقطاعات أو شرائح العملاء في كل سوق، فالشركة الكبيرة غير الصغيرة، والمنظمة الحكومية غير الخاصة، والفرد العامل غير العاطل عن العمل، ورب الأسرة تختلف احتياجاته وسلوكه عن العازب، وهكذا.

وفي النتيجة يمكننا القول أن مفهوم تجزئة السوق يستند إلى الحقائق التالية:

أ- يمكن تقسيم العملاء إلى عدة شرائح وفقا" لحاجاتهم ورغباتهم، والعوامل المؤثرة عليهم سواء كانت عوامل خارجية أو عوامل تخص العميل نفسه.

ب- يرحب العملاء عادة بأي جهد من جانب المصرف يأتي متوافقاً مع حاجاتهم ورغباتهم، ويحقق لهم المنافع التي يتوقعونها.

ت- يتمثل الهدف الرئيس للمصرف في تحديد الأسواق المستهدفة الأكثر ربحية، والمحافظة على العملاء الحاليين واجتذاب زبائن جدد؛ لضمان الاستمرار في السوق والصمود بوجه المنافسة.

ث- تساعد تجزئة السوق الإدارة على تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل قطاع.

ج- تسمح تجزئة السوق بتحديد السياسات الخاصة بكل قطاع وفي تحديد المزيج التسويقي المناسب له.

ح- تتمكن الإدارة من تحديد الأهداف التي يسعى المصرف إلى تحقيقها في كل قطاع وتوفير المستلزمات المناسبة لذلك.

وهكذا يمكننا القول أن تجزئة السوق هي عملية تقسيمه إلى قطاعات يمثل كل منها مجموعة من العملاء المتشابهين من حيث الخصائص الرئيسية ففي سوق الأفراد مثلاً يمكننا اعتماد عوامل كالعمر والجنس والعمل ومستوى التعليم والوضع العائلي حيث تعتبر هذه المجموعات من العملاء بمثابة أسواق مستهدفة يمكن تلبية احتياجاتها المالية من خلال مزيج تسويقي واحد.

ثالثاً - شروط تجزئة السوق

لكي تكون التجزئة فعالة يجب أن تتوفر الشروط التالية:

أ- قابلية القياس للقطاع السوقي: أي تتوفر إمكانية تحديد وقياس الأجزاء في السوق الكلي، وبالتالي يمكن تمييز هذه القطاعات بصفات محددة؛ كعدد العملاء حسب مستويات دخولهم، وتقسيم المودعين حسب أنواع الودائع ووفق شرائح معينة.... وتقسيم المقترضين حسب الغايات من القروض، كالقروض الاستهلاكية أو الإنتاجية، أو حسب النشاط الاقتصادي كالقروض السياحية والصناعية، ومشاريع النقل، والتعليم ...

ب- الحجم المقبول: أي أن يكون حجم القطاع المختار كبيراً بصورة كافية تمكن المصرف من تحقيق قدر مقبول من التعامل وبالتالي من الأرباح المخطط لها. كما يجب أن تنطوي تلك القطاعات على إمكانية النمو أو أن تكون ثابتة على الأقل من حيث عدد العملاء لضمان الاستمرارية في السوق.

ت- التجانس: يجب أن يكون للعملاء في كل قطاع حاجات ورغبات مالية متشابهة نسبياً، كشريحة ذوي الدخل المحدود؛ والصناعيين، وأصحاب المحلات التجارية

الصغيرة.....بحيث يمتلك كل قطاع مجموعة من الخصائص الفريدة المميزة له.

ث- يجب أن يكون من السهولة بمكان الوصول إلى الأسواق الناتجة عن التجزئة (القطاعات، الأسواق المستهدفة)، ومن الناحية العملية القدرة على توجيه وتنفيذ المزيج التسويقي المناسب لها.

ج- وفرة الموارد: أي أن تتوفر الإمكانيات والموارد الكافية (المالية والإدارية والتسويقية..) لكي يتمكن المصرف من تنفيذ الخطط الموضوعة لكل سوق كتوفر العناصر المؤهلة للقيام ببحوث السوق وتحديد الخصائص المميزة لكل قطاع.

ح- الاستجابة: يجب أن يكون القطاع المختار متجاوباً مع الأنشطة التسويقية الموجه له على اعتبار أنه يمثل سوقاً مستهدفة.

رابعاً - أهداف تجزئة السوق

تستهدف المصارف من عملية التجزئة تحقيق ما يلي:

أ- تحديد الأسواق ذات المردود الأفضل وتحديد السوق المستهدفة.

ب- تصميم واختيار المزيج التسويقي المناسب والفعال لكل قطاع. وبالتالي تقديم خدمات متميزة ترضي العملاء المستهدفين وتعزز ثقتهم بالمصرف.

ت- وضع خطط واستراتيجيات تسويقية مناسبة لكل قطاع.

ث- التعرف على الأنشطة المنافسة في الأسواق المستهدفة وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنافسين.

ج- تحديد أهم العوامل الأكثر تأثيراً على كل قطاع.

خامساً - أسس تجزئة السوق

إن التمعن في متابعة السوق المصرفية تبين لنا وجود العديد من الأسواق المتمايزة، كما عرفنا من قبل سوقين رئيسين الأول سوق الأفراد، وسوق المؤسسات، وفي إطار كل سوق نجد أسواقاً مختلفة، ففي سوق القروض الاستهلاكية على سبيل

المثال نجد قروض العاملين، وقروض شراء السيارات، وشراء التجهيزات المنزلية ....

والتساؤل الذي يطرح نفسه الآن ما هي الأسس المعتمدة للتفريق بين الأسواق؟ وكيف يتم تحديد خصائصها وصفاتها؟ وبمعنى آخر يمكن القول أنه لا يوجد أساس أو معيار واحد لتقسيم السوق بل توجد عدة أسس أو عوامل لتجزئة السوق ترتبط بالعوامل والمتغيرات المؤثرة في السوق وفيما يلي سنتناول أسس تقسيم كل من سوقي الأفراد والمؤسسات.

1) أسس تجزئة سوق الأفراد:

يمكن تقسيم هذه الأسس إلى مجموعتين رئيسيتين:

1-1- الأسس العامة، وتضم العوامل الجغرافية والسكانية والسلوكية.

1-2- الأسس الخاصة، وتمثل العوامل المرتبطة بالمنتج كالمنافع المتوقعة، ومعدل الاستخدام، والولاء. وفيما يلي تفصيل ذلك :

1-1- تجزئة السوق وفق الصفات العامة:

في هذا الإطار من التقسيم يتم الاعتماد على العوامل الجغرافية والسكانية والخصائص النفسية والشخصية للعملاء على نحو ما سنبين أدناه:

أ - العوامل الجغرافية:

حيث يتم تقسيم السوق إلى وحدات مختلفة مثل الأقاليم أو المحافظات أو المدن أو المناطق أو ....، وذلك لأن العملاء الذين ينتمون، أو يعملون في نفس الوحدة الجغرافية عادة ما يكونَ لهم حاجات ورغبات متشابهة تقريباً تميزهم عن غيرهم بمعنى أن درجة التجانس تكون عالية. ومن أمثلة ذلك تقسيم السوق السورية إلى المنطقة الجنوبية، والمنطقة الوسطى والساحلية، والمنطقة الشمالية، والشمالية الشرقية، والمدن والمناطق الصناعية انظر الجدول رقم (1). إن هذا النوع من التقسيم يلعب دوراً أساسياً في تحديد نقطة الانطلاق وفي تحديد وسائل الاتصال بالوحدات الجغرافية

المختلفة وتحديد الوسائل الترويجية المناسبة لكل منها. كما أنه يساعد في رسم السياسات التوزيعية وإيجاد خدمات تتناسب وطبيعة كل وحدة.

الجدول رقم (1) نموذج تجزئة السوق المصرفية وفقاً للأسس الجغرافية

المنطقة / أنواع القروض	الجنوبية	الوسطى	الساحلية	الشمالية	الشمالية الشرقية
المشاريع الصناعية	20	15	10	6	13
المشاريع السياحية	25	22	42	16	2
تمويل المشافي	43	25	15	36	15
القروض الشخصية	....	....	...	...	...

ب- العوامل السكانية والاجتماعية:

تستند عملية تجزئة السوق المصرفية على استخدام واحد أو أكثر من الخصائص السكانية مثل العمر، والجنس، والدخل، والحالة الاجتماعية، والمهنة، والتحصيل الدراسي...الخ. وهي من أهم العوامل الشائعة الاستخدام وذلك يعود إلى سهولة التعرف عليها وقياسها، وبسبب ارتباطها وتأثيرها على حاجات ورغبات عدد كبير من العملاء.

ويمكن استخدام أكثر من عامل في آن واحد بهدف التعرف على مدى تأثيرها على قرار العملاء وعلى رغبتهم في الاستفادة من الخدمة المصرفية. كما هو موضح في المثال التالي الجدول رقم (2) ،حيث تم تجزئة السوق وفق معياري الدخل والعمر.

الجدول رقم (2) نموذج تجزئة السوق المصرفية لمعيار العمر والدخل

العمر / الدخل الشهري	تحت سن 40 شباب	40ـ 65 سنة متوسطي العمر	فوق 65 سنة متقاعدون
حتى 15000	منخفض	منخفض	منخفض
45000-15001	متوسط	متوسط	متوسط
45001 وما فوق	مرتفع	مرتفع	مرتفع

وعلى سبيل المثال يمكننا الإشارة إلى بعض النماذج من تجزئة الأسواق وفقاً للمعـــايير السكانية:

- قامت المصارف الإنكليزية بتخصيص فروع للنساء فقط، حيث تم افتتـــاح أول فرع عام 1964. كما تم إنشاء أول مصرف نسائي في الولايات المتحـــدة عام 1975 اعتماداً على دراسة أظهرت بأن هنالك الكثير من النســـاء يفضـــلن التعامل مع فروع خاصة بهن.
- قامت المصارف الانجليزية بتقســـيم الســـوق وفقـــاً للمناســـبات الدينيـــة والاجتماعية والموسمية كتقديم خدمات للمهتمين بالاحتفـــال الســـنوي وبأعيـــاد الميلاد وفتحت خدمة جديدة اسمها "ودائع أعياد الميلاد" يتم من خلالهـــا قبـــول ودائع الأفراد في هذه الحسابات طوال العام ولا يجوز السحب منهـــا إلا فـــي نهاية شهر كانون الأول من كل عام.
- لقد سعت بعض الدول الإسلامية إلى إيجاد مصارف تتعامل وفق الشـــريعة الإسلامية وذلك لتمسك الناس بالشريعة الإسلامية ونظرتهم إلـــى المصـــارف التجارية على أنها مصارف ربوية، وأن إيجاد هذا النوع من المصـــارف دفـــع الكثير من العملاء إلى التعامل مع هذه المصارف لأنهم قبل إنشاء هـــذا النـــوع من المصارف لم يكن لديهم الاستعداد ولا القناعة في التعامل مع المصارف.

ت- العوامل السلوكية:

ويقصد بها خصائص التكوين النفسي للأفراد، والتي تعتبر مـــن أهـــم العوامـــل المؤثرة على سلوك الأفراد وعلى تجزئة السوق ومن أصعبها قياسا؛ ولا يمكن التعرف عليها بسهولة أو ملاحظتها وإنما يمكن الاستدلال عليها من خـــلال الســـلوك الظـــاهر وردود أفعال العملاء. وعلى الرغم من سهولة اعتماد المتغيرات العامـــة فـــي تجزئـــة الأسواق إلا أن هناك مخاوف من عدم قدرة تلك المتغيـــرات علـــى تفســـير الســـلوك الاستهلاكي ضمن أجزاء السوق وبخاصة إذا ما عرفنا أن معظم المصـــارف تســـتبعد

المتغيرات النفسية والسلوكية عند تجزئتها للسوق بسبب صعوبة قياس تلك المتغيرات وبالتالي صعوبة الاعتماد عليها بوصفها خصائص للتفرقة بين أجزاء السوق كما سبق ولاحظنا بعض نماذج أنماط سلوك الأفراد. ومن ناحية أخرى تزيد تلك المخاوف في حالة قيام المصارف بتبسيط عملية التجزئة بشكل غير مقبول. كأن تقوم المصارف بتجزئة سوقها إلى حملة بطاقات ائتمانية أو... أو غيرهم.

كما يتم التقسيم وفق العوامل السلوكية حسب مناسبة الشراء (للمشتري)، وهل هو عادي ومنتظم، أم هو عرضي لمناسبة معينة، والمستخدم للخدمة هل هو جديد، أو منتظم، أو مرتقب..

1-2- التقسيم حسب الصفات الخاصة بالخدمة:

وهنا يتم تجزئة السوق حسب للمنافع المتوقعة من الخدمة وإمكانية استخدام الخدمة والولاء للخدمة أو المصرف ومعدل استخدام الخدمة.

أ- المنافع المتوقعة:

يسعى العملاء وباستمرار إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من المنافع خلال سلوكهم الشرائي ولذلك فإن تجزئة السوق وفقاً للمنافع المختلفة التي يبحث عنها العملاء في الخدمة يعد من العوامل المهمة جداً للتجزئة، لذلك تتطلب عملية التجزئة تحديد المنافع الرئيسية التي يبحث عنها المستفيدون من الخدمة وتحديد نوع المنفعة التي تبحث عنها كل فئة من فئات المستفيدين

ويعتبر التقسيم حسب المنفعة الأفضل من وجهة نظر تسويقية لأنها تشكل الأساس لعملية تطوير المنتج، ولإيجاد خدمات مصرفية جديدة تحقق أكبر قدر ممكن من الإشباع للعملاء، كخدمات الخزائن الحديدية، وخدمات الصيرفة الشخصية،.....

ب- معدل الاستخدام:

ويشير هذا المعيار إلى عدد وقيم التعامل التي يقوم بها المستخدم لخدمة معينة، ويمكن التمييز بين أربع مجموعات من العملاء من حيث معدل الاستخدام (معدل عالي، متوسط، قليل، متوقف حالياً).

وإن هذا النوع من التقسيم يمكن المصرف من التركيز على مجموعة من تلك المجموعات كأن ينصب اهتمامه على الشريحة الأولى وبالتالي يقوم بتصميم المزيج التسويقي المناسب لها.

كما أنه ليس بالضرورة أن يهمل بقية الشرائح بل قد يختار أكثر من شريحة ويتعامل معها بمزيج تسويقي لكل منها، وقد يلجأ المصرف إلى دراسة الشريحة الأخيرة والتي تمثل من لا يستخدمون الخدمة حالياً ومعرفة إمكانية استخدام هذه الشريحة للخدمة مستقبلاً وبالتالي العمل على حثهم واقناعهم باستخدام الخدمة.

ت- الولاء:

يعبر العملاء عن ولائهم للمصرف من خلال تكرار شراء الخدمة أو من خلال التعامل مع المصرف وتشجيع الأهل والأصدقاء على التعامل مع هذا المصرف، وبما أن لدى كل عميل مستوى معين من الولاء للمصرف الذي يتعامل معه، فإن المصارف يمكن أن تقوم بتجزئة أسواقها استناداً لهذا المعيار من خلال الدراسات التي تستهدف قياس الولاء لدى العملاء ومعرفة العوامل المؤثرة فيه، وتحديد المعايير التي يستند عليها العملاء في تكوين هذا الولاء. ومن أمثلة هذه المعايير:

- العادة والعرف،
- ملكية المصرف وهل هي عامة أم خاصة.
- من هم أعضاء مجلس الإدارة؟
- مستوى الاحترام والتقدير للعملاء.

2- أسس تجزئة السوق لقطاع المؤسسات[1]:

وتنطوي هذه الأسس على مجموعة من العوامل والمعايير يمكن تصنيفها فيما يلي:

1- نوع المنظمة، فهل هي منظمة حكومية، أم مؤسسة اقتصادية عامة، أو خاصة؛ وهل هي شركة مساهمة، أو هي مؤسسة ربحية أو خيرية.

---

1 - لمزيد من التفصيل انظر:-
- الحداد: مرجع سبق ذكره، ص، 139-142.
- وكذلك، أحمد؛ مرجع سبق ذكره؛ ص 223-250.

2- نوع النشاط هل هو صناعي، زراعي، سياحي، تجاري عقاري..الخ

3- حجم المنظمة حيث يتم التقسيم وفق عوامل مثل عـــدد العـــاملين، ورأس المـــال، والمبيعات السنوية) حيث نجد مثلاً المشاريع الكبيرة، والشركات متعددة الجنسية، والمشاريع الصغيرة ومتناهية الصغر...، وذلك لأن احتياجات المؤسسات للتمويل مثلاً، تتباين حسب حجمها. كما أن حركة السحب والإيداع، وقيم الأرصدة عـــادة ما تكون بقيم كبيرة غير تلك العائدة لمؤسسة متوسطة أو صغيرة.

4- موقع المنظمة أو نطاق السوق الذي تتعامل به، هل هو على مستوى المحافظـــة أو على مستوى البلاد ككل أم يمتد للنطاق الدولي، وهل هو في كـــل دول العـــالم تقريباً أو في نطاق إقليمي.

5- الجهات المؤثرة في قرار الشراء هل هو مجلـــس الإدارة، أم المـــدير العـــام، أم المدير المالي.

6- معدل الاستخدام، فهل يتم الشراء على نحو دوري منتظم، أم لأول مرة؟


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

البحث الثاني

استراتيجيات الأسواق المستهدفة

أولاً – تحديد الأسواق المستهدفة

1. مفهوم السوق المستهدف

عندما نتكلم عن تجزئة السوق أو قطاع من السوق، فيجب أن يفهم من ذلك أن هذا القطاع أو الجزء من السوق يشكل مجموعة من العملاء المتشابهين (أفراد/مؤسسات) من حيث العوامل المستخدمة في التقسيم والتي يجب أن تتناسب مع مزيج الخدمات التي يقدمها المصرف، وهو ما يعرف أيضاً بالسوق المتجانس، والذي يشكل بذات الوقت الأساس لتحديد السوق المستهدف. وبمعنى آخر، السوق المستهدف يمثل المجال أو النطاق الذي يرغب المصرف في ممارسة أنشطته التسويقية المختلفة من خلاله.

وهكذا يجب على إدارة المصرف أن تدرس الأسواق المستهدفة لها دراسة دقيقة وصحيحة لتحديد أهم نقاط تمايزها، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع الإستراتيجية التسويقية التي يجب أن تتوافق بدورها مع خصائص كل سوق مستهدف. ويعتبر القيام بتحديد القطاعات السوقية الممكنة من أولويات إعداد وتصميم الإستراتيجية التسويقية المناسبة، ومن ثم يتم اختيار القطاعات المستهدفة وتقدير حجم الطلب المتوقع لها، وبعد ذلك يتم اختيار المزيج التسويقي المناسب لهذه القطاعات والتي يجب النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يسعى المصرف إلى تحقيقه.

2. خطوات اختيار القطاعات السوقية المستهدفة:

2-1- تحديد النطاق العام للسوق: حيث يتم التركيز على السوق ككل، أي ما هي الخدمات التي سيتم تقديمها بشكل عام، كسوق الأفراد أو المؤسسات.

2- 2- اختيار أسس تقسيم السوق: من حيث العوامل المختلفة (الأسس العامة أو الأسس الخاصة) التي تحكم كل سوق. ويتم التركيز على أسواق معينة كسوق

القروض الشخصية، أو القروض الصناعية؛ وما هي الاحتياجات اللازمة لذلك.

2- 3 - تحديد القطاعات السوقية الممكنة: من خلال تطبيق الأسس وتحديد كل قطاع من السوق (قروض العاملين؛ أو قروض الصناعات التحويلية، والغذائية.... خدمات الصيرفة الشخصية) بحيث يشمل عملاء كل سوق شريحة متشابهة أو متجانسة من حيث احتياجاتها واستجابتها للمزيج التسويقي المناسب.

2 -4- التنبؤ بحجم الطلب المتوقع في كل قطاع (سوق): وذلك من أجل تحديد احتمالات فرص البيع أمام جميع المصارف المنتجة لتلك الخدمة باستخدام الطرق الإحصائية المعروفة للتنبؤ بالمبيعات (مثل مبيعات السنة السابقة أو الموسم السابق، أو طرق المتوسط ومعادلات الارتباط والانحدار ...وغيرها.

2- 5- التنبؤ بنصيب المصرف في كل قطاع: حيث يتم تحديد نصيب المنظمة المصرفية من المبيعات في كل قطاع من القطاعات السوقية التي يتم تحديدها كالحصة من سوق قروض السيارات، أو القروض السياحية، ... أو ودائع التوفير، أو شهادات الإيداع ... وغيرها.

2- 6- تقدير التكلفة والعائد من كل قطاع، وذلك من أجل تقدير الإيرادات وبالتالي الأرباح، وكذلك لابد من تقدير الاحتمالات التي يمكن أن يتحقق بها النجاح أو عدمه في القطاع أو السوق المستهدف.

2-7- تقييم مدى ملائمة كل قطاع لتحقيق أهداف المصرف: حيث يجب التأكد من أن الدخول في سوق جديد لا يؤدي إلى الضرر بأهداف المصرف بل يساعده في تحقيق أهدافه وزيادة حصته السوقية في الأجل المتوسط والطويل، وذلك على ضوء قدرات المصرف وإمكاناته المالية والبشرية ...وغيرها.

2- 8 - اتخاذ القرار باختيار القطاعات السوقية المستهدفة. تمهيداً لوضع الإستراتيجية التسويقية المناسبة لكل قطاع.

ثانياً – تحديد إستراتيجية السوق المستهدفة:

بعد أن تتم عملية تقسيم الأسواق وتحديدها قد يتضح أن الأسواق المستهدفة قد تكون متجانسة أو غير متجانسة. وهنا يجب على إدارة المصرف اختيار الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع الأسواق المستهدفة. ويمكن أن يتم الاختيار من واحدة من الاستراتيجيات الثلاث التالية:

1- إستراتيجية التسويق الموحد:

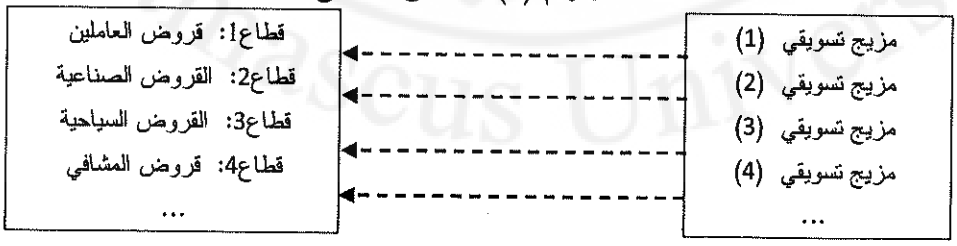
يتم تبني هذه الإستراتيجية عندما يكون السوق متجانساً بدرجة كبيرة، حيث يعمل المصرف على تصميم خدمة تقابل رغبات العملاء بغض النظر عن الاختلافات بينهم، مثل خدمات الحساب الجاري، شهادات الإيداع، الحفظ الأمين للوثائق والقيم الثمينة، قروض العاملين ... وغيرها.

ومن خلال هذه الإستراتيجية يتم وضع مزيج تسويقي واحد ومتشابه يوجهه إلى جميع القطاعات السوقية باعتبارها أسواقاً مستهدفة. وفي هده الحالة يستطيع المصرف الاعتماد على الإعلان والتوزيع واسع النطاق، ويمكن إدارة الأنشطة التسويقية وتخفيض تكاليفه بحيث يستفيد المصرف من مزايا الإنتاج الكبير من خلال الوفورات في مستلزمات تقديم الخدمة وتوزيعها.

2- إستراتيجية التسويق المتنوع:

عندما يكون كل قطاع من القطاعات السوقية المختلفة سوقاً مصرفياً مستهدفاً منفصلاً عن غيره، يقوم المصرف بوضع مزيج تسويقي موجه لكل قطاع بما يتناسب معه، وتستخدم هذه الإستراتيجية عندما تتعامل المنظمة المصرفية مع أكثر من منتج خدمي واحد، وكل منتج خدمي موجه لقطاع معين. كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (4) التسويق المتنوع

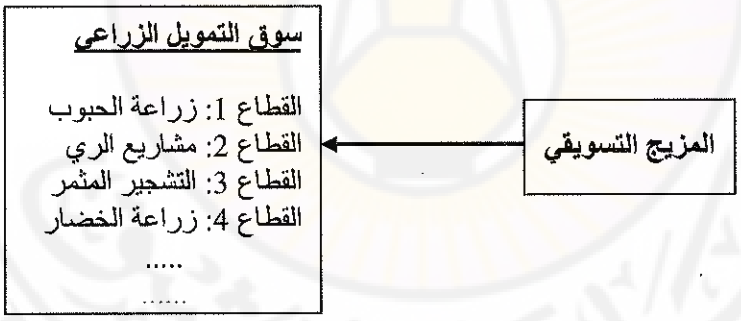


وفي ظل هذه الإستراتيجية من المتوقع أن ترتفع تكاليف تقديم الخدمات مقارنة مع حالة التسويق الموّحد بسبب عدم القيام بالأنشطة لحجم الكبير من الإنتاج الخاص بالخدمة. ولذلك يتوجب على إدارة المصرف دراسة نسبة مساهمة كل قطاع من قطاعات السوق في الربحية ككل، ووضع الإستراتيجية الخاصة بعدد الخدمات والقطاعات التي يقوم بخدمتها بناءً على ذلك.

3- إستراتيجية التسويق المركز:

تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تركز إدارة المصرف على خدمة قطاع واحد من السوق وما ينطوي عليه من قطاعات فرعية. حيث يتم وضع مزيج تسويقي واحد يوجه إلى قطاع واحد أو (عدد قليل من القطاعات) كقروض المصارف المتخصصة من حيث خدمات التمويل الزراعي، أو الصناعي، أو العقاري،.... ويوضح الشكل أدناه هذه الإستراتيجية على سبيل المثال، لدى مصرف زراعي:

الشكل رقم (5) التسويق المركز

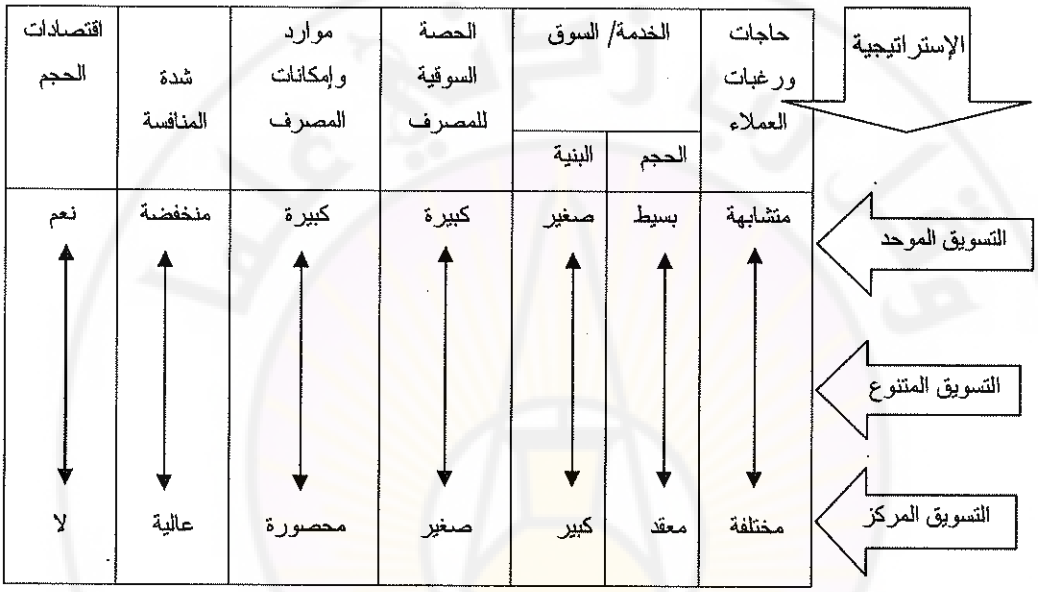


ومن أهم مزايا هذه الإستراتيجية أن القطاع المحدد قد ينطوي على الكثير من الفرص التسويقية واحتمالات النمو عادة ما تكون عالية، وبالتالي يستطيع المصرف تحقيق حصة بيعيه كبيرة وأرباح مرتفعة، بالإضافة لكل ذلك قد يكون من الصعوبة بمكان دخول المنافسين إلى هذا القطاع بعد سيطرة المصرف عليه. وفي المقابل يؤخذ على هذه الإستراتيجية مخاطر تغير رغبات العملاء في هذا القطاع وتحوله نحو المنافسين، أو أن تتراجع احتمالات النمو، وبالتالي قد يتعرض المصرف للفشل.

ثالثاً – العوامل المحددة لاختيار استراتيجيات السوق المستهدف:

إن اختيار أي من الاستراتيجيات الثلاث يجب أن لا يتم بشكل اعتباطي، ولا بد من مراعاة عدد من العوامل التي تؤخذ بنظر الاعتبار والموضحة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (6) العوامل المحددة لاختيار الاستراتيجيات



المصدر : صميدعي، ويوسف مرجع سابق ص 189.

رابعاً – معايير اختيار السوق المستهدف:

تبرز أهمية اختيار القطاع السوقي لأنه يمثل المنطقة التي يمارس فيها المصرف مختلف أنشطته التسويقية. ويمثل اختيار السوق المستهدف أحد المشكلات المعقدة، لأن أي مصرف لا يعمل بمعزل عن المنافسين كما أن الخطأ في اختيار السوق سوف يثقل كاهل المصرف بأعباء جسيمة كخسارة العملاء وبالتالي تراجع الإيرادات الأمر الذي يحد من قدرته على تحقيق أهدافه ويمكن أن تتراجع أرباحه بشكل ملحوظ، بل يمكن أن يمنى بخسائر.

وهكذا فإن هذا الاختيار يجب أن يتم وفق مجموعة من المعايير أهمها[1]:

1- قدرات المصرف: وتشمل الإمكانات المالية التي يحددها المركز المالي، ومستوى تأهيل الموارد البشرية، والبرامج التسويقية وخصوصاً في تطوير وتوسيع نطاق العمل.

2- المنافسة: ويقصد بها قدرة المصرف التنافسية من حيث امتلاكه للقدرات الإنتاجية والتسويقية والمالية وحصته الحالية في السوق وإمكانية توسعها في المستقبل وكذلك قوة المنافسة الموجودة من حيث الخدمات وسياسات التسعير والتوزيع والترويج.

3 – حجم السوق المتوقع: عند اختيار أي سوق مستهدف فلابد أن يكون قادراً على استيعاب الخدمات المصرفية المنوي بيعها، بمعنى أن يوجد عدد كاف من العملاء الحاليين والمرتقبين، وأن ينطوي السوق المستهدف على فرص تسويقية مواتية. وهكذا لابد من التنبؤ بالمبيعات وبالتالي الإيرادات...

4- إمكانية تلبية حاجات السوق المستهدف: يعني ذلك أن يمتلك المصرف القدرة على تلبية حاجات العملاء في هذا القطاع وإشباعها كماً ونوعاً، كما ينبغي أن يتوفر للمصرف إمكانية الوصول إلى شريحة العملاء هذه عبر تقديم الخدمات التي تتناسب وحاجتهم.

5- الفرص غير المستغلة: ويقصد بها وجود العديد من الفرص المتاحة أي أن يكون الطلب المتوقع على المنتجات التي لم يتم إشباعها، بمستوى كافٍ سواء كان بشكل كلي أو جزئي.

خامساً- الحصة السوقية للمصرف

تسعى المصارف إلى تحقيق أكبر حصة سوقية وذلك من خلال تحليل حصتها السوقية وجمع المعلومات عن حركة انتقال العملاء بين المؤسسات المتنافسة وتحديد أسباب الانتقال والتعرف إلى مقدار الخسارة والكسب، لكي تتمكن من توقع الحصة

---

1 - لمزيد من التفصيل انظر: الصميدعي، و يوسف: مرجع سبق ذكره. ص191-192 .

السوقية في المستقبل. وبعد ذلك يتم تحليل العوامل الكامنة وراء هذه الأسباب، بحيث يتم تعزيز العوامل المحفزة لاستقطاب العملاء وبالتالي زيادة الحصة السوقية، والعمل على تلافي أسباب تحول العملاء إلى المصارف المنافسة.

وتمثل الحصة السوقية للمصرف أحد المؤشرات الهامة التي تعزز مركزه التنافسي، كما أنها أحد أهم المؤشرات الفعالة لقياس نجاح الأنشطة التسويقية والإنتاجية والميزة التنافسية وتحسن الربحية. وهكذا فإن الحصة السوقية تعتبر مقياساً مهماً للأداء وتعتبر من المقاييس الجيدة للتمييز بين المؤسسات الناجحة وغير الناجحة في نشاطاتها.

ويمثل الجدول أدناه (على سبيل المثال) بعض المؤشرات الرئيسية الأولية لحساب الحصة السوقية.

الجدول رقم (3) المؤشرات الأولية للحصة السوقية

المؤشر	القيمة مليون ليرة		% من إجمالي السوق		مقدار التغير	
	2008	2009	2008	2009	قيمة	نقط منوية
عدد العملاء (ألف)	500	480	20	19	-20	-1
الودائع الجارية	6900	6970	25	26	+70	+1
ودائع التوفير	6700	6500	28	26	-200	-2
الودائع لأجل	8500	8200	15	17	-300	+2
القروض الشخصية	6400	7300	13	14	+900	+1
القروض السياحية	7800	9000	18	20	+1200	+2
...	...	...	...	...	...	...


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الباب الثالث

إستراتيجيات المزيج التسويقي

سبقت الإشارة إلى أن المزيج التسويقي يشكل مجموعة العمليات الهادفة إلى توفير الخدمات المصرفية بما يحقق تعظيم ربحية المصرف بالتوازي مع تحقيق أعلى مستوى من رضا العملاء. وعناصر هذا المزيج تتكون من الخدمة، والسعر، والتوزيع، والترويج. ومن الضروري أن ترتبط عناصر التسويق المصرفي بشكل متوازن فيما بينها بحيث تعكس الأهمية النسبية ودور كل منها في تصميم الإستراتيجية التسويقية التي يجب أن تنسجم مع البيئة التي يعمل بها المصرف.

وسوف نسعى في هذا الباب إلى البحث في الإستراتيجيات التي تحكم عناصر المزيج من خلال الفصول الأربع التالية:

الفصل السادس: إستراتيجية المنتجات المصرفية

الفصل السابع: إستراتيجية التسعير

الفصل الثامن: إستراتيجية الترويج

الفصل التاسع: إستراتيجية التوزيع


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل السادس

إستراتيجية المنتجات المصرفية

الأهـــداف التعليميـــة

- ✓ مفهوم الخدمات المصرفية وأنواعها
- ✓ مزيج الخدمات
- ✓ دورة حياة المنتج المصرفي
- ✓ مراحل دورة الحياة
- ✓ إستراتيجيات تقديم الخدمات
- ✓ تطوير الخدمات المصرفية
- ✓ مناهج التطوير
- ✓ مراحل تطوير الخدمات الجديدة

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

استراتيجيه الخدمات المصرفية

تعتبر إستراتيجية الخدمات المصرفية من أهم عوامل نجاح المصـــرف وذلـــك لضمان استمراره في السوق، على اعتبار أن الخـــدمات المصـــرفية تشـــكل الســـبب الرئيسي لوجود المصرف ومن ثم تتمحور حوله بقية عناصر المزيج التسويقي. ومـــن هنا كان لزاماً على الإدارة التسويقية إدراك حقيقة المنتجات المقدمـــة وقـــدرتها علـــى إشباع حاجات العملاء، ومعرفة مراحل دورة حيـــاة الخدمـــة المصـــرفية، وتصـــميم الإستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة.....

