



تأثير البيئة السعودية على الاستراتيجية المستخدمة في تسيير الخدمات المصرفية

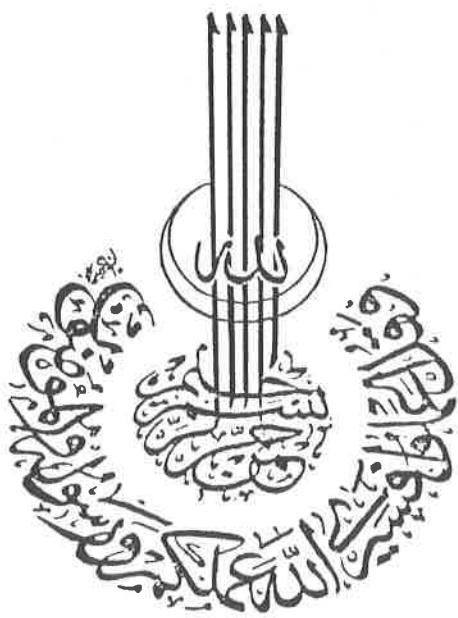
إعداد

الدكتور/ الدسوقي حامد أبو زيد

أستاذ إدارة الأعمال المشارك

كلية العلوم الإدارية/جامعة الملك سعود

رجب ١٤٠٩هـ / فبراير ١٩٨٩م





تأثير البيئة السعودية على الاستراتيجية المستخدمة في تسيير الخدمات المصرفية

إعداد

الدكتور/ الدسوقي حامد أبو زيد
أستاذ إدارة الأعمال المشارك
كلية العلوم الإدارية / جامعة الملك سعود

رجب ١٤٠٩هـ / فبراير ١٩٨٩م

ان هذا البحث يعبر من رأى كاتبه وليس من رأى المراكز



مطابع جامعة الملك سعود ١٤٠٩

شكر وتقدير

يتقدم الباحث بالشكر والتقدير الى مركز البحوث بكلية العلوم الادارية بجامعة الملك سعود والذى تولى الانفاق على هذا البحث ، والى الدكتور منصور بن متعب بن عبد العزيز مدير المركز على دعمه المتواصل للباحث أثناً قيامه بالبحث . كماأشكر العاملين بقسم معالجة البيانات بالمركز على حسن تعاونهم .

كماأشكر السادة مدراء البنوك التجارية والمسئولون عن نشاط التسويق بها لمعاونتهم في جمع البيانات الخامة بذلك البحث وتقديم الكثير من التقارير والنشرات الترويجية السنوية التي ساهمت كثيرا في ايجاد ذلك البحث .

والله الموفق للجميع

الباحث

الرياض في : رجب ١٤٠٩ هـ / فبراير ١٩٨٩ م

فهرس الجداول

المصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٤	البنوك التجارية السعودية محل الدراسة	١
٢٥	مصفوفة تأثير التهديدات البيئية لأهم الخدمات المقدمة من البنك	٢
٦٠	لماذا يترك العملاء البنك ؟	٣
٦٧	التغيرات التي تواجه البنوك التجارية في البيئة المصرفية السعودية في الوقت الحالي والتي تؤثر على حجم أعمالها من خدماتها الرئيسية	٤
٧٥	الفرص المتاحة في السوق السعودي والتي تؤشر ايجاباً على حجم عمليات البنك	٥
٨٠	الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق الخدمات المصرفية في السوق السعودي من قبل البنوك التجارية	٦
٨٥	متوسط التغيير في الخدمات المصرفية المقدمة للسوق السعودي في الأونة الأخيرة	٧
٨٦	العوامل التي يتم دراستها قبل تقديم خدمات بنكية جديدة	٨
٨٨	النواحي التي تركز عليها البنوك عند دراسة العميل لخدماتها الرئيسية	٩
٩١	العلاقة بين التغييرات في البيئة المصرفية السعودية وبين الاستراتيجية المستخدمة في تسويق الخدمة المصرفية	١٠

تابع فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٩٣	العوامل وراء استخدام استراتيجية معينة لتسويق الخدمة المصرفية من قبل البنوك التجارية	١١
٩٩	العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية وأداء البنك	١٢
١٠٢	العلاقة بين الاستراتيجية وبين أداء الخدمة البنكية	١٣
١٠٩	العلاقة بين أداء الخدمة وأداء البنك	١٤

فهرس المحتويات

المقحة	بيان
د ، ه	فهرس الجداول
٢٠ - ١	<u>الباب الأول : مقدمة وغرض البحث</u>
١	تمهيد
٦ - ٢	مشكلة البحث
٦	أهمية البحث
٦	- المجال الأكاديمي
٧	- في المجال العملي
٩ - ٨	أهداف البحث
١٠ - ٩	فرضيات البحث
١٠	أسلوب وطريقة البحث
١٢ - ١٠	- الدراسة المكتبية
١٢	- الدراسة الميدانية
١٢	- مجتمع البحث
١٤ - ١٣	- أسلوب جمع البيانات
١٥	- تطوير قائمة الأسئلة
١٦	نسبة الردود على البحث
١٦	معالجة البيانات

تابع فهرس المحتويات

الصفحة	بيان
٢٠ - ١٨	حدود البحث وقيوته
٢٠	محتوى البحث
	الباب الثاني : التهديدات والفرص البيئية وتأثيرها على الاستراتيجية المستخدمة في تسويق الخدمات البنكية (اطار نظري
٦٢ - ٢١	
٢١	تمهيد
٤٤	التهديدات والفرص البيئية
٢٦ - ٢٤	- الاقتصادية
٢٨ - ٢٦	- التكنولوجية
٣٠ - ٢٨	- المنافسة
٣٠	- القانونية
٣١	- الاجتماعية والثقافية
٣٢	تأثير التهديدات والفرص البيئية على حجم العمليات من الخدمات البنكية
٣٧ - ٣٣	- التحليل باستخدام مصفوفة التأثير
٣٩ - ٣٧	- الاعتماد على أساليب التنبؤ التقليدية
٤٢ - ٣٩	التهديدات والفرص البيئية وعلاقتها بالاستراتيجية التسويقية للخدمات البنكية
٤٦ - ٤٢	اختلاف الخدمات عن السلع وتأثير ذلك على الاستراتيجية المستخدمة في تسويق كل منها
٤٦	استراتيجيات تسويق الخدمات البنكية

تابع فهرس المحتويات

المصفحة	بيان
٤٦	- السوق الموحد واستراتيجية التنمية
٤٧	- السوق ذو الاستجابة المختلفة واستراتيجية الاختلاف
٤٨	- السوق مختلف ولكن يمكن تقديم نفس الخدمة مع تعديل محدود بها لمواجهة تلك الاختلافات
٤٩	- التركيز على مجموعة من العملاء ذو المواصفات الموحدة في قطاعات السوق المختلفة وتقديم مزيج تسويقي موحد لهم
٥٠	- أقسام متماثلة في الأسواق المصرفية المحلية والخارجية
٥١	معايير الأداء في مجال الخدمات البنكية
٥٢ - ٥٧	- معيار تحليل دخل وربحية العمليات
٥٧	- معيار تحليل النصيب من السوق المصرفية
٥٩	- معايير مرتبطة بتحليل المخاطر التي يتعرض لها البنك
٦١	- معايير آداء الوظائف
٦٢ - ٦٦	- معايير تحليل اتجاهات العملاء
٦٧	الباب الثالث : البيئة والاستراتيجية المستخدمة في تمويق الخدمات المصرفية السعودية : تحليل ومفهـي وكـيفـي

تابع فهرس المحتويات

المصفحة	بيان
٦٧	تمهيد
٧٦ - ٧٦	- التغيرات البيئية التي تؤثر سلباً على عمليات البنوك
٨١ - ٧٦	- الفرق البيئية والتي تؤثر ايجاباً على حجم أعمال البنوك
٨٧ - ٨١	- الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق الخدمات المصرفية السعودية
٩١ - ٨٢	- تغيير في الفلسفة التسويقية في الوقت الحاضر من قبل غالبية البنوك التجارية السعودية
٩٨ - ٩١	- البيئة الاستراتيجية المصرفية السعودية
٩٨	- الاستراتيجية والأداء المصرفية
٩٩	- خدمات الاقراض والتسهيلات الاستثمارية
٩٩	- خدمات الاستثمار
١٠٠	- الخدمات التقليدية وغير التقليدية
١٠٤ - ١٠٠	- الاستراتيجية والأداء على مستوى البنك
١٠٤	- الاستراتيجية والأداء على مستوى الخدمة
١٠٧ - ١٠٥	- التنسيط وأداء الخدمة
١٠٨	- التركيز وأداء الخدمة
١٠٩	- التماص وأداء الخدمة

تابع فهرس المحتويات

الصفحة	بيان
١١١ - ١٥٩	- الاختلاف وآداء الخدمات
١١٣ - ١١١	- الموافقة وآداء الخدمات
١١٤	الباب الرابع : نتائج وتوسيعات البحث
١١٧ - ١١٤	- التهديدات والفرص في البيئة المصرفية السعوية
١٢٠ - ١١٧	- الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق الخدمات المصرفية
١٢٠	- العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية وآداء المصرفي
١٢١	- الاستراتيجية وآداء البنك
١٢٦ - ١٢٢	- الاستراتيجية وآداء الخدمة
١٣٤ - ١٢٧	توصيات البحث
	قائمة المراجع
١٣٥	- العربية
١٣٩ - ١٣٥	- الأجنبية
١٤٠	قائمة الأسئلة

الباب الأول

مقدمة وغرض البحث

تمهيد :

تمر البيئة المصرفية السعودية الان بمجموعة من الظروف تؤثر سلباً وابحاها على عمليات البنوك التجارية العاملة بتلك البيئة، ولعل أهم ظواهرها انخفاض الانفاق العام على بعض المشروعات والتي كان يمثل القطاعات العاملة بها مصدراً كبيراً للطلب على الاموال المتاحة للبنوك، فضلاً عن ارتفاع حدة المنافسة بين تلك البنوك في مجالات عديدة مما يؤثر على حجم أعمالها، كما أن تزايد الانفاق وتخصيص قدر كبير من اعتمادات ميزانية الدولة في الوقت الحاضر لقطاعات التعليم والتربية والصحة والنقل والمواصلات وتنمية الموارد الاقتصادية، فضلاً عن الاهتمام والتشجيع للقطاع الخاص من قبل الحكومة وأجهزتها الرسمية بضرورة المشاركة في مجالات عديدة غير تقليدية كالصناعة والزراعة والتصدير يمثل فرصة جيدة لزيادة دخول عمليات البنوك، ولهذا فإننا سنركز على اهتمامنا على تحديد وقياس التهديدات والفرص البيئية وتأثيرها على الاستراتيجية المستخدمة من قبل ادارة البنك لمواجهة تلك التهديدات والفرص وأثر ذلك على الاداء الخاس

بصناعة البنوك والخدمات التي تقدمها للجمهور، وعليه، سوف يحتوى ذلك الباب على مشكلة البحث والأسباب والظروف المرتبطة بها وكذلك أهمية تناولها وأهداف البحث الأكاديمية فضلاً عن الأهمية العملية بجانب الأهمية العلمية موضوعين الأسلوب الذي اتبعناه في دراسة وتحليل بيانات ذلك البحث واختيار فرضية وما ارتبط بذلك من صعوبات.

أولاً : مشكلة البحث :

تكمّن مشكلة البحث في "كيفية رفع الأداء المصرفى للبنوك التجارية السعودية عن طريق استخدام استراتيجية / استراتيجيات معينة لمواجهة التهديدات والفرص النابعة من البيئة في الوقت الحاضر". فغنى عن البيان أن هناك العديد من التغيرات في البيئة المعرفية السعودية والتي تحتوى على تغيرات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية وحتى بالنسبة للمنافسة وعناصرها بين البنك محل الدراسة، وتشير الاتجاهات إلى استمرار تلك التغيرات.

ولعل انخفاض الطلب العالمي على الزيت وما نتج عنه من انخفاض ايرادات البترول وبالتالي انخفاض حجم مصادر رئيسي لميزانية الدولة والتي تعتبر المصدر الرئيسي للانفاق على المشروعات بممثل أوضح تغيير في تلك البيئة، اذ توسيع

الارقام انخفض سعر البرميل من الزيت الخام من ٣٤ دولارا في عام ١٩٨٣ الى ٢٩ دولارا في عام ١٩٨٤ ثم الى تدهوره الى أن بلغ في أوائل عام ١٩٨٦ حوالي ١١ دولارا^(١) ثم انتعش قليلاً فبلغ حوالي ١٦ دولارا في عام ١٩٨٧ ويتراوح حالياً ما بين ١٦ - ١٨ دولارا للبرميل .

كما أن اكمال مشروعات البنية الأساسية في الوقت الحاضر يمثل أيضاً أحد التغيرات الاقتصادية بالبيئة السعودية - وترتبط على ذلك انخفاض النصيب الموجهة من ميزانية الدولة لتلك المشروعات وتوجيهه الاموال الى مجالات أخرى - اذ بلغ نصيب تلك المشروعات هـ ٢٠٪ من اعتمادات ميزانية عام ١٤٠٧ / ١٤٠٨ هـ^(٢) ، ولا شك أن تلك المشروعات كانت تمثل فرصة كبيرة لدخول أعمال البنوك من القروض والسلفيات التي كانت توجهها الى الافراد والمؤسسات والشركات التي كانت تعمل بتلك المشروعات أو تقدم لها خدمات ، وإن كان ذلك بمثابة حالياً تهديداً لاعمال البنوك في مجال الإقراض والتسليف ، إلا أن

(١) مؤسسة النقد العربي السعودي ، إدارة الأبحاث الاقتصادية والاحصاء ، التقرير السنوي ١٤٠٦ هـ ، ص ٤٣ .

(٢) التقرير السابق مباشرة ، جدول ٢ - ٣ ، ص ٣٦ .

شمة تغيير آخر موجود حالياً ويقدم فرص عديدة للبنوك كـ
توجه لها أموالها إذ توجه الدولة غالباً اعتمادات
الميزانية إلى خدمات التعليم والتدريب والنقل والمواصلات
والصحة والتنمية الاجتماعية وحتى تنمية الادارة والاستشارات
وتنمية الموارد الاقتصادية، إذ توجه لتلك المجالات حوالي
٣٨٪ من الاعتمادات للعام المذكور^(١).

كما يلاحظ اتجاه غالبية البنوك نحو استخدام الآلية في
انتاج وترويج الخدمات المصرفية وتقليل الاعتماد على الأداء
اليدوي لغالبيتها فضلاً عن استخدام النظم الحديثة في
تشغيل المعلومات والاستفادة منها وأيضاً وسائل الاتصال
المتقدمة. ولقد كان للمنافسة بين البنوك في الأعوام الثلاثة
الأخيرة دوراً كبيراً في تقديم المزيد من الخدمات الجديدة
وتقديم تحسينات وتعديلات في بعض الخدمات البنكية الروتينية.
فضلاً عن انتشار الأداء لتلك الخدمات باتساعه مزيد من الفروع
في المناطق المختلفة من المملكة متنافسة مع بعضها البعض
ما قد يمثل تهديداً لبعض البنوك في مجال انتاج وتسويق سلع
الخدمات أما بارتفاع تكلفة الأداء للخدمة أو ارتفاع سعر
توزيعها أو تقادمها فنياً بسرعة نظراً للاستجابة السريعة من

(١) المرجع السابق ، ص ٣٥ .

قبل البنك المنافسة الأخرى . في هذا المجال نشير إلى أن عدد الفروع للبنك التجارية السعودية قد تزايد حتى بلغ ٦٦٧ فرعاً في عام ١٤٠٦هـ (١) .

ونظراً للتغيير في عدد ومستوى المتعلمين إذ يرتفع العدد عام بعد آخر ، كما يتقدم المستوى العلمي أيضاً ، فضلاً عن تنوع الثقافة والنزوح إلى المدن الرئيسية (والتي تزخر بأعداد من البنك التجارية) وتغيير الاتجاهات نحو البنك وتعامل الكثيرين معها في الوقت الحاضر ليعتبر من أهم التغيرات الاجتماعية والثقافية والتي تمثل فرحاً لأعمال البنك ، فضلاً عن انتشار الإعلان بالتلذذيون السعودي واستخدام البنك لتلك الوسيلة للترويج عن خدماتها .

وكنتيجة لتلك التغيرات البيئية ، لابد لإدارة تلك البنك من إعادة تقييم استراتيجياتها المستخدمة حالياً للحد من آثار تلك التهديدات أو الاستفادة منها وتحويلها إلى فرص بجانب الفرص التي تقدمها البيئة بالفعل ، ويوجد العديد من الاستراتيجيات المستخدمة في الفكر الأكاديمي لمواجهة تلك التغيرات ولكنها تختلف من حيث ظروف الاستخدام ومجال الاستخدام . ولا شك أن استخدام استراتيجية أو استراتيجيات

معينة لابد وأن ينبع عن تغيير في آداء البنك وأداء خدماته، وبالطبع تهدف إدارة أي بنك لتحقيق مزيد من الارتفاع في الأداء . وهذه النقطة الأخيرة هي صلب مشكلة البحث الذي نحن بصدده .

ثانياً : أهمية البحث :

لذلك البحث أهمية في كل من المجال الأكاديمي والمجال التطبيقي ، وفيما يلي بيان ذلك :

أ - المجال الأكاديمي :

(١) كثيراً ما تركز الدراسات العلمية على عناصر المزيج التسويقي والعملية التنظيمية لنشاط التسويق ، ولكن نادراً ما نجد دراسات تركز على الاستراتيجية في مجال التسويق (١). ولعل ذلك البحث يقدم اضافة في ذلك المجال .

(٢) كثيراً ما يتم الدراسة والتحليل للعوامل البيئية الداخلية بالمشروع نظراً لخضوعها لرقابة إدارته ولكن

) (a) S.D. Schended, Strategic Management and Strategic Marketing, John Wiley & Sons, N.Y., 1985, p. 16 .

(b) T. Dalgic, "Marketing In Ireland : An Administrated Case", Advances In Business Studies, Vol. 1, No. 1, 1987, p. 79 .

قليلًا ما يتم دراسة وتحديد أثر التهديدات والفرص التي تأتي من البيئة الخارجية، ونأمل أن نقدم إضافة لما كتب في ذلك المجال خاصة في البيئة العربية.

٣) كثيراً ما تتطرق الكتب والمراجع في مجال التسويق (بالرغم من شدتها نسبياً إلى فروع المعرفة الأخرى في إدارة الأعمال) لعمليات التخطيط والتنفيذ في العملية التسويقية ولكن قل من يذكر الأداء التسويقي وكيفية قياسه ومعايير القياس خاصة في مجال الخدمات^(١)، ونأمل أن نساهم في حد النقص في ذلك المجال الأكاديمي.

٤) التطرق لموضوع تسويق الخدمات يعتبر ظاهرة حديثة في مجال التسويق وخاصة في نواحي كالتأثيرات البيئية والأداء الخدمي. ولعل ذلك البحث يعتبر بداية طيبة لانتشار التعامل الأكاديمي في تلك الموضوعات خاصة في محيطنا العربي.

- في المجال العملي :

وتكون تلك الأهمية في :

- (1) C.H. Barksdale and L.M. Anderson, Toward a Conceptual framework for Comparative Marketing, Praeger, N.Y., 1984, p. 18 .

(١) الوقوف على مدى التغير في المدخل التسويقي من قبل البنوك التجارية السعودية عند انتاجها وتوزيعها لخدماتها للعملاء المختلفين .

(٢) هل تقوم البنوك التجارية فعلا بدراسة وتحديد التهديدات والفرص البيئية ؟ وإذا كان كذلك من يقوم بدراستها وكيف ؟

(٣) الوقوف على مدى التطبيق لفكرة الاستراتيجية في مجال تسويق الخدمة البنكية .

(٤) هل تزداد المنافسة بين البنوك التجارية في صالح العمليات الحالية أو المرتقب أم لا ؟

(٥) إلى أي مدى يمثل السوق المحلي فرصة استثمارية توفر لها البنوك قدر كبير من أموالها بدلاً من توجيهها إلى أسواق مصرفية خارجية .

ثالثاً : أهداف البحث :

يهدف ذلك البحث إلى :

(١) تحديد التهديدات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية المرتبطة بالمنافسة، وكذلك الفرص ومصادرها في البيئة المصرفية السعودية في الوقت الحاضر .

- (٢) تحديد العلاقة بين تلك التهديدات أو الفروض وبين الاستراتيجية المستخدمة في تسويق الخدمة المصرفية (القرض والتسليف ، الاستثمار ، الإيداع) في الوقت الحاضر .
- (٣) تحديد العلاقة بين الاستراتيجية المستخدمة في تسويق الخدمة وبين ربحيتها ومهيئاتها ونسبة مصروفات تشغيلها إلى إيراداتها .
- (٤) تحديد العلاقة بين الأنواع المختلفة من الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق الخدمات المصرفية في السوق المحلي وبين آداء البنك ككل متمثلًا في صافي ربحيته وعدد العملاء له ودرجة المخاطر التي يتعرض لها في أعماله حالياً .

رابعاً : فروض البحث :

- يعمل ذلك البحث على اختبار الفرض الرئيسي التالي :
- ”هناك علاقة بين استخدام الاستراتيجية التسويقية وبين آداء البنك التحاري“ ويشتق من ذلك الفرض عدة فروض فرعية مرتبطة بالتسويق المصرفي السعودي كما يلي :
- (١) هناك علاقة بين انخفاض حجم العقود الحكومية وبين المواءمة في اعطاء القروض والسلف للقطاع الخاص .

(٢) شدة المنافسة بين البنوك التجارية ساهمت في الاستخدام لاستراتيجيات تسويقية أخرى غير التي اعتادت عليها تلك البنوك .

(٣) ضيق فرص الاستثمار في السوق المحلي ساهم في زيادة استثمارات البنوك التجارية في الأسواق المصرفية الخارجية

(٤) الأفضل التركيز من قبل البنوك التجارية على عملاء معينين بالسوق المحلي والأكثر ربحية القروض والسلف التي تعطى لهم «العملاء»

(٥) هناك علاقة بين تغيير ظروف العملاء وبين بداية استخدام المدخل الحديث في تسويق الخدمات المصرفية من قبل البنوك التجارية السعودية .

خامساً : أسلوب وطريقة البحث :

اعتمد ذلك البحث على كل من الأسلوب المكتبي والأسلوب الميداني . وفيما يلي تفصيل ذلك :

أ - الدراسة المكتبة :

وشملت تلك الدراسة الفحص والتحليل لما هو متاح في الفكر التسويقي المعاصر خاصة في مجال الخدمات البنكية

سواء بالمصادر العربية أو الأجنبية . اذ تم فحص وتحليل كل من التهديدات والفرص المرتبطة بالبيئة التي يعمل بها البنك وكذلك مقدارها واحتمال حدوثها وتأثيرها السالب أو الموجب على العمليات المرتبطة بالبنك ، ثم امتد الفحص ليشمل كيفية تحديد أثر تلك التهديدات أو الفرص . ولقد ركزنا في التحليل على المتغيرات البيئية التي ترتبط مباشرة بمناعة البنك و خاصة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والتنافسية . وأيضاً أوضحنا الآدوات المختلفة لإجراء التنبؤ بالتغييرات البيئية وكيفية استخدامها من قبل البنك .

ونظراً لأن التأثيرات البيئية يتطلب لها ضرورة الاعداد والمواجحة حتى نقلل من آثارها السيئة على الاعمال أو الاستفادة منها كفرص للعمل قمنا بحصر وتحليل الاستراتيجيات التسويقية المختلفة التي يمكن استخدامها من قبل إدارة البنك وظروف استخدام كل منها . اذ تبين لنا أن المقدرة على استخدام أي من تلك الاستراتيجيات يتوقف على طبيعة السوق وأقسامه وخصائص كل قسم وموارد البنك وفلسفة الادارة القائمة على تخطيط ومتابعة أعماله .

ونظراً لأن التطبيق الاستراتيجي يهدف في النهاية إلى التأكد من تحقيق الأهداف المحددة سابقاً وأن ذلك يستطلب استخدام مجموعة من المعايير للوقوف على الأداء ، قمنا

بحصر المعايير المستخدمة من قبل غالبية الكتاب لتقييم الأداء في صناعة البنوك سواءً على مستوى البنك ككل أو خدماته أو فروعه أو حتى قطاعات السوق الذي يخدمه . وبعد استعراضنا لكل من التأثيرات البيئية والاستراتيجية المستخدمة حالياً وتأثير ذلك على الأداء البنكي تمكيناً من صياغة نموذج نظري يعمل البحث على اختباره ميدانياً .

كما شملت الدراسة المكتبية أيضاً الفحص والتحليل لبعض البيانات الواردة بتقارير مؤسسة النقد العربي السعودي والبنوك التجارية السعودية خلال الفترة ١٩٨٢ - ١٩٨٣ حيث تم الوقوف على دخل وربحية عمليات البنك خلال تلك الفترة . وأيضاً اتجاه الخدمات الرئيسية للبنك وخاصة الاقراض والإيداع والاستثمار . كما شملت أيضاً الفحص لبعض الاصدارات لبعض البنوك حيث تم الوقوف منها على بعض التهديدات البيئية التي تواجه تلك البنوك وتصرف البنك حالياً .

ب - الدراسة الميدانية :

- مجتمع الدراسة :

اعتمدت تلك الدراسة على جمع وتسجيل وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من البنك التجاري السعودي . ولقد تم استخدام أسلوب الحصر الشامل إذ تم

الاتصال بريدياً بالحادي عشر بنك العاملة بالسوق السعودي بعد تكوين الاطار الخاص بهم من واقع التقارير المالية المنشورة لتلك البنوك حيث تم تحديد العنوانين ورأسمال البنك وتاريخ تأسيسه وملكيته وعدد الفروع ، والجدول التالي يوضح تلك البيانات . وبعد تكوين الاطار قمنا بتحديد أسلوب جمع البيانات وتحديد نوعيتها وكيفية الحمولة عليها .

- أسلوب جمع البيانات :

ونظراً للتواجد المراكز الرئيسية لخمسة بنوك بمدينة الرياض ، فقد تم جمع البيانات عن طريق المقابلات والذين تم توجيههم عن طريق الباحث ، وبالنسبة للبنوك الستة الأخرى والتي تتواجد مراكزها الرئيسية بمدينة جدة ، فقد تم الاتصال بهم بريدياً لجمع البيانات ولكن لم يحصلنا إلا رد واحد مما اضطررنا معه ضرورة جمع البيانات عن طريق مقابلة الشخصية ولقد قام الباحث بنفسه باجراء ذلك . ولقد تم جمع البيانات من المراكز الرئيسية حيث يتواجد الادارة أو القسم المختص بالتوابع التسويقية . فضلاً عن استخدامنا لأسلوب الملاحظة في جمع بعض البيانات الخامسة بآداء الخدمة نفسها .

البنوك التجارية السعودية محل الدراسة

عدد الفروع به	مركزه الرئيسي	رأسماله (مليون ريال)	ملكية	تاريخ تأسيس	اسم البنك
١٥٨	جدة	٣٠	Saudi Bank	١٤٧٢ هـ	الأعلى التجاري
١٣١	الرياض	٥٠	٦٠	١٤٧٢ هـ	الرباض
٤	الرياض	٩٠	٦٠	١٤٩٦ هـ	ال سعودي للاستثمار
٢٥	جدة	١٠٠	٦٠ / ٠ / ٠	١٤٧٩ هـ	الجزيرة
٢٧	الرياض	٣٠٠	٤٠ / ٠ / ٠	١٤٧٩ هـ	ال سعودي البريطاني
٢٥	جدة	٦٠	٦٠	١٤٤٦ هـ	ال سعودي الهولندي
٥٣	٠	٢٠٠	٦٠	١٤٢٧ هـ	ال سعودي الفرنسي
٧٨	الرياض	٥٠	٦٠	١٤٢٨ هـ	العربي الوطني
٤٤	جدة	٥٠	٦٠	١٤٢٣ هـ	القاهرة السعودي
٢٠	الرياض	٢٠٠	٦٠	١٤٢٥ هـ	ال سعودي الأمّريكي
١٢	٠	٥٠	٦٠	١٤٩١ هـ	ال سعودي التجاري المتحد

المصدر : مؤسسة النقد العربي السعودي ، ادارة البحوث الاقتصادية والاحصاء ، التقرير

السنوي ، ١٤٤١ هـ ، جدول (٧) ، ص ١٧٠

ـ تطوير قائمة الأسئلة

لقد تم تطوير قائمة وجهت الى جميع البنك واحتوت على العديد من الأسئلة والتي يمكن وضعها في ثلاثة مجموعات متغيرات رئيسية ، الأولى مرتبطة بمصادر التهديد والفرص ، والثانية مرتبطة بأنواع الاستراتيجيات المستخدمة حالياً ، والأخيرة مرتبطة بتحديد العلاقة بين الاستراتيجيات وبين الأداء المصرفي على مستوى الخدمة وعلى مستوى البنك ككل بجانب عدة أسئلة عن جهات القيام بالنشاط التسويقي وكيفية تحديد العملاء .

