

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة جيل



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

المساهمات الترويجية و دورها في تمويل الأبحاث المصرفية
حالة المندوبين الوطنيين التوفير و الاحتياط - بنك

مذكرة مقدمة لبلد مساهمة ماجستير في إدارة الأعمال للمؤسسات

إشرافه الأستاذ:

د. جمال مرادوي

إعداد الطالبة:

كريمة غارووية

لجنة المناقشة:

رئيسها: د. محمد البشير مبيروك جامعة جيل

مقرها: د. جمال مرادوي جامعة قسنطينة

عضوا: د. عبد التبارج بوجعدي جامعة قسنطينة

عضوا: د. عبد المنيرة عيصر جامعة جيل

عضوا: د. رايح بوزيندي جامعة جيل

السنة الجامعية 2010 / 2009

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

658.8/2

جامعة جيجل



جامعة جيجل
المكتبة المركزية
رقم الجرد: 3.3.4.1

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السياحات الترويجية و دورها في تفعيل الأحياء المصروفية
حالة السطوح الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك

مذكرة مقدمة لبل همامة ماجستير في إدارة الأعمال الموسما

إشرافه الأستاذ:

د. جمال مرخاوي



إعداد الطالبة:

حريرة هابونية

لجنة المناقشة:

رئيسا، د. محمد البشير عبيدوك جامعة جيجل

مقروا، د. جمال مرخاوي جامعة قسنطينة

عضوا، د. عبد الفتاح بوحمد جامعة قسنطينة

عضوا، د. عبد المظيط عيصر جامعة جيجل

عضوا، د. رابع بوزيد جامعة جيجل

السنة الجامعية 2010/2009

شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تم الصالحات، أما بعد:

تحضير هذه المذكرة المتواضعة كان طويلا بشكل خاص، و أحرص بعد إنائها على تقديم الشكر للأستاذ المشرف د. كمال مرداوي لقبوله الإشراف على هذا العمل و الثقة التي وضعها في و التفهم الذي أبداه.

أشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول تقييم العمل؛ د. عبد الفتاح بومخيم من جامعة قسنطينة و د. محمد البشير ميروك، و د. عبد الحفيظ عيمر، و د. رابح بوزيدي من جامعة جيجل. و كل أعضاء المجلس العلمي للكلية الذين منحوني فرصة مناقشة المذكرة.

أشكر أساتذتي في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل.

أشكر الأساتذة الذين التقيتهم في جامعة عنابة و جامعة الجزائر على ملاحظاتهم و توجيهاتهم، و أخص بالذكر الأستاذ "سي بشير" الذي كانت توجيهاته أكثر من قيمة في الجانب التطبيقي لهذا العمل.

أشكر السيد "سليم مسعودي" مدير القروض للخواص في "الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك" الذي سمح لي بإجراء الدراسة الميدانية في هذا البنك، و مدير مركز الدراسات البنكية التطبيقية و مدير التسويق و الفعل التجاري. و أشكر كل العاملين الذين قدموا لي يد العون، على رأسهم السيدة "صيرة فريش" التي أشرفت على تواجدي في البنك.

أشكر الأستاذ "بوعافية رشيد" و صديقتي "محصول سميرة" و زوجها المحترم، الذين ساعدوني في الاتصال بالمديريات العامة للبنوك في الجزائر العاصمة.

أشكر الأشخاص الذين ساعدوني في مرحلة جمع المراجع في: جامعة جيجل، جامعة سطيف، جامعة عنابة و جامعة الجزائر، المدرسة العليا للتجارة و المعهد الوطني للتجارة.

أشكر الطالبات عضوات الاتحاد العام الطلابي الحر على استضافتي في إقامة "دالي إبراهيم I" بجامعة الجزائر.

أشكر كل أصدقائي و زملائي الذين ساندوني من قريب أو من بعيد، خاصة زملائي في دفعة عام 2003.

أشكر عائلتي، خاصة والدتي العزيزة التي آمنت بإنهاء هذا المشروع و دعمتني معنويا و أظهرت صبرا جميلا و إخوتي على دعمهم و مساعدتهم في إنجاز العمل.

في الأخير كنت أود أن أشكر والدي العزيز الذي منحني الدعم المعنوي و المادي، لكن أراد الله عز و جل أن ينتقل إلى رحمته قبل إنهاء هذه المذكرة. لذا أرجو من الله جل علاه أن يعفو عنه و يسكنه فسيح جنانه و أرجو من كل من يطلع على هذا العمل أن يدعو له بالرحمة و المغفرة و العفو.



فهرس المحتويات

رقم الصفحة

11 قائمة الأشكال
13 قائمة الجداول
14 المقدمة العامة
19 الفصل I التسويق في المؤسسة الخدمية
20 1.I الأسس الفكرية للتسويق
20 1.1 مبدأ سيادة الزبون في الفكر التسويقي
22 2.1 مجالات عمل التسويق
24 3.1 وظائف التسويق
28 2.I مفهوم و تطور التسويق
28 1.2 رؤية تمهيدية لفهم التسويق
31 2.2 تعريف التسويق و أسسه
34 3.2 تطور التسويق
34 1.3.2 تطور تقنيات التسويق
35 2.3.2 الاتجاهات الحالية لتطور التسويق
40 3.I دور التسويق في المؤسسة و الاقتصاد
40 1.3 تطور الدور الريادي للتسويق
40 1.1.3 التسويق السلبي
41 2.1.3 التسويق العملياتي
41 3.1.3 التسويق الاستراتيجي
42 4.1.3 التوجه بالسوق
43 2.3 دور التسويق في المؤسسة
45 3.3 دور التسويق في المجتمع و الاقتصاد
45 1.3.3 تنظيم التبادل
46 2.3.3 تنظيم الاتصالات
47 3.3.3 تسيير تدفقات الطلب
48 4.3.3 التسويق و التنمية الاقتصادية
49 4.I صعود تسويق الخدمات
49 1.4 طبيعة و أهمية الخدمات
49 1.1.4 طبيعة الخدمات
52 2.1.4 أهمية الخدمات في الاقتصاد و المجتمع
54 2.4 مكانة التسويق في المؤسسة الخدمية
54 1.2.4 أسباب تأخر التسويق في المؤسسة الخدمية
55 2.2.4 المكانة التنظيمية للتسويق في المؤسسة الخدمية

56	3.4 سياسات المزيج التسويقي للخدمات
56	1.3.4 سياسة المُمْتَج
59	2.3.4 سياسة التسعير
61	3.3.4 سياسة الاتصال/ الترويج
63	4.3.4 سياسة توزيع/ تسليم الخدمة
64	خلاصة الفصل
65	الفصل II التسويق في البنوك لمواجهة تحديات المستقبل
66	1.II المؤسسة البنكية و دورها في الاقتصاد
66	1.1 البنك، وسيط مالي و مؤسسة ائتمانية
66	1.1.1 البنك، وسيط مالي
68	2.1.1 البنك، مؤسسة ائتمانية
69	2.1 نشاطات البنك
69	1.2.1 تحديد نشاطات البنك
69	2.2.1 تصنيف نشاطات البنك
71	3.1 العلاقة بين التطور البنكي، و النقدي و الاقتصادي
75	2.II التحولات الكبرى في بيئة البنوك
75	1.2 طبيعة البيئة البنكية
75	1.1.2 البيئة الخاصة للبنوك
77	2.1.2 البيئة العامة للبنك
78	2.2 ثورة إطار النشاط البنكي
79	1.2.2 العولمة
80	2.2.2 الاندماجات و التحالفات
81	3.2.2 تحوُّل الإطار القانوني
81	3.2 ثورة المحيط التنافسي
81	1.3.2 منافسون جدد للبنوك
83	2.3.2 تطور تطلعات الزبائن
84	4.2 الرهانات التكنولوجية الجديدة
84	1.4.2 وسائل الدفع الإلكترونية
85	2.4.2 الخدمات الإلكترونية
87	3.II التسويق، استجابة لتطور بيئة البنوك
87	1.3 إجابات البنوك على التطورات البيئية
88	1.1.3 إدارة الجودة الشاملة
88	2.1.3 البنك المتعلم
88	3.1.3 إعادة الهندسة
89	4.1.3 إعادة الهندسة و التسويق

90	2.3	طبيعة التسويق البنكي
90	1.2.3	خصوصية عرض المنتجات البنكية
92	2.2.3	خصوصية طلب المنتجات البنكية
93	3.2.3	الحاجة المزدوجة للتسويق في البنك
94	3.3	مكانة التسويق في البنوك
94	1.3.3	تطور التسويق البنكي
97	2.3.3	التسويق عنصر أساسي في إستراتيجية البنك
99	4.II	التحليل التسويقي في البنك (المعلومة في قلب المسعى التسويقي)
99	1.4	تحليل المنافسة للدفاع بفاعلية عن الأسواق
99	1.1.4	أهمية معرفة المنافسة
101	2.1.4	دراسات "المقارنة المرجعية" و الوضع التنافسي
101	2.4	تحليل الزبائن: أولوية للتسويق المستقبلي
101	1.2.4	أهمية معرفة الزبائن
103	2.2.4	سيرورة الشراء
103	3.2.4	العوامل المؤثرة على سيرورة اتخاذ القرار الشرائي
105	3.4	تجزئة السوق البنكي
105	1.3.4	معايير تجزئة السوق
107	2.3.4	أهداف تجزئة السوق
107	3.3.4	مردودية الزبائن: المحور الجديد لتجزئة السوق
108	4.4	وضع الأهداف التسويقية و تقييم الأداء
109	1.4.4	تحديد الأهداف
110	2.4.4	تقييم الأداء
112		خلاصة الفصل
113	III	الفصل III السياسة التسويقية و دورها في تفعيل أداء البنك
114	1.III	1.III سياسة المنتج البنكي
114	1.1	1.1 خلق المنتجات البنكية
	1.1.1	1.1.1 مداخل خلق المنتجات البنكية: مداخل الأسواق
114		و مداخل الحاجات
116	2.1.1	2.1.1 مفهوم التجديد
117	3.1.1	3.1.1 دور التجديد في البنك
118	2.1	2.1 وضع تشكيلة المنتجات البنكية
118	1.2.1	1.2.1 التموقع و التميز
121	2.2.1	2.2.1 تشكيلة المنتجات و التنويع
124	3.1	3.1 العناية بالمنتجات الحالية في البنك
124	1.3.1	1.3.1 وضع إستراتيجية تسويقية تبعاً لدورة حياة المنتجات

127	2.3.1 كسب ولاء الزبائن
130	3.3.1 الحفاظ على الجودة
132	4.1 التخلص عن المنتجات البنكية
134	2.III سياسة التسعير البنكي
134	1.2 مفهوم و محددات السعر في البنك
134	1.1.2 مفهوم التسعير البنكي
135	2.1.2 محددات السعر في البنك
136	2.2 مقاربات التسعير في البنك
136	1.2.2 المقاربات التقليدية
138	2.2.2 المقاربات الحديثة
138	3.2 التسويق في خدمة التسعير البنكي
138	1.3.2 توفير المعلومات الضرورية (اللازمة)
139	2.3.2 اختيار إستراتيجية سعرية
140	3.3.2 سياسة التسعير و المزيج التسويقي
140	4.2 السعر كأداة لتحقيق أهداف البنك
141	1.4.2 الأسعار مصدر للدخل البنك
143	2.4.2 خطوات تحسين سياسة الأسعار
144	3.III سياسة التوزيع البنكي
144	1.3 طبيعة التوزيع البنكي
144	1.1.3 مفهوم التوزيع البنكي
145	2.1.3 أنماط التوزيع البنكي
149	2.3 اختيار شبكة التوزيع في البنك
149	1.2.3 البنك بوكالات و/ أو بدون وكالات
151	2.2.3 اختيار شبكة الوكالات
152	3.3 التوزيع، مفتاح نجاح التسويق المستقبلي في البنك
153	1.3.3 التجديد و تحول دور الوكالة
156	2.3.3 إنجاح التوزيع متعدد القنوات
159	4.III سياسة الترويج/ الاتصال البنكي
159	1.4 مفهوم الاتصال/ الترويج البنكي
159	1.1.4 مفهوم الاتصال
160	2.1.4 خصوصية الاتصال البنكي
162	2.4 وسائل سياسة الاتصال/ الترويج البنكي
162	1.2.4 الدعم السماسي و الرعاية
163	2.2.4 الإعلان
164	3.2.4 البيع الشخصي (تثسيط القوة البيعية)

166	4.2.4 ترقية (تنشيط) المبيعات
166	5.2.4 النشر و العلاقات العامة
166	3.4 دور سياسة الاتصال/ الترويج في تفعيل أداء البنك
167	1.3.4 إعداد إستراتيجية لإنجاح الاتصال/ الترويج في البنك
168	2.3.4 دور الاتصال العملياتي في تجسيد التوجه بالزبون
168	3.3.4 توسيع مجال الاتصال/ الترويج البنكي
169	4.3.4 مفاتيح نجاح سياسة الاتصال/ الترويج البنكي
171	خلاصة الفصل
	الفصل IV دور السياسة التسويقية في تفعيل أداء
172	"الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك"
173	1.IV البنوك الجزائرية في سياق الانفتاح الاقتصادي
173	1.1 محيط البنوك في الجزائر
173	1.1.1 إطار النشاط البنكي
175	2.1.1 المحيط التنافسي للبنوك في الجزائر
178	3.1.1 البنوك الجزائرية و الرهانات التكنولوجية
181	2.1 تشخيص السوق البنكية الجزائرية: الواقع و الآفاق
181	1.2.1 "بانوراما" السوق البنكية في الجزائر
184	2.2.1 المنتجات، الحاجات و التطلعات
188	3.1 تفعيل دور البنوك في الاقتصاد الجزائري
188	1.3.1 واقع الوساطة البنكية و إشكالية تمويل الاقتصاد الوطني
192	2.3.1 حلول تفعيل الوساطة البنكية في الجزائر
	2.IV الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط: التحول إلى بنك للعب دور أكثر
197	فاعلية في الاقتصاد الوطني
	1.2 تطور "الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط- بنك"
197	و مكانته في الساحة البنكية
197	1.1.2 نشأة و تطور "الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط-بنك"
200	2.1.2 مكانة البنك و دوره في الاقتصاد الوطني
202	2.2 إستراتيجية "ص.و.ا.ت- بنك" لخدمة الزبائن أفضل من المنافسين
202	1.2.2 معرفة الزبون و السوق
206	2.2.2 سياسة التطوير و إستراتيجية البنك
209	3.2 مكانة التسويق في إستراتيجية "ص.و.ا.ت- بنك"
209	1.3.2 المكانة التنظيمية لوظيفة التسويق في "ص.و.ا.ت- بنك"
212	2.3.2 دور وظيفة التسويق في البنك
214	3.IV سياسة المنتجات في "ص.و.ت.ا- بنك" و دورها في تفعيل أدائه
214	1.3 تطوير المنتجات الجديدة في البنك

214	1.1.3 مقارنة "ص.و.ت.ا- بنك" في تطوير المنتجات الجديدة
215	2.1.3 التجديد المستمر للحفاظ على ريادة البنك
	3.1.3 دراسة تطوير منتجات جديدة في "ص.و.ت.ا- بنك":
219	حالة نجاح مقابل حالة فشل
223	2.3 تشكيلة المنتجات في "ص.و.ت.ا- بنك"
225	1.2.3 التوقع و التميز
225	2.2.3 التنوع و تشكيلة المنتجات
227	3.3 العناية بالمنتجات الحالية في "ص.و.ت.ا- بنك"
227	1.3.3 ملاءمة الإستراتيجية التسويقية تبعاً لدورة حياة المنتج
228	2.3.3 تحسين نوعية الخدمة و كسب ولاء الزبائن
230	4.3 التخلي عن المنتجات في "ص.و.ت.ا- بنك"
	4.IV سياسات التسعير و التوزيع و الاتصال في "ص.و.ت.ا- بنك"
234	و دورها في تفعيل أدائه
234	1.4 سياسة التسعير في "ص.و.ت.ا- بنك"
234	1.1.4 مقارنة التسعير في "ص.و.ت.ا- بنك"
236	2.1.4 دور التسويق في إعداد سياسة التسعير في "ص.و.ت.ا- بنك"
238	3.1.4 التسعير في "ص.و.ت.ا- بنك" لتأكيد القيادة و تحسين المردودية
240	2.4 سياسة التوزيع في "ص.و.ت.ا- بنك"
241	1.2.4 مقارنة "ص.و.ت.ا- بنك" في اختيار و تسيير شبكة التوزيع
245	2.2.4 إعداد سياسة التوزيع لكسب رهان المنافسة
248	3.4 سياسة الاتصال/ الترويج في "ص.و.ت.ا- بنك"
248	1.3.4 مقارنة "ص.و.ت.ا- بنك" في الاتصال/ الترويج
252	2.3.4 سياسة الاتصال/ الترويج لتحسين صورة البنك و التميز
255	خلاصة الفصل
257	الخاتمة العامة
264	المراجع المعتمدة



قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
25	عملية التخطيط التسويقي	1-1
29	الاتجاه التسويقي	2-1
33	حلقة خلق القيمة للزبون	3-1
44	الفاعلون الرئيسيون في السوق	4-1
48	الحلقة غير المنتهية للتنمية الاقتصادية	5-1
49	ترتيب الخدمات وفقا لتركيبها من عناصر ملموسة و غير ملموسة	6-1
56	المكونات الثلاثة للتسويق الملائم للخدمات حسب « Gronroos »	7-1
67	التمويل المباشر و غير المباشر	1-2
68	البنك، وسيط مالي و مقدم خدمات	2-2
69	نشاطات البنك	3-2
72	النقود السلعية و النقود الائتمانية	4-2
75	البيئة التسويقية للبنك	5-2
89	الرؤية التقليدية و الرؤية المعاصرة للبنك	6-2
90	خصائص المنتجات البنكية	7-2
93	الوظيفة التسويقية المزدوجة في البنك	8-2
94	ازدواجية العلاقات بنك - سوق	9-2
98	مساهمة التسويق في تحقيق أهداف البنك	10-2
103	سيرورة الشراء	11-2
109	مراحل خطة التسويق البنكي	12-2
122	مصفوفة التقاطع منتج/ سوق للمؤسسة المالية	1-3
125	مقارنة دورة حياة منتج بنكي و منتج غير بنكي	2-3
129	آثار زيادة معدل الولاء بـ 5 ٪ على المردودية	3-3
131	الجودة للدخول في حلقة الزبائن الأوفياء	4-3
157	الثلاثية منتج - زبون - قناة توزيع	5-3
159	مراحل الاتصال	6-3

174	الإطار التشريعي و التنظيمي للنشاط البنكي	1-4
184	الحلقة المفرغة للنظام البنكي الجزائري	2-4
210	الخريطة التنظيمية للصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط- بنك	3-4
212	الخريطة التنظيمية لمديرية التسويق و الفعل التجاري	4-4
232	النشاط المتنامي لخدمة التحويل الدولي للأموال	5-4



قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	الفرق بين البيع و التسويق حسب « Theodore Levitt »	1-1
27	مقارنة بين التسويق العملياتي و التسويق الاستراتيجي	2-1
29	مفهوم التسويق نظريا	3-1
100	نوع و مصادر المعلومات حول المنافسة	1-2
102	الفروقات الأساسية بين سوق الأفراد و سوق المؤسسات	2-2
104	العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك و مضامينها التسويقية	3-2
150	قيود اختيار قنوات التوزيع	1-3
201	سيطرة "ص.و.ت.ا- بنك" على سوق دفاتر الادخار	1-4
203	بعض خصائص الزبائن "الخواص" حسب دراسة عام 1998 و عام 2003	2-4
208	تطور ميزانية التكوين في البنك	3-4
220	تخفيض معدلات الفائدة على قرض السيارات	4-4
220	معدلات الفائدة في الصيغ الجديدة لقرض السيارات عام 2004	5-4
221	تطور مبيعات قرض السيارات	6-4
227	ترتيب "ص.و.ت.ا- بنك" ضمن 5 بنوك عمومية في نسبة التحويل	7-4
232	تطور عمليات التحويل في الفترة ماي 2003 - مارس 2004	8-4
239	مقارنة الهامش البنكي في البنوك العمومية و الخاصة خلال الفترة (2006-2008)	9-4
242	تطور عدد الوكالات و العاملين في "ص.و.ت.ا- بنك"	10-4



المقدمة العامة

تضطلع البنوك بدور هام في كل اقتصادات العالم، ويزداد هذا الدور حساسية في اقتصادات الاستدانة حيث تغيب السوق المالية أو تكون قليلة التطور. لذا تتركز الحكومات قبل إدارات البنوك على السير الحسن لهذه المؤسسات الاقتصادية الحساسة، حتى تضمن تمويل الاقتصاد.

وقد شهد محيط البنوك منذ نهاية القرن العشرين تحولات عميقة تمثلت أساسا في تحول النشاط البنكي و تحول المحيط التنافسي و التطور التكنولوجي، و أفرزت فرصا و تحديات، وضعت البنوك أمام إلزامية تحسين معرفتها بمحيطها، و إيجاد السبل الكفيلة للتكيف مع التطورات. فجاءت إجاباتها عديدة و كان التسويق أحدها، حيث تبنته البنوك على مراحل و ترايد الاهتمام به لاسيما في الدول المتقدمة، أين ساهم في نجاح البنوك و إكسابها ميزة تنافسية في الأسواق المحلية و الدولية، و عزز ثقة و ولاء الزبائن و المساهمين، اللذان رافقاها في انتشارها و نموها عبر العالم.

أما في الدول النامية حيث تتصف السوق البنكية بمحدثة نشأتها و تأخرها في عدة جوانب، فلا يزال التسويق البنكي في أولى مراحل تطوره عموما، و سيكون على البنوك في هذه الدول أن تطور فلسفتها التسويقية بما يتناسب و خصوصية الاقتصاد، لترتقي بنشاطها و تساهم بفعالية في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

في الجزائر، دخل الاقتصاد الوطني في مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق، و عملت السلطات العمومية على تخطي ترسبات و سلبيات المرحلة السابقة بإطلاق مسعى للإصلاح الاقتصادي شمل كل وحدات الاقتصاد. و شكل إصلاح القطاع المالي مكونا رئيسيا في هذا المسعى، في محاولة لإرساء الدعائم اللازمة لتمويل احتياجات المرحلة الانتقالية.

و بما أن الاقتصاد الوطني هو اقتصاد استدانة، فقد أخذت البنوك نصيبا أكبر نسبيا من الاهتمام. فشهد النظام البنكي ابتداء من عام 1990 تحولا عميقا في هياكله، و أدى تحرير الساحة المالية عام 1995 إلى انفتاح حقيقي للنظام على فاعلين جدد. ما أدخل مهنة البنوك في سيرورة ترشيد الهياكل و نظم المعلومات و الدفع و التسيير للارتقاء بها إلى مستوى تسيير البنوك الدولية، و من ثمة تفعيل أدائها في مواجهة الداخلين الجدد و تحريك المنافسة في القطاع البنكي لخدمة أهداف السياسة الاقتصادية و تحسين تنافسية الاقتصاد الوطني.

لكن بعد سنوات من الإصلاح، لا تزال البنوك الوطنية العمومية تعاني من بعض الاختلالات التي تعيق دورها في تحريك الادخار و توجيهه نحو استخدامات منتجة. ما يظهر حاجتها إلى جيل جديد من الإصلاح بمعنى التطوير و ليس التحديث و العصرية، خصوصا في سياق الوفرة المالية التي أكدت ضعف قدرتها على تخصيص الكفاء للموارد رغم تحسنها الملحوظ. إذ ينبغي أن تدرك البنوك الوطنية أن المنافسين الجدد و هم ذوو كفاءات مشهود لها عالميا، قد جذبتهم إمكانات السوق الوطنية و الاقتصاد الجزائري، و هم يتطلعون إلى كسب حصص سوقية بممارسات تسييرية متطورة. فواقع سيطرة البنوك الوطنية على السوق البنكية لن يدوم أبدا، و سيتمكن هؤلاء على المدى المتوسط و الطويل من تغيير المشهد.

إذن، تحتاج البنوك الوطنية لامتلاك الأدوات الملائمة للدفاع عن حصصها السوقية من التراجع بسرعة أكبر مما هي عليه الآن. وقد يكون التسويق أداة مناسبة، بما أنه يمنح الأولوية للطلب على العرض، و يوجه كل نشاطات البنك نحو تلبية احتياجات الزبون الذي يعتبر أفضل وسيلة لبلوغ أهداف الأداء. حيث يتكامل التسويق الاستراتيجي و التسويق العملياتي في تجسيد هذه الفلسفة، استنادا إلى السياسة التسويقية. من هنا نطرح تساؤلا رئيسيا يلخص إشكالية البحث كما يلي:

كيف يمكن للبنوك الجزائرية تطوير سياساتها التسويقية لتُسهم في تفعيل أدائها و دعم تنافسيتها أمام تحدي انفتاح السوق؟

لابد و أن تمر الإجابة عن هذا التساؤل بالإجابة عن تساؤلات فرعية رئيسية:

« ما هي المعطيات القانونية و التنظيمية، التنافسية و التكنولوجية لمحيط البنوك في الجزائر؟

« هل تتمتع البنوك الوطنية بالنجاعة المطلوبة للقيام بدورها في خدمة الاقتصاد الجزائري؟

« ما هو واقع الممارسات التسويقية في البنوك الوطنية و مدى مساهمتها في تحسن مؤشرات الأداء فيها؟

إن الغرض من هذا البحث هو تقديم صياغة جديدة للأفكار الأساسية التي جاءت بها نظريات التسويق حول السياسة التسويقية و علاقتها بأداء المؤسسة، و تحديدا في البنوك. ثم محاولة اختبار هذه العلاقة عمليا من خلال دراسة حالة أحد البنوك الوطنية، و الخروج بنقاط القوة و تميمينها، و اقتراح الحلول الملائمة لمعالجة نقاط الضعف. وصولا إلى توجيه مجموع البنوك الوطنية إلى أهمية إعداد سياسات تسويقية قائمة على الأسس العلمية، تُدمج الخصوصيات الاقتصادية و الاجتماعية- الثقافية للجزائر، بدلا عن استيراد المفاهيم النظرية و الممارسات العالمية و تطبيقها دون دراسة أو تكيف. و هذا من أجل بلوغ مؤسسات بنكية تتمتع بالقوة المالية و القدرة على المنافسة و الكفاءة في خدمة الزبائن و الاقتصاد الوطني.

أما عن اختيار موضوع البحث، فقد نبع من إدراك أهمية الرهانات التي يسعى الاقتصاد الجزائري لكسبها و التي يمكن إنجازها في الحاجة إلى تنويع الناتج الوطني خارج قطاع المحروقات بتشجيع الاستثمار الوطني الخاص و الأجنبي المُنتج، من أجل تحقيق نمو عالي و مستدام. و من ثمة إدراك أهمية وجود وساطة بنكية فاعلة كون البنوك تحتل مكانة محورية في تمويل الاقتصاد الوطني. و الوصول إلى هذه الغاية، يتطلب بذل الكثير من الجهود في إخراج البنوك من ثقافة الإدارة العمومية إلى ثقافة المؤسسة الاقتصادية ذات الغرض التجاري و التي تتنافس في سوق مفتوحة على خدمة الزبائن.

هذا من جهة و من جهة أخرى، إدراك أهمية المساهمة التي قد يقدمها القطاع البنكي في تنويع الناتج الوطني من خلال خدماته للزبائن الأفراد و العائلات و المؤسسات على نطاق وطني و حتى دولي. فالبنوك ليست وسيطا ماليا فقط و إنما أيضا مؤسسة منتجة للعديد من الخدمات المولدة للقيمة المضافة. و يدعم هذا المطلب حقيقة كون الجزائر البلد المتوسطي الوحيد الذي يعاني عجزا في بند الخدمات في ميزان المدفوعات.

أمام هذه الطموحات و الأهداف الاستراتيجية، و أمام تزايد الاهتمام بالتسويق في مختلف منظمات الأعمال في الدول المتقدمة و النامية على حد سواء، جاءت فكرة إظهار أهمية التسويق و دوره في تفعيل أداء

البنوك الجزائرية بناء على الافتراض النظري القائل بوجود علاقة بين درجة التوجه بالسوق و النجاحة الاقتصادية. فالمؤسسة التي ترفع توجهها بالسوق، يمكنها بالنتيجة تفعيل أدائها الاقتصادي.

و هكذا تطور مدراء التسويق الاستراتيجيات و ينفذونها بغرض تحسين أداء مؤسساتهم، و يدرس الباحثون التسويقيون العلاقة بين الاستراتيجيات و الأداء بغرض صياغة خطوط توجيهية حول فاعلية الإستراتيجية. و الكل يصب في مسعى إيجاد الإستراتيجيات الملائمة في ظروف معينة لتحسين الأداء.

لكن الدراسات حول علاقة استراتيجية التسويق بالأداء، تركز أكثر على الاستراتيجيات بدل الأداء - و هو اتجاه سائد في معظم أدبيات التسيير - فلا يزال مفهوم "الأداء التسويقي" موضوعا مثيرا للجدل، و قد يكون المفهوم الوحيد الذي لم يتمكن الباحثون من تحديده و تطبيقه. إلا أن هناك اعترافا من عدة باحثين بأن قياس الأداء التسويقي يمكن أن يتجاوز المقاييس المالية.¹ إذ يعتقد أن المقاييس المتعلقة بالتسويق و الوضع السوقي ترتبط بالأداء المالي على المدى القصير و الطويل (Ambler, 2003)،² فهي مقاييس وسيطة تقود نحو الأداء المالي.

و قد استخدمت الدراسات عدة مقاييس للأداء، لكن لم تُنشر دراسات ناقشت كامل سلسلة التأثيرات انطلاقا من تخصيص الموارد مرورا برضا الزبون وصولا إلى الربحية. فالعلاقة لا تزال غامضة و تنطوي على العديد من المواضيع الجدلية في أدبيات التسويق، منها على سبيل المثال لا الحصر: علاقة الأدوات التسويقية بالمبيعات أيهما يتبع الآخر، و علاقة الحصة السوقية بالربحية. و هناك ضغط متزايد على مديري التسويق للتعامل بوضوح مع المشكل القائم منذ سنوات حول قياس قيمة و انعكاس التسويق.

و بعيدا عن الجدل الفكري، يعتبر قياس الأداء التسويقي مَهْمًا ليس فقط لأغراض محاسبية، و لكن أيضا لأنه يسمح لمديري التسويق بالتقييم الموضوعي أو المنتظم لنوعية قراراتهم. و هو أيضا مهم جدا من أجل تحسين قدرة المنظمات على التعلم. و لا شك في أن مقاييس الأداء تعتبر أساسا لتوجيه العاملين في التسويق خاصة إذا كانت مربوطة بنظام المكافآت « فكل ما يقاس يسترعى الاهتمام » (Eccles, 1991). و الخيار فيها واسع يبقى فقط اختيار المقاييس الملائمة للموضوع محل الدراسة، لأن استراتيجية تسويقية معينة قد تتأثر بعوامل كثيرة خارج سيطرة الباحث أو المسير. إلا أن الخيار في الواقع مقيد، حيث تستخدم المؤسسات أو الدراسات المقاييس الخطأ أو مقاييس بسيطة جدا كمؤشرات للأداء بسبب غموض مفهوم الأداء، أو لأنها بسيطة لا تتوفر على مقاييس أخرى.

فيما يتعلق بهذا البحث، حاولنا استخدام مؤشرات الأداء الأكثر ملاءمة لخصوصية التسويق البنكي، و لكل سياسة فرعية في السياسة التسويقية، لكن في حدود البيانات المتوفرة عن الأداء. حيث يواجه الباحث عن المعلومة في الجزائر غموما و في البنوك تحديدا، صعوبات جمة في الحصول عليها لأسباب عدة منها تشتت

¹ Huizingh E. & Zengerink E., « Modeling the Marketing Strategy - performance Relationship » (2001) [<http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeF/2001/01F59/01f59.pdf>]

² Barwise P. & Farley J. U., « Marketing metrics: Status of six metrics in five countries », in *European Management Journal*, (Elsevier Ltd., Great Britain, Vol. 22, N° 03, June 2004), pp. 257- 262.

مصادر المعلومات و قلتها أحيانا، السرية التي تحاط ببعض المعلومات، تأخر الاتصال المالي في البنوك الوطنية التكلفة المرتفعة لجمع المعلومات...

و استخدمنا لغرض معالجة البيانات توفيقا من المناهج التي تخدم أغراض البحث، تتمثل في:

■ منهج دراسة الحالة في تحليل واقع السياسة التسويقية في أحد البنوك الوطنية و توضيح دورها في تفعيل أدائه، نظرا لصعوبات دراسة أكثر من حالة واحدة، و كون البنوك الوطنية مملوكة للدولة و لها نفس المرجعية في التسيير و الإصلاح؛

■ المنهج التاريخي في تحليل تطور بيانات الأداء في البنك محل الدراسة و تطوره كهيئة مالية، ارتبط حاضرها بماضيها؛

■ المنهج المقارن كلما سمحت البيانات بذلك، بين البنوك الوطنية و البنوك الأجنبية المنافسة؛

■ المنهج الوصفي التحليلي في عرض الطروحات المتعلقة بالتسويق في جانبه المفاهيمي و التطبيقي، و التي حاولت إبراز أهمية وجود استراتيجية تسويقية موجهة بالزبون في المؤسسة من أجل تحسين أدائها في سياق تنافسي.