ومن الحقائق الأساسية التي يجب معرفتها أيضاً أن المنتجات التي يقـــدمها المصـــرف لعملائه تؤثر في بقية عناصر المزيج التسويقي، كالتسعير، واختيار أساليب التـــرويج، وتحديد منافذ التوزيع.

وسوف نبحث في إستراتيجية المنتج المصرفي من خلال مبحثين رئيســـين يســـتعرض الأول مختلف القضايا التي تتعلق بمفهوم الخدمة المصرفية، ويتنـــاول الثـــاني تطـــوير المنتجات المصرفية مع التركيز على الخدمات الجديدة.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المبحث الأول

في مفهوم الخدمة المصرفية

أولاً – تعريف الخدمة المصرفية:

بالنظر إلى مفهوم القيمة للسلع والخدمات وما تنطوي عليه من قيمة تبادلية تتحدد في إطار السوق، وقيمة استعماليه تعبر عن قدرة السلعة أو الخدمة على إشباع حاجات ورغبات الشخص الاقتصادي؛ فإنه يمكننا القول إن أحد العملاء، كالأسرة – على سبيل المثال– عندما تقرر شراء سيارة، أو ثلاجة، أو القيام برحلة ترفيهية ... فإن اختيارها يكون مبنياً بالدرجة الأولى على مجموعة المنافع التي تتوقع أن تقدمها السيارة أو الثلاجة، أو الرحلة، وبالقياس فإن الفرد أو المؤسسة عندما يشتري خدمة مصرفية فإن قرار الشراء ينطلق مما سوف تحققه هذه الخدمة له من منافع. وهكذا يجب النظر إلى الخدمة من زاوية المنافع أو ما يمكن أن تحققه من إشباع يتوقع أن يحصل عليه العميل من وراء شرائه لخدمات مصرفية معينة. الأمر الذي يعني أنه يجب على إدارة التسويق في المصرف أن تنظر إلى الخدمة المصرفية من وجهة نظر العميل وما تقدمه من منفعة أو إشباع وبمعنى آخر فإن المصرف يجب أن ينطلق من حقيقة أنه يبيع المنافع والحلول لمشكلات العملاء المالية.

وعلى سبيل المثال فإن فتح العميل حساباً جارياً لدى المصرف يقدم له مجموعة من المنافع تتمثل في المحافظة على نقوده من السرقة أو الضياع، والاحتفاظ بسجل لعملياته النقدية، وتزويده بدفتر شيكات يغنيه عن حمل وتسديد مبالغ نقدية كبيرة، ويسهل عليه عملية تحويل الأموال من مكان لآخر.... وبذات المنطق فإن دفع فواتير الهاتف، والماء، والكهرباء، عن طريق المصرف يوفر على العميل الوقت والجهد، الأمر الذي يمكنه من استخدام الوقت سواء في العمل لزيادة دخله، أو في الراحة والاستمتاع بوقت الفراغ للمطالعة وكسب المعارف والعلوم....

ثانياً ــ أنواع الخدمات المصرفية

إن أي متابع للسوق المصرفية يجد عدداً كبيراً من الخدمات المصرفية، وتتنوع بين خدمات الإيداع وخدمات الإقراض وغيرها، ومن أجل سهولة البحث سنقوم بتصنيفها إلى قسمين: حسب نوعيتها، وحسب العملاء[1]:

1- الخدمات المصرفية حسب نوعها، ويمكن أن تنقسم بدورها إلى ثلاثة أنواع:-

أ- خدمات مصادر الأموال، كالحسابات الجارية، وودائع التوفير، والودائع لأجل (الثابتة)، وشهادات الإيداع، وصناديق الاستثمار....

ب- خدمات توظيف الأموال، وتشمل القروض بأنواعها المختلفة (تجارية، صناعية، سياحية ....وحسب آجالها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل) والاعتمادات المستندية، وبطاقات الائتمان....

ت- الخدمات المختلفة التي لا ترتكز إلى منح الائتمان، ويحصل المصرف من خلالها على عمولات ورسوم ومن أمثالتها تحويلات العملة، والكفالات، وتأجير الصناديق الحديدية، والخزائن الخاصة، ... وغيرها.

2- الخدمات المصرفية حسب نوع العملاء، حيث يتم تقسيم الخدمات إلى خدمات التجزئة للأفراد، وخدمات قطاع المنظمات (أو قطاع الشركات):-

أ- خدمات التجزئة: وتشمل الحسابات الجارية، والودائع المختلفة، وتأجير الخزائن، والبطاقات البلاستيكية والقروض الاستهلاكية كقروض الموظفين، وشراء وكساء المساكن، وتقسيط ثمن السيارة، وغيره من عمليات تمويل شراء السلع المعمرة، والحوالات المالية، وشهادات الاستثمار، ...

---

1 - سنكتفي بذكر بعض أنواع الخدمات على سبيل المثال لا الحصر.

ب- خدمات قطاع الشركات: كالحسابات الجارية، والودائع المختلفة، وشهادات الإيداع، والاعتمادات المستندية، والكفالات، والحوالات المالية، وقروض التأسيس، وتمويل رأس المال العامل...

ومن الجدير بالذكر أن لكل خدمة مصرفية أشكال مختلفة فعلى سبيل المثال نجد أنه يمكن التمييز بين الحساب الجاري العادي، والحساب الجاري مع التفويض للمصرف بدفع فواتير الخدمات العامة المختلفة، وكذلك حساب التوفير العادي وحساب التوفير بفائدة، أو المرتبط بالجوائز، والقروض بضمانة عينية، أو بضمانة شخصية. وتتضمن خدمات البطاقات البلاستيكية، بطاقة الحساب الجاري، والبطاقة الدائنة، والبطاقة الذكية وهكذا....

ثالثاً ــ مزيج الخدمات المصرفية

يمثل مزيج الخدمات المصرفية مجموعة متكاملة من الخدمات التي ينتجها ويقدمها المصرف لعملائه المختلفين، وينطوي هذا المزيج على أربعة أبعاد رئيسية تشمل الاتساع، والعمق، والطول، والتناسق:-

-يقصد باتساع المزيج، عدد خطوط الخدمات المنتجة في المصرف وفروعه؛

-ويتحدد عمق المزيج، بالأشكال أو الأنواع التي يتكون منها خط الخدمة الواحد (طول خط الحسابات الجارية مثلاً).

-ويشير طول المزيج، إلى إجمالي عدد الخدمات التي يتكون منها جميع خطوط الخدمات.

-أما التناسق فيشير إلى درجة الترابط والتكامل بين خطوط الخدمات المختلفة.

ويوضح الشكل الآتي أبعاد المزيج الخدمي على سبيل التوضيح[1].

---

1 - انظر: الصميدعي، ويوسف: مرجع سبق ذكره، ص 241 ــ 242 ، وكذلك السيد ناجي: مرجع سبق ذكره ، ص 200 ــ 202.

الشكل رقم (7) أبعاد المزيج التسويقي لدى أحد المصارف (افتراضي)

	الاتســـــاع					
	الحسابات الجارية	ودائع التوفير	الودائع الآجلة	القروض	الاعتمادات المستندية	الكفالات
العمق	عام خاص مرتبط بخدمات جاري مدين	بدون فائدة بفائدة مرتبط بجوائز القطع ...	شهر 3 أشهر 6 أشهر سنة ...			
الطول 68	12 خدمة	10	8	28	6	4

ويتكون مزيج المنتجات كما هو موضح في الجدول أعلاه من (68) خدمة ويعبر عن مجموع الخدمات في جميع الخطوط.

إن تصنيف وتقسيم الخدمات بما ينسجم مع إستراتيجيه تجزئة الأسواق، أو بما ينسجم مع درجة التجانس والتماثل في أنواع الخدمات، يحقق ميزه هامة تتمثل في سهولة إدارة خطوط الخدمة، سواء بتطوير بعض الخدمات أو إضافة أو حذف بعض الخدمات..... ولا شك أن ذلك يجب أن يتم بناءً على إستراتيجية المصرف التسويقية حيث يتم الأخذ بالاعتبار متطلبات السوق، وظروف المنافسة، وإمكانات المصرف المختلفة، ... وغير ذلك.

رابعاً- دورة حياة الخدمة المصرفية:

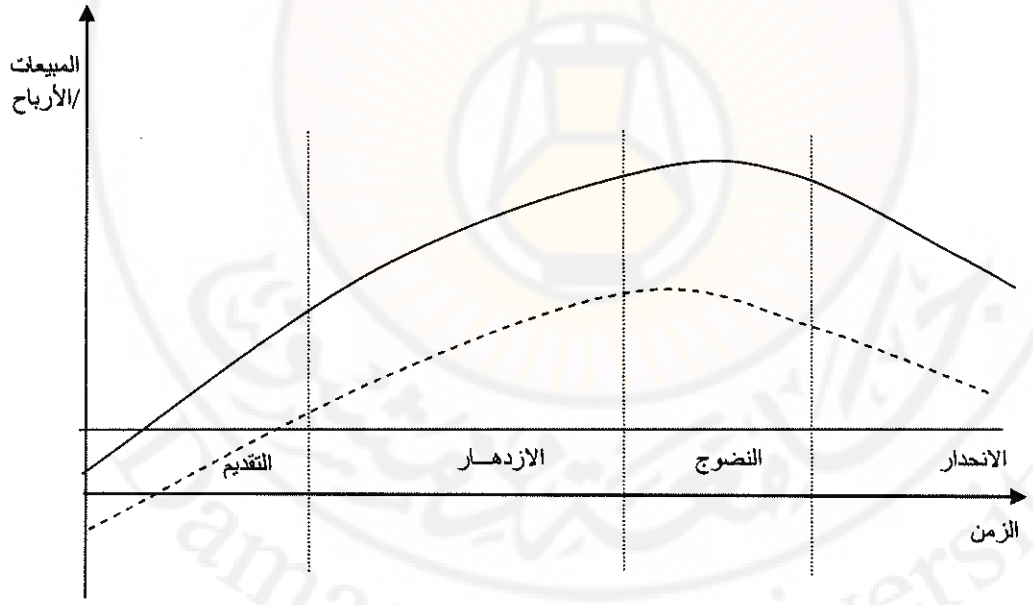
تستمد دورة حياة الخدمة المصرفية مفاهيمها من تفسير سلوك تطور المبيعات والأرباح؛ فدورة حياة المنتج المصرفي مثل باقي المنتجات من السلع والخدمات المختلفة تمر بمراحل مختلفة يفسرها تطور المبيعات/ الأرباح عبر الزمن وتستند هذه الدورة إلى فرضيتين:

- الأولى، أن مبيعات الخدمة تمر بمراحل متعاقبة تبدأ بالتقديم، ثم النمـــو، والنضوج، وأخيراً الانحدار، وبمعدلات نمو متباينـــة بمـــرور الـــزمن؛ لتشكل بمسارها دورة حياة الخدمة.
- تنجم الأرباح من إيرادات البيع وتأخذ مساراً مشابهاً لمسار مبيعاتها، إلا أنه نتيجة لتغير حدة المنافسة خـــلال الـــدورة يبـــدأ منحنـــى الأربـــاح بالانخفاض خلال المرحلتين الأخيرتين في الوقت الذي يستمر فيه منحنى المبيعات بالارتفاع البسيط قبل دخوله مرحلة الانحدار (التدهور).

وفيما يلي سنبحث مراحل دورة الحياة وخصائصها، والإستراتيجيات المناسبة لكل مرحلة من دورة حياة المنتـــج المصـــرفي:

1- مراحل دورة حياة المنتج المصرفـــي:

يمكننا توضيـــح هذه المراحل من خلال الشـــكل البيانـــي التالي:



الشكل رقم (8) دورة حياة الخدمة المصرفية

1- 1- مرحلـــة التقـــديم:

بعد الانتهاء من مرحلة الدراسات، واتخاذ كل ما يلزم من أجل طرح الخدمة في السوق تبدأ هذه المرحلة مع البدء بإنتاج الخدمة. وفي هذه المرحلة يكون الطّلب علـــى الخدمة في حدوده الدنيا لعدم معرفة العملاء بها؛ وبالتالي تكـــون المبيعـــات منخفضـــة ويحقق المصرف خسائر من بيعها لأن التكاليف أكبر من الإيـــرادات، حيـــث تتمثـــل التكاليف في نفقات البحث وفي مستلزمات الإنتاج وفي نفقات الترويج ، والتوزيع،.. . وفي هذه المرحلة يجب أن تتركز جهود المصرف التسويقية في العمـــل علـــى جعـــل العملاء المستهدفين يدركون وجود الخدمة والمنافع المتوقعة منها؛ وبمعنى آخـــر فـــإن النشاط الرئيسي يتركز هنا على إستراتيجية الترويج.

ومن الأمثلة على ذلك تقديم خدمة الصراف الآلي حيث يتم إجراء عدة حمـــلات إعلانية مكثفة تبين تقديم الخدمة ومن ثم توسيع مجالات الإعـــلان لتشـــمل التعريـــف بالمزايا التي ينطوي عليها استخدام البطاقات البلاستيكية من حيث مرونة السحب مـــن الحساب المصرفي على مدار (24) ساعة خلال الأسبوع، وغيرها من المزايا.

1-2- مرحلـــة النمـــو

بعد أن يتعرف العملاء إلى الخدمة ويدركون مزاياها يبدأ الطلب بالتوسع وتزداد المبيعات وتتجه الأرباح نحو الارتفاع مع استقرار التكاليف؛ وفي هذه المرحلة يمكـــن للمصرف تحسين مستوى قبول الخدمة في السوق من خلال[1]:

- التطوير والتحسين في ملامح وجودة الخدمة.
- بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة في السوق.
- التركيز من خلال الإعلان على إقناع العملاء بالشراء.

---

1 - الحداد: مرجع سبق ذكره، ص 175.

- تخفيض سعر الخدمة كلما كان ذلك ممكناً لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء.

وبالعودة إلى المثال السابق من الملاحظ أن عدد البطاقات المصدرة من المصارف تزداد بشكل ملموس وتنتشر الصرافات على نطاق أوسع من مرحلة التقديم.

1-3- مرحلـــة النضـــوج:

حيث تصل المبيعات هنا إلى الذّروة، وتشجع الأرباح التي يحققهـــا المصـــرف المنافسين على الدخول في السوق وتقديم خدمة مماثلة، أو تقليد المصرف في الخدمـــة التي يقدمها. وتتصف هذه المرحلة بتباطؤ معدل نمو المبيعات وارتفاع تكاليف الترويج وبالتالي تراجع الأرباح مع اشتداد المنافسة. وهنا يجب على إدارة المصـــرف العمـــل على إطالة عمر هذه المرحلة إلى أطول مدة ممكنة، ويمكـــن اتبـــاع الإجـــراءات التاليـــة:-

- تخفيض الأسعار والعمولات لضمان استمرار العملاء الحاليين، وكذلك من أجـــل جذب عملاء إضافيين؛
- العمل على ربط بيع الخدمة مع خدمات أخرى تحقق رواجاً ملموساً.

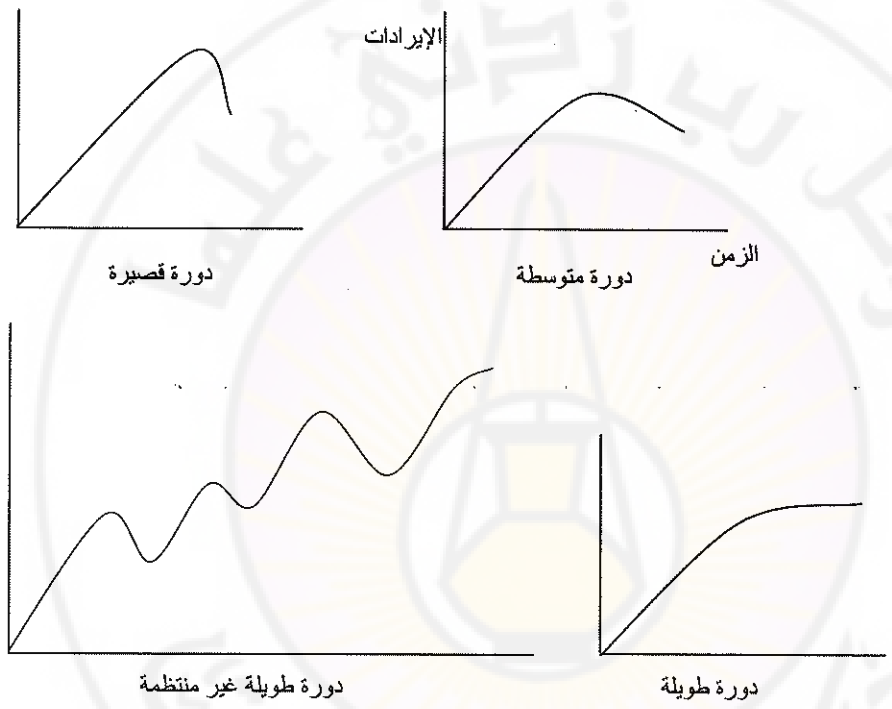
1-4- مرحلـــة الانحـــدار (التدهـــور):

وتتصف هذه المرحلة بتراجع مستويات الأرباح بسبب تراجع المبيعـــات، وفـــي ظل ثبات التكاليف الثابتة. وهنا يجب البحث في أسباب هذا التراجع في المبيعات هـــل لأن الخدمة لم تعد تلبّي حاجات ورغبات العملاء وتحوز على رضـــاهم، أم أن هنـــاك خدمات جديدة يتم تقديمها لدى المنافسين ذات مزايا ومنافع أفضل، أم أن هنـــاك خلـــلاً في سياسات التوزيع،.....بمعنى أنه من الضروري البحث في أسباب التراجع.

2 – الأشكال المختلفة من دورة حياة الخدمة

ومن الجدير بالذكر الإشارة إلى أن دورة حياة الخدمات المصرفية ليست بهـــذه الرتابة والنمطية، وإنما تختلف في الواقع لأسباب مختلفة تتعلق بنوع الخدمة وطبيعتهـــا

وعمليات التطوير وظروف السوق المختلفة، حيث نجد خدمات ذات دورة حياة طويلة أو قصيرة أو متوسطة، أو أن دورة الحياة قد تكون غير منتظمة بسبب النشاطات التي تقوم بها إدارة المصرف سعياً وراء الاستمرارية؛ كما هي موضحة في الرسوم البيانية – الشكل الآتي رقم (9):



الشكل رقم (9) الأنواع المختلفة لدورة حياة الخدمة

خامساً – إستراتيجية تقديم الخدمات المصرفية:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى ربط الخدمات التي ينتجها المصرف مع احتياجات السوق المصرفية. ويتم تصميم هذه الإستراتيجية بالاعتماد على مصفوفة الأسواق والمنتجات حيث يتم اختيار البدائل المتاحة أمام إدارة المصرف للتعامل مع السوق المصرفية. كما هو مبين أدناه:-

الجدول رقم (4) مصفوفة الأسواق والمنتجات

	الأسواق	
المنتجات	جديدة	حالية
حالية	تنمية السوق	التغلغل في السوق
جديدة	التنويع	تطوير المنتجات

وبناءً على ذلك يستطيع المصرف الاختيار بين أربع إستراتيجيات على ما سنبين:

1- إستراتيجية التغلغل:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى زيادة حصة المصرف السوقية من خلال السوق الحالية أي من خلال عملائه الحاليين.

ومن الأمثلة على ذلك سعي المصرف إلى حث المودعين الحاليين على زيادة ودائعهم أو حث حاملي البطاقات البلاستيكية التي يصدرها على زيادة التعامل من خلال شبكة الصرافات التي يملكها. ويستفيد المصرف من هذه الإستراتيجية عندما يكون معدل استخدام العملاء لخدماته محدوداً.

وبالإضافة إلى ذلك تستخدم هذه الإستراتيجية عندما يجد المصرف بعض نقاط الضعف لدى منافسيه وبالتالي يمكنه جذب بعض عملائهم.

2- إستراتيجية تنمية الأسواق:

وهنا تركز إدارة المصرف على تقديم المنتجات الحالية في أسواق جديدة أي السعي لتسويق الخدمات التي ينتجها في الوقت الراهن لدى عملاء جدد، الأمر الذي يعني العمل على جعل العملاء المرتقبين عملاء فعليين للمصرف.

وعلى سبيل المثال يحتاج المصرف إلى هذه الإستراتيجية عندما يسعى إلى تسويق البطاقات الائتمانية (التي يقدمها لرجال الأعمال) لشريحة ذوي المهن العلمية،

كالأطباء والمهندسين والمحامين.... أو أن يقوم المصرف بفتح فروع جديدة أو توسيع شبكة الصرافات الآلية.

3- إستراتيجية تطوير الخدمات:

في ظل هذه الإستراتيجية تقوم إدارة المصرف بتقديم منتجات جديدة أو تطوير المنتجات الحالية. ومثال ذلك تقديم بطاقات الصراف الآلي للمرة الأولى، أو الخدمة المصرفية عبر الحاسب، أو عبر الهاتف...، أو أن يتم تطوير الخدمات الحالية كخدمة الحساب الجاري المربوط بتأدية فواتير خدمات المرافق العامة (تفويض المصرف بتسديد فواتير الهاتف، والماء، والكهرباء من خلال حسابات العملاء إلى الجهات التي تقدم هذه الخدمات) ومن أهم جوانب التطوير:-

- تحسين مستوى جودة الخدمة كالسرعة والسهولة في تقديمها.
- تحسين ملامح أو موصفات الخدمة من خلال زيادة المنافع التي تنطوي عليها كزيادة عمق الخدمة، ربط حساب التوفير بحساب الودائع الادخارية أو الودائع الثابتة عندما يزيد الرصيد عن مستوى معين.
- تحسين أساليب تقديم الخدمات، كخدمة كبار العملاء، وزيارة العملاء في أماكن عملهم، وخدمات الصيرفة الشخصية.

4- إستراتيجية التنويع:

وتركز هذه الإستراتيجية على التعامل مع خدمات جديدة وعملاء جدد، كأن تقوم المصارف المتخصصة، كالمصرف الصناعي أو الزراعي ... بالتوجه نحو تقديم خدمات جديدة مختلفة تماماً عن خدماتهما؛ وعلى سبيل المثال يقدم المصرف الصناعي قروضاً لقطاع الإسكان أو القطاع السياحي، وتقديم الكفالات وذلك لشرائح جديدة من العملاء.

وكنتيجة يمكننا القول إنه يتوجب على إدارة المصرف أن تعيد النظر بمزيج الخدمات على نحو مستمر وتسعى للعمل على تحقيق الإجابة عن التساؤلين التاليين:-

- الأول؛ ما هي المنافع التي تنطوي عليها كل خدمة يقدمها للمصرف؟
- الثانـــي؛ هل يبحث العملاء عن مثل هذه المنافع؟

وذلك لأن حاجات العملاء ورغباتهم تتطور على نحو مستمر فهـــي تـــرتبط بتحســـن مستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي وتنامي وعي العمـــلاء وتـــأثرهم بمـــا تقدمـــه المصارف المنافسة.

وهكذا فإن نجاح المصرف يتوقف على مقدرته في إتباع الإســـتراتيجيات المناســـبة لمـــزيج الخدمات، وتطويرها.

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المبحث الثاني

تطوير الخدمات المصرفية

ترتكز عملية تطوير الخدمات على عدة مناهج، وبعد أن يتم تحديد المنهجية، تنتقل الإدارة المصرفية إلى عملية التطوير.

أولاً – مناهج تطوير الخدمات المصرفية:

تقوم المصارف عادة باستخدام ثلاثة مناهج رئيسية لتطوير الخدمات المصرفية تتمثل في[1]:

1- التطوير بالإضافة:

ويقوم هذا المنهج على ابتكار خدمات مصرفية جديدة كلياً، فعلى سبيل المثال يعتبر عام 961 البداية الرئيسية لشهادات الإيداع القابلة للتداول (CD)[2] في مجال العمل المصرفي، والتي قدمها مصرف City Bank في أمريكا.

وتتمثل أهمية هذه الخدمة أنها سمحت للمصارف شراء الأموال وكذلك إدارة التزاماتها، وفتحت الباب أمام طرق جديدة لتخطيط وبناء العقود المالية وتوالت الابتكارات المالية حتى اليوم. ولكي تحقق الخدمات المطورة الغاية من ذلك لابد من أن تكون إشباعاً لحاجات العملاء وقادرة على إرضائهم.

2- التطوير بالحذف أو الإلغاء:

وهو منهج تستخدمه المصارف لتحسين شروط تقديم الخدمة أو تحسين جودتها. فالخدمة المصرفية عموماً تستهدف إشباع حاجات العملاء ورغباتهم ومقابلة متطلباتهم، ويتم ذلك من خلال إدخال تعديلات أو تحسينات على الخدمة، وفي حال فشل ذلك

---

1 - انظر لمزيد من التفصيل: إسماعيل، محمد رمضان: أثر البيئة التسويقية على النشاط المصرفي. أطروحة ماجستير، جامعة دمشق. 2008.ص 74- 75.

2 - Negotiable Certificate of Deposit.

يمكن للإدارة أن تقوم بإزالة وحذف هذه الخدمة من مزيج الخدمات المعروضة، وحذف الخدمة المصرفية يمكن أن يكون كلياً أو جزئياً[1]، والحذف الجزئي ربما يكون الخطوة الأولى باتجاه إزالة الخدمة. ومن الضرورة أن تنتبه إدارة المصرف إلى أن عملية الحذف يجب أن تكون مدروسة بعناية كبيرة بحيث لا تؤدي في النتيجة إلى تراجع الحصة السوقية.

3- التطوير بالدمج:

ويقصد بذلك دمج مزايا ومنافع خدمتين أو أكثر في خدمة مصرفية واحدة، وتقديمها على أنها خدمة مصرفية جديدة، كدمج مزايا ومنافع خدمة الحساب الجاري وربطه بخدمة دفع فواتير خدمات المرافق العامة؛ أو ربط خدمة دفاتر التوفير بالبطاقات الائتمانية، ... وغيرها[2].

ثانياً- مراحل تقديم خدمة مصرفية جديدة:

ترتكز عملية تقديم خدمة جديدة بشكل رئيسي إلى البحث والتطوير، ويمكن تقسيم خطوات تقديم هذه الخدمة إلى سبع مراحل نبينها فيما يلي:

1- تجميع الأفكار والمعلومات:

من المعروف أن عملية البحث تبدأ بتجميع المعلومات والأفكار حول موضوع البحث وتحديد مصادر هذه الأفكار والتي يمكن تصنيفها في إطار المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للمصرف:

---

1 - يقدم أحد المصارف قرضاً شخصياً لأي متعامل بهدف المساهمة في تمويل نفقات الزواج، وأحد أشكال هذه الخدمة التمويل بضمانة كفيل من قطاع الأعمال (تاجر أو حرفي أو صناعي ...) لاحظ المصرف ارتفاع نسبة القروض المتعثرة، فكان لابد من تطويرها باتجاه الإلغاء الجزئي كأن يتم تعديل شروط الكفيل من حيث التسجيل للعامل في التأمينات الاجتماعية لمدة لا تقل عن سنة، وأن تكون تراخيص مزاولة العمل مكتملة تماماً ولمدة لا تقل عن عدة سنوات.

2 - وعلى سبيل المثال يحدد مجلس النقد والتسليف سقف وديعة التوفير التي تستحق الفائدة بمليون ليرة سورية، ومن المعروف أن صاحب حساب التوفير لا يحق له الحصول على دفتر شيكات، وأن عمليات السحب والإيداع تستوجب حضور صاحب الحساب إلى المصرف، فقد لجأت بعض المصارف تطوير هذه الخدمة بدمجها مع خدمة البطاقات الائتمانية، لتصبح شبيهة بخدمة الحسابات الجارية.

ومن أهم المصادر الداخلية:

- موظفو المصرف وخصوصاً مندوبي المبيعات، ومديري الفروع.
- الإدارة العليا للمصرف عندما تضع استراتجيات تقسيم الأسواق فقد يتم طرح وتبني أفكار عديدة تسهم في تطوير الخدمات.

ومن أهم المصادر الخارجية:

- العملاء حيث تستفيد الإدارة التسويقية من ملاحظاتهم وشكواهم، أو رغبتهم في تلبية حاجاتهم المختلفة؛
- الخبراء والاستشاريون المتخصصون من خلال دراساتهم وبحوثهم المختلفة؛
- المنافسون وما يقدمونه من خدمات تميزهم عن غيرهم وتحديد نقاط القوة لديهم

وفي هذه المرحلة يتم تجميع أكبر عدد ممكن من الأفكار حول التطوير والتعديل.

2- تصنيف وتنقية الأفكار:

في هذه المرحلة يتم تجميع الأفكار وتصنيفها وفق عدة معايير تسويقية ومالية، تنسجم مع أهداف المصرف وفي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار بحيث يتم تقليصها إلى أقل حد ممكن ويشكل فرصة فعلية لتطوير الخدمات.

وعلى سبيل المثال يمكن اعتماد المعايير التالية، كما يوضحها الجدول رقم (5) عملية تقييم لإحدى الأفكار التي من الممكن أن تتحول إلى منتج مصرفي جديد، وفق مجموعة من العوامل[1].

1- ناجي: ص، 219-220.

الجدول (5) معايير تقييم أفكار الخدمة المصرفية الجديدة (%)

عوامل نجاح الخدمة	الأهمية النسبية (1)	التقدير (2)	ترتيب الأفضلية (1)×(2) %
التأثير في سمعة البنك	20	60	120
إمكانية التوزيع	20	90	180
إمكانية التطوير الفني	20	70	140
توافر الكفاءات البشرية	15	60	90
سهولة التمويل	10	90	90
سهولة الإنتاج والتقديم	5	80	40
توافر التسهيلات المطلوبة	5	30	15
إمكانية توفير المشتريات المطلوبة	5	90	45
المجمـــــــــــوع	**100**	–	**72**

يبين العمود الأول العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل الخدمة، وهي تمثل المعايير التي يتم على أساسها التقييم. ويشير العمود الثاني إلى الأهمية النسبية التي تعطيها الإدارة لكل عامل من هذه العوامل حسب تقديرها لدوره في نجاح الخدمة وذلك كنسبة مئوية، فعلى سبيل المثال يعطي البنك في هذا المثال 20% لأثر الخدمة الجديدة في تحسين سمعة البنك في السوق أو المحافظة عليها، بينما يخصص 5% فقط لعلاقة الخدمة الجديدة بتوافر التسهيلات المطلوبة.

ويحدد العمود الثالث درجة التقييم الذي يعطى للخدمة بالنسبة لكل عامل من العوامل (علامة مئوية)، تعطى هذه العلامة على أساس درجة ثقة الإدارة في المنتج الجديد أو الفكرة الجديدة فيما يتعلق بكل عامل. فمثلاً كانت درجة التقييم 60% بالنسبة للتأثير في سمعة البنك. وهكذا بالنسبة لبقية العوامل.

ويأتي بعد ذلك العمود الأخير الذي يوضح الوزن المرجح للخدمة بالنسبة لكل عامل لتحديد ترتيب الأفضلية. فمثلاً بالنسبة للخدمة الجديدة وسمعة البنك يتم ضرب

الوزن المعطى للعامل (درجة الأهمية النسبية × التقدير) وفيما يتعلق بهذا العامل (20%×6%= 120%) يكون الناتج 12%وفي النهاية يتم الحصول على المجموع الكلي لهذه الفكرة وهو 72%.

فإذا افترضنا وجود عشرة أفكار جديدة تم تقييم كل منها بإتباع الأسلوب السابق فهناك عدة قرارات يمكن اتخاذها:

- أن تستبعد الأفكار التي يقل مجموعها عن حد معين يحدده البنك، وليكن مثلاً 60%، وتمر الأفكار الأخرى بالمراحل التالية.
- قد يحدد البنك عدداً مناسباً من الأفكار في هذه المرحلة وليكن ثلاثة مثلاً وبالتالي يتم اختيار أعلى القيم.

وفي نهاية هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار باختيار الأفكار التي يمكن تحويلها فعلاً إلى خدمات لتضاف إلى فروع الخدمات والتي يقدمها المصرف.

3- مرحلة التحليل الاقتصادي:

وتشمل هذه المرحلة إعداد تقديرات المبيعات والتكاليف على أساس تحليل السوق وما ينطوي عليه من المخاطر المحيطة بتقديم الخدمة الجديدة والعائد المتوقع.

ومن الجدير بالذكر أن هذه المرحلة ترتبط بجميع المراحل اللاحقة لتقديم الخدمة بمعنى أن التحليل الاقتصادي يجب أن يبقى مستمراً بحيث يتم تقييم أثر المعلومات والأفكار الجديدة وظروف السوق على الإيرادات والتكاليف، وذلك من أجل التوصل إلى المؤشرات المالية التي تمكن إدارة المصرف من اتخاذ القرار المناسب، والذي يجب أن يسهم في تحقيق الأهداف الموضوعة.

4- تحديد المواصفات الفنية للخدمة :

وهنا يتم إعداد النماذج الأولية للخدمة وآلية تقديمها، وعلى سبيل المثال فإن تقديم خدمة دفع فواتير خدمات المرافق العامة للعملاء من خلال حساباتهم الجارية، يتطلب دراسة تصاميم النماذج والإجراءات الإدارية والبرامج الإلكترونية ... وغيرها من الاحتياجات المالية والإدارية.

وبمعنى آخر يتم في هذه المرحلة ترجمة الدراسات والبحوث إلى خدمة فعلية وتقييم مقدرة المصرف على ذلك. وكذلك يتم اختيار الاسم التجاري للخدمة الذي يجب أن يعكس المنافع المتوقعة منها أو جودتها أو ما يميزها عن غيرها.

5- تجربة واختبار الخدمة (الاختبارات التسويقية):

تحتل هذه المرحلة أهمية كبيرة لأنها عادة ما تنطوي على درجة عالية من المخاطر لأنها تشكل عبئاً على الموارد المالية والإدارية للمصرف، كما أنها قد لا تحقق النجاح بسبب عدم التأكد من ردود أفعال العملاء تجاهها وصعوبة التنبؤ الدقيق بذلك، وفي هذه الحالة يكون من المفيد الاستعانة بآراء مديري الفروع. أو تقديم الخدمة على نطاق محدد لدى فروع معينة، أو شرائح معينة من العملاء.

وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ الحملة الترويجية للخدمة الجديدة واتخاذ الترتيبات اللازمة للبدء بتقديم الخدمة ويجب مراعاة الاعتبارات التالية:

-توقيت إطلاق الخدمة بعد أن يتم البدء بإطلاق الحملة الترويجية، والتأكد من توفر الموارد المالية والبشرية والبرامج الإلكترونية لتقديم الخدمة.

-تحديد منافذ التوزيع بعض أو كل الفروع.

-تحديد الأسواق المستهدفة أي شرائح العملاء الذين سيتم تقديم الخدمة لهم.

