الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République algérienne démocratique et populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون -تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة

Ministère de l'enseignement supérieur Et de la recherche scientifique

Université Ubn Khaldoun –Tiaret-

Faculté des sciences Economiques et Commerciales et Sciences de Gestion

Département de Sciences finances et Comptabilite

محاضرات في مقياس تسويق الخدمات المالية

مطبوعة موجهة لطلبة

السنة الثانية ماستر علوم مالية ومحاسبة

تخصص: تأمينات وبنوك

من إعداد: د. مجدوب عبد الحميد

السنة الجامعية: 2024– 2025

العنوان	الصفحة
مقدمة	أ
المحور الأول: مدخل نظري لتسويق الخدمات المالية والبنكية.	
أولا: مفهوم تسويق الخدمات.	04
ثانيا: إنتاج الخدمة ومحددتها.	07
ثالثا: الخدمات المالية والبنكية.	12
المحور الثاني: سيرورة التسويق البنكي"التخطيط، التنظيم، الرقابة"	
أولا: تعريف وماهية التسويق البنكي.	17
ثانيا: مراحل تطور التسويق البنكي.	18
ثالثا: أهمية وأهداف التسويق البنكي.	21
المحور الثالث: المنتج "الخدمة المالية والبنكية"	
أولا: دورة حياة الخدمة المالية والبنكية.	26
ثانيا: الاستراتيجيات التسويقية خلال مراحل دورة حياة الخدمة المالية والبنكية.	28
ثالثا: أساليب وطرق تطوير الخدمات المالية والبنكية.	32
المحور الرابع: المزيج التسويقي للخدمات المالية والبنكية.	
أولا: المزيج التسويقي للخدمات المالية والبنكية.	35
ثانيا: أبعاد ومحددات الخدمة المالية والبنكية.	36
ثالثا: تسعير الخدمات المالية والبنكية.	40
رابعا: ترويج وتوزيع الخدمات المالية والبنكية.	42
المحور الخامس: البيئة التسويقية للخدمات المالية والبنكية.	
أولا: تحليل البيئة التسويقية الخارجية للخدمات المالية والبنكية الغير المباشرة: **le modèle PESTEL**	45
ثانيا: تحليل البيئة التسويقية الخارجية للخدمات المالية والبنكية المباشرة.	47
ثالثا: تحليل المنافسة "نموذج M.Porter لقوى التنافس".	48
المحور السادس: تحليل الإستراتيجيات التسويقية للخدمات المالية والبنكية.	
أولا: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group (BCG)	58

ثانيا: تحليل حقيبة الأعمال والخيارات الاستراتيجية للمؤسسات المالية والبنكية.	61
ثالثا: مصفوفة جنرال إلكتريك GENERAL ELECTRICأو مصفوفة MCKINSEY	68
رابعا: البدائل الاستراتيجية للمؤسسات المالية والبنكية.	70
المحور السابع: جودة الخدمات المالية والبنكية.	
أولا: جودة الخدمات المالية والبنكية.	73
ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية تطوير جودة الخدمات المالية والبنكية.	78
ثالثا: جودة المزيج التسويقي الخدمي وأهميته في تحسين العلاقة مع الزبون البنكي.	79
المحور الثامن: تقنيات التعامل مع الزبائن"قيمة الزبون، إدراك الخدمات المالية والبنكية، رضا وولاء الزبون تجاه الخدمات المالية والبنكية".	
أولا: مفهوم الزبون البنكي ومكانته في الفكر التسويقي.	84
ثانيا: تصنيف زبائن المؤسسات المالية والبنكية.	85
ثالثا: التوجهات الكلاسيكية نحو الزبون البنكي.	87
رابعا: : ولاء ورضا الزبون البنكي تجاه المؤسسات المالية والبنكية.	94
المحور التاسع: بعض الإتّجاهات المعاصرة لتسويق الخدمات المالية والمصرفية.	
أولا: التسويق بالعلاقات وأهم مرتكزاته.	100
ثانيا: التسويق الشبكي Network marketing (MLM: Multi-level marketing	101
ثالثا: التسويق الرقمي.	102
رابعا: الذكاء التسويقي.	103
قائمة المراجع	111

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	بعض المضامين التطبيقية لمفهوم دورة حياة الخدمة المالية والبنكية في تخطيط الاستراتيجيات التسويقية.	31
02	مبيعات المؤسسة بآلاف الوحدات	63
03	المجالات الأساسية للذكاء التسويقي	104

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	استهلاك وتسويق الخدمات	05
02	استهلاك وتسويق نواتج النشاط للمنتجات المادية	06
03	إنتاج الخدمة في مؤسسة خدمية	09
04	نموذج جودة الخدمة	10
05	دورة حياة الخدمة البنكية	26
06	المزيج التسويقي للخدمات المالية والبنكية	36
07	طرق التسعير البنكي	41
08	التسعير على أساس التكلفة	42
09	نموذج قوى التنافس الخمس لPorter	49
10	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.	59
11	مصفوفة MCKINSEy	69
12	مفهوم جودة الخدمة المالية	76
13	التصور الهيكلي القديم والجديد	91
14	المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون	95

مقدمة

تعتبر وظيفة التسويق من أهم الوظائف الإدارية لأي منظمة ومحددة لنجاحها. فقدرة أي منظمة على انتاج السلع وتقديم الخدمات تكون محدودة ما لم يصاحبها جهدا تسويقيا فعالا يساعد على تحديد الإحتياجات المستهلك وزيادة المبيعات والربحية التي تسعى المنظمة لتحقيقها. فالمؤسسات اليوم تواجه منافسة شديدة جدا، والمؤسسة الأقوى هي التي تستطيع فهم ومعرفة حاجات ورغبات العملاء وتزويدهم بالمنتجات التي تحقق لهم أقصى إشباع ممكن.

حيث صاحب ذلك تحول النظر إلى النشاط التسويقي من كونه أداة لإتاحةالسلع في الأسواق المختلفة وحث المستهلك لشرائها، إلى النظر إليه كنشاط وفلسفة تقوم على إشباع إحتياجات المستهلك عن طريق دراسة سلوكه ودوافعه للشراء وتخطيط وتقديم المنتجات التي تشبع هذه الإحتياجات وبسعر مناسب وفي المكان المناسب والوقت المناسب، وهكذا أصبحت المشروعات تواجه مشكلة ليست بمشكلة فنية ولا إنتاجية بقدر ما هي تسويقية تحتم عليها أن تقوم بأي نشاط تدرس فيه السوق وتحللَ معطياته لإتخاذ القرار المناسب مع الأخذ بعين الإعتبار رغبات وحاجات المستهلك.

كل هذه العوامل أدت إلى زيادة الإهتمام بالممارسة التسويقية على مستوى المنظمات حتى تضمن تحقيق أهدافها بين خدمة المستهلك وتحقيق أهدافها المتعلقة بالربحية فتسويق الخدمات المالية يعتبر أحد الموضوعات الهامة في إعداد تلك الاستراتيجيات حيث يتوقف عليه جمع المعلومات واكتشاف وتخطيط وتقديم الخدمات المالية والبنكية التي تشبع هذه الإحتياجات.

فما المقصود بتسويق الخدمات المالية والبنكية ؟ وما هي دوافع المؤسسة المالية والبنكية للقيام بإعداد الاستراتيجية التسويقية البنكية؟ وما هي أهم مراحل إعداد إستراتجية تسويق الخدمات المالية والبنكية ؟ ومختلف أدوات التشخيص الخارجي والداخلي للبيئة التسويقية البنكية ؟

وعليه فقد قدمنا هده المطبوعة في شكل محاضرات موجهة إلى طلبة السنة الثانية ماستر علوم مالية ومحاسبة تخصص "تأمينات وبنوك" نظام ل.م.د وفق مقرر هدا المقياس مدعم بدراسة حالات

تسويقية ودلك من أجل ترسيخ المفاهيم المرتبطة بتسويق الخدمات المالية والبنكية وعلاقتها بكل مواضيع تسويق الخدمات المالية والبنكية لتكون بمثابة أداة مهمة في متناول الطالب من أجل استيعاب كل جوانب هدا المقياس من خلال المحاور التالية:

المحور الأول: مدخل نظري لتسويق الخدمات المالية والبنكية.

المحور الثاني: سيرورة التسويق البنكي"التخطيط، التنظيم، الرقابة".

المحور الثالث: المنتج "الخدمة المالية والبنكية".

المحور الرابع: المزيج التسويقي للخدمات المالية والبنكية.

المحور الخامس: البيئة التسويقية للخدمات المالية والبنكية.

المحور السادس: تحليل الإستراتيجات التسويقية للخدمات المالية والبنكية.

المحور السابع: جودة الخدمات المالية والبنكية.

المحور الثامن: تقنيات التعامل مع الزبائن"قيمة الزبون، إدراك وولاء الزبون تجاه الخدمات المالية والبنكية ".

المحور التاسع: بعض الإتٌجاهات المعاصرة لتسويق الخدمات المالية والمصرفية.

المحور الأول

مدخل نظري لتسويق الخدمات المالية والبنكية

أولا: مفهوم تسويق الخدمات: إن تسويق الخدمات كان دائما متأخرا عن تسويق السلع المادية، حيث يعود الاهتمام الضعيف لمؤسسات الخدمات بالتسويق إلى كون أغلبها صغيرة أحيانا فردية إسكافي مثلا، حيث ليس لهم تكوين في التسيير والبعض منهم كالأطباء والمحامين ليس لهم حق في تطبيق التسويق بسبب قوانين الإشهار، والبعض الآخر كانت تعاني من طلب زائد كالمدارس والمستشفيات.

وعليه يمكننا تعريف تسويق الخدمات بأنه: " يشمل جميع النشاطات التي تلبي حاجات الأسواق، بدون عرض تجاري يتحمل منتجات مادية" يفهم من هذا التعريف بأن تسويق الخدمات يشمل جميع الأنشطة التي من خلالها تلبي حاجات الأفراد والأسواق، وهذا بدون عرض منتجات مادية ملموسة، أي أنه يشمل المنتجات المعنوية أو غير الملموسة.

وبناء على ذلك نذكر المحددات العشر المتعلقة بتسويق الخدمات:

1. تحسين جودة مكونات البيئة المتعلقة بالخدمة من حيث الديكور، الخدمات الملحقة، خدمات ما بعد البيع، استقبال الزبائن...الخ.

2. تقديم ضمانات الجودة المنتجات والحماية.

3. استعمال أكبر عدد ممكن من قنوات التوزيع مع تصاميم إشهارية متعددة.

4. تطوير الاتصالات المعلوماتية.

5. منح أهمية كبيرة لكفاءة وديمومة ورقة ولطف الأفراد الذين لديهم اتصال تجاري مباشر

6. ترقية فكرة تثقيف الزبائن واكتسابهم مع تطبيق إستراتيجية الوفاء.

7. السهر على الوصف والتصور المتجانس لمختلف نقاط شبكة التوزيع وعرضها.

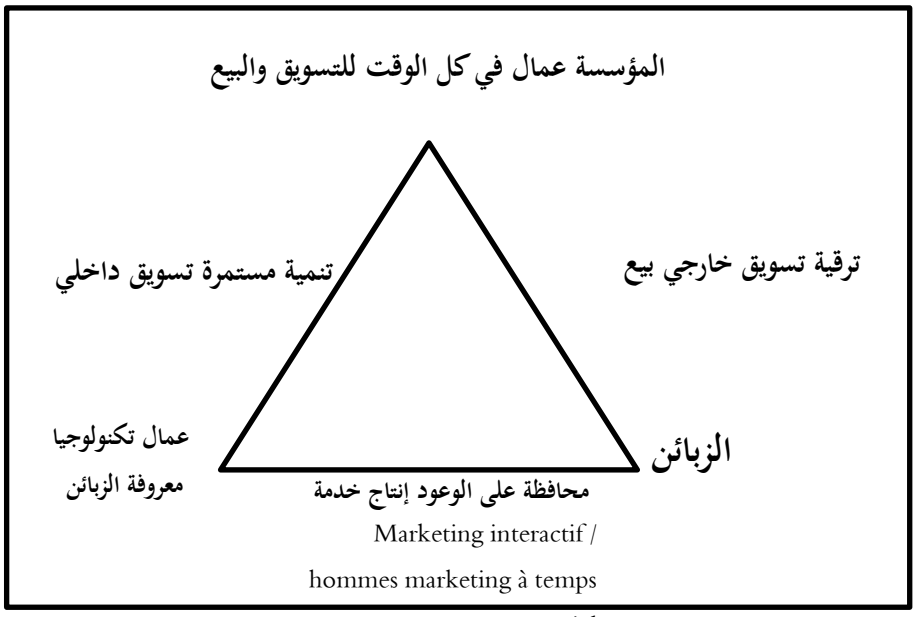
8. السماح بمتابعة العلاقات التجارية مع الزبائن.

9. جعل طرق إنتاج الخدمة وتسويقها نمطية "**standardiser**" إضافة لمتغيرات المزيج التسويقي التقليدية الأربعة (**4P**)، ما يسمى كل من التسويق الداخلي متكامل مع التسويق الخارجي.

فالتسويق الداخلي معناه أن على المؤسسة تكوين وتوجيه مجمل عمالها نحو نظرة " إرضاء رغبات الزبائن، وتحسيسهم بأهمية إرضاء الزبون، حيث أنه لا يكفي إدراج قسم التسويق وإنما يجب تجنيد عمال المؤسسة لتطبيق التسويق.

أما التسويق الخارجي فهو تسويق الدراسات التجديد، الاتصال العمال الذين هم على اتصال مع الزبائن. فهو يسيطر على الارتباط الت الموجود ما بين الجودة المرتقبة من الخدمة، العلاقة (زبون – بائع)، وما نلاحظه في المهن الحرة، حيث نجد أن الزبون لا ينظر إلى الجودة الخدمة فقط، بل إلى جودة الاتصال مثلا في حالة العملية الجراحية لا تتوقف فقط على نجاح العملية بل أيضا إلى الثقة في الجراح – هل أثق فيه أم لا وللتوضيح أكثر حول تسويق الخدمات وركائزه نأخذ الشكل التالي:

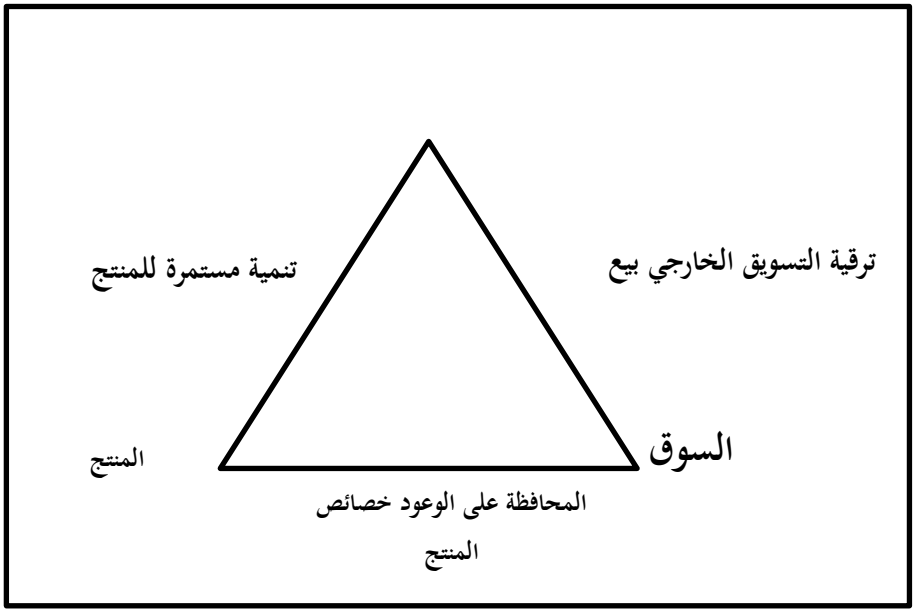
الشكل رقم 01: استهلاك وتسويق الخدمات



المصدر: معراج هواري واحمد امجدل، **التسويق المصرفي** "مدخل تحليلي واستراتيجي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص: 74.

في الشكل السابق العناصر المميزة المختلفة لمثلث تسويق الخدمات، التغيرات الأكثر أهمية بالنسبة لتسويق المنتجات المادية هي غياب المنتج تم إدراج كلمة الخدمة فقط. أما في حالة التسويق التقليدي فنوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم 02: استهلاك وتسويق نواتج النشاط للمنتجات المادية.



المصدر: معراج هواري واحمد امجدل، **التسويق المصرفي** "مدخل تحليلي واستراتيجي"، مرجع سبق ذكره، ص: 75.

في هذا الشكل يقدم لنا العناصر الثلاثة الأساسية لتسويق النواتج (المنتجات المادية وهي: إدارة التسويق أو المبيعات السوق والمنتج المادي نفسه.

ويوضح الوظائف الثلاثة للتسويق وهي: الترقية تحقيق هدف الوعود المحافظة على تلك الوعود.

و بناء على ما سبق، نستخلص بأنه في ظل المنافسة، المؤسسات الخدم مرهونة بتجاوز ثلاث عقبات وهي في نفس الوقت مميزات تسويق الخدما وتتمثل في: التمييز، الجودة والإنتاجية.

- التمييز عادة ما تجد المؤسسات الخدمية صعوبة في محاولة اختلا أو تمييز خدمتها عن خدمات الغير، والحل هو تشجيع الإبداع، كأن تدم تجديدات على خدماتها المعروضة وزيادة سرعة

أدائها أو اختيار علا تجارية ملائمة، وبهذا تميز خدمتها على المؤسسات المنافسة فعليها التجد باستمرار بهدف الوصول إلى الهدف المراد الحصول عليه.

- الإنتاجية (Servuction): وتعني إنتاج خدمة، فهو مفهوم يظ التداخل بين الزبون والمؤسسة. فتحسين الإنتاجية يخضع إلى تقوية كف العمال في كل المستويات الوظيفية، كما يخضع إلى تنميط الخدمة ت وبأتمتة كل الإنتاج أو جزء منه تحسين الموجودات تحويل بعض عمليه الخدمة نحو الزبون وإنشاء وحدة تهيئة التطور التكنولوجي والتي تسد بإعادة النظر في الخدمة نفسها.

- الجودة: تعتبر إحدى الإستراتيجيات التنافسية المهمة في قطاع الخدمات لذلك يجب:

- معرفة رغبات وانتظارات الزبائن من ناحية الجودة (أي يريد؟، متى؟، أين؟، وفي أي شكل؟، مثلا زبون البنك لا يرى الانتظار أكثر من 5 دقائق أمام الشباك؛

- الانتقال الجيد والفعال تجاه الزبون؛

- الحصول على الخدمة في أسرع وقت.

ثانيا: إنتاج الخدمة ومحدداتها.

تعتبر المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات الصناعية، إذ تحتوي على نظام إنتاج الخدمات ويقصد به نظام التنظيم والإنتاج والتنسيق لجميع العناصر المادية والبشرية للتداخل زبون – مؤسسة والضروري لتحقيق تقديم خدمة تحوي خصائص تجارية ومستويات جودة محددة مسبقا.

ويتكون نظام إنتاج الخدمة "**servuction** " من العناصر التالية:

- الزبون: وهو نفسه المستهلك ويعتبر عنصرا ضروريا لوجود الخدمة، لأن من دونه لا يكون هناك مبرر لوجودها. لذلك يجب على المؤسسة الخدمية بناء علاقات ذات جودة عالية مع زبائنها.

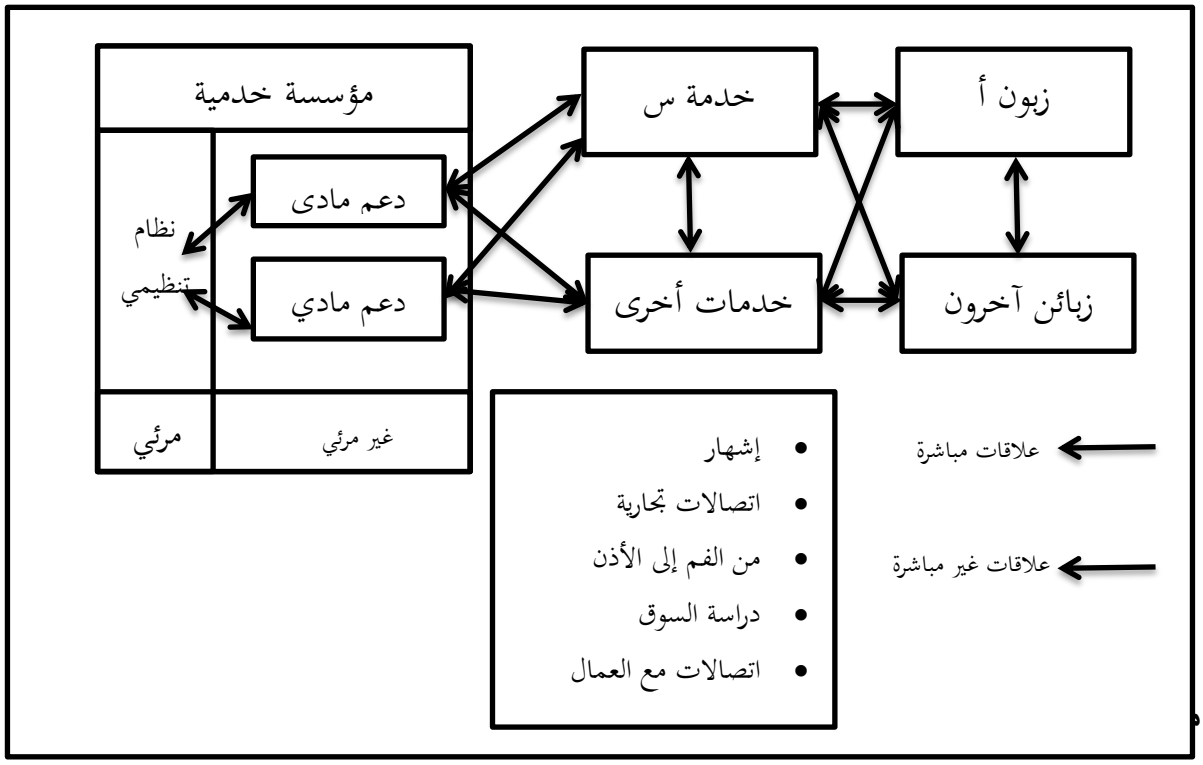
- الدعم المادي: ويشمل اللوازم الضرورية لإنتاج الخدمة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- ممثلين مباشرين: وهم الأفراد الذين لهم اتصال مباشر بالزبون. الخدمة: وهي نتيجة تفاعل العناصر سابقة الذكر، وتهدف إلى تلبية لعنهما) حاجة المستهلك مع تحقيق ربح للمؤسسة.

- نظام التنظيم الداخلي: وهو الجزء غير المرئي من المؤسسة والذي يساهم في التسيير الكامل للمؤسسة.

- باقي الزبائن: إن الخدمة لا تقتصر على فرد واحد، وإنما توجه إلى عدد كبير من الزبائن، مما يؤدي إلى ظهور تأثير بين الزبائن والخدمات المقدمة لهم. وللتوضيح أكثر نورد الشكل الموالي لتمثيل نظام إنتاج الخدمة:

الشكل رقم 03: إنتاج الخدمة في مؤسسة خدمية.



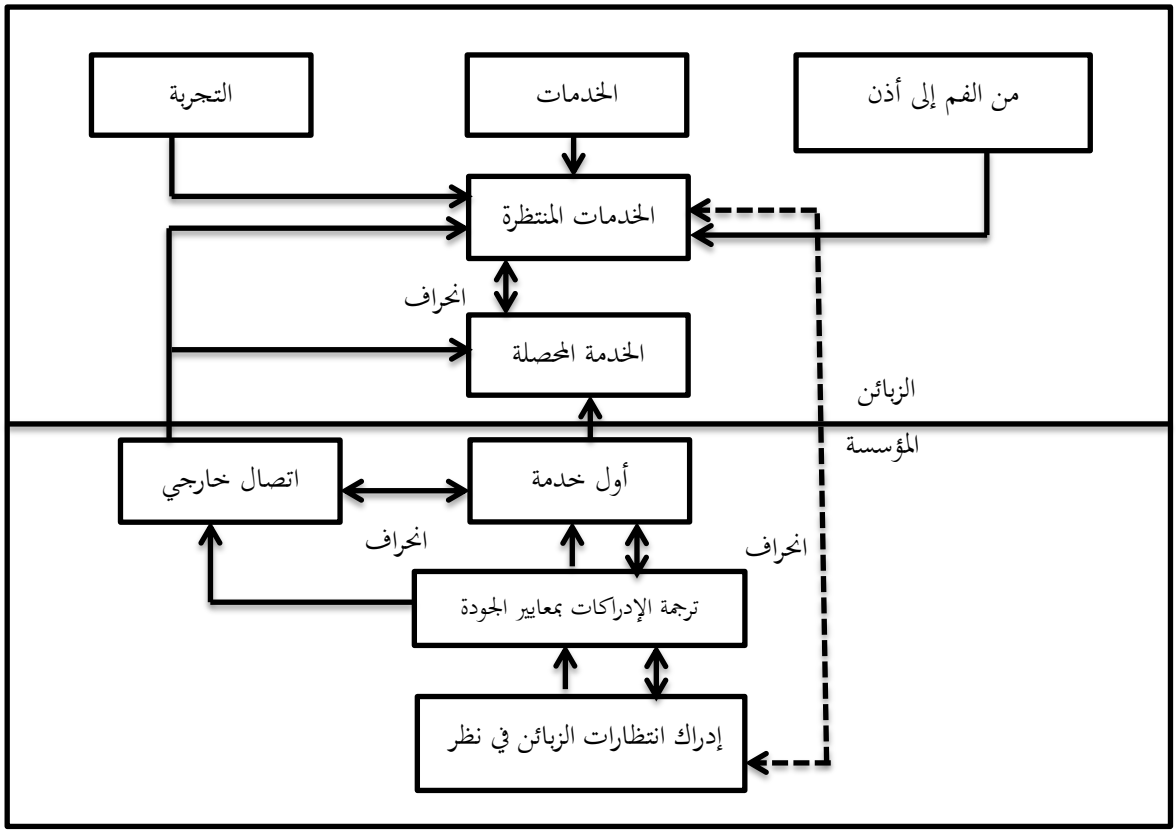
المصدر: معراج هواري واحمد ابجدل، **التسويق المصرفي** "مدخل تحليلي واستراتيجي"، **مرجع سبق ذكره، ص: 78**

الشكل السابق يوضح مثلا أن الزبون (أ) يذهب إلى وكالة مصرفية من أجل الحصول على قرض (خدمة س)، وحين وصوله إلى الوكالة يلتقي بعدة خدمات أخرى كما يلاحظ من حوله شبكة مادية مكونة من مباني، ديكور داخلي، عمال... الخ. ثم بعدها يدخل في اتصال مع عمال البنك، لكن ما لا يراه الزبون هو النظام الإداري والإنتاجي المعقد.

- محددات الخدمة:

إن الجودة في الخدمات تعني إحساس الزبون عند مقارنة توقعاته مع ما يجده بعد استهلاكه للخدمة. هذا عكس المنتج المادي الذي يتمثل في التجسيد المادي، وترتبط الجودة هنا بالمواصفات المادية والمهنية. فالشكل التالي يوضح أن جودة الخدمة عبارة عن علاقة بين المنافع المحصل عليها خلال استعمال الزبون للخدمة والمنافع التي كان يأملها.

الشكل رقم 04: نموذج جودة الخدمة.



المصدر: معراج هواري واحمد امجدل، **التسويق المصرفي** "مدخل تحليلي واستراتيجي"، **مرجع سبق ذكره، ص: 79**

الشكل أعلاه يتكون من 06 توقعات للزبون تجاه الخدمة وهي:

- من الفم إلى الأذن وهي كل المعلومات والأقاويل والتعاليق التي يساهم الأفراد في نقلها، وتعتبر من العوامل التي لها تأثير على سمعة المؤسسة، حيث يصعب على المؤسسة والمسؤولين مراقبتها.

- التجربة السابقة: هي خبرة وتجربة المؤسسة، تسمح لها بتكوين صورة مسبقة عن جودة خدماتها الاتصال الخارجي يشمل كل أنواع الإشهار الذي تستعمله المؤسسة والخدمية، ويتمثل في إشهار الوكالات المتخصصة، المؤسسة لذاتها، وهذا عن طريق المحددات العشرة للجودة.

- الحاجة الشخصية: والتي تختلف من شخص لآخر حسب رغباته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

وكما نلاحظ أن الشكل السابق يوضح العوائق الخمس التي تظهر في جودة الخدمات وهي:

أ. الانحراف بين إدراكات المؤسسة وإدراكات الزبائن: إن المؤسسة لا تدرك دائما توقعات الزبائن (المستهلكين)، كما أنها لا تتعرف بسهولة على رأيهم حول جودة الخدمة المعروضة.

ب. الانحراف بين إدراكات المؤسسة ومعايير الجودة: حيث تضع المؤسسة مقاييس غامضة وغير ملائمة.

ج. الانحراف بين معايير الجودة وفعالية الخدمات: حيث هناك عدة عوامل بإمكانها إعاقة الأعمال الخدمية منها: عمال غير مستعدين أو مرهقون بالعمل، تعطل الأجهزة والمعدات إعطاء تعليمات وتوجيهات أو تعليمات متناقضة.

د. الانحراف بين الأداء والاتصالات الخارجية: إذ أن توقعات الزبائن تتأثر بالوعود المقدمة في الإشهار.

هـ. الانحراف بين الخدمة المحصلة والخدمة المنتظرة: هذا الانحراف ناتج عن الانحرافات السابقة، فهو يكشف الفرق بين توقعات الزبون والواقع.