و هكذا، و في ضوء هذه المنهجية و في ضوء كل ما سبق حاولنا تنظيم البحث في تسلسل منطقي يخدم غرضه و يساعدنا في الإجابة عن الإشكالية المطروحة، من خلال أربعة فصول ثلاثة منها نظرية تعرض الإطار النظري للدراسة في تدرُّج، و الفصل الرابع تطبيقي.

◀ الفصل I: التسويق في المؤسسة الخدمية

يهدف هذا الفصل إلى عرض تسويق الخدمات بصفته فرعا للتسويق و تبيان خصوصيته الناجمة عن خصائص الخدمات، تمهيدا لدراسة التسويق في البنوك باعتبارها مؤسسة خدمية. و لا يتحقق ذلك دون التطرق إلى تطور التسويق و الأسس الفكرية التي قام عليها، في محاولة للخروج بمفهوم تبني عليه بقية البحث، أمام غموض المفهوم التسويقي و سوء الفهم الذي يحيط به. و يتضمن هذا الفصل أيضا تحليل دور التسويق في المؤسسة و الاقتصاد كخطوة أساسية لدراسة دوره في البنوك لاحقا.

◀ الفصل II: التسويق في البنوك لمواجهة تحديات المستقبل

يقدم هذا الفصل التسويق كإحدى الإجابات التي اتخذها البنوك لمعرفة متغيرات محيطها و التكيف معها من أجل الحفاظ على تنافسيتها. و ينطلق من تقديم البنك بصفته مؤسسة خدمية ذات طابع خصوصي تلعب دورا هاما في اقتصادات الدول، مرورا باتجاهات التطور التي شهدتها بيئة البنوك منذ النصف الثاني من القرن العشرين، و التي ألزمتها بإعادة النظر في هياكلها و ممارستها في علاقتها بمحيطها و علاقتها بالزبون تحديدا، بعد أن فضلت لسنوات القواعد و التقنيات بسبب العلاقة المعقدة التي تربط الإنسان بالنقود. وصولا إلى عرض خصوصية التسويق البنكي و تطوره إلى أن أصبح عنصرا أساسيا في استراتيجية البنك، من خلال دوره التحليلي.

◀ الفصل III: السياسة التسويقية و دورها في تفعيل أداء البنك

يتمحور هذا الفصل حول إشكالية البحث و يقدم لها إطارا نظريا ملائما، من خلال عرض السياسة التسويقية للبنك و التي تنتج عن التوفيق بين أربعة عناصر هي: المنتج، السعر، التوزيع/ تسليم الخدمة و الاتصال/ الترويج. أي مجموع القرارات التي ينبغي أن يتخذها مدير التسويق لتحقيق الأهداف المسطرة أخذا في الاعتبار تطلعات الزبون و حساسيته لهذه الوسائل. و نحاول توضيح كيفية مساهمة كل سياسة على حدة في تحقيق أهداف البنك العامة؛ المدروية، الحصة السوقية و التميز، و الأهداف المتفرعة عنها انطلاقا من كونها تسعى لتحقيق القيمة لطرفي العلاقة البنكية: الزبون و البنك، في سياق تنافسي.

◀ الفصل IV: دور السياسة التسويقية في تفعيل أداء "الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط- بنك"

يمثل هذا الفصل مقابلة للإطار النظري مع الواقع الميداني من خلال دراسة حالة البنك الذي تم اختياره و هو "الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط- بنك". حيث أجريت الدراسة الميدانية على مستوى المديرية العامة للبنك في الجزائر العاصمة لمدة شهر، بالاطلاع على وثائق و إصدارات البنك و الاستفادة من المعلومات التي قدمها الموظفون المكلفون بالإشراف على "التربص"، في مديرية التسويق و الفعل التجاري و مديرية شبكة الاستغلال و مديرية الدراسات.

و من أجل دراسة حالة البنك في سياق محيطه، توسع البحث إلى جمع المعلومات حول القطاع البنكي الوطني من خلال المنشورات الصادرة عن بنك الجزائر و بعض البنوك المنافسة، و بعض الجرائد و المجلات المتخصصة و حتى العامة التي تحتوي مقابلات أو مقالات لمسؤولين حاليين أو سابقين في مؤسسات القطاع. علاوة عن منشورات هيئات أخرى وطنية و أجنبية مهتمة بتطور القطاع البنكي الجزائري.

بعد جمع البيانات و المعلومات، تم تحليلها و هيكلتها لخدمة أغراض البحث كما يلي:

- يتناول العنصر الأول واقع و آفاق السوق البنكية الوطنية في إطار الانفتاح و الإصلاح، و كذا واقع الوساطة البنكية و الحلول المقترحة لتفعيلها؛
- أما العنصر الثاني فيعرض خصوصية البنك محل الدراسة و سياق تطوره من أجل لعب دور أكثر فاعلية في الاقتصاد الوطني. ليعرج على مكانة التسويق في الإستراتيجية الموضوعية للارتقاء بنشاط البنك و أدائه أمام صعود المنافسة، تمهيدا لدراسة دور السياسة التسويقية في البنك؛
- و يعرض العنصران الثالث و الرابع تحليلا متقاطعا للبيانات بين الإطار النظري و دراسة الحالة فيما يتعلق بالسياسة التسويقية و الأداء، بهدف الخروج بالعناصر الرئيسية للحالة و التمكن من عرض النتائج و تقديم الاقتراحات و التوصيات.

في الأخير تأتي خاتمة البحث لتقديم إجابة عن الإشكالية العامة في ضوء العناصر النظرية و التطبيقية المعالجة سابقا، و اقتراح بعض الحلول و التوصيات لتطوير المسعى التسويقي في البنوك الوطنية من أجل تحقيق الكفاءة و الفاعلية المرجوة، و تفعيل دور الوساطة البنكية في دفع عجلة نمو الاقتصاد الجزائري.

الفصل I التسويق في المؤسسة الخدمية

- ◀ الأسس الفكرية للتسويق
- ◀ مفهوم و تطور التسويق
- ◀ دور التسويق في المؤسسة و الاقتصاد
- ◀ صعود تسويق الخدمات

تقديم الفصل I

يعتبر التسويقُ التخصُّصَ الأكثرَ حداثةً في المؤسسات، رغم وجود نشاطاته منذ وجدت حاجة الإنسان للتبادل. لكن الواقع يظهر سوء فهم عميق للتسويق حيث تختلف النظرية أو الإيديولوجية التي هي أساس المسعى التسويقي اختلافا كبيرا عن الممارسة التسويقية.

و قد أنشأت المؤسسات وظيفة التسويق و دعمتها تدريجيا استجابة لتغيرات المحيط، نظرا للدور المفترض أن يلعبه التسويق في فهم هذه التغيرات و إيجاد الوسائل الملائمة لاقتناص الفرص المتاحة و كسب التحديات في سبيل تحسين أدائها و البقاء و الاستمرار.

تطور التسويق بداية في المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية، ثم أخذ في التوسع ليشمل مجالات متنوعة و كان دخوله إلى المؤسسات الخدمية أحد أهم التطورات التي شهدتها. حيث تزايد الاهتمام بتسويق الخدمات منذ سنوات، و بالمشكلات المرتبطة بهذا الفرع من التسويق، نتيجة توجه العالم أكثر فأكثر بالخدمة، انطلاقا من الاقتصادات المتقدمة، أين أصبحت الخدمات منتجا رئيسيا للقيم و الفوائض.

لذا سيهتم هذا الفصل بعرض مفهوم التسويق بوصفه تخصصا في التسيير، و عرض تطوره فكريا و ممارسة في إطار سعي الباحثين و الممارسين لإثبات دوره في المؤسسة و الاقتصاد، و تفعيله أكثر استجابة لتطورات المحيط. ليتناول في الأخير صعود تسويق الخدمات و كيف أصبح فرعا مستقلا في التسويق له خصوصيته الناجمة عن خصائص الخدمات، و التي تطرح إشكالات مختلفة عن إشكالات تسويق السلع. و من ثمة تتطلب تكييف وسائل السياسة التسويقية الموضوعية لبيع الخدمات إلى جمهور المستخدمين.

1.1 الأسس الفكرية للتسويق

في الواقع، يوجد سوء فهم عميق للتسويق، حيث تختلف النظرية أو الإيديولوجية التي هي أساس المسعى التسويقي اختلافا كبيرا عن الممارسات التسويقية. فالتسويق هو تخصص في التسيير، يتضمن نظاما فكريا و نظام تصرف. ومن خلال وصف النظام الفكري يمكن تحديد الأسس الإيديولوجية لمفهوم التسويق. أما باعتباره نظام تصرف، فيؤدي التسويق مهامها ضرورية للسير الحسن لمؤسسة تعمل في اقتصاد السوق. و قد تطورت هذه المهام و تعقدت مع تغير المحيط التكنولوجي و الاقتصادي و التنافسي و الدولي.

1.1 مبدأ سيادة الزبون في الفكر التسويقي

يقوم التسويق -مفهوم التوجه بالسوق- على نظام فكري يستند في الواقع إلى نظرية الاختيارات الفردية المؤسسة على مبدأ سيادة الزبون. و من ثمة فالتسويق ما هو إلا تعبير اجتماعي و ترجمة للمبادئ المعلن عنها من قبل الاقتصاديين الكلاسيكيين في نهاية القرن الثامن عشر- و التي كانت أساسا لاقتصاد السوق- إلى قواعد عملياتية في التسيير.

فقد اقترح "آدم سميث" (Adam Smith) عام 1776¹، أن يُترك الأفراد ليكونوا كما هم، لكن مع تنمية نظام يحرص على جعلهم يساهمون، دون إرادتهم، في تحقيق الصالح العام و هم يسعون إلى تحقيق مصالحهم الشخصية. هذا النظام هو نظام التبادل التنافسي الإرادي (الطوعي) المسير باليد الخفية، التي تسعى بأنانية إلى تحقيق المصالح الشخصية لتُحقق في نهاية المطاف المصلحة العامة.

تم تعديل هذا المبدأ الأساسي، في الاقتصادات المعاصرة، لاعتبارات اجتماعية (التضامن، الأملاك الجماعية الدولة-الحكم...). لكنه يبقى مُوجّه النشاط الاقتصادي في مؤسسة ناجعة، تعمل في سوق المنافسة الحرة. و قد اتضح جليا أن البلدان التي تجاهلت أفكار "آدم سميث" اكتشفت أنها قد انحدرت على المستوى الاقتصادي. و الشواهد قائمة في الكثير منها، حيث تجري محاولات لإعادة بناء اقتصاداتها باختيارها اقتصاد السوق (من خلال سياسة الخصخصة على وجه التحديد).

إذن، توجد أربع أفكار محورية هي أساس اقتصاد السوق، بريئة في الظاهر لكنها ذات نتائج ثقيلة على فلسفة الاقتراب من الأسواق:²

- ❖ يبحث الأفراد عن تجارب تُرضيهم، فهم يُنتجون و يعملون بدافع تحقيق مصالحهم الشخصية. و هذا البحث هو محرك النمو و التقدم الفردي و يحدد في النهاية الارتياح العام (Bien-être général).
- ❖ ينتج ما هو مُرضي عن اختيارات فردية، تختلف حسب الأذواق و الثقافات و القيم... و لا يمكن الحكم على هذه الاختيارات بأنها قيمة أو فارغة (دون معنى)، أو على ما يُعتبر حاجاتٍ صحيحة أو خاطئة

¹ Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Marketing stratégique et opérationnel*, (5^{ème} éd., Dunod, Paris, 2002), p. 04.

² Ibid., pp. 04, 05.

تحت قيد احترام القواعد الأخلاقية و الروحية و الاجتماعية التي يضعها المجتمع لنفسه. إنه نظام متعدد يحترم تنوع الأذواق و التفضيلات.

❖ يمكن للأفراد و المنظمات التي تتوجه إليهم، أن يحققوا أهدافهم بشكل أفضل، من خلال التبادل الإرادي و التنافسي. فإذا كان التبادل بإرادة الطرفين، فإنه لن يتحقق في الواقع إلا إذا كانت شروطه تولد منفعة لكليهما. و إذا كان التبادل تنافسيا، فإن مخاطر التعسف في استخدام سلطة سوق المنتجين تكون محدودة.

❖ تستند آليات اقتصاد السوق إلى مبدأ الحرية الفردية و على وجه الخصوص إلى مبدأ سيادة المشتري. و يكمن الأساس الروحي للنظام في التقدير و الاعتراف ما دام الأفراد مسؤولين عن تصرفاتهم و غالبا منا تكون لديهم القدرة على تقرير ما هو جيد و ما هو سيء بالنسبة لهم.

على ضوء هذه الأفكار الأربعة، يمكن أن نستنتج أن ظهور التسويق القائم على مفهوم التوجه بالسوق مرتبط بوجود اقتصاد السوق. حيث يُميز الاقتصاديون عموما أربعة أنواع من المحيط الاقتصادي: اقتصاد إنتاج و اقتصاد توزيع و اقتصاد السوق و اقتصاد المحيط. و فيما يلي شرح لهذه الأنواع:¹

◀ **اقتصاد الإنتاج:** يوافق الوضعية التي تنتج فيها المؤسسات أقل مما يرغب فيه الزبائن. أي أن العرض أقل من الطلب، و هذا ما يميز المرحلة الأولى. في هذه الظروف، لا مكان للتسويق، فالمؤسسة عليها أن تنتج و تحقق الفاعلية (*Efficacité*) من وجهة نظر اقتصادية. كما ينبغي أن تتحكم في التكاليف. و من هنا فإن الوظيفة التجارية ستعمل على ترشيد التوزيع: كيف تحقق انتشار المنتج في المنطقة المرغوبة؟ و بما أن الزبائن النهائيين ينتظرون المنتج، فإن المؤسسات لا تتحفظ كثيرا لتقديم اقتراحات مطوّرة أو تخفيض أسعار البيع. يتميز اقتصاد الإنتاج بضغط تنافسي ضعيف، طالما أن المؤسسات متأكدة من تدفق إنتاجها. و قد ميز هذا المحيط القرون الماضية، إلا أنه قد يوجد أيضا عندما تكون هناك ندرة أو نقص في السلع بعد الفوضى و التراعات أو الكوارث الطبيعية...

◀ **اقتصاد التوزيع:** يوافق نوعا من التوازن الاقتصادي المثالي أين يتعادل العرض و الطلب. و قد قال بعض الاقتصاديين الغربيين بأن هذه المرحلة كانت سمة سنوات السبعينات في بلدانهم...

◀ **اقتصاد السوق:** يناسب اقتصاد السوق اقتصادا ميزته كون العرض أكبر و حتى أكبر بكثير من الطلب. و في هذا السياق، ليس بإمكان الزبائن شراء مجموع السلع المقترحة، فيظهر التسويق لياخذ أهمية كبرى. إذ لم يعد كافيا أن تنتج المؤسسة بفاعلية، و أن توزع المنتج بقوى بيعية كفأة. بل أصبح لزاما أن تقوم بتحليل الطلب لتعرف أسباب الرضا و عدم الرضا لدى الزبائن. و هكذا تتمكن من تحسين العرض الموجود لتقابل تطلعاتهم و تتفوق على المنافسين. فاققتصاد السوق يتميز بمستوى عالي من المنافسة.

◀ **اقتصاد المحيط:** يقترب جدا من اقتصاد السوق، حيث يليه أخذا في الاعتبار الفاعلين (*Acteurs*) غير الاقتصاديين الذين يتدخلون في المعاملات بشكل غير مباشر. و قد يتعلق الأمر بالأجهزة الحكومية و لكن أيضا بتنظيمات دولية تُحدّد قواعد اللعب فيما يخص المبادلات أو المعايير التقنية. كما قد يتعلق الأمر

¹ Malaval Ph. & Schadeck B., *Marketing, facteur de développement*, (L'Harmattan, Paris, 2000), pp. 12, 13.

بوسائل الإعلام التي تؤثر على فاعلية المؤسسات بفعل تزايد أهميتها بقوة. و منه، فالمؤسسات مطالبة باعتبار الصحافة هدفاً جديداً، لأن الصحفيين في مجتهم المتواصل عن المعلومات، صاروا يوجهون الأفراد (الزبائن) في اختياراتهم الشرائية (Prescripteurs).

إذن، يوافق التسويق اتجاهها فكرياً جديداً يمنح الأولوية للطلب على العرض، و يفرض أن يكون الغرض الرئيسي لأي نشاط في المنظمة هو تلبية احتياجات الزبون. و هذا لتحقيق مصلحة واضحة، لأن هذا الأخير هو أفضل وسيلة لبلوغ الأهداف الخاصة بالنمو و المردودية.

2.1 مجالات عمل التسويق

رأينا سابقاً، أن التسويق يجد أسسه في تلك الأفكار الأربعة التي تقود إلى فلسفة عمل صالحة لكل منظمة تعمل على خدمة جمهور من المستخدمين.

و يمكن تصنيف مجالات عمل التسويق إلى ثلاثة ميادين رئيسية:¹

◆ تسويق السلع و الخدمات الاستهلاكية؛ الذي يسيّر عمليات التبادل بين مؤسسة و مستهلكين أفراد أو عائلات (Business to Consumer)؛

◆ تسويق المنظمات أو كما يسميه البعض "التسويق الصناعي" أين يكون طرفا التبادل من المنظمات (Business to Business)؛

◆ التسويق الاجتماعي (Social)؛ الذي يخص المنظمات غير الهادفة إلى الربح، مثل المتاحف و الجامعات العمومية و الوزارات...

في الواقع، لقد توسعت مجالات عمل التسويق بشكل معتبر. فبداية، ظهر التصور الحديث للتسويق في المؤسسات المنتجة لسلع الاستهلاك الواسع ذات الشراء المتكرر (المواد الغذائية، المنظفات...) و فرض نفسه حتى «أصبحت المؤسسات المنتجة إلى هذا القطاع تمارس التسويق الأكثر تطوراً مثل Nestlé، L'Oréal، Danone، Procter & Gamble...»²

بعدها امتد التسويق تدريجياً إلى قطاع السلع شبه المعمرة (Semi durable) (مثل السيارات و الأثاث...) و إلى قطاع الخدمات الموجهة للجمهور العريض و المؤسسات: خدمات البنوك و السياحة و الأسفار... و إلى مؤسسات التوزيع (المحلات و المساحات الكبرى و محلات السلسلة...). أما منتجو السلع الصناعية فقد انفتحوا متأخرين على التسويق، لكن عددهم في تزايد مستمر.

في كل هذه القطاعات المذكورة، واجه التسويق عند دخوله مقاومة من جانب المسيرين، لكن دخوله كان طبيعياً بالنظر إلى الغرض الأساسي للمؤسسات التي تنتمي إليها، ألا و هو بيع منتجات إلى زبائن محتملين و هذا كما نعلم هو موضوع التسويق.

¹ Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, p. 05.

² Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., *Mercator*, (7^{ème} éd., Editions Dalloz, Paris, 2003), p. 08.

في المقابل، بدأ لوقت طويل أن التسويق لا ينطبق على المنظمات غير التجارية أو غير الهادفة إلى الربح. فكلمة تسويق في اللغة الإنجليزية «Marketing» مشتقة من كلمة «Market» أي السوق، وهذا ما يوحي بتطبيقه في القطاعات التجارية في المجتمع. لكن نشهد منذ سنوات توسعا وامتدادا للتسويق إلى قطاعات جديدة لا تنتمي إلى التجارة أو الصناعة. «بعد الحرب العالمية الثانية، اكتشفت الأحزاب السياسية التسويق الانتخابي، ثم رأينا منظمات اجتماعية خيرية و دينية تلجأ إلى الأدوات التسويقية في محاولة لتغيير عادات جماهيرها (منظمات الوقاية من حوادث المرور و أضرار التدخين) أو للحصول على هبات (الهلال الأحمر...)»¹ و أخيرا دخلت السلطات العمومية و الجماعات المحلية و الإدارات العمومية عصر التسويق (حملات حكومية لترشيد استهلاك الطاقة أو للأمن عبر الطرقات أو لتشغيل الشباب...)¹

و بما أن مجال التسويق قد امتد ليشمل كل هذه المنظمات، فإن مهمته الأساسية توسعت أيضا لتُغطّي عمليات التبادل التي تتم على الوحدات التالية:

- **السلع:** تمثل الجزء الأهم من إنتاج أي بلد و من مبادلاته التجارية، مع اختلاف بين الدول النامية و الدول المتقدمة وفقا لبنية الاقتصاد.
- **الخدمات:** تزايد نسبة الخدمات من الأنشطة الاقتصادية مع التطور الاقتصادي. و تتضمن أغلبية العروض التي تقدمها المؤسسات الخدمية، في نفس الوقت، سلعا و خدمات. مثلا في خدمات الهاتف، نجد أن استثمارات هائلة من التجهيزات و الشبكات قد وُضعت لجعل الخدمة ممكنة. أما في خدمات الإطعام فمادية العرض تزداد.
- **التجارب:** يمكن خلق و بيع التجارب بالاعتماد على مجموعة من السلع و الخدمات. مثال ذلك التجارب التي يعيشها زوار حديقة "ديزني لاند" (Disney Land)...
- **الأحداث:** أصبح إنتاج و إدارة التظاهرات بتفاصيلها مهنة بذاتها. و نذكر على سبيل المثال كأس العالم لكرة القدم، و الألعاب الأولمبية و المعارض الدولية.
- **الأشخاص:** تحول تسويق المشاهير إلى سوق حقيقية. فمن الشائع اليوم أن تلجأ أي شخصية مشهورة و محترمة إلى خدمات وكالة علاقات عامة. و هذا ينطبق على الفنانين، و الموسيقيين، و الرؤساء و العلماء و المحامين... و غيرهم ممن يمتلكون شهرة يودون الحفاظ عليها و تنميتها مثلما يحصل مع العلامات التجارية، من خلال الاستفادة من مبادئ التسويق.
- **الأماكن:** تتنافس الأماكن - المدن، الدول، المناطق، الشعوب - لجذب السياح و المصانع و مقرات المؤسسات و مقيمين جدد. فقد نجحت "إيرلندا" (L'Irlande) في مسعاها التسويقية، و تمكنت من جذب خمسمائة (500) مؤسسة أقامت مصانعها هناك.² حيث أنشأت مجالس للتنمية و السياحة و التصدير مسؤولة على الترتيب، عن الاستثمار الصناعي و عن السياح و عن الصادرات.

¹ Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., *Op.Cit.*, p. 08.

² Kotler Ph. & Dubois B., *Marketing management*, (11^{ème} éd., Pearson Education-France, Paris, 2003), p. 09.

- مهندسو هذا الشكل من التسويق متنوعون: خبراء اقتصاديون في التنمية، وكلاء عقاريون، بنوك، جمعيات محلية، وكالات إعلانية و وكالات للعلاقات العامة.
- **الملكيات:** الملكية هي حق في سلعة أو عقار أو قيم منقولة (سندات و أسهم) و هي قابلة للبيع و الشراء لذا فهي تتطلب جهدا تسويقيا. فالوكلاء العقاريون يعملون لحساب الملاك أو الزبائن المهتمين بعقارات للإقامة أو التجارة. و كذلك تُسوّق شركات الاستثمار و البنوك قيما منقولة لزبائن أفراد أو مؤسساتيين.
- **المنظمات:** تحتهد المنظمات في تكوين صورة إيجابية في أذهان جماهيرها، حيث تقوم بحملات لتحسين سمعتها و زيادة شهرتها...
- **المعلومات:** يمكن إنتاج المعلومة و تسويقها مثل منتج حقيقي. و هذا ما تفعله المدارس و الجامعات الخاصة مع الأولياء و الطلبة و السلطات المحلية. و يقوم الناشر بنفس الشيء لأجل موسوعاتهم و منشوراتهم عموما، و كذلك المجالات المتخصصة. يشتري الجمهور أيضا أقراصا مضغوطة و يُبجّر عبر الانترنت ليحصل على معلومات. فقد أصبحت عمليات إنتاج، و حفظ و توزيع المعلومات صناعة بذاتها في المجتمعات المعاصرة.
- **الأفكار:** يتمحور كل عرض حول فكرة أساسية. فقد قال "تشارلز ريفسون" (Charles Revson) من شركة « Revlon »: « في المصنع، نحن ننتج مواد التجميل، في المحل، نحن نبيع الأمل¹... فالسلع و الخدمات هي دعامات لتوصيل فكرة أو ميزة، و التسويق هو الذي يتولى تحديد الاحتياجات التي لا بد من تلبيتها...

3.1 وظائف التسويق

بالموازاة مع توسع مجالات عمل التسويق، امتدت أيضا وظائفه و تنوعت بعد أن ارتبط طويلا بالبيع بمعناه الضيق {انظر الجدول (1-1)}، بالإضافة إلى الإعلان كدعم لنشاط البائعين. فالمؤسسة لم تعد مركز العالم الاقتصادي و إنما السوق أي الزبائن هم من يحتلون هذه المكانة.

الجدول (1-1): الفرق بين البيع و التسويق حسب « Theodore Levitt »

التسويق	البيع	التركيز (الاهتمام)
على احتياجات المشتري	على احتياجات البائع	
تلبية رغبات الزبون بالاستعانة بالمنتج و كل ما يرافقه إنتاجه و توزيعه و أخيرا استهلاكه	تحويل منتج البائع إلى سيولة نقدية	الانشغال

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المرجع التالي:

Kotler Ph. & Dubois B., *Marketing management*, (11^{me} éd., Pearson Education France, Paris, 2003), p. 24.

¹ Kotler Ph. & Dubois B., Op.Cit, p. 10.

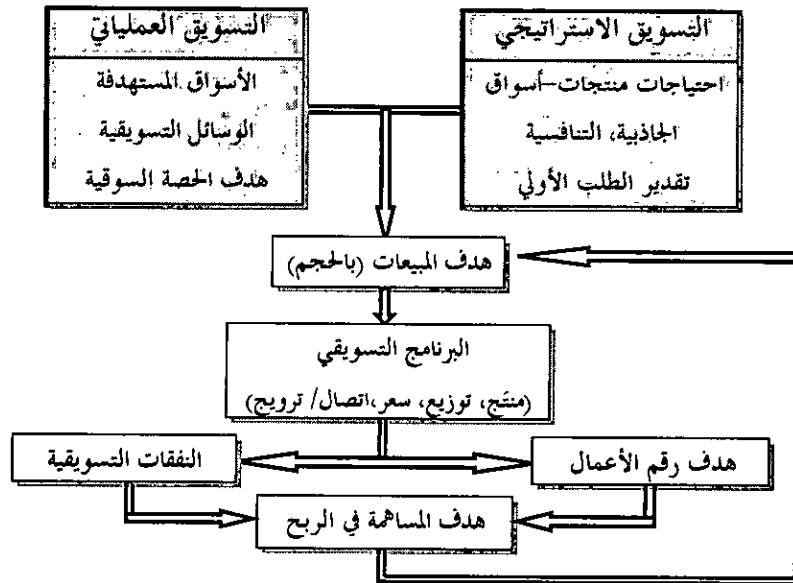
و حتى تحافظ المؤسسة على أسواقها وتنميتها في وجود منافسين، لا يكفي أن تسعى إلى بيع منتجات مصممة و مسعرة سلفا. بل لابد من التأكد أولا من وجود زبائن لمنتجاتها. إذن عليها أن تنطلق من تحليل احتياجات السوق لتقرر بعدها ماذا تنتج و بكم ستبيع. و من أجل تحقيق ولاء الزبائن فكرت في إرضائهم بإضافة خدمات ما بعد البيع.¹

و من ثمة تتجسد فلسفة العمل التي يتضمنها المسعى التسويقي من خلال مسعين فرعيين:²

- تحليل نظامي و دائم لاحتياجات السوق مع تنمية مفاهيم منتجات تنافسية تُوجّه إلى مجموعات خصوصية من المشترين، و لها صفات تميزها عن منتجات المنافسين المباشرين، ما يمنح للمنتج مزية (مفرد مزايا) تنافسية دائمة يمكن الدفاع عنها. هذه هي الأهداف التي يضطلع بتحقيقها التسويق الاستراتيجي؛
- تنظيم استراتيجيات تجارية (*de mise en marché*) هدفها تعريف المشترين المحتملين بالصفات المميزة للمنتجات المعروضة و تميمها في أذهانهم. هذا مع تدنية تكاليف البحث عن الزبائن (*Prospection*) و هنا يأتي دور التسويق العملي.

هذان المسعيان متكاملان، حيث توضع الخطة الإستراتيجية بالتنسيق مع التسويق العملي، كما يوضح الشكل (1-1).

الشكل (1-1): عملية التخطيط التسويقي



المصدر: *Lambin J.J. & Chumpitaz R., Marketing stratégique et opérationnel* (5ème éd., Dunod, Paris, 2002), p. 08.

يتولى التسويق الإستراتيجي اختيار الثنائية "منتجات-أسواق" التي تملك فيها المؤسسة مزية تنافسية. و يقوم أيضا بتقدير الطلب في كل ثنائية مستهدفة. بعدها يقترح التسويق العملي هدفا للحصة السوقية أخذا في الاعتبار الطموح الاستراتيجي، و يقترح أيضا ميزانية التسويق اللازمة لبلوغه. و ستسمح مقابلة هدف الحصة

¹. Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., *Op.Cit.*, p. 07.

². Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, p. 05.

السوقية مع الطلب المتوقع في كل ثنائية بتحديد هدف المبيعات من حيث الحجم ثم رقم الأعمال أخذا في الحسبان سياسة السعر المتبعة. و بعد طرح التكاليف المباشرة للإنتاج و تكاليف الهياكل و نفقات التسويق كما تظهر في الميزانية، نحصل على الربح الخام المتوقع الذي يمثل المساهمة التي تقدمها الثنائية "منتج- سوق" للمؤسسة. حيث تُوجّه هذه المساهمة لتغطية الأعباء العامة للاستغلال و ضمان الربح الصافي.

من الواضح أن مرحلة الدراسة و التحليل تسبق بالضرورة مرحلة التأثير. و «يرفع هذا التمثيل المزدوج اللبس حول نزاهة أو موضوعية التسويق. فمن الضروري أن نكون موضوعيين في القسم التحليلي حتى نكون فاعلين خلال تصميم العرض. و الأمر لا يتعلق بالتزام معنوي و إنما بضرورة تقنية. في المقابل، غالبا ما يكون التسويق التأثيري ذاتيا، لأنه يسعى إلى كسب إعجاب المستهلكين و إقناعهم بشراء العرض كما تم تحديده»¹

و فيما يلي عرض موجز للدور الذي يؤديه التسويق في كل مرحلة:²

«التسويق الاستراتيجي: يفترض أن المشتري لا يبحث عن المنتج لذاته و إنما عن الخدمة أو الحل الذي يمكن أن يقدمه لمشكلة ما لديه. و هكذا يُتابع التسويق الاستراتيجي تطور السوق، و يحدّد القطاعات السوقية الحالية أو المحتملة انطلاقا من تحليل تنوع الاحتياجات.

تمثل هذه القطاعات السوقية فرصة اقتصادية لا بد من تقييم جاذبيتها من حيث حجم السوق المحتمل و دورة حياته. لكن أيضا من حيث قدرة المؤسسة على مقابلة طلب المشتريين أفضل من منافسيها. بمعنى تقييم جاذبية الفرصة في ضوء تنافسية المؤسسة.

كما يقوم التسويق الاستراتيجي بتقييم الجدوى الاقتصادية و التجارية لمفاهيم المنتجات المطورة في المخابر أو بناء على طلب السوق، بالتنسيق مع وظيفتي الإنتاج و المالية.

إذن دور التسويق الاستراتيجي في المدى المتوسط- الطويل هو:

- توجيه المؤسسة نحو الفرص القائمة أو
 - خلق فرص جذابة بالنسبة لها، بمعنى ملائمة لمواردها و مهاراتها، و تمكّنها من تحقيق النمو و المردودية.
- و قد أثبتت دراسات أجريت في قاعدة بيانات تضم 3000 وحدة أعمال وجود ارتباط بين الربح و بعض الاستراتيجيات، مثل الارتباط بين قيمة مدركة أعلى من المنافسين و بين تزايد الحصة السوقية، و الارتباط القوي بين مركز القيادة في السوق (أكبر حصة سوقية) و بين المردودية.³

«التسويق العملياتي: يمثل البعد العملي لمفهوم التسويق. و يعمل في المدى القصير إلى المتوسط، حيث يتمحور حول بلوغ هدف رقم الأعمال استنادا إلى السياسة التسويقية (المزيج التسويقي). يتجسد عمل التسويق العملياتي بتحديد أهداف الحصة السوقية، و التموقع (المركز السوقية) و بتحديد الميزانية التسويقية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. و وظيفته الأساسية هي تحقيق رقم الأعمال، بمعنى البيع باستخدام الوسائل الأكثر فاعلية مع تدنية تكاليف البيع.

¹ Malaval Ph. & Schadeck B., *Op.Cit.*, p. 12.

² Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, p. 06, 07.

³ Brilman J., *Les meilleurs pratiques de management*, (3^{ème} éd., Editions d'Organisation, Paris, 2001), p. 105.

