

التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية

أ.جمعي عماري
جامعة محمد بوضياف المسيلة

مقدمة

النظام المصرفي الجزائري هو الواجهة الحقيقية لحالة الاقتصاد الجزائري ففي كل دول العالم وخاصة دول التوجه الاشتراكي السابق قد أولت نظمها المصرفية أهمية قصوى حين وضعها لأسس التحول نحو اقتصاد السوق لما له من قيمة لدى المستثمرين المحليين والأجانب، وأن كسب المصرف لثقة الزبون يعتبر هدفا كبيرا قد عملت المصارف في الدول المتطورة كثير الأجل الوصول إليه، ويمثل التسويق البنكي احد ركائز الفلسفة المصرفية في العصر الحديث فهو الذي اكسب المصارف في البلدان المتقدمة نجاحا هاما وأعطاهما وضعية تنافسية رائدة وثقة وولاء المستثمرين والأفراد.

التسويق البنكي إذن هو مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي يتوجه من خلالها موارد المصرف وإمكانياته ضمن صياغات خلاقية تستهدف تحقيق مستويات أعلا من إشباع حاجيات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية ناجحة بالنسبة لكل من المصرف ومستهلك الخدمة المصرفية، والتسويق المصرفي يهتم كثيرا باكتشاف أدوات جديدة تكسب المصرف زبائن جدد، فلا يكفي في الوقت الحالي أن يكون للمصرف موارد مالية ما لم يتمكن من إيجاد منافذ للاستثمار.

النظام المصرفي في الجزائر سائر نحو التفتح أكثر على الاستثمار الخاص المحلي والأجنبي وإن المنافسين العالميين ذو الكفاءات العالية يستطلعون بوسائلهم التسويقية المتطورة كسب السوق الجزائرية والاستيلاء على حصص سوق بسهولة لافتقار المؤسسات المصرفية الجزائرية للمفاهيم التسويقية والذي مرده وضعية الاحتكار التي اكتسبتها هذه المصارف جراء نظام اقتصادي الموجه الذي كان يسير البلاد، لذا فإننا نحاول في البحث تسليط الضوء على هذه النقطة أملا في الوصول إلى إقناع المصارف الجزائرية تبني الفكر التسويقي الحديث في تعاملها.

I - مفهوم وتاريخ التسويق المصرفي:

I-1 مفهوم التسويق المصرفي الحديث: أخذت المصارف تنظر إلى التسويق على أنه تخطيط مستقبلي للمصرف، يؤدي بالمصرف إلى أن يدرس أعماله في الوقت الحاضر وخلال السنوات القادمة متعرفاً على إمكاناته الحقيقية، ومتعرفاً على حاجات الزبائن الحاليين لديه والمتوقعين أي يخطط المصرف للعمل في المستقبل، التسويق المصرفي إذن يعني ذلك الجزء من النشاط الإداري للبنك الذي يضطلع بتوجيه تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية لإشباع رغبات مجموعة معينة من العملاء. بما يحقق تعظيم ربحية البنك وتوسعه واستمراره في السوق المالية، كما يعبر التسويق المصرفي كذلك عن النشاط الرئيسي أو الوظيفة الفعالة التي يتم على ضوءها تحديد مختلف المعايير والأسس التي تحدد احتياجات السوق ورغباته وتحديد الإستراتيجيات اللازمة لبقاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد عن طريق فهم طريقة استنباط أسس معرفية لفهم المنافسين الحاليين والمرقبين (المتوقعين)

كما يعرف التسويق المصرفي بأنه عملية المواءمة بين موارد المصرف وحاجات الزبائن لتحقيق أعلى درجة من الفاعلية والربحية وأصبح للتسويق في معظم المصارف المحور الرئيسي الذي تدور حوله الوظائف والعلميات الإدارية المصرفية الأخرى، وأصبح المصرف الناجح هو القادر على تلبية حاجات الزبائن بشكل واضح وعلى المصرف أن يتفهم الزبون الذي يتعامل معه، والسوق التي يعمل فيها، وأن يتفهم بموضوعية نقاط قوته وضعفه، أما المفهوم الحديث للتسويق المصرفي فهو ينظر إليه على أنه دراسة احتياجات الزبائن الحالية، وتلبية هذه الاحتياجات مع الاحتفاظ بربحية مناسبة من خلال نظام إداري شامل ومتكامل، وبوجود الشعور بالمسؤولية الاجتماعية للمصرف.

I-1-1 ظهور التسويق المصرفي: "ظهر التسويق المصرفي حوالي (1966-1967) ولم يعرف تطورا حقيقيا إلا في الفترة (1973-1974) جاء ذلك لتلبية حاجة المؤسسات المالية لوظائفه، وقد تعدى التسويق المصرفي الكلاسيكي آنذاك، ومع التطور الزمني مجرد سوق الأفراد (الادخار) إلى خدمات بنكية أخرى والتسويق في مجال مثل الاستعلامات والسياسة وغير ذلك وتحقق ذلك عبر إثراء تشكيلة الخدمات وتنوع النشاطات المتعلقة بالقروض والتوزيع بشكل مكثف وكذلك التوظيفات الابتكارية مثل تلك التي ترسخت لدى البنوك الأمريكية كشهادات الإيداع، خطط الادخار والإقراض وتقديم الخدمات البنكية عن طريق المراسلة في المنازل (قطاع العائلات)، كل هذه الحركية المصرفية ليست سوى دلالة قاطعة على وجود هذه الابتكارات الفكرية الجديدة لأصحاب البنوك والقائمة على مبدأ أساسي "استقبل زبائنك ولا تنتظر قدومهم"، وهذه الابتكارات الجديدة هي ميزة من ميزات تطور الجهاز المصرفي في البلدان التي تسعى إلى ترسيخها بغية إرضاء الزبائن وكذلك الرفع من مردودية البنوك.

وقد زاد اهتمام المصارف بالتسويق في العقود الأخيرة لعدة أسباب كزيادة اقتناع المسؤولين عن إدارتها بأهمية وظيفة التسويق وتغير اتجاهاتهم نحو الدور الذي يمكن أن تلعبه وظيفة التسويق في تحقيق أهداف المصارف

من حيث الاستمرار والاستقرار والنمو، لم يعد الأمر يقتصر على تزايد الاقتناع بأهمية توافر المعلومات عن الزبائن والأسواق كأساس لاتخاذ القرارات، وإنما تعدى ذلك إلى تزايد الاهتمام بضرورة العمل بشكل مستمر على مقابلة احتياجات المستهلكين، ومواجهة ظروف ومتغيرات السوق، وأصبحت المصارف تربط بين مقومات بقائها واستمرارها وبين مقدرتها على استيعاب المفاهيم الحديثة للتسويق المصرفي.

I-1- تطور مفهوم وظائف التسويق المصرفي : يعد تبني مفهوم التسويق المصرفي الحديث أمرا ملحا في ظل التطورات المتلاحقة التي تشهدها الساحة المصرفية ، والتي تبلورت أهم ملامحها في احتدام المنافسة ، حيث يساهم هذا المفهوم في زيادة موارد البنك ومن ثم تحقيق التوازن في هيكل موارد البنك واستخداماته ، ومن أهم ركائز ووظائف التسويق المصرفي الحديث والتي يجب التركيز عليها :

* البحث وإيجاد العميل بالسعي نحو العميل المرتقب.

* المساهمة في اكتشاف الفرص الاقتصادية ودراستها وتحديد المشروعات الجيدة. بما يكفل إيجاد عميل جيد.

* تصميم مزيج الخدمات المصرفية بما يكفل إشباع رغبات واحتياجات العملاء بشكل مستمر يكفل رضا العميل وذلك بعد القيام بدراسة وافية لاحتياجات العملاء .

* ضرورة قيام مسئولو التسويق المصرفي بالعيشة الكاملة للبيئة الاقتصادية والاجتماعية التي يعمل بها البنك، مع استخدام المنهج العلمي في تحليل قدرات العملاء المالية وتحديد احتياجاتهم وتصميم مزيج الخدمات المصرفية الذي يتلاءم معهم من خلال استخدام أساليب وأدوات ابتكارية غير تقليدية سواء في نوعية أو وسيلة تقديم الخدمة.

