

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم-
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص بنوك وأسواق مالية

عنوان المذكرة

أهمية التسويق البنكي في رفع القدرة التنافسية للبنك
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
-وكالة مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة

أ. جلولي سهام

إعداد الطالبة:

● متلة ربيعة

لجنة المناقشة:

رئيسا
مناقشا
مؤطرا

أستاذة محاضرة ب
أستاذة مساعدة أ
أستاذة مساعدة أ

أ / مقدم وهيبة
أ / قبائلي حورية
أ / جلولي سهام

السنة الجامعية 2014/2015

يعبر مضمون المذكرة بأي حال عن رأي صاحبها

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الذين قال فيهما جل جلاله:

"فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما"

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى قرّة عيني و منبع الحياة و العطاء إلى من أعاناني بدعائها إلى
الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما، كما اهدي هذا العمل إلى جميع طلبة سنة ثانية
ماستر تخصص بنوك و اسواق مالية.

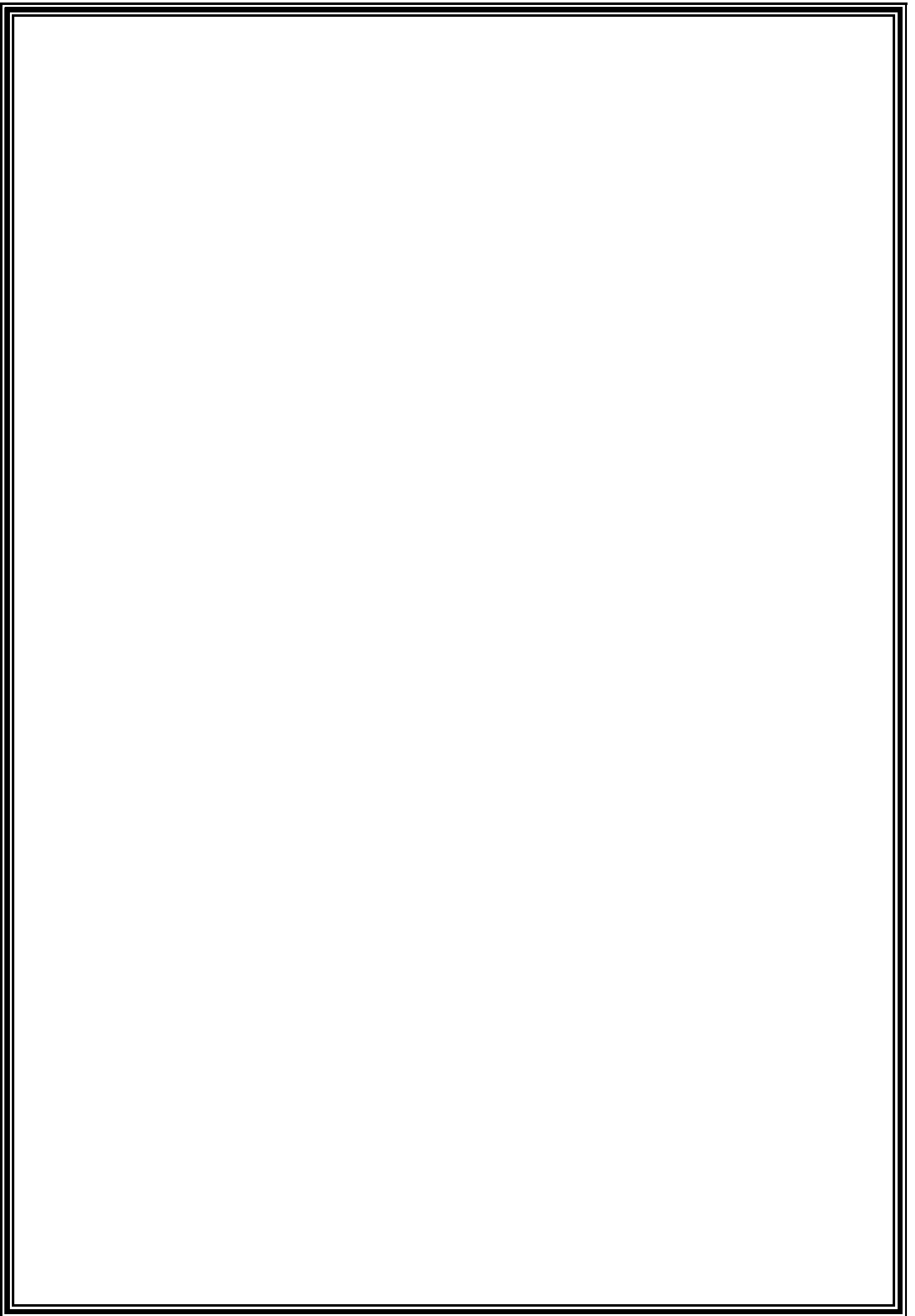
إلى كل أفراد أسرتي سندي في الدنيا إخوتي عبد الرحمن، عبد الله، هاجر.

إلى أغلى ما أملك إلى من أضاءت بسمته أيامي من يفرح لفرحي و يحزن لحزني لحسن.

أبعث بأرق تحية إلى حبيباتي بختة، نجية، زينب، العالية، خيرة.

و إلى ناصر، عبد الرحمن، فيصل و مليك.

إلى من سقط من قلمي سهوا. إذا ما أصبت فمن الله و إذا ما أخطأت فمن الشيطان.



شكر و تقدير

أشكر الله العلي القدير الذي أنعم علي بنعمة العقل و الدين القائل في محكم التنزيل " و فوق كل ذي

علم عليم " سورة يوسف آية 76

و الحمد لله الذي أنار لي درب العلم و المعرفة الذي لا يشكر سواه و لا يحمد سواه الذي وفقني في

إتمام هذا التربص

كما أنه لا يسعني إلا أن أشيد بالفضل لكل من ساهم في إنجاز هذه الدراسة و أخص بالذكر

أستاذتي المؤطرة جلولي سهام على ما أخصته لي من توجيه و صبر طوال مدة إشرافها و أفادتي

بعلمها و حرصها على إتمام هذا العمل على أحسن وجه لذا أتقدم لها بخالص عبارات الشكر و

الإحترام و التقدير.

كما أتقدم بالشكر الجزيل و العرفان للسيد مبارك عبد الرحمان لما قدمه لي من توجيه و إرشاد و

نصح من خلال إشرافه على تنظيم مجهوداتي و معلوماتي كما أتقدم بالشكر لكل من ساعدني في

إعداد هذا العمل في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR بمستغانم

المختصر

كلمة شكر

إهداء

قائمة الأشكال و الجداول

المقدمة العامة

الفصل الأول : مدخل إلى التسويق البنكي

تمهيد الفصل.....09

المبحث الأول : ماهية التسويق البنكي

المطلب الأول : تعريف التسويق البنكي.....10

المطلب الثاني : العوامل التي أدت إلى تطبيق التسويق البنكي12

المطلب الثالث : أهمية التسويق البنكي.....14

المبحث الثاني : المزيج التسويقي البنكي

المطلب الأول : المنتج (الخدمة).....16

المطلب الثاني : التسعير البنكي.....22

المطلب الثالث : التوزيع البنكي.....30

المطلب الرابع : الترويج البنكي.....34

المبحث الثالث : إدارة التسويق البنكي

المطلب الأول : إختصاصات إدارة التسويق البنكي.....44

- المطلب الثاني : الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق البنكي.....45
- المطلب الثالث : الإستراتيجية التسويقية البنكية.....48
- خلاصة الفصل.....51

الفصل الثاني : تمرکز البنوك ضمن المنافسة

- تمهيد الفصل.....53

المبحث الأول : مفاهيم حول المنافسة البنكية

- المطلب الأول : تعريف المنافسة البنكية.....54
- المطلب الثاني : أنواع المنافسة البنكية و أدواتها.....55
- المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على المنافسة البنكية.....60

المبحث الثاني : عموميات حول الميزة التنافسية للبنك

- المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية للبنك.....64
- المطلب الثاني : بناء الميزة التنافسية للبنك.....71
- المطلب الثالث : إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك.....75

المبحث الثالث : أهمية إكساب البنوك الميزة التنافسية

- المطلب الأول : أهمية الميزة التنافسية للبنك.....81
- المطلب الثاني : تنمية و تطوير الميزة التنافسية في البنوك.....82
- المطلب الثالث : شروط فعالية الميزة التنافسية للبنك.....86
- خلاصة الفصل.....87

الفصل الثالث : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية

تمهيد الفصل.....89

المبحث الأول : لمحة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية

المطلب الأول : نشأة و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....90

المطلب الثاني : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....93

المطلب الثالث : وظائف و أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....95

المبحث الثاني : تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مستغانم

المطلب الأول : تعريف وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مستغانم.....97

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة بدر.....98

المطلب الثالث : المهام و الأهداف التسويقية لبنك بدر.....99

المبحث الثالث : واقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و دوره في تنمية القدرة التنافسية للبنك

المطلب الأول : المزيج التسويقي المطبق من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....100

المطلب الثاني : المزيج التسويقي الموسع في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.....108

المطلب الثالث : المطلب الثالث : أهم الإصلاحات التي ينتهجها بنك بدر في المجال التسويقي لتطوير قدرته

التنافسية.....116

خلاصة الفصل.....118

الخاتمة العامة.....120

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
38	المزايا و العيوب لأهم وسائل الإعلان البنكي	01
66	تعريف الميزة التنافسية	02
104	أبعاد المزيج الخدمي في بنك بدر	03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	دورة حياة المنتج البنكية	01
26	العوامل المؤثرة على اختيار قرارات التسعير البنكي	02
28	تحليل نقطة التعادل	03
36	هيكل الأهداف العامة للترويج	04
45	الإختصاصات الرئيسية لإدارة التسويق	05
46	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للخدمات	06
47	الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للعملاء	07
50	عناصر التخطيط الإستراتيجي التسويقي للبنك	08
55	ثلاثية الإستمرار و البقاء	09
60	نموذج القوى الخمس لبورتر	10
71	مراحل بناء الميزة التنافسية	11
73	الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية	12
75	إستراتيجيات الميزة التنافسية	13
80	مقارنة بين الميزة التنافسية للإستراتيجيات الثلاث	14
94	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	15
98	الهيكل التنظيمي لبنك بدر وكالة مستغانم	16
111	التنظيم الهيكلي لوكالة بدر المحلية للإستغلال- بنك الجلوس -	17

يعد القطاع البنكي المركز الحيوي في النظام الإقتصادي و المالي، بحيث يعتبر الركيزة التي يقوم عليها نظام إقتصادي قادر على تلبية متطلبات و رغبات العملاء سواء كانوا أفراد أو مؤسسات، كما تلعب البنوك دور رئيسي في زيادة فعالية الإقتصاد الوطني، و يتضح هذا من خلال الخدمات و التسهيلات البنكية التي يمنحها .

فالبنوك في مجموعها تكون حلقة تتفاعل داخلها جميع مجالات النشاط الإقتصادي، و كلما زاد هذا النشاط زادت أهمية البنوك و اتسع مجال نشاطها و تعددت خدماتها، لذا يعتبر نجاحها ضرورة ملحة و تطورها شرطا أوليا .

النظام البنكي الجزائري يمثل الواجهة الحقيقية لحالة الاقتصاد الجزائري، فأغلب دول العالم أولت أهمية قصوى لنظمتها عند وضعها لأسس التحول نحو إقتصاد السوق خاصة دول التوجه الإشتراكي السابق من خلال كسب ثقة العميل، لكن البنوك الجزائرية تعودت على نظام إقتصادي قائم على أساس التخطيط المركزي مما أدى إلى فقدان الدور الفعال للإقتصاد، و أصبحت الآن مضطرة لمواجهة التحديات في ظل اقتصاد السوق الذي يهدف إلى وضع سياسة تسيير استراتيجية للموارد المالية و المادية و البشرية.

من أجل فهم أكثر لمتطلبات العميل أوجب على البنوك دراسة السوق البنكي بشكل أفضل ، الأمر الذي أصبح ضرورة حتمية تقتضيها الحاجة بغرض الحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة السوقية التي تضمن أكبر عدد من العملاء، و محاولة كل بنك تقديم ما هو أفضل من أجل كسب رضا الزبائن و امتثالهم لغرض التعامل معه .

و تنعكس كفاءة البنوك بتحريك عجلة التنمية الاقتصادية، و هذا الأمر يتطلب منها أن تعمل على زيادة فعاليتها من خلال رفع كفاءتها و تطوير الأساليب و الطرق البنكية بتبسيط إجراءات سير عملها و الإرتقاء بمستويات أداء موظفيها الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على تحسين الخدمات البنكية و تحقيق احتياجات الزبائن و رغباته، هذا ما جعلها قادرة على جذب أكبر عدد من الزبائن للتعامل معها بمعنى التوجه لتطبيق التسويق البنكي .

تحاول كل البنوك تقديم ما هو أفضل من أجل كسب رضا الزبائن و تطوير و تنويع خدماتها البنكية و إلزاما البحث عن منتجات جديدة حتى تتمكنها من دعم قدرتها التنافسية لإيجاد مكان لها في هذا الوضع الجديد و المعقد الذي أفرزته الإصلاحات البنكية ، كل هذا أدى بالتركيز أكثر على مفهوم التسويق الحديث كمحور نشاط أي بنك في تحقيق أهدافه، فهو نشاط متعدد الجوانب و الأبعاد تتجه كل وظائفه إلى مسار واحد لتحقيق الهدف النهائي، كما أنه أداة تساعد البنوك على التأقلم مع جميع المتغيرات البيئية الحاصلة في محيطه .

و نظرا لما تتميز به الخدمات البنكية من نمطية عالية في مضمونها فقد كان إلزاما على الإدارة البنكية أن تبحث عن الوسائل و الأساليب حتى تستطيع من خلالها التنافس و الحصول على نتائج أفضل، فإذا كان من الصعب أن تكون كذلك فان نوعية الخدمة و آداها يستلزم بالضرورة تبني مفهوم التسويق من أجل إعطاء مكانة قوية للخدمة في السوق و دعم القدرة التنافسية للبنك من جهة أخرى.

إشكالية البحث :

من خلال ما سبق يمكننا طرح إشكالية أساسية تتعلق بمدى قدرة البنك على تحسين الخدمات البنكية و جذب أكبر عدد من العملاء الجدد للحصول على حصة سوقية في ظل اشتداد المنافسة بين البنوك من جهة و بين تطبيق المفهوم التسويقي من جهة أخرى ، و من هنا نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى قدرة التسويق البنكي على إكساب و زيادة الميزة التنافسية للبنوك ؟

الأسئلة الفرعية :

و تندرج ضمن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهو التسويق البنكي ؟ و ماهي أهميته ؟
- ماهي الميزة التنافسية ؟ وكيف يمكن للتسويق أن يكون أحد مقوماتها في كسب حصة أكبر في السوق؟
- ما واقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ؟

فرضيات البحث :

يمكن صياغة الفرضيات التالية قصد طرحها للمناقشة و اختبار صحتها:

- يعتبر التسويق البنكي ضروريا بالنسبة للبنك لكونه يعتمد عليه في انسياب خدماته نحو مختلف شرائح السوق، و يتمثل في أنشطة تمارسها الإدارة لأهداف و استراتيجيات محددة.
- إن تبني البنوك الفكر التسويقي الحديث في تعاملها يؤدي إلى زيادة ربحيتها و يكسبها مركز تنافسي و يضمن لها حصص معتبرة داخل السوق و استمراريتها .

- يتبع بنك الفلاحة و التنمية الريفية سياسات تسويقية فعالة تساعده على تقديم خدمات متنوعة تلي حاجات و رغبات عملائه .

أهمية البحث :

تظهر أهمية الدراسة من خلال أهمية التسويق و دوره في مجال البنوك من خلال الرجوع إلى مفهومه، و تكمن أهميته فيمايلي:

- تشجيع المؤسسات البنكية على التغيير من الأساليب الإدارية المكتسبة و تحرير الذهنيات لتمكين إدراج التوجه التسويقي في النشاط البنكي، من أجل زيادة فعاليتها و تحسين مردوديتها التي ستؤدي إلى تنمية الإقتصاد الوطني .

- تحرير الخدمات البنكية بغية إعطاء البنوك اهتمام أكبر للتسويق البنكي.

- حث المؤسسات البنكية الجزائرية على احترام المعايير المعمول بها عالميا في النشاط البنكي للرفع ن كفاءتها التنافسية.

- إظهار أهمية التسويق البنكي ضمن وظائف البنوك للقائمين عليها، باعتباره أداة تحقق الربحية و تحافظ على مكانة البنك في السوق .

- على الرغم من تحرر قطاع البنوك في الجزائر ما تزال البنوك الجزائرية لا تعطي الأهمية اللازمة للتسويق البنك.

أسباب إختيار الموضوع :

هناك عدة أسباب دفعني إلى اختيار البحث في هذا الموضوع، إنطلاقا من المكانة التي يحتلها التسويق حيث لم يعد التسويق تلك الوظيفة المكملة للوظائف الأساسية للبنك بل أصبح وظيفة حيوية أساسية ذات إتجاه فكري لعلاج المشكلات، و تتمثل أسباب إختيار الموضوع فيمايلي:

- يعتبر التسويق أحد الإتجاهات الحديثة في إدارة التسويق.

- أهمية الموضوع بالنسبة للمؤسسات البنكية و ما يمكن أن يقدمه البحث من نتائج تخدم مصالحها و مصالح زبائنها.

- المساهمة في دراسة التسويق البنكي و أهميته في زيادة القدرة التنافسية للبنوك.
- الميول و الرغبة الشخصية في البحث.
- إثراء مكتبة الكلية بمراجع جديد من شأنه إعطاء سبل جديدة للمعرفة.
- يرجع سبب اختيارنا لبنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى أنه السباق في تبني و ممارسة التسويق على مستوى أنشطته إضافة إلى أنه البنك الأكثر انتشارا عبر التراب الوطني و الذي يحوز على أكبر عدد من العملاء.

أهداف البحث :

تغيرت قواعد المنافسة خاصة بعد ظهور الحاجة للرجوع إلى الزبون كمنطلق لتحديد المسار المستقبلي للبنك، فان المؤسسات الجزائرية لم تدرك بعد الأبعاد الحقيقية للتسويق، و من هنا يتمثل هدف البحث في هذا الموضوع أن نصل إلى تحقيق عدة نقاط تتمثل في:

- الإجابة عن التساؤلات و التحقق من الفرضيات.
- إظهار أهمية التسويق البنكي .
- زيادة فعالية التسويق البنكي لدى البنوك من خلال فهم الوظيفة التسويقية و معرفة طريقة أدائها مما يساعدها على تنمية قدراتها التنافسية و تعظيم دورها في التنمية الاقتصادية في ظل المناخ الاقتصادي الجديد.
- معرفة مدى اهتمام الموضوع لدى مسؤولي بنك الفلاحة و التنمية الريفية .

حدود الدراسة :

يتناول هذا البحث أهمية التسويق البنكي في دعم القدرة التنافسية للبنوك، و قد اقتصر المجال المكاني على بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مستغانم، حيث يمكن اعتباره احد أهم البنوك السبابة في ممارسة التسويق البنكي.

منهج البحث:

بغرض الإجابة على الإشكالية المطروحة تم استخدام كل من المنهج الإستقرائي و الإستنباطي بالإعتماد على أسلوبين:

- الأسلوب النظري: يتم من خلاله التطرق إلى مفهوم وأهمية التسويق البنكي و دوره في تنمية القدرة التنافسية، و ذلك من خلال الرجوع إلى مصادر المعلومات الثانوية من كتب و دوريات و مجلات عربية و أجنبية بالإضافة إلى الاستعانة بالأبحاث و الدراسات السابقة و نتائج الملتقيات و خدمات الأنترنت.

- الأسلوب الميداني: نتطرق من خلاله إلى واقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و ذلك من خلال استقراء المعلومات و المعطيات الموثوقة، و من خلال إجراء المقابلات الشخصية مع مسؤولي إدارة البنك من أجل الحصول على وجهات نظرهم و آرائهم حول الموضوع.

تقسيم البحث :

من أجل تحقيق أهداف البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول :

تناول الفصل الأول مدخل إلى التسويق البنكي و الذي قسم إلى ثلاثة مباحث الأو ل بعنوان ماهية التسويق البنكي، و الثاني المزيج التسويقي البنكي، و الثالث بعنوان إدارة التسويق البنكي.

أما الفصل الثاني فحاء تحت عنوان تمرکز البنوك ضمن المنافسة و الذي قسم بدوره إلى ثلاث مباحث بحيث يعالج المبحث الأول مفاهيم حول المنافسة البنكي، و المبحث الثاني عموميات حول الميزة التنافسية، أما المبحث الثالث فتناول أهمية إكساب البنوك الميزة التنافسية .

و أخيرا الفصل الثالث الذي يتمثل في الجانب التطبيقي و الذي جاء بعنوان دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية و يشمل ثلاث مباحث جاء على النحو التالي :

المبحث الأول لمحة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية، المبحث الثاني فحص تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية مستغنام، و المبحث الثالث فتناول واقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و دوره في تنمية القدرة التنافسية للبنك.

تمهيد الفصل :

يعرف المحيط البنكي تغيرات سريعة و جذرية على جميع المستويات الإقتصادية و السياسية هذا ما أوجب ضرورة التكيف مع المتغيرات الحالية على مستوى القوانين و المعاملات، فل م يعد التسويق البنكي نشاطا ساكنا كما في بداية الثورة الصناعية و حتى التسعينات فقد جاء بمفاهيم و سياسات و استراتيجيات إقتصادية جديدة من أجل كسب أكبر عدد من الزبائن الهامين و تطوير و تنويع الخدمات البنكية.

كما يحتل التسويق البنكي أهمية بالغة في التشكيل الإداري و العملية الإدارية و الصناعة البنكية الرائدة فلا يوجد بنك يمارس نشاطه بنجاح و فعالية بدون وجود هذه الوظيفة الأساسية، حيث يعتبر من أهم الركائز التي تولى له الجهات و المصالح المختصة أهمية كبرى .

و لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي:

المبحث الأول: ماهية التسويق البنكي

المبحث الثاني: المزيج التسويقي البنكي

المبحث الثالث: إدارة التسويق البنكي

المبحث الأول : ماهية التسويق البنكي

إزداد اهتمام الباحثين و مسؤولي البنوك بالتسويق في الآونة الأخيرة و يرجع هذا الإهتمام لاقتناعهم بأهمية التسويق في تحقيق أهداف البنوك و تلبية متطلبات العملاء، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى ماهية التسويق البنكي .

المطلب الأول : تعريف التسويق البنكي

لقد تعددت تعاريف الكتاب والمفكرين للتسويق البنكي، وذلك راجع إلى خلفياتهم وتجاربهم بالإضافة إلى إختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى عملية التسويق البنكي ، خاصة وأن التسويق قد أخذ في الفترة الأخيرة أبعاد ووظائف واسعة.

يعرفه Y.Legalvan: أنه البحث عن الحاجات وعن ميولات المستهلك وتلبيتها في أحسن حال أكثر من الأخذ بعين الاعتبار أهداف ومردودية البنك¹.

و يرى Philip.Kolter: أن التسويق البنكي هو مجموعة الأنشطة المتكاملة التي تجري في إطار محدد، و تقوم على توجيه انسياب خدمات البنك بكفاءة و ملاءمة لتحقيق الإشباع².

أما محسن احمد الخضيرى: فيعرف التسويق البنكي غلى أنه هو ذلك الجزء من النشاط الإداري للبنك الذي يضطلع بتوجيه تدفق الخدمات و المنتجات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك و وحداته المسؤولة عن توزيعها، لإشباع رغبات الزبائن بالشكل الذي يؤدي إلى استقرار معاملات البنك، بما يحقق تعظيم ربحيته و استمراره في السوق المصرفية³.

و عرفه تيسير العجارمة: أنه نشاط متحدد و متطور يحوي مجموعة من الأنشطة المخططة و المتخصصة و الهادفة، التي تمكن البنكي من إيصال الخدمات التي ينتجها الجمهور البنكي بالشكل الذي يشبع الحاجات و يليي الرغبات و يرضي الزبائن، و يحقق المستوى المطلوب من الربحية لإدارة البنك⁴.

¹Y.LEGALVAN.Dictionnaire du Marketing Bancaire،Edition économique، Paris، p 77.

²KOLTER P.Marketing Management AnalysisPlaningImplementation، New jesry، ،1999p 8.

³محسن أحمد الخضيرى،التسويق المصرفي،إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999، ص 71.

⁴تيسير العجارمة،التسويق المصرفي، دار حامد للنشر و التوزيع،الأردن، عمان، الأردن، 2005، ص 15.

أما سامر جلده: التسويق البنكي هو ذلك النشاط الرئيسي أو الوظيفة الفعالة التي يتم على ضوئها تحديد مختلف المعايير و الأسس التي تحدد احتياجات السوق و رغباته و تحديد الإستراتيجيات اللازمة لبقاء الزبائن الحاليين و كسب زبائن جدد عن طريق فهم طريقة استنباط أسس معرفية لفهم المنافسين الحاليين و المرتقبين¹.

ويرى Badoc Michel: أن التسويق البنكي هو حالة فكرية تهدف إلى توجيه مختلف الوسائل و الإمكانيات المتاحة للبنك لتلبية حاجات الزبون و إرضائه².

من التعاريف السابقة التي أوردناها يمكن تقديم تعريف شامل للتسويق البنكي: على أنه فلسفة تحدد أهداف البنك و يعني خلق و تسليم و رضا العميل من خلال الأنشطة التي يزاؤها البنك، كما يهتم بدراسة السوق المصرفية في عملاء البنك الحاليين و المرتقبين و المؤسسات المصرفية المنافسة.

و إذا تأملنا التعاريف السابقة يتبين أن للتسويق البنكي عدة جوانب و إبعاد يمكن ذكرها فيما يلي³:

- ✓ التسويق البنكي من الأنشطة الرئيسية في البنوك.
- ✓ يتم على أساسه رسم الخطط و اتخاذ القرارات خاصة في الآونة الأخيرة أين يشهد العالم تطورات تكنولوجية و ثورة معلوماتية و انفتاح اقتصادي.
- ✓ أنه يقوم على إرضاء العميل، بما يدفع البنك دائما إلى البحث و التعرف على احتياجات و رغبات العملاء.
- ✓ إن النشاط التسويقي في البنوك يتصف بالحركة و عدم الثبات نتيجة لتسارع المتغيرات المحيطة بها خاصة و أن التسويق يتعامل مع أكثر العناصر تغيرا وهو الإنسان، فعلى الإدارة التسويقية المصرفية البحث عن كيفية لإرضاء و إشباع رغبات العملاء.
- ✓ إن التسويق الناجح و الفعال يجب أن يسعى إلى تحقيق المزيد من الأرباح و يخدم العميل بعناية لأنه مصدر الأرباح.
- ✓ يعد التسويق البنكي أداة تحليلية مهمة في النشاط التسويقي، و مساعدة القائمين على النشاط البنكي في رسم الإستراتيجية الشاملة للبنك و مراقبة و متابعة هذه الإستراتيجية.

¹ سامر جلده، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 191.

² Badoc Michel. *Marketing Management pour les Société Financière*, Paris, 1998, p 8.

³ تحليل حسناً بورس، دراسة في تسويق الائتمان المصرفي، منشور معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، مصر، 1987، ص 6.

المطلب الثاني : العوامل التي أدت إلى تطبيق التسويق البنكي

تستمد البنوك حاجتها في تطبيق مفهوم التسويق إلى عدة عوامل بهدف تنمية نشاطها، و يمكن تقسيم هذه العوامل إلى داخلية و أخرى خارجية:¹

1 -العوامل الداخلية: هناك عدة عوامل داخلية دفعت بالبنوك إلى تبني سياسة التسويق نذكر منها:

-رغبة إدارات البنوك في التعرف إلى السوق و مكوناته ، و ذلك لمساعدتها في ترشيد قراراتها التي تتعلق بالخدمات المقدمة للجمهور .

-قناعة إدارة البنوك بأن الخسائر الصامتة (تأتي في كثير من الأحيان) بسبب عدم قدرة الموظفين و معرفتهم بأسس التعامل الجدي مع الجمهور لذا فقط وجدت إلزاما عليها تأهيل الموظفين و تدريبهم و حسن اختيارهم و هذا يستوجب جهودا تسويقية تنصب على تدريب العاملين على وسائل التعامل الجيد مع الجمهور .

-في ضوء تشابه الخدمات التي تقدمها البنوك ، فقد شعرت البنوك بأن تكون خدماتها مميزة ،لأن العميل يسعى دائما إلى اختيار الأفضل بين البنوك ، و أصبحت هذه المصارف تبحث عن أكثر الخدمات فائدة لعملائها و مدى قبولهم لهذه الخدمات ، و أخذت تبحث عن أكثر الطرق سرعة في تقديم الخدمات و ذلك باستخدام أحدث وسائل التقنية البنكية و هذا لا يتأتى إلا بجهود و أبحاث تسويقية مدروسة تشارك فيها كل الوحدات التنظيمية في المؤسسة .

-الجودة عامل مهم في تسويق السلع المادية الملموسة ، أما جودة الخدمة البنكية فإنه لا يمكن للعميل أن يلمسها إلا من خلال تعامله مع البنك ، و اتخذت البنوك الأجنبية (النوعية لإستراتيجية لها في التسعينات).

2 -العوامل الخارجية: و تتمثل في :

-المنافسة الشديدة بين المؤسسات المصرفية على جمع الودائع و تقديم التسليفات و فتح الفروع و تحقيق الإنتشار في مناطق مختلفة ، و لعل هذا الأمر هو الذي دفع المصارف إلى الإهتمام بدراسة الأسواق و كيفية دخولها بعد أن كان الأمر في الماضي مقتصر على دراسات أولية .

-التغيرات المتلاحقة في الظروف الإجتماعية و الإقتصادية و السياسية و طبيعة المنافسة و مدى تأثير ذلك على شكل السوق المصرفية لتناسب أي تغير جديد و متابعة ما يجري في السوق لمعرفة تأثيره في التنفيذ الفعلي .

¹صباح محمد أبو تاهية، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 53.

-التطور السريع في النشاط المصرفي و تعدد و تشابك العمليات و تعقد العبء و استخدام الآلات الإلكترونية الحديثة ذات التكلفة العالية، و التي يحتاج إلى حجم عمل اقتصادي لتشغيلها عن طريق جذب أكبر عدد من العملاء الجدد و خاصة بعد زيادة أهمية بنوك التجزئة البنوك التي تعتمد على الأفراد و ذلك لاهتمام معظم المؤسسات باستثمار مواردها المالية بأقصى كفاية ممكنة .

-زيادة الانتشار العالمي للبنوك ، فقد توسعت كثير من البنوك في فتح وحدات مصرفية لها في الدول الأخرى أو في المراكز المالية العالمية ، أو في المناطق الحرة المصرفية، مما أضاف على تلك البنوك أعباء تسويقية جديدة لجذب النشاط الملائم الذي يغطي أهداف قيامها .

و ساعدت العوامل الآتية على نمو الفكر التسويقي الحديث و توسع مفهوم التسويق البنكي، و زيادة الإهتمام في تطبيقه في البنوك :

-إمداد إدارة البنك ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركز البنك في السوق بالنسبة لكل خدمة ، كما تحدد نوعية عملاء البنك و ميولهم و مواصفاتهم و مهنتهم و أعمارهم ، و أسباب تفضيلهم البنك دون البنوك الأخرى في الحاضر و المستقبل .

- رسم سياسات الخدمات التي يقدمها البنك في ضوء التطورات في مفاهيم العملاء و التطورات العالمية في الفن المصرفي ، والعمل على تقديم الخدمات البنكية الجديدة للسوق و تحديد وقت التقديم و كفاءته ، و المغريات بالتعامل في كل خدمة ، و دراسة و تطوير الخدمات الحالية للبنك بهدف جذب أكبر عدد من العملاء للتعامل فيها ، مع دراسة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة و التعرف على حجم نشاط هذه البنوك و خططها المستقبلية .

-دراسة الانتشار الجغرافي لوحدات البنك في السوق المصرفية ، و إمكانية فتح وحدات مصرفية جديدة ، هذا فضلا عن متابعة نشاط الوحدات المصرفية المحلية و مدى تغطيتها لكافة أجزاء السوق ، ووضع هيكل أسعار للخدمات المصرفية .

-إعداد و تنفيذ الحملات الترويجية الخاصة بنشاط البنك في تعامله مع العملاء ، و الجمهور الخارجي العام و الإشراف على إعداد المواد الترويجية و الهدايا التذكارية ، و المعارف التي يعدها البنك، هذا فضلا عن النشرات التي تشرح مزايا و طريقة التعامل مع البنك .

-تقييم النشاط التسويقي خلال فترات زمنية متقاربة و تقديم تقارير منتظمة عن مواطن القوة و الضعف لإدارة البنك العليا ، و من المفضل أن تتبع إدارة التسويق مباشرة للإدارة العليا للبنك تأك د على أهمية تطبيق المفهوم التسويقي في تنظيم كافة أجهزة البنك¹ .