ولقد مرت القائمة بعدة مراحل من التكوين والتطوير ، إذ تم تحديد متغيرات البحث بعد دراسة استطلاعية قام بها الباحث تم تكوين الأسئلة التي تغطي تلك المتغيرات وبعد مياغة الأسئلة ووضع القائمة في شكلها النهائي تم اختبارها أكاديمياً مرتين واختبارها عملياً مرة واحدة عن طريق أحد المسؤولون عن النشاط التسويقي بأحد البنوك . ولقد ظهر لنا بعده التعديلات والغموض في بعض الأسئلة وحذف بعضها لصعوبة الحصول عليه . وبالفعل تم الحذف والتعديل لمسميات الخدمات طبقاً لما هو متعارف عليه في مناعة البنك معتمدين في ذلك أيها على النشرات والتقارير المنشورة عن تلك البنوك . وكانت غالبية الأسئلة من النوع المغلق المفتوح لملايينه لطبيعة ذلك النوع من

البحث والذى يعتبر حديثا في نقطة تركيزه ألا وهي البيئة الخارجية . ولقد تم مراعاة التسلسل المترافق في الأسئلة لكي نضمن الاستجابة من قبل المسؤولون كما تم وضع بعض الأسئلة للمرأة .

نسبة الردود على البحث :

بعد اجراء كل من الاتصال البريدى والشخصي لفترة دامت ستة أشهر تم الحصول على عشر قوائم كاملة الاجابة وبذلك يكون معدل ردود ذلك البحث ٩١٪ تقريرا . وارتفاع النسبة يرجع الى ضرورة الجمع للبيانات من غالبية مفردات مجتمع البحث والتي يعتبر حجمها صغير، فضلا عن قيام الباحث بإجراء مقابلات الشخصية مع بعض المدراء المسؤولون عن التسويق بالمرأكز الرئيسية للبنوك والتي تقع بمدينة جدة، كما أن غالبية يؤمنون بأهمية طرق ذلك المجال البيئي خاصة في الوقت الحاضر ، وكانت جميع القوائم صالحة للتحليل .

معالجة البيانات :

بعد الجمع واجراء الفرز لجميع القوائم للتأكد من صلاحيتها للتحليل وحصر الاجابات المفتوحة في بعض الأسئلة والتي جاءت مهمة جدا للبحث والتي تم حصرها في متغيرات بحثية تمكن من ادخالها وتشغيلها آليا ، ثم ترميز المتغيرات

وتفريغ البيانات على الحاسوب الالي بمركز السحوبت بكلية العلوم الادارية/جامعة الملك سعود حيث تم مراجعة أخطاء التفريغ واجراء الجدولة والحصول على نسخة من التكرارات مستخدمين في ذلك نظام SAS .

ونظرًا للكثير عدد المتغيرات الواردة بقائمة الأسئلة والبالغ عددها ٦٣٠ متغير قمنا بانتاج قسم المتوسط Mean للوقوف على العوامل الاكثر اجابة من قبل المستقصى من ثم تمهدًا لإجراء الارتباط الحسابي ، ولقد استخدمنا Pearson Correlation Coefficient لملائمته للمجتمعات ذات الحجم الصغير (١) . ولقد تم الحصول على مصفوفة ارتباطات بين التهديدات والفرص (متغيرات مستقلة) وبين الاستراتيجيات التسويقية المستخدمة من ناحية (متغيرات تابعة) وبين الاستراتيجيات التسويقية (كمتغيرات مستقلة) وبين الاداء المصرفى (كمتغيرات تابعة) . ولقد استخدمنا ثلاثة معايير للحكم على آداء البنك وهي ربحية البنك ، عدد العملاء للبنك ودرجة المخاطرة التي يتعرض لها البنك نظرًا للاستخدام الواسع لها من قبل المختصين سواء بال المجال الاكاديمي أو المجال العملي فضلاً عن اعتقادنا بأنها أكثر ملائمة للقياس لذلك الاداء . واستخدمنا

(1) N.H. Nie et al., Statistical package for the social sciences, (SPSS), Mc Graw Hill Book Co., N.Y., 1970, p. 144 .

معايير ثلاثة أخرى للوقوف على آداء الخدمة وهي ربحية ومبنيات الخدمة ونسبة مصروفاتها إلى إيراداتها ، ولقد استخدمت لنفس الأسباب سابقة الذكر .

ونظراً لصغر مجتمع الدراسة (١١ بنكاً فقط بالمملكة) لم يستخدم في تحليلنا وسائل احصائية أخرى كـ σ^2 أو R^2 أو F. test أو Squared R² لأن كل منها يحتاج إلى عدد مفردات (N) أكبر من ذلك وعدد خلايا أكبر وهذا غير متوفّر في مجتمع الدراسة الذي نحن بصدده . ونظراً لأن ذلك البحث جديد في موضوعه ومجتمع دراسته صغيراً استخدمنا ثلاث مستويات للوقوف على معنوية النتائج وهي مستوى ١٪ أو أقل مستوى ٥٪ أو أقل ، مستوى ١٠٪ أو أقل . كما أهملنا العلاقات غير القوية بين المتغيرات أو الغير معنوية .

سادساً : حدود البحث وقيوته :

يرتبط ذلك البحث بمجموعة من القيود وهي كما يلي :

(١) التركيز على التهديدات والفرص الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية وأيضاً النابعة من المنافسة ولم يمتد إلى آية تهديدات وفرص قانونية حيث تعتبرها خارج نطاق ذلك البحث .

٢) تركيز البحث على البنوك التجارية فقط ولم يمتد الى دراسة أو تحليل أية بيانات مرتبطة بالبنوك والمؤسسات المالية الأخرى .

٣) بالرغم من تعرضاً لبعض البيانات المالية كالربحية والمصروفات والدخل للاستدلال بها عن الأداء سواءً للبنك أو خدماته، إلا أن ذلك البحث يهدف الى تحديد الأثر الاستراتيجي على الأداء من وجهة نظر تسويقية محضة .

٤) خدمات البنوك عديدة ويصعب دراسة كل منها فضلاً عن أنها غير منشورة أو محددة من قبل البنك مما اضطررت إلى استخدام التقسيم لها إلى مجموعات ثمانية وهي القروض والسلف للقطاع الخاص، القروض والسلف لبعض الوحدات الحكومية، الاستثمار في السوق المحلي، الاستثمار في السوق الأجنبي، ودائع العملاء لدى البنك وودائع البنك لدى الغير، الخدمات البنكية اليومية المعتادة، تداول العملات الأجنبية، وفي اعتقادنا أن ذلك أفضل عند التحليل وأيضاً عند صياغة الأسئلة وتقديمها للمدراء والذين يرون غالبيتهم أنها تمثل المجموعات من الخدمات المتداولة بالبنوك .

٥) نظراً للحداثة ذلك الموضوع وندرة مراجعه الواضحة سواءً في البيئة العربية أو الأجنبية، استمر العمل في ذلك

البحث قرابة عام وأربعة أشهر، فضلاً عن تأثير مـــدور
التقارير السنوية لبعض البنوك والتي لم تصدر حتى الان
لبعضها تقارير عن عام ١٩٨٧ م ٠

(٦) لم نستخدم وسائل احصائية أخرى نظراً لصغر مجتمع
الدراسة والذي لا يتلاءم معه سوى الوسائل التي ذكرناها
عند بيان معالجة البيانات ٠

سابعاً : محتوى البحث :

يحتوى ذلك البحث على أربعة أبواب رئيسية :

الأول : مقدمة وغرض البحث وطريقة بحثه وقيمه ٠

الثاني : التهديدات والفرص البيئية وتأثيرها على الأداء
المصرفي ٠٠٠ نموذج نظري ٠

الثالث : البيئة والاستراتيجية المستخدمة في تسويق الخدمات
المصرفية السعودية ٠٠٠ تحليل وصفي وكمي ٠

الرابع : نتائج وتوصيات البحث ٠

الباب الثاني

التهديدات والفرص البيئية وتأثيرها على الاستراتيجية المستخدمة في تسويق الخدمات البنكية (اطار نظرى)

تمهيد :

لا شك أن التغيرات في بيئه الاعمال أصبحت من الظواهر الشائعة في عالمنا المعاصر . وهذه التغيرات عديدة منها ما هو اقتصادي وما هو تكنولوجي وبعضاً قانوني والبعض الآخر ثقافي . ومما لا شك فيه أيضاً أن نجاح المشروع بل واستمراره يتوقف إلى حد كبير على قدرة ادارته على الوقوف على تلك التغيرات واعداد الاستراتيجية الملائمة للاستفادة منها . ويطلب ذلك ضرورة الجمع والتحليل للبيانات المرتبطة بتلك التغيرات من مصادر عديدة وهذا بالطبع يتطلب ضرورة توافر نظام معلومات سريع ونقيق لدى المشروعات . وإن كان ذلك متواجد حالياً في بيئه الاعمال بصفة عامة فإنه موجود وبتزايده باستمرار في البيئة المصرفية والتي تتمتع بدرجة عالية من الرقابة على أعمالها فضلاً عن ارتفاع مخاطر عدم التأكد المرتبطة بها وباستمرار .

ويمثل التهديد البيئي لعمليات البنك ذلك النوع من التحدى الصادر من البيئة التي يعمل بها ويؤثر سلبا على حجم عملياته . ولذلك يجب الدراسة لذلك التهديد من ناحيتين أولهما ما هو مقدار ذلك التحدى وثانيهما ما هو احتمال حدوثه ، اذ قد يكون تهديدا جوهريا اذا ما أحدث آثارا سلبية كبيرة في حجم عمليات البنك وأيضا يمكن احتمال حدوثه مرتفع ، وقد يكون تهديدا محدودا اذ تقل آثاره السلبية ويفع احتمال حدوثه ، وبالطبع لا يوجد بنك لا يواجه تهديدا في بيئته عمله أيا كانت^(١) .

وعلى الجانب الآخر تمثل الفرض البيئية في المجالات التي تحقق للبنك ميزة تفضيلية على غيره من البنوك المنافسة ، وثالثاً المحالات توفر ايجابا على حجم عملياته ويطلب الأمر أيضا الوقوف على مقدار الاموال التي تتحقق من وراء استغلال تلك الفرض وكذلك احتمال تحقيقها . وهنا يجب على ادارة البنك أن تتأكد من توажд الفرض ومظاهر نجاح استغلالها ومشاهدة ذلك مع موارد البنك وقدراته^(٢) ، اذ قد يجد بنك ما

N. Mc Ginnis, "Net Working : A Way to Manage on Changing World", The Futurist, June 1984, p. 9.

P. Kotler, Marketing Management, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1980, p. 99.

في ارتفاع دخل بعض قطاعات السوق وارتفاع مستوى التعليم بها وانخفاض عدد أفراد الأسرة بها وقدامها على الاستفادة من خدمات البنك فرصة تقديم خدمات بنكية جديدة (الخدمات الآلية للعملاء مثلاً) وتقوم إدارته بتطوير متطلبات الاستغلال لتلك الفرصة من تدريب الأفراد للعمل على الحاسوب الآلي وشراء وتشييد تلك المعدات المتقدمة بالبنك وتوافر أنشطة ترويجية ملائمة للاتصال بتلك القطاعات . وبذلك يكون لدى البنك كل من الفرصة والموارد الازمة لاستغلالها من معدات وأفراد ووسائل ترويج وبذلك يمكن القول بأن ذلك البنك يتمتع بصيغة منفردة على غيره من البنوك وأن قدرته على استغلال تلك الفرصة بنجاح عالية .

وإذا ما أمكن التحديد المبكر لتلك التهديدات والفرص وأعداد الخطط لمواجهتها يمكن زيادة معدل نمو عمليات البنك والعكس صحيح إذ أن اهمال دراسة المتغيرات البيئية قد يؤدي إلى عدم قدرة البنك على الاستمرار وزيادة مخاطر عدم التأكد من عملياته . ومصادر التهديدات والفرص عديدة ونعرف فيما يلي أهمها وكيفية تحليلها . قبل التعرض لذلك سنوه هنا أن تلك التهديدات لا يمكن التحكم فيها من قبل إدارة البنك ولكن عن طريق البحث فقط نستطيع تخفيف مقدار مخاطرها أو تحويلها إلى فرص يمكن استغلالها .

التهديدات والفرص البيئية :أ - الاقتصادية :

وهي من أكثر التهديدات والفرص المألوفة لادارات البنوك التجارية وتحتوي على العديد من التغييرات لعل أهمها التغيير في معدل الفائدة على الودائع ، التغيير في معدل التضخم ، التغيير في العجز أو الفائض في ميزان المدفوعات ، التغيير في حجم الإنفاق الحكومي ، التغيير في كمية ادخارات الأفراد نتيجة للتغيير في دخولهم ، وأيضاً دخول مؤسسات مالية أخرى تقدم نفس الخدمات وبتكليف أقل في السوق المصرفي (١).

وهذه التغييرات تمثل تهديداً للمبنك كما تقدم في نفس الوقت فرصة جيدة للاستغلال ، فعلى سبيل المثال ارتفاع مقدار الغوائض على القروض العقارية جعل الكثير من العملاء ينتظرون إلى حين تنخفض تلك الغوائض حتى يقومون بشراءً منازل لهم كما أن بعضهم ألغى التفكير في عملية الشراء وبحث عن تأجير منزل له . وبذلك فقدت بعض البنوك بعض عملائها ، وعلى

الجانب الآخر قد استفادت بعض البنوك من ذلك إذ قد طورت
برامج اقراض اسكانية في حدود امكانية العميل وبأقساط ثابتة.

كما أن ارتفاع معدل التضخم بالسوق الذي يعمل على
البنك جعل الكثير من العملاء وخاصة مغارفهم إلى تحويل
مخراته إلى مجالات استثمارية في جهات غير البنك تضمن
لهم تحقيق عائد يزيد عن معدل التضخم الذي يرتفع سنويًا.
ولقد استفادت من ذلك بعض شركات توظيف الأموال وأيضاً بعض
شركات التأمين والتي استحدثت خدمة التأمين التي تضمن
للمؤمن معدل فائدة يفوق ما تعطيه البنوك بجانب استفادته من
خدمة التأمين نفسها . وبعض شركات توظيف الأموال قد
استحدثت نظام يمكن العميل من الحصول على وحدة عقارية
مقابل دفع ثمنها نقداً وبالكامل عند التعاقد وتترد له القيمة
المدفوعة بالكامل مقابل عدم سحبه لها لمدة فترة محددة
ويؤول ملكية العقار له بعد انتهاء تلك المدة . ونتيجة لهذا
التهديد البيئي ركزت بعض البنوك على العمليات التجارية
للبنوك أكثر من تركيزها على الإيداعات والبعض الآخر ركز
على قبول الودائع من كبار المودعين .

وأيضاً اتجاه الإنفاق الحكومي إلى الانخفاض في بعض
الأسواق المصرفية ترتب عليه انخفاض في دخل بعض القطاعات
العاملة في ذلك السوق والتي تمثل علامة جيدتين لبعض البنوك

مما انعكس أثره بان انخفاض مقدار تعاملهم مع البنك وتعرضت بعض البنوك الى إعدام بعض الديون المرتبطة ببعضها البعض والعملاء وترتب عليه تحملها لمزيد من الخسائر وانخفاض فسي مقدار أرباحها^(١) ، ولقد اتجهت بعضها الى البحث عن قطاعات أخرى في السوق المصرفية للحفاظ على مستوى حجم عملياتها .

ب - التكنولوجيا :

مما لا شك فيه أن صناعة البنك من الصناعات التي تتمتع باستخدام تكنولوجيا متقدمة ومتغيرة باستمرار . وأن هذه التغييرات التكنولوجية لها تأثير على كل من البنك والعملاء في ادارتهم للأموال . ومن هذه ما يسمى حاليا في تلك الصناعة بالابتكارات الحديثة New Inventions والتي تتمثل في تقديم خدمات بنكية جديدة يعتمد في أدائها وتقديمها للعملاء على الالات بدرجة أكثر من العنصر البشري . وهنا يجب على المخطط لتسويق الخدمات البنكية أن يحدد "ما هي الابتكارات الحديثة في مجال العمل المصرفي وما هي الخدمات البنكية الحديثة التي أدخلت في السوق وكيف يمكن ادخالها ضمن خط منتجات البنك الذي يعمل به؟" .

(١) الاقتصاد والأعمال ، "المصارف التجارية السعودية في ١٩٨٦" ، الاقتصاد والأعمال ، العدد ١١٥ ، يناير ١٩٨٧ م

ولا يكتفى بتحديد كل ما هو جديد في صناعة البنك وكيف يمكن جعله سهلاً وملائماً للعميل وإنما أيضاً ما هو معدل النشرة وقدرة البنك على التمتع بميزة تفضيلية في حالة تقادمه . وبمعنى آخر مدى قيام البنك المنافسة الأخرى والمؤسسات المالية بسرعة اقتناصه واستعداداتها للاستمرار في تقديمها . ولعل أوضح تهديد تكنولوجيا يكمن في الاستخدام المتزايد والรวดي للحسابات الآلية وما تحتويه من برامج لاداء العمل اليومي الروتيني للبنك وتقديم الخدمات للجمهور . وأن التأثير في استخدام تلك الحسابات أو الاعتماد على ما هو قديم منها له تأثيره على وقت وطريقة آداء الخدمة وتتكلفتها وحتى الترويج لها بما يعكس في النهاية على ارتفاع تكلفة الخدمة وسوء أدائها وتحول بعض العملاء عنها وإقبالهم على البنك الأخرى التي تتمتع باستخدام سريع للتكنولوجيا المتقدمة في مجال آداء الخدمات البنكية .

وأيضاً نلاحظ باستمرار تزايد معدل التغيير في التكنولوجيا في صناعة البنك نظراً لسرعة تقادمها فنياً وهذا يمثل تهديداً جوهرياً لأعمال تلك البنك . وإذا ما أمكن قوف على تلك التغييرات التكنولوجية واستغلالها يمكن زيادة ايرادات عمليات البنك بل وزيادة قدرتها على المنافسة خاصة مع المؤسسات المالية الأخرى . اذ توصل Vojta (١) في

(1) G.J. Vojta, "New Competition and Its Implications for Banking", The Magazine of Bank Administration, Vol. 9, No. 7, 1983, p. 36.

دراسة حديثة له ربطت بين استخدام الاساليب الحديثة لمعالجة البيانات البنكية وبين معدل نمو البنك وقدرته على المنافسة الى أن استخدام تلك الاساليب قد زاد عن معدل نمو البنك وطاقته الانتاجية وقدرته على المنافسة، كما أن قدرته على تخفيض تكاليف آداء بعض الخدمات قد ارتفعت ، كما أيد ذلك Mintz (١) في دراسته للعلاقة بين الالية الكاملة لآداء بعض الخدمات وبين آدائه بالنسبة لعملياته ومنافسيه اذ قد أصبح البنك قادر على اعطاء المودعين لديه معدل فائدة أعلى من المعطى من البنك المنافسة بمقدار ١٪ وذلك لاستخدامه الالية الكاملة في عملية قبول الابداعات كما ركز على ذلك في اعلانه التنافيسي أيضاً و كنتيجة لذلك قد ارتفعت كمية الابداعات لديه بمقدار يفوق الضعف عما كانت عليه قبل استخدام تلك الالية الكاملة .

ج - المنافسة :

لا يستطيع أحد ينكر أن البنوك التجارية تواجه منافسة شديدة ومتعددة خاصة في الأسواق المصرفية الحرة والتي تتمتع بدرجة محدودة من الرقابة على عمليات البنك .

S. Mintz, "Banking on Marketing", Sales and Marketing Management, Vol. 6, June 1983, p.

لمنافسة تأتي اما من البنوك التجارية الاخرى او من المؤسسات
مالية الاخرى خاصة الغير تقليدية منها او كلاهما معاً ومن
جهات المالية الغير تقليدية American Express/Shearson
لتي تمتلك امكانيات مالية ملخصة وتسهيلات وخبرات ترويجية
تقوى على منافتها البنك المستقلة (المحدودة) (١) .

ومحالات المنافسة عديدة وتتنوع يوماً بعد آخر ، فكثيراً
ترى تقديم خدمات جديدة من بعض البنوك وترى تحسين
خدمات قديمة من البعض الآخر ، كما تختلف أسعار الخدمة
واحدة بين البنك التي تقدمها اذ تعرض البنك أنواع
متعددة من القروض في المجالات الصناعية والزراعية والعقارية
لخدمات بأسعار مختلفة ، كما تنتشر الفروع ويزيد أعدادها
أرجاء السوق المصرفي ، واتسعت المنافسة لتشمل أيضاً كيفية
تمال بالعميل واقناعه بالاقدام على والاستفادة من خدمات
بنك وتوفير تسهيلات اتصالية له لمعرفة وادارة أمواله دون
لجوء الى مقر البنك ، ومما لا شك فيه أن التقدم الالى في الاتصالات
عن العناصر الأساسية للمنافسة في الوقت الحاضر بين البنك
ليه أن اهمال دراسة التهديدات البيئية التي تأتي من
منافسة لها تأثير كبير على تدني عمليات البنك وانخفاض

(1) P.M. Durbrow, Op. Cit., p. 218 .

نصيبه من السوق المصرفى الذى يعمل به بل وعلى استمرار البنك نفسه في ذلك السوق .

د - القانونية :

من المحتمل ألا تكون هناك صناعة أخرى غير صناعة البنوك والتي تواجه قدرًا كبيراً من التهديدات القانونية . فكثيراً ما تتعرض البنوك في أي سوق مصرفى لتشريعات لتغيير نظم عملها وادارتها والرقابة عليها . وهذه التهديدات لها تأثير مباشر على حجم عمليات البنك اذا قد تؤدي بعض التشريعات الى تحجيم القروض أو الالءاعات أو مجالات الاستثمار أو قد تمنع بالكامل من الاستثمار في مجالات معينة قد تكون مربحة لعمليات البنك . أو قد تقر ضرورة توفير قدر سائل من الأموال لمواجهة ظروف معينة أو حقوق المودعين لديها أو تحد من عدد الفروع للبنك أو تقر معدل معين للفائدة يجب ألا يزيد عن . وقد تمثل بعض التشريعات فرض جديدة لزيادة عمليات البنك كالسماح لها بتجارة العملات الحرة والاستثمار في مشروعات خارج السوق المحلي وقبول الالءاعات بدون حد أقصى وبدون اشتراط حد أدنى . ولكن المسوقة في تلك التهديدات والفرض أنها دائمًا يصعب التنبؤ بها وحتى في حالة القيام بذلك فإن التنبؤ يكون غير دقيق في معظم الحالات^(١) .

(١) الندوة العربية للمصارف ، دور البنك في التجارة الدولية ، الندوة العربية لإدارة المصارف ، ١٩٨٦ ، بدون صفحات .

هـ - الاجتماعية والثقافية :

هناك الكثير من التهديدات الاجتماعية والثقافية والتي تؤثر على حجم عمليات البنوك بل والثقة في خدماته وتعامله معه . ولعل أهمها تزايد عدد السكان ومعدل انتقالهم من الريف للحضر والتركيز داخل مجتمعات عمل أو سكانية مما يؤثر على حجم عمليات البنوك وضرورة تطوير وسائل توزيع للخدمات البنكية لتلك المجموعات والتي تشكل فرصة جيدة للبنك ، كما لا بد من تطوير وسائل اتصالية بتلك التجمعات . كما أن ارتفاع نسبة التعليم بين العملاء وانخراط الكثير منهم في مشاريع أعمال يتدفق إليها ومنها الأموال تتطلب ضرورة تقديم خدمات سريعة ولها درجة عالية من الفضمان لهؤلاء العملاء . كما أن تغيير نمط الحياة Life Style Changes وما يرتبط به من تغيير لمفهوم القيم Value Changes يتطلب ضرورة تقديم خدمات مختلفة في الكم والجودة عن الخدمات السابقة وأيضاً تعامل مختلف عن السابق^(١) . كما أن ارتفاع معدلات الفائدة التي تتلقاها بعض البنوك جعل الكثير من العملاء تتغير اتجاهاتهم نحو تلك البنوك بأنها جهات فعالية وجعل البعض

(1) J.T. Plummer, "Life Style and Advertising", ABA, Chicago, 1978, p. 294.

مثمن لا يشق بها (١)، وهذا يمثل تهديداً اجتماعياً كبيراً يجب على إدارة البنك أن تجد وسيلة لاستعادة الثقة بتلك البنك والخدمات التي تقدمها ودورها في التنمية المحلية.

وغمي عن البيان أن تلك التهديدات والفرص البيئية متداخلة حيث تؤثر وتحاشر بعضها البعض ولذلك يجب على المخطط للنشاط التسويقي للبنك من أن يتمنى بها وكذلك بمقدار تأثيرها سلباً أو إيجاباً على عمليات البنك، وبالرغم من اعترافنا بمعروبة وعدم دقة التنبؤ بها إلا أننا نؤكد أن ذلك أفضل من مواجهة تلك التهديدات والفرص بدون سابق دراسة لها. وهناك بعض الأدوات يمكن استخدامها في ذلك المجال نوردها فيما يلي ولكن فيما يتعلق بذقتها فإن ذلك يتوقف على المستخدم لها وقدرته على الاستفادة منها.

تأثير التهديدات والفرص البيئية على حجم العمليات من

الخدمات البنكية :

كما سبق وأوضحتنا أنه يجب على المخطط لتسوسيق خدمات البنك الوقوف على تلك التهديدات والفرص وكذلك تأثيرها

) E.R. Reidenkach and R.E. Pitts, Bank Marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.Y., 1986, pp. 55 - 57 .

سلباً أو ايجاباً على تلك الخدمات . وللقيام بذلك هناك عدة أدوات يمكن استخدام بعضها أو كلها وجميعها تعتمد على خبرة ادارة البنك وقدرتها على التنبؤ بما قد يحدث مستقبلاً من تهديدات أو فرص لاعمال البنك بجانب الاستفادة من الاستشاريين في المراكز ذات العلاقة ، وفيما يلي بيان بذلك .

أولاً : التحليل باستخدام مصفوفة التأثير :

يساهم ذلك النوع من التحليل تحديد أين يوجد التهديد البيئي و الفرصة البيئية وكذلك تأثيرهما (زيادة أو نقص في حجم العمليات) على أهم الخدمات المقدمة من البنك، ويعتمد على تنبؤ مسبق بالتغييرات في العناصر البيئية (الاتسادية، تكنولوجية، منافسة، قانونية، اجتماعية وثقافية) . ويتم القيام بذلك التنبؤ بواسطة مجموعة متخصصة من المعاير بالبنك والاستشاريين ذو العلاقة من خارج البنك حيث يوضحون أثر ذلك التهديد أو تلك الفرصة على أهم الخدمات مستقبلاً وفقاً لوجهة نظرهم . ويتم تجميع الآثار السالبة والآثار الموجبة لكل عنصر بيئي على مستوى كل خدمة قبل أن تحدث وبذلك يكون المخطط في موقف يسمح له بتقليل أو الفاء الآثار السالبة للتهديدات وزيادة الآثار الايجابية للفرص .