- تحديد السعر الذي ستباع به الخدمة.
- تحديد إستراتجية التقديم ولا سيما المزيج الترويجي.

وهكذا في هذه المرحلة تستطيع إدارة المصرف تقدير المبيعات بشكل دقيق نسبياً وتحديد الأسواق المستهدفة بدقة وفرص النجاح والربحية المتوقعة.

6- تقديم الخدمة بالشكل النهائي (التقديم التجاري):

بعد أن تتأكد الإدارة المصرفية من نجاح الاختبارات التسويقية يتم تقديم الخدمة حسب حاجة السوق بشكلها النهائي، الأمر الذي يتطلب تكريس الموارد البشرية والمالية وتحديد الإستراتجيات التسويقية المناسبة بحيث يتم وضع خطة المنتج موضع التنفيذ بما تنطوي عليه من أنشطة مختلفة.

7- مرحلة التقييم والمراجعة:

وهي مرحلة مستمرة يتم خلالها تجميع المعلومات عن ردود أفعال العملاء، والمنافسين ومراقبة التكاليف والإيرادات وبذلك فهي تنطوي على عدة جوانب أهمها:

- درجة رضى العملاء عن الخدمة مقارنة بالمنافسين.
- درجة المرونة التي يتمتع بها المصرف في إجراء التعديلات الضرورية.
- مستويات التكاليف والإيرادات وبالتالي تحديد مؤشرات الربحية.
- الحصة السوقية.

وفي حقيقة الأمر كلما كان المصرف يتمتع بالحيوية والفعالية كلما كانت عمليات التطوير جيدة وتأتي ثمارها من حيث الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أو جذب عملاء جدد.

وقل رب زدني علما
Damascus University

الفصل السابع

إستراتيجية تسعير الخدمات المصرفية

أهداف تعليمية:

- ✓ أهمية التسعير
- ✓ تعريف السعر وأنواعه
- ✓ أهداف التسعير
- ✓ العوامل المحددة للأسعار
- ✓ طرق تحديد الأسعار
- ✓ متى تتم مراجعة الأسعار
- ✓ استراتيجيات تسعير المنتجات الجديدة

تعتبر إستراتيجية التسعير من أهم الاستراتيجيات التسويقية نظرا لما يتمتع به التسعير من أهمية كبيرة وذلك لأنه العنصر الوحيد الذي يؤثر بشكل مباشر على الإيرادات، مقارنة مع بقية عناصر المزيج التسويقي، التي تشكل جوانب الإنفاق وترتب أعباءً مالية على المصرف.

وفي هذا الفصل سنتعرف على الآلية التي يتم من خلالها تحديد الأسعار في البحث الأول؛ وما هي السياسات الملائمة للتسعير الذي يحقق أهداف المصرف، في البحث الثاني.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

المبحث الأول

تحديـــد الأســـعار

تعتبر عملية تحديد الأسعار من العمليات الصعبة والمعقّدة نسبياً وهي واحدة من أهم التحديات التي تواجه مؤسسات الأعمال عموماً، والمصـــارف خصوصـــاً، وذلـــك بسبب دورها في نجاح أو فشل تلك المؤسسات. حيث تتمثل العلاقة بـــين المؤسســـات المذكورة وعملائها وتظهر من خلال المنتجات التي تقدمها والأسعار التي ستباع بها.

أولاً- أهمية التسعير:

تبرز أهمية التسعير بالنسبة للمصرف من جانبين:

- الأول: إذا كانت هذه المنتجات قادرة على تلبية رغبات هؤلاء العمـــلاء وحاجـــاتهم ولكن أسعارها مرتفعة. فقد يكون هناك شريحة كبيـــرة ممـــن لا يملكـــون القـــدرة الشرائية التي تمكنهم من تنفيذ مشترياتهم، الأمر الذي يدفعهم إلـــى التحـــول نحـــو منتجات المؤسسات المنافسة أو نحو المنتجات البديلة بسبب فروق الأســـعار (مـــع مراعاة الجودة). وفي مثل هذه الحالة فإن المصرف سيتعرض لمخـــاطر تحـــول عملائه إلى المصارف المنافسة، وبالتالي خسارة جزء من حصته السوقية، أو أنـــه لن يستطيع كسب زبائن جدد، وبمعنى آخر فإن ربحية المصرف سوف تتراجع وقد يتعرض للخسارة.
- الثاني: إذا كانت سياسة التسعير تعتمد الأسعار المنخفضة فإن ذلك قد يـــؤثر علـــى نحو سلبي على مقدار المبيعات وبالتالي تنخفض الإيرادات، لأن ذلك قد ينجم عنـــه خلق انطباع سيئ لدى العملاء حول تدني مستوى جـــودة المنتجـــات ذات الســـعر المنخفض.

ثانياً – تعريف السعر وأنواعه:

لابد من الإشارة بداية إلى أن مفهوم السعر يرتبط بنظرية القيمة وذلك لأن لأي منتج (سلعة أو خدمة) قيمتان نظرياً:

- الأولى: ترتبط بالمفهوم الذاتي أي القيمة الاستعمالية للخدمة وهي تتضمن على مجموعة الخصائص التي تنطوي عليها الخدمة وتستطيع من خلالها إشباع حاجات ورغبات العملاء (المستخدمين أو المستهلكين لها).
- الثانية: وتنطوي على القيمة التبادلية وهي تعبر عن القيمة النسبية للخدمة مقارنة مع الخدمات الأخرى، ومن خلال هاتين القيمتين يتم التعبير عن السعر بالقيمة النقدية أي عدد الوحدات النقدية المقابلة لمنتج معين(1).

وبإيجاز شديد يمكن القول أن السعر يمثل القيمة التي يدفعها المشتري للسلعة أو الخدمة خلال فترة معينة.

وفي الواقع العملي المصرفي نجد مجموعة من الأسعار ترتبط في حقيقة الأمر بأنواع الخدمات المصرفية، أهمها :-

- الفائدة على الإيداع (عدة أسعار حسب نوع وأجل الوديعة).
- الفائدة على القروض (عدة أسعار حسب نوع وأجل القرض).
- عمولة تحصيل الشيكات.
- عمولة تحصيل السندات.
- معدل الخصم؛
- رسوم ومصارف إدارية (نفقات دراسة أجور كشوف....).

1- لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع إلى أي مقرر تعليمي للتحليل الجزئي أو التسويق وإدارة المبيعات وعلى سبيل المثال موفق السيد حسن :التحليل الاقتصادي الجزئي. جامعة دمشق، 1985.

- عمولة إصدار الكفالات.
- عمولة إصدار الاعتمادات المستندية.
- ... وغيرها.

ثالثاً – أهداف التسعير:

تسعى إستراتيجية التّسعير إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل في الآتي:

-تعظيم ربحية المصرف من خلال التركيز على تحقيق معدلات نمو متزايدة أو مستقرة في الإيرادات.

-زيادة حجم الأعمال من خلال السعي لزيادة الحصة السوقية للمصرف وبالتالي تدعيم المركز التنافسي.

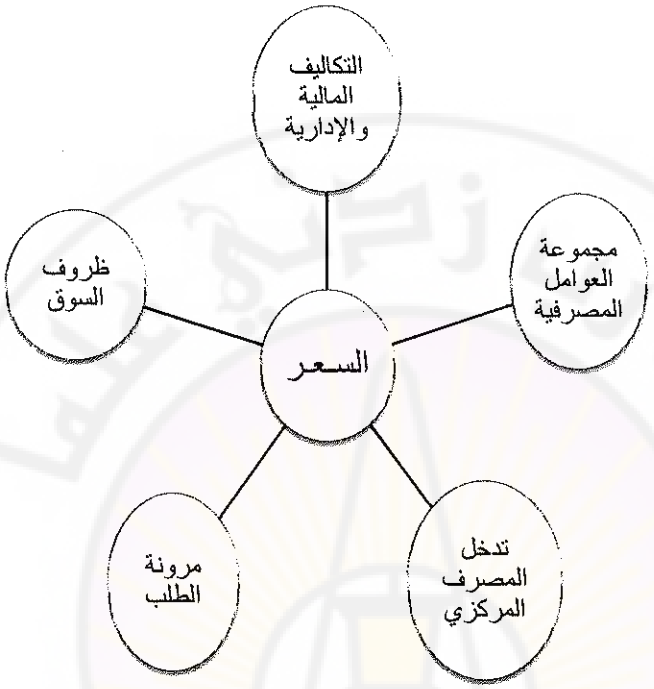
-تعزيز سمعة المصرف الايجابية، وتحسين الانطباع السائد عنه.

وفي هذا السياق لابد من التذكير أن هذه الأهداف يجب أن تكون متناسقة مع الأهداف العامة (الأهداف الإستراتجية للمصرف).

رابعاً– العوامل المحددة للأسعار:

تتفاعل مجموعة من العوامل المختلفة في تحديد سياسة الأسعار وإن المصـــرف الناجح هو القادر على دراسة هذه العوامل وتقييم أثرها على تحديد السعر المناسب كما هي مبينة في الشكل أدناه:

الشكل رقم (10) العوامل المحددة للأسعار



وفيما يلي توضيح ذلك:

1- التكاليف الإدارية والمالية:

من المعروف أن الموارد المالية التي يحصل عليها المصرف لاسيما الودائع أو القروض تفرض عليه دفع فوائد سواء للمودعين أو للمقرضين. كما أن المصرف يتحمل تكاليف إدارية تتمثل في عمليات التشغيل من حواسب وبرمجيات، ورواتب وأجور، ورسوم تأمين، وغيرها من الأعباء الإدارية المختلفة كالإيجارات والقرطاسية.....وغيرها. وهي تشكل أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند حساب تكلفة مصادر الأموال، والتي يجب أن يعكسها المصرف في الأسعار التي يتقاضاها.

2- المنافسة :

تعتبر الظروف السائدة في السوق وخصوصاً من ناحية طبيعة المنافسة السائدة وموقف المصرف بالنسبة لذلك من العوامل الهامة في تحديد الأسعار، فعندما يكون المصرف في موقع يمكنه من التحكم بعرض الخدمة التي يقدمها سواء من حيث سيطرته على حصة سوقيه كبيرة، أو بسبب احتكاره لسوق خدمة معينة تجعله يتحكم في تحديد السعر، أما عندما يكون المصرف في وضع مماثل للمصارف الأخرى فلابد من تقدير حصته السوقية بدقة وتقليد المنافسين الآخرين لأنه لا يكون في وضع يمكنه من التحكم في عرض الخدمات، وبالتالي تنخفض مقدرته على تحديد السعر.

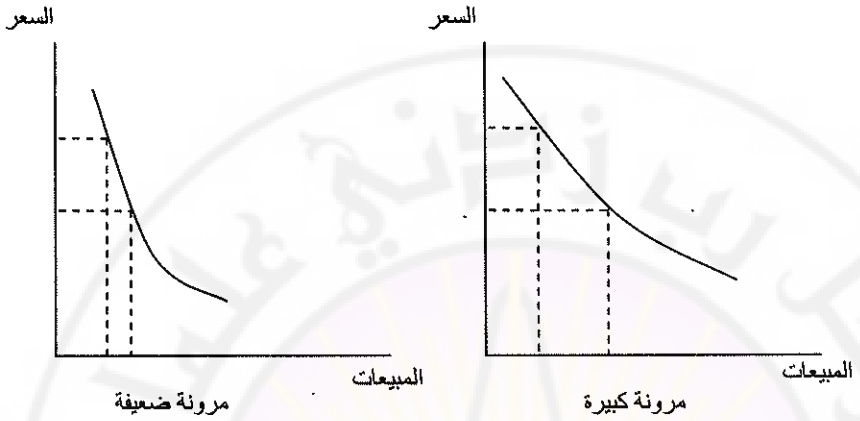
وتنطوي ظروف السوق أيضاً على درجة المخاطرة التي يمكن أن يتعرض لها نشاط العملاء لذلك يجب إضافة علاوة للمخاطرة بالتسعير.

3- مرونة الطلب على الخدمة:

يقصد بمرونة الطلب درجة حساسية الطلب على شراء الخدمة نتيجة للتغيَر في السعر، فمن المعروف أن هناك علاقة عكسية بين السعر ومقدار الطلب بشكل عام. ولكن في بعض الحالات قد لا يتأثر الطلب كثيراً بالتغير في الأسعار ونطلق على هذه الحالة المرونة الضعَيفة ويتوقف ذلك على خصائص الخدمة وظروف السوق، فعلى سبيل المثال، لا يتأثر الطلب على خدمة الحسابات الجارية للعملاء كثيراً نتيجة لتخفيض سعر الفائدة عليها، حيث سيبقى عدد لا بأس به من العملاء يحتفظون بودائعهم لدى المصرف، بل إن بعض المصارف وفي كثير من الدول يكون لديها معدل الفائدة صفراً على الحسابات الجارية ويتقاضى بعضها عمولات معينة على بعض العمليات المصرفية المرتبطة بالحساب الجاري، وفي حقيقة الأمر فإن ذلك يتوقف على مستوى التطور المصرفي ودرجة الوعي المصرفي والاجتماعي.

أما إذا أخذنا بعين الاعتبار خدمة الودائع لأجل فإن مرونة الطلب ستكون كبيرة حيث سيتحول المودعون إلى المصرف الذي يدفع معدّل فائدة أعلى. أو إن العملاء سيتحولون عن استخدام التسهيلات الائتمانية من مصرف معيَّن عندما يجدون أن معدل

الفائدة الذي يتقاضاه المصرف أعلى مما تتقاضاه المصارف الأخرى ما لم يكن المصرف المعني يتمتع بميزة احتكارية. انظر الشكل رقم (11).



الشكل رقم (11) مقدار المبيعات نتيجة للتغير في السعر

4- درجة تدخل المصرف المركزي :

نجد في كثير من الدول أن المصرف المركزي أو الحكومة تتدخل في تحديد بعض أسعار الخدمات المصرفية، ولكن الأمر الأكثر شيوعاً أن يتدخل المصرف المركزي في تحديد أسعار الفائدة الدائنة و المدينة سعياً وراء تحقيق أهداف اقتصادية أو نقدية وهنا يتوجب على إدارة المصرف إدارة مواردها بعناية كبيرة في إطار الهوامش المحددة من قبل الحكومة أو المصرف المركزي.

وفي أغلب الحالات يتم تحديد أسعار الفائدة على الودائع (أو أنها تكون مقيدة لحد ما بظروف السوق) وفي هذه الحالة يصعب على إدارة المصرف التحكم في الأسعار بشكل كبير الأمر الذي يفرض عليها أن تتعامل معها كمعطيات ولكن الأمر يختلف مع تكاليف التشغيل كالرواتب والأجور وبدلات الإعلان، والعمولات المدفوعة... والتي تعتبر عوامل يمكن التحكم فيها نسبياً حيث يتوجب على إدارة المصرف تخفيضها أو ترشيدها.

وهكذا تعتبر إدارة التكاليف بهدف تخفيضها وسيلة ناجعة في زيادة معدل الربحية، بالإضافة إلى كفاءة المصرف في تعظيم دخله من إيرادات التشغيل الأخرى غير القروض واعتماد سياسة تسعير ملائمة لذلك.

5 - مجموعة العوامل المصرفية الخاصة:

ترتبط هذه العوامل بشكل رئيسي في خصوصية العمل المصرفي وهي تتمثل في[1]:

أ- مدى توفر بدائل للخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف ويعرضها المنافسون.

ب- درجة أهمية السعر بالنسبة للزبون وتأثيره على قرار التعامل مع المصرف.

ت- درجة تمييز الخدمات وإدراك الزبائن للعلاقة بين السعر والمنافع المتوقعة منها.

ث- عناصر المزيج التسويقي وتأثيرها على سياسات التسعير.

ج- كفاءة الإدارة، أي قدرة المصرف على تحقيق أهدافه بأقل تكلفة ممكنة فكلما كانت القدرة الإدارية على الاستفادة من إمكانات المصرف المتاحة كبيرة كلما انخفضت تكاليف التشغيل ويزداد بالتالي هامش الحركة لإدارة المصرف في تحديد الأسعار.

ح- مراعاة دورة حياة الخدمة المصرفية ومستوى الإيرادات المتحققة منها.

خامساً - طرق تحديد الأسعار:

بعد أن تحدد إدارة المصرف أهداف التسعير تأتي المرحلة التالية والتي تتمثل في آلية اتخاذ قرار التسعير وما هي الطريقة الملائمة لذلك ونجد في الواقع عدة طرق لذلك ومن أهمها طريقتي التكلفة، ومنهج السوق بالإضافة لطرق أخرى تتوقف على خصوصية بعض المصارف.

2- لمزيد من التفصيل أنظر صميدعي ويوسف : مرجع سبق ذكره ، ص 272-273

1 – التسعير وفق منهج التكاليف :

وهي من أقدم وأكثر الطرق شيوعاً وتتلخص في حساب مجموع التكاليف وإضافة هامش ربح كما توضح المعادلة التالية:

السعر = تكلفة الإنتاج + تكاليف التسويق + الأعباء الإدارية + هامش الربح

ومن أهم المآخذ عليها:

- إن التكاليف الكلية (ثابتة ومتغيرة) عادة ما تكون مشتركة بين عدة منتجات وبالتالي فإنه من الصعوبة بمكان تحديد نصيب الخدمة من التكاليف.
- توجد تكاليف ثابتة تم إنفاقها في الفترات السابقة (التكاليف الغارقة) وبالتالي يجب استبعادها من حساب التكاليف، وتوجد صعوبة كبيرة في ذلك.

2 – التسعير طبقاً لمدخل السوق:

طبقاً لهذا المدخل ينظر إلى التكاليف باعتبارها تمثل فقط نوعاً من القيود على الحد الأدنى للسعر الذي يجب أن يتقاضاه البنك في مقابل الخدمات المصرفية التي يقدمها بعبارة أخرى فإن التكاليف تمثل قيداً على حرية البنك في عدم النزول عن حد أدنى في التسعير ويأخذ هذا المدخل في حسبانه العديد من العوامل منها:

أ- ما يمكن أن يتحمله السوق من أسعار.

ب- أنشطة المنافسين.

ت- إدراك العملاء للعلاقة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية المقدمة.

ث- الأهداف الكلية للإستراتجية التسويقية للبنك.

وتشير المعادلة التالية إلى مدخل التسعير حسب اعتبارات السوق:

هامش الربح = السعر – (تكلفة الإنتاج + تكاليف التسويق + الأعباء الإدارية)

وحتى يستطيع البنك تحديد مستويات الأسعار بشكل دقيق فإنه يجب أن يتوفر لديه المعرفة الكاملة عن الأسواق التي يعمل بها.

ونظراً لان هذا الشيء بعيد المنال في الواقع العلمي، لذلك فإن كل ما يستطيع البنك عمله هو التحديد العام للمدى السعري أو التوصل إلى نطاق معين يتحرك داخله السعر ويكون مقبولاً من غالبية العملاء.

3 – التسعير على أساس تقليد المنافسين.

حيث يقوم المصرف بوضع أسعار لخدماته المماثلة لما يقدمه المنافسون وخصوصاً المصارف الكبيرة (المصرف القائد).

وفي غالبية الأسواق المصرفية والمالية، فإن هيكل المنافسة في السوق يؤثر على قرارات تسعير الخدمات المصرفية. وغالباً ما تكون حرية البنك في التسعير محدودة بالمعدلات السائدة في السوق وتحدد هذه الحقيقة السعر الذي يتقاضاه كل بنك.

4 – التسعير وفقاً للمنفعة المتوقعة من العملاء:

حيث يتم تقدير هذه المنافع من قبيل السرعة، والدقة، والجودة، والأمان،...)، وعادة ما تكون أسعار الخدمات وفقاً لهذه الطريقة أعلى من متوسط السعر السائد في السوق على مثل هذه الخدمات.

5– التسعير وفق مجموعة الخدمات:

حيث يتم تحديد سعر الخدمة لبعض العملاء حسب حزمة الخدمات التي يتعاملون بها مع المصرف كأن يتعامل الزبون في الحسابات الجارية المدينة، والاعتمادات المستندية، والكفالات.....) وهنا يكون من مصلحة المصرف تحديد سعر خاص على أساس مجموع الخدمات وليس على أساس سعر لكل خدمة. وليس المقصود هنا أن يتم تحديد سعر واحد لجميع الخدمات التي يتم التعامل بها.

سادساً – الإطار العام لتحديد الأسعار:

وفي النتيجة يمكننا القول أن إدارة المصرف يجب أن تأخذ في الحسبان طـرق التسعير المختلفة، والعوامل المحددة للسعر كإطار عام عند تحديـد أسـعار الخـدمات ويجب أن يتضمن الإطار المذكور[1]:

1) أن السعر ينبغي أن يكون أعلى من التكلفة المتغيرة للمنتج (الخدمات المصرفية)، وبدون ذلك لا يمكن للبنك تحقيق أرباح ناهيك عن التكاليف الثابتة التي تحملها البنك فعلاً.
2) ينبغي أن يكون السعر في حدود معينة بحيث لا يعتقد العميل أنه مرتفع جداً أو منخفض جداً.
3) ينبغي أن يحدد السعر آخذاً بالحسبان المعدلات والأسعار السائدة في السوق لكن ليس بالضرورة أن تكون متطابقة تماماً.
4) عند تحديد السعر ينبغي أن يتذكر مدير التسويق أن العملاء قد يحكمون على الجودة من خلال الأسعار.
5) ينبغي تحديد السعر عند المستوى الذي يحقق أقصى عائد على الاستثمار على موارد البنك وهي قابلة للنفاذ.
6) التشريعات والتدخلات الحكومية وعلى سبيل المثال القيود التي تفرضها الحكومة على تخصيص أنواع الائتمان، أو تحديد المصرف المركزي لأسعار الفائدة على الودائع أو القروض لغايات معينة.

1- الحداد: مرجع سبق ذكره، ص 223-224.

المبحث الثاني

سياسات التسعير

بالإضافة إلى ما ذكرناه فيما سبق، يمكننا القول أن أهمية التسعير تبرز من خلال تأثير الأسعار على ربحية المصرف، فالأسعار التي يدفعها العملاء تشكل المصدر الأساسي للإيرادات، وهكذا فهي تسهم بشكل مباشر في تحديد معدل العائد لدى المصرف.
وهكذا يجب على إدارة المصرف تبني استراتيجيات تسعير مناسبة تأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة على الأسعار، وتضع الخطط المناسبة للتسعير على نحو ما سنبين فيما بعد في هذا البحث.

أولاً – مراجعة الأسعار الحالية :

نظراً لأن العوامل المحددة للأسعار تتغير باستمرار وخصوصاً ظروف السوق، فإن الضرورة تقتضي من إدارة المصرف النظر إلى تغيير أسعار الخدمات الحالية، وذلك عندما تواجه واحدة أو أكثر من الحالات التالية:

أ- حدوث تغير ما في عناصر التكلفة.

ب- قيام المنافسين بإدخال تعديلات على أسعار خدماتهم الحالية.

ت- قيام السلطات النقدية أو الحكومة بوضع قيود سعرية جديدة.

ث- أو عندما تتغير أي من العوامل المؤثرة على الأسعار، على نحو ما رأينا.

ثانياً – تسعير الخدمات الجديدة[1]:

عند القيام بتسعير منتج جديد، بالنسبة للبنك أو السوق أو الاثنين معاً فإن على الإدارة أن تضع على الأقل ثلاثة أهداف عامة في تصوراتها:

أ- تحقيق القبول للمنتج.

1- اعتمدنا في كتابة هذه الفقرة بشكل رئيسي على: الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 225-228.

ب- المحافظة على الحصة السوقية في مواجهة المنافسة.

ت- زيادة الربحية ومعدلات العائد.

وتوجد ثلاثة مداخل لتسعير الخدمات الجديدة هي:

أ- إستراتجية الكشط أو الأسعار المرتفعة.

ب- إستراتجية التغلغل في السوق.

ت- إستراتجية القيمة أو المنفعة.

وفيما يلي عرض مختصر لهذه الإستراتجيات الثلاثة:

1 - إستراتيجية الكشط :

تتضمن هذه الإستراتجية وضع أسعار مرتفعة للمنتج وذلك بغية الحصول على أكبر قدر من الأرباح من الفئات ذات الدخل المرتفع والذين تقل حساسيتهم للسعر نسبياً. وتعتبر هذه الإستراتجية السعرية مناسبة للاعتبارات التالية:

أ- أن كمية المبيعات من المنتج من غير المتوقع أن تتأثر بالسعر عندما يكون ذلك المنتج جديداً وذلك مقارنة بالمراحل الأخرى في دورة حياة المنتج عندما تلعب المنافسة دوراً مؤثراً في تحديد السعر.

ب- أن سياسة الكشط تسمح لمسوَق المنتج بأن يجذب فئات العملاء الأقل حساسية للسعر وذلك قبل محاولة تخفيضه للوصول إلى فئات جديدة من العملاء الأكثر حساسية، حيث ينظر العملاء الجدد إلى تخفيض السعر باعتباره شكلاً من أشكال الإغراءات التسويقية.

ت- أن السعر المبدئي المرتفع للمنتج يمكن أن يساعد على خلق انطباع مميز خاصة إذا كان موجهاً في تلك المرحلة إلى رجال الأعمال وذوي الدخل المرتفع (حب التفاخر).

ث- أن إستراتيجية التسعير القائم على الكشط يمكن استخدامها كوسيلة لاختبار الطلب على المنتج الجديد. فمن المعروف أنه من الأسهل البدء بسعر مرتفع ثم تخفيضه فيما بعد إذا اقتضت ظروف السوق والطلب، وذلك قياساً على

الوضع العكسي الذي يبدأ بوضع سعر منخفض ثم البحث في إمكانية زيادته، حيث تواجه هذه المحاولة الأخيرة صعوبات متعددة.

ج- إن السعر المبدئي المرتفع سوف يتمخض عنه غالباً إمكانية الحصول على عائد مرتفع في المراحل الأولية للمنتج، مقارنة بمحاولات البدء بسعر منخفض. وفي حالة تحقق ذلك فإن إستراتيجية الكشط سوف تساعد في توفير السيولة اللازمة للتوسع وغزو القطاعات الأخرى من السوق في المراحل التالية.

ويتطلب نجاح هذه الإستراتجية إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات وفقاً لمعيار الدخل ودرجة المرونة.

2- إستراتيجية التغلغل في السوق:

وتقوم على افتراضات معاكسة تماماً لإستراتجية الكشط. حيث يتم تسعير الخدمة الجديدة بسعر منخفض كوسيلة للحصول على حصة سوقية مرتفعة في المراحل الأولى لتقديم هذه الخدمة، ثم يتم بعد ذلك رفع السعر تدريجياً كلما سمحت الظروف بذلك. ويمكن النظر في تطبيق هذه الإستراتجية في حالة توافر الظروف أو الاعتبارات التالية :

أ- مرونة المبيعات بالنسبة للسعر أي وجود مرونة طلب مرتفعة، حتى ولو كان ذلك في المرحلة الأولى من دورة حياة المنتج (مرحلة التقديم)

ب- إمكانية تحقيق وفورات بالنسبة لتكاليف الإنتاج أو التوزيع من خلال حجم المبيعات الكبيرة المتوقع تحقيقها نتيجة للسعر المنخفض.

ت- احتمال وجود منافسة قوية للمنتج بعد تقديمه مباشرة للسوق، وهنا فإن السعر المنخفض سوف لا يشجع عدداً كبيراً من المنتجين المحتملين على دخول السوق.

ث- عدم وجود فئة كبيرة من ذوي الدخل المرتفع يمكنها الحصول على المنتج بأسعار أعلى خاصة في المراحل الأولى لتقديمه إلى السوق.

3 – إستراتيجية التسعير حسب القيمة المدركة:

ترتكز هذه الإستراتجية على القيمة التي يدركها العملاء للخدمة بمعنى أنها لا ترتكز على التكاليف اللازمة لتقديم هذه الخدمة؛ فكلما زادت الملامح المادية وغير المادية، مثل التفاخر وحب الظهور فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع القيمة المدركة للمنتج وبالتالي يمكن للبنك تحديد أسعار مرتفعة له والعكس صحيح. وفي الواقع فإن المصارف إذا أرادت أن تستخدم إستراتيجية القيمة في التسعير فإنها يجب أن تبذل جهوداً مضاعفة لتقليل حساسية العملاء للسعر أو الحد من مرونة الطلب من خلال تمييز المنتج أو ربط الطلب عليه بمنتجات أخرى أو إضافة منافع غير سعرية.

الفصل الثامن

ترويج الخدمات المصرفية

الأهداف التعليمية

- ✓ مفهوم الترويج المصرفي وأهميته
- ✓ أهداف الترويج
- ✓ عناصر المزيج الترويجي
- ✓ الإعلان
- ✓ الإعلام / الدعاية
- ✓ البيع الشخصي
- ✓ تنشيط المبيعات
- ✓ العلاقات العامة

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

ترويج الخدمات المصرفية

أولا- مفهوم الترويج وأهميته

لا يكفي أن يكون المصرف قادراً على تقديم الخدمات المصرفية وعلى توزيعها بأسعار مناسبة فحسب، بل لا بد له من إعلام العملاء المستهدفين بها وتعريفهم بخصائصها. وبالإضافة إلى ذلك العمل على إقناعهم بشرائها.

ويعرف الترويج المصرفي بأنه "مجموعة جهود الاتصال التي يقوم بها المصرف لإمداد الزبائن بالمعلومات عن المزايا الخاصة به وبخدماته، وإثارة اهتمامهم بها واقتناعهم بقدرتها على إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وذلك بهدف دفعهم إلى اتخاذ قرار التعامل ثم استمرار هذا التعامل في المستقبل"[1].

إن التعريف المذكور يستلزم توضيح عملية الاتصال؛ التي تنطوي على خمسة عناصر تشمل المرسل، والرسالة، وحامل الرسالة (القناة)، والمرسل إليه، والنتائج[2].

1- المرسل:

وهو المصرف الذي يسعى إلى تحقيق هدف معين من عملية الاتصال الترويجي، وعندما يعمد إلى تجهيز الرسالة (الإعلامية أو التعريفية) يجب أن يراعي بعض الاعتبارات الشخصية التي تتعلق بالفرد أو الأفراد الذين يقومون بإرسال الرسالة، وبعضها يرتبط بسمعة المصرف وإمكانياته.

وعادة ما تقوم دائرة أو وحدة التسويق، أو بعض العاملين في المصرف المكلفين بذلك من خلال تحديد الهدف من عملية الاتصال الترويجي، كإعلام العميل بالخدمات الجديدة، أو التذكير بخصائص الخدمات الحالية لحثهم على الشراء، ولابد من دراسة أوضاع العملاء المرسل إليهم بعناية كبيرة، وتحديد تكاليف الوصول إليهم واختيار الوسيلة الأفضل.

---

1 - صميدعي، ويوسف: مرجع سبق ذكره. ص 301.

2 - لمزيد من التفصيل انظر: ناجي مرجع سبق ذكره ص 263-266. وكذلك, Pezzul, Mary Ann: Marketing for Bankers. American Bankers Association, 1989.p313-314

2- الرسالة:

وتتمثل في البيانات والمعلومات التي يرغب المصرف في إيصالها إلى العملاء المرسل إليهم، وقد تكون الرسالة مكتوبة، أو مرئية، أو مسموعة أو كلا منهما. ويتوقف نجاح عملية الاتصال على وضوح الرسالة وسهولة فهمها والاقتناع بها وعلى درجة تأثيرها على المرسل إليه.

فعلى سبيل المثال إذا كان الهدف زيادة المبيعات من خدمة الحوالات الخارجية، وتوصلت إدارة التسويق إلى أن العملاء من المؤسسات يركزون على عامل السرعة في تنفيذ هذه الخدمة مقارنة بغيره من العوامل، وهنا لابد أن تركز الرسالة على عامل السرعة بالدرجة الأولى، وعلى استخدام تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الخدمة، وأن يتم تصميم الرسالة ومضمونها بما يفيد التزام المصرف بمواعيده بدقة .

3- قناة الاتصال:

وهي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة من المصرف إلى العملاء. فالرسالة قد تنتقل شخصياً، أو عن طريق أي وسيلة من وسائل الإعلام كالإذاعة، والتلفزيون، والصحف، والملصقات، والكتيبات، وشرائط الفيديو، والانترنت، و... وغيرها. كما يمكن أن تنتقل عن طريق منافذ التوزيع كأن يتم توزيع البروشورات الإعلانية في الفروع، أو من قبل موظفي المبيعات والعلاقات العامة. أو عبر شاشة الصراف الآلي أو الفاتورة التي يقدمها الصراف بعد استخدامه.

ويعتبر اختيار الوسيلة المناسبة عنصراً هاماً في نجاح عملية الاتصال، ويجب تحديد قناة الاتصال وفقاً لطبيعة الرسالة ومضمونها وكذلك نوعية المرسل إليه وخصائصه. فإذا كانت الرسالة مثلاً تحتاج إلى رؤية ومن المتعذر إقناع المرسل إليه بها إلا عن طريق الرؤية والسمع (مثلاً خدمة جديدة)، فيمكن أن يتم ذلك بعرض كيفية تقديم الخدمة في التلفزيون مثلاً.

وبمعنى آخر فإن قناة الاتصال تتمثل في أي من عناصر الترويج على نحو ما سنرى فيما بعد.

4- **المرسل إليه:**

وهم العملاء عادة من أفراد أو مؤسسات، الذين توجه إليهم الرسالة. وتتوقف عملية اختيار المرسل إليهم على نتائج عملية تجزئة السوق والإستراتيجية الموضوعة لذلك.

فإذا كان الأفراد هم المستهدفون بالرسالة فلا بد من الأخذ بالاعتبار العوامل التي تؤثر على إدراك المستهلك عند استقباله للرسالة. وأيضاً إذا كان المُستقبل أو المرسل إليه منظمة فهي تتأثر من خلال ممثليها أيضاً. وبمعنى آخر لابد من مراعاة العوامل المؤثرة على قرار الشراء، كما سبقت الإشارة لذلك.

5- **النتائج:**

وتتمثل في الغايات المرجوة من عملية الاتصال، وهل تحققت أم لا ولماذا؟ وعلى سبيل المثال فإن توصيل المعلومات للعملاء عن كيفية استخدام الخدمة، إنما يستهدف منها المصرف زيادة مستوى رضى العملاء لضمان ولائهم واستمرارهم في التعامل مع المصرف. وعندما يتم الإعلان عن تقديم خدمة جديدة، فيعتبر شراء العملاء لها نجاحاً لهذه الوسيلة الذي يعتبر دليلاً على نجاح عملية الاتصال.

وبالإضافة لما سبق تبرز أهمية النشاط الترويجي من خلال ما يلي[1]:

- اشتداد حالة المنافسة في السوق بين المصارف من جهة والمؤسسات المالية من جهة أخر، الأمر الذي يتطلب القيام بالجهود الترويجية لزيادة الحصة السوقية واستقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء.
- يسهم الترويج في تعزيز مستوى الوعي المصرفي والمالي للأفراد وذلك من خلال ما يمدهم به من معلومات عن كل ما يتعلق بالخدمات المصرفية،
- تأثير النشاط الترويجي على العملاء وخصوصاً على اتخاذ قرار الشراء عبر الإعلان أو غيره من عناصر المزيج الترويجي.

---

1 - أحمد: مرجع سبق ذكره، ص 306.