المطلب الثالث : أهمية التسويق البنكي

تزداد أهمية التسويق البنكي يوما بعد يوم و تنمو بمعدلات سريعة، و تتأكد هذه الأهمية من خلال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها داخل البنك و خارجه و تظهر أهمية التسويق البنكي في :

- التنبؤ بحجم الخدمات البنكية في المستقبل و تحديد الظروف و المتغيرات الاقتصادية و الاجتماعية المؤثرة في نشاط البنك.
 - إمداد إدارة البنك ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركز البنك في السوق بالنسبة لكل خدمة، كما تحدد نوعية عملاء البنك و ميولهم و مواصفاتهم و عوامل تفضيلهم للبنك دون سواه².
 - الرفع من مكانة البنك في السوق العالمية بالتحسين و التطوير و الابتكار.
 - إشباع رغبات الزبائن و نيل رضاهم و تكوين صورة ايجابية لديهم.
 - تكامل العمل المصرفي و انسجام أنشطته.
 - دراسة الخدمات البنكية التي تقدمها البنوك المنافسة و التعرف على حجم نشاطاتها ووسائل جذب العملاء للإستفادة من ذلك في وضع سياستها و الخدمات التي تقدمها للعملاء.
 - دراسة الإنتشار الجغرافي لوكالات البنك في السوق المصرفية لدراسة إمكانية فتح وكالات جديدة و متابعة نشاط الوكالات القائمة لمعرفة مدى تغطيتها للمنطقة المحيطة بها.³
- و أيضا تتأكد أهمية التسويق البنكي و دوره من خلال الأنشطة التسويقية المختلفة التي يقوم بها التسويق و بما يعمل على تحقيق الهدف النهائي للبنك و تحقيق المنافع الاقتصادية و الاجتماعية.

¹صباح محمد أبو تاهية، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق ،مرجع سبق ذكره، ص 52.

²محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2005، ص 191.

³ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء للنشر، لبنان، 1994، ص 52.

و يتوقف نجاح التسويق البنكي على مدى قدرة البنك على الإحتفاظ بعملائه القائمين إلى جانب قدرته على جذب عملاء جدد من خلال تقديمه لمجموعة واسعة و متنوعة من المنتجات البنكية لمقابلة الإحتياجات المتنوعة من الرغبات.

المبحث الثاني : المزيج التسويقي البنكي

المزيج التسويقي البنكي هو عبارة عن عملية دمج مجموعة من العناصر باعتبار أن هذه العناصر تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة ويشتمل كل عنصر على مجموعة من العناصر الفرعية التي تضمن نجاح كل عنصر في ظروف التطبيق المختلفة بغرض تحقيق رضا الزبون و ضمان الحصص السوقية .

و تتمثل عناصر المزيج التسويقي البنكي في :

- ❖ المنتج البنكي (الخدمة) .
- ❖ التسعير .
- ❖ التوزيع .
- ❖ الترويج .

المطلب الأول : المنتج (الخدمة)

يعد المنتج البنكي الوسيلة التي يركز عليها البنك في تحقيق رضا زبائنه و إشباع رغباتهم، و تبعا لذلك تسعى لبلوغ الهدف الذي وجد من أجله البنك .

1 - تعريف المنتج البنكي:

يعرف المنتج البنكي على أنه مجموعة من الأنشطة و الفعاليات الخدمية التي يقدمها البنك لغرض تلبية حاجات و رغبات الزبائن¹ .

و يمكن تعريفه على أنه خدمة أو حزمة من الخدمات و التي تقدم لأية جهة مستفيدة من بنك أو مجموعة من البنوك لهدف أو مجموعة من الأهداف السوقية² .

¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 234.

² محمد سعيد المصري، إدارة و تسويق الخدمات المصرفية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 24.

و تتميز الخدمات بالموصفات التالية:¹

- **اللاملموسية** : تتسم المنتجات البنكية لكونها في طبيعتها غير ملموسة و غير مرئية ، و لا تمتلك أية مواصفات مادية .
- **التلازم** : الواقع أن الخدمات البنكية غالبا ما تنجز و تتحقق للمستفيدين على نحو لازم للإنتاج ، أي أن الخدمات البنكية تنتج و تستهلك أو تستخدم في وقت واحد .
- **التنوع (عدم التجانس)** : تتصف الخدمات البنكية بتنوعها و عدم تجانسها ما يجعلها خدمات غير معيارية، من الصعب قياسها أو خضوعها للقياس ، ما دامت تستند في أدائها على اعتبارات الخبرة و المهارة و النوعية في تقديمها.

و تتصف الخدمات البنكية بالأشكال التالية:²

- **خدمات ميسرة** : وهي الخدمات التي تكون في متناول الزبون كل ما احتاج إليها ، و لا يلاقي فيها أية مشكلات في الحصول عليها لكونها ميسرة و متاحة و سهلة المنال كخدمات السحب و الإيداع.
- **خدمات التسوق** : عادة ما يبذل الزبون جهدا في سبيل الحصول على هذه الخدمات و التي قد لا يتكرر استخدامها إلا بفترات زمنية متباعدة نسبيا .
- **خدمات خاصة** : هي خدمات تختص بها بعض البنوك ، يتم فيها تصميم الخدمة وفق رغبة الزبون و حاجته لها و على النحو التالي يراه مناسبا لعمله أو نشاطه.

2 - خصائص المنتجات البنكية

تتصف المنتجات البنكية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

- عدم قابلية المنتجات البنكية للإسترداد.
- تميز الطلب على المنتجات البنكية بالتكرار.
- عدم إمكانية توزيع المنتجات البنكية مرة أخرى.

¹ جمال الدين مرسي، تسويق الخدمات المصرفية، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 1990، ص 174.

² عبید عنان وآخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999، ص 269.

- غالبا ما تكون المنتجات البنكية مشروطة بتشريعات بنكية أو جبائية.
- إرتباط المنتج البنكي باسم البنك مقدم المنتج ، إذ أن البنك يرتبط ارتباطا وثيقا بشخصية البنك كبائع للمنتج دون سواه.¹
- الخدمات البنكية ليست محمية ببراءة الاختراع فكل خدمة جديدة يوجد لها بنك ما يمكن لبنك آخر تقديمها.
- تعتمد على التسويق الشخصي بدرجة كبيرة حيث يعتمد تقديمها على الإتصال الشخصي بين مقدم الخدمة والعميل.²
- جودة الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بواسطة موظف البنك قبل تقديمها للزائن.
- تقديم الخدمة المصرفية غير نمطي و تختلف طريقة تقديم الخدمة من زبون لآخر حسب درجة التفاعل بين موظف البنك و العميل.³

3 - مزيج المنتجات البنكية

يمثل مزيج المنتجات البنكية مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك في آن واحد للمستهلكين ، إذ يتكون من العناصر التالية:⁴

- 1.3- الإتساع:** ويقصد بالإتساع الخاص بالمزيج الخدمي عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك، فعلى سبيل المثال تعتبر القروض بمختلف أنواعها خط خدمة مستقل وتعتبر الإعتمادات المستندية خط خدمة آخر، وتعتبر الحسابات الجارية وحسابات التوفير والإدخار خطوط خدمة أخرى.
- 2.3- الطول :** يشير طول المزيج الخدمي إلى إجمالي عدد الخدمات البنكية التي تتكون منها كافة الخطوط الخدمية، ويمكن حساب متوسط طول المزيج الخدمي للبنك بقسمة طول المزيج الخدمي على مدى إتساع هذا المزيج.

3.3- العمق : يعبر عمق المزيج الخدمي عن التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمات الواحد فكلما تعددت الخدمات في الخط الواحد من الخدمة كلما أشار إلى عمق هذا الخط. فمثلا خدمة القروض قصيرة الأجل

¹ زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، 2000، ص 307.

² محسن احمد الخضيرى، التسويق المصرفي المدخل المتكامل لحل المشكلات البنكية، مكتبة الانجلو المصرية، 1982، ص 21.

³ عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة و النشر، الطبعة الاولى، القاهرة، 1999 ، ص336.

⁴ صفح صادق، يقور احمد، التسويق المصرفي و سلوك المستهلك، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 58- 59.

يمكن أن تأخذ أشكالاً عديدة كالقرض الفلاحي والقرض الاستهلاكي والقرض الدراسي الخاص بالطلبة... إلخ، وكذلك خدمة الودائع الإدخارية التي يمكن أن تأخذ شكل ودائع لأجل وودائع التوفير... إلخ.

ويمكن حساب متوسط عمق المزيج الخدمي عن طريق قسمة المجموع الكلي لتشكيلة الخدمات التي تتكون منها خط الخدمة على عدد الخطوط الفرعية الموجودة في الخط الواحد.

4.3- التوافق (التناسق) : ويعني درجة الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة البنكية التي يقدمها البنك سواء من حيث إستعمالها من قبل العميل الذي يطلبها أو مستلزمات تقديمها أو حتى أسلوب توزيعها. وعلى العموم تستطيع إدارة البنك إستخدام مفهوم المزيج الخدمي بأبعاده المختلفة فيإتخاذ قرارات على درجة عالية من الأهمية في المجالات التالية:¹

- إضافة خطوط خدمة بنكية جديدة وبالتالي توسيع المزيج الخدمي للبنك، وتساهم سمعة البنك المكتسبة من خلال خطوط الخدمة القديمة في تبني إستراتيجية التنوع في ما يقدمه البنك من خدمات.
- إضافة خدمات بنكية جديدة إلى الخدمات المصرفية الموجودة حالياً داخل الخط الخدمي بمعنى تعميق الخط وتشكيله .
- الإبتعاد كلية عن بعض الخدمات البنكية من بعض الخطوط بمعنى التبسيط في الخط الخدمي .
- إضافة تعديلات على الخدمات البنكية الحالية وتطويرها لأجل أن تكون قادرة على تلبية إحتياجات العملاء المتطور.

4 - دورة حياة المنتج البنكي

تتكون دورة حياة الخدمة البنكية من أربع مراحل متسلسلة و مرتبطة ببعضها البعض ، و فيمايلي سنستعرض أهم مراحل دورة حياة الخدمة البنكية:²

¹ ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره، ص 62.

² ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 71.

1.4- مرحلة التقديم:

تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة البنكية إلى السوق حيث تستغرق وقتاً طويلاً، وبالتالي فإن توقيت هذه المرحلة يعتبر بعداً إستراتيجياً في نجاح الخدمة واستمرارها، وفي هذه المرحلة يتم تعريف العملاء بالخدمة البنكية بوصف ميزات وخصائصها وفوائدها، وتتميز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها لعدم تمكن العديد من العملاء من التعرف على الخدمة البنكية من جهة وعدم اقتناعهم التام بها في مرحلتها الأولى.

ويهم الإدارة معرفة المدة التي تستغرقها هذه المرحلة وذلك باستخدام معيارين أساسيين:

- ❖ وصول حجم التعامل بالخدمة إلى الأرقام المخططة من قبل البنك والخاصة بهذه المرحلة، وهذا ما تحدده الفرص التسويقية المتاحة وحدة المنافسة في السوق المصرفية.
- ❖ ظهور المنافسة وازدياد حدتها: إن نجاح البنك في توصيل خدمته إلى نهاية مرحلة التقديم يعني قدرة هذه الخدمة على تجاوز كافة الصعاب مما يؤدي إلى قيام البنوك الأخرى بالمواجهة.

2.4- مرحلة النمو:

تعتبر من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة البنكية، وفيها يزداد التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات مما يزيد من إيرادات البنك وهو ما يحفز المصارف الأخرى على تقديم الخدمة، وتتميز هذه المرحلة بارتفاع الأرباح وسعي البنك للمحافظة على حصة السوق وزيادتها بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة المنتج أو إضافة نماذج جديدة له. وهذه المرحلة تستمر مادام حجم التعامل بالخدمة لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعية من طرف إدارة البنك، وطالما أن الخدمة لم تصل في عائداتها إلى ذلك المستوى يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو، وهناك مؤشرات تدل على أن الخدمة البنكية في مرحلة نمو نوجزها فيما يلي:

- ❖ التزايد في معدلات نمو حجم المبيعات والأرباح.
- ❖ إشتداد حدة المنافسة بين البنوك.
- ❖ تحسين جودة الخدمة وتخفيض أسعارها كلما أمكن.

3.4- مرحلة النضج:

تعتبر هذه المرحلة الأطول زمنا من المراحل الأخرى، حيث تتصف بوصول حجم التعامل والأرباح المتولدة عن ذلك إلى المستوى المتوقع الذي يصبح في أحسن أوضاعه، ويأخذ بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل وإتجاهه إلى الانخفاض، حيث يصل العملاء إلى مرحلة التشبع من الخدمة، وبسبب دخول البنوك المنافسة إلى السوق وفي هذه المرحلة يصبح المجال مفتوح لتحسين الخدمة وتطويرها، ولهذا فإن أية إستراتيجية تسويقية يتبناها البنك في هذه المرحلة يجب أن تركز على محورين رئيسيين هما:

❖ أسعار منخفضة لإغراء الجمهور وإستمالة رغباتهم .

❖ ترويج كثيف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة النسبية فيما يقدمه من خدمات.

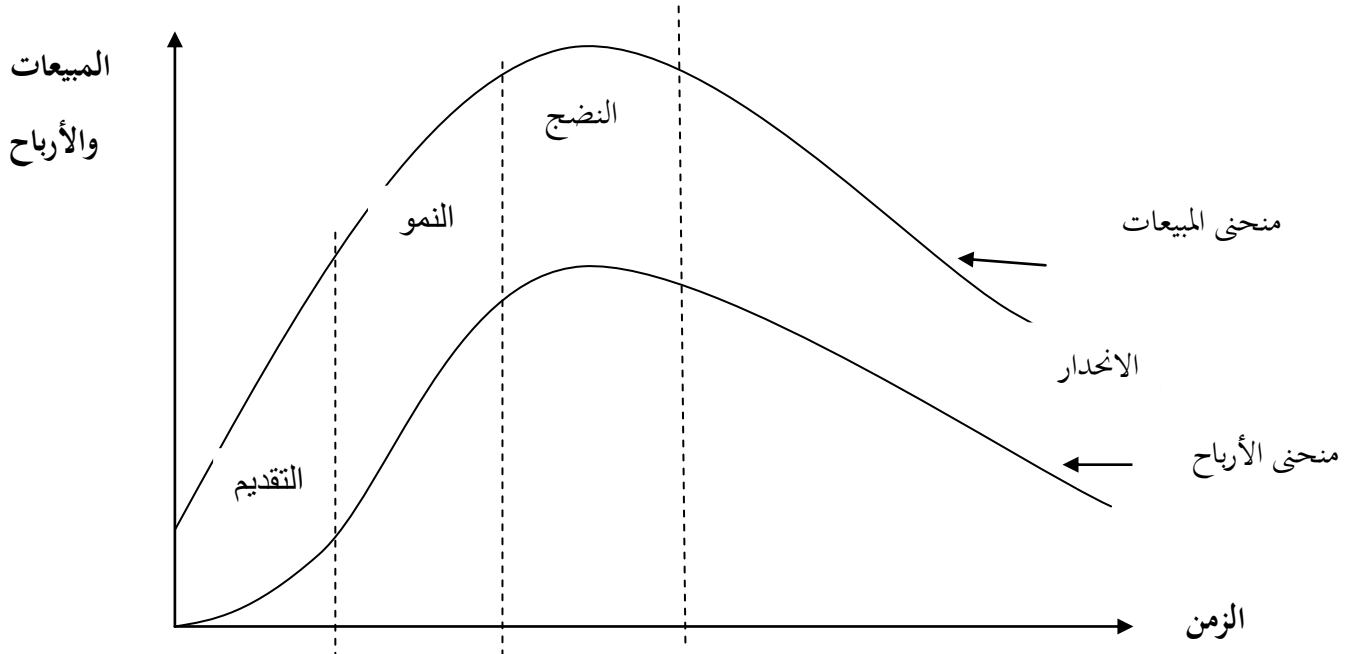
4.4- مرحلة الإنحدار:

هذه المرحلة من أطول مراحل حياة الخدمة البنكية بحيث يكون فيها مستوى الأرباح في تناقص مستمر، تبدأ هذه المرحلة مع توقف الخدمة البنكية عند مستوى تعامل ثابت وإتجاهها بعد ذلك إلى الإنخفاض، هنا يفكر البنك جديا في إلغاء الخدمة والتفكير باستحداث خدمات أخرى جديدة، إن على إدارة البنك أن تقوم بالدراسات لاتخاذ القرار الرشيد إما بالإبقاء على الخدمة أو سحبها من السوق واستحداث خدمات أخرى جديدة¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص 73.

و يمكن تمثيل دورة حياة المنتج البنكي من خلال الشكل التالي¹:

الشكل رقم 01: دورة حياة المنتج البنكي



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، ص 174.

المطلب الثاني: التسعير البنكي

يعتبر التسعير من أهم القرارات التي تنفذها البنوك لتحقيق الأهداف التسويقية المسطرة، و كونه العنصر الكمي في المزيج التسويقي يمكن الزبون من إعطاء صورة أكثر دقة مقارنة بالبنوك المنافسة من حيث السعر².

1 - تعريف السعر :

يمكن إعطاء عدة تعريفات للسعر نوجزها فيما يلي:

- السعر هو المبلغ النقدي الذي يدفعه العميل إلى البنك مقابل حصوله على خدمة ، و هنا نعني بالسعر القيمة التي يكون العميل على استعداد لدفعها جراء حصوله على مجموع الفوائد المرتبطة بالخدمة.³
- و يمكن تعريفه على أنه مبلغ مالي يدفعه المستهلك للبائع نظير حصوله على سلعة أو خدمة.¹

¹عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر الطبعة الأولى القاهرة، 1999 ، ص 174.

²تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 281.

³ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 149.

- السعر هو فن ترجمة القيمة في وقت معين و مكان معين للخدمة إلى قيمة نقدية وفقا للقيمة المعروضة في المجتمع، و تزداد أهمية السعر كعنصر أساسي في المزيج التسويقي لأي بنك و ذلك للأسباب التالية:
- إن أي منتج أو خدمة لها سعر معين .
- إن قرارات التسعير لها تأثير مباشر على ربحية البنك .
- إن قرارات التسعير لها تأثير هام على عناصر المزيج التسويقي الأخرى، مثل: الإعلان و تنشيط المبيعات و التوزيع² .

2 - أهداف التسعير البنكي

تشكل عملية تسعير المنتجات البنكية المهمة الأساسية للمخططين الاستراتيجيين، ذلك لأن تحديد أهداف التسعير بوضوح و بشكل مرن يساعد المخططين في وضع الأطر النظرية و السياسات الواقعية الخاصة بالتسعير، و للبنوك أهداف تسعى لتحقيقها من عملية التسعير تقسم لثلاث مجموعات:

1.2- الأهداف المرتبطة بالتعامل:

- تحقيق أكبر عدد ممكن من العملاء:³
- هذا الهدف مرتبط بالحصة السوقية من العملاء في السوق البنكي، أي حجم عملاء البنك بالنسبة إلى الجمهور البنكي، فبعض البنوك تهدف من تسعير خدماتها الحفاظ على هذه النسبة أو العمل على زيادتها و يكون عنصر التسعير أحد الطرق لتحقيق ذلك، و لعل هذا الهدف يتميز بمرونة السعر و قابليته للتكيف مع أوضاع البنك التنافسية و قبول البنك بخسائر محدودة بشكل مؤقت بغية تعظيم الحصة السوقية من العملاء و تحقيق الأرباح على المدى الطويل.

- المحافظة على الحصة السوقية للبنك في السوق:

¹ محمود جاسم الصميدعي ردينة عثمان يوسف، تسويق الخدمات، دار الميسرة، الأردن، 2010، ص 197.

² أسعد طلعت عبد الحميد، التسويق الأساسية و التطبيق، الطباعة المتقدمة للإعلان، مصر، 1996، ص 384.

³ تسيير العجامة، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 285.

بعض البنوك ترى أن وضعها مثالي في السوق فتحاول المحافظة عليه بدون إيجاد صراعات مع المنافسين و العمل على تحقيق نوع من الاستقرار الأمر الذي يؤدي لتوليد صورة ايجابية لدى العملاء نتيجة استقرار الأسعار و هو شيء يفضله العميل.

2.2- الأهداف المرتبطة بالأرباح:

• تعظيم الأرباح:¹

يعتبر الربح أحد الأهداف الأساسية للبنك، بتحقيق معدلات معقولة من الأرباح للمساهمين و يختلف مستوى الأرباح المطلوب من بنك لآخر.

• تعظيم العائد على الإستثمار:

الهدف من عملية التسعير هو تحقيق نسبة العائد المطلوبة على الأموال المستثمرة في البنك، لذا فقد تقوم إدارة البنك بتحديد الأسعار على أساس هذه النسبة بمعنى أن يتم إضافة نسبة العائد المطلوبة لتكلفة الخدمة.

3.2- الأهداف المرتبطة بالمحافظة على القيم:

• المحافظة على الصورة الذهنية للبنك:²

و ذلك من خلال التميز من تقييم الخدمة البنكية في أذهان العملاء ، والذي يؤدي بشكل ما لإدراك الاختلاف بين ما يقدمه البنك من خدمات و البنوك الأخرى.

• تحقيق مستوى عالي من الجودة:

فقد يكون هدف البنك شريحة من المجتمع تتصف بعدم حساسيتها للسعر، و ينصب اهتمامها على جودة الخدمة التي يحصلون عليها، و هذا الهدف يتطلب جودة عالية للخدمة مما يعني تكلفة عالية و بالتالي أسعار أعلى.

3 - العوامل المؤثرة على قرارات التسعير

¹ نفس المرجع السابق، ص 287.

² محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق البنكي، مرجع سبق ذكره، ص 191.

العوامل المؤثرة على قرارات تسعير المنتجات البنكية لا تختلف كثيرا عن تلك التي تؤثر على المنتجات بشكل عام و تنقسم إلى :

❖ عوامل عامة (داخلية - خارجية).

❖ عوامل خاصة.

1.3- العوامل العامة: و تنقسم إلى :¹

عوامل داخلية : و هي مجموعة العوامل المرتبطة بالبيئة الداخلية للبنك و تتضمن الأهداف و الإستراتيجيات التسويقية و التكاليف.

- يكون على البنك إعداد الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف التسويقية و يعتبر السعر أحد عناصرها.
- قد يقوم البنك في بعض الحالات بتحديد السعر أولا ثم تصميم باقي عناصر الإستراتيجية التسويقية على أساس هذا السعر و هذا خاصة عندما تكون الخدمة موجهة إلى فئة معينة من العملاء.
- تعتبر التكاليف عاملا أساسيا من عوامل تحديد السعر الخدمة البنكية، فيجب أن يكون السعر كافيا لتغطية التكاليف الخاصة بإنتاج و توزيع و ترويج الخدمة بالإضافة إلى هامش مقبول من الربح.

2.3- عوامل خارجية : و هي العوامل المتعلقة بالبيئة التي يمارس فيها البنك نشاطه.

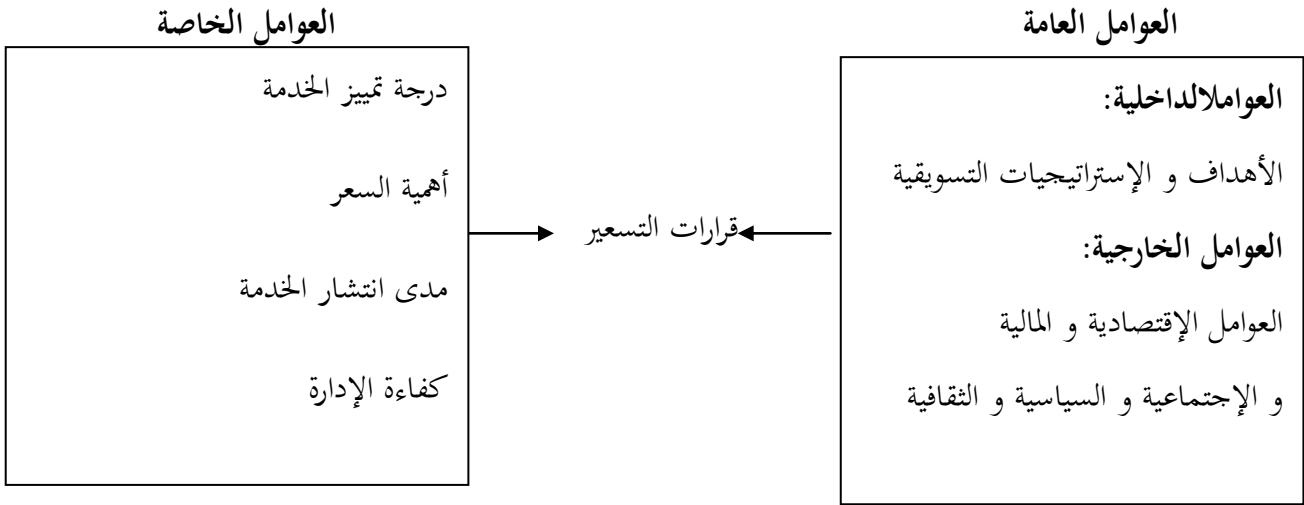
- يعد كل من السوق و الطلب على الخدمات البنكية من الإعتبارات المستعملة لتحديد المستويات القصوى لأسعار الخدمات البنكية ، و لهذا وجب على إدارة البنك أن تدرس جيدا طبيعة العلاقة بين سعر الخدمة البنكية و الطلب عليها قبل تحديد السعر.
- يجب على إدارة البنك عند وضع استراتيجيات متعلقة بتسعير الخدمات البنكية أن تأخذ بعين الاعتبار مدى قبول العميل لذلك السعر لأنه في النهاية هو الذي يحدد ما إذا كان السعر مناسباً أو لا.
- يحتاج متخذ قرار التسعير إلى معلومات مستمرة عما يقوم به المنافسين من قرارات تسعيرية ، لأن مثل هذه المعلومات تساعد في مقارنة أسعاره بأسعارهم و إدخال التعديلات عليها (زيادة أو نقصان) حسب الظروف.

العوامل الخاصة : يوجد عناصر أخرى على البنك أن يهتم بها هي :¹

¹ نفس المرجع أعلاه، ص 201.

- إدراك مدى أهمية السعر بالنسبة للزبون .
- التمييز بين الخدمات و علاقتها بالسعر .
- القدرة على توفير بدائل للخدمة البنكية المقدمة من طرف البنك و المعروضة من قبل المنافسين .
- كفاءة الإدارة و جودة الخدمة و تحقيق أهدافه بأقل تكلفة ممكنة .

الشكل رقم 02:العوامل المؤثرة على اختيار قرارات التسعير البنكي



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 273.

4 - طرق تسعير المنتجات البنكية:

تستعمل البنوك الطرق التالية في تسعير منتجاتها :

1.4 - التسعير طبقاً لمدخل التكلفة :

تعد هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في تحديد الأسعار خاصة في الأسواق التي تتميز بالمنافسة، وذلك لما تتمتع به من السهولة والبساطة في التطبيق، حيث يتم بموجب هذه الطريقة تحديد تكلفة الخدمة ثم يضاف إليها هامش ربحية معين ليؤدي إلى السعر النهائي، والفكرة الأساسية من وراء هذه الطريقة هي أن كل خدمة يجب أن تساهم في جزء معين من إجمالي ربحية البنك وهو قائم على افتراض أن البنك قادر على تحديد تكلفة كل خدمة بشكل دقيق.²

¹ محمود الصميدعي وريدة عثمان يوسف، الأساليب الكمية في التسويق، دار المناهج، الطبعة الثانية، 2006، ص 107.

² زكي خليل المسعد، التسويق في المفهوم الشامل، مرجع سابق، ص 290.

وفي الواقع نجد أن الكثير من إجراءات التسعير في البنوك المبنية على مدخل التكلفة تتحدد وفق المعادلة التالية:

$$\text{سعر بيع الخدمة البنكية} = \text{تكلفة الإنتاج} + \text{تكلفة التسويق} + \text{التكلفة الإدارية} + \text{هامش من الربح.}$$

وهناك العديد من المشاكل التي تواجه طريقة التسعير وفقا لمدخل التكلفة منها:¹

- أن هذا المدخل يفترض تحقيق حجم مبيعات معين عند سعر معين، بينما نجد أن السعر وحده له تأثير جزئي.
- صعوبة التسعير على أساس التكاليف الكلية فالتكاليف عادة ما تكون مشتركة بين العديد من الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، مما يؤدي إلى صعوبة تخصيص التكاليف وخاصة التكاليف غير المباشرة.

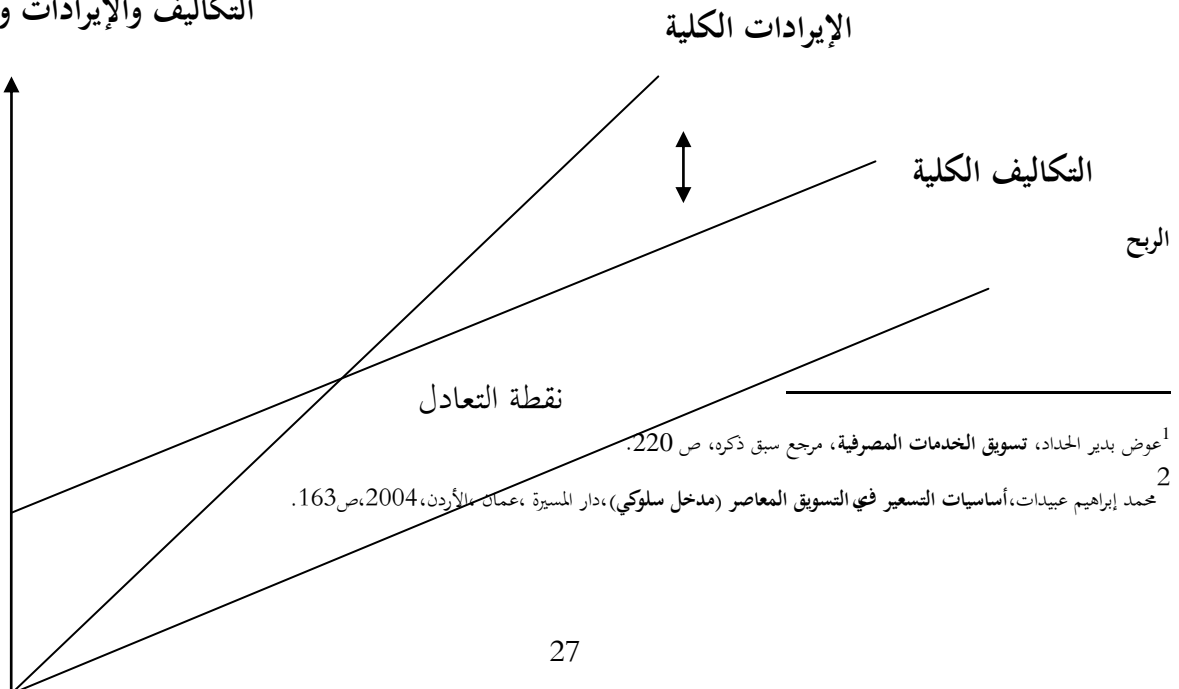
2.4 - التسعير على أساس نقطة التعادل:

و هي النقطة التي يصل عندها مستوى نشاط البنك دون أن يحقق لا خسارة و لا ربح ، أي نقطة تقاطع الهامش الكلي مع التكاليف المتغيرة و الثابتة.²

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة} \times \text{رقم الأعمال}}{\text{هامش التكلفة المتغيرة}}$$

شكل رقم 03: تحليل نقطة التعادل

التكاليف والإيرادات والأرباح





المصدر: محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسيير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار المسيرة، عمان، 2004، ص 163.

3.4 - التسعير على أساس المنافسة:

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

4.4 - التسعير على أساس السوق:

تقوم هذه الطريقة على تحديد الأسعار بناء على الطلب على المنتج أو في ضوء رؤية السوق إليها، ففي هذه الحالة يعتمد البنك على أساس السعر الذي يمكن أن يقبله السوق، و يتحدد مقدار أرباحه أو خسائره تبعا لمستوى التكاليف الخاصة بإنتاج و تسويق المنتج البنكي.¹

تقوم هذه الطريقة على تحديد الأسعار بناء على الطلب على المنتج أو في ضوء رؤية السوق إليها، ففي هذه الحالة يعتمد البنك على أساس السعر الذي يمكن أن يقبله السوق، و يتحدد مقدار أرباحه أو خسائره تبعا لمستوى التكاليف الخاصة بإنتاج و تسويق المنتج البنكي.²

و معادلة السعر تكون:

$$\text{السعر} = (\text{تكلفة الإنتاج} + \text{تكلفة التسويق} + \text{التكاليف الإدارية}) = \text{الربح أو الخسارة}.$$

¹ عبيد محمد عنان و آخرون ، مبادئ التسويق ، مرجع سابق ،ص 350.

² عبيد محمد عنان و آخرون ، مبادئ التسويق ، مرجع سابق ،ص 350.