ولقد قدم لنا Gup (١) نموذج جيد لذلك النوع من التحليل كما يتضح من الجدول التالي . اذ يتبين لنا وجود مصفوفة تبين الآثار السالبة والمحظية للتغيرات في المنافسة والسكان والهجرة الاقليمية واكتشاف موادر جديدة وتغييرات في تشريعات البنوك وتخفيض معدل الفائدة على خدمات الائتمان والقروض والاستثمار والحسابات الجارية . ويتبين أيضاً أن تزايد المنافسة من البنوك الكبيرة يهدد البنوك الصغيرة في مجال الائتمان والحسابات الجارية ، كما أنه قد يؤدي إلى نقص ثقة بعض العملاء في تلك البنوك الأخيرة . كما تحدث الهجرة الاقليمية أثراً سالباً على جميع الخدمات المذكورة وتمثل تهديداً حقيقياً للبنك . وعلى الجانب الآخر أن اكتشاف الغاز الطبيعي بالمنطقة التي يعمل بها البنك يزيد من فرص البنك في تحقيق عمليات إضافية في مجال الائتمان والاستثمار وفتح حسابات جديدة ، بينما يقل التهديد البيئي في حالة نمو قطاع الكبار في مجتمع العملاء . كما أن التغيير في التشريعات البنكية يؤثر تأثيراً سلبياً على الائتمان والحسابات الجارية . وعموماً تبين تلك الدراسة أن التهديدات الحقيقة موجودة في مجالات الائتمان والأراضي والحسابات الجارية . جدول رقم (٢) يبيّن أثر تلك التهديدات .

الصادر :

B.E. Gup, Guide to Strategic Planning, Mc Graw Hill, New York, 1982, pp. 47 - 62 .

سديول رقم (٢)

مصفوفة تأشير التهديدات النسبية لأهم الخدمات المقدمة من البنك

		التهديدات		التأثير على الخدمات		الخطيب		وتابع تحت		الاستئثار		العقارات		الخدمات		الاتجاهات		المتآففة		المنافسة		السوق		الجهاربة		الخدمات المدفوعة		الجهاربة		الخدمات	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	٩	صفر	-	-	-	صفر	صفر	-	٣	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
٥	٩	-	-	-	-	-	-	-	٤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	٩	صفر	-	-	-	-	-	-	١	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
٥	٥	صفر	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	٧	صفر	-	-	-	-	-	-	٤	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
٦	٦	صفر	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	٩	صفر	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	٩	صفر	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	٩	صفر	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	٩	صفر	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

وعليه يجب على المخطط أن يعطي اهتماماً لهذه التهديدات البيئية ويضع الاستراتيجيات البديلة لمواجهتها قبل حدوثها وبذلك يمكن الغاء أو تقليل تلك الآثار الضارة. وقد تتطلب إجراءً عاجلاً وسريع في بعض الحالات وقد تؤخذ في الاعتبار (أي مجرد الفحص) في حالات أخرى، إذ قد يكون التهديد محدود الأثر واحتمال حدوثه منخفض للغاية وهنا تضع الادارة ذلك التهديد في دائرة اهتمامها مستقبلاً عند تطوير خدماتها البنوكية. وقد يكون التهديد محدود للغاية ولكن احتمال حدوثه مرتفع مما يتطلب ضرورة فحصه والوقوف على آثاره السلبية. وقد يكون التهديد جوهري التأثير على عمليات البنك واحتمال حدوثه مرتفع وهنا لابد للادارة من وضع خطط بديلة يمكن التحول إليها في حالة الحدوث. والتهديد الأخير هو أخطرهم حيث يكون تأثيره السلبي قوي جداً واحتمال حدوثه مرتفع وهنا لابد للادارة من التدخل لمواجهته فوراً كما يحدث في حالة تغيير تشريعات المبنوك بخصوص كمية الأيداعات السائلة لدى المبنوك المركزية مثلاً^(١).

وهذا التحليل يفيد في تصنيف التهديدات والفرص البيئية من حيث القوة في التأثير واتجاهاتها واحتمالات

خدوشها . وعليه نرى أن ليس كل تغيير بيئي يعترض تهديدا لعمليات البنك (إذ قد يكون العكس) ومثل فرصة لزيادة حجم عملياته أو أنه محدود الأثر) . وبالتالي يمكن الاستعداد والمواجهة مما قد يجعل في النهاية بعض التهديدات مجرد فرص اضافية لتحقيق مزيد من العمليات البنكية .

ثانيا : الاعتماد على أساليب التنبؤ التقليدية :

وهناك العديد من تلك الوسائل ولكن استخدام كل منها يتوقف على طبيعة البيانات المطلوبة ومقدار الأمان والمجهودات الموجهة لعملية التنبؤ فضلا عن خبرة القائم بعملية التنبؤ . ومن هذه الأساليب ما هو مرتبط بالبيانات الماضية لحجم العمليات الخاصة بكل خدمة تقدمها البنك . إذ يمكن أخذ سلسلة زمنية لتطور كمية القروض أو الودائع لفترة ماضية من الزمن وتحليلها للوصول إلى كمية القروض والودائع المتوقعة خلال الفترة المقبلة . وبالرغم من الانتقادات الموجهة إلى هذا الأسلوب إلا أنه يعطي صورة ولو تقريرية للتهديدات أو الفرص في مجال الاقراض والإيداع بالنسبة للفترة المقبلة للبنك (١) .

(1) J.E. Freund and T.A. Williams, College Mathematics With Business Applications, Prentice Hall International, London, 1983, pp. 230 234.

كما يمكن استخدام تحليل الارتباط بين الأراضي والإيداع وذلك بتقدير قيمة المتغير التابع وذلك بدلة التغير في المتغيرات المستقلة، كما يمكن الاعتماد على آراء المصادر ذو العلاقة بالبنك وذلك بتسجيل آرائهم حول التهديدات والفرص وأخذ متوسط تلك الآراء حول تأثيرها على أعمال البنك وبالتالي تكوين صورة مبدئية لما ستحدث مستقبلاً، وتعزز تلك الطريقة علمياً بـ *Jury of Executive Opinion* وبنفس الأسلوب يمكن تحليل توقعات العملاء *Customer Expectation Analysis* بشأن التهديدات أو الفرص المرتبطة بخدمة ما وذلك بأخذ عينة من هؤلاء العملاء وتحليل آرائهم ويمكن الاتصال بذلك العينة عن طريق الاتصال المباشر عن طريق مندوبي البنك أو بريدياً بارسال قائمة حول تلك التهديدات والفرص ترسل مع كشوف حساباتهم الدورية وتحلل إجاباتهم للوقوف على التهديد أو الفرص المستقبلة^(١).

مما لا شك فيه أن تحديد كمية التهديدات أو الفرص وكذلك احتمال حدوثها ووقت حدوثها له دور كبير في تحديد الاستراتيجية أو الاستراتيجيات التسويقية البديلة التي يمكن

إعدادها لمواجهة تلك التهديدات وتقليل مخاطرها إن لم يكن تفاديهما تماماً وأيضاً لاستغلال الفرص وتنميتها في صالح عمليات البنك . وعليه سوف تتعرض في الجزء التالي لمفهوم الاستراتيجية وأنواعها وتطبيقاتها في مجال صناعة البنوك .

التهديدات والفرص البيئية وعلاقتها بالاستراتيجية التسويقية

الخدمات البنكية :

لقد تعددت وجهات النظر نحو مفهوم الاستراتيجية فبعض الكتاب ينظر إليها على أنها خطة موضوعية للتأكد من مدى تحقيق أهداف المشروع (١)، بينما ينظر إليها البعض الآخر على أنها مجموعة خطوات ومراحل متكاملة تبدأ تحديد الأهداف ثم تحليل الفرص وتطوير المزاج التسويقي العائش في ضوء موارد المشروع ثم تنفيذ ذلك المزاج والرقابة عليه . وهؤلاء الكتاب ينظرون إلى المدرس الذي يقوم أو يشترك في تلك المراحل على أنه "مدير استراتيجي" وبذلك يمكن أن

(1) See for Example :

(a) E. Pessemier, Product Management :

Strategies and Organization, John Wiley & Sons, New York, 1977, p. 458.

(b) W. Glueck, Business policy : Strategy formulation and Management Action,

Mc Graw-Hill Book Co., New York, 1975, p. 12.

(c) D.J. Luck and A.E. Prell, Market Strategy, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs,

يكون المدير الاستراتيجي في آية مستوى ادارى بالمشروع (١). والبعض الآخر ينظر الى الاستراتيجية الى أنها مقابلة بين عنصرين متداخلين ومؤثرين على بعضهما البعض وهما مجموعة العملاء الذين ترغب الشركة في التوجه اليهم بمنتجاتها target market والذين يحققون أهدافها وعناصر المزيج التسويقي التي تطورها الشركة ولها قدرة على الرقابة عليها لاشباع رغبات هؤلاء العملاء (٢).

ومن تلك المفاهيم يمكن القول بأن الاستراتيجية في مجال تسويق الخدمات البنكية :

- أ - ليست هدف في حد ذاتها وإنما وسيلة (مرشد للأداء) للتأكد من تحقيق الهدف.
 - ب - هدفها هو تحجيم المخاطر التي يتعرض لها البنك نتيجة للتهديدات البيئية (اقتصادية، تكنولوجية، منافسة، قانونية، اجتماعية، ثقافية) وتعظيم الفرص وذلك بتنميتهما وحسن استغلالها .
-

See for Example :

- (a) P. Kotler, Marketing planning, 5th ed., Prentic Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1984, p. 279.
 - (b) E. Mc Carthy, Basic Marketing : A Managerial Approach, 5th ed., R.D. Irwin, Inc., Homewood, Ill., 1975, p. 35.
- E. Gup, Op. Cit., p. 121.

ج - يمكن تطبيقها على مستوى البنك ككل كما يمكن
تطبيقها على مستوى الخدمة التي يقدمها البنك .

د - مراحلها تشمل تحديد أهداف البنك وتحديد وتحليل
التهديدات والفرص في البيئة التي يعمل بها البنك ، والوصول
إلى السوق المستهدف ، تطوير المزيج التسويقي لمواجهة
حاجات ذلك السوق ، الرقابة التسويقية على الأداء لذلك المزيج .

ه - يمكن البنك الجمع بين أكثر من استراتيجية نتيجة
للتغيير في السوق (العملاء) أو الخدمات (المجال التكنولوجي)
أو كلاهما، كما يمكن التحول من استراتيجية إلى أخرى نتيجة
لذلك التغيير .

وبلغنا إلى أنه يمكن الاختيار من بين الاستراتيجيات
المتاحة نتيجة للتغيير في السوق أو الخدمات ، نتعرف في
الجزء التالي للاستراتيجيات المتاحة في الفكر التسويقي
المعاصر محاولين اظهار مجالات تطبيقها في صناعة البنوك ،
ون-tone هنا إلى أن تلك الاستراتيجيات مبنية على فكرة تقسم
السوق المعرفي . وتلك الفكرة تستند على أن أي سوق يتكون من
عدة أقسام تتمتع بدرجة معينة من التصالح فيما بينها فيما
يتعلق بالاستجابة لبعض الخدمات ، وتتمتع بدرجة معينة من
الاختلاف فيما يتعلق بالاستجابة للخدمات الأخرى .

وعليه فان المدخل الفعال لتحديد الاستراتيجية التسويقية للخدمة / الخدمات البنكية يعتمد على القدرة على دراسة السوق المصرفية وتقسيمه . وفيما يلي بيان بالاستراتيجيات التسويقية المختلفة المستخدمة في المجال المصرفي .

قبل التعرض لل استراتيجيات التسويقية ، نرى من الافضل توضيح الاختلاف بين الخدمة والسلعة وانعكاس ذلك على الاستراتيجية المستخدمة في تسويق كل منها .

اختلاف الخدمات عن السلع وتأثير ذلك على الاستراتيجية

المستخدمة في تسويق كل منها :

تختلف الخدمات عن السلع في كثير من الخصائص ، وهذه الاختلافات تنعكس بالطبع على الاستراتيجية او الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق كل منها . وكما سبق أن أوضحنا في مقدم البحث أننا سنركز على مدى تطبيق الامثليات التسويقية المختلفة من قبل البنوك التجارية السعودية آخذين في الاعتبار الفرض والتهديدات الحالية في السوق المصرفية السعودية ، لذا سننحصر هنا لبيان الاختلافات تاركين تأثيرها على الاستراتيجية لمروج لاحق داخل الاطار النظري للبحث فضلا عن قياس ذلك الاثر كما عند تعرضنا للتحليل الكمي للبيانات التي تم جمعها من مفردات مجتمع الدراسة . ونتوه هنا الى أن بعض الخدمات

المصرفية - و كنتيجة للتقدم في كل من الفن التكنولوجي لاداء الخدمة ونظم المعلومات البنوكية - أخذت تقترب في خصائصها مع خصائص السلع مما يمكن من تطبيق استراتيجية واحدة عند تسويق كل من الخدمات والسلع . ولكن ما زال هناك كثيرون من الخدمات المصرفية والتي لها خصائص فريدة بها مما يجعلها تختلف كثيرا عن السلع ويستلزم تطبيق استراتيجيات مختلفة عند تسويقها .

وتكون الاختلافات بين السلع والخدمات فيما يلي :

(١) صعوبة الحكم على واختبار جودة الخدمة قبل شرائها وحتى بعد الاستفادة منها Intangibility . وتنطبق تلك الخاصية على كثير من الخدمات المصرفية اذا ما قورن ذلك بالسلع المادية . ومن هنا يصعب تطبيق بعض الوظائف التسويقية في مجال تسويق تلك الخدمات . وننظراً لتلك الخاصية يمكن استخدام استراتيجية التنميط لكثير من الخدمات المصرفية بالرغم من أنها تقدم إلى قطامات عديدة من العملاء . وعلى العكس من ذلك قامت بعض البنوك بوضع عدة معايير للحكم على جودة الخدمة (كسرعنة أدائها ، ونقاء أدائها ، وانخفاض تكلفة أدائها ، مسلم اشتراط تواجد من يستفيد منها عند أدائها) وبالتالي اعتمادها على التنويع في الأداة وبالتالي تطبيق استراتيجية الاختلاف .

(٢) ارتباط الخدمة بشخصية القائم بادائها أو توزيعها Inseparability اذا ما قومن ذلك بادائها أو توزيع السلع المادية وهذا يجعل عملية الانتاج والتسويق للخدمة متلازمتين في فترة زمنية قصيرة للغاية عكس انتاج وتسويق السلع حيث يوجد فاصل زمني كبير يستدعي وجود وظيفة التخزين وما يؤيد فكرة الانتاج السابق للطلب المتعارف عليها في المجال الاكاديمي . ولا شك أن تلك الخاصية لا تمكن من تحقيق الوفورات الاقتصادية المرتبطة بالانتاج الكبير وتجعل الانتاج من الخدمات محدود اذا ما قومن ذلك بالسلع . وتنطبق تلك الخاصية على الكثير من الخدمات المصرفية كالاستثمارات وقبول الودائع والخدمات الشخصية . وبذلك تستخدم استراتيجية الاختلاف في كثير من الخدمات المصرفية .

(٣) اختلاف الأداء للخدمة الواحدة من وقت لآخر Variability وهذا لا يعتمد فقط على اختلاف من يؤديها بل أيضاً متى تؤدي . اذ أن كثير من الخدمات المصرفية ما زالت تؤدي أو على الأقل قدر من مهاراتها تؤدي بدويها ، آخذين في الاعتماد اختلاف المهارات بين الأفراد المسؤولين للخدمة وكذلك اختلاف المهارة للفرد الواحد في أوقات متعددة مما يجعل معه صعوبة كبيرة في الاعتماد على استراتيجية

التنمية في تسويق كثير من الخدمات المصرفية . فضلاً عن اختلاف آداء الخدمة الواحدة لاختلاف حاجة وطبيعة العميل الذي تقدم له مما يستوجب من كثير من البنوك من اللجوء إلى استخدام استراتيجيات مختلفة كاستراتيجية التركيز المتتبعة حالياً للخدمات المقدمة لرجال الأعمال عن طريق البنك . ولا تكمن الصعوبة فقط في تنمية الخدمة المصرفية بل أيضاً في التنبؤ بجودتها .

(٤) صعوبة بل واستحالة تخزين بعض الخدمات إذا ما قورن ذلك بالسلع المادية Prishability وبالتالي تحقيق مزيد من الخسائر عند آداء بعض الخدمات المصرفية دون توزيع ومتى يستوجب معه الانتاج وفقاً للطلب والأخير يتغير من وقت لآخر مما ترتب عليه شيوخ استخدام استراتيجيات الاختلاف والموائمة في تسويق كثير من الخدمات المصرفية .

(٥) تذبذب الطلب على كثير من الخدمات - خاصة المصرفية منها - إذا ما قورن ذلك بالطلب على السلع المادية وهذا ينعكس بالطبع على عملية تسعير وترويج الخدمة (وبالذات المصرفية) . وهذه الخاصية الأخيرة جعلت من تطبيق استراتيجية التنمية - والشائعة الاستخدام في تسويق السلع - في تسويق الخدمات المصرفية أمراً صعباً تحاول إدارة البنك التغلب عليه لتحقيق الوفورات الاقتصادية المرتبطة بتلك الاستراتيجية .

استراتيجيات تسويق الخدمات البنكية (١) :

هناك العديد من تلك الاستراتيجيات والتي تعتمد إما على التغيير في السوق أو التغيير في الخدمات البنكية أو كلاهما معاً وتشمل ما يلي :

أ - السوق الموحد واستراتيجية التضييق :

وتعتمد تلك الاستراتيجية على أنه بالرغم وجود اختلافات بين العملاء في أجزاء السوق الكلي إلا أن استجاباتهم تجاه خدمة / خدمات معينة واحدة تقريباً ولا توجد فروق جوهريّة بينهم بما يمكن البنك من تقديم خدمة أو مجموعة خدمات موحدة من حيث الأداء والكم والسعر والتوزيع والتوصي

(١) اعتمد في ذلك الجزء بصفة أساسية على :

- (a) E.R. Reidenbach & R.E. Pitts, Op. Cit.,
Ch. 4 .
- (b) D.J. Luck & O.C. Frrell, Marketing
Strategy & Plans, Prentice Hall, Inc.,
Englewood Cliffs, N.J., 1979, pp. 161 - 177.

لجميع قطاعات السوق . وتسمى تلك الاستراتيجية باستراتيجية Standardisation Strategy . وتهدف تلك التسويقية الاستراتيجية الى تحقيق وفورات الانتاج والبيع الكبيرتين من حرا ، الحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء وتوزيع أكبر قدر ممكن من تلك الخدمة / الخدمات لهم . ويمكن لادارة البنك أن تحذب عملاء جدد من السوق بجانب عملاء نفس الخدمات والتي تقدمها البنك الأخرى . ويوجد عدد غير محدود من الخدمات البنكية والتي يستخدم لها استراتيجية التسويقية عند تسويقها خدمات الابداع وتداول العملات الأجنبية وفتح حسابات الاستثمار) .

ب - السوق ذو الاستحابة المختلفة واستراتيجية الاختلاف :

وتعتمد تلك الاستراتيجية على أن السوق المصرفي به عدة قطاعات مختلفة حيث الخصائص التسويقية مما يتطلب معه ضرورة تقديم عدة أفرقة من الخدمات بأسعار وطرق توزيع ووسائل ترويج مختلفة تتماشي مع الاختلاف في تلك الخصائص . وتعتمد تلك الاستراتيجية على الانتشار في السوق الكلي وتتطلب مجهودات تسويقية كبيرة فضلا عن عدد كبير من الفروع للبنك مما يتطلب معه ضرورة توافر موارد مالية وبشرية ضخمة . وتسمى تلك الاستراتيجية باستراتيجية الاختلاف أو التنويع . فكثيرا ما نرى أن البنك تقدم مجالات ابداع مختلفة من حيث

كمية الاداع ونوع العملة المودع بها وفتره الاداع ، وأيضاً هناك انواع مختلفة من القروض والتي تقدم للقطاعات المختلفة في السوق المصرفي . وبعضاً مجالات الاستثمار التي تظهر للبنك في الاسواق الأجنبية والتي تختلف تماماً عما هو متوفراً في السوق المحلي . وأيضاً هناك الكثير من الخدمات الشخصية التي تقدم للعملاً وتختلف في طريقة الاداء (يدوي ، آلي) ومكانته (فروع معينة لرجال الاعمال مشلاً) وحتى في أسلوب الترويج .

ولنجاح تلك الاستراتيجية لابد من دراسة دقة وتنبؤ بالمخاطر التي تعرّضها وخاصة المخاطر المالية منها . فكثيراً ما تقدم بعض البنوك خدمات جديدة لقطاع جديد (وليست خدمات بنكية روتينية) كخدمة السمسرة وخدمات الكمبيوتر والتعامل والتداول في الأسهم والسنداً . ولا شك في أن حدة المنافسة بين البنوك كان لها الدور الاكبر في انتشار تلك الاستراتيجية في الوقت الحاضر كما أن التقدم في وسائل الاتصال بين البنك الرئيسي والفرع ساعد على تطبيقها أيضاً .

ج - السوق مختلف ولكن يمكن تقديم نفس الخدمة مع تعديل محدود بها لمواجهة تلك الاختلافات :

وتعترف تلك الاستراتيجية باختلاف قطاعات السوق ولكن

ووجد طلب من قبل غالبية القطاعات على الخدمة وإن كان مختلفاً من حيث المواصفات من قطاع لآخر بحيث يمكن استخدام نفس مراحل الانتاج والتوزيع لتلك الخدمة ولكن عند تقديمها يتم اجراً تعديل محدود بها لمواجهة رغبات كل قطاع وتسمى تلك الاستراتيجية باستراتيجية المواجهة أو التكيف *Adaptation Strategy* . وخير مثال لها الشيكات السياحية والتي يطلبها الكثير من العملاء بالقطاعات المختلفة بالسوق ولكن يتم تعديلها حسب الفئات المختلفة (الرجال ، النساء ، الأطفال ، العمال ، العمالات حرة ، توفير عمالات محلية ، توفير مع الاشتراك في الجوائز) - . تعتمد تلك الاستراتيجية على المجهودات الترويجية والتي حاول اقناع العملاء بأن تلك الخدمة مختلفة ومقدمة بمفهوم خاصة بما يتلقى مع خصائص القطاع الذين ينتمون اليه في حين حققتها أنها خدمة موحدة في الجانب الرئيسي منها وأن الاختلافات في الوادي الفنية بها محدودة لتناسب مع حاجات القطاعات المختلفة .

- التركيز على مجموعة من العملاء ذو المواصفات الموحدة في قطاعات السوق المختلفة وتقديم مزيج تسويقي موحد لهم:

وتعتمد تلك الاستراتيجية على أن هناك مجموعة من

العملاء متحدين في بعض الصفات بالرغم من تواجدهم في قطاعات وظيفية مختلفة أو قطاعات اقتصادية مختلفة، وذلك الاتحاد يمكن من تقديم مزيج خدمي منظم ويتحقق للبنك الاستفادة من وفورات التنسيط . وتلك الاستراتيجية ما هي الا شكل من أشكال تطبيق استراتيجية التنسيط وعادة ما تكون الخصائص التي يتم اختيار العملاء في القطاعات المختلفة وفقاً لخصائص ديمografية كتماثل السن أو الدخل أو الحالة التعليمية أو التعرض لنفس المخاطر . وتسمى تلك الاستراتيجية باستراتيجية التركيز Concentration Strategy ، اذ يمكن تقديم خدمات استثمارية موحدة للباحثين عن معدلات مرتفعة منفائدة على أموالهم في القطاعات الوظيفية المختلفة .

هـ - أقسام متماثلة في الأسواق المصرفية المحلية والخارجية :

وتعتمد تلك الاستراتيجية على أنه يمكن الحصول على عملاء متماثلين في بعض الصفات في أسواق مصرفية مختلفة من حيث المواصفات البيئية (درجة التقدم الاقتصادي ، مستوى التعليم ، درجة التقدم التكنولوجي ، الثقافة ، اللغة .. الخ) وتقدم لهم خدمات موحدة وينفس الأسعار وطرق التوزيع والترويج والخدمات المقدمة لرجال الأعمال في الأسواق المصرفية المختلفة تعتبر خير دليل على استخدام تلك الاستراتيجية . ويطلب ذلك ضرورة إنشاء فروع في الأسواق المختلفة وتسمى

• Matching Strategy باستراتيجية التمازن

وبعد استعراضنا للتهديدات والفرص البيئية والاستراتيجيات التسويقية التي يمكن استخدامها حيالها درءاً للآثار السلبية للتهديدات وتنمية الآثار الإيجابية للفرص وبالتالي المساهمة في رفع الأداء البنكي ، نتطرق في الجزء التالي لأهم المعايير المستخدمة للحكم على ذلك الأداء . والحقيقة هناك العديد من المعايير يمكن استخدامها لتحديد وقياس الأداء الكلي للبنك وكذلك لقياس الأداء الخارج بالخدمات المقدمة . وننوه هنا الى أن استخدام تلك المعايير يتوقف على مدى توافر البيانات وكذلك نوعيتها وأيضاً الفترة الزمنية التي يتم خلالها ذلك النوع من القياس فضلاً عن قدرة الادارة على استخدام تلك المعايير . ونؤكّد أن ذلك البحث يركز بصفة أساسية على تأثير البيئة على الأداء المصرفي حيث نعرض هنا أهم المعايير المستخدمة في ذلك المجال والتي تخدم غرض البحث .

معايير الأداء في مجال الخدمات البنكية :

وتشمل مجموعة من المعايير والتي تعتمد معظمها على البيانات المالية بالبنك وبعض البيانات الأولية التي يمكن الحصول عليها من مدراء البنك وعملائه . وفيما يلي بيان بذلك المعايير .

١ - معيار تحليل دخل وربحية العمليات : Income/profit Analysis

وفقاً لذلك المعيار يتم مقارنة دخل عمليات البنك الفعلية مع ما هو مقدر لبيان مدى تمثيل عمليات البنك مع ما هو مخطط لها سابقاً . ويعتمد في ذلك على كل من قائمة دخل العمليات الفعلية والتقديرية . ويمكن أن تتم تلك المقارنة على فترات قصيرة خلال العام بجانب المقارنة السنوية . وتشمل تلك القائمة تقدير للأيرادات المتوقعة من عمليات البنك وكذلك المصاريف المرتبطة بتحقيق ذلك الدخل . وعادة ما تشير التقارير السنوية للبنك إلى أن أهم مصادر الإيرادات للعمليات البنكية هي عمولات وأرباح تداول العملات الأجنبية ، وفوائد القروض والسلفيات وأرباح الاستثمارات بالداخل والخارج وأتعاب تقديم الخدمات البنكية للعملاء كالضمادات وتقديم الاستشارات . وأيضاً بالنسبة لمصاريف عمليات وعمليات تعدها إلا أنه يمكن إجمالها في المرتبات وتكليف الموظفين والعاملين وأتعاب ومكافآت أعضاء مجلس الإدارة ومخصصات القروض والتسهيلات الائتمانية واستهلاكات الأصول الثابتة والمصاريف الإدارية المتعددة وتكليف الخدمات المدفوعة . ونظراً لأن دخل العمليات يأتي بعد فترة من الزمن تختلف فيها قوة النقود عما كانت عليه عند التقدير لتلك الأيرادات

يمكن تعديل تلك الإيرادات مع مراعاة القيمة الحالية للنقد .
 يرى بعض الكتاب أنه يمكن استخدام معيار العائد من الدخل
 لعمليات البنوك بعد مراعاة القيمة الحالية للأيرادات
 المعروفات ويحسب على أساس = $\frac{\text{صافي الدخل المحقق}}{\text{صافي الاستثمار}} \times 100$.
 لحساب ذلك المعدل وتحليله تحليلًا نقائصاً لابد من وجود نظام
 معلومات دقيق يمكن من توفير البيانات الحديثة عن الإيرادات
 عن العمليات والمعرفات المرتبطة بها ومقارنتها بالإيرادات
 المعرفات المتوقعة^(١) . كما يستخدم البعض أسلوب تحليل
 فترة الاسترداد للدخل من العمليات لتحديد الفترة التي يمكن
 أن يسترد فيها الأموال التي استثمرت في خدمات مصرفية ، ولا شك
 أيضاً أن ذلك النوع من التحليل يحتاج إلى نظام معلومات دقيق
 يمكن الادارة من اجراء ذلك النوع من التحليل^(٢) .