ثانياً- أهداف الترويج

تسعى إدارة المصرف من النشاط الترويجي إلى تحقيق الأغراض التالية:

1- إعلام العملاء خصوصاً، وغيرهم من جمهور المصرف كالحكومة، والمصرف المركزي، وحملة الأسهم بالخدمات التي يقدمها المصرف والأهداف العامة للمصرف.

2- إقناع العملاء المستهدفين (والمرتقبين خصوصاً) في التعامل مع المصرف أي حثهم على شراء منتجات المصرف.

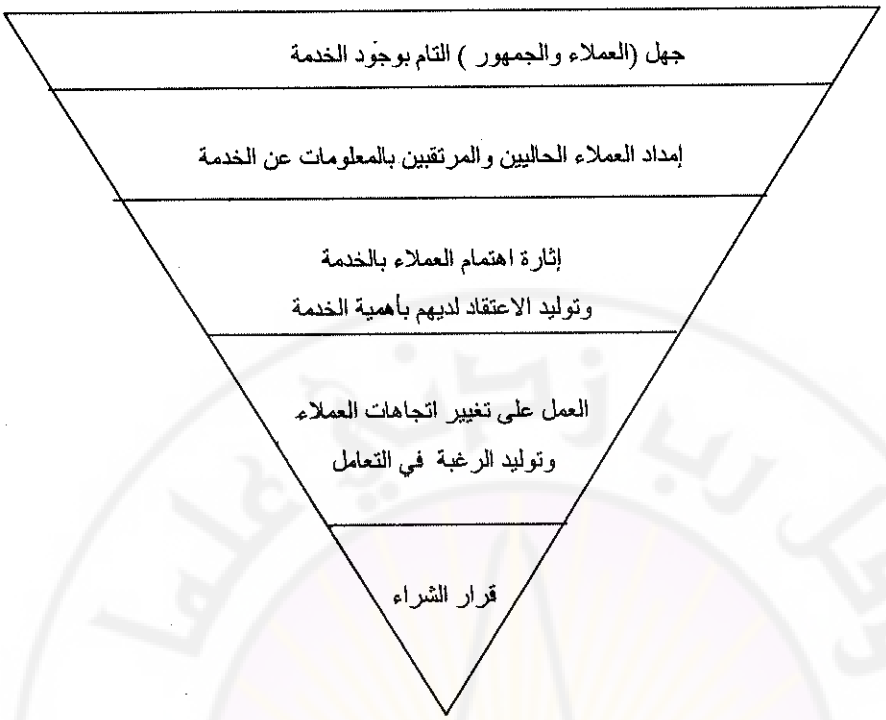
3- تذكير العملاء والجمهور العام بالمصرف، لكي يبقى المصرف ماثلاً في أذهان العملاء.

4- إرشاد العملاء إلى كيفية الاستفادة من خدمات المصرف.

ويعبر بعض المؤلفين عن هذه الأهداف بالهرم الترويجي على نحو ما هو مبين في الشكل (12) أدناه[1]:

---

1 - لمزيد من التفصيل انظر الحداد مرجع سبق ذكره ص 252، وصميدعي، ويوسف: المرجع السابق، ص 302.



الشكل رقم (12) الهرم الترويجي

ثالثاً- عناصر المزيج الترويجي

ينطوي نشاط الترويج على مجموعة من العناصر التي تستخدمها الإدارة التسويقية في المصرف في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة، تسمى بالمزيج الترويجي، والذي يشمل الإعلان، والدعاية (النشر)، والبيع الشخصي، وتنشيط المبيعات، والعلاقات العامة ، التسويق المباشر؛ وفيما يلي سنقوم بتوضيح كل من هذه العناصر:

1- الإعلان:

يعرف الإعلان بأنه اتصال غير شخصي بين المصرف وعملائه المستهدفين، ويتم من خلال مختلف الوسائل الإعلامية سواء المكتوبة، والمسموعة والمرئية.

وهو نشاط تقوم به جهات متخصصة مقابل أجر معين. وبمعنى آخر يعتبر الإعلان وسيلة تستهدف تغيير سلوك العملاء واتجاهاتهم والعمل على إقناعهم لشراء الخدمات المعلن عنها من خلال:

- توفير المعلومات والبيانات عن الخدمة.
- التركيز على مزايا ومنافع الخدمة التي سيحققها المشتري.
- تغيير تفضيلات العملاء باتجاه المصرف المعلن.

ويعتبر الإعلان من أكثر عناصر الترويج انتشاراً وأهمية لأنه يمثل الأسلوب الذي يتعرف من خلاله العملاء على بقية عناصر المزيج التسويقي من خدمات وأسعار ومنافذ التوزيع المختلفة؛ وغير ذلك من الجوانب التي تميز المصرف عن المصارف المنافسة. ونظراً لأن المنتجات المصرفية خدمات غير منظورة، الأمر الذي يتطلب تصميم وتنفيذ الإعلان بطريقة جذابة تساعد موظفي المبيعات على تكوين صورة إيجابية عن المصرف وعن الخدمة المعلن عنها[1].

1-1- أنواع الإعلان:

يمكن التمييز بين عدة أنواع للإعلان بحسب الغرض منها أهمها:

أ- الإعلان عن المنظمة: وهو الإعلان الذي يهدف إلى بناء صورة مميزة واتجاهات تفضيلية في أذهان العملاء الحاليين والمرتقبين عن المصرف، أي أنه يركز على صورة المصرف وليس على الخدمة.

ب- الإعلان التعليمي: ويعنى بالتعريف بالخدمات وخصائصها. وهنا يحرص المصرف على احتواء الرسالة الإعلانية على جميع المعلومات التي تبين خصائص الخدمة المعلن عنها، وكيفية الاستفادة منها، وهذا ما نجده في الكتيبات والمنشورات المختلفة التي تعرف بالمصرف والخدمات التي يقدمها.

ت- الإعلان الإعلامي: ويهدف إلى إخبار العملاء والجمهور بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالمصرف وخدماته وأهم النشاطات التي يقوم بها في

---

1 - لمزيد من الإطلاع على سياسة الإعلان وخصوصاً من حيث صياغة الإعلان وتصميمه وقياس فعاليته، والتعامل مع وكالات الإعلان، وعلى بعض النماذج الإعلانية يمكن الرجوع إلى:
Pezzullo, Mary Ann: Marketing for Bankers. American Bankers Association, 1989.p330-345

إطار التواصل مع المجتمع، وذلك لاستمرار التواصل مع العملاء الحاليين والمرتقبين.

ث- الإعلان الإرشادي: ويهدف إلى تعريف العملاء بأماكن ومنافذ التوزيع، وتقديم المعلومات التي تسهل حصول العملاء على الخدمات.

ج- الإعلان التذكيري: وكما هو واضح يسعى إلى تذكير العملاء بخدمات المصرف وتعزيز الروابط بين المصرف وعملائه لضمان استمرارية شراء الخدمات من المصرف.

1-2- وسائل الإعلان:

تتعدد وسائل الإعلان (أو ما يعرف حديثا بوسائط الميديا) في الوقت الراهن، كما هي موضحة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (6)

أهم الوسائل الإعلانية ومزايا وعيوب كل منها[1]

وسيلة الإعلان	المزايـــــــــــــا	العيـــــــوب
الصحف	- المرونة واختيار التوقيت - التغطية الواسعة للسوق المحلية - المصداقية العالية للنص المكتوب - الاستعمال والقبول الواسعين	- الفترة القصيرة للإعلان - سرعة القراءة - نادرا ما ينقل الجمهور الخبر
المجلات	- اختيار العملاء المستهدفين بدقة - القراءة المتمعنة - استخدام تصاميم ملونة وجذابة - العدد الكبير نسبيا من القراء - اختيار المجلات المتخصصة	- يحتاج الإعلان لفترة ليست قصيرة - الانتشار القليل مقارنةً بالصحف - تكاليف مرتفعة نسبياً مقارنة بالصحف، ولكنها أقل من التلفزيون
التلفزيون	- التغطية الواسعة - استقطاب كافة الحواس - المصداقية العالية للصوت والصورة الملونة والحركة	- صعوبة اختيار المشاهدين (العملاء) المستهدفين - المدد القصيرة للإعلان - التكلفة المرتفعة

1 - Pezzullo; p326. مرجع سبق ذكره

تابع الجدول (6)

الراديو	- التغطية الواسعة - اختيار الجمهور حسب نوع البرنامج - التكلفة المعتدلة - المرونة في التوقيت والتغطية	- الفترة القصيرة للإعلان - درجة التركيز أقل مقارنة بالتلفزيون.
البريد العادي	- اختيار العملاء المستهدفين بدقة - فعالية الاتصال بالأفراد - الأثر الشخصي للاتصال بالعميل - المرونة في التوقيت والمكان	- التكلفة المرتفعة لإعداد النماذج - قد لا يحظى بالاهتمام الكافي - قلة الردود على الاستقصاءات.
الانترنت	- تجاوز السوق المحلية إلى الدولية - المرونة العالية في الزمان والمكان - المرونة في تصميم الإعلان وتوجيهه لشرائح العملاء المستهدفين	- مخاطر القرصنة - تتطلب شبكة الكترونية متطورة
اللوحات الطرقية	- المرونة - الغياب النسبي لإعلانات المنافسين - التكلفة المعتدلة - المشاهدة المتكررة	- التعرض لانتقادات العامة (تلوث البيئة) - لا يمكن انتقاء جمهور مشاهديها - عدم تركيز نسبة من المشاهدين لها

1-3- <u>الإعلان الناجح:</u>

لكي تكون سياسة الإعلان تتسم بالفاعلية أي القدرة على تحقيق أهدافها يجب أن تراعي الاعتبارات التالية:

أ- مراعاة استراتيجيات المصرف وسياساته المختلفة على اعتبار أن الحملة الإعلانية تسعى لتحقيق أهداف المصرف العامة.

ب- دراسة السوق المستهدف من الحملة الإعلانية وكذلك خطط وسياسات الإعلان لدى المصارف المنافسة.

ت- تخطيط الإعلان من حيث اختيار التوقيت المناسب والتغطية للمناطق الجغرافية المراد توصيل الإعلان لها.

ث- اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان، على ضوء العملاء المستهدفين من الإعلان وعلى مزايا وعيوب كل وسيلة.

ج- مراعاة المصداقية في الرسالة الإعلانية، أي أن التعبير عن خصائص ومواصفات الخدمة يجب أن يكون صحيحاً، حيث أن عدم المصداقية يؤدي إلى نتيجة عكسية ويقلل من الثقة التي يوليها العملاء للمصرف؛

ح- الاهتمام بصياغة الرسالة الإعلانية لأنها تمثل ما يريد المصرف إيصاله للعملاء والجمهور، وذلك باستخدام أحد الأساليب التالية: (الأسلوب العقلاني، أو العاطفي، أو الوصفي، أو القصصي)[1].

خ- مراعاة الصالح العام أي الانسجام مع ثقافة المجتمع. من عادات وتقاليد.

2- الإعلام (الدعاية النشر):

وهو وسيلة اتصال غير شخصية وغير مدفوعة الأجر، تهدف إلى تنشيط الطلب على الخدمات المصرفية. ويتم من خلال الإعلام نشر المعلومات عن المصرف، وعرضها بشكل إخباري أو على شكل مقالات في وسائل الإعلام المتخصصة[2]، في متابعة النشاط الاقتصادي أو المالي والمصرفي (أرباح المصرف افتتاح منافذ جديدة زيادة رأس المال ..).

---

1 - **الأسلوب العقلاني**: أي الاعتماد على المحاكمة العقلية (براهين، حسابات..) في مخاطبة متلقي الإعلان.

الأسلوب العاطفي: حيث يتم التركيز على الجوانب العاطفية لمتلقي الإعلان، من أجل تحريك الدوافع والاتجاهات كحب التفاخر، والشعور بالطمأنينة.

الأسلوب الوصفي: حيث يتم التركيز على شرح مواصفات وخصائص الخدمة، وكيف يتم الاستفادة منها.

الأسلوب القصصي: كما هو واضح يتم تصميم الرسالة الإعلانية على شكل حكاية قصيرة لشد الانتباه.

2 - **لمزيد من التفصيل انظر**: مرجع سبق ذكره ,Meidan ص 83-84.

وتسهم الدعاية في تقديم معلومات توضيحية عن المصرف وفي تكوين الصورة الذهنية له وخصوصاً في خلق انطباع إيجابي نحوه، وتستخدم الدعاية من أجل توعية العملاء بالمصرف وخدماته ونشاطاته المختلفة؛ وفي مواجه الدعاية المضادة له التي يقوم بها منافسوه

ومن أهم خصائص المميزة للدعاية[1]:

- ✓ المصداقية العالية حيث تتمتع بثقة الجمهور من خلال نظرتهم للمعلومات على أنها حقائق وليست إعلان أو مجرد دعاية.
- ✓ غالبا ما تتم صياغة المواد الدعائية من قبل المحررين المختصين لدى وسائل الإعلام المختلفة وليس من قبل المصرف.
- ✓ تخاطب الدعاية شرائح واسعة من الجمهور، وعادة ما تترك أثرا قوياً.

3- البيع الشخصي:

يتمثل البيع الشخصي بعملية الاتصال المباشر بين موظفي المصرف (مندوبي المبيعات، أو موظفي الكوة- Front desk)[2] والعملاء بهدف إتمام عملية البيع. ويحتل البيع الشخصي أهمية خاصة مقارنة بعناصر الترويج الأخرى نظراً لما تتميز به الخدمات من خصائص تجعل نجاح تسويقها يرتبط بدرجة كبيرة في سلوك مسؤولي المبيعات، على اعتبار أن الخدمة غير ملموسة وتستلزم التواصل المباشر بين موظفي المصرف والعملاء.

ويرى بعض المؤلفين[3] أن مسؤولية البيع تتحدد في جميع العاملين في المصرف. وعلى الرغم من ذلك فإن مسؤولية العاملين تجاه النشاط البيعي تختلف باختلاف مواقع هؤلاء العاملين ودرجة اتصالهم المباشر أو غير المباشر بالعملاء. ويعني ذلك أن هناك بعض العاملين في المصرف يتحملون المسؤولية المباشرة عن

---

1 - صميدعي، ويوسف: مرجع سبق ذكره، ص 308.

2 - موظفي الصف الأول (الكونتوار)، ومسئولي الحسابات الشخصية للعملاء، ومسئولي فتح الحسابات الجديدة...

3 - انظر الحداد: مرجع سبق ذكره، ص 265.

البيع في حين يتحمل بعضهم الآخر مسؤولية غير مباشرة عن ذلك. فالبيع الشخصي فرصة جيدة لبيع الخدمات المصرفية وشرح المزايا وتوضيح أي لبس أو غموض لدى العملاء، كما يؤدي إلى بناء الثقة والمصداقية في المصرف، وخاصة بالنسبة لكبار العملاء من الأفراد أو المؤسسات.

ومن الجدير بالذكر أن أهمية البيع الشخصي تراجعت بشكل ملموس مع التطور في إدخال التكنولوجيا في العمل المصرفي.

3-1- وظيفة البيع:

تنطوي هذه الوظيفة على أسلوب البيع وفن التعامل مع العملاء والتي تشمل بدورها الجوانب الرئيسية التالية:

- أسلوب بناء الحوار مع العميل.
- كيفية عرض الخدمات وبيان مواصفاتها.
- طريقة الرد على أسئلة العميل والتوضيحات التي يطلبها.
- إقناع العميل بأهمية الخدمة.
- كيف يتم إنهاء المقابلة وإتمام البيع.

وهذه الجوانب تتطلب فهماً كاملاً للعناصر التالية من أجل نجاح عملية البيع:

- نوعية العملاء.
- دوافع العملاء في التعامل مع المصرف
- المنفعة التي يتوقع العميل الحصول عليها من الخدمة.
- وضع العميل بالنسبة للمصرف (جديد، قديم، منقطع ...)
- العوامل المؤثرة في السلوك الشرائي للعملاء.

3-2- عوامل نجاح موظف المبيعات

يشترط لنجاح موظف البيع في أداء مهمته وإتمام عملية البيع ما يلي[1]:

- أن تتوفر لديه المعلومات الكافية عن المصرف وظروفه والمنتجات والمنافسين والعملاء وأسس وأساليب البيع.
- أن تتوفر لديه المهارات اللازمة للقيام بالبيع من حيث الإعداد للمقابلة البيعية، وإدارتها ابتداءً من الترحيب بالعميل والتعارف وتعزيز الصلة معه والتعرف على احتياجاته، ..... وحتى إتمام الصفقة والمتابعة بعد البيع.
- أن تتوافر لدى مندوب البيع الرغبة للقيام بوظيفته والقدرة على ذلك ولديه اتجاهات قوية نحو هذا العمل.
- أن يتميز بمجموعة من الصفات الشخصية الإيجابية كحسن المظهر، والشخصية الجذابة، والذكاء، والثقافة، والخبرة التي تؤهله للقيام بواجباته.

4- تنشيط المبيعات

وتمثل مجموع الإجراءات التي ينفذها المصرف من أجل تحفيز العملاء على التعامل مع منتجات المصرف وتفضيلها على منتجات المصارف المنافسة. وقد تنامى دور وأهمية تنشيط المبيعات مع تقلص دور موظفي المبيعات بسبب التطور الكبير في دور التكنولوجيا في تقديم الخدمات المصرفية.

---

1 - ناجي، مرجع سبق ذكره . ص 286.

ولمزيد من الاطلاع على دور البيع الشخصي في التسويق المصرفي سواء من حيث الخطوات الرئيسية في بيع الخدمات المصرفي ومراحل البيع، وتحديد الاحتياجات من موظفي المبيعات، وكيف يتم اختيارهم، وتدريبهم ... وتقييم نتائج أعمالهم وتحديد الأهداف، وغير ذلك. انظر: معلا، ناجي: استراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية. معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1995. ص222-289. وكذلك: Pezzullo, Mary Ann: Marketing for Bankers. American Bankers Association, 1989.p 283- 308.

ومن أهم أدوات تنشيط المبيعات:

- المسابقات والجوائز، حيث تخصص إدارة المصرف جوائز نقدية أو عينية، لعملاء المصرف ممن يفوزون بالمسابقات التي تصمم لهذا الغرض. (مبلغ نقدي، سيارة، سلع معمرة ....بوليصة تأمين)
- الجوائز التي يتم تخصيصها لمن يفوز بسحب القرعة (اليانصيب) الذي يتم على أرقام حسابات التوفير مثلاً: (شهادات الاستثمار).
- التخفيضات المؤقتة في الأسعار في بعض المناسبات، كأن يتم تخفيض عمولة إصدار البطاقات الائتمانية خلال فترات الأعياد.
- الهدايا القيّمة التي يتم تقديمها لكبار العملاء في بعض المناسبات، أو الهدايا الرمزية التي تقدم للعملاء العاديين في مناسبات معينة. كالهدايا التذكارية التي تحمل اسم البنك أو شعاره، ومن مزايا الهدايا تعميق الصلة بين المصرف وعملائه وتعزيز الثقة بينهما.

إن عملية تنشيط المبيعات للخدمات المصرفية ليست عملية سهلة كما هو الحال في السلع حيث يتعذر على موظفي المصرف تقديم عينات منها لغاية ترويجها أو إهدائها. كما يعود إلى افتقار معظم المصارف لوحدة الترويج في المصرف، ولعل ذلك ما يبرر اعتماد الإدارات المصرفية على الإعلان بشكل أساسي ومن ثم على العلاقات العامة.

5- العلاقات العامة:

ويقصد بها جهود إدارة المصرف المستمرة التي تستهدف إقامة الروابط وتقوية التفاهم المتبادل بين المصرف وجمهوره.

وتبرز أهمية العلاقات العامة لدى المصرف من خلال دوره في تنمية علاقات وطيدة ومستمرة بين المصرف وعملائه وتحسين الانطباع السائد عن المصرف، أي تعزيز سمعته الحسنة لدى الجمهور العام. وتأخذ العلاقات العامة جانبين:

- الأول، الاتصال بين المصرف وجمهوره بغية جمع المعلومات والأفكار من الجمهور ومن عملائه.

- ويتمثل الثاني في كون العلاقات العامة وسيلة لنشر المعلومات والأفكار عن المصرف وشرحها بالطريقة التي تخدم أهداف المصرف وتوجهاته.

ويجب أن تركز إدارة العلاقات العلمة على خلق صورة ذهنية جيدة عن المصرف لدى الجمهور وعلى نطاق واسع، أي بناء سمعة حسنة، ومن أجل تحقيق ذلك يجب استخدام وسائل الإعلام المختلفة من صحافة، وإذاعة، وتلفزيون، ... وغيرها من الوسائل، من أجل نشر المعلومات عن المصرف وخصوصاً النشاطات المرتبطة بخدمة المجتمع، كالنشاطات الرياضية، وحملات التوعية الصحية ... .

كما تتولى إدارة العلاقات العامة مسؤولية الرد على أية استفسارات، أو أي إشاعات؛ وتصحح المعلومات التي يمكن أن تشوه سمعة المصرف. وفضلاً عن كل ما سبق تشكل المعلومات المتجمعة لدى هذه الإدارة أحد المصادر الرئيسية التي تدعم اتخاذ القرارات المختلفة لإدارة التسويق.

الفصل التاسع

إستراتيجية التوزيع

الأهداف التعليمية

- ✓ مفهوم التوزيع وأهميته؛
- ✓ ما هي منافذ / قنوات التوزيع
- ✓ ما هي معايير اختيار الفروع المصرفية المنافذ
- ✓ أثر التكنولوجيا على توزيع الخدمات المصرفية
- ✓ كيف يتم التخطيط لمنافذ التوزيع

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

إستراتيجية التوزيع

أولا- مفهوم التوزيع المصرفي وأهميته:

سبقت الإشارة إلى أن التوزيع يعتبر من العناصر الرئيسية المكونة لمزيج التسويق المصرفي. ونضيف أيضاً أن نجاح الخطة التسويقية، وبالتالي المصرف يتوقف على عملية إيصال الخدمة إلى زبائن المصرف عبر منافذ التوزيع وأهمها الفروع. وهكذا فإن اختيار مواقع فروع المصرف تعتبر من أهم الموضوعات التي تعالجها إدارات التسويق في المصارف، حيث يقوم المصرف خلال الفروع المصرفية بتقديم ونشر وتوزيع خدماته على عملائه الحاليين والمرتقبين.

1- مفهوم التوزيع:

تعرفنا أثناء دراستنا لنظرية القيمة أن النشاطات المرتبطة بالتجارة من نقل وتخزين تضيف مجموعة من المنافع تظهر بالقيمة الاستعمالية للسلع المختلفة، وتمتد لتشمل المنفعة المكانية عندما يتم نقل المنتجات من مواقع الإنتاج لمواقع الاستخدام.بالإضافة للمنفعة الزمانية ويتم ذلك عندما يتم الاحتفاظ بالمنتجات لفترة زمنية طويلة، أو أن يتم استخدام الخدمة لفترة طويلة. وكما هو معروف فإن ذلك يرتبط بشكل رئيسي بالتوزيع كأحد عناصر النشاط التسويقي. ويبدو الأمر مشابهاً من حيث المبدأ لعملية توزيع الخدمات، مع الأخذ بعين الاعتبار لخصائص الخدمات.

فالتوزيع نشاط تسويقي تحكمه عناصر العمل الإداري، ويهدف إلى توفير المنتجات من قبل البائعين لتكون متاحة للمشترين في المكان والتوقيت المناسبين، وهو بالنسبة للمصرف مجموعة الأنشطة التي تضمن إيصال خدماته للعملاء الحاليين والمستهدفين له، في المكان والزمن المناسبين، ويمتد ليشمل مختلف أبعاد النشاط الاقتصادي للمصرف وذلك من قبيل1:

-توفير مجموعة كبيرة من الخدمات.

---

1 - مرجع سبق ذكره، Meidan, p.50.

- القدرة على المنافسة في حشد المدخرات (الودائع الادخارية)، واستقطاب المزيد من الحسابات الجارية.

2- أهمية التوزيع:

إن اختيار المكان الذي سيمارس فيه الفرع نشاطه المصرفي يخضع لعدة عوامل واعتبارات تسويقية من أهمها مقدرة الفرع الجديد على خدمة المصرف ومنافسة فروع المصارف الأخرى التي تعمل في نفس المنطقة. وهذا كله لا يكون إلا من خلال بحوث السوق. إن اختيار شبكة منافذ التوزيع يرتبط بمفهوم الإتاحة ويعني توفير الخدمات المصرفية لجمهور العملاء وتعظيم ربحية المصرف الناجمة عن هذا الاستخدام.

وتسعى الإدارة المصرفية عادةً لاستقطاب أكبر شريحة من العملاء من خلال تقديم حزم الخدمات المصرفية لهم بجميع أنواعها.

إن اختيار موقع الفرع المصرفي الجديد يجب أن يراعي تحديد عملاء المصرف وما هي الخدمات المصرفية التي سيقدمها لهم حيث أن عملاء المصرف ينقسمون إلى نوعين: الأفراد، والمؤسسات، (على نحو ما رأينا في الفصلين الثالث والرابع).

أ- فبالنسبة للخدمات المقدمة للأفراد أو ما يسمى بخدمات التجزئة؛ فهي خدمات ذات حجم متزايد تأخذ شكل التعدد الكثير التنوع وذلك لإرضاء أكبر عدد ممكن من الأفراد. ويجب أن تتوفر فيها الشروط التسويقية المدونة أدناه لكي يحقق المصرف أهدافه[1]:

1. أن تكون خدمات متماثلة ذات نموذج عام تقدم لعدد كبير من الأفراد.
2. يمكن تسويقها في السوق بسهولة.
3. أن تكون موحدة الشروط والضوابط.
4. أن تعتمد بشكل كبير على المزيج الترويجي وخاصة الإعلان.
5. أن تتمتع بجاذبية كبيرة من جانب العملاء.

1- أحمد، محمود أحمد: تسويق الخدمات المصرفية. دار البركة للنشر والتوزيع، 2001، ص280.

6. أن تكون تكلفة تقديم المنتجات ليست مرتفعة.
7. أن تكون موحدة في جميع الفروع المصرفية.

ب- أما بالنسبة للمؤسسات:

وهي الخدمات المقدمة للمؤسسات أو ما يسمى بالخدمات المصرفية المقدمة على مستوى الجملة، فهي خدمات تتصف بكبر حجمها وذلك لمحدودية العملاء على اعتبار أنهم سوق خاصة.

إن المهمة التسويقية في اختيار موقع الفرع تبدأ بداية بتحديد السوق التي يجب أن يمارس المصرف فيها نشاطه وتحديد خصائص المتعاملين معه وبعد ذلك يهتم المصرف بتصميم المزيج التسويقي الذي يكفل تحقيق رغبات وحاجات هذا السوق. كما أن عناصر المزيج التسويقي تتضمن عنصر المكان أو الفرع الذي سيتم من خلاله تقديم الخدمة للجمهور حيث ينبغي على المصرف أن يختار موقعه في المناطق الأكثر جاذبية مثل المدن بصفة عامة لأنها مراكز تجمع النشاط التجاري والصناعي وتمركز السكان. فضلا عن ذلك تقوم المصارف بفتح فروع لها في المجمعات التجارية أو في داخل المصانع والجامعات وإن كان يغلب على هذه الفروع وحدات آلية لصرف النقود أو تلقي الودائع.

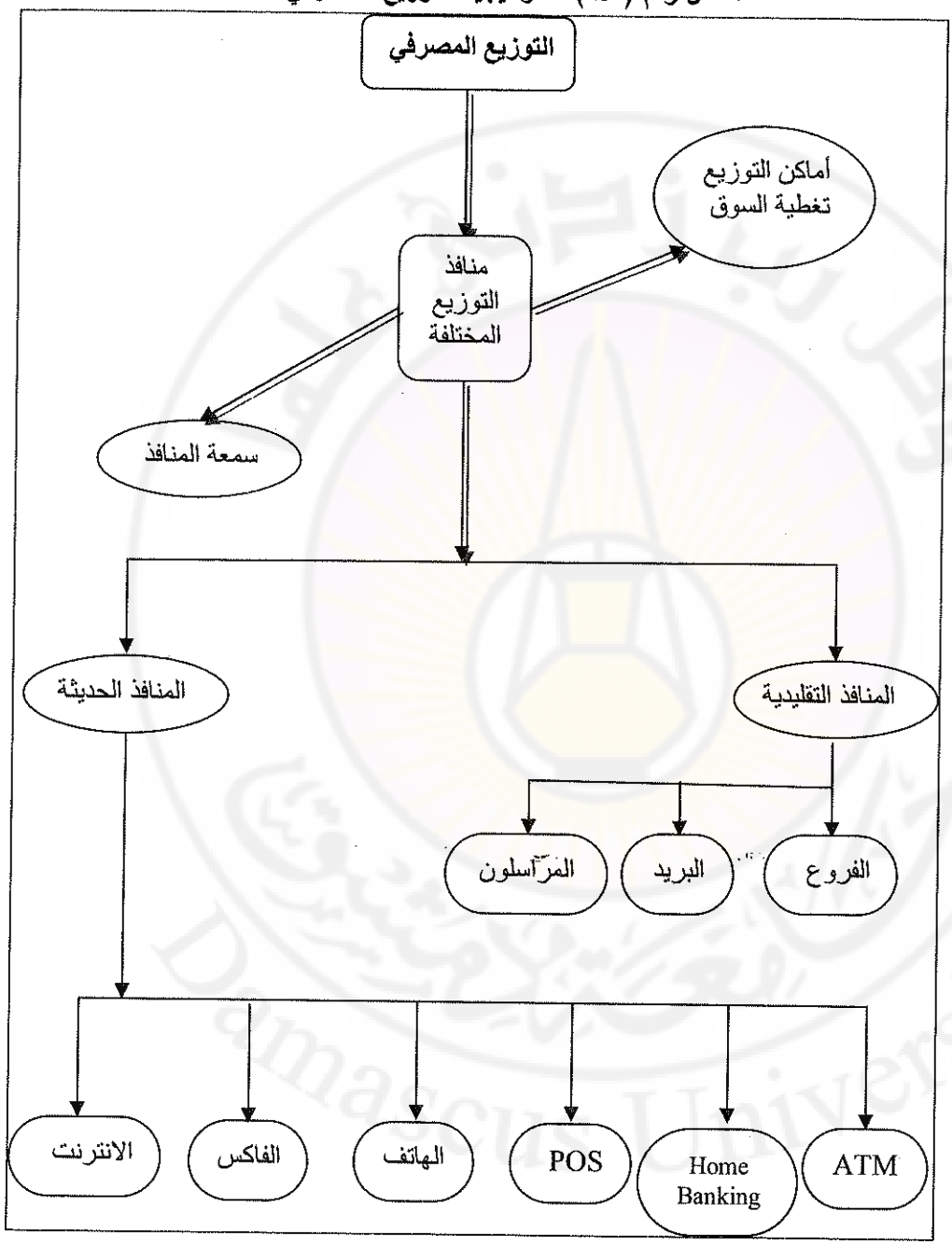
ثانياً- منافذ توزيع الخدمة المصرفية:

تستخدم المصارف عدة قنوات أو طرق لتوصيل خدماتها إلى العملاء لكي تفي بحاجاتهم ورغباتهم، تعرف بمنافذ التوزيع. وفي الحياة العملية نجد الفروع كأحد أهم وأقدم المنافذ، وأجهزة الصراف الآلي، ونقاط البيع، والبريد، والهاتف والفاكس، والحواسب، والانترنت، و... وغيرها.

ويميز المؤلفون عادة بين عدة معايير لتصنيف هذه المنافذ سواء من حيث طبيعة الاتصال بن موظفي المصرف والعملاء، حيث نجد التوزيع المباشر وغير المباشر حيث يوجد حلقة أو حلقات وسيطة بينهم، أو من حيث طبيعة طرق الاتصال المستخدمة، حيث أثرت تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات دوراً جوهرياً على منافذ التوزيع وساهمت في تطويرها بشكل ملموس.

ويمكننا توضيح منافذ التوزيع المصرفي كما في الشكل رقم (13) أدناه:

الشكل رقم (13) استراتيجية التوزيع المصرفي



1- قنوات التوزيع التقليدية:

تعتبر الفروع المصرفية من أول وأهم منافذ التوزيع، حيث إن تعامل المصرف مع زبائنه كان في البداية يقتصر على عمليات الإيداع والسحب، وتحرير الشيكات وأوامر الدفع والتحويل، ومتابعة عمليات الاقتراض وفتح الاعتمادات المستندية، وغيرها من خلال التعامل المباشر.

كما تعاملت المصارف مع زبائنها بتقديم بعض الخدمات لهم من خلال الاتصال بهم عبر مؤسسة البريد، التعامل بوثائق الاعتمادات المستندية وبوالص الشحن والكشوف المصرفية ....

وفي مجال المعاملات المالية الدولية، تتحدد منافذ التوزيع من خلال المراسلين خاصة كالخدمات المرتبطة بالتجارة الدولية والتحويلات المالية عبر الحدود، حيث تضطر المصارف لتقديم الخدمات من خلال تنمية علاقاتها مع مصارف أخرى مقيمة في الدول الأخرى (وهو يعرف بالمراسلين) لتسهيل تسديد قيم المستوردات أو الصادرات، .... وغيرها.

وفي أحيان أخرى لا يكون للمصرف فروع في مناطق معينة داخل البلاد فيقوم بتقديم بعض الخدمات عن طريق المصارف المحلية المتواجدة في تلك المناطق أي عن طريق المراسلين.

1 -1- فروع المصرف

وهي أهم قناة من قنوات التوزيع بالنسبة للمصرف ويتم من خلالها تقديم كافة الخدمات المصرفية التي يتطلبها العملاء والمنطقة وخدمتهم بالشكل المناسب.

وبما أن المصرف يقع في موقع ثابت فيجب الاعتناء باختيار موقعه بشكل جيد بحيث يكون مناسبا لخدمة عملائه الحاليين والمرتقبين وأن تتوفر كافة التسهيلات والخدمات العامة في هذا الفرع وأن يعمل المصرف على تجهيز فرعه من الداخل بحيث يوفر الراحة والطمأنينة سواء للموظفين العاملين أم للعملاء وترتيب الأقسام

الداخلية لتوفير الجهد والوقت لانجاز العمل. ويتم تقسيم فروع المصرف إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي1:

أ- فروع الدرجة الأولى:

وهي الفروع الرئيسية التي تمارس كافة الخدمات المصرفية على نطاق شامل. ويعمل في هذه الفروع العاملين ذوي الكفاءات المصرفية العالية عادة، وتزاول كافة النشاطات لتقديم كامل الخدمات المصرفية، من استقطاب الودائع، وفتح الاعتمادات، وإدارة محفظة الأوراق المالية، وإصدار الكفالات، والشيكات السياحية، والبطاقات البلاستيكية، والتعامل بالعملات الأجنبية والعلاقة مع المراسلين ... الخ. وتتركز هذه الفروع في المدن الرئيسة من حيث حجم النشاط الاقتصادي. كالفروع العاملة في المراكز العالمية الرئيسية.(وعلى مستوى الاقتصاد السوري نجد مثل هذه الفروع في مدينتي دمشق، وحلب).