إذن، التسويق العملي هو عنصر محدد يؤثر مباشرة على مردودية المؤسسة في المدى القصير. فالمنتج مهما كانت جودته، لا بد أن يقدم بسعر مقبول في السوق، وأن يُوفّر في قنوات توزيع ملائمة لعادات الشراء لدى الزبائن المستهدفين، وأن يُدعم ببرامج ترويجية وبيعية للتعريف به و تمييز مزاياه. خاصة وأن الحالات التي يكون فيها الطلب أعلى من العرض و تعدم فيها المنافسة، نادرة.

و يمثل الجدول (1-2) مقارنة لأدوار التسويق العملي و التسويق الاستراتيجي على سبيل التلخيص.

الجدول (1-2): مقارنة بين التسويق العملي و التسويق الاستراتيجي

التسويق الاستراتيجي	التسويق العملي
مسمى تحليلي	مسمى تأثري
الفرص الجديدة	الفرص القائمة
الوسائل: اختيار المنتجات - الأسواق	الوسائل: السعر، الإعلان، البيع، الترقية
بيئة ديناميكية	بيئة مستقرة
سلوك استباقي	سلوك استجابة
المدى المتوسط - الطويل	المدى القصير
مسؤولية مشتركة بين الوظائف	مسؤولية وظيفة التسويق

المصدر: *Lambin J.J. & Chumpitaz R., Op.Cit., p. 08.*

إن التسويق العملي هو الجانب المنظور و المعروف أكثر في المسمى التسويقي. فهو الساعد التجاري للمؤسسة الذي بدونه، لا يمكن لأفضل خطة إستراتيجية أن تحقق نتائج جيدة. كما يتضح جلياً أنه لا يوجد تسويق عملي مريح على المدى (à terme) دون أرضية إستراتيجية صلبة. فالحركية بدون تفكير هي مخاطرة لا جدوى منها.

إذن، ترتبط الأسس الإيديولوجية لمفهوم التسويق ارتباطاً قوياً بالمبادئ الحاكمة لسير اقتصاد السوق. حيث تفترض نظرية التسويق وجود علاقة بين درجة التوجه بالسوق و النجاح الاقتصادية: فالمؤسسة التي ترفع توجهها بالسوق ستُحسن بالنتيجة أداءها الاقتصادي.

و انطلاقاً من هذه الأرضية بدا أن التسويق لا يناسب إلا المنظمات الهادفة للربح. لكن الواقع أثبت العكس فقد توسعت مجالات عمل التسويق و شملت منظمات تختلف أهدافها عن الربح و تقدم حلولاً ذات قيمة للأفراد و/أو المنظمات. كما امتدت وظائفها في المؤسسة و تعقدت، فصار يؤدي دورين متكاملين: التسويق الاستراتيجي و التسويق العملي.

2.1 مفهوم و تطور التسويق

يُعتبر التسويق اليوم، التخصص الأكثر حداثة في تسيير المؤسسات، رغم أنه موجود منذ وُجد الإنسان ووجدت حاجته للتبادل. لكن ما تغير منذ بضعة عقود، تحت تأثير عدة عوامل اقتصادية، و تكنولوجية و علمية، هو الطريقة التي تمارس بها المؤسسات التسويق و التصور الذي تكونه عنه. حيث تدعو هذه التغيرات في البيئة التسويقية الكلية إلى إعادة هيكلة وظيفة التسويق لمواجهة تحديات الألفية الجديدة و الاستفادة من الفرص التي تُتيحها.

1.2 رؤية تمهيدية لفهم التسويق

غالبا ما تُستخدم كلمة "تسويق" بشكل خاطئ، ما يُقلل من قيمتها. أو أنها تكون غير مفهومة، ليس فقط من قِبَل من ليس لهم معرفة في هذا المجال و إنما أيضا من قِبَل المختصين.

فقد لاحظ أحد مؤلفي كتاب «Mercator»¹ بالصدفة أن التعريفات المعتادة للتسويق كانت سيئة و ليس ذلك فحسب، بل هي مناقضة للمبدأ الأناسي في هذا التخصص. حيث أن غالبيتها قد صيغت - كما يبدو- لتستخدم حصرياً من طرف المختصين الذين يعرفون أصلا ما هو التسويق، و ليس من طرف أشخاص غير عارفين يودون تحصيل هذه المعرفة.

فهي تبدأ عموما بتعداد ما هو ليس بالتسويق: البيع، التوزيع، التجارة، الإعلان أو دراسة السوق. ثم يلي ذلك وصف مطول و دقيق لما ينبغي أن يكون عليه: حالة فكرية أو اتجاه ذهني (*état d'esprit*)، و وظيفة ضرورية في سياسة المؤسسات، سيرورة تهدف إلى تناسق أهداف المؤسسة مع مواردها و مع احتياجات محيطها، مجموع العمليات التي تسهل نقل ملكية السلع و الخدمات، تحقيق المنافع المكانية و الزمنية، سيرورة لتكييف العرض مع الطلب... الخ. هذه التعريفات ليست خاطئة- كما يضيف مؤلفو الكتاب الشهير- و لكنها صعبة الفهم و يستحيل تذكرها و استخدامها من طرف أي شخص لا يعرف مسبقا، على الأقل تقريبا، ما هو التسويق. إذا كانت هذه هي الحال مع المختصين، فهذا دليل على صعوبة تبني الاتجاه التسويقي عمليا. حيث تنتشر عادة ثلاثة "معاني خاصة" (*Acceptions*) للتسويق هي:²

♦ التسويق هو الإعلان و الترويج و البيع تحت الضغط، بمعنى مجموعة من وسائل البيع "العنيفة بشكل خاص" و المستخدمة للسيطرة على أسواق قائمة.

بهذا المعنى الخاص الأول، سيطبق التسويق أساسا في أسواق السلع و الخدمات ذات الاستهلاك الواسع. و لكن تواجهه أقل بكثير في قطاعات أكثر نبلا تُنتج التكنولوجيا الراقية، أو في الإدارات العمومية أو في الخدمات الاجتماعية و الثقافية.

¹ Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., *Op.Cit.*, p. 01.

² Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, pp. 03, 04.

♦ التسويق هو مجموع أدوات التحليل و أساليب التنبؤ و دراسة السوق المستخدمة لتنمية مقارنة استشرافية (*Approche prospective*) للاحتياجات و الطلب. و هذه الطرق المعقدة غالباً، تُشارك للمؤسسات الكبيرة و لا يمكن للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة اعتمادها، نظراً لارتفاع تكلفتها و عدم وضوح قيمتها العملية.

♦ التسويق... هو مهندس المجتمع الاستهلاكي، بمعنى مهندس نظام تجاري، يكون فيه الأفراد محل استغلال تجاري من طرف البائع. فمن أجل البيع دائماً أكثر، لابد من إيجاد احتياجات جديدة باستمرار...
خلف هذه الرؤى، نجد ثلاثة أبعاد مميزة لمفهوم التسويق {انظر الجدول (1-3)}: بعد عملي (السيطرة على الأسواق) و بعد تحليلي (فهم الأسواق) و بعد ثقافي (اتجاه فكري). حيث نجد اتجاهات متكررا لاختزال التسويق إلى البعد العملي، أي مجموع الوسائل البيعية، و التقليل من قيمة البعد التحليلي (التسويق الاستراتيجي).

الجدول (1-3): مفهوم التسويق نظرياً

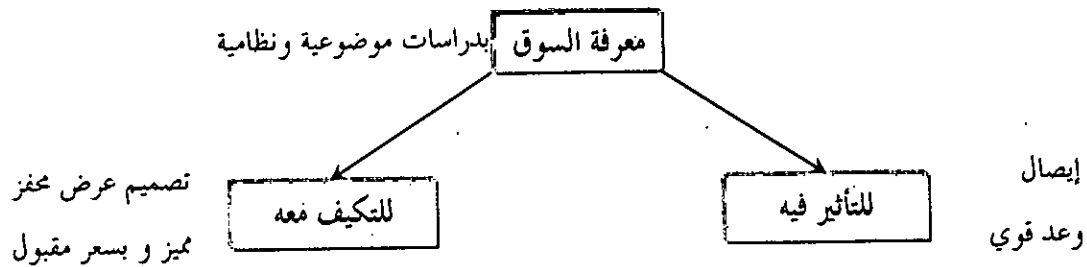
المكونات	النشاطات	الوضع التنظيمي
التحليل التصرف (<i>Action</i>) الثقافة	التفكير الاستراتيجي الساعد التجاري فلسفة تسيير	وحدة النشاط الاستراتيجي وظيفة التسويق الإدارة العامة

المصدر: *Lambin J.J. & Chumpitaz R., Op.Cit., p. 04.*

و فيما يلي توضيح مختصر لأبعاد التسويق الثلاث:

◀ **البعد الثقافي للتسويق:** ينشغل التسويق بداية بمعرفة زبائن المؤسسة (دراسة السوق) لإعداد التصرفات التسويقية اللازمة للتأثير فيهم بفاعلية (تحقيق أهداف المؤسسة) مع الأخذ في الاعتبار خصائصهم و ذهنياتهم (التكيف معهم).

الشكل (1-2): الاتجاه التسويقي



المصدر: *Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., Mercator, (7ème éd., Editions Dalloz, Paris, 2003), p. 12.*

إذن تنفيذ معرفة الزبائن في اتخاذ قرارات تتعلق بإنتاج منتج ما، و تسعيره، و ترويجه، و توزيعه وفقاً لاحتياجاتهم و ليس احتياجات المؤسسة فقط.

- و يتميز الاتجاه التسويقي بالسلوكات التالية:¹
- ✓ تجنب قصر النظر التسويقي: أي النظر أبعد من المنتج و الأخذ في الاعتبار تنوع احتياجات الزبائن و تغييرها؛
 - ✓ القرب المادي و المعنوي من الزبائن: و قد تدعّم هذا السلوك بفضل تكنولوجيا المعلومات التي تسمح بمعرفة الزبائن بشكل أفضل و فردي؛
 - ✓ تأسيس القرارات على الوقائع و ليس فقط على الآراء: أي رؤية الزبون كما هو و التكيف معه، لأنه هو الذي يملك الحقيقة؛
 - ✓ امتلاك روح النقد، الاستنباط و التوقع؛ لانتقاء المعلومات المفيدة و استنتاج الوقائع الموضوعية لاستخدامها كأساس للتوقع بالمستقبل؛
 - ✓ الشّبع القارّ للمنافسين؛ حتى لا يتحول الزبائن إليهم؛
 - ✓ التجديد مع قياس المخاطرة؛ لأنه يتطلب غالبا إنفاقا ماليا معتبرا و لأن معدل الفشل كبير؛
 - ✓ الاستقرار و الثبات (*Avoir de la constance*)؛ أي تفادي التغييرات اللامتناهية في السياسات التسويقية (المنتج، السعر، الترويج، التوزيع) بحجة مسايرة تطور الأسواق و المنافسة، فلا بد أحيانا من التراجع إلى الوراء و إرساء قواعد أقوى في الاستراتيجيات؛
 - ✓ التسويق يجب أن يكون ثقافة مؤسسة و ليس قضية قسم التسويق لوحده؛
 - ✓ القرب من الزبون هو مهمة المؤسسة بكاملها، حيث انتشرت شعارات تؤكد على سيادة الزبون و تزايدت البرامج التحسيسية للعاملين..
- ◀ **البعد التحليلي للتسويق:** يتطلب وضع إستراتيجية التسويق، التي هي إحدى مكونات إستراتيجية المؤسسة، الإجابة عن الأسئلة التالية:
- ✓ ما هي الأهداف التسويقية (المبيعات، الحصة السوقية...)?
 - ✓ ما هي المنافسة التي ستواجهها المؤسسة؟
 - ✓ ما هو القطاع السوق الذي ستخدمه (أو القطاعات)? و ما هي الأهداف التسويقية داخل هذا القطاع (أو القطاعات)?
 - ✓ ما هو الموقع الذي ستختاره، بمعنى المكانة التي ستأخذها في ذهن الزبون؟
 - ✓ ما هو المزيج التسويقي. بمعنى الوسائل التي ستستخدمها؟
- تحدد المديرية العامة للمؤسسة إستراتيجية التسويق باقتراح من مدير التسويق، و يتم تفصيلها حسب الأسواق، و القطاعات السوقية، و العلامات و المنتجات.

¹. Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., Op.Cit., pp. 13 -21.

« البعد العملي للتسويق: يلجأ مسؤولو التسويق إلى تقنيات عديدة لدراسة الأسواق و المنافسة، و تحديد الخيارات الإستراتيجية و تنفيذها و الرقابة على النتائج. و تتطور هذه التقنيات بشكل متزايد استجابة للصعوبة التي تجدها المؤسسات في معرفة الأسواق، و التكيف معها و التأثير فيها، خاصة مع كبر حجمها. من هذه التقنيات ما يخص دراسة السوق (مثلا بحوث سير الآراء و جداول المستهلكين أو تجار التجزئة و طرق تقدير المبيعات...). و أخرى تخص الإعداد لبعض قرارات المؤسسة (مثلا طرق البحث عن أفكار لمنتجات جديدة، و طرق تحديد السعر...). و أخرى تخص وسائل الاتصال مع الزبائن و التأثير فيهم (مثلا الإعلان و تقنيات البيع...).

تجدر الإشارة أيضا، أن الرؤى السابقة تتضمن فكرة "القوة الكبيرة" (Omnipotence) للتسويق و الإعلان... هذه "الخرافة" لا تزال شائعة رغم كثرة الأدلة على العكس (مثلا ارتفاع معدل فشل المنتجات الجديدة)، و على قدرة السوق على مقاومة إغراءات المنتجين.¹

2.2 تعريف التسويق و أسسه

رأينا سابقا أن التسويق يعمل في مجال واسع و معقد، و يؤدي وظائف تتخطى مجرد نشاط البيع و الإعلان. و هذا قد يكون أحد أسباب تعدد التعريفات التي يوردها الكتاب و الباحثون للتسويق. إذ سنحاول ذكر البعض منها، للوصول إلى تعريف واضح و شامل يخدم أغراض هذا البحث. قبل ذلك، تجدر الإشارة إلى وجود صنفين من تعريفات التسويق: تعريفات تركز على دوره في المجتمع و الاقتصاد (وجهة نظر كلية). و تعريفات أخرى تهتم أكثر بالجانب التسييري (وجهة نظر جزئية). نذكر من تعريفات الصنف الأول ما يلي:

« المعنى التسويقي هو السيرورة الاجتماعية، الموجهة لإرضاء حاجات و رغبات الأفراد و المنظمات، من خلال التبادل الإرادي و التنافسي لمنتجات و خدمات تولد منافع للمشتريين.² يتضمن هذا التعريف ثلاثة مفاهيم هي: الحاجة و المنتج و التبادل.

- الحاجة التي تعود بنا إلى دوافع و سلوكيات المشتري سواء كان فردا أو منظمة؛
- المنتج، يشير إلى أنماط التصرف (العمل)، و الإنتاج و التنظيم لدى المنتجين؛
- التبادل، يشير إلى السوق و آليات التقاء العرض و الطلب.

« النشاط التسويقي هو « ذلك النشاط الذي يحكم التدفق الاقتصادي للسلع و الخدمات للمستهلكين بما يحقق الأهداف الاقتصادية للمجتمع.»³

يتضمن هذا التعريف ضرورة الموازنة بين الأهداف التسويقية و الأهداف الاقتصادية للمجتمع.

¹ Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, p. 04.

² Ibid., p. 06.

³ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال (الأساسيات و التطبيق)، (دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998)، ص 18.

* التسويق هو الآلية الاقتصادية والاجتماعية التي يشجع من خلالها الأفراد والجماعات حاجاتهم و رغباتهم بواسطة تقديم و تبادل المنتجات و وحدات أخرى ذات قيمة للآخرين.¹

ومنه، التسويق - من وجهة نظر كلية- هو مجموع العمليات الاقتصادية والاجتماعية التي تتم من خلال إنتاج و تبادل منتجات (بالمعنى الواسع) ذات قيمة بالنسبة للمشتريين سواء كانوا أفرادا أو منظمات بغرض إشباع حاجاتهم و رغباتهم، في محيط تنافسي.

أما التعريفات التي تركز على الجانب الإداري، فنذكر منها:

* تعريف "الجمعية الأمريكية للتسويق" (AMA, 1995): إدارة التسويق هي تخطيط و تنفيذ التصورات الخاصة بفكرة أو سلعة أو خدمة، و تسعيرها و ترويجها و توزيعها لتحقيق تبادل مرضي للطرفين المنظمات و الأفراد.²

نلاحظ أن هذا التعريف يحنزل التسويق إلى البعد العملي و بالضبط إلى أنشطة المزيح التسويقي. فهو لا يتضمن مثلا بحوث التسويق كنشاط سابق.

* يعرف "فوكس" (Fox) التسويق بأنه: « ذلك النشاط الذي يقوم بالتعرف على الحاجات الإنسانية و المساعدة في إيجاد السلع و الخدمات التي يمكن أن تشبع هذه الحاجات، و العمل على تعريف و إقناع المستهلكين بالسلع و الخدمات المنتجة. هذا فضلا عن تحريك المنتجات و ضمان توصيلها للمستهلك و بالسعر الذي يتناسب مع قدراته»³

على خلاف سابقه، يشير هذا التعريف إلى البعد التحليلي للتسويق.

* عرف "توييلي" (Thuilier) التسويق كما يلي: « التسويق هو فن تنفيذ أنشطة على أسس علمية، و تنسيقها في إطار الأهداف الأساسية للمؤسسة من أجل تقديم و ترقية و توزيع و تجديد استهلاك منتجات تشبع حاجات السوق الحالي و المستقبلي بشكل يحقق مردودية للمؤسسة.»⁴

وردت في هذا التعريف نقطة مهمة تتمثل في كون التسويق فناً يحتاج إلى الأساليب العلمية. و هذا ما ذكره «Kotler & Dubois» في إشارة إلى أن تسيير التبادل يحتاج إلى مهارات و مواهب:

« التسويق هو علم و فن اختيار الأسواق المستهدفة و الحصول على زبائن، و الحفاظ عليهم و تنميتهم بخلق و تسليم و إيصال قيمة لهم.»⁵

* اقترح «Stanton & Futrell» تعريفا للتسويق باعتباره اتجاهها فكريا: « الفلسفة التي تسعى المنشأة بواسطتها إلى تصميم برنامج متكامل يوكد حجم مبيعات مربحا في الأجل الطويل من خلال إشباع الحاجات طويلة الأجل لعملائها و كل من يتأثر بما تقوم به من أنشطة في المجتمع.»⁶

¹. Kotler Ph. & Dubois B., (11^{ème} éd.), *Op.Cit.*, p. 12.

². Idem.

³. طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

⁴. Akouiradjemou M. F., *Elaboration d'une stratégie de marketing bancaire (Etude de cas : CPA)*, (Thèse de magister en sciences de gestion (Finance), Ecole Supérieur de Commerce, Alger, 2002), p. 10.

⁵. Kotler Ph. & Dubois B., (11^{ème} éd.), *Op.Cit.*, p. 12.

⁶. سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم و الاستراتيجيات)، (الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001/2002)، ص. 180.

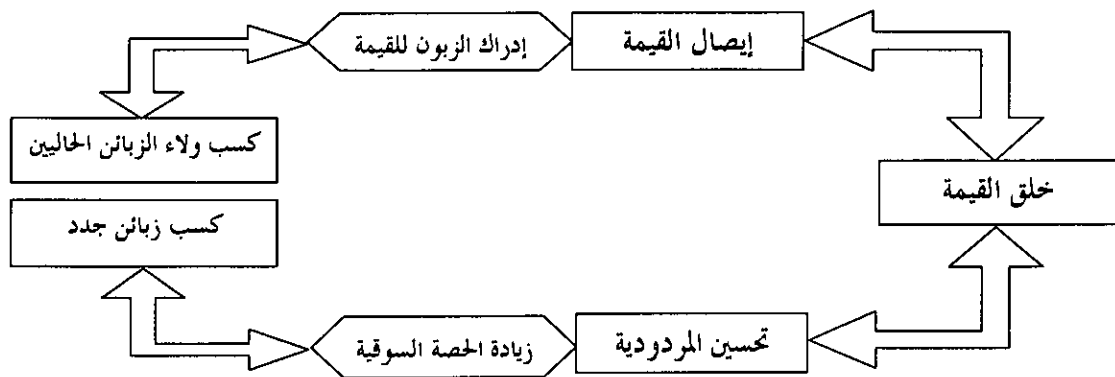
« C. Gronroos » قدّم تعريفاً للتسويق يقول: « التسويق هو (العملية المنظمة) التي تهدف إلى بناء (Establish) ، والحفاظ على (Maintain) و تدعيم (Enhance) (غالبا وليس بالضرورة دائما في الأجل الطويل) علاقات ثابتة ومستمرة مع العملاء و كل الأطراف المشاركة بربحية و ذلك حتى يمكن تحقيق أهداف كل الأطراف. و يتم ذلك من خلال التبادل المشترك و الوفاء بالوعود المتفق عليها. ¹ نجد في التعريفين السابقين بعدا مهما و هو العلاقات المستمرة و المربحة مع العملاء و الفاعلين في محيط المؤسسة. رغم أن التعريف الأول لم يذكرها صراحة.

إذن، يمكن تعريف التسويق من وجهة نظر جزئية كما يلي: التسويق هو علم و فنّ جذب الزبائن المرشحين للمؤسسة و الحفاظ عليهم و تنميتهم، بغرض تكوين قيمة اقتصادية مستدامة. و يتم ذلك من خلال نظام متكامل يسمح بتسليم قيمة متميزة و أعلى للأسواق المستهدفة مقارنة بالمنافسين.

بناء على ما ورد نستنتج أن التسويق الجيد يقوم على الأسس التالية:

- « البعد الفكري الفلسفي (اتجاه فكري) لتوجيه القوى الحية في المؤسسة نحو إرضاء الزبون. و يتجسد هذا التوجيه في التخطيط التسويقي، أين تكون احتياجات و تطلعات الزبائن المصدر الرئيسي لاقتراح و تسليم منتجات تعبّر عن قيمة لهم، و إيصال هذه القيمة إلى أذهانهم مع تحديد سعر يناسب القيمة المدركة لديهم.
- « سيورة موجهة و مصممة مسبقا، تستلزم دراسة و تخطيطا خاضعين للمنطق العلمي، من أجل تحديد القيمة المنتظرة من قبل الزبون. و هذا في إطار الموارد المتاحة و متغيرات المحيط (البيئة التسويقية). و حتى تستفيد المؤسسة من معرفتها بالزبائن، لا بد أن تقوم بإنشاء نظام معلومات تسويقية يُثمن تلك المعرفة.
- « القيمة أساس كل إستراتيجية تسويقية: لا يكفي تحسين نوعية المنتجات و إرضاء الزبائن للحفاظ على تنافسية المؤسسات، بل لا بد من التحكم في سيورة تحليل و خلق و تسليم القيمة المنتظرة من قبل الزبون. ² حيث أوضحت الدراسات و الممارسات الآثار الإيجابية لخلق القيمة للزبون، كما في الشكل (1-3).

الشكل (1-3): حلقة خلق القيمة للزبون



المصدر: Nguéna O. J. et al., *Introduction au management de la valeur*, (Dunod, Paris, 2001), p. 32.

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 182.

² Nguéna O. J. et al., *Introduction au management de la valeur*, (Dunod, Paris, 2001), p. 31.

- « المزيح التسويقي: يشير هذا المفهوم إلى ضرورة ضمان أفضل تناسق في استخدام مجموع الوسائل الموضوعية في إطار السياسة التجارية (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) من أجل تسليم قيمة متميزة و أعلى للزبون المستهدف، مقارنة بما يقدمه المنافسون. و الخطة التسويقية هي الأداة اللازمة لتحقيق التناسق.
- « تقسيم أو تجزئة السوق الكلي المحتمل للمنتج، سواء كان محلياً أو دولياً، إلى مجموعات متجانسة قدر الإمكان (الواحدة منها). و اختيار الأجزاء التي يمكن للمؤسسة خدمتها بطريقة فاعلة من خلال وضع إستراتيجية نمو و سياسات تسويقية ملائمة للأجزاء المستهدفة.
- « البحث عن الربح، فالتسويق ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لخدمة أغراض المؤسسة في النمو و البقاء، في اقتصاد مفتوح و تنافسي. إذ لا بد من البحث عن زبائن مربحين، كما يقول « Kotler & Dubois »: « زبائن يجلبون، مع مرور السنين، أكثر مما يكلفون لجذبهم، و إقناعهم و إرضائهم. »¹ و العمل على تكوين و تنمية رأسمال من العلامات القوية التي تنمي محفظة الزبائن الأوفياء. فالزبائن الأوفياء يساهمون بقوة في مردودية المؤسسة.²
- و عليه، فإن التسويق فكر و ممارسات تقوم على مفهوم القيمة. حيث يتم تبادل القيم بين المؤسسة و زبائنها، و يكون التسويق مسؤولاً عن تصميم و إدارة نظام تسليم القيمة للزبون و تطويره، بما يُسهّل الوصول إلى الأسواق المستهدفة و اكتساب حصة سوقية مربحة يمكن الدفاع عنها و توسيعها.

3.2 تطور التسويق

تطور الأسواق تحت تأثير التطور التكنولوجي، و العولمة... و عندما تتغير البيئة و الأسواق، يستجيب التسويق، فيعيد التفكير في فلسفته و مفاهيمه و أدواته. و لعل التسويق المعاصر قد تأثر بثلاث ثورات:³ ثورة النوعية (إرضاء الزبائن و التوجه بالزبون)، ثورة تكنولوجيا المعلومات (التسويق المفرد و إدارة العلاقة مع الزبون) و ثورة الانترنت و التجارة الإلكترونية.

1.3.2 تطور تقنيات التسويق

إن استخدام التسويق لتقنيات متقدمة و أساليب علمية هو ظاهرة حديثة نسبياً. فمسألة الرشد (العقلانية) و الأساليب الكمية ظلت غائبة عن التسويق حتى الحرب العالمية الثانية.

و منذ بضع عشرات، تطور علم الاقتصاد و الإحصاء و خاصة الإعلام الآلي، و سمح ذلك للتسويق بالزور من مرحلة جَرِيئة تجريبية إلى مرحلة تقنية و علمية. و من التسويق الجماهيري إلى التسويق المجرزاً ثم التسويق المفرد.⁴

¹ Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, (2^{ème} tirage, Editions d'Organisations, Paris 1998), p. 09.

² Nguéna O. J. et al., Op.Cit., p. 40.

³ Brillman J., Op.Cit., pp. 79, 80.

⁴ Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., Op.Cit., pp. 21-25.

❖ **التسويق الجماهيري:** ظهر مع بروز الأسواق الجماهيرية لسلع الاستهلاك الواسع. وهذا بفعل تظافر ثلاثة عوامل (تقنيات):

- **دراسات السوق،** خاصة تلك التي تعتمد سير الآراء، والتي سمحت بدراسة آلاف بل ملايين المستهلكين بصورة اقتصادية انطلاقاً من عينات صغيرة؛
- **الاتصالات الجماهيرية،** لإقناع الجماهير الواسعة. حيث فتحت الصحافة والسينما والإذاعة والتلفزيون أبوابها للإعلان باعتبارها وسائل واسعة الانتشار؛
- **التوزيع الجماهيري:** ظهرت المحلات الكبرى و البيع بالمراسلة، ثم الأسواق الكبرى. و جاءت التجارة الإلكترونية مع بداية التسعينات.

❖ **التسويق المجرأ:** مع تطور تطلعات الزبائن وتنوعها، و تزايد المنافسة، لم يعد التسويق الجماهيري يُرضي المؤسسات. فبدأت في تقسيم أسواقها لخدمة زبائنها المختلفين بشكل أفضل، و تجنب المنافسة على عدة "جهات". و كَيْفَت وسائل الاتصال و التوزيع مع تقسيم السوق، من خلال معرفة أفضل لوسائل الإعلام و جماهيرها. حيث ظهرت، في الثمانينات، المحلات الكبرى المتخصصة في الأثاث و الكتب...

❖ **التسويق المفرد (Marketing one to one):** من أجل إرضاء تام للزبائن لا بد من معرفة كل منهم و التفاوض معه و تقديم عرض خاص له. و هذا ممكن في التسويق الصناعي أين تكون الرهانات المالية و خصوصية المشاكل المطروحة مبرراً لمعالجة مشخصة. لكن الأمر صعب في أسواق الاستهلاك الواسع. و على كل حال، يوجد عاملان أساسيان يساهمان في تطور التسويق المفرد:

- **نمو قطاع الخدمات** التي تتطلب في غالبيتها اتصالاً شخصياً مع الزبون؛
- **تطور تقنيات الإعلام الآلي و الاتصالات،** مما يسمح بتسيير ملفات كبيرة بتكلفة منخفضة، و يفتح المجال أمام أشكال جديدة من الاتصال التفاعلي عبر الانترنت. مثلاً توجد مؤسسات لسلع الاستهلاك الواسع منها «Danone» و «Nestlé» أنشأت ملفات عن المستهلكين لملايين العائلات، و تجتهد للحفاظ على علاقات منتظمة و فردية مع كل منها بغرض كسب ولائها.

2.3.2 الاتجاهات الحالية لتطور التسويق

هناك العديد من التغيرات العميقة في البيئة التسويقية الكلية و الجزئية للمؤسسة، و التي جعلت التسويق "يبحث عن نفسه" استجابة لها.

أ. **بيئة اقتصادية جديدة:** حازت "العولمة" على نصيب كبير من المناقشات على تعدد جوانبها. و تمثل الجانب الاقتصادي في تيار متصاعد لفتح الأسواق، نتيجة سعي الدول المتقدمة إلى تطوير بنية الإنتاج و التمويل و التسويق و الموارد البشرية في اقتصاداتها. و نتيجة انهيار نظم الإنتاج في الاقتصادات المخططة و تحولها إلى اقتصاد السوق (دول أوروبا الشرقية، الصين، الجزائر...). و قد دعمت المنظمات الدولية

مثل صندوق النقد الدولي هذا الاتجاه الليبرالي الذي يُترجم داخل الدولة بسلطة أكبر للمؤسسات و زيادة المبادلات التجارية، و خارجها بتنظيم فضاءات اقتصادية للتبادل الحر.¹

و يشهد العالم الآن عدة تحولات تحت تأثير العولمة، يمكن ذكر بعضها كما يلي:²

- ✓ استخدام نظم تسويق فورية خاصة مع انتشار التجارة الإلكترونية و التعامل عن بعد؛
- ✓ حركة اندماج و تكتل هائلة: تزايدت في السنوات الأخيرة عمليات الاندماج و السيطرة و التحالفات بين المؤسسات الصناعية و المالية و التجارية...
- ✓ تقديم منتجات جديدة و السعي إلى إرضاء تطلعات الزبائن باستمرار، و جعلهم في حالة ترقب للمنتج الجديد الذي سيحل محل المنتج السابق (مثلا برمجيات الحاسوب)؛
- ✓ استخدام وسائل دفع و نظم تمويل قائمة على خلق النقود و إيجاد أنواع مبتكرة من وسائل الدفع تتسم بالوفرة و الإتاحة الفورية و السرعة الفائقة في التحويل و القبول الواسع؛
- ✓ استخدام نظم استثمار في الأفراد باعتبارهم رأسمال قابل للتنمية و التجديد الذاتي، و بإمكانه تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

في ظل هذه التطورات الحاصلة، يأخذ التسويق بعدا دوليا جديدا. فرغم أن التدويل يرجع إلى ما بعد الحرب العالمية الثانية، إلا أنه اليوم يتجسد في تبعية أو ترابط بين الأسواق نتيجة العولمة. و هنا تُطرح أمام المؤسسة مسألة تنظيم نفسها لمواجهة سوق عالمية بحيث تكسب مزية تنافسية يمكن الدفاع عنها: تنميط أنشطة التسويق في جميع الأسواق أو تكييفها مع الحاجات الخصوصية لكل سوق.

لكن المسألة الحقيقية ليست في الاختيار بين المقاربتين، و إنما في البحث عن حل للتوفيق بين التنميط و التكيف أي الأخذ في الاعتبار نقاط التشابه و الاختلاف بين الأسواق في آن واحد.³

فالخصوصيات الاجتماعية- الثقافية تبقى مؤثرا قويا، يجعل الإستراتيجية الناجحة في بلد ما، سيئة في بلد آخر.

ب. التغيرات الاجتماعية- الثقافية: تعرف المجتمعات المتقدمة و النامية على حد سواء

تغيرات اجتماعية-ثقافية. لكن عدد و طبيعة هذه التغيرات يختلف من مجتمع لآخر تبعا لدرجة التطور. و هي عموما تحمل فرصا جديدة و تحديات تتطلب تعديل المداخل التسويقية التقليدية.

← **المستهلك الجديد:** مع ازدهار الاقتصاد، و ارتفاع المستوى التعليمي و تطور الثقافة الاستهلاكية يصبح المستهلكون أكثر خبرة و احترافية في سلوكياتهم. فيبحثون عن إشباع حاجات من مستويات أعلى و عن منتجات تناسب خصوصياتهم، و يهتمون بقيم جديدة (الوقت، حب التغيير، الحاجة للتحفيز...) و يحملون المؤسسة المسؤولية في حال عدم رضاهم. فهم يصبحون في مركز قوة، لا بد من الاستماع إليهم و تقديرهم و التعامل معهم بشفافية و بأخلاقية.