ويمكن استخدام معيار العائد على الاستثمار أيضًا للحكم
 على الأداء بالنسبة للخدمة المقدمة من البنك أو حتى على
 مستوى كل قسم من أقسام البنك وحتى فروع البنك . وهذا يتطلب
 ولا تحليل الربحية للوقوف على مقدار الأرباح أو الخسائر

- (1) S.F. Stasch and P. Lanktree, "Can your Marketing planning procedures Be Improved", Journal of Marketing, Vol. 44, 1980, pp.12-16.
- (2) G.B. Bleil, "Capital Budgeting in Marketing" Bank Marketing, January 1983, pp. 9 - 11 .

الخاصة بالخدمة أو القسم أو الفرع ومعرفة أسبابها ومجال نوع الخسارة أو حدوث الربحية . ويحسب هامش الربحية من الخدمة مثلاً على أساس = صافي دخل العمليات من الخدمة قبل الفد

$$\text{هامش الربحية} = \frac{\text{اجمالي دخل عمليات الخدمة}}{\text{اجمالي دخل عمليات الخدمة}}$$

ويعتبر انتاجية الخدمة على أساس =

$$\text{انتاجية الخدمة} = \frac{\text{اجمالي دخل عمليات الخدمة}}{\text{اجمالي الاستثمار بالخدمة}}$$

ويتم حساب العائد المحقق من الخدمة على أساس ضرب هامش الربحية × الانتاجية (١) .

من تحليله لربحية البنوك التجارية الأمريكية خلال الفترة ١٩٨٢ - ٧٨ استخدم Opper (٢) ذلك المعيار للوقوف على آداء الخدمات الرئيسية المقدمة من تلك البنوك . وتوصل إلى أن القروض والاستثمارات لدى البنك التجارية الأخرى هما المصادران الرئيسيان لدخل تلك البنك حيث أن العائد على الاستثمار خاصة في مجال القروض يتزايد عام بعد آخر . كما توصل إلى أن الودائع خاصة تحت الطلب وتكليف العمالة هما المصادران الرئيسيان لمصروفات العمليات . ونظراً لذلك اتجهت البنك إلى توجيه قدر كبير (ثلثي العمليات) من الأموال إلى مجال الاقراض والثالث الآخر للمجالات الاستثمارية

(١) B.N. Opper, "Profitability of Insured Commercial Banks in 1982", Federal Reserve Bulletin, July 1983, p. 501.

(٢) Ibid, p. 505 .

آخر .

وبتحليل الخدمات يمكن الوقوف ليس فقط على المعرفات المرتبطة بالخدمة من الناحية المحاسبية وإن كان العميل يقوم بدفعها وتحملها بالكامل وإنما أيضاً نسبة مساهمة بحية تلك الخدمة في أرباح البنك ككل وبالتالي الاستمرار في الخدمة في عدمه أو تقليله أو زيادة الاستثمار الموجه لها . لا شك أن تواجد نظم المعلومات الالية لدى غالبية البنوك في الوقت الحاضر يمكنها من اجراء ذلك التحليل حتى المستوى اليومي . وكثيراً ما نجد أن بعض البنوك تقوم بتحليل صروفات ودخل الأيداعات وعملية سداد رواتب موظفي بعض العملاء وتغيير الصناديق المفلقة وبعض تلك البنوك يجد أن تلك الخدمات لا تغطي مصروفاتها الحقيقة .

ويمكن أيضاً استخدام معيار العائد على الاستثمار للحكم على آداء الفروع وبالتالي الوقوف على مقدار مساهمتها في خلق عمليات البنك وبالتالي الاستمرار في تقديم الخدمات عن طريق بعض الفروع من عدمه . ولقد أوضح Bupp⁽¹⁾ كيفية جراء مثل هذا التحليل عندما قام بتحليل ربحية فروع بنك Hanover . إذ عن طريق السجلات أمكن معرفة الاموال

(1) D.C. Bupp, "Analysing Branch Office profitability", Bank Administration, March 1981, pp. 44 - 48 .

التي أودعـت بالفرع في شـكل وـدائـع تحت الـطلب وإـدخـارـية وأـيـضاً
 مـقدـارـ السـيـولةـ التـيـ وجـهـتـ لـهـ منـ المـركـزـ الرـئـيـسيـ .ـ وـتـمـ
 الـوقـوفـ عـلـىـ الـأـمـوالـ التـيـ اسـتـخـدـمـهاـ الفـرعـ فـيـ الـاقـراضـ وـاحـرـاءـ
 التـسـهـيلـاتـ الـائـتمـانـيـةـ الـآخـرـيـ .ـ وـبـحـاسـبـ الدـخـلـ المـحـقـقـ مـنـ تـلـكـ
 الـقـرـوـضـ وـالـتـسـهـيلـاتـ وـطـرـحـ مـصـرـوفـاتـ التـموـيلـ لـتـلـكـ الـعـمـلـيـاتـ
 وـأـيـضاـ الـمـصـرـوفـاتـ الـادـارـيـةـ الـمـرـتـبـطـةـ بـالـفـرعـ وـالـأـجـورـ
 الـمـباـشـرةـ وـغـيرـ الـمـباـشـرةـ لـلـعـاـمـلـيـنـ بـهـ ثـمـ حـاسـبـ صـافـيـ الـرـبـحـ أوـ
 الـخـسـارـةـ وـبـقـسـمـتـهـ عـلـىـ الـأـصـولـ الـمـسـتـثـمـرـةـ /ـ الـمـسـتـخـدـمـةـ فـيـ الـفـرعـ
 أـمـكـنـ تحـديـدـ آـدـاءـ كـلـ فـرعـ .ـ وـلـقـدـ تـمـتـ كـلـ هـذـهـ الـعـمـلـيـاتـ بـعـدـ
 تـرـجـيـحـ الـقـيمـ وـفقـاـ لـلـقـيـمةـ الـحـالـيـةـ لـلـنـقـودـ .ـ

ولـمـ يـقـتـمـرـ اـسـتـخـدـامـ أـسـالـيـبـ تـقـيـيمـ الـآـدـاءـ عـلـىـ مـسـتـوىـ
 الـبـنـكـ كـلـ أـوـ أـحـدـ فـروعـ أـوـ أـهـمـ خـدـمـاتـ بـلـ اـمـتدـ اـسـتـخـدـامـهـاـ
 إـلـىـ تـحـلـيلـ الـعـمـلـاـءـ أـنـفـسـهـمـ لـلـوـقـوفـ عـلـىـ أـهـمـ قـطـاعـاتـ الـعـمـلـاـءـ
 الـتـيـ تـمـثـلـ الـمـصـدرـ الرـئـيـسيـ لـدـخـلـ عـلـمـيـاتـ الـبـنـكـ .ـ وـلـقـدـ قـدـمـ
 لـنـاـ (1)ـ Wـhـi~teـ فـيـ دـرـاسـتـهـ الـحـدـيـثـةـ نـمـوذـجاـ جـيدـاـ لـتـحـلـيلـ
 رـبـحـيـةـ التـعـامـلـ معـ بـعـضـ الـعـمـلـاـءـ .ـ اـذـ قـامـ بـتـحـلـيلـ رـبـحـيـةـ
 الـبـنـكـ مـنـ التـعـامـلـ معـ الـعـمـلـاـءـ التـجـارـيـينـ وـالـعـمـلـاـءـ الـمـسـتـهـلـكـيـنـ

خلال أربع سنوات تعامل ، واعتمد على أسلوب تحليل القيمة الحالية لتكلفة التعامل مع العميل وكذلك الربحية التي تحقق للبنك من التعامل معه . ولقد توصل White الى أن العملاء التجاريين والذين يحصلون على قروض من البنك يدرؤن دخلاً أفضل له من العملاء المستهلكين وأن قدامى العملاء تعاملهم أكثر ربحية من العملاء الجدد . ونظراً لأن تكلفة التمويل الخاصة بكل عميل تختلف باختلاف دورة أعماله خاصة في الأجل الطويل اقترح White اعطاء قروض للعملاء بمعدلات فائدة مختلفة تعكس ربحية التعامل معهم وحدد أن هناك ما يسمى بالعملاء المفضليين للبنك . Preferred Customers

٢ - معيار تحليل النصيب من السوق المصرفية Analysis

وإن كانت المعايير السابقة توضح دخل وربحية البنك أو خدماته أو فروعه أو عملائه ، فإن معيار النصيب من السوق يوضح الصورة العامة لادارة البنك عن الحد الذي وصل اليه البنك في تلبية حاجات سوقه المستهدف في ضوء المنافسة من البنوك الأخرى . إذ أن تحليل دخل وربحية عمليات البنك وحده لا يكفي للوقوف على الأداء لأن البنك يعمل في ظل ظروف المنافسة الكاملة والتي تتزايد صورها عاماً بعد آخر . أي معنى آخر لابد منأخذ التغيرات في البيئة المصرفية التي يعمل فيها البنك في الاعتبار عند دراسة وتقدير آدائه . إذ أن

تحليل الربحية والخسارة من وجهة نظر البنك لا يبين موقفه بالنسبة للمنافسين الذين يتعرضون لنفس التغيرات البيئية اقتصادية (كتغير تكلفة التمويل) تكنولوجية، قانونية).

ويمكن أن يتم تحليل النصيب من السوق لكل خدمة يقدمها البنك . وبحسب ذلك النصيب بقسمة مبيعات تلك الخدمة خلال فترة محددة على إجمالي مبيعات الخدمة من قبل البنك على جموعها والتي تقدمها خلال نفس الفترة . ومنه يتضح نصيب البنك من تلك الخدمة بالسوق المصرفي . ويمكن أن يتم ذلك التحليل باستخدام ايرادات الخدمة الماضية أو الحالية أو حتى التقديرية للوقوف على حركة ذلك النصيب . ولقد استخدم ذلك المعيار بالنسبة لتحليل نصيب خدمة الائتمانات من السوق المصرفي ^(١) Mossmanet et al . وقد استخدمت المعادلة التالية لتحديد ذلك النصيب = $\frac{\text{قيمة الائتمانات للبنك}}{\text{اجمالي قيمة الائتمانات بالسوق}}$

وقد أوضح أنه من الممكن أن تزداد قيمة ايرادات بعض الخدمات ولكن نصيبها من السوق ينخفض مما يتطلب معه ضرورة إضافة خدمات جديدة حتى يحافظ البنك على نصيبه من السوق

) F.H. Mossmanet et al., "New Approaches to Analysing Marketing profitability", Journal of Marketing, Vol. 38, 1974, pp. 43 - 48.

الكلي أو أن يبحث البنك عن أقسام أخرى من السوق لمد تلك الخدمة له كثيول الإيداعات بدون حد أدنى من صغار المودعين وعدم التركيز على كبار المودعين ذو الدخل المرتفع . أو قد يتطور البنك من برامجه الترويجية ويتم الاتصال بأقسام أخرى من السوق . وهذا التحليل يقدم اقتراحات بحلول مستقبلية باستمرار .

٣ - معايير مرتبطة بتحليل المخاطر التي يتعرض لها البنك :

وهنالك العديد من تلك المعايير الخاصة بمخاطر الأراضي والمسؤولية النقدية بالبنك . فجميع البنك تتعرض لدرجة أو أخرى للمخاطر الناجمة عن عملية التوازن بين مصدرها الرئيسي لعملية التمويل وهو الودائع وبين استخدامها لها في شكل قروض وسلف ، بل تشرط الأنظمة في بعض الأسواق المصرفية ضرورة عدم زيادة نسبة الأموال الموجهة للقروض والسلفيات عن قدر معين من الودائع . وثمة معيار آخر للمخاطر ذلك الذي يرتبط بالفائدة الصافية المحققة من القروض *Net Interest Margin*

ولقد أوضح كثير من الكتاب لمجموعة معايير يمكن استخدامها للوقوف على درجة المخاطر التي يتعرض لها البنك . فمثلاً تقيس المخاطر الخاصة بالودائع بتحليل الفائدة على

الودائع / اجمالي الودائع للوقوف على اتجاه تكلفة تلك الخدمة والعمل على تحقيق ايرادات أعلى من استثمار تلك الودائع . كما تعمل بعض البنوك على زيادة الاستثمار من الاموال المجمعة من الودائع (زمنية وادخارية) في شكل قروض وسلفيات وتقاس درجة الاستثمار بـ اجمالي القروض الى اجمالي الودائع . ولكن التوسع في مجال الاقراض دون دراسة دقيقة قد يزيد من المخاطر التي يتعرض لها البنك اذا قد ترتفع مصروفات وتكلفة الاقراض . ويتم تحليل تكلفة القروض بقياس مصروفات القروض الى اجمالي القروض وتقارن بالمستوى السابق لها أو في البنك الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة . كما يتم تحليل خسائر القروض في حالة اعدام بعضها أو الشك في تحصيلها أو فوائدها ويتم قياس ذلك بنسبة خسائر القروض الى القروض أو الى الاصول الادارية بالبنك (قروض + سلف + استثمارات) . وبعض البنوك تستخدم تحليل صافي العائد المحقق من الاستثمار في قروض وذلك بطرح تكلفة الاقراض ومصروفات الودائع من فوائد القروض وتقارن الصافي بما كان عليه في سنوات سابقة للوقوف على ربحية القروض ودرجة المخاطر التي يتعرض لها البنك من التوسيع في الاقراض . كما يستخدم معيار تحليل تكلفة العمالة ونستهان الى ايرادات الخدمات التي يقدمها البنك للوقوف على اتجاه مصروفات التشغيل . وكلها معايير من خلالها تستطيع ادارة

(١)

لبنك الوقوف على مجالات المخاطر ودرجتها واحتمالات حدوثها .

- معايير آداء الوظائف :

وهذه المعايير ترتبط بآداء الوظائف خاصة التسويقية منها حتى يتحدد نقاط القوة والضعف وكيفية مواجهتها . اذ يمكن تحليل نشاطي البيع والترويج إما بالاعتماد على البيانات المتاحة بالبنك أو تحليل بيانات تجمع من خلال أبحاث بيدانية مرتبطة بالعملاء .

(1) See for Example :

- (a) H.M. O'Neil, "An Analysis of the turnaround Strategy in Commercial banking", Journal of Management Studies, Vol. 23, No. 2, 1986, p. 172.
- (b) F.M. Frankston, "Doing Variance Analysis of Net Interest Margin", ABA Banking Journal, July 1987, pp. 78 - 80 .
- (c) H.D. Crosse and G.H. Hempel, Management policies for Commercial Banks, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1981, pp. 16 - 26 .
- (d) E.B. Cox et al., The Bank Director's Handbook, Auburn House publishing Co., Boston, 1986, pp. 69 - 88.

اذ يمكن الوقوف على كفاءة آداء رجال بيع الخدمات البنكية عن طريق تحديد عدد الاتصالات التي يقوم بها هؤلاء البائعين يومياً وتحديد تكلفة كل اتصال و ايرادات الخدمة التي يقوم بها على أساس شهري . وهذه البيانات متاحة في سجلات البنك . وعليه يتحدد مدى كفاءة التوزيع وما هي المشاكل التي تحد من ذلك و اذا ما أمكن تطبيق حلول بديلة كتدريب رجال البيع أو اجراء تنقلات لهم (١) .

كما يمكن حساب تكلفة وعائد الآداء لوظيفة الترويج عن طريق استخدام البيانات المتاحة لدى البنك . اذ يرى (٢) أنه يمكن الوقوف على فاعلية الإعلان لخدمة بنكية محددة وذلك باستخدام أسلوب سؤال العملاء الجدد عن مصادر اهتمامهم بالخدمة المعلن عنها وعما اذا كان البنك أحد هذه المصادر - اذ يحتفظ بسجل لعدد السائلين عن الإعلانات عن الخدمة الجديدة وتحديد تكلفة الطلب والسؤال عن تلك الخدمة - ثم يسأل العملاء عن اتجاهاتهم نحو تلك الخدمة وقياس معلوماتهم عنها قبل وبعد الإعلان وذلك عن طريق مقابلة عينة من العملاء عن طريق مدراء البنك .

) P. Henry, "Manage your sales as a system",
HBR, March/April 1975, p. 16.

) H.A. Thompson, Analysing and Improving
Marketing performance, PPC Books, Tulsa,
1977, p. 135.

ـ معايير تحليل اتجاهات العملاء :

ولقد استخدمت حديثاً مجموعة من المعايير للوقوف على اتجاهات العملاء الحاليين والمرتقبين نحو البنك وادارته وخدماته، اذ أن نجاح أي بنك مرهون باستمرار الاقبال على خدماته ومصدر الاقبال هو العملاء، بل وأصبح زيادة عدد عملاء الخدمة من أحد المعايير التي يمكن استخدامها للحكم على ارتفاع آدائها، ويلعب الترويج دوراً هاماً في احداث تغيير الاتجاه اذ يمكن زيادة معرفة العملاء الحاليين والمرتقبين بالبنك وفروعه وخدماته وسياساته عن طريق استخدام الاعلان التعريفي أو عن طريق الاتصال عن طريق مدراًء البنك ورجال البيع به بالعملاء وحتى باستخدام بعض وسائل تنشيط المبيعات، كما يمكن احداث تحول بعض العملاء للبنوك المنافسة الاخرى عن طريق استخدام تلك الانشطة الترويجية وذلك بزيادة معرفتهم بالبنك وخدماته واقناعهم بها وتفضيلهم لها والقبال على الاستفادة منها، وهناك بعض الوسائل للحكم على ذلك منها قياس اتجاهات العملاء نحو البنك وخدماته ويستطلب ذلك القياس مجموعة من البيانات الأولية يمكن الحصول عليها من اجراء الابحاث الميدانية وذلك للوقوف على مدى جودة الخدمات ومدى توافقها مع رغبات العملاء حتى لا يفقد البنك جزءاً من عملائه نتيجة لسوء الحوادة أو عدم المعرفة بحقيقة الخدمة.

في دراسة حديثة عن اتجاهات العملاء نحو خدمات مجموعة من البنوك اعتمدت على توجيه قائمة أسئلة أرفقت مع كشوف الحسابات لعينة من العملاء مختارة عشوائياً توصل Person (١) إلى أنه بسبب سوء الخدمة وارتفاع تكلفتها وذلك من منطلق رأي العملاء يفقد البنك كل ٢٠ شهر تقريباً حوالي ٣٠٪ إلى ٥٠٪ من عملاء التجزئة حيث أفاد بذلك ٥٠٪ من المجيبين وأوضح Person أن الفقد يتم من العملاء الذين يعتمد عليهم البنك كمصدر للدخل عملياته. وأوصى بضرورة أن تقوم إدارة البنك بضرورة تحديد الخدمات السيئة وتحسينها قبل أن يكلفو عملائهم رخصية أن يتحولوا إلى البنك المنافسة الأخرى. وفيما يلي بيان بأسباب ترك العملاء للبنك والذي توصلت إليه الدراسة المذكورة.

جدول رقم (٢)

لماذا يترك العملاء البنك

نسبة المجيبين	الأسباب
٤٥٪	سوء الخدمة
١٠٪	ارتفاع مصاريف الخدمة
٥٪	مشاكل مرتبطة بالقروض
٢٠٪	انتقال العملاء إلى مناطق عمل أخرى
١٠٪	تغيير مواقع عمل البنك
١٠٪	تغيير أنماط السفر والرحلات
١٠٠٪	الاجمالي

- 1) R.J. Person, "Losing Customers, Keeping Customers", Retail Banking, Vol. 67, 1985, pp. 92 - 96.

من الفحص والتحليل لما هو متاح في الفكر الأكاديمي في مجال صناعة البنوك تخلص إلى أن هناك كثير من التهديدات البيئية والتي لا تتحكم فيها إدارة البنك ولها تأثير على عملياتها . إذ كثيراً ما تواجه البنوك بأحداث تغييرات اقتصادية أو تكنولوجية أو قانونية أو اجتماعية أو فيما يتعلق بظروف وحدة المنافسة . وهذه التغييرات تنشأ إما تهديداً للدخل من عملياتها البنكية أو فرص لتحقيق مزيد من الدخل من العمليات . وببعضها قد يحدث فجأة ويحدث أثره السلبي في فترة قصيرة للغاية مما يتطلب ضرورة الدراسة والتحليل للمجالات مصدر التهديد أو الفرص وكذلك كميتها وأحتمال حدوثها ووقت الحدوث . وهناك بعض الأدوات يمكن استخدامها كالتنبؤ العلمي واجراءات الدراسات الميدانية للوقوف على ذلك .

ولا يقف الأمر عند حد دراسة وتحليل آثار تلك التهديدات أو الفرص وإنما يتطلب الأمر دراسة وإعداد الخطط التسويقية لمواجهتها . وإن الاستخدام والتطبيق السليم للاستراتيجية الملائمة لتلك التغييرات يمكن أن تقلل أو تلغى أثر تهديدات كثيرة أو تحول بعضها من تهديد إلى فرص للاستغلال سمكن البنك من تحقيق أهدافه المخططة مسبقاً . ولا شك أن استمرار البنك ونموه يتوقف بدرجة كبيرة على القدرة على مواجهة تلك

التغيرات في ظل ظروف المنافسة السائدة في البيئة التي ي العمل فيها . وهناك العديد من الاستراتيجيات التي يمكن أن تستخدمن فبعضها قد يكمن في تغيير بعض الخدمات أو إلغائها أو تحسينها والبعض الآخر قد يكمن في البحث عن قطاعات سوقية أخرى غير القطاعات الحالية والبعض الآخر قد يرتبط بالتركيز على مجموعة معينة من العملاء داخل قطاعات السوق المختلفة والبعض الآخر قد يقدم خدمات جديدة لسوق جديدة تماما . ويمكن للبنك الجمع بين أكثر من استراتيجية .

ولا شك أن التطبيق لتلك الاستراتيجيات لأداء وأن يصب في النهاية ويحقق أثره بالنسبة لأداء البنك بصفة عامة أو الأداء لخدماته أو فروعه ، إذ قد تتجه دخول وربحية عملياته إلى الارتفاع أو العكس أو قد تتزايد درجة المخاطر التي يتعرض لها البنك في بعض الخدمات مما يؤثر على ربحية بل وعلى نصيبيه من السوق المصرفي ويتحول قدر من عملائه إلى البنوك الأخرى المنافسة خاصة في مجال خدمات الاقراض والتسليف ، كما قد تؤدي بعض المخاطر إلى تحويل اتجاهات العملاء نحو البنك الأخرى نتيجة لاختفاء بسيطة للغاية .

وذلك النواحي يمكن القول بأنها تمثل بناءً لنموذج نظري لتأثير البيئة على الاستراتيجية التسويقية المستخدمة بواسطة البنك وبالتالي التأثير على أدائه . وفيما يلي متغيرات ذلك النموذج والذي سوف يتم اختباره ميدانياً عند تحليل البيانات للبنك محل الدراسة .

الباب الثالث

البيئة والاستراتيجية المستخدمة في تسويق الخدمات المصرفية السعودية : تحليل وصفي وكيفي

: تمهيد

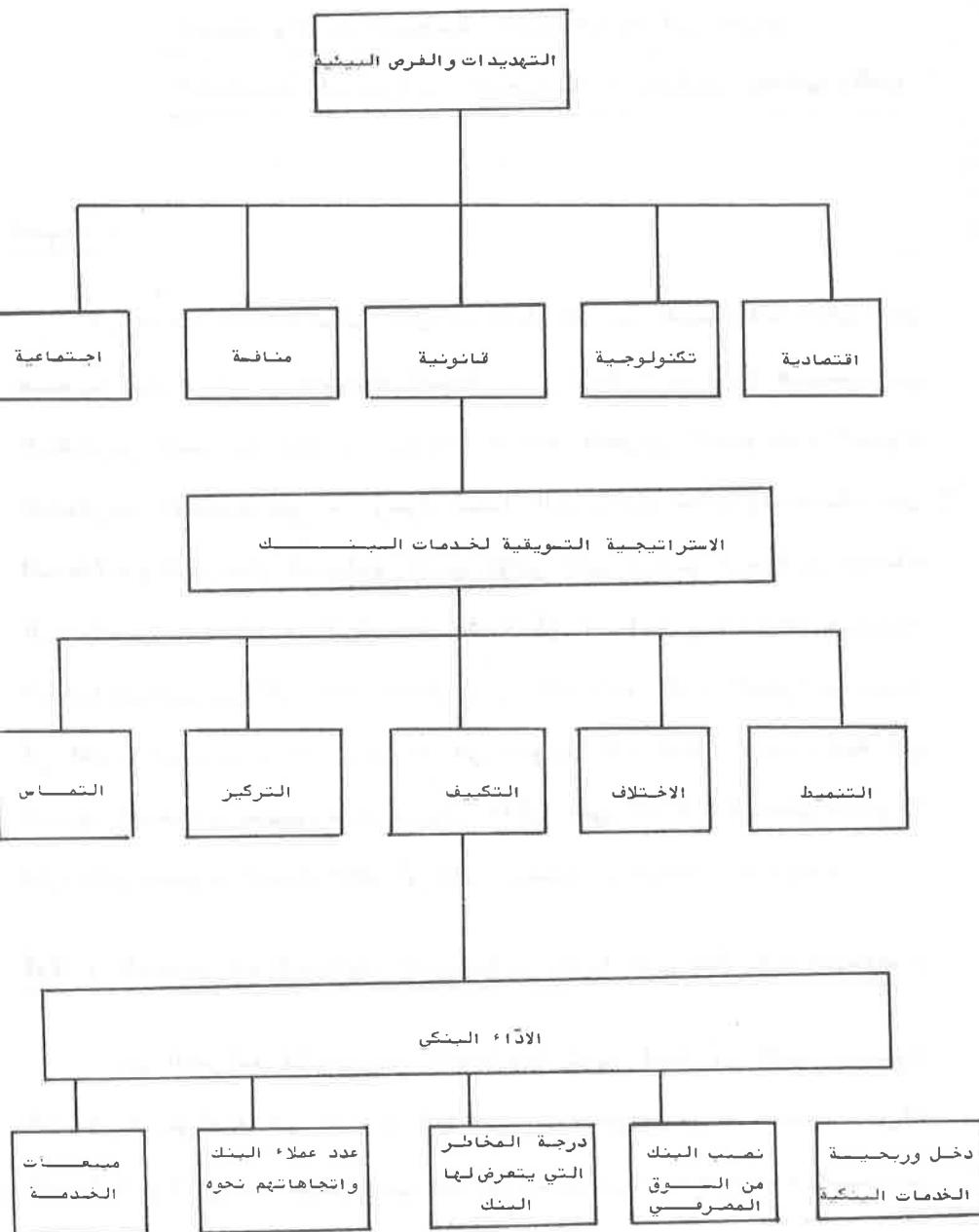
في هذا الباب نركز على تحليل كل من البيانات التي تم جمعها ميدانياً من البنك التجاريه وأيضاً المنشورة في التقارير السنوية لكل من مؤسسة النقد العربي السعودي والبنك التجاريه الاحدي عشر . وسوف نبدأ التحليل بالوقوف على المجالات والعوامل البيئية التي تؤثر على حجم عمليات البنك من خدماتها الرئيسية سلباً أو ايجاباً ومقدارها ويمتد التحليل ليبيان أثر تلك التغيرات البيئية على الاستراتيجية أو الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق الخدمات المصرفية في السوق السعودي منهين بذلك ببيان الاثر على الاداء البنكي سراً كان على مستوى البنك ككل أو على مستوى خدماته الرئيسية .

