



الجمهورية العربية السورية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة دمشق - المعهد التقاني للعلوم المالية والمصرفية

اختصاص المطارف

تسويق مصرفي

إعداد: أ. محمد ملوخي

الباب الأول: مدخل إلى التسويق المصرفي:

تتلعب وظيفة التسويق دوراً رئيسياً في نشاط أي مؤسسة اقتصادية سواء كانت خدمية أو إنتاجية.

بل ويتوقف نجاح المؤسسة على مقدرتها في: فهم النشاط التسويقي ووضع الاستراتيجية المناسبة لها وفي إدراك العوامل المؤثرة في ذلك.

وإن أي قصور في فهم التسويق لدى إدارة المؤسسة أو إهمالها لعناصر البيئة التي تعمل فيها يؤثر سلباً في نتائج أعمالها ويحد من قدرتها على تحقيق الأهداف الموضوعة.

الفصل الأول: مفهوم تسويق الخدمات المصرفية:

يمكننا تصنيف ما يتم تداوله من سلع وخدمات في الأسواق إلى أربع فئات رئيسية :

1. **سلع مادية ملموسة بالكامل:** يتم نقل ملكيتها لنا عند البيع ولا يصابها أي نوع من الخدمات. كشراء كتاب، معجون أسنان ، قلم...
2. **سلع مادية ملموسة يصابها خدمة أو أكثر وذلك بهدف جذب العملاء:** من أمثلتها السلع المعمرة (السيارات والتجهيزات المنزلية) نلاحظ مع هذا النوع من السلع وجود خدمات ما بعد البيع مثل خدمة الصيانة والضمان و توفير قطع الغيار (أي خدمات مرافقة لسلع مادية ملموسة).
3. **خدمة في المقام الأول يصابها سلع أخرى مكلمة:** كخدمة الطيران حيث يشتري العملاء خدمة النقل بالدرجة الأولى، أي يتم دفع مبلغ من المال مقابل الانتقال من مكان لآخر، ونلاحظ وجود سلع ملموسة أثناء تأدية هذه الخدمات كتقديم الوجبات الغذائية والمشروبات والمجلات وغيرها حيث يتوفر هذا النوع من إرفاقه للخدمات استخدام سلع رأسمالية ضخمة كالتائرات ومركبات شحن البضائع.

4. **خدمات خالصة بالكامل (صرفة):** كالخدمة الصحية (طب نفسي، علاج فيزيائي،.... وغيرها) والتعليم ...حيث لا يوجد أي نوع من السلع مرافقة لهذا النوع من الخدمات ومن أمثلتها أيضاً الخدمات المصرفية.

مفهوم الخدمة المصرفية:

تعرف الخدمة المصرفية: نشاط أو منفعة يقدمها طرف (المصرف) لطرف آخر (العميل)، وتكون في الأساس غير ملموسة ولا يترتب عليها أي ملكية لأن تقديمها غير مرتبط بمنتج مادي ملموس.

ملاحظة: المنتج الخدمي بشكل عام مثل خدمة التعليم، خدمة النقل، خدمة طبية، خدمة استشارية **وهذه خدمات وليست منتجات ملموسة**. أما المنتجات الملموسة مثل شراء قلم أو منزل أو شوكولا أو شراء حقيبة **فهذه سلع وليست منتج خدمي**.

الفروق الجوهرية بين السلع والخدمات:

الخدمات	السلع	من حيث:
غير ملموسة (ليس لها وجود مادي)	ملموسة (يمكن التعرف عليها بالحواس الخمسة مثل اللمس والشم والتذوق..)	الملموسية
تكمن قيمتها من خلال المنفعة المترتبة على الخدمة في التجربة التي يعيشها العميل (الاستماع للمحاضرة، الاستماع للموسيقى). وبالتالي صعبة الحيازة (أي لا يتم فيها نقل الملكية)	تبرز قيمتها من حقيقة أنه يمكن حيازتها (أي أنه يحدث نوع من النقل المادي من البائع إلى المشتري)	الحيازة

<p>غير قابلة للتخزين ولا يمكن استخدامها مرة أخرى (المقاعد الشاغرة في الطائرة تتلاشى فرصة الاستفادة منها بمجرد إقلاع الطائرة).</p>	<p>يمكن تخزينها للاستعمال المتكرر (حيازة سلعة السيارة تمكنا من استعمالها أكثر من مرة).</p>	<p>التخزين</p>
<p>لا يمكن فصلها عن الشخص مقدم الخدمة (إذ لا يمكن فصل الطبيب عن الخدمة التي يقدمها للمريض) .</p>	<p>الانفصال بين المنتج والمستهلك</p>	<p>الإنتاج</p>
<p>يتم الإنتاج والاستهلاك في نفس الوقت .</p>	<p>يوجد فاصل زمني بين إنتاج السلعة واستهلاكها</p>	<p>الاستهلاك</p>
<p>لا يمكن تمييز الخدمة (لأنها تتعلق بالحالة النفسية لمقدم الخدمة والعميل في وقت تقديم تلك الخدمة) أي يوجد أثر للبعد الشخصي. مثال: ذهاب ثلاثة رجال إلى محل الحلاقة ذاته فكانت نتيجة الخدمة أي الحلاقة مختلفة لكل منهم وذلك لعدة عوامل منها: شكل الوجه ، طبيعة الشعر، علو الجبين ، كثافة الشعر ، مزاج الحلاق...</p>	<p>يمكن إحداث قدر كبير من النمطية في السلع (أي يمكن إنتاج عدد كبير من الأقلام بنفس المواصفات المطابقة تماماً في كل مرة)</p>	<p>النمطية</p>

أنواع الخدمات المصرفية:

إن أي متابع للسوق المصرفية يجد عدداً كبيراً من الخدمات المصرفية، وتم تقسيمها إلى قسمين حسب نوعيتها، وحسب العملاء:

حسب نوع العملاء	حسب نوعيتها
<p>حيث يتم تقسيمها إلى نوعين:</p> <p>1- خدمات التجزئة للأفراد : وتشمل الحسابات الجارية، والودائع المختلفة، وتأجير الخزائن، والبطاقات البلاستيكية والقروض الاستهلاكية كقروض الموظفين، وشراء وكساء المساكن، وتقسيط ثمن السيارة وغيره من عمليات تمويل وشراء السلع المعمرة، الحوالات العالية وشهادات الاستثمارية.</p> <p>2- خدمات قطاع الشركات: كالحسابات الجارية، والودائع المختلفة، شهادات الإيداع، الاعتمادات المستندية والكفالات والحوالات العالية، وقروض التأسيس وتمويل رأس المال العامل، وتتضمن خدمات البطاقات البلاستيكية، بطاقة الحساب الجاري والبطاقة الدائنة والبطاقة الذكية.</p>	<p>حيث تنقسم إلى ثلاثة أنواع:</p> <p>1- خدمات مصادر الأموال : كالحسابات الجارية، وودائع التوفير، شهادات الإيداع، صناديق الاستثمار، وودائع لأجل</p> <p>2- خدمات توظيف الأموال: وتشمل القروض بأنواعها المختلفة (تجارية، صناعية، سياحية وكذلك حسب آجالها قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل)، اعتمادات مستندية، بطاقات الائتمان .</p> <p>3- الخدمات المختلفة التي لا تركز إلى منح الائتمان ويحصل المصرف من خلالها على عمولات ورسوم ومن أمثلها تحويلات العملة والكفالات وتأجير الصناديق الحديدية، و الخزائن وغيرها .</p>

مفهوم التسويق بشكل عام:

يعرف التسويق على أنه: مجموعة من الأنشطة والعمليات المرتبطة بعملية انتقال السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي بانسيابية مناسبة وذلك من أجل بيع المنتجات والخدمات.