5.4- التسعير على أساس العلاقة مع الزبون:

في هذه الطريقة يتحدد السعر على أساس التقييم للعلاقة الإجمالية مع الزبون، فقد تمنح إدارة البنك تخفيضات كبيرة مقابل الاحتفاظ بالزبون.¹

6.4- التسعير على أساس منافع الزبون:

و فيها يتم تحديد قيمة المنافع التي سيحصل عليها الزبائن أو التي يرغبون فيها كالسرعة، الجودة، الأمان و الثقة و المكان، و تكون لأسعار المنتجات في هذه الحالة أعلى من السعر السائد في السوق.²

المطلب الثالث : التوزيع البنكي

ترتبط قدرة البنك على تحقيق أهدافه بمدى قدرته على اتباع سياسة فعالة للتوزيع الذي يهدف كأحد عناصر المزيج التسويقي إلى إتاحة الخدمات البنكية في مكان و وقت ملائمين للعملاء.

1 - تعريف التوزيع البنكي

يعرف التوزيع البنكي على أنه يمثل القرارات و الأنشطة التي تهدف إلى جعل الخدمة البنكية في متناول يد المستفيدين و ذلك من خلال قنوات التوزيع، و تمثل القناة التوزيعية حلقة الوصل مابين البنك و الزبون.³

كما يعتبر التوزيع البنكي أحد العناصر الأساسية في تسويق الخدمات البنكية و يتضمن كافة الجهود التي تبذلها إدارة البنك من اجل توصيل خدماتها البنكية إلى الأماكن المناسبة في الأوقات المناسبة للعملاء.⁴

2 - أهمية التوزيع البنكي

¹ صفيح صادق يقور أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 77 .

² محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق البنكي، مرجع سبق ذكره، ص 191.

³ صباح محمود ابو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص 95.

⁴ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 189.

يمكن إنجاز أهمية التوزيع البنكي فيما يلي¹:

- التنبؤ بحجم الطلب المتوقع على الخدمات .
- فهم طبيعة الزبائن و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم المالية .
- تقرير ردود أفعال الزبائن اتجاه الخدمات الجديدة .
- التعرف على عرض السوق (الخدمات المنافسة) و مواقف الزبائن اتجاهه .
- رفع مبيعات البنك بنسب معينة من خلال توسيع شبكة فروع البنك و بالتالي تحقيق درجة أكبر من التوسع .
- المحافظة على ولاء الزبائن لخدمات البنك و تمسكهم بها .
- خلق الثقة و الاستقرار النفسي لدى المستخدمين و إدامة صلتهم بالبنك و ذلك من خلال المعاملة الحسنة و التسهيلات الممنوحة .
- تحقيق عملية الاتصال المستمرة بالمستخدمين من الخدمة البنكية و جمهور المستهلكين .
- تحسين الصورة الذهنية للبنك لدى المستخدمين .
- تقليل التكاليف السوقية .
- المحافظة على الحصة السوقية و الصمود بوجه المنافسة .
- تزويد البنك بجميع المعلومات عن المستخدمين و ردود أفعالهم .
- تحقيق الإشباع و الرضا للزبائن من الخدمة البنكية المستفاد منها .
- إكساب الشهرة للبنك .

3 - إستراتيجيات التوزيع البنكي

و يقصد بها مدى التغطية التي يوفرها نظام توزيع السوق ، و كذلك كثافة عملية التوزيع في السوق، و نميز ثلاث أشكال من التغطية:²

1.3- التوزيع المكثف: و يقصد به توزيع الخدمات البنكية في أكبر عدد ممكن من الفروع التابعة للبنك .

¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 288 .

² محسن أحمد الحضيبي، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 145.

2.3- التوزيع الانتقائي : و هو تقديم الخدمات البنكية من خلال عدد مختار و محدد من الفروع التابعة للبنك مثلا محدودية منح القروض لمن تتوفر فيهم شروط معينة يحددها البنك .

3.3- التوزيع المطلق : و هو تقديم خدمات بنكية من قبل احد الفروع فقط، هذا النوع من الخدمة قد لا تقوم بها البنوك الأخرى يمثل منح فيزا كارت.

4- قنوات التوزيع البنكي

تعرف قناة التوزيع على أنها وسيلة لزيادة أو توافر إمكانية الوصول إلى الخدمة من قبل العميل¹ ، وتستخدم البنوك عدة قنوات أو طرق لتوزيع و إتاحة خدماتها للجمهور، حيث يوجد نوعان من قنوات التوزيع للخدمات البنكية.

- قنوات التوزيع المباشرة .

- قنوات التوزيع الغير مباشرة.

1.4- القنوات المباشرة لتوزيع الخدمات البنكية: وتمثل في:

- فروع البنك:

وتعتبر من أهم قنوات التوزيع ، حيث يتم من خلالها إتاحة كافة الخدمات البنكية التي تتطلبها المنطقة وعملائها وخدمتها مصرفيا بالشكل المناسب² ، ونظرا لأن الفرع يعمل في مكان ثابت، فيجب الإعتناء باختيار موقع الفرع بشكل جيد حيث يكون مناسباً لخدمة العملاء الحاليين والمرتقبين، ويمكن تقسيم فروع البنك إلى ثلاثة أنواع هي³:

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

¹ شاوش يوسف، التسويق البنكي للأنظمة و الإستراتيجيات، دراسة ميدانية لبنك BNA، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية، جامعة سطيف، 1998-1999 ، ص 132.

² هاني حامد الضمور ، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2002، ص 47.

³ سليم حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 149 .

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

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

2.4- القنوات غير المباشرة لتوزيع الخدمات المصرفية:

لقد أدى تطور خدمات البنوك وإتساعها إلى إستخدام الوسطاء في بعض الخدمات البنكية، حيث تتمثل المنافذ غير المباشرة فيما يلي¹:

- **وحدات التعامل الآلي:** وتستخدم هذه الوحدات للتعامل في المناطق التي يصعب إفتتاح فرع فيها أو لاستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه أو للتخفيف عن الفروع في الأعمال المصرفية العادية مثل: عمليات الإيداع أو عمليات السحب والصرف الذاتي، وهي تعمل طوال 24 ساعة في اليوم.
- **نظام التوكيلات المصرفية:** وفيها يقوم البنك بتوكيل بعض الأفراد أو الشركات بالقيام نيابة عنه بتقديم بعض الخدمات المصرفية وبإسمه، وذلك عندما يكون هناك نقص لدى البنك في العمالة أو الفروع، أو قصور في نظام شبكة توزيع الخدمات البنكية.
- **نظام التعامل بالمقاصة:** تقوم البنوك وفروعها بتسوية مديونياتها لدى البنوك الأخرى من حيث معاملات زبائنها معهم، وفقاً لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل بنك لدى البنك الأخر.
- **تقديم الخدمة المصرفية المتطورة تقنياً:** وهي مرحلة حديثة تتم بإستخدام الحاسب الآلي، حيث يمكن للزبون إستخدام الإمكانيات التي يتيحها الحاسب من خلال عمليتين أولهما إتصال الحاسب بالمثل الذي

¹ أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري تطبيقي)، البركة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 281-282.

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

5- العوامل المؤثرة على اختيار قنوات التوزيع¹

1.5 - طبيعة الخدمة البنكية المقدمة:

حيث يختلف حجم الفرع باختلاف طبيعة الخدمات البنكية التي يقدمها هذا الفرع، فبعض الفروع تخصص في خدمات الشركات فقط ، في حين أن البعض الآخر يجمع بين خدمة الشركات و خدمة العملاء من الأفراد خاصة و أن بعض الخدمات البنكية تتطلب مستوى فني خاص لا بد يتوفر في الفرع الذي سيقدم هذه الخدمة.

2.5 - طبيعة السوق البنكي الذي سيخدمه الفرع :

و يقصد مدى تركيز عملاء الفرع المرتقبين و مقدار تشتتهم، حيث كلما كان السوق متسما بالتركز كلما كان ذلك مشجعا على افتتاح فرع كبير الحجم بعكس ما إذا كان السوق يتصف بالتشتت مما يستلزم فتح وحدة بنكية صغيرة الحجم مثل فروع الدرجة الثالثة.

3.5 - قدرة البنك المالية:

حيث كلما كانت قدرات البنك المالية و المخصصات التي وضعها لفتح فروع له عالية كلما استطاع إختيار مكان مناسب ومباني أكثر ملائمة للتعامل البنكي الحالي والمستقبلي ، بينما إذا كانت قدرته محدودة فإنه سوف يضطر إلى فتح وحدات بنكية صغيرة.

5.4 - المنافسة من قبل البنوك الأخرى:

بحيث تؤثر حدة المنافسة في المنطقة بافتتاح وحدة بنكية بها على اختيار حجم و نوع هذه الوحدة ، لأنه لا يجب أن تقل هذه الوحدة عن وحدات البنك المنافس من حيث الحجم أو من حيث مستوى تقديم الخدمة.

5.5 - الإعتبارات القانونية:

¹محسن احمد الخضير،التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

يتطلب قانون البنوك توفير الخدمات البنكية بطريقة معينة و شروط معينة ، كما قد يتطلب القانون أن تكون وحدات البنك أو فروعها تتميز ببعض الشروط كالأمن أو التجهيزات و من ثم فانه من الضروري مراعاة الاعتبارات القانونية عند إنشاء هذه الوحدات.

المطلب الرابع : الترويج البنكي

يعتبر الترويج البنكي أحد أهم عناصر المزيج التسويقي و هذا راجع للدور الحيوي الذي يلعبه في جذب العملاء للبنك المتعامل معه من خلال إقناعهم بميزة و جودة الخدمة البنكية المقدمة و بالتالي إستمرار التعامل مع هذا البنك مستقبلا.

1 - تعريف الترويج البنكي:

الترويج البنكي هو جميع الجهود التسويقية و الأساليب الشخصية و الغير شخصية لإخبار الزبون بالمعلومات الخاصة بالخدمة البنكية، وشرح مزاياها و خصائصها و كيفية الإستفادة منها و محاولة إقناعهم بالتعامل معه .¹ و يمكن تعريفه على أنه شكل من أشكال الإتصال المستخدمة من طرف البنك بهدف الإخبار أو التذكير أو لإقناع عملائه ، إما لشراء خدمته البنكية المقدمة أو لتعريفهم بالدور الفعال للبنك في المجتمع. و طبقا لهذا فان عملية الترويج تقوم على مايلي :

- عملية إتصال بين البنك و عملائه حيث يقوم الترويج بنقل معلومات تخص الخدمة.
- الترويج يؤثر على العملاء لتكوين إتجاه إيجابي نحو البنك و الخدمات التي يقدمها، و بالتالي إقبالهم لشراء الخدمات المقدمة .

¹شاوش يوسف، التسويق البنكي للأنظمة و الإستراتيجيات ، دراسة ميدانية لبنك BNA، مذكرّة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية جامعة سطيف، 1998-1999، ص 136.

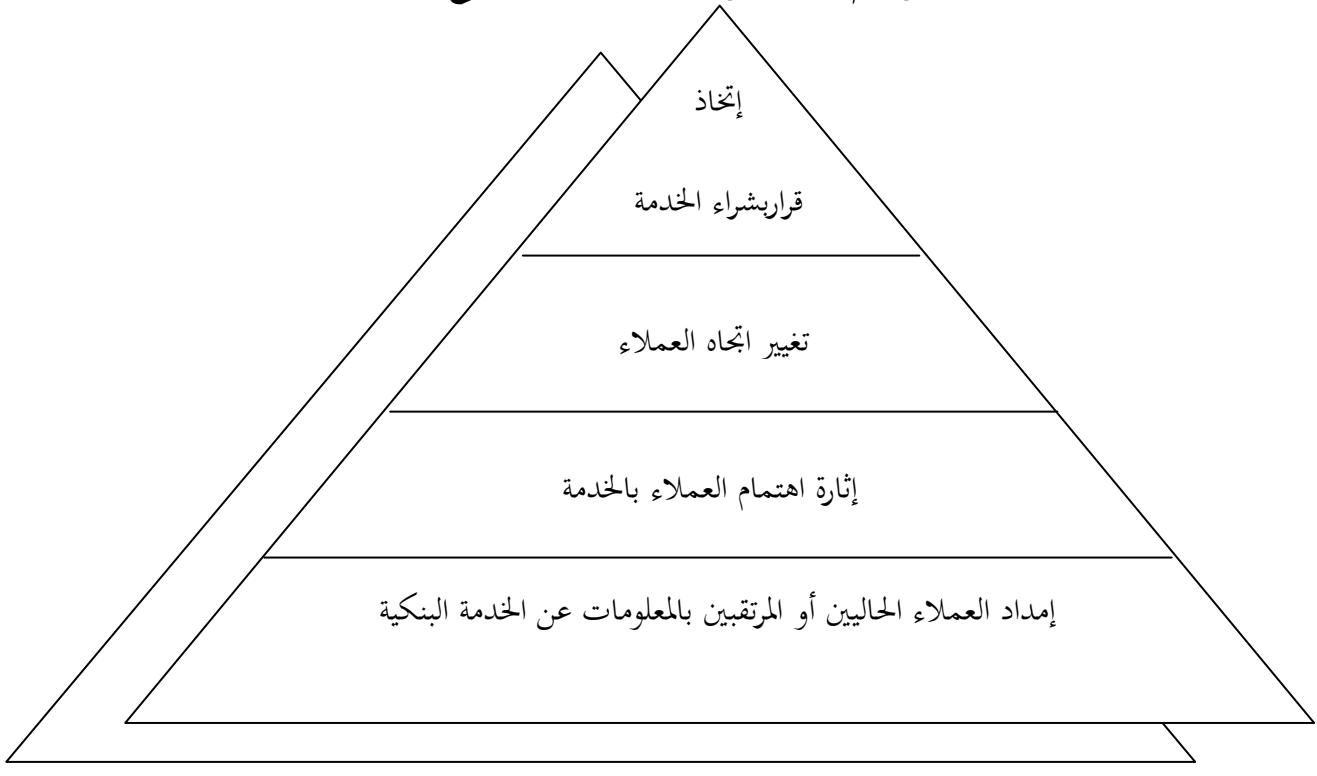
- يتناول الترويج جانبين هما الخدمات البنكية التي يقدمها البنك، بالإضافة إلى تكوين صورة ذهنية جيدة عنه.
 - إذن فالتررويج الفعال يكون له أثر فعال على دفع الزبائن المرتقبين إلى التعامل مع البنك عبر مراحله.
- 2 - أهداف الترويج : يمكن تقسيم هذه الأهداف إلى أهداف عامة و أخرى خاصة :

1.2- الأهداف العامة : تتمثل في :¹

- ✓ إيصال معلومات ذات طبيعة إخبارية عن الخدمة البنكية للعملاء الحاليين أو المرتقبين .
- ✓ إثارة إهتمام العملاء بهذه الخدمة .
- ✓ تغيير إتجاه العملاء وخلق تفضيلات لديهم .
- ✓ التأثير على العملاء إما بشراء الخدمة أو الإستمرار في استخدامها.

وتصنع هذه الأهداف العامة شكلا هرميا يبدأ بتوفير المعلومات عن الخدمة وينتهي بتحفيز العملاء على إتخاذ قرار شراء هذه الخدمة ، كما يمثل الشكل الآتي :

الشكل رقم 04: هيكل الأهداف العامة للترويج



¹ أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 309 .

المصدر: أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 309 .

2.2- الأهداف الخاصة : و تتمثل في :¹

- ✓ يهدف إلى تكوين صورة ايجابية عن البنك.
- ✓ إبراز الميزة التنافسية للبنك .
- ✓ زيادة حدة المنافسة بين البنوك من جهة و بين المؤسسات المالية الغير مصرفية من جهة أخرى.
- ✓ الترويج يساهم في الحفاظ على مستوى من الوعي والتطور في حياة الأفراد و ذلك من خلال ما يمدهم به من معلومات و بيانات عن كل مايتعلق بالخدمات البنكية.

3-المزيج الترويجي للبنك: يتكونالمزيج الترويجي من العناصر الآتية :

1. الإعلان .
2. البيع الشخصي .
3. النشر .
4. تنشيط المبيعات .
5. العلاقات العامة .

1.3- الإعلان :

أ- تعريفه:

الإعلان من بين الأدوات الهامة التي تساهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف السياسة الترويجية للخدمات البنكية من خلال توصيل الرسالة الإعلانية و دفع العميل إلى التعامل مع البنك بالتأثير على تفكيره و اتجاهاته وسلوكه².

¹ ناجي معلا أصول، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 228-229.

² عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة (عملياتها و إدارتها)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 206 .

و يمكن تعريف الإعلان على أنه شكل من أشكال الاتصال الغير الشخصي المدفوعة الأجر لتقديم أفكار و خدمات و ترويجها لدى الجمهور المستهدف من وسائل الإعلام واسعة النطاق¹.

ب- أنواع الإعلان : و تتمثل في :

الإعلان الإعلامي : وهو إمداد الزبون بالمعلومات والبيانات عن البنك وخدماته .

الإعلان التعليمي : تعريف الزبائن بالخدمات التي يقدمها البنك وخصائصها و مميزاتا سواء كانت جديدة كلياً أو خدمات حالية تم تعديلها و تطويرها بإضافة خصائص و مميزات جديدة².

الإعلان الإرشادي: وهو تعريف الزبائن بأماكن التحصل على الخدمة البنكية وتكلفتها.

الإعلان التنافسي: يعنى إظهار الخدمات التي يقدمها البنك تجاه البنوك المنافسة.

الإعلان التذكيري: ويتعلق بتذكير الزبائن بالخدمات التي يقدمها البنك ومميزاتها حتى يكون الزبائن على صلة بالبنك³.

ج- وسائل الإعلان : يمكن الإعلان عن الخدمات البنكية من خلال عدة وسائل منها المقروءة كالصحف و المجلات و منها المسموعة و المرئية كالإذاعة و التلفزيون و بعض الوسائل الأخرى كالبريد المباشر و الانترنت و غيرها، ويعرض الجدول الموالي المزايا والعيوب لأهم وسائل الإعلان :

جدول رقم 01: المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان البنكي

الوسيلة	المزايا	العيوب
الصحف	- مرنة ويمكن توقيتها. - تغطي الأسواق المحلية بكثافة. - ذات استعمال وقبول واسعين.	- مدتها قصيرة . - تقرأ بسرعة . - قلما يفكر الجمهور في نقل الخبر .

¹ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 303 .

² سالم شيماء السيد، الإتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006 ص 127 .

³ جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و واقع الاقتصاد (واقع و تحديات)، ص 41.

<ul style="list-style-type: none"> - تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان . - انتشار أقل من الصحف. 	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار دقيق للجمهور المستهدف - مدتها طويلة. - اطلاع عدد كبير من الأفراد 	<p>المجلات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة الإعلانات عالية . - المدة الزمنية للإعلان قصيرة . - صعوبة اختيار جمهور المشاهدين المستهدف. 	<ul style="list-style-type: none"> - الصوت والصورة والحركة في نفس الوقت. - تغطية واسعة . - يستقطب كافة الحواس . 	<p>التلفزيون</p>
<ul style="list-style-type: none"> - ذو تكلفة عالية . - لا يحظى بالاهتمام في كثير من الأحيان. - انخفاض الاستجابة لاستقصاءات البريد. 	<ul style="list-style-type: none"> - الدقة في اختيار الجمهور المستهدف. - المرونة . - وسيلة فعالة لقطاع العملاء الأفراد . 	<p>البريد المباشر</p>
<ul style="list-style-type: none"> - موجهة إلى فئة معينة من الجمهور. - نقص الثقة في المعاملات المصرفية . 	<ul style="list-style-type: none"> - يغطي مناطق جغرافية واسعة. - تكلفة قليلة نسبيا. 	<p>الأنترنت</p>

المصدر :محمد زيدان، دور التسويق في القطاع المصرفي، مرجع سبق ذكره ، ص 167.

2.3- البيع الشخصي :

أ- مفهوم البيع الشخصي :

هو أحد العناصر الأساسية للمزيج الترويجي للبنك، و يعتمد تقديم الخدمات البنكية على الأفراد الذين يتم تدريبهم و إعدادهم لتقديم هذه الخدمات و مقابلة الزبائن و الرد على إستفساراتهم و التعرف على رغباتهم و اطلاعهم على المزايا التي تعود عليهم من استخدامهم لهذه الخدمات.

و يقوم نظام الخدمات الشخصية أو البيع الشخصي على إعداد الموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور إعدادا جيدا، و يقوم رجل البيع بالتعرف على حاجة العميل و مشكلاته و إمكانية إشباع هذه الحاجات و حل تلك المشكلات بتقديم الرأي و النصيحة له¹.

ب- مراحل عملية البيع الشخصي :

تشمل عملية البيع ستة مراحل أساسية ينبغي على رجل البيع تفهمها و الاستعداد الجيد لمتطلبات كل مرحلة، و

¹عصام ابو علفة، التسويق، دار حورس للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 140.

مايفرضه ذلك من معلومات و مهارات و تتمثل هذه المراحل فيمايلي:¹

1 -البحث عن العملاء المرتقبين : و ينبغي توفر ثلاث شروط في العميل لكي يصبح عميلا مرتقبا و هي:

- أن يكون قادر على الدفع.
- توفر حاجة الشراء لديه للخدمة البنكية.
- أن يكون لديه صلاحية إتخاذ قرار الشراء.

2 -الوصول إلى العميل و الالتقاء به : و يجب إتباع الخطوات التالية :

- جذب الانتباه.
- إبراز المنافع المترتبة عن الخدمة.
- إتمام الصفقة البيعية.

3 - عرض الخدمات البنكية للعميل : إن العملاء في الواقع لا يشترون الخدمات البنكية ذاتها، و إنما يشترون

منافع و حلولاً لمشاكلهم المالية و البنكية، و لذلك ينبغي على مديري التسويق بالبنوك ربط خصائص و مواصفات الخدمة البنكية بالمنافع و الفوائد المترتبة عليها.

4 -الرد على اعترافات العملاء : إن موظف البنك يستخدم بعض الأساليب مثل اللباقة و الحرص على إتباع

مدخل ايجابي في الرد على اعتراضات العملاء .

5 -إتمام الصفقة البيعية : كلما كان عرض و تقديم الخدمة البنكية بصورة جيدة كلما كان العميل مقتنعا

بالردود على الاعتراضات المثارة على تلك الخدمة، مما يؤدي إلى إتمام عملية البيع بطلب من العميل على الحصول على الخدمة البنكية.

6 -المتابعة : يقوم موظف البنك بالتأكد من رضا العملاء و تكرار التعامل معهم، حيث في هذه المرحلة يتم

استكمال النواحي المتعلقة بمواعيد إنهاء الخدمة و شروط التعاقد لديها.

ج- خصائص رجل البيع :

إن مقومات رجل البيع الناجح تتضمن مجموعة من الخصائص التي يجب توفرها في مندوب البيع منها :¹

¹ سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق لمواجهة الجائس، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007، ص 180-182.

- ضرورة تفهم رجل البيع لطبيعة و أهمية وظيفة البيع في البنك.
- ضرورة إلمامه بالمعلومات عن العملاء و الخدمات و ظروف العمل الداخلية في البنك.
- ضرورة توافر صفات و مقومات شخصية، كالولاء لكل من البنك و خدماته و الخدمة التي يقدمها.
- الثقة بالنفس و الثقة في البنك الذي يعمل معه و الحماس و الإخلاص في العمل.
- المظهر الجيد لرجل البيع.
- القدرة على التفاوض و الإقناع و الشخصية الجذابة.
- القدرة على التعرف على حاجات العملاء و الاتصال بهم و عرض خدمات البنك و إلمامه بالأساليب المختلفة لفن البيع.

3.3- النشر :

أ- مفهوم النشر :

هو دعاية غير مباشرة للبنك تولد إيضاح جيد و تكون صورة ذهنية للبنك لدى الجمهور، و يعتبر النشر وسيلة اتصالية ناجحة لما يحدثه من أثر على الزبائن .

ب- خصائص النشر : و من أهم خصائصه :²

- أن النشر وسيلة تتمتع بثقة عالية من الجمهور فالمعاملين مع البنك، ينظرون للمعلومات و الأخبار المنشورة بأنها على درجة عالية من المصداقية و أنها حقائق و ليست دعاية للبنك .
- صياغة تلك الأخبار لا يتدخل فيها البنك، و إنما في الغالب يقوم بصياغتها و تنفيذها المحرر الإعلامي أو محدودو الأخبار في الوسيلة الإعلامية .
- إن النشر يمتاز عن الإعلان بأنه يصل إلى أكبر عدد من الجمهور و انه يترك اثر أكبر و أعمق من الإعلان .

ج- متطلبات النشر :

¹عوض بديرالحداد، تسويق الخدمات المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 268 .

²محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 308.

إن نجاح البنكي في الإستفادة من نشاط النشر كأداة ترويجية يتطلب توفر الآتي :¹

المعلومات : و يشترط أن تكون المعلومات المراد نشرها حقيقة صادقة و حديثة بحيث تلقى اهتمام جماهير الوسيلة الإعلامية .

الإقناع : ويقصد به إقناع رجل الإعلام سواء أكان محررا في صحيفة أو مذيعا أو في الإذاعة أو التلفزيون بأهمية الخبر و المعلومات التي يتلقاها من البنك و التي تتضمن إعلاما عن المزيج الخدمي.

4.3- تنشيط المبيعات :

أ- تعريفها :

يقصد بها كافة الأنشطة الترويجية الأخرى بخلاف الأنشطة السابقة التي من شأنها جلب العملاء، ويهدف هذا النشاط إلى زيادة المبيعات في الأجل القصير من خلال حث المستهلكين الجدد على إقتناء الخدمات الجديدة للبنك، كما يستخدم لتحفيز الموزعين و رجال البيع على زيادة فعالية أداءهم، و لتنشيط المبيعات تستخدم البنوك عدة وسائل موجهة كأن تقدم هدايا متمثلة في تخفيضات و تسهيلات لتحفيز الزبائن على شراء أكثر من وحدة.

ب- أساليب تنشيط المبيعات : هناك عدة طرق في تنشيط المبيعات منها :

- تخفيض الأسعار في حالة تذبذب الطلب على الخدمات البنكية .
- الهدايا التذكارية و التي تساهم في تعميق الثقة بين البنك و الزبائن، من خلال قيام البنك بتقديم هدايا تذكارية التي تحمل اسم البنك أو شعاره .
- إستخدام البنوك المسابقات و الحوافز كوسيلة لترويج الخدمات إذ يتم إجراء مسابقات يخصص لها جوائز ضخمة تغري الزبائن على التعامل مع البنك¹.

¹محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 196-197.

5. العلاقات العامة :

أ- تعريفها :

هي جهود إدارية مخططة و مستمرة تهدف إلى تعزيز التفاهم المتبادل بين المنشأة و جماهيرها، و بناء على ذلك فالعلاقات العامة تعتبر جهود مخططة تستخدمها البنوك بهدف تنمية علاقات وطيدة بين البنك و زبائنه و تحسين صورة البنك و سمعته في أذهان الزبائن ، و ذلك من خلال الإتصال المستمر ما بين مقدم الخدمة البنكية طالبها.

و تعرفها جمعية العلاقات العامة على أنها نشاط موجه لبناء و تدعيم علاقات منتجة بين البنك و جمهوره كالعملاء و المواطنين و المساهمين بهدف تسهيل عملية صياغة سياستها حسب الظروف الحيطة بها².

ب- وظائف العلاقات العامة :ويمكن تلخيصها في النقاط التالية³ :

- تعريف الجمهور بالبنك و شرح خدماته بأبسط لغة بغية اهتمام الجمهور بها.
- توضيح سياسة البنك إلى الجمهور و اطلاعه على أي تعديل أو تغيير فيها.
- تزويد الجمهور بكافة المعلومات الحقيقية و الواقعية بهدف مساعدته على تكوين رأيه في البنك.
- مساعدة و تشجيع الإتصال بين المستويات الإدارية المختلفة للبنك.
- التنسيق بين مختلف الإدارات في البنك من اجل تحقيق الإنسجام بين بعضها البعض من جهة و بينها و بين الجمهور الداخلي و الخارجي من جهة أخرى.
- العمل على تحسين العلاقات بين الإدارة و العاملين في البنك و تطوير شعورهم بالإنتماء إليه، و كذلك العمل على تفهم مشاكلهم و المساهمة في حلها.

¹ عمرو خير الدين، التسويق (المفاهيم و الإستراتيجيات)، مكتبة الشمس، القاهرة، 1997، ص 386 .

² عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جديد للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 36.

³ زياد رمضان و محمود جودة، الإتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، مرجع سبق ذكره، ص 315 .

المبحث الثالث : إدارة التسويق البنكي

تعتبر إدارة التسويق البنكي المحرك الفعلي للعمليات البنكية بموجبها تتم مراقبة و متابعة المعلومات المستمدة في السوق المالي و البنكي، و معرفة الانطباع الأولي و المتوالي عن الخدمات البنكية التي يقدمها البنك.

المطلب الأول :إختصاصات إدارة التسويق البنكي

تختص إدارة التسويق البنكي بدراسة الإدارة التنظيمية ، و تطوير الأداء في البنك و تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع ضرورة تيسير تدفق العمل و الأوامر الإدارية، و نوضح فيمايلي الاختصاصات الرئيسية التي تركز عليها هذه الإدارة :¹

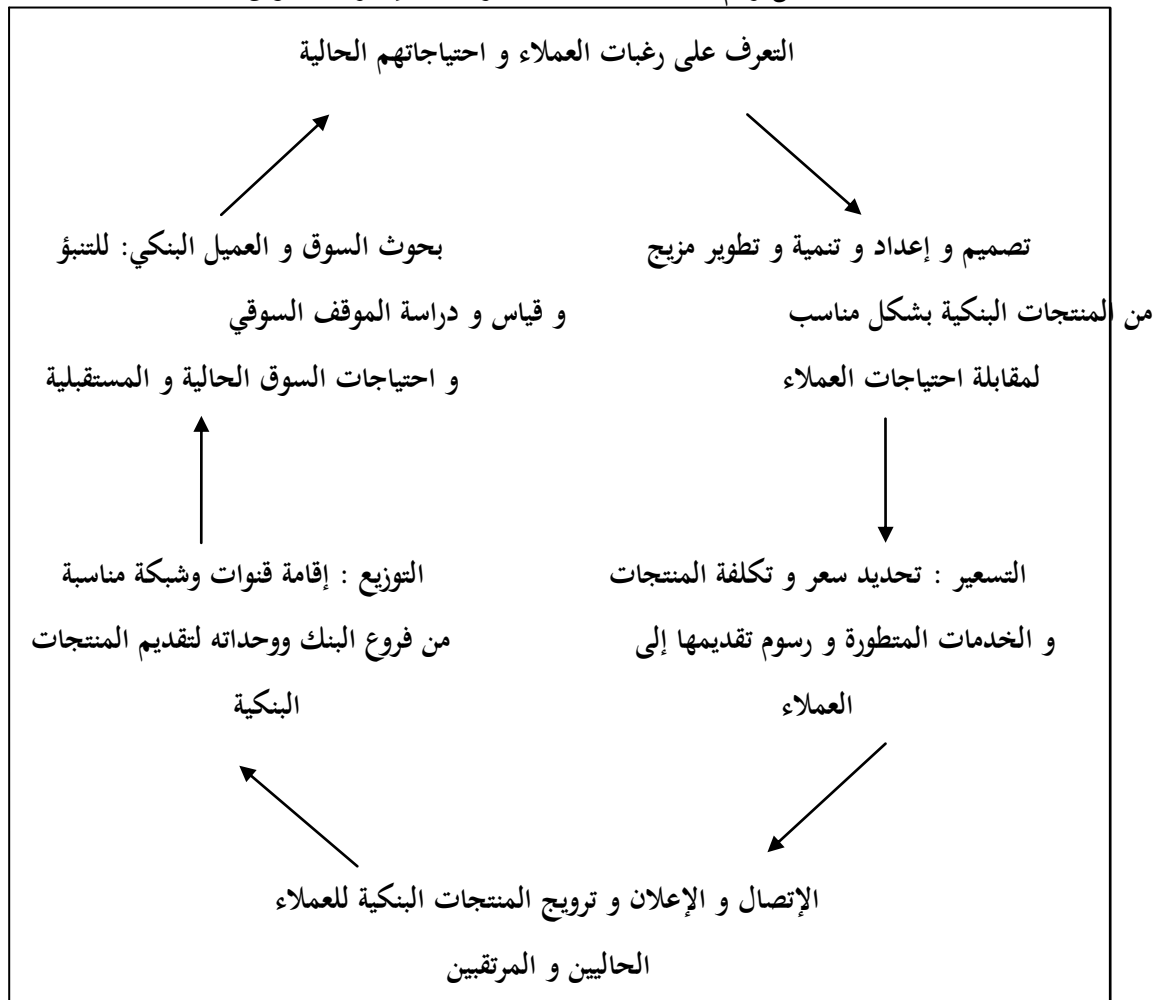
1. دراسة سلوك العملاء و اتجاهاتهم و تصنيفهم .
2. إدارة الفروع و اختيار موقعها و توزيع الخدمات البنكية.
3. الإعلان و الترويج و الإتصال و النشر عن الخدمات البنكية.
4. دراسة و تنمية و تطوير الخدمات البنكية و اختيار الخدمات البنكية الجديدة.
5. تسعير الخدمات البنكية.
6. المساهمة في إعداد و تعريف الإستراتيجية البنكية و إدارة و متابعة البرامج التسويقية.
7. القيام ببحوث السوق و جمع و فحص و تحليل كافة البيانات الخاصة بتطورات السوق.
8. صناعة الفرص التسويقية و خلق العملاء.

