

الفصل الثالث

خصوصية النشاط التسويقي في المصارف التجارية

تعتبر المصارف التجارية إحدى المنظمات التي تقدم منتجات خدمية لعملائها وذلك من خلال قبول الودائع من العملاء أصحاب الفائض ومنح الائتمان للعملاء أصحاب العجز، لذلك فإن هذه المنظمات تعمل عمل الوسيط المالي، وهي ليست الوحيدة في هذا النشاط إذ يوجد العديد من الوسطاء غيرها، كما أنها تشهد منافسة قوية فيما بينها لجذب العملاء وتنمية حصصها السوقية، الأمر الذي زاد من أهمية النشاط التسويقي بالنسبة لها كأداة أساسية للبقاء والتفوق على المنافسين، لذلك فإن هذا الفصل سيتناول النقاط التالية:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمصارف التجارية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتسويق المصرفي

المبحث الثالث: التسويق الإستراتيجي في المصارف التجارية

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للمصارف التجارية

تمثل المصارف التجارية إحدى منظمات الوساطة التمويلية بين أصحاب العجز وأصحاب الفائض وعلى المستوى الكلي فهي تضطلع بمهمة إمداد الاقتصاد القومي بالأموال اللازمة لتنميته وتقديمه، لذلك سيتناول هذا المبحث مدخلا للتعريف بها من خلال:

المطلب الأول: ماهية المصارف التجارية
المطلب الثاني: أهداف إدارة المصرف التجاري
المطلب الثالث: علاقة المصارف التجارية بالمصرف المركزي

المطلب الأول: ماهية المصارف التجارية

و يتناول هذا المطلب التعريف بماهية المصارف التجارية من خلال مفهومها، نشأتها وأنواعها الحالية.

الفرع الأول: مفهوم المصارف التجارية

تلعب المصارف التجارية دور الوسيط بين المدخرين وطالبي التمويل، لذلك تجدر الإشارة إلى مفهوم الوساطة التي تعني تدخل طرف ثالث في عملية التمويل إذ أن التقاء المدخرين بالمقترضين يعتبر أمرا صعبا في هذه المرحلة من مراحل التطور الاقتصادي، لذلك فقد أتاحت الوساطة المالية إمكانية لقاءهم في ما يعرف بأسواق المال (*Financial Market*) بشقيها⁽¹⁾:

- أسواق النقد (*Money Market*) التي يتم فيها الإقراض والاقتراض قصير الأجل؛
 - أسواق رأس المال (*Capital Market*) التي يتم فيها الإقراض والاقتراض طويل الأجل.
- أما طرق الالتقاء بين هذه الأطراف فهي تأخذ شكلا من الأشكال التالية:
- الاتصال المباشر بين المقرضين والمقترضين وجها لوجه لإبرام التعاقد، وهو أمر صعب؛
 - المتخصصون في التعامل بالأوراق المالية القصيرة والطويلة الأجل يبعوا وشراء؛
 - الوسطاء الماليون في المؤسسات المالية الأخرى غير المصارف مثل: مؤسسات الادخار والإقراض، اتحادات منح الائتمان...
 - المصارف التجارية التي تتيح للمدخرين فرصا للاستثمار قصير، متوسط وطويل الأجل.

إذن فالمصارف التجارية هي إحدى مؤسسات الوساطة المالية التي تقوم بجمع مدخرات وودائع العملاء وتسييرها من جهة، ومنح قروض وخدمات مالية ومصرفية من جهة أخرى.

أما عن أهداف المصارف التجارية فقد أجمع الباحثون على وجود ثلاثة أهداف رئيسة هي⁽²⁾:

(1) سامر جلددة، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة للنشر، عمان، ط1، 2009، ص.15.

(2) راجع: المرجع السابق، ص.19-20.

1- الربحية:

إن الشق الأكبر من مصاريف المصرف التجاري هو عبارة عن تكاليف ثابتة تتمثل في الفوائد على الودائع، وهذا يعني أن أرباحه أكثر تأثراً بالتغير في إيراداته، لذلك فإن المصارف التجارية أكثر منظمات الأعمال تعرضاً لآثار الرفع المالي*، حيث أن زيادة إيرادات المصرف بنسبة معينة تؤدي إلى زيادة أرباحه بنسبة أكبر، وانخفاض إيراداته بنسبة معينة يؤدي إلى انخفاض أرباحه بنسبة أكبر، الأمر الذي يجعل إدارة المصرف في سعي دائم إلى زيادة الإيرادات وتجنب الانخفاض فيها.

ورغم التزام المصرف بدفع فوائد على ودائع العملاء سواء حقق أرباحاً أم لم يحقق، إلا أن الاعتماد على الودائع ميزة مهمة بالنسبة له، ذلك لأن العائد الذي يحققه المصرف على استثماراته هو في العادة أقل من العائد الذي يطلبه ملاك، وبالتالي فإنه لا يمكن الاعتماد على أموال الملكية لتمويل استثماراته، وإنما يتم الاعتماد على الودائع كمصدر لتمويل الاستثمارات لتحقيق هامش على صافي الفوائد والذي يمثل الفرق بين الأرباح المتولدة على استثمار تلك الودائع والفوائد المدفوعة عليها وهذا الهامش أكبر بكثير من العائد على الاستثمار بالنسبة لملاك المصرف.

2- السيولة:

تتمثل درجة سيولة المصرف في قدرته على الوفاء باستحقاق الودائع عند الطلب والتي تمثل الجانب الأكبر من موارده، وتعد هذه الخاصية من أهم الخصائص التي تميز المصارف التجارية عن منظمات الأعمال الأخرى التي تستطيع تأجيل سداد ما عليها من مستحقات لبعض الوقت، لذلك فإن إشاعة صغيرة عن عدم توافر سيولة كافية لدى المصرف كفيلة بأن تدفع المودعين فجأة لسحب ودائعهم، وهو ما قد يعرض المصرف للإفلاس.

3- الأمان:

تتجاوز نسبة رأس مال المصرف التجاري 10% من صافي أصوله وهي نسبة صغيرة تعني ضعف هامش الأمان بالنسبة للمودعين الذين يعتمد المصرف على أموالهم كمصدر للاستثمار، كما أن المصرف لا يستطيع تحمل خسائر يزيد حجمها عن قيمة رأس ماله، وإذا زاد حجمها فإن ذلك يعني خسارة جزء من أموال المودعين وبالتالي تعرض المصرف لخطر الإفلاس.

الفرع الثاني: وظائف المصارف التجارية

تقوم الأهداف الثلاثة السابقة (الربحية، السيولة، الأمان) بالتأثير المباشر على تشكيل السياسات الرئيسية التي تحكم أنشطة ووظائف المصارف التجارية والمتمثلة في الآتي⁽¹⁾:

* الرفع المالي (Financing Leverage) : يصف نسبة الاستدانة إلى حقوق الملكية في الشركات ويفيد في توضيح أثر الأرباح أو الخسائر على المستثمر باستخدام أدوات مالية مثل الخيارات والعقود الآجلة.

(1) راجع: - محمود حسين الوادي وحسين محمد سمحان، المصارف الإسلامية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2007، ص. 35.

- سامر جلد، مرجع سابق، ص. 21-32.

1- قبول الودائع:

وهي أهم وظائف المصرف التجاري لما لها من آثار على بقية أعماله ونجاحه، لذلك فإن إدارة المصرف تولي مسألة الودائع اهتماما كبيرا حيث تعمل على دراسة الودائع وتحليلها باستمرار (تركزها، حجمها، مدتها...) ومن أهم الودائع في المصارف التجارية:

1-1- الودائع الجارية أو تحت الطلب: وهي حسابات قصيرة الأجل وللعمل الحق في سحبها في أي وقت وهو بذلك لا يتقاضى عليها أية فوائد.

1-2- حسابات الأجل : وهي حسابات تتميز بشروط تحدد عملية السحب منها والذي لا يتم في العادة إلا بشكل شخصي، ويتقاضى صاحبها فوائد عليها مقدرة حسب شروط فتح الحساب.

1-3- الحسابات الجارية المدينة: وهي حسابات تمثل قروضا بسقوف معينة وبشروط محددة وفائدة معينة على عملاء المصرف.

2- منح القروض:

وهذه الوظيفة متلازمة مع وظيفة قبول الودائع، فالمصارف لا تستطيع الاحتفاظ بالودائع دون دفع مقابل لأصحابها سواء كان المقابل على شكل فوائد أو على شكل خدمات، ومن أهم وسائل دفع تكاليف الودائع هو استثمار الأموال المتاحة من خلال منح القروض مقابل الحصول على فوائد سلفا من المقترض، وتختلف أشكال القروض فمنها ما يعتبر قرضا مباشرا مثل القروض قصيرة الأجل أو طويلة الأجل، ومنها ما يكون غير مباشر مثل خصم الكمبيالات.

3- تسوية المدفوعات وتسهيل التجارة الدولية:

وتقوم المصارف التجارية بدور أساسي في تسوية المدفوعات الدولية وتسهيل التجارة الدولية من خلال فتح الإعتمادات المستندية وتسديد قيمة البواليص المختلفة والحوالات المصرفية، وشراء وبيع الشيكات بالعملات الأجنبية وغيرها.

4- إيجاد النقد ومضاعفته:

وتنفرد المصارف التجارية بهذه الوظيفة إذ أنها الوحيدة التي تستطيع القيام بمهام الإقراض والاقتراض بواسطة القيود المحاسبية (شراء وبيع إثباتات المديونية والأصول ذات العائد)، وتعتمد هذه الوظيفة أساسا على درجة انتشار الوعي المصرفي بين جمهور المتعاملين وعلى تطور النظام المصرفي كله.

5- الوكالة عن عملاء المصرف:

و تقوم المصارف التجارية بدور الوكيل عن أعمال العملاء في كثير من الأمور مثل: دفع الفوائد والأرباح والإيجار والرواتب مقابل حصولها على عمولات محددة، إضافة إلى قيامها بدور المستشار الفني والمالي لعملائها مقابل عمولة معينة.

الفرع الثالث: أنواع المصارف

تتنوع المصارف الموجودة في العصر الحالي بتنوع أعمالها المصرفية والنظام الذي تخضع له وتمثل أهم أنواع المصارف في الآتي⁽¹⁾:

1- المصارف المركزية:

وهي المصارف التي تترأس النظام النقدي في كل دول العالم وتتكفل بإصدار النقود وتسييرها، كما تتحكم في كل المصارف العاملة في الأنظمة الاقتصادية لمختلف الدول، ويعتبر المصرف المركزي مصرف المصارف ومصرف الحكومة، حيث تلجأ إليه كل المصارف عند حاجتها للسيولة فيقوم بإعادة تمويلها، كما يقدم التسبيقات الضرورية للحكومة في إطار القوانين والتشريعات السائدة، إضافة إلى تدخله في سوق الصرف من أجل دعم العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية إذا استدعت الضرورة ذلك.

2- المصارف التجارية:

وهي مصارف تهدف إلى الوساطة المالية من خلال تلقي الودائع الجارية للأفراد والمؤسسات والسلطات العمومية، وإعادة توزيعها على أصحاب العجز، ليكون لها بذلك القدرة على إنشاء نوع خاص من النقود هو نقود الودائع، ولهذا توصف بالمؤسسات النقدية دون غيرها، وأهم ما يميز هذا النوع من المصارف هو قبول الودائع الجارية ومنح قروض عادة ما تكون قصيرة الأجل.

3- المصارف المتخصصة:

وهي مصارف تهتم بالمشاريع الاقتصادية التي تتطلب أموالاً كبيرة، بحيث تمنح قروضا طويلة الأجل لأجل ذلك، وهي تنقسم بدورها إلى قسمين:

3-1- المصارف التنموية : وتعرف أيضا بمصارف الأعمال، وهي مصارف استثمار من نوع خاص، وظيفتها

الأساسية هي منح الائتمان اللازم لتنفيذ الاستثمارات من خلال منح القروض وإصدار السندات والمشاركة في المشروعات وتأسيسها، وهي تعمل كوسيط في سوق رأس المال طويل الأجل لأن أهدافها التنموية تتعلق أساسا بالصناعة، لذلك تسمى أحيانا بالمصارف الصناعية.

3-2- مصارف الاستثمار: وتعرف أيضا بمصارف الائتمان متوسط وطويل الأجل، عملياتها موجهة إلى من يسعى

إلى تكوين أو تجديد رأس المال الثابت، لذلك فهي تحتاج لأموال غير قابلة للطلب في أي وقت من طرف المودعين، أي أنها تعتمد في إقراضها للغير على رأس مالها بالدرجة الأولى وعلى الودائع لأجل وعلى الاقتراض من الغير لفترة محددة (السندات)، وعلى المنح الحكومية، وكل هذه الموارد هي غير مستحقة الطلب إلا بعد تواريخ محددة سلفا.

(1) راجع: - فائزة اللبان، القطاع المصرفي في الاقتصاد الإسلامي، دار اليمين للنشر، قسنطينة، 2002، ص 31-37.

- سليمان ناصر، تطور صيغ التمويل قصير الأجل للبنوك الإسلامية، جمعية التراث للنشر، غرداية، ط1، 2002، ص 273-274.

- زياد رمضان ومحمود جودة، الاتجاهات الحديثة في إدارة البنوك، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2003، ص 5.

4- المصارف الشاملة:

وهي مصارف حديثة النشأة كان ظهورها الأول بأوروبا خلال نهاية القرن الماضي، وهي تقوم على مبدأين: الأول هو الابتعاد عن التخصص المصرفي، والثاني هو تقليل التركيز على الأشكال التقليدية للإقراض والاستثمار، فهي تركز على تقديم تشكيلة شاملة من الخدمات المصرفية لمقابلة الاحتياجات المتنوعة للعملاء، ومواجهة منافسة المصارف الأجنبية، فهي مصارف ترفض مبدأ التخصص المصرفي الذي يؤثر على القدرة التنافسية.

5- المصارف الإسلامية:

وهي مؤسسات نقدية مالية تهتم بتجميع الموارد النقدية من الأفراد وتوظيفها في المجتمع وفقا لقواعد الشريعة الإسلامية، لتساهم بذلك في تنمية اقتصادية واجتماعية نموذجية، وهي تجمع بين المصارف التجارية والمصارف المتخصصة لتصبح شبيهة بالمصارف الشاملة.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المصرف التجاري

تتمثل أهداف إدارة المصرف التجاري في القيام بمجموعة أعمال بكفاءة وفعالية، وهذه الأعمال هي: جذب الودائع المصرفية ومنح الائتمان وإدارة المخاطر المصرفية.