لماذا ندرس الفرق بين التسويق الخدمي وتسويق السلع وخصائص الخدمات ؟

لأن التسويق الخدمي أصعب من تسويق السلع حيث عندما أسوّق لقلم مثلاً أستطيع تقديم عينة أما إذا كنت أريد التسويق لخدمة مصرفية ، لا أستطيع تقديم عينة. الأمر الذي يجعل اتخاذ القرار بشأنها أو حكم المستهلك اتجاهها أكثر صعوبة من السلع العادية.

مفهوم التسويق المصرفي:

يعرف التسويق المصرفي على أنه: مجموعة النشاطات التي تنطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية للمصرف في الحاضر والمستقبل وتقييم حاجات العملاء ، وتحديد أهداف المصرف، وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف وإدارة الخدمات المصرفية بالطرق التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط.

ملاحظة: نستنتج من التعريف السابق بأنه يركز على محورين أساسيين هما:

1. ربحية المصرف.
2. رضا العملاء.

أسباب اهتمام المصارف بالتسويق المصرفي:

عزاد الاهتمام بالتسويق المصرفي لعدة أسباب من أبرزها:

1. اشتداد حدة المنافسة بين المصارف.

2. المحافظة على بقاء المصارف.
3. خلق فرص نمو كبيرة وزيادة الحصة السوقية.
4. تنامي الوعي المصرفي لدى العملاء وحاجاتهم إلى إشباع متطلباتهم.

جوانب التسويق المصرفي:

1. **التسويق المصرفي نظام متكامل:** أي انه ينطوي على برامج تستهدف تحقيق أهداف محددة، ولتحقيق هذه الأهداف يجب توافر إمكانيات وموارد مالية وبشرية بما تملكه من معارف ومهارات.
2. **مجموعة من الأنشطة المصممة بشكل مسبق:** وذلك باستخدام منطق التخطيط العلمي، حيث يجب أن يشكل فلسفة إدارية تلتزم بمقاييس الأداء المؤسسي وليس الفردي أو المصالح الشخصية.
3. **عملية ديناميكية:** (أي ليست عملية ساكنة) تندمج في مختلف جوانب البيئة (ثقافية، اجتماعية، اقتصادية، تقنية) وتهدف لإشباع حاجات العملاء المختلفة باستمرار، بمعنى مراعاة شرائح العملاء والتكيف مع الأجيال ودراسة حالة المجتمع ومدى تطوره ووعيه.
4. **يهدف التسويق المصرفي إلى تحقيق الربحية:** عن طريق العملاء والتركيز على التوازن بين (الربحية وإشباع حاجات العملاء/هدفان متلازمان).
5. **اغتنام الفرصة الممكنة:** أي انه لكي يحافظ المصرف على حصته السوقية يجب عليه أن يقوم بأنشطة غير ربحية ولكنها ضرورية أو مكملة (رعاية أنشطة اجتماعية، صحية وثقافية، علمية..)، فهي مسؤولية اجتماعية اتجاء المصرف و بذلك فهو يقوم بالمحافظة على الحصة السوقية وضمان ولاء العملاء (حملة مكافحة السرطان، حملة لرعاية أنشطة رياضية).

مزيج التسويق المصرفي 7ps:

يعرف المزيج التسويقي المصرفي على أنه: مجموعة العمليات الهادفة إلى توفير الخدمة المصرفية للعميل وإشباع حاجاته.

المزيج التسويقي السلعي مؤلف من أربع عناصر رئيسية والمعروفة ب 4ps

وهي : المنتج Product - السعر Price - التوزيع (المكان) Placement - الترويج Promotion

المزيج التسويقي الخدمي المصرفي مؤلف من سبعة عناصر رئيسية والمعروفة ب 7ps وهي :

1. الخدمة Product
2. السعر Price
3. التوزيع (المكان) Placement
4. الترويج Promotion
5. الأفراد People
6. الدليل المادي Physical Evidence
7. العملية Process

وفيما يلي توضيح لعناصر المزيج التسويقي المصرفي:

(1) الخدمة المصرفية:

حيث تشكل الخدمة محور التسويق المصرفي .
وتقسم الخدمات المصرفية إلى قسمين:

(1) خدمات مصرفية تقليدية مثل:

1. فتح حسابات مصرفية (جاري- توفير)
2. الحوالات المصرفية
3. منح دفاتر شيكات

4. التسليف المصرفي

(2) خدمات مصرفية متطورة "تستند إلى التكنولوجيا" مثل:

1. خدمة الصراف الآلي (ATM)

2. نقاط بيع الكترونية

3. صيرفة عبر الهاتف

4. صيرفة عبر الانترنت

ملاحظة: إن خصوصية الخدمة تؤثر على مختلف العناصر الأخرى، فالخدمة المصرفية منتج غير ملموس أي أن تسويقها ذو طبيعة خاصة حيث يلعب البعد الشخصي لدى كل من العميل أو العامل دوراً هاماً في هذه الخدمة التي تتطلب مهارات مميزة من أجل تجسيد مزايا فريدة على الرغم من أن جوهرها نمطي وتقدمها جميع المطارف لأنها ذات طبيعة واحدة (فتح حساب جاري) ولكن التميز في إقناع العميل من حيث تقديمها بنوعية جيدة (سرعة، إتقان، دقة) وبالتالي هو معيار للتفريق في أداء الخدمة من مصرف إلى آخر.

(2) السعر المصرفي:

يعرف السعر المصرفي على أنه: القيمة النقدية التي يدفعها العميل مقابل الحصول على الخدمة المصرفية.

وفي واقع الأمر توجد عدة أسعار تستخدم في النشاط المصرفي:

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

وتهدف سياسة التسعير المصرفي إلى:

1. تعظيم الربح.

2. توسيع الأعمال المصرفية.

3. استقطاب الودائع.

4. تدعيم المركز التنافسي.

ويجب الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية عند التسعير المصرفي:

1. تكاليف التمويل أي كلفة الحصول على الموارد المالية .

2. ظروف المنافسة (هل هي تنافسية كاملة، احتكار قلة، احتكار مطلق)

3. الطلب على الخدمة المصرفية ومرونة الطلب عليها.

4. التشريعات والقوانين ودرجة تدخل السلطة النقدية المتمثلة بالمصرف المركزي.

(3) التوزيع المصرفي:

يعرف **التوزيع المصرفي** على أنه: توصيل الخدمة المصرفية إلى العملاء في الزمان والمكان المناسبين عبر قنوات محددة (منافذ)، وتتمثل منافذ التوزيع بالفروع ونقاط البيع والصرافات الآلية.

ملاحظة: يعتبر البيع الشخصي أو الاتصال المباشر من أهم منافذ إيصال الخدمة المصرفية.

تتضمن خطة التوزيع المصرفي ما يلي:

1. **تحديد دور المنافذ في الاستراتيجية التسويقية:** وذلك لتحديد حصة المصرف السوقية

وتقوية المركز التنافسي أو احتكار السوق

2. **اختيار منافذ التوزيع المباشر ومدى الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في**

توزيع الخدمة: (كالبيع المباشر، مندوبي المبيعات، صيرفة الكترونية)

3. **كثافة التوزيع:** أي درجة تركز وانتشار الفروع ومراكز البيع في السوق أو تغطية

السوق على نطاق جغرافي واسع، أو لشرائح معينة من العملاء.

4. **معايير اختيار المنافذ:** ويتوقف ذلك على نوعية أو شريحة الزبائن المستهدفين

وخصائص الخدمة من حيث معدل استخدامها.

4) الترويج المصرفي:

يعرف الترويج المصرفي على أنه : الاتصال في عملية التسويق المصرفي، وينطوي على ذلك تدفق المعلومات من المصرف إلى الفئات أو الشرائح المستهدفة ويعتمد ذلك على التغذية العكسية (دراسة واقع السوق كمصدر للمعلومات).