* تحقيق التكامل بين الوظائف التسويقية المختلفة والوظائف المصرفية الأخرى ، لأن أي انفصام بينهما أو تعارض يؤثر على وحدة الرؤية ووضوح المهام ، وبالتالي لن يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

* كذلك يتسع المفهوم الحديث للتسويق ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة لتدفق وانسياب الخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك بغرض تلبية وإشباع رغبات العملاء المستهدفين.

* تضطلع إدارة التسويق المصرفي بمسئولية اختيار مواقع فروع البنك والتي تخضع لمجموعة من العوامل والاعتبارات التسويقية، من أهمها قدرة الفرع على خدمة عملاء البنك الحاليين والمرقبين ومنافسة فروع البنوك الأخرى في نفس المنطقة الجغرافية.

* يعتبر التسويق المصرفي الحديث أداة تحليلية هامة في فهم النشاط المصرفي ومعاونة العاملين بالبنك في رسم السياسات ومراقبة ومتابعة العمل المصرفي.

* كذلك يقع في إطار المفهوم الحديث للتسويق المصرفي العديد من المهام التي تعمل على موازنة النشاط المصرفي ودرء مخاطر الاختلال في هذا التوازن ومن أهمها دراسة سلوك العملاء واتجاهاتهم ، واختيار مواقع الفروع وتوزيع الخدمات المصرفية عليها ، فضلا عن الترويج والاتصال والنشر والإعلان عن الخدمات المصرفية ، وذلك من خلال كافة الوسائل الإعلانية بما فيها الوسائل الحديثة مثل شبكة الإنترنت وماكينات الصرف الآلي.

- * كذلك من وظائف التسويق المصرفي الحديث المساهمة في تسعير الخدمات المصرفية.
- * القيام ببحوث السوق وجمع وفحص وتحليل تطورات السوق واتجاهاته.
- * مراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي والتي تتضمن قياس انطباعات العملاء عن مزيج الخدمات المقدمة ومدى تقبلهم له ورضاهم عنه وتحديد الأوجه الإيجابية والسلبية التي يتعين الاستفادة منها.
- * تهيئة بيئة مصرفية مناسبة للعملاء تمكن البنك من الاحتفاظ بهم من خلال الاهتمام بتحسين الانطباع المصرفي لدى العميل عن طريق انتقاء من يتعامل مع العملاء ممن تتوفر فيهم بعض الصفات الشخصية المميزة مثل اللباقة والذكاء والثقة والكفاءة.
- * تمثل شبكة فروع البنك أحد أهم عناصر المزيج التسويقي التي تتوقف عليها كفاءة وفاعلية الأداء التسويقي ، حيث أصبحت الفروع مطالبة بتوليد أنواع جديدة من الخدمات وتسويقها للعملاء ، مع التركيز على أهمية تدعيم وسائل الاتصال الشخصي وتكثيف الحوار المتبادل مع العملاء.¹

I- 1- 3- المراحل التي مر بها التسويق المصرفي: تطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية لم يحدث مرة واحدة بل مر التسويق المصرفي في تطوره بعدة مراحل وهي:

- أ- **مرحلة الترويج:** حيث ينصرف مفهوم التسويق إلى مفهوم الإعلان والعلاقات العامة معاً، ومن ذلك تحددت وظيفة التسويق في القيام بالأنشطة الترويجية، وكان مفهوم التسويق مرادفاً لمفهوم الترويج.
- ب- **مرحلة الاهتمام الشخصي بالزبائن:** بدأت هذه المرحلة مع بداية اقتناع المصارف بعدم جدوى النشاط الترويجي ملم يصاحبه تغيير في الكيفية التي يتم بها معاملة المصرف لزبائنه حيث تم التركيز على مايلي:
- التأكيد على كيفية معاملة الزبائن والأساليب المناسبة الواجب إتباعها.
 - تحديث أنظمة وأساليب العمل بالمصارف بما يؤدي إلى سرعة أداء الخدمات.
 - تحديث أماكن تأدية الخدمات للزبائن، وقاعات انتظار الزبائن بما يجعلها أكثر جاذبية.
- ج- **مرحلة التجديد:** تطور مفهوم التسويق المصرفي إلى مفهوم التجديد، سواء في نوعية الخدمات التي تقدمها المصارف، أو في الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات، لتحقيق أكبر إشباع ممكن للحاجات غير المشبعة للزبائن.
- د- **مرحلة نظم التسويق:** أصبحت المصارف تمارس النشاط التسويقي في إطار من وجود أنظمة متكاملة

¹ : اتحاد المصارف العربية " المصارف العربية والعودة إلى المستقبل " ، 2002.

للمعلومات وإعداد الخطط التسويقية والرقابة عليها كما اهتمت المصارف في هذه المرحلة بإعداد وتطوير أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية، وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية.

و - **مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق:** تمثل هذه المرحلة أحدث المراحل في تطور التسويق المصرفي حيث كانت نتيجة طبيعية لنمو حركة حماية المستهلك، والحركات الاجتماعية الأخرى، يقوم مفهوم التسويق في هذه المرحلة على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار، وذلك إلى جانب مصلحة المستهلك الفرد أو المنظمة ينعكس تطبيق المصارف لهذه المرحلة على مايلي:

- تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات للمجالات المساهم بدرجة أكبر في تحسين وجودة الحياة.

- تأكيد أهمية معاونة الزبائن على اتخاذ قراراتهم المالية والاستثمارية التي تؤدي إلى تحقيق مصالحهم فضلاً عن تحقيق مصالح المجتمع.

- تحقيق المصرف لأهداف زبائنه، عامل أساسي في تحقيق المصرف لأهدافه.

I-2- أهمية التسويق المصرفي: لم يعد التسويق نشاطاً ساكناً، كما كان من بداية الثورة الصناعية وحتى الستينات، فقد جاء خبراء التسويق، بمفاهيم وسياسات واستراتيجيات في غاية الأهمية، هدفها الدخول إلى الأسواق الكبرى والمتنامية، مما أدى إلى تعاظم عددها، وتكاثر اختصاصاتها، بتنوع السلع والخدمات، وتغير أذواق المستهلكين في عالم يتسم بمنافسة شديدة وقاسية، جعلت رجال الأعمال والمال يتكثرون وسائل للتأثير في المستهلك، ودفعه للتسوق والشراء.

فلا يوجد نشاط في مثل أهمية التسويق، ولا يوجد مصرف يمارس نشاطه بنجاح من دون وجود هذه الوظيفة لديه فالتسويق المصرفي، يمثل الروح المبدعة ذات القوة الدافعة، لتوليد الحافز على الخلق والإبداع والتحسين والتطوير والامتياز، وهو يشمل جهوداً متعددة، يقوم بها رجال التسويق، ويتم تقديمها في المصارف بالشكل المطلوب. مما يكفل للزبون تدفقا وانسيابا في الخدمات المصرفية، بسهولة ويسر وكفاءة وفاعلية.

كما يحتل التسويق المصرفي بصفة عامة، مكانة مهمة في الهيكل الوظيفي للمؤسسة المصرفية، نتيجة لتحمله مسؤولية مواجهة المشاكل التسويقية، التي يتمثل أهمها في افتتاح فروع جديدة للمصرف، أو تقديم خدمات مصرفية جديدة لزبائنه، أو استثمار أمواله في مشروعات معينة، تتطلب إجراء دراسات تسويقية لها، ضف إلى ذلك دراسة المستهلك ورغباته ودوافعه وكيفية إشباعها من الناحية المصرفية، وضمان استمرار تعامله مع المصرف، والإشهار عن تلك الخدمات والترويج لها، بتوظيف الإمكانيات الإعلامية المختلفة، بالإضافة إلى تبني مناهج علمية تعمل على اكتشاف الزبائن وإيجاده وفق مناهج تسويقية متقدمة تحتاج إلى الوعي بها وإدراكها بشكل علمي رشيد.