¹. Malaval Ph. & Schadeck B., *Op.Cit.*, p. 35.

². محسن أحمد الخضيري، *العولمة الاجتماعية*، (ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2001)، ص 29-41.

³. Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, pp. 36, 37.

« حركة حماية المستهلك: ولدت في سنوات السبعينات لغرض حماية المستهلك، لكنها غيّرت من طبيعتها لأن المؤسسات تبنت ما كانت تطالب به من خلال إنشاء "خدمة الزبائن".

توفر جمعيات حماية المستهلك المعلومات لهذا الأخير، و تساهم في إعطاء التسويق طابعا أخلاقيا بفضل القوة المعارضة التي تمثلها، فهي جماعة ضغط لا يمكن أن تتجاهلها المؤسسة.

« حركة حماية البيئة و التسويق الأخضر: جاءت نتيجة الوعي بندرة الموارد الطبيعية. و يحتج أعضاؤها على انعكاسات الاستهلاك و التسويق على البيئة الطبيعية. فهُم على عكس المدافعين عن المستهلك، يرفضون مبدأ سيادة الزبون، ما دام تطبيقه يُدمر البيئة. و يعتبرون أن هدف النظام الاقتصادي ليس إرضاء المستهلكين و تحسين جودة المنتجات الموجهة لهم، و إنما تحسين جودة الحياة.¹

لهذه الحركة انعكاس كبير على الحياة الاقتصادية و الصناعية تحديدا - فاسترجاع النفايات و العبوات لم يكن موجودا من قبل - حيث تُعبّر عن ظهور احتياجات جديدة في المجتمع يشكّل إشباعها قيودا على عدة مؤسسات، و فرصا لمؤسسات أخرى تأخذ شكل منتجات مضادة للتلوث، صديقة للبيئة، موفرة للطاقة أو منتجات مسترجعة...

« ظهور التسويق المسؤول: عندما يتحقق الرقي، يبحث الأفراد عن جودة الحياة و يقل اهتمامهم بالأهداف الكمية مثل معدل النمو. إذن المؤسسات مطالبة في هذه الحالة بتحمّل مسؤولية اجتماعية، إلى جانب الهدف العام و هو خلق الثروة، تحت ضغط الحركات السابقة. و هذا ما نلاحظه في اتخاذ التسويق الطابع الأخلاقي، الذي دعمته التشريعات و مجموعات الانضباط الذاتي (أي تعبير المؤسسة عن تبني سلوك أخلاقي كمواطن أمام الجمهور). و قد اقترح عدة منظرين توسيع المنظور التسويقي التقليدي و منهم « Pfi. Kotler » عام 1997، عندما اقترح منظور التسويق المجتمعي.

سوف يحقق تبني هذا المنظور للمؤسسة أهداف النمو و الربحية بشكل أفضل، خاصة في مجال التسويق باعتباره الأقرب إلى رأي الجمهور و بالتالي خضوعه لرقابة خاصة.

ج. تكنولوجيا المعلومات و الانترنت: تمثل تكنولوجيا المعلومات أحد العوامل البيئية التي

أثرت و تؤثر على التسويق و المؤسسة عموما. لأن التطور التكنولوجي سيستخدم كأداة تنافسية تسمح بكسب الأسواق. و سيتأكد هذا المبدأ و يتعمّم عبر العالم تدريجيا.² إذ يمكن ملاحظة التحولات التالية:

✓ تشغل المعلومات و الخدمات مكانة مركزية في المؤسسات المعاصرة؛ في "الوم أ" و اليابان و أوروبا، يعمل ثمانية أشخاص من عشرة في إدارة العلاقات و معالجة المعلومات و الباقي في تصنيع منتجات ملموسة. و تساهم تكنولوجيا المعلومات بشكل كبير في تطوّر الخدمات؛³

✓ الدخول المتزايد للتكنولوجيا الرقمية في أنماط الحياة و التنظيم نتيجة الانخفاض المستمر لتكلفة معالجة المعلومات (ارتفاع قوة المعالجات الصغيرة، تضاعف سعة الأقراص المضغوطة...). و تلعب تكنولوجيا

¹ ظلت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, p. 27.

³ Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., *Op.Cit.*, p. 27.

- المعلومات في المؤسسات التي تولّد القيمة من الخدمات و اللاملموس، دورا هاما جدا في تخفيض تكلفة معالجة المعلومات و نقلها؛
- ✓ يستفيد الانترنت من تطور التكنولوجيا الرقمية، و التجارة الإلكترونية أيضا في تطور مستمر إذ تمثل نسبة هامة من بيع بعض المنتجات (السلع الثقافية، الخدمات المالية...)، كما أنّها ذات أهمية لا يمكن تجاهلها في التسويق الصناعي. لكنها لن تلغي التجارة التقليدية و تبقى قناة مكملة و قوية في التوزيع متعدد القنوات؛¹
- ✓ سوف تكون قطاعات التكنولوجيا الرقمية سبيلا للتوسع الاقتصادي.
- تسمح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال للتسويق بتحقيق مكاسب في الإنتاجية، تشكل مصدرا للتجديد و الابتكار، و تؤثر على سلسلة التسويق بكاملها؛²
- ◀ تسمح "تألية" (Automatisation) بعض الأعمال بتخفيض التكاليف و زيادة الإنتاجية. مثلا تألية معالجة بيانات الجداول (Panels)، استخدام الانترنت أو الموزع الصوتي التفاعلي في الرد على الزبائن و إعلامهم بدلا من البريد العادي أو المركز الهاتفي...
- ◀ توفير قواعد بيانات ذات قدرة هائلة على تخزين و معالجة و استغلال المعلومات حول الأسواق؛
- ◀ يحمل الانترنت الجديد؛
- فهو وسيلة عالمية للاتصال مع ملايين الزبائن و بتكلفة منخفضة نسبيا؛
 - وسيلة تفاعلية تحقق اتصالا أكثر فاعلية؛
 - وسيلة اتصال تدعم التسويق المفردن بالاستفادة من قواعد البيانات (يمكن شخصتها)؛
 - قناة توزيع جديدة و كاملة للخدمات و المنتجات الرقمية، و جزئية للسلع الملموسة؛
- ◀ إمكانية دراسة السوق عن طريق الانترنت، و الاعتماد على قواعد البيانات و أدوات تحليلها (Datamining). و كذا تسهيل قياس فاعلية النشاط التسويقي؛
- ◀ إتاحة الوصول إلى عدد كبير نسبيا من الأسواق عبر العالم، و تغيير سلوكيات و تطلعات الزبائن بسبب توفر المعلومات مثلا في مواقع مقارنة الأسعار. إضافة إلى تغيير طبيعة المنافسين و سياساتهم. فـمنافس "الموسوعة البريطانية" هو موسوعة رقمية على القرص المضغوط تسمى «Encarta» للمؤسسة «Microsoft» العالمية؛
- ◀ أنشأت العديد من المؤسسات مواقع "واب" لإعلام الزبائن و المساهمين و الشركاء... و تركز نسبة كبيرة من هذه المواقع على النشاط التسويقي و تعمل أساسا كأدوات ترويج و بيع. و بالتالي لا بد من تعلّم ممارسات و مفاهيم التسويق عبر الانترنت؛³
- ◀ يمكن تحويل بعض المنتجات إلى صورة رقمية مثل البرمجيات و الموسيقى و الخدمات المالية... و البعض الآخر يتم إرفاقه بخدمات رقمية لأجل تطوير العرض؛

¹. Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., Op.Cit., p. 36.

². Ibid., pp. 33-39.

³. Brillman J., Op.Cit., p. 86.

« ظهور وسطاء جدد هم "الوسطاء المعلوماتيون" (Infomédiaires) الذين يجمعون المعلومات عن الزبائن ولهم، مثل «Wanadoo» و «Yahoo» و بعض البنوك. و هم يمارسون التسويق التعاوني القائم على فكرة «أيها الزبون، أعطني قليلا من المعلومات عنك و سأساعدك على إيجاد ما تبحث عنه و تحقيق الاختيار الأفضل في مجال أو مجالات اهتمامك.»¹

« يؤثر انخفاض تكلفة إنتاج و توزيع المنتجات الرقمية على أسعارها... كما يحقق الانترنت شفافية الأسواق و يقدم أساليب جديدة للتسعير مثل المزايدة على الشبكة و الأسعار الخصومية...

« تسهّل الشبكات الداخلية و البريد الإلكتروني عمل الفرق و التنسيق بينها؛

« تمثل الانترنت و المراسلة الإلكترونية، إلى جانب قواعد البيانات تطورا أساسيا للتسويق المباشر. و قد تُغيّر طبيعة الاتصال في المؤسسة بدفعها إلى اتصال تفاعلي و تسويق مشخص. لذا لابد من تعلّم تسويق العلاقات² من أجل بناء شبكة تضم الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة (الزبائن، العاملون الموردون، الموزعون، الباحثون، وكالات الخدمات...). و إقامة علاقات طويلة الأجل معها لتخفيض تكاليف الصفقات و الفوز بسباق المنافسة.

تمنح كل هذه التغيرات للمسيرين و المسوقين فرصة للعيش في عصر حافل بالفرص و التجديد. و رغم أنها لا تخلو من التهديدات، فإنها أيضا واعدة و تتطلب كفاءات جديدة لتسيير الاختلافات و العلاقات و استخدام التكنولوجيا و المعلومات لخلق القيمة و تدنية التكاليف.

كما تدعو هذه التغيرات إلى إعادة هيكلة وظيفة التسويق لمواجهة التحديات الجديدة. و النتيجة هي أن التسويق يتطور أكثر فأكثر، و هو مطالب أكثر من أي وقت مضى بتحقيق مردودية مستدامة (إثباتها و تحقيقها بصورة نظامية). و أخيرا من الضروري أن يساهم في تحقيق التكامل بين وظائف المؤسسة و ينتشر في جميع المستويات باعتباره ثقافة و فلسفة في التسيير.

¹. Brilman J., *Op.Cit.*, pp. 87, 88.

². محمد صالح الحناوي و إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، (ط2 منقحة و مزيدة، الدار الجامعية، مصر، بدون تاريخ)، ص 277.

3.I دور التسويق في المؤسسة والاقتصاد

إن المحيط الاقتصادي و التنافسي و التكنولوجي المعقد هو الذي أدى تدريجيا بالمؤسسة إلى إنشاء ثم تدعيم وظيفة التسويق. و هذا يعني أن لهذه الوظيفة دورا في تحسين أداء المؤسسة و تحقيق أهدافها في ظل تغيرات المحيط. بما تحمله من فرص و تحديات. و أن لها دورا في الاقتصاد ما دامت المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تُنتج الفوائض الاقتصادية و الاجتماعية و تساهم بذلك في ازدهار المجتمعات.

1.3 تطور الدور الريادي للتسويق

حتى تتمكن من فهم الدور الحالي لوظيفة التسويق في المؤسسة، لابد من استعراض المراحل التي مرت بها.¹ فالتسويق-رغم حداثة- ليس نشاطا جديدا ما دام يغطي مهامها و جِدَّت منذ وقت طويل، في أي نظام يقوم على التبادل الإرادي.

1.1.3 التسويق السلبي (Marketing Passif)

يسود التنظيم التسويقي السلبي في محيط اقتصادي يتصف بندرة في العرض، لأن الطاقات الإنتاجية غير كافية لتلبية احتياجات السوق الذي يملك احتمالات نمو كبيرة (الطلب أكبر من العرض). كما أن وجود احتياجات معروفة و مستقرة نسبيا و بطء التطور التكنولوجي، هي عوامل محفزة على إتساع هذا النمط التنظيمي.

يُلاحظ أن هذه الوضعية الاقتصادية سادت إلى نهاية القرن التاسع عشر و بداية القرن العشرين. حيث كان التسويق مجرد نشاط ملحق، و دوره محدود و سلبي في تسيير المؤسسات التي كان انشغالها الأول هو الإنتاج. و من ثمة كانت وظيفة الإنتاج هي المُهيمنة، و اهتم رؤساء المؤسسات آنذاك بتحسين أساليب الإنتاج ثم بالحصول على الموارد المالية اللازمة لتدعيم الطاقة الإنتاجية ثم بتحسين أنماط تنظيم العمل. لذلك كان هؤلاء - خاصة في القرن التاسع عشر- من التقنيين و المخترعين أو من رجال المال أو المنظمين. لكن التسويق لم يكن غائبا تماما من قائمة اهتمامهم لأنه كان من الواجب تصريف ما تم إنتاجه، و مع ذلك احتلوا أعلى المراكز الاجتماعية على عكس البائعين.

التسويق السلبي هو نمط تنظيم تسويقي لا يناسب مطلقا المحيط السائد في الدول المتقدمة اليوم. لكنه لا يزال موجودا في بعض المؤسسات مثل تلك التي تُسوّق المواد الخام. كما أنه منتشر في مؤسسات أوروبا الشرقية التي وجدت نفسها فجأة تواجه اقتصاد السوق. أما في الدول السائرة في طريق النمو فيبقى النمط الغالب. و قد يوجد في أي بلد بعد الحروب...

1 - طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 32 - 41.

- Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, pp. 12 - 21.

- Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., *Op.Cit.*, pp. 03- 06.

- Kotler Ph. & Dubois B., *Marketing management*, (10^{ème} éd., Publi Union, Paris, 2000), pp. 51- 61.

من الناحية التنظيمية، تتولى مصلحة تجارية (*Service commercial*) إدارة المبيعات و العلاقات مع الزبائن (غالبا وسطاء) و تكون في مستوى أقل من الوظائف التنفيذية. بحيث تتقاسم مهام المزيح التسويقي مع وظيفة الإنتاج (سياسة المنتج)، و وظيفة المالية (سياسة التسعير).
الخطر الكامن في هذا النمط هو إصابة المؤسسة بقصر النظر التسويقي نتيجة انشغالها بالإنتاج و اعتقادها بأن ما تُنتجه أفضل و سيرغب فيه المشترون باستمرار.

2.1.3 التسويق العملي (Marketing Opérationnel)

تبنّت المؤسسات المنتجة لسلع الاستهلاك الواسع، تدريجيا هذا التوجه في التسيير، خلال سنوات الخمسينات حين كان الطلب في نمو متزايد و الطاقات الإنتاجية متوفرة و كذلك رؤوس الأموال، و لم يقيدتها سوى القدرات البيعية. باختصار تحوّل السوق إلى سوق مشتريين و أصبح الزبون مَوْرِدًا نادرًا. و العوامل المسؤولة عن هذا التوجه الجديد كانت:

✓ ظهور أشكال توزيع جديدة خاصة المعتمدة على الخدمة الذاتية (*Self - service*). بما يلائم أكثر التوزيع بحجم كبير؛

✓ اتساع الأسواق جغرافيا و ابتعاد المنتج عن المستهلك ماديا و معنويا، ما فرض اللجوء إلى الاتصالات (الإعلان و البيع الشخصي...) بشكل متزايد؛

✓ تعميم استخدام العلامة (*La marque*) من قِبَل المؤسسات كوسيلة للرقابة على الطلب الخاص بمنتجاتها و ضرورة فَرْضها الاعتمادُ على الخدمة الذاتية في البيع.

في هذه المرحلة التي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية، أصبح دور التسويق هو بلوغ تنظيم تجاري فاعل. و لم يعد بذلك سلبيا، بل أصبح يبحث عن منافذ لتصريف المنتجات و يُنظّمها، بحيث تلي هذه المنتجات احتياجات الغالبية من المشترين (النواة المركزية للسوق). و تبقى قرارات المنتج من مسؤولية إدارة الإنتاج.

كما تظهر في الهيكل التنظيمي مديرية للمبيعات أو مديرية تجارية تتولى مهام التوزيع و الترويج، و كذلك دراسة السوق التي تبدأ أهميتها في الظهور.

يسود هذا التوجه حاليا لدى مؤسسات تُقدّم منتجات غير مطلوبة عادة من قبل المشترين مثل الموسوعات العلمية، أو في مؤسسات تعمل في قطاع توجد فيه طاقات فائضة، حيث تلجأ إلى تقنيات البيع "العنيف" و الترويج- و من هنا يولد الخلط بين التسويق و البيع و الإعلان- لتصريف المخزون. و يمارس أيضا في مؤسسات لا تهدف إلى الربح مثل الأحزاب السياسية.

3.1.3 التسويق الاستراتيجي (Marketing Stratégique)

تنتشر محاولة اختزال التسويق إلى تسويق عملياتي فقط، في الأسواق التي تشهد نموا سريعا أو يُحتمل نموها مستقبلا بحجم كبير مثل دول جنوب شرق آسيا.¹

¹. Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, p. 16.

لكن عندما يتباطأ النمو، و ينقسم السوق إلى مجموعات متباينة من المشترين، و تشتد المنافسة و يتسارع التطور التكنولوجي، تضطر المؤسسة إلى إدماج البعد التحليلي لمفهوم التسويق.

دور التسويق في هذه الحالة، لم يعد استغلال أسواق قائمة، و إنما إيجاد أجزاء سوقية يُحتمل نموها و تنمية مفاهيم لمنتجات جديدة ملائمة للاحتياجات المتغيرة، و كذا تنويع محفظة المنتجات و تحديد مزية تنافسية لكل وحدة نشاط إستراتيجية. و هكذا تدعّم دور التسويق الاستراتيجي بفعل ثلاثة تغيّرات في المحيط هي:¹

- ◆ نضج الأسواق و التشبع التدريجي للاحتياجات الموافقة للنواة المركزية للسوق؛
- ◆ تسارع و انتشار التطور التكنولوجي، خاصة في الفترة الممتدة من عام 1947 إلى عام 1973؛
- ◆ التدويل المتزايد للأسواق تبعاً لتحرير التجارة الدولية.

ستنعكس هذه التغيرات الهامة على قرارات المنتج في مؤسسة تتوجه بالزبون، إذ سيتم إيكالها إلى مديرية التسويق، بالتنسيق مع قسم البحث و التطوير و قسم الإنتاج. و هذا معناه أن مديرية التسويق مسؤولة عن المهام التي تغطي التسويق العملي و الاستراتيجي الذي يقرر حول جدوى المفاهيم الجديدة للمنتجات و يوجّه سياسة المنتجات ككل.

و على عكس التوجه السابق، تنطلق المؤسسة من احتياجات الزبائن و رغباتهم و تعطي الأولوية لإرضائهم. لأن الزبون الراضي هو أساس تنمية السوق، و معدل الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أهم من معدل جذب زبائن جدد. فقد قدّرت الدراسات أن جذب زبون جديد يكلف المؤسسة خمس مرات ما يكلفها كسب ولاء زبون حالي.²

4.1.3 التوجه بالسوق (L'Orientation Marché)

يُمارَس التوجه بالزبون (التسويق الاستراتيجي) في الواقع العملي، بشكل مختلف في المؤسسات. و هو لديه حدود يجب إدراكها مثلما للتوجه بالمنتج (التسويق السليبي) و للتوجه البيعي (التسويق العملي) حدود. إذ يمكن صياغة ثلاثة تساؤلات رئيسية:³

- ◆ هل غرض التسويق هو إشباع الحاجات على المدى القصير أم الطويل؟ و هل هو مطالب بالحرص على راحة الزبائن (bien-être)؟ الحل هو تسويق مسؤول.
 - ◆ ألا يميل التسويق إلى إشباع الحاجات الفردية على حساب الحاجات الجماعية؟ الحل هو التسويق الأخضر.
 - ◆ ألا تؤدي المبالغة في التوجه بالزبون إلى الإفراط في تقديم منتجات يطلبها السوق على حساب المنتجات غير المعروفة و التي تبتكرها التكنولوجيا؟ الحل هو الموازنة بين الإستراتيجيتين: التطوير من خلال السوق أي تسويق "استجابة" (Réactif) و التطوير من خلال التكنولوجيا أي تسويق "ابتكاري" (Créatif).
- تقود هذه التساؤلات إلى تصوّر جديد لدور التسويق في المؤسسات، بالمرور من التوجه بالزبون إلى التوجه بالسوق. هذا الأخير الذي يعطي أهمية أكبر للبعد الثقافي دون إهمال البعد العملي و التحليلي لمفهوم التسويق.

¹ Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, p. 16.

² Kotler Ph. & Dubois B., (10^{ème} éd.), *Op.Cit.*, p. 56.

³ Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, p. 22.

2.3 دور التسويق في المؤسسة

حتى تتبنى مؤسسة ما المسعى التسويقي، لابد أن توجد أسباب تقودها إلى ذلك. ويمكن إيجاد خمسة عوامل قد تلعب دور العنصر المُحفِّز¹:

✓ انخفاض رقم الأعمال: هو العامل الأكثر انتشاراً. مثلاً اكتشف بعض ناشري الصحف، انخفاض مبيعاتهم بسبب منافسة التلفزة، بنسبة كبيرة، و أدركوا أنهم لا يعرفون شيئاً عن قُرَّائهم عملياً و لا عن تطلعاتهم و دوافعهم للقراءة. فقاموا بدراسة السوق و تبعاً للنتائج قاموا بتعديل شكل و محتوى عناوينهم بحيث تكون أكثر جاذبية، و أنشأوا مواقع على الانترنت.

✓ تباطؤ النمو: تغطي بعض المؤسسات السوق الأصلي بسرعة، و يتوجب عليها أن توسع آفاقها بدخول أسواق جديدة، فيساعدتها التسويق على اكتشاف و تقييم و اختيار ميادين عمل جديدة.

✓ تطوُّر السوق: تجد العديد من المؤسسات نفسها في مواجهة أسواقٍ تتطور باستمرار، و يتوجَّب عليها أن تبقى في انتظار أي تغيُّر في عادات و دوافع الشراء و الاستهلاك، بحيث تتمكن من تكيف نشاطاتها في الوقت المناسب مع السوق.

✓ اشتداد المنافسة: قد يسيطر منافسون على بعض الأسواق فجأة و يجبرون الآخرين على امتلاك هياكل تسويقية معاصرة، مثلما حصل مع شركات الاتصالات و الطيران في فرنسا.

✓ تضخُّم الميزانيات التجارية: يمكن أن تزايد ميزانيات الإعلان أو تنشيط المبيعات أو دراسة السوق أو خدمات ما بعد البيع، بشكل غير معقول، و إدخال التسويق هو فرصة للتدقيق و الرقابة الصارمة. إذن، يقدم التسويق حلولاً لهذه المشكلات في المؤسسة، و هو على العموم يلعب دوراً أوسع و أبعد من ذلك. إذ يسمح بتوجيه الاستثمارات و الإنتاج نحو الاحتياجات الحقيقية للزبائن، بتموقعه في الفضاء الرابط بين المؤسسة و محيطها الخارجي. فبفضله تتمكن المؤسسة من الاستجابة بشكل أفضل للطلب و بفاعلية. و تستفيد كما يستفيد المشترون من هذا التنظيم التجاري الملائم، الذي يقوم على الاستماع للزبائن. و هكذا سيتزايد حجم الصفقات.

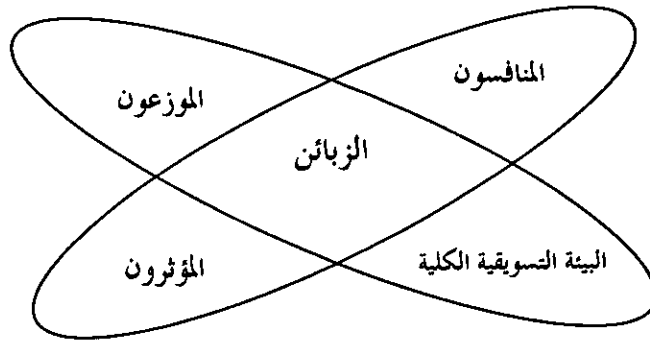
و يتعلق الأمر هنا بإتباع منطق التسويق الشامل² أي التوجه بالسوق الذي يُعتبر أوسع من الزبون. فالتسويق مطالب بالاستجابة لاهتمامات و مصالح كل الفاعلين و المتدخلين الذين يؤثرون في قرار الشراء من بعيد أو من قريب، في المحيط الخارجي - و يشكلون بذلك جزء من السوق بالمعنى الواسع - وفقاً لأهميتهم في عملية التأثير.

و يوضح الشكل (1-4) الفاعلين الخمس الأساسيين: الزبائن، و المنافسون، و المؤثرون، و الموزعون إضافة إلى متغيرات البيئة التسويقية الكلية.

¹. Kotler Ph. & Dubois B., (10^{ème} éd.), Op.Cit., p. 58.

². Malaval Ph. & Schadeck B., Op.Cit., p. 43.

الشكل (1-4): الفاعلون الرئيسيون في السوق



المصدر: Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, p. 40.

- يُفترض التوجه بالسوق أن المؤسسة مُلزَمة بالأخذ في اعتبارها هؤلاء المساهمين في السوق، بحيث يلعب التسويق دورا رياديا في الاستجابة لتطلعاتهم واهتماماتهم¹
- « بالنسبة للزبون النهائي/ المباشر: دور التسويق باختصار هو حل مشكلاته. مثلا تقترح « IBM » لزبائنها «حلولاً معلوماتية لمشاكل التسيير» و ليس أجهزة و برمجيات.
- « بالنسبة للموزع: قد يكون الموزع مجرد زبون وسيط يقوم بالاتصال و التوزيع المادي. و قد يكون شريكا للمؤسسة إذا أرادت تنمية علاقتها معه. لكن مع تصاعد قوة التوزيع الواسع (*Grande distribution*) فإن دور الموزعين أصبح يتراوح بين الوساطة و الشراكة و المنافسة. و في هذه الحالة، دور التسويق هو تسيير العلاقات مع الموزعين (*Trade Marketing*) و العمل على تحقيق مصالحهم و تلبية احتياجاتهم (هوامش مُرضية، تخفيض نفقات التخزين...).
- « بالنسبة للمنافسين: يفرض توجه المؤسسة بالمنافسين في مسعاها التسويقي إقامة نظام تتبّع للمنافسين الأكثر خطورة في كل جزء سوقي مستهدف، و نشر المعلومات المجمّعة في كامل التنظيم. أما في الأسواق الناضجة و الراكدة أين تزداد حدة المنافسة، يصبح الهدف الرئيسي هو كيفية الوقوف في وجه المنافسين و حتى القضاء عليهم، دون نسيان هدف إرضاء الزبائن. فالتوازن مطلوب بين التوجهين.
- « بالنسبة للمؤثرين: (*Prescripteurs*) قد يلعب بعض الأفراد دورا هاما في التوصية أو النصح باستخدام علامات أو منتجات لشركات معينة، و كذلك بعض المؤسسات. و أبسط مثال على ذلك وصف الطبيب لأدوية معينة للمريض. و أيضا توصية المهندس المعماري بشراء تجهيزات معينة في البناء. دور التسويق مع هؤلاء "الزبائن" هو الاتصال بهم و إعلامهم و تحفيزهم و الحصول على دعمهم للمؤسسة.
- « البيئة التسويقية الكلية: تؤثر عوامل المحيط الاقتصادي و الاجتماعي و التكنولوجي... على التطور المستقبلي للأسواق. و هي تُشكّل في آن واحد فرصا و تهديدات أو قيودا على نشاطات المؤسسة.
- لذا فالتسويق مطالب بتطوير نظام تتبّع للبيئة التسويقية الكلية، حتى يسهل اتخاذ الإجراءات الملائمة في حال حدوث تغيّرات.

¹. Lambin J.J. & Chumpitaz R., *Op.Cit.*, p. 41.

لا بد أن يتم تحليل تطلعات و اتجاهات و سلوكيات هؤلاء الفاعلين، بصفة نظامية. و المعلومات المجمعة هي التي تُوجّه تصرفات المؤسسة لاحقا. و منه تتوقف فاعلية التسويق على نوعية و اتساع نظام المعلومات التسويقية في المؤسسة.

أبعد من التوجيه الملائم للعرض، يُنشِط التسويق الطاقات الإبداعية. فانطلاقا من أسباب عدم الرضا لدى الزبائن، تظهر أفكار لمنتجات جديدة تماما أو لتحسين المنتجات الحالية. و هكذا يصبح التسويق عاملا رئيسيا لتدريب المؤسسة في بحثها عن خدمة أفضل لزيائنها مع تحسين أداؤها التجاري.

« و حتى يتمكن التسويق من لعب دور محرك في المؤسسة، يجب تفادي إنشاء قسم خاص منفصل عن باقي الأقسام... بل من الضروري تضمين كل متخذي القرار و رؤساء الأقسام بإبراز مصلحة كل منهم في الاهتمام بالزبون»¹ فالفكر التسويقي لا بد أن ينتشر لدى مجموع العاملين من أبسط عامل إلى المدير العام. مثلا عند توصيف الوظائف في شركة «Xerox»، يتم تفسير تأثير كل منصب على الزبائن (أكثر من 4000 وظيفة)². في الواقع، لا بد أن يلعب التسويق دوره داخليا قبل أن يتحول إلى المحيط الخارجي، لأن النجاح يكون أكبر في المؤسسات التي تعمل كفريق واحد هدفه تنفيذ نظام جيد يُنتج قيمة أفضل للزبون، مقارنة بالمنافسين.³ إذن، تزايد دور التسويق مع الإدراك التدريجي لأولوية الزبون. و تتجلى هذه الأهمية المتزايدة لوظيفة التسويق في المكانة التنظيمية و في الميزانيات المخصصة لها،⁴ لكن لا يجب أن نعتقد أنها أكثر أهمية من الوظائف الأخرى، و إنما هي قد أخذت دورا رياديا في المؤسسة.

3.3 دور التسويق في المجتمع والاقتصاد

إذا كان التسويق يلعب دورا مهما في المؤسسة فإنه يساهم في تنظيم التبادل الإرادي و التنافسي في الاقتصاد. حيث لا تتحقق المواءمة بين العرض و الطلب تلقائيا بل تحتاج تنظيما ماديًا للتبادل و تنظيمًا للاتصالات في جميع النشاطات الربحية و غير الربحية، و عموما في كل تبادل إرادي بين منظمة و جمهورها.

1.3.3 تنظيم التبادل

يُقصد بالتنظيم المادي للتبادل، التدفقات المادية للسلع من مكان الإنتاج إلى مكان الاستهلاك. و هي من مسؤولية نشاط التوزيع الذي ينشئ بذلك ثلاث منافع تمثل القيمة المضافة التي يقدمها للاقتصاد:⁵

- ♦ **منفعة شكلية:** أي التحويلات المادية التي تتم لوضع السلع في حالة الاستهلاك. و هي عمليات التجزئة و التعبئة و التجميع و الخدمة.
- ♦ **منفعة مكانية:** أي التحويلات الفضائية مثل النقل و التوزيع الجغرافي، و التي تساهم في وضع السلع تحت تصرف المستهلكين في مكان الاستعمال أو التحويل أو الاستهلاك.

¹ Malaval Ph. & Schadeck B., Op.Cit., p. 44.

² Kotler Ph. & Dubois B., (10^{ème} éd.), Op.Cit., p. 56.

³ محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، (الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1996)، ص 62.

⁴ Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., Op.Cit., p. 06.

⁵ Lambin J.J. & Chumpitaz R., Op.Cit., p. 10.

♦ **منفعة زمنية:** أي التحويلات الزمنية مثل التخزين، و التي تجعل السلع متوفرة في الوقت الذي يرغبه المشتري.

يمكن أن نضيف إلى هذه المنافع الثلاثة، منفعة الملكية/ الحيازة التي تتحقق من خلال وظائف تسويقية مثل الشراء و البيع و التمويل و تحمُّل المخاطر...¹

تاريخياً، مارس الوسطاء المستقلون هذه المهام التوزيعية، مثل وكلاء البيع و تجار الجملة و التجزئة. لكن التصنيع ضاعف درجة التوزيع بسبب الزيادة الهائلة في الإنتاج، بحيث أصبح الإنتاج مُركَّزاً في مواقع أقل في حين أصبح الاستهلاك أكثر انتشاراً. و هذا ما أحدث تطوراً كبيراً في أشكال و صيغ التوزيع. فقد أُدمجت بعض وظائف التوزيع في جانب المنتجين (التوزيع المباشر) أو في جانب المستهلكين (التعاونيات الاستهلاكية) أو في جانب الموزعين (المساحات الكبرى).

2.3.3 تنظيم الاتصالات

يُقصد بالاتصالات مجموع تدفقات المعلومات التي تُسبق و تُرافق و تُتبع التبادل من أجل ضمان مواءمة كفاءة بين العرض و الطلب. فحتى إذا افترضنا أن المؤسسة لديها المنتج الملائم و إجراءات التوزيع الصحيحة، لا يعني ذلك أن التبادل سيتم تلقائياً.² بل يجب إعلام المشتريين المحتملين بوجود هذا المنتج و إقناعهم بقدرته على إشباع حاجاتهم.