يكون الترويج المصرفي لثلاث جهات:

1. **الحكومة والجمهور:** من أجل المصداقية وتكوين صورة إيجابية عن المصرف.
2. **المساهمون:** من أجل التأكيد على سلامة الوضع المالي للمصرف، وأن نشاط المصرف قادر على تحقيق الأهداف.
3. **العملاء الحاليين والمستقبليين:** الذين يشكلون مصدر الربحية (هم المستهدفون من تقديم الخدمات).

ويمكن توضيح مكونات مزيج الترويج الخدمي (المصرفي) من خلال الجدول التالي:

الاتصالات الشخصية:	الإعلان:	تنشيط المبيعات:	سمعة المنظمة والعلاقات العامة	العناصر التعليمية:	التصميم الكلي:	تصميم محيط الخدمة:
بيع شخصي	الوسائل المرئية والمسموعة	الكوبونات	مؤتمرات صحفية	الصفحات الالكترونية	التصميم الداخلي	المرافق العادية
رعاية العملاء	الطباعة	الخصومات	أحداث خاصة	دليل الاستخدام	المعدات	الموقع
التدريب	الانترنت	الهدايا	الرعاية والدعم	البروشورات	أدوات الكتابة	البيئة المحيطة
كلمة الفم	السينما والمسرح	الجوائز الترويجية	المعارض والندوات	أشرطة فيديو	اللباس الرسمي	الموظفين

		بريد صوتي			التسويق الهاتفي	
		البرامج والأقراص الدمجة			البريد	

5) الأفراد

وهناك جانبين مهمين جداً من عنصر الأفراد:

- 1. مقدمو الخدمة:** الناس الذين يؤدون دوراً إنتاجياً أو تشغيلياً في مؤسسات الخدمة و يشكلون جزءاً من منتج الخدمة و يلعبون دوراً حيوياً في العلاقة مع المستفيدين من الخدمة و لهذا فإن إدارة التسويق يجب أن تهتم بقضايا اختيارهم و تدريبهم، حيث أن شعور العميل بأنه محل احترام و تقدير موظفي المصرف و معاملته بحفاوة يجعله يكرر التعامل مع المصرف.
- 2. العلاقات التفاعلية بين المستفيدين من الخدمة أنفسهم** وتعد في غاية الأهمية في قطاع الخدمات حيث إن إدراكات المستفيد حول جودة الخدمة قد تتشكل وتتأثر بفعل المستفيدين الآخرين.

6) الدليل العادي (البيئة العادية) المصرفي:

يعرف **الدليل العادي المصرفي** على أنه: جميع العناصر التي يمكن التحكم فيها والتي يمكن أن تؤثر على الاستجابات النفسية، السلوكية والعاطفية للعملاء.

يمكن توضيح مكونات البيئة المادية للمصرف كما يلي:

العناصر المتعلقة بالجو العام:	(2) وظيفة المكان:	(3) الإشارات والرموز:
1. جودة الهواء.	1. تخطيط المكان	1. اللافتات (اسم الشركة، المدخل، المخارج..)
2. نسبة الرطوبة	2. ترتيب المكان	2. أسلوب الديكور (جودة المواد

ومستوى التهوية.		المستخدمة، اللوحات والصور على الجدران، غطاء الأرضيات..)
3. مستوى الضجيج	3. الأثاث (الأشكال والأحجام).	
4. معطر الجو		
5. النظافة		

ملاحظة: تلعب البيئة المادية دوراً هاماً ، كأحد العوامل القادرة على تمييز جودة الخدمة المصرفية .

حيث يوجد ثلاثة أنواع لجودة الخدمات:

1. الجودة المتوقعة للخدمة (قبل الحصول عليها).
2. الجودة المطلوبة للخدمة.
3. الجودة المدركة للخدمة (بعد الحصول عليها).

(7) العملية (عملية تقديم الخدمة المصرفية):

تعرف **عملية تقديم الخدمة المصرفية** على أنها: كافة الإجراءات والآليات والبرامج التي يتم من خلالها توفير الخدمات المصرفية وتوصيلها للعميل، وإدارتها بشكل جيد يساهم في الجودة الشاملة للخدمة كمعيار الأيزو للجودة.

ملاحظة: الأيزو عبارة عن مجموعة أنظمة وعمليات تتضمن سير الخدمة بشكل متقن حيث تكون درجة رضا العميل عالية حسب :

1. معيار الوقت.
2. معيار التكلفة.
3. معيار الاحترام.
4. معيار الجودة.

الفصل الثاني: مفهوم البيئة التسويقية المصرفية:

مفهوم البيئة التسويقية المصرفية :

يعتقد **بالبيئة التسويقية المصرفية**: مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر في أداء المصرف وفي تحديد الأنشطة التسويقية .

أولاً: البيئة الداخلية للمصرف (القوى المباشرة) :

تعرف **البيئة الداخلية للمصرف** على أنها: المتغيرات التي يمكن التحكم فيها بواسطة إدارة المصرف لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً ، ومن خلال المتغيرات الداخلية تبرز نواحي القوة والضعف في المصرف.

وتتمثل المتغيرات الداخلية للمصرف في :

1. الأهداف .

2. التنظيم.

3. الموارد المختلفة للمصرف.

وفيما يلي توضيح لهذه المتغيرات:

1. الأهداف:

أي الأهداف التي يسعى المصرف إلى تحقيقها، وتمثل الأهداف التزاماً إدارياً من المصرف بتحقيق نتائج محددة وفي إطار زمني محدد.

ويوجد نوعين للأهداف:

أهداف مرنة قصيرة الأجل (التي يمكن تحقيقها خلال عام أو أقل)	أهداف ثابتة طويلة الأجل (استراتيجية تتغير كل 5-6 سنوات)
1. زيادة / تخفيض أنواع معينة من الودائع	1. الربحية .
2. زيادة / تخفيض أنواع معينة من القروض	2. زيادة حصة المصرف في السوق .
3. زيادة العائد على الاستثمار .	3. تحسين الصورة الذهنية للمصرف

4. توجيه العملاء إلى أنواع معينة من الخدمات .	لدى العملاء . 4. تقليل الأخطار . 5. تنويع العملاء / الأسواق . 6. توسيع نطاق الخدمات المصرفية .
---	---

2. موارد المصرف المختلفة:

أولاً: الموارد المالية:

وتقسم الموارد المالية إلى مصدرين رئيسيين هما:

1) **الموارد الذاتية (أموال المصارف الخاصة):** وتتألف من :

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

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


2) **الموارد الخارجية:** وتمثل التزامات المصرف للغير و أهمها:

1. **الودائع** (تحت الطلب، والتوفير، والأجلة، وشهادات الإيداع) وتعتبر من أبرز و أهم الموارد المالية للمصرف وبشقيها المحلية و الأجنبية
2. بالإضافة إلى **الأموال المقرضة** سواء من السوق أو من المصرف المركزي.

ثانياً: الموارد البشرية:

وتتضمن :

1. الكوادر البشرية من مديرين وعاملين بالمصرف على مختلف مستوياتهم الإدارية
2. وتركيبه القوى العاملة
3. ومدى توفر التخصصات المختلفة
4. ومستوى تأهيل الكوادر العاملة
5. ومتوسط الأعمار.

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

ثالثاً: الموارد العادية:

وتتضمن:

1. امتلاك المصرف لمقر متميز لإدارته العامة.
2. وموقع جذابة لفروعه.
3. والتجهيزات الداخلية .
4. وكذلك التكنولوجيا التي يستخدمها المصرف في إنتاج وتقديم الخدمة المصرفية كأجهزة الصراف الآلي، وغيرها من مستلزمات العمليات المصرفية الإلكترونية كالشبكات الحاسوبية ونظم المعلومات الآمنة.