تزداد أهمية التسويق يوماً بعد يوم وتنمو بمعدلات سريعة لحظة بلحظة، بل تتأكد أيضاً أهمية التسويق المصرفي ودوره الفعال في مؤسسات المالية وفي المصارف بصفة خاصة من خلال الأنشطة المختلفة التي يقوم بها داخل وخارج المصرف، وبالشكل الذي ينعكس إيجابياً على تحقيق الاستقرار المالي والمصرفي الذي يدعم مركز المصرف ودوره في سوق المال، وفي النمو المتوازن للعمليات والمعاملات المصرفية كما وكيفاً والتوسع في الخدمات المصرفية والانتشار في عدد الفروع والوكالات، وكذلك الربحية المثلى القائمة على تنويع وتوزيع المخاطر والتحوط الكامل من حدوثها باستخدام الإمكانيات والأدوات المتوفرة ليصبح التسويق الأداة الرئيسة لتفاعل وتفعيل العمل المصرفي.

لذلك وغيره من العوامل، ازدادت وتنوعت الأنشطة التسويقية للمصارف، بل وأدى ذلك أحياناً إلى تعقد ها وتشعب جوانبها وأبعادها في ظل المتغيرات والظروف المحلية والعالمية التي تعيشها المصارف اليوم، فأصبح من الضروري إحاطة العاملين في المصارف أياً كان موقعهم والعمل المنوط بهم بعلم التسويق المصرفي، وفهم الوظيفة التسويقية للمصرف فهماً تاماً يشمل جوانبها وأبعادها المتعددة وأصولها وقواعدها وأدواتها العلمية، لقد تطور فكر التسويق المصرفي كثيراً نتيجة لزيادة المعرفة وتراكم الخبرة وتفاعلها مع القدرات الإبداعية لدى الإنسان، فصار التسويق مرشداً، وصانعاً لها وللزبائن المتعاملين مستنداً في ذلك إلى مناهجه الإبداعية الابتكارية التفاعلية المتنامية.²

II- المزيج التسويقي المصرفي: يشمل المزيج التسويقي المصرفي على أربع عناصر أساسية تشكل مجموعة الأنشطة التسويقية البنكية وتمثل في المنتج البنكي، والسعر، التوزيع، الترويج إن وضع ودمج الحسناً لهذا المزيج يمثل مجمل اهتمامات التسويق المصرفي، حيث يجب إيجاد التنسيق والتوازن المناسب فيما بينها بما يكفل تحقيق أهداف المصرف ورضا الزبائن، ويمكن استعراض أهم عناصر هذا المزيج فيما يلي:

II-1- المنتج المصرفي: يعتبر المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية) نشاط غير ملموس يهدف إشباع حاجات ورغبات الزبون مقابل دفع عمولة معينة، وتتميز الخدمة والمنتج المصرفي بما يلي:

- الاعتماد على الودائع في نشأتها وفي خدماتها المصرفية.
- خدمات غير ملموسة لبيع فكرة في شكل خدمات معينة.
- التأثير المتبادل بين الأنشطة الاقتصادية والسياسية والنشاط الاقتصادي.
- ارتباط الخدمة المصرفية ارتباطاً وثيقاً بشخصية المصرفي كباقي الخدمات دون سواه.
- تنوع وتعدد خدمات المصرف.³

² : نشرة التجارة و التنمية، <http://www.bankofcd.com/>، 2003.

³ : زياد رمضان-محمود جودة" الاتجاهات المعاصرة في غدارة البنوك" دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص:306

II-1-1-1 دورة حياة المنتج المصرفي : تمر الخدمة المصرفية بأربع مراحل والتي تمثل حجم التطور والتعامل بالخدمة عبر الزمن، وإن منحى دورة الحياة عيبر التاريخ البيعي لها ولهذا تحل ليل دورة حياة المنتج أو الخدمة المصرفية يساعد على وصف الكيفية التي تعمل بها الخدمة المصرفية، كما يوضح المفهوم المتفاوت في سلوك الخدمة من مرحلة إلى أخرى وهو ما يسمح بتطبيق استراتيجيات تسويقية مختلفة من مرحلة لأخرى، ويمكن توضيح مراحل حياة المنتج المصرفي فيما يلي:

أ- مرحلة التقديم : في هذه المرحلة يتم تعريف الزبائن بالخدمة المصرفية بوصف ميزاتها وخصائصها وفوائدها استعمالها وتمتاز هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية منها لعدم تمكن العديد من الزبائن التعرف على الخدمة المصرفية من جهة وعدم اقتناعه التام بها في مرحلتها الأولى.

ب- مرحلة النمو : وفيها يزداد التعامل بالخدمة وتنمو المبيعات مما يزيد من إيرادات المصرف وهو ما يحفز المصارف الأخرى على تقديم الخدمة وتتميز هذه المرحلة بارتفاع الأرباح وسعي المصرف للمحافظة وزيادة حصة السوق بشكل مستمر عن طريق تحسين جودة المنتج أو إضافة نماذج جديدة له.

ج- مرحلة النضج : فيها يبدأ الانخفاض التدريجي لمعدل نمو المبيعات وتزداد المنافسة في السوق وتزيد المصارف من ميزانيتها المخصصة للبحث والتطوير لتحسين الخدمة.

د- مرحلة التدهور : وهي المرحلة الحرجة التي تمتاز بانخفاض المبيعات وتتحقق الخسائر وهنا يبدأ البنك في إلغاء الخدمة واستبدالها بخدمات أخرى جديدة.

II-2- السعير: التسعير الخدمة المصرفية لتصبح أكثر ملاءمة لقدرة الزبون، بحيث يستطيع تحمله ويقنع به

والتسعير في العمل المصرفي لا ينصرف فقط إلى عامل التكلفة في ممارسة النشاط، بل إنه يرتبط بعامل الإيرادات والعوائد التي يمكن الحصول عليها ممارسة هذا النشاط، وتلعب قرارات التسعير دوراً كبيراً في استراتيجية التسويق حيث يجب أن يوضع السعر بالعلاقة مع عناصر أخرى مثل دورة حياة السلعة، أهداف البيع والحصة من السوق وهناك عدّة أنواع من الأسعار مثل الفوائد، والعمولات والرسوم وأسعار بعض الخدمات الأخرى . وتشكل العناصر التالية الخطوات الرئيسية في المعادلة من أجل تحقيق أكبر ربح ممكن :

(إيرادات من الفوائد المدينة + إيرادات أخرى من غير الفوائد - الفوائد الدائنة - مصروفات مختلفة قبل الضرائب) ويوجد نوعان من التكاليف في المصرف هما:

أ- التكاليف المباشرة: وهي المصاريف التي لا تتغير مع الحجم في المدى القصير. رواتب الموظفين الثابتين الأجهزة والكمبيوتر، وهي المصاريف التي لا تتغير مع الحجم في المدى القصير.

ب- المصاريف الإدارية والعامة: وهي تنفق لتأمين سير عمل المصرف مثل المصاريف الإدارية.

II-2-1 أهداف التسعير وتحديد السعر يجب أن تكون أهداف المصرف واضحة بالنسبة لعمله ككل

ولاستراتيجية التسويق المتبعة لديه، بحيث تكون هذه الأهداف متمشية مع أسعار خدماته لأن السعر له نتائج على الأرباح، وزيادة أو نقص حصة المصرف من السوق لذلك يجب أن يتخذ قرار التسعير على بينة من أهداف

المصرف الاستراتيجية العاكمة يجب على المصرف أن يخطط لردود فعل المنافسين لكل استراتيجية تسعير يقوم بها.

II-2-1-1-تحليل نقطة التعادل نقطة التعادل هي النقطة التي عندما يصل إليها المصرف لا يقق ربحاً ولا

خسارة أي عندما يتقابل منحى التكاليف الكلية مع الإيراد الكلى في نقطة معينة ويمكن حساب نقطة التعادل بالمعادلة التالية: التكاليف الثابتة نقطة التعادل = السعر - التكلفة المتغيرة للوحدة

II-2-1-2-قرارات تسعير الخدمات المصرفية: يتم اتخاذ قرارات التسعير عندما يكون من المطلوب تحديد

أسعار لخدمات جديدة، أو تغيير أسعار الخدمات الحالية، وعند تسعير خدمة جديدة يجب أن يأخذ المصرف ثلاثة أهداف بعين الاعتبار:

* جعل الخدمة مقبولة ومرغوبة من قبل الزبائن.