الفرع الأول: جذب الودائع المصرفية

تتمثل الوديعة في مبلغ مصرح به بأي عملة كانت مودع لدى المصرف ويكون واجب الدفع أو التأدية عند الطلب أو بعد وصول تاريخ الاستحقاق ويستثنى من هذا المفهوم⁽¹⁾:

- المبالغ المودعة بالعملة المحلية لقاء فتح الاعتمادات المستندية؛

- المبالغ المودعة لقاء إصدار الكفالات المصرفية؛

- المبالغ المودعة بالعملات الأجنبية في المصارف المحلية كغطاء للاعتمادات المفتوحة؛

- مبالغ أحد فروع المصرف المعني لدى فرع آخر من نفس المصرف.

وتنقسم الودائع المصرفية حسب المعيار الزمني وهو أهم معايير التصنيف إلى ثلاثة أنواع⁽²⁾:

- **الودائع الجارية:** وهي الودائع التي يحق لصاحبها سحبها في أي وقت ودون أي إنذار مسبق، ويتم سحبها بموجب شيكات، كما أنها لا تستحق فوائد؛

- **ودائع التوفير:** وهي ودائع يتم التعامل معها إيداعا وسحبا بموجب دفتر خاص، حيث تمنح المصارف فوائد على هذا النوع من الودائع، وتعرف أيضا بالودائع الادخارية؛

- **الودائع الثابتة:** وهي نوع من الودائع لا يحق للمودع سحبه أو سحب جزء منه إلا بعد مرور الفترة المتفق عليها، وتمنح المصارف عليها فوائد تفوق الفوائد على ودائع التوفير، وأحيانا تسمح المصارف بسحب جزء منها أو سحبها كليا ولكن بشرط عدم دفع الفوائد عن الفترة السابقة.

(1) سامر جلدة، مرجع سابق، ص. 110.

(2) صادق راشد الشمري، إدارة المصارف: الواقع والتطبيقات العملية، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص ص. 346-352.

ونظرا لأهمية الودائع لتحقيق هدف الربحية للمصارف التجارية فإن هذه الأخيرة تسعى جاهدة من خلال إدارتها لإيجاد الإستراتيجيات الملائمة لجذب وتنمية الودائع وهي⁽¹⁾:

1- إستراتيجية المنافسة السعرية:

وهي إستراتيجية تعتمد على دفع الفوائد المختلفة لتشجيع المدخرين على اختيار المصرف من بين المصارف المنافسة لإيداع أموالهم لديه على اعتبار أن أسعاره المقترحة أفضل من أسعار المنافسين، إلا أن هذه الإستراتيجية ليست فعالة بالشكل المطلوب وذلك لأنها لا تشمل الودائع الجارية للأسباب الوقائية التالية:

- الحد من ارتفاع تكلفة الأموال؛
- الحد من المنافسة القوية والمضرة بين المصارف؛
- الحد من ارتفاع الفوائد على القروض؛
- الحد من هجرة الأموال من المدن الصغيرة والبعيدة إلى المدن الكبيرة.

2- إستراتيجية المنافسة غير السعرية:

وهي إستراتيجية لا تعتمد على دفع فوائد مرتفعة على الودائع، وإنما تركز على تقديم خدمات مختلفة بأسعار تنافسية من شأنها أن تجذب العملاء وتحفزهم على إيداع أموالهم لدى المصرف، ومن أهم خصائص هذه الخدمات: السرعة، الدقة وانخفاض التكاليف، ومن أمثلتها:

- تحصيل مستحقات العميل؛
- سداد المدفوعات نيابة عن العميل؛
- استحداث أنواع جديدة من الودائع مثل شهادات الإيداع؛
- سرعة أداء الخدمات المصرفية بالاستناد على التكنولوجيا الحديثة؛
- التيسير على العملاء من خلال تقريب فروع المصرف لهم؛
- تقديم خدمات تمييزية للعملاء المفضلين؛
- إدارة محفظة استثمارات المودعين؛
- تقديم خدمات غير مصرفية مثل: تقديم الاستثمارات للعملاء وإدارة أعمالهم...
- إصدار خطابات الضمان وفتح الاعتمادات.

الفرع الثاني: منح الائتمان

إن تطور الحاجات الاجتماعية والاقتصادية قد أفرز تنوعا كبيرا في أشكال الائتمان المصرفي الذي تقدمه المصارف التجارية اعتمادا على مجموعة محددات أهمها: موقع المصرف وحجمه، البيئة التنافسية للمصرف، نوع الكفاءات العاملة في المصرف ونوع العملاء.

(1) سامر جلدة، مرجع سابق، ص 122-126.

ورغم الدراسات الاحترازية أثناء منح القروض إلا أن المصارف تواجه في الغالب العديد من المخاطر التي لا يمكن التحكم فيها بشكل كامل مثل: المخاطر الائتمانية، مخاطر السيولة، مخاطر سعر الفائدة، مخاطر الملاءة (القدرة على السداد)...، لذلك فإن المصرف يعتمد على مجموعة معايير ضرورية تعمل على تجنبه هذه المخاطر وغيرها قدر الإمكان، وهذه المعايير هي⁽¹⁾:

1- شخصية العميل:

وهذا العنصر هو الأكثر تأثيراً في المخاطر التي تتعرض لها المصارف التجارية، ويرتكز هذا العنصر على خصائص الفرد الأخلاقية والقيم التي تؤثر على التزامه بتعهداته أمام المصرف، أما إذا كان الفرد ليس شخصاً حقيقياً وإنما شخصاً معنوياً، فإن المصرف يأخذ خصائص إدارة المنظمة بالنسبة للمنظمات الصغيرة، والعمليات التي تقوم بها والسياسات التي تنتهجها في حالة المنظمات الكبيرة.

2- القدرة على السداد:

ويرتبط هذا العنصر ارتباطاً قوياً بالعنصر السابق، فشخصية العميل ودرجة التزامه تؤثر على قدرته على السداد، إضافة إلى مجموعة خصائص أخرى مثل: القدرة الإدارية على مباشرة الأعمال وإدارتها إدارة سليمة، القدرة المالية البحتة للعميل، التوقعات النقدية السابقة والمتوقعة للعميل...

3- رأس المال:

ومن العناصر التي يعتمد عليها المصرف لتحديد درجة المخاطرة عند تقديم القروض، هو ما يملكه العميل من ثروة، ويقصد برأس المال جميع الموجودات المنقولة وغير المنقولة التي يمتلكها العميل المقترض مطروحا منها المستحقات التي بذمتها، ولهذا تعرف المخاطر المرتبطة برأس المال بمخاطر الملكية، وترتبط درجة المخاطرة عكسياً مع قيمة رأس المال.

4- الضمان:

والضمان هو مقدار ما يملكه المقترض من موجودات منقولة وغير منقولة والتي يقوم برهنها لدى المصرف لتوثيق القرض المصرفي، كما يمكن للمصارف أن تقبل ضمان شخص ذو كفاءة مالية وسمعة أدبية يمكن الاعتماد عليها في ضمان تسديد القرض الممنوح للعميل.

5- الظروف:

ويقصد بالظروف كل المؤثرات الاقتصادية والبيئية المحيطة بالمقترض مثل المنافسة، العرض والطلب، التكنولوجيا المتوفرة، ظروف التوزيع (توزيع السلع) والأسواق، ويبقى هذا العنصر محدود الاستخدام رغم أهميته النسبية.

(1) راجع: المرجع السابق، ص 140-144.

الفرع الثالث: إدارة المخاطر المصرفية

وتمثل معرفة المخاطر وتقييمها وإدارتها أهم العمليات والمهام التي تقوم بها إدارة المصرف لتحقيق أهدافها، وتعرف المخاطر المصرفية بأنها فرصة حدوث عائد خلافا للعائد المتوقع، أي أنها احتمال اختلاف العائد الفعلي بصورة عكسية عما كان متوقعا وهي تنشأ نتيجة تعامل المصرف مع أطراف أخرى⁽¹⁾، وتصنف المخاطر المصرفية عموما إلى قسمين⁽²⁾:

1- مخاطر نظامية:

وهي مخاطر السوق التي تسري على أعمال الاستثمار، فهي تنشأ عن البيئة وتعلق بالنشاط الاقتصادي وبالنظام المالي العام، وتؤثر على كافة المستثمرين دون استثناء، وهي تضم:

1-1- مخاطر التضخم والكساد:

وهي المخاطر التي تتعرض لها الاستثمارات في السندات الحكومية والاستثمارات الادخارية التي تسترد قيمتها الأصلية، لكن قيمتها الشرائية تنخفض مقاسة بنفس الوحدات من النقود، حيث تؤدي هذه المخاطر إلى انخفاض القيمة الحقيقية للموجودات والأصول الاستثمارية بسبب انخفاض قوتها الشرائية.

1-2- مخاطر تغير أسعار الفائدة:

وهي مخاطر التغيرات المحتملة لأسعار الفائدة وقدرة المصرف على تقييم أوضاعه في الوقت المناسب وهي تتجسد في شكلين:

- أ - مخاطر قيمة رأس المال التي يتعرض لها حامل السند عندما ترتفع أسعار الفائدة في السوق؛
- ب - مخاطر الإيرادات الناتجة عن التقلبات في أسعار الفائدة بسبب أخطاء في تسعير آجال الأصول والالتزامات الحساسة وبسبب اختلاف تاريخ حق الشراء وبيع العملات في عمليات التبديل.

1-3- مخاطر أسعار الصرف:

وهي المخاطر التي تنشأ نتيجة التقلبات أو التغيرات العكسية المحتملة في أسعار العملات أو في المراكز المحتفظ بها من تلك العملات، فإن كان المصرف يحتفظ بموجودات من عملة معينة أكبر من المطلوبات منها فإن الخطر يكمن في انخفاض سعر الصرف والعكس صحيح.

1-4- المخاطر السياسية والمالية والاقتصادية:

وهي المخاطر المرتبطة بالأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية السائدة في بلد المقرض، وتزداد هذه المخاطر إذا كان الالتزام المالي للمقرض غير محدد بالعملة المحلية، إذ يمكن أن لا تتوافر العملة التي التزم بها المقرض بغض النظر عن أوضاعه المالية الخاصة.

(1) علي عبد الله شاهين ، إدارة مخاطر التمويل والاستثمار في المصارف: حالة المؤسسات المصرفية في فلسطين، المؤتمر العملي الأول: الاستثمار والتمويل في فلسطين بين آفاق التنمية والتحديات المعاصرة، الجامعة الإسلامية، غزة، ماي 2005، ص. 4.

(2) راجع: - المرجع السابق، ص ص. 4-14.

2- المخاطر غير النظامية:

وهي المخاطر التي تنشأ عن طبيعة ونوع الاستثمار وليس عن طبيعة النظام المالي العام مما يجعلها خاصة بالمشروع وهي ناتجة عن بعض التعاملات الاستثمارية التي تؤثر على مستثمر معين دون غيره، وهي تضم:

2-1- المخاطر الائتمانية:

وهي المخاطر المتعلقة بالملاءة المالية للمقترض، كما أنها لا ترتبط بالقروض فحسب وإنما بجميع الموجودات الأخرى لميزانية المصرف كالضمانات والقبولات المصرفية، إضافة إلى ارتباطها بالتركيز على قطاعات معينة أو صناعات معينة أو مناطق معينة، وكذا بمنح الأطراف ذوي العلاقة مع المصرف عن طريق الملكية أو النفوذ وهو ما يؤدي إلى غياب الشروط الصارمة لمنح الائتمان.

2-2- مخاطر السيولة:

وهي مخاطر ناتجة عن عدم قدرة المصرف على مواجهة النقص في الالتزامات والاستحقاقات أو على تمويل الزيادة في الأصول والموجودات، فغياب السيولة يؤدي إلى البحث عن أموال كافية إما عن طريق زيادة الالتزامات أو عن طريق تحويل جزء من الموجودات إلى سيولة بتكلفة معينة وهو ما يؤثر على ربحية المصرف.

2-3- المخاطر التشغيلية:

وهي المخاطر الناجمة عن الاختلال الوظيفي في نظم المعلومات، وضعف إجراءات الرقابة والتدقيق الداخلي في المصارف، لأن هذه العوامل تعمل على التأكد من أن المصرف يقوم بعملياته بشكل مدروس بما يتفق مع السياسات والاستراتيجيات التي تضعها الإدارة، مع الإشارة إلى أهمية النظام المحاسبي الذي يقدم معلومات كاملة وصحيحة عن أداء المصرف وفي الوقت المناسب.

2-4- مخاطر عدم كفاية رأس المال:

تقوم السلطة الرقابية بوضع حدود لرأس المال المطلوب بحيث يشمل المخاطر التي يتحملها المصرف وقدرته على استيعاب الخسائر، وأن لا تكون أقل من الحدود التي حددها اتفاق " بازل " بشأن رأس المال المصرفي وذلك لمقابلة مخاطر الائتمان ومخاطر السوق وتقلبات أسعار العائد وأسعار الصرف وأسعار عقود السلع والأسهم. ونظرا لكل هذه المخاطر وغيرها فقد حددت لجنة " بازل " الأولى والثانية في مقرراتها العديد من متطلبات الرقابة المصرفية على المخاطر وذلك في شكل مبادئ عامة لإدارة المخاطر وهي⁽¹⁾:

- وضع حدود دنيا لكفاية رأس المال؛
- كفاءة الإجراءات الإرشادية لمنح الائتمان؛
- كفاءة سياسات تقييم جودة الأصول ومخصصات الديون المشكوك فيها؛
- ضوابط الحد من التركزات الائتمانية؛

(1) راجع: - علي عبد الله شاهين، مرجع سابق، ص 14-16.

- ضوابط الحد من مخاطر الإقراض لذوي العلاقة بالمصارف؛
- ضوابط الحد من مخاطر السوق؛
- ضوابط الحد من مخاطر سعر الفائدة؛
- ضوابط الحد من مخاطر السيولة؛
- ضوابط الحد من مخاطر التشغيل؛
- ضوابط الحد من مخاطر الاحتيال.

المطلب الثالث: علاقة المصارف التجارية بالمصرف المركزي

يمثل المصرف المركزي أهم أعمدة القطاع المصرفي لكافة الدول والحكومات في العالم وذلك لما له من أدوار تنظيمية ورقابية على هذا القطاع وعلى الاقتصاد ككل.