ب- فروع الدرجة الثانية:

وتأتي في المرتبة الثانية من حيث الحجم وتقوم على تقديم معظم النشاطات المصرفية الأساسية مثل قبول الودائع على اختلاف أنواعها ومنح التسهيلات وإصدار بطاقات الائتمان...الخ. وهذه الفروع مثل الفروع الموجودة في مراكز المحافظات الرئيسية والمدن الكبيرة.

ت- فروع الدرجة الثالثة:

إن فروع الدرجة الثالثة تقوم على تقديم بعض الخدمات المصرفية كعمليات قبول الودائع ومنح التسهيلات بمبالغ محدودة وفقا للصلاحيات المعطاة لها، أومن خلال

---

1 - على سبيل المثال نجد لدى مصرف التسليف الشعبي في سورية، أربعة أنواع من الفروع؛ النوع الأول الإنتاجية، حيث تقوم بتقديم جميع الخدمات التي ينتجها المصرف، والثاني الفروع الخدمية وتقدم خدمات الودائع بمختلف أنواعها، والثالث فروع الدخل المحدود التي تقدم قروض العاملين فقط، والرابع بعض الفروع التي تقوم بتسويق شهادات الاستثمار.

الاستعانة بالمراكز الرئيسية للمصرف. وتوجد هذه الفروع في المناطق التي يكون فيها عدد السكان منخفض نسبياً ويكون مستوى النشاط التجاري والاقتصادي منخفضاً نسبياً. ويمكن تقسيم هذه الفروع إلى نوعين هما:

- فروع ثابتة (مكاتب) على شكل مبنى إذا كان هناك عدد مناسب من السكان لإقامة مثل هذا الفرع. ونجدها في المؤسسات الكبيرة وفي المطارات والمدارس والجامعات أحيانا.
- فروع متحركة لخدمة المناطق والتجمعات السكانية المحدودة والبعيدة نسبيا خاصة تلك المناطق غير المستقرة مثل عمال الطرق والجسور، والمزارعين الذين يعملون في مناطق بعيدة عن مجال عمل المصارف. ويقوم المصرف بإعداد هذه الفروع المتحركة على شكل سيارات خاصة تتوجه إلى هؤلاء العملاء في مناطق عملهم في أيام محددة من الأسبوع.

2- قنوات التوزيع الحديثة (المرتكزة إلى التكنولوجيا):

إن التطور التكنولوجي الكبير سهل عملية إنجاز المعاملات المصرفية وكذلك عملية اتصال المصارف بعملائها، حيث أصبحت الأساليب التكنولوجية المتطورة تلعب دوراً هاماً في إيصال خدماتها للمستفيدين حيث أصبحت الأنشطة المصرفية تعتمد بشكل أساسي على استخدام الحاسوب لتقديم الخدمات المصرفية بسرعة ودقة عاليتين، وساهم ذلك في تقليل الجهد والتكاليف واختصار الوقت بالنسبة للمستفيدين.

وقد شهدت السنوات الأخيرة بروز وتعاظم دور وأهمية أنماط جديدة من منافذ وطرق التوزيع تعود بشكل رئيسي إلى ثورة المعلوماتية، أهمها[1]:

---

1 - سنكتفي بذكر بعض المنافذ الرئيسية التي تشكل القنوات الأكثر شيوعا، وللاطلاع على بعض الأنواع المنتشرة في بعض البلدان المختلفة يمكن الرجوع إلى: أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 284-289. وكذلك Channon, Derek: Bank Strategic Management and Marketing. John Wiley & sons, p 169-174

2-1- وحدات الصرف الآلي(ATM):

تقوم هذه الوحدات بمزاولة الأعمال الروتينية مثل السحب والإيداع وطلب الكشوف أو البيانات على مدى أربع وعشرين ساعة والهدف من ذلك توفير الجهد والوقت على العملاء وعلى موظفي المصرف في الوقت نفسه أيضاً. ومن خلال هذه المنافذ يستطيع عملاء المصرف مزاولة نشاطهم المصرفي حتى بعد انتهاء الدوام الرسمي لموظفي المصارف وهذا بالتأكيد يحقق المنفعة الزمانية للعميل.

ومن الجدير بالذكر أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه الوحدات في نفس الموقع الذي يوجد به الفرع، فنشاهد أن هذه الوحدات موجودة في الأسواق الاستهلاكية وفي المطارات، وفي محطات القطارات، وفي المجمعات التجارية الضخمة (المولات الكبيرة)، وفي الجامعات...الخ. ومن أهم مزايا هذه المنافذ أنها تسهم في سد النقص في شبكة فروع المصرف.

2-2 – تقديم الخدمة عبر حاسب المنزل/المكتب (Home Banking):

تقوم هذه الخدمة على أساس ربط جهاز الحاسب الآلي سواء في المنزل أو في مكان العمل كالمحل التجاري أو المكتب، مع الحاسب الآلي للمصرف. ويقوم هذا الحاسب بتسوية الحسابات مع حاسب المصرف وبالإمكان الاستفادة من هذه القناة التوزيعية في الأعمال التالية:

- دفع الفواتير التجارية أو لقاء خدمات المرافق العامة من خلال تحويل الأموال من حساب العميل في المصرف إلى حساب المستفيد المطلوب سداد الفواتير له.
- حساب ضريبة الدخل وتسديدها.
- تخطيط أوجه الإنفاق من خلال إعداد كشوف بمصروفات الأسرة، أو المكتب.

2-3- نقاط البيع الإلكترونية (pos)

إن سعي المصارف لتلبية حاجات ورغبات العملاء وتنامي وعي هؤلاء وإدراكهم لأهمية الوقت، والاستفادة من مزايا النقد الإلكتروني، ساهم في انتشار نقاط البيع. وتمثل هذه النقاط مرحلة متطورة من استخدام تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات (الشبكات الإلكترونية) لتسديد قيم المشتريات باستخدام البطاقات البلاستيكية المختلفة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال عملية شراء الأفراد (وهم بذات الوقت عملاء للمصرف) للسلع والخدمات من المحلات التجارية (التي تمتلك حسابات مصرفية)، حيث ترتبط هذه المحلات بالمصرف عبر الحاسب الشخصي ومن خلال آلة متخصصة لذلك. ويكون ذلك عادة في إطار الشبكة الوطنية للمدفوعات، حيث يتم تمرير البطاقة في الآلة المذكورة للتأكد من سماح الرصيد بذلك، ويتم تحويل النقد الكترونياً من حساب المشتري إلى حساب البائع الذي يزود الأول بفاتورة الشراء.

لقد ساهمت هذه المنافذ بتوفير الخدمة على مدار (24) ساعة، وعلى مدار الأسبوع وبذلك تسهم في تحقيق درجة عالية من الرضى للعملاء.

2-4- الهاتف والفاكس:

حيث يتم إجراء بعض العمليات المصرفية من خلال عملية الاتصال باستخدام أرقام سرية تعطى للعميل حيث يتم تحويل الأموال بين الحسابات المصرفية للأفراد، أو بين المشترين والبائعين من خلال ذلك. ومع تطور شبكات الاتصال الخلوية تم تطوير هذه العمليات من خلال الرسائل الإلكترونية التي تسهم في تحويل الأموال وتسديد الفواتير والاستعلام عن العمليات المصرفية ... وغير ذلك.

2-5- الانترنت:

إن التطور الهائل في شبكة المعلومات العنكبوتية الدولية، وتطور عمليات التجارة الإلكترونية ساهم في تطور موازٍ في عمليات تسوية المبادلات عبر الشبكة المذكورة. إذ نشهد اليوم في العالم المعاصر مواقع الكترونية تفاعلية للمصارف عبر

الشبكة المذكورة، حيث يتم نشر معلومات تفصيلية عن المصرف وخدماته وشروط التعامل معه وآلية فتح الحسابات وتحويل الأموال وكيفية استخدام البطاقات، و... وغيرها [1].

3- التحديات التي تواجه المصارف في استخدام التكنولوجيا

تشهد صناعة الخدمات المالية والمصرفية مستويات غير مسبوقة من التغيير في مجال تدعيم القدرات التكنولوجية المتاحة والاستفادة غير المحدودة من المعلومات. وتبشر التكنولوجيا الجديدة بتحسن كبير في الإنتاجية وفي تخفيض تكاليف العمل، وتطوير في الخدمات المقدمة للعملاء. وبالإضافة لذلك في سياسة توزيع هذه الخدمات. ومن المتوقع أن تزداد حدة المنافسة بين المصارف نسبياً من خلال تمكينها من تقديم خدمات أفضل وأكثر لعملائها. وهكذا فإن ذلك يثير بعض التحديات نوجزها فيما يلي:

1. المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد، ويتوقف ذلك بشكل كبير على الصورة التي يطرح بها المصرف نفسه لعملائه. فاستخدام التكنولوجيا يمكن أن يتيح للمصارف تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات المصرفية على مدار الساعة دون أن يضطر العملاء للوقوف بالدور لمدد طويلة، وبمعنى آخر يجب على المصارف أن تسعى لتحقيق الراحة لعملائها الحاليين والمرتقبين مقارنة بالمصارف المنافسة التي تقدم مثل هذه الخدمات،
2. تنويع مزيج الخدمات (زيادة طول خط الخدمة) التي يمكن بيعها للعملاء الحاليين والمرتقبين، حيث يمكن للتكنولوجيا أن تقدم حلا لهذه المشكلة في مجالين أساسين هما:

- الحد من العمل الروتيني ومن الأعباء الإدارية للعاملين في المصرف، حيث يؤدي استخدام التكنولوجيا إلى توجيه الجهد والوقت نحو العمل الذي يتطلب مهارات متميزة مما يعني تحسين ربحية المصرف؛ كما يسهم في

1- لمزيد من التفصيل انظر الفصل الأخير – التسويق الإلكتروني

تكريس جزء أكبر من وقت الموظفين لإنجاز المعاملات المالية التي تتطلب وقتا طويلا لمعالجتها.

- يسهم استخدام التكنولوجيا في تقديم الخدمات الجديدة والترويـــج لهـــا، كما أنها تزود العاملين المتخصصين بإدارة محافظ الأوراق المالية في مصارف الاستثمار وقطاع المؤسسات، بمصادر أفضل من المعلومات من أجل دعم عملية اتخاذ القرار.

- بالإضافة إلى كل ما سبق فإن استخدام نظم قواعد البيانات المركزية يعمل بشكل جوهري على حل مشكلات الكثافة العالية في التعامل مع الأعداد الهائلة من حسابات العملاء، أو قروض العاملين وغيرها من خدمات التجزئة.

ثالثاً – سياسة تغطية الأسواق /كثافة التوزيع:

يجب على إدارة المصرف أن تقرر سياسة التوزيع التي يجب إتباعها فهل سيتم تغطية كل الأماكن (انتشار واسع) أو ما يعرف بالتوزيع المكثف، أم ستقتصر التغطية على أماكن محددة ، (توزيع انتقائي).

1- التوزيع المكثف:

عندما يقوم المصرف بتقديم منتجاته لشريحة واسعة من العملاء فلابد من أن يتناغم ذلك مع الأسواق المستهدفة، فإذا كان ذلك بهدف تغطية جوانب واسعة من السوق فلا بد أن تراعي سياسة التوزيع وجود منافذ للبيع في معظم المناطق الجغرافية. ومن الجدير بالذكر هنا أن يراعي المصرف دقة انتشار الفروع والمنافذ بحيث يتم إيصال الخدمة إلى العملاء، فالأمر لا يتوقف على الزيادة في عدد الفروع بقدر ما يتوقف على فعاليتها في تغطية السوق، فقد يكون لدى مصرف منافس عدد أقل من المنافذ ولكنه يحسن انتشارها. بالإضافة إلى قدرة المصرف على الاستغلال الأمثل لشبكة الاتصالات (طرق، هاتف، شبكة المعلومات) بحيث يتمكن من تحقيق

حصة بيعية، ومركز تنافسي أفضل أي القدرة على توفير الخدمات للعملاء المستهدفين في المكان والتوقيت المناسبين.

2- التوزيع الانتقائي:

عندما تستهدف سياسة المصرف شرائح معينة من العملاء تضع سياسة التوزيع المناسبة لذلك، فالمصرف لا يرغب هنا بتغطية جميع الأماكن الجغرافية وإنما يقوم بالتركيز على المدن الرئيسية (أو أحياء معينة أو الوسط التجاري) أو المدن الصناعية بحيث يضمن توجه العملاء المستهدفون إلى منافذ التوزيع المناسبة.

رابعاً – معايير اختيار منافذ التوزيع :

أ- المعايير العامة

1- القدرة المالية للمصرف:

عندما يكون صافي الأموال الخاصة للمصرف كبيراً، فإن ذلك يمكنه من اختيار مقرات متميزة من حيث التصميم والاتساع، والموقع في الوسط التجاري، والتجهيزات والمبادرة في استخدام التكنولوجيا المطورة.

2- السوق المستهدف:

ونقصد بذلك طبيعة السوق من حيث عدد العملاء، ودرجة تركزهم أو تشتتهم، فعندما يكون عدد العملاء الذين يهدف المصرف إلى توزيع الخدمة لهم كبيراً، فإن ذلك يستوجب تصميم فروع ذات مساحات واسعة وتتوفر فيها وسائل الراحة المناسبة لهم، وتنظيم الكوى داخل الفرع بالشكل المناسب لذلك.

ومن جانب آخر عندما يكون المصرف يستهدف شريحة المؤسسات الصناعية مثلاً بأنه سيختار بناء فروع مناسبة في المدن الصناعية تنسجم مع البيئة العامة للمنطقة وهكذا.....

3- طبيعة الخدمة المصرفية:

عندما يقدم المصرف خدمات كثيرة ومتنوعة ويركز على استقطاب الودائع من صغار المدخرين على سبيل المثال، فإن ذلك يستلزم بناء فروع كبيرة في المدن الرئيسية والأحياء كثيفة السكان، وبناء شبكة منافذ تنتشر في المناطق كثيفة السكان. وكذلك الأمر عند افتتاح منافذ للخدمات الإلكترونية لابد من تكون منافذ التوزيع متميزة من حيث التصميم الجذاب وأن يتم الأخذ بعين الاعتبار توفر خدمات الاتصالات، والمستوى التعليمي المناسب للزبائن المستهدفين.

4- فروع المصارف المنافسة:

يجب مراعاة تصميم ومواقع المنافذ التابعة للمصارف المنافسة، سواء من حيث الموقع والخدمات المقدمة، ساعات الدوام ... وغيرها. وذلك من أجل أن يتمكن المصرف من تحقيق أهدافه المرتبطة بتلك المنافسة.

5- الاعتبارات الأخرى:

وتشمل الجوانب المتعلقة باحتياجات الأمن والسلامة، وتوفر الخدمات والمرافق الملائمة، كشبكات المواصلات والاتصالات ... وغيرها.

ب- المعايير المتعلقة بالفروع:

نظراً لأهمية الفروع المصرفية على بقية المنافذ نرى أنه من الضروري الإشارة لبعض المعايير المتعلقة باختيار مواقع الفروع المصرفية :

- سهولة الوصول إلى الفرع.
- الحجم التقديري للعمليات المصرفية ويتفرع عن ذلك تقدير حجم الإيرادات؛ والتكاليف بحيث يكون الفرع مربحاً.
- حركة المرور.
- مستوى النشاط الاقتصادي.
- مدى توفر مواقف السيارات.

وهذه المعايير تتجسد في الواقع في المحددات الرئيسية لدراسة الجدوى الاقتصادية لافتتاح منفذ/ فرع جديد على نحو ما سنرى[1]:

خامساً – التخطيط لافتتاح فرع جديد

نظراً لأن الفروع تعتبر من أهم منافذ التوزيع سنتعرف على الخطوات العملية لافتتاح فرع جديد للمصرف، وذلك من خلال ما تنطوي عليه الدراسة الاقتصادية والفنية من خطوات، والتي تصنف على مرحلتين:

1ً – الدراسة التحليلية الأولية وتنطوي على الخطوات التالية:

1- توصيف المنطقة المقترحة لمكان الفرع

وتنطوي على تحديد العناصر الرئيسية التالية:

- الكثافة السكانية
- التحديد الجغرافي لمنطقة العمل
- النشاطات الاقتصادية الرئيسية؛ هل هي منطقة سكنية أم تجارية؛ وما هي النشاطات التجارية ... ؟ أم هي منطقة صناعية فما هي أهم الصناعات (ثقيلة أم خفيفة، أنواعها...) ؟
- ما هي فرص تطور المنطقة في المستقبل؟

2- أهم المؤسسات العاملة في المنطقة:

يتم تنظيم جدول يبين اسم المنظمة وعنوانها، ونوعها من حيث الملكية، والنشاط الاقتصادي، ومن حيث الحجم ...، وهل من المتوقع إقامة مؤسسات جديدة، فما هي؟

3- المصارف القائمة في المنطقة (المنافسون):

يتم تنظيم جدول يبين اسم المصرف (الفروع) وعناوينها، وأنواعها، وما هي الخدمات التي تقدمها، ومن حيث الحجم، وعدد العمال ...، وهل من المتوقع إقامة فروع جديدة؟

1- لمزيد من التفصيل انظر نظر الحداد مرجع سبق ذكره ص . وناجي مرجع سبق ذكره ص250-257

ما هي درجة تلبية المصارف القائمة للحاجات المختلفة للزبائن في المنطقة؟ وبماذا تتميز الفروع المنافسة؟

4- تقدير الودائع والتوظيفات:

- ما هي قيمة وأنواع الودائع المتوقعة؟
- ما هي قيمة وأنواع التسهيلات والقروض المتوقعة؟
- توزيع الحصص النسبية لودائع الفرع الجديد والفروع المنافسة.

5- تقييم الدراسة الأولية.

وهنا نكون أمام خيارين إما أن تتم التوصية بافتتاح الفرع وبالتالي يتم الانتقال للمرحلة الثانية من الدراسة؛ أو تتم التوصية بعدم المتابعة وفي كلا الحالتين يجب تبرير ذلك. ورفع النتيجة لإدارة المصرف لاتخاذ القرار المناسب.

2- متطلبات افتتاح الفرع الجديد:

1- تحديد درجة أو نوع الفرع:

بناء على النتيجة التي تم التوصل إليها في المرحلة الأولى يتم تحديد حجم الفرع كبير متوسط صغير، وبمعنى آخر تحديد أي درجة سيكون عليها الفرع، فهل سيقوم بجميع النشاطات المصرفية؟ بعض النشاطات المحددة، أم سيقتصر على استقطاب الودائع....

2- شريحة العملاء المتوقع التعامل معهم.

3- الكوادر البشرية اللازمة لتشغيل الفرع:

- مدير الفرع والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.
- عدد العاملين وكفاءاتهم وخبراتهم.
- كتلة الأجور والتعويضات السنوية.

4- التكاليف اللازمة لمقر الفرع:

- الأثاث والمفروشات.

- التجهيزات من حواسب وملحقاتها.
- شبكات الأمان (كاميرات مراقبة، إنذار ...).
- ...

5- المساحة المطلوبة للفرع.

وفي هذه المرحلة يتم الأخذ بعين الاعتبار معايير اختيار الفروع، كما تتوقف دراسة الحالة فيما إذا كان المقر سيكون مملوكاً للمصرف أم مستأجراً، أم سيتم تشييده ....

6- الحملة الترويجية لتأسيس الفرع الجديد:

ويتم تخطيط النشاط الترويجي ويتم على مستوى منطقة عمل الفرع؛ حيث يتم إعلام العملاء المحتملين، وعلى مستوى الدولة حيث يتم الإعلان في وسيلة الإعلام المناسبة من صحف أو/ ومجلات وتلفزة أو غيرها. وذلك من أجل إعلام عملاء المصرف لدى الفروع الأخرى، وإعلام المصارف الأخرى من فروع ومراسلين.
تحديد موعد البدء، والتخطيط المناسب لحفل الافتتاح.

7- الميزانية التقديرية السنوية للفرع كما هي مبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم (7) الميزانية التقديرية السنوية لافتتاح فرع جديد

البيـــــــــــــــــــان	السنة	
	الأولى	الثانية
الودائع والتسهيلات المقدرة:		
- الودائع السنوية		
- الودائع الشهرية		
التسهيلات		
قصيرة الأجل		
القروض		
....		
الإيرادات والنفقات:		
الإيرادات:		
- الفوائد المقبوضة		
- العمولات المقبوضة		
-		
النفقـــــــــــــات:		
- الفوائد المدفوعة		
- الرواتب		
- الإيجار		
- الاهتلاكات		
- مصاريف التأسيس		
- مصارف التشغيل		
- ...		
الأرباح أو الخسائر المقدرة		


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الباب الرابع

التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي

إن المصرف الذي يدرس احتياجات السوق بشكل جيد ويقوم بتحليل إمكاناته ونقاط القوة والضعف لديه ولدى المنافسين، ويستطيع أن يحدد رسالته وأهدافه بدقة ثم يقدم الخدمات المناسبة بدرجة أفضل من منافسيه يتمكن من التفوق في السوق والمحافظة على حصته السوقية قبل زيادتها. وبذلك يتمكن من تحقيق أهدافه الإستراتيجية والمرحلية، (أي الأهداف طويلة وقصيرة الأجل) وبالتالي يتفوق هذا المصرف على منافسيه، وإن ذلك لن يتأتى له دون التخطيط الاستراتيجي الذي يتمثل في الخطة الطويلة الأجل التي تنطوي على تحديد رسالة المصرف وأهدافه التي يسعى إلى تحقيقها وتحديد الأساليب والإجراءات التي سيتبعها لتحقيق الأهداف المرسومة. و بالإضافة لذلك تنطوي الإستراتيجية على إعداد الخطط السنوية والبرامج والسياسات المرافقة لذلك، حيث يكون لدى مختلف المستويات الإدارية في المصرف إطار عام ينظم ويوجه النشاطات التسويقية والرقابة عليها.

وهذا ما سنحاول الإجابة عليه من خلال الفصول التالية:

الفصل العاشر: تخطيط النشاط التسويقي للمصرف

الفصل الحادي عشر: التنظيم الإداري لوظيفة التسويق

الفصل الثاني عشر: الرقابة على النشاط التسويقي

وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل العاشر

تخطيط النشاط التسويقي للمصرف

الأهداف التعليمية

- ✓ مفهوم التخطيط وأهميته
- ✓ مفهوم الاستراتيجة
- ✓ مراحل وخطوات إعداد الاستراتيجة
- ✓ تدريب عملي على التخطيط الإستراتيجية

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

تخطيط النشاط التسويقي للمصرف

أولاً- أهمية التخطيط ومفهومه:

إن المصرف كأي منظمة أو مؤسسة للأعمال يسعى إلى تحقيق الأرباح، والمحافظة على حصته السوقية، بحيث يستطيع البقاء والاستمرار في عالم الأعمال. ولقد سبقت الإشارة من قبل إلى الدور التسويقي المزدوج للمصرف، حيث لاحظنا أن السوق المصرفية تشكل مصدراً للأموال (سوق مصادر الأموال)؛ وبذات الوقت هي الجهة التي يتم فيها توظيف هذه الأموال (سوق التوظيف استخدامات الأموال).

إن عملية نقل الأموال من السوق الأول إلى الثاني تمر عبر المصرف (كمنظمة وسيطة) حيث تقوم الإدارة المصرفية العليا بوضع الخطط المناسبة لإدارة الأموال (استقطاب وتوظيف) لتحقيق الربحية المطلوبة، وبذات الوقت يجب أن تحافظ على السيولة المطلوبة من خلال تخطيط التدفقات النقدية الداخلة والخارجة بحيث تؤمن فائضاً يمكن توظيفه أو استخدامه في تقديم الخدمات المختلفة.

ولقد ذكرنا من قبل أن السوق المصرفية ما هي في حقيقة الأمر إلا مجموعات العملاء المختلفة التي يسعى المصرف إلى تحقيق الربحية من خلالهم، و السعي لإرضائهم.

وكما هو معروف فإن قواعد وأسس التخطيط المصرفي لا تختلف عن القواعد العامة لتخطيط التسويق في مختلف منظمات الأعمال الصناعية أو التجارية، وإن ما يميز العمل المصرفي أنه نشاط خدمي[1]، وبالتالي فإن الاختلاف الأساسي يتمثل في السياسات التسويقية والمزيج التسويقي، بمعنى أن مكونات الخطط كما هي ويكون التباين في العناصر وطرق تنفيذ الخطط، كما أن التسويق المصرفي يتطلب درجة عالية من التفاعل الإنساني أثناء تأدية الخدمات المصرفية ...

---

1 - انظر الفصل الأول خصائص الخدمات.

" إن القرارات الإستراتيجية تهتم بمستقبل السوق والصناعية المصرفية والمزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها، والأسواق الجديدة التي سيتم دخولها، وكيف يمكن للمصرف أن يتنافس في هذه الأسواق وبأي خدمات أو منتجات سيتنافس. ويهتم التسويق الاستراتيجي في المصارف بقابلية المصرف على النمو في المدى البعيد[1] ".

ثانياً – تصميم وإعداد الإستراتيجية التسويقية:

إن صياغة إستراتيجية تتسم بالكفاءة والفعالية يعتبر من أكثر المهام الإدارية صعوبة بسبب تعدد العوامل المؤثرة عليها والتي يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

1. قصور المعلومات المتاحة للإدارة العليا سواء من حيث النوعية، أو الكفاية.
2. المشكلات المرتبطة ببحوث التسويق أو ضعف المنهجية العلمية المتبعة في البحث وغيرها من الصعوبات المرتبطة بعينات البحث أو عدم نمطية العملاء وتباين سلوكهم.
3. عدم التأكد المرافق للحكم على الأوضاع المستقبلية والتنبؤات المرتبطة بها.
4. المشكلات المرتبطة بالعاملين القائمين على إعداد الخطط ومستويات تأهيلهم ودرجة التعاون فيا بينهم.
5. درجة التفاصيل التي تتضمنها الخطط والبرامج للأنشطة المختلفة ....

وهكذا فإن تصميم وإعداد خطة استراتيجية تتسم بالواقعية أي القدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمصرف لابد لها من معالجة أوجه القصور المذكورة أعلاه.

---

1 - احمد: تسويق خدمات المصرفية ومرجع سبق ذكره ص187

2 - انظر: الحداد، مرجع سبق ذكره، ص، 442-446.

ثالثاً - خطوات إعداد الإستراتيجية:

وتنقسم هذه الخطوات إلى مرحلتين، الأولى وتشمل الخطوات الأساسية، وتنطوي الثانية على الخطوات العملية (الإجرائية):

المرحلة الأولى: الخطوات الأساسية وتشمل ما يلي:

1- تحديد رسالة المصرف.

2- تحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية (قصيرة وطويلة الأجل).

3- تحديد استراتيجيات المزيج التسويقي.

وفيما يلي تفصيل ذلك:

1- تحديد رسالة المصرف[1]:

هي تمثل الغاية الرئيسية من تأسيس المصرف، وتتجسد في الهدف الرئيسي والإستراتيجي الذي يعبر عن توجهات المصرف في الأجل الطويل. وذلك شان جميع مؤسسات الإعمال حيث أن رسالة المنظمة إنما تعبر عن سبب وجودها. إن إدراك رسالة المصرف وكذلك رسائل المنافسين تعتبر الخطوط الأولى في صياغة الإستراتيجية.

وتتحدد الرسالة بمجموعة من العوامل تتمثل في تاريخ المصرف وسلوكه في الماضي وظروف إحداثه ومدى ارتباطه في منطقة جغرافية معينة، أو شريحة معينة من العملاء، أو قطاع معين. بالإضافة إلى ثقافة المنظمة، وبنيتها والقوة التصويتية لبعض أعضاء مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية.

---

1 - لمزيد من التفاصيل انظر:

Channon, Derek: Bank Strategic Management And Marketing . John Wily 1986, p 12-13.

2- تحديد أهداف المصرف:

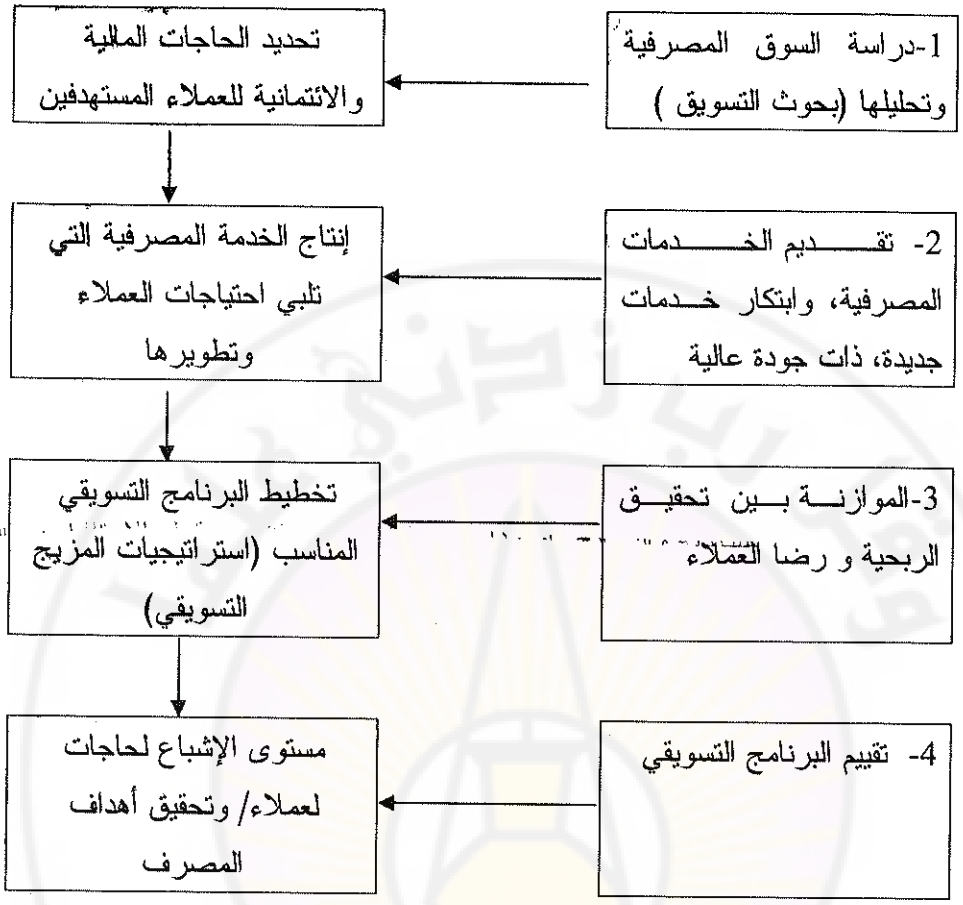
عادة ما تضع الإدارة العليا أهدافاً محددة للمصرف بعد أن يتم تحديد الرسالة. والأهداف في الأجل الطويل لا تتضمن (عادة) صيغةً رقمية، وإنما يتم تحديد الأهداف الرقمية في الأجل القصير والمتوسط.

وترتكز أهداف التسويق على أهداف المصرف التي تتوقف بدورها على ظروف البيئة الخارجية ومقدرة المصرف ووفرة موارده، وعادة ما تكون الأهداف الإستراتيجية عامة مثل تنويع محفظة القروض والاستثمارات، وجعل محفظة القروض أكثر حساسية للتغيرات في أسعار الفائدة، ومن ثم يتم وضع الأهداف الأكثر تحديداً من قبل الإدارة المتوسطة أو العليا مثل زيادة التسهيلات التجارية بنسبة 15% ، أو زيادة العمولات بنسبة 5%، ... وغيرها.

3- تحديد إستراتيجيات المزيج التسويقي:

إن إستراتيجية المصرف التسويقية ما هي في واقع الأمر، إلا تعبير عن المزيج التسويقي حيث يتم تحديد مزيج الخدمات التي يقدمها المصرف، والأسعار التي تحكم ربحية المصرف بشكل مباشر حيث تعتبر الأساس من حيث تقدير الإيرادات والنفقات، والترويج لهذه الخدمات، وأخيراً تحديد إستراتيجية توزيع الخدمات، وبمعنى آخر ماذا ننتج وكيف ؟ وكم ندفع لقاء استقطاب الأموال ؟ وكم سنتقاضى مقابل الخدمات التي نقدمها ؟ وكيف سنعرف العملاء على المنتجات ؟ وكيف نشجع المبيعات؟ وكيف وأين نوزع المنتجات المصرفية؟ وقد تعرفنا على كل ذلك بالتفصيل في الباب الثالث.

ولكي نضمن استراتيجية تسويقية تتسم بالنجاح، لابد من أن تكون العلاقة بين المزيج التسويقي وتخطيط البرنامج التسويقي تكاملية، ويمكن توضيحها من خلال المخطط التالي:


1-دراسة السوق المصرفية وتحليلها (بحوث التسويق)
تحديد الحاجات المالية والائتمانية للعملاء المستهدفين
2- تقديم الخدمات المصرفية، وابتكار خدمات جديدة، ذات جودة عالية
إنتاج الخدمة المصرفية التي تلبي احتياجات العملاء وتطويرها
3-الموازنة بين تحقيق الربحية و رضا العملاء
تخطيط البرنامج التسويقي المناسب (استراتيجيات المزيج التسويقي)
4- تقييم البرنامج التسويقي
مستوى الإشباع لحاجات لعملاء/ وتحقيق أهداف المصرف

المرحلة الثانية: الخطوات التنفيذية لإعداد الإستراتيجية:

1- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف:

لقد سبق لنا أن درسنا ذلك تفصيلاً في الفصل الثاني ومع ذلك نشير إلى أن الغاية من هذا الدراسة معرفة نقاط القوة والضعف وذلك من أجل تحديد الفرص التسويقية واستغلالها:

أ- بيان أهم المميزات أو الفرص الممكن استغلالها مرتبة حسب أهميتها (بدءاً بالفرص عالية القيمة، ذات المخاطر المحدودة، وإلى أن نصل إلى الفرص ذات القيمة الأدنى المتوافقة مع المخاطر الأعلى).

ب- تحديد احتمالات نجاح استغلال كل فرصة سواء الناتجة عن العوامل الداخلية أو الخارجية.

2- دراسة وتحليل العملاء وتقسيم السوق:

لقد سبق وأن تعرفنا على ذلك في إطار دراستنا التفصيلية في الباب الثاني وتوصلنا إلى اختيار الأسواق المستهدفة التي تشكل جزءاً هاماً من التخطيط الاستراتيجي من أجل الوصول تحديد الأسواق الأكثر ربحية واستغلال الفرص التسويقية.

3- دراسة وتحليل المنافسين[1]:

يواجه كل مصرف أو أي مؤسسة نوعاً من المنافسة في واحد أو أكثر من مجالات المنتجات التي يقدمها، وكما هو معروف يتم التنافس على الموارد، وعلى أكبر نسبة من الحصص في الأسواق، بهدف تحقيق أكبر قدر من الربحية[2]. ولا يتحقق

---

1 - اعتمدنا في كتابة هذه الفقرة على:

- Channon, Derek: Bank Strategic Management And Marketing. John Wily 1986, p, 63-67.

2 - لمزيد من التفصيل انظر: التقرير الوطني الأول لتنافسية الاقتصاد السوري 2007 . هيئة تخطيط الدولة. ص22-23.