¹محسن الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

9. وضع خطط لمبيعات فروع البنك مع مراعاة بيئة البنك.
10. التدريب المستمر لرجال البيع.
11. اختيار و تعيين و ترقية الأفراد و رفع أدائهم و تنمية مهاراتهم و قدراتهم.

ووفقا لهذه الإختصاصات تتحدد مهام وواجبات و عمل إدارة التسويق في البنك، و الشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 05:الاختصاصات الرئيسية لإدارة التسويق



المصدر : محسن الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

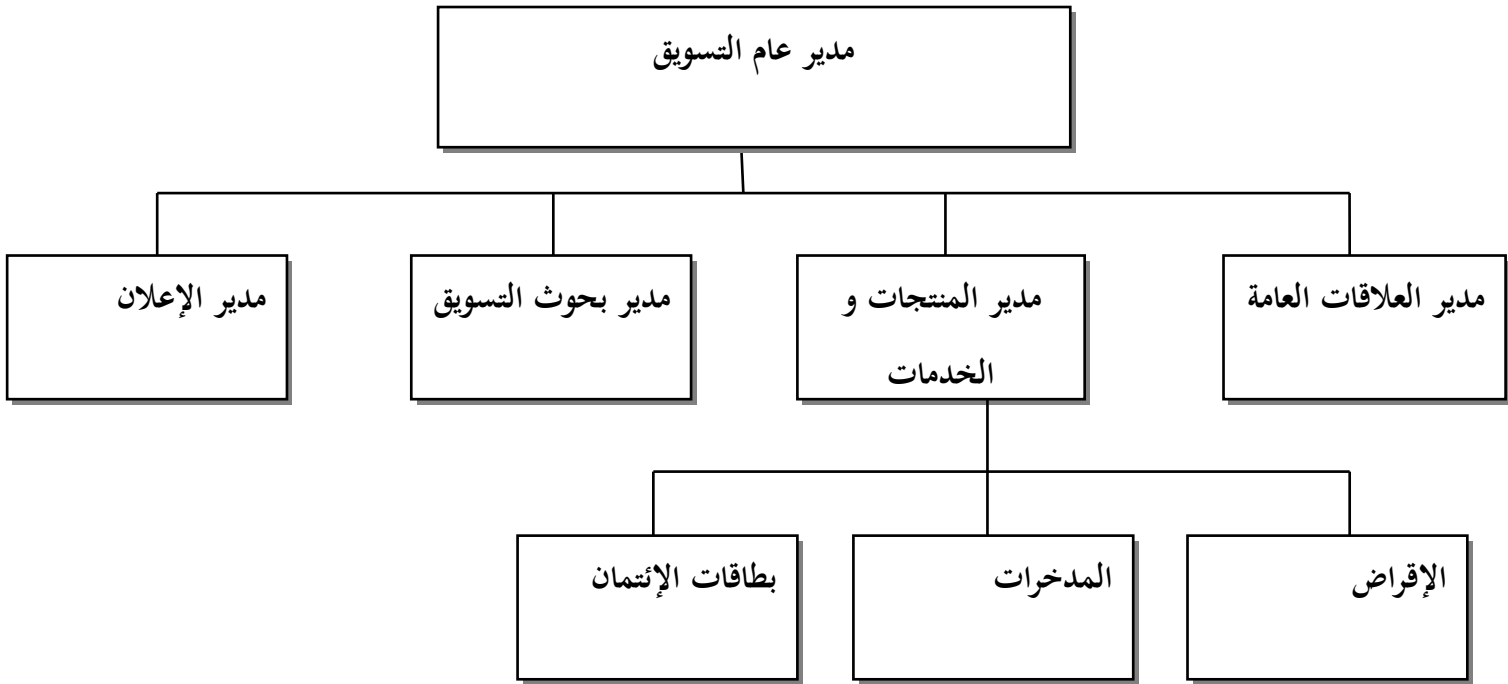
المطلب الثاني : الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق البنكي

تحدد مسؤوليات إدارة التسويق و مدى المهام الملقاة على عاتقها في كونها مسؤولة عن العملاء و الزبائن، و ما يحدث لهم من تغيرات، و من هنا تتحدد الهياكل التنظيمية لإدارة التسويق، و التي يمكن لنا التعرف على بعض نماذجها على النحو التالي :¹

1. وفقا للخدمات البنكية:

وهو نموذج بسيط، يقوم على النظر إلى طبيعة المنتجات التي يقدمها البنك، و يأخذ الهيكل التنظيمي الذي يظهره الشكل التالي :

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للخدمات



المصدر: محسن الخضيرى، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

حيث يتضح لنا من الشكل أن مدير عام التسويق البنكي هو من يرسم السياسة التسويقية ، و أنه يشرف على أربعة إدارات متخصصة هي إدارة العلاقات العامة ، و إدارة المنتجات و الخدمات البنكية ، و إدارة بحوث السوق البنكي ، و إدارة الإعلان ، و يقوم مدير الخدمات البنكية بالإشراف على أنشطة تسويق خدمات الإقراض،

¹حنفي عبد الغفار، إدارة المصارف (السياسات المصرفية، الجوانب التنظيمية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002 ص 78-82.

وخدمات الودائع و المدخرات ، و خدمات بطاقة الائتمان، و من ثم تأتي الخدمات البنكية كمحور رئيسي للنشاط التسويقي.

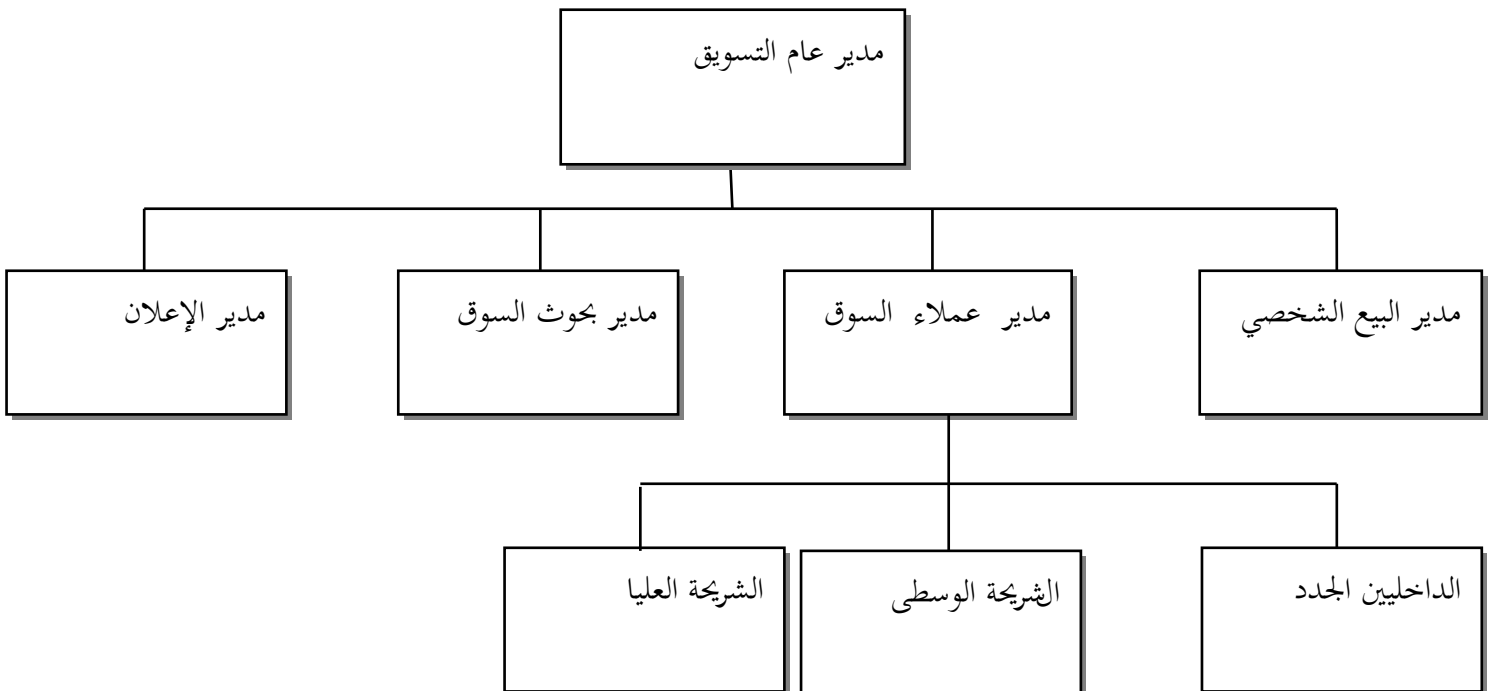
2. وفقا للعملاء:

هذا النموذج يهتم بالعميل ، حيث نجد أن مدير عام التسويق هو واضع السياسة التسويقية و يعاونه في تنفيذ هذه السياسة أربعة مديرين ، و يقوم مدير عملاء السوق بالإشراف على تنفيذ سياسة البنك نحو عملائه الذين يقسمهم إلى ثلاث أقسام هي :

- الداخليين الجدد إلى مجتمع البنك ، أي العملاء الذين يحتلون شريحة العملاء تحت سن 24 سنة.
- الشريحة الوسطى الرئيسية من عملاء البنك الذين يقعون تحت الشريحة العمرية 45.
- الشريحة العليا من عملاء البنك الذين يقعون في الشريحة العمرية أكثر من 46.

و لكل عميل احتياجات معينة من الخدمات البنكية و بصفة خاصة خدمات التجزئة البنكية، و هو ما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم 07: الهيكل التنظيمي لإدارة التسويق وفقا للعملاء



المصدر: محسن الحضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 67.

المطلب الثالث: الإستراتيجية التسويقية البنكية:

تعد الإستراتيجية التسويقية تمكن البنك و إدارته التسويقية من التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية و بما يوصله لتحقيق أهدافه وفقا لإمكانيته.

1- مفهوم الإستراتيجية التسويقية :

الإستراتيجية التسويقية هي نمط لأهم الأهداف و الغايات و السياسات و الخطوط الحيوية لتحقيق تلك الأهداف، و معرفة ما هو الحل و ما الشكل الذي يصبح عليه البنك مستقبلا، و تعني التطلع نحو المدى البعيد في إعداد الخطط و رسم معالم البنك على عدد طويل من السنوات القادمة "وتعرف الإستراتيجية على أنها تلك القرارات الخاصة بتوجيه النشاط و رسم إطار العمل و توجيه الإدارات و الفروع و الإجابة عن التساؤلات المختلفة المطروحة في كافة الأحوال".¹

يوجد دور للبنك يتعين عليه ممارسته و القيام به في سبيل وضع إستراتيجية تسويقية، و تختلف البنوك في القيام بهذا الدور باختلاف القائمين عليها، و عليه فإن إعداد أي إستراتيجية في البنك ترتبط بشكل كبير بمدى التنسيق و التماشي مع الأهداف الكلية للبنك، لذا فإن الإستراتيجية التسويقية تعتبر جزءا من الإستراتيجية العامة و من ثم فالبنك يعتمد عليها في إعداد الخطة العامة له بشكل عام و الخطة التسويقية بشكل خاص.²

2- الخطة التسويقية :

تقوم هذه الخطة على البرمجة و التخطيط المالي لمصادر و موارد و إمكانيات البنك لتحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة و بما يحقق احتياجات الإدارة العامة من خلال العمليات ال بنكية و تحقيق أهداف البنك في السوق ال بنكي،

¹ محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004، ص 19.

² أمين عبد العزيز حسن، استراتيجية التسويق في القرن الواحد و العشرين، دار القباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 2001، ص 23.

وبصفة عامة فإن الخطة البنكية هي خطة عامة محكمة يجب أن تحتوي على العناصر الثلاث التالية:¹

1.2- المهام الاقتصادية: وهي المهام التي تشكل نوع النشاط البنكي الخاص بالبنك.

2.2- إعداد الخطة البنكية : إن إعداد الخطة البنكية تعني القيام بمجموعة من الخطوات كتحديد وتشكيل

أهداف التسويق وذلك وفق عدة عوامل كمزيج الخدمات البنكية، أنواع العملاء، البدائل المتاحة، تحديد الإحتياجات الحقيقية للسوق البنكي، ويتم تحديد هذه الخطة وفق لهدف الربحية وتحقيق الحجم والنمو المناسب.

3.2- تخصيص الموارد التسويقية : ونعي بذلك المزيج التسويقي للبنك بتحديد الموارد المتاحة بشرية كانت أو

مادية والكفاءات الإدارية... الخ، حيث يتم تخصيص الموارد في البنك لجل تطوير الجهاز التسويقي للبنك وكذا

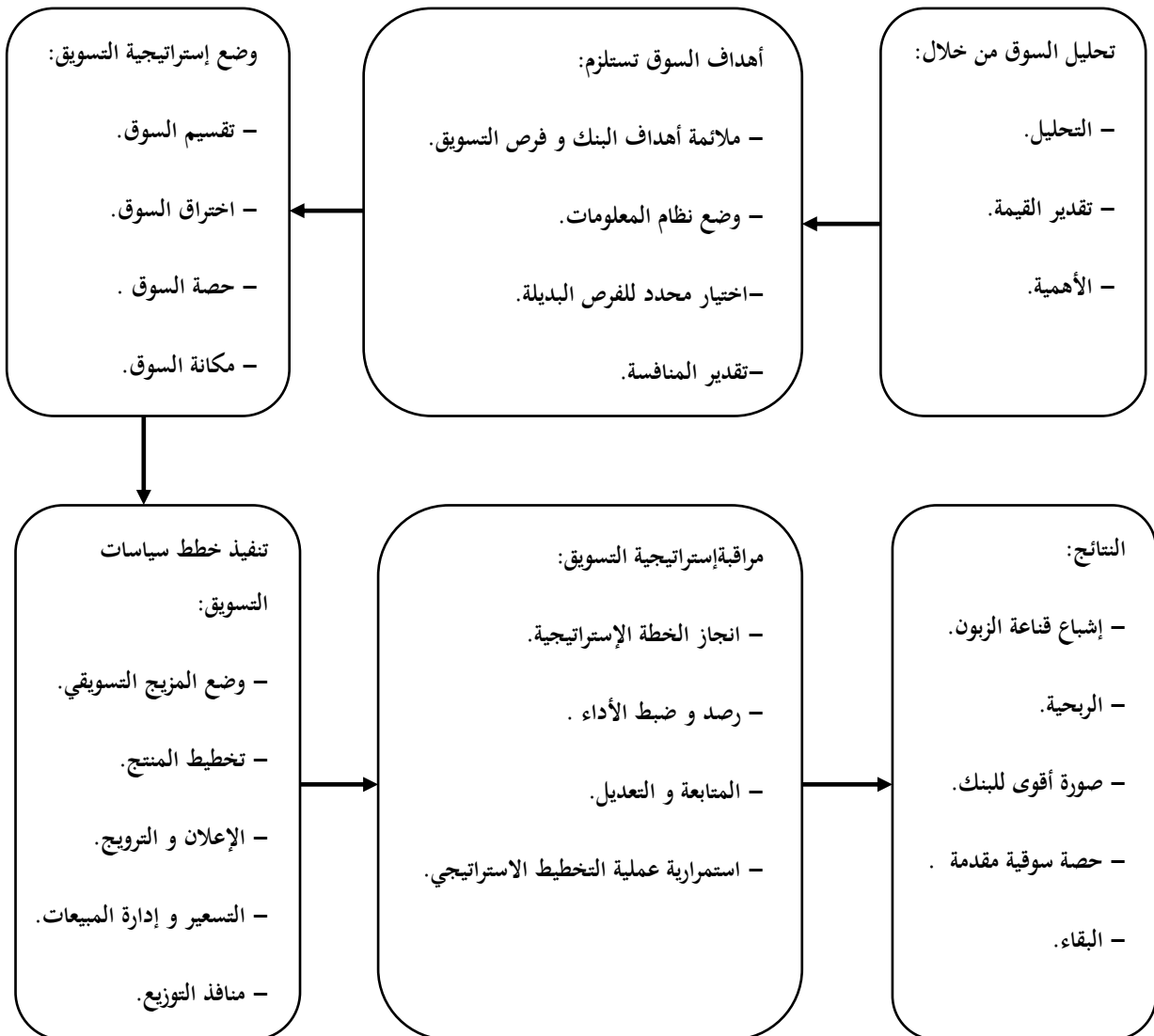
نظام المعلومات ونظام التخطيط بالشكل الذي يفي باحتياجات تحقيق الأهداف التسويقية، إذ أنه يجب إيجا د
تركيبية متوافقة من المزيج التسويقي للخدمات البنكية بالتعامل مع الأنشطة التسويقية بشكل يحقق أهداف البنك.

¹محسن أحمد الحضري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص31.

3- عناصر الإستراتيجية التسويقية للبنك:

الشكل الموالي يمثل عناصر التخطيط الإستراتيجي التسويقي داخل البنك:

الشكل رقم 08: عناصر التخطيط الإستراتيجي التسويقي للبنك



المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 41.

خلاصة الفصل :

إن الإهتمام بالتسويق على مستوى البنوك هو محاولة التعبير عن سياسة البنك للفترة القادمة في محاولة فهم أكثر للسوق البنكي و متابعة كل ما هو جديد سواء تعلق الأمر بخدمات بنكية جديدة أو برغبات العملاء أو بمحاولة إيجاد توليفة ما بين الخدمات التي يقدمها البنك من جهة و احتياجات العملاء من جهة أخرى، حيث أن استيعاب هذا الأخير يعد ضروريا لأن نجاح التسويق البنكي يكمن في محاولة فهم متطلبات سوق المستهلكين من جهة و سوق المؤسسات المصرفية من جهة أخرى .

للتسويق البنكي أهمية بالغة جعلت أغلب الهيئات و المصالح المختصة تولي إليه الأهمية الكبرى، و ذلك للتأثير على رسم الإستراتيجيات و الأهداف المستقبلية المسطرة و سياسات المزيج التسويقي الفعال القادر على تحقيق أهداف البنك و التجديد في خدماته و هذا من أجل كسب و إرضاء الزبائن .

تمهيد الفصل:

تعد البنوك أجهزة فعالة يعتمد عليها في تطوير و تنمية مختلف القطاعات الإقتصادية، و تسعى في ظل المتغيرات و التحولات الحالية إلى تحقيق الهدف الجوهرى الذى و جدت من أجله و هو الحصول على أكبر حصة في السوق.

لم تعد البنوك تقوم بعملها التقليدى كوسيط مالى فقط، بل أصبحت تقوم بعدة مهام أخرى نتيجة اشتداد المنافسة مما أوجب عليها تحسين مستواها التنافسى من خلال تطوير الخدمات و إنتاج خدمات جديدة كليا، حيث نجد أن للمنافسة أثر مزدوج على البنوك من خلال من خلال اكتسابه للميزة التنافسية من جهة و تدعيم مركزها التنافسى و الحصول على حصة سوقية من جهة أخرى.

قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث فصول كالتالى :

المبحث الأول : مفاهيم حول المنافسة البنكية

المبحث الثانى : عموميات حول الميزة التنافسية

المبحث الثالث : أهمية إكساب البنوك الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفاهيم حول المنافسة البنكية

تعد المنافسة البنكية من أهم الأسباب المحددة للمحيط الذي تحاول من خلاله مختلف المؤسسات الإقتصادية ومنها المصرفية إثبات و تطوير تواجدتها داخل السوق من خلال عرض ما تحوزه من موارد و إمكانيات و مهارات لمواجهة منافسيها و السعي إلى التفوق عليهم، و تعتبر وسيلة لتعزيز القدرة التنافسية لأي قطاع بنكي و للرفع من مستوى جودة المنتجات.

المطلب الأول: تعريف المنافسة البنكية

يرتبط لفظ المنافسة بشكل عام بالتنافس أو السباق للوصول إلى الهدف المرغوب و من هنا يمكن إعطاء مجموعة من التعاريف للمنافسة البنكية :

- المنافسة هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الربح و النمو و الإستقرار و التوسع و التجديد، و سعي البنوك بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا للتغيرات المستمرة على المستوى المحلي و العالمي¹.

- المنافسة عبارة عن عملية تهدف إلى تحقيق الفعالية الحركية و التنموية من خلال التطوير و الرفع من جودة الخدمات المقدمة².

- المنافسة عملية ديناميكية يسعى من خلالها المتعاملون الإقتصاديون داخل سوق واحدة إلى تصريف الخدمات التي تم إنتاجها بهدف امتلاك ميزة عن باقي المنافسين³.

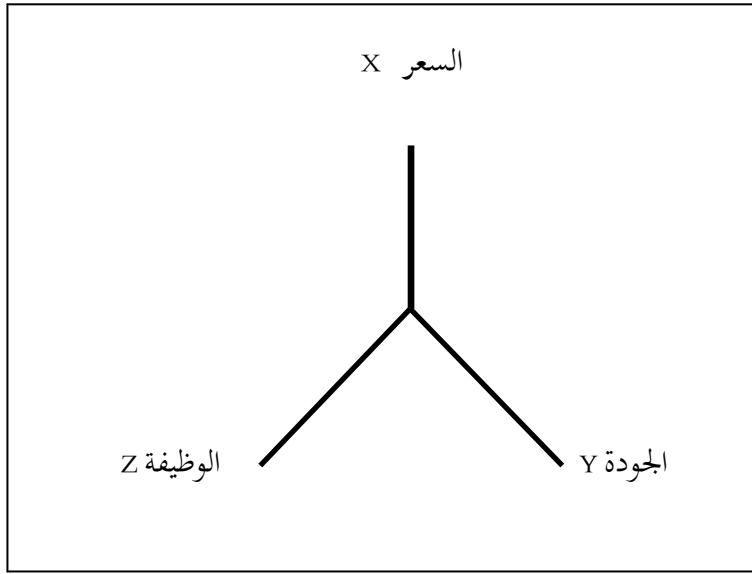
و يصف Robin Cooper المنافسة انطلاقا من ثلاث عوامل السعر النوعية و الوظيفة و التي تعرف بثلاثية الاستمرار أو البقاء و الشكل التالي يوضح العلاقة بين هذه العوامل :

¹ فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2000، ص 11.

² محسن زوييدة، المنافسة بين البنوك الخاصة و العمومية في ترقية النشاط البنكي، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2006، ص 02.

³ Laurence scialom. **économie bancaire**. paris. édition la découverte، 1999، p 25.

الشكل رقم 09 : ثلاثية الإستمرار و البقاء



Source: John L. Daly, **Pricing for Profitability:** Activity-Based Pricing for Competitive Advantage, John Wiley & Sons, Inc, New York, P42.

و من التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن المنافسة البنكية هي عبارة عن قرارات تتخذها مجموعة من البنوك تقدم منتجات مالية أو منتجات بديلة، بهدف التسابق للحصول على أكبر حصة من السوق حيث يسعى كل بنك إلى جلب أكبر عدد من العملاء و ذلك من خلال عدة وسائل كتحسين جودة المنتجات و تخفيض التكاليف و إدخال منتجات جديدة و استعمال التكنولوجيا المتطورة.

المطلب الثاني : أنواع المنافسة البنكية و أدواتها

1- أنواع المنافسة البنكية

إن الفرص المتاحة أمام البنك في السوق تختلف باختلاف طبيعة المنافسة فكلما زادت حدة المنافسة قلت الفرص المتاحة أمام البنك و أصبحت سياستها مقيدة وتختلف هذه المنافسة حسب طريقة المنافسة بين البنوك و المنافسة حسب حالات السوق.

1.1- حسب طريقة المنافسة

و تنقسم المنافسة حسب هذه الطريقة إلى منافسة سعرية و أخرى غير سعرية :

- المنافسة السعرية:

ترتكز على السعر الذي يمثل الأداة النقدية التي تعبر عن تكلفة الخدمات البنكية لذلك على البنوك تحقيق الأرباح و تحمل المصاريف التي قد تكون أهميتها مرتبطة باشتداد المنافسة¹.

و المنافسة السعرية تتجلى في سعي المنافسين إلى كسب حصة أكبر في السوق البنكي من خلال تخفيض الأسعار ففي حال تقديم القروض يجب تخفيض معدلات الفائدة و في حالة الودائع فيجب تقديم معدلات فائدة مرتفعة مقارنة بما تقدمه البنوك الأخرى².

- المنافسة الغير سعرية:³

وهي لا تركز على السعر بل تعتمد على وسائل أخرى كالإعلان و الترويج للخدمات ذات الجودة العالية و كذا العمل على توفير الراحة للعملاء و إعطائهم صورة جيدة عن البنك من خلال تقديم التسهيلات و حسن الإستقبال و تعتبر هذه المنافسة أكثر فعالية لأنها تمس العميل من الجانب النفسي و هي أفضل طريقة يمكن للبنوك استعمالها للتنافس على جلب أكبر عدد من العملاء.

2.1- حسب حالات السوق

هناك شكلين رئيسيين يمكن أن تأخذها المنافسة حسب حالات السوق:

- **المنافسة التامة** في ظل هذه المنافسة لا يملك البنك حرية تحديد الأسعار و الكميات المعروضة من المنتجات و يعتمد في ذلك على العرض و الطلب و هي حالة نادرة التحقق في الحياة الاقتصادية،⁴ ويتحقق هذا النوع من المنافسة عندما يسود السوق جملة من الشروط تتمثل في:⁵

¹ طارق عبد العال حماد، التحليل الفني و الأساسي للأوراق المالية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 59.

² عبد المطلب عبد الحميد، العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 41.

³ طارق عبد العال حماد، التحليل الفني و الأساسي للأوراق المالية، مرجع سبق ذكره، ص 60.

⁴ الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 164.

⁵ محمد علي الليثي، محمد فوزي أبو سعود، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 283-289.

- وجود عدد كبير من البائعين و المشترين : و في هذه الحالة تعرض كمية قليلة من الكميات المنتجة في السوق ، و يسود السوق في سعر واحد لا يمكن التأثير عليه يحدده فقط العرض و الطلب بحيث يكون مساوي الإيراد الحدي و الإيراد المتوسط.
- حرية دخول السوق و الخروج منها: بحيث لا توجد أي حواجز تعيق دخول بنوك جديدة إلى السوق من طرف البنوك المنافسة المتواجدة حاليا و كذلك لا توجد أي عقبات أمام البنوك للخروج من السوق في حالة عدم الربح .
- تماثل الخدمات المعروضة في السوق : حيث أن المنتج أو الخدمة المعروضة تكون نفسها من طرف جميع البائعين في السوق ونظرا لذلك فالمستهلكون لا يهتمون في هذه الحالة بهوية المنتج.
- شفافية السوق : بحيث يتوفر كل من مقدم الخدمة و مستقبلها على المعلومات المعروضة و أسعارها.

– المنافسة الحرة:¹

المنافسة الحرة لا تختلف كثيرا عن المنافسة الكاملة و لكن مع وجود بعض الاختلافات يمكن إيجازها فيمايلي:

- عدد المنافسين يكون أقل من المنافسة التامة.
- في حالة تماثل المنتجات من حيث الجودة فإن الأسعار لا تختلف كثيرا .
- هناك بعض القيود على تحرك رأس المال بين المنتجات و المشاريع.

– المنافسة الاحتكارية: و تتميز بمايلي²:

- وجود عدد كبير من المنتجين و المشترين ففي حالة السوق البنكي يكون هناك عدد كبير من البنوك.
- قدرة المنتجين على التحكم في الأسعار و الخدمات المعروضة .
- العلم التام بأحوال السوق .
- رغم تشابه المنتجات و لكن يمكن إيجاد اختلافات تميزها عن بعضها البعض.
- حرية الدخول و الخروج من السوق.

¹الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، مدخل في الاقتصاد الاداري، مرجع سبق ذكره، ص 166.

²محمد علي الليثي، محمد فوزي ابو سعود، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، مرجع سبق ذكره، ص 321.

- الإحتكار: و هو نوع من أنواع المنافسة الغير كاملة و يتصف بمايلي :

- ينفرد بتقديم خدمة معينة و لا يوجد بدائل لها حيث يقبل عدد كبير من المستهلكين شراء هذه الخدمة.
- تتفق مجموعة من البنوك على توحيد سياستهم التسويقية بهدف السيطرة على سوق معينة.
- وجود الكثير من العقبات للدخول إلى السوق كوجود تشريعات حكومية تمنعهم ن دخول السوق لأسباب سياسية و اقتصادية فينفرد المحتكر بتقديم تلك الخدمة التي ليس لها بدائل قريبة .

- منافسة القلة: هي الحالة التي يسيطر فيها عدد قليل من البنوك الضخمة على حصص كبيرة من السوق البنكي و تتصف هذه المنافسة بمايلي:

- وجود عدد قليل من المنتجين الكبار أو عدد قليل من الباعة و المشترين.
- صعوبة دخول منتجين جدد إلى السوق.
- يتصف الطلب على المنتجات بعدم المرونة إلى حد ما¹.

2- أدوات المنافسة بين البنوك

تتنافس البنوك فيما بينها من أجل كسب أكبر عدد ممكن من العملاء و للوصول إلى هذا الهدف تستعمل مجموعة من الوسائل التي يتم من خلالها التنافس، و تتمثل هذه الأدوات في:

1.2- رأس المال :

يعد رأس المال عامل أساسي لزيادة تنافس البنوك فكلما كان رأس مال البنك كبير زاد إقبال العملاء عليه نظرا لثقتهم فيه لأنه يحمي البنوك من المخاطر التي قد تتعرض لها لذا تتنافس البنوك على الرفع من نسب رؤوس أموالها من أجل جلب العملاء.

2.2- السعر: المنافسة عن طريق السعر فيالمجال البنكي تظهر فيمايلي :

-أسعار الفائدة على القروض :تتنافس البنوك على تخفيض الأسعار من اجل تشجيع العملاء على الاقتراض حيث يزيد طلب المستثمرين على القروض كلما كانت معدلات الطلب على القروض كبيرة.

¹الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، مدخل في الاقتصاد الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 167-169.

- **أسعار الفائدة على الودائع** : يقوم البنك برفع نسبة الفائدة على المدخرات بهدف جلب أكبر عدد من المدخرين فيوجد علاقة طردية بين أسعار الفائدة و عدد المدخرين حيث كلما زادت أسعار الفائدة كلما زاد الإقبال على الادخار.
- **تخفيض العمولات المفروضة على الخدمات البنكية الثانوية** : في هذه الحالة تكون المنافسة محدودة و هذا راجع إلى مجموعة من القواعد و اللوائح التي تضعها العديد من دول العالم من أجل تحديد الحدود القصوى و الدنيا لأسعار الفائدة بهدف حماية المودعين و البنوك نفسها من المنافسة الهدامة و هذا ما يقيد حرية البنوك في التنافس بالأسعار.

3.2- تسويق الخدمات :

يعد تسويق الخدمات البنكية بطريقة فعالة وسيلة تتنافس حولها البنوك بحيث يساهم تسويق الخدمة البنكية و إيصالها للعملاء بأحسن السبل بشكل كبير في إثارة رغبات العملاء و جلب انتباههم.

و يشمل التسويق البنكي الترويج للخدمة و توزيعها الذي يعتمد على الانتشار الجغرافي للبنك و مدى ملاءمة مواقعها و قربها من العميل بحيث تتجلى المنافسة في هذا المجال في التنافس على فتح أكبر عدد ممكن من الفروع، و انتشارها بشكل واسع و كذا تقديم الخدمات في أطول و أنسب الفترات .

4.2- إستعمال التكنولوجيا :

أصبحت التكنولوجيا أحد أهم الأدوات المستعملة في المنافسة بين البنوك من أجل توسيع الحصة السوقية من خلال إدخال البنك وسائل تعتمد على التكنولوجيا لتحسين خدماته و تسهيلها و زيادة سرعة الأداء و ابتكار و تقديم أفكار و خدمات جديدة و بفضل هذا كله يزيد إقبال العملاء على التعامل مع البنك.