أولاً : التغيرات البيئية التي تؤثر سلباً على عمليات البنك :

من الدراسة للبيانات المتاحة تبين لنا أن البنك التجاريه تواجه في الوقت الحاضر بمجموعة من التغيرات البيئية والتي قد تؤثر على حجم عملياتها بالانخفاض في

تأثير التهديدات والفرص في السوق المصرفية على آداء البنك

(نموذج نظري)



الوقت الحاضر . وأغلب هذه التغييرات الاقتصادية وجزء آخر منها يأتي نتيجة للمنافسة الشديدة بين البنوك التجارية الان، فضلاً عن عدم القدرة على استخدام بعض التقنيات في مجال تسويق الخدمات وعدم تزايد الاقبال على بعض الخدمات المقدمة حالياً من قبل العملاء . اذ تشير بيانات الجدول رقم (٤) أن متوسط التأثير السلبي للتغيرات الاقتصادية على مستوى أعمال البنك ككل تمثل ٣١٪ / من اجمالي تأثيرات البيئة ويكون تأثيرها واضح في مجال الاقراض والتسليف والاستثمارات المحلية .

وشدة المنافسة الموجودة حالياً بين البنوك تؤثر سلباً على أعمالها مقدار ٢٤٪ / من اجمالي التأثير خاصة في مجالات الاقراض والتسليف والإيداع لدى الغير (بنوك وشركات) والاستثمارات المحلية . ويشير عدم القدرة على استخدام بعض الأساليب الحديثة في مجال التسويق (كالتخطيط الاستراتيجي) أيضاً على عمليات البنك وان كان مقدارها محدود (١٨٪ / من اجمالي التأثير) . ومجالات التأثير تشمل عدم القدرة على استخدام استراتيجيات أخرى غير المستخدمة حالياً في مجال اعطاء القروض والسلف ومجال الاستثمارات خاصة المحلية منها . كما تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دوراً في ذلك متمثلة في عدم الاقبال على بعض الخدمات البنكية والمتواجدة في السوق المصرفي حالياً وان كان ذلك الدور محدوداً (١٦٪ / فقط من اجمالي التأثير) . ويعتبر مجال الاستثمار الداخلي أكثر

المجالات تأثراً بهذا العامل ويليه مجال الاقراض والتسليف .

وأيضاً تمثل شدة المنافسة بين البنوك التجارية في الوقت الحاضر تهديداً لأعمال بعضها ، إذ تقدم كثير من البنوك حالياً خدمات حديثة خاصة في مجالات الودائع والخدمات البنكية اليومية والخدمات الخاصة للعملاء . كما يتزايد عدد فروعها عام بعد آخر مما يترتب عليه ارتفاع تكاليف التشغيل وعدم تحقيق ربح ملائم من وراء سياسة الانتشار والتتوسيع في عملية توزيع الخدمات . والبيانات المتاحة بالجدول رقم (٤) تشير إلى تأثر عمليات الاقراض والتسليف (٢٥٪ / ٠٠) والإيداع لدى الغير من بنوك وشركات محلية وأجنبية (٢٥٪ / ٠٠)، وأيضاً تأثر ودائع العملاء (٢٠٪ / ٠٠) وإن كان ذلك محدوداً ، كما أن تحليل البيانات المنشورة للبنوك التجارية تشير إلى ارتفاع مصروفاتها في عام ١٤٠٦ بمقدار ٢٩٪ / ٠٠ عما كانت عليه في عام ١٤٠٣ بينما لم يزد دخل عملياتها عن حوالي ١٩٪ / ٠٠ في العام المذكور إذ ما قورن ذلك بعام ١٤٠٣ هـ (١) .

وفي مجال الاستخدام للتكنولوجيا الحديثة سواءً في مجال انتاج وتوزيع الخدمات المصرفية أو في مجال ادارة أعمال

(١) بيانات تم الحصول عليها من تحليل حسابات الارتفاع والخسائر للبنوك التجارية السعودية خلال الفترة ١٤٠٣ / ١٤٠٦ هـ

لتغيرات التي تواجه البنوك التجارية في بيئة العمل الحديثة، مما يؤثر على حجم

الرئيسيه

الخطوة الخامسة: تقييم معايير ومتطلبات السوق من حيث المقدمة الجديدة والرغبة في شرائها.

البنك وتسويق خدماته فان البنك لا تواجه الا بقدر محدود من التهديدات خاصة في مجال الاستخدام لبعض الاساليب الحديثة في التسويق (كالتخطيط لاستراتيجية التسويق وتنفيذها وتقديرها). إذ تستخدم غالبية البنك إن لم يكن جميعها أحدث تقنية في مجال انتاج وتوزيع الخدمات خاصة الانتاج والتوزيع الالي وأيضاً نظم المعلومات والتي تمكّنها من سرعة آداء العمل ولكن التهديد يكمن في ضرورة الاعداد لخبراء تمكن من الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي كما سبق وأن أشرنا في الجزء النظري الخاص بذلك البحث . وتنظر البيانات التي تم تحليلها أن تأثير ذلك التهديد يوجد بدرجة أكبر في مجال الاقراض والاستثمار المحلي .

وفي المجال الاجتماعي والثقافي لا شك أن هناك تزايد على خدمات البنك بصفة عامة حيث ارتفاع مقدار التعليم والثقافة والوعي المعرفي ولكن هذا التزايد بمعدل منخفض خاصة بالنسبة لبعض الخدمات الجديدة المقدمة للسوق في الوقت الحاضر كبعض الخدمات المصرفية الالية والتي تقدم للعملاً (كالصراف/الايداع الالي) وبعض الخدمات الادعائية ، وبعض مجالات الاقراض والاستثمار المحلي . ولا شك أن تأثير ذلك العامل محدود اذا لا يتعدى ١٦٪ من اجمالي التأثير .

والنتائج السابقة توضح أن أهم المتغيرات البيئية

التي تواجه البنوك حالياً وقد تؤثر على حجم أعمالها هي تغيرات اقتصادية وتغيرات مرتبطة بالمنافسة وكلها خارج عن نطاق تحكم ورقابة إدارة البنك .

ولقد كان انخفاض الطلب العالمي على البترول وما استتبعه من انخفاض سعر البترول وانخفاض ايراداته أن انخفض الانفاق العام على المشروعات خاصة مشروعات البنية الأساسية والتي كان المقاولين الذين يعملون بها في شتى مجال الانشاء والتشييد والمaintenance أهم مصدر للطلب على أموال البنك خاصة في مجال الاقتراف والتسليف . ولقد ترتب على تخفيض حجم العقود الحكومية انخفاض موارد بعض قطاعات العملاء مما ترتب عليه أيها انخفاض الطلب على قروض جديدة والبعض الآخر نظراً لسوء ادارة مشروعه وعدم قدرته على التنجيم بستطيع سداد التزاماته قبل البنك وترتب عليه ارتفاع في مقدار الخسائر التي تتتحملها بعض البنوك لمقابلة مشاكل تلك القروض والسلفيات حيث تتوجه البيانات الواردة بالجدول السابق أن متوسط تأثير تلك التغيرات بلغ ٥٧٪ في مجال الاقراض و ٤٣٪ في مجال الاستثمار المحلي و ٢٠٪ في مجال الاستثمار الخارجي و ٢٧٪ في مجال الادعاء لدى البنك والشركات من قبل البنك بالعمليات

الأجنبية .

والبيانات المتاحة والمنشورة بتقارير مؤسسة النقد العربي السعودي تشير الى وجود ذلك التغيير وتأثيره أيفاء اذ تشير تلك البيانات الى انخفاض مقدار ما وجه من اعتمادات الميزانية لعام ١٤٠٨/١٤٠٢ هـ الى استكمال مشروعات البنية الأساسية اذ بلغ حوالي ٥٢٪ فقط من اجمالي الاعتمادات للعام المذكور . كما تبين لنا أيضا انخفاض معدل نمو القروض والسلفيات السنوي من ١٥٪ في عام ١٤٠٢ الى ٥٪ في عام ١٤٠٣ ثم الى ٤٪ في عام ١٤٠٤ ثم ٢٪ في عام ١٤٠٥ ثم بالسابق في عام ١٤٠٦ (-٢٪)، كما أن الودائع بصفة عامة قد انخفضت معدل نموها السنوي من ٣٠٪ في عام ١٤٠٢ الى ١١٪ في عام ١٤٠٣ ثم الى ١٠٪ في عام ١٤٠٤ ثم تدهورت الى ٤٪ في عام ١٤٠٥ وحققت معدل نمو سالبا (-٧٪) في عام ١٤٠٦ (١)، ولقد كان انخفاض حجم العقود الحكومية بجانب تقلص الواردات من الخارج والتي يقوم باستيراد معظمها القطاع الخاص من الاسباب الرئيسية وراء ذلك . اذ قد انخفضت تلك الواردات المملوكة بواسطة البنوك التجارية من ٦١ مليار ريال في عام ١٤٠٤ حوالي ٤٤ مليار ريال في عام

(١) مؤسسة النقد العربي السعودي ، ادارة البحوث الاقتصادية والاحصاء ، النشرة الاحصائية ١٤٠٦ هـ (١٩٨٦ م) ص ٨ و ٩ .

(١) هـ ١٤٠٦

وتشير أيضاً البيانات التي تم استخلاصها من التقارير السنوية للبنوك التجارية السعودية خلال الفترة ١٤٠٢ / ١٤٠٧ هـ إلى ارتفاع مقدار الاحتياطيات لمواجهة خسائر القروض إذ لا يخلو تقرير لأي بنك من ذلك كل عام إذ ارتفع ذلك المقدار من ٩٨٠ مليون ريال تقريرياً في عام ١٤٠٣ إلى حوالي أكثر من الفعشرين في عام ١٤٠٦ (١٩٩٠ مليون ريال تقريرياً) (٢)، وربما كان نتيجة انخفاض معدل نمو القروض ازدياد مقدار السيولة للبنوك والتي ارتفعت إلى حوالي ٢٧ مليار ريال في عام ١٤٠٦ ونسبة زيادة عن عما كانت عليه في عام ١٤٠٥ قدرهـا ١٨٪ وتمثل نسبة ١١٪ من إجمالي الودائع مقابل نسبة ٩٪ في العام ١٤٠٥ هـ (٣)، مما يتطلب ضرورة التنبيه بها مقدماً وإعداد العدة لمواجهتها لتقليل آثارها أو في بعض الأحيان يمكن تحويل بعضها إلى فرص بدلـاً من تهدـيدـ إذ يمكن الاستفادة من المنافسة في تقديم خدمة منخفضة التكلفة ويوجد اقبال عليها كدرـاسـة وتحـويلـ المـشـروعـاتـ المـحلـيةـ لـصـفـارـ رـجـالـ

(١) المرجع السابق مباشرةً

(٢) التقارير السنوية للبنوك التجارية السعودية للفترة ١٤٠٣ - ١٤٠٢ هـ

(٣) مؤسسة النقد العربي السعودي، التقرير السنوي، مرجع سابق، ص ٦٦

الاعمال وتشجيعهم على ذلك وتحقيق حجم اعمال ملائم للبنك من تمويل تلك العمليات .

اما عدم الدراسة والتقدير لآثار تلك التهديدات قد يؤدي الى انخفاض حجم اعمال البنك وينعكس ذلك بالطبع على ربحيتها وقدرتها على توزيع ارباح على المساهمين بها وأيضا على زيادة معدل نموها ، اذ تشير البيانات التي تم تجميعها عن ربحية البنك الى وجود انخفاض في تلك الربحية من حوالي ٢٥٣ مليار ريال تقريبا في عام ١٤٠٤ الى حوالي ١٦٦ مليار ريال في عام ١٤٠٥ (بمعدل انخفاض قدره ١٥٪) ثم الى ١٢١ مليار ريال فقط في عام ١٤٠٦ (بمقدار انخفاض قدره ٤٨٪) و التقارير المنشورة حديثا (١٤٠٨) لبعض البنوك تشير الى استمرار الانخفاض وبحدة أيضا (١) .

ثانيا : الفرص البيئية والتي تؤشر ايجابا على حجم اعمال البنك

كما تقدم البيئة المصرفية تهديدا تقدم أيضا مجالات بها فرص عديدة يمكن استغلالها من قبل البنك ، اذ تشير البيانات المنشورة الى تزايد الاعتمادات وتوجيهه قد كبير من

(١) بيانات مستخلصة من تحليل حسابات الارباح والخسائر للبنك التجارية السعودية خلال الفترة ١٤٠٣ - ١٤٠٧ وبعض التقارير والتي نشرت في عام ١٤٠٨ هـ .

الميزانية الحالية للاستثمار في قطاعات عديدة تمثل بالطبع فرص للبيتوك يمكن استغلالها وتمكن من زيادة الطلب على الأموال المتاحة بها . اذ يشير تقرير مؤسسة النقد العربي السعودي للعام ١٤٠٦ والمصدر في عام ١٤٠٧ الى أن حوالي ٤٤٪ تقريباً من اعتمادات الميزانية الحالية ١٤٠٨/١٤٠٧ موجهة الى قطاعات تنمية الموارد البشرية (التعليم والتدريب) والنقل والمواصلات والصحة والتنمية الاجتماعية وتنمية الموارد الاقتصادية (التصدير للم المنتجات غير البترولية) والخدمات البلدية والاستشارات الادارية (١) . كما أن التقرير الخاص بالعام ١٤٠٧ والذي نشر في الوقت الحالي يشير الى تزايد معدل النمو في القطاع غير النفطي وانخفاض مساهمة القطاع البترولي في الناتج القومي الاجمالي الى ٣٥٪ فقط بعد ما كان يمثل نسبة ٥٥٪ منه قبل فترة قصيرة للغاية وارتفاع نصيب القطاع الخاص المنتج في الدخل القومي من ٣٠٪ قبل عشر سنوات الى ٤٩٪ في العام ١٤٠٧ . كما ارتفع حجم الصادرات غير البترولية من ١١٨ مليون ريال قبل عشر سنوات الى ٧٩١٦ مليون ريال في عام ١٤٠٧ . كما نما القطاع الزراعي في عام ١٤٠٧ بمعدل ١٤٪ وتزايدت مساهمته في الناتج المحلي

(١) مؤسسة النقد العربي السعودي ، التقرير السنوي ، مرجع سابق ، ص ٣٦ .

الاجمالي من ٣٪ /٠ قبل عشر سنوات الى ٧٪ /٠ في العام ١٤٠٢
 كما ساهمت الصناعات التحويلية بما فيها البتروكيماويات
 بحوالي ١١٪ /٠ في الناتج المحلي الاجمالي بالمقارنة مع
 ٦٪ /٠ فقط قبل عشر سنوات^(١) . ولا شك أن تلك التغيرات في
 المجالات المذكورة تمثل فرص جيدة للأقراض والاستثمار وتقديم
 مزيد من الخدمات البنكية للعملاء في تلك القطاعات وعند
 الاعتماد بدرجة كبيرة على العملاء المرتبطين بقطاع السترونل
 بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

وتشير البيانات التي تم تحليلها إلى أن البنك تؤيد
 وجود كثير من الفرص في الوقت الحاضر خاصة في مجال القطاع
 الخاص . اذ قد قلل الاعتماد على قطاعي المقاولات والاستيراد
 الخارجي كمصدرين رئيسيين لعمليات البنك وظهرت قطاعات
 أخرى كالصيانة والصناعة والتصدير والخدمات الاستشارية .
 جدول رقم (٥) يبين توفر فرص للبنك في الوقت الحاضر في
 مجالات عديدة . ويستفتح من ذلك الجدول اتجاه كثير من البنك
 إلى انخفاض الاعتماد على قطاعي المقاولات والاستيراد الخارجي
 اذ أصبحت تمثل حوالي ٥٤٪ /٠ من مصادر عمليات البنك على

(١) مؤسسة النقد العربي السعودي ، ادارة الابحاث الاقتصادية
 والاحصاء ، التقرير السنوي ، ١٤٠٢ هـ .

جدول رقم (٥)

الفرص المتاحة في السوق السعودي والتي تؤثر إيجاباً على حجم عمليات البنوك

٦٣ عدد البنوك التي أجبت على هذا السؤال (٧) بنحو فقط .

القطاع الخاص بعدهما كانت في السنوات الخمس السابقة تمثل ٦٥٪ تقريباً من تلك المصادر، كما اتجهت البنوك حالياً إلى قطاع الميادنة وربما يرجع ذلك أن كثيراً من المقاولين في مجال البناء والتشييد قد حول نشاطهم إلى صيانة المباني والمعدات. كما توأمت الفرص في مجال التصدير خاصة للسلع الزراعية والبتروكيماويات والزراعة التي تتزايد مساحتها عاماً بعد آخر فضلاً عن توأمة الخدمات الاستشارية الإدارية بجانب الفنية. وكل تلك القطاعات تمثل فرصة كبيرة للاستغلال من قبل تلك البنوك. وهذه النتائج تتتفق مع ما سبق وأن أكدناه وحدده التقرير السنوي لمؤسسة النقد العربي السعودي والمنتشر في الوقت الحالي (شوال ١٤٠٨هـ).

ولا شك أن ما ينعم به السوق السعودي من الانخفاض في معدل التضخم بل والقضاء عليه تماماً في العامين الآخرين وما ارتبط به من انخفاض للرقم القياسي لمستوى المعيشة سواء لل سعوديين أو المقيمين مثل فرصة كبيرة للبنوك خاصة في مجال توافر ودائع لديها سواء من السعوديين أو المقيمين والتي يمكن استثمارها وزيادة حجم أعمالها وربحيتها. إذ تشير البيانات إلى انخفاض الرقم القياسي لتكاليف المعيشة من ٣٪ في عام ١٤٠٤ إلى ١٪ في عام ١٤٠٥ ثم ١٪ فقط في عام ١٤٠٦هـ^(١).

(١) مؤسسة النقد العربي السعودي، النشرة الإحصائية، مرجع سابق، ص ١٦.

ولا شك أيضاً أن تزايد المستوى الثقافي والذى يعكس السى
ند ما زيادة عدد الطلاب الملتحقين بمراحل الدراسة
المختلفة يمثل فرصة جيدة للبنوك خاصة في الأجل الطويل
حيث يمكن الاختيار من بين هؤلاء مجموعة من العملاء وتقديم
لهم خدمات بنكية تتلاءم مع احتياجاتهم وخصائصهم ، اذ تشير
الارقام الى تزايد عدد الطلاب بالمراحل المختلفة من ٨١
ليون طالب وطالبة في عام ١٤٠٣ الى ٢٢ مليون طالب وطالبة في
عام ١٤٠٦ ثم الى ٢٤٠٠ مليون طالب وطالبة في عام ١٤٠٧ هـ^(١) .

وبعد وقوفنا على التغيرات البيئية في السنوات الأخيرة
على السوق المصرفية السعودية وما تقدمه من تهديدات أو فرص
عمليات البنوك التجارية نتجه الان الى تأثير تلك التغيرات
على الاستراتيجية او الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق
خدماتها بالسوق المحلي .

ثالثاً : الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق الخدمات

المصرفية السعودية :

كما سبق وأوضحتنا بالجزء النظري أن الاستراتيجية
هي الا وسيلة للتتأكد من تحقيق الأهداف كما أنها أداة

(١) مؤسسة النقد العربي السعودي ، التقرير السنوى ١٤٠٧ هـ ،
مرجع سابق .

الادارة للوقوف على التغيرات البيئية التي تحبط بأعمال
مشروعاتها . كما أن هناك العديد من الاستراتيجيات يمكن
الأخذ بها منها أو الجمع لاكثر من واحدة منها في مجال تسويق
خدمات البنك . ويتوقف ذلك على عوامل عديدة منها درجة تماشل
أو اختلاف خصائص العملاء في القطاع أو القطاعات التي يمكن أن
توجه لها الخدمة ، وأيضا طبيعة الخدمة اذ أن بعضها يمكن
تقديمه بطريقة موحدة للجميع فضلا عن امكانيات البنك
المادية والبشرية للتخطيط والتنفيذ والمتابعة لاداء الخدمة
وطبيعة المنافسة بالسوق المصرفية وسرعة استجابتها لأى تغيير
في أية خدمة مصرفية من قبل بعض البنوك .

ومن تحليلنا للبيانات التي تم الحصول عليها من
البنوك التجارية السعودية تبين لنا أن غالبية تلك البنوك
تعتمد المصدا الاستراتيجي في تقديم خدماتها المصرفية ، اذ أن
عدد من أجانبوا على ذلك تسعة بنوك وما يمثل ٩٠٪ من عدد
البنوك التي اشتركت في الدراسة وهو الي ٨٨٪ من اجمالي
عدد البنوك التجارية العاملة بالبيئة السعودية .

كما تبين لنا أيضا أن جميع أنواع الاستراتيجيات
المطروحة في الفكر الاكاديمي مستخدمة في البيئة المصرفية
السعودية وان اختلف عدد البنوك التي تستخدمها وأيضا المجال
الخدمي الذي يستخدم فيه ، اذ تشير النتائج الواردة بجدول

رقم (٦) بأن كل من استراتيجيات التنشيط والاختلاف هما أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل البنوك التجارية السعودية، إذ أن نسبة الاستخدام لكل منها تبلغ ٢٨٪ من إجمالي الاستخدام للاستراتيجيات التسويقية المختلفة في مجال صناعة البنوك السعودية، كما أن قيمة المتوسط الحسابي للاستخدام من قبل البنك هي ٤٠٪، لكل منها على الأعلى قيمة للاستخدام في واحد صحيح، ويلي ذلك استخدام كل من استراتيجية التركيز (٢٠٪ من إجمالي الاستخدام) والمواهمة (١٣٪ من إجمالي الاستخدام) والتماس أو التقارب (١١٪ من إجمالي الاستخدام) وبمتوسط حسابي قدره ٢٣٪، ٢٠٪ على التوالي.

وأستراتيجية التنشيط يقصد بها هنا تقديم البنك مجموعة من الخدمات متماثلة إلى عديد من العملاء في القطاعات المختلفة كتقديمها قروض وسلف متماثلة إلى القطاع الخاص من حيث الشروط والمدة وسعر الفائدة مثلاً وتقديم مزيج من الودائع جميع فئات الدخل والتعليم المختلفة في قطاعات العملاء في البيئة السعودية وقيام البنك بالإيداع لدى الغير من بنوك أخرى محلية أو خارجية أو شركات بنفس الطريقة دون تغييره، إذ يتضح لنا أن تسعة بنوك ترى ذلك وواقع ٦٠٪ من عدد المجيبين.

و بالنسبة لاستراتيجية الاختلاف، ترى بعض البنوك أنه

جدول رقم (٦)

الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق الخدمات المصرفية في السوق السعودي

من قبل البنوك التجارية

الخدمات	الاستراتيجية					
	الاتصال (التقارب) ٪	المواهمة عدد	التركيز ٪	التشويغ عدد	التنمية ٪	عدد
<u>الاقراض :</u>						
٢٣	٢	٧١	٥	٥٠	٥	٢٧
-	-	-	-	-	-	-
٢٣	٢	٧١	٥	٥٠	٥	٢٧
<u>الاستثمارات :</u>						
٢٣	٢	-	-	٣٠	٣	٣٣
-	-	-	-	-	-	-
٢٣	٢	-	-	٣٠	٣	٤٦
<u>الإيداعات :</u>						
-	-	٢٩	٢	٢٠	٢	٦٥
-	-	٢٩	٢	٢٠	٢	٦٥
٢٣	٢	٢٩	٢	٢٠	٢	١٣
-	-	-	-	-	-	-
١٠٠	٦	١٠٠	٧	١٠٠	١٠	١٠٠
<u>قيمة المتوسط للاستخدام - س</u>						
٢٠	٢٣	٢٣	٣٣	٥٠	٥٠	٥٠
٠٪ ١١	٠٪ ١٣	٠٪ ٢٠	٠٪ ٢٨	٠٪ ٢٨	٠٪ ٢٨	٠٪ ٢٨
<u>٣٣ الاستخدام - س</u>						

■ قيمة المتوسط للاستخدام لتلك الاستراتيجية علماً بأن أعلى قيمة للاستخدام هي واحد صحيح وأقل قيمة صفر، وتمثل القيمة المحسوبة للوسط لعدد المفردات التي أجبت على كل استراتيجية.

$$\text{نسبة الاستخدام تعني} = \frac{\text{عدد المستخدمين لل استراتيجية}}{\text{أجمالي عدد البنوك التي أجبت على السؤال}} \times 100$$

نظراً لاختلاف خصائص العملاء (سواءً من ناحية العوامل الدينجرافية (كالسن ، التعليم .. الخ) أو العوامل الاجتماعية (تغيير نمط الحياة)) ضرورة تقديم عدة أمزجة خدمية كل منها يتفق مع طبيعة وخصائص العملاء . فكثيراً ما نرى بعض البنوك تقدم خدمة جديدة لأول مرة بالسوق السعودي أو تجري تغيير كبير في خدمة حالية بما يضفي عليها أنها خدمة مبتكرة جديدة خاصة في مجال الاستثمار والإبداع بالنسبة لمغار المودعين وكبار المودعين حيث تختلف الخدمة المقدمة لكل منها في القيمة والمعدل والفترات والحد الأدنى المطلوب التقدم به (٤٦٪ من المجيبين يرون ذلك) ، كما لجأت بعض البنوك نتيجة للظروف الحالية تقديم قروض وسلف مختلفة عن السابق بما يتفق وخصوصيتها وحاجة شركات ومؤسسات القطاع الخاص إذ يرى بذلك ٢٧٪ من المجيبين .

كما أن حدوث كثير من التغييرات البيئية والسابق الإشارات والتحليل لها أدى إلى استخدام كل من استراتيجية التركيز والموافقة عند تسويق بعض الخدمات المصرفية ، إذ لجأت بعض البنوك إلى التركيز على عملاء قطاع معين أو عدة قطاعات لتسويق خدمات معينة لهم وموحدة ، وبذلك يمكنها تطبيق استراتيجية التنسيط ولكن على نطاق محدود للاستفادة من المزايا الاقتصادية المرتبطة بها . إذ نجد بعض البنوك تركز حالياً على بعض

الشركات الخاصة والتي تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والنمو وتوجه لها خدماتها الاقراضية (٥٠٪ من اجمالي المحبوبين)، ويمتد نفس القول الى الاشتراك في الاستثمار في شركات محلية ذات معدلات عالية من النمو والاستقرار (٣٠٪ من اجمالي المحبوبين)، وأيضا التركيز على العملاء الذين يقدمون ودائعاً معينة (ذات الاستمرارية) تمكن البنك من توجيه حصيلتها الى استثمارات طويلة الأجل ذات ربحية أعلى (٢٠٪ من اجمالي المحبوبين).

وفي مجال المواجهة لخصائص وظروف العملاء، تلجأ بعض البنوك حالياً الى اجراء تغيير ولو محدود في بعض الخدمات المتواجدة بالسوق المصرفي لتلائم بعض العملاء في بعض القطاعات من السوق ولكن مع المحافظة على خصائص ومكونات الخدمة الرئيسية، اذ أنها تحتفظ بنفس طرق انتاج وتوزيع الخدمة ببراعة للتكليف المرتفعة في حالة التغيير الكامل وتحدد تعديلاً بسيطاً يواثق كل طبقة أو عميل، ولا شك أن إحداث هذا التعديل وإن كان بسيط إلا أنه يعكس رغبات العملاء، وكثيراً ما نجد البنوك التجارية جميعها ما تقدم خدمات ودائعاً أصلاً هي قديمة ولكن تحدث بها بعض التعديلات كصناديق الاستثمار بالدولار قصير الأجل ليتمشى مع صغار المودعين ومدى حاجتهم الى استرداد الأموال، وأيضاً في مجال

تعديل شروط الاقتراض وطريقة سداد أقساط وفوائده لبعض العملاء
في القطاع الخاص (٧١٪ من المحييبيين) .