ذلك للمصرف بدون تعزيز الموقف التنافسي له في السوق، وهكذا فإن على إدارة التسويق أن تعمل على تحديد المصارف المنافسة ومجالات التنافس الرئيسة. وبالتالي العمل على امتلاك الميزة التنافسية[1] الكافية لتعزيز موقف المصرف في مواجهة المصارف الأخرى المنافسة[2].

وكما نعلم فإن أي مصرف يسعى لتحقيق النمو بشكل رئيسي من خلال الحصول على الأعمال من حصص المنافسين الفعلية أو المتوقعة وليس من نمو حجم السوق. وبالتالي فإن التساؤلات المثارة؛ لماذا تحليل المنافسين، ومن هم، وكيف، ومن أين نحصل على المعلومات ....، تعتبر من العناصر الرئيسية لصياغة الإستراتيجية.

3-1- لماذا تحليل المنافسين؟

تلجأ بعض المصارف ومن أجل تحسين قدراتها التنافسية أو من أجل أخذ زمام المبادرة التنافسية إلى تتبع خطوات الشركات الرائدة في الصناعة المالية، وتسعى إلى تطوير نظم الاستخبارات عن المنافسين كخطوة رئيسية في تحليل المنافسين والتعرف عليهم بعمق، وقبل ذلك نشير إلى أن هذه الخطوة تحقق المزايا التالية للمصرف:

- وضع خطة إستراتيجية من أجل تجديد أثر وقوة المنافسين كلما كان ذلك ممكناً، وتؤكد نقاط القوة في الخدمات التي يقدمها المصرف وتمكنه من اختيار العوامل التي توفر له فرصاً للنجاح.
- يساعد العملاء المرتقبين في زيادة قدرتهم على التقييم الحقيقي للخدمات التي يقدمها المصرف والخدمات التي يقدمها المنافسون.

---

1 - يتمحور تعريف تنافسية المنشأة حول قدرتها على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية وجودة معينة مقابل سعر وقيمة محددة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية، بالتالي فإن تنافسية المنشأة تعني القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين. فتنافسية المنشأة لم تعد تتحدد بخفض التكاليف فقط، بل في نجاحها ضمن مجموعة معايير أهمها: الإنتاجية، الربحية، التميز والحصة السوقية. المرجع السابق: ص 24.

2 - معلا، ناجي : الأصول العلمية للتسويق المصرفي. (الناشر، المؤلف) عمان 2001 ص 102.

- يبرهن وبإقناع (بإقامة الدليل) لماذا يختار العملاء خدمات المصرف بدلاً من خدمات المنافسين.
- يعمق إدراك المصرف لنقاط القوة ونقاط الضعف في الخدمات التي يقدمها.

3-2- تحديد المنافسين:

إن معرفة المنافسين الحاليين، أو المحتملين في المستقبل، تعتبر خطوة رئيسية في تحليل المنافسين وتأثيرهم على استراتيجيات المصرف. ويعني ذلك أن ندخل في عداد المنافسين المؤسسات التي تزاحم المصرف بشكل مباشر أو غير مباشر، ومن أهمها:

3-2-1- المنافسون الرئيسيون:

وهم الصارف القائمة وخصوصاً المصارف التي لها تجربة جيدة في تحقيق معدلات نمو ملحوظة تعود إلى تبنيها لاستراتيجيات تشغيل ناجحة. وتجدر الملاحظة إلى أن هؤلاء يزاحمون المصرف في جميع الميادين، وإنما في مجال خدمات وأسواق محددة.

3-2-2- المصارف الجديدة:

وخصوصاً المصارف الأجنبية التي تباشر في السوق المحلية وتتوسع في افتتاح فروع جديدة في مناطق جغرافية تنتشر فيها فروع المصرف.

3-2-3- المؤسسات المالية غير المصرفية:

وهي المؤسسات التي تملك قاعدة عملاء واسعة ومن المتوقع أن تقدم خدمات لهم معتمدة على توزيع خدماتها باستخدام التكنولوجيا منخفضة التكاليف وأهم هذه المؤسسات:-

- الشركات التي تستطيع الدخول إلى السوق بسهولة من خلال التسهيلات في الأنظمة الالكترونية المتبعة في التوزيع، أو باستخدام فرق المبيعات القوية لديها أو التي لديه

شبكات توزيع واسعة، أو التي تملك علامة تجارية واسعة الانتشار وتقنيات مألوفة، مثل الشركات التي تقدم تكنولوجيا متطورة كشركة (IBM, CEISCO).

- الشركات المالية التي تملك خبرة كافية وتأثير واضح مثل (Merrill Lynch، Beneficial Finance, American Express).

3-3- تطوير نظام الاستخبارات التسويقي:

إن نجاح المصرف في تقسيم الأسواق لا يتوقف على الخطة الموضوعة لكل قطاع أو شريحة من العملاء فقط، ولكنه يعتمد أساساً على استراتيجيات التعامل مع المنافسين المعروفين تماماً. وإن تطوير نظام الاستخبارات التسويقية من أجل اختبار أوضاع المنافسين القائمين أو المحتملين يعتبر مهمة جوهرية يتم تنفيذها على مختلف المستويات في المصرف. ويعتبر تجميع المعلومات التفصيلية عن المنافسين قضية سهلة لدرجة ما شريطة إتباع طريقة منهجية في ذلك وأن تكون عبر مصادر محددة نسبياً أهمها:

1- التقارير السنوية عن أعمال المنافسين.
2- الكتيبات والنشرات عن الخدمات التي يقدمها المنافسون.
3- الدوريات وغيرها من النشرات الداخلية للمنافسين، التي تعتبر مصدراً هاماً ومفيداً للحصول على تفصيلات عن الكوادر الرئيسية، وعن سيرهم الذاتية، وتوصيف العمليات والسياسات المتبعة، وعن الخدمات والفروع الجديدة.
4- تاريخ المصرف أو المنظمة ويمكن الحصول عيها من النشرات والتقارير الخاصة بالمنافسين لدراسة تاريخهم من أجل التعرف على ثقافة المنظمة المنافسة، ومن أجل ترشيد أو عقلنه الوظائف الحالية، والتعرف على تفاصيل الأنظمة والإجراءات الداخلية العائدة للمنافسين.
5- الإعلانات حيث يفيد المصرف منها في توضيح وتحديد الرسائل الإعلانية ووسائط الإعلان، ومستويات الإنفاق، وتوقيت بعض السياسات.

6- مديري المصرف المنافس، ويعتبرون من المصادر الممتازة من أجل تحديد المؤسسات المنافسة، ونوعية الزبائن، وعمق التخصص وتغطية الأسواق، ومدى الاستجابة لنشاطات معينة ونقاط القوة، ... وغيرها.

7- صناعة الإعلام المالي، حيث تعتمد معظم المصارف عليها (من صحف ومجلات وكتيبات، وبروشورات ...) وبذلك تعتبر الصحافة من المصادر الرئيسية للحصول على تفاصيل معظم التطورات الهامة في المنتجات المصرفية والأسعار، وفي سياسات البيع والاستثمار الجديدة. وبالإضافة إلى ذلك توجد نشرات متخصصة تقدمها بعض المكتبات تصدر عن بعض الصحف المتخصصة مثل (Financial Tim's) وتوزع مثل هذه النشرات وتسمح بخدمات الوصول إلى مصادر المعلومات عبر الاشتراك بنشرات المعلومات (The Tim's, NY Euro money, Times, The Banker, Frankfort Allemande,...)؛

8- أوراق العمل والتصريحات الصحفية لمديري المؤسسات المنافسة، وهي تفيد في الحصول على المعلومات التفصيلية عن الإجراءات الداخلية والتنظيم، وفلسفة الإدارة العليا.

9- موظفي الحسابات ومديري الفروع، حيث أن التقارير الميدانية منهم توفر الخط الأول للاستخبارات التسويقية عن المنافسين وعن عملائهم، وعن الأسعار والمنتجات والتوزيع، وعن الجودة، وما شابه ذلك.

10- العملاء: إن المعلومات التي يتم الحصول عيها من العملاء بطريقة مباشرة (مصادر داخلية) أو من خلال المؤسسات المتخصصة ببحوث التسويق (مصادر خارجية)؛ وتعول الصيرفة لقطاع المنظمات كثيراً على بحوث التسويق لمؤسسات مثل (Greenwich Research Associate) وإن عدداً قليلاً من المصارف يقوم بإجراء بحوث تسويقية منهجية وتحقق نجاحاً ملموساً في دراسة العملاء.

11- المستشارون المتخصصون: يلجأ العديد من المصارف إلى الاستشارات من أجل تقييم خططهم، أو لضبط التكاليف، وتصميم البرامج التسويقية، وهؤلاء

المستشارون عادة ما يقدمون معلومات هامة ومفيدة حول مختلف النظم والإجراءات الواجب إتباعها.

12-التقارير الخاصة بالمساهمين، فهي عادة ما تنطوي على معلومات داخلية مصحوبة بالتحليل المالي، وعلى نحو مشابه فان الدراسات حول الصناعة المصرفية يمكن أن تزود الاستخبارات التسويقية بمعلومات مفيدة حول بعض المنافسين المميزين لمنطقة معينة أو بلد معين .

13-الجمعيات أو الاتحادات المصرفية، حيث تشكل هذه الجمعيات منتديات للحوار حول الصناعة المصرفية . كما أن البرامج التعليمية والعلاقات غير الرسمية والمداولات غير الرسمية، تشكل فرصاً لمعرفة نشاطات المنافسين.

14-تحليل خدمات المنافسين: إن التمعن في الخدمات التي يقدمها المنافسون

15-من وجهة نظر ايجابية وليس انتقاديه، أي دارسة خصائص الخدمات وميزاتها والعمل على تعديلها (إضافة أو حذف بعض عناصرها) ومن ثم تقليدها بما يتناسب مع قدرة المصرف وميزاته.

16-استشارات المديرون التنفيذيون المتقاعدون من المؤسسات المنافسة.

4- تقدير الطلب على الخدمات (التنبؤ بالمبيعات):

وتتطلب هذه المرحلة اللجوء إلى الطرق الإحصائية والخبرة في السوق، والتعرف على مختلف العوامل المؤثرة فيها. ويستوجب ذلك تحليل الوضع الاقتصادي العام، من حيث تطور الناتج المحلي الإجمالي، والقطاعات الاقتصادية، والتسليف وأنواعه المختلفة، والتضخم، ... وغيره؛ ومن ثم يتم الانتقال لدراسة ظروف الصناعة المصرفية والعوامل المؤثرة فيها، وأثر النمو الاقتصادي الكلي عليها، وبعد ذلك تتم دراسة سوق المصرف والخدمات التي يقدمها، بحيث يتم تقدير الطلب المتوقع بالنسبة لكل خدمة أو سوق مستهدف. وسوف نعرض فيما يلي أهم الطرق المتبعة:

4-1- طرق التقدير (الكمية) الإحصائية[1] ومن أهمها:

1- معدل التغير في المبيعات حيث يتم حساب معدل الزيادة أو التراجع في المبيعات بالنسبة للفترة السابقة (شهر، أو ثلاث أشهر،... أوسنة)، أو يتم حساب وسطي معدل التغير لفترات معينة كالمتوسط الحسابي أو الهندسي وغيره من المتوسطات، ومن المفترض أن تتطور المبيعات بذات الاتجاه ، وقد لا يكون ذلك صحيحاً.

2- تحليل الارتباط البسيط، حيث يتم التنبؤ بالمبيعات من خدمة معينة من خلال ربطها بمتغير رئيسي كالناتج المحلي الإجمالي، أو بمعدل الفائدة أو بمبيعات خدمة أخرى، وذلك من قبيل الارتباط بين القروض السياحية والناتج، أو ودائع التوفير وسعر الفائدة، والقروض الصناعية وحجم الاستثمار الصناعي، ....وغيرها.

3- تحليل الارتباط المتعدد، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة المتغيرات المؤثرة في الخدمة التي يتم التنبؤ بمبيعاتها، مثل تقدير قيمة القروض السياحية بالنسبة لمتغيرات عدد السياح، وعدد الفنادق، وعدد شركات الطيران.

4 - 2- طرق التقدير الشخصية:

وهنا يتم الاعتماد على خبرات فرق المبيعات، أو مديري الفروع، أو غيرهم من المديرين أو المستشارين، حيث يتم تقدير المبيعات بناءً على هذه الخبرات. ولكن يؤخذ على هذه الطرق أنها كثيراً ما تتأثر بالتحيز والأخطاء الشخصية؛ ولكنها تتمتع بالمرونة الكبيرة حيث يتم اللجوء إليها عندما لا تتوفر البيانات، أو للحكم على الطرق الكمية، أو عند تقديم خدمة جديدة.

---

1 - يمكن العودة إلى العديد من الكتب الدراسية الجامعية التي تبحث في هذه الطرق بالتفصيل من قبيل مقررات الإحصاء التطبيقي، والإحصاء الرياضي، وإدارة المشروعات، ....وغيرها.

4- 3- اختبار السوق:

ويقصد بذلك استقصاء رغبات العملاء واتجاهاتهم، وتجربة الخدمة في السوق، وهنا يتم الاعتماد على الدراسات العلمية المنهجية بغية الحصول على نتائج دقيقة، ولكن هذه الطريقة تحتاج لوقت وجهد كبيرين فضلاً عن التكلفة المرتفعة، وعن ضرورة توفر الخبرات اللازمة لذلك، ويتم اللجوء لهذه الطريقة عند تقديم خدمة جديدة أو تطوير خدمة.

5- تحديد الفرص التسويقية:

5 – 1- مفهوم الفرص:

تعرف الفرصة بأنها الموقف المواتي لمنتج معين، وهكذا فالفرصة تتعلق بموقف إيجابي يتوفر في البيئة التسويقية والذي يستطيع المصرف أن يستغله من أجل تعزيز موقعه التنافسي. وتكون نتيجة لتفاعل قوى البيئة الايجابية التي تعمل في نفس اتجاه عمل المصرف وتساعده على تحقيق أهدافه، أو تفتح الباب لتوليد زيادة في المبيعات في الأسواق المستهدفة.

ويمكن النظر إلى الفرصة التسويقية على أنها مجال جذب يتمتع فيه المصرف بميزة نسبية تيسر له التفوق على منافسيه؛ وتتحدد جاذبية الفرصة بالعوامل السوقية، مثل الحجم، ومعدل النمو، وكذلك المنافسة والعوامل التكنولوجية والاجتماعية والقانونية السياسية. و يتولد استغلال الفرص من خلال الجوانب التالية:

- مواطن القوة لدى المصرف كالتميز في تقديم خدمات معينة أو المستوى العالي من التأهيل الذي يتمتع به عامليه، أو الانتشار الواسع للفروع.
- المزايا التي تتمتع بها منتجات المصرف من حيث التنوع والجودة.
- تغير أنماط الحياة في المجتمع وارتفاع مستوى الوعي المصرفي العام.
- القدرة على استغلال التكنولوجيا في تقديم المنتجات وتوزيعها.

5 – 2- تصنيف الفرص التسويقية:

يمكن تصنيف الفرص التسويقية من أجل تقييمها كما هو موضح في الجدول أدناه.

الجدول رقم(8) أسس تصنيف الفرص

أسس التصنيف	أنواع الفرص التسويقية
المصدر	من البيئية الخارجية، أو البيئة الداخلية
الحجم	كبيرة، متوسطة، صغيرة
الطبيعة	عارضة، اتفاقية، مخططة
الأجل	فورية ، متوسطة أو طويلة الأجل
المخاطر	مؤكدة، غير مؤكدة

ومن الجدير بالذكر أن استغلال الفرص التسويقية يتطلب من إدارة المصرف تقييم الفرص من حيث ملاءمتها لظروف المصرف وإمكاناته المختلفة. ومن أجل تقييم هذه الفرص تقييماً كاملاً فإن الإدارة العليا للمصرف يجب أن تحدد ما إذا كان المصرف يمتلك الموارد اللازمة مالية، وبشرية، وتقنية للانتفاع من هذه الفرص واستغلالها.

5 – 3- إستراتيجية استغلال الفرص التسويقية:

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى ربط الخدمات التي ينتجها المصرف أو التي ينوي تطويرها مع احتياجات السوق المصرفية، وبما يتناسب مع الفرص التسويقية المحددة أعلاه. وفي حقيقة الأمر فإن الإستراتيجية المذكورة لا تختلف عن إستراتيجية تقديم المنتجات المصرفية مادامت تعتمد على معياري الربحية المتوقعة والحصة السوقية، وقد سبق لنا دراسة هذه الإستراتيجية، من خلال الاعتماد على مصفوفة الأسواق والمنتجات[1].

---

1 - انظر إستراتيجية تقديم الخدمات، في الفصل السادس من هذا المؤلف.

6- كتابة الإستراتيجية التسويقية:

وفي هذه المرحلة يجب كتابة الإطار العام ووضع النص المكتوب للإستراتيجية التي تعكس رسالة المصرف وأهدافه، والإستراتيجيات (الخطط) الفرعية التي سيستخدمها وبالتالي البرامج والسياسات التي يجب أن يقوم بها بحيث تكون هذه الإستراتيجية مرشداً لجميع العاملين وتنسّق بين جهودهم. ومن الضروري أن توضح الفرق بين الإستراتيجية التسويقية الرئيسية لجميع أنشطة المصرف والإستراتيجيات التسويقية التي قد توضع لاستغلال الفرصة التسويقية.

7- إعداد الموازنة التقديرية:

يستلزم تنفيذ الإستراتيجية التسويقية وما تنطوي عليه من خطط وبرامج وإجراءات وأعباء إدارية تكاليف مالية ليست قليلة مثل نفقات الإعلان وتدريب موظفي المبيعات، .... وغير ذلك. وبمعنى آخر فإن معظم النشاطات التسويقية تفرض أعباء مالية على إدارة المصرف، وبالتالي لابد من ترشيد القرارات المتعلقة بذلك، وحساب التكاليف والإيرادات المتوقعة حسب بنود الأعمال المختلفة، وتحقيق الجدوى الاقتصادية.

وكما هو معروف فإن الموازنة التقديرية تستخدم في المتابعة حيث تتم مقارنة النتائج الفعلية بالأرقام المخططة ومعرفة أسباب الانحرافات و ترشيد الخطط المستقبلية.

8- المتابعة والرقابة:

من المعروف أن الوظائف الإدارية لا تتباين كثيراً، ويتفق معظم علماء الإدارة على أن وظيفة الرقابة تشكل أحد الوظائف الرئيسية والهامة المكملة لعملية التخطيط من أجل تقييم الأداء للتأكد من سير التنفيذ وفقاً للإستراتيجية الموضوعة وأن مراحل ونتائج الخطط قادرة على تحقيق الأهداف الموضوعة، ومن أجل معالجة أي انحرافات تظهر أثناء التنفيذ والعمل على معرفة أسباب ذلك لوضع الحلول المناسبة أو إعادة النظر في بعض جوانب الإستراتيجية.

رابعاً- تدريب عملي على المراحل العملية لإعداد الخطة الإستراتيجية

لنفترض أنك تعمل في أحد المصارف وتم الطلب منك إعداد الخطة الإستراتيجية فإن الخطوات العملية سنعرضها أدناه. وسنقدم لك مساعدة في إيراد بعض الأمثلة كدليل للإجابة، وعليك تتمتها بحسب خصوصية كل مصرف...

أولاً – الخطوات الأساسية:

1- تتمثل رسالة المصرف في:

هنا يجب العودة إلى قرار المؤسسين للبحث في الغاية الجوهرية من تأسيس المصرف وسبب وجوده ،

.....

2- الأهداف العامة (الإستراتيجية) (صياغة وصفية لهذه الأهداف)

زيادة الحصة السوقية ،

يمكن العودة للفصل الأول .....،

.....

3- الأهداف التسويقية :

يجب تحديد أهداف قابلة للتنفيذ، وذلك من خلال تحليل البيانات الفعلية للمصرف المالية والإدارية والبيانات المالية الختامية، وظروف السوق، ومن ثم صياغة الأهداف كمياً. كما يوضحها الجدول رقم (9) أدناه:

الجدول رقم (9) ملخص بالأهداف التسويقية

الأهـــــــداف	السنة الحالية*	السنة الأولى	السنة الثانية	
- مجموع الأصول	23245	23942		
التغير المستهدف%	2,4	3		
- متوسط الودائع	19760	20549		
التغير %	3.5	4		
- متوسط القروض				
التغير%				
- متوسط الربحية				
التغير%				
- صافي دخل الفوائد				
التغير %				
- صافي دخل العمولات				
التغير%				
الدخل الصافي				
التغير%				

*- يتم ذكر القيم والنسب الفعلية

4- **إعداد ملخص لخطة التسويق لدى الفروع كما يوضحها الجدول (10)**

اسم الفرع: .....

خطة المنتجات /القطاع السوقي	استراتيجية المنتج	المخطط	الفعلي	الأهداف*
ودائع الأفراد	التغلغل	8219	8133	
ودائع المؤسسات		12330	12560	
القروض السياحية				
.....				
.....				

*-يجب التنسيق مع الفقرة (3) أعلاه.

ثانياً – الخطوات التنفيذية لإعداد الإستراتيجية :

1- دراسة وتحليل البيئـــــــة الخارجية:

- البيئة الاقتصادية :

النمو الاقتصادي، التضخم ، الاستثمار ،

.....

- البيئة التكنولوجية :

مستوى التطور التقني العام، تكنولوجيا الاتصالات،

أمن المعلومات، ،

.....

- العوامل الديموجرافية :

الهرم السكاني، توزع السكان حسب المناطق الجغرافية (المدن والأرياف)

.....،

- البيئة الاجتماعية والثقافية:

التعليم، ودرجة الوعي المصرفي ،

- البيئة القانونية والتشريعية :

أثر قانون التجارة، قانون الشركات ،

قانون النقد والتسليف، حماية المستهلك

.....،

2- دراسة وتحليل البيئـــــــة الداخلية:

تحديد مصادر القوة والضعف، والفرص السوقية والتهديدات (SWOT)

أ- تتمثل مصادر القوة الرئيسية للبنك في:

الانتشار الواسع للفروع ،

التأهيل العالي للكوادر البشرية ،

.

ب- تتمثل مصادر الضعف الأساسية للبنك في :

ضعف استخدام التكنولوجيا،

،

،

ت- تتمثل الفرص التسويقية في المستقبل في:

التوسع في قروض التجزئة، كالطاقة الشمسية مثلاً، أو السيارات،

،

،

ث- تتمثل مصادر التهديدات الأساسية:

سيطرة الإنتاج الزراعي ،

افتتاح فروع لمصارف أجنبية ،

،

3- تحليل الموقف التنافسي:

أ- عوامل المنافسة

ما هي العناصر التي تعتبرونها رئيسية في منافسة البنوك الأخرى العاملة في منطقة عمل كل فرع (أو منفذ). ويشار إلى أهمية كل عنصر في الخانة المخصصة بكلمة : ضعيف ، وسط، جيد، مرتفع. كما يظهر في الجدول رقم (11) أدناه:

وفيما بعد يتم تجميع الجداول وتلخيصها:

الجدول رقم (11) العوامل المحددة للمنافسة

ترتيب الفرع	العناصر	ترتيب البنوك المنافسة من حيث الأهمية			
		التجاري	العقاري	...	...
	سرعة أداء المعاملة				
	مستوى تقديم الخدمة				
	مستوى أسعار الفوائد				
	موقع الفرع				
	قدم المصرف في المنطقة				
	مساحة الفرع وتجهيزاته				
	وجود موقف سيارات				
	الاتصالات الشخصية مع العملاء				
	الدعاية والإعلان والتعريف				
	هدايا العملاء				
	حوافز الموظفين				
	....				
	ملاحظات				

ب- كبار المنافسين:

يتم تنظيم جدول أو قائمة بأهم المنافسين ويتم ترتيبهم من حيث مجموع الأصول، أو الإستراتيجيات المتبعة، أو انتشار الفروع ، ... وغيرها .

4- تحليل شرائح العملاء:

تتمثل أكبر ثلاث شرائح من حيث الربحية في:

أ- خطة المنتجات /شريحة المؤسسات:

- الشركات التجارية المحلية، أو الصناعات الرئيسية،
- .....

- أهم الأعمال التي يقومون بها (النشاطات)، وتصنيفها سواء حسب نوع النشاط، فبالنسبة للصناعة يتم تبويب نشاط الشركات، حسب نوع النشاط كيماويات، هندسية، نسيجية، وغيرها.

.....

- معدل النمو السنوي المتوقع للقطاع الصناعي، ولكل من النشاطات المدروسة وتقدير احتياجات التمويل إلخ.
- حجم السوق المحلي المتوقع والحصة السوقية لكل نشاط ثم لكل شركة وهكذا،

ب- خطة منتجات /شريحة الأفراد:

عملاء القروض الشخصية، قروض السيارات، أو المفروشات المنزلية،

- معدل النمو السنوي المتوقع، وحجم السوق المحلي المتوقع، والحصة السوقية وغير ذلك.

5- تقدير المبيعات والإيرادات:

- **أشر** إلى الأهداف القابلة للتطبيق على خطوط المنتجات /الشرائح السوقية)، ويتم هنا استخدام طرق تقدير المبيعات؛ ويتم ذلك انطلاقا من صياغة خطط وسياسات المزيج التسويقي وذلك لأن مكونات استراتيجية المزيج التسويقي تتمثل في العناصر التالية:

أ- **خطة المنتجات :**

- هل يعتبر المزيج الخدمي مناسباً ؟

غير مناسب وسط جيد ممتاز

□ □ □ □

تعليل ذلك .....،

.....

- هل المشكلة في عمق المزيج ، أم في الاتساع؟

تعليل ذلك .....،

.....

- هل تعتبرون مستوى تقديم الخدمة

ضعيفة وسط جيدة

□ □ □

تعليل ذلك .....،

.....

Damascus University

ب- **خطة التسعير:**

يتم تقييم سياسة التسعير مقارنة مع أهم المنافسين ويمكن الاستعانة بالجدول رقم (12) أدناه، والذي يوضح أسس للمقارنة بين أسعار المصرف مع أسعار أهم المنافسين؟

الجدول رقم (12) مقارنة الأسعار

الخدمات / البيـــــــان	أدنى	مماثلة	أعلى	أعلى بكثير
أسعار الفائدة المدفوعة على الودائع:				
- بالليرة السورية				
- بالدولار الأمريكي				
أسعار الفائدة المقبوضة:				
- التسهيلات الائتمانية				
- القروض الشخصية				
-				
الكفالات:-				
الأولية				
النهائية				
الحوالات:-				
- محلية				
- دولية				
بوالـــــص برسم التحصيل				
الاعتمادات				
.....				
.....				

تعليل ذلك .....،

.....،

وعلى ضوء ما سبق يتم تقدير المبيعات والإيرادات حسب الجدول أدناه:

الجدول رقم (13) تقدير المبيعات

البيـــــان (الأهداف)	السنة الحالية*	السنة الأولى	السنة الثانية	...
متوسط الودائع – الأفراد – المؤسسات				
متوسط القروض – قصيرة الأجل – متوسطة الأجل – طويلة الأجل				
صافي الدخل من الفوائد				
صافي الدخل من العمولات				
....				

ت- **خطة التوزيع:**

يتم أولا تحديد منطقة نشاط الفرع أي التحديد الجغرافي للمنطقة التي يغطيها الفرع وينشط فيها. ويتم العمل على الإجابة على الأسئلة التالية:

– هل تعتبرون موقع الفرع (منافذ التوزيع)؟

غير مناسب	وسط	جيد	ممتاز
□	□	□	□

تعليل ذلك .....،

.....

- هل تعتبرون المظهر الخارجي للفرع؟

غير لائق وسط جيد ممتاز

□ □ □ □

تعليل ذلك .....،

.....

- هل تعتبرون التقسيم الداخلي للفرع

غير مناسب وسط جيد ممتاز

□ □ □ □

تعليل ذلك .....،

.....

-هل تعتبرون مساحة الفرع الداخلية

ضيقة كافية واسعة

□ □ □

تعليل ذلك .....،

.....

ث- <u>الترويج:</u>

- هل تعتبرون اتصالاتكم المباشرة بالعملاء

ضعيفة وسط جيدة ممتازة

□ □ □ □

تعليل ذلك .....،

.....

- كيف تقيمون فاعلية الإعلانات ؟

غير مناسبة عادية جيدة ممتازة

□ □ □ □

تعليل ذلك .....،

.....

ج- **العملاء:**

- كيف تقيمون سياسات وإجراءات المحافظة على العملاء واستقطاب عملاء جدد؟

ضعيفة	وسط	جيدة
□	□	□

تعليل ذلك .....،

.....،

6- **الموازنة التقديرية:**

تشكل تكاليف الترويج أهم عناصر تكاليف الخطة التسويقية والتي تشمل:

الجدول رقم (14)

البنود	السنة الحالية*	السنة الأولى	السنة الثانية	
1- الترويج				
- وسائل الإعلان	16			
- العلاقات العامة والمناسبات	4			
- تنشيط المبيعات	8			
2- البحوث والتطوير	20			
3- التدريب والتأهيل	6			
4- متفرقات	2			
المجموع				

الفصل الحادي عشر

التنظيم الإداري لوظيفة التسويق

الأهـــداف التعليميـــة

- ✓ الوحدة التنظيمية للتسويق المصرفي
- ✓ الاعتبارات الرئيسية في تنظيم الإدارة التسويقية
- ✓ الطرق المختلفة لتنظيم الإدارة التسويقية
- ✓ التنظيم الوظيفي
- ✓ التنظيم على أساس المنتجات
- ✓ التنظيم حسب نوع العملاء
- ✓ التنظيم الجغرافي

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

التنظيم الإداري لوظيفة التسويق

أولاً – الوحدة التنظيمية للتسويق المصرفي:

لقد لاحظنا من خلال الفصول السابقة الأهمية الكبيرة لدور التسويق المصرفي، وأنه يلعب دوراً هاماً في بقاء المصرف واستمراره، وفي تحسين الأداء من خلال دوره في تحقيق رسالة المصرف وأهدافه المختلفة. وهكذا فإن أي تنظيم إداري للمصرف لا يأخذ وظيفة التسويق بعين الاعتبار لابد أن ينعكس سلباً على أداء المصرف وعلى قدرته في تحقيق أهدافه، وخصوصاً تدني مستوى الربحية التي يسعى إلى تحقيقها. وبمعنى آخر فإن نجاح إدارة المصرف تستوجب إضافة وحدة تنظيمية تكون مسئولة عن إدارة التسويق، والقيام بكل ما تستوجبه وظيفة التسويق كأحد الوظائف الرئيسية للإدارة، من تخطيط، وتنظيم، وتنفيذ، ومتابعة.

وقبل أن نتعرف إلى أهم الأشكال التنظيمية للوحدة التسويقية ، لابد من الإشارة إلى أهم الاعتبارات التي يجب أخذها بالحسبان لتصميم الهيكل التنظيمي لوحدة التسويق والتي تتمثل في :

1. أن يتضمن الهيكل التنظيمي للمصرف وحدة تنظيمية متخصصة بالتسويق المصرفي.
2. أن تتولى الوحدة المذكورة القيام بجميع النشاطات المتعلقة بالمزيج لتسويقي وعلى نحو متكامل.
3. إعداد الخطة الإستراتيجية للتسويق.
4. إعداد خطة التسويق السنوية.
5. استخدام الكوادر المتخصصة بالتسويق وتدريبهم بالتنسيق مع وحدة إدارة الموارد البشرية.
6. وضع المعايير اللازمة لتقييم الأداء التسويقي، ودور الوحدة التسويقية في تحقيق أهداف المصرف.

ثانياً – الاعتبارات الرئيسية في تنظيم الإدارة التسويقية:

في الواقع يختلف موقع الوحدة التسويقية في الهيكل التنظيمي للمصرف وذلك حسب حجم المصرف سواء من حيث رأسماله أو عدد فروعه، ومنافذ التوزيع الأخرى؛ وهل يقتصر نشاط المصرف على المستوى المحلي أم يمتد إلى النطاق الدولي؟ أو بحسب المنهجية المتبعة للتسويق، ورسالة المصرف وأهدافه، وبمعنى آخر حسب خطته الإستراتيجية، ومدى وضوحها ودقتها. وكذلك بحسب شرائح العملاء المستفيدين من خدمات المصرف، أي حسب الأسواق المستهدفة؛ فضلاً عن مستوى الوعي المصرفي ودرجة تدخل الحكومة، أو المصرف المركزي، في تحديد البنية الإدارية للمصرف.

وهكذا يمكن أن يأخذ التنظيم الإداري لوحدة التسويق أحد الأشكال التالية على سبيل المثال وليس على سبيل الحصر:

1- تبعية الوحدة التسويقية للأنشطة البيعية حيث نجد أن بعض العاملين في إطار وحدة تنظيمية مصغرة (أو حتى بدون هذه الوحدة) الذين يتبعون لدائرة التسليف/ الائتمان، يقومون بالترويج للخدمات التي يقدمها المصرف، وأحيانا تكون تابعة لدائرة الاستعلام والدراسات، أو للتخطيط، أو للعلاقات العامة، و... حيث يقوم مسؤولو التسويق بالاستعلام عن كبار العملاء مثلاً وإعداد البيانات الإحصائية عنهم وتبويبها وتصنيفها حسب معايير المهنة، والدخل، والمستوى الاجتماعي ومنطقة السكن، ... وغير ذلك.

2- وجود وحدة تسويقية تتبع لأحد المستويات الإدارية العليا تقوم ببعض الأنشطة التسويقية الرئيسية فقط كالعلاقات العامة، وتنشيط المبيعات.

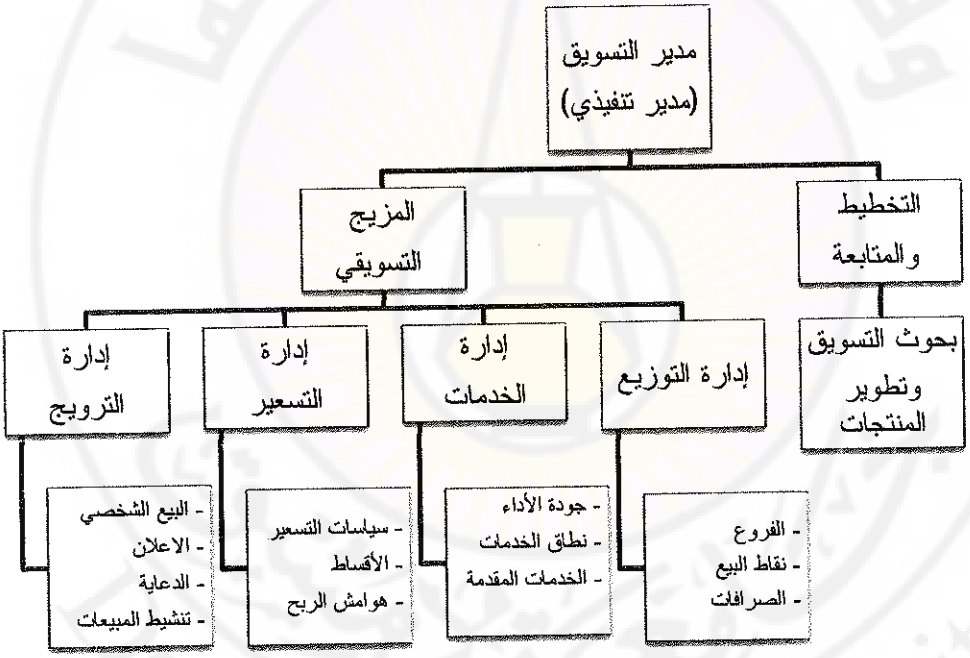
3- وجود وحدة تسويقية مستقلة تقوم بأعمال التسويق على نحو متكامل.