* المحافظة على قوة المصرف تجاه المنافسين.

* خلق أرباح

II-2-2-1- استراتيجيات تسعير الخدمات المصرفية: توجد عدة استراتيجيات لعملية التسعير منها ما يلي:

II-2-2-1-1- استراتيجية التسعير المرتفع: وهي وضع سعر عال للخدمة في البداية، وهي تناسب الخدمات

الجديدة للأسباب التالية:

أ - حجم الخدمة المباعة أقل تأثراً بالسعر في البداية.

استراتيجية السعر المرتفع، تجذب أفراد السوق الأقل حساسية للأسعار قبل غيرهم من الذين يتأثرون بالأسعار.

ج- يساعد السعر المرتفع في البداية على إعطاء الخدمة الجديدة صورة الجودة والمكانة.

دالتسعير المرتفع وسيلة لتجربة الطلب على الخدمة حيث من السهل البدء بسعر مرتفع، ثم تخفيضه من البدء بسعر منخفض ثم رفعه.

II-2-2-2-1- استراتيجية التسعير للاختراق وهي عكس الاستراتيجية السابقة، حيث يتم اللجوء إلى سعر

أولى متدن كوسيلة لاستقطاب حصة كبيرة من السوق بأسرع وقت ممكن، ويجب أن تراعى هذه السياسة أحد أو أكثر من هذه الظروف:

أ - أن كمية الخدمة المقدمة شديدة التأثير بالسعر.

ب- يمكن التوفير لدرجة كبيرة من تكاليف إنتاج الخدمة أو توزيعها إذا كان الطلب على هذه الخدمة كبيراً.

ج- ستواجه الخدمة الجديدة منافسة حادة بعد إدخالها إلى السوق.

II-2-2-3- التسعير حسب القيمة بما القيمة التي يعلقه لزبون على هذه الخدمة؟ فالفائدة ليست إلا جزء

من قيمة الخدمة، وكلما استطاع المصرف إضافة مزايا محسوسة أو غير ملموسة إلى الخدمة زادت القيمة التي يشعر بها الزبون والسعر الممكن طلبه، وتتميز الخدمة الجيدة بربط خدمات أخرى بها، أو بزيادة منافع أخرى غير

السعر عليها.

II-2-2-4- طريقة الإضافة إلى التكلفة: يتم بموجب هذه الطريقة تحديد تكلفة الخدمة ثم يضاف إليها هامش

ربحية معين ليؤدى إلى السعر النهائي، والفكرة الأساسية من وراء هذه الطريقة هي أن كل خدمة يجب أن تساهم جفء معين من إجمالي ربحية المصرف وهو قائم على افتراض أن المصرف قادر على تحديد تكلفة كل خدمة بشكل دقيق.

ومن مزايا هذه الطريقة أنها تسهل عملية التسعير إذا كان هيكل التكلفة معروفاً وإذا استعملت جميع المصارف الأسلوب نفسه فإن المنافسة على الأسعار تحف قليلاً إلا أنه يؤخذ على هذه الطريقة عدم أخذ أسعار المنافسين بعين الاعتبار ولا سياسة السعر لدى العميل، كما أن هناك عدم دقة في تحديد التكاليف.

II-2-2-5- التسعير حسب الحجم: وضع السعر بشكل منخفض وتنافسي جداً بهدف استقطاب أكبر

عدد ممكن من الزبائن لشراء هذه الخدمة، على افتراض أن التكلفة الكلية للمصرف لا تتغير بتغير حجم الخدمة، وأن اقتصاديات الحجم سوف تؤدي إلى الربحية.

II-2-2-6- التسعير بسعر السوق: باستخدام هذا الأسلوب يفقد المصرف المبادرة في التسعير ويتركها إلى

المصارف المنافسة الأخرى، حيث تضع هي الأسعار وغالباً ما يكون المصرف الرائد هو الواضع للسعر، وهى شائعة بين المصارف لعدم المعرفة الدقيقة تكاليف تغير أسعار الخدمات الحالية، يتم تغير أسعار الخدمات الحالية للمصارف وذلك كما يلي:

أ - تغير أسعار بناء على مبادرة المصرف نفسه.

ب- التجاوب مع تغير أسعار المنافسين.

ج- التجاوب مع الأنظمة والقوانين التي تؤثر على التسعير، إذ أن التجاوب مع قرارات التسعير عند اتخاذه بأخذ بعين الاعتبار مجموعة من ردات الفعل لهذه القرارات الصادرة من مجموعات مختلفة كالزبائن، الموظفين و المنافسين.

II-3- التوزيع المصرفي: إن أهمية قنوات التوزيع في الخدمات المصرفية تكمن في جعل الخدمة أقرب ما تكون من

الزبون ولا تكلفه مشقة الانتقال إليها أو تحمل عبء وجهد من أجل التحصل أو الاستفادة من الخدمات التي يقدمها المصرف حيث يقوم المصرف بتوزيع خدماته بوسيلتين أساسيتين الأولى عن طريق شبكة فروع المنتشرة داخل البلاد وخارجها، والأخرى عن طريق السماح لبعض المصارف أو من خلال وكالات خاصة في المناطق التي لا يوجد له فيها فرع أو فروع، حيث تقوم تلك المصارف أو الوكالات بتوزيع خدماته مثل تقديم خدمة الحسابات الجارية تحت الطلب والودائع لأجل وشهادات الإيداع وخدمة التحويلات.

II-3-1- اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف: اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف يعتبر مهماً

جداً إذ من خلال شبكة الفروع يقوم المصرف بتقديم وتوزيع خدماته على زبائنه الحاليين والمرتقبين، لذلك فإن

نجاح المصرف في اختيار موقع فروعِهِ يعد عاملاً مهماً في تحقيق ربحية المصرف واستمراره، ويرتبط اختيار مكان فرع المصرف بمجموعة من العوامل الاقتصادية والجغرافية والسكانية والجمالية والتسهيلات والخدمات المتوافرة في المنطقة مثل تسهيلات النقل والمواصلات والاتصالات ويمكن تقسيم زبائن المصرف إلى نوعين هما:

أ- الخدمات المقدمة إلى الأفراد: وهي الخدمات المصرفية الصغيرة على مستوى التجزئة.

ب- الخدمات المقدمة إلى الشركات أو المؤسسات: وهي خدمات ذات حجم كبير قليل العدد، كما تتطلب معاملة خاصة بالنسبة للمؤسسات بمحاولة إشباع حاجاتها من الخدمات المصرفية.

II-3-2- طرق توزيع الخدمات المصرفية التوزيع هو وسيلة إيصال الخدمة لمن يطلبها، ففئة التوزيع هي

وسيلة تزيد من تيسير وجود خدمة ما، وتزيد في الوقت نفسه استعمالها أو المردود من استعمالها تقوم المصارف عند توزيع خدماتها المصرفية باستخدام عدة طرق منها:

أ- فروع المصرف: وهي من أهم قنوات التوزيع، حيث يتم من خلالها إتاحة الخدمات المصرفية التي تتطلبها المنطقة وعملاؤها، ويقوم المصرف بتوزيع خدماته من خلال ثلاثة أنواع رئيسية من الفروع:

الفروع الرئيسية أو الدرجة الأولى: وهي فروع تمارس الأنشطة المصرفية وتقوم بتقديم مختلف الخدمات على نطاق شامل، وتوجد هذه الفروع في مراكز النشاطات الاقتصادية الرئيسية.

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

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

ب- وحدات التعامل الآلي وتستخدم هذه الوحدات للتعامل في المناطق التي يصعب افتتاح فرع فيها أو لاستخدامها في المواعيد التي يغلق فيها المصرف أبوابه أو للتخفيف عن الفروع في الأعمال المصرفية العادية مثل عمليات الإيداع أو عمليات السحب و الصرف الذاتي وهي تعمل طوال 24 ساعة في اليوم.