الفرع الأول: مفهوم المصرف المركزي

يمثل المصرف المركزي في جميع دول العالم هيئة مكلفة من طرف الدولة (أو مجموعة دول مثل الاتحاد الأوروبي) باتخاذ قرارات بشأن السياسة النقدية وتطبيقها وذلك من خلال ثلاثة أدوار رئيسة هي⁽¹⁾:

- ضمان إصدار النقود والمشاركة في تحديد أسعار الفائدة؛
 - مراقبة نشاط الأسواق المالية، وضمان احترام التشريعات المتعلقة بمخاطر المنظمات المالية وخاصة الودائع؛
 - لعب دور الملجأ الأخير للمصارف في حالة الأزمات النظامية.
- فالهدف الرئيس للمصرف المركزي هو تحقيق الاستقرار الاقتصادي، وفي دول العالم الثالث يضاف هدف آخر هو التنمية الاقتصادية، وهو يقوم بمجموعة وظائف يمكن تصنيفها إلى صنفين⁽²⁾:
- 1- الوظائف العامة:** وهي وظائف ترتبط بالاقتصاد الوطني ككل وهي تضم:
- موازنة سعر صرف العملة الوطنية؛
 - القيام بعمليات السوق المفتوح التي تتمثل في شراء وبيع الأوراق المالية الحكومية بغرض التحكم في كمية النقود المتداولة؛
 - تحديد شروط الائتمان لمجالات النشاط (ائتمان عقاري، ائتمان المتخصصين في بيع وشراء الأوراق المالية، الائتمان الاستهلاكي) وذلك بهدف التحكم في الموارد الموجهة لتلك المجالات؛
 - القيام بدور الوكيل المالي للحكومة من خلال مسك الحسابات الجارية للحكومة، وتسهيل جباية الضرائب، والسماح للممولين بتسديد ما عليهم من مستحقات عن طريقه، إضافة إلى بيع وشراء الأوراق المالية التي تصدرها الحكومة...

(1) راجع: - فائزة اللبان، مرجع سابق، ص. 35.

- <http://fr.wikipedia.org/wiki/banque-central>, 7/9/2009.

(2) راجع: - سامر جلدة، مرجع سابق، ص. 62.

- فائزة اللبان، مرجع سابق، ص. 36-37.

- دعم التنمية الاقتصادية في دول العالم الثالث.

2- الوظائف المرتبطة بالمصارف التجارية:

ويضطلع المصرف المركزي بمجموعة وظائف تتعلق بنشاط المصارف التجارية وهي:

- إصدار أوراق النقد (البنكنوت) لتحقيق التوازن بين الطلب والعرض للعملة المحلية؛

- إدارة الاحتياطي القانوني للمصارف التجارية لدى المصرف المركزي؛

- منح الائتمان للمصارف التجارية إما على شكل خصم لأوراق تجارية أو على شكل قروض مباشرة؛

- تسيير عملية الاقتراض بين المصارف بتوجيه من المصرف المركزي؛

- تحصيل الشيكات من خلال الخصم من أرصدة المصرف التجاري لصالح آخر؛

- الإشراف على المصارف التجارية وتوجيهها (حجم رأس المال، معدلات الفوائد، سياسات الاستثمار...).

الفرع الثاني: المصرف المركزي وتوليد الودائع

يحدث التضخم إذا كانت الطاقة الإنتاجية للاقتصاد مستغلة بالكامل وهو ما يؤدي إلى زيادة النقود المتداولة بحيث لا يقابل ذلك زيادة مماثلة في المعروض من السلع والخدمات، أما إذا كانت الطاقة الإنتاجية للاقتصاد غير مستغلة بالكامل فينتوقع أن تؤدي زيادة النقود المتداولة إلى تحقيق نمو اقتصادي، ومن هنا تظهر أهمية توليد الودائع أو إحداث انكماش فيها، حيث تظهر أهمية المصارف التجارية كأدوات يستخدمها المصرف المركزي في التأثير على الأوضاع الاقتصادية السائدة سواءً تعلق الأمر بالتضخم أو بالكساد. فقيام المصرف المركزي أثناء التضخم بإضعاف قدرة المصارف التجارية على توليد الودائع، يترتب عنه انخفاض الطلب على القروض والتي كان من المفترض أن تنفق حصيلتها على أوجه النشاط المختلفة مسببة بذلك مزيداً من التضخم، أما في فترات الكساد فينتوقع من المصرف المركزي مساعدة المصارف التجارية على تجنب حدوث انكماش في الودائع ما يزيد من عرض النقود ويؤدي إلى انخفاض أسعار الفائدة بشكل يشجع على زيادة الطلب على القروض التي تنفق على أوجه النشاط المختلفة، فالمصرف المركزي يؤثر بشكل مباشر في خلق الودائع وانكماشها ما يؤثر على الأوضاع الاقتصادية السائدة ويحاول تعديلها، وكل ذلك من خلال تأثير المصرف المركزي على قدرات المصارف التجارية باستخدام وسائل معينة⁽¹⁾.

الفرع الثالث: تأثير المصرف المركزي على المصارف التجارية

يستخدم المصرف المركزي مجموعة من الوسائل للتأثير على قدرات المصارف التجارية في إطار حماية الاقتصاد من الأزمات النقدية، وهذه الوسائل هي⁽²⁾:

(1) سامر جلددة، مرجع سابق، ص. 83.

(2) راجع: - المرجع السابق، ص. 84-88.

- صادق راشد الشمري، مرجع سابق، ص. 362-665.

- زياد رمضان ومحفوظ جودة، مرجع سابق، ص. 27-36.

1- تعديل نسبة الاحتياطي الإلزامي:

تقوم المصارف التجارية بالاحتفاظ بنسبة معينة من ودائها لدى المصرف المركزي وهذه النسبة تمثل الحد الأدنى لما يحتفظ به المصارف من أرصدة سائلة لمقابلة سحب المودعين، فإذا رأى المصرف المركزي أن المصارف التجارية قد تجاوزت حد التوسع في النشاط الاقتصادي مما يهدد بظهور التضخم، فإنه يرفع نسبة الاحتياطي الإلزامي وهو ما يجبر المصارف التجارية على تخفيض حجم الائتمان وذلك من خلال الصرامة في منح القروض أو باسترداد القروض تحت الطلب، أما إذا أراد المصرف المركزي أن يحدث توسعا في النشاط الاقتصادي فإنه يخفض من هذه النسبة ليحدث العكس.

2- تعديل سعر الخصم:

ويستخدم المصرف المركزي أداة أخرى هي سعر إعادة الخصم الذي يمثل السعر الذي يتقاضاه المصرف المركزي نظير إعادة خصم الأوراق التجارية والأذونات الحكومية للمصارف التجارية، وهو ذاته سعر الفائدة الذي يتقاضاه المصرف المركزي من المصارف التجارية لقاء تقديم القروض لها، ورغم كون المصرف المركزي قادرا على التأثير في اتجاه سعر الفائدة السائد في السوق إلا أنه يقوم في الحقيقة بتحديد سعر المصرف على أساس القوى المحددة لذلك السعر في السوق.

3- عمليات السوق المفتوحة:

وتعتبر سياسة السوق المفتوحة إحدى السياسات التقليدية التي تستخدمها المصارف المركزية للتأثير على الاحتياطات النقدية للبنوك التجارية من خلال قيام المصرف المركزي بشراء وبيع الأوراق الحكومية، خصم الأوراق التجارية، وبيع وشراء الصرف الأجنبي، وبالتالي تتأثر إمكانية هذه المصارف في توليد الودائع.

4- التأثير الكيفي:

وتقوم هذه السياسة على قيام المصرف المركزي بتوجيه النصح للمصارف التجارية وذلك بعدم التوسع في تقسيم القروض خاصة تلك الموجهة للمضاربة، ويأخذ هذا التوجيه شكلين:

- الأول: قيام المصرف المركزي بإرسال مذكرات إلى المصارف التجارية بالحد من الائتمان لأغراض معينة؛
- الثاني: قيام المصرف المركزي بتوجيه المصارف التجارية إلى الحد من الائتمان بغض النظر عن الغرض، إضافة إلى التحذير بعدم قبول خصم بعض الأوراق التجارية.

5- الإيداعات الخاصة:

ومن خلال هذه السياسة يطلب المصرف المركزي من المصارف التجارية أن تحتفظ لديه بنسبة معينة من أرصدها على شكل ودائع مجمدة لا تفك حتى تأذن السلطات النقدية في الدولة وذلك مقابل فائدة معينة.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتسويق المصرفي

لقد أدى تعدد المصارف التجارية وتنوع خدماتها المصرفية إلى ظهور بيئة مصرفية شديدة المنافسة، الأمر الذي عظم من أهمية التسويق في هذه المنظمات للحصول على أكبر قدر ممكن من الحصة من العملاء، ويتناول هذا المبحث النقاط التالية:

المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي وتطوره

المطلب الثاني: محيط المصارف التجارية

المطلب الثالث: المزيج التسويقي المصرفي

المطلب الأول: مفهوم التسويق المصرفي وتطوره

إن الاهتمام بالتسويق من طرف المصارف التجارية لم يظهر فعليا حتى بداية ستينيات القرن الماضي، وذلك بسبب وضع المنافسة في القطاع المصرفي ذاته الذي لم يشهد تطورا حقيقيا إلا بعد ذلك العقد.

الفرع الأول: خصائص التسويق المصرفي

إن التعرف على خصائص التسويق المصرفي يستدعي معرفة خصائص الخدمات المصرفية.

1- الخدمات المصرفية:

تمثل الخدمات المصرفية منتجات خدمية خاصة تختلف عن السلع المادية وكذا عن الخدمات الأخرى في بعض النقاط نوجزها فيما يلي⁽¹⁾:

- تصنع الخدمة المصرفية فور وصول العميل إلى الشباك، فهي لا تخزن بانتظار وصول العميل الراغب في الاستفادة منها؛

- الخدمة التي يحصل عليها العميل في المصرف عبارة عن خبرة لا يمكن إنتاج عينات منها لتجريبها قبل شرائها وهي تعتمد بشكل خاص على خصائص العميل وخصائص الاستقبال؛

- الخدمة المصرفية ليست شيئا ماديا ملموسا يمكن الحكم على مواصفاته بمعايير مطلقة وثابتة، فالحكم النهائي عليها مرتبط بتوقعات العميل الذي يمثل موضع اهتمام خاص في كل حالة؛

- الخدمة المصرفية غير قابلة لإعادة الانتفاع بها فهي تستهلك وتصبح تابعة لخبرات وذكريات العميل عن الخدمات؛

- الخدمة المصرفية قابلة للاستدعاء أو الطلب مرة أخرى، حيث يعيد العميل شرائها؛

- الخدمة المصرفية غير قابلة للفحص بعد إعدادها وتقديمها، فإننتاجها يعتمد على تفاعل بشري بين مقدمها والعميل، ومسؤولية المصرف تتطلب توفير ضمانات الجودة قبل لحظة إنتاج الخدمة واستهلاكها.

(1) صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2008، ص ص. 69-70.

2- خصائص التسويق في المنظمات المصرفية:

إن أهم أهداف الخدمات المصرفية التي أدت إلى ظهور التسويق هي الاستجابة للمنافسة بين المصارف من خلال جودة الخدمات والتطوير المستمر لها، وبناء علاقات طويلة الأجل مع العملاء.

و يعرف التسويق المصرفي بأنه العمليات المنظمة والمتواصلة لدراسة الخدمات المتغيرة التي تقدمها المنظمات المصرفية لتلبية احتياجات عملائها وإرضائهم، والغاية الأساسية منه هي الاستجابة لتلك الحاجات ببرامج ومخططات فعالة متميزة بالإبداع والابتكار لا بالمحاكاة والتقليد ⁽¹⁾. **فالتسويق المصرفي هو تطبيق مسيرة وتقنيات التسويق على النشاط المصرفي.**

ومن أهم خصائص التسويق في المصارف التجارية ما يلي ⁽²⁾:

- يهدف التسويق المصرفي إلى توزيع الموارد خلفيا لعملائه الذين يمثلون في الغالب منظمات مستثمرة لتلك الأموال، أما تسويق المنتجات فهو أمامي يهدف لتوفير المنتجات الاستهلاكية للعملاء؛
- يقوم التسويق المصرفي بتسيير تشكيلة واسعة من العملاء على خلاف منظمات الأعمال التي تسيير تشكيلة من المنتجات المادية؛
- يشهد التسويق المصرفي تشريعات حكومية ومهنية قوية، فالمصرف لا يستطيع التحكم في عرضه بمفرده ولا بأسعار خدماته، وإنما تتدخل جهات أخرى هي الحكومة (مثلة بالمصرف المركزي)؛
- وجود مفهوم الخطر يجعل الخدمات المصرفية والتسويق المصرفي حالة خاصة تختلف تماما عن حالة منظمات الأعمال الأخرى؛
- بسبب تلك الخصوصيات فإن موقع المصرف في البيع (الإقراض) أقوى بكثير من موقعه في الشراء (جمع الموارد)؛
- غياب إطار واضح في حماية الابتكارات في المنتجات المصرفية يجعل تمييز الخدمات المصرفية أمرا في غاية الصعوبة؛
- ثقافة العميل بشأن الخصائص اللاملموسة للخدمات المصرفية، والتي تؤثر على طرق تسويقها.
- وجود علاقات دائمة بين العملاء والمصرف (عن طريق وكالاته)؛
- وجود مخطط تسويقي مزدوج أو بشقين: شق موجه لجذب العملاء المودعين، وشق موجه لجذب العملاء المقترضين.

(1) المرجع السابق، ص. 52.

(2) راجع: - هشام جبر، التسويق المصرفي، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ط2، 2007، ص ص. 10-13.

الفرع الثاني: تطور التسويق المصرفي

لقد خطا التسويق المصرفي خطوات كبيرة منذ بداية النصف الثاني من القرن الماضي، وقد أشار (Ph. Kotler) إلى أن التسويق في هذه المنظمات المصرفية قد مر بخمس مراحل أساسية هي⁽¹⁾:

1- المرحلة الأولى:

حيث كانت ممارسات التسويق تتمثل في الإعلان، الدعاية وتنشيط المبيعات، حيث بدأت بعض المنظمات المصرفية تتبنى أدوات تسويقية شبيهة بأدوات شركات إنتاج الصابون وذلك لجذب العملاء، كما قام البعض الآخر بتكليف وكالات الإعلان للقيام بأنشطة الترويج لحسابه.

2- المرحلة الثانية:

وفي هذه المرحلة اتسعت النظرة إلى التسويق، وأصبح الهدف الرئيس هو كيفية إدخال السرور على العملاء عند تعاملهم مع المصرف، مع إضفاء جو من الصداقة والبهجة داخل العمل وبين العملاء والعاملين وذلك لضمان استمرار تعاملهم معه.