5.2- حسن المعاملة :

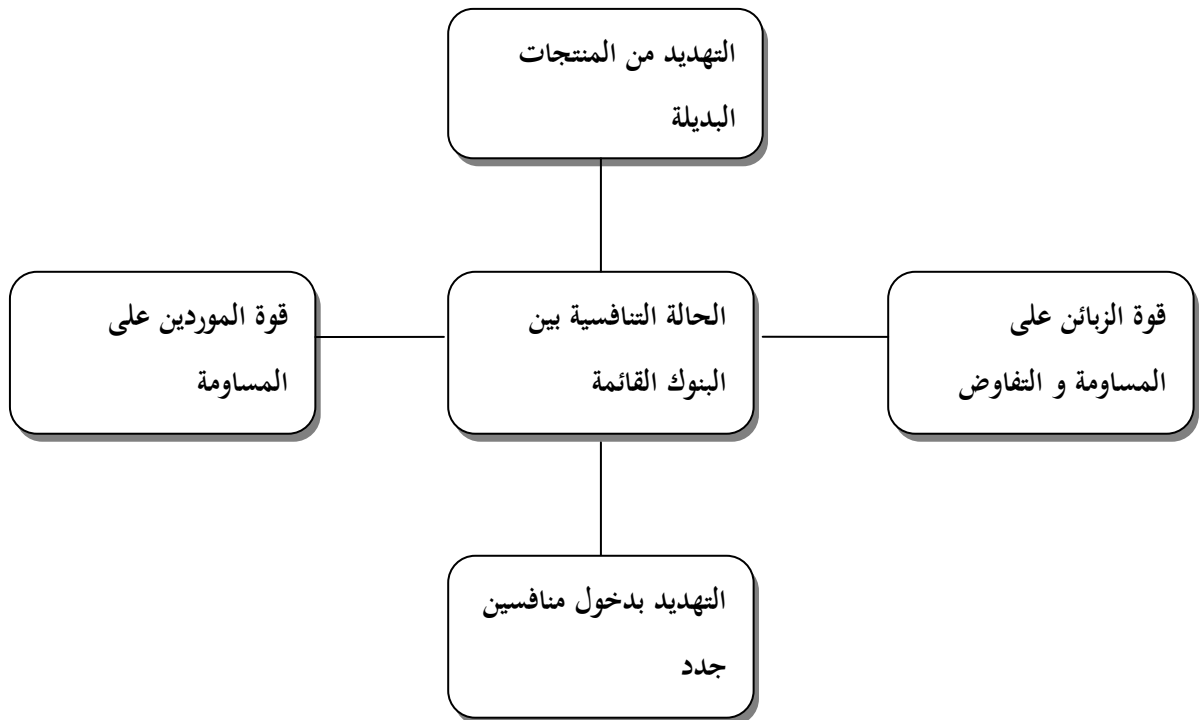
تلعب الناحية النفسية دور كبير في التأثير على ميولات و رغبات العملاء و يتوقف ذلك على مدى قدرة العاملين بالبنك على حسن استقبال العملاء و التعامل معهم وكذا التأثير على قراراتهم من خلال التشاور معهم و منحهم الإحساس بالراحة و الثقة، و تتنافس البنوك على توفير أحسن الوسائل من اجل خلق جو مريح للعملاء أثناء

تواجههم بالبنك من خلال احترام العملاء للمتعاملين و توطيد العلاقات معهم و كذا مرافقة البنك لعملائه ووقوفه معهم في الأوقات العصيبة.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على المنافسة البنكية

تتأثر المنافسة البنكية بمجموعة من العوامل تعمل بعضها البعض كمحدد لطبيعة و اتجاهات التأثير على ربحية البنوك فعندما تكون قوى و عوامل المنافسة مواتية أي في صالح البنك يقل الضغط أو التأثير السلبي على الربحية و العكس و يوضح الشكل التالي نموذج القوى الخمس لبورتر في إطار تحليله للبيئة التنافسية الذي يوضح العوامل المؤثرة على المنافسة .

الشكل رقم 10 : نموذج القوى الخمس لبورتر



المصدر: منير نوري، التسويق مدخل المعلومات و الإستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 222.

و تتمثل العوامل المؤثرة على المنافسة البنكية في:¹

1. قوة الزبائن: تمتاز القوة التفاوضية للزبائن بقيمة عالية و تظهر في هذه الحالات :

- عندما يكون العملاء على علم تام بالخدمة.
- الخدمات التي تقدمها البنوك نمطية و متشابهة، و من ثم فانه من السهل على العملاء ترك بنك معين و الذهاب لآخر بكلفة تحويل قليلة جدا.
- احتواء القطاع المصرفي على عدد كبير من المصارف.
- كبر حجم بدائل الخدمات.
- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار الخدمات.

و من أفضل الوسائل لمجابهة هذا النوع من التهديد مايلي:

- تخفيض التكاليف من خلال إتباع إستراتيجية القيادة الشاملة في التكلفة.
- تقديم خدمات ذات جودة عالية تركز بشكل أساسي على تفهم رغبات الزبائن و هذا ما يساعد على تطوير الخدمات المقدمة و ذلك لاعتبارين هما ما الذي يريد الزبائن شراءه؟ و كيف يريدون شراءه؟ و ذلك من خلال تعزيز عملية البحث عن المعلومات التي تخص الزبون .

2. قوة الموردين :

و يعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على البنك، و قد يكون الموردين للعمالة أو رأس المال و تزداد قوتهم

في الحالات التالية :

- عدم قدرة السوق على تشجيع دخول بنوك جديدة إليه و كذا قلة البنوك خاصة ذات الحجم الكبير.
- عندما يزود الموردون البنك بمورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.
- عندما يكونون بمثابة التهديد لأية محاولة للتكامل الراسي الحلقي .

3. تهديد الداخلين الجدد:

¹عبد السلام ابو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 1996، ص 27-31.

و يتمثل في التهديد بالمنافسة الذي يشكله الداخلون الجدد إلى السوق لتقديم خدمات مالية، كشركات التأمين والشركات العقارية، مما يؤدي إلى تضيق السوق على البنوك لتقديم خدمات ذات طبيعة مصرفية متمثلة في ارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافسين الحاليين وكذلك وجود مزايا تفاضلية في عناصر التكاليف للمنافسين الحاليين والقيود الحكومية، وفي حالة نجاح إحدى البنوك لتركيز تواجدها في السوق فإنها تحاول تحقيق الأسعار لتقوية تواجدها فيه، و كنتيجة لهذه المنافسة المتزايدة يصبح من الواجب على البنوك تبني أساليب أكثر تكامل في تقديم الخدمة، و توسيع هذه الخدمات بتوزيعها على شرائح السوق المختلفة و إعادة النظر إلى تكلفة خدماتها لتحقيق المنافسة الفعالة و ضمان ولاء الزبائن.¹

4. وجود بدائل للخدمة :

وجود بدائل للخدمة يتيح للزبائن حرية الاختيار و تزداد حدة تأثير وجود البدائل في حالة اعتياده على شراء منتجات بديلة أو عدم ولاءه و هذا راجع لانفتاح الأسواق و تحرير تجارة الخدمات البنكية و التطور التكنولوجي و على البنك في هذه الحالة البحث عن منتجات جيدة أو تطوير المنتجات الحالية.²

5. التنافس الحاد:

هذا النوع من المنافسة أكثر حدة من المنافسة العادية ففي التنافس تكون الخدمة التي يقدمها المنافس بديلاً كاملاً لمثلها كما يكون هناك حرب أسعار بين المنافسين و تزداد تكاليف الإعلان بدرجة كبيرة مما يترتب عنه انخفاض الأرباح و نميز هنا نوعين من المنافسة:³

– **المنافسة الداخلية:** في حال تعدد الوحدات البنكية في السوق المحلي بالإضافة إلى وجود منافسة من البنوك الأجنبية العاملة في ذلك البلد .

– **المنافسة الخارجية:** و هي المنافسة من بنوك خارج البلد الواحد، و تتميز بملكيتها لموارد غير محدودة مدعومة بمعرفة فنية متقدمة، و تستفيد من مزايا الانفتاح و التحرر و مستحقات الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة إلى جانب امتلاكها لأحدث النظم المعلوماتية، و مما سبق تواجه البنوك ضغوطاً من قبل منافسيها و هذا راجع ل :

¹ مظهر مصطفى، مقدمة في الصيرفة، مركز الكتاب الأردني، الأردن، 1994، ص 171.

² بويتل، أميلغويل، نموذج تقييمياً منظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف، دراسة حالة دورية الإدارة العامة، العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، 1998، ص 426.

³ عقل مفلح، وجهة نظر مصرفية، مكتب المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2006، ص 85.

- توفر عدد كبير من البنوك المتقاربة في الحجم و القدرة .
- ارتفاع موانع الخروج من السوق لان تكلفة الخروج أكبر من تكلفة البقاء فيه .
- اختلاف البنوك في استراتيجياتهم و مصادرهم و بلد منشئهم.
- التجانس التام بين الخدمات .
- صعوبة في تغطية التكاليف الثابتة و هنا يسعى كل منافس إلى تخفيض السعر أو تحقيق أي زيادة في الطلب لتغطية هذه التكاليف .
- بطء و انخفاض معدل التسويق.
- صعوبة الخروج من السوق البنكي لأسباب تفرضها القوانين الحكومية .
- عدم وجود بنك مسيطر على السوق و من ثم لا يوجد من يفرض مستويات أو أنماط معينة للمنافسة.

المبحث الثاني: عموميات حول الميزة التنافسية للبنك

لم يظهر مفهوم الميزة التنافسية صدفة و إنما هو نتاج التحولات التي عرفها العالم في المجال الإقتصادي، و باعتبار القطاع البنكي أهم عنصر في معادلة إقتصاديات الدول فتربط فعاليته بمدى وجود المنافسة.

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية للبنك

للميزة التنافسية مفهوم استراتيجي يعكس الوضع التنافسي الجيد و المستمر للبنك في مواجهة منافسيها من خلال جملة من الخصائص تميز البنك عن غيره من المؤسسات المصرفية.

الفرع الأول : تعريف الميزة التنافسية للبنك

تباينت تعاريف الميزة التنافسية بين الكتاب و الباحثين، و سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف:

التعريف الأول: يعرف طارق طه الميزة التنافسية للبنك بأنها الوضع الذي يتيح له التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه ، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر عن مدى قدرة البنك على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها¹.

التعريف الثاني: يرى M.PORTER أن الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل البنك إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تحسيد هذا الإكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع².

التعريف الثالث: عرفها نبيل مرسي خليلعلى أنها ميزة أو عنصر تفوق البنك يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس³.

أما علي السلمي فقد أعطى تعريفًا للقدرّة التنافسيّة على أنّها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للبنك إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزه واختلافه عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر

¹ طارق طه ،إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية ، مرجع سبق ذكره ،ص 117.

² M.porter, l'avantage concurrentiel , dunod , paris , 1999, p49 .

³ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرلو الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 37.

العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون¹.

التعريف الرابع: حسب السيد أحمد مصطفى نقول أن الميزة التنافسية عملية ديناميكية تتغير باستمرار بتغير مكوناتها الذاتية والتي تشمل الموارد التقنية والبشرية والنظم والنتائج، ويمكن اعتبار البنك قادر على المنافسة إذا استطاع المحافظة على حصته في السوق أو زيادتها عبر الزمن².

كما يعرفها آخرون على أنها تمثل قدرة البنك على اكتساح السوق المصرفية من خلال التحكم في التكاليف وأسعار عرض الخدمات مع المحافظة على جودة الخدمات المقدمة.

و بناء على ما سبق من تعاريف يمكن استخراج النقاط التالية:

- الميزة التنافسية تعكس قدرة البنك على تحقيق قيمة مضافة للعميل، و أن ذلك يتطلب القدرة على تلبية احتياجاته بفعالية أكبر من المنافسين من خلال تبني إستراتيجية تؤكد تميزه، تضمن له اكتساب حصة أكبر في السوق البنكية، و تمكنه من تحقيق ربحية أعلى.
- تتطلب الميزة التنافسية توفر مجموعة من الموارد و المهارات و العمل على استغلالها.
- تعكس تحقيق حالة من التميز في السوق.

كما تحقق الميزة التنافسية مجموعة من المزايا تتمثل في³:

- تمكن البنك من زيادة ربحيته.
- تمكن البنك من ضمان حصة سوقية أكبر.
- ضمان ولاء الزبائن و تدعيم و تحسين سمعة البنك في أذهانهم.
- ضمان بقاء و استمرارية البنك.

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001، ص 104

² أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2003، ص 12.

³Charlene Rowena van, **Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage**, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University ofLuxomburg.

و يوضح الجدول الآتي وجهة نظرة أهم الباحثين إلى الميزة التنافسية كل حسب التوجه و التركيز الذي ينظر لها من خلاله :

الجدول رقم 02 : تعريف الميزة التنافسية

الباحث	تعريف الميزة التنافسية	التوجه و التركيز
Evams	هي تقديم خدمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
Fahey	شيء يميز البنك أو منتجاته عن منافسيه من وجهة نظر الزبون	المكانة الذهنية
Hofer	المجالات التي يتفوق بها البنك على منافسيه	النشاط
Tampo	هي الوسيلة التي تمكن البنك من تحقيق التفوق في ميدان منافسيها	المنافسة
Rappaport	قدرة البنك على تقليص الكلفة الكلية و تحقيق أرباح أكثر من خلال السعر مقارنة بالمنافسين	الكلفة

المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 194.

نلاحظ من الجدول أن للميزة التنافسية عدة تعاريف تختلف حسب الباحثين و حسب وجهة نظرهم و التركيز عليها.

و انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن للميزة التنافسية شقين:

الأول: وهو قدرة التميز على المنافسين.

والثاني: هو القدرة على مغالبة فاعلية مؤثرة للعملاء ، ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول ، ويؤدي النجاح في الشقين معا إلى نجاح في تقديم منفعة أعلى للعميل، ومن ثم إرضاءه وهذا بدوره يقود إلى ولاء العميل ومن ثم إلى زيادة الحصة السوقية.

2- أنواع الميزة التنافسية

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

1.2- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لبنك ما أن يحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفه المتراكمة بإنتاج الخدمة و تقديمها أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب البنك ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف أجور العمال فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف الخدمات المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع المصرفي¹، و حتى يمكن حيازة ميزة التكلفة الأقل يجب التحكم الجيد في هذه العوامل التالية:²

- التحكم في الحجم:** تمثل اقتصاديات الحجم أكبر عائق للدخول أو الحركة في السوق، و للوصول إلى الحجم الملائم يمكن للبنك التوسع في تشكيلة المنتجات (الخدمات) أو التوسع في السوق بهدف تخفيض التكاليف.
- استغلال العلاقات:** و يقصد به استغلال الفرص المتاحة أمام البنك لمختلف علاقاته مع الأطراف المكونة للمحيط بما يسمح بتخفيض التكاليف.
- مراقبة التعلم:** من خلال تكثيف العمال لجهودهم لأن تخفيض التكاليف إلى حد أدنى لن يتحقق بصفة عفوية و إنما هو نتيجة التسيير الفعال لمعارف و قدرات العمال من خلال مجموعة من العوامل كالتحفيز المادي و المعنوي و التكوين.

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، 1998، ص 85
²كشاش أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006، ص 47.

-**التموقع:** تتحقق ميزة التكلفة الأقل إذا أحسن البنك اختيار الموقع المناسب لممارسة نشاطه، سواء كان بالنسبة

للموردين أو الزبائن كالتأثير على مستوى الأجر و إمكانية الوصول إلى الموردين.

-**تفعيل العلاقات الداخلية:** أي تحسين العلاقات بين العمال و ربط النشاطات المهمة فيما بينها، واستغلال

الإمكانات المشتركة من خلال نقل المعارف بين الوحدات المكونة للبنك.

-**مراقبة تأثيرات استعمال القدرات:** أي ممارسة النشاط بمستويات مستقرة لضمان الإستخدام الأمثل لقدرات

البنك.

-**مراقبة التكامل:** السعي لتخفيض مستوى التكاليف من خلال محاولة زيادة أنشطة جديدة .

-**مراقبة الإجراءات التقديرية:** يمكن للبنك تغيير بعض الإجراءات و القرارات التي يتخذها بصفة عشوائية في

حالة ما إذا كانت هذه الإجراءات لا تساهم بصفة ايجابية في ميزة التكلفة الأقل بل تعمل على زيادتها أكثر

مما يجب.

-**مراقبة التكنولوجيا:** قد التكنولوجيا المستخدمة في البنوك سريعة التغير فدخل بنوك جديدة إلى السوق المصرفي

بتكنولوجيا جديدة تنافس بها البنوك المتواجدة حالياً في السوق يشكل خطراً على هذه الأخيرة لذا يجب الانتظار

و عدم التسرع في مثل هذه الحالة بغرض اكتشاف نقاط القوة و الضعف و دراسة سلوكيات المنافسين

و بعدها الدخول إلى القطاع بعرفة أكبر للأوضاع السائدة .

يتطلب تحقيق ميزة التكلفة الأقل لدى البنوك مراقبة مستمرة لتكاليف الأنشطة واتخاذ القرارات المناسبة و التحكم

الجيد فيها مقارنة بالمنافسين، و يعد التعلم العامل الأكثر أهمية فالعمال يتعلمون بالتكرار فتتحسن كفاءتهم

و بالتالي يزيد إنتاجيتهم بمرور الزمن و تنخفض التكاليف.

2.2- ميزة التميز:

يتميز البنك عن منافسيه عندما يكون بمقدوره الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق به، وحتى يتم الحيازة

على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس

التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في إنتاج الخدمة و تقديمها للزبون يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم

امتلاكه بشكل شامل كفييل بأن يؤدي إلى تميز متواصل¹، و تتمثل عوامل التفرد فيمايلي¹:

¹نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 85.

- التموقع: يكتسب البنك ميزة التميز إذا أحسن اختيار الموقع الملائم لممارسة نشاطاته.
- التكامل: بهدف تحقيق التفرد قد يلجأ البنك إلى ضم أنشطة كانت تمارس من قبل الموردين أو قنوات التوزيع مما يتيح له القيام بهذه الأنشطة بشكل أفضل ليصبح الوحيد الذي يقوم به أو حتى يجعله غير قابل للتقليد.
- الإجراءات: تساعد هذه الإجراءات البنك على تحقيق التميز و التفرد و تتمثل في:
 - كفاءة و خبرة المسيرين و العمال.
 - جودة عوامل الإنتاج .
 - كثافة النشاطات كالإعلان و الترويج للخدمات مثلا .
 - خصائص و كفاءة الخدمات المقدمة.
- التعلم: يمارس التعلم بصفة جيدة لتحسين جودة الخدمة و طريقة تقديمها فالتعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بان يؤدي إلى التميز المتواصل.
- الحجم: البنوك الكبرى تساعد في أداء النشاط بطريقة متفردة و هو ما لا يمكن تحقيقه بالنسبة للبنوك الصغيرة الحجم.
- التوقيت المناسب: قد يتصف البنك بميزة التمايز بسبب التأخر في الدخول إلى السوق بغية استعمال تكنولوجيا أكثر حداثة، و قد يحصل عليها أيضا بخلاف ذلك في حال ما إذا كان السباق في مجال نشاطه على منافسيه.

¹ معموري صورية، الشبح هجرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 2010-2011 ص 6-7.

3- خصائص الميزة التنافسية

يمكننا أن ندرج أربعة خصائص للموارد والقدرات بمثابة محددات هامة للحصول على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي كالتالي:¹

1.3- خاصية الإستمرارية: تعتمد الميزة التنافسية على استهلاك أو تقادم الموارد إذ يساهم تزايد معدلات التغيير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للإنتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية، وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالإستمرارية أكثر من المواد المعتمد عليها.

2.3- التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية: تعتمد مقدرة البنك في مواصلة ميزته التنافسية على مدى سرعة المؤسسات المنافسة له من تقليده ، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لا بد عليها من التغلب على أمرين، فالأول يتمثل في مشكل المعلومات، أي ما هي الميزة التي يتمتع بها المؤسسات المنافسة؟ وأما الثاني فيتمثل في مشكل نقل الإستراتيجية أي الحصول على الموارد المطلوبة للتقليد.

3.3- إمكانية تحويل المواد: إذا استطاع البنك الحصول على الموارد لتقليد الميزة التنافسية للمؤسسة المصرفية الناجحة ، هذا ما يجعل دورة حياة الميزة أفضل عمرا، لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد الموجودة بشكل كبير نظرا ل:

- عدم إمكانية المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد .
- عدم إمكانية التحويل المكاني بسبب التكاليف المرتفعة .
- خصوصية بعض الموارد للمؤسسات المصرفية ، كالأسم والعلامة .

4.3- إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات: إذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد من الحصول على الميزة التنافسية ، فإنه يصعب على البنك المقلد على تنمية هذه الكفاءات ذاتيا ومثال ذلك جدولة الوقت المحدد ، حلقات أو دوائر الجودة .
وتتسم الميزة التنافسية بالخصائص التالية التي يمكن أن تأخذ كوسيلة من قبل البنك لتقييم ميزته التنافسية:

- تأخذ من متطلبات و رغبات الأفراد .
- طويلة المدى و يصعب تقليدها من قبل المنافسين .

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل التنافسية في الصناعة المصرفية، مكتبة الانجلو، مصر، 2004، ص 148.

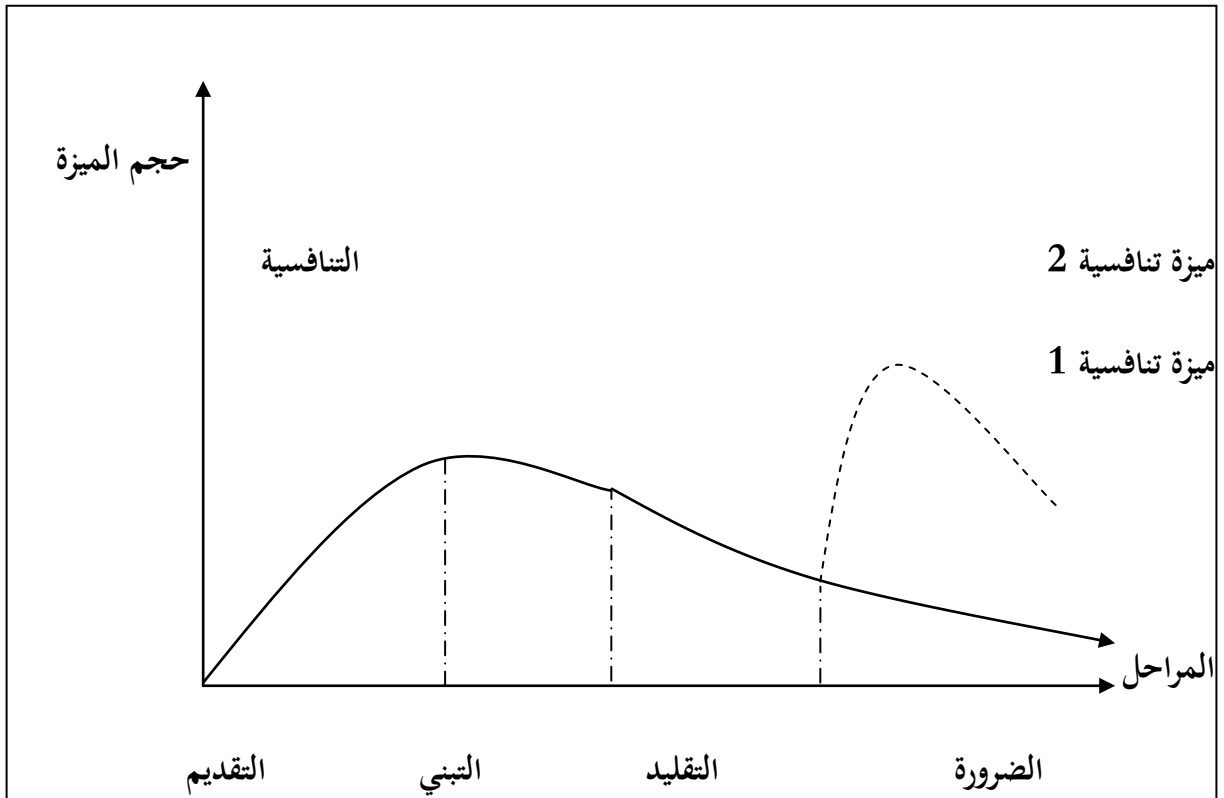
- تقدم التوجيه و التحفيز للبنك .
- تكون حاسمة و تعطي الأسبقية و التفوق على المنافسين .
- تعتمد على التجديد و الإبداع .
- تبني على اختلاف لا على تشابه .
- تأسس على المدى البعيد للاستفادة من الفرص المستقبلية .

المطلب الثاني : بناء الميزة التنافسية

1- مراحل بناء الميزة التنافسية

إن تحقيق الميزة التنافسية يحتاج لفحص دقيق لكل الإمكانيات و المصادر المتاحة لبنائها والتي تأخذ فترة زمنية طويلة، و الشكل الآتي يوضح المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية في عملية البناء.

الشكل رقم 11: مراحل بناء الميزة التنافسية



المصدر: نبيل خليل مرسي، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 86.

1.1-مرحلة التقديم:

تعد أطول المراحل بالنسبة للبنك المنشئ للميزة التنافسية، لكونه يحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي. وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر؛ و بناء الميزة التنافسية في هذه الفترة يتطلب توافق كبير مع عناصر المزيج التسويقي لما لها من أثر على زيادة حجم الميزة التنافسية في السوق و ارتفاع المنحنى بأقل فترة زمنية ممكنة، و يتأثر خاصة في فترة التوزيع و مدى الدعم المحقق من قبل الموزعين لتعزيز الميزة التنافسية، و كذلك الأمر بالنسبة للجانب الترويجي و المؤشر بفاعلية الحملات و المؤشر بفاعلة الحملات و تأثيرها في الجمهور و السوق المستهدف.

2.1- مرحلة التبنى:

تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدءوا يركزون عليها؛ و يسعى البنك لأن تكون أطول مدة ممكنة و يعمل على إدامتها من خلال زيادة درجة تعقيد الميزة التنافسية بما لا يتيح الفرص أمام المنافسين لتقليدها بسهولة.

3.1- مرحلة التقليد:

يتراجع حجم الميزة التنافسية وتتجه شيئاً فشيئاً نحو الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة البنك، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها و تفقد قوتها التأثيرية في السوق، و من أسباب ذلك امتلاك المنافسون لميزات تنافسية أفضل و يمكن أن يكون منحنى الإنحدار للميزة التنافسية سريعاً أو بطيئاً حسب القوة التأثيرية للمنافسين.

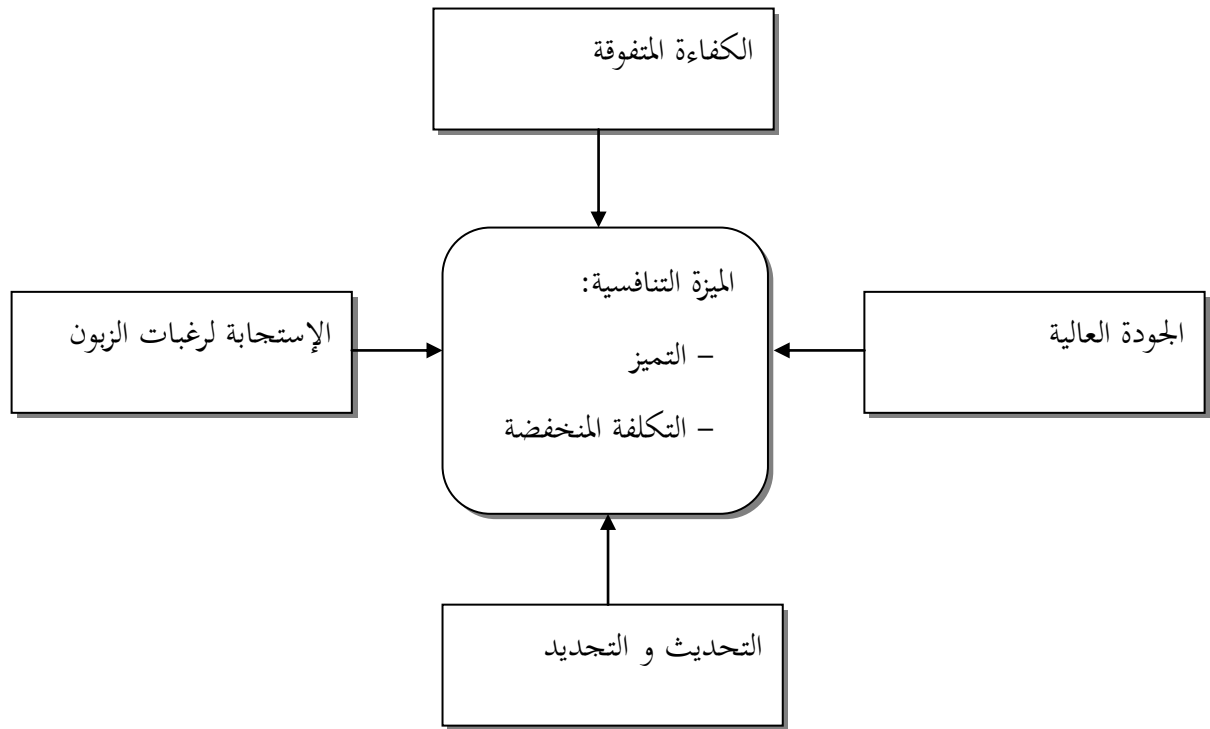
4.1- مرحلة الضرورة:

تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية. وإذا لم يتمكن البنك من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنه سيفقد أسبقيته تماماً وعندها يكون من الصعب العودة إلى التنافس من جديد.

2- أسس بناء الميزة التنافسية

الإستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات و المعرفة يسمح للبنك بتصميم إستراتيجية لتحسين المزايا التنافسية من خلال خفض التكاليف و تميز الخدمة المقدمة، و يتجسد هذا من خلال أسس تنافسية توفر الموارد الضرورية للبنك، و يمكن توضيح هذه العناصر من خلال الشكل رقم 12:

الشكل رقم 12 : الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية



المصدر: رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص 204.

1.2- الكفاءة:

هي الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة في تخفيض التكاليف و تمييز الخدمة و التحسين المستمر لوضعية السوق و تقديم أفضل إشباع لرغبات الزبون و ضمان ولائه، و يتجسد هذا من خلال كفاءة كل عامل بالبنك مهما كان منصبه، و يستطيع البنك زيادة مستوى كفاءته من خلال خفض تكاليف الخدمات و زيادة نسبتها و تنمية

كفاءات العاملين و اكتسابهم للخبرة التي تتطور بالممارسة العملية المتكررة و تعلمهم الطريقة الأكثر كفاءة لأداء مهامهم، و يمكن للبنك استغلال أنشطة البحوث و التطوير لتحقيق كفاءة أكبر في تخفيض هيكل التكلفة.¹

2.2- الجودة:

زادت أهمية الجودة في مجال بناء المزايا التنافسية بشكل كبير في السنوات الأخيرة و لاشك أن اهتمام الكثير من البنوك بجودة الخدمة لا يمكن النظر إليه على أنه مجرد طريقة لاكتساب المزايا التنافسية فقد أصبح ذلك أمراً حتمياً من أجل البقاء و الإستمرار.

تحسين نوعية الخدمة يسمح ببيعها بأسعار عالية، و عليه يتعين على البنك تحسين الجودة من خلال عمليات البحث و التطوير.²

و يرتبط تأثير الجودة المرتفعة للخدمة على الميزة التنافسية بعاملين :

- ✓ توفير الخدمات ذات الجودة العالية يزيد من قيمتها لدى الزبائن مما يمنح البنك خيار فرض سعر أعلى.
- ✓ تعد الجودة مصدر الكفاءة العالية التي تؤدي لتخفيض التكاليف.

3.2- التحديث:

و هو تحويل المعارف المتمثلة في براءات الاختراع و طرق التسيير إلى خدمات، و يشمل التحديث لكل أنواع الخدمات و تنظيمات الإدارة و الهياكل و الاستراتيجيات التي يعتمد عليها البنك.

و يعد التحديث أهم مصادر بناء الميزة التنافسية لأنه يمنح الخدمة التفرد بميزة يفتقر إليها المنافسون مما يجلب أنظار الزبائن إليها و يمنح البنك فرصة فرض أسعار عالية و خفض التكاليف بمعدلات عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين.³

¹ رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية-مدخل متكامل- ، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ،ص 196.

² رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض،السعودية، ص 209.

³ العلي عبد الستار و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006، ص 68.

4.2- الإستجابة لمتطلبات العميل:

من أولويات البنك أن يكون قادر على إشباع رغبات زبائنه ، مع مراعاة وقت الإستجابة الذي يمثل الوقت اللازم لتقديم الخدمة كالوقت المستغرق في معالجة القرض أو الوقت الذي يقضيه العملاء في الوقوف في صف الانتظار.