أما فيما يتعلق باستراتيجية التماس أو التقارب والتي تعمل على تقديم خدمة موحدة لعملاء متقاربين في بعض الصفات (وليس كل الصفات) في القطاعات المختلفة بالسوق المصرفية المحلي أو بعض الأسواق المصرفية الخارجية، فقد استخدمت حديثاً بواسطة عدد غير قليل من البنوك (٦٠٪ من الذين أجابوا على بيانات ذلك البحث) خامة في مجالات الاقتراض والاستثمار والإيداع، ولكن تواجه تلك الاستراتيجية بمجموعة من الصعاب نظراً لأنها تتطلب دراسة سوقية شاملة فضلاً عن ارتفاع تكاليفها بجانب صعوبة القيام بها .

رابعاً : تغيير في الفلسفة التسويقية في الوقت الحاضر من

قبل غالبية البنوك التجارية السعودية :

مما لا شك فيه أن النتائج السابقة تشير إلى تغيير المدخل في التسويق للخدمات المصرفية في السوق السعودي من مدخل يعتمد على تقديم مجموعة خدمات تقدم في أسواق أجنبية على أساس أنها نمطية وتقبل من العملاء في السوق السعودي إلى مدخل يأخذ تغيير العوامل البيئية في الاعتبار عند احداث تغيير ولو جزئي في خدمة ما أو ادخال خدمة جديدة في

السوق . ولا شك أن الهدف أصبح واضحًا وممضونه أن البنك لا تستطيع وفقاً لظروف تكيف الاقتراض السعودي مع الظروف العالمية الراهنة أن تحقق مزيداً من العمليات دون أن تواثم خدماتها لحاجات ورغبات الأفراد والشركات والمؤسسات العاملة في تلك البيئة الاقتصادية . وبذلك يمكن القول بأن البنك قد بدأ في تغيير مدخلها التقليدي في تسويق الخدمات البنكية إلى مدخل حديث يبدأ بالعميل وينتهي به أيضًا .

ومما يؤكد هذا الاتجاه في التغيير في المدخل التسويقي من قبل البنك التجارية هو مقدار التغيير الذي حدث في الآونة الأخيرة في غالبية الخدمات المقدمة للسوق السعودي . جدول رقم (٧) يبين متوسط التغيير الذي حدث من قبل البنك التجارية في مجالات الأقراض والاستثمار والإيداع وتقديم الخدمات الروتينية . وهذا التغيير إما تغيير في بعض أجزاء الخدمة أو شكلها أو طريقة أدائها أو تكلفتها أو فترة أدائها . وتشير نتائج ذلك الجدول إلى حدوث تغيير وان كان جزئياً (غير كاملاً) في القروض والسلف للقطاع الخاص وفي مجالات الاستثمار في شركات ومؤسسات وطنية وغير وطنية وأيضاً في مجال الإيداع سواءً للغير أو من قبل الغير .

جدول رقم (٢)

متوسط التغيير في الخدمات المصرفية المقدمة للسوق السعودي
في الأونة الأخيرة

متوسط التغيير***	الخدمة
٢١	القرفوف والسلف للقطاع الخاص
٢١	القرفوف والسلف الحكومية
١٩	الاستثمارات المحلية
١٧	الاستثمارات الخارجية
١٩	ودائع العملاء
١٩	ودائع البنك لدى الغير
١٩	الخدمات البنكية اليومية

* عدد المحبين على السؤال (٢) بنوك تجارية *

** يقصد به إما التغيير الكامل للخدمة أو تغيير في بعض أجزائها مما يجعلها مختلفة ولو بعض الشيء عن مما كانت عليه وقيمة التغير الكامل (٢) والتغيير الجزئي (٢) وما يقترب منها *

و لاجراء ذلك التغيير لجأت البنوك التجارية الى الاهتمام بدراسة العميل وأيضاً المنافسة، جدول رقم (٨) يبين العوامل وراء تقديم خدمات جديدة أو احداث تعديلات في الخدمات المقدمة حالياً مما يجعلها مختلفة عن الخدمات القديمة .

جدول رقم (٨)

العوامل التي يتم دراستها قبل تقديم خدمات بنكية جديدة

الترتيب وفقا للمتوسط	متوسط الأهمية	العامل
١	٢١	حاجة العميل الحالي أو المرتقب
٢	٢٨	مدى الاقبال على الخدمة
٣	- ٣	عدد العملاء للخدمة بالقطاعات المختلفة
٤	- ٤	امكانيات البنك لتقديم الخدمة
٥	- ٥	مدى توажд خدمة مماثلة أو بديلة
٦	١٥	الفرق من الخدمات المماثلة أو البديلة
٧	٦١٠	اتجاهات المنافسة نحو التقليد

ومن هذا الجدول يتضح الاهتمام بدراسة حاجة العميل ومدى اقباله على الخدمة وعدده في القطاعات المختلفة والمكونة للسوق الكلي ، حيث تأتي تلك العوامل في المستوى

الأول من حيث متوسط الاهتمام بها من قبل إدارة البنك . وهذه النتائج تؤيد ولو جزئياً الفرض القائل ببداية الاهتمام بتطبيق المدخل التسويقي الحديث بالسوق المصرفي السعودي نظراً للتغيير ظروف العملاء . وما يزيد من هذا التأييد ذلك الفرض ما نستخلصه من الجدول التالي والذي يوضح أن حجم التعامل مع العمل والثقة به وجذوى مشروعه ومستوى تعليمه وخبرته ومهمته لمن العوامل الرئيسية وراء تقديم خدمات بنكية له كالقروض والسلف والاستثمارات .

خامساً : البنية الاستراتيجية المصرفية السعودية :

في هذا الجزء نربط بين التغيير البيئي وبين الاستراتيجية المستخدمة في تسويق الخدمات المصرفية السعودية . ولا شك أن التهديد الاقتصادي والمرتبط بانخفاض حجم العقود الحكومية في الأعوام الأخيرة وما ارتبط به من انخفاض حجم عمليات بعض القطاعات الأخرى إلى تحول عدد من البنوك (٦ بنوك) إلى تمويل عملاء بالقطاعات الأخرى كالصناعة والزراعة والاستشارات . كما أن غالبية البنوك قد قامت بتغيير القروض وقيمتها وطريقة سدادها بما يتفق مع ظروف بعض هؤلاء المقاولون فضلاً عن تقديم مجموعة مختلفة من القروض والاستثمارات المحلية لعملاء آخرين وعدم الاستمرار في تقديم قروض واستثمارات موحدة . وبقياس العلاقة بين التهديدات والفرص البيئية وبين

النواحي التي ترتكز عليها البنوك عند دراسة العميل لخدماتها الرئيسية

النواحي التي ترتكز عليها البنوك عند دراسة العميل لخدماتها الرئيسية	الخدمات الرئيسية المعنية	التعامل مع المطلوب	وظيفة / مهنة العميل	دخل العميل الحالي أو المرتقب	جذوره مشروعه / استثماراته	الثقة السابقة في العمل	مستوى تعليم وخبرة العميل	اجمالياً
الاستثمارات المحلية قبل الودائع من العملاء المحليين	٤٠٪	١٠٪	٩٪	٦٪	٣٪	٢٪	١٪	٧٪
عدد العاملين	٤٠٪	١٠٪	٣٪	٢٪	١٪	٢٪	١٪	٥٪
نوع العامل	٤٠٪	١٠٪	٣٪	٢٪	١٪	٢٪	١٪	٥٪
الوظائف	٤٠٪	١٠٪	٣٪	٢٪	١٪	٢٪	١٪	٥٪
الشهادة السابقة في العمل	-	-	-	-	-	-	-	-

الاستراتيجية المستخدمة وأيضا تحديد مدى الاعتماد عليها
 يتضح لنا أن هناك علاقة سلبية بين انخفاض حجم العقود
 الحكومية وبين الاستمرار في تقديم مزيج موحد من الخدمات
 خاصة القروض والسلف . كما أن هذه العلاقة وحدت معنوية
 (-٦١**)(١) . كما وجد أيضا أن هناك علاقة بين خسائر
 القروض التي تتعرض لها البنوك وبين استخدام استراتيجية
 المواجهة عند تسويق خدمة الاقراض (٦٢***) (٢) . وبلغت تلك
 النتائج يمكن القول بأن الفرض القائل بأن هناك علاقة بين
انخفاض حجم الإنفاق الحكومي على مشروعات البنية الأساسية
وبين استخدام استراتيجية المواجهة في مجال الاقراض والتسليف
يعتبر فرض سليم . وما يؤكد ذلك قيمة الارتباط بين المتغيرين
 والتي بلغت ٦١*** جدول رقم (٦) يوضح تلك النتائج .

أما فيما يتعلق بالتهديد المرتبط بضيق فرص الاستثمار
 الداخلي ومحاولة زيادة الاعتماد على الاستثمار الخارجي
 لزيادة دخل عمليات البنك فان البيانات التي تم الحصول
 عليها لا تؤيد ذلك ، اذ يتضح من الجدول رقم (٤) أن ١٠٪
 فقط من المجيبين هم الذين ذكروا ذلك كتهديد بيئي وهذا

(١) - ٦١ قيمة الارتباط ، xx معنوي عند ٥ ٪٪

(٢) *** معنوي عند ١٠ ٪٪ أو أقل .

قدر محدود للغاية من اجمالي المحبين . كما أن البيانات الواردة بجدول رقم (١٠) لم توضح آية ارتباط بين ذلك المتغير وبين الاستراتيجيات المختلفة المستخدمة في تسويق الخدمات المصرفية، بل العكس تشير البيانات الواردة بجدول رقم (٥) الى تواجد فرص في مجالات الصيانة والزراعة والاستشارات والتصدير إذ بلغت نسبة مساهمة كل من تلك المجالات في حجم أعمال البنك حاليا حوالى ٢٢٪ /٠ ١٤٪ /٠ ١٢٪ /٠ ١٥٪ /٠ على التوالي في المتوسط . وتشير نتائج الارتباط الى وجود علاقة قوية بين الاتجاه لتمويل قطاع الصيانة واستخدام استراتيجية المواءمة والاختلاف (٦٢٪ *) ، (٦٥٪ ** على التوالي) وجود علاقة قوية بين التمويل في قطاعي الزراعة والتصدير وبين استخدام استراتيجية التنمية (٦٥٪ *** ، ٦٠٪ *** على التوالي) . كما توجد علاقة قوية بين تمويل مشروعات الاستشارات وبين استخدام استراتيجية التماس (٩٢٪ *) وحتى مجال السياحة المحلية قد وجد بينه وبين استخدام استراتيجية المواءمة والتماس علاقة ومعنوية أيفا (٨٥٪ * ، ٦٧٪ * على التوالي) .

وبلوغا لتلك النتائج يمكن القول بأن الفرض الذي ينطبق
"أن زيادة الاعتماد على الاستثمارات في الأسواق المصرفية
الخارجية قد يرجع إلى ضيق فرص الاستثمار بالسوق المحلي"

جدول رقم (١٠)

الملاءة بين المستهلكات في المعيشة، المصروفية المعدودية قبلاً، إلا من اشتراكيات بسيطة المستخدمة في تسويفي الخدمة المصروفية.

Document Generated: 2023-09-14

二十一

معنوي عتد ۰٪ او أقل

١٦٠ **أقتا**

فرض غير سليم . وبذلك يمكن القول أن البيئة المصرفية المحلية تقدم حالياً فرصاً للتمويل والاستثمار للبنوك التجارية بجانب الفروع التقليدية المتواجدة في قطاعي الاستيراد والخارجي والبناء والتشييد .

ولم يمثل سوء التطبيق للمبدأ الاستراتيجي أو عدم استخدامه كتهديدًا قوياً لأعمال البنوك إذ ذكر بواسطة أقل من ٩٪ من عدد المجيبين ، كما أنه لم يوجد بين وبين الاستراتيجيات المستخدمة أية علاقة ما عدا استراتيجية التنشيط (في مجال الابداع ٥٣***) إذ البنوك التي تواجه بذلك ما زالت تقدم خدمات ايداعية موحدة لجميع المودعين على اختلاف خصائصهم . ولكن وجد ارتباط قوي بين التهديد الاجتماعي المتمثل في عدم تزايد الاقبال على بعض خدمات البنك المقدمة حالياً بالسوق المغربي وبين استخدام استراتيجية التنشيط في مجال الاقراض والتسليف والاستثمار المحلي (٦١*** ، - ٥٢*** على التوالي) واستراتيجيات الاختلاف والموائمة في مجال الابداع (٧٦***) .

وعلى الجانب الآخر ، لقد وجد أن شدة المنافسة بين البنوك (سواءً في مجال الانتاج أو التوزيع أو التسعير للخدمة) من أخطر التهديدات البيئية التي تواجه البنوك التجارية ، كما وجد أيضاً علاقة بينها وبين استخدام عدة استراتيجيات

العوامل ودراه استخدام استراتيجية مدينة لتسويق الخدمة المصرفيه من قبل البنوك التجاريه

جدول رقم (١١)

الجنس	الإذاعات	الاستشارة	الخدمات	عدد
الإجمالي	الإذاعات	الاستشارة	الخدمات	العدد
المساهم	٣٠	٢٠	٥٠	٣٠
المتساهمة الشديدة بين البنوك	٦	٢٩	٦٠	٣٠
المساهمة الشديدة بين البنوك	٤	١٦	٣٠	٣٠
ارتفاع تكلفة آداء بعض الخدمات	٧	٣٢	٦٧	١
ارتفاع اسعار بعض الخدمات	٥	٢٠	٦٠	٣٠
عدم استقرار نشاد بعض المعلمات	٤	١٤	٣٠	٣٠
تضارب فضائي بيني العلاوه	٦	١٦	٣٠	٣٠
بعض الخدمات أصبح في نهاية دورة حبيبه	١	٥	٣٠	٣٠
بعض الخدمات طبيعيتها نعمطية	٢	٦	٣٠	٣٠
محدودية امكانيات البنك	٩	٣٠	٦٠	٣٠
اجمالي	٢٢	١٠٠	٣٠٠	٣٠٠

ت: قيمة المتوسط الحسابي للأدبية على العامل علم بان واحد صحيح هو أن العامل هو الوحدة المستخدم في مجال الخدمة وضرر أن ذلك العامل غير مستخدم مطلقاً .

في مجال تسويق عدة خدمات مصرافية، إذ بلغت قيمة الارتباط بينها وبين استخدام استراتيجيات التركيز والتماس والموامة في مجال الابداع (٥٠٪ ، ٥٠٪ على التوالي)، كما كان لها تأثيرها على استخدام استراتيجياتي التركيز والاختلاف في مجال الاستثمار (٥٢٪ ، ٣٪ على التوالي). وبذلك يمكن القول بأن الفرض الذي يربط بين "شدة المنافسة وبين استخدام استراتيجيات أخرى غير التنميط في مجالات الاستثمار والابداع" فرص سليم. وبذلك تكون شدة المنافسة وتنويعها مصدر تهديد لأعمال البنوك، كما أنها تؤثر على نوع الاستراتيجية المستخدمة من قبل تلك البنوك وتدفعها إلى استخدام العديد من الاستراتيجيات غير التقليدية التي اعتادت عليها الفترة.

سادساً : الاستراتيجية والأداء المصرفي :

في الجزء السابق تم تحليل كل من التهديدات والفرص التي تواجه البنوك التجارية حالياً في السوق المصرفي السعودي وكذلك الاستراتيجيات المستخدمة من قبل البنوك في المحالات الخدمية الرئيسية وهي الأراضي والاستثمار والابداع. وفي الجزء التالي نركز على تحديد العلاقة وقوتها واتجاهها بين الاستراتيجيات المستخدمة وبين مجموعة من المعايير تم استخدامها لقياس الأداء للبنك ككل ولكل خدمة من الخدمات المذكورة. وسوف نتعرض لتقسيمات مجموعات الخدمات ولذا من

الضروري أن نوجز هنا تلك المجموعات من الخدمات قبل تحليل الأداء المرتبط بها . ويشمل ذلك وضع محتوى لأهم الخدمات داخل كل مجموعة كما يلي (١) :

(١) خدمات الاقراض والتسهيلات الاستثمارية :

وتشمل الاقراض لكل من مشروعات القطاع الخاص وبصفة الوحدات الحكومية وإن كانت الأخيرة تمثل مجالاً محدوداً للغاية (٥٠٪ من إجمالي خدمات الاقراض) . وتمثل القروض والسلف والتسهيلات الاستثمارية الأخرى (كالحسابات الجارية المدينة والكافالات وخصم الأوراق التجارية) . وهناك العديد من القروض ولكن معظمها يندرج تحت مجموعتين رئيسيتين قروض قصيرة الأجل وقروض طويلة الأجل ، وتمثل تلك القروض والسلفيات حوالي ٣٧٪ من إجمالي الأموال المستخدمة بالبنوك وذلك كمتوسط للفترة ١٤٠٢ - ١٤٠٣ هـ .

(٢) خدمات الاستثمار :

وتشمل الاستثمار في كل من السوق المحلي والسوق الأجنبية . وعادة ما تشمل تلك الاستثمارات محلات عديدة وأهمها شراء الأسهم والسندات في الداخل والخارج وشراء العقارات والإيداع بالعملات الأجنبية محلياً وخارجياً وتجارة الذهب والمعادن . وتمثل أكبر استخدام لأموال البنوك إذ سُلفت حوالي

(١) اعتمد في تصنيف الخدمات على التقارير السنوية والنشرات الترويجية للبنوك التجارية خلال الفترة ١٤٠٢ - ١٤٠٣ هـ .

٤٩٪ من متوسط اجمالي الاستخدام للبنوك للفترة المذكورة .

(٢) الخدمات التقليدية وغير التقليدية :

وتشمل العديد من الخدمات التي درأات البنوك على تقديمها للعملاء منذ فترة طويلة وأيضا بعض الخدمات التي تم تطويرها في الوقت الحالي . ولعل أهم تلك الخدمات الودائع التي يقدمها العملاء للبنك على اختلاف أنواعها (تحت الطلب ، زمنية ، ادخارية) وتمثل حوالي ٧٠٪ من موارد البنك وذلك كمتوسط للفترة المذكورة ، ويقدم بالعملاء الأفراد والمؤسسات والشركات والبنوك التجارية الأخرى (محلية وخارجية) . بجانب ذلك تقدم بعض الخدمات يوميا للعملاء كفتح الحسابات وسداد الرواتب واصدار بطاقات الائتمان واجراء التحويلات وتداول العملات .

٣ - الاستراتيجية والاداء على مستوى البنك :

فيما يلي نقدم تحليلا للمعلاقة بين الاستراتيجيات المستخدمة بواسطة البنك وبين آدائها المصرفية . وكما سبق وأن أشرنا أنتا سوف نعتمد على ثلاثة معايير للحكم على ذلك الأداء وهي عدد عملاء البنك وربحيته ودرجة المخاطر التي يتعرض لها . وعليه يمكن القول بارتفاع آداء البنك اذا ما زاد عدد عملائه وتزايدت ربحيته وقللت درجة المخاطر التي يتعرض

لها والعكس صحيح في حالة انخفاض الاداء، ونقدم هنا بعدد العملاء ذلك العدد الذي إما يشتري الخدمة أو يستفيد منها . ونقدم بالربحية صافي الربحية المحققة من عمليات البنك . وبالنسبة لدرجة المخاطر يقصد بها نصيحة من السوق المصرفي الكلي أو القديرة على الحفاظ على الاستمرار والنمو .

ومن تحليلنا لتلك العلاقة للوقوف على قوتها واتجاهها ومدى الاعتماد عليها (معنويتها) توصلنا الى أن جمـع الاستراتيجيات الخمس والمذكورة سابقا لها علاقة بمعايير الأداء الثلاثة وإن كانت تختلف في قوتها واتجاهها ودرجة معنويتها . إذ يوضح الجدول رقم (١١) أن الاستراتيجيات الثلاثة والتي تعمد الى تقديم مزيج أو عدة أمزجة موحدة الى جميع العملاء أو لقطاع معين أو عدة قطاعات معينة (التنمية ، التركيز ، التمازن) تؤثر بالسابق على عدد العملاء البنك وربحية وكذلك درجة المخاطر التي يتعرض لها . ومعنى ذلك أن استمرار بعض البنك في تقديم مزيج موحد من الخدمات لجميع العملاء على اختلاف خصائصهم ومهنهم وطبيعة أعمالهم سيؤدي الى انخفاض في عدد العملاء للبنك ويتحولون الى بنوك أخرى وأيضا ستختفي ربحية البنك (قيمة الارتباط - ٦٧٪*) و - ٣٪* (على التوالي) وأيضا درجة الخطورة التي يتعرض لها (- ٥٦٪***) . وأيضا التركيز على عملاء معين في قطاع أو عدة

قطاعات وتقديم خدمة موحدة لهم سوف يؤدي إلى انخفاض عدد العملاء الكلي على مستوى البنك (- ٥١٪^{xx}) وستنخفض ربحيته أجمالاً (- ٦٩٪*) وتزداد درجة الخطورة التي يتعرض لها في أعماله (- ٦٨٪*)، ويمتد نفس القول إلى البحث عن عملاء متقاربين من حيث بعض الخصائص حتى ولو في بيوت مصرفية مختلفة وتقدم لهم خدمة أو عدة خدمات بطريقة موحدة إذ ستنخفض كل من ربحية البنك وسينخفض عدد عملائه وتزداد درجة الخطورة من أعماله (- ١٥٪** - ٥٨٪*** ، - ٤٤٪**** على التوالي). ونعتقد أن التقديم لخدمات موحدة (وإن اختلفت درجتها في ظل ظروف المنافسة الحالية والتقدم السريع في التكنولوجيا المصرفية) إلى عمالء مختلفين له تأثير سالب على حجم الدخل للبنك وبالتالي ربحيته وبالتالي درجة المخاطر التي يتعرض لها .

وعلى الجانب الآخر ، يتضح لنا أن هناك علاقة موجبة بين استخدام كل من استراتيجيتي الاختلاف والموائمة وبين أداء البنك وإن كانت العلاقة الأخيرة أكثر قوة ومعنوية أيضاً ، إذ تشير البيانات الواردة بالجدول المذكور أن قيام البنك بإحداث تغيير ولو محدود في خدماته ليفي بحاجات ورغبات عملائه والتي من الطبيعي أن تكون مختلفة وتستمر في ذلك الاختلاف . إذ تبين لنا أن استخدام استراتيجية الموائمة

سيؤدي الى زيادة عدد العملاء على مستوى البنك (٦٩^{*}) وزيادة الربحية (٦٩^{*}) وتقليل درجة المخاطر التي يتعرض لها البنك حيث سيتم توزيع خدماته على عدد أكبر من العملاء في قطاعات مختلفة فإذا ما حدث أن انخفض الأداء بالنسبة لبعضها فإنه يمكن تغطية ذلك بالاعتماد على الأداء المرتفع للخدمات في القطاعات الأخرى . أما اجراء تغيير كامل في الخدمات فوجد أنه غير قوي قياسا إلى التغيير المحدود بالنسبة للمعايير الثلاثة المستخدمة فضلا عن ضعف معنويته .

جدول رقم (١٢)

العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية

وأداء البنك

الاستراتيجية	معايير الأداء	عدد العملاء	ربحية البنك	درجة المخاطر التي يتعرض لها البنك
التنمية	- ٦٧ [*]	- ٥٣ ^{xx}	- ٦٩ [*]	- ٥٦ ^{***}
التركيز	- ٥١ ^{**}	- ٥١ [*]	- ٦٨ [*]	- ٦٩ [*]
التماس	- ٥١ ^{***}	- ٥٨ ^{***}	- ٦٩ [*]	- ٥٤ ^{***}
الاختلاف	- ٤٨ ^{***}	- ٤٩ ^{***}	- ٦٩ [*]	- ٤٧ ^{***}
الموائمة	- ٦٩ [*]	- ٦٩ [*]	- ٦٩ [*]	- ٦٢ [*]

وبلغنا لتلك النتائج يمكن القول بأن الفرض الرئيسي لذلك البحث والذي يربط بين الاستخدام للاستراتيجية التسويقية وبين الأداء على مستوى البنك قرر ثبت صحته . إذ اتضح لنا وجود علاقة سلبية قوية بين استخدام استراتيجيات التنشيط والتركيز والتماس وبين عدد عملاء البنك وربحيته ودرجة المخاطر التي يتعرض لها . كما وجدت علاقة بين استخدام استراتيجية التي الاختلاف والموائحة وبين المعايير الثلاثة المذكورة وان كانت الأولى أضعف من حيث قيمة الارتباط ومستوى المعنوية .

ب - الاستراتيجية والأداء على مستوى الخدمة :

بعد وقوفنا على العلاقة وقوتها بين الاستراتيجيات التسويقية وبين آداء البنك في السوق المصرفية في الوقت الحالي تتحول الان الى قياس تلك العلاقة وقوتها على مستوى كل خدمة من الخدمات الرئيسية التي يقدمها البنك . وجدير بالذكر أنه سبق وأن حددنا أننا سوف نتعامل مع الخدمات الرئيسية والمتوافرة في جميع البنوك وتظهرها تقاريرها المنشورة . وتشمل شهانی خدمات رئيسية هي التروض للقطاع الخاص ، القروض لبعض الوحدات الحكومية ، الاستثمار في السوق المحلي ، الاستثمار في الأسواق الخارجية ، الودائع من العملاء ودائع البنك لدى الغير ، تداول العملات الأجنبية ، آداء الخدمات الروتينية المعتادة . كما أننا سوف نستخدم ثلاثة معايير

للحكم على آداء الخدمة وهي المبيعات وربحية الخدمة ونسبة مصروفات تشغيلها الى ايراداتها . ويقصد بالمبيعات اجمالي الدخل المحقق من بيع الخدمة للعملاء بينما يقصد بربحية الخدمة طرح المصروفات الخامسة بتشغيلها (آدائها) وكافة المصروفات المرتبطة بادارتها وأيضا خسائرها من اجمالي الدخل الخاص بها . ويقصد بنسبة مصروفات تشغيلها الى ايراداتها هو نسبة المصروفات الخاصة بالتشغيل فقط (الاداء والتقديم) الى ايراداتها المحققة . وبالطبع يرتفع آداء الخدمة اذا ما زادت مبيعاتها وربحيتها وانخفضت نسبة مصروفات تشغيلها الى ايراداتها . ولقد استخدمنا تلك المعايير لشروع استخدامها من قبل البنوك والباحثين فضلا عن القدرة على التعبير عنها كميا كما أنها مرتبطة ببعضها وسوف نتعامل مع كل استراتيجية على حدة كما يلى :

(١) التنميط وآداء الخدمة :

من الجدول رقم (١٢) تبين لنا أن هناك علاقة سلبية بين تنميط خدمتي الاقراض لبعض الوحدات الحكومية والإيداع من قبل البنك لدى الغير (-٤٨٪ - ٨٪ على التوالي) . بمعنى أن تقديم خدمات اقراض موحدة وكذلك الإيداع بنفس الطريقة والعملة والشروط في شركات وبنوك أخرى قد يؤدي الى انخفاض مبيعات تلك الخدمات ولكن يتضح قيمة الارتباط ليست عالية

جدول رقم (١٣)

العلاقة بين المعاشرات الجماعية وبين أداء الخدمة الدينية

بمعنى منخفضة، بينما لم تجد أية علاقة بين التنمية وبين مبيعات البنك من القروض للقطاع الخاص أو الاستثمارات المحلية الخارجية وليس هناك أيضاً علاقة بين تقديم مجموعة موحدة من الودائع لجميع المودعين وبين حجم وكمية الودائع التي يملكها البنك، ونفس القول يمتد لكل من مبيعات الخدمات اليومية المعتادة وتداول العملات الأجنبية، بينما توجد علاقة سالبة بين استخدام استراتيجية موحدة وبين ربحية بعض الخدمات كالقروض للقطاع الخاص وودائع العملاء وودائع البنك لدى البنوك والشركات الأخرى (-٤٥٪، ٦٠٪، -٥٩٪ على التوالي)، إذ أن عدم التغيير والاستمرار في تقديم القروض الودائع بتنوعية واحدة وشروط واحدة قد يقلل عدد العملاء المستفيدين من تلك الخدمات (قيمة الارتباط ٩٦٪) وبالتالي انخفاض ربحيتها، ولكن على الطرف الآخر وجد أن تنمية تلك القروض والودائع يخفيض من الممارسات الخاصة بتشغيلها (-٥١٪، -٤٤٪ على التوالي) وهذا إن دل يدل على أن انخفاض تلك الممارسات يساهم في زيادة ربحية تلك الخدمات إذ قد وجد أن الارتباط بين الممارسات والربحية ارتباط قوي ومعنوى (٩٣٪)، وبذلك يمكن القول بأن استراتيجية التنمية تأثيرها محدود على حجم المبيعات وتأثيرها قوي على ربحية القروض والودائع.