رابعاً: الموارد المعنوية:

يعتبر اسم المصرف وسمعته في السوق من الموارد المعنوية الهامة التي تؤثر في ممارسته النشاط المصرفي. فـلأفراد والمؤسسات غالباً ما يبحثون عن مصرف موثوق به.

3. التنظيم :

أي التنظيم الإداري القائم وما ينطوي عليه من نظام داخلي للمصرف ونظم العمليات والذي يشتمل على الإجراءات الموضوعية في كيفية تنفيذ الخطط والآلية وكفاية

تدفق المعلومات إلى الإدارة ، نظراً لأن التنظيم يعتبر واحداً من وظائف الإدارة الرئيسية.

وفي النتيجة تمثل المتغيرات السابقة المجالات التي تكمن فيها نواحي الضعف أو القوة في المصرف:

فعلى سبيل المثال: إن كفاءة الإدارة و العلاقات الطيبة الداخلية تعتبر نقطة قوة وهكذا ..

وعلى العكس من ذلك هنالك نقاط الضعف ومنها **على سبيل المثال:** تعقد الإجراءات الداخلية مما يؤثر على سرعة تقديم الخدمة ويؤثر على الإنتاجية وعدم الاستعانة بالأجهزة الحديثة وتكنولوجيا الاتصالات و التوزيع للخدمات المصرفية للعملاء قد يؤدي إلى البطء في الأداء ومن ثم انخفاض الإنتاجية. كما إن تدني مستوى تأهيل الكوادر يمثل نقطة ضعف كبيرة تسهم في تدني مستوى أداء المصرف والعكس صحيح .

ثانياً: البيئة الخارجية للمصرف (القوى الغير مباشرة) :

وتسمى أحياناً بالبيئة العامة للمصرف، بسبب تأثيرها على كل المؤسسات العاملة ومنها المصارف.

تعرف **البيئة الخارجية للمصرف** على أنها: مجموعة من المتغيرات التي يصعب على الإدارة التحكم بها ، وهي تؤثر في قدرة المصرف على الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها كما تؤثر على استراتيجياته.

وتقسم البيئة الخارجية إلى قسمين:

1. البيئة الخارجية الخاصة:

تعرف **البيئة الخارجية الخاصة للمصرف:** هي البيئة القريبة من المصرف والتي تتمثل في المتغيرات التي ترتبط بعلاقات مستمرة مع المصرف، وتؤثر بشكل مباشر فيه. تشمل متغيرات البيئة الخارجية الخاصة للمصرف:

1. السوق (العملاء).

2. المصارف الوسيطة.

3. الموردون.

4. المنافسون.

1. البيئة الخارجية العامة:

☞ **البيئة الخارجية العامة للمصرف:** هي المتغيرات التي تعيشها كل المصارف والمؤسسات المالية في نفس الدولة وتتأثر بها.

☞ تشمل متغيرات البيئة الخارجية العامة للمصرف:

(1) البيئة الديموغرافية:

☞ وترتبط بوصف السكان من حيث:

1. الحجم: يتعلق بعدد السكان.

2. التركيب: يتعلق بطبيعة السكان (من حيث العمر، الجنس، مستوى التعليم...)

3. التوزيع: يتعلق بتحديد الموقع الجغرافي للأفراد (مدينة، حي، قرية..)

(2) البيئة الاقتصادية:

☞ تتكون البيئة الاقتصادية من عوامل عدة منها:

1. الدخل القومي.

2. البطالة.

3. ندرة الموارد.

4. متوسط دخل الفرد.

5. التضخم ومعدلاته.

6. قيمة النقود.

(3) البيئة التكنولوجية:

☞ وهي مجموعة العوامل المرتبطة بالتطوير والابتكارات الجديدة المتسارعة.

(4) البيئة التنافسية:

☞ وتتضمن المنافسة، ويمكن تمييز عدة أنواع للمنافسة في السوق:

1. المنافسة الحرة.
2. المنافسة الاحتكارية.
3. احتكار القلة.

💡 **ملاحظة:** إذا طبقنا ذلك على السوق المصرفي بشكل عام، يمكن القول أن الوضع الغالب هو المنافسة الحرة، بسبب زيادة عدد المصارف، وتنوعها من بنوك تجارية وبنوك متخصصة (زراعية وصناعية وعقارية) وبنوك إسلامية.

(5) البيئة السياسية والقانونية:

☞ وتتضمن البيئة السياسية والقانونية:

1. القوانين والتشريعات الناظمة للاقتصاد.
2. القوانين والتشريعات الناظمة للمجتمع.
3. قوانين منظمات حماية المصلحة العامة (العميل).

(6) البيئة الثقافية:

☞ وهي مجموعة العوامل المرتبطة بالمعتقدات والقيم والأعراف والتقاليد المتوارثة والتي تؤثر في حياة أفراد المجتمع وسلوكهم.

الفصل الثالث: دورة حياة الخدمة المصرفية واستراتيجيات تقديمها

ومناهج تطويرها:

دورة حياة الخدمة المصرفية:

تمر الخدمة بدورة حياتها شأنها شأن السلعة وهي: التقديم، النمو، النضج، الانحدار.
خصائص كل مرحلة هي نفسها، لكن الاختلاف يكمن في الاستراتيجيات الممكن
استخدامها (لا يمكن تطبيق كل استراتيجيات دورة حياة السلعة على الخدمات، وفي
حال أمكن تطبيقها فيجب تعديلها).

1. مرحلة التقديم:

لا يحصل الكثير من الخدمات الجديدة على درجة القبول من قبل الشرائح السوقية
المستهدفة (العملاء).

يمكن تقديمها على نطاق ضيق ثم يتم توسيعها إذا لقيت القبول المرغوب من
طرف العملاء.

تمتاز هذه المرحلة:

1. بقلة المنافسين (أو انعدامهم)

2. انخفاض هامش الربح

3. عدم وضوح القطاعات السوقية وتحديدها.

2. مرحلة النمو:

يزداد نمو الخدمة في هذه المرحلة حيث يزداد الطلب على الخدمة.

دخول مؤسسات جديدة لتقديم الخدمة نفسها (ظهور منافسين).

يمكن للعديد من المؤسسات رفع أسعارها مما يعني هامش ربح كبير.

استهداف قطاعات سوقية جديدة (تطوير الحصة السوقية الحالية).

يمكن للمؤسسات الخدمية استخدام عدة استراتيجيات لتطوير هذه المرحلة مثل:

1. تطوير وصياغة ميزة تنافسية لتطوير الأفضلية في العلامة التجارية من خلال دعم الولاء للمؤسسة الخدمية

2. أو تطوير سلوك إعادة الطلب من خلال تحفيز الطلب على الخدمة.

3. مرحلة النضوج:

تبدأ في هذه المرحلة مبيعات المؤسسة الخدمية بالتراجع البطيء بعد أن تصل إلى الذروة وتزداد حدة المنافسة.

تعمل أغلبية المؤسسات على إبعاد المنافسين من قطاعاتها السوقية عن طريق رفع حصتها السوقية أو زيادة أرباحها.

وبالتالي تتخفف معظم أرباح المؤسسات الخدمية المنافسة مما يؤدي إلى خروج المؤسسات الضعيفة من السوق.

في هذه المرحلة نظراً لدرجة التشابه بين ما تقدمه المؤسسات المختلفة من خدمات لا يرى العملاء أي اختلاف بينها.

لتقليل مخاطر هذه المرحلة يجب أن تتبع المؤسسة الخدمية واحدة أو أكثر من

الاستراتيجيات التي تتمثل في:

1. التقليل من التكاليف التسويقية

2. تحسين جودة الخدمة فنياً ووظيفياً

3. إضافة خدمات تكميلية مساعدة، إلخ.