ج- نظام التوكيلات المصرفية: وفيها يقوم مصرف من المصارف بتوكيل بعض الأفراد أو الشركات بالقيام نيابة عنه بتقديم بعض الخدمات المصرفية، وباسم المصرف نفسه، وذلك عندما يكون هناك نقص لدى المصرف في العمالة أو الفروع، أو قصور في نظام شبكة توزيع الخدمات المصرفية.

د- نظام التعامل بالمقاصة: تقوم المصارف وفروعها بتسوية مديونياتها لدى المصارف الأخرى من حيث معاملات زبائنها معهم، وفقاً لمجموعة من الحسابات الخاصة بكل مصرف لدى المصرف الآخر.

و- تقديم الخدمة المتطورة تقنياً: وهي مرحلة حديثة تتم باستخدام الحاسب الآلي، حيث يمكن للزبون استخدام الإمكانيات التي يتيحها هذا الحاسب من خلال اتصال الحاسب الخاص ويقوم هذا الحاسب بتسوية الحسابات مع حساب المصرف.

هـ- التوزيع أو البيع الشخصي: البيع الشخصي هو تقديم الخدمة مباشرة من قبل موظف المصرف إلى الزبائن عن طريق منافذ التوزيع التي يقرها المصرف، ولأن الخدمة غير محسوسة أو ملموسة تكون هناك حاجة للاتصال الشخصي بين المصرف والمستعمل للخدمة المصرفية الذي هو الزبون، وبما أنها خدمة غير ملموسة فإنه على الشخص المقدم لها أن يكون قادراً على إيصال منافع الخدمة للزبون ويؤثر البيع الشخصي على مكانة وسمعة ورجية المصرف، من خلال استقطاب الزبائن وتلبية حاجاتهم أو طلباته .

II-3-2-1 عوامل اختيار منافذ التوزيع : هناك عدة عوامل تؤدي على اختيار منفذ التوزيع دون آخر بالنسبة للمصرف وأهم هذه العوامل:

* طبيعة الخدمة المصرفية المقدمة.

* طبيعة السوق المصرفية التي يخدمها الفرع.

* قدرة المصرف التكنولوجية.

* المنافسة من قبل المصارف الأخرى.

* الاعتبارات القانونية التي قد يتطلبها القانون بالنسبة للمصرف.

II-4- الترويج المصرفي: يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي مصرف يرجع ذلك إلى الدور الحيوي الذي يلعبه الترويج من تعريف الزبائن بخدمات المصرف وإقناعهم بمزايا التعامل معه، والإشباع التي يمكن أن تتحقق من ذلك، ومن ثم دفعهم إلى اتخاذ قرارهم بالتعامل مع المصرف أو استمرار التعامل معه في

المستقبل. **II-4-1 مفهوم الترويج:** يقصد بالترويج استخدام المصرف لجميع الجهود والأساليب الشخصية وغير الشخصية لإخبار الزبون الفعال بالخدمة المصرفية أو الخدمات المصرفية التي يقدمها، بشرح مزاياها وخصائصها وكيفية الاستفادة منها وإقناعه بالتعامل مع المصرف، لذلك فإن عملية الترويج تقوم على شيئين رئيسيين:

أ- مجموعه مناسبة من الحقائق والمعلومات عن المصرف وخدماته المصرفية بحيث يتم نقلها إلى العميل بالصورة والشكل المناسبين.

ب- إقناع هذا العميل بأهمية وضرورة التعامل مع المصرف والاستفادة من خدماته وإشباع حاجاته.

II-4-2 عناصر مزيج الترويج المصرفي: يتكون المزيج الترويجي من العناصر الآتية:

* الإعلان.

* البيع الشخصي.

* الإعلام.

أ- الإعلان: يمثل الإعلان أحد العناصر المهمة في المزيج الترويجي الذي يعتمد عليه المصرف في تقديم المعلومات عنه وعن خدماته إلى زبائنه في السوق، والإعلان كذلك أحد وظائف التسويق الرئيسية وأداة من أدوات المهمة التي تساهم في تحقيق أهداف الخطة التسويقية للمصرف والتي يجب أن يكون هناك تنسيق سليم وارتباط فعال بينها وبين عناصر التسويق المختلفة ويعني مفهوم الإعلان الوسيلة غير الشخصية لتقديم الأفكار والسلع والخدمات

وتروجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع وهناك عدة أنواع للإعلان وهي:

* الإعلان الإعلامي وهو إمداد الزبون بالمعلومات والبيانات عن المصرف وخدماته.

* الإعلان التعليمي: تعريف الزبائن بالخدمات التي يقدمها المصرف وخصائصها.

* الإعلان الإرشادي: تعريف الزبائن بأماكن التحصل على الخدمة المصرفية وتكلفتها.

* الإعلان التنافسي: وهو يعني إظهار الخدمات التي يقدمها المصرف تجاه المصارف المنافسة.

* الإعلان التذكيري: وهو يتعلق بتذكير الزبائن بالخدمات التي يقدمها المصرف ومميزاتها حتى يكون الزبائن على صلة بالمصرف.

أما وسائل الإعلان فيمكن الإعلان عن الخدمات المصرفية من خلال عدة وسائل منها:

* الصحف والمجلات.

* التلفزيون والإذاعة.

* البريد المباشر.

* الملصقات في الشوارع.

* اللوحات المضيئة.

إن علاقته الإعلان بأهداف المصرف تكمن في أن الإعلان السليم يقتضي دراسة جيدة وواعية للزبائن

والسوق المصرفية التي يعمل فيها المصرف والظروف المحيطة به، وأنواع الخدمات التي يقدمها، ومستوى تقديمها، سواء بالنسبة للمصرف نفسه أو المصارف المنافسة وتصميم الحملة الإعلانية، واختيار وسيلة الإعلان المناسبة، بحيث تنجح في تحقيق أهدافها التي خطط لها المصرف وهي توصيل الرسالة الإعلانية، وحث العميل على التعامل مع المصرف، أو زيادة استخدامه لخدماته، بالإضافة إلى التثقيف وزيادة الوعي لدى الزبائن.

ب- البيع الشخصي: يمثل البيع الشخصي أحد العناصر الأساسية في المزيج الترويجي لأي مصرف من المصارف ويعتمد تقديم الخدمات المصرفية على الأفراد الذين يتم تدريبهم وإعدادهم لتقديم هذه الخدمات، ومقابلة الزبائن والرد على استفساراتهم والتعرف على رغباتهم، وشرح المزايا التي تعود عليهم من استخدامهم لهذه الخدمات، ويقوم نظام الخدمات الشخصية أو البيع الشخصي على إعداد الموظفين الذين يتعاملون مع الجمهور إعداداً جيداً، ويقوم رجل البيع بالتعرف على حاجة الزبون ومشكلاته، وإمكانية إشباع هذه الحاجات وحل تلك المشكلات وتقديم الرأي والنصيحة له.

إن طبيعة وظيفة رجل أو مندوب البيع وأهميتها تكمن في أنه واجهة المصرف أمام الغير، وهو يقوم بتنفيذ وظيفته بكل جوانبها ومتطلباتها، ويتوقف نجاح عملية البيع على مهارات وقدرات رجل البيع، ولمندوب البيع مسؤولية كبيرة في تحسين صورة وسمعة المصرف وخلق انطباع جيد في ذهن الزبائن، ولمندوب البيع أهمية كبيرة في التعرف على احتياجات السوق والزبائن وبيع الخدمات المصرفية، والتحصل على زبائن جدد كما يعتبر مندوب أو رجل البيع الأساس في مواجهة المنافسة وتحسين سمعة وصورة المصرف لدى الغير، إن الأطراف الذين يتعامل معهم مندوب البيع تتمثل فيما يلي:

* المصرف: من حيث سياساته وأهدافه وخططه البيعية.
 * الزبائن: حيث يقوم بتنفيذ وظيفة البيع والترويج للزبائن الحاليين والمرتقبين.
 * المنافسون: حيث يتعرف على سياساتهم ونقاط قوتهم وضعفهم.
 * المحيط العام في السوق: حيث إن الظروف الاقتصادية والاجتماعية وغيرها تؤثر في قيام رجل البيع بوظيفته، ويجب عليه أن يدرك هذه الظروف.

ومن هنا فإن واجبات مندوب البيع تتعدد وتشكل ما يلي:
 * المساهمة في إعداد تقديرات المبيعات من الخدمة المصرفية في المصرف.
 * تحديد أهداف البيع عن الفترات القادمة.
 * القيام بمقابلة الزبائن والاتصال بهم لبيع خدمات المصرف.
 * توفير المعلومات الكافية عن المنافسين والزبائن.
 * المساهمة في تطوير خدمات المصرف.

إن مقومات رجل البيع الناجح تتضمن مجموعة من الخصائص والمقومات المعينة التي يجب توافرها في مندوب أو رجل البيع الناجح منها:

- * ضرورة تفهم رجل البيع لطبيعة وأهمية وظيفة البيع في المصرف.
- * ضرورة إلمامه بالمعلومات عن الزبائن والخدمات وظروف العمل الداخلية في المصرف.
- * ضرورة توافر صفات ومقومات شخصية، كالولاء لكل من المصرف وخدماته والخدمة التي يقدمها. الثقة بالنفس الثقة في المصرف الذي يعمل فيه، المظهر الجيد لرجل البيع، الحماس والإخلاص في العمل، قدرته على التفاوض والإقناع والشخصية الجذابة، القدرة على التعرف على حاجات الزبائن والاتصال بهم وعرض خدمات المصرف، إلمامه بالأساليب المختلفة لفن البيع، حيث إن للخدمة المصرفية طبيعة خاصة.
- ج: الإعلام:** يستخدم الإعلام كوسيلة لترويج الخدمات المصرفية باستخدام وسائل الإعلام ووسائل النشر كالصحف والمجلات والإذاعة والتلفزة التي من خلالها تتم إذاعة معلومات تأخذ الطابع الإخباري عن المصرف وأوعيته وقدرته دون مقابل مادي مدفوع من المصرف بطريقة مباشرة، وينظر الزبون المصرفي للمعلومات والأخبار المنشورة على أنها حقيقة كاملة الصدق، وليس على أنها إعلان مدفوع الأجر، خاصة أن الإعلام لا يتحكم المصرف في صياغته أو محتواه، بل يقوم بصياغته محرر الخبر في وسيلة الإعلام، وإن من أساليب توجيه الإعلام:
- * اختيار وسيلة الإعلان، ومن ثم اختيار الجمهور الذي ستتم مخاطبته وتسريب المعلومات والأخبار إليه.
- * اختيار الوقت المناسب للقيام بالنشاط الإعلامي.
- * إثارة الاهتمام لدى أجهزة الإعلام المختلفة عن طريق تصميم مزيج خدمات مصرفية يلقى اهتماماً كبيراً من جانب الجمهور.

إن مستلزمات النجاح في الإعلام تتطلب توفر ما يلي:

- * المعلومات و التي يشترط أن تكون حقيقية وحديثة.
- * الإقناع بأن يقوّل التسويق رجل الإعلام، بأهمية الخبر الذي قام بترويده به، ويمكن القول إن للإعلام أهمية خاصة بالنسبة لعملية ترويج الخدمات المصرفية، حيث تكون المعلومات التي تم إرسالها للزبون المصرفي عن طريق وسائل الإعلام مصوغة في شكل خبر إعلامي، ومن ثم يكون قابلاً أكثر للتأثير.

د: الإعلام الإلكتروني: ويعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات لاستخدام واعتماد حلول إدارة علاقات

العملاء لكونه يتسم بمجدة التنافس إلى حد بعيد، لذا تعتمد البنوك على التوفير بالنفقات من خلال الاعتماد على قنوات جديدة للتواصل مع عملائها، إذ إن كلفة الاتصال مع العميل بشكل مباشر وجهاً لوجه أعلى بكثير من التواصل معه عبر الأجهزة الإلكترونية كالصرف الآلي والهاتف المصرفي والبريد الإلكتروني والإنترنت، علاوة على ذلك تتيح قنوات الاتصال الجديدة هذه الكثير من المرونة والراحة للعملاء في الحصول على الخدمات البنكية خارج أوقات الدوام الرسمي للمصرف وفرعه، وتشير الدراسات الحديثة إلى أن 60% من العملاء في العالم يستخدمون أجهزة الصرف الآلي، وحلول CRM الجديدة ستتركز على جعل أجهزة الصرف الآلي المرتبطة بالإنترنت وكذلك الأجهزة الداعمة لبروتوكول التطبيقات اللاسلكية «الواب»، لإتاحة العديد من الخيارات وتوفير المزيد من الحرية للعملاء البنك، وهو ما سيوفر الكثير من الجهد والتكلفة التشغيلية للبنوك في الوقت ذاته، وأيضاً سيوفر

أدوات متكاملة لإدارة فريق المبيعات والتسويق.⁴

III- الاستراتيجية التسويقية المصرفية : الاستراتيجية التسويقية تعني التطلع نحو المدى البعيد في إعداد الخطط ورسم معالم المصرف على عدد طويل من السنوات القادمة "وتعرف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الخاصة بتوجيه النشاط ورسم إطار العمل وتوجيه الإدارات والفروع والإجابة عن التساؤلات المختلفة المطروحة في كافة الأحوال، هناك دور للبنك يتعين عليه ممارسته والقيام به في سبيل وضع استراتيجيات تسويقية، وتختلف المصارف في القيام بهذا الدور باختلاف القائمين عليها، وعليه فإن إعداد أي استراتيجية في المصرف ترتبط بشكل كبير بمدى التنسيق والتماشي مع الأهداف الكلية للمصرف، لذا فإن الاستراتيجية التسويقية تعتبر جزءا من الاستراتيجية العامة ومن ثم فالمصرف يعتمد عليها في إعداد الخطة العامة له بشكل عام والخطة التسويقية بشكل خاص.⁵

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

أ- المهام الاقتصادية: وهي المهام التي تشكل نوع النشاط المصرفي الخاص بالبنك.

ب- إعداد الخطة المصرفية: إن إعداد الخطة المصرفية تعني القيام بمجموعة من الخطوات لتحديد وتشكيل أهداف التسويق وذلك وفق عدة عوامل كالمزيج الخدمات المصرفية، أنواع العملاء، البدائل المتاحة، تحديد الاحتياجات الحقيقية للسوق المصرفي، ويتم تحديد هذه الخطة وفق لهدف الربحية وتحقيق الحجم والنمو المناسب وزيادة حصة السوق.

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

III- 2 أنواع الإستراتيجية التسويقية: هناك ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التسويقية في المجال المصرفي وهي:

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

⁴ : فايز العنزي " إدارة علاقات العملاء" .. برمجيات .. واستثمار .. وثقافة" www.bab.com ، 2004/09/09.

⁵ : د. محسن أحمد الخصري " التسويق المصرفي " دار ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص:31.