(٢) التركيز وأداء الخدمة :

من الجدول رقم (١٢) يتضح لنا أن التركيز من قبل بعض البنوك على عملاء معينين خاصة في مجال الاقراف والتسليف والاستثمار بالسوق المحلي قد يؤدي إلى انخفاض في مبيعات تلك الخدمات (-٤٨*** ، ٥١** على التوالي) وبالتالي انخفاض ربحيتها (-٦٩* بالنسبة للاستثمار المحلي) حيث توجد علاقة بين مبيعات الخدمة وربحيتها (٩٦*) وربما كان التركيز على عملاء معينين في تلك المجالات لتجنب بعض المخاطر المرتبطة بخسائر القروض والاستثمارات والتي ظهرت في الوقت الحالي ، إذ أوضحت نتائج الارتباط إلى وجود علاقة سالبة بين التركيز على بعض العملاء وبين انخفاض المصاريف للإذاء في مجال الاستثمار المحلي والخارجي وحتى بالنسبة لودائع البنك لدى الغير (-٦٩* ، -٤٤** ، -٥٤** على التوالي) . وبلغنا إلى ذلك فان الفرض القائل بأن التركيز على عملاء معينين في السوق المحلي واعطائهم قروض أو الاستثمار في مشروعاتهم يزيد من ربحية أعمال البنك من تلك الخدمات ففرض غير سليم اذا أن التركيز يساهم في نقص الربحية . وما يؤدي ذلك ما وصلنا إليه من تحليلنا للارتباط بين استراتيجية التركيز وربحية البنك (جدول رقم (٧) يوضح أن قيمة الارتباط سالبة ومرتفعة ومعنوية أيها (-٦٩*) .

(٢) التماس وآداء الخدمة :

كما سبق وأن أوضحنا أن استراتيجية التماس تعتمد على وجود تقارب في خاصية أو أكثر بين عملاء مختلفين في قطاعات سوقية متعددة وتحاول تقديم مزيج موحد لهم وربما تكون خدمة خاصة بهم (كرجال الأعمال في القطاعات المختلفة المحلية والخارجية)، وتشير النتائج الواردة في جدول رقم (٨) أن العلاقة بين استخدام تلك الاستراتيجية في مجال الاستثمار المحلي والاستثمار الخارجي علاقة سلبية بالنسبة لربحية تلك الخدمات (-٧٣٪ - ٨٪ على التوالي)، وربما يرجع ذلك إلى ارتفاع المصاريف الخاصة بادارة تلك الخدمات ومتابعتها فضلا عن ارتفاع تكلفة أدائها في المتوسط لأنها تركز على أعداد محدودة من العملاء (٥٪، ٦٪ على التوالي) لكل من الاستثمار المحلي والاستثمار الخارجي على التوالي، ولكن وجد علاقة موجبة بين استخدام تلك الاستراتيجية وبين مبيعات القروض لبعض الوحدات الحكومية التي قد تتمثل في نوعية القروض التي تطلبها (قمية الأجل لمواجهة مصاريفاتها الجارية في بعض الأحيان).

(٤) الاختلاف و آداء الخدمات :

من التحليل لنتائج الارتباط بين استخدام استراتيجية

الاختلاف (أى تقديم خدمات مختلفة للعملاء المختلفين) وبين آداء الخدمة وبين لنا أنه بالرغم من وجود ارتباط إلا أن معنويته منخفضة في أغلب الحالات ولا يستثنى من ذلك إلا خدمة الاقراض لبعض الوحدات الحكومية (٦٦٠^{**}) والتي كما سبق أن أشرنا لا تمثل سوى ٥٪ فقط من حجم الاقراض للبنك . إذ عن طريق تقديم قروض وسلف مختلفة للقطاع الخاص تزداد مبيعات تلك القروض والسلف (٤٥^{***}) و كنتيجة لذلك تنخفض نسبة مصروفات تلك الخدمة إلى إيراداتها في المتوسط (٤١^{***}) . ولكن لم نجد علاقة بين الربحية للقروض وبين الاختلاف في تلك القروض . كما تؤدي استراتيجية الاختلاف في مجال الخدمات اليومية إلى زيادة مبيعات تلك الخدمات (٤٤^{***}) . وبهذا يمكن القول بأن التوسيع في تقديم مزيد من الخدمات المختلفة بالسوق السعودي في الوقت الحالي لا يحقق زيادة في ربحية البنك وأن تزداد مبيعات تلك الخدمات وهذا يوضح نقطة رئيسية وهي أن الزيادة في مصروفات التشغيل لتلك الخدمات قد تكون مرتفعة عن الزيادة في مبيعاتها وهذا ما تشير إليه نتائج الارتباط والتي توضح أن هناك علاقة قوية بين مبيعات الخدمة ومصروفات تشغيلها (٤٠^{*}) .

أما في مجال اختلاف الأيداع من قبل البنك لدى الغير وتقديم خدمات بنكية روتينية ، فلقد وجدت علاقة موجبة مع

المبيعات لتلك الخدمات (٤٩% ، ٥٤% على التوالي) . ولم
نجد علاقة بين أية استراتيجية وبين تداول العملات الأجنبية .
يعنى أنه يمكن تطبيق أية استراتيجية في ذلك المجال
ويتوقف ذلك على ظروف كل بنك .

(٥) الموائمة وآداء الخدمات :

لقد وجدت تلك الاستراتيجية ذات علاقة أقوى وأكثر
معنوية في غالبية الخدمات اذا ما قورنت بالاستراتيجيات
التسويقية المستخدمة الأخرى ، اذ تقوم البنوك بمجرد احداث
تغيير محدود للخدمة الرئيسية (والتي عادة ما تكون غالبية
اجراءاتها موحدة (منطقة) لتشتمل مع الظروف الجديدة
للعملاء وبما يعكس اختلاف القطاعات ، وهذا من شأن أن يزيد
عدد العملاء لبعضها ويخفض مصروفات البعض الآخر وتزداد
ربحيتها ، اذ تشير البيانات الواردة بجدول رقم (١٣) أن
هناك علاقة بين موائمة الاستثمارات المحلية والخارجية
والودائع للعملاء وبين زيارة مبيعات تلك الخدمات (٦٦% ،
٦٢% ، ٦١% على التوالي) . وارتبط بذلك ارتفاع ربحيتها
(٥٢% ، ٥٩% لكل من الاستثمارات المحلية والاستثمارات
الخارجية على التوالي) . وهذه النتائج تزيد من تأييد الفرض
الذى يربط بين المدخل التسويقى الحديث للبنوك التجارية
وتغيير ظروف العملاء .

ومن التحليل السابق ، يتضح لنا أنه لا توجد استراتيجية معينة تطبق على جميع الخدمات وإنما هناك عدة استراتيجيات يمكن أن تستخدم أحدها لخدمة معينة والآخر لخدمة أخرى مختلفة ويمكن الجمع بين أكثر من واحدة في مجال تسويق خدمة واحدة طالما تختلف ظروف التسويق وخصائص العملاء ما عدا خدمة واحدة وهي تداول العملات الأجنبية والتي لم تظهر البيانات أية علاقة بين ربحيتها أو مبيعاتها أو مصروفاتها وبين أي من الاستراتيجيات الخمس المذكورة . وبالرغم من ذلك يمكن القول بأن استراتيجية المواصلة هي أكثر الاستراتيجيات وجد لها علاقة مع غالبية الخدمات (القرفون ، القطاع الخاص ، القروض الحكومية ، استثمارات المحلي ، استثمارات بالخارج ، ودائع العملاء ، ودائع البنك) . وهذه النتيجة الأخيرة تلقي الضوء على اتجاه إدارة البنك التجارية السعودية إلى الاهتمام بالتغييرات في ظروف العملاء والتي هي ناتجة من التغيرات في البيئة التي يعملون بها . وهذا إن دل على شيء لدل على أن البنك التجارية قد بدأت فعلاً بتبديل مدخلها في التعامل مع العملاء من المدخل التقليدي الذي يركز على الانتاج والتوزيع للخدمات وتحقيق أقصى ربحية ممكنة إلى المدخل الحديث الذي يعتبر العميل نقطة البداية لخطيط النشاط البنكي كما هو هو نقطة النهاية حيث يتم إشباع حاجاته عن طريق الخدمات المقدمة لها وأيضاً

التأكد من مدى جدوى الاشعاع وفي حالة وجود آية قصورات يتم الدراسة وتأخذ في الحسبان عند تخطيط النشاط من جديد .

وبالرغم من تحليلنا للأداء على مستوى البنك ، الا أننا ننصح بضرورة تطبيق الاستراتيجية على مستوى الخدمة حيث أن الأداء للبنك ما هو الا مجملة آداء خدماته التي يقدمها للسوق المصرفى . وعليه فان ضعف آداء الخدمة سيحتم في ضعف آداء البنك والعكس صحيح . ولقد أثبتت نتائج الارتباط ذلك أذ وجد أن هناك ارتباط قوى جداً ومعنوى أيها بين آداء الخدمات وآداء البنك . جدول رقم (١٤) يوضح تلك العلاقة .

جدول رقم (١٤)

العلاقة بين آداء الخدمة وآداء البنك

درجة المخاطر	عدد العملاء	ربحية البنك	آداء البنك	آداء الخدمة
*٩١	*٩٤	*٩٤		مبيعات الخدمة
*٩٣	*٩٦	*٩٩		ربحية الخدمة
*٩٩	*٩١	*٩٣		مصاريف الخدمة / ايراداتها

* درجة المعنوية عند مستوى Level ٥٥٪

الباب الرابع

نتائج وثوميات البحث

في هذا الباب نحدد أهم النتائج الرئيسية للبحث والترى
مكتننا من اختبار فروض ذلك البحث وأيضاً مدى تطبيق النموذج
الذى طورناه في الباب الثاني من ذلك البحث والذي يربط بين
التهديد والفرص في البيئة المصرفية وأداء البنك التجارى .
ونقسم تلك النتائج إلى ثلاثة مجموعات رئيسية على أن نعقبها
باختبار للنموذج النظري المطور في ذلك البحث ثم التوصيات
المقدمة من الباحث . وفيما يلى بيان بمجموعات النتائج
الرئيسية :

أولاً : التهديدات والفرص في البيئة المصرفية السعودية :

وتشمل النتائج المرتبطة بتلك التهديدات والفرص ما يلى:

(١) تعتبر التهديدات الاقتصادية من أقوى التهديدات لأعمال
البنوك في الوقت الحاضر اذ تبين أن ٣٢٪ تقريباً من
مجموع التهديدات يرجع إلى التغيرات الاقتصادية . وتشمل
تلك التغيرات انخفاض أسعار البترول وما ترتبط عليه من
انخفاض الإنفاق على مشروعات انشائية جديدة وأيضاً ارتفاع
خسائر القروض والتسليف كنتيجة لعدم قدرة بعض العملاء

على سداد التزاماتهم تجاه البنوك . وتؤثر تلك التهديدات على أعمال البنوك في مجالات الاقراض والتمويل والاستثمار المحلي .

(٢) تأتي المنافسة بين البنوك التجارية في الترتيب الثاني من حيث تهديدها لأعمال تلك البنوك اذ تمثل حوالي ٢٥٪ من اجمالي التهديدات البيئية . وكان من تأثير تلك المنافسة على أعمال البنوك أن ارتفعت تكاليف آداء بعض الخدمات كالقرض والاستثمارات المحلية وارتفعت أسعار تقديم بعض الخدمات الأخرى كالخدمات المصرفية الجديدة التي تقدم للسوق لأول مرة .

(٣) تستخدم البنوك التجارية أحدث تقنية في مجال انتاج وتوزيع غالبية الخدمات المصرفية . ولكن تواجه بعض البنوك (١٠٪ تقريباً من المحيطين) بتهديد مرتبط بعدم قدرتها على الاستخدام أو الاستفادة من الاستراتيجية التسويقية عند تصريف خدماتها بالسوق المحلي .

(٤) الاقبال على بعض الخدمات المقدمة للسوق حالياً محدود اذ ما قرر بما كان متوقعاً اذ يرى بذلك حوالي ١٦٪ من مجموع المحيطين . ومجال ذلك التهديد هو الخدمات المصرفية الالكترونية وخدمات اصدار بطاقات الائتمان الجديدة .

(٥) لا توجد أية تهديدات قانونية تواجه البنك في البيئة المصرفية السعودية بل العكس هو الصحيح اذ يُشجع البنك للقيام بدورها التنموي عن طريق المساهمة في التمويل والاستثمارات المحلية .

(٦) تعتبر البيئة المصرفية السعودية مصدر رئيسي للفقر من بجانب كونها تقدم تهديدات لأعمال البنك . بل في الوقت الحاضر تعتبر مصدر هام للفقر اذا ما قورنت بالبيئات المصرفية الخارجية والتي ركزت عليها البنك في الماضي اذ توجه الدولة قدرًا كبيرا (٤٤٪) من اعتمادات ميزانيتها لعام ١٤٠٨/١٤٠٧هـ الى مجالات التعليم وتنمية الموارد البشرية والنقل والمعاملات والصحة وتنمية الموارد الاقتصادية والاستشارات ، ولا شك أن المشروعات التي تعمل في تلك المجالات تمثل فرماً جيدة لأعمال البنك سواء في مجال الاقراض أو الاستثمار أو تقديم الخدمات المصرفية الروتينية .

(٧) تعتمد البنك حالياً على قطاعات المياه والمناجمة والتصدير والزراعة والاستشارات (العملاء) كمصدر رئيسي لعملياتها ، اذ تشير البيانات أن حوالي ٦٩٪ من إجمالي عمليات البنك التجارية تأتي حالياً من عملاء تلك القطاعات ، فضلاً عن نمو تلك القطاعات بسرعة مما يجعلها

مصدراً رئيسياً لعمليات البنك في المستقبل القريب (سواء في مجالات الاقراض أو التسليف أو اعطاء تسهيلات ائتمانية أو تقديم استشارات) .

(٨) إن نمو قطاع الصناعات البتروكيماوية وزيادة مصادراته السنوية يقدم فرصة جيدة لاعطاء مزيد من التسهيلات الائتمانية للمشروعات في ذلك القطاع، فضلاً عن نمو قطاع التعليم عدداً ونوعاً وما يرتبط بذلك من توافر قطاعات سوقية مستقبلية لاستخدام أو الاستفادة من الخدمات المصرفية التي تقدمها البنك التجارية .

(٩) مما لا شك فيه أيضاً أن القضاء على التضخم وما ارتبط به من انخفاض تكلفة المعيشة لكل من السعوديين والمعاقمين (١٠٪ تقريباً في عام ١٩٨٧) يمثل فرصة كبيرة لتكوين مدخرات عائلية وفردية والتي تعتبر مصدراً كبيراً للودائع لدى البنك والتي تمثل بدورها أهم مصدر لأموال البنك .

ثانياً : الاستراتيجيات المستخدمة في تسويق الخدمات المصرفية :

وتشمل تلك النتائج ما يلي :

(١) لا شك أن المبدأ الاستراتيجي أصبح من المبادئ التي تهتم بها إدارة البنك التجارية في الوقت الحاضر . إذ يهتم

بذلك المبدأ حوالي ٩٠٪ من المجيبين وما يمثل حوالي ٨٨٪ من عدد البنوك التجارية العاملة بالمملكة، اذ وجد أن الاستراتيجيات الرئيسية والمعروفة في الفكر الأكاديمي مطبقة في مجال التسويق المصرفي السعودي وإن كان الأكثر استخداماً من قبل غالبية البنوك هي استراتيجية التنمية والتتنوع (الاختلاف) اذ تستخدم كل منها بواقع ٢٨٪ من إجمالي الاستراتيجيات المستخدمة.

(٢) إن المجال الرئيسي لاستخدام استراتيجية التنمية هو الودائع من الغير (٦٠٪ من المجيبين) والأقران والتسليف للقطاع الخاص (٢٢٪ من المجيبين)، بينما تستخدم استراتيجية الاختلاف بدرجة أوسع في مجال الاستثمار المحلي (٣٣٪ من المجيبين).

(٣) بعض البنوك تركز حالياً على عملاً معيناً بالسوق المحلي وتقدم لهم خدمات الأقران والتسليف والاستثمار. وربما يرجع ذلك إلى المشاكل التي اعترضتها من جراء التوسع في خدمات الأقران والتسليف في السنوات الخمس الماضية.

(٤) نظراً للتغيرات التي حدثت في البيئة المصرفية السعودية خاصة الاقتصادية منها فضلاً عن تغيير ظروف كثير من العملاء في القطاعات المختلفة لجأت كثير من البنوك

الى تطبيق استراتيجية المواثمة مع خصائص العميل خاصة
عند تقديم خدمات الاقراض أو قبول الودائع من الغير ، اذ
وجد أن الارتباط بين استخدام تلك الاستراتيجية وبين
تغيير ظروف العميل ارتباط قوى ومحض (٦٠***).

٥) أن استخدام استراتيجية التماس ما زال محدود للغاية،
وربما صعوبة القيام بالدراسة لتحديد العملاء المتقاربين
في الخصائص في القطاعات المختلفة لها دور كبير في ذلك.

(٦) لا شك أن نظرة ادارة البنوك التجارية الى السوق المصري قد تغيرت من مجرد الانتاج والعرض للخدمات المصرفية التقليدية والحديثة والحاصل على أكبر مبيعات ممكنة الى انتاج وتقديم خدمات تتوافق مع حاجات العملاء في الوقت الحاضر، وبالتالي تغير مدخلها من المدخل التقليدي الى المدخل الحديث الذي يركز على العملاء بدأية ونهاية للنشاط التسويقي .

استراتيجية المواثمة وبين تمويل ذلك القطاع، وأيضاً وجد ارتباط قوي ومعنوي بين استخدام استراتيجية التماس وتقديم الاستشارات للعملاء (رجال الأعمال) وتمويل السياحة المحلية (٩٢ ، ٦٧* على التوالي).

(٨) لم تبين لنا النتائج وجود آية علاقة بين ضيق فرس الاستثمار في السوق المحلي وبين زيادة الاستثمارات الخارجية من قبل البنوك التجارية، والزعم بوجود تلك العلاقة ربما يكون لعدم الوقوف على الفرض المحلي وهذا بالطبع يتوقف على إما عدم دراسة السوق المحلي أو صعوبة دراسته.

(٩) لم تعد استراتيجية تقديم خدمات موحدة للجميع (التنمية هي الأسلوب الاستراتيجي لتسويق الخدمات البنكية في السوق السعودي). بل لجأت كثير من البنوك إلى تطبيق الاستراتيجيات المختلفة لمواجهة حاجة ذلك السوق خاصة في مجال تقديم الودائع والاستثمار في مشروعات محلية.

ثالثاً : العلاقة بين الاستراتيجية التسويقية والأداء المصرفـي :

وسوف نتناول تلك العلاقة من زاويتين هما آداء البنك وأداء الخدمة كما يلي :

ـ الاستراتيجية وأداء البنك :

والتالي يمثل أهم النتائج :

(١) لم تعد استراتيجية التنشيط تزيد من أداء البنك . اذ وجد أن العلاقة بينها (وحتى بين الاستراتيجيات المستمرة منها كالتركيز والتماس) وبين عدد عملاء البنك وأرباحه السنوية ودرجة المخاطرة التي يتعرض لها سلبية . وبمعنى أن استمرار استخدام تلك الاستراتيجية على مستوى جميع خدمات البنك سوف يؤدي إلى نقص عملائه واستمرار انخفاض معدل زيادة ربحيته أو حتى تحقيق خسائر كما سترتفع درجة المخاطر التي يتعرض لها البنك من عملياته المصرفية .

(٢) وعلى العكس من ذلك وجدت علاقة موجبة وقوية بل ومعنوية أيضاً بين تقديم خدمات مختلفة تماماً أو تقديم خدمات بها قدر من الاختلاف ولو محدود يعكس اختلاف حاجات كل عميل وبين زيادة عدد عملاء البنك وبين زيادة ربحيته وبين تخفيض المخاطر التي يتعرض لها . اذ تشير البيانات أن الارتباط بين استخدام استراتيجية المراشمة وبين عدد عملاء البنك هو 29% * وبين ربحيته 22% * وبين انخفاض درجة المخاطر المصرفية 22% * . وبهذا ثبت صحة الفرض الرئيسي لذلك البحث وهو أن هناك علاقة بين الأداء للبنك وبين الاستخدام لمبدأ الاستراتيجية التسويقية عند تسويق الخدمات البنكية .

ب - الاستراتيجية وأداء الخدمة :

وال التالي يمثل أهم النتائج :

- (١) توجد علاقة سلبية بين تنميـة القروض وودائع العملاء وودائع البنك لدى الغير وبين مبيعات البنك من تلك الخدمات ولكن هذه العلاقة معنوية عند درجة منخفضة (مستوى المعنوية ١٠٪٪)، كما توجد نفس العلاقة بين تنميـة تلك الخدمات وبين ربحيتها وإن كانت الأخيرة أكثر معنوية (مستوى المعنوية ٥٠٪٪).
- (٢) لا توجد علاقة بين تنميـة الاستثمارات (المحلية والخارجية) وآداءات العملاء وتداول العملات الأجنبية والخدمات الروتينية اليومية وبين مبيعات كل من تلك الخدمات مما قد يتطلب ضرورة تقديم أمزجة مختلفة منها للسوق المصرفـي .
- (٣) أن التركيز على عملاء معينين في السوق المحلي في مجال الاقراض أو الاستثمار الداخلي لا يزيد من مبيعات تلك الخدمات ولا ربحيتها مما يتطلب ضرورة دراسة كافية القطاعات وتحديد العملاء داخل كل قطاع وتقديم الخدمات الملائمة لكل قطاع .

- (٤) لم يتبيّن لنا نجاح استراتيجية التماّس التي تستخدّمها بعض البنوك في مجال الاستثمار المحلي أو الخارجي إذ تبيّن أنها إما أن تتحقّق خسائر أو تقلّل أرباح تلك الخدمات .
- (٥) هناك علاقّة بين تنميّة القروض المقدمة لبعض الوحدات الحكومية وبين زيادة مبيعات البنك من تلك القروض .
- (٦) بالرغم من وجود علاقّة موجّبة بين تقديم قروض مختلفة للقطاع الخاص وبين زيادة مبيعات تلك القروض الا أنّه لا توجد علاقّة بينها وبين ربحيتها .
- (٧) تزداد مبيعات ودائع البنك لدى الغير وكذلك مبيعات خدماته الشخّامية التي يقدمها للعملاً يومياً إذا ما قدم البنكيّة تشكيلة متّوّعة من تلك الودائع والخدمات .
- (٨) هناك علاقّة موجّبة ومعنوية أيضاً بين الموائمة في الاستثمارات المحليّة والخارجية وودائع العملاء وبين زيادة مبيعات تلك الخدمات وأيضاً زيادة ربحيتها ، مرتّة أخرى تلك النتيجة تعكس اهتمام البنك بالعملاء وظروفهم وضرورة تقديم خدمات موائمة لهم .
- (٩) لا شك أن آداء الخدمة يؤثّر على آداء البنك إذ وجّدت

العلاقة قوية ومعنوية أيضاً بين الأداءين وهذا يتطلب ضرورة التطبيق لمبدأ الاستراتيجية على مستوى الخدمة . وهذا بالطبع يدعونا إلى ضرورة اعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المدراء التنفيذيين ويترشد بها لوضع استراتيجية البنك والتي هي من اختصاص الادارة العليا بالبنك والعكس غير صحيح .

وبعد تحديدنا لأهم النتائج نتجه الان للوقوف على مدى تطبيق النموذج النظري لقاري البيئة على الأداء المصرفى في البيئة السعودية . والحقيقة أن هناك بعض أجزاء ذلك النموذج مطبقة بالفعل وبعض الآخر غير مطبق ، اذ أن التحليل السابق يتضح وجود تهديدات وفرص بيئية وتلك أثرت على الاستراتيجية التي استخدمت في تسويق الخدمة المصرفية وانعكس آثارها على أداء كل من الخدمة والبنك نفسه . وبالتالي يمكن القول بأن النموذج في غالبيته واقعياً .

اذ يشير التحليل للبيانات الى وجود تهديدات مصدرها انخفاض عوائد البترول وشدة المنافسة بين البنوك وعدم القدرة على الاستخدام الكامل والسليم لأسلوب الاستراتيجيات في مجال تسويق بعض الخدمات وكذلك عدم الاقبال المتزايد على بعض خدمات الجديدة . ولقد كان لتلك التهديدات أثراً الواضح من حيث انخفاض حجم العقود الحكومية (الممدو الرئيسي

لدخول قطاع المقاولات) وزيادة خسائر الاقراض والتسليف وارتفاع تكاليف آداء بعض الخدمات من قبل البنك وارتفاع أسعار بعض الخدمات المقدمة للعميل . مما كان له أثره في النهاية إلى تخفيف الطلب على أموال البنك وتوافر قدر كبير منها سائل .

كما أشار التحليل الى وجود كثير من الفرص للبنوك ، على الطرف الآخر ، اذ توجه الدولة قدر كبير من ميزانيتها لمشروعات تنمية الموارد البشرية والاقتصادية والتي تقدم مجالاً كبيراً للتمويل أو الاستثمار أو تقدم خدمات بنكية عادية من قبل البنوك التجارية . فضلاً عن نمو قطاعات الصيانة والزراعة والاستشارات والتمهيد مما يمكن من تقديم مزيد من خدمات الاقراض والاستثمار والتسهيلات الائتمانية الأخرى .

ونتيجة لتلك التهديدات والفرص ، يمكن استخدام استراتيجيات الاختلاف والمواءمة والتركيز بدلاً من الاستمرار في اعتناء استراتيجية التنميط . وكان تطبيق الاستراتيجيات المذكورة في جميع مجالات الخدمات البنكية (الاقراض والاستثمار والإيداع) له أثره على زيادة مبيعات وأرباح الخدمات وكذلك عدد عملاء البنك وربحيته والمخاطر التي يتعرف لها .

وعلى الجانب الآخر ، هناك بعض النواحي التي تم تطويرها في النموذج النظري والتي لم تلمس لها تطبيق فسي

البيئة المصرفية السعودية . فلم نجد تهديداً اقتصادياً مصدراً للتضخم في السوق ولا تهديداً قانونياً مصدراً للتغيير في قواعد ونظم العمل والرقابة على البنوك ، ولا تهديداً بفقدان القدرة على استخدام التكنولوجيا المصرفية الحديثة . كما أن استراتيجية التنميط ما زالت مستخدمة في مجالات عديدة بالرغم من ثبوت علاقتها السلبية مع مبيعات وربحية البنك وارتفاع مخاطرها . كما أنها لم تجد علاقة بين أي من الاستراتيجيات السابقة ونصيب البنك من السوق أو بينها وبين آداء وظائف التسويق بالبنك .