3- المرحلة الثالثة:

وفي هذه المرحلة اتسعت النظرة أكثر وأصبح التسويق يعني الابتكار، حيث قامت بعض المصارف مضطرة إلى البحث عن أساليب جديدة وأنواع حديثة من الخدمات المصرفية التي تواجه التغير والتعدد والتعدد في احتياجات العملاء، وأصبح اهتمام المصرف منصبا على المحافظة على العملاء وتنويع الخدمات المصرفية الحديثة على حد سواء، فظهرت بطاقات الائتمان وخطط الادخار الأسرية والمصرف الآلي...

4- المرحلة الرابعة:

وفي هذه المرحلة أصبحت المصارف التجارية تبحث عن التميز عن منافسيها حيث أدركت أنه ليس بمقدورها تقديم كل أنواع الخدمات المصرفية، وأنه لا يوجد مصرف واحد يمكن اعتباره أفضل المصارف، ومن ثم وجب على كل مصرف البحث عن الفرص المناسبة وتقييمها واختيارها للوصول إلى مركز متميز في السوق يكفل تحقيق صورة ذهنية قوية لدى العملاء عن المصرف ومنتجاته.

5- المرحلة الخامسة:

وفي هذه المرحلة أدخل مفهوم التسويق الاستراتيجي في النشاط المصرفي من خلال أدوات تحليل السوق والتخطيط الإستراتيجي ونظام اليقظة التنافسية، والرقابة المتقدمة على العملاء والمنافسين وذلك لضمان البقاء والاستمرار، وفي الوقت ذاته فالمصارف التجارية لم تتخل عن نظراتها السابقة للتسويق (الترويج، الابتسام، الابتكار، التميز) وإنما أصبحت تعمل على المكاملة بينها والتنقيب عن كل جديد في مجال صناعة الخدمات المصرفية.

(1) راجع: - عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 21-23.

- هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 24-31.

- صباح محمد أبو تايه، مرجع سابق، ص 56-57.

الفرع الثالث: عوامل تطور التسويق المصرفي

لقد ساهمت العديد من العوامل في ظهور وتطور مفهوم التسويق في المصارف التجارية، ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى قسمين⁽¹⁾:

1- العوامل الداخلية: وتمثل في:

- رغبة إدارة المصرف التجاري في التعرف على السوق لترشيد قراراتها المتعلقة بالخدمات المقدمة للجمهور؛
- اقتناع إدارة المصرف بأن الخسائر في كثير من الأحيان تكون ناتجة عن عدم قدرة الموظفين ومعرفتهم بأسس التعامل الجدي مع الجمهور؛
- تشابه الخدمات التي تقدمها المصارف، وظهور الحاجة إلى خدمات متميزة تكون الأكثر فائدة للعملاء والأسرع؛
- تنامي أهمية الجودة في مجال السلع والخدمات وبشكل خاص الخدمات المصرفية.

2- العوامل الخارجية: وتضم:

- المنافسة الشديدة بين المنظمات المصرفية على جمع الودائع وتقديم الائتمان، وفتح الفروع وتحقيق الانتشار في مناطق مختلفة، الأمر الذي دفع إلى الاهتمام بدراسة الأسواق دراسة مستفيضة؛
- التغيرات المتسارعة في الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وطبيعة المنافسة ومدى تأثير ذلك على شكل السوق المصرفي بما يلزم من تغيير في الخطط التسويقية للمصارف؛
- التطور السريع في النشاط المصرفي وتعدد وتشابك العمليات، واستخدام الآلات الإلكترونية الحديثة ذات التكلفة العالية والتي تحتاج إلى حجم عمل اقتصادي لتشغيلها عن طريق جذب أكبر عدد من العملاء الجدد خاصة في مصارف التجزئة (التي تتعامل مع الأفراد)؛
- زيادة الانتشار العالمي للمصارف التجارية التي توسع الكثير منها من خلال فتح وكالات له في دول أخرى أو في المراكز المالية العالمية، أو في المناطق المصرفية الحرة، وهو ما أضاف انشغالات تسويقية جديدة.

المطلب الثاني: محيط المصارف التجارية

إن التحولات التي شهدتها النصف الثاني من القرن الماضي قد أثرت بشكل قوي على النشاط المصرفي في العالم، فالتطور التكنولوجي وزيادة المنافسة والنمو الاقتصادي وزيادة الإنتاجية وغيرها، كلها عوامل مؤثرة ومحددة لأعمال المصارف ونشاطاتها في قطاعاتها وأسواقها.

(1) المرجع السابق، ص 53-54.

الفرع الأول: البيئة التسويقية للنشاط المصرفي

تعمل المصارف التجارية في ظل بيئة خارجية وأخرى داخلية تؤثران على نشاطها وتعاملاتها مع عملائها، ويمكن توضيح عناصر البيئتين فيما يلي⁽¹⁾:

1- البيئة الكلية:

تقوم المصارف التجارية بالاستجابة لمجموعة متغيرات على الصعيد الكلي هي:

1-1- التغيرات التكنولوجية : حيث شهدت المصارف التجارية بعض التطورات التكنولوجية التي يمكن اعتبارها

بمثابة ثورة في النشاط المصرفي، فالمقاصة الإلكترونية مثلا تمثل ربحا في الوقت الإنتاجية من شأنه أن يرفع درجة الرضا لدى العملاء وبالتالي تموقع المصرف التجاري.

1-2- المتغيرات الاقتصادية: يحدد السوق بعدد المستهلكين وكذا القدرة الشرائية لهم على حد سواء، والاقتصاد

دائم التأثير بفترات من الأزمات والكساد، وهو ما يؤثر على سياسات الإقراض لدى المصارف التجارية، وذلك راجع إلى تأثير هذه الفترات على الاستهلاك والسلوك الشرائي للأفراد.

1-3- المتغيرات السياسية والتشريعية: ويتأثر عالم الأعمال أيضا بالمناخ السياسي والتشريعات الذي يهدف

عموما إلى حماية المنظمات من بعضها البعض وحماية المجتمع من الممارسات غير المشروعة، ومن أهم هذه التشريعات تلك المتعلقة بشروط الاستثمار والاستحقاقات الجبائية والتي تؤثر على النشاط المصرفي.

1-4- المتغيرات الاجتماعية والثقافية: وتؤثر العوامل الاجتماعية والثقافية على أفراد المجتمع وهو ما ينعكس على

عاداتهم الاستهلاكية والوظيفية التي تتأثر بها منظمات الأعمال ومنها المصارف التجارية.

2- البيئة الجزئية:

ويتأثر نشاط المصارف التجارية بمجموعة عوامل تؤثر عليه تأثيرا مباشرا، وهي تتمثل في:

2-1- الموردون: يتمثل موردو المصرف في مجموع العملاء الذين يقدمون له الموارد المالية من خلال ودائع لديه،

ليقوم بإعادة توزيعها على العملاء المقترضين، وتعتبر المصارف التجارية أول من طبق مفهوم "المورد هو العميل" وبالتالي فهو يحتاج نشاطا تسويقيا خاصا به.

2-2- العملاء: ويتمثل عملاء المصرف التجاري في أصحاب العجز الذين يعمل المصرف على منحهم الائتمان

مقابل فوائد، أما المفهوم الواسع لعملاء المصرف التجاري فهو يضم كل المتعاملين معه سواء كانوا مقترضين أو مقرضين أو طالبي خدمات مصرفية خاصة.

2-3- الجمهور: ويمثل الجمهور مجموع الأفراد الذين يمتلكون تأثيرا حقيقيا أو محتملا على قدرة المصرف على

تحقيق أهدافه ومن أمثلته: السلطات العمومية وجماعات الضغط (جمعيات حماية المستهلك، وجمعيات الدفاع عن البيئة)، الإعلام، الجمهور المحلي...

(1) راجع: - هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 39-48.

إن المتغيرات البيئية التسويقية تؤثر بشكل قوي ومباشر على قرارات المصارف التجارية لذلك فقد أصبحت اليقظة البيئية أهم أدوات التخطيط الإستراتيجي في هذه المنظمات.

3- البيئة الداخلية:

وتتمثل البيئة الداخلية للمصرف في الموقف الذاتي الذي يتميز بنقاط قوة ونقاط ضعف، حيث يجب عليه القيام بتحليل مستمر لتلك النقاط لدعم مواطن القوة وتصحيح مواطن الضعف، وتتمثل أهم عوامل الموقف الذاتي للمصرف والتي تؤثر على إستراتيجياته التسويقية فيما يلي:

- الموارد المالية للمصرف التجاري؛
- نوعية الملكية والإدارة المعتمدة في المصرف؛
- قدرات البحث والتطوير؛
- درجة استخدام التكنولوجيا الحديثة؛
- خبرة ومهارة الموظفين العاملين في المصرف؛
- الهيكل التنظيمي وتدرج السلطة في المصرف؛
- التفكير قصير الأجل مقارنة بالتفكير طويل الأجل في المصرف من حيث المخاطرة؛
- ثقافة المصرف التجاري؛
- دور التسويق في المصرف؛
- درجة الالتزام بالنوعية والجودة؛
- وجهة النظر بشأن تحمل المخاطرة لتحقيق الربح؛
- عوائد الدخول والخروج للقطاع المصرفي؛
- رسالة المصرف ورؤيته.

الفرع الثاني: السوق المصرفية

إن مفهوم المبادلة يقودنا إلى مفهوم السوق المصرفية التي تعني مجموع المبادلات الحاصلة من خلال العرض والطلب على الخدمات المصرفية، وعلى العموم توجد ثلاث طرق رئيسة لتعريف وتحديد السوق هي⁽¹⁾:

- **الاحتياجات:** وهي تتعلق بمجموع الاحتياجات غير المشبعة أو المشبعة بطريقة غير ملائمة؛
 - **السكان:** ويتعلق الأمر بتحديد الأسواق حسب خصائص السكان؛
 - **المناطق الجغرافية:** ويتعلق الأمر بتحديد الأسواق حسب المناطق الجغرافية المقصودة.
- و تقوم المصارف التجارية بمراقبة وتحليل سوقين: إذ يجب مراقبة سوق مصادر الأموال (المودعين)، وسوق توظيف الأموال (الأفراد والمنظمات المقترضة)، وفي كلا السوقين عليها تسيير العرض والطلب على خدماتها⁽²⁾:

⁽¹⁾ Ibid., P.37.

⁽²⁾ Ibid., PP.38-39.

1- عرض الخدمات المصرفية:

تمثل المصارف التجارية منظمات متعددة الإنتاج، فهي تقدم لعملائها تشكيلة جد واسعة من المنتجات المصرفية التي تمثل من وجهة النظر التسويقية كل ما تعرضه المصارف لعملائها بحيث يكون كل منتج موجها لتلبية مجموعة محددة من الاحتياجات المالية والنقدية للعملاء.

2- الطلب على الخدمات المصرفية:

ويملك الطلب على الخدمات المصرفية مجموعة من الخصائص يجب مراعاتها هي:

1-2- عدم تجانس الطلب : فالعملاء الطالبون لخدمات المصرف مختلفون بشكل كبير، إذ يختلف كل عميل عن

الآخر، لذلك فإن التجزئة السوقية في القطاع المصرفي تتم بشكل دقيق لتحديد المنتجات الملائمة لكل احتياج.

2-2- توازن الطلب: فعملاء المصرف من أفراد ومؤسسات متعددون ومشتركون في آن واحد، ولهذا يجب الاهتمام

بالحفاظ على العلاقات مع كل العملاء.

2-3- ثبات الطلب: وهو ناتج عن ثبات العلاقة منتج/عميل وعن العلاقة عميل /مصرف:

- بالنسبة للعلاقة منتج /عميل : فإن المصرف يقدم العديد من المنتجات المرتبطة بالطلب على

خدمة تجر خدمات أخرى، فحساب التوفير للسكن مثلا يجمع بين طلب الادخار وطلب القرض؛

- بالنسبة للعلاقة عميل /مصرف: فإن المقترض يبقى مرتبطا بالمصرف طول مدة سداد القرض.

2-4- إثارة الطلب : فمعظم المنتجات المصرفية تتعلق بالنقود، والرغبة في الاقتراض تتعلق في الغالب بانشغالات

معقدة قد لا تكون واضحة في ذهن العميل.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المصارف التجارية لا تستطيع التحكم في عرض وطلب خدماتها المصرفية كما

تفعل منظمات الأعمال الأخرى، وذلك راجع لخضوع كل أعمالها لرقابة المصرف المركزي الذي يقوم بتحديد السياسة

النقدية للقطاع كله من خلال تحديده لأسعار الفائدة ونسب الاحتياطي القانوني وأسقف الائتمان... ومن خلال

تدخله في فترات الأزمات النقدية لتوليد الودائع أو إفنائها، وبالتالي فهو يسحب من المصارف التجارية صلاحية الحرية

المطلقة في ممارسة نشاطاتها وفقا لآليات العرض والطلب التي تميز الأسواق الأخرى.

الفرع الثالث: سلوك المستهلك وإدارة العلاقة مع العميل

إن أهم المميزات التسويقية التي تميز المصارف التجارية عن غيرها من المنظمات هو العلاقات طويلة الأجل

مع العملاء، لذلك فإنها تتحمل عبئا مزدوجا إذ يجب عليها تحليل سلوك المستهلكين أي عملائها من

جهة، والعمل على بناء علاقات قوية وطويلة الأجل تتميز بالوفاء والولاء لخدماتها المصرفية من جهة أخرى.

1- سلوك المستهلك:

يتأثر سلوك الأفراد المستهلكين للخدمات المصرفية بالعديد من العوامل أهمها ⁽¹⁾:

1-1- العوامل الاقتصادية : إذ تعتبر الظروف الاقتصادية أهم محركات السلوك الشرائي للأفراد لأي

منتج، فغياب القوة الشرائية مثلاً يؤدي بالتأكيد إلى غياب الأسواق، لذلك فسلوك المستهلك تابع لمغيرين هما:

- الوضع الاقتصادي العام؛

- وضع الفرد المادي.

1-2- العوامل الثقافية: يتأثر سلوك المستهلك بثقافته التي تضم: العادات والتقاليد والميول والقيم ومعايير السلوك،

كما يتأثر سلوكه بثقافته الفرعية التي تضم: الجنس، الدين، السن، التعلم... لذلك فإننا نجد المستهلكين من المسلمين

لا يقبلون شراء الخمر، كما لا يقبلون التعامل بالفائدة (الربا)، وهو ما يجبر المؤسسات المصرفية على تقديم خدمات

خاصة تستجيب لكل شريحة استهلاكية على حدا.