4. مرحلة الانحدار:

تتخفف مبيعات المؤسسات إلى أدنى مستوياتها، وذلك لعدة عوامل:

1. انخفاض حدة المنافسة.

2. أسعار قليل.

3. أرباح محدودة.

4. طلب محدود.

5. فرص تسويقية محدودة.

- لـ كي تتجح المؤسسات الخدمية في هذه المرحلة **(الاستراتيجيات)** :
1. يجب عليها التخلي عن الخدمات التي تؤدي إلى الخسائر (فرص تسويقية أقل)
 2. والاستمرار بتقديم الخدمات المرعبة فقط (فرص تسويقية أكبر).

استراتيجيات تقديم الخدمة المصرفية:

☞ **استراتيجية تقديم الخدمة المصرفية:** وهي خطة طويلة الأجل تهدف إلى ربط الخدمات التي ينتجها المصرف مع احتياجات السوق المصرفية. ويتم تصميم هذه الاستراتيجية بالاعتماد على مصفوفة الأسواق والمنتجات حيث يتم اختيار البدائل المتاحة أمام إدارة المصرف للتعامل مع السوق المصرفية، كما هو مبين:

الخدمات	الأسواق	
	جديدة	حالية
حالية	تنمية السوق	التغلغل في السوق
جديدة	التنوع	تطوير الخدمات

❖ **وبناء على ذلك يستطيع المصرف الاختيار بين أربع استراتيجيات على ما سنبين :**

1. استراتيجية التغلغل : (خدمة حالية في سوق حالي)

لـ وتهدف هذه الاستراتيجية إلى زيادة حصة المصرف السوقية من خلال السوق الحالية أي من خلال عملائه الحاليين، أي زيادة معدلات استخدام الخدمات. ☞ **ومن الأمثلة:** سعي المصرف إلى حث المودعين الحاليين على زيادة ودائعهم أو حث حاملي البطاقات البلاستيكية التي يصدرها على زيادة التعامل من خلال شبكة الصّرافات التي يملكها، ويستفيد المصرف من هذه الاستراتيجية عندما يكون معدل استخدام العملاء لخدماته محدوداً. بالإضافة إلى ذلك تُستخدم هذه الاستراتيجية عندما يجد المصرف بعض نقاط الضعف لدى منافسيه وبالتالي يمكنه جذب بعض عملائهم.

2. الاستراتيجية تنمية السوق : (خدمة حالية في سوق جديد)

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

وعلى سبيل المثال : يحتاج المصرف إلى هذه الاستراتيجية عندما يسعى إلى تسويق البطاقات الائتمانية (التي يقدمها لرجال الأعمال) لشريحة ذوي المهن العلمية كالأطباء أو أن يقوم المصرف بفتح فروع جديدة أو توسيع شبكة الصّرافات الآلية.

3. استراتيجية تطوير الخدمات : (خدمة جديدة في سوق حالي)

في ظل هذه الاستراتيجية تقوم إدارة المصرف بتقديم منتجات جديدة أو تطوير الخدمات الحالية.

مثال ذلك تقديم بطاقات الصّراف الآلي للمرة الأولى، أو الخدمة المصرفية عبر الحاسب أو عبر الهاتف، أو أن يتم تطوير الخدمات الحالية كخدمة الحساب الجاري المربوط بتأدية فواتير خدمات المرافق العامة (تفويض المصرف بتسديد فواتير الهاتف، والماء، والكهرباء، من خلال حسابات العملاء إلى الجهات التي تقدم هذه الخدمات)،

4. استراتيجية التنويع : (خدمة جديدة في سوق جديد) (عميل جديد) .

وتركز هذه الاستراتيجية على التعامل مع خدمات جديدة وعملاء جدد. كأن تقوم المصارف المتخصصة، كالمصرف الصناعي أو الزراعي ... بالتوجه نحو تقديم خدمات جديدة مختلفة تماماً عن خدماتهما.


وعلى سبيل المثال يقدم المصرف الصناعي قروضاً لقطاع الإسكان أو القطاع السياحي، وتقديم الكفالات وذلك لشرائح جديدة من العملاء
← وكنتيجة يمكننا القول إنه يتوجب على إدارة المصرف أن تعيد النظر بمزيج الخدمات على نحو مستمر وتسعى للعمل على تحقيق الإجابة عن التساؤلين التاليين:

- **الأول** : ما هي المنافع التي تتطوي عليها كل خدمة يقدمها للمصرف ؟
 - **الثاني** : هل يبحث العملاء عن مثل هذه المنافع ؟
- وذلك لأن حاجات العملاء و رغباتهم تتطور على نحو مستمر فهي ترتبط بتحسين مستوى التطور الاقتصادي والاجتماعي وتنامي وعي العملاء وتأثرهم بها تقدمه المصارف المنافسة وهكذا فإن نجاح المصرف يتوقف على مقدرته في إتباع الاستراتيجيات المناسبة لمزيج الخدمات وتطويرها.


مناهج تطوير الخدمة المصرفية:

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

1. التطوير بالإضافة:

ويقوم هذا المنهج على ابتكار خدمات مصرفية جديدة كلياً.  **مثال:** شهادات الإيداع القابلة للتداول في مجال العمل المصرفي والتي قدمها مصرف City Bank في أمريكا، بالإضافة للخدمات الإسلامية في بنك باركليز وذلك تلبيةً لحاجات السكان المسلمين في بريطانيا.

2. التطوير بالحذف أو الإلغاء:

وهو منهج تستخدمه المصارف لتحسين شروط تقديم الخدمة أو تحسين جودتها، فالخدمة المصرفية عموماً تستهدف إشباع حاجات العملاء ورغباتهم ومقابلة متطلباتهم، ويتم ذلك من خلال إدخال تعديلات أو تحسينات على الخدمة.  يمكن للإدارة أن تقوم بإزالة وحذف هذه الخدمة من مزيج الخدمات المعروضة، وحذف الخدمة المصرفية يمكن أن يكون كلياً أو جزئياً، والحذف الجزئي ربما يكون الخطوة الأولى باتجاه إزالة الخدمة.

ومن الضروري أن تنتبه إدارة المصرف إلى أن عملية الحذف يجب أن تكون مدروسة بعناية كبيرة بحيث لا تؤدي في النتيجة إلى تراجع الحصة السوقية، وأغلب عمليات التطوير بالحذف يكون الحذف فيها جزئياً.

وإذا تراجعت الحصة السوقية يدل ذلك على خلل في منهج التطوير.

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

3. التطوير بالدمج:

ويقصد بذلك دمج مزايا ومنافع خدمتين أو أكثر في خدمة مصرفية واحدة وتقديمتها على أنها خدمة مصرفية جديدة.

مثال: كدمج مزايا ومنافع خدمة "الحساب الجاري" وربطه بخدمة دفع فواتير خدمات المرافق العامة، أو ربط خدمة دفاتر التوفير بالبطاقة الائتمانية وغيرها كأوامر السحب التفاوضية

الفصل الرابع: تسعير الخدمات المصرفية:

العوامل المحددة للأسعار:

تتفاعل مجموعة من العوامل المختلفة في تحديد الأسعار، والمصرف الناجح هو القادر على دراسة هذه العوامل وتقييم أثرها على تحديد السعر المناسب.

1. التكاليف الإدارية والعالية:

من المعروف أن الموارد العالية التي يحصل عليها المصرف لاسيما الودائع أو القروض تفرض عليه دفع فوائد سواء للمودعين أو للمقرضين.

كما إن المصرف يتحمل تكاليف إدارية تتمثل في عمليات التشغيل من حواسيب وبرمجيات، ورواتب وأجور ورسوم تأمين، وغيرها من الأعباء الإدارية المختلفة كالإيجارات والقرطاسية، وهي تشكل أهم العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند حساب تكلفة مصادر الأموال، والتي يجب أن يعكسها المصرف في الأسعار التي يتقاضاها.