توصيات البحث

بعد استعراضنا لأهم نتائج البحث نقدم هنا مجموعة من التوصيات آملين الاستفادة منها من قبل القائمين على تسويق خدمات البنك التجارى في السوق السعودى . وتشمل تلك التوصيات ما يلى :

أولاً : ضرورة استمرار الدراسة للعميل بالسوق السعودى :

اذ كما أوضحنا سابقاً أن غالبية البنوك التجارية قد قامت بالفعل بدراسة رغبات وحاجات العملاء وأعدادهم قبل تقديم خدمات جديدة أو احداث تعديلات في خدمات قائمة ولكن هذا لا يكفي اذ يجب أن تستمر تلك الدراسة للوقوف على مدى استخدامها والاستفادة بها من قبل العميل وتحديد مدى اشباعها لاحتاجاته مما يؤدى في النهاية الى استمرار تقديمها أو اجراء تحسينات أو تعديلات بها أو حتى الغاؤها . فضلا عن أن ذلك العميل هو نتاج بيئه معينة بها نواحي اقتصادية وثقافية واجتماعية مختلفة تؤثر على سلوكه وتصرفه حيال البنك وهذا يتطلب استمرار دراسة العميل ورغباته وتقديم الخدمات التي تتواءم مع تلك الرغبات ولا يشترط أن توافق الخدمات البنكية (والتي ثبت الاقبال عليها ونجاحها في أسواق مصرفية أخرى) للحاجات والرغبات المحلية دون موافقة لها عن طريق التعديل

أو التحدث بها . فكثيراً ما نجد خدمات بنكية نجحت في أسواق مصرفية أخرى ولكن الاقبال عليها محدود من قبل العملاء بالسوق السعودي لأن الخدمة غير جيدة وإنما لأنها لا تتفق مع خصائص هؤلاء العملاء الاجتماعية أو الثقافية . ويقترح في ذلك المجال ضرورة إنشاء وحدة لدراسة العميل باستمرار وتلحظ تلك الوحدة بالتنظيم القائم على شئون التسويق بتلك البنوك .

ثانياً : ضرورة التنبؤ بالتغييرات البيئية والاستعداد لها مقدماً

وهذا الاقتراح غاية في الأهمية إذ كما سبق وأن اتفح أن البيئة المصرفية السعودية تمر بمتغيرات اقتصادية واجتماعية وتنافسية عديدة مما كان لها أثرها على أداء الخدمة وبالتالي آداء البنك ، ولكن لم تشر النتائج إلى وجود دراسة لتحديد التهديدات والفرص البيئية وبيان آثارها على عمليات البنك من خدماته الرئيسية انخفاضاً أو ارتفاعاً . كما لم نتوصل إلى وجود أية استراتيجية قد أعدت من قبل البنك التجارية تجاه ذلك التهديد أو تلك الفرصة . وإنما قد يكون العكس هو الصحيح وأن عدداً من البنوك قد فوجئت بتلك المتغيرات مما انعكس آثاره على تغيفير ربحيتها أو ارتفاع مصروفات آداء أعمالها . ولا يكتفى بدراسة العميل فقط فـان البنك يعمل في محـيط بيـئي متـغير ولا يـستطيع التـحكم فـيه وـيـؤثـر على أعمـالـه . ويـقترحـ فيـ ذـلـكـ المـجالـ ضـرـورـةـ إـنـشـاءـ وـحدـةـ لـدـرـاسـةـ

وتحليل البيئة المصرفية تكون المصدر الرئيسي للبيانات التي يعتمد عليها المخطط الاستراتيجي (أيا كان مستوى) في إعداد الاستراتيجية أو الاستراتيجيات البديلة التي تستخدم في حالة وقوع التهديد أو حدوث الفرصة. وهذه الوحدة يجب أن تتبع الادارة العليا للبنك ويكون لها اتصال مباشر بمقاييس المعلومات التي يعتمد عليها في التنوع سواءً بداخل البنك أو خارجه. كما أنها يمكن أن تقوم بالدراسات الميدانية للوقوف على أثر تهديد أو فرصة معينة على ربحية البنك أو مبيعاته من الخدمات أو عدد عملائه أو درجة الخطورة التي يواجهها في أعماله. وهذه الوحدة يجب أن يعمل بها من لهم خبرة بالسوق المحلي ولديهم قدرة عالية على التنوع والتحليل.

ثالثاً : بتوارد وحدتي دراسة العميل وتحليل البيئة المصرفية يمكن اقناع ادارة البنك (حتى التي لا تقتنع بجدوى الاستراتيجية التسويقية) بأهمية وفاعلية الاخذ بالمبدأ الاستراتيجي :

اذ أن كثيراً من المدراء لا يقنعون بجدوى تلك الافكار النظرية الحديثة، وانما يوافقون عليها على أساس أنها شيء جديد في عالم التسويق يجب التفكير فيه دون تطبيقه، ولكن تقديم استراتيجيات واقعية وتطبيقاتها يمكن من التحول إلى

التوسيع في الاستخدام للصيغ الاستراتيجية في جميع أعمال البنك وبذلك لا تفيid الاستراتيجية التسويقية بدون وجود مبادئ الاستراتيجية كأداة ادارية على مستوى الادارة العليا بالبنك .

رابعاً : إن مجرد الاعداد والتنفيذ لاستراتيجية أو استراتيجية تسويقية معينة لا يعني أنها هي الأنسب للعميل وللبنك وانما لابد من مراجعة الاستراتيجية المستخدمة على مستوى الخدمة الواحدة في ظل ظروف وخصائص العملاء وفي ظل التغيرات البيئية :

وهذا يعني تغيير الاستراتيجية من وقت لآخر بالنسبة لقطاع واحد من العملاء أو استخدام عدة استراتيجيات للخدمة الواحدة المقدمة لتنوعيات مختلفة من العملاء اذ أن مجرد تطبيق استراتيجية معينة ليس هدف في حد ذاته وانما هو وسيلة لتحقيق هدف ويجب أن تتغير تلك الوسيلة اذا ما وجدت غير ملائمة لتحقيق الهدف ، اذ يمكن التغير بسرعة لخدمة كالاقراض مثلاً كانت تقدم موحدة للعملاء لتعكس ظروفهم المادية والدخل المحقق من مشروعاتهم حالياً .

خامساً : أن الاستخدام الكثيف للتكنولوجيا المصرفية المتقدمة في انتاج وتقديم بعض الخدمات بدون وجود عدد كاف من العملاء الذين يستخدمون أو يشترون تلك الخدمة قد يؤدي إلى الارتفاع في تكاليف آداء تلك الخدمة وللذين العكس المأمول منها وهو تخفيض تكلفة آداء الوحدة الواحدة من الخدمة :

اذ كثيراً ما نجد خدمات تقدمها البنوك مستخدمة في ذلك أحدث تكنولوجيا ولا يقبل عليها العملاء الاقبال الكافي مما يرفع من تكلفة الآداء لتلك الخدمة او يرفع من سعرها والذى يتحمله العميل . وهذا يتطلب مقدماً تقدير عدد العملاء المنتظر أن يقدم على تلك الخدمة وتكلفتها المتوقعة قياساً الى الإيراد المتوقع منها . وحتى المزيد من الترويج لتلك الخدمات (كما تفعل بعض البنوك) قد يزيد من تكلفة تمويق تلك الخدمة طالما أن ليس عليها طلب كاف من قبل العملاء . وكثيراً من الخدمات اليومية التي تقدمها البنوك كالسحب والمصرف الالى ما ينطبق عليها القول السابق .

سادساً : كنتيجة للتدهور في أسعار الأسهم والسنادات في الأسواق

الغربية (والتي يوجه لها قدر كبير من أموال البنوك

التجارية) ونمو قطاعات عديدة في الاقتصاد السعودي تقدم

البيئة المصرفية المحلية فرصاً كبيرة وجيدة

للاستثمار والأقراض وتقديم تسهيلات اجتماعية من قبل

البنوك التجارية العاملة بها :

اذ يمكن تقديم تسهيلات اجتماعية للمصدرين من الزراع
وتقديم دراسات واستشارات لهم فضلاً عن تمويل المشروعات التي
تنتج وتتصدر المواد البتروكيماوية والتي تنموا صادراتها بسرعة
كما أن نمو قطاع الصيانة وتشجيع الدولة له في شتى المجالات
يمكن أن يكون مصدراً رئيسياً للطلب على أموال البنوك . كما
تشهد البلاد حركة سياحية داخلية تنموا عام بعد آخر ويمكن
للبنوك أن تقدم خدماتها في ذلك المجال فضلاً عن استثمارها
في المشروعات السياحية والتي يتولاها القطاع الخاص . وفي
اعتقادنا وفي ظل ظروف التكيف الحقيقة مع الأوضاع الاقتصادية
العالمية يمكن للبنوك أن تحقق ربحية داخلية تفوق ربحيتها
من الاستثمارات الأجنبية . أما التخوف من الاستثمار الداخلي
لا يوجد مبرر له طالما أن هناك دراسة دقيقة للقطاعات
المحلية وهناك خدمات موائمة لاحتاجات تلك القطاعات خاصة
وأن معدل النمو في الاقتصاد السعودي أصبح الآن يزيد عن معدلات
نمو اقتصاديات متقدمة كثيرة .

سابعاً : بالرغم من أهمية المنافسة بالنسبة لكل من العميل والبنك إلا أن شدتها والمغalaة فيها (سواء من حيث تقديم خدمات مصرفية جديدة باستمرار أو التوسيع في توزيع الخدمات عن طريق الفروع) قد يضر بكل من العميل والبنك :

فبالنسبة للعميل قد تقدم خدمات جديدة ولكنها متقاربة مما يصعب معه التفرقة بينها ويكون نصيب كل منها من السوق محدود فترتفع تكلفة أدائها وبالتالي سعرها والذي يتحمله العميل . وبالنسبة للبنك يقل عدد عملائه ومبيعاته وبالتالي ربحيته . ولذلك يفضل قبل تقديم خدمة جديدة أو إجراء تعديلات في خدمته حاليا دراسة العرض الحالي منها أو الخدمات المشابهة لها وكذلك العرض المتوقع منها عن طريق دراسة رد فعل البنك المنافسة الأخرى . ومن هذا المنطلق يجب التريث في تقديم مزيد من الخدمات حتى ولو كانت حديثة ونجح استخدامها في أسواق مصرفية أخرى .

ثامناً : الاستراتيجية التسويقية لا تشمل فقط تقديم خدمة جيدة تكنولوجيا من حيث الأداء وسعراها منخفض وتوزع على نطاق واسع عن طريق البنك وفروعه وإنما يجب أن يُرجَّح لها بجانب ذلك :

والفالب بالنسبة لجميع البنوك أنها تعتمد على تقديم

بعض أنشطة ترويج المبيعات كالهدايا والنشرات الترويجية بجانب حسن التعامل مع العملاء ولكن لم نجد خطة ترويجية منظمة للبنك وخدماته وعادة ما تكشف أنشطة الترويج عند تقديم خدمة جديدة، وننصح بأن يكون الترويج نشاط رئيسي في مجال التسويق للخدمة البنكية وأن الاعتماد على الإعلان التليفزيوني لما له من سعة الانتشار وربما القدرة على التأثير بدرجة أكبر يكون من ضمن نشاطات الترويج التي تنفذها البنوك وربما كان السبب الرئيسي وراء عدم الاقبال من البعض على الخدمات البنكية أو الاقبال المحدود على بعض الخدمات هو عدم القدرة باقتناء هؤلاء العملاء على دور البنك وأهميته في عملية التنمية، ولا شك أن من أحد أهداف الترويج هو الاقناع بأهمية السلعة أو الخدمة ودفع العميل لتفضيلها ثم الاقبال على شرائها أو استخدامها.

تاسعاً : يمكن تقديم مزيد من الدورات التخصصية في مجال استراتيجية تسويق الخدمات المصرفية عن طريق المتخصصين في ذلك المجال بالجامعات والمعاهد السعودية والذين لا تنتهي الخبرة والدراسة بالظروف البيئية المحيطة.

المراجع

أولاً : العربية :

- (١) الاقتصاد والأعمال ، المصارف التجارية السعودية في عام ١٩٨٦ ، الاقتصاد والأعمال ، العدد ١١٥ ، يناير ١٩٨٧ .
- (٢) مؤسسة النقد العربي السعودي ، إدارة الابحاث الاقتصادية والاحصاء ، التقرير السنوي ، ١٤٠٦ هـ .
- (٣) مؤسسة النقد العربي السعودي ، إدارة الابحاث الاقتصادية والاحصاء ، النشرة الاحصائية ، ١٤٠٦ هـ .
- (٤) البنوك التجارية السعودية ، التقارير السنوية ، ١٤٠٣ هـ - ١٤٠٧ هـ .
- (٥) الندوة العربية لادارة المصارف ، دور البنوك في التجارة الدولية ، الندوة العربية لادارة المصارف ، فيينا ، ١٩٨٦ .

ثانياً : الأجنبية :

- (1) Barksdale, C.H., and Anderson, L.M., Toward a Conceptual Framework for Comparative Marketing, Praeger, N.Y., 1984.
- (2) Bleil, G.B., "Capital Budgeting in Marketing", Bank Marketing, January 1983.

-) Bupp, D.C., "Analysing Branch Office profitability", Bank Administration, March 1981.
-) Cox, E.B., et al., The Bank Director's Handbook, Auburn House publishing Co., Boston, 1986.
-) Crosse, H.D., and Hempel, G.H., Management policies for Commercial Banks, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1981.
-) Dalgic, T., "Marketing In Ireland : An Administrated Case", Advances in Business Studies, Vol. 1, No. 1, 1987.
-) Durbrow, P.M., "Marketing Alliance : The Key to Community Bank Survival", ABA Banking Journal, Vol. 25, No. 5, 1983.
-) Frankston, F.M., "Doing Variance Analysis of Net Interest Margin", ABA Banking Journal, July 1987.
-) Freund, J.E., and Williams, T.A., College Mathimatics With Business Applications, Prentice Hall International, London, 1983.
-) Gup, B.E., Guide to Strategic planning, Mc Graw-Hill, N.Y., 1982.
- 1) Henry, P., Manage your sales as a system, HBR, March/April 1975.
- 2) Kotler, P., Marketing Management, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1980.

- (13) Kotler, P., Marketing planning, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1984.
- (14) Luck, D.J., and Frrell, O.C., Marketing strategy and plans, Prentice Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J., 1974.
- (15) Mc Carthy, E., Basic Marketing : A Managerial Approach, R.D. Irwin, Inc., Homewood, Ill., 1975.
- (16) Mc Ginnis, N., "Net working : A Way to manage on changing World", The Futurist, June 1984.
- (17) Mintz, S., "Banking on Marketing", Sales and Marketing Management, Vol. 6, June 1983.
- (18) Mossmanet, F.H., et al., "New Approaches to Analysing Marketing profitability", Journal of Marketing, Vol. 38, 1974.
- (19) Nie, et al., N.H., Statistical package for the social sciences (SPSS), Mc Graw Hill Book Co., N.Y., 1970.
- (20) O'Neil, H.M., "An Analysis the turnaround strategy in commercial Banks", Journal of Management studies, Vol. 23, No. 2, 1986.
- (21) Opper, B.N., "Profitability of Insured Commercial Banks in 1982", Federal Reserve Bulletin, July 1983.

- (22) Person, R.J., "Loosing Customers, Keeping Customers", Retail Banking, Vol. 67, 1985.
- (23) Pessemier, E., Product Management : Strategies and Organisation, John Wiley and Sons, N.Y., 1977.
- (24) Plummer, J.T., "Life style and Advertising", ABA, Chicago, 1978.
- (25) Reidenback, E.R., and Pitts, R.E., Bank Marketing, Prentice Hall, Englewood Cliffs, N.J., 1986.
- (26) Schended, S.D., Strategic Management and Strategic Marketing, John Wiley and Sons, N.Y., 1985.
- (27) Staseh, S.F., and Lanktree, P., "Can your Marketing planning procedures Be Improved", Journal of Marketing, Vol. 44, 1980.
- (28) Thompson, H.A., Analysing and Improving Marketing performance, PPC-Books, Tulsa, 1977.
- (29) Vojta, G.T., "New Competition and Its Implications for Banking", The Magazine of Bank Administration, Vol. 9. No. 7, 1983.
- (30) Whee Wright, S.A., and Clarke, D.G., Corporate forecasting : promise and reality", HBR, November - December 1976.

- (31) White, D.L., "The Present Value Approach to Selecting Bank Customers", Journal of Bank Research, Summer 1984.

قائمة الأسلحةالتهديدات والفرص السيئية وعلاقتها بالاداء المصرفية

س١ : عند تقديم خدمة مصرفية جديدة أو اجراء تعديل لخدمة حالية فان الينك يقوم بدراسة : (من فضلك رتب المجالات التي تنطبق عليكم حسب أهميتها باعطاء الامر رقم (١) والاقل اهمية رقم (٢) وهكذا)

- | الترتيب | |
|---------|---|
| - | <input type="checkbox"/> الحاجة الى الخدمة من قبل العملاء الحاليين والمتوسطين |
| - | <input type="checkbox"/> قطاعات العملاء وعددهم في كل قطاع ** |
| - | <input type="checkbox"/> مدى الاقبال على تلك الخدمة |
| - | <input type="checkbox"/> الخدمات المقابلة لها بالسوق المصرفية |
| - | <input type="checkbox"/> العرض من الخدمات المماثلة |
| - | <input type="checkbox"/> اتجاهات البنوك المنافسة في تقديمها او احداث تطوير لها |
| - | <input type="checkbox"/> الامكانيات المالية والبشرية اللازمة لانتاج وتوزيع تلك الخدمة |
| - | <input type="checkbox"/> عدم القيام بأية دراسة |
| - | <input type="checkbox"/> أخرى (من فضلك اذكرها ورتبيها) |
| | <input type="checkbox"/> |

س٢ : ان خدماتكم المصرفية تقدم الـ :

(ضع ✓ داخل المربع أو المربعات التي تنطبق عليكم)

العـلـاء	الـوـدـائـع	قـبـولـ الـوـدـائـع	الـقـرـوـفـ وـالـسـالـفـ	الـاستـثـمـارـات
١	جميع العملاء في القطاعات المختلفة			
٢	لعملاء معينين داخل القطاعات المختلفة			
٣	لمجموعة من القطاعات ذات خصائص موحدة			
٤	تعديلون الخدمة بما يتناسب مع حاجة العملاء في القطاعات المختلفة			
٥	خدمات مختلفة لعملاء مختلفين			

* يقصد بذلك خدمة جديدة تقدم لأول مرة بواسطتكم او تغيير حدث في شكل او خطوات او اجراءات خدمة حالية مما يجعل آدائياً أسرع او أوجد او أرخص بالنسبة للعميل .

** يقصد بالقطاع ذلك الجزء من السوق المصرفية والذى تشتهر مفرداته (العلاء) في خاصية او أكثر كنوع النشاط او حجم التعامل .

٣ : انكم تقدمون تلك الخدمات الى قطاع او قطاعات معينة للاسباب التالية :
 (ضع ✓ داخل الخانة او الخانات أمام السبب الذي ينطبق عليكم)

السباب	الخدمات	(١)	(٢)	(٣)
السباب	الخدمات	لا يوجد فاروق كبير بين خصائص العملاء في مختلف القطاعات	الخدمة طبيعتها موحدة ويمكن استخدامها بواسطة جميع القطاعات	شدة المنافسة من البنوك الأخرى
السباب	الخدمات	عدم اقتصادية الخدمة في حالة تقديمها لقطاع أو عدة قطاعات معينة	عدم استقرار نشاطات العملاء	لابد من التغيير للخدمة لأنها قديمة وخرجت من أسواق مصرفية أخرى
السباب	الخدمات	انخفاض أرباح بعض الخدمات المقدمة وبالتالي لابد من التنويع في الخدمات	لاتوجد لدينا امكانيات مادية وبشرية لمقابلة احتياجات مختلف القطاعات	أخرى (اذكرها من فضلك)

٤ : حدد مقدار التغيير والتشكيل للخدمات المقدمة بواسطة ينكم خلال السنوات الـ الاخيرة ؟ (ضع / في الخانة الملائمة)

(٢) التشكيل		(١) التغيير *			الخدمات	٥
لا يوجد	أشكال محدودة	أشكال عديدة	لا يوجد	جزئي	كامل	
						١ قروض وسلف للقطاع الخاص
						٢ قروض وسلف للاجهزة الحكومية
						٣ استثمارات البنك في السوق المصرفى المحلي
						٤ ودائع العملاء لدى البنك
						٥ استثمارات البنك في السوق المصرفى الخارجى
						٦ ودائع البنك لدى البنوك التجارية المحلية والاجنبية
						٧ خدمات أخرى للعملاء *
						٨ أخرى من فضلك حددتها

* يقصد به التغيير الكامل للخدمة بحيث تصبح مختلفة تماماً عن الخدمات الأخرى أو تغيير جزء من الخدمة (كاجرائها وضماناتها وفترتها) بحيث تكون مختلفة جزئياً عن الخدمة الأخرى .

** يقصد بالتشكيل وجود أشكال مختلفة من الخدمة الواحدة أو عدة أشكال محدودة وتقدم لعملاء مختلفين .

*** على سبيل المثال وليس الحصر الاستشارات ، اصدار بطاقات الائتمان ، الصيغ الالكترونية ، التسديد للفواتير .

- * طاف وبحية الخدمة = الإيرادات المكافحة للخدمة — الكاليف والخسائر المرتبطة بانتاجها وتوزيعها
 - * طاف وبحية البنك = الإيرادات الإيجابية للبنك — المصروفات الإيجابية
 - * عدد العاملين = عدد العمال الحاليين + عدد العمال المتعاقبين
 - * درجة الخطاطر = درجة التعرض لخسائر من وراء تقديم الخدمة تفهمها أو خدمات أخرى ثابتة بها
 - * نسبة ممارسة التغفيل إلى إيرادات الخدمة = $\frac{\text{مصاريف انتاج وتفويت الخدمة}}{\text{صافي إيرادات الخدمة}} \times 100$

س ٦ : من فضلك حدد أثر تقديم مجموعة إشكال من الخدمة الواحدة للعملاء على النواحي التالية ؟
 (ضع / في خانة واحدة أمام الناحية أو النواحي التي تتعلق على بشكل)

النواحي الخدمات	النواحي الخدمات			النواحي الخدمات
	(١) صافى ربحية الخدمة	(٢) ارتفاع	(٣) صافى ربحية اعمال البنك	
قرض وسلف للقطاع الخاص	ارتفاع	ارتفاع	صافى ربحية اعمال البنك	ارتفاع
قرض وللفللآخرين			صافى ربحية اعمال البنك	ارتفاع
استشارات داخل المملكة			صافى ربحية اعمال البنك	ارتفاع
استشارات خارج المملكة			صافى ربحية اعمال البنك	ارتفاع
ودائع العملاء (تحت الطلب، لأجل، توفر)			صافى ربحية اعمال البنك	ارتفاع
ودائع البنوك لدى البنك			صافى ربحية اعمال البنك	ارتفاع
ودائع البنك لدى البنوك الأخرى			صافى ربحية اعمال البنك	ارتفاع
خدمات مصرفية أخرى للعملاء			صافى ربحية اعمال البنك	ارتفاع
تداول العملات الأجنبية (بيع، شراء، تحويل)			صافى ربحية اعمال البنك	ارتفاع
مبيعات الخدمة = إجمالي مبيعات الخدمة - ١٠% مبيعات تستقطع منها المدمن إمكانية تحصيلها			صافى ربحية اعمال البنك	ارتفاع

من العناصر الترويجية التالية حدد اثر ماتستخدمونه منها على التواхи التالية ؟

(ضع / في مربع واحد فقط للتواхи التي تتنطبق عليكم)

(٣)	(٢)	(١)	تأثيرها على العناصر
صافي ربحية أعمال البنك	مبيعات الخدمات	عدد العملاء	
ارتفاع	انخفاض	زيادة	
			اعلانات الصحف
			اعلانات على واجهات البنك
			اعلانات الطرق والملاعب
			الاشتراك في المؤتمرات الخاصة بالخدمة البنكية
			عقد ندوات تليفزيونية او صحفية عن الخدمات البنكية
			المعاملة الحسنة للعميل
			الاتصال بالعميل
			آداء بعض الخدمات مجانية للمجتمع
			اعطاء هدايا ترويجية
			نشر التقارير السنوية في وسائل النشر العامة
			الانتقال بالخدمات الى حيث يوجد العميل
			آخر (من فضلك اذكرها)

س ٨ : من النواحي التالية والمرتبطة بتوزيع الخدمات المصرفية حدد أثر ما ينطبق منها على ربحية بنككم ؟

(ضع ✓ في خانة واحدة أ مام الناحية أو النواхи التي تؤثر على ربحيتكم)

سلسل النواحي	تأثيرها على ربحية البنك	(١)	(٢)	(٣)	لاتأثير
		ارتفاع	انخفاض	(٣)	
١	تركيز الاعمال في منطقة معينة				
٢	عدم القدرة على فتح فروع جديدة				
٣	الاداء اليدوي لبعض الخدمات حتى الان				
٤	عدم القدرة على شراء التكنولوجيا الحديثة في مجال الخدمات المصرفية				
٥	عدم القدرة على ادارة تلك التكنولوجيا (في مجال انتاج وتوزيع الخدمة)				
٦	عدم قدرة بعض العملاء على الاستفادة من الخدمة المطورة تكنولوجيا				
٧	تركيز بعض الخدمات على عدد محدود من العملاء فقط				
٨	أخرى (من فضلك أذكرها)				

٩ : من التالي حدد الصعاب التي تواجهكم حاليا في السوق المصرفى السعودى ؟

(ضع / في المربع أو المربعات الملائمة أمام الصعاب التي تواجهكم)

(٥) (٤) (٣) (٢) (١)

صعوبات	حال تواجهها	القروض والأسفار الداخلية	الاستثمارات الخارجية	ودائع العملاء	البنوك الأخرى
نفاذ مخصصات القروض المشكوك في تحصيلها					
نفاذ بعض الديون على القطاع الخاص					
نفاذ الإنفاق على مشروعات إنشائية					
نفاذ أقبال الجمهور على الخدمات البنكية					
نفاذ الطلب على الخدمة من قبل العملاء الحاليين					
نفاذ سعر بعض الخدمات وعدم قدرة العميل على ملتها					
نفاذ تكلفة بعض الخدمات المصرفية					
نفاذ الشديدة من البنوك والمؤسسات الإقراضية الأخرى					
نفاذ توافر مجالات استثمارية جديدة للبنك					
نفاذ مقدار السيولة النقدية لدى البنك					
نفاذ جاه كثير من العملاء إلى استثمار ودائعهم في استثمارات قصيرة الأجل					
نفاذ طبقة بعض المجالات الإدارية (كالخطيب تسويفي) على الخدمات المصرفية					
نفاذ (من فضلك اذكرها)					

- س ١٠ : (١) اى الاسن التالية تستخدموها عند تحديد العميل المرتقب لخدماتكم ؟
 (ضع ✓ في المربع او المربعات التي تراها امام الاسن التي تستخدموها)

الاسن	الخدمات	م
١	وظيفة او مهنة العميل	
٢	حجم التعامل مع البنك	
٣	الثقة السابقة في العميل من قبل البنك	
٤	الدخل الحالي والمرتقب للعميل	
٥	مدى جدوى مشروعه	
٦	درجة تعليمه وخبرته في ادارة المشروعات	
٧	أخرى (من فضلك حددوها)	

(ب) حدد النسبة التقريبية لاعمال البنك في مجالات الاعمال التالية ؟

الحالات	خلال الخمس سنوات	حالياً	خلال الخمس سنوات
الاستيراد			
التصدير			
السياحة المحلية			
السياحة الخارجية			
الزراعة			
الصناعة			
المبانة			
الاستشارات			
المقاولات			
أخرى			
اجمالي	٪ ١٠٠	٪ ١٠٠	٪ ١٠٠

(ج) يوجد لديكم : (ضع ✓)

ادارة للتسويق قسم للتسويق جهة اخرى تقوم بالنشاط التسويقي عدد العاملين بالجية التي تتولى تسويق خدماتكم البنكية

هل قمت بدراسة سابقة في مجال الخدمة المصرفية في السوق السعودي ؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم من فضلك حدد مجالها وأهم نتائجها

(د) اسم البنك

اسم القائم بتنفيذ القائمة ووظيفته

عنوانه البريدي (لارسال نسخة من نتيجة البحث)

نشكركم على تعاونكم وسنرسل لكم نسخة من نتيجة البحث على عنوانكم الوضوح

• عاليه

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَأَخْرُدْعَوْاهُمْ أَنَّ الْحَمْدَ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ