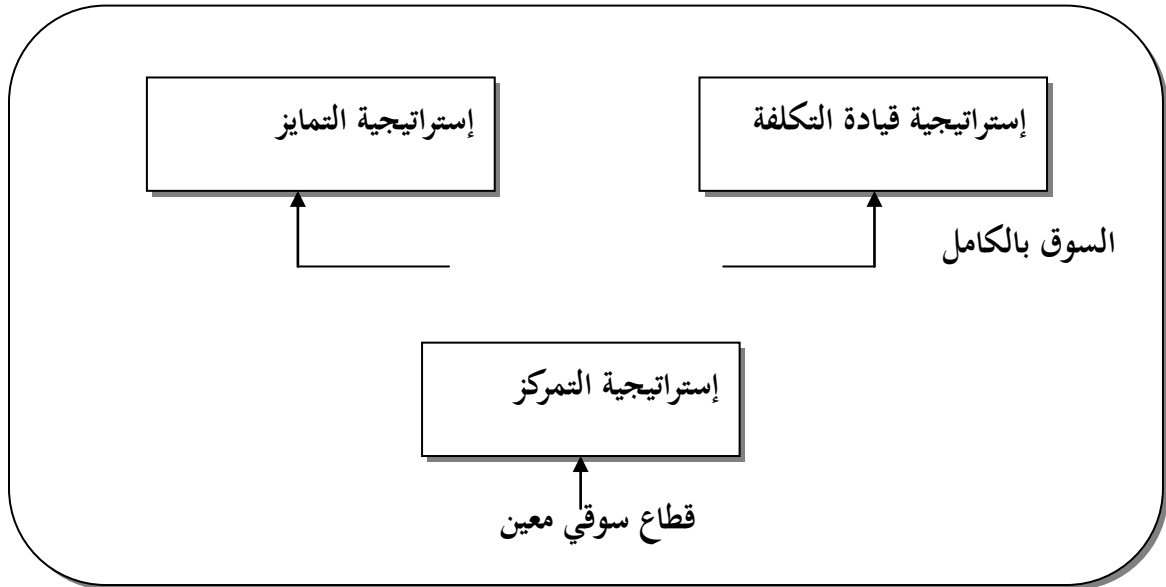
و تحقيق الإستجابة المتفوقة للعميل يتطلب مجموعة من الشروط:¹

- ✓ التركيز على إشباع متطلبات العملاء من خلال معرفة احتياجاتهم .
- ✓ التركيز على وقت الاستجابة من خلال سرعة الاستجابة و تقليص الوقت المستغرق لأداء الخدمة .

المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك

تعرف الإستراتيجية التنافسية على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات التي تسمح للبنك بخلق مواقع هجومية أو دفاعية بغرض تحقيق الأرباح و بالتالي تمكنه من التنافس بفعالية و تحقيق ، و نميز ثلاث استراتيجيات.

الشكل رقم 13: إستراتيجيات الميزة التنافسية



Source: Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior

Performance, The Free Press, New York, 1985, P. 12.

1- إستراتيجية قيادة التكلفة:¹

¹ العلي عبد الستار و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، 2006، ص 68.

في ظل تنافس البنوك مع المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع يلجأ البنك لتخفيض التكاليف و تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل مقارنة بالمنافسين لجلب العملاء و زيادة الطلب على الخدمات و بالتالي الفوز بحصة في السوق و تحقيق أرباح أكبر ، و يتطلب تحقيق هذه الإستراتيجية مجموعة من الشروط أهمها:

- تخفيض الأسعار مع المحافظة على جودة الخدمة.
- القدرة على توفير المعلومات الكافية على عناصر التكلفة المختلفة .
- تقليل أو الاستغناء عن بعض الخدمات الإضافية .
- تقليص النفقات الموجهة للبحث و التطوير.
- التركيز على منحنى الخبرة لتخفيض التكاليف.

و تبني هذه الإستراتيجية من قبل البنك يوفر له مجموعة من المزايا:

- تعمل هذه الإستراتيجية على حماية البنك من خطر الخدمات البديلة التي يمكن أن تنافس خدماته، فالتهديد يكمن في أن هذه الخدمات لا تحوز فقط على نفس الخدمة المراد تعويضها و إنما أيضا في قدرتها على المنافسة السعرية، أي على مستوى التكاليف و هو ما سيكون صعبا في مواجهة بنك يعتمد على هذه الإستراتيجية.
- تشكل حاجز دفاعي أمام أقوى المنافسين، فإذا حاول احد المنافسين تخفيض تكاليفهم بطريقة غير كفأة فسيكون ذلك على حساب أرباحهم و بالتالي خروجهم من السوق إما إذا فضوا البقاء على وضعهم الحالي فل يتمكنوا من المنافسة بسبب ارتفاع تكاليفهم الأمر الذي ينعكس على مستوى الأسعار و الذي يؤثر سلبا على الطلب على الخدمات.
- حماية البنك من الضغوط التي يتعرض لها من قبل المؤسسات المصرفية لتخفيض أسعار الخدمات.

و خلاصة القول فإن تبني إستراتيجية الريادة بالتكلفة يعنى قدرة البنك على تقديم منتجات / خدمات بأسعار يبعأقل مقارنة بالمنافسين نتيجة للتكاليف المنخفضة مما يسمح للمؤسسة بتحقيق بعض المزايا إذ تتيح لها القدرة على مواجهة المنافسين في حالة حروب الأسعار، مع منع دخول منافسين جدد كما تسمحب تقليل مخاطر

¹ أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية،

قسم علوم التسيير، 09 مارس 2005، ص 46.

المنتجات البديلة، وعلما اعتباراً أن أكثر ما يرتبط بتخفيض التكلفة هو السعر فهيتسمح بتسويق المنتجات وبالتالى تحقيق ميزة تنافسية . وأنجحها هذا الإستراتيجية يتطلب ملاحظة مستمرة للتكلفة بهدف تقليصها كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار للمخاطر المرتبطة بها .

2 - إستراتيجية التمايز :

هي إستراتيجية تهدف لتقديم خدمة تختلف عن ما يقدمه المنافسون لتناسب و رغبات و احتياجات الزبون و الذي يهتم بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامه بالسعر بحيث يجعل البنك زبونه يرتبط بها أكثر فأكثر، و تسمح هذه الإستراتيجية للبنك بالحصول على مركز تنافسي قوي ، فهي تركز في الأساس على كسب ولاء الزبون الأمر الذي يعمل على تخفيف الحساسية اتجاه السعر خاصة في ظل مقارنة الزبون لمنتجات البنك المتعامل معه و البنوك الأخرى¹، لكن ما يجدر الإشارة إليه أن استمرارية التميز مرتبط بأمرين اثنين هما:

✓ ضرورة إدراك القيمة من قبل المستهلكين.

✓ عدم إمكانية المنافسين تقليدها.

و يحقق البنك التميز عن منافسيه عندما يتمكن من كسب خاصية فريدة من خلال تقديم خدمات ذات أهمية من قبل الزبائن تناسب و رغباتهم و تلبي احتياجاتهم، و يحقق هذا من خلال تمكن البنك من :²

- تقديم خدمة للزبون ذات قيمة أكبر من بقية الخدمات المشابهة.

- تقديم خدمات ذات جودة عالية.

- العمل على تقديم خدمات مساعدة للزبون.

- قدرات تسويقية عالية بمعنى أن نجاح التميز و تحقيق ميزة تنافسية يتطلب توفر قدرات كقدرات التوزيع و الترويج.

- فهم رغبات الزبائن و تحليل احتياجاتهم .

- قدرة البنك على تطوير الخدمات و الإنفاق على أبحاث البحث و التطوير.

- التركيز على الإبداع و التطوير.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 176.

² محمد سعيد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 202.

إن تبني هذه الإستراتيجية من خلال ميزة التميز يهدف إلى خلق وضعية تنافسية ملائمة في مواجهة القوى التنافسية الأخرى في السوق، و لنجاح تطبيقها على البنك التقيد بمجموعة من الشروط:¹

- الإستخدام الأمثل للموارد و الكفاءات و المهارات لتقدم خدمة متميزة .
 - توافق استخدام الخدمة مع احتياجات الزبون.
 - أن تكون هذه الإستراتيجية غير مطبقة من قبل المنافسين.
 - اعتماد التسويق الفعال يضمن توفر المعلومات اللازمة للبنك .
 - ضرورة إدراك الزبون للفرق في القيمة بين خدمة البنك و الخدمات النافسة لها.
 - مراعاة قدرات الزبائن و احتياجاتهم و تحليل رغباتهم.
- تعتبر إستراتيجية التمايز مصدر قوة للبنك أمام الزبائن على اعتبار انه يوجد خدمات تتمتع بنفس مميزات خدماته من حيث نوعية الخدمات المقدمة و جودتها و كذا طريقة تقديمها، فهي تعتمد أساسا على كسب ولاء الزبائن بالدرجة الأولى، و نجاح البنك في تطبيق هذه الإستراتيجية يزيد من توافد العملاء عليه و بالتالي سيجد البنك نفسه محصنا من ضغوط منافسيه مما يؤدي لزيادة أرباحه.
- و مما سبق نستنتج أن تبني هذه الإستراتيجية يؤدي لتميز البنك بتقديم خدمات مختلفة و متميزة عما يقدمه المنافسون، و يسمح بخلق وضعية تنافسية قوية أمام منافسيه، و أن نجاحها يتطلب التركيز على فهم احتياجات و رغبات و قدرات الزبائن .

3 - إستراتيجية التمركز:

التمركز يعني اختيار البنك لمجال نشاط يحقق له ميزة تنافسية من خلال اختياره لجزء معين من السوق بدلا من التعامل مع السوق ككل، و تعتمد هذه الإستراتيجية على خدمة فئة معينة من العملاء أو قطاع سوقي معين

¹ زغدار أحد، المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2010، ص 52.

للإستفادة من ميزة تنافسية في القطاع المستهدف، و يتحقق هذا من خلال تقديم خدمات ذات مواصفات و جودة عالية و بأسعار و تكاليف أقل أي اعتماد سياسة الخروج بخدمة متميزة نوعا و سعرا¹.

و تعتمد هذه الإستراتيجية على التركيز على خدمة جزء معين من السوق مما يشكل كفاءة دفاعية أكثر من خدمة السوق بالكامل، لأنه في هذه الحالة لا يستطيع تحقيق التميز في ميزة الخدمة و تكلفتها، إلا أنه بإمكانه ذلك إذا ركز على أهداف سوقية معينة و هذا ما يعني تمتع البنك بحماية سوقية من القوى المنافسة مع ضرورة دراسة السوق المستهدف بعناية .

نجاح البنك في تطبيق إستراتيجية التمركز مرتبط بعاملين:

- ✓ عدم وجود منافسة للبنك في نفس مجال القطاع المصرفي.
- ✓ تعدد حاجات الزبائن بما يمكن من التركيز على جزء منها.

و تتحقق الميزة التنافسية من خلال تطبيق هذه الإستراتيجية على مستويين:

- تميز الخدمة من حيث النوعية و تقديمها بشكل أفضل بما يتناسب مع هذا التركيز.
- عمل البنك على تخفيض التكاليف من خلال تركيز النشاط بطريقة تحقق تدني التكلفة عن طريق اتباع سياسة عوامل تطور التكلفة إلى أدنى حد ممكن².

نستنتج أن هذه الإستراتيجية تعتمد أساسا على اختيار السوق المستهدف، و أكثر البنوك استعمالا لهذا النوع من الاستراتيجيات هي البنوك الصغيرة و المتوسطة الحجم نظرا لعدم امتلاكها الموارد الكافية التي تتيح لها المجابهة على مستوى السوق ككل، فتركز جهودها على خدمة فئة معينة أو قطاع معين يصعب على البنوك الكبرى خدمتها بكفاءة نظرا لصغر حجمها و قلة أهميتها بالنسبة إليها و بسبب وجود أسواق أكبر تقدم لها مداخيل أفضل.

و يوضح الجدول التالي مقارنة بين الميزة التنافسية للإستراتيجيات الثلاث:

¹ زغدار احمد، المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 54.

² روبرتيس، ديفيدلي، الإدارة الإستراتيجية: بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط 1، 2008.

الشكل رقم 14: مقارنة بين الميزة التنافسية للإستراتيجيات الثلاث

الميزة التنافسية	الإستراتيجية التنافسية		
إدراك الزبون لانخفاض أسعار خدمات البنك عن منافسيها	القيادة بالتكلفة	جميع قطاعات السوق	حجم
إدراك الزبون للشيء الفريد الذي يقدمه البنك	التميز		السوق
إدراك الزبون في قطاع البنك للشيء الفريد الذي يقدمه البنك	التركيز	قطاع معين من السوق	المستهدف

المصدر: كمال عزاب، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية 1999، ص 120.

المبحث الثالث : أهمية إكساب البنوك الميزة التنافسية

إن انتهاز سبل التنافسية و تحقيق مزاياها يمنح البنك القدرة على جذب الزبائن و يمكنه من احتلال المكانة الذهبية.

المطلب الأول : أهمية الميزة التنافسية للبنك

سنستعرض فيما يلي الأهمية التي تكسبها الميزة التنافسية للبنك:¹

1. تمكن البنك من الحصول على حصة في السوق المصرفي أكبر من منافسيه.
2. ضمان ولاء الزبائن من خلال تلبية متطلباتهم و احتياجاتهم .
3. تكسب البنك سمعة جيدة لدى الزبائن و تكون لديهم صورة أفضل في أذهانهم.
4. تمكن البنك المحلي من التموقع في الأسواق العالمية.
5. تقديم خدمات متميزة يجعل الزبون راضي عن البنك.
6. تمنح البنك ميزة القدرة على مواجهة التغيرات البيئية في السوق و مواجهة الآخرين.
7. إمكانية التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من الخدمات .
8. تخلق لدى البنك فرص تسويقية جديدة.
9. زيادة العوائد المالية المحققة و الأرباح الصافية.
10. تمكن البنك من دخول أسواق جديدة مما يكسبها مجال تنافسي جديد.
11. تحقيق أسمى الأهداف و هو البقاء و الإستمرار في ممارسة نشاطها.
12. تجعل البنك يتطلع نحو الأهداف المستقبلية التي يريد تحقيقها.
13. الميزة التنافسية تمثل القوة الدافعة التي تؤثر على سلوك العميل للتعامل مع البنك دون غيره من المنافسين.

المطلب الثاني : تنمية و تطوير الميزة التنافسية في البنوك

1- مصادر الميزة التنافسية للبنك:

مصادر الميزة التنافسية متعددة نذكر منها : الإدارة الإستراتيجية، إستراتيجية التنافس، تكنولوجيا المعلومات ، الإبتكار .

¹ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 193.

1.1- الإدارة الإستراتيجية:

هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط عمل فهي منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المؤثرة عليها وذلك ما يضمن تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المصرفية ويعظم إنجازها في أنشطة الأعمال.¹

2.1- إستراتيجية التنافس:

تواجه البنوك حاليا خطرين أساسيين هما: معدل النمو البطيء الناجم عن حالة الكساد التضخمي التي تسود العالم، زيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية مما يدفعها للبحث عن ميزة تنافسية قوية تمكنها من التفوق والتميز عن منافسيها والسيطرة على السوق.

حيث تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين ، وتحدد من خلال ثلاث مكونات أساسية هي:²

- طريقة التنافس: وتشمل كل من إستراتيجية الخدمة ، الموقع ، السعر ، التوقيع ، ...
- حلبة التنافس: تتضمن اختيار ميدان التنافس ، الأسواق ، المنافسين .
- أساس التنافس: يشمل الأصول والمهارات الخاصة بالبنك والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة للتعامل.

3.1- تكنولوجيا المعلومات:

مع تزايد التقدم في تكنولوجيا المعلومات أصبح هناك عدد هائل من تكنولوجيا المعلومات متاح للبنوك، وإن صعوبة القرارات المتعلقة بالتكنولوجيا تكمن أيضا في أنها قد تؤدي إلى نجاح البنك أو إنهاره، فالإستثمار الخاطئ في تكنولوجيا المعلومات هو إستثمار مكلف ، وأيضاً فإن الوقت المتاح لأخذ القرارات التكنولوجية غالباً ما يكون ضيق لأن المنافسين الأذكى سوف يسبقون المؤسسات المصرفية التي تفشل في ملاحقة التطور التكنولوجي والحفاظ على مكانتها في السوق.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 242.

² زغدار احمد، المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص 140.

فالتكنولوجيا تتعلق بالأفراد وقدرتهم على التكيف مع التغيير فالبنوك التي ترى تكنولوجيا المعلومات من منظور المعدات والبرمجيات فقط غالباً ما تفشل في تحقيق أهدافها ، ولكي يجني البنك ثمار تكنولوجيا المعلومات عليه التعامل مع مخاوف العاملين و أن يثبثهم بالطمأنينة.

4.1- الابتكار:

في ظل التنافسية لم يعد الابتكار يخص المؤسسات المصرفية الكبيرة فقط و التي تنظر للابتكار على أنه آلية للتقدم المفاجئ الذي يغير القطاع بالكامل، بل تعدى إلى المؤسسات المصرفية الصغيرة و المتوسطة و التي تنظر إلى الابتكار على أنه تحسين خدمة.

إن تزايد عدد المؤسسات المصرفية على المستويين العالمي و الوطني أدى إلى زيادة المنافسة و تصاعد التركيز على الابتكار إلى درجة اعتباره من الأسبقيات التنافسية إلى جانب الجودة و التكلفة، و يرتبط نمو البنك وقدرته على التنافس ارتباط وثيق بعملية البحث و الابتكار لذا وجب على البنك الإستجابة لمتطلبات العصر.¹

2- أساليب تطوير الميزة التنافسية للبنك

يواجه البنك ضغوطات تنافسية يتصدى لها من خلال تعزيز قدرته التنافسية لكي يصبح قادر على المنافسة في أي وقت و تحت أي ظرف و من بين الآليات الهامة و الفعالة لتنمية ميزته التنافسية مايلي:

1.2- تنمية القدرات التنافسية

تعتبر القدرات التنافسية عاملاً مهماً في تحديد مدى نجاح البنك، حيث تؤدي تنميتها إلى دعم قدرة البنك على تقديم خدمات متميزة و نيل رضا العملاء و اكتساب موقع في السوق و تتمثل هذه القدرات في:

- **المرونة:** وهي قدرة البنك على تنويع خدماته و تسويقها في الوقت المناسب لتلبية احتياجات الزبائن، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تحسن من سمعة البنك و صورته لدى الزبون و تعزز ولاءه لخدماته

¹ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 246.

– **الجودة العالية:** إن القدرة على تلبية متطلبات العميل يعبر عن جودة الخدمة و التي تتمثل في حسن التصميم و التنفيذ و التقدم لهذا يسعى البنك إلى نيل رضاهم بهدف البقاء و الاستمرار في الأسواق و تنمي ة الموقف التنافسي

– **الزمن:** يعد اختصار الوقت كميزة تنافسية للخدمة ذا قيمة عالية و يتجسد هذا من خلال الوصول إلى العميل أسرع من المنافسين خاصة عند تسويق الخدمات و يسعى البنك إلى تخفيض الوقت من اجل زيادة الربحية و يتحقق هذا من خلال:

- إحترام الآجال داخل البنك و خارجه.
- إختصار زمن دورة حياة المنتج.
- تخفيض زمن الدورة للعميل وهي الفترة الممتدة بين تقديم الطلب و تسليم الخدمة ما يسمح بكسب ثقته.

2.2- تلبية متطلبات العميل

في ظل التطورات الاقتصادية الجديدة فإن نجاح البنك في اختراق الأسواق البنكية مرتبط بتلبية متطلبات العملاء و التي تختلف من شخص لآخر و بمرور الزمن، و كذا لكسب ولاء الزبائن و ضمان استمراريتهم في التعامل مع البنك مما يستوجب دراسة و تحليل تلك الإحتياجات و محاولة تصميم خدمات قادرة على الإشباع و يقتضي الأمر مايلي:

- تقديم خدمات متطورة أي قيام موظفي البنك بتقديم خدمات ذات جودة عالية تتماشى و التغيرات التي يعرفها العالم في مختلف المجالات.
- سرعة الإستجابة لمتطلبات العميل من خلال تقديم خدمات مصرفية في الوقت المناسب و المكان المناسب تتصف بالتميز و الجودة العالية و بأسعار جذابة في حدود إمكانيات العملاء.
- تحقيق رضا العملاء إن قدرة البنك على امتلاك ميزة تنافسية مرهون بتحقيق رضا العملاء من خلال إشباع حاجاتهم المتنوعة و المتغيرة باستمرار.

3- تطوير الميزة التنافسية للبنك

من بين الأسباب الرئيسية التي تجعل البنك يحسن من ميزاته و ينمي ميزات تنافسية جديدة¹:

1.3- تغيير تكاليف المدخلات : عادة ما تتأثر الميزة التنافسية في حالة حدوث تغيير جوهري في تكاليف

المدخلات مثل: اليد العاملة، الآلات، الاتصالات،..

2.3- التغيير في القيود الحكومية : وتمثل هذه التغيرات أساسا في طبيعة القيود الحكومية في مجالات

مواصفات الخدمة، قيود الدخول إلى الأسواق...

3.3- ظهور حاجات جديدة للزبون أو تغييرها : عندما يقوم الزبائن بتنمية حاجات جديدة لديهم أو تغيير

أولويات الحاجات ، ففي مثل هذه الحالة يحدث تعديل في الميزة التنافسية أو ربما تنمية ميزة تنافسية جديدة .

4.3- ظهور تكنولوجيا جديدة: يمكن للتغير التكنولوجي أن يخلق فرصا جديدة في مجالات عديدة كتصميم

الخدمة باستعمال الإعلام الآلي، طرق التسويق العصرية عبر الإنترنت، أو ما يسمى بالتسويق الإلكتروني.

وتظهر حاجة البنك إلى تقديم تكنولوجيا جديدة عند آخر مرحلة من دورة حياة الميزة التنافسية من أجل تخفيض

التكلفة و تدعيم ميزة تميز الخدمة المصرفية ، ومن المرحلة الأخيرة يبدأ البنك في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة

الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للزبون .

المطلب الثاني : شروط فعالية الميزة التنافسية للبنك

اكتساب البنك للميزة التنافسية يسمح له بالحصول على نصيب من السوق و يضمن له تحقيق أرباح عن طريق

التميز و ليتجسد هذا لابد من فعالية الميزة التنافسية التي تكتسب من خلال شروط نذكر منها²:

- يجب أن لا تقتصر الميزة التنافسية على المجال الإنتاجي للخدمات فقط بل يجب أن تخص أيضا مجال

التسويق.

- تقديم الدولة للدعم و الحوافز و خدمات البنية التحتية و طرق الإتصال و تدريب القوى العاملة.

¹ احمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل التنافسية في الصناعة المصرفية، مكتبة الانجلو، مصر، 2004، ص 172.

² زغدار أحمد، المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره ص 42-43

- خلق الدولة لأجواء و ظروف مساعدة على خفض التكاليف و تحقيق أرباح معقولة لبقاء البنك و ضمان استمراريته و نموه.
 - اتخاذ قرارات عقلانية و حل المشاكل في أقصر وقت ممكن .
 - تحقيق فعالية تشغيلية أي إنجاز المهام التي يقوم بها المنافسون لكن بطريقة أفضل، و تأخذ الفعالية التشكيلية عدة أشكال تتضمن التقنيات الفضلى و المدخلات الراقية و الكوادر المدربة و المؤهلة بشكل جيد بالإضافة إلى الهيكل الإداري الأكثر فعالية.
 - تحليل المعلومات بشكل جيد يسمح بمواجهة المنافسين بطريقة فعالة.
 - التحسين المستمر لعلاقات البنك مع زبائنه .
 - حتى تكون الميزة التنافسية أكثر فعالية يجب أن تكون:
 - حاسمة : أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
 - ممكن الدفاع عنها : خصوصا من تقليد المنافسين لها.
 - مستمرة : أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.
- وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية، لأن كل شرط مقرون بالآخر ، حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الإستمرار وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع.

خلاصة الفصل :

تعتبر المنافسة من أهم العوامل التي ساعدت البنوك على النمو و التطور و التحفيز على تحسين أداء خدماتها و توسيع نشاطها و بالتالي التعزيز من قدرتها التنافسية.

تتم المنافسة بين البنوك من خلال عدة أدوات و آليات يمتلكها البنك تمكنه من اكتساب و تطوير ميزته التنافسية مما يساعد على كسب رضا الزبائن و ضمان ولائهم، و هذا ما يستوجب سرعة الإستجابة لرغبات العملاء و ضرورة تقديم خدمات بأساليب متطورة تفوق منافسيها .

إن اتباع البنوك لاستراتيجيات الميزة التنافسية يساعد على فهم السوق الذي يتنافس فيه، وكذا فهم أكبر لرغبات و احتياجات العملاء و التأثير عليهم من أجل حثهم على التعامل معه، و نجد أن ما تتنافس من أجله البنوك هو الحصول على أكبر قدر من العملاء.

تمهيد الفصل:

إن الظروف الاقتصادية الجديدة التي تشهدها الساحة المصرفية المحلية و العالمية تحتم على البنوك عامة و على بنك الفلاحة و التنمية الريفية خاصة، أن تحتهد في تمويل الإقتصاد الوطني من جهة و تدعم مركزها التنافسي من جهة أخرى، و من أجل التماشي و التغييرات الحاصلة في الصناعة المصرفية العالمية قام بنك بدر إلى إعادة هيكلة سياسته و استراتيجيته من أجل الاستفادة من الفرص التي تتيحها التطورات و إدارة التحديات لزيادة فرص النمو و الربحية.

و باعتبار التسويق آلية من الآليات الجديدة التي تعمل على تدعيم المركز التنافسي للبنوك، أردنا التطرق من خلال هذا الفصل إلى واقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و إبراز أهميته في إكساب و زيادة الميزة التنافسية.

قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الأول : لمحة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المبحث الثاني : تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية مستغانم.

المبحث الثالث : واقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و دوره في تنمية القدرة التنافسية للبنك.

المبحث الأول : لمحة حول بنك الفلاحة و التنمية الريفية

سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم البنك الجزائري للفلاحة و التنمية الريفية من خلال عرض معلومات تخص نشأته و مراحل تطوره و هيكله التنظيمي .

المطلب الأول : نشأة و تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية

1- نشأة بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

عرفت المنظومة المصرفية الجزائرية سلسلة من الإصلاحات أثمرت ميلاد بنوك لها دور في تفعيل المهنة المصرفية منها بنك الفلاحة و التنمية الريفية الذي عرف النور بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بمقتضى المرسوم رقم 106-82 الصادر في 12 جمادى الأولى 1402 الموافق ل 11/03/1982.¹

حيث اعتبر آنذاك وسيلة من الوسائل الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الزراعي و ترقية الريف.

أنشئ البدر بتاريخ 11/03/1982 بمرسوم مرقم تحت على أنه مؤسسة عمومية ذات طابع مالي و تجاري يتمتع بالشخصية المعنوية و الإستقلال المالي موضوع تحت وصاية وزارة المالية، و طبقا لهذه القوانين يلتزم بتنفيذ جميع العمليات البنكية، و يمنح السلفيات و القروض بجميع أشكالها و للمساهمة وفقا لسياسة الحكومة.

يسير البنك مدير عام متواجد بمقره بمدينة الجزائر العاصمة و يشرف عليه مجلس الإدارة يمثل فئة العمال الأجراء، الإدارات، المديرات، المستخدمين.

كما يتشكل البنك من 41 مديرية جهوية هي مجمعات جهوية للإستغلال و 322 وكالة وهي وحدات إنتاج محلية للإستغلال موزعة على التراب الوطني.

¹ مرسوم رقم 106-82 المؤرخ في 11 مارس 1982، المتعلق بإنشاء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الجريدة الرسمية، العدد 16. 11-12-1982.

2- مراحل تطور بنك الفلاحة و التنمية الريفية :

مر بنك الفلاحة و التنمية الريفية بثلاث مراحل يمكن تقسيمها كالتالي:¹

مرحلة ما بين 1982-1990:

كان هدف بنك الفلاحة و التنمية الريفية خلال الثماني سنوات الأولى من إنشائه هو فرض وجوده ضمن العالم الريفي بفتح العديد من الوكالات في المناطق ذات الصبغة الريفية، حيث اكتسب خلال هذه الفترة سمعة و كفاءة عالية في ميدان تمويل القطاع الزراعي ، قطاع الصناعة الغذائية و الصناعة الميكانيكية الفلاحية، هذا التخصص في مجال التمويل فرضته آلية الاقتصاد المخطط الطي اقتضى تخصص كل بنك في تمويل قطاعات محددة، و خلال هذه المرحلة لم يكن دور بنك الفلاحة و التنمية الريفية فعالا لأن أغلب المشاريع التي كان يمولها كانت ذات طابع عمومي و كان تحصيل القروض الممنوحة صعبا.

مرحلة ما بين 1991-1999

بصدور قانون 10/90 الذي ينص على تخصص كل بنك في نشاط معين، توسع نشاط بنك الفلاحة و التنمية الريفية ليشمل مجالات أخرى من النشاط الاقتصادي خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية المتوسطة و الصغيرة دون الاستغناء عن القطاع الفلاحي .

أما في المجال التقني فكانت هذه المرحلة أهم مرحلة تميزت بإدخال تكنولوجيا إعلام الآلي متطورة تهدف إلى تسهيل تداول العمليات البنكية و تعميمها عبر مختلف وكالات البنك، هذه المرحلة شهدت مايلي:

1991: تطبيق نظام Swift لتسهيل معالجة و تنفيذ عمليات التجارة الدولية.

1992: وضع برمجيات مع فروع المختلفة للقيام بالعمليات البنكية إلى جانب تعميم استخدام الإعلام الآلي في عمليات التجارة الخارجية خاصة في مجال الإعتمادات المستندية و التي أصبحت معالجتها في الوقت الحاضر لا تتعدى 24 ساعة.

1993: إنهاء عملية إدخال الإعلام الآلي في جميع العمليات البنكية على مستوى شبكات البنك.

¹ ادريس حليلة، أهمية تبنى التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة تلمسان ، 2008، ص118

1994: تقديم خدمة جديدة تتمثل في بطاقة التسديد و السحب بدر.

1996: إدخال عملية الفحص السلبي لفحص و إنجاز العمليات عن بعد و في الوقت الحقيقي .

1998: بدء العمل ببطاقة السحب ما بين البنوك.

مرحلة ما بين 2000 - 2006 :

اتسمت هذه المرحلة بموجب التدخل الفعلي و الفعال للبنوك العمومية لبعث نشاط جديد فيما يتعلق بمجالات الاستثمار المريح و جعل نشاطها و مستوى مردوديتها يساير قواعد اقتصاد السوق، و في هذا الصدد رفع بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى حد كبير من القروض لفائدة المؤسسات الاقتصادية الصغيرة و المتوسطة في شتى مجالات النشاط الاقتصادي إضافة إلى رفعه لمستوى مساعداته للقطاع الفلاحي و فروعه.

بصدد مساندة التحولات الاقتصادية و الاجتماعية العميقة و من أجل الاستجابة لتطلعات الزبائن، وضع بنك البدر برنامج خماسي يتركز على عصنة البنك و تحسين خدماته و القيام بتطهير في ميدان المحاسبة و في الميدان المالي، و من أهم الإصلاحات التي حققها:

2000: فحص دقيق لنقاط القوة و الضعف و إنجاز مخطط تسوية للبنك لمطابقة القيم الدولية.

2001: القيام بالتطهير المحاسبي و المالي، و تخفيف الإجراءات الإدارية و التقنية التي تخص ملفات القروض، مع تحقيق مشروع البنك الجالس بالإضافة للخدمات المشخصة ببعض الوكالات الرائدة.

2002: تعميم مفهوم بنك الجلوس و الخدمات المشخصة على مستوى جميع وكالات البنك.

2003: إدخال نظام سيرات لتغطية الأرصدة عن طريق الفحص السلبي دون اللجوء إلى النقل المادي للقيم مما يسمح بتقليص فترات تغطية الصكوك و الأوراق التجارية.

2004: تعميم استعمال الشبايك الآلية للأوراق النقدية المرتبطة ببطاقات الدفع التي تشرف عليه شركة النقد الآلي و العلاقات التلقائية بين البنوك خاصة في المناطق التي تتميز بكثافة سكانية كبيرة.

2006: تم إدخال المقاصة الإلكترونية و إدخال نظام جديد و ذلك من أجل تحقيق الأمان و الثقة و الشفافية و محاربة الغش و الإختلاسات من جهة أخرى.