- * **استراتيجية التوسع الجغرافي:** وتعني توسيع شبكة الفروع العاملة في مجال تقديم الخدمات المصرفية ونشرها.
- * **استراتيجية اختيار السواق:** وتهدف هذه الاستراتيجية منافسة المصارف الأخرى بجذب زبائنهم، والعمل على الحصول على نصيب من حصتها السوقية إضافة إلى جذب عملاء جدد في السوق الذي يعمل فيه المصرف حالياً.
- * **استراتيجية السوق الجديدة:** وتعني جذب زبائن من أسواق جديدة لم يكن المصرف مهتماً بها من قبل عن طريق تنمية السواق وفتح الفروع الجديدة لدى العملاء المتوقعين.
- * **استراتيجية قيادة السوق:** تستعمل هذه الاستراتيجية البنوك ذات الحجم الكبير والتي تستطيع أن تؤثر في السوق المصرفي والقادرة على التأقلم مع ردود أفعال البنوك الأخرى المنافسة له.
- * **استراتيجية التحدي:** هذه الاستراتيجية القيام بتحدي المصرف الرائد في السوق المصرفي بهدف الحصول على حصة سوق.
- * **استراتيجية الهيمنة المصرفية:** وهدف لتحقيق التحكم والسيطرة الكاملة على السوق المصرفي عن طريق تكوين تكتلات مصرفية أو تحالفات لحماية المصالح المشتركة للمصارف.
- * **استراتيجية المنتجات الابتكارية الجديدة:** تتطلب هذه الاستراتيجية توفر المصرف على أجهزة وهياكل وكفاءات بحث متطورة تستطيع التفوق من خلال تقديم الأفكار والخدمات الجديدة في مجال العمل المصرفي.
- * **استراتيجية صناعة الفرص والعملاء والأسواق:** وترتكز على قيام البنك بصناعة السوق وتكوين عملاء في هذه الأسواق والحكم الكامل في إشباع حاجياتهم.
- ب- الاستراتيجيات الدفاعية:** وهي استراتيجيات تتجنب التصادم مع المصارف المنافسين، ومن ميزاتهما الاكتفاء بموقع غير متقدم في السوق المصرفي، مع التركيز على عدم تطبيق أي خدمة جديدة أو نظام مصرفي جديدة وانتظار نتائج تطبيق المنافسين، وتسمى هذه الاستراتيجيات باستراتيجيات التبعية السوقية أو استراتيجية المحراب السوقي.
- ج- استراتيجية الرشاد التسويقي:** وتقوم على مبدأ تخفيض التكلفة على أدنى حد ممكن وبالتالي الرفع من الربح إلى أقصى درجة ممكنة وتعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض التكاليف أو تعظيم الربح.
- III - 3 تنفيذ الاستراتيجية التسويقية المصرفية:** إن تحقيق المهداف المسطرة في الخطة الاستراتيجية للمصرف تتطلب إعداد طريقة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية ويكون ذلك بالاختيار بين الأسلوبين التاليين:
- أ- أسلوب تميز الخدمات المقدمة:** ويعتمد هذا الأسلوب على إظهار الاختلافات التي تميز المزيج الخدمي للمصرف عن باقي المنافسين هذا ما يسهل على العملاء الاختيار بين كافة الخدمات المقدمة، وإن لم تكن هناك اختلافات فإنه على المصرف للجوء إلى استخدام الحملات الإعلامية والترويجية والتركيز على شعار البنك وعلامته التجارية.
- ب- أسلوب تقسيم السوق:** تغير احتياجات ورغبات الزبائن يجعل من الضروري تكييف وتعديل الخدمات المصرفية وفقاً للتغيرات الطارئة على رغبات واحتياجات العملاء الحاليين، إضافة إلى اكتشاف رغبات واحتياجات

العملاء المحتملين وتصميم مزيج خدمي مناسب لهم، ومن هنا فإن المصرف يقوم بتقسيم السوق وفق هذه الرغبات الخاصة بالزبائن باستعمال وسائل التسويق والترويج المصرفي.

IV- أفاق التسويق المصرفي في البنوك الجزائرية : إن الكلام عن آفاق التسويق المصرفي في البنوك الجزائرية يجزئنا أولا وقبل كل شيء في استعراض التطور التاريخي للنظام المصرفي الجزائري وما صاحب ذلك من رسوخ طريقة أداء معينة سيطرت على السياسة المصرفية في الجزائر رغم التحول التدريجي نحو اقتصاد السوق.

IV- تاريخ التعاملات المصرفية في الجزائر : لقد شهد النظام المصرفي في الجزائر مرحلة مهمة مازالت آثارها مسيطرة على الأداء والمعاملات المصرفية، عن مرحلة التسيير الموجه الذي يعتمد على دور الدوائر الحكومية والخزينة في تسيير التنمية الاقتصادية وإبعاد دور المصارف في دراسة الجدوى الاقتصادية للمشاريع الاستثمارية والتنمية، وقد وجدت المصارف الجزائرية العمومية (الوحيدة في ذلك الوقت) نفسها وسيلة لصرف الأموال وتسيير حسابات المؤسسات العمومية ولا تبدي أي رأي في القيمة الاقتصادية للمشروع وفي حالة الخسائر والكثيرة العدد في تلك الفترة فإن الخزينة العمومية تغطي العجز، إن هذا الدور الهامشي الذي استمر على مدار ثلاثين سنة تقريبا أكسب المصارف العمومية الجزائرية طريق أداء وتفكير متأخر جدا مقارنة بما وصلت إليه المصارف العالمية وفي الكثير من الدول السائرة في طريق النمو.

إن هذه الحالة جعلت هذه المصارف لا تتكيف مع المستجدات العالمية في المجال المصرفي بسهولة وهو ما يمثل مشكلة كبيرة في تسيير مخططات التنمية الاقتصادية، فالمصارف العمومية الجزائرية في الوقت الحالي تفتقر للعناصر التالية:

- * عدم وجود كفاءات بشرية مكونة تسويقيا لإضفاء أسلوب جديد في الأداء.
- * الاعتماد على وضعية الاحتكار التي ما زال النظام الاقتصادي يكفلها لهذه المصارف.
- * عدم البحث على تطوير التعاملات والخدمات المصرفية والتفتح أكثر على التعاملات المصرفية الإسلامية لما لها من دور في جلب الكثير من الزبائن.
- * التأخر التكنولوجي في التجهيزات المستعملة في البنوك وأكبر دليل على ذلك عدم توفر أي بنك على شبكة تربط الوكالات في بينها لتسهيل معاملات الزبائن.
- * المستوى التعليمي المتدني لأغلب العاملين وإطارات المصارف الجزائرية، وحتى الإطارات ذات الشهادات العالية لا تتوفر على تكوين تسويق متخصص.
- * عدم وجود منافسة حقيقية في السوق المصرفي وهو الأمر الذي يسمح بدفع خطوات التطور في المصارف الجزائرية
- * غياب الصرامة في استرجاع موارد البنوك من الكثير من المتعاملين لسبب استعمال الطرق القديمة في دراسات الجدوى وكذا في نوعية الخدمة المصرفية.
- * اعتماد البنوك الجزائرية على استقبال المتعاملين وعدم البحث عنهم خصوصا الذين يقدمون مشاريع مهمة.

IV- 2 -التسويق في المصارف الجزائرية : إن الهوة كبيرة بين الفكر التسويقي المصرفي وما هو موجود في الواقع المصرفي الجزائرية، ونعتقد في رأينا أن الإمكانيات المادية والبشرية الموجودة في الوقت الحالي في هذه المصارف بعيدة كل البعد على تحقيق قفزة نوعية في تحسين الداء التسويق للمصارف الجزائرية، ونعتقد أن المشكلة ليست في تبني استراتيجية أو خطة تسويقية معينة لـ تحقيق الهدف التسويقي في المصارف الجزائرية لأن الإشكالية تكمن في طريقة التفكير والأداء والثقافة التسييرية وليست في الموارد... وبالتالي فإن الحلول الأكثر أهمية في حالة المصارف الجزائر يكمن في فتح مجال التحالفات والشراكات الاستراتيجية مع المصارف العالمية أو الجهوية التي شهدت تطورا يسمح لها بان تنافس في السواق العالمية بسهولة كبيرة.