و حتى تتمكن مؤسسة ما من تقييم جودة خدماتها عليها أن تقيمها بالمحددات التالية:

1. سهولة المنال: معناه أن تكون الخدمة سهلة المنال دون أي تأخر أو انتظار.

2. الإعلام: يقصد به إعلام الزبون ويكون باللغة التي يفهمها وبعبارات مبسطة.

3. المجاملة على العمال أن يتصفوا باللطافة، الاحترام والنباهة.

4. الكفاءة: معنى ذلك أن يتصف العمال المقدمين للخدمة بالكفاءة التامة لضمان أداء الخدمة على أحسن وجه.

5. المصداقية: على المؤسسة أن تكون لها ثقة في زبائنها.

6. النجاعة: أي أن تقديم الخدمة يكون تاما وموافقا لما ينتظره الزبون.

7. سرعة رد الفعل: تجاوب سريع وفعال من طرف العمال مع مشاكل الزبون.

8. الأمن يتم تقديم الخدمة في شروط أمن تامة.

9. التجسيد يقصد بذلك أن تتلاءم درجة الجودة مع المنتجات المرتبطة بالخدمة.

ثالثا: الخدمات المالية والبنكية: يمكن تعريف الخدمات من الناحية التسويقية بأنها عبارة عن تصرفات أو أنشطة أوأداء يقدم من طرف إلى طرف آخر هذه الأنشطة تعتبر غير ملموسة، ولا يترتب عليها نقل ملكية أي شيء، كما أن تقديم الخدمة قد يكون مرتبطا أو غير مرتبط بمنتج مادي ملموس

وبالتالي يمكن تعريف التسويق البنكي بإعتباره النشاط الديناميكي الحركي الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسة المصرفية والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك إلى العميل سواءا إقتراضا أو إقراضا أو خدمات مصرفية متنوعة ويعمل على إشباع رغبات وإحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك وإستمرار تعامله معه.

لعل من أساسيات المهارة قي إتقان فن تقديم الخدمات المصرفية هي إدراك موظفي البنك في خط المواجهة أي المتصلين مباشرة بالعملاء في البنك، للطبعة المتميزة للخدمة بصفة عامة، وخصائص الخدمات المصرفية بصفة خاصة.

ويمكن تلخيص أهم خصائص الخدمات المصرفية فيما يلي:

أ– لا يمكن إنتاج الخدمة مقدما أو تخزينها

من المستحيل إنتاج خدمة مقدما وتخزينها لحين طلب العميل، فالموظف (يصنع) الخدمة بمجرد أن يظهر العميل أمامه، وفي لحظات قليلة يبدأ في تجهيز (المواد الخام) وبقية إنتا عناصر الخدمة، وفي نفس اللحظات يتم إعداد الخدمة بما يتناسب مع طلب العميل، وبالتالي فإن موظف البنك لا يعمل في مصنع أمام خط إنتاج مستمر.

إن البنك الذي قرر تعيين الموظف في هذا المنصب قد وضعه في خط المواجهة وعلى نقطة الحدود للتعامل مع العمل.

ويعلم البنك أن من خلال التدريب والممارسة سيتحول الموظف إلى خبير يجيد تقديم الخدمة لكل عميل على حدى، وبما يجعله يستمر في التعامل معه، ويفرض ذلك على العميل ان يهتم بتقديم الخدمة بنفس مستوى الجودة فدر الإمكان في كل مرة، بالإضافة الى ما يتطلبه ذلك من مهارة في الثعامل مع العملاء

ب–لا يمكن للموظف انتاج عينات من الخدمة:

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

ج- التأكد من تقديم ما يطلبه العميل:

لأن الخدمة بطبيعتها ليست شيئا ماديا ملموسا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة بين كل العملاء، فإ، الحكم النهائي على ما يقدمه البنك للسوق يرتبط بما يطلبه ويتوقعه العميل عند هذه الخدمة.

والحقيقة أن الموظف الشباك في البنك لا يبيع خدمة الحساب الجاري لعميل الحساب الجاري، ولكنه يدير لحظات هامة من تجربة العميل أثناء معايشته للخدمات التي يتلقاها البنك.

د- الخدمات المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت:

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

و- الخدمات غير قابلة للإستدعاء (سحبها من السوق) مرة أخرى:

بعض المنتجين لسلع معينة يضطرون إلى سحب سلعهم من السوق بسبب أخطاء فنية في إنتاجها وأحيانا بسبب فسادها أو عدم صلاحيتها للإستهلاك الأدمي.

أما الخدمة البنكية التي تقدم للعميل، فلها طبيعة مختلفة ذلك أنها غير قابلة للإستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها، وبمجرد أن تصنع الخدمة وتقدم للعميل فإنها تستهلك في اللحظة نفسها، وعادة لايكون هناك فرصة لإضافة أية تعديلات إليها أو سحب أي جزء منها.

وعلى موظف البنك أن يتذكر أنها لحظة واحدة ثمينة وغالية تلك التي تضع فيها الخدمة ويستهلكها العميل.

وعليه أن يتأكد ليس فقط من أن الخدمة مناسبة بل أيضا متفوقة في كل جوانبها بحيث لا يوجد مجال لإضافة إليها، حيث أنه لا وقت لذلك بعد مرور تلك اللحظة الثمينة.

وإذا حدث ولظروف خارجة عن الإدارة أن هبطت الخدمة عن مستوى توقعات العميل فالترضية والإعتدال هما البديل الوحيد المتاح وإذا كان هذا الإعتذار لا يضمن إصلاح ما تم إفساده.

هـ- جودة الخدمات الغير القابلة للفحص:

لو كان الموظف يعمل في مصنع وأمام خط إنتاج لكانت الأمور أسهل كثيرا بالنسبة له فهو ينتج السلعة وبعد ذلك يجلس ليتأملها ويراجع المواصفات ويستبعد الوحدات المعينة من خلال عملية الفرز، ولكن موظف البنك يتعامل ويتفاعل مباشرة مع العملاء وإنتاجه وتقديمه للخدمة يتم بناء على تفاعل إنساني بينه وبين العميل. ولا يمكنه بطبيعة الحال إجراء عملية الفرز والرقابة على الجودة بعد الإنتاج ومن تم لا يمكنه إستبعاد الوحدات المعينة فالإستهلاك قد تم بالفعل، والسؤولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمنات الجودة قبل لحظة الإنتاج، إن الكثير من ضمانات الجودة تكمن بداجل الموظف.ومن الأهية بما كان أن يستعد الموظف ويهيء نفسه لكل لحظة خدمة حتى لو كان هذا الإستعداد في شكل نفس عميق يأخذه قبل الدخول في لحظة التعامل مع العميل.

المحور الثاني

سيرورة التسويق البنكي "التخطيط التنظيم، الرقابة"

أولا: تعريف وماهية التسويق البنكي.

أعطيت مجموعة من التعاريف للتسويق البنكي وهذا حسب خبرة أصحابها في الميدان المالي والمصرفي نذكر منها:

يعرف **التسويق البنكي** بأنه: "عملية تطبيق تقنيات وإجراءات التسويق في المجال المصرفي يفهم من هذا التعريف بان التسويق في المجال المصرفي هو عبارة عن فكرة تطبيق لتقنيات التسويق، وتوفير كل الوسائل والموارد التي تسمح للبنك بتحقيق أهدافه بطريقة سهلة.

أما محسن الخضيري، فيرى بان **التسويق البنكي** هو: "مهمة تخطيط وتنظيم، وتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب الخدمات والمنتجات البنكية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك ووحداته المسؤولة عن توزيعها، وإتاحتها لإشباع رغبات الزبائن مع تحقيق ربحية للبنك وتوسعه واستمراره".

وعلى هذا فان مفهوم التسويق المصرفي هو دراسة لكل من السوق المصرفية والزبون عن طريق تحديد رغباته واحتياجاته والعمل على إشباع هذه الرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين.

أما طلعت اسعد عبد الحميد يرى بان: " التسويق المصرفي هو التوجه المنظم للخدمات المصرفية إلى الزبائن بالطريقة التي تحقق رضا الزبائن وأهداف البنك ".

أما ناجي معلا فقد أعتبر التسويق المصرفي على أنه: " مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا تسويقية سانحة بالنسبة لكل من البنك ومستهلك الخدمة المصرفية"

كما يعتقد آخرون أن مفهوم التسويق البنكي يتسع ليستوعب مهام التخطيط والتنظيم والتوجيه ومتابعة تدفق وانسياب المنتجات والخدمات المصرفية عبر شبكة متكاملة من فروع البنك

بغرض تلبية وإشباع رغبات الزبائن

ومن هنا نقول بان التسويق في البنك يختلف عن التسويق في المؤسسات الصناعية والتجارية، رغم آن الأهداف نفسها إلا أن الاستراتيجيات مختلفة.

من التعاريف السابقة يتبين أن للتسويق البنكي عدة جوانب يمكن أن نذكر منها:

-يعد التسويق البنكي أداة تحليلية مهمة في النشاط التسويقي، حيث يساعد القائمين على النشاط المصرفي في وضع الإستراتيجية الشامة للبنك، ومراقبة ومتابعة تنفيذ هذه الإستراتيجية.

-للتسويق البنكي دورا مزدوجا، من خلال قيامه بجذب أكبر قدر من الأموال في صورة ودائع ومدخرات وتحويلها إلى قروض وخدمات أخرى تعمل على تلبية حاجات العملاء .

-إن التسويق البنكي يهدف إلى تحقيق المزيد من الأرباح ولأجل ذلك يجب عليه أن يخدم الزبون بشكل جيد باعتباره أساس عملية التسويق البنكي.

ثانيا: مراحل تطور التسويق البنكي.

إن ظهور التسويق البنكي كان مرتبطا بحركية التطور الاقتصادي عبر الأزمنة المختلفة في اقتصاديات الدول حيث بعد الحرب العالمية الثانية أدت مجموعة من العوامل إلى التأثير على عمل وسياسات البنوك، كتطور القوانين، حيث نجد السلطات العامة والنقدية تدعوا إلى ضرورة تغيير الهياكل البنكية مع منح حرية إنشاء نقاط البيع، وهذا قصد منح المحيط المالي والمصرفي تطورا ونموا.

كما أن اشتداد مستوى المعيشة لدى الأفراد واحتياجاتهم إلى مصدر لتمويل نشاطاتهم ساهم إلى حد كبير في اهتمامات البنوك نحو سلوك الزبون، من اجل جلبه وإيجاد منتجات وخدمات تشبع حاجاته ورغباته وفي الوقت نفسه ترفع من مردوديتها.

كما أن اشتداد المنافسة بين البنوك ساهم كذلك في دخول التسويق إلى البنوك من اجل مواجهة المنافسة، وخلق ميزة تنافسية عن طريق إتباع سياسة تسويقية دقيقة ومكيفة مع المتغيرات الاقتصادية.

إن ما سبق ذكره يمثل بعض الأسباب والعوامل التي أدت إلى ظهور التسويق البنكي، حيث ظهر هذا المفهوم لأول مرة في البنوك الأمريكية، ثم في فرنسا وبقية أوروبا في مطلع الستينات حينما اقتنع مسئولو البنوك بأهمية استخدام التسويق وقناعتهم بالدور الذي يمكن أن تلعبه الوظيفة التسويقية في تحقيق أهداف البنوك من حيث الاستقرار والاستمرار، وبذلك إكتسب التسويق صفة جوهرية كوظيفة أساسية في الهيكل التنظيمي للبنك.

لقد مر التسويق البنكي خلال تطوره بخمس مراحل تتمثل في:

أ.مرحلة الإعلان.

ب.مرحلة التسويق وتشخيص البيئة .

ج.مرحلة التسويق والتجديد .

د.مرحلة التسويق والتموقع.

هـ.مرحلة التحليل والتخطيط والمراقبة.

أ .الإعلان: تحت تأثير المنافسة الشديدة التي تلت إعادة التنظيم وتحرير المهن, بدأت بعض البنوك بتطبيق التسويق وذلك بالقيام بعدة حملات اشهارية, معتقدة أنها تقوم بالتسويق المصرفي فعملت على توزيع الهدايا ووضع بعض العلاوات المختلفة بقصد جذب الزبائن, وهكذا بدأت البنوك بالبحث عن آليات جديدة تسمح بالحفاظ والوفاء لزبائنها.

ب.مرحلة التسويق وتشخيص البيئة: كنتيجة للمرحلة السابقة, فشلت الحملات الاشهارية التي كانت تخصص لها ميزانية ضخمة, وأدركت البنوك أن المشكل الحقيقي ليس في طرق جلب الزبائن ولكن في كيفية الحفاظ عليهم, مما دفع بالبنوك إلى استعمال أسلوب إشهاري جديد يتمتع بديكور ولغة جديدة, إلا أن معظم البنوك تبنت هذه الاستراتيجية مما افقد ميزة التنافس بينهم.

ج.مرحلة التجديد: بعد فقدان الميزة التنافسية كنتيجة للمرحلة السابقة, أخذت البنوك تبحث عن طرق جديدة للتميز، حيث وصلت إلى فكرة أن القيام بالإعلانات عن منتجاتها وخدماتها يكون أفضل لها من القيام بالإعلان عن المؤسسة نفسها، انطلاقا من هذه الفكرة بدأت تركز جهودها على الإبداع والتجديد فأخذت تقدم منتجات قديمة محسنة ومجددة، وأصبحت لا تقتصر فقط على الادخارات بل الاهتمام أيضا بمجموع الاحتياجات المالية للزبائن.

د .مرحلة التموقع: بعدما اعتمدت البنوك على الإشهار والتجديد لمنتجاتها، أدركت أن إرضاء كل الزبائن وخلق صورة مثالية في أذهانهم أمرا مستحيلا، وعلى هذا الأساس رأت انه من الأنسب اختيار موقع تنافسي لها في السوق البنكية والمالية بحيث أصبحت تركز اهتماماتها على فئات معينة من السوق، مع العمل على رسم صورة مميزة لدى هؤلاء الزبائن من خلال برنامج تسويقي يوحي للزبائن باختلافها وتميزها عن ما تقدمه البنوك الأخرى من منتجات وخدمات مصرفية.

هـ.مرحلة التحليل والمراقبة: وهي أخر مرحلة من تطور التسويق المصرفي في أوروبا على وجه الخصوص حيث تميزت بإنشاء نظام تحليل، تخطيط، ومراقبة، فأصبحت كل البنوك تمتلك لقسم تسويق متكون من عدة مصالح كمصلحة البحث والتطوير، مصلحة الإعداد، مصلحة التخطيط، مصلحة الاتصالات الداخلية ومصلحة الاتصالات الخارجية وأخيرا فريق من رؤساء الأسواق والمنتجات.

ثالثا: أهداف وأهمية التسويق البنكي.

يهدف التسويق البنكي إلى ابتكار وأداء الخدمات وإيصالها نحو الزبائن عن طريق منافذ مناسبة باستخدام وسائل الترويج المتاحة، وهذا قصد إرضاء الزبائن الحاليين وجذب زبائن جدد بما يحقق الربحية للبنوك، وبذلك يساهم التسويق المصرفي في تحقيق جملة من الأهداف تتمثل فيما يلي:

- تحسين سمعة البنك وذلك عن طريق بناء صورة ذهنية ايجابية عن البنك وخدماته وعن العاملين فيه.
- تحقيق الأهداف المالية المتمثلة في أهداف السيولة، الربحية والأمان مع تحقيق نمو موارد البنك.
- أهداف توظيف الأموال عن طريق:
- زيادة حجم القروض والسلفيات.
- زيادة الاستثمارات في الأوراق المالية.
- ابتكار خدمات مصرفية جديدة تستجيب لرغبات الزبائن، والعمل على تطوير الخدمات المصرفية الموجودة.
- متابعة البنوك المنافسة ومعرفة مدى قدرتها على التأثير في السوق.
- تكييف البنوك وفقا لمتغيرات السوق وتطورات احتياجات الزبائن.
- خلق أسواق بنكية جديدة عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية التي يرغب فيها الزبون.
- دراسة الانتشار الجغرافي لوكالات البنك في السوق المصرفية, والتخطيط لفتح وكالات مصرفية جديدة.
- اكتشاف الفرص الاستثمارية، ودراستها وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها.

يتوقف نجاح التسويق البنكي على مدى قدرة البنك على الاحتفاظ بالزبائن إلى جانب قدرته على جذب زبائن جدد، من خلال تقديمه لمجموعة واسعة ومتنوعة من المنتجات والخدمات المصرفية تتلاءم والاحتياجات المتنوعة من الرغبات التمويلية الائتمانية والخدمات المصرفية الأخرى .

كما يعتمد التسويق البنكي اعتمادا كبيرا على الزبون من خلال التعرف عن قرب عن احتياجاته المختلفة، حيث يعتبر الاتصال الشخصي أقرب الوسائل بين البنك والزبون، حيث أن البنك يرتبط إلى حد كبير بالانطباع الشخصي، ومن ثم يقوم التسويق الشخصي المباشر بدور هام وحيوي في تنمية وتنشيط العمليات المصرفية المتنوعة.

كما يتأثر نجاح إدارة التسويق بالبنك وقدرتها على تحقيق أهدافها بعدد من العوامل يقع على رأسها مدى اقتناع إدارة البنك بأهمية وظيفة التسويق واستعدادها لتقبل الآراء والمقترحات ونتائج البحوث والدراسات التسويقية، بالإضافة إلى درجة انتشار وتطور الخدمات المصرفية ودرجة التقدم الاقتصادي للدولة التي يعمل فيها البنك ومدى توافر إطارات مصرفية للقيام بالمهام والأنشطة التي تتطلبها وظيفة التسويق المصرفي.

تتمثل الوظائف الأساسية في البنوك في وظيفتين أساسيتين هما حفظ الودائع وإقراض الأموال بالإضافة الى قيام البنوك بتزويد العملاء بالعديد من الخدمات المالية المتصلة بهاتين الوظيفتين الرئيسيتين.

حيث يجب عليه أن يكون موجها بالسوق في ناحيتين، فعليه من جهة أن يخلق البرامج التسويقية المصممة لجذب الأموال (الودائع والمدخرات) وعليه بعد ذلك ان يحول هذه الأموال الى خدمات ترضي احتياجات العملاء ومنها خدمات الإئتمان وخلق القوة الشرائية لدى العملاء وعليه كذلك يصمم البرامج التسويقية اللازمة لجذب العملاء لهذه الخدمات. فقد أوضحت الدراسات أن أكثر من **50**٪ من هذه الودائع تستخدم في منح قروض للعملاء، بينما نجد أن المستفيدين من أموال البنك الخدمات المصرفية التي يقدمها يحققون للبنك ما يصل إلى **70**٪ من الأرباح التي يحصل عليها.

إن المفهوم المصرفي للتسويق يعبر عن الوظيفة الرئيسية للبنك وللمؤسسة المصرفية التي تحدد رغبات وإحتياجات السوق المستهدف، وتعمل على تكييف المؤسسة المصرفية معها وبما يعمل على إشباع هذه الإحتياجات والرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسون ووفقا لهذا المفهوم التسويقي للعمل المصرفي تتحدد مهام وواجبات وعمل إدارة التسويق في البنك، بل يمكن أيضا تحديد المنهج التسويقي والإطار العام لتقديم الخدمة المصرفية في البنوك.

فجوانب العمل التسويقي في الجهاز المصرفي تبدأ بدراسة عملاء البنك الحاليين المرتقبين للتعرف على إحتياجاتهم التمويلية ورغباتهم وقدراتهم ودوافعهم، وبناء على هذه الملومات يتم تصميم مزيج من الخدمات البنكية بشكل مناسب سواء بإدخال خدمات مصرفية جديدة أو تطوير المزيج الخدمي المصرفي الحالي لإشباع رغبة وإحتياجات هؤلاء العملاء، ويتضمن هذا بالطبع عمليات تسعير هذه الخدمات وترويجها وتوزيعها من خلال شبكة فروع البنك على أن يحقق البنك معدل ربح مناسب وغير مغالى فيه يسمح له بدفع إلتزاماته قبل المودعين. وتغطية تكاليف إدارة النشاط المصرفي ومصروفاته، وفي الوقت نفسه تكوين إحتياطات وقائية للمخاطر المستقبلة ومما تقدم يتبين أن العمل التسويقي، كل متكامل مترابط الأجزاء يسير وفق منطق حركي تراكمي النتائج، حيث تصب أوتستخدم نتائج أو مخرجات كل وظيفة تسويقية كمدخلات للوظيفة التسويقية التالية لها، وتعمل في إطار دائري محكم يزيد من تحسين أداء كل وظيفة من تلك الوظائف التسويقية ويعظم من نتائجها.

تشمل البيئة التسويقية للبنك كافة العوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها والتي تستخدم بواسطة البنك والمسؤولين عن التسويق فيه لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

وكذلك العوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على قدرة البنك على الوصول الى الأهداف التي يسعى الى تحقيقها.ويتوقف نجاح البنك في جهوده التسويقية ليس فقط على كيفية إدارته لعناصر المزيج التسويقي (المتغيرات ا لتي يمكن التحكم فيها) بل يتوقف هذا النجاح كذلك على الإتجاهات والتطورات الجارية في البيئة المحيطة به.وتشير المتغيرات التي يمكن التحكم فيها إلى مجموعة من العناصر التي تكون استراتجية البنك والتي تم تحديدها بواسطة الإدارة والمسؤولين عن التسويق.فالإدارة العليا في البنك تقرر فرع النشاط، الأهداف العامة للبنك، دور التسويق وغعيره من الوظائف.

ومن جهة أخرى يحدد السوق المستهدف للبنك والمزيج التسويقي المناسب لهذا السوق المستهدف بما يشمله ذلك من تحديد المنتجات (الخدمات المصرفية)، الأسعار، أساليب الترويج وأساليب التوزيع.

وتشير العوامل والمتغيرات البيئية التي يصعب التحكم فيها الى مجموعة العناصر المؤثرة على الإستراتجية الكلية للبنك والتي لا يمكن تحديدها أو التحكم فيها بواسطة إدارة البنك أو المسؤولين عن التسويق به. ومن بين أهم هذه المتغيرات العملاء والمستهلكون، المنافسون، الحكومة، الإقتصاد، التكنولوجيا والإعتبارات السياسية والقانونية.

ويتحدد مستوى نجاح البنك بناء على التفاعل بين هاتين المجموعتين من عوامل البيئة، وبالتالي ينبغي على إدارة البنك، عند تنفيد إستراجية التسويق، الحصول على معلومات عند البيئة وأن تتواءم الإستراجية مع الظروف والمتغيرات البيئية، ويبدو ذلك واضحا في حقيقة أن البيئة التسويقية هي المكان الذي يبدأ منه البنك في البحث عن الفرص التسويقية والتكيف مع التهديدات. وتتكون البيئة التسويقية كما سبق أن ذكرنا من كافة العوامل والقوى التي تؤثر على قدرة البنك في التعامل بفاعلية مع السوق المستهدف.

المحور الثالث

المنتج "الخدمة المالية والبنكية"

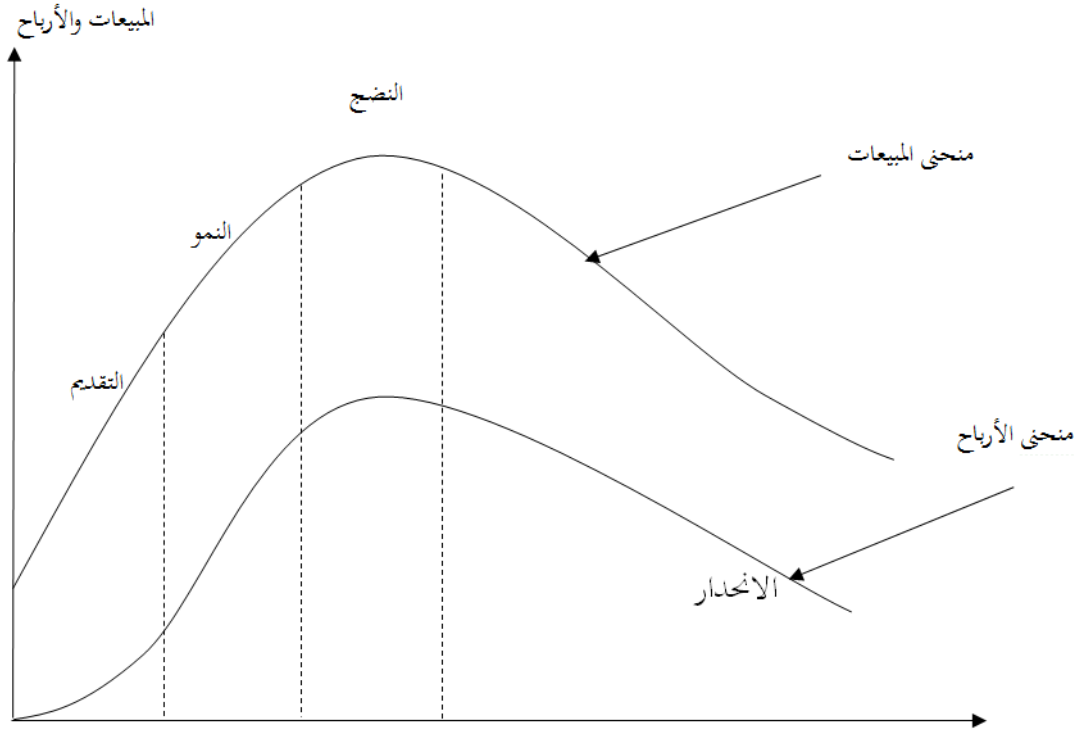
أولا: دورة حياة الخدمة المالية والبنكية.

مثلما لكل كائن حي دورة حياة مرتبطة بنطاق زمني محدد، يبدأ من ولادته إلى وفاته، فإن للخدمة المصرفية دورة حياة تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بانحدارها وزوالها أو إعادة تقديمها إلى السوق بعد تطويرها.

يعبر مفهوم دورة حياة الخدمة البنكية عن التطور في حجم التعامل بها عبر الزمن، أي التاريخ البيعي للخدمة المصرفية، وبذلك تعتبر أداة مساعدة في التعرف على الاستراتيجية التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل وكذلك الفرص التسويقية لتقديم خدمات مصرفية جديدة.

تمر الخدمات المصرفية خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتوج أو خدمة أخرى، وبشكل عام فان الخدمة البنكية تمر بأربعة مراحل وهي: التقديم، النمو، النضج الانحدار حيث ترتبط هذه المراحل بحجم مبيعات الخدمة أو الأرباح المحققة الناتجة عنها.

الشكل رقم 05: دورة حياة الخدمة البنكية.



المصدر: من إعداد الباحث بتصرف.

أ- مرحلة التقديم: تبدأ هذه المرحلة من الوقت الذي تقدم فيه الخدمة المصرفية إلى السوق, وعادة ما تستغرق وقتا طويلا, كما أن وقت تنفيذ هذه المرحلة وحسن اختياره يعتبر بعدا استراتيجيا في

نجاح الخدمة المصرفية واستمرارها, تتميز هذه المرحلة بانخفاض نسبي في حجم التعامل بالخدمة وبالتالي المبيعات, ويرجع ذلك إلى ارتفاع تكاليف المنتوج المقدم خاصة من ناحية التوزيع والترويج.يذهب بعض المهتمين بالتسويق إلى أن هذه المرحلة تاخد من ميزانية إدارة التسويق ما يقارب **90%** من حجمها الإجمالي، وبالتالي يكون البنك قد تمكن من بعث الخدمة وجعلها معروفة ومقبولة، هذا يعني انه تجاوز أصعب وأهم مرحلة من شانها أن تؤثر على مختلف المراحل اللاحقة إذا ما تمت بنجاح كما خطط لها.

ب– مرحلة النمو: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في دورة حياة الخدمة المصرفية, حيث يعبر عنها بمرحلة جني الإرباح، ومن ابرز مميزاتها الزيادة الملموسة في حجم التعامل بها ومقدار الأرباح المحققة وبالتالي تقود البنوك إلى زيادة درجة التنوع في تشكيلة الخدمات, وتستمر هذه المرحلة ما دام حجم التعامل لم يصل إلى أعلى مستوياته الموضوعة من طرف إدارة البنك, والعائد من الخدمة لم يصل كذلك إلى المستوى المرغوب, هذا يعني أنها لا تزال في مرحلة النمو. توجد مجموعة من المؤشرات تدل على أن الخدمة المصرفية في مرحلة النمو نذكر منها:

– التزايد في حجم المبيعات والأرباح.

– اشتداد المنافسة بين البنوك, وبالتالي يجب على البنوك الحفاظ على نهج تنافسي تبرز من خلاله الميزة التنافسية للخدمة وذلك عن طريق:

– تطوير خصائص الخدمة، وتحسين جودتها.

– الوصول إلى أسواق مرتقبة بعد الأسواق الحالية.

– الاهتمام بشبكة التوزيع وتطويرها.

ج– مرحلة النضج: في هذه المرحلة يكون حجم التعامل بالخدمة والأرباح الناتجة من ذلك وصل إلى المستوى المتوقع، وتتميز الأرباح بعد ذلك بالثبات والاستقرار بالرغم من الزيادة المستمرة في حجم التعامل، ثم يتجه نحو الانخفاظ. يقود هذا كله إلى تخفيض الأسعار وتكثيف الجهد الترويجي واستغلال البنك كل إمكانياته للمحافضة على مستوى معين من حجم مبيعات هذه الخدمة, وبالتالي فان أي استراتيجية تتبناها البنوك في هذه المرحلة يجب أن ترتكز على محورين أساسيين:

- أسعار منخفضة لجذب الجمهور.
- ترويج مكثف يتم من خلاله تأكيد المكانة التنافسية للبنك وإبراز الميزة التنافسية فيما يقدمه البنك.