المطلب الثاني: تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

1- التعريف ببنك الفلاحة و التنمية الريفية :

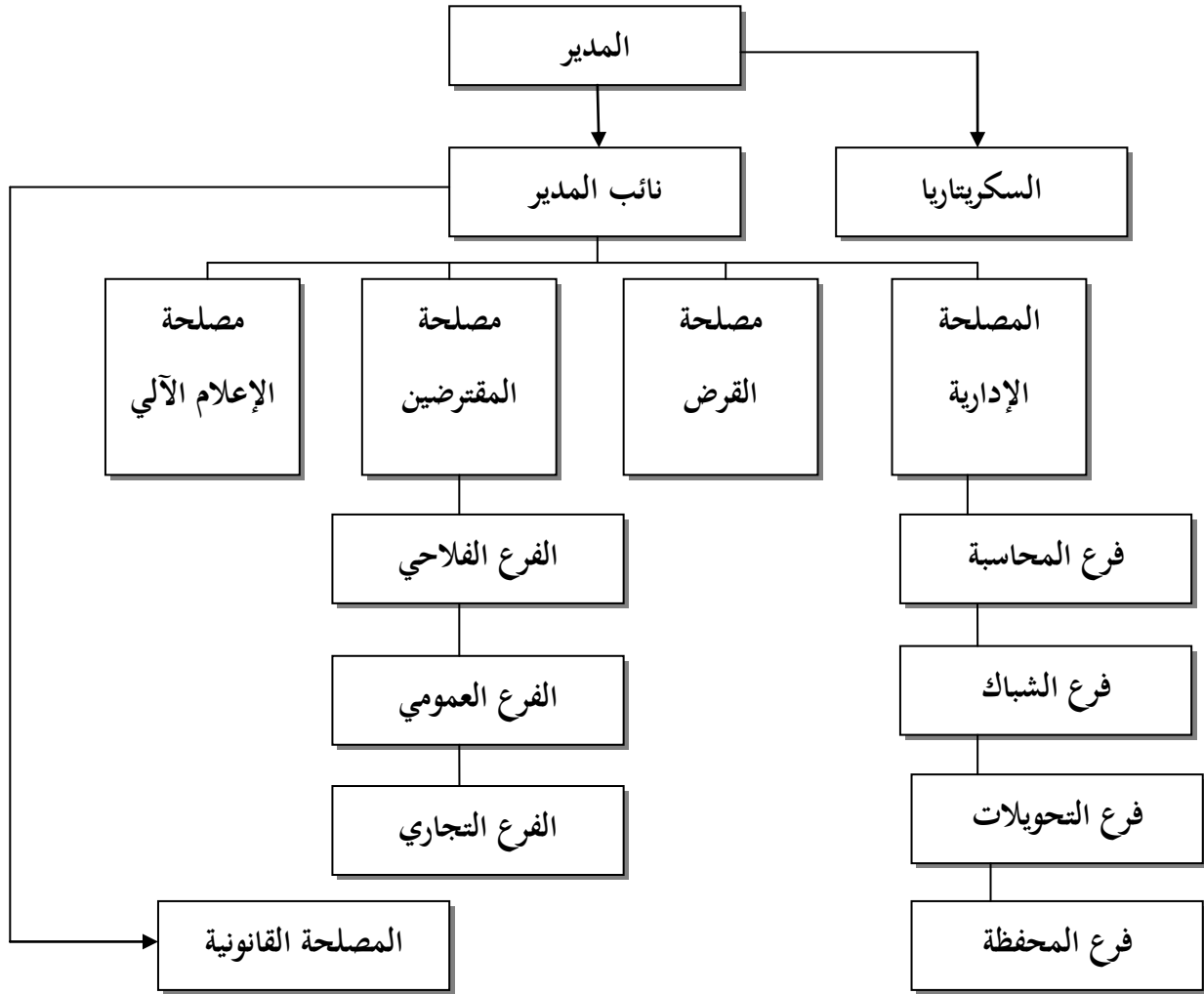
إسم " بدر " هو مختصر الإسم باللغة الفرنسية الذي يجمع الحروف الأولى لإسم المؤسسة BADR .Banque de L'Agriculture et Développement Rural

ويعتبر بنك الفلاحة و التنمية الريفية من البنوك التجارية الجزائرية، حيث يتخذ شكل شركة ذات أسهم تعود ملكيته للقطاع العمومي، و تهدف هذه الوكالة لتحقيق أغراض معينة تكمن في تقديم الخدمات لزبائنها و تحسين صورتها على الصعيد الداخلي و الخارجي معتمدة في ذلك على الطرق مختلفة للتعريف بخدمات التي تقدمها سواءً عن طريق الإتصال الشخصي أو عن طريق وسائل متنوعة إلى جانب الإستقبال الجيد للزبون مما يجعله لا يتعامل مع وكالة أخرى.¹

¹ الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية www.badr-bank.net

2- الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.

الشكل رقم 15 : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية



المصدر : الموقع الإلكتروني لبنك الفلاحة و التنمية الريفية www.badr-bank.net

المطلب الثالث: وظائف وأهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

1- وظائف بنك الفلاحة والتنمية الريفية: تتمثل وظائف بنك بدر فيما يلي ¹:

1.1- وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال:

- العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية.

- تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات.

- إعطاء الدعم الإعلامي.

2.1- عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال:

- تصفية المشاكل المالية.

- أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا.

- تمويل التجارة الخارجية.

- الإستقبال الجيد للزبائن واحترامهم والرد على طلباتهم بجدية.

- تمويل المشاريع الداخلية في إطار تشغيل الشباب.

3.1- تطبيق الخطط والبرامج الداخلية وفق سياسة الحكومة وهذا ل:

- تطوير الموارد والعمل على رفعها وتحسين تكاليفها.

- الاستعمال الرشيد للإمكانيات التي تمنحها السوق المالية.

- مسايرة التطور الحاصل في عالم المهنة المصرفية وتقنياتها.

¹ ادريس حليلة، أهمية تبني التسويق المصرفي في تحسين العلاقة مع الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 124

2- أهداف البنك:

وتتمثل أهدافه الرئيسية فيما يلي:

- تحسين نوعية الخدمات والعلاقات مع الزبائن وذلك بالرفع من الموارد وجعله يتمتع بمردودية القروض الإنتاجية ذات صحة متنوعة في احترام قواعد الحيطة.

- البقاء ضمن أكبر البنوك في البلد بالتسيير الصارم للخزينة سواء بالدينار أو العملة الصعبة مع الديناميكية في مجال التحليل المالي، تحقيق مردودية أكبر بتحسين الإنتاج على مستوى عمليات المعالجة اليومية، بمنح البنك لصالح زبائنه أفضل الخدمات، وخاصة بواسطة التكنولوجيا والوسيلة الإعلامية المتعددة الغايات مع الإمتداد كالحمامة، الطب..... إلخ).

- الحصول على أكبر حصة في السوق.

- تطوير العمل المصرفي قصد الحصول على مردودية أكبر.

و بغية تحقيق تلك الأهداف استعان البنك بتنظيمات و هياكل داخلية ووسائل تقنية حديثة بلجوهه إلى صيانة و ترميم ممتلكاته و تطوير أجهزة الإعلام الآلي، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية و ترقية الاتصال داخل و خارج البنك، كما سعى البنك للتقرب أكثر من العملاء و ذلك بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم، و التعرف على حاجاتهم و رغباتهم.

المبحث الثاني : تقديم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية مستغانم

سننتظر في المبحث الثاني إلى تقديم بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مستغانم مقر إجراء التبرص .

المطلب الأول : تعريف وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية مستغانم.

تضم الجهوية لولاية مستغانم 10 وكالات، منها 6 وكالات موجودة بولاية غليزان، 4 بولاية مستغانم.

تقع وكالة مستغانم وسط المدينة على الطريق المؤدي إلى ولاية غليزان للجهة الشمالية للبلدية، على بعد حوالي 600 متر من المديرية الجهوية التابعة لها.

تقدم الوكالة خدماتها لسكان البلديات التابعة لدائرة مستغانم، ويعمل بهذه الوكالة موظفون أغلبيتهم لهم تجربة لا تقل عن 20 عام من الخدمة بعضهم حاصل على شهادة الكفاءة المهنية و أغلبيتهم تربيصات تكوينية من عدة مدن كالجزائر العاصمة.

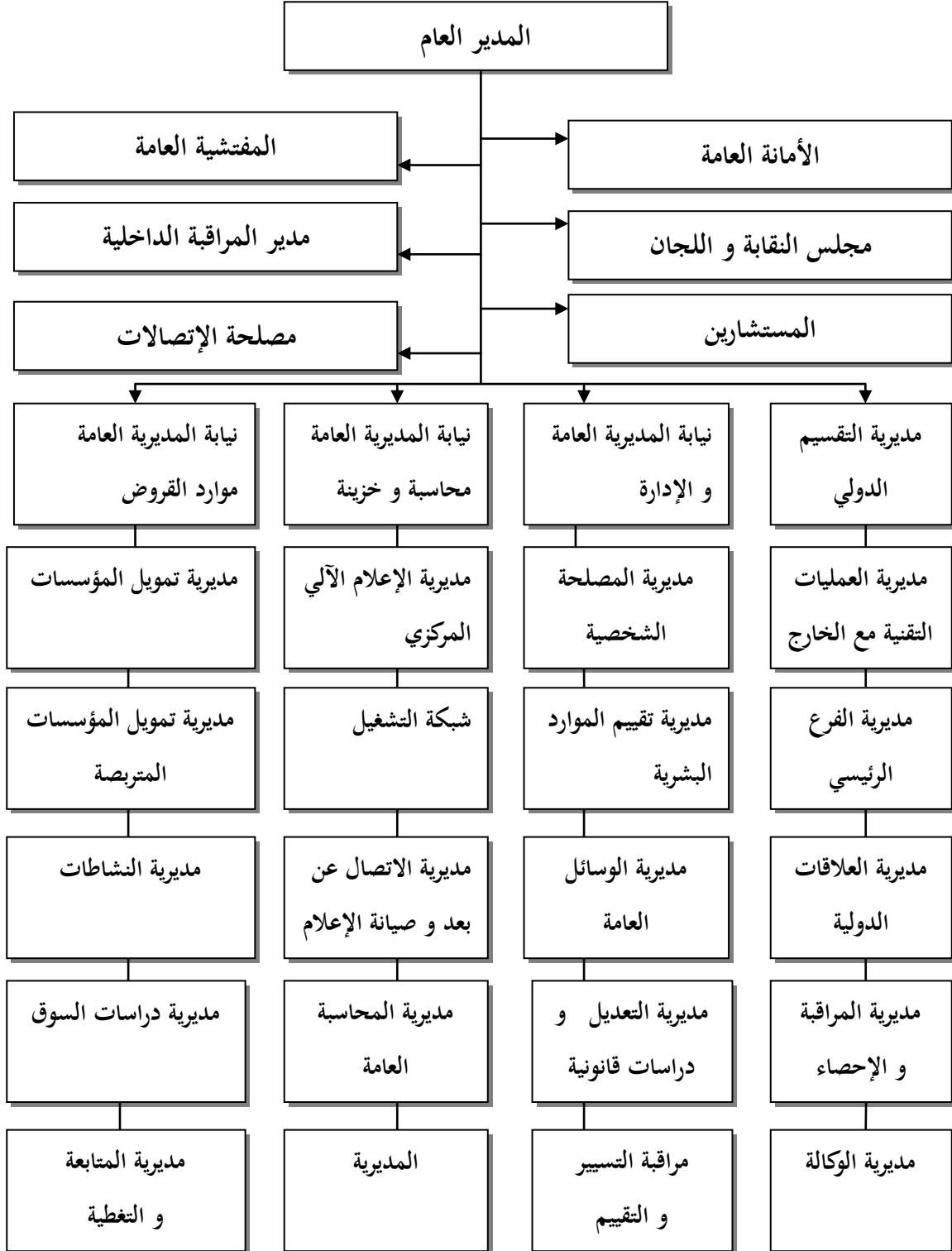
تقوم وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالتعامل المباشر مع العملاء و تقدم كافة العمليات البنكية مثل السحب و الدفع و تقديم القروض و جمع الودائع ...

عند تواجدها بمقر الوكالة، لم نستقر في مصلحة معينة بل تنقلنا في كل المصالح و هذا حتى يتسنى لنا الإطاحة الشاملة و المعرفة الكاملة بمهام كل مصلحة.¹

¹ المديرية العامة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة بدر

الشكل رقم 16 : الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مستغانم



المصدر: المديرية العامة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مستغانم.

المطلب الثالث : المهام و الأهداف التسويقية لوكالة بدر

1- المهام التسويقية للوكالة:

تبقى المهمة الأساسية لوكالة بدر تطوير القطاع الزراعي و الفلاحي للمنطقة التابعة له، و تلبية متطلبات الزبائن لذا يعمل البنك عبر الوكالة لتقديم عدة مهام نذكر منها:¹

- فتح الحسابات لكل الزبائن الذين يتقدمون لطلب ذلك .
- معالجة العمليات الخاصة بالإقتراض و تحويل العملات و عمليات الخزينة.
- استقبال الودائع بنوعيتها .

- تطوير الأعمال الفلاحية و الزراعية.

- التعاون مع الدولة من أجل الرقابة على حركة الأموال .

2- الأهداف التسويقية للوكالة: تتمثل الأهداف في :

- تلبية و إشباع حاجات الزبائن من خلال تقديم تشكيلة من الخدمات ذات النوعية الجيدة و السرعة في الأداء لكسب ولاء الزبائن و ضمان حصة في السوق.
- الزيادة من حجم الموارد بأقل التكاليف وأفضل مردودية.
- تطوير نشاطها في مجال التعاملات البنكية.
- الحصول على أكبر حصة في السوق و تحقيق الميزة التنافسية .

¹ نفس المرجع السابق.

المبحث الثالث: واقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية و دوره في تنمية القدرة التنافسية للبنك

يهتم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالتسويق البنكي لتلبية حاجات الزبائن و محاولة كسب ثقتهم وولائهم في ظل المنافسة القوية التي يعرفها السوق البنكي .

المطلب الأول : المزيج التسويقي المطبق من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية

من أجل الإستجابة لمتطلبات و رغبات العملاء فان بنك التنمية الريفية يسعى إلى استحداث خدمات جديدة و يعمل جاهدا على تنويعها من قروض و بطاقات بنكية و الموزعات الآلية للأوراق النقدية...

لا يمكن القول أن التسويق البنكي بمفهومه التقليدي و الحديث غائب في البنك بالرغم من اقتصره على الجهود الترويجية التي لا تتعدى في مجملها إجراء بعض البحوث و الدراسات السوقية و ترجمتها إلى معلومات تبني أساسها حملة إشهارية تتمثل في بعض الإعلانات و الملصقات، و حتى هذه العملية تبقى احتكارا على المستوى الإستراتيجي من طرف الإدارة العامة و من الملاحظ أنه بالرغم من الحرص التنامي للبنك على تحقيق التميز و التطور لنشاطاته و أعماله كإقامة دورات تدريبية هدفها تدريب الكوادر بشكل يتفوق مع اتجاه البنك نحو الزبون، إلا أن هذا الحرص لم يترجم في الواقع العملي الملموس إن تمهيش هذا المفهوم الحقيقي لهذه الوظيفة عموما و يمكن القول انه بالرغم أننا لمسنا رؤية استراتيجية لدى مسؤولي البنك إلا أن هذه الرؤية لا تفتقر إلى الأساليب و التقنيات الحديثة سواء كانت تسييرية أو تسويقية و التسويق على المستوى الاستراتيجي لا يطبق بطريقة علمية حديثة فالبنك في هذا الصدد يطبق الإستراتيجية الهجومية المعتمدة على المبادرة بالعصرنة و التحديث أمام نظام المعلومات التسويقية فهو نظام غائب في البنك و أسلوب بحوث التسويق يقتصر على دراسة السوق، و عليه سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى تشخيص واقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية من خلال دراسة عناصر المزيج التسويقي .

و تتمثل عناصر المزيج التسويقي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية فيمايلي:¹

1- منتجات وخدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال وضع سياسات تتعلق بالمنتجات والخدمات إلى الرفع من الحصة السوقية والعمل على إرضاء الزبائن عبر الاهتمام بتوقعاتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم أكثر، و نتيجة لذلك اكتسب ميزة تنافسية تجعله قادر على منافسة البنوك التجارية من جهة و المحافظة على حصة سوقية مهمة من السوق البنكي، و من أهم هذه الخدمات:

1.1- المنتجات و الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

وتتمثل أهم هذه الخدمات في:

1.1.1- الحساب الجاري:

يكون مفتوحا للأشخاص الطبيعيين والمعنويين الذين يمارسون نشاطا تجاريا (تجار صناعيين، مؤسسات تجارية، فلاحون... إلخ) هذا المنتج البنكي بدون فائدة.

2.1.1- حساب الصكوك(الشيكات):

تكون الحسابات مفتوحة لجميع الأفراد أو الجماعات التي لا تمارس أي نشاط تجاري وذوي الأجور الراغبين في الإستعانة بالشيكات لتصفية الحسابات.

3.1.1- دفتر التوفير بدر Livret d'épargne Badr:

وهو عبارة عن منتج مصرفي يمكن للراغبين من إدخار أموالهم الفائضة عن حاجاتهم على أساس فوائد محددة من طرف البنك أو بدون فائدة حسب رغبات المدخرين وباستطاعة هؤلاء المدخرين الحاملين لدفتر التوفير القيام بعمليات دفع وسحب الأموال في جميع الوكالات التابعة للبنك، وبذلك فإن هذا المنتج يجنب أصحاب دفاتر التوفير مشاكل وصعوبات نقل الأموال من مكان لآخر .

¹ مديرية بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ستغام

4.1.1 - دفتر التوفير أشبال Livret d'épargne Junior :

مخصص لمساعدة أبناء المدخرين للممارسة والتدريب على الادخار في بداية حياتهم الادخارية. إن دفتر توفير الشباب يفتح للشباب الذين لا تتجاوز أعمارهم 19 سنة من طرف ممثليهم الشرعيين، حيث حدد الدفع الأولي بـ 500 دينار كما يمكن أن يكون الدفع في صورة نقدية أو عن طريق تحويلات تلقائية أو أوتوماتيكية منظمة. كما يستفيد الشاب صاحب الدفتر عند بلوغه الأهلية القانونية ذو الأقدمية التي تزيد عن 05 سنوات من قروض مصرفية تصل إلى مليونين دينار جزائري.

5.1.1 - بطاقة بدر Carte Badr :

تعتبر بطاقة بدر منتج بنكي طرح في منتصف التسعينات تسهила للحياة الاقتصادية و الاجتماعية للمتعاملين معه، حيث يسمح لعملاء البنك بإجراء عملية سحب لأموالهم على مستوى الموزع الآلي للأوراق النقدية المتواجد في وكالات بدر .

6.1.1 - الإيداعات لأجل les dépôts à terme :

هي خدمة تسهل على الأشخاص إيداع أموالهم الفائضة عن حاجاتهم إلى آجال محددة بنسبة فوائد متغيرة من طرف البنك.

7.1.1 - حساب بالعملة الصعبة les comptes devises :

خدمة تسمح بجعل نقود المدخرين بالعملة الصعبة متاحة في كل وقت مقابل عائد محدد حسب شروط البنك.

8.1.1 - القروض الإستثمارية les crédits d'investissements :

هي خدمة موجهة إلى فئات معينة لتشجيعهم في حياتهم المهنية كقروض الإستثمار في القطاع الفلاحي، قروض الإستثمار في مجال الصيد البحري، قروض الإستثمار في القطاع الصحي، و يمول هذا النوع من القروض المتوسطة و الطويلة الأجل.

9.1.1 - القروض الموجهة للإستهلاك les crédits à la consommation :

يعتبر هذا النوع من القروض التي يلجا إليها العميل بمثابة قروض من اجل مساعدة المواطنين أصحاب الدخل المحدود و الثابت على اقتناء منتجات الاستهلاك الدائمة بإشراف البنك، و ذلك من خلال اتفاقية يعقدها البنك مع الباعة الخواص في مدة تتراوح بين 12 إلى 36 شهرا.

10.1.1- المقاصة :

تعتبر المقاصة من الناحية العملية كرابطة بين المناخ الخارجي و المناخ الداخلي حيث تقوم بتسهيل المعاملات بين البنوك، و التي تتمثل في كل العمليات الخاصة بها، كل هذا يتم في غرفة المقاصة الموجودة في البنك المركزيين هذا لا يعني ان البنوك المحيطة بهذا الخير لا توجد فيها المقاصة، حيث توجد بهذه البنوك إلا أنها تقل أهمية من الناحية الوظيفية مقارنة مع البنك المركزي.

11.1.1- المحفظة:

تدعيما لعملية الشباك و تسهيلا لرفع الحاجز بين البنك و الزبون نجد المحفظة و التي تتمثل أهميتها في تسعير العملية التجارية.

كما توجد عدة منتجات أخرى لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية تتمثل في :

- الدفتر المخصص للسكن إضافة إلى الإعتمادات والقروض التي يمنحها البنك لزيائنه، و التي تكون وفق دراسات وشروط مسبقة، من بينها قروض الاستثمار وقروض الإستغلال.
- خدمة كراء الخزائن الحديدية.
- خدمة البنك للمعاينة التي تمكن الزبائن من معاينة ومراجعة التحويلات التي طرأت على أرصدهم عبر استعمال الأرقام الشخصية والسرية المعطاة لهم من طرف البنك، من خلال استعمال أجهزة الإعلام الآلي المتاحة.
- خدمات الفحص السلوكي التي تسمح بخدمة أحسن الزبائن باستعمال شبكة الفحص السلوكي في تنفيذ العمليات .
- سندات الصندوق وهي عبارة عن تفويض لأجل، وبعائد موجه للأشخاص المعنويين والطبيعيين.

2.1- أبعاد المزيج الخدمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

يتكون المزيج الخدمي في بنك بدر من ثلاثة أبعاد كغيره من البنوك الأخرى و هي الاتساع و العمق و التوافق. إن اتساع المزيج الخدمي لبنك بدر يتكون من الودائع ، القروض ، التحويلات و الإعتمادات و كل مجموعة من هذه المجموعات تحتوي على مجموعة من الخدمات المحددة، يتم التعامل بها في مختلف وكالات البنك يتراوح عددها ما بين 2 إلى 4 خدمات فرعية تكون عمق المزيج الخدمي في البنك، كما انه يتميز بالتوافق الإنتاجي

و التسويقي، حيث أن جميع خدمات البنك تعتمد على إمكانيات إنتاجية تسويقية مشتركة، و هذا التوافق يمكن البنك من زيادة ربحيته.

و يمكن تلخيص أبعاد المزيج الخدمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية في الجدول التالي:

جدول رقم 03 : أبعاد المزيج الخدمي في بنك البدر

← إتساع المزيج →

الإعتمادات	التحويلات	القروض	الودائع
القطاع الحكومي	داخلية	قصيرة الأجل	جارية تحت الطلب
القطاع الخاص	خارجية	متوسطة الأجل	قصيرة الأجل
		طويلة الأجل	توفير
		تسهيلات ائتمانية	أجلة

المصدر : مديرية بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مستغانم

3.1- تطوير الخدمات البنكية في بنك البدر:

تماشيا مع التغيرات و التطورات التي تشهدها الساحة البنكية الجزائرية قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بإعادة تصميم هيكله و أنشطته آخذا في اعتباره علاقة البنك بالعملاء إلى جانب الخدمات التي يقدمها في السوق، بهدف مواجهة المنافسة و الحفاظ على مكانته في السوق البنكية الجزائرية .

أ- بنك الجلوس la banque assise :

و هو تنظيم جديد لأنشطة البنك بهدف تحقيق الفعالية في الأداء و العمل على راحة العميل، و هو عبارة عن مساحة واسعة مجهزة بكاتب لاستقبال العملاء في وسط مريح و في أجواء مكيّفة، و أطلق عليه هذا الاسم لأنه يتم استقبال العميل فيه بالجلوس حيث يواجه مباشرة موظف البنك.

ب- بنك الوقوف la banque debout :

و هو بنك يتم فيه استقبال العملاء عن طريق شبابيك منتظمة، و هو يقوم بنفس النشاط الذي يقوم به بنك الجلوس، و أطلق عليه هذا الاسم لأنه يتم استقبال العميل فيه و هو واقف، و هذا البنك موجه لفئة من العملاء كالأجراء و المتقاعدين.

ج - الخدمات المشخصة les services personnalisés :

تمثل الخدمات التي يقدمها البنك للزبون عن طريق موظفيه الذين قام البنك بتكوينهم وفق منظور جديد و متطور و يهدف إلى الإحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد، م قد مكنت هذه الخدمة البنك من تحقيق ميزة تنافسية أكبر و جعلته يستقطب عددا هاما من العملاء.

د- المقاصة الإلكترونية télé compensation :

تعتبر المقاصة الإلكترونية نظام جديد يعالج المعلومات أوتوماتيكيا، يخص معالجة كل عمليات الدفع على مختلف الوسائل، حيث يعطي الأولوية للشيكات التي تمنح للأفراد و المؤسسات ثم تليها الايداعات. من إيجابيات هذا النظام انه يحقق الأمان، الثقة و الشفافية في التعاملات، و الهدف الأساسي منه هو محاربة الغش و الإختلاسات.

2- السعر لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

تعتبر سياسة التسعير من أهم السياسات البيعية لما لها من تأثير على مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها ولكن نجد دورها جد محدود في التسويق المصرفي لعدم وجود حرية كاملة للبنوك في تحديد أسعارها فمعظم الأسعار تحدد من طرف السلطات النقدية، فبنك الجزائر يتدخل في تحديد أسعار المنتجات والخدمات ويقدم مجالا محدودا للبنوك تضع على أساسه معدل الفائدة التي تمنحها للزبائن.

فيما يخص تحديد أسعار منتجات بنك بدر، فله إمكانية محدودة كما هو الحال في جميع البنوك وهذه الأسعار تتحدد على أساس معدل الأفضلية الذي يصدره بنك الجزائر بالنسبة لتحديد أسعار الخدمات تحدد أيضا من طرف بنك الجزائر لكنها تكون على شكل:

- مجالات تترك فيها حرية محدودة للبنوك في تحديد السعر على مستوى هذا المجال.
- أسعار ثابتة.

كما يقوم بنك بدر بتحديد أسعار بعض المنتجات والخدمات دون المساس بالسقوف الائتمانية التي يحددها بنك الجزائر، حيث تقوم الإدارة العامة بتحديد هوامش محددة بهدف تحقيق الربحية من جهة والحفاظ على الزبائن الحاليين واستقطاب زبائن جدد من جهة أخرى.

3- التوزيع:

يعتمد بنك بدر في توزيع خدماته المصرفية على التوزيع المباشر من خلال شبكة من الوكالات المنتشرة عبر كامل التراب الوطني والتي تتعدى 300 وكالة بهدف الوصول إلى أكبر عدد من الزبائن هذا فيما يخص التوزيع المباشر، أما بالنسبة للتوزيع غير المباشر فوضع بنك بدر تحت تصرف زبائنه نظام توزيع إلكتروني وذلك عن طريق الموزعات الآلية للأوراق النقدية أو عن طريق الشبايبك الآلية للأوراق النقدية.

يوفر أيضا البنك للزبائن خدمات مصرفية عبر الهاتف لكنها محدودة جدا، إضافة إلى صفحات الويب التي لا ترتقي الخدمات بها إلى المستوى المطلوب.

ما يمكن استخلاصه أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد في سياسة التوزيع على الوكالات المصرفية للإستغلال بشكل كبير، لذا كان من الضروري أن تتضمن سياسة إنشاء وكالات جديدة للبنك القيام بالدراسات الدقيقة والمستمرة مدى حاجة المناطق المختلفة لمنتجات البنك وخدماته، حيث يجب أن تأخذ هذه السياسة في الإعتبار أن الإنتشار الجغرافي لفروع البنك هو ضرورة لتأمين نشاطه وزيادة مبيعاته وبالتالي أرباحه.

ولهذا يختار البنك مقاييس مهمة عند تأسيس وكالة جديدة من بينها :

- دراسة السوق لمعرفة احتياجات الزبائن.

- دراسة المردودية بحساب تكاليف الاستغلال المتوقعة.

- الأخذ بعين الاعتبار القدرة المالية للسوق، القدرة المالية للزبائن، القدرة على جميع الإدخارات.

4- الترويج (الإتصال):

يهدف بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال السياسة الإتصالية إلى إلغاء التباعد بينه وبين الأطراف الخارجية والداخلية خاصة الزبائن منهم، وإلى رسم صورة إيجابية للبنك من خلال إعلام الأفراد بمنتجاته وخدماته، أفراد بنك الفلاحة والتنمية الريفية يشكلون مديرية تختص بالسياسات الإتصالية والتسويقية تدعى بمديرية الإتصال والتسويق.

1.4- العلاقات العامة :

و يعتمد بنك بدر في ترويجه لخدماته على العلاقات العامة التي تعتبر من عناصر المزيج الترويجي التي يعتمد عليها و التي تهدف إلى تنمية العلاقات مع مختلف الهيئات التي يتعامل معها لإعطاء صورة جيدة عن البنك، و يتضمن نشاط العلاقات العامة الجوانب التالية:

1.1.4- العلاقات مع العاملين بالبنك : من أجل تقديم خدمات بنكية ذات جودة عالية يعمل بنك الفلاحة

و التنمية الريفية على جعل موظفه عبارة عن أسرة واحدة تعمل لتحقيق هدف واحد و هو إنجاح البنك، و من أجل تحقيق ذلك قام بنك بدر بتكوين أغلب عماله لكي يكونوا مؤهلين لشغل المناصب ضمن استراتيجيته الجديدة.

2.1.4- العلاقات مع العملاء: حيث يقوم موظفي البنك ببناء علاقة قوية مع العملاء، و من أجل تحقيق

ذلك تم تجسيد فكرة بنك الجلوس، و إلغاء العمل بفكرة الشبايك.

2.4- الإتصال الخارجي :

فيما يخص الإتصال الخارجي اهتمام البنك به أكثر من الإتصال الداخلي، إذ يعتمد على الإشهار قصد إقامة علاقة دائمة مع الزبائن الحاليين والمحافظه عليها وتنميتها بصورة تضمن استمرار تعاملهم مع البنك وإقبالهم على الخدمات الجديدة التي يقدمها مستعملة في ذلك عدة وسائل اتصالية نذكر منها:

1.2.4- مجلة البنك "أخبار البنك" : وهي عبارة عن مجلة تصدر كل شهرين تتطرق لمختلف نشاطات البنك

في تلك الفترة يتم من خلالها التعريف بمختلف المنتجات والخدمات المصرفية، وهي ذات استعمال مزدوج حيث توجه للموظفين والزبائن في نفس الوقت.

2.2.4- منشورات خاصة : وهي عبارة عن وسيلة تستخدم للتعريف بمنتجات وخدمات البنك عن طريق

إلصاق لوحات إشهارية بمحاذاة فروع البنك أو داخله، كما تقومي الوكالة بتقديم رزنامات حاملات مفاتيح، محافظ ومذكرات إلى زبائنها والتي تحمل جميعها شعار بنك بدر، وعلى الرغم من أهميته، إلا أن هناك قصورا في نشاط الإشهار كوسيلة ترويجية في الوكالة بسبب عدم وجود منافسة فعلية بين مختلف البنوك، وعدم انتشار الوعي المصرفي لدى الكثير من الزبائن، خاصة إذا تعلق الأمر في الإعلان عن التكنولوجيا المستعملة من طرف البنك.

3.2.4- موقع البدر على شبكة الأنترنت يستخدم البنك الموقع www.badr-bank.net كوسيلة من وسائل الإشهار للتعريف بالبنك، و عرض أهم خدماته.

بالإضافة إلى ذلك فان وكالة بدر تقدم لعملائها الأوفياء يوميات و مذكرات و رزنامات تحمل شعار البنك.

المطلب الثاني : المزيج التسويقي الموسع في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

1- المكونات المادية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتحديث طرق تقديم الخدمات البنكية من خلال التركيز على أهمية تهيئة مباني البنك مع توفير كل ما يستلزمه تقديم الخدمات و من أهم هذه التسهيلات المادية نذكر:

1.1- بنك الجلوس la banque assise

هو نموذج حديث في الجزائر عبارة عن واجهة مخصصة و مؤثثة بديكور حديث يضمن للزبائن حسن الإستقبال و حسن المعاملة و يجعل العميل في صورة مباشرة مع مقدم الخدمة، و من هنا يكون بنك بدر قد تخلص من التنظيم الذي يعتمد على الشبايك و التي تنعكس سلبا على علاقة العميل بالبنك.

بدا العمل في بنك بدر بطريقة البنك الجالس في 17-01-2003 و جاء بهذه الفكرة الرئيس المدير العام، و الغرض من اتباع هذه السياسة الجديدة هو تقديم خدمات ذات جودة عالية و بلوغ المستوى التنافسي و اكتساب مكانة مرموقة، و سجل بنك بدر في غضون سنة 2003 نتائج جد مرضية مع احتفائه في نفس الوقت بطابعه الرئيسي كمسير للقطاع الفلاحي و عنصر في تنمية القطاع الريفي و النهوض بالاقتصاد الوطني كما انه استمر في تدعيم مكانته التنافسية بفضل تحقيق الأهداف التي سطرها. إن قدرة بنك بدر في الاستجابة بطريقة عقلانية للمتطلبات المستقبلية للزبائن تتمثل في اتباعه أفضل طرق التنظيم لفريق العمل.

جسد البنك خلال سنة 2003 ميدانيا عرض خدمات على الزبائن و التأكيد على توسيع نظام الاسترجاع، و الاستناد التدريجي على نظام المعالجة عن بعد للملفات و تعميم مبدأ اعتبار الوكالات كبنوك معقدة تتميز بتقديمها خدمات مشخصة، و تدل النتائج المسجلة خلال السنة المالية 2003 على استمرار وتيرة تلك التغيرات.

2.1- تصور بنك الجلوس

الخدمة المشخصة : بالنظر للمحيط التنافسي المتزايد و تنوع متطلبات الزبائن فقد أصبح من اللازم على بنك البدر أن يبحث عن عرض خدمات جديدة و يزيد من مراكزه ، و في هذا الصدد قام البنك بتبني هذه الإستراتيجية التنموية بالنظر لعدم تطابق الهياكل القاعدية و عدم تفعيل القدرات في المجال التكنولوجي و الإداري بالإضافة إلى تردي مستوى التكفل بحاجات الزبائن و خاصة هيمنة ظاهرة التسيير البيروقراطي عوض الاعتماد على نظرة مقارنة العلاقات.