1-3- العوامل الاجتماعية: ويرتبط سلوك المستهلك بمجموعة عوامل اجتماعية مثل: دوره في المجتمع، طبقته

الاجتماعية، المجموعة المرجعية التي ينتمي إليها، مركزه الاجتماعي، وكلها تؤثر على حجم وطبيعة استهلاكه للخدمات

المصرفية.

1-4- العوامل الشخصية : وتتمثل أهم العوامل الشخصية التي يهتم بها مسوقو الخدمات المصرفية للتأثير على

المستهلكين في: السن، الجنس، الوظيفة، مكان السكن، الدخل... وهو ما يسهل عملية التنبؤ بسلوكهم الشرائي.

1-5- العوامل الداخلية : وهي العوامل الذاتية للمستهلكين والتي تتعلق بحاجاتهم وهي تتأثر بعوامل أربعة هي:

الحوافز، الميول والاتجاهات، الولاء، شخصية المستهلك (الوفاء، المخاطرة، الثقة...)، فعلى مسوق الخدمات المصرفية

أن يحلل هذه العوامل ويعمل على تجنيدها لصالحه من خلال تكييف خدمات المصرف لتتلاءم مع كل مستهلك على

حدا.

2- إدارة العلاقة مع العميل:

وفي ضوء اشتداد المنافسة المصرفية أصبح تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع العميل ضرورة ملحة وذلك لما تحققه

للمصرف من مكاسب حيث تعرف إدارة العلاقة مع العميل على أنها إستراتيجية تهدف إلى تحقيق أفضل النتائج من

خلال كسب رضا العميل وولائه التام، وتحقيق أفضل ربحية للمصرف في الوقت ذاته، ويتم ذلك استناداً إلى تعريف

وتحديد واستقطاب العملاء المربحين والعمل على الاحتفاظ بهم وتنميتهم من خلال إدارة فعالة مربحة، لذلك فإن إدارة

العلاقة مع العملاء في المصارف التجارية هي عائد على تكلفة المبيعات والتسويق وبالتالي فهي تعتبر مصدراً مهماً

لتحقيق الميزة التنافسية، وتتمثل أهم خطوات هذه الإدارة في ⁽²⁾:

(1) راجع: - هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 34-38.

- Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, Dunod, Paris, 4^{ème} éd, 2004, PP.46-70.

(2) صباح محمد أبو تايه، مرجع سابق، ص 168.

- البحث عن عملاء جدد (من النوع المريح)؛
- اجتذاب العملاء وتحويلهم إلى عملاء دائمين؛
- المحافظة عليهم لأطول فترة ممكنة.

وتأخذ إدارة العلاقة مع العميل في المصارف ثلاثة أشكال هي⁽¹⁾:

1-2- إدارة العلاقة مع العميل التحليلية: وهي تهدف إلى تطوير وفهم العميل، وتسمح بتوسيع نشر المعلومات

في كل العمليات التجارية، وهي تضم:

- تحليل عمليات التجزئة؛
- تطوير لوحة القيادة لتحليل الربحية؛
- قياس قيمة العميل ودورة حياتها؛
- التطبيقات التسويقية مع قواعد المعطيات التسويقية؛
- تسيير المصرف وتحقيق أمثلية العلاقات مع العملاء.

2-2- إدارة العلاقة مع العميل التشغيلية: وهي تركز على التسيير اليومي للعلاقة مع العميل من خلال نقاط

الاتصال، وهي تنسق بين مختلف قنوات الاتصال وتحدد التفاعل بين العملاء والمصرف، وذلك بواسطة:

- أدوات تسيير العميل عن بعد (مركز الاتصال)؛
- الأدوات المتكاملة للاتصال والمعلومات؛
- أدوات تسيير مشاطرة المعارف لتحقيق أمثلية الجودة والاستجابة للعملاء؛
- أدوات قيادة قوة البيع.

3-2- إدارة العلاقة مع العميل التعاونية: وهي تهتم بالتطبيقات التقنية التعاونية الموجهة لتسهيل الاتصال بين

المصرف وعملائه، إضافة إلى التكامل مع دوائر المصرف الأخرى (مالية، بحث وتطوير، توزيع...).

المطلب الثالث: المزيج التسويقي المصرفي

إن المصارف التجارية كغيرها من المنظمات التي تنشط في بيئة تنافسية، تحتاج إلى مزيج متكامل من العناصر التسويقية التي تساعد على جذب العملاء وتحقيق التفوق على المنافسين، وأهم هذه العناصر: الخدمة المصرفية، السعر، الترويج والتوزيع⁽²⁾.

الفرع الأول: الخدمات المصرفية

تمثل الخدمات المصرفية منتجات غير ملموسة لذلك فإن عمليات إنتاجها وتقديمها للعملاء هي في غاية الصعوبة لأن عملية إرضاء العميل تكون في هذه الحالة أعقد، لذلك فإن سياسة التسويق المصرفي تتجه نحو تقديم الخدمات التي تستجيب لحاجات السوق بطريقتين هما:

⁽¹⁾ Eric Lamarque, Management de la banque : Risques, relation client, organisation, Pearson Education France, Paris, 2005, PP.138-139.

⁽²⁾ راجع: هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص ص. 73-77.

- طرح خدمات جديدة تستجيب لحاجات العملاء المتطورة وتجذب عملاء جدد؛
- التنوع في الخدمات الموجودة.
- وتتميز الخدمات المصرفية بثلاث مزايا هي⁽¹⁾:
 - أنها تخص نوعيات مختلفة من العملاء (أفراد، مؤسسات)؛
 - أن بعض الخدمات يعتبر مصدرا للأموال (ودائع) وبعضها يعتبر استخداما لها (قروض)؛
 - أن محصلة التفاعل بين الخدمات المصرفية تهدف إلى تحقيق الأرباح المطلوبة للمصرف دون التأثير على سيولته واحتياجاته، مع تحقيق أكبر إشباع للعملاء.
- ويمكن إدراج أهم الخدمات المصرفية في مجموعات رئيسة أهمها: الحسابات الجارية، الودائع، حسابات التوفير، الصناديق الاستثمارية، القروض والتسهيلات الائتمانية، البطاقات المصرفية المختلفة، تحويلات العملة، خدمات استشارية للاستثمار، إدارة النقدية، الاعتمادات المستندية وخطابات الضمان، شهادات الإيداع، الشيكات السياحية والحالات، شهادات استثمار أو ادخار، خدمات الصناديق الحديدية، تحصيل الكمبيالات، سداد الفواتير.
- ومن أجل تطوير منتجات مصرفية جديدة يقوم المصرف بالخطوات التالية⁽²⁾:
 - تصفية الأفكار والاحتفاظ بالمفيد منها؛
 - التحليل الاقتصادي لتحديد خصائص المنتج والطلب والربحية المتوقعين؛
 - تطوير المنتج في شكل خدمة مصرفية مناسبة؛
 - اختيار السوق لقياس درجة قبول العملاء للخدمة المطورة؛
 - طرح المنتج في السوق بعد نجاح اختبارات السوق.
- الفرع الثاني: تسعير الخدمة المصرفية**
- يلعب السعر دورا هاما في نجاح العملية التسويقية للمصرف، وتعتبر أسعار الخدمات المصرفية مرنة بعض الشيء، فهي غير موحدة حتى فيما يتعلق بسعر الفائدة، إذ تختلف من عميل لآخر ومن موقف لآخر بهامش صغير لذلك فإن درجة حساسية عملاء المصارف مرتفعة لأن تلك الفروقات الصغيرة في الأسعار تمثل بالنسبة لهم اختيارات عديدة ذات دلالة في عملية الشراء، وتنوع أسعار الخدمات المصرفية كما يلي:
 - أسعار الفائدة (على الودائع وعلى القروض)؛
 - عمولات يتقاضاها المصرف نتيجة بعض عمليات الوساطة؛
 - مصاريف ورسوم؛
 - نسب الأرباح بالنسبة للعمل المصرفي الإسلامي.

(1) صياح محمد أبو تايه، مرجع سابق، ص. 103.

(2) المرجع السابق، ص. 105.

ومن أهم العوامل التي تؤثر على قرارات تسعير الخدمات المصرفية ما يلي⁽¹⁾:

- 1 - **أهداف المصرف**: ومدى اهتمامه بجودة الخدمات المقدمة.
- 2 - **أهداف التسعير**: حيث تختلف الأسعار باختلاف الأهداف، وقد يرفع المصرف أسعار خدماته إذا كان هدفه زيادة أرباحه، وقد يخفضها إذا كان هدفه هو التوسع في حصصه السوقية.
- 3 - **تكلفة تقديم الخدمة**: والمقصود هو تكلفة إنتاج الخدمة والترويج لها وتوزيعها حيث تتكون هذه التكلفة من قسمين:
 - **تكاليف ثابتة**: مثل إيجار مبنى المصرف، الرواتب، استهلاك الموجودات الثابتة...
 - **تكاليف متغيرة**: وهي التكاليف المرتبطة بتقديم كل خدمة على حدا.
- 4 - **العناصر الأخرى للترويج التسويقي**: مثل جودة الخدمة المقدمة وطريقة توزيعها، وطرق الترويج لها، فكل ذلك يؤثر على الأسعار المقترحة.
- 5 - **أهمية السعر بالنسبة للعميل**: إذ تختلف نظرة العملاء لأسعار المصرف، فمنهم من يهتم كثيرا بالأسعار بسبب حجم تعاملاته الكبير مع المصرف، ومنهم من لا يدقق كثيرا في مسألة أسعار الخدمات، فالعميل الذي يفتح اعتمادات مستندية مع المصرف بشكل مستمر يركز على سعر العملات التي يتقاضاها المصرف على خلاف عميل يطلب قرضا شخصيا.
- 6 - **طبيعة المنافسة في السوق**: حيث أن التعرف على طرق التسعير ومستويات أسعار المنافسين يساعد المصرف على تحديد أسعار خدماته واختيار إستراتيجية التسعير الملائمة.
- 7 - **تشريعات وقوانين وتعليمات السلطات النقدية**: ممثلة في المصرف المركزي أو سلطة النقد في حالة عدم وجوده، حيث تتدخل هذه السلطات النقدية عادة في تحديد بعض أسعار الخدمات المصرفية خاصة الفوائد على القروض وذلك حسب متطلبات الوضع الاقتصادي.

الفرع الثالث: ترويج وتوزيع الخدمات المصرفية

1- الترويج:

يلعب الترويج دورا حيويا بالنسبة لأي مصرف ذلك لأنه يهتم بتعريف العملاء بخدمات المصرف وإقناعهم بمزايا التعامل معه ومن ثم التأثير عليهم ودفعهم إلى اتخاذ قرارهم بالتعامل معه مستقبلا، فالترويج يمثل عملية الاتصال بين المصرف والعملاء حيث تتمثل أولى وظائفه في نقل المعلومات عن الخدمة إلى العميل وذلك لغرض تسهيل الحصول على المعلومات التي من شأنها تكوين انطباع إيجابي حول منتجات المصرف، وتتمثل الأهداف العامة للنشاط الترويجي في المصرف فيما يلي⁽²⁾:

- إمداد العملاء الحاليين والمرتقبين بمعلومات عن خدمات المصرف؛

(1) هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 112-114.

(2) راجع: صباح محمد أبو تايه، مرجع سابق، ص 115.

- إثارة اهتمام العملاء بهذه الخدمات وحثهم على طلبها؛
- تغيير اتجاه العملاء والتأثير عليهم لاتخاذ قرارات الشراء وتفضيل منتجات المصرف عن غيرها؛
- التمييز بين المنتجات وإظهار قيمتها ومنافعها (دعم الصورة الذهنية لدى العميل)؛
- تحقيق استقرار المبيعات في المصرف.

أما الميزج الترويجي للمصارف التجارية فيتكون من العناصر التالية:

- الإعلان؛
- البيع الشخصي؛
- النشر؛
- وسائل تنشيط المبيعات.

2- التوزيع:

يتمثل توزيع الخدمة المصرفية في كل الوسائل التي تعمل على زيادة توفرها أو تقديمها بصورة مريحة للعميل مما يزيد من استعمالها ويرفع الإيرادات الناتجة عنها، ويمكن تعريف توزيع الخدمة المصرفية بأنه كافة النشاطات والجهود التي يبذلها المصرف لتوصيل خدماته إلى الأماكن المناسبة للعملاء وفي الأوقات المناسبة⁽¹⁾.

وتعتمد أدوات توزيع الخدمات على ثلاثة عوامل هي:

- مواقع الفروع؛
 - مواقع العملاء؛
 - طبيعة الخدمات المقدمة.
- أما طرق توزيع الخدمات المصرفية فهي ثلاث طرق رئيسية⁽²⁾:
- طريقة التوزيع المباشرة من خلال فرع واحد (الفرع الرئيسي)؛
 - طريقة التوزيع من خلال الفروع المتعددة للمصرف؛
 - الطرق غير المباشرة مثل:

- البطاقات الائتمانية؛
- خدمات مصرفية بالبريد؛
- فرع في المحلات التجارية؛
- استخدام تكنولوجيا الصراف الآلي.

(1) هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص. 129.

(2) المرجع السابق، ص. 132-136.

المبحث الثالث: التسويق الاستراتيجي في المصارف التجارية

تشهد المصارف التجارية كغيرها من المنظمات منافسة قوية، الأمر الذي يعظم من أهمية امتلاكها لمزايا تنافسية تمكنها من البقاء وسط المنافسين، لذلك فإن هذه المنظمات تمتلك توجهها إستراتيجيا قويا ينعكس على خياراتها الإستراتيجية وطرق تحقيقها للمزايا التنافسية، ويتطرق هذا المبحث إلى:

المطلب الأول: الميزة التنافسية في المصارف التجارية

المطلب الثاني: بناء الاستراتيجيات التسويقية المصرفية

المطلب الثالث: الآفاق الاستراتيجية للتسويق المصرفي

المطلب الأول: الميزة التنافسية في المصارف التجارية

لقد أصبح السبيل الوحيد للبقاء في محيط تنافسي هو امتلاك ميزة أو مزايا تنافسية تكفل للمصارف التجارية التميز وتحقيق أفضل المواقع بين المنافسين وأمام العملاء.

الفرع الأول: الظروف الحالية للمنافسة المصرفية

تشهد المصارف التجارية منافسة قوية داخل القطاع المصرفي، إضافة إلى ضغوط تنافسية خارج القطاع أصبحت أكثر قوة وتأثيرا من الضغوط الداخلية.