د- مرحلة الانحدار: تحدث عندما يؤول عائد المنتوج إلى الانخفاض، وهذا يدل على ضعف مواجهة المنتوج لواقع السوق، عندها تلجأ الإدارة إلى قرار توقيف هذا المنتوج واللجوء إلى بديل أخر، ويرجع الكثير هذا الوضع إلى التقادم التكنولوجي وشدة المنافسة، وفشل المنتوج في مواجهتها.الحقيقة أن الخدمة المصرفية لا ينبغي لها أن تصل إلى هذه المرحلة إلا بوجود خدمة مصرفية بديلة، أو بإجراء تعديل عليها وفقا لمتطلبات الزبائن المصرفيين.

- **خصائص مراحل حياة الخدمة المصرفية:**

أ- مرحلة التقديم: ومدتها قصيرة جدا, وتكون فيها الخدمات المصرفية في قمة التطور حتى يتمكن البنك من المرور إلى المرحلة الأساسية وهي مرحلة النمو.

ب- مرحلة النمو: وتكون مدتها مرتبطة بخصائص الخدمة المصرفية المقدمة وبرد فعل المنافسين, ويعمد البنك إطالة مدتها ما دامت تحقق زيادة في المبيعات وبالتالي الأرباح.

ج- مرحلة النضج: وتكون مدتها طويلة نسبيا، حيث تكون الخدمة المصرفية أكثر شهرة، واستقرار في حجم التعامل بها، وبالتالي تعمل البنوك في هذه الفترة على الحفاظ على حصتها السوقية وذلك لقلة الطلب على هذه الخدمة.

د- مرحلة الانحدار: تكون مدتها قصيرة نسبيا، تتقادم فيها الخدمة المصرفية مم يتوجب على إدارة التسويق بالبنك إقصائها من المزيج الخدمي، أو القيام بإضافة تغييرات عليها وإعادة طرحها في السوق المصرفي لتبدأ كخدمة جديدة من المرحلة الأولى في دورة حياتها.

ثانيا: الاستراتيجيات التسويقية خلال مراحل دورة حياة الخدمة المالية والبنكية.

تختلف الاستراتيجيات التسويقية التي تطبقها البنوك باختلاف المرحلة التي تمر بها الخدمة المصرفية:

1- الاستراتيجيات التسويقية في مرحلة التقديم:

في حالة الخدمات المصرفية الجديدة يمكن لإدارة التسويق أن تضع مستوى مرتفع أو منخفض لكل متغير تسويقي, كالسعر والترويج أو التوزيع, ومواصفات الخدمة وبالتالي يمكن للبنك أن يتبع واحدة من الاستراتيجيات البديلة التالية:

أ- استراتيجية القشط السريع: تتضمن هذه الاستراتيجية التوسع في السوق، وهذا عن طريق سعر مرتفع مع ترويج مكثف، وبالتالي فهي تقوم برفع السعر لتحقيق ربح مرتفع، وفي نفس الوقت تنفق الكثير على الترويج حتى تقنع الزبائن بأهمية الخدمة.

ب– استراتيجية القشط البطيء: تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على السعر المرتفع والترويج المنخفض، والهدف من السعر المرتفع تحقيق أقصى ربح، في حين تهدف من التخفيض في الترويج إلى تخفيض تكاليف التسويق. تفترض هذه الاستراتيجية:

- حجم السوق محدود نسبيا.
- معظم شرائح السوق ترغب في الخدمة.
- الراغبون في الخدمة مستعدون لدفع سعر مرتفع.
- المنافسة منخفضة.

ج– استراتيجية التغلغل السريع: تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على سعر منخفض للخدمة المصرفية وترويج مرتفع, بحيث تهدف من تخفيض السعر إلى تشجيع الزبائن بالتعامل مع تلك الخدمات المصرفية, وتهدف من تكثيف الترويج إلى زيادة الأرباح. تفترض هذه الاستراتيجية:

- حجم السوق كبير.
- السوق حساس للسعر.
- هناك منافسة مرتقبة.

د– استراتيجية التغلغل البطيء: تتضمن هذه الاستراتيجية الاعتماد على السعر المنخفض والترويج المرتفع, وهي الاستراتيجية التي تتبعها معظم البنوك وتفترض:

- السوق ذو حجم كبير.
- معظم الزبائن لا يرغبون في الخدمة المصرفية.
- الزبائن ذو حساسية للسعر.
- توقع منافسة قوية.

2– الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النمو:

تركز هذه الإستراتيجية على زيادة المبيعات من الخدمة المصرفية ومن ثم زيادة الأرباح والمحافضة على المكانة التنافسية للبنك, ولتحقيق هذه الأهداف بامكان البنك انتهاج الاستراتيجيات التالية:

أ– استراتيجية التوجه لخدمة زبائن جدد: عن طريق نظم توصيل وتوزيع الخدمة المصرفية, مع التركيز على الترويج خاصة الإعلان للوصول إلى الزبائن.

ب– استراتيجية تخفيض السعر: لهدف جذب اكبر عدد من الزبائن للتعامل بالخدمة المصرفية.

ج– استراتيجية تطوير الخدمة: وذلك بإضافة مواصفات وخصائص جديدة لزيادة جودة الخدمة المصرفية.

3– الاستراتيجية التسويقية في مرحلة النضج:

في هذه المرحلة توجد ثلاث استراتيجيات:

أ– استراتيجية تعديل السوق: يتم فيها البحث عن زبائن جدد عن طريق:

- البحث عن سوق جديدة لم تصل إليها الخدمة المصرفية.
- زيادة الاستخدامات للزبائن الحاليين.
- البحث عن استعمالات للخدمة وترويجها.

ب– استراتيجية تعديل الخدمة المصرفية: بإدخال تعديلات على مواصفات الخدمة الظاهرية والضمنية التي سوف تعمل على جذب زبائن جدد وتأخذ هذه الاستراتيجية الأشكال التالية:

- جودة الخدمات المصرفية.
- تحسين ملامح الخدمة المصرفية.
- تحسين النمط (النمطية في الخدمة البنكية).

ج– استراتيجية تعديل المزيج التسويقي: محاولة زيادة المبيعات من خلال التغيير في واحد أو أكثر من عناصر المزيج التسويقي مثل:

- تخفيض السعر.
- تنويع المزيج الترويجي.
- زيادة الخدمات المصاحبة للخدمات المصرفية.
- استخدام الآلية في التوزيع.

4– الاستراتيجية التسويقية في مرحلة الانحدار:

في هذه المرحلة نجد الكثير من البنوك تفضل الخروج من السوق مبكرا, وإذ ما قررت عدم الانسحاب أو حذف الخدمة, فيمكنها تطبيق بعض الاستراتيجيات التالية:

أ– استراتيجية الاستمرار: يعني استمرار البنك في استراتيجيته السابقة حتى تختفي الخدمة من السوق.

ب– استراتيجية التركيز: تتضمن هذه الاستراتيجية التركيز على الأسواق ذات الطلب المرتفع على الخدمة, مع إهمال الأسواق الأخرى الضعيفة من ناحية الإقبال عليها.

ج- استراتيجية إنهاء الخدمة (إخراجها من السوق): وفيها تخفض تكلفة التسويق من اجل زيادة الأرباح, وبالتالي زوال الخدمة المصرفية من السوق.

إن الجدول التالي يلخص أهم المضامين الاستراتيجية المتبعة من طرف البنوك خلال مراحل حياة الخدمة المصرفية, وتأثيرها على التكاليف والارباح.

الجدول رقم01: بعض المضامين التطبيقية لمفهوم دورة حياة الخدمة المالية والبنكية في تخطيط الاستراتيجيات التسويقية.

البيان	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
خصائص سوقية المبيعات	منخفضة	متنامية بسرعة	متنامية ببطء وتصل للقمة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة
الأرباح	سالبة	ترتفع نسبيا	ترتفع	تنخفض
المستهلكون	الابتكار يون	سوق كبيرة	سوق كبيرة	
المنافسون	قليلون	متزايدون	كثيرون	متناقصون
عناصر الاستراتيجية التسويقية الركيزة الاستراتيجية	توسيع السوق	التغلغل في السوق	الدفاع عن الحصة السوقية	الإنتاجية
النفقات التسويقية	عالية	عالية بنسب متناقصة	متناقصة	منخفضة
التسعير	التكلفة + هامش الربح	التمكن من السوق	وضع سعر لمواجهة المنافسة	تخفيض السعر والخروج من السوق
التوزيع	توزيع انتقائي	توزيع كثيف في كل الفروع	توزيع كثيف	توزيع انتقائي
الترويج	تكثيف الإعلان بدرجة كبيرة	زيادة تكثيف الإعلان	تركيز الإعلان	تقليل الإعلان أو التوقف

المصدر: نجم عبود نجم, إدارة الابتكار, دار وائل للنشر, الطبعة الأولى، عمان، الأردن, 2003، ص: 277.

ثالثا: أساليب وطرق تطوير الخدمات المالية والبنكية.

إن عملية تطوير المزيج الخدمي في البنوك أصبحت ضرورة على ضوء ما تشهده السوق المصرفية في الفترة الأخيرة من خطوات متسارعة, للعمل على تحديث وتطوير المنتجات والخدمات المصرفية, ولا شك أن التطور التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصال كان لهما الأثر الواضح في ظهور خدمات مصرفية جديدة, كما أن لكل خدمة عمر محدود عادة ما يتم إعادتها في السوق بالأساليب الجديدة، أو يتم استبدالها بخدمات أخرى أكثر تطورا واستجابة لرغبات الزبائن واحتياجاتهم.

تقتضي الطبيعة المتغيرة للسوق المصرفية تجاوب إدارة البنك والتفاعل مع التطور البيئي بالبحث المستمر في تطوير الخدمات المصرفية، حيث تكمن قدرة البنك عل البقاء والاستمرار في السوق في مدى قدرته على الاستجابة للتطور والتفاعل مع متغيرات السوق، وبالتالي فان جهود البنك المتعلقة بتطوير خدماته لابد أن تتم في إطار استراتيجية شاملة. يعني أن ابتكار أي خدمة جديدة أو تطويرها يجب أن يخدم الأهداف الاستراتيجية للبنك في المدى الطويل، وتنبع أهمية الابتكار والتطوير في مجموعة من الاعتبارات أهمها:

– التغير المستمر في أذواق ورغبات الزبائن، وبالتالي فتطوير الخدمات المصرفية ضروري لضمان استمرار التعامل مع البنك بحيث يكون التطوير ملائما لرغبات وحاجات الزبائن وميولهم مع محاولة تحويل زبائن البنوك المنافسة للتعامل مع البنك؛

– الاستفادة من التطورات التكنولوجية في مجال العمل المصرفي؛

– مواجهة المنافسة، حيث تعتمد المنافسة في مجال العمل المصرفي على جوانب الإبداع والتطوير للخدمات المصرفية.

إن تطوير الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك يمكن أن تتم من خلال:

أ–إضافة خدمات مصرفية جديدة: يعني زيادة خدمة جديدة إلى خطوط الخدمة التي يقدمها البنك لزبائنه، وبالتالي توسيع خطوط الخدمة وتنويعها فخط الخدمة الجديدة يجب أن يكون قادرا على إشباع حاجات الزبائن وتتم عملية إضافة أو ابتكار خدمة جديدة باستعمال مايلي:

- البحث عن أفكار مبتكرة ؛
- تقليص عدد الأفكار؛
- تقييم هذه الأفكار؛

- تطوير الخدمة؛
- اختبار السوق ؛
- تقديم المنتج للسوق؛

ب- إعادة تصميم الخدمة: بتم باعتماد البنك على أسلوب تطوير الخدمات المصرفية الحالية من حيث مواصفاتها وعناصرها, وخاصة تلك التي تكون في مرحلة الانحدار, بحيث يقوم البنك بإدخال تحسينات أو تعديلات في مكونات الخدمة المصرفية وطريقة تقديمها للزبائن تماشيا مع التطورات التكنولوجية ورغبات الزبائن.

ج- تكييف وتوسيع الخدمات المصرفية: وهنا لا يتم إحداث أي تغيير جوهري في الخدمات الحالية ولكن يقوم البنك بتخفيف الإجراءات المتعلقة بأداء الخدمة ووصولها إلى الزبون في اقرب وقت وبسرعة فائقة, وبالتالي فهي تعمل على استقطاب زبائن جدد. وهكذا هذه العملية لم تتضمن أي تطوير أو إعادة تصميم, بل إجراء يهدف إلى زيادة الزبائن وتقوية الموقف التنافسي للبنك.

المحور الرابع:

المزيج التسويقي للخدمات المالية والبنكية

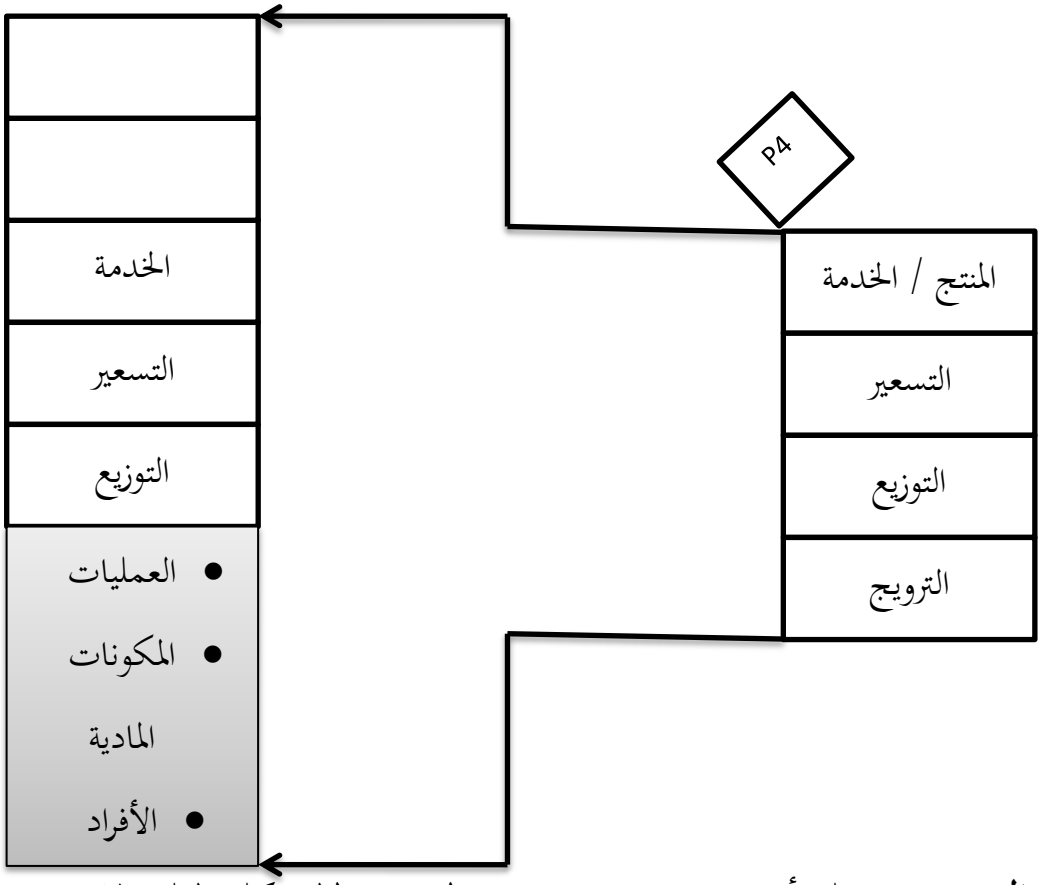
بعد التعرف على التسويق البنكي واهم المراحل التي مر بها اصبح من الضروري المرور الى فحص المزيج التسويقي الخاص به واهم مميزات البيئة المحيطة به في هذا المحور.

أولا: المزيج التسويقي للخدمات المالية والبنكية.

المزيج التسويقي البنكي: هو مجموعة من الأنشطة والوسائل التي يتخذها البنك لإقناع الزبون بشراء منتجه من خلال التأثير على رد فعل الزبون ودفعه اتجاه طلب هذه الخدمة.

حيث يجد المسوق نفسه في مواجهة العديد من الخيارات في الخدمات وطرق التوزيع وأساليب التسعير والوسائل التي تصل إلى الزبائن وبما يتناسب مع ظروف البنك وما يحيط به من والموقف تغيرات بيئية، وعلى المسوق أن يشكل هذه الأنشطة بالقدر الذي يناسب البنك التسويقي، وعليه أن يطور هذه المكونات باستمرار لتتناسب مع المتغيرات البيئية المزيج التسويقي البنكي ايضا هو عبارة عن توليفة من أربعة عناصر أساسية، والتي عرفهامجموعة من الباحثين على أنها " مجموعة من الأدوات التسويقية والتي يمكن للبنك التحكم فيهاواستخدامها لإشباع إحتياجات السوق المستهدف، هذه العناصر هي: المنتج "الخدمة " السعر، التوزيع، الترويج، وتسمى المزيج التسويقي البنكي التقليدي، ونظرا لطبيعة وخصائص الخدمات البنكية فقد تعرض هذا النموذج للعديد من الانتقادات، حيث برز إتجاه جديد في الفكر التسويقي والذي يرى ضرورة إضافة ثلاثة عناصر أخرى للمزيج التسويقي التقليدي، وذلك ليزيد من سعة نطاقه وينسجم مع طبيعة وخصائص الخدمات البنكية، ليصبح بذلك المزيج التسويقي يحتوي على سبعة عناصر يطلق عليها اسم المزيج التسويقي الموسع، وتتمثل هذه العناصر الإضافية في: الأفراد، المكونات المادية للخدمة البنكية والعمليات وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى كل عنصر على حدة.

الشكل رقم 06: المزيج التسويقي للخدمات المالية والبنكية.



المصدر: بن علي أمينة، محاضرات في تسويق الخدمات المالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد-بشار-**2018/2017**، ص: **39**.

ثانيا: أبعاد ومحددات الخدمة المالية والبنكية.

تعتبر الخدمة البنكية العامل الأساسي الذي يؤثر على نشاط البنك، إذ أنها تلعب دورا مهما في تعزيز العلاقة بين الزبون والمؤسسة البنكية وذلك من خلال التأثير على تفضيلاته وتحقيق رغباته لذلك نجد البنوك تسعى جاهدة الى الوصول إلى مزيج خدمي مميز يؤهلها إلى جذب الزبون والإحتفاظ به

وقد مرت الخدمات البنكية بمراحل في تطورها حتى وصلت الى أشكالها الحالية نذكر بإيجاز أهم هذه المراحل:

أ– الخدمات البنكية ماقبل التصنيع: في هذه المرحلة كان الإنسان يعتمد في تلبية حاجاته على الزراعة والصيد، وتميزت هذه المرحلة ب:

– الاكتفاء الذاتي: أي أن كل أسرة تنتج كل ما تحتاجه من سلع وخدمات، وتميزت هذه المرحلة بعدم وجود نشاط تسويقي أيضا وعدم وجود نشاط مالي ومصرفي.

– تبادل الفائض من الإنتاج: أي أن الأسر في هذه الحالة اتجهت إلى التخصص في الإنتاج، وبذلك ظهر فائض من الإنتاج، وهذا أدى إلى تبني عملية المبادلة بالسلع من خلال مقايضة سلعة بسلعة أخرى، بحيث كانت الخدمات بسيطة وشخصية أما الخدمات المصرفية، فلم تظهر معالمها في هذه الفترة وتميزت هذه المرحلة فقط بظهور عملية التبادل.

– ظهور النقود: نظرا لصعوبة إجراء عملية التبادل، هذا ما دفع إلى ظهور النقود كسلعة وسيطة تمكن الأفراد من التعامل من خلال عملية التبادل، وهذا حقق تحول كبير في طبيعة الانشطة المالية.

– الابداع بعد ظهور العملات الذهبية أو الفضية أو المعدنية بشكل عام وبعد أن أصبح هنالك أفراد يمتلكون ثروات وأصبحوا يخشون عليها من السرقة أو الضياع، وقاموا بإيداعها في امتكن

خاصة بالتعبد مثلا، وبذلك تعتبر هذه المرحلة البداية لفكرة البنوك او الخدمات المصرفية.

– الإيداع والقروض: لقد لجأ أصحاب الثروات إلى إيداع ثرواتهم لدى صائغي الذهب، وهؤلاء يمثلون القروض لقاء فائدة معينة، وذلك لفترة قصيرة، وتميزت هذه الفترة بظهور القروض، الإيداع والفائدة مقابل منح القروض – بداية البنوك تطور عمل الصياغ من الإيداع، القروض التحصيل على فائدة إلى التنسيق والتعامل فيما بينهم وقاموا بإنشاء البنوك، بحيث إن الأنشطة المصرفية في هذه الفترة اقتصرت على الإيداع القروض او لفائدة واصدار الأوراق البسيطة.

ب– الخدمات البنكية أثناء مرحلة التصنيع: تتميز هذه المرحلة بتراكم رأس المال مما دفع أصحابه إلى استثماره في المشاريع الصناعية، وأن هذا الاستثمار أدى إلى زيادة الثروات، وهنا ظهرت الحاجة

بشكل أكبر إلى مصارف أكثر تخصصا من الفترات السابقة بالشكل الذي جعلها تمثل مؤسسات ذات كيان لها تنظيم إداري واطار لديه خبرة بالعمل، وذلك نتيجة لزيادة مبالغ الإيداع وزيادة رأس مال البنوك، زيادة إمكانيتها في منح القروض وإعطاء الاستثمارات.

ج– الخدمات البنكية في مرحلة التقدم الصناعي: تتميز هذه المرحلة باستخدام التكنولوجيا المتطورة في تقديم الخدمات المصرفية ولقد أصبحت هذه المؤسسات تتسابق فيما بينها في استخدام الأساليب

الحديثة والتقنيات المتطورة لكي تتمكن من تلبية حاجات ورغبات الأفراد وجذب أكبر قدر ممكن من الزبائن لأن عملية الإيداع والاقتراض والاستثمار أصبحت غير مقتصرة على أصحاب الثروات الطائلة وأصحاب المشاريع الكبيرة، وإنما أصبح أغلب الأفراد يطلبون الخدمات المصرفية وذلك من خلال الإيداع طلب القروض، تحويل الرواتب إلى المصارف طلب بطاقة الائتمان وغيرها من الخدمات البنكية.

د– الخدمات البنكية فى المرحلة الراهنة: إن التطور الكبير الذي حصل في جميع المجالات أثر بشكل كبير على الخدمات المصرفية وهذا ناتج من:

- تزايد الطلب على الخدمات المصرفية.
- زيادة عدد المصارف وتنوع الخدمات المقدمة.
- زيادة عدد الفروع التابعة لبنك واحد.
- اتساع الرقعة الجغرافية التي تنتشر عليها هذه المصارف وفروعها.
- استخدام الحاسوب الآلي في تنفيذ العمليات المصرفية.
- الاشتراك في شبكة الانترنيت لتسهيل عملية الترويج والاتصال بالزبائن.

ويمكن تعريف الخدمات البنكية على النحو التالي:

الخدمات البنكية هي مجموعة من الصفات اللاملموسة بما في ذلك السعر، سمعة ومكانة البنك، خدمات البنك، الجودة، التميز،... إلخ.

ركز هذا التعريف على الصفات اللاملموسة الخاصة بالخدمة البنكية نافيا بذلك معظم الجوانب الملموسة والتي لها دور كبير في إبراز الخدمة البنكية للزبون كالمكونات المادية أو الدليل المادي

كما عرفت الخدمات البنكية على أنها العمليات ذات المضمون المنفعي الكامن في مجموعة من العناصر الملموسة والغير ملموسة المدركة من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالاتها وقيمتها المنفعية التي تشكل في الوقت نفسه مصدر للربحية.

كما عرفه تيسير العجارمة على أنها عبارة "عن حزمة من الخدمات والتي تقدم لأي جهة مستفيدة من مصرف أو مجموع موعة من المصارف لهدف أو مجموعة من الأهداف الوقية ووفق هذا التعريف فإن الحساب الجاري للزبون سيضم مثلا، منتجا بنكيا والذي لا يختلف في هيئته وحالته من مصرف لآخر".

- أبعاد الخدمة المالية والبنكية:

ويعبر أساسا المزيج الخدمي عن مجموعة الخدمات التي يقدمها البنك في وقت واحد إلى زبائنه، حيث يتكون من عدد من الخطوط التي يندرج تحت كل مجموعة من الخدمات التي تتصف بدرجة من التماثل والتكامل والترابط فيما بينها. وينطوي المزيج الخدمي للبنك في أربعة أبعاد رئيسية.

1- الاتساع: ويشير بعد الاتساع الى عدد خطوط الخدمات التي يقدمها البنك، مثلا تعتبر القروض بمختلف أنواعها خط خدمة مستقل، وتعتبر الاعتمادات المستندية خط احمر واحد آخر، وتعتبر الحسابات الجارية وحسابات التوفير خطوط خدمة أخرى

2- الطول: هو اجمالي عدد الخدمات البنكية التي تتكون من كافة خطوط الخدمات ويمكن حساب متوسط طول المزيج الخدمي للبنك عن قسمة طول المزيج الخدمي على مدى اتساع المزيج. (عدد) المنتجات والخدمات البنكية الموجودة في البنك.

3- العمق: وهو التشكيلة الخدمية التي يتكون منها خط الخدمات الواحد فإذا كان أحد البنوك يقدم أكثر من نوع من القروض فإن هذا التنوع داخل الخط الواحد إنما يشير إلى عمقه، ولهذا فإن درجة التشكيل والتوزيع في خدمات الخط توضح مدى عمقة، ويمكن حساب متوسط عمق المزيج الخدمي عن طريق قسمة المجموع الكلي لتشكيلة الخدمات التي يتكون منها خط الخدمة على عدد الخطوط الفرعية الموجودة في الخط الواحد.

4- التناسق: وتتمثل في درجة الترابط والانسجام بين مختلف خطوط الخدمة البنكية التي يقدمها البنك سواءا كانت من حيث استعمالها من قبل الزبون الذي يطلبها أو مستلزمات تقديمها أو حتى أسلوب توزيعها.

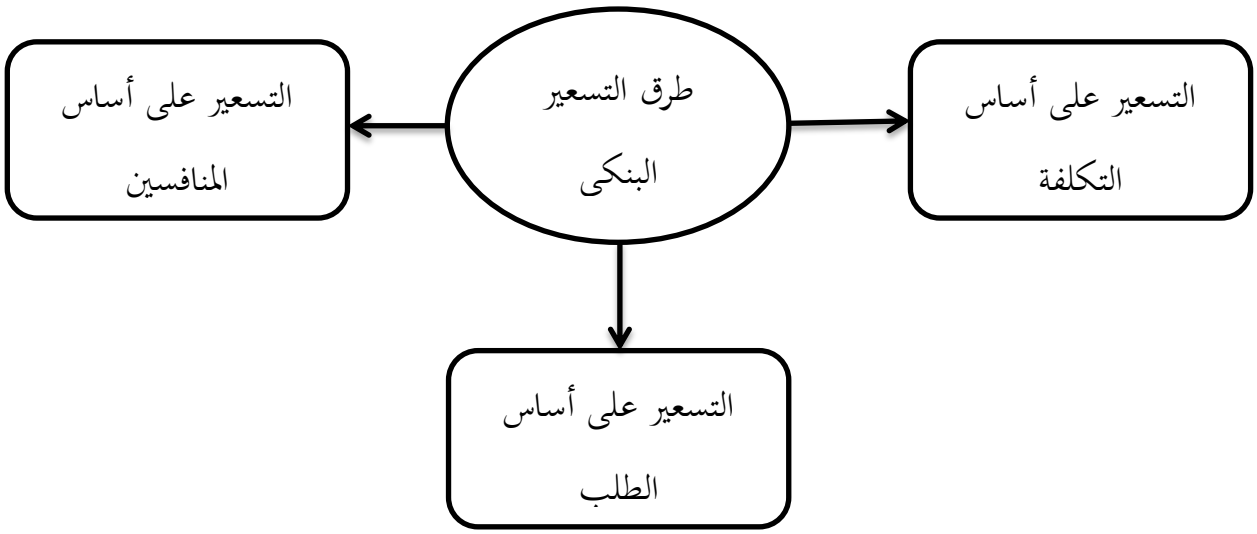
ثالثا: تسعير الخدمات المالية والبنكية.

يلعب عنصر تسعير الخدمة البنكية دورا مهما بين مكونات المزيج التسويقي للبنك، وتأتي هذه الأهمية من مهمة هذا العنصر في خلق العائد المتأتي من المزيج التسويقي ككل. وفي الوقت ذاته تلعب قرارات التسعير أيضا دورا كبيرا في تحديد قيمة الزبون وبناء صورة الخدمة، ويعطي السعر أيضا إدراكا إلى حد ما لمستوى جودة الخدمة. ويمكن للتسعير في الخدمات البنكية أن يأخذ أشكالا عديدة، وتتضمن على سبيل المثال تحديد هيكلة العمولة للخدمات التي يقدمها البنك، ومعدل الفائدة للقروض، والهوامش الربحية لتلك الخدمات التي يقدمها البنك.

- طرق التسعير البنكي:

تنقسم طرق التسعير إجمالا إلى ثلاثة طرق أساسية موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: طرق التسعير البنكي:



المصدر: بن علي أمينة، محاضرات في تسويق الخدمات المالية، مرجع سبق ذكره، ص: **44**.