2. المنافسة: (هل هي حرة أو احتكارية)

تعتبر الظروف السائدة في السوق خصوصاً من ناحية طبيعة المنافسة السائدة وموقف المصرف بالنسبة لذلك من العوامل الهامة في تحديد الأسعار.

فعندما يكون المصرف في موقع يمكنه من التحكم بعرض الخدمة التي يقدمها سواء من حيث سيطرته على حصة سوقية كبيرة، أو بسبب احتكاره لسوق خدمة معينة تجعله يتحكم في تحديد السعر.

أما عندما يكون المصرف في وضع مماثل للمصارف الأخرى فلا بد من تقدير حصته السوقية بدقة وتقليد المنافسين الآخرين لأنه لا يكون في وضع يمكنه من التحكم بعرض الخدمات، وبالتالي تتخفف مقدرته على تحديد السعر

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

3. مرونة الطلب على الخدمة:

يقصد بمرونة الطلب درجة حساسية الطلب على شراء الخدمة نتيجة للتغير في السعر، فمن المعروف أن هناك علاقة عكسية بين السعر ومقدار الطلب بشكل عام ولكن بعض الحالات قد لا يتأثر الطلب كثيراً بالتغير في الأسعار ونطلق على هذه الحالة المرونة الضعيفة ويتوقف ذلك على خصائص الخدمة وظروف السوق،

4. درجة تدخل المصرف المركزي:

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

5. مجموعة العوامل المصرفية الخاصة:

- ترتبط هذه العوامل بشكل رئيسي في خصوصية العمل المصرفي وهي تتمثل في:
1. مدى توفر بدائل للخدمة المصرفية التي يقدمها المصرف ويعرضها المنافسون
 2. درجة أهمية السعر بالنسبة للزبون وتأثيره على قرار التعامل مع المصرف وتختلف حسب الزبون والشريحة المستهدفة.
 3. درجة تمييز الخدمات وإدراك الزبائن للعلاقة بين السعر والمنافع المتوقعة منها
 4. عناصر المزيج التسويقي الأخرى وتأثيرها على سياسات التسعير
 5. كفاءة الإدارة، أي قدرة المصرف على تحقيق أهدافه بأقل تكلفة ممكنة فكلما كانت القدرة الإدارية على الاستفادة من إمكانيات المصرف المتاحة كبيرة كلما انخفضت تكاليف التشغيل ويزداد بالتالي هامش الحركة لإدارة المصرف في تحديد الأسعار

6. مراعاة دورة حياة الخدمة المصرفية ومستوى الإيرادات المتحققة منها.

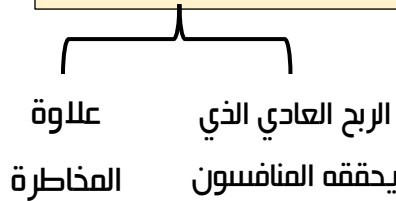
طرق تحديد الأسعار:

نجد في الواقع عدة طرق لتحديد الأسعار ومن أهمها :

1. التسعير وفق منهج التكاليف

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

$$\text{السعر} = \text{تكلفة الإنتاج} + \text{تكاليف التسويق} + \text{الأعباء الإدارية} + \text{هامش الربح}$$



2. التسعير وفقاً لمدخل السوق:

السوق له أسعار سائدة فيه (أي السعر معروف لكن هنا أركز على هامش الربح)
طبقاً لهذا المدخل فإن التكاليف تمثل قيداً على حرية البنك و قيد التكاليف هو عدم النزول عن حد أدنى في التسعير.
وتشير المعادلة التالية إلى مدخل التسعير حسب اعتبارات السوق:

$$\text{هامش الربح} = \text{الحد الأدنى للسعر} - (\text{تكلفة الإنتاج} + \text{تكاليف التسويق} + \text{الأعباء الإدارية})$$

وحتى يستطيع البنك تحديد مستويات الأسعار بشكل دقيق فإنه يجب أن يتوفر لديه المعرفة الكاملة عن الأسواق التي يعمل بها.
ونظراً لأن هذا الشيء بعيد المنال في الواقع العلمي، لذلك فإن كل ما يستطيع البنك عمله خاصة المصارف الصغيرة، هو التحديد العام للمدى السعري أو التوصل إلى نطاق معين يتحرك داخله السعر ويكون مقبولاً من غالبية العملاء.

3. التسعير على أساس تقليد المنافسين:

✍ حيث يقوم المصرف بوضع أسعار لخدماته المماثلة لما يقدمه المنافسون وخصوصاً
المصارف الكبيرة (المصرف القائد) كالمصرف التجاري السوري.
✍ وفي غالبية الأسواق المصرفية والعالية، فإن هيكل المنافسة في السوق يؤثر على
قرارات تسعير الخدمات المصرفية، وغالباً ما تكون حرية البنك في التسعير محدودة
بالمعدلات السائدة في السوق وتحدد هذه الحقيقة السعر الذي يتقاضاه كل بنك.

4. التسعير وفقاً للمنفعة المتوقعة من العملاء:

✍ العميل يدرك كل المنافع ويتم تقديرها من قبيل السرعة، والدقة والجودة و الأمان
✍ وعادة ما تكون أسعار الخدمات وفقاً لهذه الطريقة أعلى من متوسط السعر السائد
في السوق على مثل هذه الخدمات.

5. التسعير وفق مجموعة الخدمات:

✍ حيث يتم تحديد السعر لبعض العملاء حسب حزمة الخدمات التي يتعاملون بها مع
المصرف
✍ كأن يتعامل الزبون في الحسابات الجارية المدينة، والاعتمادات المستندية والكفالات..
✍ وهنا يكون من مصلحة المصرف تحديد سعر خاص على أساس مجموع الخدمات
وليس على أساس سعر لكل خدمة، وليس المقصود هنا أن يتم تحديد سعر واحد
لجميع الخدمات التي يتم التعامل بها.
(يعني هذا السعر هو ليس سعر موحد لجميع الخدمات و إنما سعر مميز (خاص) يحصل
عليه العميل لخدمة واحدة فقط بشرط تعامله مع المصرف بمجموعة خدمات).

سياسات تسعير الخدمات الحالية والجديدة:

1. مراجعة أسعار الخدمات الحالية:

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

1. حدوث تغير ما في عناصر التكلفة، مثال: تغير استخدام البرمجيات المصرفية المتبعة.
2. قيام المنافسين بإدخال تعديلات على أسعار خدماتهم الحالية (كقيام المنافسين بتطوير الخدمات)، ننظر للأسعار الحالية ومراجعتها لتوافق السوق
3. قيام السلطات النقدية أو الحكومة بوضع قيود سعرية جديدة.
4. أو عندما تتغير أي من العوامل المؤثرة على الأسعار على نحو ما رأينا.

2. تسعير الخدمات الجديدة

وتوجد ثلاث مداخل لتسعير الخدمات الجديدة هي:

1. استراتيجية الكشط:

تتضمن هذه الاستراتيجية وضع أسعار مرتفعة للمنتج وذلك بغية الحصول على أكبر
قدر من الأرباح من الفئات ذات الدخل المرتفع والذين تقل حساسيتهم للسعر نسبياً.

2. استراتيجية التغلغل في السوق :

وتقوم على افتراضات معاكسة تماماً لاستراتيجية الكشط، حيث يتم تسعير الخدمة
الجديدة بسعر منخفض كوسيلة للحصول على حصة سوقية مرتفعة في المراحل
الأولى لتقديم هذه الخدمة، ثم يتم بعد ذلك رفع السعر تدريجياً كلما سمحت
الظروف بذلك.