إن تنظيم الوحدة التسويقية يجب أن ينطلق من تحقيق الربحية المستهدفة ، والسعي لتحقيق رضا العملاء؛ وذلك من خلال التنسيق الدقيق بين تنفيذ استراتيجيات المزيج التسويقي على نحو ما رأينا في الفصول السابقة، وبمعنى آخر:

- تقديم المزيج الخدمي المناسب لشرائح العملاء المستهدفين.
- السعر المناسب لهؤلاء العملاء والقدرة على منافسة الآخرين.
- الترويج المناسب لتحسين سمعة المصرف، والتعريف الجيد بخدماته ومزاياها.
- اختيار منافذ التوزيع الملائمة للمصرف وإمكاناته وبما يلبي حاجات العملاء الحاليين والمرتقبين.

وبناء على ما سبق يمكننا تصميم إدارة النشاط التسويقي على الشكل التالي:

الشكل رقم (14) بنية الإدارة التسويقية



ففي هذه البنية يرتبط مدير التسويق بالمدير العام للمصرف، على التوازي مثل بقية المديرين كمدير الموارد البشرية ومدير المالية والحسابات، وغيرهم. إن تنظيم الإدارة التسويقية يجب أن يتسم بالمرونة والقدرة على التكيف مع البيئة المصرفية الداخلية والخارجية.

ثالثاً – الطرق المختلفة لتنظيم الإدارة التسويقية1:

تشترك النشاطات التسويقية المختلفة بأربعة عوامل رئيسية تشكل أحد الأسس الرئيسية لتنظيم الإدارة التسويقية وهي:

1-الوظائف التي تقوم بها إدارة التسويق .

2-الخدمات التي تسوقها .

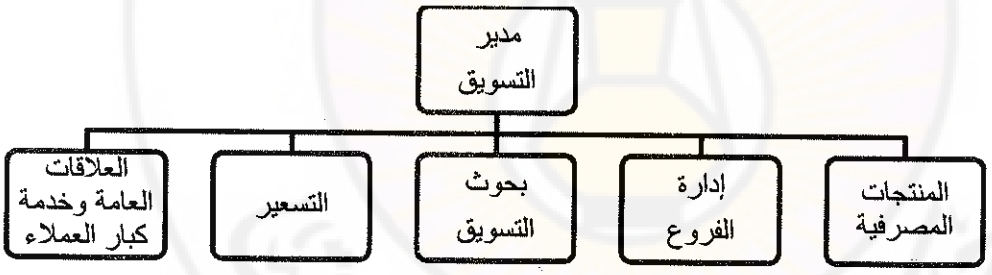
3-العملاء الحاليون والمستهدفون .

4- الانتشار الجغرافي لمنافذ التوزيع .

1- التنظيم الوظيفي:

ويعتبر من أقدم الأنواع المستخدمة في التنظيم كما هو موضح أدناه:

الشكل رقم (15) البنية الوظيفية



يعبر الشكل أعلاه عن تنظيم الإدارة التسويقية كوحدة مستقلة تتبع للمدير العام، ومن ثم تنطوي على مجموعة من الوحدات الوظيفية التي تؤدي مجموعة من المهام التي تقع في إطار مجموعة متجانسة. ويتسم هذا التنظيم بالمرونة حيث يمكن إضافة وحدات وظيفية أخرى كوحدة تطوير الخدمات أو وحدة التوزيع الإلكتروني. كما أنه مع تطور أعمال المصرف يمكن تعيين مساعد أو أكثر لمدير التسويق.

---

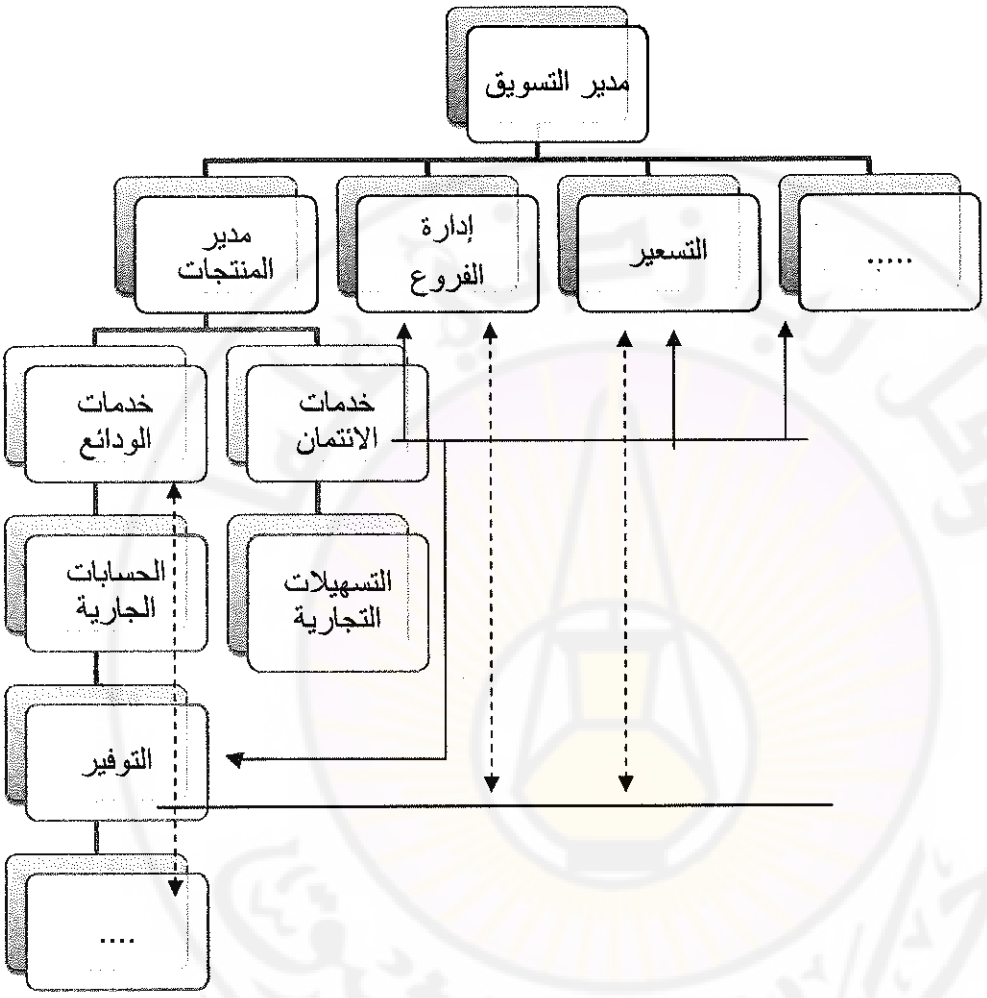
1 - اعتمدنا في كتابة هذه الفقرة على: السيد عبده ناجي: تسويق الخدمات المصرفية. منشورات اتحاد المصارف العربية، 2003. ص 314- 322.

وعلى الرغم من سهولة هذا التنظيم، إلا أنه يعاني من بعض العيوب؛ ومن أهمها صعوبة الإدارة التسويقية لكل نوع من المنتجات المصرفية أو مناطق التوزيع، أو العملاء وذلك عندما يتشعب عمل البنك في هذه المجالات. فعندما يزداد عدد الخدمات وتكون هناك اختلافات بينها تحتاج إلى إستراتيجيات تسويقية مختلفة، ونجد أنه من المتعذر أن يخدم هذا النوع من التنظيم هذا الغرض أو يخدم كل خدمة حسب احتياجاتها. بالإضافة إلى ذلك فقد يجد مدير التسويق صعوبة في التنسيق بين مديري الأقسام التسويقية عندما تدب المنافسة بينهم من حيث اهتمام كل منهم بالقيام بوظيفته بأسلوب معين على حساب الوظائف الأخرى.

2- <u>التنظيم على أساس المنتجات:</u>

قد تختلف ظروف أنشطة التسويق بالنسبة لمصادر الأموال عنها بالنسبة لتوظيفها، ويحتاج ذلك إلى جهود تسويقية خاصة لكل خدمة، وهنا قد يكون من المفيد تنظيم الوظيفة التسويقية حسب نوع المنتجات الرئيسية حيث يمكن تخصيص وحدة للودائع، وأخرى للتوظيفات. وحسب الشكل البياني السابق رقم (16) تتفرع عن وحدة المنتجات المصرفية وحدتا خدمات الائتمان، والودائع. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (16) بنية الإدارة التسويقية حسب المنتجات



إن هذا النوع من التنظيم يحتاج إلى مهارة كبيرة في إدارته ويتوقف نجاحه على إمكانية تحقيق التعاون بين مديري المنتجات الرئيسة (ودائع مثلاً) ومديري الخدمات الفرعية (حسابات جارية – توفير – شهادات – ...إلخ) من ناحية، وبينهم وبين مديري الوظائف التسويقية من ناحية أخرى، ويمكن تصور ذلك كما يلي:

أ- أن يتولى كل مدير منتجات التفكير في كل ما يتعلق بتسويق المنتج الذي يشرف عليه ويقوم بالتنسيق مع كل مدير وظيفي لوضع الخطط اللازمة. كأن يقوم مدير شؤون الائتمان بالاتصال مع مدير الترويج، وينظم معه الحملات الإعلانية اللازمة لخدمات الائتمان في المناطق المختلفة ويتم تحديد نوع الإعلان المطلوب للائتمان أو لكل الخدمات التي يقدمها المصرف. في الحالة الأخيرة يجب تحديد كيفية التنسيق بين الخدمات في الإعلان الواحد، وهكذا بالنسبة لبقية الإدارات. ولذلك فإن هذا النوع من التنظيم يعمل وفقا" لنظام المصفوفة حيث تكون هناك علاقات رأسية وأفقية بشكل منتظم.

ب- يتولى مدير كل منتج التنسيق بين رؤساء أقسام الخدمات الفرعية. ويساعد هذا التنظيم على التخصص والتعامل مع كل خدمة حسب متطلبات تسويقها ويساعد على وجود طبقة إدارية جديدة. حيث أن كل مدير منتج أو منتجات يمكنه شغل منصب مدير التسويق عندما تتوافر لدية الخبرة الكافية. بالإضافة إلى ذلك فإن أداء الوظائف التسويقية يتم بشكل منسق لكل الخدمات المصرفية.

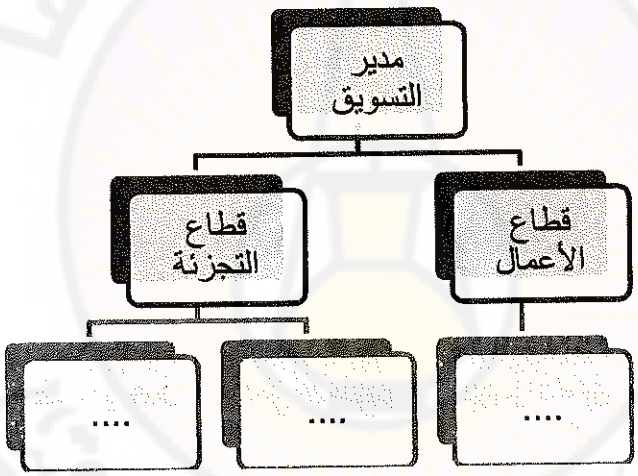
ويؤخذ على هذا النوع من التنظيم أنه يعاني بعض المشكلات أهمها:

- صعوبة التنسيق بين مديري المنتجات ومديري الوظائف التسويقية.
- إن التخصص الدقيق لمديري المنتجات في شؤون تسويق خدمة واحدة يجعل من الصعب على أي منهم تولي منصب الإشراف على وظيفة تسويقية أخرى كالإعلان، أو المبيعات أو بحوث التسويق مثلاً.
- وأخيراً قد ترتفع تكلفة الأخذ بهذا التنظيم وخاصة عندما ينمو حجم المصرف، ويمكن أن تنشأ الخلافات الداخلية فيضطر بعض مديري المنتجات إلى تعيين أخصائيين في بعض شؤون التسويق في إدارتهم مما يزيد من تعقيد التنظيم ومن تكلفته.

3- التنظيم حسب نوع العملاء:

وهنا يتم التنظيم حسب شرائح العملاء الحاليين والمرتقبين، فكما سبق ورأينا يتنوع العملاء بين قطاعين رئيسيين (الأفراد والمؤسسات)، وكما رأينا فإن دوافع الشراء وطريقة التعامل تتباين فيما بينها، وبالتالي فإن كل منهما يحتاج لنوع معين من الأنشطة التسويقية. وعلى سبيل المثال فإن الاتصال بقطاع التجزئة، يختلف عنه بالنسبة لقطاع المؤسسات، وكذلك الأمر بالنسبة للإعلانات وغيرها. وبالتالي قد يكون من الأنسب أن يتم تعيين مدير لشؤون الأفراد وآخر لشؤون المؤسسات.
ويوضح الشكل رقم (17) هذا النوع من التنظيمات.

الشكل رقم (17) التنظيم حسب العملاء

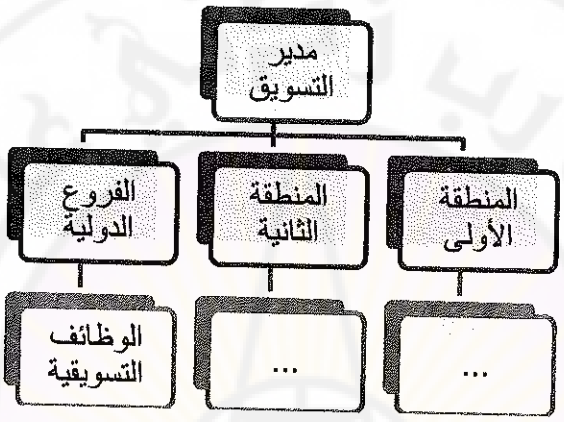


ومن ثم يتم التنظيم على أساس الخدمات بحيث تنشأ إدارة للعملاء يشرف عليها مدير متخصص ويتبعه رؤساء لكل نوع من العملاء، والإبقاء على بقية الإدارات الوظيفية كما هي. ويتعاون رئيس قسم كل نوع من العملاء مع الإدارات الوظيفية في شؤون التخطيط والقيام بالوظائف التسويقية لنوع العملاء الذي يعتبر مسؤولاً عنه.
ويعاب على هذا النوع من التنظيم تكرار الوظائف التسويقية، وبالتالي الحاجة إلى مزيد من المديرين الأمر الذي يزيد من التكاليف الإدارية.

4- التنظيم الجغرافي:

عندما تتعدد المناطق أو الدول، التي يتعامل فيها المصرف، وتختلف طبيعة كل منها عن غيرها، يمكن أن يتم التنظيم على أساس جغرافي بحيث يخصص مدير لكل منطقة جغرافية تنتشر فيها منافذ التوزيع.

الشكل رقم (18) التنظيم الجغرافي



وتبين الخريطة التنظيمية في الشكل أن هناك ثلاث مناطق، لكل منطقة مدير يتولى شؤون التسويق بالمنطقة وقد يتم التركيز على إدارة فرق المبيعات. وبالنسبة للمصارف التي يمتد نشاطها إلى الأسواق الدولية، في هذه الحالة يمكن تعيين نائب لمدير التسويق لشؤون التسويق المحلى وآخر لشؤون التسويق الخارجي.

وتتمثل الميزة الرئيسية لهذا النوع في إمكانية خدمة كل منطقة حسب ظروفها واحتياجاتها. ويعيب هذا النوع تكرار الوظائف التسويقية لكل منطقة والحاجة إلى مزيد من المديرين ومن ثم ارتفاع التكلفة.

وفي النتيجة يمكننا القول إن البنى التنظيمية المذكورة أعلاه ليست نمطية وإنما يجب مراجعتها على ضوء متغيرات وظروف البيئة المصرفية وتطوراتها. وبمعنى آخر لابد من الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة على نشاط المصرف، عند تصميم الهيكل التنظيمي له، بما في ذلك وحدة التسويق التي تشكل ركناً أساسياً في الهيكل التنظيمي المذكور.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثاني عشر

الرقابة على النشاط التسويقي

الأهـــداف التعليميـــة

- ✓ مفهوم الرقابة وأهميتها
- ✓ آلية الرقابة
- ✓ أنواع الرقابة التسويقية

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الرقابة على النشاط التسويقي

أولاً – مفهوم الرقابة وأهميتها :

تمثل الرقابة أحد وظائف الإدارة الرئيسية، في مختلف مؤسسات الأعمال، بل وفي المؤسسات الأخرى، حكومية أو أهلية، على اعتبار أن أي نشاط إداري يستهدف تحقيق أهداف محددة مسبقاً في إطار وظيفة التخطيط .....

وتسعى الرقابة الوظيفية التي تقوم بها الإدارة أوجهات متخصصة (داخلية أو خارجية) إلى التحقق من سير العمل وفق البرامج والخطط الموضوعة، ومدى قدرة الإدارة على تحقيق الأهداف المخططة. وبالنسبة للنشاط التسويقي، تعرف الرقابة بأنها عملية الملاحظة المستمرة لأنشطة التسويق وقياس النتائج المحققة، ومقارنتها مع المعايير الموضوعة، وذلك من أجل اكتشاف الانحرافات والأخطاء، أو توقع حدوثها وسبل معالجتها.

وبمعنى آخر تتجلى وظيفة الرقَابة من خلال دورها في اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في المعايير الموضوعة (المخططة). وتحديد العوامل التي أدت إلى انحراف النتائج أثناء تنفيذ الخطة التسويقية أو العوامل التي ساهمت في أن التنفيذ كان قاصراً. ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لكل منها.

لقد تنامت أهمية الرقابة التسويقية مع ازدياد حدة المنافسة المصرفية سواء من قبل المصارف أو المؤسسات المالية التي تقدم بعض الخدمات المشابهة، فضلاً عن التطورات المتلاحقة في الصناعة المصرفية ودرجة الحساسية العالية لمصداقية المصارف تجاه التطورات والتغيرات في العوامل المؤثرة في الصناعة المصرفية، حيث تسهم الرقابة التسويقية في تحديد عناصر القوة أو الضعف في الخطة التسويقية وفي تصحيح المعايير الموضوعة للأداء وتلافي القصور في التنفيذ، وبذلك تمارس الرقابة دوراً هاماً في ترشيد قرارات الإدارة المصرفية .

ثانياً – آلية الرقابة :

يتم تنفيذ عملية الرقابة التسويقية من خلال : –

وضع المعايير الرقابية، ويتم الاعتماد في ذلك على الأهداف المخططة حيث يجري تحويل هذه الأهداف إلى مؤشرات ونسب لسهولة القياس. فعلى سبيل المثال إذا كانت الودائع المقدرة للعام القادم (100) مليار ليرة سورية لأحد المصارف حيث كان الهدف زيادتها عن العام السابق بنسبة 10% ، ففي مثل هذه الحالة لابد من تقسيم هذا الرقم حسب الفروع، وحساب حصة كل فرع، وكذلك التقسيم لهذا الرقم شهرياً أو كل ربع سنوي، على الفروع وفق نسب يمكن قياسها ومتابعة تحقيقها.

تقييم نتائج التنفيذ من خلال المقارنة بين المخطط والمنفذ استناداً للمعايير الموضوعة / المخططة لتحديد الانحرافات، وما هي العوامل التي أدت إليها؛ فهل تعود لعوامل ترتبط بالمصرف، أم للعوامل الخارجية؟ فإذا كان الهدف المخطط وفق المثال السابق لأحد الفروع (2) مليار ليرة سورية كزيادة سنوية، وحوالي (500) مليون كل ربع سنة ولم يتمكن الفرع من تحقيق الهدف المخطط فهنا لابد من دراسة العوامل التي أدت لذلك هل هي قصور في الترويج، أم لأسباب ترتبط بالعاملين أم لأسباب خارجية ترتبط بالوضع الاقتصادي العام، أم بسبب قدرة الفروع المنافسة الأكبر على استقطاب الودائع؟

ويتم قياس النتائج عادة من خلال تقارير دورية، شهرية أو ربعية تتضمن القيم والنسب وبعض المؤشرات الأخرى؛ ومن ثم يتم مناقشة هذه التقارير لمعالجة الانحرافات وتصويب مسار الخطة لضمان تحقيق الأهداف الموضوعة؛ وكذلك دراسة العوامل المختلفة التي أدت إلى هذه النتائج ومحاولة التنبؤ بالتغيرات المستقبلية ووضع بدائل مختلفة لتفادي الانحرافات.

تصحيح الانحرافات، فبعد أن يتم تحديدها ومعرفة أسبابها، أي بعد التحليل العلمي لهذه الانحرافات لابد من العمل على معالجة الأسباب الكامنة وراءها والعمل على التصحيح، سواء كان ذلك بإعادة النظر بالمعايير الموضوعة، أو أن هناك خللاً

في أداء بعض العاملين وبالتالي لابد من تدريبهم وتأهيلهم أو استبدالهم بكوادر أكثر تأهيلاً. وعلى سبيل المثال: عندما يكون الخلل في التسعير لابد من إعادة النظر في السياسة المذكورة وتحديد السبب في ذلك هل هناك تكاليف إضافية، أم أنه لم يتم الأخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين ؟

وقد يكون الانحراف بسبب اختيار بعض المنافذ غير المناسبة حيث نجد أنها تحقق خسارة أو أن معدل الربح قد تراجع، وبالتالي لابد من التحليل الدقيق للعوامل المؤثرة في ذلك وتفسيرها ومعالجتها هل يعود ذلك لسياسة الإعلان مثلاً، أم الموقع الجغرافي، أم للعوامل الإدارية، وبالتالي فإن نتيجة التحليل تدعم إدارة المصرف في اتخاذ القرار السليم لتصحيح خطة التسويق ، فضلاً عن إصلاح الخطط والسياسات الأخرى للمصرف .

ثالثاً – أنواع الرقابة التسويقية:

1- الرقابة الإستراتجية :

وتتمثل في العمل على تقييم مختلف جوانب النشاطات التسويقية، وتتم من خلال المراجعة الشاملة للخطة التسويقية من أهداف وبرامج تنفيذية وتحليل دقيق لمختلف العوامل الكامنة وراء الانحرافات وتقديم الحلول الممكنة. ويكون هناك حاجة ماسَة لتطبيق هذا النَوع من الرقابة عندما تبرز مشكلات أو نتائج غير متوقعة حيث تتراجع مؤشرات الأداء على نحو سلبي وخطير، ودون معرفة أسباب ذلك. كما يتم اللجوء للرقابة الإستراتيجية عندما يتم الإعداد لخطة تطوير هام في المصرف، أو على نحو دوري في الأجل المتوسط (2–3) سنوات .

ومن أهم الجوانب التي تشملها هذه الرقابة :-

- الأهداف المخططة– قصيرة ومتوسطة الأجل وكذلك الأهداف الإستراتيجية.
- جميع بنود النشاطات التسويقية المحددة في الخطة التسويقية الإستراتيجية.
- تحليل مختلف العوامل (الداخلية والخارجية) المؤثرة في نشاط المصرف.
- تحديد نقاط الضعف والقوة في الخطة الإستراتيجية.
- اقتراح الحلول المناسبة للإدارة.

2- **مراقبة الخطة التسويقية السنوية :**

تنطوي الخطة التسويقية السنوية عادة على الميزانية التقديرية فضلا عن تقديرات عديدة تشمل النشاطات الرئيسية للمصرف تشمل بشكل رئيسي: -

- الودائع والتسهيلات الائتمانية حسب الفروع والعملاء والربحية ...
- التوظيفات المختلفة حسب الفروع – العملاء، والمناطق والقطاعات...
- الإيرادات من الخدمات المصرفية المختلفة والتفرقة بين تأثير حجم العمليات والأسعار على هذه الإيرادات.
- الحصة في السوق من الودائع بمختلف أنواعها وحساب التوفير والتسهيلات الائتمانية.

ومن خلال المقارنة بين هذه التقديرات والتنفيذ الفعلي يتم حساب العديد من النسب والمؤشرات التي تستخدم كأدوات لمراقبة درجة تنفيذ الخطة التسويقية وكوسيلة للمتابعة.

وبمعنى آخر من خلال المقارنة بين النتائج الفعلية مع المعايير أو الأهداف المخططة (تقديرات الخطة)، وكذلك المقارنة مع النتائج المحققة فعلاً خلال فترات مماثلة ماضية، يتم إجراء التصويبات المناسبة لمسار الخطة التسويقية. وبالإضافة لكل ما سبق لابد من الإشارة إلى أنه من الضروري أن تتم المقارنة مع المنافسين، وكذلك مع المعدلات الخاصة بالصناعة المصرفية.

فضلاً عن نوعي الرقابة السابقين الذين يستخدمان كوسيلة مباشرة للرقابة على النشاط التسويقي؛ تستخدم مؤشرات الأداء العام للمصرف من خلال استخدام مؤشرات التحليل المالي والإداري الرئيسية التالية التي تسهم في الرقابة عل الخطة التسويقية وتشمل الرقابة على فاعلية الأداء، ومراقبة الربحية.

3- **مراقبة فاعلية الأداء:**

ترتكز هذه الرقابة على حساب بعض النسب والمؤشرات المالية الرئيسية ومقارنتها بين المخطط والمنفذ، وتتعلق هذه النسب هنا بكافة عناصر المزيج التسويقي ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

- نسبة تشغيل أو توظيف الأموال.
- عائد كل مبلغ ينفق في الترويج.
- نسبة المصروفات التسويقية إلى الإيرادات.
- نسبة الودائع غير المكلفة (من حيث الفائدة المدفوعة إلى إجمالي الودائع).
- إنتاجية الموظف.

4- **مراقبة الربحية:**

عندما يمكن تحديد إيرادات ومصروفات كل إدارة أو خدمة أو عميل أو فرع بدقة فإنه يمكن اعتبار الإدارة أو الخدمة أو الفرع مركزاً للربح وتستخدم نسبة المساهمة في قياس فعالية تحقيق مركز الربح للأرباح ومساهمته في الأرباح الكلية والإيرادات الكلية.

ويتضح مما سبق أن جميع الطرق تعتبر متكاملة ولا تغني إحداها عن الأخرى.


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

الفصل الثالث عشر

التسويق الإلكتروني

الأهـداف التعليميـة

- ✓ مفهوم التجارة الإلكترونية
- ✓ مفهوم التسويق الإلكتروني
- ✓ كيف نؤسس منافذ التوزيع الإلكترونية
- ✓ الفرص والتحديات التي تواجه التسويق الإلكتروني
- ✓ العمل المصرفي الإلكتروني
- ✓ التشغيل الآلي للموقع
- ✓ التوزيع الالكتروني عبر الإنترنت
- ✓ الدفع عبر الإنترنت

Damascus University


وقل رب زدني علما
جامعة دمشق
Damascus University

التسويق الإلكتروني

مقدمة

يشهد العالم اليوم تحولات اجتماعية واقتصادية عميقة تقودها تكنولوجيا المعلومات في سياق ثورة المعلومات والاتصالات، الأمر الذي جعل الكثير من المفكرين والساسة يستهدفون بناء مجتمع المعلومات وتشييد بنى الاقتصاد الجديد، فيما يعرف اليوم بالاقتصاد الرقمي (اقتصاد المعرفة أو الاقتصاد الإلكتروني)[1].

ونتيجة لاتجاه الاقتصاد العالمي نحو الإقتصاد الإلكتروني فقد تأثرت به كل جوانب الحياة الاقتصادية وخصوصاً التجارة حيث بدأت تتحول من شكلها التقليدي المعروف إلى الشكل الإلكتروني، والذي أدى بدوره إلى تغير في آليات عملها وخصوصاً التسويق الذي يعتبر محرك التجارة التقليدية والإلكترونية.

ومن هنا تبدو أهمية أن نقدم لمفهوم التجارة الالكترونية كمدخل لموضوع التسويق الإلكتروني.

أولاً – التجارة الإلكترونية:

ينتشر اليوم الإنترنت على نطاق واسع، وقد شاع مفهوم التجارة الإلكترونية التي تتيح العديد من المزايا، فبالنسبة لرجال الأعمال، أصبح من الممكن تجنب متاعب السفر للقاء شركائهم وعملائهم، وأصبح بمقدورهم التوفير في الوقت والمال للترويج لبضائعهم وعرضها في الأسواق. أما بالنسبة للزبائن فليس عليهم التنقل كثيراً للحصول

---

1 - لقد شكل هذا الموضوع، المحور الرئيسي لقمة أوكيناوا للدول الثماني (G8) الذي انعقد في النصف الثاني من تموز 2000 في اليابان، حيث أقرت القمة وثيقة جديدة تحت عنوان: "ميثاق أوكيناوا حول مجتمع المعلومات العالمي".
وقد ورد فيه ما يلي: تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إحدى أعظم القوى الكامنة التي تساهم في تشكيل ملامح القرن الحادي والعشرين، وينعكس تأثيرها الثوري على طريقة حياة الناس وتعليمهم وعملهم، وعلى طريقة تفاعل الحكومات مع المجتمع المدني، وبسرعة تغدو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات محركاً حيوياً للنمو في الاقتصاد العالمي"، وهي تؤهل أيضاً كثيراً من الأفراد والجماعات والشركات التي تتميز بالإقدام، في جميع أنحاء العالم، لمواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية بفاعلية أكبر وبقدرة مبدعة أعظم. ثمة فرص هائلة إذاً أمامنا لاقتناصها وتقاسمها".

على ما يريدونه، أو الوقوف في طابور طويل، أو حتى استخدام النقود التقليدية وماله من آثار سيئة إذا كانت بكميات كبيرة، إذ يكفي اقتناء جهاز كمبيوتر، وبرنامج مستعرض للإنترنت، واشتراك بالإنترنت.

1- مفهوم التجارة الإلكترونية وأشكالها:

تمثل التجارة الإلكترونية واحداً من موضوعي ما يسمى بالاقتصاد الرقمي، الذي يستند إلى حقيقتين هما[1]:

أ- التجارة الإلكترونية (Electronic Commerce).

ب- تقنية المعلومات (Information Technology).

فتقنية المعلومات في عصر الحوسبة والاتصال هي التي خلقت في الواقع التجارة الإلكترونية، التي تعتمد على الوسائل التكنولوجية للتنفيذ وإدارة النشاط التجاري.

فالتجارة الإلكترونية كمفهوم: هي تنفيذ وإدارة الأنشطة التجارية المتعلقة بالسلع والخدمات بواسطة تحويل المعطيات عبر شبكة الإنترنت أو الأنظمة التقنية المشابهة.

وتتخذ التجارة الإلكترونية أشكالاً عدة منها عرض السلع والخدمات عبر الإنترنت، وإجراء البيع مع عمليات الدفع النقدي بالبطاقات النقدية أو بغيرها من وسائل الدفع، وإنشاء متاجر افتراضية على الإنترنت، والقيام بأنشطة التوريد والتوزيع، والوكالة التجارية، وممارسة الخدمات المالية، وخدمات النقل والشحن، وغيرها.

لقد تم تصنيفت التجارة الإلكترونية عالمياً ضمن نطاق الخدمات2، كما يجب التفريق هنا بين مصطلحين هامين هما:

- التجارة الإلكترونية.
- الأعمال الإلكترونية.

1- أبا زيد، ثناء: واقع التجارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها عربيا ومحليا. مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4) 2005.ص 70-71.

2- وذلك من خلال التقرير الصادر عن منظمة التجارة العالمية (WTO) الخاص بالخدمات بتاريخ 1999/3/17، حيث اعتبر التقرير أن تزويد الخدمات بالطرق التقنية يقع ضمن نطاق الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات (GATS)، وعليه تخضع هذه التجارة إلى نصوص اتفاقية التجارة العامة كافة في الخدمات من حيث الالتزامات والمتطلبات.

حيث نجد أن مجال الأعمال الإلكترونية أوسع من التجارة الإلكترونية، حيث أنه ينطوي على: الأنشطة الإدارية، والإنتاجية، والمالية، والخدمية كافة، بينما يقتصر مجال التجارة الإلكترونية على مجال البيع والشراء للسلع والخدمات عبر الإنترنت.
ويمكن أن نقسم التجارة الإلكترونية إلى عدد من المعاملات حسب طبيعة المتعاملين:

1 ــ تعامل بين شركة تجارية وأخرى: Business - To - Business (B2B)

2 ــ تعامل بين شركة تجارية وحكومية: Business - To - Government (B2G)

3 ــ تعامل بين شركة تجارية ومستهلك فردي: Business - To -Consumer (B2C)

4 ــ تعامل بين حكومة ومستهلكين: Government - To -Consumers (G2C)

5 ــ تعامل بين مستهلك وآخر: Consumer - To - Consumer (C2C) كأن يقوم مستهلك ما ببيع سيارة مستعملة أو عقار أو أي سلعة أخرى إلى مستهلك آخر عبر الإنترنت.

6 ــ التجارة الإلكترونية داخل مجال الأعمال:

حيث يتم هنا استخدام نظم التجارة الإلكترونية داخلياً من خلال شبكة الإنترنت الخاصة بالعمل من أجل تقديم الخدمات للموظفين كبيع منتجات المنظمة للموظفين بأسعار مخفضة.

7 ــ التجارة الإلكترونية في غير مجال الأعمال:

حيث تقوم هنا بعض المعاهد والمنظمات غير الربحية باستخدام نظم وطرق التجارة الإلكترونية بهدف تحسين خدماتها للأعضاء.

2- البنية التحتية للتجارة الإلكترونية[1]:

ترتكز البنية التحتية الإلكترونية للتجارة الإلكترونية على أربع مكونات رئيسية:

1- أبا زيد، ثناء: مرجع سبق ذكره، ص 71.

أ- الأجهزة وتتضمن:

-الحواسيب والخدمات الآلية

-مسيِّر وموجه المعلومات.

-كابلات وتقنيات حديثة للاتصالات ...

ب- البرمجيات: وتتضمن:

-برمجيات التشغيل.

-برمجيات الإتجار بالإنترنت؛ (وهي عبارة عن برمجيات خاصة تسمح بإتمام عمليتي البيع والشراء الآني عبر الإنترنت).

ت- مقدمو خدمات التوصيل بالشبكات العامة المفتوحة (كالإنترنت)

ويعني بذلك الجهات التي تقوم بتوفير خدمة الإنترنت في الدول المختلفة.

ث- خدمات التمكين: (Enabling Services:

وهي خدمات تتعلق بإتمام الصفقة التجارية كالإعلان وطرق الدفع والتسليم وخدمات التحقق من الأهلية أو المصداقية.

وبالإضافة إلى البنية الإلكترونية لابد من توفر البيئة التشريعية والمالية المناسبة لأساليب الدفع الإلكتروني والاستخدام المكثف لوسائل الدفع الحديثة لبطاقات الائتمان.