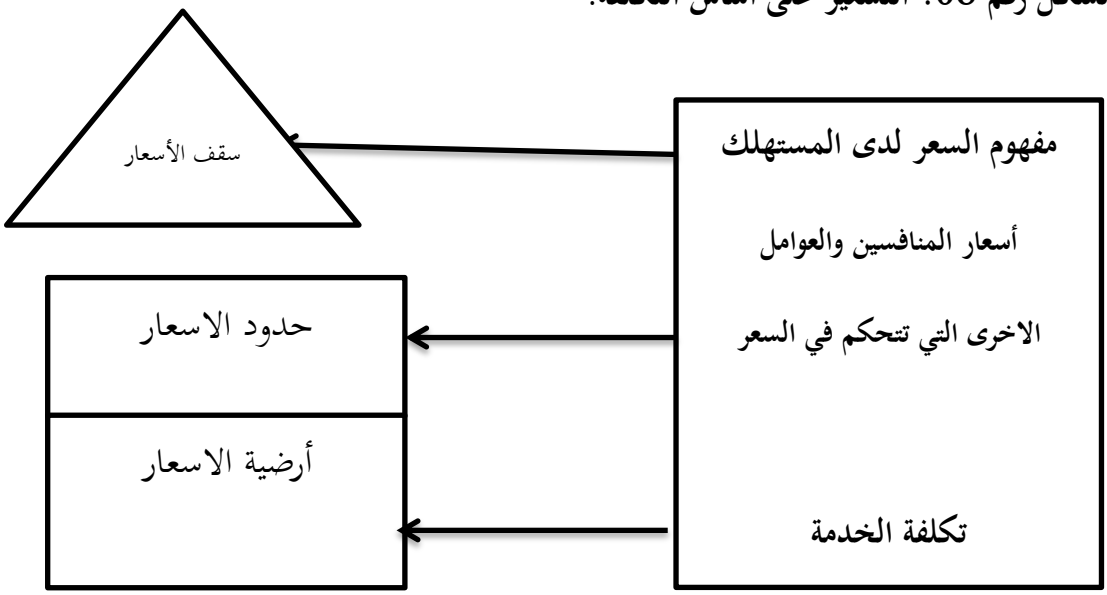
الطريقة الأولى: التسعير على أساس التكلفة.

تعتمد هذه الطريقة على التكلفة في اتخاذ قرار التسعير للخدمات البنكية، وتنبع أهمية التكلفة في قرارات التسعير داخل البنك من كونها نقطة البداية في التسعير تنطلق منها إدارة البنك لإزالة بعض عناصر اللاتأكد من قرارات التسعير كما تؤلف التكلفة الحد الأدنى أو هامش الحماية أمام إدارة البنك، بحيث أنها يجب أن لا تسعر الخدمات البنكية بأقل من التكلفة الأخذ مع في الاعتبار صعوبات تقدير التكلفة وتخصيصها للخدمات البنكية المختلفة، ويضاف إلى ذلك أنه بيانات التكلفة تعطي لإدارة البنك مؤشرات عند التكاليف وبالتالي الأسعار التي تحددها البنوك المنافسة لخدمتها وقد تنتهج إدارة البنك سياسة فرض هامش الربح تضيفه على التكلفة التي تحدده تبعا لأسس

مختلفة.

ويمكن استخدام هذه الطريقة في حال كان الوقت يتميز بالإحتكار الكامل أو إن الخدمة تتميز بعدم المرونة, ووفقا لهذه الطريقة فالسعر البنكي يعرف أساسا على ثلاثة أشكال: أرضية الأسعار حدود الأسعار وسقف الأسعار وكما هو مبين في الشكل التالي

الشكل رقم 08: التسعير على أساس التكلفة.



المصدر: بن علي أمينة، محاضرات في تسويق الخدمات المالية، مرجع سبق ذكره، ص: **45**

رابعا: توزيع وترويج الخدمات المالية والبنكية.

يقصد بترويج الخدمات البنكية بمجموعة الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد الزبائن بالمعلومات عن المزايا الخاصة بالخدمة المقدمة وإثارة اهتمامهم بها وإقناعهم بقدرتها على إشباع احتياجاتهم أكثر من الخدمات المنافسة. كما يعد الترويج نشاط اتصالي محض، فهو موجه إلى فئتين وهما زبائن المؤسسة البنكية، وهو ما يقوم به الاتصال الخارجي، وعمال البنك وهو ما يقوم به الاتصال الخارجي وعمال البنك وهوما يقوم به الاتصال الداخلي وبما أن التعرف على خدمة لا يكون بمحض الصدفة بل بإعداد.

سياسة إستراتيجية مدروسة لايصال المعلومات الخاصة بهذه الخدمة إلى العامل أو الزبون وهذا عن طريق المزيج الترويجي

و يتمثل المزيج الترويجي البنكي في النقاط المختصرة التالية:

الدعاية: هي محاولة تعريف الزبائن بالبنك وانجازاته من خلال المقالات في الصحف والمجلات الحصص الإخبارية وغيرها.

– الإعلان هو الاتصال غير الشخصي مدفوع الثمن، يهدف إلى حث وإقناع الزبون باقتناء الخدمات البنكية.

– البيع الشخصي: عبارة عن التقديم الشفهي للسلع والخدمات والأفكار في محادثة أو مقابلة بين مندوبي البيع والزبائن المرتقبين بهدف إتمام عملية البيع.

تنشيط المبيعات: يعد أحد الأنشطة الترويجية التي تتكامل مع الأنشطة الأخرى للمزيج الترويجي، وتهدف جهود الترويج إلى تعريف الزبائن الجدد بالخدمة وإثارة اهتمامهم بالخدمة البنكية التي يقدمها وإقناعهم بالتعامل معهم.

- توزيع الخدمة البنكية:

يستمد عنصر التوزيع أهميته من التكامل والتداخل بين عناصر المزيج التسويقي ككل، غير الممكن الحديث عن الخدمة المصرفية أو سعرها والترويج لها بمعزل عن مكان تقديمها.

إن أهمية عنصر التوزيع تتجلى في كونه يحقق الاتصال بين المصرف وعملائه، وبالتالي خلق المنفعة المكانية والزمانية للمستفيد من الخدمة المصرفية.

كما عرف ثامر البكري التوزيع البنكي على أنه مجموعة الأفراد والمنظمات التي تشرف وتقوم بالتوزيع المباشر للمنتجات من المنتج حتى المستهلك بالوقت والمكان والكمية المناسبة وبما يحقق رضاه.

ينظر المفهوم الحديث (الواسع) لاستراتيجية توزيع الخدمة المصرفية إلى عملية التوزيع نظرة أوسع وأكثر شمولية أساسها التوجه بالزبون كمعيار اساسي لتوزيع الخدمة البنكية اذ يمكن للبنك استعمال منافد أخرى إضافة إلى المنافذ التقليدية منها: بطاقات الائتمان المصرفي.

المحور الخامس

البيئة التسويقية للخدمات المالية والبنكية

في واقع الأمر يصعب إعطاء تعريف دقيق للبيئة التسويقية للخدمات المالية والبنكية نظرا لاختلاف العوامل المحيطة بها حيث أن بيئة المؤسسة التسويقية تمثل مركب من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تجعل المؤسسة في مواجهة مجموعة من العناصر والمعطيات التي تحدد لها طرق التصرف اللازمة لنجاحها وبقائها وبتالي تحديد أهدافها، ومن خلال هذا المحور نحاول تحليل المؤسسة التسويقية التي تشكل ضرورة أساسية في البناء الاستراتيجي وبشكل مختصر يهتم تشخيص وتحليل المؤسسة لبيئتها التسويقية من خلال:

- تحليل البيئة الخارجية الغير المباشرة.
- تحليل البيئة الخارجية المباشرة.
- تحليل المنافسة.

أولا: تحليل البيئة الخارجية غير المباشرة: le modèle PESTEL

لقد عرف **THOMSON** البيئة على أنها "مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي هي بمنأى عن رقابة المنظمة، وبالتالي يجب على الإدارة أن توجه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا.

يشير هذا التعريف إلى أن البيئة هي عبارة عن تلك القيود والمواقف التي تأخذ بعين الاعتبار عند وضع استراتيجية المؤسسة، وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية في صالح المؤسسة أو سلبية تعمل في غير صالح المؤسسة.

وتم تعريف بيئة المؤسسة على: " أنّها كائن حي يتطور تبعا لدرجة تعقّد وتشابك مكوناته، بحيث يؤثر على المؤسسات إيجابا أو سلبا تبعا لقوة التحديات التي يفرضها، وكذا للاستعداد الذي تبديه المؤسسات إزاء تقلباته الآنية والمستقبلية.

كما عرفت البيئة كذلك على" أنها مجموعة من العوامل الطبيعية والصناعية التي تؤثر على الحياة والأنشطة.

أما فيلهو "**Filho**" فيرى أن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تنطوي على ثلاثة مجموعات رئيسية من المتغيرات: المجموعة الأولى تنطوي على متغيرات على المستوى الكلي كالعوامل الاقتصادية الاجتماعية

والسياسية، وتتمثل في مختلف العوامل التي تكون خارج سيطرة المؤسسة، ولكنها تعمل في إطارها، حيث أنها تتميز بعدة خصائص أهمها:

- التفرد والتميز بحيث أن لها تأثير يختلف من مؤسسة لأخرى؛
- طبيعة متغيراتها غير ثابتة؛
- صعوبة السيطرة والتحكم فيها والتأثير المتبادل بين مكوناتها؛
- التعقد.

وتشمل العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة ونطاق رقابتها الإدارية وتأثيرها يمس جميع المنظمات بدرجات متفاوتة، وهي تتضمن كل من:

✓ العوامل الاقتصادية:

وهي تمثل الحالة الاقتصادية، التي يوجد عليها المجتمع، وتشمل على المتغيرات الاقتصادية المحلية أو الدولية.

✓ العوامل التكنولوجية:

فالمسوقين بحاجة لفهم تغيرات البيئة التكنولوجية لخدمة الحاجات الإنسانية وعليهم الابتعاد عن تسويق أية ابتكارات جديدة تحمل في طياتها تأثيرات على الزبائن والتي يمكن أن ينتج عنها عدم الثقة في المؤسسة المالية والنكية.

✓ العوامل الاجتماعية والثقافية:

نجد أن المؤسسة تعمل في إطار الالتزام الاجتماعي وذلك بخدمة ونفع المجتمع، بمراعاة ما يسوده من نمو ديمغرافي، المستوى المعيشي والتعليمي، إلى جانب العامل الثقافي الذي تحاول المنظمة أن تحترم ثقافات وعادات ومعتقدات المجتمع من قيم واتجاهات للتكيف والعمل وفقها.

✓ العوامل السياسية والقانونية:

تؤثر البيئة القانونية والسياسية التي تباشر فيها المؤسسة أعمالها على تحديد نوع الأنشطة التسويقية وطريقة مزاولة أعمالها وسياستها، فهدف الحكومة من القوانين والتشريعات يكون في العادة المحافظة على قيم المجتمع وحماية الزبون والجماعة وإيجاد نوع من التوازن في المصالح المختلفة.

ثانيا: تحليل البيئة الخارجية المباشرة.

كما تعرف ببيئة العمل أو البيئة المرتبطة أو الوسيطة، وهي تشير إلى كل العوامل التي تقع على حدود المنظمة، وتختلف من منظمة إلى أخرى، وترتبط مباشرة بأنشطة الأداء داخل المنظمة.

وهذه البيئة تضم كل من:

- ✓ المنافسين: يتمثلون في مختلف المنظمات التي تمارس نفس النشاط، وتقدم نفس المنتجات والخدمات، بالإضافة إلى تقديم منتجات بديلة، وعلى المؤسسة أن تعمل على تفادي المخاطر المحتملة منهم، خاصة المنافسين المحتملين.
- ✓ الزبائن: في هذا الجانب تراعي المنظمة إشباع حاجاتهم، من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.
- ✓ نقابات العمل والنقابات المهنية: ويظهر تأثيرها على العاملين بالمؤسسة، توفر العمالة وكذا مختلف القضايا، أو الخلافات بين المؤسسة وعامليها.

تشمل هذه البيئة مختلف العوامل التي تكون داخل حدود المؤسسة، والمتمثلة في مختلف الإمكانيات والوسائل، والظروف والتنظيمات التي تعمل فيها، حيث يمكن لإدارة المؤسسة مراقبتها والتحكم فيها، لإتخاذ القرارات من خلالها وهي تتضمن.

✓ المناخ التنظيمي:

يقصد به الممارسات الفعلية والطرق المتبعة في التعامل مع موظفيها ومع مهامها ومع بيئاتها العامة وذلك من خلال ما يسودها من العلاقات التنظيمية الرسمية، وغير الرسمية، النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء العمل، المسؤولية، المكافئة والمجازفة، والعلاقات الإنسانية سواء بصورة تعاون

أو نزاع أو صراع، بالإضافة إلى المعلومات المتوفرة والمستخدمة في إتخاذ القرارات، والتكنولوجيا السائدة في المنظمة.

✓ المورد البشري:

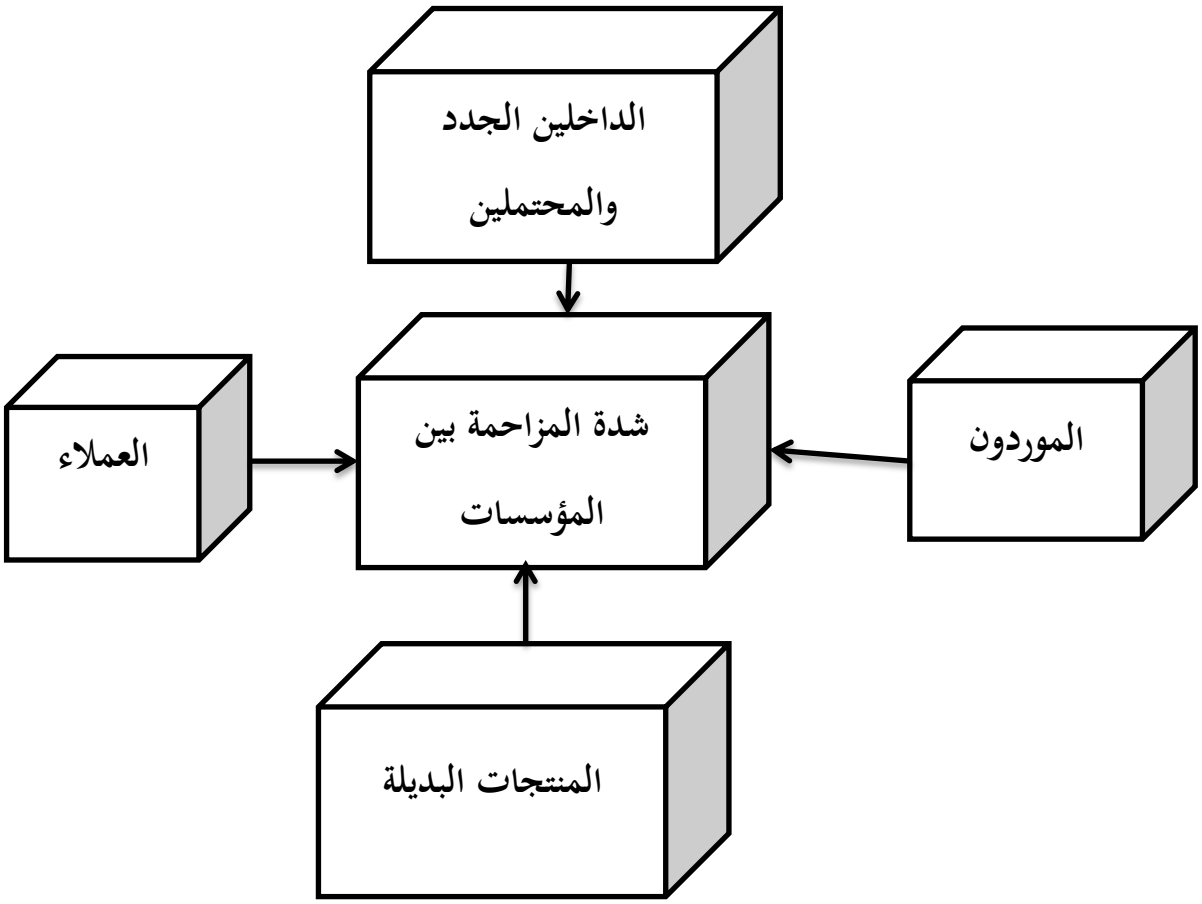
يتمثل في مجموعة الأفراد الموجودة في المؤسسة، بمختلف فئاتهم ونوعياتهم، ومهارتهم ومستوياتهم الساهرين على أداء الوظائف بالاستعانة في ذلك على مختلف المعدات والوسائل التي تمتلكها المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها، والعمل في المؤسسة من منطلق أنها وحدة متكاملة، يؤدي إلى تفاعل واحتكاك الأفراد فيما بينهم مشكلين بذلك فرق عمل جماعية، دورها في المؤسسة لا ينفصل عن دورها في المجتمع ككل، وجو العمل هذا يخلق نوع من روح التعاون والتبادل في الآراء، المعارف، اتجاهات والمعتقدات مما يتولد عنه مزيج من العلاقات تغرس مبادئ التوافق والتفاهم في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة، بمشاركة الجميع وهذا متوقف، على الثقافة السائدة في المؤسسة.

مما سبق نستخلص أن البيئة بكل مستوياتها تعلب دورا هاما في السلوكيات والممارسات الفعلية للمؤسسة، فما تقرره مؤسسة معينة من استراتيجيات واختيارات، إلا محاولات تهدف من خلالها التكيف مع البيئة التي تعمل في إطارها.

وعليه يجب النظر إلى مستويات البيئة الخارجية (العامة والخاصة) والداخلية على أنهما يشكلان كيانات متميزة فيما بينها تؤثر بالسلب والإيجاب على أداء المؤسسة لتحقيق أهدافها.

ثالثا– تحليل المنافسة"نموذج M.Porter لقوى التنافس": تقوم المؤسسة في هدا الإطار بتحليل أهم عوامل المحيط بالتركيز على القطاع الدي تنتمي اليه، ودالك بتحليل نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر.

الشكل رقم 09: نموذج قوى التنافس الخمس لPorter



المصدر: جربي السبتي، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، السنة الثالثة ليسانس تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2017 ص: 35.

1- شدة المزاحمة: تأخذ المزاحمة بين المنافسين الشطين في القطاع أشكالا من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات والضمانات الملائمة للزبون. ويرجع وجود المزاحمة إلى أن هناك عدد من المنافسين يشعرون بأنهم مدفوعين إلى تحسين موقعهم، حيث يرون إمكانية ذلك. وللعمليات التي تعتمدها المؤسسات ضد المنافسة أثارا مهمة على المنافسين، حيث تدفعهم إلى بذل الجهود للرد على هذه العمليات. وتوصف المزاحمة في بعض القطاعات على أنها قوية، بينما توصف في قطاعات أخرى على أنها هادئة. وتنجم المزاحمة الشديدة عن تضافر عدد من العوامل الهيكلية والمتمثلة في:

- عدد المنافسين في القطاع: عندما يكون عدد المنافسين كبيرا، فإن بعض المؤسسات تفكر في أن تعتمد بعض العمليات دون أن تلفت الانتباه. وعلى العكس من ذلك، فعندما يكون القطاع مركا أو

مسيطرا عليه من قبل مؤسسة أو عدد قليل من المؤسسات، فإنه لا يوجد إطلاقا لإمكانية السهو عن القوى النسبية، حيث بمقدور المؤسسات الكبيرة فرض منطقها ولعب دور هام في التنسيق داخل القطاع من خلال وضع سعر مرجعي. – بطء نمو قطاع النشاط يحول بطء نمو قطاع النشاط، المنافسة إلى عملية تقاسم للسوق بالنسبة للمؤسسات التي هي بصدد التوسع، فالمنافسة التي تنصب على حصص السوق، تكون أكثر شدة من تلك التي فيها نمو القطاع سريع، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين نتائجها من خلال استغلال كل مواردها المالية والبشرية؛ لتتطور موازاة مع وتيرة نمو القطاع.

– التكاليف الثابتة: للتكاليف الثابتة أثرا كبيرا على قطاع النشاط، فعندما تواجه شركة ما بتكاليف ثابتة مرتفعة، فإن نقطة تعادلها ترتفع إلى نسبة كبيرة من الطاقة الكاملة. وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فإن رد الفعل الطبيعي هو تقديم تسهيلات مغرية جدا للمستهلكين حتى يمكن زيادة الطلب.

ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد ولغرض تغطية الأعباء الثابتة، فقد يضطر مديرو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل مثل تخفيضات أسعار التذاكر، تقديم كافة أنواع المغريات، وإتباع تحركات تنافسية أخرى بغرض جذب المسافرين، وذلك على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

غياب التمييز يشجع المنتج النمطي على وجود منافسة حادة، باعتبار أن المنافسين يملكون نفس المنتج، وعندها يستند الزبون في اختياره إلى السعر وجودة الخدمات المرافقة. ومن ثمة يركز المنافسون على هذين العنصرين، فتشتد المنافسة أكثر فأكثر.

الرفع من الطاقة الإنتاجية: يؤدي الرفع من الطاقة الإنتاجية من قبل مجموعة من المؤسسات؛ قصد الاستفادة من اقتصاديات الحجم في فترة معينة، إلى انخفاض أسعار المنتجات، وبالتالي انخفاض ربحية القطاع في تلك الفترة. – منافسون مختلفون في التصور: إن الاختلاف في استراتيجيات وأهداف المؤسسات، يضفي على أفعالها وردود أفعالها نوعا من الضبابية، فيصعب التنبؤ بالقرارات والإجراءات التي تتخذها في قطاع النشاط.

حواجز الخروج: هي تلك العوامل الاقتصادية والاستراتيجية، التي تبقي أو تؤخر خروج المؤسسة من القطاع، بالرغم من ضعف أو سلبية مرد ودية الاستثمارات.

ويمكن حصر المصادر الأساسية لهذه الحواجز فيما يلي:

– أصول متخصصة: تعتبر حاجزا للخروج، لأن قيمتها السوقية ضئيلة؛ ويرجع ذلك إلى ارتباطها بنوع معين من النشاط أو بمنطقة جغرافية معينة. – القيود الحكومية والاجتماعية: تتجسد في عمليات المنع أو الحث، التي تفرضها الحكومة على المؤسسات؛ بغية المحافظة على مناصب العمل، والاطمئنان الاجتماعي.

ومن ثمة تؤخر أو تلغي قرار الانسحاب. – الحواجز العاطفية: يحدث أن يتما طل المسيرون في اتخاذ قرار الانسحاب؛ لأنهم يشعرون بالمسؤولية تجاه المستخدمين، ويخافون على مسارهم المني.

– الاعتبارات الاستراتيجية: يحدث أن يكون للمؤسسة المنسحبة، علاقات استراتيجية مع مؤسسات تنتمي إلى نفس المؤسسة الأم. وبالتالي فإن الانسحاب قد يؤثر على صورة هذه الأخيرة، قدرتها التسويقية، وكذا على سمعتها في السوق المالية. وهنا قد تعطي المؤسسة الأم الأهمية الاستراتيجية البقاء وهذا يؤخر عملية الخروج.

2– تهديدات الداخلين الجدد: يحمل الداخلون الجدد إلى القطاع قدرات جديدة، حيث تكون لديهم

الرغبة في اقتحام حصص السوق، وبهذا يؤثرون في مرد ودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض، أو ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سلفا في القطاع. وتتحدد درجة خطورة الداخلين الجدد من خلال نوعية حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط. وبناءا على ذلك، نجد ستة عوامل كبرى تشكل حواجز الدخول:

- اقتصاديات الحجم: وتعني تلك الانخفاضات في التكلفة الوحدوية للمنتج (أو عملية، أو وظيفة تدخل في العملية الإنتاجية للمنتج)، والتي تتحقق عندما تكون الكمية المطلقة المنتجة ترتفع في الفترة وتعد اقتصاديات الحجم عاملا حاسما بالنسبة للداخلين الجدد، لأنها تضعهم بين أمرين، إما العمل على أساس إنتاج حجم كبير وينتظر خطر رد فعل قوي من قبل المؤسسات المنافسة، لأن وإما العمل على أساس حجم إنتاج صغير فتتحمل الداخلون الجدد جراء ذلك تكاليف باهظة عدد الوحدات ضئيل فتزداد التكلفة الوحدوية للمنتج. ويمكن أن نجد عامل اقتصاديات الحجم في كل وظائف المؤسسة، كالتصنيع، الشراء، البحث والتطوير، التسويق، الخدمات، استعمال قوة البيع والتوزيع، غير

أنه بإمكان الداخلين الجدد تحيد أثر هذا العامل إذا ما امتلكوا تكنولوجيا متطورة، فينتقلون إلى اقتصاديات حجم من درجة عليا.

- تمييز المنتج: ويعني ذلك أن المؤسسات المتوقعة بشكل جيد تملك صورة جيدة، وزبائن أوفياء؛ ويرجع ذلك إلى إشهار سابق، خدمات مقدمة للزبائن، اختلافات في المنتج، أو لأن المؤسسة كانت الباقة إلى هذا القطاع. وبشكل التمييز حاجزا للدخول، حيث يتحمل الداخلون الجدد مصاريف باهظة؛ حتى يستقطبوا زبائن القطاع. ويؤدي هذا الجهد – عادة – إلى خسائر في البداية، ويتطلب وقتا طويلا لصنع صورة خاصة بالمؤسسات الجديدة.

- الاحتياج إلى رأس المال: تضطر المؤسسات الجديدة، إلى استثمار موارد مالية معتبرة للدخول في المنافسة، وبخاصة إذا كانت رؤوس الأموال موجهة إلى الإشهار، أو البحث والتطوير، وكلاهما ينطويان على مخاطرة كبيرة؛ لأنه يصعب التنبؤ بنتائجهما. وتتطلب تجهيزات الإنتاج، والمخزونات وقروض الزبائن، وتغطية خسائر الانطلاق أموالا معتبرة أيضا. وحتى إذا توفرت رؤوس الأموال في السوق المالية، فإن عملية الدخول تشكل مخاطرة لهذه الأموال، وهذا يعطي امتيازا للمؤسسات المتواجدة في القطاع.

- تكاليف التبديل: تلك التكاليف الآنية التي يجب أن يتحملها الزبون، نظير انتقاله من منتج مورد إلى منتج مورد آخر. ويمكن أن تشمل تكاليف التبديل: تكاليف تأهيل اليد العاملة، تكاليف التجهيزات الجديدة والملحقة، التكاليف المتعلقة بالزمن المستغرق للبحث أو قبول مصدر جديد للتموين والاحتياج إلى المساعدة التقنية المقدمة من قبل المورد، تعديل المنتج. وحتى التكاليف الناجمة عن فقدان العلاقات والروابط مع الأشخاص. فإذا كانت تكاليف التبديل مرتفعة، فعلى الداخلين الجدد أن يبرهنوا على تقدم معتبر في ميدان التكاليف أو النتائج؛ حتى يقبل الزبون التخلي عن المؤسسات المتواجدة في القطاع.

- الوصول إلى قنوات التوزيع: بمجرد أن يفكر الداخلون الجدد في توزيع منتجاتهم، فهذا يشكل بحير ذاته حاجا للدخول. وباعتبار أن المؤسسات المتواجدة تشغل قنوات التوزيع لتصريف منتجاتها، فإن المؤسسات الجديدة مطالبة بإقناع القنوات بقبول تصريف منتجاتها، من خلال تقديم تخفيضات في الأسعار، مؤونات للإشهار..... الخ.

ويحدث أن يكون للمنافسين علاقات طويلة مع قنوات التوزيع، خدمات راقية، أو حتى علاقات خاصة جدا، تتيح لهم الاستحواذ على قنوات التوزيع. فإذا استعصى على الداخلين الجدد تخطي هذا الحاجز، فإنهم مطالبين بإنشاء قنوات توزيع خاصة بهم.

- السياسة الحكومية: تلعب السياسة الحكومية دورا في تشكيل حواجز الدخول إلى قطاع نشاط معين، فبإمكانها أن تحفز عملية الدخول، بتقديم تسهيلات جبائيه مثلا، أو تحول دون دخول المؤسسات الجديدة، كأن تفرض استعمال تكنولوجيا متقدمة لحماية المحيط من التلوث، والتي تتطلب استثمارات جديدة مكلفة.

3- تهديدات المنتجات البديلة: تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المرد ودية المحتملة للقطاع. ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع.

وتتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة؛ حتى يتم تفادي الابتعاد عن قطاع النشاط المستهدف. قد تكون وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة مرتبطة بعمليات جماعية من قبل القطاع، فمثلا إذا لم تتمكن العملية الإشهارية المعتمدة من قبل مؤسسة واحدة، الحفاظ على وضعية القطاع إزاء المنتجات البديلة، فإن الإشهار المكثف والمدعم من قبل مجمل مؤسسات القطاع، قادرا على تحسين الوضعية الجماعية. ونفس الأمر ينطبق على مجالات التحسين الأخرى كالجودة، جهود الاتصال، والمحاولات الرامية إلى ضمان انتشار واسع للمنتج.

أما المنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة – سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو بتلك المنتجات التي تصنع من قبل قطاعات، حيث الربحية مرتفعة.

4- قوة تفاوض العملاء: يجتهد العملاء لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة. وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة العملاء في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم وتتأثر قوة الزبائن التفاوضية بالعناصر الآتية:

حجم المشتريات من القطاع: إذا شكلت مشتريات الزبون حصة مهمة من رقم أعمال البائع، فإن العمليات الزبون تأثيرا كبيرا على نتائج هذا الأخير، فتزداد بذلك قوة الزبون التفاوضية.

– منتجات القطاع تمثل حصة مهمة من تكاليف الزبون: يميل الزبون إلى إنفاق الموارد الضرورية؛ للحصول على معلومات عن القطاع؛ حتى يتمكن من الحيازة على أسعار ملائمة، والقيام بمشتريات انتقائية. وفي حال المنتج المباع من قبل القطاع لا يمثل سوى جزءا بسيطا من تكاليف الزبون، فإن هذا الأخير يكون – عموما – أقل حساسية للسعر.