3. استراتيجية التسعير حسب القيمة المدركة:

تتركز هذه الاستراتيجية على القيمة التي يدركها العملاء للخدمة بمعنى أنها لا تركز على التكاليف اللازمة لتقديم هذه الخدمة، بل على مميزات الخدمة بحد ذاتها ومميزات العميل يدرك هذه المنافع، فكلما زادت الملامح المادية وغير المادية، مثل التفاخر وحب الظهور فإن ذلك سوف يؤدي إلى ارتفاع القيمة المدركة للمنتج وبالتالي يمكن للبنك تحديد أسعار مرتفعة له والعكس صحيح.

ينطوي التسعير حسب القيمة على التسعير وفق مزايا المنتج التي يدركها العميل بدلاً من التكلفة الدقيقة لتطوير المنتج.

الفصل الخامس: التخطيط والتنظيم الإداري لوظيفة التسويق

المصرفي والرقابة عليها:

مفهوم التخطيط المصرفي وأهميته:

مفهوم التخطيط:

يعرف **التخطيط المصرفي** على أنه: عمل فكري للتنبؤ على ما سيكون عليه المستقبل أي القدرة على تحليل البيئة التسويقية للمصرف (الفرص التسويقية).

كما يعرف التخطيط المصرفي على أنه : الخطة طويلة الأجل التي تنطوي على تحديد رسالة المصرف وأهدافه التي يسعى لتحقيقها وتحديد الأساليب والإجراءات التي سيتبعها لتحقيق الأهداف المرسومة.

أهمية التخطيط:

إن المصرف الذي يدرس احتياجات السوق بشكل جيد ويقوم بتحليل إمكانياته ونقاط القوة والضعف لديه ولدى المنافسين، ويستطيع أن يحدد رسالته وأهدافه بدقة ثم يقدم الخدمات المناسبة بدرجة أفضل من منافسيه يتمكن من التفوق في السوق والمحافظة على حصته السوقية قبل زيادتها، وبذلك يتمكن من تحقيق أهدافه الاستراتيجية والمرحلية (أي الأهداف طويلة وقصيرة الأجل) وبالتالي يتفوق هذا المصرف على منافسيه.

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

خطوات إعداد الخطة الاستراتيجية للتسويق المصرفي:

وتنقسم هذه الخطوات إلى مرحلتين، الأولى تشمل الخطوات الأساسية وتتطوي الثانية على الخطوات العملية (الإجرائية):

المرحلة الأولى: الخطوات الأساسية وتشمل ما يلي:



- 1- تحديد رسالة المصرف
- 2- تحديد الأهداف الاستراتيجية والإجرائية (قصيرة وطويلة الأجل)
- 3- تحديد استراتيجيات المزيج التسويقي

المرحلة الثانية: الخطوات التنفيذية لإعداد الاستراتيجية وتشمل ما يلي:



- 1- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمصرف.
- 2- دراسة وتحليل العملاء وتقسيم السوق.
- 3- دراسة وتحليل المنافسين.
- 4- تقدير الطلب على الخدمات.
- 5- تحديد الفرص التسويقية.
- 6- كتابة الاستراتيجية التسويقية.
- 7- إعداد الموازنة التقديرية.
- 8- المتابعة والرقابة.

الوحدة التنظيمية للتسويق المصرفي:

ولقد لاحظنا من خلال الفصول السابقة الأهمية الكبيرة لدور التسويق المصرفي، وأنه يلعب دوراً هاماً في بقاء المصرف واستمراره، وفي تحسين الأداء من خلال دوره في تحقيق رسالة المصرف وأهدافه المختلفة.

وهكذا فإن أي تنظيم إداري للمصرف لا يأخذ وظيفة التسويق بعين الاعتبار لا بد أن ينعكس سلباً على أداء المصرف وعلى قدرته في تحقيق أهدافه. وخصوصاً تدني مستوى الربحية التي يسعى إلى تحقيقها.

وبمعنى آخر فإن نجاح إدارة المصرف تستوجب إضافة وحدة تنظيمية تكون مسؤولة عن إدارة التسويق، والقيام بكل ما تستوجبه وظيفة التسويق كأحد الوظائف الرئيسية للإدارة، من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة.

الطرق المختلفة لتنظيم الإدارة التسويقية:

تتشترك النشاطات التسويقية المختلفة بأربعة عوامل رئيسية تشكل أحد الأسس

الرئيسية لتنظيم الإدارة التسويقية وهي :

1. الوظائف التي تقوم بها إدارة التسويق.

2. الخدمات التي تسوقها.

3. العملاء الحاليون والمستهدفون.

4. الانتشار الجغرافي لمنافذ التوزيع.

(1) التنظيم الوظيفي:

ويعتبر من أقدم الأنواع المستخدمة في التنظيم كما هو موضح أدناه:

البنية الوظيفية

مدير التسويق

العلاقات العامة

وخدمة كبار العملاء

التسعير

بحوث التسويق

إدارة الفروع

المنتجات المصرفية

مثال، ودائع - ائتمان

- وساطة - حوالات

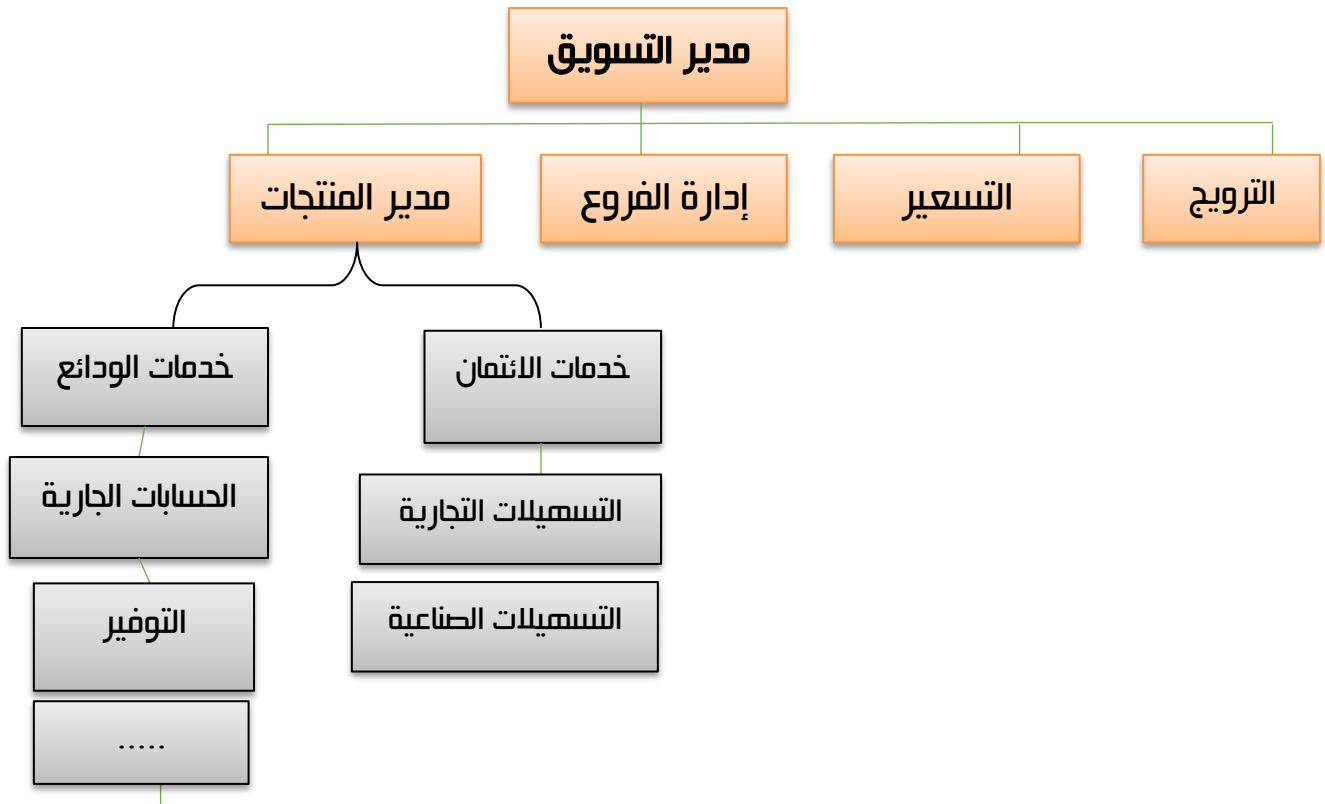
يعبر الشكل أعلاه عن تنظيم الإدارة التسويقية كوحدة مستقلة تتبع للمدير العام، ومن ثم تتطوي على مجموعة من الوحدات الوظيفية التي تؤدي مجموعة من المهام التي تقع في إطار مجموعة متجانسة.