1- الضغوط الخارجية للمنافسة المصرفية:

يعتبر مفهوم العولمة الاقتصادية قديما بعض الشيء، ولكن الجديد في الأمر هو امتداد العولمة التي أثرت على القطاع المصرفي من خلال العوامل التالية⁽¹⁾:

1-1- التحرك الدولي لرؤوس الأموال: فقد ساعد تدويل أسواق رأس المال على جعل النشاطات المالية الدولية

ممكنة وعلى أكبر المستويات، حيث أصبح اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية يؤثر بشكل مباشر على أكبر

اقتصادات الدول الغربية الأخرى في أوقات الأزمات وكذا أوقات الانتعاش، والمصارف التجارية بصفتها مؤسسات

نقدية ومالية فهي تخضع لتأثيرات هذا العامل.

1-2- تغيير التشريعات على المستوى العالمي: حيث أن تغير الظروف الاقتصادية العالمية قد افرز احتياجات

ومخاطر جديدة أصبحت تواجه الأسواق المصرفية، الأمر الذي أدى إلى ضرورة إلغاء التشريعات القديمة واستبدالها

بأخرى جديدة تهدف إلى:

- دعم أمن النظام المصرفي؛

- تحسين ظروف عمل الأسواق المالية.

⁽¹⁾ Monique Zollinger et Al, op.cit., PP.160-171.

1-3- التقدم التكنولوجي : حيث أن حرية انتقال عوامل الإنتاج قد سمحت بتطور سريع في التكنولوجيا خاصة

تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي أثرت بشكل مباشر على التحرك الدولي لرؤوس الأموال والأسواق المالية، حيث سمحت هذه التكنولوجيا بتأسيس الوقت الحقيقي (الفوري) إضافة إلى التعامل عن بعد، الأمر الذي وسع الأسواق المصرفية وزاد من درجة تعقيدها.

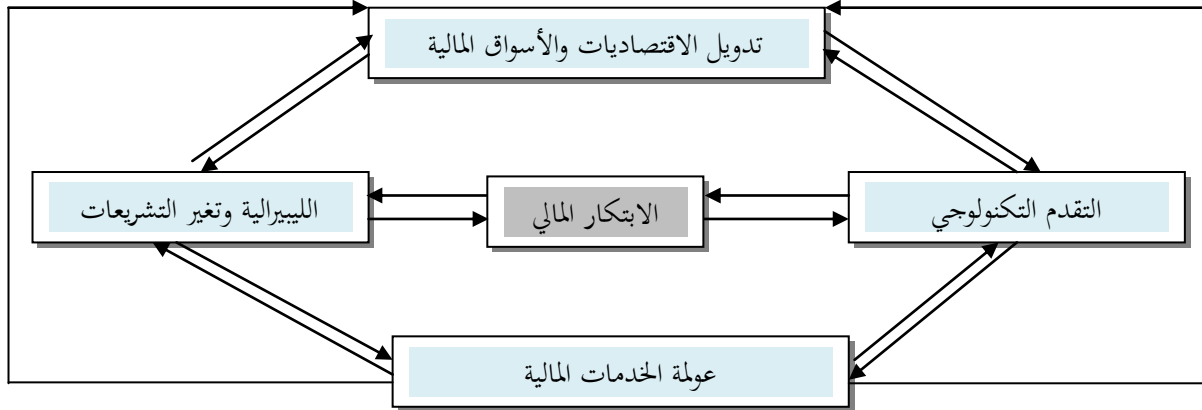
1-4- عولمة الخدمات المصرفية : فقد كان من نتائج العولمة المالية -إضافة إلى ارتباط الأسواق المالية الدولية

بعضها ببعض- أن الخدمات المالية أصبحت متاحة بنفس الأنماط للعالم بأسره وذلك من خلال الأسواق المالية العالمية.

1-5- الابتكار المالي: وبسبب المخاطر الجديدة والتدخلات الإدارية في توزيع القروض وتدويل العمليات المصرفية

والتكنولوجيا الحديثة، فإن المصارف أصبحت في حاجة ماسة إلى التكيف مع الاحتياجات الاقتصادية الجديدة وبسرعة، وهو ما دفعها إلى تبني الابتكار على مستوى خدماتها (خدمات الودائع، خدمات الإقراض، وخدمات وسائل الدفع والسداد)، حيث ظهرت عروض جديدة للوساطة المصرفية والمالية، ووسائل حديثة للدفع، إضافة إلى هياكل جديدة للتبادل. والشكل الموالي يوضح أهم عوامل التغيير في الصناعة المصرفية:

الشكل رقم (62): العوامل الأساسية لتغير الصناعة المصرفية



Source: Monique Zollinger et Eric Lamarque, Marketing et stratégie de la banque, op.cit., P.161.

2- الضغوط الداخلية للمنافسة المصرفية:

تشهد المصارف التجارية منافسة قوية داخل القطاع ذاته إضافة إلى ضغوطات بعض القوى المؤثرة تأثيراً مباشراً على نشاطها والتي يؤدي التغيير في سلوكها إلى تعدد أشكال المنافسة بين المصارف وازدياد حدتها، واستناداً إلى نموذج (M. Porter) يمكن إيجاز تأثير هذه القوى فيما يلي⁽¹⁾:

⁽¹⁾ Ibid., PP.175-190.

2-1- المنافسة داخل القطاع المصرفي: ومن أمثلة منافسي المصارف التجارية:

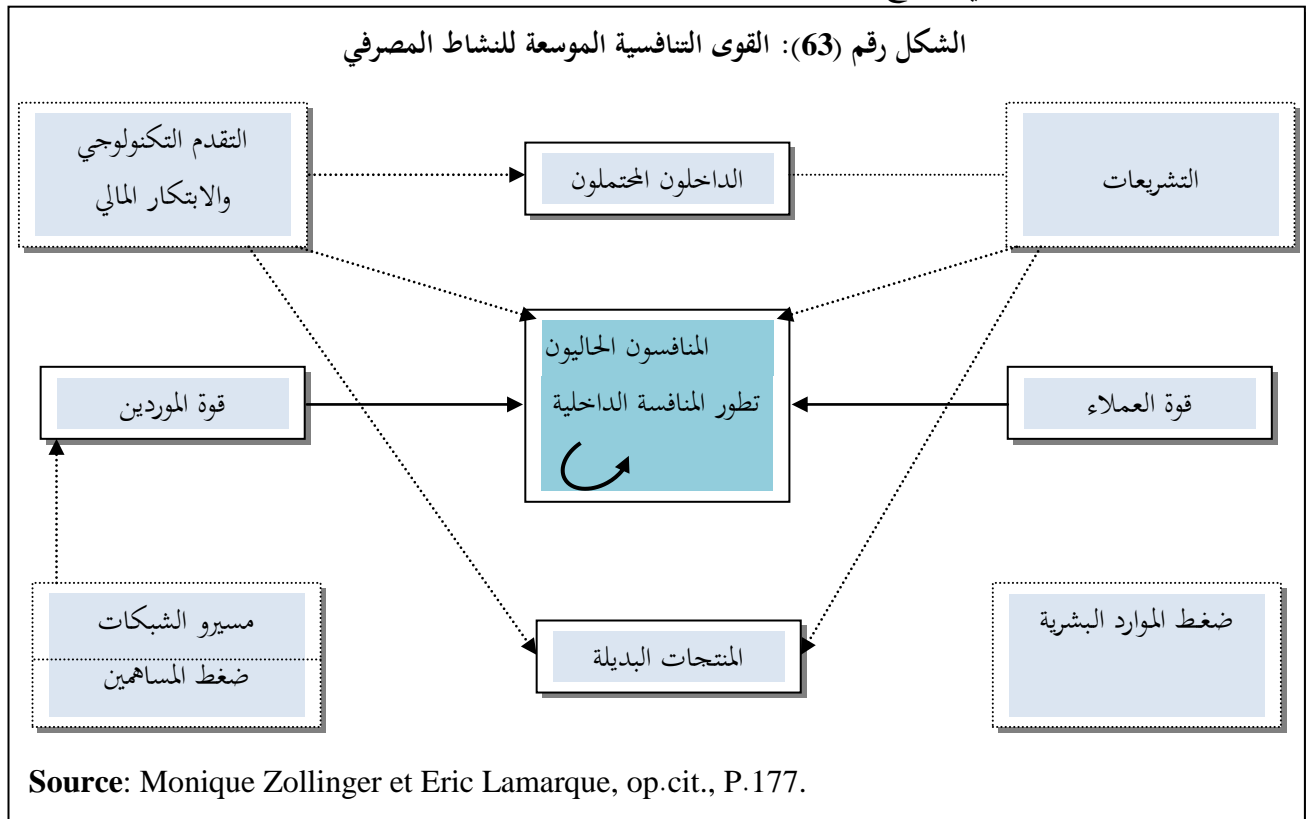
- المصارف التساهمية؛
- المصارف التعاونية؛
- صناديق القروض المحلية؛
- المنظمات المالية المتخصصة؛
- المؤسسات المالية.

2-2- المنافسون المحتملون: ومن أمثلة المنافسين المحتملين:

- المصارف الخارجية (الدولية)؛
- المؤسسات غير المصرفية مثل شركات التأمين وكبار الموزعين.

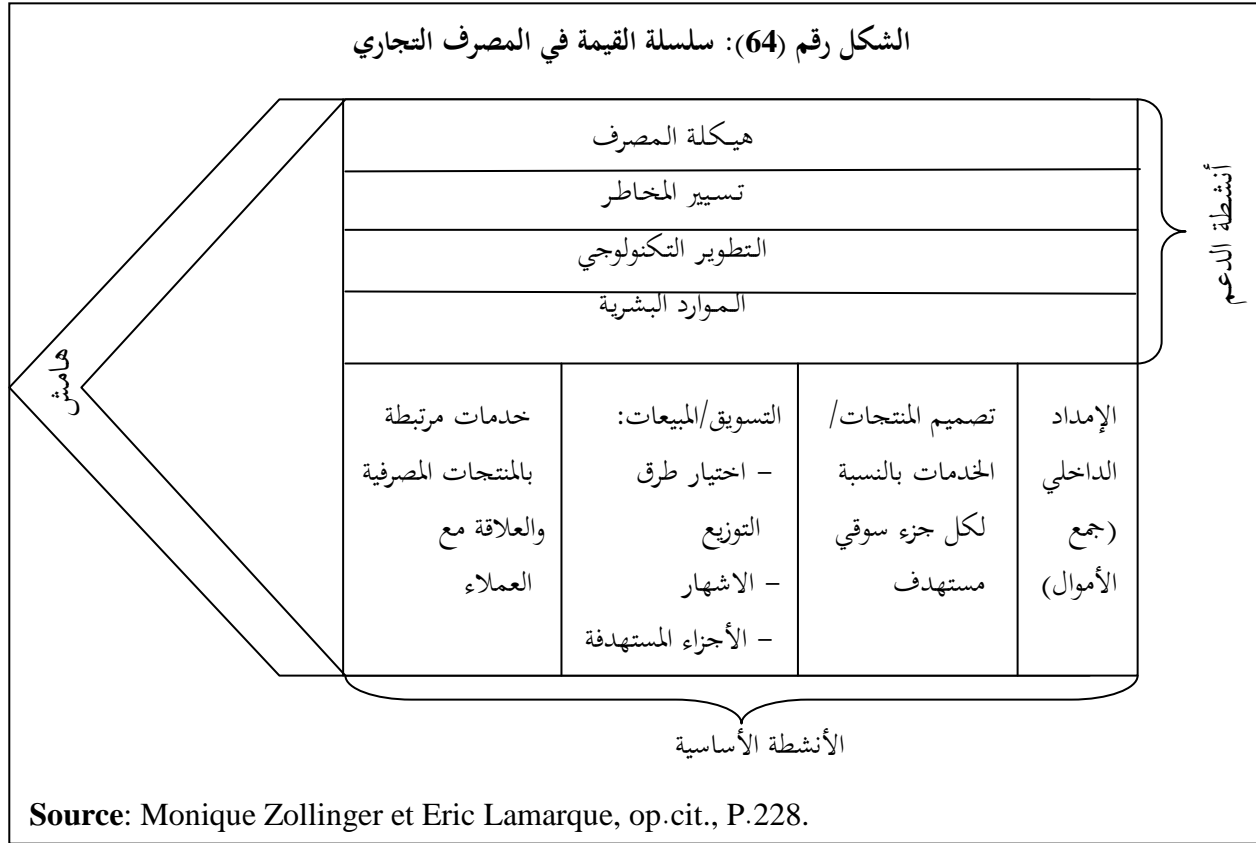
2-3- المنتجات المصرفية البديلة : حيث تشهد الخدمات المصرفية نموا وتضاعفا في أعدادها وأشكالها وهو ما يهدد الخدمات القائمة إضافة إلى تحديد أنواع جديدة من الخدمات البديلة مثل القروض ما بين المؤسسات ومنظمات الأعمال.

2-4- قوة العملاء والموردين : حيث تتنوع مصادر أموال المصارف التجارية ما بين: الأسواق النقدية، العملاء، أسواق الإقراض المالية والمساهمين، أما العملاء المقترضون فهم يمتلكون قوة تفاوضية عالية مع المصارف التجارية بسبب عددهم الكبير من جهة وبسبب تنوع الخدمات وتعددتها وغياب تميز حقيقي في الخدمات المصرفية للقطاع كله من جهة أخرى. والشكل الموالي يوضح القوى التنافسية المؤثرة على النشاط المصرفي بشكل مباشر:



الفرع الثاني: الميزة التنافسية وتأسيس القيمة في المصارف التجارية

يعمل المصرف التجاري في ظل البيئة التنافسية على خلق قيم معبرة بالنسبة لعملائه تكون أفضل من قيم المنافسين، وأفضل السبل لذلك هو معرفة وتحديد النشاطات المنتجة للقيمة داخل المصرف، لذلك فإن سلسلة القيمة تفي بهذا الغرض وتساعد على فهم المهن المصرفية بشكل جيد، والشكل الموالي يوضح سلسلة القيمة في مصرف تجاري:



1- الأنشطة الأساسية:

و تتمثل الأنشطة الأساسية المنتجة للقيمة في مصرف تجاري في ⁽¹⁾:

1-1- جمع الأموال: وهي التي قد تكون أموالا خاصة، أموال إعادة التمويل، أموال الإيداع، ودائع المؤسسات والأفراد، وكل هذه المصادر تحتاج وجود خدمات تسيير وسائل الدفع، والحفاظ على العلاقات الجيدة مع الأطراف المتدخلة، والهدف هو الحصول على الموارد المالية الأقل تكلفة والأطول مدة.

1-2- تصميم المنتجات والخدمات بالنسبة لكل جزء مستهدف: إذ يجب أن تتلاءم الخدمات المصرفية المقدمة مع احتياجات كل جزء سوقي مستهدف على حدا، والأمر هنا صعب نظرا لدرجة التنميط العالية لتلك الخدمات ولأسعارها المتشابهة والثابتة أحيانا.