▪ نمطية منتجات القطاع: تسمح نمطية منتجات القطاع، للزبائن أن ينتقلوا من بائع إلى آخر دون صعوبة؛ لأن الباعة يملكون نفس المنتج، حيث لا يمكن التمييز فيه. ومن ثمة يفرض الزبائن تنازلات على الموردين، فتزداد بذلك قوتهم التفاوضية. – ضعف ربحية الزبائن: يدفع ضعف ربحية الزبائن إلى تخفيض تكلفة المشتريات، فيبدون تشددا في المفاوضات؛ حتى يحافظوا على هامش الربح.

وعموما عندما تكون مرد ودية القطاع معتبرة، فإن الزبائن لا يبدون اهتماما كبيرا للسعر، شريطة ألا يمثل المنتج حصة مهمة من تكلفة مشترياتهم.

وعليه فإنه بإمكان الزبائن اعتماد نظرة طويلة المدى، والتي مفادها الحفاظ على الصحة التجارية لمورديهم؛ قصد استمرارية الروابط معهم واستثمارها مستقبلا.

▪ الزبائن يشكلون تهديدا للتكامل الخلفي: فإذا كان الزبائن يشكلون خطر التكامل الخلفي، فإن بمقدورهم اشتراط تنازلات أثناء التفاوض.

وتعمد المؤسسات الكبيرة إلى استعمال التكامل الخلفي كسلاح للتفاوض؛ حيث أنها تنتج بنفسها بعض العناصر الداخلة في صنع منتجاتها. وتتيح هذه العملية معرفة مفصلة لتكاليف المورد، حيث يساعد ذلك على تعزيز الموقف التفاوضي. ويمكن تحييد قوة الزبائن التفاوضية –ولو جزئيا إذا شكلت مؤسسات القطاع تهديدا للتكامل الأمامي في قطاع الزبائن.

▪ أثر منتج القطاع على منتجات وخدمات الزبون: عندما ترتبط جودة منتجات وخدمات الزبون، ارتباطا وثيقا بمنتجات القطاع، يكون الزبائن – عموما – أقل حساسية للسعر، والعكس صحيح.

▪ امتلاك الزبون المعلومات كاملة: في حال حيازة الوزن المعلومات كاملة عن الطلب، الأسعار الحقيقية في السوق وتكاليف المورد، يتيح له ذلك الضغط أثناء المفاوضات، وتجعل الزبون في وضعية يضمن معها الاستفادة من أسعار أكثر ملائمة وجودة مقبولة، ويحدث العكس من ذلك إذا شحت

المعلومات. ولا يدخل ضمن الزبائن المستهلكين فحسب، بل يتعداه إلى الزبائن الصناعيين والتجاريين، ويكفي تغير إطار التفكير فقط.

5- قوة تفاوض الموردين: يحدث أن يهدد الموردون مؤسسات القطاع المشتري؛ إذا كان بمقدورهم رفع أسعار المنتجات أو الخدمات. وتزداد قوة تفاوض الموردين إذا توفرت الشروط الآتية:

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن: يكون بمقدور الموردين، الذين يبيعون لزبائن متفرقين- عموما – التأثير وبشكل كبير على الأسعار، الجودة وشروط الشراء لدى الزبائن.

- غياب المنتجات البديلة: حتى وإن كانت قوة تفاوض الموردين معتبرة، فيمكن أن تصطدم بمزاحمة المنتجات البديلة، مما يؤدي إلى إضعاف قوة الموردين التفاوضية.

ويتيح غياب المنتجات البديلة راحة تفاوضية، تزيد معها ضغوطات الموردين على الزبائن، ومن ثمة تزيد ربحيتهم.

- القطاع المشتري لا يمثل زبونا مهما: عندما يبيع الموردون لقطاعات مختلفة، حيث لا يمثل أي منها سوى حصة بسيطة من رقم الأعمال، فيميلون أكثر إلى ممارسة سلطتهم إلى أقصى حد. أما في الحالة المعاكسة، فإن مصير الموردين يكون مرتبطا أكثر بالقطاع المشتري، فيعملون على حماية أنفسهم من خلال تقديم منتجات بأسعار معقولة ومساعدات تقنية مثلا. - يمثل المنتج وسيلة إنتاج مهمة للقطاع المشتري: في هذه الحال، يلعب المنتج دورا كبيرا في نتائج العملية الإنتاجية، أو جودة إنتاج القطاع، فتزداد قوة الموردين التفاوضية. وتكون أشد عندما يكون هذا المنتج غير قابل للتخزين، حيث يحول ذلك دون تشكيل احتياطي منه.

- تمييز المنتج أو وجود تكلفة التبديل: في حال امتلاك المورد المنتج متميز، فهذا يعني عدم وجوده عند غيره من الموردين، فتتكون نوع من التبعية لدى الزبون، حيث لا يستطيع معها التخلي عن هذا المنتج. أما في حال وجود تكلفة التبديل، فإن الزبون يحجم على التخلي عن مورده؛ لأنه سيخسر الوقت والعلاقات التي بناها معه. وإن حدث وأن تخلى، فإن الموردين الآخرين سيتحملون تكلفة تبديل معتبرة جراء استقطابهم للزبون، وتعويضه عما خسره.

- تهديد التكامل الأمامي: يحدث أن يتحول مورد عوامل الإنتاج إلى منتج لمنتجات زبائنه، فهو بذلك يهددهم من خلال التأثير على ربحية قطاع نشاطهم، فينضم بذلك إلى جماعة المنافسين الجدد مع الاحتفاظ بنشاطه الأصلي، ومن ثمة فهو يقوي من قدراته التفاوضية.

المحور السادس

تحليل الإستراتجيات التسويقية

للخدمات المالية والبنكية

تحتاج عملية تحليل الإستراتجيات التسويقية للخدمات المالية والبنكية قيام المنظمة بتحليل أداء أعمالها الحالية والمستقبلية سواءً على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية أو على مستوى خطوط الإنتاج وتقيم البدائل الاستراتيجية المتاحة لاختيار أفضلها وهناك اعتباران هامان عند اختيار البديل الأفضل:

الاعتبار الأول: مقدرة الاستراتيجية المقترحة على التعامل مع العوامل الاستراتيجية التي يقدمها تحليل الفرص/ التهديدات وجوانب القوة/ الضعف.

الاعتبار الثاني: مقدرة الاستراتيجية المقترحة على تحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل قدر من الموارد وبأقل قدر من الآثار السلبية.

هناك مجموعة من الأدوات التحليلية التي تساعد المسوق في تقيم مستوى الأداء واعتماد الاستراتيجية التسويقية للخدمات المالية والبنكية الملائمة وسنتناول بالشرح أهم هذه الأدوات والتي حققت نجاحاً كبيراً في المؤسسات المالية والبنكية.

أولا: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية Boston Consulting Group (BCG)

مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية يطلق عليها اختصارا **B.C.G** نسبة إلى مجموعة بوسطن الاستشارية، وهي عبارة عن مكتب دراسات رائد بالولايات المتحدة الأمريكية. تم تقديم هذه المصفوفة في بداية السبعينات، ويمكن من خلالها للمؤسسة تقييم وحدات نشاطها الاستراتيجية عن طريق نمو السوق وحصة السوق النسبية، كما هو مبين في الشكل الموالي:

(العلاقة بين نسبة نمو السوق من جهة والحصة النسبية من جهة أخرى)

الشكل رقم 10: مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية.

20

علامات الاستفهام ؟	**النجوم**
تساهم في النمو وتتطلب سيولة نقدية	عالي تساهم في النمو بتمويل ذاتي
الكلاب	**البقرة الحلوب**
لا تساهم في النمو ولا في النقدية	تساهم قليلا في النمو تعطي كمية معتبرة من النقود

عالي

عالي

نسبة نمو 10

السوق

منخفض 0

منخفض

10

المصدر: يحه عيسى، لعلاوي عمر، **التسويق الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية ص: 30

المحور العمودي (معدل نمو السوق) يتعلق بمعدل النمو السنوي للسوق الذي يباع فيه المنتج، ويعتبر مقياس لجاذبية السوق، حيث أن التدفق النقدي السلبي يكون مع حصة السوق المنخفضة والإيجابي مع حصة السوق العالية.

وكما نلاحظ بالشكل أن معدل نمو السوق يمتد من **0 إلى 20**، ويمكن الذهاب إلى أكثر من ذلك حسب نمو كل سوق. كما يتم تقسيم المحور إلى قسمين منخفض وعالي، وذلك عند المستوى **10** وبالنسبة للمحور الأفقي يشير إلى الحصة النسبية للوحدة الاستراتيجية محل التحليل (حصة السوق مقارنة بحصة أكبر منافس في السوق). وحصة السوق النسبي تعني هنا أن حصة الوحدات بالمؤسسة قد يمثل **% 10** فقط من حصة وحدات لأكبر مؤسسة أخرى منافسة في السوق، وقد تعني أن حصة هذه الوحدة بالمؤسسة تمثل عشرة أمثال حصة وحدة أكبر منافس. لذلك تم تقسيم المحور الأفقي إلى قسمين: الأول من **10%** إلى **1**، والثاني من **1** وحتى**0.1**.

وتنقسم المصفوفة، كما هو مبين في الشكل رقم **10** إلى أربع خانات تمثل هذه الخانات الأربع، أربعة أنواع من الوحدات الاستراتيجية يمكن التمييز بينها كما يلي:

أ) وحدات استراتيجية تمثل "النجوم":

معدل نمو عالي ونصيب نسبي عالي من السوق، وتشمل وحدات تستخدم النقدية السائلة والتي هي ضرورية لتمويل نموها السريع. وفي النهاية هذه الوحدات سوف تنمو ببطء وتتحول إلى وحدات مدرة للنقدية، وبالتالي تدعم الوحدات الأخرى باعتبار أن الوحدات التي تقع في هذا المربع تحقق ربحية أكثر واحتمالا للنمو لأنها تمثل أفضل منتجات المؤسسة، باعتبار أنها تحقق حصة سوقية مرتفعة نسبيا أي بالنسبة للمنافسين وتعمل في سوق مزدهر. الوحدات التي تقع في هذه الخانة توجه لها استثمارات معتبرة لكي تحافظ على مركزها.

ب) وحدات استراتيجية تمثل "الأبقار الحلوب":

الوحدات التي تقع في هذا المربع لها حصة سوقية عالية بالنسبة لأكبر المنافسين، وعادة ما توفر للمؤسسة سيولة أكثر مما تحتاجه وتعمل في صناعة ذات نمو منخفض. بالنسبة للوحدات التي تقع في هذه الخانة، على المؤسسة محاولة المحافظة عليها وإطالة دورة حياتها قدر الإمكان.

ج) وحدات استراتيجية تمثل "علامات استفهام":

الوحدات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة، بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة ذات معدل يزيد عن المتوسط. هنا يجب التفكير جيدا في الوحدات التي تقع في هذا المربع، وذلك لاختيار أي من هذه الوحدات التي يمكن دفعها ودعمها لتصبح من النجوم أي تصبح لها حصة سوق نسبية عالية ومعدل نمو في السوق عالي. كذلك تحديد ما هي الوحدات التي يستحسن حذفها، وهنا يجب طرح السؤال على دائرة التسويق كيف أن معدل النمو في السوق عالي، إلا أن نصيب الشركة في السوق منخفض مقارنة بنصيب أكبر منافس.

وهنا قد يرجع السبب إلى خلل في البرنامج التسويقي للمؤسسة.

د) وحدات استراتيجية تمثل "الأوزان الميتة"

الوحدات التي تقع في هذا المربع، تكون لها حصة نسبية قليلة ومعدل نمو السوق يكون أيضا منخفض. مثل هذه الوحدات تشكل خطرا على المؤسسة، وتضر بسمعتها وتؤثر على غيرها من

المنتجات، وبذلك تصبح عبئا على المؤسسة، وليس هناك ما يبرر وجودها بالمؤسسة نظرا للعائد الضعيف المتحصل عليه منها، ويجب حذفها كليا أو جزئيا أي بالتدريج.

ثانيا: تحليل حقيبة الأعمال والخيارات الاستراتيجية للمؤسسات المالية والبنكية.

بعد تحديد وضعية كل وحدة استراتيجية بالمصفوفة من خلال تحليل حقيبة الأعمال، يمكن الانتقال إلى تحديد الأهداف الاستراتيجية والميزانية لكل وحدة استراتيجية، وأمام المؤسسة أربعة خيارات استراتيجية هي:

أ – البناء:

عند إتباع استراتيجية البناء، الهدف الرئيسي يكون زيادة حصة السوق للوحدة الاستراتيجية بغرض تقوية وضعيتها في السوق وتحقيق مكاسب في الأجل القصير، وهذا ما يلاءم علامات الاستفهام لكي تصبح نجوما.

ب – المحافظة:

الهدف الرئيسي في هذه الحالة هو المحافظة على حصة السوق الحالية، وهذه الاستراتيجية للبقرة الحلوب للتأكد بأنها تواصل جمع أكبر قدر ممكن من النقدية.

ج – الحصاد:

إتباع استراتيجية الحصاد يكون الهدف منه زيادة تدفق النقدية في الأجل القصير بغض النظر عن الأثر على الوحدة الاستراتيجية في الأجل الطويل. هذه الاستراتيجية مناسبة للأبقار الضعيفة أو التي لها سوق يظهر وكأن له حياة مستقبلية محدودة.

تستعمل أيضا بالمناسبات التي تكون فيها المؤسسة في حاجة إلى نقدية، وترغب في رهن مستقبل المنتج بحاجياتها على المدى القصير، كما يمكن استعمالها أيضا لعلامات الاستفهام عندما يظهر أن هناك فرصة حقيقية قليلة وتحويلها إلى نجوم، وكذلك تستعمل الأوزان الميتة.

د- التعرية:

الهدف الرئيسي هنا هو تخلص المؤسسة من الوحدة الاستراتيجية، وذلك بغرض استخدامها بشكل أفضل. تناسب هذه الاستراتيجية الوحدات التي تقع في مربع الأوزان الميتة وعلامات الاستفهام.

- مزايا وعيوب نموذج مجموعة بوسطن للاستشارة**BCG** :

رغم المزايا التي تحققها مصفوفة ا**BCG**والتي تتمثل أساسا في إنشاء علاقة واضحة بين المكانة الاستراتيجية والأداء المالي، وكذلك سهولة استخدامها واعتمادها على مؤشرات موضوعية، جاذبية السوق والوضعية التنافسية، مما يخفض خطر الذاتية، إلا أنه وجهت إليها عدة انتقادات.

يعيب **LAMBIN** على المصفوفة من ناحية فرضية العلاقة بين حصة السوق النسبية والتدفقات النقدية، وهذا ما يعني حسبه بأنه يمكن استعمالها فقط عند توفر منحنى الخبرة. منحنى الخبرة يمكن ملاحظته لبعض المنتجات وليس لكل منتجات حقيبة الأعمال.

ومن جهته **WIND** وزميله برون بأن العلاقة بين نصيب السوق والربحية ليس بالضرورة علاقة قوية. الوحدة التي لها حصة سوق منخفضة قد تكون مربحة أيضا.

أما **DAY** فينتقد النموذج من ناحية اعتماده على الميزة التنافسية الداخلية فقط، ولا يأخذ بعين الاعتبار الميزة التنافسية الخارجية التي تتمتع بها المؤسسة نتيجة لاستراتيجية تميز ناجحة. ويضيف **DAY** أنه بالنسبة للوحدات التي تقع في مربع الكلاب، يمكنها جمع النقدية بالرغم من عدم تمتعها بميزة التكلفة إذا قبل السوق دفع السعر مقابل الجودة المميزة.

أما **DOYLE** فيطرح بعض مشاكل القياس، فهل حصة السوق ومعدل النمو يكون لكامل السوق أو التقسيمات التي يتم خدمتها أو التعامل معها، وهذا ما يؤثر على وضعية الوحدات الاستراتيجية في المصفوفة.

مثال تطبيقي حول مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

تقدم إحدى شركات التعليب أربع منتجات غذائية وكانت المبيعات السنوية لهده المنتجات خلال السنوات **2014-2018** كما هو مبين في **الجدول 02** التالي:

الجدول 2: مبيعات المؤسسة بآلاف الوحدات

السنوات / المنتجات	2014	2015	2016	2017	2018
معجون الطماطم	30	36	38	47	49
المربيات	20	22	17	20	25
عسل التمر	62	70	62	64	67
الخل	10	10	17	20	24

وكانت مبيعات أكبر منافس على النحو التالي:

السنوات / المنتجات	2014	2015	2016	2017	2018
معجون الطماطم	28	33	34	41	44
المربيات	50	58	62	60	64
عسل التمر	51	59	52	58	42
الخل	30	29	33	28	32

ولقد كان معدل النمو الصناعي للمنتجات الأربعة كما يلي: **معجون الطماطم: 9%، مربيات: 7%، عسل التمر: 8%، خل: 9%**

المطلوب: – تحديد المراكز الاستراتيجية لكل منتج من المنتجات الأربعة المذكورة أعلاه في مصفوفة **BCG؟**

الحل: – إيجاد الحصة السوقية.

– إيجاد معدل النمو السوقي.

– تحديد المراكز الاستراتيجية لكل منتج من المنتجات الأربعة على مصفوفة**BCG**.

من خلال مقارنة القيم التي نحصل عليها مع معدل النمو الصناعي والحصة السوقية والتي تكون أكبر من الواحد، وأقل من الواحد وثم يتم التوزيع على مصفوفة BCG وتحديد الخانة التي يقع فيها المنتج هل في علامات الاستفهام، النجوم، أبقار الحلوب، الأوزان الميتة.

معجون الطماطم: x_1

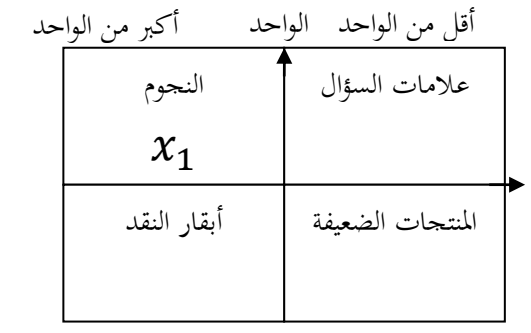
معدل مبيعات $x_1 = \frac{30+36+38+47+49}{5} = 40$

معدل مبيعات معجون الطماطم للمنافسة= $\frac{28+33+34+41+44}{5} = 36$

الحصة السوقية = $\frac{\text{معدل مبيعات } x_1}{\text{معدل مبيعات أكبر المنافسين}}$ 1 $= \frac{40}{36} = 1,1$ أكبر من واحد

النمو السوقي $x_1 = \frac{30-40}{30} = 0,33$

بما أن معدل النمو السوقي للمنتج x_1 يعادل 0,33 ومعدل النمو الصناعي يساوي 0,09 فإن معدل النمو لمعجون الطماطم مرتفع وأن المنتج x_1 معجون الطماطم يقع في خانة النجوم وأن الخيار الاستراتيجي هو " البناء".



المربيات x_2:

معدل مبيعات $x_2 = \frac{25+20+17+22+20}{5} = 20.8$

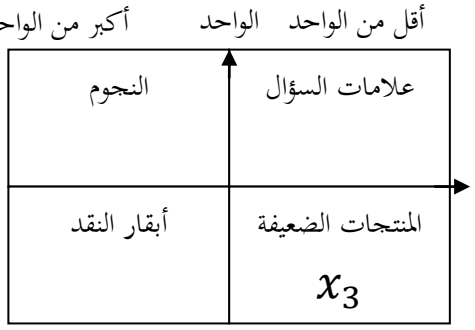
معدل مبيعات منتج المربياتلأكبر المنافسين $= \frac{60+50+62+58+50}{5} = 58.8$

الحصة السوقي $x_2 = \frac{20,8}{58,8} = 0,35$أقل من واحد

النمو السوقي $x_2 = \frac{20+20,8}{20} = 0,04$معدل نمو منخفض

أكبر من معدل النمو الصناعة 0.07

أقل من معدل النمو الصناعة



إن المنتج 2× يقع في حالة المنتجات الضعيفة وأن الخيار الاستراتيجي هو الشطب أو الحذف من خطوط الإنتاج.

- عسل التمر (3×)

معدل المبيعات $x_3 = \frac{67+64+62+70+62}{5} = 65$

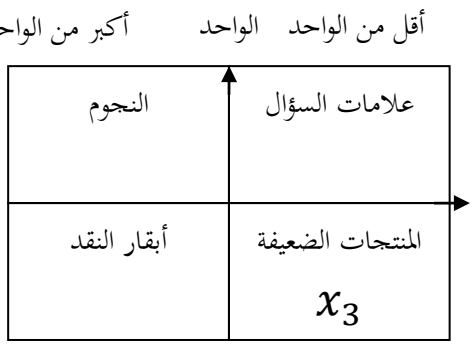
معدل مبيعات عسل التمر لأكبر المنافسين $= \frac{42+58+52+59+51}{5} = 52.4$

الحصة السوقية $x_3 = \frac{65}{52.4} = 1.2$

النمو السوقي $= x_3 = \frac{62-65}{62} = 0.5$معدل نمو

منخفض لأن معدل نمو الصناعة 0.08

أكبر من معدل النمو الصناعة 0.07



أقل من معدل النمو الصناعة

إن المنتج x_3يقع في حالة أبقار النقد والخيار الاستراتيجي هو المحافظة على الوضع القائم.

- الخل:

معدل المبيعات x_4=$\frac{24+20+17+16+10}{5}$ = 17,4

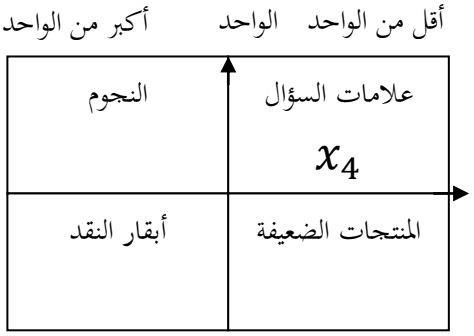
معدل المبيعات x_4 لأكبر المنافسين = $\frac{32+28+33+29+30}{5}$ = 17,4

الحصة السوقية x_4=$\frac{17.4}{3.4}$ = 0.06

النمو السوقي x_4=$\frac{17.4+10}{10}$ = 0.7 أكبر من معدل النمو الصناعي الذي يساوي 0,09.

إذن منتج الخل x_4يقع في خانة علامات الاستفهام وهو الخيار الاستراتيجي المتمثل في البناء

أكبر من معدل النمو الصناعة 0.09



أقل من معدل النمو الصناعة

من مراجعة توزيع المنتجات الأربعة على خانات مصفوفة BCG والتي تحتل كل منها مركزا استراتيجيا يتم تعامل إدارة التسويق على ضوء ذلك. وعكس ذلك كل دورة حياة الخدمة نجد بأن:

المنتج x_1 يمر بمرحلة النمو.

المنتج x_1 يمر بمرحلة التدهور.

المنتج x_1 يمر بمرحلة النضوج.

المنتج x_1 يمر بمرحلة التقديم.

ب– مصفوفة ADL:

هناك مصفوفة أخرى وضعها **Arthur D.Little** يطلق عليها مصفوفة **ADL** متعددة العوامل وهي خليط من مصفوفة **BCG** ومصفوفة **GE/Mecansy** إن مستوى التكنولوجية المستخدمة وخاصة التقنيات التسويقية ذا أثر مهم في تحديد الاتجاهات العامة كنوع الاستراتيجية الواجب اتباعها.

فالمحورين التي استخدمت فيها المصفوفة لتقييم الأعمال والأجزاء السوقية هي:

نضج الصناعة: وهناك أربع فئات.

1. بدائي.
2. نمو.
3. نضج.
4. تدهور.

المركز التنافسي: ويشمل خمس فئات.

1. مسيطر.
2. قوي.
3. مفضل.
4. يمكن الدفاع عنه.
5. ضعيف.

وقد اقترحت مصفوفة **ADL** الخطوط المرشدة للاستراتيجية في أي مركز من المراكز التنافسية للصناعة، فمثلا:

نضج الصناعة ← نمو.

المركز التنفسي ← قوي.

التوجيه ←اعتماد تكنولوجيا متقدمة لتدعيم المركز التنافسي.

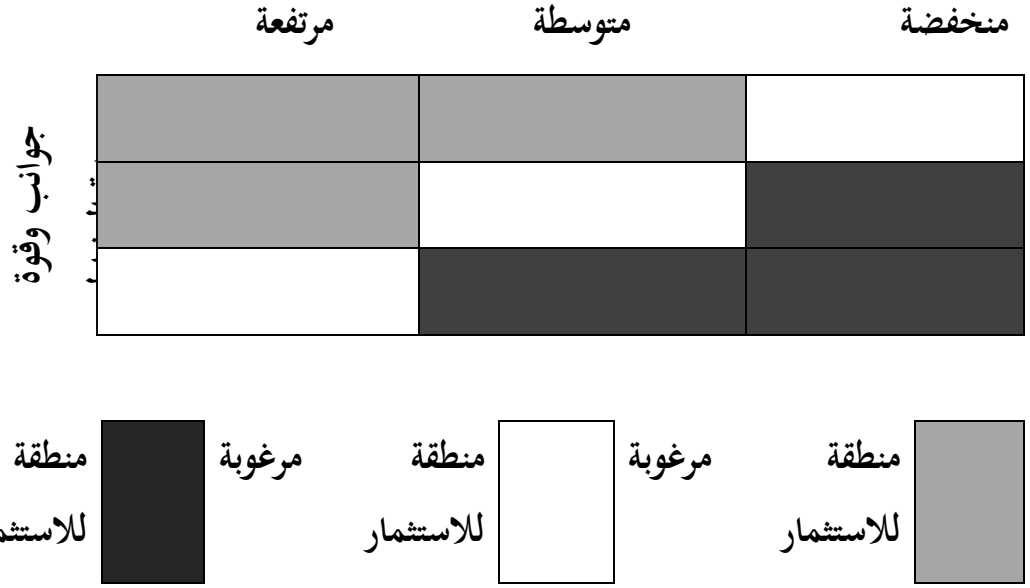
وهناك مصفوفة أخرى مشابهة لمصفوفة **GE/Mecansy** هي مصفوفة **Shell Chemicallsdirectional Policy** والاختلاف الرئيسي عن الدقة العالية في تقديم معدلات العوامل وخطوط مرشدة للاستراتيجية أكثر وضوحا.

إن نماذج المصفوفات من السهولة استعمالها ومن منافعها إعطاء فكرة عن قوة/ ضعف المنتجات في تشكيلة المنتج للمنظمة. لكنها قد تؤدي بالمنظمة إلى التركيز الكبير على نمو الحصة السوقية والدخول من أنشطة أعمال عالية النمو وهذا أيضا يجعل المنظمة تعطي اهتماما غير كافي لنشطة الأعمال الحالية، ومن المشاكل الأخرى في المصفوفات أن بعض المنتجات تقع في منتصف المصفوفة غير واضحة الاستراتيجية المناسبة لها.

ثالثا: مصفوفة جنرال إلكتريك GENERAL ELECTRIC GRID أو مصفوفة MCKINSEY.

المصفوفة الثانية التي يمكن الاستعانة بها عند تحليل حقيبة الأعمال في التخطيط الاستراتيجي تعرف بمصفوفة McKinsey وتتشابه مع مصفوفة BCG من حيث أنها تستخدم أيضا مصفوفة ذات بعدين وهما جاذبية الصناعة وجوانب قوة وحدة النشاط، وتأخذ المصفوفة الشكل الموالي:

الشكل رقم11: مصفوفة MCKINSEy.



المصدر: يحه عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، مرجع سابق ص: 47

يمثل المحور العمودي جوانب وقوة وحدة النشاط التي تتطلب مجموعة من المعايير منه حصة السوق النسبية، ولاء المستهلك، جودة المنتج، المنافسة السعرية، المهارات التسويقية والتكنولوجيا

النسبية، ولاء المستهلك، جودة المنتج، المنافسة السعرية، المهارات التسويقية والتكنولوجيا المستعملة. فالوحدة الاستراتيجية الأقوى هي التي تتفوق على منافسيها من خلال العوامل المذكورة سابقا.

المحور الأفقي أيضا مقسم إلى ثلاثة مربعات مرتفعة، متوسطة ومنخفضة، ويمثل جاذبية الصناعة. وتضم مجموعة من المعايير، فبالإضافة إلى نمو السوق، التسويق الاستراتيجي حجم السوق، الكثافة التنافسية، تعقد التكنولوجيا، ربحية الصناعة، القيود الحكومية، موسمية الطلب، وكذلك العوامل السياسية والقانونية.

بعد تحديد معايير التقييم، يتم إعطاؤها وزن نسبي حسب أهميتها، ثم يتم تنقيط الوحدة الاستراتيجية عن كل معيار.

تكمن أهمية المصفوفة في أنها تساعد المدراء على وجود الانسجام بين قوة الوحدة الاستراتيجية والفرص المتوفرة في السوق. فالوحدة الاستراتيجية تستثمر وتحاول تحقيق النمو عندما تكون قوية والسوق جذابا.

إن مصفوفة **MCKINSEY** تعد تطويرا لمصفوفة **BCG** ، حيث أنها تأخذ في الحسبان العديد من المتغيرات، ولا تؤدي إلى نتائج مبسطة كما يحدث في مصفوفة مجموعة بوسطن. فالمصفوفة تنظر إلى جاذبية الصناعة من خلال عدة عوامل وليس عن طريق معيار نمو السوق فقط، كما هو الحال بمصفوفة مجموعة بوسطن **BCG** .

ونلاحظ أن الانتقادات الموجهة للمصفوفة تتركز أساسا حول التقديرات التقويمية لجاذبية الصناعة وقوة الوحدة الاستراتيجية، وهذه قد تكون أحكام ذاتية تتفاوت من مدير إلى آخر، كما أنها لا تستطيع أن تصور الأوضاع التنافسية للمنتجات أو الوحدات الجديدة في الصناعات النامية."