لذا فإن الاتصال هو فعالية تسويقية ليس فقط بالمشتريين المحتملين و إنما أيضاً بالوسطاء و الفاعلين الآخرين الذين يمكن أن يؤثروا في عملية التبادل مثل جماعات الضغط التي تناضل لحماية البيئة أو حقوق المستهلكين. يمكن التمييز بين سبعة تدفقات للاتصالات في سوق ما:³

- ① قبل الإنتاج: يجمع المنتج معلومات بهدف تحديد احتياجات المشتريين الذين يمثلون فرصة جذابة له. و هذا هو دور دراسة السوق و التسويق الاستراتيجي.
- ② يدرس المشتري المحتمل (غالباً في قطاع الأعمال) العروض المقدمة من الموردين و يُعبّر عن رغبته في الشراء.
- ③ بعدها يتصل المنتج بالموزعين من خلال إستراتيجية الدفع (*Push*)، للحصول على دعمهم و تعاونهم فيما يتعلق بسفضاءات العرض و الترويج و الأسعار.
- ④ نشاطات الترويج التي يقوم بها المنتج من إعلان و بيع شخصي، لتعريف المشتريين بوجود السلع و خصائصها من خلال إستراتيجية الجذب (*Pull*).
- ⑤ نشاطات ترويج و اتصال يقوم بها الموزعون باتجاه المشتريين، بغرض تعريفهم بالعرض و شروط البيع و كسب ولائهم.
- ⑥ بعد استهلاك السلع، يقيس المنتجون درجة الرضا لدى المشتريين لتكييف العرض مع ردود أفعالهم.

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات- النظرية و التطبيق، (ج1 أساسي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية- مصر 2002)، ص 24.

² زكي خليل المساعد، التسويق في المفهوم الشامل، (دار زهران، عمان- الأردن، 1997)، ص 42.

³ Lambin J.J. & Chumpitaz R., Op.Cit., p. 11.

⑦ التقييم و/ أو الاحتجاجات التي تصدر عن المشتريين عفويا، بحيث يتصرفون كأفراد معزولين أو في إطار جماعات منظمة.

تم هذه الاتصالات في الأسواق الصغيرة عفويا، أما في الأسواق الكبيرة أين يزداد البعد المادي و المعنوي بين أطراف التبادل، فلا بد أن تكون بشكل منظم. و هذا ما يضطلع به التسويق.

إذن يقوم التسويق بإذابة الفواصل التي تقف حائلا دون تحقيق التبادل. و تشمل هذه الفواصل: الفواصل المكانية، و الزمنية، و الإدراكية، و فواصل الملكية و فواصل القيم.

3.3.3 تسيير تدفقات الطلب

يبحث التسويق عن التأثير في مستوى الطلب و في توزيعه عبر الزمن و في هيكله، من أجل بلوغ أهداف المنظمات الربحية (المبيعات، الحصة السوقية، المردودية...) و غير الربحية (ترشيد استهلاك الموارد، التوعية...).¹

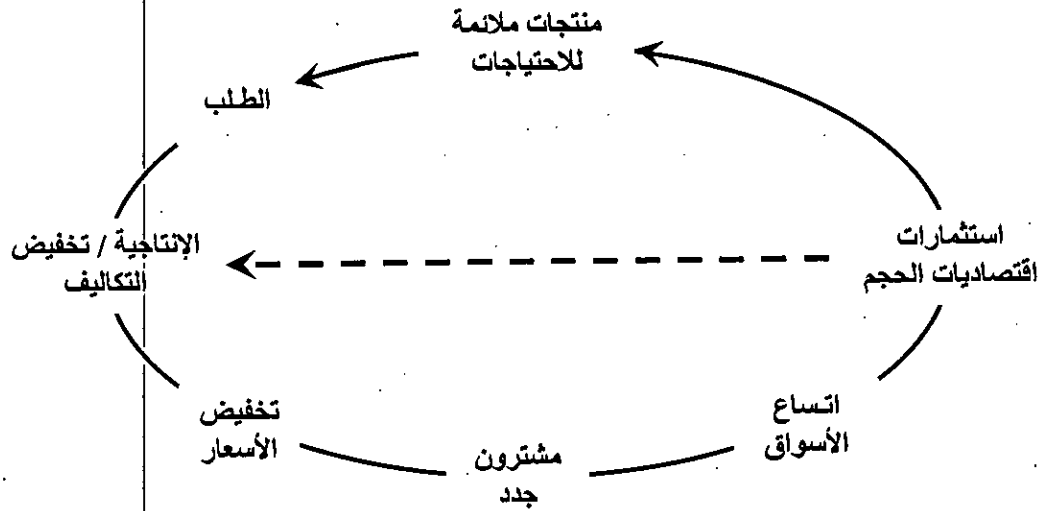
- ◀ حالة الطلب السلبي: يدرس التسويق أسباب رفض المنتج و يحاول عكس الاتجاه؛
 - ◀ غياب الطلب: يوضح التسويق مزايا المنتج و المنافع التي يمنحها لإثارة الاهتمام أو التعريف به؛
 - ◀ طلب كامن: يُقيّم التسويق السوق المحتمل للمنتج المرغوب فيه من طرف الزبائن، و يُسهّل تطوير منتجات جديدة تلبّي هذه الرغبة؛
 - ◀ طلب هابط: يبحث التسويق عن أدوات جديدة أو عن أسواق جديدة لإعادة بعث الطلب؛
 - ◀ طلب غير منظم: يعمل التسويق على مزامنة الطلب مع العرض، من خلال التخفيضات، إقناع المشتريين بتغيير عاداتهم...
 - ◀ طلب كامل: يعمل التسويق على المحافظة على مستوى الطلب و وتيرة الشراء، و يقيس درجة الرضا باستمرار؛
 - ◀ طلب زائد عن العرض: يعمل التسويق على التقليل من الطلب، بتشجيع المستهلك على الحد من الاستهلاك بواسطة رفع السعر أو توجيهه إلى سلع بديلة...
 - ◀ طلب غير مرغوب: يُشجّع التسويق على عدم استهلاك المنتجات الضارة مثل المخدرات، بشكل نظامي من خلال الاستعانة بإجراءات ردية أو بجهود ترويجية.
- بقيامه بهذه الأدوار، يساهم التسويق في إيجاد منافذ للمنتجات، فترتفع معدلات الدخل الوطني بسبب ارتفاع مستوى الإنتاج. كما يُحفّز على التجديد و الابتكار مما يزيد من اختيارات الأفراد و يساعدهم على تحسين أنماط معيشتهم. و يساعد المجتمع و الاقتصاد على الوقاية من بعض المنتجات الضارة أو السلوكات السلبية. و هو بذلك يحقق رفاهية المجتمع في المدى القصير و الطويل.

¹. Kotler Ph. & Dubois B., (10^{ème} éd.), Op.Cit., pp. 37, 38.

4.3.3 التسويق و التنمية الاقتصادية

يُحدث التسويقُ حلقةً غير منتهية من التنمية الاقتصادية، و يمثل أيضا عاملا للديمقراطية الاقتصادية. فالفرد يختار بحرية عند الشراء و يُعبّر بحرية عن رأيه بعد ذلك، بفضل التسويق الذي يأخذ في الاعتبار احتياجاته¹ و يحترم تنوعها من خلال تقسيم و دراسة السوق و تنوع محفظة المنتجات. يبين الشكل (1-5) الحلقة التي ينشئها التسويق في الاقتصاد.

الشكل (1-5): الحلقة غير المنتهية للتنمية الاقتصادية



المصدر: *Lambin J.J. & Chumpitaz R., Op.Cit., p. 11.*

كما نلاحظ يُحدث التسويق عملية تنموية تُمرّ بالمرحلت التالية:

- ✓ تحديد الاحتياجات غير المشبعة أو المشبعة بشكل سيء، و تطوير منتجات جديدة تلائم هذه التطلعات؛
- ✓ يقوم التسويق العملي بوضع خطة تسويقية تنشئ الطلب على هذه المنتجات الجديدة و تُنمّيه؛
- ✓ يؤدي الطلب المتزايد إلى تخفيض التكاليف مما يسمح بتخفيض الأسعار. و بفضل ذلك يدخل مسترون جدد إلى السوق؛
- ✓ يحفز اتساع السوق على القيام باستثمارات جديدة تؤدي إلى وفورات اقتصادية، و التي تسمح باقتراح منتجات محسنة أو جديدة تماما.

و عليه فإن التسويق يلعب دورا هاما في تطور الاقتصاد و المجتمع. فمن خلال تسييره لتدفقات الطلب و ترشيده لعرض المؤسسات، يساهم في تنمية المبادلات على أسس واقعية و مستديمة، و من ثمة يساعد على زيادة النشاط الاقتصادي الكلي. فقد صُمّمت فعالياته لتسهيل عمليات التبادل.

و لما كان التبادل ضروريا لاستمرار كل مجتمع، فإن الحاجة للتسويق قائمة. و كذلك الحاجة إلى إعادة تصور وظيفة التسويق و تدعيم التوجه بالسوق في كامل المؤسسة، إذا أرادت تحسين أدائها و تنافسيتها. فقد أضحى التسويق و بالضبط التسويق الاستراتيجي، هاما جدا بحيث لا يمكن تركه لوظيفة التسويق وحدها.

¹. Malaval Ph. & Schadeck B., *Op.Cit.*, pp. 44, 45.

4.I صعود تسويق الخدمات

يرجع واحد من أهم تطورات التسويق إلى النمو الهائل للخدمات في الاقتصاد الأمريكي و الاقتصادات المتقدمة عموماً، أين تمثل الخدمات بين 70% و 80% من الناتج الداخلي الخام و مناصب الشغل.¹ و هي لا تشمل فقط القطاع الثالث و إنما أيضاً كل من يقدم خدمات مثل طبيب مؤسسة ما.² فقد تطور التسويق بداية في السلع- و هذا ما يفسر التأخر الملحوظ في تطبيقه على قطاع الخدمات- لكنه أخذ اتجاهها آخر ظهر منذ سنوات. حيث زاد الاهتمام بتسويق الخدمات الموجهة للجماهير و المؤسسات على تنوعها، و بالمشكلات المرتبطة بهذا الفرع من التسويق، ما دام العالم موجهاً أكثر فأكثر بالخدمة.

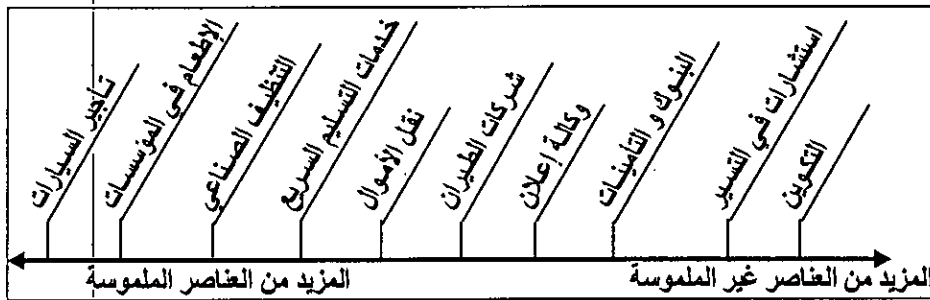
1.4 طبيعة و أهمية الخدمات

تزايدت أهمية الخدمات في الحياة المعاصرة و أصبح جزء كبير نسبياً من إنفاق الفرد موجهاً لإشباع حاجاته منها، و تزايد عدد العاملين في قطاع الخدمات منذ الستينات³ و كذا مساهمة القطاع في اقتصادات العالم. و قبل توضيح هذه الأهمية لا بد أولاً من فهم طبيعة الخدمات من خلال تحليل العلاقة بينها و بين السلع المادية.

1.1.4 طبيعة الخدمات

اختلفت الكتابات في تحديد مفهوم الخدمة بسبب وجود ارتباط أو تداخل بين الخدمات و السلع، من الناحية التسويقية. فالسلعة (المادية) تشتري للاستفادة من خدماتها، و المعنى الواسع للمنتج يشمل الخدمات المحيطة بالسلعة (مثلاً التسليم و التركيب و الصيانة...). في المقابل، تتضمن الخدمة في معظم الأحوال سندا مادياً، يمكن أن تؤثر خصائصه على نوعية الخدمة المدركة لدى الزبون (مثلاً ديكورات الفنادق).⁴ لذا لا بد من التفكير في العرض على أنه مزيج من السلع و الخدمات المتصلة ببعضها في خط مستمر (Continuum). كما يظهر في الشكل (1-6).

الشكل (1-6): ترتيب الخدمات وفقاً لتركيبها من عناصر ملموسة و غير ملموسة



المصدر: Malaval Ph. & Schadek B., *Marketing : facteur de développement*

(L'Harmattan, Paris, 2000), p. 144.

¹ Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., *Op.Cit.*, p. 991.

² Kotler Ph. & Dubois B., (10^{ème} éd.), *Op.Cit.*, p. 443.

³ تيسير العجامة، *التسويق المصرفي*، (ط1، دار الحامد، عمان- الأردن، 2005)، ص 19.

⁴ Audigier G., *Marketing pour l'entreprise*, (Gualino Editeur, Paris, 2003), p. 309.

و تأسيسا على ما سبق سنتبنى تعريف (Kotler & Dubois) للخدمة:¹

«الخدمة هي نشاط أو منفعة خاضعة للتبادل، غير ملموسة أساسا ولا يترتب عنها أي نقل للملكية. وهي قد تكون مرافقة لمنتج مادي أو لا».

حسب هذا التعريف، الخدمة ذات قيمة أي أنها نافعة لشخص ما (يمكن تبادلها). وهي تتضمن أشياء ملموسة وغير ملموسة، لذلك نتحدث عن «نظام الخدمة».² كما أن الخدمة قد تكون:

- خدمة رئيسية (قاعدية)؛ غرضها التبادل، وهي عنصر رئيسي في عرض المؤسسة؛
 - خدمة مرافقة لبيع أو استخدام منتج (سلعة أو خدمة)؛ مثلا خدمات ما بعد البيع في السيارات وخدمات الإطعام لمسافري الدرجة الأولى في قطار سريع. أي أنها عنصر ثانوي في عرض المؤسسة.
- و حتى يُثبت تسويق الخدمات وجوده، كان لابد من إظهار الفرق بينه وبين تسويق السلع. فاهتم المفكرون الرواد بمناقشة خصائص الخدمات، و تم الاتفاق بشكل واسع على أربع خصائص: اللاملموسية (Intangibilité)، والتغاير (Variabilité)، وعدم قابلية الفصل (Inséparabilité) والفنائية (Périssabilité).³ وقد أضاف بعض المفكرين خصائص أخرى لتأكيد تميز الخدمات عن السلع.⁴

« اللاملموسية (اللامادية): الخدمات هي أشياء غير ملموسة أساسا، لا يمكن إدراكها بالحواس المادية. وهي بذلك تجريد (An abstraction) يتعدّر على المشتري اختبارها قبل شرائها، و ما يشتره هو أداء بدلا عن سلعة مادية، كما أن البائع لا يمكنه إظهارها قبل تقديمها. يترتب عن هذه الخاصية ما يلي:

✓ صعوبة إدراك الخدمة و تقييمها قبل الشراء؛

✓ صعوبة المقارنة السعرية بالنسبة للزبون و صعوبة تبرير السعر بالنسبة للمؤسسة؛

✓ صعوبة الترويج؛

✓ صعوبة حماية الخدمة من التقليد؛

✓ إتاحة فرص أمام المؤسسات الخدمية كالتوزيع الإلكتروني للعرض.

و عموما كلما زادت لا مادية الخدمة، كلما زادت صعوبة استخدام الأدوات التسويقية المطورة بداية في السلع. و احتاجت الخدمات لأسلوب تسويقي مختلف و أكثر حساسية.

« التغاير (عدم التجانس): تتغير نوعية الخدمة من معاملة إلى أخرى، وفقا للزبون أو مقدم الخدمة أو مكان أو زمان تقديمها. في حين يمكن ضمان تجانس السلع من وحدة إلى أخرى، بدرجة كبيرة.

¹. Kotler Ph. & Dubois B., (11^{ème} éd.), Op.Cit., p. 463.

². أوبري ويلسون، اتجاهات جديدة في التسويق، (ترجمة: نيفين غراب، ط 1، الدار الدولية، القاهرة، 1995)، ص 215.

³. Eiglier P., Langeard É. & Mathieu V., « Marketing des services », in Encyclopédie de gestion, (Art. °104, 2^{ème} éd., Economica, Paris, 1997), p. 1939.

⁴. - عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 448-451.

- سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 165-169.

- Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., Op.Cit., pp. 994-998.

- Dalrymple D. J. & Parsons L. J., Marketing management: Text and Cases, (6th ed., John Wiley & sons, Inc. USA, 1995), pp. 466-468.

و يعني نقص التجانس لدى مقدمي الخدمات أن الزبون قد يكون مرة راضيا، و مرة أخرى غير راض عن نفس الخدمة. فكل معاملة بين المؤسسة الخدمية و الزبون وحيية.¹

توجد هذه الخاصية بقوة في الخدمات التي تعتمد بكثرة على اليد العاملة، و تترتب عنها درجة عالية من عدم التأكد لدى مشتري الخدمة الذي يحاول تقليل المخاطرة المصاحبة قدر الإمكان. و بالتالي يتقبل بشكل أفضل نصائح الأصدقاء عندما يشتري الخدمات مما لو أنه يشتري سلعا.

« **عدم قابلية الفصل (التزامن و التلازم):** تُنتج السلع (المادية) ثم تُوزَّع ثم تُستهلك، لكن الخدمات تنتج و تستهلك في آن واحد... هذا التزامن يحتم توزيع الخدمات مباشرة للزبون الذي يكون حضوره ضروريا، و إلا لن نتحدث عن خدمة و إنما عن إمكانيات الخدمة (Capacités de service).² و هذا القرب المادي يجعل صورة مقدم الخدمة أكثر أهمية في قرار الشراء، و يتطلب أيضا إتاحة الخدمة (Accessibility) للمشتريين. لكن إذا كانت التغطية الجغرافية الواسعة مطلوبة في بعض الخدمات فإن المبالغة فيها، دون اعتبار المردودية، مرفوضة. لذا فإن الموازنة بين الإيرادات المحققة من إقامة نقاط إضافية لتقسيم الخدمة و بين تكاليف الاحتفاظ بها، ضرورية و يمكن تحقيقها باستخدام الآلات... كما فعلت البنوك باعتمادها على الصراف الآلي.

« **الفنائية:** لا يمكن تخزين الخدمة، فهي تستهلك حال إنتاجها، و إذا لم تستخدم عند عرضها فإنها تضيع. مثلا تُعدّ المقاعد الشاغرة عند إقلاع الطائرة خسارة لا يمكن استدراكها في الرحلات اللاحقة، مما يدفع شركات الطيران إلى فرض عقوبات على بعض التذاكر في حال إلغاء السفر.³

لا تطرح هذه الخاصية مشكلة إذا كان الطلب مستقرا. لكن إذا كان متقلبا فإن المؤسسة الخدمية ستجد صعوبة في الرقابة، و تنظيم العرض و الطلب. لذا فإنها تجتهد للتوفيق (المواءمة) بينهما.

إضافة إلى هذه الخصائص الرئيسية فإن مشتري الخدمة يدفع مقابل استخدامها لكنه لا يمتلكها. كما أنه يحكم عليها ككل متكامل، و يكون إدراكه شاملا، بمعنى أن غياب عنصر ما أو إدراكه بشكل سيء سوف يؤثر سلبا على تقييم الخدمة كاملة بصورة آلية.⁴ و في النهاية سوف يكون لكلمة الفم المنقولة مفعولها.

كما أن التجديد في الخدمات نادرا ما يكون ابتكاريا، و غالبا ما يسهل تقليده. و أخيرا و ليس آخرا، علاقة الخدمة هي علاقة تفاعلية لأنها إنسانية بالدرجة الأولى، تحتاج للتحفيز و التضمين حتى تنجح.⁵

تؤثر هذه الخصائص كلها على كيفية وضع البرامج التسويقية و نجاحها. و هي تمثل أحد إشكاليين رئيسين يتعامل معهما تسويق الخدمات، إلى جانب تصنيف الأنشطة الخدمية.

فنظرا للتداخل المذكور سلفا بين السلع و الخدمات، و كذا التنوع الكبير في الخدمات تعدد أسس تصنيفها.

¹. Eiglier P., Langeard É. & Mathieu V., *Op.Cit.*, p. 1939.

². *Ibid.*, p. 1940.

³. Kotler Ph. & Dubois B., (11^{ème} éd.), *Op.Cit.*, p. 466.

⁴. Malaval Ph. & Schadeck B., *Op.Cit.*, p. 146.

⁵. Caby F. & Jambard C., *La qualité dans les services*, (2^{ème} éd., Economica, Paris, 2002), p. 36.

- و بالتالي لا يمكن التعميم، بل لابد من استخدام أسس متعددة الأبعاد.¹ لكن بغرض التبسيط و فهم طبيعة الخدمات بشكل أفضل، قد يفيدنا استعراض بعض معايير التصنيف:²
- ❖ **الاعتمادية على الأفراد أو التجهيزات:** مثلا لا يحتاج الطبيب النفسي إلى تجهيزات لكن طبيب الأسنان يحتاجها. و الخدمات التي تعتمد على الأفراد قد تصنف بدورها حسب درجة تخصصهم.
 - ❖ **حضور (مشاركة) الزبون:** مثلا في خدمات العلاج حضور الزبون ضروري، لكن غير لازم في تصليح السيارات و كذلك في البريد.
 - ❖ **الدافع للشراء (نوع الحاجة):** لحاجة شخصية أو مهنية، فالبرنامج التسويقي يختلف في حال توجيهه للأفراد عنه للمؤسسات (مثلا اختلاف أعباء المشاركة في مؤتمر).
 - ❖ **غرض المنظمة الخدمية و ملكيتها:** توجد منظمات تقدم خدمات بغرض الربح، و أخرى لا تهدف إلى الربح، كما توجد منظمات حكومية و خاصة.
- وفقا لهذا المعيار الأخير، نجد المنظمات الخدمية الهادفة إلى الربح أو ما يسمى قطاع الأعمال (Business Sector). و هي تغطي مجالات متنوعة من الخدمات؛ الإسكان، الصيانة المنزلية، التعليم الخاص الخدمات المتخصصة مثل الحمامة، الاتصالات، النقل... و الخدمات المالية مثل التأمينات و البنوك.

2.1.4 أهمية الخدمات في الاقتصاد و المجتمع

تزايدت أهمية الخدمات في الاقتصاد حتى أصبحت في وقتنا الحالي، تولد جزء كبيرا من الناتج الداخلي الخام لمعظم الدول النامية و المتقدمة.³

أ. عوامل تنامي وزن الخدمات في الاقتصاد: ساهمت عدة عوامل في النمو الكبير لقطاع الخدمات، و نذكر منها:⁴

- ◀ **الحد من القيود القانونية (Less Regulation):** تقليديا، كانت الأنشطة الخدمية منظمة بشكل كبير (قانونيا). لكن هذا لم يستمر حيث ظهر اتجاه للحد من التنظيم القانوني لمعظم الخدمات في الولايات المتحدة الأمريكية و باقي أنحاء العالم. بمعنى قلة القيود على المنافسة في النقل الجوي و الاتصالات و التأمينات و البنوك... و مزيد من الحرية في اختيار مقدمي الخدمات، أمام الزبائن.
- ◀ **الضغط المالي على المنظمات غير الربحية:** مع انخفاض الدعم الحكومي للمتاحف و المكتبات... اضطرت هذه المنظمات غير الربحية إلى تبني مقاربة شبه تجارية في تدبير الأموال و التسيير، فنجد على سبيل المثال محلات تجارية أو مطاعم داخل المتاحف. كما أنها أصبحت أكثر انتقاء لأسواقها المستهدفة و أكثر توجُّها بالسوق في أنشطتها التسعيرية و الترويجية.

¹ - سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 169-175.
- محمود جاسم الصميدعي و بشير عباس العلق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، (ط1، دار المناهج، عمان-الأردن، 2002) ص 393-396.

² Kotler Ph. & Dubois B., (11^{ème} éd.), Op.Cit., p. 464.

³ مأمون نديم عكروش و سهر نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، (ط1، دار وائل، عمان-الأردن، 2004)، ص 462.

⁴ Dalrymple D. J. & Parsons L. J., Op.Cit., pp. 466-468.

« **الخصخصة:** مع تنامي عجز الحكومات، ظهر اتجاه لتحويل ملكية المؤسسات الخدمية الحكومية إلى المستثمرين الخواص (مثلا خصخصة النقل و الاتصالات في إنجلترا و اليابان و فرنسا و إيطاليا). و النتيجة هي تركيز أكبر على تدنية التكاليف و مقابلة احتياجات الزبائن بشكل أفضل، من قبل الملاك الجدد.

بالإضافة إلى العوامل السابقة، توجد عوامل أخرى و هي:¹

« **توسّع حركة تاجير الأعمال:** إذ تتساءل المنظمات بشكل متزايد عن مدى نجاعة بعض الأنشطة إذا تم إيكالها إلى أطراف خارجية بدلا من القيام بها داخليا. و هكذا تنشأ عروض خدمية جديدة استجابة لهذه الحركة (*Externalisation / Outsourcing*).

« **توسيع تشكيلة الخدمات المقدمة في المنظمات الصناعية:** تتجه المؤسسات الصناعية تدريجيا إلى الاعتماد أكثر على الخدمات المرافقة لمنتجاتها (مثلا صناعة السيارات) حيث ستتحول هذه الخدمات من أداة تميّز إلى مكون رئيسي في عرض المؤسسة.

« **الابتكارات التكنولوجية:** تسمح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بالعمل في تفاعل مع الزبون و بالوصول إليه بطرق أكثر تطورا و نجاعة.

و تعود بداية الوعي بأهمية الخدمات إلى سنوات الستينات، في الاقتصاد الأمريكي. حيث صرح الرئيس "ريغان" (*W. J. Regan*) عام 1963، أن "الوم آ" قد دخلت "ثورة خدمات" (*Service Revolution*) سوف تُغيّر سلوك المستهلك بشكل معتبر.²

ب. **بعض مظاهر تزايد أهمية الخدمات:**³ جاءت الكتابات لتدعم الواقع و تؤكد مساهمة

الخدمات بحوالي 70% من الإنتاج و العمل في الدول الصناعية مع تباين النسب بينها. و حسب الأرقام المقدمة من قبل "المنتدى الأوروبي للخدمات" (*European Services Forum*) فإن وزن الخدمات في الدول النامية مرتفع أيضا. إذ تمثل، من الناتج الداخلي الخام، ما يعادل 45% في الهند، 49% في تايلاند، 41% في إندونيسيا، 56% في كينيا و 65% في سنغافورة.

و بالموازاة مع تزايد أهمية الخدمات في الاقتصاد و المجتمع، ظهرت جماعات ضغط رسمية مثل «*ESF*» و غير رسمية مثل "شبكة الخدمات العالمية" (*Global Services Network*) للدفاع عن مصالح الخدمات، حيث تقدم اقتراحاتها "للوم آ" بغرض تنمية المواضيع الخصوصية للخدمات، في مفاوضات المنظمة العالمية للتجارة.

كما أن الهيئات البحثية و التعليمية أصبحت تنشر بحوثا حول الخدمات، و تُكوّن إدارات و مسيرين لإدارة و تسويق الخدمات. من جهتها تحركت المؤسسات الكبيرة استجابة لهذا التطور و أنشأت جامعاتها الداخلية المتخصصة، مثل مجموعة "أكور" (*Accor*). و أنشئت فروع في منظمات الجودة، تعمل على ترقية ثقافة الخدمة و سلوكياتها و صورتها من منظور خلق القيمة.

¹. مامون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 463.

². Eiglier P., Langeard É. & Mathieu V., *Op.Cit.*, p. 1938.

³. Chambaretaud D., *Construire une stratégie de service*, (Dunod, Paris, 2003), pp. 02, 03.

عموما، تكتسي الخدمات أهمية كبيرة في تسهيل عمليات التبادل بين الوحدات الاقتصادية مثل خدمات البنوك، و في تسهيل حياة الأفراد و تحسين مستوى معيشتهم. لكن لا يتناسب عرض هذه الخدمات دائما مع النوعية و القيمة المنتظرة من طرف الزبائن. من جهة أخرى تشتكي المؤسسات الخدمية من الصعوبة التي تلقاها في أن تكون ذات مردودية، و في إيجاد عاملين مؤهلين و لديهم دافعية، و كذا في إثارة اهتمام الزبائن و كسبهم، إذ أصبحوا أكثر تطلُّبًا و تعليما. و هكذا يصبح تسيير الخدمات صعبا حيث توجد مقاربتان: الخدمة كأداء منتظر من جهة الزبون، و الخدمة كمنشأ اقتصادي ذي مردودية يخلق القيمة للزبون.¹ و يتطلب تحقيق هاتين المقاربتين في آن واحد، الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي يجعل الزبون يختار مؤسسة خدمية دون منافسيها؟ هنا يأتي دور تسويق الخدمات.

2.4 مكانة التسويق في المؤسسة الخدمية

ظل تسويق الخدمات لمدة طويلة متأخرا عن تسويق السلع. كما أظهرت العديد من الدراسات أن المؤسسات الخدمية أقل توجهها بالتسويق من المؤسسات المنتجة للسلع. إذ أشارت نتائج إحداها أن المؤسسات الخدمية تحتل المرتبة الثالثة بعد المؤسسات المنتجة للسلع الاستهلاكية و تلك المنتجة للسلع الصناعية.²

1.2.4 أسباب تأخر التسويق في المؤسسة الخدمية

وجد " باين" (Payne) عام 1988³ أن منظمات الأعمال تبنى توجهات مختلفة في تسيير أعمالها، و أن نسبة 30% منها فقط، تبنى التوجه التسويقي. و وجد أيضا أن معظم المنظمات الخدمية لا تدرج ضمن هذه الفئة القليلة، حيث لا تُخضع مخرجاتها للتحليلات التسويقية الدقيقة لتتأكد من تلبيةها لحاجات الزبائن.

إن ضعف اهتمام المؤسسات الخدمية بالتسويق راجع لعدة أسباب:⁴

- ✓ الصعوبة التي تلقاها في تسويق الخدمات بالنظر لخصائصها؛
- ✓ كونها غالبا مؤسسات صغيرة (الحلاقة، تصليح السيارات...) ليست لديها القدرات و المهارات التسييرية الكافية، و كذا التسويقية لاعتقادها بارتفاع تكلفتها أو عدم ملاءمتها لمجال أعمالها؛
- ✓ بعضها ممنوع لأسباب قانونية من استخدام الأساليب التسويقية مثل منع الإعلان عن خدمات المحامين و الأطباء و الموثقين؛
- ✓ بعضها يلقي - أو كان يلقي - إقبالا على خدماته مثل المدارس و المستشفيات، و بالتالي لم تهتم بالبحث عن الزبائن (prospecter) و لم تحسَّ بمحاجتها للتسويق؛
- ✓ عدم تأييد الإدارات العليا للتسويق في مجال الخدمات و عدم اقتناعها بدوره في نجاح المشروعات. فبعضها يرى أن التسويق هو البيع؛

¹. Kamyab Samii A., *Stratégie de services (E-business, Supply Chain)*, (Dunod, Paris, 2001), pp. 44, 45.

² محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 342.

³ نفس المرجع، ص 342.

⁴ - نفس المرجع، ص 344-349.

- عصام الدين أمين أبو علفة، مرجع سبق ذكره، ص 352، 353.

✓ الاختلاف في المنظور التسويقي للخدمة نتيجة التداخل بين السلع والخدمات؛
 ✓ كانت الكتابات حول تسويق الخدمات بداية، منحصرة في تعريف الخدمات وتصنيفها وأهميتها. ثم اهتمت لاحقاً بخصائصها وبإمكانية تطبيق التسويق عليها. وظلت الكتابات التي تنطرق إلى المشكلات التسويقية في المؤسسات الخدمية، نادرة حتى وقت قريب. لذا اعتقد بعض المديرين أن منظماتهم لا تحتاج إلى التسويق؛

✓ عدم الاتفاق على تعريف موحد للخدمة. حيث توجد ثلاثة مداخل أساسية هي: مدخل التعريف التوضيحي، ومدخل التعريف بالخصائص ومدخل التعريف بالقائمة.

إذن، فقد استمر التسويق في مجال الأنشطة الخدمية حتى وقت قريب، لا يخرج عن كونه مرادفاً للبيع. لكن اشتداد المنافسة وحركة البيئة المحيطة قد حداً من فاعلية الجهود البيعية لتحقيق ربحية المؤسسات العاملة في هذا المجال واستمرارها.¹ ولذلك أضحت ضرورة لها أن تُصمّم مجموعة من الأنشطة الإستراتيجية والعملياتية لجذب الزبائن المستهدفين وكسب ولائهم، أمام المنافسين.

2.2.4 المكانة التنظيمية للتسويق في المؤسسة الخدمية

يزداد التسويق في الأنشطة الخدمية نجاعة يوماً بعد يوم.² إلا أن وجهات النظر حول طريقة تنظيم التسويق في المؤسسات الخدمية لا تزال غير متفقة.

فبسبب خصائص الخدمات يكون إنتاجها وتسويقها تحت مسؤولية قسم واحد. ولذلك تُصمّم السيروورة الخدمية بغرض التوفيق بين "الحاجة العملية" لرفع الإنتاجية و "الحاجة التسويقية" لإرضاء الزبون.³ أي تحقيق التكامل بين نظامين فرعيين يُكوّنان نظام الخدمة؛ نظام فرعي عملي (السيروورة الإنتاجية والعاملون والسند المادي) ونظام فرعي تسويقي (المنتج والسعر والتوزيع والترويج).⁴

و يشير الباحثون إلى أن وظيفة التسويق لا ينبغي أن تنحصر فقط في قسم التسويق... إذ يرى "غرونروس" (Gronroos) أن طريقة تعامل العاملين مع الزبائن وأقوالهم وسلوكياتهم، عامل محدد للخدمة التي يدركها الزبون. و عملياً، كل فرد عامل في مؤسسة خدمية ينتمي إلى "قسم التسويق".⁵

فالتسويق في المؤسسة الخدمية مرتبط في آن واحد بالسياسة التسويقية التي يلعب فيها قسم التسويق دوراً هاماً وبالتوجه بالزبون الذي يُضمّن (implique) مجموع المؤسسة. حيث تسعى الأقسام الأخرى إلى تحقيق خدمة مثلى تُقدّم للزبون، أما الإدارة العليا فتلعب دوراً رئيسياً في تعريف هذا التوجه والإعلان عنه وتحقيقه، من خلال السياسة التي تنتهجها والقيم التي توصلها.