⁽¹⁾ Ibid., PP.228-229.

1-3- التسويق / المبيعات: حيث تسمح هذه النشاطات بتحديد الأجزاء المستهدفة النهائية وذلك بمراعاة القدرة المالية، المخاطر، الموقع الجغرافي...، ويجب أن يرتبط التسويق ارتباطاً قوياً بتصميم المنتجات المصرفية لتقديم أفضل العروض.

1-4- الخدمات: وتعتبر الخدمات الموجهة الأساسي لعلاقات المصرف فهي تتعلق بوسائل الدفع وعمليات المكتب الخلفي (*Back Office*) للمصرف في آن واحد خاصة فيما يتعلق منها بتسيير الظروف الطارئة والمخاطرة.

2- الأنشطة الداعمة:

وتتمثل أنشطة الدعم التي تدعم الأنشطة الأساسية المنتجة للقيمة في الهيكل التنظيمي للمصرف وإدارة المخاطر وهما نشاطان تقليديان، إضافة إلى التطوير التكنولوجي وإدارة الموارد البشرية اللذان أصبحا يمثلان أهم الانشغالات الحديثة للمصارف التجارية.

وتتمثل أهم شروط الحصول على مزايا تنافسية في المصارف التجارية فيما يلي⁽¹⁾:

- أن تكون الميزة المطورة من طرف المصرف صعبة الفهم وبالتالي التقليد وهذا أمر في غاية الصعوبة بالنسبة للمصرف التجاري لأنه لا يستطيع حماية ابتكاراته المرتبطة بالمنتجات المصرفية وبطرق إنتاجها وتوزيعها؛
- أن تكون الميزة غير قابلة للاستبدال على الأقل في الأجل القصير، ويتم ذلك من خلال تطوير كفاءات محورية وتكنولوجيا جديدة من طرف المصرف، يكون من الصعب إيجاد بدائل لها؛
- أن تكون نادرة بحيث تكون مقدمة إلى عدد محدود من المنظمات مما يجعل استبدالها صعباً، وأفضل طريقة لذلك هي التركيز على أنماط تنظيم المصرف لأن الابتكار في الخدمات وطرق التوزيع أصبح سهل الاختراق؛
- أن تنتمي الكفاءات المحورية للمصرف إلى نظام عرض كلي شامل للمنتجات المصرفية، العملاء وقنوات التوزيع، وذلك من أجل تحقيق إمكانية التميز بفعالية عن المنافسين؛
- أن تكون الكفاءات المحورية للمصرف ذات عمر طويل وهو ما يسمح بامتلاك ميزة تنافسية مستدامة، ويتطلب تحقيق ذلك التسيير الفعال والمتكامل العناصر التالية: الأفراد، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي، وذلك ما يؤدي إلى بلوغ قدرة ابتكارية سريعة ومنظمة على مستوى المنتجات، التسويق، التوزيع والخدمات المرتبطة بذلك.

الفرع الثالث: مصادر الميزة التنافسية في المصرف التجاري

تمتلك المصارف التجارية مصادر مهمة يمكن الارتكاز عليها للحصول على مزايا تنافسية، أهمها ما يلي⁽²⁾:

⁽¹⁾ Ibid., P.232.

⁽²⁾ راجع: - سامر جلد، مرجع سابق، ص ص. 199-203.

- Monique Zollinger et al, op.cit., P.231.

- Eric Lamarque, op.cit., PP.223-225.

1- تنسيق المهن والأنشطة:

إذ ينبغي على المصرف التجاري أن يعمل على توفير آليات التنسيق الضرورية والفعالة ما بين المهن والأنشطة الممارسة داخله وذلك في إطار بناء علاقات مستدامة مع عملائه، ويتم ذلك من خلال تسيير العلاقة مكتب خلفي (Back-Office) / مكتب أمامي (Front-Office) بتنسيق تام، حيث أن اتصال العملاء مباشرة بأفراد المكتب الخلفي يجر في الكثير من الأحيان حالات من الاستياء وعدم الرضا، وفي هذا الصدد يجب أن يكون تدخل أفراد المكتب الخلفي محددا ومدرسا حتى لا يؤدي ذلك إلى فقدان عملاء المصرف.

2- التميز في النشاط المصرفي:

رغم أهمية الجودة في النشاط المصرفي إلا أن المنافسة القوية في هذا المجال جعلت المصارف تتجه نحو آفاق أوسع من الجودة وهي آفاق التميز الذي يرتبط ارتباطا وثيقا بالجودة وذلك في مجالات الوفاء باحتياجات العملاء، إلا أن طريقة التأثير على أداء المصرف مع عملائه تتفاوت من الجودة إلى التميز وذلك في أربع نقاط هي:

1-2- التكاليف: حيث أن التميز نادرا ما يهتم بالتكاليف بل يحمل في غالب الأحيان تكاليف إضافية على خلاف الجودة التي تسعى لتخفيض التكاليف.

2-2- التميز في السوق : حيث تؤكد الجودة على ضرورة أن يكون المصرف أفضل من منافسيه من حيث الدقة والراحة واللباقة، أما التميز فيؤكد على تمايز المصرف عن غيره من خلال جعل العميل يشعر بخصوصية المصرف وسيادته للسوق.

2-3- تدريب العاملين: حيث تحدد الجودة معايير قياسية لتقديم الخدمة يتعلمها الموظفون، أما التميز فيجعل الموظف مسؤولا عن إرضاء العملاء بأقصى جهده.

2-4- الاهتمام بملاحظات العميل: حيث تؤكد الجودة على أن الموظف يعرف عمله بشكل جيد ونادرا ما يخفق في إرضاء العميل، بينما ينشد التميز تكوين صورة أمام العملاء بأن لا مثيل للمصرف في السوق من حيث خدماته، إضافة إلى تشجيع العملاء على تقديم ملاحظاتهم لإجراء تحسينات مستمرة على الخدمات المصرفية.

ومن أمثلة الجودة: جدولة أوقات الموظفين لتتوافق مع أوقات وصول العملاء، إعادة تنظيم النظم لتقليل الأخطاء، أما التميز فمن أمثلته: تقديم كشوفات غير تقليدية تكون متوافقة مع خصوصيات كل عميل، السماح للعملاء باختيار الأرقام الرمزية الخاصة بهم عند فتح حسابات لدى المصرف...

3- الاستجابة لانتظارات العملاء:

إن استجابة المصرف لانتظارات عملائه تتركز بشكل أساسي على معرفة كفاءاته المحورية التي ستساعد على تحديد الاستجابات المناسبة لانتظارات العملاء خاصة وأن العميل أصبح مركز الإستراتيجيات الحالية للمصارف، وتمر الاستجابة لانتظارات العملاء بمجموعة مراحل هي:

- وجود رؤية واضحة بشأن مهنة المصرف لأنها أساس كل نشاط إستراتيجي؛

- تعريف وتحديد انتظارات العملاء على ضوء مهنة المصرف؛

- تحديد وتطوير الكفاءات المحورية التنظيمية على مستوى الانتظارات التي يبحث المصرف عن سبل إرضائها.

المطلب الثاني: بناء الإستراتيجيات التسويقية المصرفية

يتطلب بناء الإستراتيجيات المصرفية من المصارف التجارية المرور بمجموعة مراحل ضرورية هي: التجزئة التسويقية والاستهداف، ثم التموقع المناسب وأخيرا تحديد الإستراتيجيات الملائمة.

الفرع الأول: التجزئة والاستهداف

يحتاج اختيار سوق معينة من العملاء واستهدافه بخدمات مصرفية محددة، القيام أولا بتجزئة دقيقة لشرائح العملاء حيث تتقاسم كل شريحة الاحتياجات ذاتها.

1- تجزئة السوق المصرفية:

تعتبر التجزئة السوقية أولى خطوات ترويج الخدمات المصرفية، حيث يجب على المصارف أن تعمل على تجزئة السوق لاختيار الإستراتيجية الملائمة لكل جزء، لأن المصرف لا يستطيع التعامل مع السوق على أنها متجانسة وهي تشهد الكثير من الاختلاف والتفاوت في حاجات ورغبات وتوقعات العملاء، ويمكن تجزئة السوق المصرفية على أساس المعايير الديموغرافية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو السلوكية، وأكثر المعايير شيوعا هو المعيار الديموغرافي، وقد لخص (Speed & Smith) عام 1992 المعايير المختلفة للتجزئة فيما يلي⁽¹⁾:

- المتعاملون مع المصارف وغير المتعاملين وذلك حسب العوامل الديموغرافية والسلوكية لكل منهما؛
- عملاء المصرف الدائمون، وذلك حسب الخدمات التي يستخدمونها والعوامل الديموغرافية؛
- عملاء القروض المصرفية، وعملاء القروض من الشركات المالية وذلك حسب العوامل السلوكية والديموغرافية؛
- مستخدمو الحسابات الجارية التي تحمل فوائد والتي لا تحمل، وذلك حسب العوامل الديموغرافية؛
- العوامل التي تؤخذ في الاعتبار لاختيار التعامل مع المصرف وذلك حسب الدخل، المعرفة بالمصرف، الخدمات المستخدمة، العوامل الديموغرافية، وسيلة الاتصال، المعلومات المالية عن المصرف؛
- النساء العاملات حسب العمر؛
- تجزئة السوق حسب العمر؛
- التعامل مع أكثر من مؤسسة مالية وذلك حسب درجة التعامل مع المصرف والعوامل الديموغرافية؛
- عملاء المصرف مقارنة مع عملاء الادخار؛
- مستخدمو بطاقات القيد على الحساب وغير المستخدمين لها؛
- الحسابات المستخدمة حسب منافعها؛
- استخدام آلات الصراف الآلي حسب درجة الاستخدام والعوامل الديموغرافية؛
- استخدام بطاقات الائتمان حسب العوامل الديموغرافية والسلوكية؛

(1) هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 71-72.

- الولاء للمصرف حسب درجة استخدام الخدمات والمناطق الجغرافية والعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسلوكية؛

- الصورة المأخوذة عن المصرف حسب العوامل الديمغرافية والسلوكية.

2- استهداف السوق:

يعتبر تحديد السوق المستهدفة أولى خطوات بناء الإستراتيجية التسويقية، وذلك من خلال تحديد أي الأسواق يريد المصرف التوجه نحو عملائها لتقديم خدماته لهم، ويجب أن يأخذ استهداف السوق في الاعتبار المعوقات الموجودة مثل المعوقات القانونية والاقتصادية وقوى المنافسة، لذلك فإن الأمر يتطلب دراسة مسبقة للبيئة لتحديد الفرص والتهديدات والمخاطر المحتملة، ويرى (Meidan، 1983) أن اختيار السوق المستهدفة يحتاج إلى بحوث التسويق وذلك من خلال معرفة العناصر الستة الآتية (Six Os)⁽¹⁾:

- نوعية العملاء المتواجدين في السوق (Occupants)؛

- الخدمات المقدمة في السوق (Objects)؛

- أوقات شراء الخدمات (Occasions)؛

- القوائم بعملية الشراء (Organization)؛

- أهداف الشراء (Objectives)؛

- كيفية الشراء في السوق (Operation).

الفرع الثاني: تموقع المصرف

وبعد تجزئة السوق واستهداف جزء أو بعض الأجزاء، يعمل المصرف على وضع اسم وعلامة لمنتجاته وترسيخها في أذهان العملاء وهذه المرحلة هي مرحلة التموقع، التي تلعب دوراً أساسياً في تطوير الإستراتيجيات التسويقية لخدماته والتي تمكنه من إظهار تميزه عن باقي المنافسين من الناحية العملية، وبما أن الخدمات المصرفية غير ملموسة فإن تحديد مكانة ذهنية لها لدى العملاء سيكون مفيداً وقيماً في مساعدة العملاء المحتملين على تثبيت صور الخدمات في أذهانهم بما يتفق مع معطيات التموقع، لذلك فإن ميدان المنافسة بين المصارف سوف يكون أذهان العملاء وليس السوق وذلك من خلال⁽²⁾:

- تميز فائدة الخدمة من وجهة نظر العميل كونها أكثر جودة أو سرعة أو وفرة من خدمات المنافسين؛

- إبراز السمات المميزة للخدمة/ المنتج مثل وجود تأمين على الحياة لفاتحي حسابات التوفير الذين لا يقل

رصيدهم عن حد معين؛

- تميز طريقة استخدام الخدمة / المنتج كأن تكون مثلاً أكثر ملائمة لرجال الأعمال (محمول مصرف)

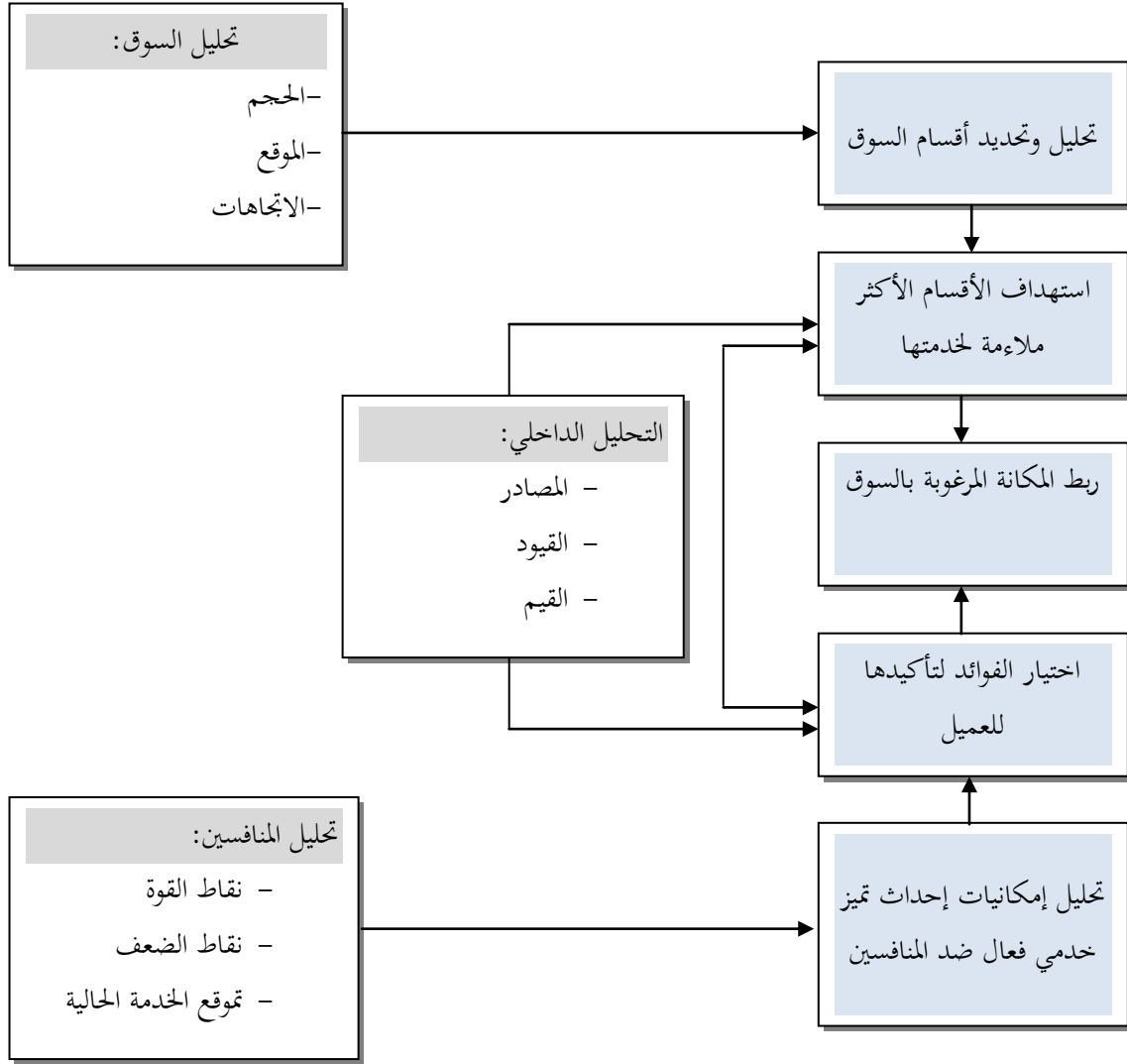
أو أكثر وفرة للموظفين (دفع الفواتير)؛

(1) المرجع السابق، ص. 64.