ثانياً – التسويق الإلكتروني:

ترجع بدايات التسويق الإلكتروني إلى استخدام شبكة الانترنيت كوسيلة إعلانية وتسويقية منذ تسعينات القرن الماضي، حيث لاحظ المعنيون في هذا المجال ازدياد عدد مستخدمي هذه الشبكة الأمر الذي يجعل منها وسيلة إعلانيه وتسويقية ناجحة. وفي عام 1996 وصل حجم الإنفاق الإعلاني على شبكة الانترنيت مابين 500 إلى 700 مليون دولار، مما يعني أن الشركات اندفعت بشكل قوي جدا" للإعلان عبر الانترنيت.. وذلك يوضح جليا" من هذا الرقم الكبير الذي وصل إليه في ظرف سنتين. وفي العام 1997 وصل حجم الإنفاق إلى بليون دولار أمريكي... مما يوضح أن التزايد في الإنفاق على إعلانات الانترنيت في تزايد كبير جدا"[1].

---

1 - مجلة اقتصاديات. العدد الثاني – يناير 2004 تصدر في السعودية، ص 52-53

1- مفهوم التسويق الإلكتروني:

يقصد بالتسويق الالكتروني تنفيذ مختلف الأنشطة التسويقية باستخدام شبكة الإنترنت. أي أن التعامل التجاري قائم على تفاعل أطراف التبادل إلكترونياً بدلاً من الاتصال المادي المباشر.

وينطوي التسويق الإلكتروني على استخدام التقنيات الحديثة المتجددة بما يؤدي إلى إحداث ثورة في الطريقة التي تؤدى بها الأعمال، لذا يمكن أن نعتبره بمثابة تكنولوجيا التغيير، وذلك لما حدث من تحولات جوهرية في مسار وفلسفة وتطبيقات التسويق والتي يمكن تحديدها فيما يلي[1]:

أ- إن عملية التبادل التقليدية تبدأ بمسؤولي التسويق وتنتهي بهم حيث يملكون مقدرة كبيرة من التحكم في النشاط التسويقي. أما بالنسبة للتسويق الإلكتروني فقد أصبح العملاء يحددون المعلومات التي يحتاجونها والعروض التي تستجيب لحاجاتهم ورغباتهم والأسعار التي تناسبهم، ولعل ذلك هوالسبب في تسمية بعض الباحثين للتسويق الإلكتروني بالتسويق المعكوسReverse marketing .

ب- إن المعايير المستخدمة لتقييم أداء الأنشطة التسويقية أصبحت تحتل أهمية أكبر في عصر الإنترنت حيث أن العملاء من خلال المواقع الإلكترونية الكثيرة جداً يبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وخدمات أسرع وأفضل.

ت- لم تعد التبادلات التسويقية تدور حول عملية تبادل منفردة، بل أصبح مسؤولو التسويق في عصر الإنترنت يعملون باتجاه إشباع الحاجات والرغبات من خلال تقديم حزم سلعية وخدمية متنوعة ذات قيمة مضافة يستطيع أن يدركها ويقدرها العملاء.

1- عبدالغني، عمرو أبو اليمين: فرص وتحديات التسويق الإلكتروني في ظل الاتجاه نحو العولمة. الجمعية السعودية للإدارة، الملتقى الإداري الثاني، الرياض: 16 – 17 محرم 1425ه (7 – 8 مارس 2004م)، ص 3-4.

2- متطلبات تأسيس منافذ التوزيع الإلكترونية (المواقع) [1]:

يعرف الموقع بأنه مجموعة من صفحات web المترابطة مع بعضها البعض بحيث يتناول هذا الموقع موضوعاً معيناً سواء كان كبيراً أو صغيراً ويمكن تمثيل هذا الموقع بكتاب مؤلف من صفحات متعددة ومترابطة فيما بينها بحيث توفر للمستخدم الديناميكية في الانتقال ببساطة إلى الصفحة التي يرغبها مباشرةً. ويتم الانتقال من صفحة لأخرى ضمن موقع معين أو الانتقال من موقع لآخر وذلك بالنقر على كلمات أو رسوم بألوان مميزة (إيقونات) تأخذك مباشرةً إلى الصفحة المرغوبة.

وهكذا يمكن لمستخدمي الحاسبات المرتبطة بأي شبكة إلكترونية خاصة الوصول إلى المواقع الإلكترونية ومشاهدة التفاصيل المتعلقة بمواضيع التجارة والعمل، من مشاريع وخطط زمنية والاطلاع على الإعلانات الخاصة بمنتجات وخدمات شركة ما. والمشاركة في الاستبيانات إلكترونياً والاستمارات الخاصة بمختلف المجالات وكذلك الحصول على معلومات عن النوادي والنشاطات الاجتماعية،. .. وغيرها.

تضم شبكة الإنترنت ملايين المواقع التجارية وعملية تأسيس موقع تجاري في ظل هذا العدد الضخم من المواقع يختلف عن افتتاح متجر في سوق تقليدية محدودة إذ يحتاج الأمر إلى عناية فائقة وتخطيط مفصل ومدروس. وقد وضع خبراء الأعمال والتسويق على الإنترنت عشر خطوات لتأسيس وإطلاق موقع تجاري رقمي تتلخص فيما يلي:

1- يوجد العديد من المواقع الالكترونية التعليمية أو المتخصصة التي تضع مثل هذه الأسس انظر على سبيل المثال التصميم الناجح للمواقع الالكترونية: (http://www.studygs.net/arabic/basics.htm) ومجموعة أدوات SME Toolkit المملكة العربية السعودية تصميم وتطوير الموقع الالكتروني : و (http://www.riyadbank.smetooklit.org).
فيو، كاترين: ترجمة واشد، وريدة: التسويق الإلكتروني. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1- 2008. ص285-296.

1. تحديد الأهداف المطلوبة من الموقع التجاري على الإنترنت حتى تغطي الاحتياجات وتعكس المعلومات المطلوب إظهارها للعملاء.

2. تقدير عدد الزبائن والمناطق الجغرافية والشرائح السوقية التي سيتعامل معها الموقع. وجمع معلومات دقيقة عن العملاء في هذه المناطق والشرائح. حيث قد تكون هناك حاجة لوضع أكثر من لغة على الموقع، أو وضع مواقع مختلفة للدول، تضم معلومات مختلفة عن كل دولة. وبمعنى آخر تحديد السوق المستهدف.

3. تحديد الموازنة الخاصة بتكاليف مخدم معلومات الموقع، وتكاليف الصيانة، والترويج، وتكاليف تحديث الموقع وحمايته من القرصنة.

4. إشراك إدارات المنظمة في عملية تأسيس وإطلاق موقعها التجاري. فالعمل الإلكتروني يعني تحول أو تأسيس المنظمة على أساس العمل الإلكتروني الشامل بمعنى أن تفكر المنظمة بأسلوب إلكتروني.

5. تحديد الحدود التقنية للمتصفحين (User) وتحديد الوسائط المتعددة التي تؤمن الصوت والصورة وتحقق الاتصال بشكل جيد.

6. وضع قائمة بمحتويات الموقع وعلاقتها بالعملاء المستهدفين كمرحلة أولية ثم تعديل هذه المحتويات مع تزايد عمليات العملاء.

7. اختيار اسم للموقع ويفضل أن يكون صغيراً ورمزياً ومعبراً، من أجل سهولة التداول والتصفح.

8. التأكد من فعالية وصلات البريد الإلكتروني للموقع وسهولة الوصول إليه.

9. اختيار شركة خاصة بتصميم المواقع يمكنها تصميم الموقع وتقديم خدمات منتظمة له.

10. الترويج للموقع ويتم ذلك من خلال الإعلان عن الموقع في مواقع إعلانية أخرى على الانترنت سواء بشكل محلي أو دولي وذلك حسب فئة المتصفحين المطلوب اجتذابها والسوق الذي يراد اختراقه.

3- الفرص والتحديات التي تواجه التسويق الالكتروني[1]:

غدا الإنترنيت وبسرعة قناة هامة للتجارة ضمن إطار الأعمال ويبدو أنه أسهم بذلك بأكثر مما توقع أحد قبل عدة سنوات من قبل. ولكن تحديد كيفية الاستفادة من المزايا والفرص التي تخلقها القناة الجديدة لن يكون سهلاً لأغلب المديرين التنفيذيين وخصوصاً أولئك الذين يعملون في الشركات الكبيرة والمنظمة بشكل جيد والقائمة منذ فترات طويلة.

بعد فترة قصيرة من بروز الإنترنت إلى دائرة الضوء أصبح يشكل تحدياً صعباً لقطاع الأعمال القائم. إن الفرص التي تقدمها هذه القناة الجديدة تبدو واضحة من خلال أنها تسمح لأي شخص وفي أي وقت بالاتصال المباشر المتاح في كل مكان وفي أي وقت. إنها تسمح للشركات ببناء علاقات تفاعلية مع الزبائن والموردين وتسهم في تسويق المنتجات الجديدة والخدمات بتكلفة منخفضة جداً ولكن الشركات التي استطاعت أن تستفيد من هذه الفرص في وقت مبكر مثل.Amazon , Yahoo وغيرها قليلة.

وبمعنى آخر فإن ظهور الشبكات وتكنولوجيا الإنترنت غيَّر - بشكل جذري- آليات العمل في المجتمع. وتتمركز معظم الآثار الواضحة لها، في الأعمال الرئيسية الكبيرة، وتجارة وخدمات التجزئة، فقد أصبح بإمكان الزبائن ومن خلال استخدام الشبكة العنكبوتية، القيام بالتسوّق بسهولة من خلال التعامل مباشرة مع الباعة. لقد تقلّص دور موظفي المبيعات بشكل كبير في بعض القطاعات لأن باستطاعة الزبائن الوصول إلى مقادير كبيرة من المعلومات وإلى الأدوات الفعالة التي تساعدهم في اتخاذ القرار[2].

وعلى الرغم من ذلك فإن المدراء لا يستطيعون تجنب التفكير حول أثر التسويق

---

1 - Shikhar Ghosh: To assess the risks and opportunities, you need to know what's possible. Harvard Business Review, March - April 1998. p.129

2 -John McGuire is chairman and co-founder of Trintech , a California-based Internet payment solution provide (WWW.trintech.com) The Banker. February, 2000. Pp73.

عبر الانترنيت في أعمالهم وعلى الأقل يتوجب عليهم إدراك الفرص المتاحة لهم وأن يدركوا أيضاً كيف يمكن أن تتعرض شركاتهم للانهيار إذا استولى المنافسون على هذه الفرص.

3-1 - الفرص التسويقية عبر الإنترنت

ومن أجل تحديد الفرص والتهديدات التي يفرضها الإنترنت يجب على المدراء التركيز بطريقة مدروسة على ما يسمح به الانترنيت لمؤسساتهم بشكل خاص من أعمال. ويمكن القول عموماً إن الإنترنت يقدم أربعة أنواع مميزة من الفرص[1]:

أ- يمكن أن يكون للشركات علاقات هامة مع مختلف العملاء كالموردين الرئيسيين والموزعين لإتمام المبادلات وعقد الصفقات أو لجعل المعلومات التجارية في المتناول بسهولة أكبر.

ب- إن التكنولوجيا تمكن الشركات من تجاوز الشركات الأخرى ودمج عدة عمليات في سلسلة القيمة، وعلى سبيل المثال فإن مؤسسة لنشر الكتب تتمكن من تجاوز الموزعين الرئيسيين ومحلات بيع التجزئة ويمكن أن تبيع للقراء مباشرة.

ت- يمكن للشركات أن تستخدم الإنترنت لتطوير وتوزيع المنتجات الجديدة والخدمات للزبائن الجدد.

ث- يمكن أن تستخدم الشركات شبكة الإنترنت بشكل مرئي لكي تكون لاعباً مميزاً في القناة الإلكترونية لتسويق سلع أو خدمات معينة أو جزء منها وتتحكم بالوصول إلى الزبائن مباشرة وتتمكن من وضع القواعد الجديدة للأعمال عبر الإنترنت.

إن استكشاف الفرص التي يمكن أن تستغلها الشركات ودراسة المخاطر التي تتهددها في كل من هذه المجالات الأربعة المذكورة للتو تمكن المدراء

---

1 - Shikhar Ghosh: To assess the risks and opportunities, you need to know what's possible. Harvard Business Review, March - April 1998. p.130.

التنفيذيين من تقييم الاستثمارات في حال رغبتهم البدء بها عبر الإنترنت من خلال التحديد بشكل واضح لما هو ممكن.

3-2- تحديات التسويق الإلكتروني

ويمكننا إيجازها كما يلي[1]:

أ- التحديات التنظيمية:

إن تنمية الأعمال من خلال التسويق الإلكتروني تحتاج إلى إحداث تغييرات جوهرية في البنية التحتية في الهيكل والفلسفة الإدارية للمؤسسات، فهناك حاجة ماسة إلى إعادة تنظيم هياكلها ودمج الأنشطة والفعاليات الخاصة بالتسويق الإلكتروني بإستراتيجيتها التقليدية مع تحديث إجراءات العمل لديها بما يتمشى مع التطورات التكنولوجية المستمرة.

ب- تطور تكنولوجيا المواقع الإلكترونية:

إن سرعة التطورات التكنولوجية في مجال تصميم وتطوير المواقع الإلكترونية وتعزيز فعاليتها وقدرتها التنافسية يعد من أهم التحديات التي تواجه استمرارية هذه المواقع ونجاح التسويق الإلكتروني من خلالها.

ت- عوائق اللغة والثقافة:

وهي من أهم التحديات التي تعوق التفاعل بين كثير من العملاء عبر العالم وبين العديد من المواقع الإلكترونية، لذا فهناك حاجة ملحة لتطوير برمجيات من شأنها إحداث نقلة نوعية في ترجمة النصوص إلى لغات يفهمها العملاء، كذلك ضرورة مراعاة العوائق الثقافية والعادات والتقاليد والقيم بحيث لا تكون عائقاً نحو استخدام المواقع التجارية الدولية.

ث- خصوصية العملاء والأمن:

تعد السرية والخصوصية من التحديات التي تعوق وتؤثر في تقبل بعض العملاء لفكرة التسوق عبر الإنترنت وخاصة أن عملية التبادل الإلكتروني

1- عبد الغني: مرجع سبق ذكره، ص 8-10 .

تحتاج إلى الحصول على بعض البيانات من العملاء مثل الاسم، والجنسية، والعنوان، وطريقة السداد، ورقم بطاقة الائتمان، أو الحساب المصرفي . .. وغيرها. لذلك هناك ضرورة لاستخدام برمجيات خاصة للحفاظ على سرية وخصوصية التعاملات التجارية والمالية الإلكترونية.

ثالثاً – التسويق الإلكتروني للخدمات المصرفية

1– العمل المصرفي الإلكتروني:

لقد أصبح العمل المصرفي الإلكتروني بمعناه الواسع عملاً ممارساً فعلاً جزئياً أو كلياً في مختلف المؤسسات المصرفية والمالية كبيرها وصغيرها، وخصوصاً الولايات المتحدة الأمريكية، تليها أوربا واليابان ولكن لا يزال تحديد المراد بالبنوك الإلكترونية غامضاً ونجد اليوم الأشكال التالية من العمل المصرفي الإلكتروني[1]:

_ بعض المصارف أنشأت موقعاً تعريفياً لخدماتها وفروعها واكتفت بذلك وطبعا لا يدخل هذا ضمن مفهوم البنوك الالكترونية[2].

– اكتفت مصارف أخرى باستثمار الشبكة لتنقل عليها الخدمات المصرفية على الخطة التي كانت تمارسها دون الشبكة كمزودات النقد والاستعلام عن أرصدة الحسابات وغيرها، وأيضا لا يمكن أن نعد ذلك من قبيل البنوك الإلكترونية،

– بعض البنوك وجد أن العمل على الشبكة ما هو إلا خدمة تضاف إلى خدماته ووحدة إضافية تضاف إلى وحداته الإدارية بذات البنية التقنية والتدريبية والتسويقية والإدارية والقانونية القائمة، وهذا وإن كان يمثل دخولاً إلى عوالم العمل البنكي

---

1 - تجدر الإشارة إلى أن عدد المواقع الأمريكية التجارية على الإنترنت تقدر بأكثر من 250.000 موقع وأن حصة الولايات المتحدة 58% من إجمالي حجم التجارة الإلكترونية والدول الأوربية 17% ، واليابان والدول الأسيوية 17% وبقية دول العالم 8% . انظر عبدالغني: مرجع سبق ذكره ص 2.

1- يلاحظ أن بعض البنوك صممت مواقعها منذ فترة طويلة ولا تـــزال على ذات المحتوى حتى دون تطوير لموادها التعريفية، وكأن الهدف مجرد الوجود على شبكة الإنترنت، مع أن هذا ليس هو التسويق الإلكتروني.

الإلكتروني فإنه يتناقض مع استراتيجياته التي ينبغي أن تنطلق من بيئة العمل الافتراضي وليس المادي ومن بيئة المعلومات وليس الموجودات.

وهكذا فإن البنوك الإلكترونية من حيث الأنماط والمحتوى قد تكون بنوكًا افتراضية بالكامل، أي لا وجود واقعي لها على الأرض وإنما موقع متخصص بالخدمة المصرفية المؤتمتة له زبائنه ويسعى إلى تلبية متطلباتهم التي تدخل ضمن ثلاث مجموعات:

الأولى: الخدمات والعمليات المصرفية العادية ولكن عبر الشبكة ودون تعامل ملموس (حسي).

الثانية: أنشطة الاستثمار ودراساته، تتصل بالمشاريع الممكن ممارستها عبر الشبكة وتلبية متطلبات الإرشاد والتوجيه والاستشارة والدراسة الاستثمارية.

وهاتان المجموعتان تمارسهما البنوك التقليدية بعد تطور مفهوم العمل المصرفي وانتقاله من حفظ الأموال وخدمتها إلى إدارتها وتولي أنشطة الاستثمار المتصلة بها.

الثالثة: تسويقية لاحتياجات العميل الأخرى، كخدمات التأمين والحصول على البطاقات عندما لا يكون البنك مصدراً لها، والتسويق والربط بالوكلاء والمزودين للمنتجات، وبخدمات الشحن والسفر 000 الخ.

وقد وجدت بهدف الاحتفاظ بالعميل وتوفير ما يتطلب بقاؤه متصلاً بالخدمة المصرفية (ضمن الموقع)، وتنفذ إما عبر شركات فرعية للبنك أو مواقع مرتبطة به أو من خلال جهات خارجية ترتبط مع موقع البنك عبر مدخل يوفره موقع البنك وتكفل العودة ثانية لموقع البنك لإتمام العملية المصرفية المرتبطة بالخدمة غير المصرفية. وهذا ما يمثل مفهوم البنك الإلكتروني الشامل، ويعبر عنه عدد من الباحثين بالقول إنه وقفة التسوق الواحدة، فيها ما تحتاجه ولا تتيح له التفكير بالنقر على الماوس للخروج من الموقع.

2- التشغيل الآلي للموقع[1]:

يشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي تكون فيها صفحات الويب مقروءة، وإلى مضمونها، وإلى البنية العامة للموقع وتصميمه؛ بحيث يكون من السهولة بمكان تصفح العملاء لمحتويات الموقع والتجول بطريقة تحاكي الواقع المادي من حيث سهولة البحث عن المنتجات وشروط التعامل، وفي حقيقة الأمر فإن ذلك يتوقف على الخيارات والبدائل المتاحة في تصميم الموقع وكفاءة الفريق التسويقي.

إن قرار الشراء يتأثر بدرجة كبيرة بقدرة الموقع على توفير المعلومات بالشكل الكافي ودون عناء، ويتوقف ذلك على أيضا على:

- التجهيزات المتاحة لدى مستخدم الإنترنت من حيث السرعة والبرامج وحجم الشاشة.
- القدرة على قراءة الروابط التي تسمح بالانتقال إلى الصفحات الأخرى،
- ترتيب الصفحات وبنية ومخطط الموقع.

كما تلعب جودة تصميم الموقع دوراً في ذلك من حيث تقديم بيئة إعلامية متميزة من خلال الشكل البياني، واستخدام الألوان، والصور، والإيقونات، والفيديو، والنوافذ المدمجة والأصوات...لأن هذه العناصر تسهم في إنشاء العالم الافتراضي للموقع، وتحديد حيويته وقدرته على استقطاب الزبائن، من خلال استقطاب حواسهم لاسيما السمع والبصر، وبالتالي حثهم على الشراء.

3- التوزيع الإلكتروني عبر الإنترنت:

قدم التسويق الإلكتروني منظوراً جديداً للسوق الإلكترونية يكون التفاعل فيها بين طرفي عملية التبادل دون الحاجة إلى وسطاء، وهو ما يعرف "بعدم التوسط " Disintermediation . كما قدم نوعاً مبتكراً من الوسطاء الذين يطلق عليهم وسطاء المعرفة الإلكترونية Cybermediaries وهي منظمات تعمل لتسهيل عملية التبادل

1- لمزيد من التفصيل انظر: فيو، كاترين: ترجمة واشد، وريدة: التسويق الإلكتروني. المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط 1- 2008. ص285-291.

بين المنتجين والعملاء حيث يقومون بدور مزودي خدمة تجارية . ويمكننا ادراك ذلك من خلال المقارنة بين التوزيع الواقعي والافتراضي عبر الإنترنت كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (15) مقارنة بين بيئة منافذ التوزيع الفعلية والافتراضية[1]

أبعاد البيئة	الفرع الحقيقي	الفرع الافتراضي
البيئة الخارجية	الواجهة، تصميم البناء، موقف السيارات، الموقع العام ، ...الخ .	وجود روابط على الصفحة الرئيسية للموقع الإلكتروني: إمكانية التسجيل للحصول على بريد إلكتروني جديد، الحصول على الميثاق الخاص بأحترام الحياة الشخصية للمستخدمين، قائمة نقاط البيع المادية، ...
البيئة الداخلية	الديكور، الأرض،الجدران، الإضاءة، التكييف، المساحة، النظافة،	روابط تسمح بالاطلاع على مزيج المنتجات، وخصائصها، وكيفية الاستفادة منها ...
التنظيم	استخدام المساحة المتوفرة، توزيع المكاتب، موظفو الكنتوار، صالات الانتظار	المظهر العام للموقع، (الميثاق البياني: الألوان، والصور والنصوص وترتيبهما، ترتيب الإيقونات .... وغيرها.

1 المصدر: فيو، كاترين: التسويق الإلكتروني. مرجع سبق ذكره، ص 287. بتصرف.

تابع الجدول (15)

نقطة البيع	تنظيم المنتجات ، وضع الإشارات، والعلامات ...	خيارات متوفرة عند الشراء أو بعد تنفيذ الصفقة (السعر، التكلفة الإجمالية، خيار يسمح بإلغاء عملية انتقاء منتج ، ...إلخ)
أثر العملاء	الجمهور العام ، وخصائص الزبائن، وشرائح العملاء، خصائص العاملين، ...إلخ	روابط تسمح بالحصول على معلومات أو خدمات خاصة (رقم اتصال مجاني، إمكانية تسليم المنتج لصديق، التسجيل السريع للزبائن المعتادين، تثبيت الطلبية عبر الإنترنت، ...إلخ

4- **المضمون الإعلامي للموقع الإلكتروني[1]:**

يستخدم الموقع لتوفير المعلومات للعملاء الحاليين أو المحتملين. ويمكن أن تكون هذه المعلومات مرتبطة مباشرة بالمنتج، كما يمكن أن تكون معلومات أكثر عمومية وترتبط باهتمامات الزبائن. ومن أهمها:

- المعلومات الافتتاحية: حيث لا يسمح الموقع دائماً بتزويد الزوار بمعلومات ذات قيمة عملية حقيقية، غير أن بعض المواقع تخفف من هذه الثغرة باقتراح محتوى افتتاحي يتناول موضوعاً يتماشى مع اهتمامات الزبائن المستهدفين.
- المعلومات العملية: حيث يوفر المصرف على موقعه معلومات عملية لزائريه فمثلاً يمكن أن تتضمن المعلومات طريقة فتح الحسابات ومعدلات الفائدة وكيفية حسابها، ومعلومات عن أنواع البطاقات الإلكترونية، وكيف يتم إصدارها ومزاياها، والاستمارات المطلوب تعبئتها لتقديم مثل هذه الخدمات؛

1- فيو، كاترين: ص 130.

غير أن هذه الخدمات تتطلب التصريح عن معلومات شخصية، الأمر الذي يسمح للموقع بتجميع قاعدة معلومات كبيرة عن الزائرين.

5- **الدفع الإلكتروني**

على الرغم من الحماس الجديد لتأسيس مواقع للمشتريات على الشبكة العالمية ما يزال العديد من الزبائن ورجال الأعمال يمانعون التوجه نحو إجراء مبادلاتهم عبر الإنترنت بسبب البيئة غير الملائمة، أو حالة عدم التأكد المحيطة بالمدفوعات.

وما تزال معظم المواقع التجارية على الشبكة لا تقبل الدفع بأكثر من عملة واحدة، على الرغم من أن الإنترنت وسيلة عالمية؛ وكذلك فإن معظم المواقع أيضاً ما يزال يطلب من الزبائن إملاء أشكال معقدة من استمارات الدفع عبر الاتصال المباشر (online) المرتبطة ببطاقات الدفع العالمية الموجودة في عالم الدفع المادي. ونادراً ما يكون الدفع عبر الإنترنت ملائماً (سهلا وآمنا) كما هو بالنسبة لبطاقات المدفوعات.

يتمثل المحرك الرئيسي في التجارة الإلكترونية بالمدفوعات وتبرز أهميتها في تمييز البنية الهيكلية لدورة المدفوعات. إن تسوية المبادلات عبر شبكة الإنترنت، كما في العالم المادي تتم من خلال أربعة عناصر رئيسية تتمثل في[1]:

- مصارف إصدار البطاقات (بما في ذلك المؤسسات التجارية الكبيرة التي تصدر بطاقات المدفوعات)،
- حاملو البطاقات.
- التجار (البائعون).
- المصارف التي تقوم بتحصيل القيم.

---

1 - The Banker. February, 2000. Pp73.

ترتكز الطرائق الحديثة للدفع الإلكتروني على أنظمة اسمية إذ من الضروري وجود أمر بالدفع لنقل المال المسجل على حساب ما إلى حساب آخر، وقد تكون المنظمة التي تدير هذا الحساب مصرفاً أو مشغلاً في الشبكة. كما هو موضح في الشكل التالي[1]:

الشكل رقم (19) الدفع الالكتروني



*- قد تكون المحفظة الإلكترونية بطاقة ذكية يُمكن تثبيتها على الكمبيوتر الشخصي أو تكون قرصاً مرناً يمكن إدخاله في فتحة القرص المَرِن في الكمبيوتر الشخصي ليتمّ نقل القيمة المالية (منه أو إليه) عبر الإنترنت.

1 - فيو، كاترين: مرجع سابق: ص 344-346. بتصرف.

** - هنالك أنظمة برمجية تتيح مكافئاً إلكترونياً لا يحتاج إلى بطاقة بلاستيكية، فهي أنظمة تعتمد بالكامل على برمجيات مخصَّصة لدفع النقود عبر الإنترنت.

5-1- الدفع بواسطة الحسابات المصرفية:

تتميز البروتوكولات الآمنة من بين الحسابات التي تديرها الهيئات المصرفية، وقد تكون هذه البروتوكولات آمنة تسمح بحماية كل أنواع المعلومات مثل: Secure Hyper Text Transfer Protocol) أو Secure Socket Layer) بينما توفر البروتوكولات الآمنة للاتصال مستوى ضعيفاً من الأمن نسبياً بما أنه لا يستخدم أي شكل من أشكال التوقيع الإلكتروني والذي يسمح بالتحقيق من المستخدم. وعلى سبيل المثال، اشتركت المصارف الفرنسية لترويج نموذج أساسه شريحة وقارئ البطاقة الآمنة. وتكون تكلفة هذا الحل أعلى بسبب مستوى الحماية المرتفع الذي يوفره. وبالإضافة إلى ذلك يجب أن يزود مستخدمو الإنترنت بقارئة بطاقة ذات شريحة ليتمكنوا من تنفيذ مبادلاتهم1.

5-2- الدفع بواسطة حساب غير مصرفي:

وطرائق الدفع هنا تديرها مؤسسات غير مصرفية، وقد يتم استبدال البطاقات المصرفية بأدوات جديدة أو إجراءات جديدة. ويسمح النظام الموثق على الحساب لمشغل من الشبكة بإنجاز عمليات دائنة ومدينة متعلقة بالزبائن انطلاقاً من حسابات تم تمويلها من طرف مستخدمي الإنترنت، ومن أهم الفعاليات التي تحتل الصدارة في هذا المجال نذكر على سبيل المثال مؤسسة Paybal الفرنسية، التي تم شراؤها من طرف eBay .

ومن أهم مزايا هذا النظام وجود طرف آخر موثوق فيه يملك المعلومات المصرفية للبائع والمشتري، فالبائع لا يستطيع الاطلاع على المعلومات الخاصة بزبائنه، غير أن مستوى الأمان المتوفر لا يحمي المشترين من الاحتيال عبر الرسائل الإلكترونية. ويتم تنفيذ العمليات لدى Paypal كما يلي انظر الشكل (20):

---

2 - وكان هذا النموذج هو السائد عام 2001(72% من المواقع التجارية الفرنسية).

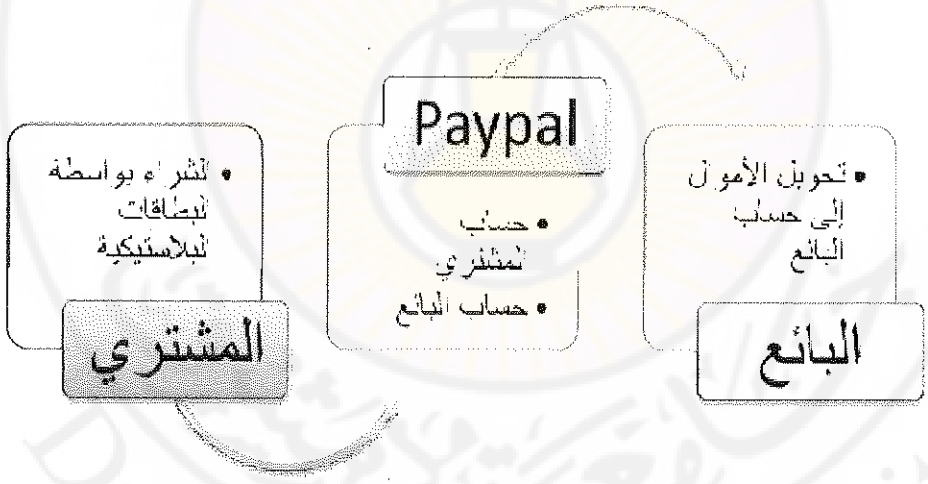
يجب أن يملك كل من البائع والمشتري حساباً لدى Paybal وبطاقة إلكترونية، وحساباً مصرفياً[1]، وتمر هذه المعاملة بثلاث مراحل:

أ- قبل كل شيء يجب على مستخدم الإنترنت أن يسجل عنوان البريد الإلكتروني الخاص بالبائع؛ وقيمة الصفقة، والعملة التي تطابق قيمة الصفقة (يورو، جنيه إسترليني، ين ياباني، الدولار الأمريكي والكندي).

ب- تزويد حساب البائع مباشرة بمبلغ البيع ويتلقى رسالة تؤكد أنه تم إنجاز العملية.

ت- فوترة خدمة Paybal ، شأن كل وسائل الدفع.

الشكل رقم (20) آلية عمل Paybal



1- تمكن نظم الدفع لدى بعض الدول خدمة الدخول بدون وجود حساب مصرفي كما في الولايات المتحدة.

ومن أهم مزايا نظام الدفع لدى **Paybal**

بالنسبة للمشتري	بالنسبة للبائع
• يعلن المشتري عن عنوان صندوق إلكتروني كوسيلة للدفع لكنه لا يعلن عن معلوماته المصرفية . • يتم الدفع في لحظة ويمكن للمشتري أن يطلع على تفاصيل صفقاته بشكل فوري. • نظام سري (آمن) • إمكانية الدفع بـ5 أنواع من العملات الأجنبية	* تم فتح 56 مليون حساب على **Paybal** في 45 بلداً .

Damascus University

الكتب :

1- أحمد محمود، أحمد: تسويق الخدمات المصرفية. دار البركة للنشر والتوزيع. عمان، 2001.

2- الحداد، عوض بدير: تسويق الخدمات المصرفية. البيان للطباعة والنشر، القاهرة، 1999.

3- البساط، هشام: الاتجاهات الحديثة في التسويق المصرفي. اتحاد المصارف العربية، بيروت 1999

4- الصميدعي، محمد جاسم؛ ويوسف، ردينة عثمان: التسويق المصرفي.(مدخل استراتيجي كمي تحليلي) دار المناهج عمان . 2001

5- الصميدعي، محمد جاسم؛ ويوسف، ردينة عثمان: التسويق المصرفي. دار المناهج عمان. 2005

6- إسماعيل، محمد رمضان: أثر البيئة التسويقية على النشاط المصرفي. أطروحة ماجستير، جامعة دمشق2008.

7- الناشد، محمد: التسويق وإدارة المبيعات. منشورات جامعة حلب، 1983.

8- التلة، غازي: الخدمات المصرفية الإلكترونية. المصارف والمال، مجلة تصدر عن جمعية المصارف الليبية، العدد الثالث، لعام 2006.

9- بللوز، حنا: الدعاية والتسويق وفن التعامل مع الزبائن. دار الرضا للنشر، دمشق 1999.

10-فيو، كاترين: ترجمة واشـــــد، ورديـــــة: التسويق الإلكتروني. المؤسسة الجامعية للدراســـات والنشـــــر والتوزيـــــع، بيروت، ط 1- 2008

11-معلا، ناجي: الأصول العلمية للتسويق المصرفي. (الناشر، المؤلف) عمان 2001.

12-معلا، ناجي: إستراتيجيات التسويق في المصارف والمؤسسات المالية. معهد الدراسات المصرفية، عمان، 1995

13-ناجي، السيد عبده: تسويق الخدمات المصرفية. اتحاد المصارف العربية. بيروت 2003.

الدوريات :

1- أبا زيد، ثناء: واقع التجارة الإلكترونية والتحديات التي تواجهها عربياً ومحلياً. مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد (27)، العدد (4) 2005.

2- عبدالغني، عمرو أبو اليمين: فرص وتحديات التسويق الإلكتروني في ظل الاتجاه نحو العولمة. الجمعية السعودية للإدارة، الملتقى الإداري الثاني، الرياض: 16 – 17 محرم 1425ه (7 – 8 مارس 2004 م).

ENGLISH RETERENCES

1- Ennew, Christine (ed.): Marketing Financial Services. Heinemann Professional Publishing, 1990
2- Meidan, Arther :Marketing Financial Services. Macmillan Press Ltd 1996.
3- Meidan, Arther :Bank Marketing .Macmillan Press Ltd 1984
4- 2- Pezzullo, Mary Ann: Marketing for Bankers. American Bankers Association, 1989.
5- Channon, Derek: Bank Strategic Management and Marketing. John Wiley & sons,1998.
6- John McGuire is chairman and co-founder of Trintech , a California-based Internet payment solution provide (WWW.trintech.com) The Banker. February, 2000.
7- Shikhar Ghosh: To assess the risks and opportunities, you need to know what's possible. Harvard Business Review, March - April 1998.
8- Andrew, Kenneth: The Bank Marketing , Handbook. Wood bead – Faulkner, Cambridge. 1986

Damascus University

المدقق اللغوي :

حسن الأحمد

حقوق الطبع والترجمة والنشر محفوظة لمديرية الكتب والمطبوعات