* متممات المزيج التسويقي: يصعب من الناحية العملية، تطبيق المنظور التسويقي التقليدي في الأنشطة الخدمية. فتنوع الخدمة المقدمة للزبون ترتبط بدرجة كبيرة بعوامل تتعلق بـسيروورة الإنتاج نفسها.

¹ سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص 161.

² Kotler Ph. & Dubois B., (11^{ème} éd.), Op.Cit., p. 468.

³ محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، (ط1، دار زهران، عمان-الأردن، 1999)، ص 240، 241.

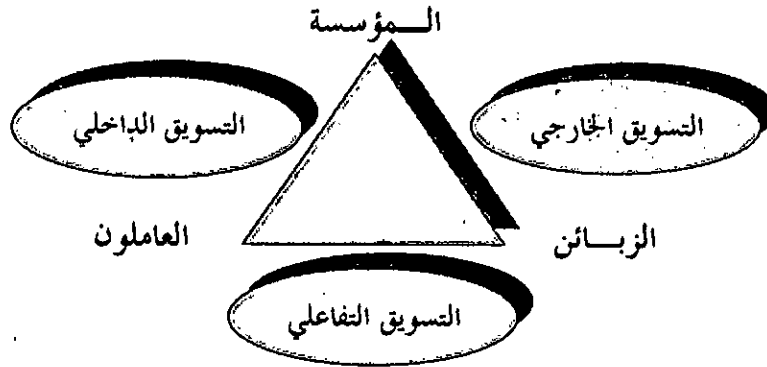
⁴ Kamyab Samii A., Op.Cit., pp. 48, 49.

⁵ Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., Op.Cit., pp. 1024, 1025.

مثلا سيجد زبون وكالة بنكية في عين المكان زبائن آخرين، و سيشاهد محيطا مكونا من بناية و ديكور داخلي و أثاث... كما سيدخل في اتصال مع العاملين في البنك. كل هذا ظاهر للزبون لكن يوجد أيضا في المكاتب الخلفية نظام تنظيم و إنتاج يدعم الجزء المرئي من الخدمة المقدمة.¹

من أجل تخطي هذه الصعوبة، اقترح « Gronroos » إضافة متغيرين جديدين إلى سياسات المزيج التسويقي (4 Ps) أو التسويق الخارجي هما: التسويق الداخلي (اختيار و تدريب و تحفيز العاملين المتصلين مع الزبائن بعناية) و التسويق التفاعلي (الاهتمام بالعلاقة بين البائع و المشتري لأنها عامل مُحدّد لنوعية الخدمة المدركة لدى الزبون).²

الشكل (1-7): المكونات الثلاثة للتسويق الملائم للخدمات حسب « Gronroos »



المصدر: Malaval Ph. & Schadeck B., *Op.Cit.*, p. 155.

إذن، في تسويق الخدمات، لا بد أن يسبق الحجم الأكبر من الجهود عملية البيع؛ في توظيف و تدريب و تشجيع و تحفيز العاملين على كسب الزبائن. « فالخدمة يجب تسويقها لممارسيها بنفس الحماس الذي نسوقها به للزبائن. »³

3.4 سياسات المزيج التسويقي للخدمات

رأينا سابقا، أن وضع إستراتيجية التسويق يتضمن تنمية المزيج التسويقي المناسب للأسواق المستهدفة و التموقع المختار، من أجل إيصال إجابة المؤسسة عن احتياجات الزبائن المستهدفين، و تمكينهم من تمييز عرضها عن عروض المنافسين.

1.3.4 سياسة المُنْتَج

يمثل المُنْتَج كل مكونات الأداء لخدمة ما، و التي تخلق القيمة للزبون.⁴

وقد أشرنا سابقا إلى أننا نفرق بين خدمة رئيسية (قاعدية) و خدمات مساندة (محيطية). إذ يستطيع مقدمو الخدمات التمييز عن بعضهم من خلال تقديم عدة خدمات قاعدية أو من خلال الخدمات المحيطية.

¹ Kotler Ph. & Dubois B., (11^{ème} éd.), *Op.Cit.*, p. 468.

² Ibid., p. 469.

³ أوبري ويلسون، مرجع سبق ذكره، ص 215.

⁴ Kamyab Samii A., *Op.Cit.*, p. 48.

هذه الأخيرة صنفها "لوفلوك" (Ch. Lovelock) إلى ثماني مجموعات:¹

- ✓ خدمات الإعلام لتسهيل شراء و استهلاك الخدمة؛
- ✓ خدمات تسجيل الطلبات و تليتها و إجراء الحجوزات؛
- ✓ خدمات الفوترة لتوثيق الالتزامات؛
- ✓ خدمات التسديد أو الدفع؛
- ✓ خدمات استشارية للاستفادة أكثر من الخدمة و تحسين علاقة الزبون مع المؤسسة؛
- ✓ خدمات الضيافة؛
- ✓ خدمات الأمن لحماية الأشياء الشخصية للزبون في موقع الخدمة حتى لو كان افتراضيا؛
- ✓ خدمات تسيير الاستثناءات (المتطلبات الخصوصية، المشكلات، الشكاوى) لتقليل عدم الرضا أمام نقائص سيرورة الخدمة.

و تواجه المؤسسات الخدمية في سياسة المنتج -خاصة في ظل تزايد حدة المنافسة- التحديات التالية:²

أ. مواءمة العرض و الطلب: توجد حلول مختلفة لتحقيق المواءمة منها:

- ✓ وضع الزبون في حالة انتظار (قاعات أو صفوف الانتظار) و تقاسم خدمات مكملة (وسائل تسلية مثلا) مع الانتباه إلى أن فترة الانتظار هي عنصر في النوعية المدركة للخدمة؛
- ✓ وضع حدود للحصول على الخدمة (نظام الحجز): يُرتَّب هذا الحل ضرورة استخدام طاقات الإنتاج في حالة الإلغاء، أو معاقبة الزبون غير الملتزم؛
- ✓ تغيير السلوكيات عن طريق الإعلام: يُعلم الزبائن المحتملون بأوقات الذروة، و يُحفِّزون على طلب الخدمة في أوقات أخرى، لتفادي ذهابهم إلى المنافسين؛
- ✓ تغيير السلوكيات بسياسة سعرية محفزة: الحلول السابقة جزئية لأنها تحقق مواءمة مؤقتة و بعضها لا يرضي الزبائن. أما السياسة السعرية فهي أكثر فاعلية و تسمح بالتوفيق بين مصلحة المؤسسة و رضا الزبائن؛
- ✓ قبول انخفاض نوعية الخدمة: في أوقات الذروة، تُقدِّم الخدمة دون حدود لكن شروط تقديمها قد تتدهور.

ب. تجانس العرض في نظر الزبائن: نظرا للامادية الخدمة و صعوبة تقييمها، فإن الزبائن

- يرون أن العروض المتنافسة متماثلة، في كثير من الأحيان. و لذلك يأخذ السعر و نوعية الاستقبال أهمية أكبر في التقييم. و في خدمات أخرى نجد أن تمييز العروض مُقيَّد بالقوانين (مثلا في البنوك).
- و الحلول الممكنة للتمييز مختلفة، منها:

- ✓ التميُّز من خلال اتساع تشكيلة الخدمات المحيطية و طبيعتها. لكن بما أن التقليد شائع في الخدمات، فلا بد أن يكون التجديد مستمرا؛

¹. Kamyab Samii A., *Op.Cit.*, pp. 203, 204.

². - Audigier G., *Op.Cit.*, pp. 315-318.

- Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., *Op.Cit.*, pp. 1004 - 1006.

- ✓ التميز من خلال الاستقبال و الاستماع و الكفاءة و الاستجابة لدى العاملين المتصلين بالزبائن. فهؤلاء غالبا ما يؤسسون رأيهم عن الخدمة على لحظات تفاعلهم مع العاملين؛
 - ✓ التميز في طبيعة السند المادي (مثلا الديكور الفاخر لو كالة بنكية)؛
 - ✓ التميز من خلال الرموز و الإشارات و الشعار (مثلا استخدام المظلة كرمز للأمان في شركات التأمين و كذلك الأيدي «أتم في أيدي أمينة مع...»)؛
 - ✓ التميز من خلال السعر، رغم أنه ليس متعلقا مباشرة بسياسة المنتج؛
 - ✓ التميز من خلال القرب الجغرافي أو الجوارية (*Proximité*) باعتماد بنية الشبكات كما في البنوك التقليدية أو استخدام الآلات كبديل أقل تكلفة مثل الموزع الصوتي في البنوك.
- إن حلبة المنافسة في قطاع الخدمات، تجعل التميز و البحث عن الريادة في الخدمة عنصرين أساسيين للمردودية في المدى الطويل. فهما يسمحان بخلق مزية تنافسية مستدامة في الأسواق المستهدفة.¹
- ج. تباير النوعية:** قد تندهور نوعية الخدمة بسبب عوامل خارجية (مثلا اضطراب جوي يؤخر إقلاع الطائرة)، أو بسبب الزبائن الآخرين و سلوكاتهم السيئة أو حضورهم بعدد كبير جدا، أو بسبب عجز كلي أو جزئي للسند المادي (تعطل الحاسوب في وكالة بنكية)، أو بسبب عدم كفاءة العاملين المتصلين (عامل مؤقت أو متربص في مكتب بريد) أو تقلب مزاجهم.
- من أجل إدارة نوعية الخدمة بنجاح، لا بد من معرفة توقعات الزبائن حول مستوى الخدمة. ثم اتخاذ إجراءات نمطية تسمح ببلوغ هذا المستوى أو تجاوزه إن أمكن، و بتكلفة ملائمة. لاحقا تُقِيم النوعية المدركة للخدمة - عموما عن طريق الاستبيان- و تُتخذ الإجراءات التصحيحية. و فيما يلي بعض الحلول الممكنة:
- ✓ إعلام الزبائن عن عدم مسؤولية المؤسسة عن المسببات الخارجية لتدهور نوعية الخدمة؛
 - ✓ الاختيار الجيد و التكوين المستمر للعاملين المتصلين؛
 - ✓ "تألية" عمليات أداء الخدمة بغرض التمييط (تقليل عدم التجانس)؛
 - ✓ زيادة عدد العاملين في أوقات الذروة، مثلما حدث عام 1980 في بورصة "وول ستريت" (*Wall Street*).²
 - ✓ أو التدخل في حال صدّرت سلوكات سيئة عن الزبائن؛
 - ✓ قد تختار المؤسسة الخدمية تقديم خدماتها وفقا لمتطلبات الزبائن و تطلعاتهم على اختلافها. و هذا ما يسمى باللغة الإنجليزية "*Customization*".³
- إن المنشآت التي تقدم خدمات ذات نوعية جيدة بانتظام (*consistently*)، يمكنها أن تتوقع عوائد أعلى... إذ بينت بعض الدراسات أن الجودة هي محدد لرضا الزبون.⁴

¹ Kamyab Samii A., *Op.Cit.*, p. 197.

² Dalrymple D. J. & Parsons L. J., *Op.Cit.*, pp. 472.

³ مامون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، مرجع سبق ذكره، ص 468.

⁴ *Ibid.*, pp. 476-478.

د. الإنتاجية: تعتمد منظمات الخدمة على يد عاملة كثيفة و الكثير من الأعمال يصعب تأليتها. لذا فإن ارتفاع الأجور يؤدي إلى رفع الأسعار و بطء النمو.¹ و النتيجة هي أن مسيري الخدمات يبحثون باستمرار عن طرق لرفع كفاءة العمليات. فقد وصف « Jean Fourastier » الأنشطة الخدمية بأنها ذات إنتاجية ضعيفة.²

- و يمكن تحسين إنتاجية الخدمة بإتباع الحلول التالية:
 - ✓ زيادة تأهيل العاملين في جميع المستويات الإدارية؛
 - ✓ توسيع عملية تقديم الخدمة (زيادة كمية الخدمات المقدمة خلال الزمن)؛
 - ✓ تقديم الخدمة لأكثر من زبون، في نفس الوقت؛
 - ✓ تألية جزء من أو كل الإنتاج لتقليل التكاليف، و تتبع التطور التكنولوجي لاكتشاف مصادر جديدة للإنتاجية؛
 - ✓ نقل بعض العمليات في الخدمة إلى جانب الزبون ليصبح مشاركا في إنتاجها (Co - producer). بحيث يكون مقابل هذه المشاركة مُدركا لديه (perceptible)؛³
 - ✓ نقل العمل إلى مواقع تنخفض فيها تكلفة اليد العاملة مع الاستعانة بتكنولوجيا الاتصال.
- لا ينبغي في أي حال أن نبالغ في الاهتمام بالإنتاجية على حساب النوعية... فالتنميط المبالغ فيه يؤدي أحيانا إلى فقدان زبائن مستعدين للمشاركة في إنتاج خدمة ملائمة لاحتياجاتهم الشخصية.

2.3.4 سياسة التسعير

نظرا لخصائص الخدمات، فإن تسعيرها يكون أكثر تعقيدا نتيجة لعدم إمكانية ضبط التكاليف بدقة.⁴ و قد أخذ السعر في الخدمات عدة مسميات كالأتعاب و الرسم و الفائدة... و هو يُحدّد لتحقيق الأهداف الأساسية التالية:

- ✓ تحقيق الربح و من ثمة البقاء و الاستمرار، و التجديد في الخدمات؛
 - ✓ تغطية التكاليف دون السعي إلى تعظيم الربح، خاصة في المؤسسات حديثة النشأة؛
 - ✓ زيادة الحصة السوقية للمؤسسة و مواجهة المنافسين؛
 - ✓ تنشيط الطلب على الخدمة في فترات انخفاضه أو التقليل منه في حالة ارتفاعه؛
 - ✓ الترويج للخدمات الجديدة أو المحيطة.
- أ. محددات السعر: يرتبط سعر الخدمة بالتكلفة، و الطلب و المنافسة. و يتأثر بعوامل أخرى نذكر منها: التدخل الحكومي، و أخلاقيات المهنة و الصورة الذهنية للمؤسسة الخدمية.

¹ - Kotler Ph. & Dubois B., (11^{ème} éd.), Op.Cit., pp. 474 -477.

- Dalrymple D. J. & Parsons L. J., Op.Cit., pp. 484 -486.

² Chambaretaud D., Op.Cit., p. 08.

³ Caby F. & Jambard C., Op.Cit., p. 36.

⁴ علي عبد الرضا الجياشي، التسعير: مدخل تسويقي، (مكتبة الراتب العلمية، عمان- الأردن، 2002)، ص 318.

- ❖ هيكل التكاليف: تختص منظمات الخدمة بامتلاكها نسبةً عالية من التكاليف الثابتة إلى التكاليف المتغيرة بسبب الاستثمار في التسهيلات و التجهيزات و اليد العاملة.¹
- ❖ الطلب: إدراك سعر الخدمة له خصوصيات تتعلق أساسا بما يلي:²

☞ صعوبة تقدير قيمة الخدمة نظرا لخاصية اللامادية، مما يخلق شعورا بارتفاع غير مبرر في السعر؛

☞ ظاهرة المجانية المتوقعة للخدمة؛ بسبب كثرة الخدمات غير التجارية و كذا لا مادية الخدمة. و بالتالي على المؤسسة أن تُعلم الزبون حول طبيعة الخدمات المقدمة بدقة. و في حالات عدة ، لابد من صياغة الخدمات المقدمة في التزام تعاقدي.

إن تقليل التكاليف التي يتحملها الزبون للحصول على الخدمة، من شأنه أن يرفع قيمتها المدركة، و من ثمة يمكن للمؤسسة رفع السعر. و يمكن تحقيق ذلك من خلال تسريع تقديم الخدمة و توفير الراحة و الضيافة و حسن الاستقبال...³

- ❖ المنافسة: يبدو السعر في العرض الخدمي، العنصر الوحيد الجسّد (concret) لذلك يبقى عامل التمييز السائد، و المحدّد لتموقع المؤسسة الخدمية و عرضها، بدرجة كبيرة.⁴ إذ يُفترض أن نسبة النوعية إلى السعر هي معيار اختيار محدّد قبل الشراء. و لهذا على مقدم الخدمة أن يوفر للزبون معلومات دقيقة عن الخدمات المقترحة، و يرفق كل مكون للعرض بالسعر المناسب، حتى يتمكن الزبون المحتمل من المقارنة. و إذا كانت تلك النسبة صعبة المقارنة بين المؤسسات المتنافسة، فإن درجة الرضا غالبا ما تلعب دورا محددًا في إعادة الشراء. و بالتالي يكون لكلمة الفم المنقولة أثر قوي.

ب. السعر كوسيلة لتسيير طاقات الإنتاج: رأينا أن السعر هو الوسيلة المفضلة لتحقيق

المواءمة بين العرض و الطلب، من خلال صيغ مختلفة لسياسة التسعير:⁵

- ✓ التسعير وفقا للطلب المتوقع؛
- ✓ خدمات مجانية بشروط: عند شراء الخدمة في أوقات انخفاض الطلب تُمنح للزبون ميزة في شكل خدمة مجانية بشروط، و هذا ما يمثل ميزة سعرية؛
- ✓ تسيير الناتج (Yield Management): أصل هذه الطريقة يعود إلى سنوات حكم الرئيس "ريغان" (Regan) في "الوم أ" حيث تم التقليل من القيود القانونية على النقل الجوي، لتنتشر لاحقا في كل شركات الطيران الكبرى في العالم. و هي تستند إلى فكرة التسعير المتباين لتسيير إمكانيات الإنتاج بفاعلية و تعظيم الإيراد الكلي للمؤسسة. مثلا⁶ اقتراح المقاعد الشاغرة قبل إقلاع الطائرة بقليل، بأسعار منخفضة.

¹ Dalrymple D. J. & Parsons L. J., Op.Cit., p. 481.

² Audigier G., Op.Cit., p. 320.

³ Kamyab Samii A., Op.Cit., p. 210.

⁴ Audigier G., Op.Cit., pp. 320, 321.

⁵ Ibid., pp. 321, 322.

⁶ Malaval Ph. & Schadeck B., Op.Cit., p. 146.

3.3.4 سياسة الاتصال/ الترويج

يقصد بالترويج جميع الأنشطة الاتصالية و المحفزات المصممة للتمييز و خلق تفضيل لمنتجات المؤسسة.¹ إن الوعد المقدم للزبون في ترويج الخدمات هو عنصر مهم جدا، بسبب خاصية اللامادية. و هذه الخصوصية تتطلب حسب "جورج و بيرى" (George & Berry) ما يلي:²

✓ التركيز على كلمة الفم المنقولة و الاستشهاد بالأرقام و آراء الزبائن الراضين عن الخدمة، في الإعلان و الخطابات الترويجية عموما؛

✓ إعطاء رموز مادية للخدمة... تكون واضحة و مفهومة قدر الإمكان للزبائن المستهدفين... مثلا البطاقة التي ترمز إلى الائتمان البنكي و التي قد تأخذ مظهرا جذابا يوحي بالتمييز؛

✓ يجب أن تكون الوعود المقدمة ممكنة التحقيق و تناسب تماما العرض الفعلي؛ و إلا فإن الفجوة بين التوقعات و الإدراكات ستتسع و تسيء إلى صورة الخدمة؛

✓ الاستمرارية لإقناع الزبون المحتمل بتوفر الشروط المطلوبة في العرض (Validité).

أ. أهداف الترويج: يهدف ترويج الخدمات إلى ما يلي:³

✓ تكوين صورة مادية للمؤسسة و علامتها، تحفز الزبون على تجربة الخدمة المعروضة؛

✓ تعليم الزبون كيف يستخدم الخدمة بشكل أفضل؛

✓ تقليل عدم التأكد و الإحساس بالمخاطرة لدى الزبون، بتزويده بمعلومات مفيدة؛

✓ إيصال تموقع الخدمة بالنسبة للعروض المنافسة و الرد على مبررات المنافسين.

يمتد الترويج الذي يحقق هذه الأهداف، من الوقت السابق لتقدم الخدمة إلى ما بعده، مروراً بوقت تقديمها متى يكون الترويج مهما جدا. لذا لابد من اتصال داخلي لتحريك العاملين المتصلين و مجموع العاملين.

ب. محاور ترويج الخدمات: يتمحور ترويج الخدمات حول الخدمة ذاتها أو حول الزبون.⁴

▪ الخطاب المتمحور حول الخدمة؛ توضيحها و إظهار مزاياها: يقدم هذا النوع من الترويج معلومات عن

مزايا الخدمة، و يحاول إيصال الجانب المادي فيها... و يشترط فيه أن ينصب على الخدمات المميّزة و ليس على الخدمات القاعدية. مثلا من الخطأ أن يقول بنك ما بأنه يقدم خدمات بنكية!

▪ الخطاب المتمحور حول الزبون أو الاستشهادي: هو ترويج مؤسساتي يُثمن المؤسسة الخدمية، و يتبع

إحدى المقاربات التالية:

✓ إظهار العاملين المتصلين في الواجهة، نظرا لأهمية العلاقة بينهم و بين الزبون؛

✓ إظهار قيم المؤسسة؛ كفاءتها (الخبرة، التحكم في عملها...) أو قربها المادي و المعنوي من الزبائن

(مثلا "نحن نعرفكم"...) أو فلسفتها أي إظهار القيم الأساسية؛

¹ Kamyab Samii A., Op.Cit., p. 48.

² Audigier G., Op.Cit., p. 323.

³ Kamyab Samii A., Op.Cit., pp. 211, 212.

⁴ Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., Op.Cit., pp. 1007, 1008.

- ✓ إظهار التزام المؤسسة؛ بالتعبير عن واجبها ("لدينا وعود نوفي بها" في الشركة الوطنية سونلغاز) أو تقديم ضمانات رسمية (بأنها تملك شهادة مطابقة المواصفات...).
- ج. أساليب ترويج الخدمات: تختلف مكونات المزيج الترويجي وفقا لطبيعة الخدمات لكنها عموما أكثر تنوعا من سلع الاستهلاك الواسع، لأنها تعتمد على أساليب خارج وسائل الإعلام (*Hors médias*). وهذا لأسباب أهمها:¹
- ✓ أهمية الشبكات في الخدمات، ما يُحتم أن يكون الترويج وطنيا و دوليا (أين يستخدم الإعلان في وسائل الإعلام بكثرة) من جهة، و محليا من جهة أخرى لجذب الزبائن نحو الفروع المحلية و هنا يرفق الإعلان بالتسويق المباشر و النشر و الدعم المالي و الرعاية و الجوائز...
- ✓ أهمية الترويج المؤسساتي في الخدمات: إظهار موارد المؤسسة و كفاءات العاملين من خلال الإعلان في وسائل الإعلام، و الرعاية و الدعم المالي لنشاطات الصالح العام، و الترويج خلال الأحداث (*Événementielle*) و العلاقات العامة.
- هذه الأخيرة، تزداد أهميتها في المؤسسات الخدمية لأن حاجة الزبون إلى الخدمة قد تكون ضعيفة أو أنه توجد عدة بدائل لها، ما يُصعب دور العلاقات العامة.²
- إن المسؤولين عن هذا "الترويج التعليمي للزبون" يملكون تحت تصرفهم مجموعة من وسائل الاتصال المدفوعة الأجر و غير المدفوعة، و مزيجا من الأساليب الشخصية (التفاعلية) و غير الشخصية، يتضمن ما يلي:
- ✓ الاتصال الشخصي الذي يتم بين البائع و المشتري، و كلمة الفم المنقولة؛
- ✓ الإعلان في الإذاعة، و الصحافة المكتوبة و السمعية- البصرية، و الإعلان في الأماكن العامة و واجهات العرض، و في وسائل النقل أو الإعلان عن طريق البريد؛
- ✓ ترقية المبيعات؛ من خلال القسيمات و الخصومات و التخفيضات و الهدايا و المسابقات...
- ✓ العلاقات العامة و النشر: المنشورات، الندوات الصحفية، المعارض...
- ✓ الأدوات التعليمية؛ حول الخدمة كالكتيبات و المطويات و الأشرطة و الأقراص المضغوطة و مواقع "الواب" و برمجيات التعليم؛
- ✓ أدوات الإشارة التي تعبر عن صورة المؤسسة، و توجد في المعدات و الأزياء و المطبوعات...
- أخيرا يلعب العاملون دورا هاما في الترويج للخدمة و صورة المؤسسة. فقد شبه بعض الكتاب الخدمة بجبل الجليد الذي لا نرى منه إلا جزء صغيرا، و هو يُوافق في كثير من الأحيان، الشخص المتصل مع الزبون.³ لذا لابد من إكسابهم المهارات اللازمة للوفاء بالوعود المقدمة.

¹ Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., *Op.Cit.*, p. 1010.

² حمدي عبد الحارث البخشونجي، العلاقات العامة في الدول النامية، (المكتبة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2000)؛ ص 36.

³ Audigier G., *Op.Cit.*, p. 323.

4.2.4 سياسة توزيع/ تسليم الخدمة

بما أن الخدمة غير قابلة للتخزين، يفضل ألا نتحدث عن عنصر "التوزيع" في المزيج التسويقي للخدمات. و يكون مناسباً أكثر أن نتحدث عن تسليم الخدمة أو الوصول إلى الخدمة (*Accès au service*)¹. لكننا سنحتفظ بمصطلح التوزيع تجنباً لأي لبس يمكن أن يحدث.

ترتبط خيارات تسليم الخدمة بطبيعة التفاعل بين الزبون والمؤسسة الخدمية، وهي أساساً ثلاثة:²

- ♦ يزور الزبائن الموقع المادي للخدمة: يتطلب هذا الخيار وضع نموذج لاختيار مواقع فروع شبكة التوزيع أخذاً في الاعتبار أماكن تواجد الزبائن و كثافتها، و سهولة وصولهم إليها؛
- ♦ مقدمو الخدمة هم من يزور الزبون: هو خيار مكلف من حيث الوقت و التجهيزات، لكن يوجد زبائن مستعدون لدفع تكلفة إضافية مقابل ربح الوقت و السهولة...
- ♦ يتفاعل الزبون و مقدم الخدمة بواسطة البريد العادي أو الإلكتروني أو وسائل الإعلام السمعية البصرية...

يتطلب هذا الخيار نجاعة كبيرة في معالجة المعلومات، و مع ذلك فإنه في نمو مستمر، و ينافس الخدمات التي تُسَلَّم في الموقع المادي لأنه يحتزل وقت التنقل.

يتحدد رضا الزبون في الخدمات التي تتطلب حضوره إلى موقع الخدمة بعوامل منها: تصنيف الموقع و تهيئته و ترتيب السند المادي داخله، و شروط الراحة و سهولة الاستخدام... فنقص التهوية أو النظام أو الهدوء أو وجود الموقع في مكان غير عملي أو طول صفوف الانتظار يُكوّن انطبعا سيئاً لدى الزبائن.

لذا يتوجب على مسؤولي التسويق العمل في تنسيق كبير مع مسؤولي العمليات و الموارد البشرية لتصميم موقع ملائم و فعال، يجذب الزبائن و يوحي لهم بجودة الخدمة. فهم يطلبون راحة أكبر و يتوقعون أن تُسَلَّم الخدمات لهم في المكان و الوقت حيث يرغبون.

إن تطور الاتصالات أدى و سيؤدي إلى جعل فكرة القرب أو الجوارية نسبية. و سيتيح فرصاً للمؤسسات الخدمية التي تتحكم في تقنياتها، لتأخذ تموقاً أصيلاً (*Positionnement Original*) مثل البنوك المباشرة و شركات التأمين بالهاتف، التي تعمل دون شبكة و كالات.³

تجدر الإشارة إلى أن «*Bitner & Booms*» (1981) قد اقترحا إضافة عناصر أخرى للمزيج التسويقي التقليدي و هي: المشاركون أو الأفراد، و الشواهد المادية و السيورة.⁴ لكننا لن نبتنى هذا المزيج الموسع و سنستخدم المزيج التقليدي (*4 Ps*) فيما يأتي من البحث.

إذن، فقد لقي تسويق الخدمات في السنوات الأخيرة من القرن العشرين اعترافاً و تقديراً واضحاً لخصوصياته، بعد بحث طويل عن الشرعية الأكاديمية، و هو آخذ في التوسّع و طرح إشكالات أصيلة.

¹. Audigier G., *Op.Cit.*, p. 325.

². Kamyab Samii A., *Op.Cit.*, pp. 205, 206.

³. Audigier G., *Op.Cit.*, p. 325.

⁴. Zollinger M. & Lamarque E., *Marketing et stratégie de la banque*, (3^{ème} éd., Revue et augmentée, Dunod Paris, 1999), p. 31.

خلاصة الفصل I

إذن، التسويق هو تخصص في التسيير يتضمن نظاما فكريا قائما على مبدأ سيادة الزبون و نظام تصرف يتيح للمؤسسة تحسين أداؤها من خلال تأسيس التصرفات التسويقية على هذا المبدأ. و يأخذ التسويق أهميته في اقتصاد السوق حيث يتفوق العرض على الطلب، و تصبح المؤسسة مطالبة بتوجيه نشاطاتها تبعاً لحاجات و تطلعات الزبائن حتى تتفوق على المنافسين.

و قد تطورت مجالات عمل التسويق حتى شملت جميع المنظمات مهما كان نشاطها أو غرضها، و تطورت بالموازاة وظائفه فأصبح المسعى التسويقي يضم مسعين متكاملين؛ مسعى استراتيجي و مسعى عملياً. لكن في الواقع تختلف ممارسات التسويق و تصوره عن هذا الإطار النظري، و يوجد سوء فهم عميق للتسويق حتى من قبل المختصين فيه. إذ تميل الممارسات إلى التقليل من أهمية البعد التحليلي الذي يتضمنه المسعى الاستراتيجي و اختزال التسويق في البعد العملي، نتيجة إهمال البعد الثقافي الذي يؤثر هذين المسعين.

كما تطور مفهوم التسويق و ممارساته في المؤسسات استجابة لتطور الأسواق تحت تأثير التطور التكنولوجي و العولمة و التغيرات الاجتماعية- الثقافية. حيث اضطرت المؤسسات إلى إعادة تصور وظيفة التسويق حتى تكون أداة لخلق القيمة للزبون و كسب تفضيله لعرض المؤسسة عن العروض المنافسة.

و هكذا اضطلعت وظيفة التسويق تدريجياً بدور ريادي في المؤسسات، انعكس في مكانة تنظيمية أفضل و ميزات أهم. و تزايدت أهمية التسويق مع تطور الاقتصادات و المجتمعات بفضل الأدوار التي يؤديها في تسيير تدفقات الطلب و ترشيد عرض المؤسسات، و تنظيم الاتصالات في الأسواق، ما يؤسس لتبادل سهل و مستديم يساعد على زيادة النشاط الاقتصادي الكلي.

و تمثل المؤسسة الخدمية مثالا جيدا عن تطور مكانة التسويق و دوره في المؤسسات استجابة لتطورات المحيط. حيث تزايدت أهمية الخدمات في الاقتصاد و المجتمع، ما أدى إلى اهتمام موازي من جانب الأكاديميين بتطوير أدبيات تسيير و تسويق الخدمات. و تحركت المنظمات الخدمية لاستدراك التأخر و تبني مفاهيم تسويق الخدمات كحل لإشكالية تسيير الخدمات. لكنها لم تتفق على كيفية تنظيم التسويق بسبب خصائص الخدمات التي تفرض التوفيق بين الحاجة العملية لرفع الإنتاجية و بين الحاجة التسويقية لإرضاء الزبون. فالتسويق في المؤسسة الخدمية يخص قسم التسويق، و مجموع العاملين الذين يلعبون دورا في تجسيد التوجه بالزبون.

و تحتاج المؤسسة الخدمية إلى تكييف سياستها التسويقية مع خصائص الخدمات، فتهتم سياسة المنتج بمواءمة العرض مع الطلب و تحقيق تجانس العرض في إدراك الزبائن مع تحقيق جودة الخدمة و إنتاجيتها. أما سياسة التسعير فتصبح وسيلة لتسيير طاقات الإنتاج في المؤسسة الخدمية، و عامل تميّز هام عن المنافسين. في حين تهتم سياسة التوزيع بإرضاء الزبون و الاقتراب منه أكثر، من خلال موقع ملائم لحاجاته و تطلعاته، و تسعى إلى الاستفادة من التكنولوجيات الجديدة لتسليم الخدمة بطرق أكثر كفاءة و فاعلية. و تضطلع سياسة الاتصال و الترويج باختيار الوسائل الأكثر ملاءمة للخدمات لإيصالها للزبائن و خلق تفضيلهم لعرض المؤسسة، مع العمل على تكوين صورة قوية من خلال تنسيق كل العوامل الاتصالية في العرض الخدمي لدعم تنافسيته.