ويتسم هذا التنظيم بالمرونة حيث يمكن إضافة وحدات وظيفية أخرى كوحدة تطوير الخدمات أو وحدة التوزيع الإلكتروني كما أنه مع تطور أعمال المصرف يمكن تعيين مساعد أو أكثر لمدير التسويق.

(2) التنظيم على أساس المنتجات:

قد تختلف ظروف أنشطة التسويق بالنسبة لمصادر الأموال عنها بالنسبة لتوظيفها، ويحتاج ذلك إلى جهود تسويقية خاصة لكل خدمة وهنا قد يكون من المفيد تنظيم الوظيفة التسويقية حسب نوع المنتجات الرئيسية حيث يمكن تخصيص وحدة للودائع (وحدة مصادر الأموال) وأخرى للتوظيفات (وحدة استخدامات الأموال)

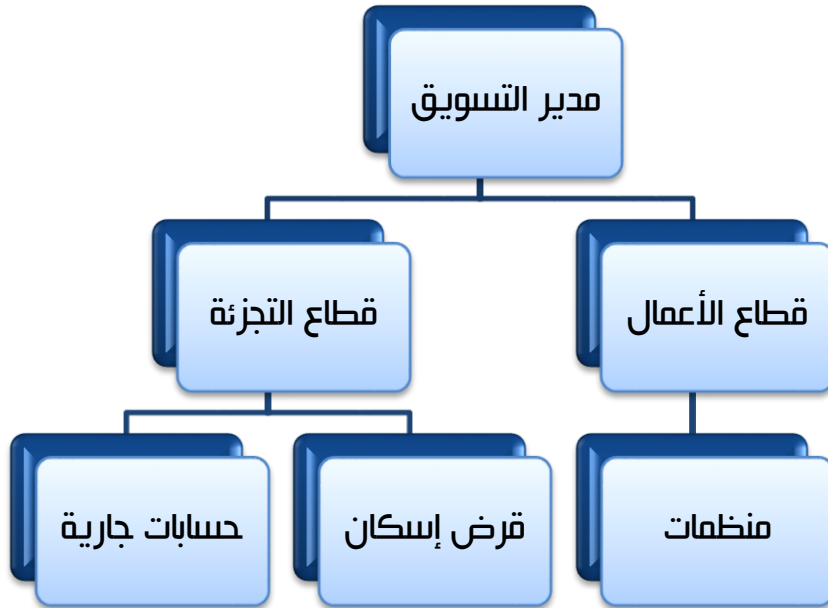
وحسب الشكل البياني السابق تتفرع عن وحدة المنتجات المصرفية : وحدتا خدمة الائتمان والودائع، كما هو موضح بالشكل التالي :



إن هذا النوع من التنظيم يحتاج إلى مهارة كبيرة في إدارته ويتوقف نجاحه على إمكانية تحقيق التعاون بين مديري المنتجات الرئيسية (ودائع مثلاً) ومديري الخدمات الفرعية (حسابات جارية- توفير - شهادات) من ناحية، وبينهم وبين مديري الوظائف التسويقية من ناحية أخرى

(3)التنظيم حسب نوع العملاء :

وهنا يتم التنظيم حسب شرائح العملاء الحاليين والمرتقبين، حيث يتنوع العملاء بين قطاعين رئيسيين (الأفراد والمؤسسات)، كما أن دوافع الشراء وطريقة التعامل تتباين فيما بينها وبالتالي فإن كل منهما يحتاج لنوع معين من الأنشطة التسويقية. على سبيل المثال فإن الاتصال بقطاع التجزئة يختلف عنه بالنسبة لقطاع المؤسسات، وكذلك الأمر بالنسبة للإعلانات وغيرها وبالتالي قد يكون من الأنسب أن يتم تعيين مدير لشؤون الأفراد وآخر لشؤون المؤسسات



(4)التنظيم الجغرافي :

عندما تتعدد المناطق أو الدول، التي يتعامل فيها المصرف وتختلف طبيعة كل منها عن غيرها، يمكن أن يتم التنظيم على أساس جغرافي بحيث يخصص مدير لكل منطقة جغرافية تنتشر فيها منافذ التوزيع.



وتتمثل الميزة الرئيسية لهذا النوع في إمكانية خدمة كل منطقة حسب ظروفها واحتياجاتها

وفي النتيجة يمكننا القول إن البنى التنظيمية المذكورة أعلاه ليست نمطية وإنما يجب مراجعتها على ضوء متغيرات وظروف البيئة المصرفية وتطوراتها وبمعنى آخر لابد من الأخذ بعين الاعتبار مختلف العوامل المؤثرة على نشاط المصرف عند تصميم الهيكل التنظيمي له، بما في ذلك وحدة التسويق التي تشكل ركناً أساسياً في الهيكل التنظيمي المذكور.

مفهوم الرقابة التسويقية:

تعرف الرقابة التسويقية: بأنها عملية الملاحظة المستمرة لأنشطة التسويق وقياس النتائج المحققة، ومقارنتها مع المعايير الموضوعية، وذلك من أجل اكتشاف الانحرافات والأخطاء أو توقع حدوثها وسبل معالجتها.

وبمعنى آخر تتجلى وظيفة الرقابة من خلال دورها في اكتشاف الانحرافات أو الأخطاء في المعايير الموضوعية (المخططة)، وتحديد العوامل التي أدت إلى انحراف النتائج أثناء تنفيذ الخطة التسويقية أو العوامل التي ساهمت في أن التنفيذ كان قاصراً، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة لكل منها.

أنواع الرقابة التسويقية:

- 1- الرقابة الاستراتيجية.
- 2- مراقبة الخطة التسويقية السنوية.
- 3- مراقبة فاعلية الأداء.
- 4- مراقبة الربحية.

آلية تنفيذ الرقابة التسويقية:

يتم تنفيذ عملية الرقابة من خلال:

- 1- **وضع المعايير الرقابية:** (رقم أو نسبة) ، ويتم الاعتماد في ذلك على الأهداف المخططة حيث يجري تحويل هذه الأهداف إلى مؤشرات ونسب لسهولة القياس.
- 2- **تقييم نتائج التنفيذ من خلال المقارنة بين المخطط والمنفذ** استناداً للمعايير الموضوعية/المخططة لتحديد الانحرافات، وما هي العوامل التي أدت إليها.
- 3- **تصحيح الانحرافات:** فبعد أن يتم تحديدها ومعرفة أسبابها، أي بعد التحليل العلمي لهذه الانحرافات لابد من العمل على معالجة الأسباب الكامنة وراءها والعمل على التصحيح، سواء كان ذلك بإعادة النظر بالمعايير الموضوعية، أو أن هناك خللاً في أداء بعض العاملين وبالتالي لابد من تدريبهم وتأهيلهم أو استبدالهم بكوادر أكثر تأهيلاً.