(2) صباح محمد أبو تايه، مرجع سابق، ص. 121.

- تميز مستخدمي الخدمة / المنتج (حامل بطاقات Visa) لهم خصم 10% في فنادق الخمس نجوم).
ويمكن تلخيص خطوات إستراتيجية التموقع في الشكل الموالي:

الشكل رقم (65): مراحل إستراتيجية التموقع في سوق معينة



المصدر: صباح محمد أبو تايه، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 124.

الفرع الثالث: الخيارات الإستراتيجية المصرفية

ومن أجل إحداث التموقع المناسب تقوم المصارف بتطوير مزيج تسويقي مناسب لكل جزء مستهدف، وعموما تتمثل أهم الإستراتيجيات التسويقية فيمايلي⁽¹⁾:

1- إستراتيجيات التطور:

وتتضمن إستراتيجيات التطور ثلاثة أنواع من الإستراتيجيات المختلفة هي:

(1) راجع: - هشام جبر، التسويق المصرفي، مرجع سابق، ص 63.

1-1- إستراتيجيات مواجهة المنافسة: وتنوع الإستراتيجيات في مواجهة المنافسة تبعاً لوضعية المصرف، فقد يتبنى المصرف إحدى الخيارات الأربعة:

- إستراتيجية القائد؛
- إستراتيجية المتحدي؛
- إستراتيجية متبع القائد؛
- إستراتيجية المتخصص.

1-2- إستراتيجيات النمو: ويمكن للمصارف انتهاج إستراتيجيات نمو اعتماداً على الثنائية منتج/سوق، وباستخدام طريقة (*Igor Ansoff*) التي تمنح للمصرف أربع إمكانيات مرتبطة بالخدمات المصرفية وبأسواقها هي:

- تسويق المنتجات المصرفية الحالية في الأسواق الحالية؛
- تسويق المنتجات المصرفية الحالية في أسواق جديدة؛
- تسويق منتجات مصرفية جديدة في الأسواق الحالية؛
- تسويق منتجات مصرفية جديدة في أسواق جديدة.

2- إستراتيجيات تنمية محفظة نشاطات المصرف:

و توجد العديد من الطرق لتطبيق هذه الإستراتيجيات من أهمها طريقة (*BCG*) وطريقة (*ADL*).

1-2- طريقة مجموعة بوستن الاستشارية (BCG): وتعلق بتجزئة المصرف إلى مراكز إستراتيجية والتميز بين أربع نشاطات أساسية مرتبطة بالأفعال الإستراتيجية هي:

- نشاطات البقرة الحلوب حيث تكون الحصة السوقية قوية ونمو السوق بطيء؛
- نشاطات النجوم حيث يكون النمو قويا ويكون المصرف مسيطر؛
- نشاطات الوزن الميت حيث تكون الحصة السوقية ضعيفة ونمو السوق ضعيفاً؛
- نشاطات الوضع المحير حيث يشهد السوق نمو قويا ولكن الحصة السوقية للمصرف ضعيفة.

2-2- طريقة مكتب (A.D Little):

و معايير التصنيف في هذه الطريقة هي: نضج القطاع المصرفي والوضعية التنافسية، وذلك بمساعدة المؤشرات الهيكلية التالية:

- نسبة نمو السوق؛
- قدرة نمو السوق؛
- عدد المنافسين؛
- ثبات العملاء وحصص السوق.

وتسمح كل من طريقة (*BCG*) و (*ADL*) بتقييم توازن محفظة نشاطات المصرف وإعطاء المؤشرات المناسبة للإستراتيجية القابلة للتطبيق مستقبلاً.

المطلب الثالث: الآفاق الإستراتيجية للتسويق المصرفي

يشهد القطاع المصرفي انفتاحا نحو آفاق جديدة مؤثرة على مصارفه في الأجل الطويل، وهي مرتبطة ارتباطا وثيقا بنشاطات التسويق لهذه المصارف، إذ يمكن اعتبار هذه الآفاق حلولا للمشكلات التسويقية الناشئة في ظل المنافسة.

الفرع الأول: التنوع في الخدمات المصرفية والتخصص

لم تعد الخدمات المصرفية مقتصرة على الإيداع والاقتراض بل توسعت حيث تشير الوقائع العملية إلى تنوع وتعدد الخدمات والنشاطات التي تقوم بها المصارف سواءً تعلق الأمر بالدول المتقدمة أو النامية، ومن أهم المنتجات الحديثة⁽¹⁾:

- إنشاء وإدارة شركات صناعية، تجارية، زراعية وخدمية أو المساهمة فيها؛
- دخول مجال صناعة التأمينات من خلال تقديم الخدمات الخاصة بالحسابات الآلية، الاستثمار المشترك، السمسرة، كتابة وإصدار وثائق التأمين بأنواعها...؛
- تنظيم وتخطيط الضرائب الشخصية وميزانيات الإنفاق، دفع الإيجارات، منح بطاقات الائتمان أو الضمان، بطاقات الشيكات، تسهيلات مالية لكافة خدمات الصيانة والاستبدال الخاصة بالمنزل، تقديم الاستشارات العقارية...؛
- تقديم كافة الخدمات الخاصة بالسفر والسياحة؛
- تقديم الاستشارات ودراسات الجدوى الاقتصادية وإدارة المشروعات الجديدة؛
- التعامل في كافة أنواع العملات، وكافة أنواع الأوراق المالية وما يرتبط بها من أنشطة؛
- الاتجار في الموارد الخام والسلع المختلفة؛
- إدارة المعاشات والمنافع الاجتماعية؛
- تقديم خدمات الإعلام الآلي ونظم المعلومات.

وفي المقابل لهذا التوسع الكبير في تقديم المنتجات المصرفية فقد ظهر نوع جديد من التخصص هو التخصص المتعدد، حيث أصبحت المصارف التجارية تتخصص في عدة نشاطات مركزة على تجزئة إستراتيجية جديدة لنشاطاتها، ومن أهم هذه التخصصات⁽²⁾:

1- مصارف مصممة للمنتجات:

ويتعلق الأمر بتنظيم مركز على منتج وحيد بمتغيرات قليلة، وتحقيق الميزة التنافسية من خلال اقتصاديات السلم والخبرة العالية، كأن يقوم المصرف بالتخصص في تقديم عروض عقارية ويوزعها ويروج لها بطرق غير تقليدية.

(1) راجع: - سامر جلدة، مرجع سابق، ص.150.

- عبد الغفار حنفي، إدارة المصارف، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص.341-358.

(2) Monique Zollinger et al, op.cit., PP.277-280.

2- المصارف الموزعة:

وهي مصارف تتخصص في توزيع خدمات مصرفية مالية لمؤسسات مصرفية ومالية أخرى، كقيام مصرف مثلا بتوزيع منتجات مالية لمؤسسة أخرى وذلك لعملائه.

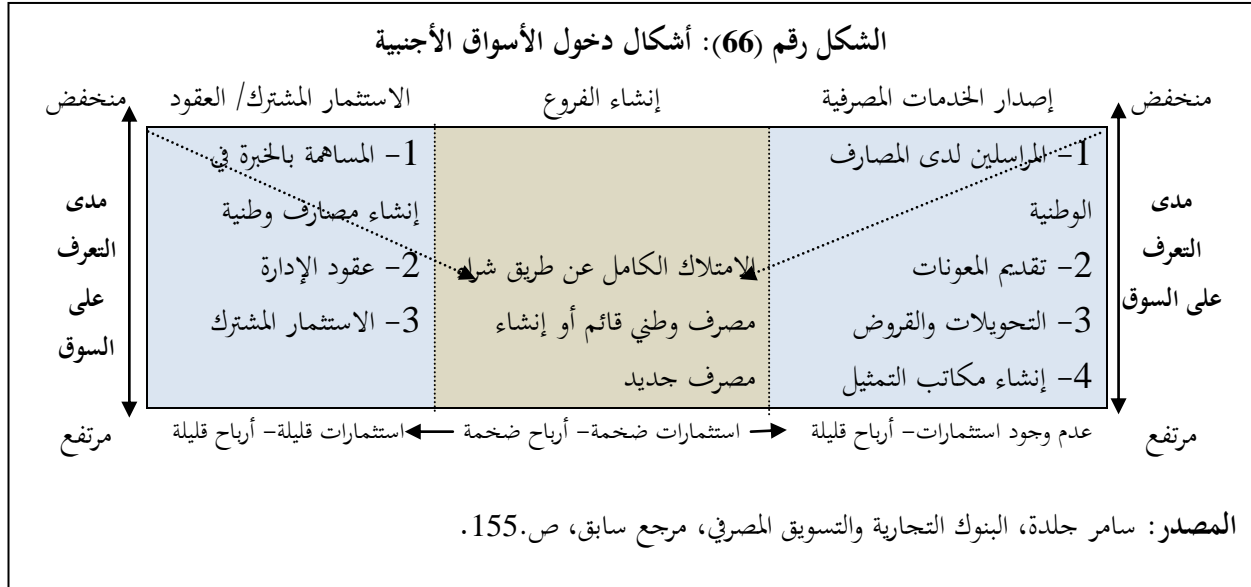
3- المصارف المقدمة للخدمات:

ويتعلق الأمر بالداخلين الجدد للقطاع الذين يقدمون خدمات جديدة (مقاصة الشيكات، طباعة كشوفات الحسابات، تسيير النقود والثروة...)، كأن يقوم المصرف بتسيير وسائل الدفع لمؤسسات أخرى أو تسيير إصدار الأوراق المالية وبيعها لصالح شركات معينة.

الفرع الثاني: تدويل الخدمات المصرفية

وتتجه المصارف في الوقت الحالي إلى تدويل نشاطاتها والدخول في أسواق خارج حدود أقطارها وذلك بهدف الاستثمار وتحقيق بعض الغايات هي⁽¹⁾:

- تجنب المخاطر عن طريق تنويع الأسواق؛
 - انخفاض عوامل الإنتاج مقارنة بنظيراتها في الدولة الأم (العمالة، الأرض...)
 - الاستفادة من حوافز وامتيازات الدولة المضيفة، وحوافز الحكومة الأم؛
 - التوسع والنمو.
- ومن أهم الأشكال التي تتبعها المصارف لدخول الأسواق الأجنبية: إنشاء الفروع، الاستثمار المشترك، إنشاء مصارف جديدة، إنشاء مكاتب تمثيل... كما يوضح الشكل الموالي ذلك:



(1) راجع: - سامر جلدة، مرجع سابق، ص. 154-156.

الفرع الثالث: التحالفات والشراكة والاندماج

لقد وجدت المصارف حلاً للمنافسة القوية الدائرة في القطاع، بحيث أصبحت تتجنب حدتها مع المنافسين الأكثر قوة وذلك من خلال التحالف أو الشراكة أو الاندماج⁽¹⁾:

1- التحالف والشراكة:

ومن أهم أسباب التحالف والشراكة بين المصارف:

- الاحتياجات المتزايدة من رؤوس الأموال لإرضاء العملاء الذين تزداد احتياجاتهم كل يوم؛
- ارتفاع درجة المخاطرة في الأسواق المالية فيما يتعلق بعمليات الشراء والاكتساب.
- أما أهداف هاتين الإستراتيجيتين فتتمثل في:
- رفع المداخيل من خلال ارتفاع المبيعات؛
- تقاسم المصاريف من خلال الاعتماد على إستراتيجية المقاوله من الباطن، ومن خلال التحالف في مجالات عديدة أهمها التكنولوجيا، الإعلام والاتصال...؛
- التنوع حيث تتيح هذه الإستراتيجيات إمكانيات تنوع المهن، العملاء، المناطق الجغرافية، وهو ما يسمح بعوائد إضافية وإيجاد حلول لتخفيض التكاليف.

2- الاندماج:

ولتحقيق هدي النمو والتوسع تلجأ بعض المصارف الكبيرة خاصة في العالم المتقدم إلى الاندماج مع بعضها البعض لتكون مجموعات مصرفية تقدم سلسلة من الخدمات المصرفية المتكاملة مع تغطية شاملة للبلد المعني، إضافة إلى إمكانيات التوسع في أسواق أجنبية.

(1) راجع: - سامر جلدلة، مرجع سابق، ص 152-154.

خلاصة الفصل الثالث:

تمثل المصارف التجارية إحدى المنظمات الممثلة لصناعة الخدمات تمثيلاً جيداً، فهي تقدم تشكيلة واسعة من الخدمات إلى شرائح متعددة من العملاء، وهي تشهد منافسة قوية، لذلك فهي تولي اهتماماً كبيراً بالوظيفة التسويقية التي تمثل أفضل الطرق لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين في ظل تجانس صنع الخدمات المصرفية المقدمة وعدم إمكانية حماية الابتكارات المتعلقة بتلك الصيغ.