3.1- أهداف بنك البدر من بنك الجلوس

إن بنك الجلوس يعكس التطور الحاصل في العمل البنكي و الذي تبناه بنك الفلاحة و التنمية الريفية بغية تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق ميزة تنافسية و إعطاء صورة جيدة عن البنك
- البحث عن الفعالية
- جذب أكبر عدد ممكن من العملاء للتعامل مع البنك
- زيادة موارد و أرباح البنك عن طريق كثافة العمليات البنكية
- تحقيق المنفعة الزمانية و المكانية لعملاء البنك
- تحسين أداء موظفي البنك
- الحصول على منتج بنكي خام معتبر

4.1- الآمال التي يبينها بنك البدر من بنك الجلوس

تأخذ الآمال من أجل بلوغ نظام متوازن بعين الاعتبار اهتمامات المتعاملين و المساهمين و البنك لمصلحته الشخصية من ناحية الترتيبات التطبيقية، فقد باشر البنك في تحسين هياكله و تنظيمه و الرفع من مستوى الأساليب العملية و يعرض منتجات تجارية تجذب الزبائن و يقدم خدمات نوعية مع احتفاظه بمبادئه كالعامل الجماعي و الأهلية و التخصص المهني، حيث يقصد من وراء هذا كله بلوغ رضا الزبون الذي يمثل أساس اهتمامات البنك.

5.1- المبادئ التي يقوم عليها بنك الجلوس : من ناحية المبادئ فان تطور بنك الجالس ذات خدمات

مشخصة يتركز على :

- تقديم خدمات نوعية خالية من العيوب و الخفة في معالجة العمليات سواء في واجهة مكاتب الاستقبال أو في خلفيتها.

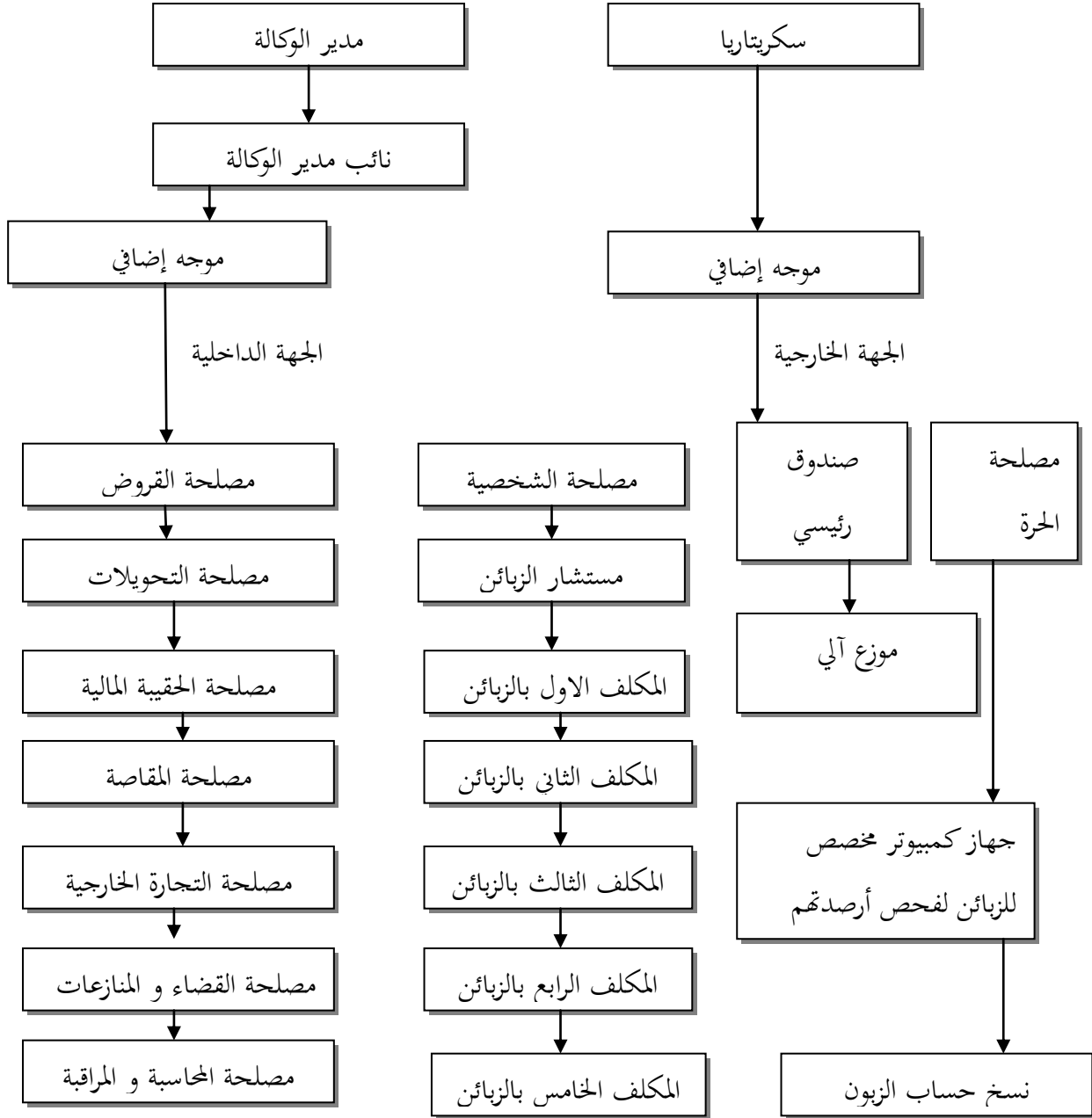
- إزالة الحواجز عن الأهلية المهنية و تنوعها لدى المستخدمين .

- تحسين نوعية التسيير و التخصص المهني للمستخدمين.

- إدماج التكنولوجيا الحديثة و الإنمائية كونها مصدر للعائدات البنكية و أداة تساهم في التحكم و تخفيض المصاريف المالية .

6.1- الهيكل التنظيمي الجديد لوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية:

الشكل رقم 17 : التنظيم الهيكلي لوكالة بدر المحلية للإستغلال - البنك الجالس-



المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مستغنام

1.6.1- مدير الوكالة: يقوم مدير الوكالة بنقل المهام بفعالية و يختص في تسيير المهمات التالية:

- يمثل البنك أمام الإدارة و الشركاء.
 - السهر على حجز أمان العمليات المنجزة يوميا.
 - يسهر على الحافظة على علو صورة و هيئة البنك.
 - يدرس تقارير المفتشية العامة .
 - إعداد المداخليل التقديرية لعملية الاستثمار.
 - تحيد و تنسيق مخطط تساهمي و أهداف العمل.
 - تفسير النصوص النظامية للموظفين و وضع تنظيم مختلف الخدمات المستعملة و السهر على تطبيقها.
 - يثبت قرار عمل الوكالة أي دراسة نشاط العمل من طرف المدير .
 - السهر على تحصيل الديون بطريقة سليمة و تحقيق المعاملة لهذا الاتجاه.
- ### 2.6.1- مدير مساعد الوكالة: و هو مسير العمليات و المكلف بمساعدة مدير الوكالة و المنسق لكل خدمات

الوكالة مكلف بالزبائن و يختص في:

- الحضور في جميع المهمات.
- ينوب عن مدير الوكالة في حالة غيابه.
- السهر على الجرد الدوري للسلع البنكية.
- التأكد من المخالفات و الأخطاء الغير متوقعة.
- السهر على تطبيق النظام الداخلي و تسيير الموارد البشرية.
- إعداد شهريا الحسابات لمدير الوكالة و تطور علاقات عمليات الوكالة.
- تسيير الموارد البشرية.
- ضمان الخدمات المقدمة للزبائن ذو النوعية الصعبة و الغامضة.
- ترابط الخدمات بطريقة منظمة.

3.6.1- واجهة المكتب الجهة المقابلة FRONT OFFICE

تقوم واجهة المكتب بتقديم الخدمة للزبائن و الإهتمام بهم و معالجة الاتفاقيات و التبادلات البنكية، و تضمن سرعة الإنجاز و السرية المطلوبة في الدخول إلى المعلومات الإعلانية النقدية و المحاسبة بالنسبة للصندوق و يشرف عليها مشرف يضم:

- فضاء الخدمة الحرة الذي يمكن الزبائن بشكل مستقل من السحب المباشر عبر DAB و تسجيل تنقلات أموالهم أو طلب تسليمهم دفتر الصكوك.
- مستخدمين الاستقبال يسهرون على مساعدة و توجيه الزبائن.
- حجرة للخدمات المشخصة أين يستقبل المكلفين بالزبائن و يعالجون طلباتهم المباشرة و جميع عملياتهم.

و تتكون الجهة المقابلة من الموجه الإضافي و مستشار الزبائن و المصلحة الشخصية و أشخاص الإرتباط:

أ- الموجه الإضافي: و هو مكلف بتعيين نشاطات المصلحة المقابلة و ضمان العلاقة بين المصلحة المقابلة و المصلحة الداخلية و يختص في تحقيق الأوامر في المصلحة المقابلة و أن الزبون مرحب به و كذا التوزيع الجيد لحجم العمل لمصلحة الزبائن.

ب- مستشار الزبائن: و هو مختص في تسيير الحقيبة المالية يقوم بإعطاء رؤية كاملة لمختلف الأسواق .

ج - المصلحة الشخصية: و فيها يقوم المكلفون بالزبائن بالتكفل بجميع عمليات الزبائن الذين يعملون تحت الأولوية المباشرة للموجه الإضافي

د - أشخاص الإرتباط: مكلفين بتبادل الملفات و الإعلانات ما بين المصلحة المقابلة و المصلحة الداخلية.

هـ- موظف الاستقبال: و يقوم باستقبال الزبون بكل احترام و محبة و السهر على رفاهيته و خدمته و تقديم المساعدات الإشهارية من إعلانات و شروط البنك .

4.6.1- الجهة الداخلية (المكتب الخلفي) BACK OFFICE

المكتب الخلفي يمكن اعتباره كمصنع يعمل في الخفاء و يخضع لسلطة احد المشرفين و يمثل التكملة الضرورية لواجهة المكتب حيث انه يساعدها و يقدم لها التوجيهات و يتكفل بمعالجة العمليات التقنية و يتكون من المصالح التالية

أ- **الموجه الإضافي:** يتولى مهمة مراقبة عمليات الجهة الداخلية و يضمن الترابط بين مختلف مراكز العمل أين توجد المهمة و يختص بـ :

- ضمان تقسيم العمل في الجهة الداخلية.
 - يضمن الاحتفاظ في أحسن شروط و امن تسجيلات البرمجة.
 - يؤكد على النظام و الترتيب في الجهة الداخلية.
 - يحرص على جميع الوثائق التحليل المركزية و تحويل المعلومات الإحصائية إلى مصلحة الإستقبال.
 - يضع مخطط صلاحية تقدير المعاونين في تنقيطهم و كذلك تكوين إعادة توجيههم داخل البنك.
- ب- **مصلحة القروض:** تتولى دراسة الملفات المقدمة من طرف الزبائن و في هذا الإطار يقوم شخص مصلحة القروض بالمهام التالية :

- مراقبة ملفات القروض .
 - وضع ملفات القرض للموجه الإضافي لتقديمه للجنة القرض.
 - يعطي لكل الأنظمة المخصصة معلومات و إحصائيات التي تفيده في نشاطه.
 - ينبه على اتباع النظام التسلسلي لكل خطر يتعرض له الزبون منذ بداية إتلاف الوضعية المالية.
- ج- **مصلحة التحويلات:** يتمثل دورها في دفع حسابات الزبائن كل التحويلات التالية :
- متابعة العمليات و حسابات التحويلات المستعملة.
 - يراقب التنفيذ الأحسن للتحويلات الآلية.
 - تحصيل الصكوك و مراقبتها، و يضمن إرجاع إعلانات الصكوك المدفوعة بالشكل المطلوب من طرف المسؤول.
 - يضمن رجوع الصكوك الغير مدفوعة المرافقة لشهادات الغير مدفوعة مكتوبة من طرف الحاسوب الآلي.
- د- **عامل الإرتباط:** يعتبر بمثابة وسيط يربط بين واجهة المكتب و الجهة الداخلية حيث يأخذ عينة من الإجابات و الوثائق الموجودة لرئيس مصلحة الجهة الداخلية للمكان المقصود لواجهة المكتب.
- هـ- **المكلف بالمقاصة:** يقوم بضبط و معالجة عمليات المقاصة او مبادلات مباشرة مع البنوك في نفس المكان من خلال:

- فصل الصكوك الموصولة لواجهة المكتب و برمجتها.

- وصل تبادل مباشر بين البنكين.
- إنجاز المقاصة و حساب القيمة الموصولة.
- ضبط الصكوك الغير مدفوعة و حسابات المقاصة في توازنها يوميا.

و- **مصلحة العمليات التجارية الخارجية:** مكلف بالعمليات التجارية لمهمة مصالحة كل العمليات الموصولة من طرف الزبائن وفقا لتقنيات المهنة و تنظيمات البنك المركزي

ي- **الحقبة المالية:** يتولى المكلف بالصكوك المالية تحصيل الصكوك البنكية و معالجة الصكوك الغير مدفوعة.

ن- **مصلحة المحاسبة و المراقبة:** و فيها تتم المحاسبة اليومية للوكالة من خلال أوراق التحقيق كالصكوك و الأوراق المحاسبية و عمليات المعالجة خلال اليوم من طرف واجهات المكتب و الجهة الداخلية من اجل مهمة الأنظمة للأوراق و استعمال حسابات و كلمات سر عمليات صحيحة .

2- المكونات المادية الأخرى:

2.1- استعمال الإعلام الآلي:

من بين التسهيلات المادية استعمال الإعلام الآلي على مستوى بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وقد تم استخدام أجهزة الكمبيوتر الأكثر تطورا وقام كذلك بنك بدر باستخدام وسائل تكنولوجية حديثة من موزعات آلية نقدية التي تقع خارج البنك DAB و الشبايك الآلية لتوزيع الأوراق النقدية GAB.

2.2- برامج التشغيل:

و تتمثل في نظم التشغيل التي يتم إعدادها و تشغيلها عن طريق أجهزة الكمبيوتر.

3.2- وسائل الإتصالات:

من بين الوسائل المتطورة التي يستعملها بنك بدر نظام SWIFT لتبادل البيانات و التحويلات المالية من و إلى الخارج كما يسعى البنك إلى إبرام عقد مع مؤسسة WESTER UNIUN.

3- دور العنصر البشري في تسويق خدمات بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يعد العنصر البشري من أهم وسائل تحقيق الأرباح لذا أصبح من الضروري الإهتمام بهم من خلال نظم التحفيز و المكافآت خاصة و أن إدخال التقنيات التكنولوجية الحديثة لا بد لها من برامج تدريب و تكوين العمال من أجل التعرف على هذه التقنيات و استخدامها بالطريقة التي تسمح بتحقيق المردودية و تجنب المخاطر، في هذا الصدد قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية خلال السنوات الأخيرة إلى إدخال نظام معلوماتي جديد يسهل عملية

التركيب و فيما يخص الجانب القانوني و التشريعي مما يسهل تسيير المستقبل المهني للموظفين بالإضافة إلى وضع برامج تكوين واسعة المدى تلمس كل مستوياته الإدارية .

و سطر بنك بدر العديد من البرامج التكوينية ذات المدى القصير و المتوسط و تأتي في شكل عمليات تأطيرية و ملتقيات و أيام إعلامية و تربصات تدريبية، و تلمس هذه التكوينات كل مستويات البنك من المكلفين بالزبائن المكلفين بالاستقبال و المكلفين بالدراسات و المدراء .

المطلب الثالث : أهم الإصلاحات التي ينتهجها بنك بدر في المجال التسويقي لتطوير قدرته التنافسية

إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يقوم على أساس الثقة المتبادلة مع عملائه و تكتسب الثقة و تنمو من خلال طريقة تقديم الخدمة في البدر التي تتميز بالسرعة و الدقة و النوعية و تلبية كافة احتياجات الزبائن من أجل ضمان استمرارية التعامل مع البنك.

و في هذا الصدد يعتمد بنك الفلاحة و التنمية الريفية على ثلاث قواعد أساسية:¹

أولاً: يستمد موظفي بنك بدر الخبرة و الحكمة في التسيير من خبرات ماضي البنك.

ثانياً: أوضاع بنك الفلاحة و التنمية الريفية في الوقت الراهن و مكانته في السوق البنكية و تأثير البنوك الأخرى عليه.

ثالثاً: طموحات بنك البدر و الأهداف التي يسعى لتحقيقها مستقبلاً و إصرار العاملين فيه على قدرة تحمل المسؤولية و قبول التحديات.

وتعتبر هذه القواعد الثلاثة بمثابة أساس لبناء ميزة تنافسية لبنك البدر، فمع التطورات التي تعرفها الساحة

الإقتصادية و خاصة البنكية كان من الضروري على بنك الفلاحة و التنمية الريفية تطوير قدرته التنافسية خاصة خلال السنوات الأخيرة و هذا لمواكبة التغيرات الحاصلة في التكنولوجيا و الإتصال و المعلومات للإرتقاء بمستوى

تقديم الخدمة و جودتها و من أهم الإصلاحات التي قام بها بنك بدر مايلي:

- بادر مسؤولو بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى إعادة النظر في أنماط و طرق تقديم الخدمات البنكية من حيث التركيز على تهيئة مباني الوكالة و توفير جميع الوسائل لتقديم الخدمة لضمان راحة الزبون.

- توفير أجهزة الإعلام الآلي ذات السعة الكبيرة و المتطورة بكميات كبيرة تناسب و موظفي البنك.

- توفير وسائل تكنولوجية متطورة كالشبابيك الآلية لتوزيع الأوراق المالية.

¹ مديرية بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مستغام

- تطبيق الديمقراطية في تقديم الخدمة للزبون حتى لا يشعر انه غير مرحب به.
- السرعة في الاستجابة لمتطلبات العميل.
- تطبيق مبدأ التخصص المهني و تقسيم العمل كل حسب مسؤولياته و يظهر هذا من خلال الهيكل التنظيمي لبنك بدر.
- التعليم و التدريب و التربص للموظفين من أجل تطوير القوى العاملة و إكسابهم الخبرة .

خلاصة الفصل:

لا شك أن ممارسة الأنشطة التسويقية على مستوى البنوك تساعد البنوك على تلبية احتياجات و متطلبات الزبائن من جهة، و مواجهة تغيرات السوق من جهة أخرى، و عند دراستنا لواقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لووكالة مستغانم و أهميته في دعم الميزة التنافسية للبنك اتضح أنه على الرغم من الدور الذي يلعبه المزيج التسويقي في إنجاح الإستراتيجية التسويقية في البنوك إلا أن التسويق في بنك البدر لا يحظى بالإهتمام الكافي. و يمكن القول أن تطبيق التسويق فيه غير عملي و لمسنا هذا على جميع المستويات التنظيمية منها الإستراتيجية و العملية هذا ما يطرح تساؤل جديد حول الكيفية التي يمكن للبنوك بواسطتها تبني إدارة التسويق بشكل رسمي كمفهوم شامل إذ على المسؤولين في البنك تغيير النظرة التقليدية للتسويق و تبني ثقافة رائدة توحى بمدى البعد الاستراتيجي لتفكيرها تتوافق مع الطرق التسييرية الحديثة التي تضمن له البقاء مع متغيرات المحيط في ظل المنافسة البنكية.

أما بالنسبة لعلاقة الموظفين بالزبائن في الوكالة فنستنتج أن اغلب الموظفين يدركون أهمية الدقة في أداء الخدمات و دورها في تفعيل نشاط بنك البدر كما أنهم يدركون أهمية الزبائن و يعملون على تحسين صورة الوكالة لديه.

إحتوت الدراسة التي قمنا بها على ثلاثة فصول فصلين نظريين حاولنا من خلالهما التعرض إلى عدة جوانب تتعلق بالتسويق البنكي و أهميته في دعم الميزة التنافسية ، بالإضافة إلى فصل تطبيقي تناول تشخيص تطبيق بنك الفلاحة و التنمية الريفية للتسويق البنكي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية .

لقد جاء الفصل الأول من الدراسة في محاولة لفهم محور النشاط التسويقي في البنك من خلال تحديد مفهوم التسويق البنكي و أهميته في زيادة الحصة السوقية باعتباره وسيلة وصول الخدمة للزبائن و تعرفهم عليه من خلال أدوات النشاط التسويقي، و يقتضي تسويق الخدمة البنكية إعداد العدة لإستقبال الزبائن و كسبهم لصالحه من جهة و المحافظة عليهم من جهة أخرى.

جاء الفصل الثاني من الدراسة لتسليط الضوء على تمركز البنوك في ظل المنافسة و محاولة البنك كسب أكبر حصة في السوق من خلال اعتماد سياسة تسويقية فعالة تبنى على أساس تقديم البنك لخدمات تتوافق و متطلبات العصر من ناحية النوعية و السرعة في الإستجابة لمتطلبات العميل.

لعبت تقنيات التسويق و التسيير الحديث دورا رياديا في إعداد استراتيجيات تنافسية، فالمحيط التنافسي الجديد دفع بالبنوك إلى القيام بدراسات مسبقة حول السوق البنكي و متطلباته و معرفة ردود أفعال العملاء اتجاه مختلف الخدمات التي يقدمها، و هو ما ساعد على رسم سياسة فعالة ووضع استراتيجيات قوية لتحقيق أهدافها، و يكتسب البنك الميزة التنافسية المستدامة بتطبيق الإستراتيجيات التنافسية المتمثلة في ميزة الخدمة المقدمة بتكلفة أقل و ميزة جودتها و ميزة التمركز في تحديد السوق البنكي، أي الإستغلال الأمثل و الفعال لموارد وكفاءات البنك و التي تتصف بخاصية الندرة و صعوبة التقليد و الإحلال ، و لان الموارد و الكفاءات تكتسي أهمية قصوى في البنك على هذه الأخيرة أن تعمل على تقييمها باستمرار و تهتم بتجديدها و تنميتها .

دعمت الدراسة النظرية بدراسة تطبيقية تمت ببنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مستغنام حول واقع التسويق فيها و أهميته في دعم ميزتها التنافسية ، و تبقى الخدمة البنكية بعيدة عن التطورات العالمية بالرغم من الجهود التي يبذلها بنك بدر في هذا المجال محاولا منه تطوير خدماته و جعلها تحاكي المواصفات العالمية و كسبها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على المنافسة، و يعد بنك بدر من البنوك التي تسعى لتحقيق التميز في الوسط البنكي إلا أنه يحتاج إلى فعالية في تطبيق التسويق .

و في الأخير يمكن القول أن القطاع البنكي في الجزائر مازال يحتاج لإصلاحات و مجهودات أخرى حتى يتوفر فيه الجو التنافسي الذي يساعده على تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات البنكية الموجودة فيه ، لتتمكن من مواجهة البنوك العالمية الكبرى خاصة في ظل التطور التكنولوجي.

إختبار صحة الفرضيات :

تم التوصل من خلال دراسة موضوع المذكورة إلى مايلي :

الفرضية الأولى : يعتبر التسويق البنكي ضروريا بالنسبة للبنك لكونه يعتمد عليه في انسياب خدماته نحو مختلف شرائح السوق، و يتمثل في أنشطة تمارسها الإدارة لأهداف و استراتيجيات محددة.

تؤكد صحة الفرضية و ذلك من خلال التعريفات و الأهمية التي تم عرضها في الفصل الأول، حيث البنك يعتمد على التسويق البنكي من اجل دراسة سوق الخدمة و خاصة الزبائن الحاليين و المرتقبين للتعرف على رغباتهم و العمل على إشباعها وفق استراتيجيات التسويق البنكي.

الفرضية الثانية : إن تبني البنوك الفكر التسويقي الحديث في تعاملها يؤدي إلى زيادة ربحيتها و يكسبها مركز تنافسي و يضمن لها حصص معتبرة داخل السوق و استمراريتها .

هذه الفرضية صحيحة، لأن انتهاج البنك للتسويق البنكي الفعال يضمن له المحافظة على زبائنه الحاليين و يعمل على جلب أكبر عدد من الزبائن المرتقبين و هذا ما يكسبها ميزة تنافسية داخل السوق .

الفرضية الثالثة : يتبع بنك الفلاحة و التنمية الريفية سياسات تسويقية فعالة تساعده على تقديم خدمات متنوعة تلبي حاجات و رغبات عملائه .

هذه الفرضية خاطئة ، فرغم إقناع مسؤولي بنك الفلاحة و التنمية الريفية بأهمية التسويق إلا إن إدارة البنك لا تولي له أهمية بدرجة كافية ، حيث لا تزال بحاجة لتوسيع الميزج الخدمي ليشمل جميع شرائح السوق.

نتائج البحث :

من خلال دراستنا لواقع التسويق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة مستغانم توصلنا إلى جملة من النتائج أبرزها مايلي :

- أغلبية القرارات المتعلقة بالوكالة تأتي من المقر الرئيسي للبنك و هذا يعني أن الفرع لا يساهم في تحديد المزيج التسويقي للخدمات التي يقوم بها.

- يتركز النشاط الترويجي في الوكالة بكثرة على جهود البيع الشخصي أي الجهود التي يقوم بها الموظفون داخل البنك، إلى جانب الملصقات و المطويات المتوفرة على مستوى الوكالة.

- يمكن القول أن وكالة بدر ليست هي من تتحكم بشكل رئيسي في سياسة التسعير، لأنها تخضع لشروط و محددات البنك المركزي في الجزائر.

- السرعة في أداء العمليات و الإجراءات البنكية هذا ما حقق رضا الزبائن في الوكالة.

- أوضحت الدراسة أن هناك حاجة ماسة إلى الإعتماد على الأساليب التحفيز.

- أوضحت الدراسة أن البنك بحاجة لتوسيع المزيج الخدمي للوكالة ليشمل جميع شرائح السوق من خلال تنويع و تطوير الخدمات البنكية .

- ساعد بنك الجلوس الوكالة على جذب الزبائن نظرا لحسن الإستقبال الذي يتلقاه من طرف موظفي البنك .

التوصيات :

في ضوء النتائج التي توصلنا إليها ارتأينا أن نقوم بتقديم مجموعة من الإقتراحات و التوصيات التي نراها مناسبة، و نرجو أن تأخذ بعين الاعتبار:

- يتطلب من مسؤولي بنك بدر العمل على تطبيق مفهوم م التسويق الحديث بشكل أوسع في أداء خدماتها البنكية، و منه الاهتمام بمختلف الأنشطة التسويقية.

- ضرورة الارتقاء بمستوى أداء رجال البيع على مستوى الوكالة عن طريق التدريب و التأهيل و التحفيز من أجل الوصول إلى الأداء الفعال.
- السعي لخلق مصلحة تهم بالأنشطة الترويجية و اختيار أفضل الوسائل الترويجية من أجل ضمان وصول الرسائل الإشهارية إلى الزبون بالشكل الذي يمكن أن يتأثر به.
- توسيع مكان الوكالة بما يساهم في ترسيخ صورة إيجابية لدى الزبون.

آفاق البحث :

- فتحت دراستنا آفاق و تساؤلات جديدة لها صلة بالموضوع حيث يمكن إدراج هذه التساؤلات في المواضيع التالية:
- دور المزيج التسويقي في كسب ولاء الزبون.
 - دور التكنولوجيا في تحسين أداء البنوك الجزائرية.
 - التخطيط الإستراتيجي للتسويق البنكي و دوره في إكساب البنوك ميزة تنافسية.
 - تأثير جودة الخدمات البنكية على زيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية.

المراجع من الكتب :

- 1- أسعد طلعت عبد الحميد، التسويق الأساسية و التطبيق، الطباعة المتقدمة للإعلان، مصر، 1996.
- 2- أحمد محمود أحمد، تسويق الخدمات المصرفية (مدخل نظري تطبيقي)، البركة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 3- أمين عبد العزيز حسن، إستراتيجية التسويق في القرن الواحد و العشرين، دار القباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001 .
- 4- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي و العشرين ، دار الكتب ، القاهرة ، مصر، 2003.
- 5- تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- 6- ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
- 5- جمال الدين مرسى، تسويق الخدمات المصرفية، منشورات معهد الدراسات المصرفية، القاهرة، 1990.
- 7- حنفي عبد الغفار، إدارة المصارف (السياسات المصرفية، الجوانب التنظيمية)، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 7- حسن خليل، التسويق في دراسة ابوراس المصرفية، عهد منشورات الدراسات المصرفية، مصر ، 1987.
- 8- رفاعي محمد رفاعي و محمد سيد احمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية،
- 9- روبرت بيتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية :بناء المزايا التنافسية، ترجمة: عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، ط 1، 2008.
- 10-
- 11- زياد رمضان، محفوظ جودة، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، الأردن، 2000.
- 12- زغدار أحمد، المنافسة التنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار حرير للنشر و التوزيع، الأردن، 2010.
- 13- سالم شيماء السيد، الإتصالات التسويقية المتكاملة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2006.
- 14- سامر جلده، البنوك التجارية و التسويق المصرفي، دار أسامة، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 15- سامي أحمد مراد، تفعيل التسويق لمواجهة الجاتس، المكتب العربي للمعارف، مصر، 2007.
- 16- صباح محمد أبو تاهية، التسويق المصرفي بين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 17- طارق عبد العال حماد، التحليل الفني و الأساسي للأوراق المالية، الدار الجامعية، مصر، 2000.

- 18- عبيد عنان وآخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999.
- 19- عمرو خير الدين، التسويق (المفاهيم و الإستراتيجيات)، مكتبة الشمس، القاهرة، 1997.
- 20- عبد الرزاق محمد الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جديد للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- 21- عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، البيان للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 1999 .
- 22- عصام ابو علفة، التسويق، دار حورس للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 23- فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، مصر، 2000.
- 24- محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصري، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2005.
- 25- محمود جاسم الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي و تحليلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2004.
- 26- الصميدعي محمود جاسم، ردينة عثمان يوسف، مدخل في الاقتصاد الإداري، دار المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2003.
- 27- كمال عزاب، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، 1999.
- 28- طارق عبد العال حماد، التحليل الفني و الأساسي للأوراق المالية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- 29- محمد علي الليثي، محمد فوزي أبو سعود، مقدمة في الاقتصاد الجزئي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 30- محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصري، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 1999.
- 31- محمد سعيد المصري، إدارة و تسويق الخدمات المصرفية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 32- محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسيير في التسويق المعاصر (مدخل سلوكي)، دار المسيرة، عمان، 2004.
- 33- مظهر مصطفى، مقدمة في الصيرفة، مركز الكتاب الأردني، الأردن، 1994.
- 34- منير نوري، التسويق مدخل المعلومات و الإستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 35- عبد السلام ابو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 1996.
- 36- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2001.
- 37- عقل مفلح، وجهة نظر مصرفية، مكتب المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2006.
- 38- عبيد عنان وآخرون، التسويق، مطبعة جامعة عين الشمس، القاهرة، 1999.

- 39- عقل مفلح، وجهة نظر مصرفية، مكتب المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2006.
- 40- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
- 41- ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، دار الصفاء للنشر، لبنان، 1994.
- 42- هاني حامد الضمور، إدارة قنوات التوزيع، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، الأردن، 2002.
- 43- يوئيل، أميل عقيل، نموذج تقييم أنظمة المعلومات كأداة تنافسية في المصارف، دراسة حالة دورية الإدارة العامة، العدد الثاني، المملكة العربية السعودية، 1998.
- 44- عقل مفلح، وجهة نظر مصرفية، مكتب المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2006.
- المراجع من المذكرات الجامعية :**
- 01- شاوش يوسف، التسويق البنكي للأنظمة و الإستراتيجيات، دراسة ميدانية لبنك BNA ، مذكرة ماجستير كلية العلوم الإقتصادية جامعة سطيف، 1998-1999 .
- 02- كشاط أنيس، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، 2006.
- المراجع من الملتقيات و المؤتمرات :**
- 01- أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية، قسم علوم التسيير، 09 مارس 2005.
- 02- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة كمدخل التنافسية في الصناعة المصرفية، مكتبة الانجلو، مصر، 2004.
- 03- جمعي عماري، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية و واقع الاقتصاد(واقع وتحديات) .
- 04- محسن زوييدة، المنافسة بين البنوك الخاصة و العمومية في ترقية النشاط البنكي، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المنظومة البنكية في ظل التحولات الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2006 .
- 05- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات و عوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة شلف، 2011.
- المراجع من المواقع الالكترونية :**

المراجع باللغة الفرنسية :

- 01- Badoc Michel, Marketing Management pour les Société Financière ,Paris, 1998.
- 02- Charlene Rowena van, Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable
- 03-Competitive Advantage, Magister In Strategic Management, Faculty of Management, University of Luxomburg.
- 04- John L. Daly, Pricing for Profitability: Activity-Based Pricing for Competitive Advantage, John Wiley & Sons, Inc, New York
- 05- KOLTER P, Marketing Management Analysis Planing Implementationl , New jesry ,1999
- 06- Laurence scialom, économie bancaire, paris. édition la découverte, 1999.
- 07- M.porter, l'avantage concurrentiel , dunod , paris , 1999.
- 08- Porter ME, Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Press, New York, 1985.
- 09- Y.LEGALVAN, Dictionnaire du Marketing Bancaire. Edition économique, Paris.