IV- 2 - التحالفات والشراكات الاستراتيجية في المصارف الجزائرية : التحالفات و الشراكة هو الحل الأكثر شيوعا خصوصا بين المصارف المتطورة والتي ليست في مستوى متطور ولكن لها أسواق كبير ة كالسوق الجزائرية، إن إمكانيات التعاون كثيرة ومزاياها متعددة، ولكنها ستمثل في العموم تجربة جديدة لدى المصارف الجزائرية لاكتساب المفاهيم التسويقية الحديثة وطريقة الأداء، وتمثل الشركات والتحالفات الاستراتيجية اللازم ة في المصارف الجزائرية إلى نوعين أساسيين وهما:

أ-التحالفات والشراكات التجارية : عن هذا النوع من الشراكات والتحالفات تسمح للمصارف الجزائرية تدارك التأخر في مايلي:

***البحث ودراسات الأسواق :** إن الهدف الأساسي من هذه التحالفات والشراكات هو تخفيض تكاليف دراسات السوق حيث أن المصارف الجزائرية لا يمكنها في الغالب تحمل تكاليف دراسات السوق التي تقوم بها مكاتب الدراسات، أو حتى تكاليف الدراسات الذاتية التي تقوم بها المصارف لذاتها، التحالف والشراكة التجارية تسمح من هذا الجانب بالقيام بدراسة السوق المستهدف من خلال الشريك الأكثر خبرة في دراسة والتعامل مع أكبر عدد من الأسواق العالمية، حيث يقدم المعارف المستعملة في كفاءات دراسة ودخول الأسواق المستهدفة ويمكن كذلك للشريك الاستفادة بمعلومات حول سوق المؤسسة إن كان اتفاق الشراكة ينص على تقديم متبادل لدراسات السوق، كما انه في حالة قيام المصرف بعمليات تقديم على فرص سوق ق فان الشريك يمكنه تقديم تسهيلات للمؤسسة كالهياكل والاستقبال ومعلومات تساعد في ربح الوقت اللازم للدراسة، كما يمكن أن تكون هذه الشركات والتحالفات بين مجموعة من المصارف تهدف كلها إلى استهداف ودراسة سوق معينة فانه يمكن تجميعها بشكل يسمح بالقيام بدراسة مشتركة تمكن من تقاسم التكاليف.

***ترويج الخدمات المصرفية :** هناك عدة طرق للترويج المشترك للمنتجات بين المصارف وهي تسمح باكتساب معرف وطرق ترويجية حديثة غير متعارف عليها لحد الآن في السوق المصرفي الجزائري وهذه الطرق تتمثل فيما يلي:

الإشهار المشترك الفكرة الأساسية من ذلك هو تحقيق ترويج بطرق مختلفة للمنتجات باستعمال إعلانات اشهارية مشتركة، والفائدة الأساسية من ذلك هو تكوين وإيجاد إشهار قوي وكبير للمؤسسات المصرفية الجزائرية التي لا نرى لها أي إعلان في السوق المحلي.

*** الحضور المشترك في المحافل التجارية والمعارض الدولية:** إن المشاركة في التظاهرات التجارية والمعارض الدولية يمثل هدفا مناسباً للمصارف الجزائرية، التحالفات والشراكات التجارية تسمح لهذه المصارف بالقيام بعمليات بالمشاركة في التظاهرات والمعارض وذلك حسب البعد الاستراتيجي لهذه المشاركات، وإن نجاح هذا النوع من الشراكة يعطي عمليات التعاون في هذا المجال الديمومة والتوسع ويكون حضور دائم للمصارف الجزائرية في المعارض العالمية.

*** توزيع الخدمات المصرفية:** وتكون التحالفات الشراكات التجارية في ما يتعلق بعمليات توزيع الخدمات المصرفية بالحالتين التاليتين:

إن يقوم الشريك الذي له معرفة بالسوق بتوزيع الخدمات المصرفية، وذلك وفق عقد توزيع أو وكالة أو عقد الإغفاء franchise التجاري فالشريك يضع شبكة ومعارفه في مجال التوزيع تحت تصرف المصرف.

- والطريقة الأخرى هي اشتراك المصرف مع الشريك بالعلامة التجارية ومن ثم تكوين شبكة توزيع مشتركة حيث يقوم كل شريك ببيع سلسلة خدماته المصرفية بعلامة الشريك.

ب- التحالفات و الشراكة التكنولوجية: إن شهد التطور التكنولوجي نمواً وتعقداً كبيراً في مجال تقنيات الاتصال والمعلوماتية، وأصبح من غير الممكن لبنك واحدة أن يمتلك لوحده كل الكفاءات والموارد التكنولوجية الضرورية لبرامجه المتعلقة بالبحث والتطوير، وإن هذه التعقيدات التكنولوجية تجعل أيضاً تكاليف البحث والتطوير الجديدة مرتفعة، ففي العشرين سنة الماضية شهدت تكاليف البحث والتطوير نمواً وتطوراً بثلاث أضعاف الأصول الثابتة.

الكثير من المصارف لا تمتلك الوسائل الضرورية للبحث والتطوير للبقاء في وضعيتها التنافسية عند فتح الكامل للسوق المصرفي نحو الاستثمار الخاص والمنافسة، ومن ثم فإن إيجاد شراكات استراتيجية في مجال التكنولوجيا والبحث يعتبر أمراً ضرورياً، وذلك لأجل توفير التكنولوجيا المكتملة لعمل المصرف وكذا تقاسم المخاطر.

إن سرعة التجديد التكنولوجي في مجال العمل المصرفي تجعل من الضروري على المصارف الجزائرية أن تتحرك بدورها لتكوين التحالفات التكنولوجيات الجديدة المتطورة، لأن هذه تتم بسرعة في الكثير من الدول الصناعية الجديدة والتي أصبحت بفضل هذه التحالفات منافسين أقوياء، فالمصارف في الدول الصناعية الكبيرة تدعم وضعيتها التنافسية من خلال الأمثلة في المجال التكنولوجي والأفكار، إن التفوق التكنولوجي في المصارف يعني بقاءه لمدة طويلة مع وجود منافسين ذوي جودة عالية وأسعار.

إن التفتح على التكنولوجيات الجديدة للمصارف الجزائرية يجب أن يكون بفاعلية لأجل التمكن من استغلالها وإن التسيير والتجديد والتمكن من استعمال مفاهيم وتقنيات التسويق المصرفي المصارف الجزائرية

ستحقق نجاحها بالقيام بشراكة استراتيجية لأجل الحصول من الخارج على أحسن التكنولوجيات المستعملة في المجال المصرفي لتمكينها من عرض أحسن الخدمات.

الخلاصة

إن التسويق المصرفي يمثل ثقافة راقية في التعامل المصرفي بحث يهدف إلى كسب رضا الزبون ويتطلع إلى ربح ولائه الدائم، وإن هذا الهدف ليس مبتغا سهلا وتحقيقه يكون مرتبنا بمدى تشبع القائمين على تسيير النظام المصرفي في أي بلد بالمفاهيم التسويقية، وقد نجحت الكثير من الدول في تطوير منظماتها المصرفية باستعمال التقنيات التسويقية وما تتيحه من فرص لخلق مبادرات جديدة تمكن من الحصول على السبق وحصص السوق الكبيرة، إن التسويق بصفة عامة يمثل ثقافة في الأداء ولا يتأتى إلا بتشبع العاملين والمسيرين والمخططين والسياسيين بمجدواه.

إن العمل المصرفي في الجزائر بعيد كثيرا على التطور العالمي من حيث قدراته التقليدية في التمويل وتسيير العمليات المصرفية، وإن إصلاحه يتطلب قبل كل شيء تصفية ترسبات الممارسات السابقة التي في أغلبها لا تمت بصلة إلى التعامل الاقتصادي القائم على التجارة والتعامل الحر والتزيه، وهذا العمل يحتاج إلى إرادة سياسية قبل أن يكون عملا اقتصاديا بحثا، ثم أن الخطوة الثانية تكمن في جعل المصارف الجزائرية واقصد هنا العمومية تحك بالأداء العالمي وذلك بتوفير مناخ لتحالفات استراتيجية مع مصارف عالمية تتمتع بقدرة كبيرة في المنافسة والتسيير حتى تتمكن البنوك الجزائرية من كسب قدرات أداء متطورة، وإن هذا العمل يمثل السبيل السهل والسريع الذي في اعتقادي يكسب المصارف الجزائرية الثقافة التسويقية لأن الكثير من المؤسسات المالية العربية والآسيوية وحتى الإفريقية انتهجت هذا السبيل في التعلم لأن التحالفات لا تعني فقط كسب التكنولوجيا وحصص السوق ولكن تمثل أحسن طريقة للتعلم من يعاني من التخلف.