ورغم أن هذه النماذج تم نقدها من قبل العديد من الكتاب، لكنها تبقى وسيلة يستعان بها في التحليل رغم محدوديتها في بعض المجالات.

رابعا: البدائل الاستراتيجية للمؤسسات المالية والبنكية.

تمتلك المؤسسات المالية والبنكية للعديد من البدائل الإستراتيجية، والتي تمكنها من التحرك الإستراتجي وتتمثل هدة الخيارات الإستراتيجية في:

أ.استراتيجية النمو: وتناسب هاته الاستراتيجيات نمو المؤسسات التي تعمل محيط ديناميكي سريع التغلب حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية وتحقق العديد من المزايا: زيادة الإنتاج، زيادة الأرباح، حصة السوقية، تحقيق الاستفادة، من تباين حاجات العملاء.

وتكون:

- داخلية: عن طريق محاولة النمو والتوسع في المجالات التشغيلية.
- خارجية: فتتم من خلال الاستحواذ على المؤسسات أخرى او الاندماج معها.

ب.استراتيجية الثبات والاستقرار: وتتناسب هاته مع المؤسسات الناجحة ولتي تنشط في محيط مستقر نسبيا ولا تتطلب هاته الاستراتيجيات تغيرات كبيرة استنادا الى فلسفة الثبات في الحركة حيث ترتكز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين مزايا ما لديها.

ج.استراتيجية الانكماش: تسعى لتخفيض النفقات حيث تعتمد المؤسسة في حالة وجود أزمات طارئة فيها فتقوم المؤسسات بتخفيض عملياتها بصورة شاملة لإيقاف تدهور جدي في وضعيتها او التجاوز الازمة المهددة لوجود المؤسسة واستمرارها في ميدان الاعمال وغالبا ما تكون المؤسسة تمر بمرحلة حرجة فإما ان تنجح في العودة الى نقطة الانطلاق الجديدة او الفشل والخروج من المنافسة وتندرج تحتهاعدة خيارات أخرى:

- ✓ استراتيجية تخفيض النفقات: انخفلض ربحية المؤسسة تلجأ المنظمة لتخفيض النفقات بهدف إعادة تنظيم وترتيب نفسها خاصة إذا كانت تمتلك كفاءة متميزة ولنها عاجزة على تحقيق أهدافها.
- ✓ استراتجية التخلص "التجرد": وهي بيع جزء من المؤسسة بهدف توفير رأس المال، أو لتخليص المنظمة من الأعمال الغير ربحية، أو التي لاتناسب مع طبيعة الأنشطة الأخرى في المؤسسة.
- ✓ استراتيجية التصفية: يقصد بها بيع المؤسسة وإغلاق أبوابها، وتلجأ إليها المؤسسة بدلا عن الإستمرارفي تحقيق الخسائر.

المحور السابع

جودة الخدمات المالية والبنكية

أولا: جودة الخدمات المالية والبنكية: تعبر الجودة في عمومها عن مجموع صفات وخصائص السلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة، حيث تهدف إلى إرضاء الزبائن وكسب ولائهم، وكذا تحقيق مزايا تنافسية. يمكن ذكر بعض التعاريف المسندة لجودة الخدمة فيما يلي:

تعرف جودة الخدمة على أنها: « الفجوة أو الانحراف ما بين توقعات الزبون للخدمة وإدراك الجودة بعد استهلاك الخدمة»' حسب هذا التعريف تتعلق جودة الخدمة أساسا بوجود علاقة بين المزايا المحققة فعلا من استعمال أو استهلاك الخدمة والفوائد المرجوة منها.

كما تعرف جودة الخدمة أنها: « درجة التطابق مع المواصفات من وجهة نظر المستهلك وليس من وجهة نظر الإدارة في منظمة الخدمة». تتعلق جودة الخدمة في هذا التعريف بدرجة تطابق توقعات المستهلكين مع مدى إدراكهم للخدمات المقدمة فعلا.

كما أشار ريتشارد ويليام إلى أن جودة الخدمة ليست هدفا أو غاية بل أكثر من ذلك, إنها طريقة إنجاز المهام, فالخدمة هي الهدف من العمل وهي الطريقة الوحيدة للنجاح في أي مؤسسة مهما كان نوعها, أو طبيعة نشاطها.

من خلال التعاريف السابقة لجودة الخدمة، يمكن استخلاص بعض الاستنتاجات نوجزها على النحو الآتي:

- تقييم الزبون لجودة الخدمة أكثر صعوبة من تقييمه لجودة السلع المادية؛
- إدراك الزبون لجودة الخدمة ينتج عن مقارنته لتوقعاته مع أداء الخدمة المحصل معه؛
- الهدف الأساسي في تقديم خدمة ذات جودة عالية يتمثل في إرضاء الزبائن، وضمان هذا بصفة دائمة ومستمرة؛
- عادة ما يكون تقييم الزبون لجودة الخدمة من مقارنة الادراكات مع التوقعات، وقد يتعدى تقييمه إلى العناصر الداخلة في إنتاج الخدمة كمظهر عمال البنك وحسن تعاملهم مع الزبائن، المظهر الداخلي للبنك، تنظيم إجراءات العمل، استعمال معدات تكنولوجية حديثة،...الخ.

إذا ما أردنا أن نسقط مفهوم الجودة على الخدمات المصرفية، فإنه لا يختلف عن التعاريف العامة له، حيث يعبر عن تقييم مستوى الجودة المقدمة مع توقعات الزبائن والقدرة على الاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن من أجل إرضائهم بصفة دائمة. يمكن أن تترجم حاجات الزبائن إلى خصائص للخدمات أو الجودة؛ كأن نجعل من أوقات انتظار الزبائن لفترات زمنية معينة في الحصول على خدمة

بنكية خاصية لجودة الخدمة، كالسرعة في التنفيذ، استعمال معدات تكنولوجية حديثة في أداء الخدمة البنكية وغيرها.

باعتبار أن جودة الخدمة تتعلق بمدى توافق توقعات الزبون مع ما تم أداؤه وإدراكه فعلا من طرفه فإنه يمكن تحليل جودة الخدمة إلى ثلاثة مستويات أساسية تتمثل في:

أ- جودة الخدمة المتوقعة **(Qualité de service attendue)**:

عادة ما تبنى توقعات الزبائن للجودة من خلال عمليات تقديم الخدمات أساسا، التي بدورها قد تتأثر بعمليات الإشهار، أو اتصالات الكلمة المنطوقة أو التجارب السابقة، إضافة إلى عوامل أخرى كالديكور الداخلي بالبنك، سلوك العمال وتعاملهم مع الزبائن،...إلخ؛ التي من شأنها أن تؤثر على درجة جودة الخدمة المتوقعة لدى الزبائن.

ب- جودة الخدمة المطلوبة **(Qualité de service voulue)**:

إن تقديم المؤسسة لخدمة ذات جودة لا يعني الاستجابة لجميع حاجات وتوقعات كل الزبائن. فالمؤسسة يجب أن تختار من خلال الأسواق المستهدفة ومن محيطها التنافسي، مستوى الجودة المرغوب تحقيقه، الذي يتطلب وضع سياسات وإستراتيجيات واضحة تخدم مصالحها ومصالح زبائنها.

ج- جودة الخدمة المدركة **(Qualité de service perçue)**:

يدرك الزبون مستوى جودة الخدمة من خلال توافق توقعاته مع ما حصل عليه فعلا. يختلف الإدراك عادة بين الأفراد لاختلاف أنماط سلوكياتهم وعاداتهم الشرائية والشخصية؛ كما يعتبر هذا المستوى من جودة الخدمة الأهم بالنسبة للمؤسسة الخدمية، إذ يتوجب فيها السعي إلى قياس وتقييم مستوى هذه الجودة لدى زبائنها.

إن مفهوم جودة الخدمة من وجهة نظر المؤسسة يرتكز على اتجاهين اثنين، يتمثلان في الخصائص الجوهرية والخصائص الظاهرية. تكون الخصائص الجوهرية مبنية على أساس تقديم خدمة وفق مواصفات معيارية صممت على أساسها تلك الخدمة، عادة ما ترتبط بالخدمة الأساسية؛ أما الخصائص الظاهرية فترتكز على مدى إقناع الزبون بمستوى الخدمة المقدمة إليه ومدى إدراكه لتلك الخدمة.

يهتم الزبائن عادة بالخصائص الظاهرية أكثر من الخصائص الجوهرية، ذلك أنها ترتبط بالخدمة المعززة التي تعتبر أمرا مزيدا لهم، تؤثر على قرار الحكم على مستوى الجودة فيها. فعرض خدمات المؤسسة الخدمية لا يختلف كثيرا عن عروض المؤسسات الأخرى من منظور الخدمة الأساسية، والزبون

قد لا يجد عناصر أخرى للمقارنة والحكم على جودة الخدمات المقدمة سوى الخصائص الظاهرية للجودة. فمثلا، قد تعرض البنوك نفس الخدمات البنكية كخدمات تحويل مبالغ نقدية، خدمات فتح حسابات جارية خدمات القروض،...الخ، لكن الحكم على جودة خدمات بنك ما لزبون معين قد يتمثل في درجة الاتصال وعلاقة الثقة المعتمدة في البنك وعماله، الشكل الذي يتم به استقبال الزبائن...إلخ؛ أو أن يتم تفضيل خدمات بنك ما عن غيره من البنوك لدرجة وسرعة التنفيذ، وجود بعض الأرائك وأماكن للجلوس مع تقديم مشروبات معينة، وجود بعض المجلات والجرائد بالبنك خلال فترات الانتظار في الحصول على الخدمات.

- أهمية الجودة في الخدمات:

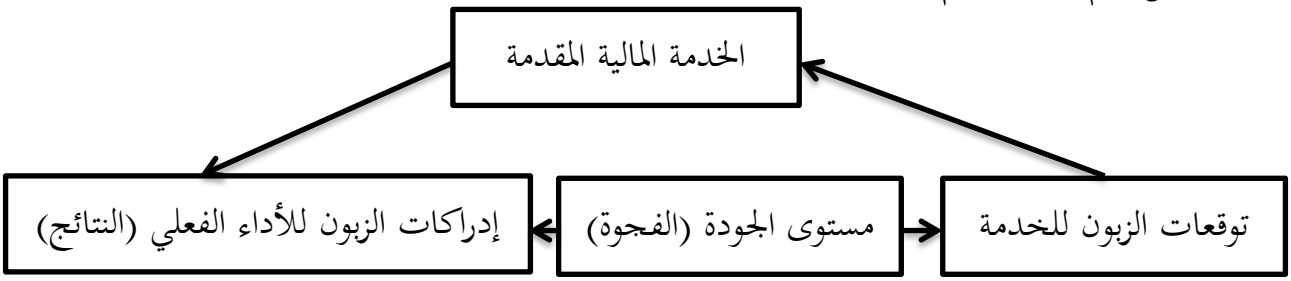
تزداد أهمية الجودة في المؤسسات الصناعية منها والخدمية، ذلك أن الجودة أصبحت تنتهج عبر سياسات وإستراتيجيات محددة تكفل تطبيقها وتسييرها بها، تتجه نحو امتلاكها كميزة تنافسية لمجابهة التغيرات المحيطة المعقدة والمتسمة بشدة التنافس فيها، وكذا كعنصر هام لضمان البقاء والاستمرار.

تتصف المؤسسات الخدمية عن الصناعية بأن منتجاتها تعتبر أكثر سهولة في التقليد من طرف منافسيها، فهي تسعى بذلك جاهدة إلى التميز في خدماتها وعمليات تقديمها من خلال عدة عوامل تعتبر الجودة أحد ركائزها. فالبنك الناجح قد يعتبر كذلك، إذا ما اتصف بمستوى الجودة في خدماته

يتفق جوران (**Jurane**) وكروسبي (**Crosby**)، على أن الجودة تعني الملائمة والمطابقة، أي الملائمة للاستخدام والمطابقة للمواصفات.

وبالتالي فهي عرض الخدمة على الزبائن وتقديمها لهم بما يرضي ويشبع حاجاتهم كما يتوقعونها وبأقل التكاليف، وبالتالي فهي وسيلة لدعم المنافسة وكسب ولائهم. وليس من السهل تحديد مفهوم دقيق لجودة الخدمة المالية، وتستمد هذه الصعوبة من الخصائص العامة المميزة للخدمات قياسا بالسلع المادية. وتشير جودة الخدمة المالية لمدى تطابق الأداء الفعلي للخدمة المالية مع توقعات زبائنها، أي أنها الفرق بين توقعات الزبائن للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها. وذلك على النحو الذي يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم12: مفهوم جودة الخدمة المالية



المصدر: عقون شراف، محاضرات في تسويق الخدمات المالية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف- ميلة-، 2019/2018، ص: 103

وعلى ضوء ما سبق، فإذا توافقت إدراكات الزبائن للأداء الفعلي للخدمة المالية مع توقعاتهم حوله فإنهم سوف يكونون راضين عنها، إما إذا فاقت إدراكات الزبائن توقعاتهم حول الخدمة المالية فتعتبر في هذه الحالة خدمة متميزة، وإذا تحقق العكس، أي أن مستوى إدراكات الزبائن لم يرق لمستوى توقعاتهم، فالخدمة في هذه الحالة رديئة، والزبون في هذه الحالة غير راض عنها. وتجدر الإشارة إلى أن توقعات الزبائن حول جودة الخدمة المالية هي معتقدات وأفكار معينة يحملها الزبون لتكون بمثابة معايير أو مقاييس ثابتة يعود إليها ليقرر جودة أداء هذه الخدمة. أي أنها الرغبات التي تتولد لدى كل زبون، ويأمل توفرها في الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة المالية، وتشير إلى معتقدات الزبون حول ما يمكن أن يحدث إذا ما تقدم لطلب الخدمة المالية. أما إدراكات الزبون فتعبر عن مستوى الأداء الذي يحصل عليه فعلا الزبون نتيجة استعماله للخدمات، وبالتالي فهي تعبر عن ما يلمسه الزبون فعلا من خدمات ويلاحظه في الواقع في مؤسسة الخدمة التي يتفاعل معها، والتي تشكل بالتالي النقطة التي يدرك بها الزبون الخدمة فعليا كما قدمت له.

- أهمية ومزايا جودة الخدمات المالية:

- أهمية جودة الخدمات المالية إن المؤسسات المالية تحاول أن تميز خدماتها المقدمة وتحسنها أفضل مما يقدمه المنافسون، وذلك من خلال تجاوزها لتوقعات الزبون حول جودة الخدمة المالية المطلوبة. وإن هذا يشكل الأساس الذي يقارن به الزبون بين جودة الخدمة المتوقعة لديه وبين الخدمة الفعلية المقدمة

من طرف المؤسسة المالية. وقد أظهرت العديد من الدراسات أن مؤسسات الخدمة المتميزة بشكل عام تشترك بالعديد من الممارسات المتعلقة بالاهتمام بجودة الخدمة المقدمة، منها ما يلي:

- الرؤية الإستراتيجية حيث تتكون لدى مؤسسات الخدمة الراقية على غرار المؤسسات المالية تصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائنها واحتياجاتهم الفعلية مما يسهم في تقديم خدمات تتناسب وهذه الاحتياجات مما يزيد من تعظيم منفعة الزبون وبالتالي كسب رضاه وولائه.

- التزام الإدارة العليا والموظفين بمفهوم الجودة: إن من مميزات مؤسسات الخدمة الراقية هو التزامها الكامل بجودة خدماتها المقدمة للزبائن: إدارة وعمال حيث تسعى هذه المؤسسات إلى ضمان التحسين المستمر لجودة الخدمات ضمن مراجعة دورية ومستمرة لجودة الخدمات المقدمة للزبائن.

- وضع قياسات عليا لجودة الخدمة المقدمة: ضرورة أن تقوم مؤسسات الخدمة الراقية بوضع قياسات محددة لجودة الخدمة المقدمة، ويتم في كل فترة اختبارها عن طريق مثلا إجراء البحوث واستقصاء آراء الزبائن، والتعديل المستمر في جودة الخدمة وفقا لنتائج هذه الدراسات، إضافة للتطوير المستمر لتلك القياسات حسب مستجدات البيئة المحيطة.

- وضع أنظمة لإرضاء المشتكين من الزبائن: إن منظمات الخدمة الراقية تسعى للاستجابة وبسرعة لشكاوي زبائنها ومعالجتها بشكل يعزز حالة الرضا لديهم، ويولد لديهم الشعور بأن هناك من يهتم بهم وبرغباتهم، وهذا سوف يعزز الصلة بين المؤسسة الخدمة والزبائن.

- وضع أداء أنظمة لمراقبة جودة الخدمة المقدمة: إن مؤسسات الخدمة المتميزة تتابع باستمرار مستوى خدماتها وخدمات منافسيها، وذلك باستخدام العديد من الوسائل لقياس الأداء اعتمادا على آراء الزبائن ومقترحاتهم وشكاويهم وفرق مراقبة جودة الخدمة.

- إرضاء الموظفين والزبائن معا: إضافة لما تقدمة مؤسسات الخدمة الرائدة من خدمات لزبائنها توافق أو تفوق توقعاتهم حولها، فإنها أيضا تقدم أداء تسويقيا داخليا بالاهتمام بالموظفين وتحسين ظروف عملهم ومكافأتهم وتكوينهم والرفع من الروح المعنوية لديهم، وذلك إيمانا منها بأن مستوى علاقة المؤسسة الخدمية بموظفيها ينعكس مباشرة على علاقتها بزبائنها.

- مزايا جودة الخدمات المالية إن تبني المؤسسات المالية لإستراتيجيات محددة للجودة يمكنها من تحقيق مجموعة من المزايا أو يجنبها مجموعة من المشكلات، ومن هذه المزايا ما يلي:

- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن بقية المؤسسات المالية وبالتالي مواجهة الضغوط التنافسية.

تحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المالية. إن الخدمة المالية المتميزة تتيح الفرصة أمام المؤسسات المالية لتقاضي أسعار وعمولات أكبر.

ولقد أصبح من الضروري على المؤسسات توطيد علاقتها مع الزبون كهدف من أهدافها الأساسية وذلك لأن تكلفة الحصول على زبون جديد للمؤسسة يعادل خمسة أضعاف تكلفة المحافظة على زبونها المتعامل معها أصلاً، وبالتالي عليها أن تبحث عن الأساليب الجديدة لتحسين هذه العلاقة وتوطيدها.

ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية تطوير جودة الخدمات المالية والبنكية.

تخضع عملية تطوير الخدمات المصرفية إلى نوعين من العوامل:

أ– العوامل الخارجية: هذه العوامل ترتبط بالبيئة التي ينشط فيها البنك وتؤثر على عملية التطوير من أهمها: الزبائن, البنوك المنافسة، التطور التكنولوجي، السياسة الحكومية.

ب– العوامل الداخلية: تتضمن هذه العوامل: التنظيم الإداري للبنك، مدى استعداد موظفي البنك للتغيير، الوسائل المادية والأهداف الاستراتيجية.

– سياسات تحسين العلاقة: البنك والزبون

إن اشتداد حدة التنافس بين البنوك ومع النمو الديموغرافي السكاني الكبير، أدى بالبنوك إلى البحث عن حصص سوقية جديدة والعمل باستمرار على إرضاء وكسب ولاء الزبائن، من خلال

وضع سياسات وإستراتيجيات تهدف إلى الحفاظ عليهم وتنمية علاقتها معهم، تتطلب وضع طرق فعالة ووسائل مناسبة لذلك في إطار سياسة تسويقية ناجحة، عبر تغيير كبير للذهنيات بترسيخ الثقافة المصرفية وتجنيد مجموع العاملين لأجل كسب رضا الزبائن وولائهم. لأن الزبون المتسم بالرضا له دور اتصالي كبير للمؤسسة. فحسب « **Collet** إن الزبون الراضي يتحدث عموما عن رضاه إلى ثلاثة أو أربعة أصدقاء، في حين إذا ما كان غير راض، فإنه يتحدث عموما إلى أكثر من اثني عشر شخصا».

من خلال هذا البحث سنحاول التعرف على سياسات تحسين العلاقة بين المصرف والزبون من خلال عناصر المزيج التسويقي التقليدي, والعناصر المستحدثة المضافة إلى المزيج التسويقي التقليدي.

ثالثا: جودة المزيج التسويقي الخدمي وأهميته في تحسين العلاقة مع الزبون.

بدا في السنوات الأخيرة الاهتمام من جانب الإدارة بالبنوك بأهمية الخدمات المصرفية كأحد المدخلات الأساسية في عملية تسويق ما تنتجه من خدمات, وقد زاد من هذا الاهتمام الطبيعة التنافسية التي ألت إليها السوق المصرفية, وأدركت أن قدراتها التنافسية لا تكمن فيما تقدمه هذه البنوك من خدمات متعددة, بل فيما تحققه من مستويات جودة عالية في الخدمات التي تقدمها لزبائنها وبالتالي تركز البنوك على جودة خدماتها المصرفية للمحافظة على زبائنها وتحسين العلاقة معهم، معتمدة في ذلك على توقعات الزبائن ومعرفة مدى إدراكهم لجودة الخدمات المصرفية وتقييمهم لها.

- اثر جودة الخدمات المصرفية على الزبون المصرفي:

إن الحقيقة الأولى التي تواجهها أي مؤسسة هي أن هدفها النهائي يكمن في إشباع حاجيات ورغبات زبائنها، وتحقيق مستويات مرتفعة من الرضا عن مستوى الخدمة المقدمة.

من هذا المنطلق كان على البنوك أداء الخدمة بشكل جيد لأنه يمكنها من زيادة جهودها التسويقية وتحقيق الكفاءة في التشغيل والعمليات بما يساهم في النهاية إلى تدعيم مركزها التنافسي وتحقيق الربحية وفي الوقت نفسه الحفاظ على الزبائن الحاليين وتحسين علاقتها معهم.

أ– الخدمة الجيدة تنمي ولاء الزبون:

هناك علاقة واضحة بين مستوى الخدمة وولاء الزبون, فكلما ارتفع مستوى الخدمة المقدمة للزبون زاد رضائه عن البنك لان هذا الأخير يعتبر عاملا وسيطيا بين التوقعات السابقة لجودة الخدمة والادراك الحالي لهذه الجودة, وضمن هذا السياق فان مستوى جودة الخدمات المصرفية يتحدد بالفرق بين الخدمة المتوقعة والخدمة الحالية (الفعلية)، وهذا يعني أن جودة الخدمة المصرفية تقاس بمدى

التطابق بين مستوى الخدمة المقدمة وبين ما يتوقع بشأنها. وعليه فان توقعات الزبون لجودة الخدمة يتوقف على طبيعة ومدى التباين بين الخدمة المتوقعة والخدمة الفعلية، وبناءا عليه فان ولاء الزبون واستمرار تعامله مع يتوقف على:

– إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة اكبر من جودة الخدمة الفعلية فان جودة الخدمة المقدمة تكون اقل من مرضية وتتجه نحو عدم قبولها من جانب الزبائن.

– أما إذا كانت جودة الخدمة المصرفية المتوقعة مماثلة لجودة الخدمة الفعلية وبالتالي جودة الخدمة المقدمة تكون مرضية ومقبولة ويعني هذا استمرار ولاء الزبون للبنك.

– إذا كانت جودة الخدمة المتوقعة اقل من جودة الخدمة الفعلية فان جودة الخدمة المقدمة تكون أكثر من مرضية, وبالتالي تتجه نحو الجودة المثالية التي يريدها الزبائن بشكل مستمر ومن ثم استمرار تعامله مع البنك بل يزيد نطاق التعامل والربحية.

حيث يمكن حساب القيمة الناتجة عن ولاء الزبون بالمعادلة التالية:

القيمة = عدد سنوات التعامل × متوسط حجم المبيعات السنوية للزبون.

ب– الخدمة الجيدة تجذب زبائن جدد:

تساعد الخدمة الجبدة في ذات الوقت إلى تناقل الاتصالات الايجابية بين الزبائن ومن ثم تحسين سمعة البنك, وهذا ما يؤدي إلى جذب زبائن جدد. تدل نتكائج الدراسات على أن الزبون الراضي يستطيع أن يجذب خمسة زبائن آخرين للتعامل مع البنك, دون أن يكون هناك جهود ترويجية لهذا البنك.

وبالتالي الخدمة الجيدة تؤدي إلى تحقيق: – المحا فضة على الزبائ – زيادة حجم تعامل الزبائن الحاليين.

– جذب زبائن جدد.

- أهمية السعر في تحسين العلاقة مع الزبون:

يعتبر التسعير عنصرا من عناصر المزيج التسويقي للبنك باعتباره يستخدم كاستراتيجية في دخول السوق وفي اكتساب الميزة التنافسية وتنميتها.فلقد فرضت طبيعة المنافسة ضرورة تبني البنوك لسياسات سعرية تتلاءم مع أهدافها, فالسعر سواء كان في شكل عمولة أو فائدة أو خصم له تأثير مباشر على الزبائن في اختيار البنك الذي يتعاملون معه, لذلك يعتبر التسعير من الانشغالات الرئيسية التي تواجه إدارة البنوك, خاصة عند تسعير خدماتها لأول مرة أو عندما تتطلب الظروف

الاقتصادية أو ظروف المنافسة القيام بتغيير الأسعار الخاصة بصفة مؤقتة أو دائمة أو عندما يقوم البنك بتقديم عددا كبيرا من الخدمات المصرفية.

- جودة الخدمة المالية ضمن مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تواجه المؤسسات المالية ومؤسسات الخدمة عموما مرحلة تحديات، وأصبح على القائمين بإدارتها السير بخطى سريعة وواثقة وبذل الكثير من الجهود لمواجهة هذه التحديات، خاصة بعد أن فشل المدخل التقليدي لإدارة الجودة من الوقوف أمام تلك التحديات.

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومبادئها: إن الجودة الشاملة هي جودة كل شيء، أي هي الجودة في كل عناصر ومكونات المؤسسة، لهذا فهي تأخذ طابع الشمولية، وذلك لأن كل مكونات المؤسسة تشترك مع بعض في تحديد وتقديم ما يطلبه الزبون، وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه. أما إدارة الجودة الشاملة فهي ثورة ثقافية في الطريقة التي تعمل وتفكر بها إدارة المؤسسة حول تحسين الجودة، فهي نظام لإدارة الأعمال الحديثة، يؤكد على مشاركة العنصر البشري بتحريك مواهبهم وقدراتهم، بهدف التحسين المستمر من أجل خدمة الزبون بفعالية وبتكلفة منخفضة.

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وتطوير جودة كل مكوناتها للوصول إلى أعلى مستويات الجودة في مخرجاتها بأقل تكلفة ممكنة، مع تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وفق ما يتوقعونه.

وتقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ المترابطة والمتكاملة، التي تمكن المؤسسة في حال تطبيقها الجودة من الوصول إلى أفضل أداء ممكن. وتتمثل هذه المبادئ في المفاهيم التالية:

✓ التوجه نحو العميل: إن جوهر توجهات المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة ينصب على تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العميل، ومحاولة الوصول إلى مستويات عالية من الإشباع

لديه لتحقيق رضاه التام والكامل، حيث يعتبر العملاء المحور الأساسي في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتعتبرهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات.

- ✓ الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها: يتطلب هذا المبدأ استخدام معايير مقبولة لقياس ومتابعة جودة المنتجات والخدمات مرحليا أثناء عملية إنتاجها بدلا من استخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء.

المحور الثامن

"تقنيات التعامل مع الزبائن" قيمة الزبون، إدراك الخدمات المالية والبنكية، رضا وولاء الزبون تجاه الخدمات المالية والبنكية"

أولا: مفهوم الزبون البنكي ومكانته في الفكر التسويقي.

قبل التطرق تقنيات التعامل مع الزبائن، يجب علينا أولا الحديث على مفهوم الزبون الذي يعتبر رأسمال حقيقي للمؤسسة من خلال توضيح أنماطه المختلفة ثم نحاول بعدها التطرق إلى تطور الإهتمام بالزبون في الفكر التسويقي الكلاسيكي والحديث عن ولائه اتجاه الخدمات المالية والبنكية.

أ. مفهوم الزبون البنكي:

يعتبر الزبون من أهم أصول المؤسسة، لذا وجب تركيز مختلف جهودها عليه من خلال رصد كافة قراراتها الإستراتيجية لإرضائه وبناء ولائه باعتباره أحد العناصر الأساسية في وجودها واستمرارها، ويعتبر الزبون نقطة إلتقاء بين مختلف المنافسين.

يعتقد الكثير أن الزبون هو ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء منتجات المؤسسة أو الحصول على خدماتها، إلا أنه في الحقيقة الزبون أشمل من ذلك بحيث يمثل ومختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة معها.

ويعتبر الزبون محور الفكر التسويقي الحديث ومن الوظائف الأساسية للنشاط التسويقي، ويمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى زبائن داخليون وزبائن خارجيون كما يلي:

1.الزبون الداخلي

يقصد بالزبون الداخلي المورد البشري في المؤسسة، وهم القائمون على إعداد إستراتيجيات المؤسسة وتنفيذ أنشطتها وخططها، وتفاعل هذا العنصر يشكل مختلف الأطر التنظيمية في المؤسسة وثقافتها واتجاهاتها.

فالزبائن الداخليون هم الأفراد الذين ينتمون داخليا إلى المؤسسة ويتأثرون بالأنشطة والقرارات والمنتجات والخدمات التي تقدّمها، فالعنصر البشري يطلق عليه في ظل إدارة الجودة الشاملة الزبون الداخلي للدلالة على مدى أهميته، فهي تركز على ضرورة إستثماره، بشكل جيّد باعتباره أهم عنصر من رأسمالها من خلال زرع الولاء والإنتماء لديه تجاهها، لذا فإن العمال ينظر على أنهم مورد وزبون في نفس الوقت.

2. الزبون الخارجي

فيتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد أو تتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة، ونعني بالزبائن الخارجيين كذلك الأفراد الذين يتعاملون مع السلعة أوالخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها.

ويمكن التمييز بين ثلاث زبائن خارجيين للمؤسسة هم:

– المورد: يقصد بالمورد مختلف مصادر التموين أو التمويل التي تتعامل معها المؤسسة بما في ذلك مورد رأس المال كالبنوك ومختلف المؤسسات المصرفية، ومورد المواد، مورد بالعنصر البشري (سوق العمل) وتعتبر عقود المؤسسة مع الموردين في الغالب من العقود المتوسطة أو الطويلة الأجل تتطلب تطوير علاقة قوية معهم تسمح بمشاركتهم في خلق القيمة للزبون.

– الموزع: ينبغي إعتبار الموزع عنصر إستراتيجي في نشاط المؤسسة لأن العلاقات التعاونية داخل قنوات التوزيع تساهم في تحقيق رضا الزبون النهائي وبالتالي تحقيق ربحية المؤسسة، وتنتج حالة التعاون هذه من وجود إتصال مباشر بين الموزعين والزبائن على إختلاف أنواعهم وخصائصهم، ويمثل الموزعون مجموعة المؤسسات التسويقية التي تسهل مختلف التدفقات بين المؤسسة والزبون.

– الزبائن: ويتمثل الزبائن في مجموعة الأفراد الذين تقدم لهم المؤسسة المنتجات أو الخدمات التي تلبي إحتياجاتهم ورغباتهم.

ثانيا: تصنيف زبائن المؤسسات المالية والبنكية.

تساعد عملية تصنيف الزبائن رجل التسويق في جمع بعض المعلومات عن الزبائن والأسواق للتأكد من أن لديه فئات مختلفة ذات إحتياجات وإتجاهات متعددة.

وهناك عدة معايير معتمدة في تصنيف الزبائن نذكر منها:

1. التصنيف على أساس الخصائص الشخصية

فمن خلال هذا التصنيف يمكن تمييز ستة أنواع من الزبائن وهي:

– الزبون العاطفي: هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

– الزبون الرشيد: على عكس الزبون العاطفي، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.

– الزبون الودود: يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع ويحاول دائما دعم الإتصال القائم بينه وبين رجل البيع.

– الزبون الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بإنفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية.

– الزبون الهادئ: يتميز الزبون الهادئ بالتأني في إتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.

– الزبون الخجول: هذا الزبون لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

ويعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال وإستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.

2. التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة:

في هذا النوع يتم تصنيف الزبائن على أساس الأرباح التي يدرونها على المؤسسة، حيث يصنفون إلى ثلاثة أصناف هي:

– الزبون الإستراتيجي: هو الزبون الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أوعلامة المؤسسة.

– الزبون التكتيكي: هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وإنشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

– الزبون الروتيني: هو زبون يتساوى إحتمال إستمراره في التعامل مع المؤسسة مع إحتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

3.أهمية تصنيف الزبائن:

– وتعني عملية التصنيف تجميع الزبائن في صفات وخصائص معينة تؤثر على أدائهم في السوق في فئة واحدة، وتكمن أهمية هذا التصنيف في:

– التعرف بشكل أفضل على السوق وذلك من خلال التعرف على الكيفيات التي تعمل بها كل الفئات المختلفة في السوق ؛

– يمكن الاستفادة من تصنيف الزبائن من خلال إجراء عمليات التركيز والتخصيص والتمييز فيما بين الزبائن؛

ومن المزايا كذلك زيادة الأرباح والمبيعات أو تقليل التكاليف وطرح منتجات فريدة من نوعها ويرجع السبب في ذلك إلى أن السياسة الخاصة بالتسويق تساعدك في مواجهة إحتياجات الزبائن المحددة.

ثالثا: التوجهات الكلاسيكية نحو الزبون البنكي.

تتطلب عملية البحث في تحديد معالم أي مفهوم أو مصطلح امتلاك مرجعية تاريخية تبين مختلف التطورات التي مر بها، ومن هذا المنطلق تجدر العودة إلى تاريخ الفكر التسويقي لتحديد تطور مفهوم الزبون، لكنه من الصعب إعطاء تواريخ دقيقة تظهر التطور التاريخي للفكر التسويقي.

و تتلخص مراحل التوجه الكلاسيكي نحو الزبون في ثلاث مراحل وهي:

1. التوجه بالمفهوم الإنتاجي:

خلال الثورة الصناعية وحتى الثلاثينات من القرن العشرين كان الطلب على السلع والخدمات يفوق الكميات المعروضة منها، الأمر الذي جعل المنظمات تعتمد على منهج التوجه نحو الإنتاج، وعليه فطالما كان الطلب يفوق العرض وكل ما ينتج يباع دون أي مجهود، فإن الحاجة لنشاط التسويق لم يكن ليظهر لحيّز الوجود.

وقد إنصب إهتمام المؤسسة ولفترة طويلة على كيفية إستغلال مواردها إستغلالا تاما لتحقيق الإشباع للأسواق.

ويفترض هذا التصور أن الزبون يبحث عن المنتج المتاح وبأقل تكلفة بغض النظر عن اعتبارات أخرى تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية للمنتج، من هذا يتضح أن تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع والقدرة على تخفيض التكلفة وكفاءة شبكة التوزيع في التغطية الواسعة للأسواق المستهدفة هي الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها

و قد ارتكز التصور الإنتاجي على فكرتين أساسيتين:

– الزيادة الدائمة في الطلب عن العرض وهو ما جعل السوق سوق بائعين يسعون إلى تحقيق الإشباع الكمي لهذه السوق؛

– يسعى الزبون إلى البحث عن المنتجات المتوفرة وبأقل تكلفة، وهو ما دفع المؤسسة إلى انتهاج إستراتجية التوزيع الشامل وإستراتجية تخفيض التكاليف؛

لهذا فقد اعتبَرت المؤسسة دائما الزبون مجرد مصدر للربح ولتصريف إنتاجها، وقد بنيت فلسفة هذا التوجه فيما يخص الزبائن على:

– أنهم يفضلون بالدرجة الأولى تلك المنتجات ذات السعر المنخفض حيث يمثل السعر ومدى توفر المنتج المتغيرين الحاسمين في قرار الشراء؛

– يعرف الزبون أسعار السلع المنافسة ويقارن فيما بينها؛

– تنحصر إهتمامات الزبائن في الحصول على السلعة أكثر من إهتمامهم بخصائصها وقدرتها على تحقيق الإشباع المطلوب؛

– هدف المؤسسة الرئيسي هو تحقيق كفاءة الإنتاج والتوزيع، وتخفيض التكلفة التي ينتج عنها تخفيض الأسعار والعمل على إتاحة السلع في الأسواق عن طريق التغطية الواسعة، وهذا بغرض ضمان الإحتفاظ بالزبون؛

إن تواجد الزبون داخل النظام الإنتاج ومشاركته في إنتاج الخدمة عملية تختلف باختلاف طبيعة الخدمة نفسها، ومن محددات تواجد الزبون داخل النظام الإنتاجي.

– تواجد أو غياب الوسطاء: حيث أن بعض المهام التي يقوم بها الزبون يمكن أن تتم من خلال وسيط مما يقلل من الدور الذي يمكن أن يلعبه الزبون بنفسه داخل النظام الإنتاجي؛

– الشراء الفردي أو المؤسسي: أي أن قيام الزبون كفرد بالشراء أمر يدعم وظائف الزبون داخل المؤسسة على عكس ما يمكن إذا كان الشراء يتم من قبل المؤسسة؛

– مدة تقديم الخدمة: كلما كانت العمليات الإنتاجية طويلية وتحتاج فترة أطول، كلما تطلب الأمر إمداد الزبون بمزيد من المعلومات حتى يمكنه مساعدة المؤسسة في الأداء، مثل إمداد الزبون ببينات عن تاريخ الإنتاج– تكلفة الإنتاج، ويتم ذلك عن طريق نظم إرشاد داخلية؛

– معدل الاستخدام وتكرارالشراء: كلما زاد معدل تكرار الشراء كلما كان الزبون على إتصال دائم بالمؤسسة، مما يحشع رجال البيع على منح الزبائن حوافز لتدعيم الإتصال وزيادة معدلات الشراء؛ (هدايا تذكارية، مجانية) وهذا دور نظام المعلومات الجيد الذي يسجل بدقة معدل الشراء للزبائن.

– درجة التعقد: كلما كانت العمليات الإنتاجية معقدة تطلب الأمر اتصال قوي بالزبائن لشرح وتفسير كيفية أدائها ومساعدتهم في تعلم كيفية استخدامها والمشاركة في أدائها وهذا دور رجال البيع؛

– درجة المخاطرة: كلما زادت المخاطرة وإحتمال فشل الخدمة في تحقيق إشباع الزبون، كلما كان هناك حاجة ملحة إلى زيادة الإتصال بالزبون من طرف رجال البيع المدربين بحيث يمكن التصرف من خلال حل المشكلات في أسرع وقت ممكن.

2. التوجه بالمفهوم السلعي:

في هذه المرحلة أدرك رجل التسويق أن الزبون يفضل المنتجات ذات الجودة العالية، فأصبحت وظيفة الجودة في المرحلة الثانية من حيث الأهمية بعد وظيفة الإنتاج، ومن بين الشعارات التي ترجمت هذا التصور نجد " السلعة الجيدة تبيع نفسها.

و يقوم هذا التصور على فرضيات أساسية هي:

– أن الزبون يهتم أساسا بعنصر الجودة في المنتجات المعروضة وينظر إلى تلك المنتجات كمجموعة؛ من المواصفات وليس باعتبارها أدوات لإشباع حاجات معينة لديه؛

– عملية المفاضلة بين المنتجات التنافسية يتم على ضوء العلاقة بين الجودة والسعر؛

– الزبائن لديهم معرفة بالمنتجات والعلامات البديلة المعروضة في السوق؛

شكل هذا التصور إمتداد للتصور الإنتاجي الذي استمر إلى غاية الأزمة الاقتصادية سنة **1929** الناتجة عن الكساد الذي مس الأسواق.

3. التوجه بالمفهوم البيعي:

يعتبر السوق في هذا المفهوم سوق مشترين لأنه لا يتميز بقلة المنتجات وإنما بقلة الزبائن، لهذا أصبحت المنظمات تعمل على تنشيط الطلب على منتجاتها باستخدام طرق الإعلان المكثف وأساليب الضغط في البيع.

واعتبرت المؤسسات هذا التوجه حلاً لأزمة الكساد، فتحولت إستراتيجية المؤسسة من وظيفة الإنتاج إلى وظيفة الترويج وتكثيف الجهود البيعية للتأثير على الزبون واستمالته للشراء.

وينطلق هذا التوجه من مجموعة افتراضات هي:

– الزبون بطبيعته لن يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله لإقناعه بالشراء أو بالأحرى إرغامه على الشراء؛

– الزبون عادة ما ينسى الخبرات السابقة الناتجة عن تجارب الشراء ولا ينقلها إلى الآخرين، قد يقوم بتكرار شراء نفس المنتج دون الرجوع إلى التقييم السابق؛

– هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثمة فان الاهتمام سيرتكز على كيفية تحقيق مبيعات للزبون دون الاهتمام بالاحتفاظ به.

4. التوجه التسويقي نحو الزبون

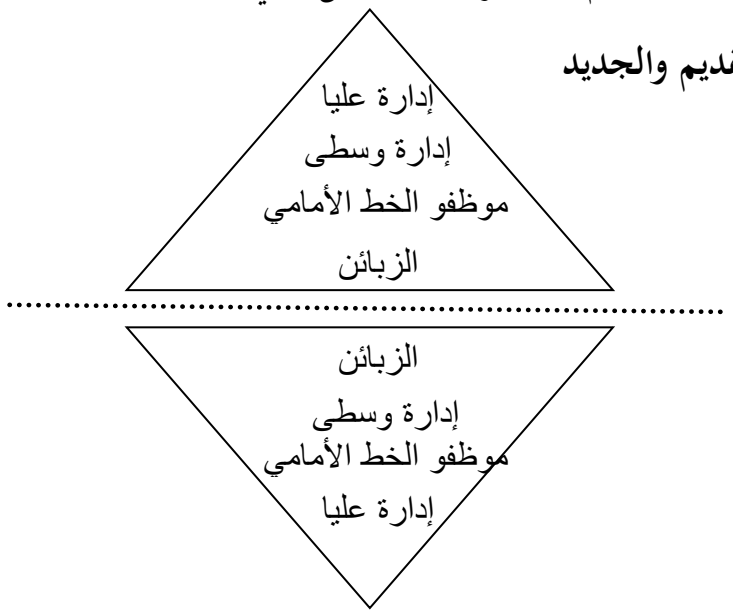
في بداية الستينات من القرن العشرين، بدأ المفهوم التسويقي في الظهور وذلك نتيجة للانخفاض المبيعات في الآونة السابقة، فقد لاحظ مديرو المنظمات أنه رغم التركيز على أنشطة البيع والترويج، إلا أن ذلك لم يصاحبه زيادة في المبيعات، لهذا سعوا لاكتشاف السرّ وراء ذلك الانخفاض الملحوظ في المبيعات، بالرغم من الجهود البيعية والترويجية المكثفة، وسرعان ما اكتشفوا أن السر في ذلك يرجع إلى زيادة العرض من المنتجات وزيادة حدّة المنافسة.

وفي الثمانينات من القرن العشرين وفي إطار هذا التوجه ظهر مفهوم التسويق بالعلاقات وانتشر استعماله في التسويق الصناعي والخدمي.

إن هذا المفهوم يعتبر الزبون حجر الأساس، لأن إشباع حاجاته وتحقيق رغباته يحقق للمؤسسة أرباحا كبيرة ويقوم هذا المفهوم على:

- أن جميع أصول المؤسسة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون، حيث يعد هذا الأخير أهم أصل من أصولها لأن رضاه يؤدي إلى نجاحها، كما أن رسم سياسات المؤسسة وتقييم أدائها يعتمد على تحقيق رضا الزبون؛
- مهمة المؤسسة الأساسية هي خلق واكتشاف الزبون والمحافظة عليه من خلال كسب ولائه؛
- جذب الزبائن والمحافظة على العلاقات معهم وتوطيدها من خلال تحقيق رضاهم؛
- مهمة التسويق هي تحقيق النقص في إشباع حاجات الزبون والسعي لإشباعها بطريقة تحقق رضاه؛
- الرضا الحقيقي للزبون يتحقق بمدى جودة وأداء الإدارات؛
- التسويق يحتاج لممارسة التأثير والرقابة على الإدارات لضمان تحقيق رضا الزبون، فالمؤسسة في ظل هذا التوجه تضع الزبون في قمة الهيكل التنظيمي وتضع الإدارة العليا أسفل الهيكل بعدما كان الهيكل الهرمي يضع الإدارة في الأعلى والزبون في قاعدة الهرم، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 13: التصور الهيكلي القديم والجديد



المصدر: جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل التسويق بالعلاقات، بدون رقم طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006. ص: 16

– التركيز على السوق: إن نقطة البداية للنشاط التسويقي تتمثل في إختيار السوق المستهدف، فلا يمكن للمؤسسة أن تعمل في كل السوق وتخدم كل حاجة لدى الزبون، كما أنه لا يمكن معاملة السوق كوحدة واحدة دون وجود إختلافات بين الأفراد؛

– التوجه نحو الزبون: يمثل المدخل الحقيقي للنجاح التسويقي في الإهتمام بإحتياجات ورغبات الزبون فبالرغم من النجاح في تحديد الأسواق بدقة من طرف المؤسسة، إلا أنها تظل غير موجهة بإحتياجات الزبائن.

ويشير **Gronroos** إلى أن مفهوم المزيج التسويقي سيطرعلى فكر وأبحاث وممارسات التسويق طوال الأربعين عاما الماضية، ولكنه بدأ الآن في التخلي عن مكانته مع ظهور أساليب جديدة في أبحاث التسويق كنتيجة لعولمة النشاط الاقتصادي وإدراك أهمية الاحتفاظ بالزبائن واقتصاديات السوق واقتصاديات العلاقات مع الزبائن، فبناء العلاقات وإدارتها أو التسويق بالعلاقات هو مدخل جديد للتسويق، وهو يمثل تحولا رئيسا في علم التسويق، وفي مجال تسويق الخدمات والتسويق الصناعي

وتطبيق مفهوم العلاقة مع الزبون يمكن أن يحقق للمؤسسة المزايا التالية:

– زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون وتحقيق رضاه كنتيجة منطقية لسرعة الاستجابة لحاجاته؛

– تمييز الزبائن والتركيز على من هم أقدر على تحقيق الأرباح على وفق قاعدة **20%–80%**، والتي تعني بأن **20%** من الزبائن يمكن أن يحققوا عوائد تعادل **80%** من دخل المؤسسة؛

– تخفيض التكاليف التسويقية إلى الحد الأدنى الممكن من خلال الاعتماد على الحملات التسويقية الموجهة والفعالة؛

– بناء قاعدة توزيع بيعية مباشرة تستطيع المؤسسة من خلالها تحقيق أسلوب الضغط البيعي باتجاه زيادة الأرباح؛

– تحقيق أعلى عائد على الاستثمار، من خلال زيادة حجم المبيعات والأرباح وسرعة دورة المبيعات وتفعيل الأنشطة الأخرى في المؤسسة؛

– تمكين المؤسسة من تخفيض التكلفة إلى الحد الأدنى وذلك من خلال التقليل أو الحد من الأخطاء المحتملة في علاقتها مع الزبائن، وتحديد حاجاتهم الدقيقة عبر قنوات الاتصال المفضلة لديهم؛

– العلاقة التسويقية مع الزبون تمثل إدارة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ بالمبيعات وأنشطة الخدمات التسويقية المختلفة، والمستندة بمجملها على تحليل الأداء التسويقي المتحقق للفترة السابقة، ومن خلال قاعدة البيانات المتاحة في المعرفة التسويقية.

بالإضافة إلى ما سبق ذكره فالتسويق بالعلاقات يمكن المؤسسات أيضا:

– باعتبار العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن هي ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة المنافسة، فهي تساعدها على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية؛

– يساعد المؤسسات إلى الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، من خلال الوصول إلى الزبون الوفي؛

– يساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛ يحقق موقع في ذهن الزبون، بحيث أن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها؛

– التقليل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب الزبائن الجدد؛

– تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من الزبون أحد شبكة التسويق للمؤسسة، ونوع من الدعاية المجانية للمؤسسة ومنتجاتها؛

– يزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة؛

– يساعد على استهداف الزبون المناسب والمربح وفي الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف؛

– يحقق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وزبائنها؛

– إنشاء وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وزبائنها وتحقيق نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا الزبائن؛

أما ما يحققه التسويق بالعلاقات للزبون فيتمثل في:

– الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون على التعامل معها؛

– لعلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعده على الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الحالات؛

– التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.

حيث يعتبر**Kennth** أن العلاقات بين البائع والمشتري تعتبر من معوقات التحول بالنسبة لزبون إلى بائع أو مسوق آخر.

وضمن هذا التوجه انصب الإهتمام على تحقيق الأهداف من خلال الوفاء بحاجات الزبائن على أكمل صورة، فهو يحقق نوعا من التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الزبون، ويجعل تركيز قرارات إدارة المؤسسة على أهداف الربح طويل المدى بدل المدى القصير، وعليه فإن الأسس التي يرتكز عليها التوجه التسويقي للمؤسسة هي:

–التركيز على سيادة الزبون ؛

–التكامل التسويقي والتكامل في الوظائف ؛

–إرضاء الزبون كوسيلة لتحقيق الأهداف.

وضمن هذا التوجه يجب إيجاد نظام إدارة المؤسسة موجه نحو إشباع حاجات ورغبات الزبائن عن طريق القيمة الموجهة للزبون والمتولدة عن الاستثمار في الأفكار فيما يخص السلع والخدمات وفيما يدعم علاقة دائمة ذات مردودية للمؤسسة، بولاء كبير من جانب الزبائن.

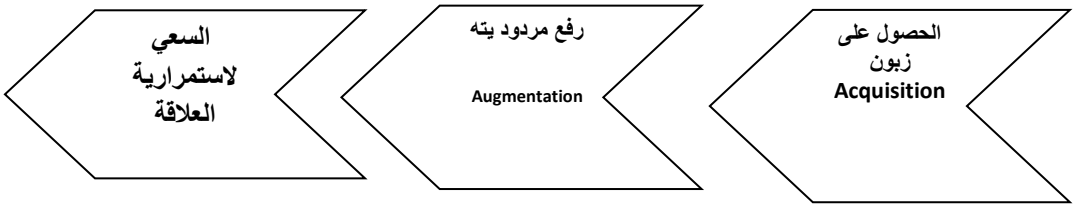
وقد أدركت وبقناعة غالبية المؤسسات في الوقت الحاضر أن الامتثال لما يريده الزبون أمر إلزامي وحتمية يتوقف عليها مصيرها، وما يحقق لها ذلك هو التقرب منه أكثر وبناء علاقة قيمة معه، وهذا يقتضي توجيه لكافة الوظائف نحو خدمته وإرضائه، بحيث أن كل وظيفة أو قسم مسؤول على ذلك بدرجة معينة ومهمة محددة، تساعد المؤسسة في النجاح في توجهها نحو الزبون

رابعا: ولاء ورضا الزبون البنكي تجاه المؤسسات المالية والبنكية.

مهما كان القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة المالية والبنكية، وبغض النظر عن حجمها ونوعية نشاطها، فإن تطوير العلاقة مع الزبون يبقى هدفا أساسيا، حيث أنه ليس المهم هو الحصول على

زبون بل الأهم هو كيفية الحفاظ على هذا الزبون، واغتنام كل الفرص التي تنجم عن ذلك؛ وعلى العموم توجد ثلاثة مراحل تتطور حسبها العلاقة وهي:

و الشكل رقم 14: المراحل الثلاثة لتطوير العلاقة بين المؤسسة والزبون



:

المصدر: جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل التسويق بالعلاقات، مرجع سبق ذكره، 2006. ص: 18

1.الحصول على الزبون

تطور الإتصالات ونتائج العولمة المتنامية في الأسواق، تترجم بالنسبة للزبون في شكل نطاق واسع من الخيارات، وفرصة للانتقال من منتج لآخر بشكل بسيط وسهل.

وعليه فإن السوق يتطلب سرعة ومرونة من أجل التكيف مع هذا الطلب وتطوره، وأهم عوامل النجاح في ظل هذا الوضع تكمن في قدرة المؤسسة على توسيع قاعدة زبائنها؛ ففشلها في إقناع وجذب الزبائن هي أحسن كيفية للركود والفشل، وأهم مبادئ اكتساب الزبائن بنجاح تفترض الالتزام بـ

– اقتراح أحسن عرض لأحسن المستهدفين وفي الوقت المناسب مع أحسن دليل؛

فلإنجاز هذه المرحلة الأولى على المؤسسة ضمان مبيعات بأحسن جودة من أجل تحقيق المطابقة بين ما حصل عليه الزبون فعلا وما كان يتوقعه عند استعماله لهذه السلعة أو الخدمة؛

– وحيث أن الزبون عندما يقوم بعملية الشراء الأول، يكون حساسا، بالتالي توجد فرصة واحدة أمام المؤسسة لإعطائه الانطباع الإيجابي من الوهلة الأولى، وبمجرد خطأ بسيط في هذه المرحلة سينشأ خطر ذهاب الزبون مع فكرة عدم الرجوع مرة ثانية.

2. رفع مردودية الزبون:

يمكن تقسيم زبائن المؤسسة بحسب العائد المتوقع منهم؛ أي مردود يتهم مقارنة بتكلفة الاحتفاظ بهم إلى ثلاثة أنواع

زبائن تزيد نفقاتهم عن مردوديتهم أي: تكلفة الاحتفاظ 〉 المردودية ← بالنسبة لهذا النوع فإنه على إدارة المؤسسة تقليص نفقات الاحتفاظ بهم، بدل زيادة نفقات الترويج للسلع والخدمات الموجهة إليهم؛

- زبائن تتساوى تكلفة الاحتفاظ بهم مع المردودية أي: تكلفة الاحتفاظ = المردودية ← تتبع الإدارة مع هذا النوع إستراتجية تفاعلية مكثفة لبيعهم المزيد من السلع والخدمات؛

- زبائن تكلفة الاحتفاظ بهم أقل من المردودية التي يفيدون بها المؤسسة أي: تكلفة الاحتفاظ 〈 المردودية ← بالنسبة لهذا النوع يجدر بإدارة المؤسسة أن تركز عليهم جيدا وتعمل على دراسة حاجاتهم بدقة، في محاولة منها لإشباعها؛ وبالتالي العمل على زيادة ورفع مردوديتهم وتمديد مدة تعاملهم مع المؤسسة، فمنذ المرحلة الأولى، ومع ظهور بوادر رضا الزبون من هذا الصنف عن ما تقدمه المؤسسة، فإن عليها الأخذ بمبادرة تجميد تعامله إلى الحفاظ على هذه العلاقة وتمديدها، ذلك أنه في الشراء الأول يقدم الزبون حصة صغيرة من نفقاته لهذه المؤسسة، فعليها إذا رفع هذه الحصة بعدة أساليب إلى أن تصبح بالنسبة إليه المورد الأساسي، وبالتالي توجيه كامل نفقاته إليها في شكل مردودية تعتبر دخلا لها.

وبين أهم الأنشطة التسويقية التي توجهها المؤسسة لهذا النوع من الزبائن نجد:

- رفع كمية السلع التي اعتاد الزبون شرائها بواسطة الترويج المهني **Up Selling**؛ مثل إضافة منتج مجاني عند شراء حجم معين من المنتجات، أو خفض نسبة معينة من السعر عند بلوغ مستوى شراء معين؛

- اقتراح منتجات إضافية مع المنتجات التي تعود الزبون شرائها؛

- اقتراح منتجات تكميلية أو ضرورية لتشغيل، صيانة أو تصليح المنتج المشترى.

- تمديد فترة العلاقة مع الزبون.

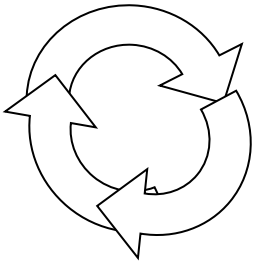
إن استقطاب زبائن جدد عوضا عن الذين ينتقلون إلى مؤسسة أخرى أمر مكلف، لا سيما إذا كانت هذه العملية متكررة وباستمرار، أما إذا تمت المحافظة عليهم فإن ذلك سيوفر للمؤسسة أموالا طائلة، وبالتالي سيؤدي إلى زيادة في الأرباح الصافية السنوية، فعندما يشعر الزبون أن المؤسسة تعمل من أجله، وتهتم لاتجاهاته، ورغباته، وحتى أمنياته سميكن لها الوفاء، والولاء، بالتالي سيقوم بتوجيه نفقاته نحو اقتناء منتجاتها، فيساهم بذلك في زيادة مردود يته تجاهها.

و هناك طريقتين تتبعها المؤسسة في محاولة جادة منها لتمديد فترة علاقتها مع زبائنها، وهما – برامج الولاء: حيث يبذل المختصون لأجل كسب ولاء الزبون كل طاقاتهم على نشر بطاقات الولاء، تنشيط نوادي الولاء، إجراء المسابقات في برامج الولاء؛

– عرض خدمات تكميلية: إذا ما أخذنا الأمر من زاويته المثالية، فإن الزبون الوفي ذو الولاء لا يمكنه أن يتوجه إلى أي حل دون منتوجه المعتاد " منتوج واحد ووحيد "؛ ذلك أنه كلما كانت درجة ولائه للمنتوج عالية، كانت تكاليف الدخول إلى علامات أخرى عالية أيضا: مثل تكلفة الاستعلام عن المنتج خطر خيبة الأمل، وبالتالي يكون هذا المنتج محفوظ بخطر المنافسة، وبالنتيجة فإن الوفاء للعلامة يبدأ من خلال عرض سلعة أو خدمة مع اجتهاد المؤسسة للقيام بأبعد من نشاطاتها التقليدية لتحسين ما هو موجه للزبون، بفضل تكامل مهمتها في مجموعة خدمات تكميلية معاونة، وذلك توافقا مع بديهية هي أن الزبون عندما يقوم بعملية الشراء فهو لا يشتري مجرد المنتج الأساسي أو الخدمة، ولكنه يشتري أيضا كل مقومات العرض المقدم له بما فيه من الخدمات التكميلية المعاونة.

على العموم لا بد على المؤسسة الراغبة في تطوير علاقتها مع الزبون باستمرار التفكير وفق ما هو موضوع في الشكل بصورة دائمة.

الحلقات الافتراضية لتطوير العلاقة مع الزبون



- ما الذي له قيمة لدى الزبون؟
- ماذا يجب على المؤسسة فعله من أجل ارضاء الزبون؟
- ماهي النتائج العملية المحققة؟

المحور التاسع

بعض الإتجاهات المعاصرة لتسويق الخدمات المالية والمصرفية.