الفصل II التسويق في البنوك لمواجهة تحديات المستقبل

- ◀ المؤسسة البنكية و دورها في الاقتصاد
- ◀ التحولات الكبرى في بيئة البنوك
- ◀ التسويق، استجابة لتطور بيئة البنوك
- ◀ التحليل التسويقي في البنك (المعلومة في قلب المسعى التسويقي)

تقديم الفصل II

تعتبر البنوك مؤسسات اقتصادية ذات طابع خصوصي، فهي وسيط مالي و مقدم خدمات، تضطلع بسدور حساس في الاقتصادات المعاصرة خاصة تلك الموصوفة بأنها اقتصادات استنادة أين تُمنح الأولوية للتمويل غير المباشر. وهذا الدور الحساس الذي تؤديه البنوك في الاقتصاد، وضعها أمام إلزامية التطور المستمر من حيث نشاطاتها و هيكلها، لتواكب التطور الاقتصادي و تدفعه إلى الأمام.

و قد شهدت بيئة البنوك بعد الحرب العالمية الثانية تحولات عميقة أساءت إلى الميزة التي تملكها في وظائفها الرئيسية و أثرت على علاقتها بالزبائن. ما دفع البنوك إلى البحث عن الإجابات الملائمة التي تمكنها من تحسين أدائها و الاستمرار في محيطها الجديد.

و بعد سنوات طويلة من تفضيل القواعد و التقنيات بسبب العلاقة المعقدة التي تربط الإنسان بالنقود، تزايد اهتمام البنوك بالزبون و فكرت في إدخال التسويق إلى هيكلها في سنوات السبعينات، للاستفادة من فلسفته و أدواته كما استفادت قبلها مؤسسات تنتمي إلى قطاعات أخرى أو إلى قطاع الخدمات. لكن السؤال الذي طرح نفسه هو: هل سيتم إسقاط الممارسات التسويقية في مؤسسات خدمية غير بنكية على البنوك؟ الإجابة عن هذا التساؤل أدت إلى تطور التسويق البنكي في الأدبيات و الممارسات.

و عليه سنحاول في هذا الفصل فهم خصوصية التسويق البنكي من خلال عرض خصوصية المؤسسة البنكية و دورها في الاقتصاد، مروراً بعرض طبيعة البيئة البنكية و اتجاهات التطور فيها، وصولاً إلى إدخال التسويق إلى البنوك و تطوره استجابة لهذه التغيرات البيئية. و سنحاول إظهار مكانة التسويق في استراتيجيات البنوك من خلال دوره في فهم تغيرات المحيط و التكيف معها، انطلاقاً من سياسة المعلومات التي تمثل قلب المسعى التسويقي، و أساس الإستراتيجية التسويقية الناجعة.

1.II المؤسسة البنكية و دورها في الاقتصاد

تستخدم كلمة "بنك" عادة، كتسمية نوعية (*générique*) للإشارة إلى مؤسسات لها وظائف، و نشاطات و قوانين مختلفة عن باقي المؤسسات، و تضطلع بدور هام في اقتصادات الدول. إذن، لابد من تحديد دقيق لما تغطيه هذه الكلمة، من خلال تبني ثلاث مقاربات: مقارنة نظرية ترتكز على وظيفة الوسيط المالي، مقارنة مؤسسية (*Institutionnelle*) مرتبطة بفكرة المؤسسة الائتمانية، و مقارنة مهنية تشير إلى تنوع مهن البنك.¹

1.1 البنك، وسيط مالي و مؤسسة ائتمانية

يعود أصل كلمة بنك إلى القرون الوسطى، و هي مشتقة من كلمة "بانكا" (*Banca*) الإيطالية و التي تعني "مصطبة". حيث تشير هذه الكلمة ذات الأصل اللاتيني القديم، إلى منضدة الصراف التي يجلس عليها لتحويل العملة، في مدينة البندقية في ذلك العصر. رغم أن التاريخ كان شاهدا على ممارسة نشاطات بنكية في العصور القديمة (الحضارة البابلية و قانون هامورابي، و الحضارة الإغريقية و الحضارة الرومانية).² و قد تطور هذا المفهوم إلى أن أصبح يقصد به المكان الذي توجد فيه المنضدة و تتم فيه المتاجرة بالنقود.³

1.1.1 البنك، وسيط مالي

البنك هو المتدخل الرئيسي في سيرورة التمويل غير المباشر، بسبب الأدوار الهامة التي يؤديها في هذه السيرورة.⁴ حيث تتحول علاقة التمويل المباشر إلى علاقة غير مباشرة، من خلال خلق قناة جديدة تمر عبرها الأموال من أصحاب الفائض المالي إلى أصحاب العجز المالي.

أ. التمويل المباشر و التمويل غير المباشر: في عالم النقود و الأعمال، توجد حاجة مستمرة لتداول الأموال بمبالغ مختلفة و تسمح الحركية المستمرة للنشاط بحصول بعض الأطراف على فائض مالي، و تُسبب لأطراف أخرى عجزا ماليا.

← الأعوان الاقتصاديون القادرون على التمويل أو المحتاجون للتمويل: لا ينفق بعض الأعوان الاقتصاديين كل دخلهم، بل يقومون بادخار جزء منه و يسعون إلى توظيفه. لذا نقول أنهم يملكون قدرة على التمويل فهم مقترضون.

أعوان آخرون، ينفقون أكثر من دخلهم لأن لديهم مشروعات استثمارية للإيجاز أو يحتاجون لتغطية نفقاتهم الاستهلاكية. و بالتالي فهم في حاجة للتمويل و هم مقترضون.

و هكذا يتوجه الأعوان المحتاجون للتمويل (أصحاب العجز المالي) إلى الأعوان القادرين على التمويل حتى يقترضوا منهم فائض الدخل لديهم، حسب طريقتين: التمويل المباشر و التمويل غير المباشر.

¹ De Coussergues S., *Gestion de la banque*, (3^{ème} éd., Dunod, Paris, 2002), p. 01.

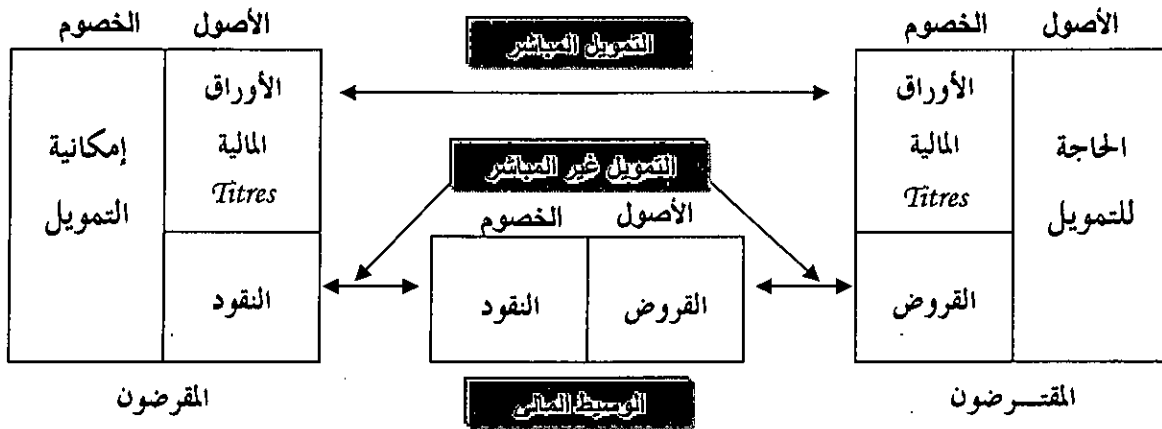
² Association Belge des Banques, *Comprendre la banque*. (19 Mars 2007)

[<http://www.abb-bvb.be/edu/fr/mod001/>]

³ محمود سحنون، *دروس في الاقتصاد النقدي و المصرفي*، (منشورات جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، 2004/2003)، ص 76.

⁴ الطاهر لطرش، *تقنيات البنوك*، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001)، ص 05-14.

الشكل (2 - 1): التمويل المباشر وغير المباشر



المصدر: De Coussergues S., *Gestion de la banque*, (3^{ème} éd., Dunod, Paris, 2002), p. 02.

◀ التمويل المباشر (دون وساطة، أو اقتصاد أسواق رأس المال): يدخل الأعوان من الطرفين في علاقة مباشرة، على مستوى أسواق رأس المال. حيث يُصدِر أصحاب العجز المالي أوراقا مالية يكتب فيها (يشتريها) أصحاب الفائض المالي. ويتم إبرام عقد في سوق رأس المال، بمعنى اتفاق الطرفين على المبلغ و تاريخ الاستحقاق و السعر (معدل الفائدة).

◀ التمويل غير المباشر (بالوساطة أو اقتصاد الاستدانة): هنا يتدخل وسيط مالي بين الطرفين، حيث يقترض من أصحاب الفائض باقتراح عقود ودائع عليهم. ثم يقوم بإقراض الأموال المجمعة لأصحاب العجز المالي باقتراح عقود ائتمان عليهم. إذن، تخصيص الموارد المالية يمر عبر منظمات نسميها "الوسطاء الماليون".

يزدهر التمويل المباشر في الاقتصادات الأنجلوساكسونية ("الوم أ"، بريطانيا)، أين تضمن سوق رأس المال تخصيص الموارد المالية بكفاءة. و هذا لا يعني غياب أو ضعف النظام البنكي، بل تعايش سيرورتا التمويل. أما الدول التي يتراجع فيها التمويل المباشر مقابل التمويل غير المباشر فهي الدول السائرة في طريق النمو أو النامية، وكذا الدول التي أعطت الأولوية للبنوك في تمويل الاقتصاد (مثل ألمانيا و اليابان). ففي اقتصادات الاستدانة، سوق رأس المال ضيقة و قليلة الكفاءة إن وجدت.¹

و بالتالي نتساءل: لماذا لم يحل التمويل المباشر محل التمويل غير المباشر، مادام الوسطاء الماليون يرفعون تكلفة تخصيص الموارد باقتطاعهم هامشا يحفظ توازن عملياتهم؟

ب. دور الوسيط المالي في تخصيص الموارد: يقوم الوسطاء الماليون و خاصة البنوك بأدوار

لا تُعوّض في تخصيص الموارد،² و هذا لثلاثة أسباب:

♦ البنك و تكاليف الصفقة: يكتب الوسيط المالي خبرة في معالجة المعلومات، و يوفر تكلفتها على المقرضين و المقترضين. و من ثمة فتدخل البنك مفيد من عدة نواحي:

✓ عندما يمنح البنك قرضا لزبون ما، فإنها إشارة موجّهة للغير عن دعم البنك للمقترض و ثقته فيه؛

¹ De Coussergues S., *Op.Cit.*, p. 03.

² طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، (ط 10، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1998)، ص 18-20.

✓ العلاقة بين الزبون و البنك، هي علاقة طويلة الأمد، تحتاج للاستقرار و الثقة. لذا يقوم البنك بجمع معلومات عن زبائنه من الطرفين (مثلا حاجات التمويل، التראה...)

✓ لا يكشف البنك هذه المعلومات و إنما يحتفظ بها ليعمق معرفته بالزبائن و يقترح لهم منتجات تلائمهم. كما يعلن عن هذه السرية ليحفزهم على تقديم المزيد من المعلومات.

◆ **خبرة البنك في تقييم و متابعة المخاطر:** طوّرت البنوك أدوات تحليل مخاطر القروض، و أصبحت تُضمّن عقود الائتمان بنوداً تحفّز المقرضين على أداء التزاماتهم، مرفقة بضمانات. كما تتابع ملفات القروض باستمرار لاتخاذ الإجراءات اللازمة في حال العجز عن السداد، و هذا ما لا يستطيع المقرضون فعله. كما أن البنك يتحمل مخاطر القرض مباشرة بفضل توزيع المخاطر.

◆ **البنك و تأمين (توفير) السيولة:** تُوفّر عقود الإيداع و الائتمان السيولة للزبائن:

• **الودائع البنكية:** تُفضّل العائلات السيولة و تتجنب المخاطرة. و الوديعة البنكية هي أصل تام السيولة. يمكن تقسيمها إلى مبالغ صغيرة، و هي مقبولة كوسيلة دفع إضافة إلى إرفاقها بالشيكات، و التحويل و الدفع بالبطاقة البنكية. كما توجد نظم مقاصة تضمن قابلية تحويل الودائع المجمعة بين البنوك. و أخيراً، هذه الأصول ذات درجة مخاطرة ضعيفة، لا تظهر إلا عند إفلاس البنك، و هذا ما تعمل البنوك المركزية على تفاديه.

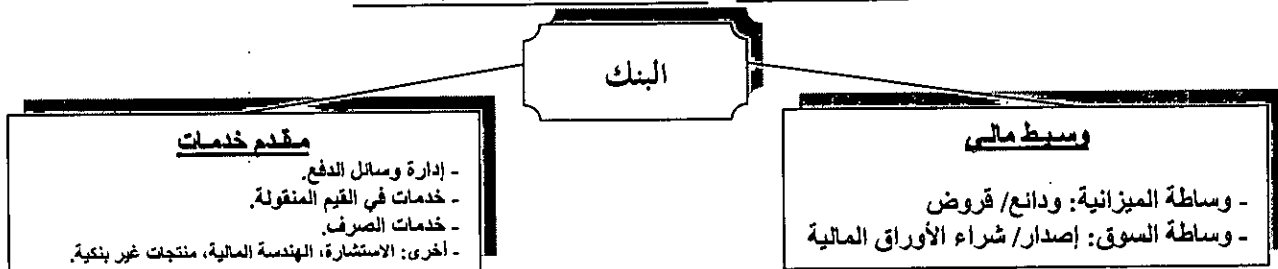
• **القروض البنكية:** يضمن عقد الائتمان للمقرض سيولة فورية لسداد التزاماته.

إذن ما يفسر وجود الوساطة المالية، هو عدم تمام (*Imperfection*) الأسواق. و هذا ما يفسر خصوصية أحد الوسطاء الماليين، البنك، الذي يقلل التكاليف و عدم التأكد بتحويل المعلومات و المخاطر إلى سيولة.

2.1.1 البنك، مؤسسة ائتمانية

تُرَكِّز هذه المقاربة على كون البنك مؤسسة خاضعة لتشريع خاص (في الجزائر، قانون النقد و القرض). هذا التشريع الذي يتناول معظم جوانب عمل البنك، يعطي تعريفاً للنشاط البنكي و تصنيفاً لمؤسسات الائتمان (التي يجوز لها منح القروض). كما يحدد الأنشطة البنكية، و غير البنكية التي قد تقوم بها البنوك خارج المجال البنكي، مثل تسويق منتجات التأمين أو السفر... و ينظم أيضاً مساهمة البنوك في تملك مؤسسات أخرى. لكن بصفة عامة يمكن إجمال مختلف أشكال النشاط البنكي بتوضيح الوظيفة المزروجة للبنك في الاقتصادات المعاصرة: وسيط مالي، و مقدم خدمات. كما يوضح الشكل (2-2).

الشكل (2-2): البنك، وسيط مالي و مقدم خدمات



من أجل مواجهة انخفاض الهوامش و تلبية الحاجات المالية لربائنها بشكل أفضل، تقوم البنوك بعمليات أخرى غير منح القروض و جمع الودائع و تسيير وسائل الدفع. و قد عرفت هذه العمليات تطورا كبيرا في العقود الأخيرة¹ و نذكر منها: تسيير الذمة المالية، و عمليات الصرف، و العمليات على الأوراق المالية...

2.1 نشاطات البنك

لإتمام تعريف المؤسسة البنكية، لابد من تقديم نشاطات البنك المتنوعة. و سيسمح استخدام بعض المعايير بتحديدتها و تصنيفها.

1.2.1 تحديد نشاطات البنك

يوجد معياران لوصف النشاط الذي يمارسه البنك:

- **طريقة جمع الموارد:** نفرق هنا بين: البنوك التي تجمع مواردها بواسطة شبكة وكالات و/ أو من خلال قنوات التوزيع الجديدة (البنوك المباشرة)، و بين البنوك التي تجمع مواردها من أسواق رأس المال. الأولى تجمع الودائع الجارية و الودائع الادخارية من زبائن يشملون أساسا الأفراد و المؤسسات، في إطار سيرورة التمويل غير المباشر. الثانية تُصدّر أوراقا مالية في أسواق رأس المال، قصيرة الأجل (شهادات الإيداع) أو طويلة الأجل (السندات). و تنتمي هذه الإصدارات إلى سيرورة التمويل المباشر.
- **منطقة ممارسة النشاط:** يمارس البنك نشاطا محليا عندما يركز أنشطته في منطقة جغرافية لا تتعدى حدود الدولة الأم. و يمارس نشاطا دوليا عندما يمتلك فروعا في الخارج و/ أو يقوم بعمليات مع أشخاص غير مقيمين، تفوق ثلث ميزانيته².

2.2.1 تصنيف نشاطات البنك

يتكون النشاط البنكي من أربع نشاطات رئيسية، تتحدد حسب المعيارين السابقين {أنظر الشكل (2-3)}.

الشكل (2-3): نشاطات البنك



المصدر: De Coussergues S., Op.Cit., p.12.

¹. Association Belge des Banques, Op.Cit.

². De Coussergues S., Op.Cit., p. 12.

« بنوك التجزئة: تسمى أيضا بنوك الشبكة أو بنوك جوارية، يتمثل هذا النشاط في وساطة الميزانية التقليدية مع جمع الأموال من الزبائن و توزيع القروض، و في تقديم خدمات لهؤلاء الزبائن. و بالتالي، فهي مؤسسات ائتمان:

✓ تجمع مواردها من خلال شبكة فروع و قنوات التوزيع الجديدة؛

✓ زبائنها هم أساسا أفراد، مؤسسات صغيرة و متوسطة و مهنيون (Professionnels)؛

✓ تمارس نشاطها على المستوى المحلي، أو الجهوي، أو الوطني أو الدولي.

من أمثلة هذه البنوك: « Crédit mutuel »، « BNP Paribas » و « Société Générale » (SG).

« بنوك الاستثمار و التمويل: ¹ تسمى أيضا بنوك الأعمال، و يتحدد هذا النشاط بما يلي:

✓ يتم جمع الموارد من أسواق رأس المال؛

✓ الزبائن هم المؤسسات الكبرى (Corporate) و أحيانا الدول، يقترح لهم البنك تمويلا من نوع قروض

تعاونية (Syndiqu s) أو تمويل مشروع أو خدمات مثل إدارة المخاطر، الهندسة المالية، تقديم المشورة في حالات الاندماج و الشراء و لكن أيضا و خصوصا، مرافقة الزبائن في أسواق رأس المال بتسيير إصداراتهم من الأوراق المالية؛

✓ بعد جغرافي دولي إلزاما، بسبب طبيعة الزبائن.

يدعم بنك الاستثمار علاقاته مع الزبائن، بامتلاك مساهمات في رأس مالهم. و هذا باختلاف الدول و التشريعات السائدة، حيث ينتشر كثيرا في البنوك الألمانية و اليابانية، و لكنه أمرٌ منافي للتشريعات في البنوك الأمريكية.

أهم بنوك التمويل و الاستثمار أمريكية مثل « Merrill Lynch » و « Morgan Stanley ».

« إدارة الأصول و البنك الخاص: ² تسمى التسيير لحساب الغير، يميل هذا النشاط أكثر إلى تقديم خدمات

منه إلى الوساطة المالية. و يتمثل في إدارة محفظة الأوراق المالية لحساب الزبائن الذين يشملون:

• المستثمرين المؤسساتيين مثل شركات التأمين أو صناديق التقاعد، و الأفراد الأثرياء جدا و في هذه

الحالة لا ينحصر العرض في إدارة المحفظة و إنما كل ذمة الزبون المالية (Son Patrimoine)؛

• هيئات التوظيف الجماعي في القيم المنقولة (OPCVM) و في هذه الحال تسمى إدارة الأصول

غالبا، الإدارة الجماعية.

طريقة جمع الموارد هنا، لا تؤخذ بعين الاعتبار لأن شركات إدارة الأصول لا تملك الأوراق المالية. إلا

أن هذا النشاط يأخذ بعدا دوليا، في أغلب الأحوال، نظرا لطبيعة الزبائن و متطلبات إدارة الأوراق المالية.

كما يُفصل في فرع مستقل عن بقية النشاطات، خاصة في بنك التمويل و الاستثمار.

¹. رضا صاحب أبو حمد آل علي، إدارة المصارف: مدخل تحليلي كمي معاصر، (ط 1، دار الفكر، عمان- الأردن، 2002)، ص 29، 30.

². De Coussergues S., Op.Cit., pp. 13, 14.

من أكبر شركات إدارة الأصول نجد « Fidelity » و « Templeton » الأمريكية التي لا تنتمي إلى مجموعة بنكية.

« الخدمات المالية المتخصصة: ¹ يضم هذه النشاط مجموعة من الخدمات المالية المتنوعة مثل القرض الاستهلاكي، و قرض السكن، و القرض الإيجاري. تأتي موارد هذه البنوك من أسواق رأس المال، و لو أن بعضها يملك شبكة وكالات، إلا أن غايتها هي بيع الخدمات المالية المتخصصة، و ليس فتح حسابات الإيداع. يشمل زبائنها الأفراد أو المؤسسات، حسب طبيعة الخدمة المباعة.

في أكثر الحالات، تكون هذه البنوك تابعة لمجموعة بنكية أو مجموعة للتوزيع الواسع، مما يُسهّل وصولها للموارد بتكلفة معقولة. و لهذا يعتبرها بعض الكتاب امتداداً لنشاط بنك التجزئة و ليس نشاطاً بحد ذاته. من أمثلة هذه البنوك « Cetelem » المتخصصة في قروض الاستهلاك، و التابعة لمجموعة « BNP Paribas ».

إن التمييز بين هذه النشاطات الأربع أساسي من أجل تحليل المحيط التنافسي الذي تتطور فيه البنوك و استراتيجياتها. و لا يجب أن نخلط النشاط البنكي مع طريقة ممارسته: فالبنك الذي يتبع إستراتيجية شاملة، يمارس عدة نشاطات في نفس الوقت، و البنك المتخصص يركز على نشاط واحد. ينبغي الإشارة إلى وجود تسميات أخرى مستخدمة:

- **بنك النقدية: (banque de trésorerie)** هو مؤسسة ائتمانية متخصصة في العمليات في أسواق رؤوس الأموال مثل التوظيف، التحكيم أو إدارة المخاطر، لحسابها الخاص أو لحساب الزبائن. إذن فهو بنك يمارس أنشطة تنتمي إلى بنك التمويل و الاستثمار و إدارة الأصول؛

- **بنك المجموعة: (banque de groupe)** مملوك بنسبة كبيرة لمجموعة غير بنكية من القطاع الصناعي و التجاري أو لشركة تأمينات. يقوم بتمويل شركات المجموعة أو يبيع منتجات بنكية لزبائن هذه الشركات بالدرجة الأولى (Prioritairement).

3.1 العلاقة بين التطور البنكي و النقدي و الاقتصادي

النقود هي نتاج تاريخ طويل عاشه البشر، إنها " أداة لسلسلة و أداة السلطة ". فهي تقوم بثلاث وظائف هامة: مقياس مشترك للقيم، و وسيط في المبادلات و أداة للادخار. ² و قد تطورت مع تطور الاقتصاد العيني. لذا فهي تختلف في شكلها و درجة تطورها من مجتمع لآخر و حتى داخل المجتمع الواحد من فترة لأخرى حسب درجة التطور الاقتصادي، و الاجتماعي و الثقافي. ³

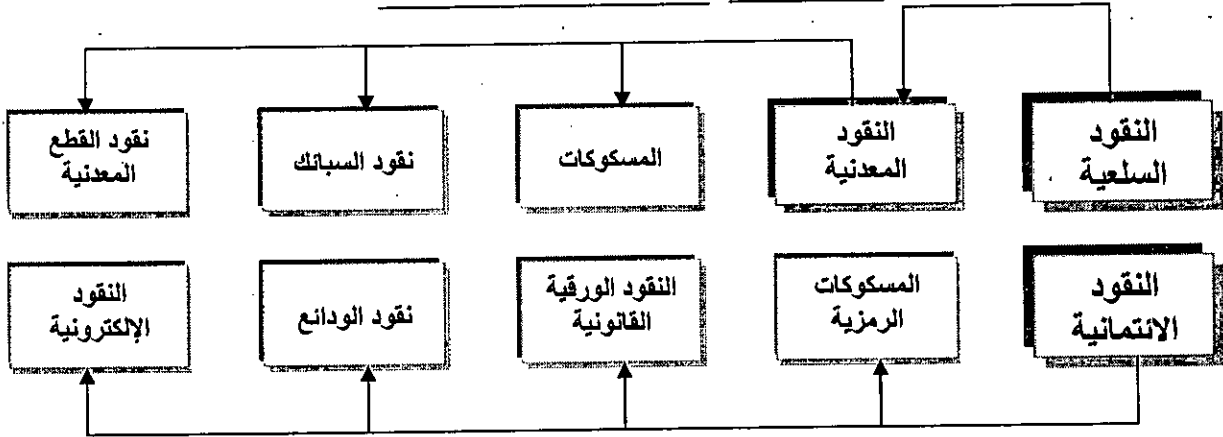
¹. رضا صاحب أبو حمد آل علي، مرجع سبق ذكره، ص 33-35.

². Caudamine G. & Montier J., Banque et marchés financiers, (Ed. Economica, paris, 1998), pp. 496, 497.

³. السيد أحمد عبد الخالق، « البنوك و التجارة الالكترونية »، ضمن الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، (أعمال المؤتمر السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية، ج2، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت-لبنان، 2002)، ص 471-474. - محمود سنحون، مرجع سبق ذكره، ص 14-24.

من جهتها، تكيفت البنوك مع هذا التطور، و امتزج تاريخها مع تاريخ الاقتصاد، منذ مطلع القرن الثامن عشر. النقود شاهد على التاريخ و ظاهرة حضارية، تعكس مستوى الاقتصاد. إذ بعد توسُّع الإنتاج، زادت الحاجة للنقود و أصبح نظام المقايضة عاجزا عن تليتها، فأُخذت بعض السلع لتقوم بوظائف النقود (مثلا الملح و الجلود و الصدف و المعادن الثمينة...). و مع التقدم الاقتصادي المستمر، ظهرت أشكال جديدة للنقود كالنقود الورقية و نقود الودائع. حيث كانت النقود في البداية، لها قيمة سلعية و قيمة نقدية (كاملة القيمة)، ثم ظهرت النقود الائتمانية ذات القيمة النقدية فقط (القوة الشرائية).

شكل (2 - 4): النقود السلعية و النقود الائتمانية



المصدر: من إعداد الطالبة، اعتمادا على مطبوعة: محمود سحنون، مرجع سبق ذكره.

مع ذلك التوسع في الإنتاج و التوزيع، ظهرت أنواع جديدة من الوسطاء: وسطاء تجاريون بين المنتج و المستهلك، و وسطاء ماليون تمثلوا تاريخيا، في الصيرافة و الصاغة. قديما¹ كان الناس - التجار و غير التجار ممن يرغب في الحفاظ على أمواله من الضياع أو السرقة - يودعون أموالهم في خزائن الصيرافة و الصاغة، و يسلمهم هؤلاء إيصالا بمقدار وديعتهم. و هكذا نشأت الوظيفة التقليدية للبنوك و هي "إيداع" الأموال. فإذا أراد المودع استرجاع وديعته، يسلم الإيصال للوسيط و يأخذها. و مع مرور الزمن أصبحت هذه الإيصالات مقبولة للتداول بين الناس، دون الحاجة لنقل الأموال. فتنبه الصاغة لهذه الحقيقة و أصبحوا يقرضون ما لديهم من أموال مقابل فائدة. و بذلك نشأت الوظيفة التقليدية الثانية للبنوك و هي الإقراض. أما خلق النقود فنشأ مع قيام الصائغ بتحرير إيصال (بدلا عن الذهب أو الأموال) و إعطائه لطالب القرض (المقترض)، خاصة مع زيادة ثقة الأفراد بهذه الإيصالات. و هكذا تحولت تلك المؤسسات مع الوقت، إلى بنوك قادرة على خلق نقود جديدة (نقود الودائع) تضاف إلى دائرة التداول النقدي، بعد أن كان الأمر مقتصرًا على الإصدار النقدي من قبل البنوك المركزية. إذن فقد أسهمت البنوك في تطور النقود، و لعب بنك البندقية الدور الرائد (1587) ثم بنك أمستردام (1609)، و بنك ستوكهولم (1658). و مع بداية القرن الثامن عشر بدأت البنوك في الانتشار، و أصبحت

1. رضا صاحب أبو حمد آل علي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

تُملك حتى من قبل أفراد خواص. كما ظهرت الحاجة إلى بنوك كبيرة الحجم بإمكانها تمويل النشاط المتزايد للمؤسسات. و نتج عن سيطرة البنوك و ممارستها الاحتكار نقائص عدّة، فكان لابد من تدخل الحكومات. وهكذا أنشئت البنوك المركزية لمراقبة نشاط البنوك و توجيهه لتحقيق الصالح العام. حيث يمثل البنك المركزي:

- ✓ مؤسسة "بنكية" غير هادفة للربح، و لا تتنافس مع البنوك الأخرى؛
- ✓ السلطة النقدية في الدولة، تخضع لها كل المؤسسات المالية البنكية و غير البنكية؛
- ✓ بنك الإصدار المؤهل قانوناً لإصدار النقود القانونية؛
- ✓ بنك الحكومة و مستشارها المالي، تلجأ إليه عندما تحتاج للسيولة؛
- ✓ بنك البنوك: يراقبها في عملية خلق النقود، يوجهها فيما يتعلق بالسيولة الإلزامية و القروض، كما يعيد تمويلها عندما تحتاج.

علاوة على ما سبق، يتدخل في سوق الصرف لدعم العملة الوطنية مقابل العملات الأجنبية كلما استدعت الضرورة.

و إذا كان التطور الاقتصادي و الاجتماعي قد أدى إلى نشأة و تطور النقود و البنوك، فإنها بدورها دفعت هذا التطور إلى الأمام. فكما قال «Alvin Toffler»¹: «إنشاء بنك لندن كان بمثابة الفجر المبكر لعصر الصناعة في إنجلترا و مثل الركيزة و السند الداعم لمختلف المؤسسات التي نشأت فيما بعد». و تجلّى ذلك في قيادة إنجلترا لبقية الدول، في الثورة الصناعية.

حيث قدمت البنوك الموارد اللازمة لإقامة الهياكل القاعدية في المجتمعات المتقدمة، و دعم التنمية الزراعية و الصناعية. كما ساهمت في تيسير عمليات التبادل، و ساعدت منظمات الأعمال في توسيع إنتاجها و إشباع حاجات و رغبات المستهلكين. كما ساعدت هؤلاء على الحفاظ على أموالهم، و تمويل مشترياتهم و من ثمة تحسين مستوى المعيشة.

إذن، فقد ساهمت البنوك في تمويل جانبي العرض و الطلب، و لعبت دوراً هاماً في التنمية الاقتصادية بتجميع المدخرات و تخصيصها بكفاءة عند توزيعها على مجالات الإقراض المختلفة. و أبعد من ذلك أصبح بإمكان البنوك التأثير في عرض النقد من خلال خلق الائتمان البنكي.

أداء البنوك لهذه الوظائف، يتم وفق أسس و قواعد معينة نابعة من أهدافها و من الأطر النقدية و المالية و الضوابط الحاكمة في المجتمع، على اعتبار أنها مؤتمنة على الأموال المودعة لديها و لا تمتلكها.

و تجدر الإشارة هنا، و نحن نظهر دور البنوك في الاقتصاد، إلى البنوك الإسلامية التي تختلف عن بقية البنوك من حيث فلسفتها و آلية عملها كما يلي:²

- ✓ تعمل البنوك الإسلامية في إطار الشريعة الإسلامية و في ظل العدالة الاجتماعية و الاقتصادية؛

¹ السيد أحمد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص 474.

² - رضا صاحب أبو حمد آل علي، مرجع سبق ذكره، ص 36-37.

- محمود سخون، مرجع سبق ذكره، ص 96-101.

- طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 33-35.