لقد اهتمت الأبحاث الحالية بأنواع مختلفة من ممارسات التسويق المعاصرة حيث تجاوزت المزيج التسويقي التقليدي (المنتج والتسعير والتوزيع والترويج)، في الواقع ممارسات التسويق المعاصرة تشمل جوانب مختلفة من إدارة علاقات العملاء التي صممت خصيصا لتلبية توقعات العملاء. كما تضمنت ممارسات التسويق المعاصرة مبادرات تستخدم التسويق الشبكي (الذي يتعامل مع إنشاء شبكات من العملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين)، وكذلك التسويق الرقمي (باعتباره من الأدوات الإلكترونية المستخدمة في الاتصالات والعلاقات مع العميل). وفي هذا السياق فإن المنظمة تدير نشاطها عن طريق التعاملات والاتصالات مع العملاء في السوق الشامل، ويدير ممارس التسويق المنتج والعلامة التجارية لجذب مختلف العملاء وإرضائهم ويتم ذلك من خلال مختلف الأنشطة الوظيفية التي تدعمها القدرات والكفاءات الداخلية والتي ترتبط بمختلف عناصر المزيج التسويقي. على العكس من ذلك ومن المنظور العلائقي فإن ممارسات التسويق المعاصرة تفترض أن العلاقات طويلة الأمد مع العملاء وأصحاب المصلحة الآخرون هي أهم وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة على المدى الطويل كما تتوقف درجة نضج العمليات على درجة التفاعل بين المنظمة وعملائها وأصحاب المصلحة.

يعتمد اختيار أسلوب ممارسات التسويق المعاصرة (**CMP**) المبني على المعاملات، أو العلاقات على عدة عوامل: منها توقعات الشريحة المستهدفة، وتوافر المهارات والموارد الداخلية، حيث يولون الاهتمام المتزايد بتعزيز العلاقات مع الموظفين والموردين والعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة.

من خلال التطرق إلى طرق التسويق المعاصرة وما تتضمنه من خصائص ومميزات كل صنف على حدا سيكون بمقدور مديري المنظمات الخدمية تحسين أداء أعمالهم واختيار الاستراتيجيات المناسبة لذلك كما أنه سيحفز على تطبيق أكثر من طريقة تسويقية مناسبة لهذه المنظمة، وذلك انطلاقا من تقييم الوضعية الحالية للمنظمة متبوعا بتصنيفات طرق التسويق الحديثة وكذا تقييم أداء الأعمال والتسويق من أجل الكشف عن قدرة المنظمة على المنافسة، التحليل وبالتالي اختيار

استخدام إجراءات محددة تتماشى تحديدا مع خصائص المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار فرص تحسين ممارسات التسويق الحديثة المعتمدة من طرف المنظمة.

يمكن أن تعتمد بعض المنظمات على مجموعات متعددة من الممارسات التسويقية منها القائم على كل من المعاملات والعلاقات والشبكات والتفاعلية والتي تكون الأكثر كثافة في حين أن البعض الآخر قد يركز بشكل أكبر على الإجراءات العلائقية لأهميتها وملاءمتها لخصوصية المنظمة وأهدافها.

أولا: التسويق بالعلاقات وأهم مرتكزاته.

لقد مر التسويق ومنذ نشأته بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطور مفهومه وفلسفته حتى جاء التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينات إلى التسويق الصناعي في الستينات مرورا بالتسويق المجتمعي والتسويق في المنظمات غير الهادفة إلى الربح في السبعينات إلى تسويق الخدمات في الثمانينات ثم التسويق بالعلاقات في التسعينات في القرن الماضي وحتى الآن.

ومثل هذه التحولات في الفلسفة والمفاهيم التسويقية ساعدت المنظمات في مواجهة الكثير من التحديات لاستغلال الفرص التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. فعلى المنظمات بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن والمحافظة عليهم واعتبارهم شركاء للمنظمة.

اعتبر **Berry** أول من استخدم مفهوم التسويق بالعلاقات والذي عرفه بأنه عملية جذب الزبائن، والاحتفاظ بهم وتعزيز العلاقات معهم في مؤسسات متعددة الخدمات، كما اعتبره عملية اجتماعية تعمل من خلال تفاعلات، تتم بين عدة اطراف في إطار التبادلات التجارية.

ويركز التسويق بالعلاقات على العديد من الأبعاد والأسس المهمة لنجاحه تتمثل في كل من رضا الزبون، إلتزام المنظمة، الثقة، قيمة الزبون، الاتصال وتفاعل المنظمة مع عملائها، التسويق الداخلي والجودة.

فالتسويق عبر العلاقات هو نهج تسويقي بديل يهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء والشركاء.

الأمر الذي يساعد على الاحتفاظ بالعملاء واعتبارهم عملاء مستقبليين يجب التركيز عليهم من خلال جمع المعلومات ومن ثم تطوير العلاقة معهم، وكذلك تقديم خدمات ذات قيمة للعملاء لأن ذلك يولد لديهم درجة عالية من الولاء للمنظمة، وبذلك يكون بمقدور المنظمة وضع ومراجعة برنامج إدارة علاقات الزبائن والوقوف على أدائه.

يرتكز التسويق بالعلاقات على ثلاثة أعمدة تتمثل فيما يلي:

– تسويق قواعد البيانات: وهي تقوم على المعرفة الفردية للمستهلكين وبالتالي من الضروري تخزين وحفظ حد أقصى من المعلومات في قواعد بيانات الزبائن الحاليين والمحتملين، يبدأ تصميم هيكل قاعدة البيانات بتحديد البيانات المطلوب تخزينها ثم يتم تقسيم هذه المعلومات إلى وحدات بيانات صغيرة ليتم مشاركتها في جميع السجلات الخاصة بالزبائن. وتكمن أهمية قاعدة البيانات التسويقية في القدرة على:

– تخزين بيانات الزبائن.

– إدخال بيانات جديدة.

– تحديث البيانات القديمة أو الموجودة.

– التنبؤ بالسلوك.

– تجميع، تقسيم وتحليل مختلف المعطيات.

ثانيا: التسويق الشبكي (MLM: Multi-level marketing) Network marketing

ويسمى أيضا بالتسويق متعدد المستويات، ويقصد به ذلك البرنامج التسويقي الذي يقوم المشاركون فيه بدفع مبلغ من المال لمنظم البرنامج وذلك مقابل الحصول على:

– حق توظيف مشاركين إضافيين جدد.

– بيع سلع وخدمات.

– الحصول على أجور ومكافآت (مبالغ مالية)، وذلك بعد استوفاء بعض الشروط المتعلقة بقواعد البرنامج التسويقي.

ونجد أيضا مصطلحا آخر له علاقة بهذا النوع من التسويق وهو ما يسمى بالتسويق الهرمي (**Pyramid sheme**) المخطط الهرمي أو نظام التسلسل الهرمي، وهو عبارة عن مخططات تم من خلالها التركيز على العمولات التي يمكن اكتسابها فقط من توظيف موزعين جدد، والتي تتجاهل عموما بيع السلع والخدمات.

ثالثا: التسويق الرقمي.

يشهد العالم تحولا رقميا في جميع المجالات وقطاعات الأعمال، ومع ظهور التكنولوجيا الرقمية أضحت المنظمات في تحد وتحول جذري مرتبط بالأفراد والعمليات والاستراتيجيات والهياكل والديناميكيات التنافسية. ونظراً للأهمية التي تكتسيها تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الجديدة يوماً بعد آخر في المؤسسات، فقد ظهرت وحدات إدارية داخل تلك المؤسسات تعمل في مجال المعلومات الالكترونية، سوآءا أطلق عليها أسم وحدة معلومات الكترونية أو إدارة معلومات أو مركز معلومات الكتروني أو غيرها ليعني في النهاية وحدة تنظيمية داخل هذه المؤسسات ذات علاقة وطيدة بالتحول الرقمي لها. من هنا تبرز الحاجة يوما بعد يوم لمعرفة الدور الحقيقي الذي يلعبه هذا التحول في حياة المؤسسة. حيث بدأ الاهتمام بهذا التوجه الجديد بداية التسعينات كوسيلة اتصال وتبادل للمعلومات بين المؤسسة ومحيطها ثم بالمتوقع في السوق وتحسين منتجاتها وخدماتها.

يمكن تعريف التسويق الرقمي كما يلي:

– "ظاهرة جديدة، حيث تتضمن المقاربات الأولى للتسويق الرقمي إسقاطا للتسويق وأدواته واستراتيجياته على الإنترنت"، ومع ذلك فقد عززت خصوصيات العالم الرقمي ومخصصاته للتسويق تطوير القنوات والصيغ واللغات التي لا يمكن تصورها في وضع عدم الاتصال.

– "جميع تقنيات ووسائل الاتصال التي يمكن أن تعزز العلامة التجارية/المنتج للمستخدمين من اجل خلق قيمة من خلال موقع على شبكة الإنترنت. فالإنترنت هي محرك التسويق الرقمي في حين أن الوسائط الرقمية ما يسمى وسائل الإعلام: الموقع الإلكتروني، الهواتف الذكية، والأجهزة اللوحية". ويحاول مصطلح التسويق الرقمي الجمع بين جميع الأدوات الرقمية التفاعلية في خدمة المسوق لترويج المنتجات والخدمات، مع السعي إلى تطوير المزيد من العلاقات المباشرة والشخصية مع الزبائن.

فالتسويق الرقمي عبارة عن وسيلة تسويق قد تكون في متناول يد جميع فئات العمال الكبيرة او الصغيرة، الناشئة او المحترفة، الربحية أو الخيرية. يعمل بمجموعة من العناصر كالإعلانات على الإنترنت، التسويق عبر البريد الإلكتروني وسائل الإعلام الاجتماعية، الرسائل النصية، فالتسويق له قدرة وسرعة عالية في الوصول إلى الزبائن في وقت قصير، دون الحاجة إلى المقابلات والمكالمات الهاتفية وتوزيع المنشورات وما شابه ذلك. وهو ذو عوائق اقل من التسويق التقليدي، إذ يمكن البدء في إنشاء وتفعيل الحملة التسويقية سواء كبيرة كانت أو صغيرة في ثوان ومن أي مكان.

رابعا: الذكاء التسويقي.

لقد أثبتت إحدى الدراسات التي أجراها الباحث (**Francir Joseph Agniter**) أن مدير التسويق يلجأ إلى: **45%** للبحث عن أخبار الاسواق المحتملة، **11%** لمفاوضات البيع، **09%** لأخبار المستهلكين، **35%** أخبار المنافسين والجوانب الأخرى، كما توصل هذا الباحث إلى أن مدير التسويق يلجأ في تحديد مصادر البيانات للحصول على المعلومات الضرورية إلى المرؤوسين بنسبة **25%** والمستهلكين بنسبة **22%** و**16%** للصحف والمجلات والباقي من الوسائل الأخرى.

كما يمكن أن نؤشر عن أهمية نظام الذكاء التسويقي في المؤسسة من خلال النقاط التالية:

يمثل نظام الذكاء التسويقي الحجر الأساس في نظام الإنذار المبكر أو بناء رادار تنظيمي يقوم باستلام الإشارات التحذيرية لإيصالها لمتخذي القرار.

كون نظام الذكاء التسويقي يمثل نظاما وقائيا يساعد في تقديم المعرفة والإدراك الأفضل لمستخدميه حول ما يحيط بهم من تغيرات بيئية مختلفة.

يشكل جسرا بين كميات كبيرة جدا من المعلومات واستراتيجيات الأعمال.

التعرف عن قرب وبدقة على المتغيرات البيئية المختلفة وما قد يحدث فيها من تغير وتطور.

وخلاصة القول يمكن أن نقول بأن نظام الذكاء التسويقي يؤدي دورا استراتيجيا كبيرا في المؤسسة وذلك من خلال مساهمته في تبني المؤسسة لمفهوم الإدارة البيئية، كونه يعطي المؤسسة القدرة على التأثير على الزبون والمنافس، وهذا يعني أنها تحول المؤسسة من مراقب للأحداث البيئية إلى مشارك فيها، وفيما يلي الجدول الذي يوضح المجالات الأساسية للذكاء التسويقي

جدول رقم2: المجالات الأساسية للذكاء التسويقي.

مجال الذكاء التسويقي	الترتيب	نوع المؤسسة
التسعير	01	تجار الجملة والتجزئة والمؤسسات المنتجة للسلع والخدمات
خطط التوسع	02	تجار الجملة والتجزئة والمؤسسات التعليمية ومؤسسات النقل.
خطط المنافسة	03	دور النشر وكالات الإعلان والبنوك وشركات التأمين
استراتيجية الترويج	04	كل أنواع المؤسسات
بيانات التكلفة	05	شركات التعدين والبترول
إحصائيات المبيعات	06	تجار الجملة والتجزئة ووكالات الإعلان ودور النشر
بحوث التنمية	07	المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية
نمط وشكل المنتج	08	المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية والسلع الصناعية
العمليات الإنتاجية	09	المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية والسلع الصناعية
إيرادات الاختراع	10	المؤسسات المنتجة للسلع الصناعية

من خلال الجدول يتبين لنا أهمية الذكاء التسويقي حسب نوع المؤسسات، فقد نجد أن المؤسسات الصناعية تهتم أكثر بالمعلومات حول التكاليف ومشاريع البحث والتنمية، بينما تهتم المؤسسات التجارية بالمعلومات حول السعر والتوزيع، وتهتم وكالات الإعلان بالمعلومات حول الترويج.

- أنواع الذكاء التسويقي

يمكن تقسيم الذكاء التسويقي وفقا لأكثر من معيار فإذا اتخذنا درجة المركزية كمعيار نجد: الذكاء التسويقي المركزي والذكاء التسويقي غير المركزي، وإذا أخذنا درجة الرسمية التجارية كمعيار وجدنا الذكاء التسويقي الرسمي والذكاء التسويقي غير الرسمي، وسنحاول أن نتعرض لهم بشيء من التفصيل فيما يلي:

أ– الذكاء التسويقي المركزي: وتعني وجود وحدة مركزية هي التي تتولى أنشطة الذكاء التسويقي، ومن أهم مميزات هذا النظام حدوث ازدواج في المهام والوظائف المتعلقة بتلك الأنشطة داخل المؤسسة لكن في المقابل تعجز تلك الوحدة في أغلب الأحيان عن ملاحظة التطورات اليومية التي تحدث في أسواق المؤسسة، وهو ما يشكل قصورا في تيار المعلومات المتدفق لمتخذ القرار التسويقي.

ب– الذكاء التسويقي اللامركزي: وتعنى أن أنشطة الذكاء التسويقية تتم ممارستها من خلال عدد من الوحدات المنتشرة داخل المؤسسة وذلك بتقسيم الذكاء التسويقي إلى جهات معينة، ومن أهم خصائص هذا النظام رفع كفاءة مسؤولي الذكاء نتيجة لزيادة درجة التخصص.

ج– الذكاء التسويقي الرسمي: ونعني بها وجود نظام رسمي داخل المؤسسة يضم عدد من القواعد والإجراءات المحددة والمكتوبة والسياسات الموضوعة، وهيكل تنظيمي محدد داخل الخريطة التنظيمية للمؤسسة وحدة المخابرات التسويقية والتي عادة ما تكون تابعة لإدارة التسويق، وتقوم هذه الوحدة بالتجميع الرسمي للبيانات وتحليلها مستخدمة في ذلك الموارد المتاحة لديها من أجهزة وبرامج وأفراد.

د– الذكاء التسويقي غير الرسمي: وتعني عدم وجدود إجراءات مكتوبة لممارسة أنشطة الذكاء التسويقي، بل يتم ممارسة تلك الأنشطة من خلال وسائل الاتصال المختلفة ومتابعة ما يتم نشره خارج المؤسسة من معلومات وأخبار تمس النشاط التسويقي لمؤسستنا، وهناك العديد من العيوب، لهذا النظام مثل تأخر وصول المعلومات المطلوبة لعدم وجود قنوات واضحة، تمر منها وكذا تشويه المعلومة نتيجة مرورها من شخص لآخر بصورة غير رسمية مما يؤدي لانحراف المعلومة الأصلية عن تلك التي وصلت لمتخذ القرار.

- مكونات الذكاء التسويقي:

الذكاء التسويقي يرتكز أساسا على سبل توصيل المعلومة، التي تشكل قواعد للمعرفة التي تمكن للمؤسسة من متابعة سيرورة التغيير، وإيجاد الحلول لمواجهة التحديات، التي أدت إلى توسيع استخدامات وتطبيقات الذكاء التسويقي في كل المؤسسات مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها.

على العموم يمكنا أن نقول أن نظام الذكاء التسويقي يتكون من أربعة أنظمة فرعية تتكامل فيما بينها لتوفير المعلومات المهمة وتقديمها إلى الإدارة التسويقية لاستخدامها وهاته الأنظمة الفرعية هي ذكاء الزبون، ذكاء السوق، ذكاء المنتج، ذكاء المنافس.

أ– ذكاء الزبون:

ان من العجب أن يشكو العديد من رؤساء الشركات التنفيذيين من أن تسويقهم غير فعال، إنهم يرون أن مؤسساتهم تصرف الكثير على التسويق ولكنها تتميز بالقليل من النجاعة، حيث أن أحد أسباب ذلك هو أنهم ينفقون الكثير على نفس النمط القديم للتسويق الذي تعودوه في الماضي والذي يعتمد على مساواة التسويق بالبيع، إن التفكير التسويقي القديم لحسن الحظ بدأ الآن في إفساح المجال لطرق جديدة من التفكير حيث أن شركات التسويق الذكية أصبحت تطور معرفة الزبون وتقنيات الارتباط بالزبون وفهم اقتصاديات الزبون

يعتبر الزبون نقطة الانطلاق في النشاط التسويقي المعاصر، ففي المؤسسات الحديثة يكون الشعار – اعرف زبونك– أهم مصادر العوائد التي تتحصل عليها المؤسسة، إذ أن الزبون يمثل مركز اللعبة وجوهر العمل التسويقي، لذا أصبح التفوق في قواعد اللعبة الجديدة يعتمد في التنافس بين المؤسسات على أساس من يستطيع أن يفي بهذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل.

ويرى مجموعة من الباحثين في ضوء خبرة المؤسسات فإن العلاقات طيلة الأمد مع الزبون أصبحت تقوم على الحقائق الآتية:

أن عملية البيع للزبون الجديد تكلف (**6**) مرات أكثر من عملية البيع للزبون المعتاد.

أن الزبون غير الراضي عن منتجات المؤسسة سيبلغ نمطيا (**8–10**) من الأفراد الآخرين عن تجربته.

– أن المؤسسة يمكن أن تزيد من أرباحها بنسبة (**85 %**) من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة (**5 %**) فقط.

–أن إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي (**15 %**) بينما إمكانية بيع المنتج للزبون المعتاد هي (**50 %**).

– أن نسبة (**70 %**) من الزبائن ذوي الشكاوي سيقومون بمعاودة التعامل مع المؤسسة ثانية إذا استجيب لشكواهم بشرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكواهم.

– أن أكثر من (**90 %**) من المؤسسات الحالية لا تحقق تكامل المبيعات والخدمة الضرورية المدعومة بالتجارة الالكترونية رغم أن هذه التجارة الحديثة تمثل مصدرا مهما من مصادر تقوية العلاقات مع الزبائن.

ب – ذكاء السوق:

إذ اكانت المؤسسة تسعى للبقاء والفوز في أسواق المستقبل وتحاول صياغته والمشاركة فيه بدلا من انتظاره، يجب عليها ان تلقي نظرة فاحصة على جميع الجوانب تاريخها وموظفيها ونشاطاتها وإدارتها ومنافسيها، ثم تسأل نفسها هل تملك تصورا شاملا عن مدى اختلاف المستقبل وهل تكرس الإدارة جزءا من وقتها وفكرها لوضع تصور للاستحواذ على سوق المستقبل ؟

ومن أهم المتغيرات التي يتوجب التحسب لها في فهم السوق هي: نمو السوق، الحصة السوقية، حجم السوق، طبيعة الزبائن المحتملين، فالتعرف على هذه العوامل ينتج إدراكا واضحا من قبل الإدارة للأسواق المحيطة بها عن طبيعتها وديناميكيتها، والتعرف عن السوق يلعب دورا رئيسيا في تحديد استراتيجية المؤسسة التي تدفعها للارتقاء المحيطة بها عن طبيعتها ظروف السوق من أجل تحقيق ميزة تنافسية من خلال زيادة الحصة التسويقية ومعدل نمو المبيعات.

كما أن التنظيم الموجه بالسوق هو الذي يحاول أن يكشف ماذا يريد المشترون ويقدم هذا لهم بالطريقة التي تصل إلى أهدافهم.

وافترضت بعض البحوث أن ذكاء السوق هو نوع من أنواع السلوك والعمليات، أكثر من كونه جزءا من الثقافة(القيم والمعتقدات) وعلى هذا فقد افترض ذكاء السوق يمكن قياسه كمجموعة من

السلوكيات والعمليات، كما أن الذكاء السوقي يمكن بناؤه داخل ثقافة المؤسسة والذي بالتأكيد سوف يؤثر على فاعلية وأداء السوق يعتمد ذكاء السوق على جوانب سلوكية تتعلق بمدى اعتقاد العاملين بالمؤسسات – على اختلاف أنواعها – بأن احتياجات السوق يجب أن تعطى لها الأهمية القصوى، وترجمة ذلك في مجموعة الأنشطة والتصرفات والقرارات والخطط التي تقوم بها المؤسسة من أجل تسليم قيمة أفضل لعملائها ويتطلب ذلك ضرورة انتشار هذا التوجه عبر المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة وأن تعمل الأخيرة على سيادة التوجه بالسوق بدلا من التركيز على إدارة التسويق.

ج – ذكاء المنتج:

تؤدي معلومات ذكاء المنتج دورا أساسيا في صنع قرارات مزيج المنتج من خلال تقديم معلومات ذكية عن احتمال مواجهة المؤسسة لتقادم المنتجات الحاضرة أو عن طبيعة المنافسة وبخاصة عير السعرية والتطورات التقنية والابتكارات الحديثة وغيرها من المعلومات التي تتعلق بمزيج المنتج ويتجلى ذكاء المنتج في طرح المنتج الجديد

إن مفهوم المنتج الجديد هو مفهوم متعدد الأبعاد والجوانب، فإنه من الناحية النظرية يعبر عن تغيير تجربة المؤسسة على بعد من أبعاد المنتج، ومنه يعتبر منتجا جديدا بالنسبة للمؤسسة التي تجري تلك التغييرات، مما يعني أن أي تغيير أو إضافة على أبعاد المنتج مثل الجودة، السعر، مستوى الخدمة، التكنولوجيا، التغليف، طريقة توزيعه... الخ، يعتبر جديدا بالنسبة للمؤسسة، وهناك العديد من الأسباب التي تكمن وراء تطوير المنتج منها:

إن السلع الموجودة في الأسواق تستبدل وفقا لـ:

التغير الحاصل في أذواق الزبائن.

خروج السلعة من السوق.

المحافظة على مركز المؤسسة في السوق، مع المحافظة على حجم المبيعات ذاته وهذا يتطلب أن تكون سلع المؤسسة بعضها في مرحلة النمو، والآخر في مرحلة النضوج، وقسم آخر في مرحلة الإشباع والانحدار وهكذا.

زيادة الضغط على المؤسسات من قبل الزبائن وذلك نتيجة زيادة معلوماتهم وخبرتهم في المنتجات المعروضة.

الرغبة المتزايدة للمؤسسات في التوسع والبقاء والاستمرار أيضا.

الرغبة في تحقيق برامج تسويقية جيدة، وبشكل خاص للسلع الجديدة في الأسواق.

د – ذكاء المنافس:

وتشير إلى القدرة على جمع البيانات والمعلومات حول المنافسين ونشاطاتهم الحالية، ثم تحليل سلوكهم الماضي من أجل تقديم نموذج للتنبؤ بسلوكهم المستقبلي والحصول على رؤية حول استراتيجيات منتجاتهم وزبائنهم لحاليين والمحتملين والتي تمثل مدخلات مهمة لتشكيل استراتيجية التسويق.

ويكمن دور ذكاء المنافس في تحديد المنافس الأقرب عن طريق إدارة التنافس.

قائمة المراجع

- **المراجع باللغة العربية:**

أ- الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام، إدارة النشاط التسويقي المكتب العربي الحديث، مصر، 1998.

2. أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية مكتبة الإشعاع الفنية، 1997.

3. أحمد شاكر العسكري، التسويق مدخل استراتجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيج التسويقي، ط1، دار الشروق، عمان، 2000.

4. أحمد شاكر العسكري، دراسات تسويقية متخصصة، الطبعة الأولى، عمان، دار زهران للنشر.

5. إياد عبد الفتاح النسور، عبد الرحمان بن عبد الله الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2014.

6. جيهان عبد المنعم، العلاقة بين المشتري والمورد: مدخل التسويق بالعلاقات، بدون رقم طبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006.

7. حاج طارق وأخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، عمان الأردن: دار صفاء للنشر 1995.

8. دادي عدون ناصر، الادارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

9. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، ج1، مكتبة الاستماع، مصر، 1996.

10. عبد الغفار حنفي – رسمية قريقاص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2000.

11. علاء فرحان طالب –أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009.

12. محمد الصيرفي، التسويق الاستراتيجي، المكتب الجامعي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

13. محمد عبد الفتاح، التسويق، المكتب العربي الحديث، ط5، 1987.

14. محمد عبد المحسن توفيق، التسويق وتدعيم القدرة التنافسية، دار النهضة العربية، مصر، 2001.

15. معراج هواري واحمد امجدل، التسويق المصرفي "مدخل تحليلي واستراتيجي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008.

16. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

17. منير النوري، التسويق"مدخل المعلومات والإستراتجيات"، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3.

18. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2003.

19. نزار عبد المجيد وأحمد محمد فهمي، استراتيجيات التسويق "المفاهيم- الأسس- الوظائف"، ط2، ا2008.

20. نعيم العبد عاشور – رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، بدون رقم طبعة، دار اليازوري العلمية، للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

21. يحه عيسى، لعلاوي عمر، التسويق الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية.

ب- الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر 1999.
2. عاطف فرحه وقيس السيد علي، "الاختيار الاستراتيجي"، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، الجمهورية السورية، دمشق.

ج- الملتقيات والمجلات:

1. إلهام يحياوي، سارة قرابصي، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، جامعة الوادي، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد04(العدد02)، الجزائر، 2019
2. إلهام يحياوي، سارة قرابصي، التسويق الرقمي: كيفية تطبيق التحول الرقمي في مجال التسويق، جامعة الوادي، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد04(العدد02)، الجزائر، 2019.

3. بن نذير نصر الدين – منصوري الزين، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة منظمات الأعمال التحديات العالمية المعاصرة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم الإدارية الخاصة، الأردن، أيام 27 و29 مارس2009.

4. خالد قاشي، زواغي سامية. مساهمة الذكاء التسويقي في دعم الميزة التنافسية لمؤسسة كوندور. جامعة البويرة: مجلة معارف، 2017.

5. علي عبد الله، الأداء المتميز، مداخلة مقدمة في إطار المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كليةالعلوم الإدارية قسم التسيير لجامعة ورقلة أيام 08 و09 مارس 2005.

6. وديع محمد عدنان، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة جسر التنمية، سلسلة دورية تعني بقضايا التنمية في الأقطار العربية، المعهد العربي للتخطيط بالكويت، العدد 24، ديسمبر 2003.

د– المطبوعات:

1. بن علي أمينة، محاضرات في تسويق الخدمات المالية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد–بشار–2018/2017.

2. جريبي السبتي، مطبوعة دروس في مقياس التسويق الاستراتيجي، السنة الثالثة ليسانس تسويق، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة، 2017.

3. عقون شراف، محاضرات في تسويق الخدمات المالية، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف– ميلة–، 2019/2018.

4. يحياوي فاطمة، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة يحي فارس– المدية–، 2018/ 2019.

هـ. المراجع باللغة الأجنبية:

1. ansoffl, 1976, strategie du développement de l'entreprise, edition d'organisation.

2. Badoc.M, le marketing de la start up, édition d’organisation, Paris, 2000.

3. beckman bonne kurtzlemarketing réalité contemporaine hewitee, 1980.
4. Bueren.A& autres, Customer Knowledge Management: Improving Performance of Customer Relationship Management withKnowledge Management, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences2004.
5. Christophe Allard, Le Management de laValeu Client (Comment Optimiser la Rentabilité de vos Investissement en Relation Client) Dunod, Paris.
6. E. Venette, MKT fondamental, Editions Eyrolles, 5ème tirage, 1992.
7. G. Marion, F. Azimont, F. Mayaux, D. Michel, P. Porter et R. Revat, MKT moded'emploi, 2eme td., 2eme tirage, 1999.
8. hamadouuche a, 1997, methode et outils d'analyse stratégique , édition chihab, alger.
9. l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les résultats fixes par la politique.
10. Le ROBERT, Dictionnaire de la langue française , paris, 1997.
11. Lenoir HoeckesfeldAléssio Bessa Sarquis, CONTEMPORARY marketing practices approaches in the professional services industry in brazil práticas contemporâneas de marketing na indústria de serviços profissionais no brasil , 2020.
12. Paul Pinto, La performance durable, édition Dunod, Paris 2003.
13. Philip Kotler, MKT & Management, 11eme éd.
14. Philip Kotler, MKT & Management, 11eme éd..
15. Pierre, «Marketing: Les concepts clés », ed. Chihab, Eyrolles, Paris, 1996.
16. Revue Française de gestion, Bourantas industrie, les bases de compétitivité internationale, Septembre / octobre 1993.

17. Revue Française de gestion, Bourantasindustrie,

18. Sours: Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose Marketing staratégiue et opérationnel Dunod, paris, France, 2008.

19. thietartr, 1991, la stratégie d'entreprise, mc graw-hilledition, deuxiemeedition.

20. VERNETTE.E, L'ESSENTIEL DU MARKETING, édition d'Organisation, 2emeédition, 2002.

المواقع الالكترونية:

1. 1-www.competitiveness.gov.jo/arabic/portertheory.