- ✓ ترى في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية خلاص الفرد من الضيق و العوز و الجهل، أي أن التنمية ليست مادية فقط و إنما روحية و أخلاقية أيضا، فهي تنمية شاملة؛
 - ✓ المال ملك الله عز و جل، و الإنسان مستخلف فيه؛
 - ✓ لا تتعامل بالربا أخذا و لا عطاء؛
 - ✓ يجب أن يحرك المال، في الإسلام، لخدمة مصالح المجتمع و ليس أن يكتنز؛
 - ✓ تستثمر الأموال دون ضمان عائد مسبق لأصحابها؛
 - ✓ تستخدم حوافر غير سعر الفائدة لاستقطاب المدخرات، و هي حوافر روحية اجتماعية و دينية، فالإسلام يوفق بين الروح و المادة؛
 - ✓ هي بنوك استثمار، تبقى و تستمر إذا كانت أنشطتها الاستثمارية كفاءة؛
 - ✓ بما أنها بنوك تمويل بالمشاركة فهي تبحث عن فرص التنمية التي تحقق العائد؛
 - ✓ تحقق التكافل الاجتماعي بتحقيق مبدأ العدالة في توزيع الثروة، و تزكية الأموال.
- تقدم البنوك الإسلامية مجموعة من الأنشطة الخدمية في المجال البنكي المشروع مثل فتح الحسابات الجارية، قبول الودائع... المشورة و الدراسات. و تحصل مقابلها على أجر أو عمولة، بما لا يتناقض مع الشريعة الإسلامية (الخلو من الربا و تجنب تمويل المنتجات المحرمة شرعا). حيث تكفل عدالة الربح، طهارة العمل و شرعية النشاط، بهدف خدمة الفرد، المجتمع و الاقتصاد عموما.
- أصبح دور البنوك في الاقتصاد المعاصر، أكثر تأثيرا في ظل التحولات الجارية في العالم. فمع العولمة و تحرير الاقتصادات بما ينتج من تغيرات في هياكل الإنتاج، التوزيع و التمويل... قد تؤثر البنوك إيجابا أو سلبا على عجلة الإصلاح الاقتصادي في بعض الدول. و مع تضخم حجم أعمالها، و انتشارها و دخولها إلى مجالات غير تقليدية و استغلالها لمنتجات التكنولوجيا، تكون قد دخلت عصرا جديدا يضع في حوزتها مفاتيح التحكم في الاقتصادات و الدول.

2.II التحولات الكبرى في بيئة البنوك

تشهد البيئة المصرفية بوجه خاص، تحولات عميقة، إذا أخذناها منفصلة فلن يكون لها تأثير كبير. إلا أن تزامنها يجعل أثرها التجميعي قويا جدا.¹ أهم هذه التحولات تظهر في المجالات التشريعية و الاقتصادية و التكنولوجية و الاجتماعية و التنافسية. و لا أدل على عمقها من تصريح مدير إحدى المؤسسات البنكية في أوروبا، لصحيفة قائلا: «من المستحيل أن تتصور اليوم المنتجات التي سنجدتها في السوق خلال 5 أو 10 سنوات، لأننا في مهن يتطور فيها كل شيء بسرعة كبيرة».²

1.2 طبيعة البيئة البنكية

نبتنا مدخل النظم إلى أهمية البيئة التي يعمل بها البنك، فالبنك كمنظمة يعتبر نظاما مفتوحا يتصف بالحركية. بمعنى أنه يتفاعل باستمرار مع البيئة التي ينشط فيها من أجل تحقيق أهدافه. فيأخذ منها ما يحتاجه من موارد، في عملياته التحويلية، ليقدم إليها خدماته. لذا يهتم مسيرو البنك بفهم مكونات البيئة و تأثيراتها ليتعاملوا معها بنجاح. فالتغير البيئي يحمل فرصا أو تهديدات للبنك، تتطلب من جانبه استجابة ملائمة.

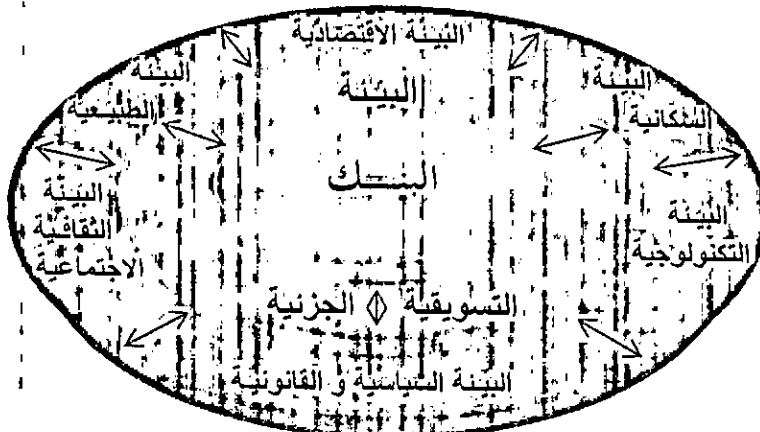
و يمكن تقسيم بيئة البنوك إلى قسمين رئيسيين:

- البيئة الخاصة (بيئة قطاع النشاط)؛
- البيئة العامة أو الكلية.

1.1.2 البيئة الخاصة للبنوك

أطلق عليها البعض تسمية البيئة التنافسية،³ لأنها تضم بين عناصرها المنافسين، الذين يتنافس معهم البنك في التعامل مع بقية العناصر (الزبائن، الموردون و الجمهور).

الشكل (2 - 5): البيئة التسويقية للبنك



المصدر: ناجي معل، أصول التسويق المصرفي، (ط 1، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية، عمان- الأردن، 1994)، ص 123.

¹ Laffitte M., *Les Systèmes d'informations dans les établissements financiers*, (Édition d'Organisation, Paris - Mars 2000), p. 135.

² Cukierman H., « *La Volatilité des marchés va rester forte* », in *Banque magazine*, (Revue Banque Éditions Paris, N° 599, janvier 1999), p. 34.

³ طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، (الناشر: المؤلف، الأزريطة- مصر، 2000)، ص 95.

و فيما يلي عناصر البيئة الخاصة بالبنوك:¹

أ. البنك: يتأثر البنك بمجموعة من المتغيرات نذكر منها:

- ✓ التنسيق و التكامل بين وظائف البنك (المالية و المحاسبية و التسويق و العمليات و إدارة الموارد البشرية)؛
- ✓ الملامح الرئيسية للبنك و سمعته في السوق: تعتنى البنوك بالسماوات المادية (البنائية)، و مظهر العاملين و التجهيزات... و تحسين صورتها من أجل جذب المودعين بصفة خاصة و الزبائن عموماً؛
- ✓ السياسات الرئيسية للبنك و مركزه المالي: تؤثر السياسات المتعلقة بالإقراض و الاستثمار، و المركز المالي للبنك على قدرته على جذب الزبائن؛
- ✓ الموقع: تعمل البنوك على الاقتراب أكثر من الزبائن.

ب. الموردون: هم كل المؤسسات التي تمد البنك بعوامل الإنتاج. و تعمل البنوك على إيجاد

أفضل الموردين و إقامة علاقات طويلة الأجل معهم، لضمان استمرارية البنك.

ج. الزبائن: من وجهة نظر التسويق، يُعتبر الزبائن أساس وجود البنك. لذا تعمل البنوك

على إشباع حاجاتهم و رغباتهم لتحقيق أهدافها. و يصنف زبائن البنك إلى صنفين: الأفراد و المؤسسات، حيث تختلف سلوكياتهم و احتياجاتهم من المنتجات. و هم أيضاً من عناصر عدم التأكد في بيئة البنك، لأن ولاءهم غير مضمون، و يجب متابعتهم لتسليم عروض ملائمة تُبقيهم أوفياء للبنك.

إذن، على البنك أن يتبنى سياسات تسويقية موجهة بالزبون، لزيادة مبيعاته من خلال الشراء الجديد و التكرار. فالزبائن هم أصل من أصول المؤسسة تزداد قيمته مع الوقت... مثلاً حسب (Bain & Cie) عند تحسين معدل الولاء بخمس نقاط، ترتفع الأرباح بنسبة 200% في بطاقات الائتمان.²

د. المنافسون: يواجه كل بنك نوعاً من المنافسة في مجال أو أكثر من مجالات النشاط التي

يزاولها (مهن البنك). و هي أساساً نوعان:

- المنافسة البنكية المباشرة: (Banking Competition) أي المنافسة بين البنوك. حيث تؤثر هذه المنافسة إلى جانب التدخل الحكومي على مرونة البنك في تسعير منتجاته فنجد: المنافسة السعرية التي تقوم على دفع معدلات فائدة أعلى للمودعين. إلا أنها مقيدة بالتشريعات. و المنافسة غير السعرية التي تقوم على تقديم خدمات أفضل للمودعين، كبديل لسابقتها.³
- المنافسة غير البنكية (غير المباشرة): (Non-Bank Competition) تدور بين البنوك و المؤسسات المالية الأخرى مثل شركات التأمين، البورصة، صناديق الادخار... و حتى مؤسسات أخرى غير مالية مثل مؤسسات التوزيع الكبرى، و مؤسسات البناء التي تُقدّم قروضاً رهنية للأفراد...

¹ - ناجي معل، أصول التسويق المصرفي، (ط 1، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية، عمان الأردن، 1994)، ص 123 - 128.

- طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 70 - 73.

- رضا صاحب أبو حمد آل علي، مرجع سبق ذكره، ص 223، 224.

² Brilman J., Op.Cit., p. 107.

³ منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك: مدخل اتخاذ القرارات، (ط 3، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1996)، ص 153 - 169.

و تسعى البنوك إلى متابعة المنافسين لرصد تحركاتهم و ردود أفعالهم. و كذا إلى تنويع منتجاتها في المجال البنكي (تنويع مصادر التمويل و مجالات الاستثمار) و خارجه (تأجير الأصول، التأمينات...)¹.

هـ. الجماهير: تشمل كل الأطراف ذات الصلة بالبنك، و التي تؤثر على سياساته و أدائه تأثيرا مباشرا أو غير مباشر. حيث يمكن تصنيف الجماهير إلى ثلاث مجموعات رئيسية:

♦ جماهير لديها اهتمام مشترك مع البنك: مثل المساهمين، البنوك الدائنة له...
♦ جماهير تهتم بالبنك لكنه لا يرحب بهذا الاهتمام: مثلا بعض الجهات الحكومية كمصلحة الضرائب... و الاتحادات العمالية؛

♦ جماهير لا تهتم بالبنك لكنه يهتم بها: مثل وسائل الإعلام...

و تعمل البنوك على إرضاء جميع الأطراف، في حدود إمكانياتها.

2.1.2 البيئة العامة للبنك²

أ. البيئة الاقتصادية: يرتبط البنك - باعتباره يعمل في أسواق النقود- أكثر من أي مؤسسة أخرى، بالنشاط الاقتصادي و المالي. فالاستهلاك و الاستثمار لدى الأعوان الاقتصاديين، يترجم مباشرة إلى طلب الائتمان. أما القدرة على الادخار فتؤثر على التوظيفات المالية. من الواضح أيضا أن البنك يتأثر بالمؤشرات الاقتصادية مثل: الدخل و أسعار الفائدة السائدة و السياسات المالية و النقدية، و الخيارات الضريبية، و التقلبات الاقتصادية، و مستوى النشاط الاقتصادي في منطقة عمله... إذن، فالبنوك عليها أن تتابع التطورات و التوقعات الاقتصادية، و تدمجها في الإستراتيجية العامة و التسويقية. و أن تستجيب بسرعة كأن تقدم مثلا منتجات تناسب ميزة ضريبية جديدة.³

ب. البيئة السياسية و القانونية: تهتم البنوك بعدة متغيرات، نذكر منها:

✓ درجة الاستقرار السياسي للدولة التي يعمل فيها البنك: حيث يؤدي الاستقرار السياسي إلى زيادة الثقة في الجهاز البنكي و الإقبال على التعامل معه. و مثال ذلك إقبال الكثير من المؤسسات، الأفراد و الدول على التعامل مع البنوك السويسرية و الإنجليزية؛⁴

✓ القوانين المنظمة للنشاط البنكي و المالي عموما؛

✓ درجة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي: فكلما زادت كلما تقلصت حرية البنوك.

ج. البيئة الاجتماعية- الثقافية: تهتم البنوك بما يلي:

✓ درجة الوعي المصرفي: حيث أن انتشار العادة المصرفية ينعكس إيجابا على حجم النشاط البنكي. و يتحدد هذا الانتشار بمستويات المعيشة و التعليم، و وسائل الاتصال، و مدى كفاءة الجهاز البنكي في حد ذاته. مثلا

¹. منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 63- 75.

². ناجي معلا، مرجع سبق ذكره، ص 128- 149.

- طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 107- 113.

³. Caudamine G. & Montier J., Op.Cit., p. 506.

⁴. رضا صاحب أبو حمد آل علي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

- في أوروبا و "وم أ" يتم سداد 90 % من المعاملات بالشيكات.¹ و عموما يزدهر النشاط البنكي في الدول المتقدمة أكثر منه في المجتمعات النامية؛²
- ✓ **المعتقدات الدينية:** يتضح تأثير هذا العنصر جليا في صعوبات ترويج و بيع المنتجات البنكية و المالية عموما في المجتمعات الإسلامية؛
- ✓ **التقسيم الطبقي للمجتمع و وجود ثقافات فرعية** مثلا النساء العاملات أو المتقاعدون. حيث تفيد هذه العناصر في تقسيم السوق و تقديم منتجات ملائمة لكل طبقة أو ثقافة فرعية؛
- ✓ **دور المرأة في المجتمع:** مثلا في "الوم أ"، أدى خروجها إلى العمل إلى زيادة الطلب على بعض الخدمات مثل خدمة الصراف الآلي، و بطاقات الائتمان، من أجل القيام بالتسوق في أوقات الراحة، أي خارج أوقات العمل الرسمية للبنوك.³

د. **البيئة الطبيعية:** مثلا البنوك العاملة في مناطق حارة، تهيب المناخ الملائم للعاملين و الزبائن داخل المقرات. و كذلك البنوك التي تعمل في مناطق تعاني من التلوث، تساهم في مشاريع الحد من التلوث أو المحافظة على الموارد النادرة في المجتمع (التسويق الأخضر).

هـ. **البيئة السكانية:** يهتم البنك بمعدلات نمو السكان، توزيع فئات العمر و الجنس و المهنة و حركة السكان، و التوزيع الجغرافي... لأن هؤلاء هم مكونات السوق، و مصدر اليد العاملة.

و. **البيئة التكنولوجية:** تتعامل البنوك مع التكنولوجيا بطريقتين:

- **التبعية التكنولوجية:** يكتفي البنك بمتابعة التطور التكنولوجي، و لا يبدأ في الاستفادة من تطبيقاته، إلا بعد قيام البنوك الأخرى بتطبيقه بنجاح؛
 - **القيادة التكنولوجية:** يأخذ البنك زمام المبادرة في استخدام التكنولوجيا الجديدة. و يعمل على تطوير منتجاته الحالية، و تقديم منتجات جديدة، من أجل تحسين أدائه و تحقيق ميزة تنافسية.
- تفرض حركة البيئة المصرفية على البنوك إنشاء نظام معلومات تسويقية مرنة، مؤسس على رؤية للبيئة و الفرص و التهديدات التي تتضمنها، و كذا على رؤية للأدوات التي تسمح لها بالاستفادة من الفرص و التحكم في المخاطر أو التهديدات.

2.2 ثورة إطار النشاط البنكي

عرف القطاع البنكي تحولات عميقة، بعد الحرب العالمية الثانية⁴ منها: زوال الحدود بين التخصصات البنكية، و التخصصة، و التركيز، و التدويل، و الاندماجات... و قد أدت هذه التحولات بدورها إلى تحول آخر مس الإطار القانوني للنشاط البنكي محليا و دوليا.

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² رضا صاحب أبو حمد آل علي، مرجع سبق ذكره، ص 144.

³ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 109.

⁴ Lafitte M., *Économie digitale et services financiers*, (Revue Banque Editions, Paris, Mai 2002), p. 13.

1.2.2 العولمة

- ظاهرة العولمة هي أكثر ارتباطا بالنشاط الاقتصادي عموما و النشاط البنكي خصوصا. حيث تتجه البنوك بشكل متزايد نحو تدويل نشاطها. رغم أنها، حتى وقت قريب، كانت ترافق زبائنها من الدولة الأم في الأسواق الأجنبية (تمويل التجارة الخارجية) دون أن تهتم بالزبائن المحليين في تلك الأسواق.¹
- و الأسباب التي تقف وراء هذا الاتجاه كثيرة، نذكر منها:²
- ✓ الرغبة في توزيع المخاطر خاصة مخاطر المنافسة و تشبع السوق المحلية. و في الاستفادة من المزايا التي تقدمها الدول المضيفة أو الدولة الأم؛
 - ✓ الرغبة في التوسع و النمو، حيث يختار البنك بين الأشكال التالية:
 - تصدير الخدمات اعتمادا على البنوك المراسلة، التحويلات المالية و القروض، أو إنشاء مكاتب التمثيل؛
 - التملك الكامل بشراء بنك محلي أو إنشاء بنك جديد؛
 - الشراكة و العقود: المساهمة بالخبرة في إنشاء بنوك محلية أو تسييرها أو المساهمة في رأس مالها؛
 - ✓ تضخم و تنامي الشركات المتعددة الجنسيات من حيث القيمة المضافة المحققة، و حجم الأصول، و حجم الأموال المتدفقة منها و إليها، جعلها في حاجة إلى وجود بنك دولي يؤمن لها احتياجاتها في كل مكان تتواجد فيه، و ينمو معها بالتوازي؛
 - ✓ التطور الهائل لنظم الاتصال و الدفع بشكل انخفضت معه تكاليف العمليات الدولية و أصبحت ميسرة، مما سرّع تحرير حركة رؤوس الأموال الدولية؛
 - ✓ التكتلات الاقتصادية بين الدول:³ تمثل مناطق التبادل الحر نقطة جذب لرؤوس الأموال الدولية فالمستثمرون الدوليون يفضلونها لأنها تتسم بدرجة استقرار و تأكيد (Sûreté) أكبر من باقي مناطق العالم. لذلك يقومون بتدويل المؤسسات لتمويل المبادلات التجارية بين هذه المجموعات الكبرى. مثلا عرفت المجموعة الأوروبية خلال الثمانينات تضاعف الاستثمارات الأجنبية المباشرة، الآتية من "الوم أ" و اليابان؛
 - ✓ جولة الأوروغواي عام 1993، التي أضافت لأول مرة تحرير تجارة السلع الزراعية و الخدمات المالية. حيث اتجهت الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات (GATS) نحو إلغاء حماية قطاع الخدمات المالية من المنافسة الأجنبية، تدريجيا.⁴
- كما تتيح اتفاقيات تحرير التجارة بصفة عامة، فرصا جديدة للبنوك لتمويل النمو الحاصل في العمليات التجارية عبر العالم.

¹. Zollinger M., *Marketing et stratégies bancaires (La métamorphose)*, (Dunod, Paris, 1992), p. 16.

² - عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، *تنظيم و إدارة البنوك*، (المكتب العربي الحديث، الإسكندرية- مصر، دون تاريخ)، ص 348-351.
- محسن أحمد الخضيري، *مرجع سبق ذكره*، ص 264، 265.

³. Lafitte M., *Economie digitale et services financiers*, Op.Cit., p. 12.

⁴. صلاح الدين حسن السيسي، *الحسابات و الخدمات المصرفية الحديثة*، (طا، دار الوسام لبنان، 1998)، ص 679.

تترتب عن تدويل نشاط البنوك النتائج التالية:¹

- ✓ تقدم الخدمات البنكية دولياً: مثل التحويلات المالية، بطاقات الائتمان... و عولمة آلات الصرف (Automated Teller Machines) أي ربطها بشبكة الآلات العالمية من خلال الأقمار الصناعية و وسائل الاتصال، ليستعملها الزبائن أينما تواجدوا؛
- ✓ تزايد البنوك متعددة الجنسيات و البنوك الدولية؛
- ✓ نمو الاستثمارات العالمية و انتقال تأثيرات التغيرات الحاصلة في المحاور المالية العالمية (Financial Axis): نيويورك، طوكيو و لندن، إلى باقي البنوك عبر العالم. و من هذه الأخيرة إلى تلك المحاور، كما حصل عند انهيار الأسواق المالية لدول جنوب شرق آسيا عام 1998؛
- ✓ تبني البنوك للمعايير العالمية في خدماتها و نمط تعاملها مع العاملين لتحقيق الجودة المطلوبة... إذن فقد تحولت البنوك في ظل العولمة، إلى مؤسسات فاعلة (المبادرة) و متفاعلة (الاستجابة).

2.2.2 الاندماجات و التحالفات

دفعت عولمة النشاط البنكي إلى تضخيم الكيانات المصرفية و تعميق الاعتمادية المتبادلة بينها. و ساهمت جهود المنظمات الدولية الكبرى في دعم التحالفات في مجال الإنتاج، و التسويق، و التمويل... و البحث و التطوير.² إذ تلجأ بعض البنوك خاصة في الدول المتقدمة، إلى الاندماج مع بعضها لتكوين مجموعات بنكية تغطي الأسواق المحلية و الأجنبية، أو إلى شراء البنوك الصغيرة، أو إلى التحالف مع مؤسسات غير بنكية. فقد شهد قطاع البنوك في "الوم أ" عددا كبيرا من حالات الاندماج و "التقارب" (Rapprochements). و ما فتى عدد المؤسسات البنكية يتناقص، حتى أن المحليين قد توقعوا أنه سينتقل من 13500 عام 1983 إلى 40 مؤسسة عام 2003. كما شهدت أوروبا نفس الاتجاه و الأمثلة كثيرة منها: اندماج « Bankers Trust » و « Deutsche Bank » في ألمانيا، « BNP » و « Paribas » في فرنسا...³

فعلى خطى محلات التوزيع الكبير، تقارب البنوك لتشكل منظمات ذات بعد عالمي و تمسّ عددا أكبر من الزبائن، بتشكيلة أوسع من منتجات الادخار و الائتمان، و الهدف الرئيسي هو تحقيق اقتصاديات الحجم، و إيصال النشاطات غير الإستراتيجية إلى أطراف خارجية و بلوغ حجم أصول و زبائن يسمحان بتحقيق عائد على الاستثمارات، في النشاطات الإستراتيجية. مثلاً تحالف « Bank One » مع « E* Trade » المتخصص لإنشاء بنك مباشر. و هكذا تمكن البنك من اقتصاد تكاليف تطوير و إدخال التكنولوجيا اللازمة. كما تحالف « Citibank » مع شركة التأمين « Travellers » عام 1998. و نشأت المؤسسة المالية « Citigroup » بتشكيلة أوسع من المنتجات و محفظة زبائن تضم 100 مليون زبون من الأفراد و المؤسسات عبر العالم.⁴

¹ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 119-124.

² محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 256، 257.

³ Alard P. & Dirringer D., *La stratégie de relation client*, (Dunod, Paris, 2000), p. 187.

⁴ Ibid., p. 188.

تعكس هذه الاندماجات والتحالفات اهتماما أكبر بتطلعات الزبائن، و الرغبة في التميّز لدى البنوك. إضافة إلى بحثها عن تحقيق الفاعلية و الاستفادة من اقتصاديات الحجم.

3.2.2 تحوّل الإطار القانوني

أدت العولمة و ثورة المعلومات و الاتصالات إلى تنامي الدور الذي يجب أن تقوم به البنوك. و نشأت مع ذلك بؤرة لأزمة زاحفة (*Creeping Crises*) نُبّهت إلى ضرورة إعادة هيكلة النظم البنكية و وضع قواعد و ضوابط للرقابة و الإشراف، من أجل الحفاظ على متانة النظام البنكي و تفادي الاختلالات التي يمكن أن تنتقل من سوق لآخر مثلما حصل في أزمة جنوب شرق آسيا.¹

فقامت الحكومات و الهيئات الدولية بوضع قوانين على المستوى العالمي (اتفاقيات تجارية، اتفاقيات الصرف...) و إنشاء هيئات لتقليل المخاطر السياسية و القانونية.²

هذا التغيير في الإطار القانوني الدولي، مصحوب بتغيير على المستوى المحلي. حيث تتدخل السلطات النقدية احتراماً لمنطقين: تدعيم و زيادة أمن النظام البنكي، و تحسين شروط عمل الأسواق المالية.

بمعنى زيادة القيود القانونية المتعلقة بمصالح المودعين و المجتمع و الاقتصاد من جهة. و تقليلها فيما يتعلق بطريقة عمل المؤسسات المالية من جهة أخرى. انتشر الاتجاه الثاني انطلاقاً من "الروم أ"، ثم بريطانيا، فرنسا، ألمانيا... و من بين ما تضمنته³ إنشاء هيئات متخصصة في تقييم مخاطر القروض للدول و المؤسسات و حتى الأفراد (معرفة أفضل لنوعية الأصول)، تقليل احتكار المعلومات، تحرير أو تخفيف القيود على مكافأة الودائع تحت الطلب و الودائع لأجل، عدم التمييز بين البنوك التجارية و بنوك الاستثمار (الأعمال)...

رغم أن طرق الإصلاح خصوصية في كل دولة، إلا أن نتائجها متشابهة و مصحوبة بتدعيم الأمان: زوال الحدود بين التخصصات البنكية ذاتها، و بينها و بين القطاعات غير البنكية. بمعنى تحرير المنافسة.⁴

3.2 ثورة المحيط التنافسي

عرف المحيط التنافسي للبنوك تحوّلاً بفعل عاملين رئيسيين: اتساع مجال المنافسة إلى خارج القطاع التقليدي و تطور تطلعات الزبائن.

1.3.2 منافسون جدد للبنوك

تشهد البنوك اليوم منافسة شديدة ناجمة عن العولمة و الحد من القيود القانونية. حيث يدخل منافسون جدد من خارج المجال البنكي و حتى المالي، لينشطوا في بعض نشاطات البنك. و العوامل المسببة كثيرة، نذكر منها: ✓ ظهور ما يعرف "بالمدمج" (*Integrator*) الذي يتولى إدارة حسابات العملاء و يربطها مع بعضها فيحل محل البنك و يبقى هذا الأخير مجرد مُورّد للأموال؛⁵

¹ محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص 253-279.

² Alard P. et Diringier D., *Op.Cit.*, p. 186.

³ Zollinger M., *Op.Cit.*, pp. 18, 19.

⁴ *Ibid.*, p. 22.

⁵ السيد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص 483.

- ✓ تزداد الحدود بين البنوك والتأمينات غموضاً: فالبنوك تنافس التأمينات من خلال ما يسمى "البنك-تأمين" (Bancassurance)، بإنشاء هياكل خاصة تتحكم فيها بالكامل. حيث تمثل فرنسا مثلاً البلد الأوروبي الذي شهد أكبر تطور لهذا الشكل الجديد، فيما يخص التأمين على الحياة ثم تأمين الأضرار. و يفسر هذا النجاح بالتوزيع في شبكة الوكالات البنكية (مكثف) و العمولة المنخفضة.¹ ففي عام 2001، حققت فروع التأمين على الحياة في البنوك، 62 % من رقم الأعمال.²
- و تنافس شركات التأمين بدورها البنوك بتقديم منتجات بنكية بغرض كسب ولاء الزبائن. كأن تمويل شراء سيارة و تأمينها في نفس الوقت. و هذا ما يسمى "التأمين-بنك" (Assur-finance).³ مثلاً تحالفت الشركة الفرنسية للتأمين « Groupama » مع بنك « Société Générale » عام 2001، لطرح منتجاتها البنكية؛
- ✓ مثل شركات التأمين، دخلت أيضاً علامات التوزيع الكبرى إلى ميدان البنوك، مستغلة قوتها و توفرها على الموارد المالية (رغم قصر أجلها). فعلامات فرنسية مثل « FNAC, Leclerc, Carrefour » و بريطانية مثل « Safeway, Sainsbury, Tesco, Marks & Spencer » تُوزع اليوم قروضاً و بطاقات. مستغلة صورتها الجيدة، و أوقات عملها الممتدة، و الإقبال الكبير على خدماتها...
- بعض هذه المحلات دخل التجربة منفرداً مثل « Marks & Spencer ». و بعضها الآخر بالاتفاق مع البنوك مثل « Tesco » مع بنك « Royal Bank of Scotland »؛⁴
- ✓ اتساع النطاق الجغرافي لتصبح المنافسة دولية في ظل تحرير التجارة العالمية، وتشتد بفعل كثرة العروض في قطاع سوقي محدد. و ستضطر البنوك المحلية إلى إعادة هيكلة نفسها لتكون قادرة على المنافسة. ثم حتى لو لم تدخل البنوك الأجنبية لتنافسها مباشرة، فإن تطور تطلعات الزبائن سوف يرغمها على التكيف. إذ ثبت أنه من الخطأ التفكير بأن العملاء سيظلون أوفياء للبنوك لو لم تتطور؛⁵
- ✓ تسمح الأنترنت لبعض الفاعلين الجدد بالنجاح في قطاعات سوقية صغيرة (التركيز) ضمن أسواق واسعة. مثال ذلك مشروع « Charles Schwab » الذي أصبح الرقم الثاني في "الوم أ" بعد « Merrill Lynch » بتخصّصه في السمسرة على المباشر، لصالح المستثمرين المستعدين لتخصيص وقت لهذا النشاط، لكن أيضاً قمعهم التكلفة.⁶
- يوضح هذا المثال كيف يتمكن الفاعلون الجدد من الدخول لسوق البنوك، ببناء ميزة تكاليفية قوية و تقديم خدمة تحقق قيمة كبيرة للزبون؛

¹ Lafitte M., Les systèmes d'informations dans les établissements financiers, Op.Cit., p. 137.

² Boni I., « Assur banque : un nouveau modèle de distribution bancaire », in Banque magazine, Op.Cit. N° 658, (Mai 2004), p. 42.

³ Ibid., p. 41.

⁴ Dumas D. R., « Se repositionner face à une concurrence nouvelle », in Banque magazine, Op.Cit., N° 599 (Janvier 1999), pp. 28, 29.

⁵ السيد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص 479.

⁶ Ibid., pp. 29, 30.

✓ ظهور البنوك الافتراضية، التي يرى البعض أنها تهدد صناعة البنوك في الدول المتقدمة. فقد صرح « Bill Gates » قائلاً:¹ « العالم بحاجة إلى خدمات مالية، وليس إلى بنوك ». إذ تُعدُّ شركة « Microsoft » من بين أكثر الفاعلين جدية وخطورة بالنسبة للبنوك. ففي عام 1997، أنشأت بالشراكة مع « First Data » الوسيط المعلوماتي « Transpoint » للسماح لمستخدمي الأنترنت باستلام و تسديد فواتيرهم على موقع الواب الذي اشترؤا منه (ليس بالضرورة موقع بنك). حيث يتموقع هذا الوسيط بين محرري الفواتير و المشترين. و بهذا ينافس البنوك في خدمة كانت ترجو من تقديمها زيادة ولاء الزبائن. إلا أن بعضها أدركت الخطر و شاركت « Transpoint » من أجل تقديم الخدمة في مواقعها الخاصة مثل « Bank One » و « Citibank » و « Merrill Lynch »؛²

✓ مؤسسات صناعية تتنافس على منح القروض مع البنوك: مثل « GM, Cryster, Ford ».³ حيث أنشأت أقساماً مالية لتمويل شراء السيارات و بيعها بالائتمان. و كذلك « Renault ».⁴ ينافس كل هؤلاء الداخلين الجدد البنوك على مكانتها في الأسواق، مما يدفعها للخروج من أعمالها التقليدية لإيجاد مصادر دخل جديدة و تلبية حاجات زبائنها.

2.3.2 تطور تطلعات الزبائن

تشهد المؤسسات المالية عموماً، تزايداً في توقعات (تطلعات) زبائنها، و تطوراً في طبيعتها. و يمكن ذكر أهم التطورات الحاصلة فيما يلي:⁵

✓ أصبح الزبائن يطلبون مشورة مشخصة، فكلمة "خدمة" اليوم هي السيدة. إذ يطلب الزبون بشكل متزايد، معلومات حول المنتجات البنكية، و يرغب في أن تُقترح له منتجات بسيطة، شفافية. كما يطلب الإصغاء لحاجاته الخصوصية. و هذا ما تهتم به البنوك من خلال التسويق المفرد (Marketing One 2 One) خاصة مع ارتفاع تكلفة جذب زبائن جدد؛

✓ أصبح الزبائن أكثر قبولاً للمنتجات المتقدمة مثل محفظة الأسهم الدولية. و لم يعد ولاؤهم لمؤسسة ما القاعدة، إذ لا يترددون في التغيير للحصول على خدمة أفضل أو سعر أفضل. و هكذا تصبح ابتكارات الأمس، خدمات قاعدية (رئيسية) اليوم؛

✓ يرى بعض المستهلكين أن التفاعلية و الاستمرارية في الخدمة هي معيار قوي للاختيار. لهذا أنشأت البنوك المراكز الهاتفية (Call Centers) في التسعينيات. ثم مواقع الواب التي يمكن تفحصها من حاسوب شخصي (البنك في المنزل)؛

¹ Badoc M., « Trois défis pour la banque de demain », in Banque magazine, Op.Cit., N°605, (Juillet- Août 1999), p. 21.

² Alard P. & Dirringer D., Op.Cit., pp. 189, 190.

³ السيد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص 480.

⁴ Lafitte M., Les Systèmes d'informations dans les établissements financiers, Op.Cit., p. 136.

⁵ - Alard P. & Dirringer D., Op.Cit., pp.190, 191.

- Lafitte M., Economie digitale et services financiers, Op.Cit., pp. 17-20.

- ✓ هناك إرادة من جانب بعض المستهلكين للتخلي عن الوسطاء التقليديين و التفاوض بمفردهم مع الاستعانة بالوسطاء المعلوماتيين في الانترنت؛
- ✓ بغرض تبسيط تسيير العمليات المالية للعائلة، يُفضّل بعض المستهلكين إيكال معاملاتهم إلى متعامل واحد (البنك - تأمين و التأمين - بنك مثلا).
- إذن، على البنوك أن تركز على الأنشطة المولدة للقيمة المضافة، بتطوير استراتيجياتها، و استخدام قنوات ملائمة "للمستهلك الجديد" و اقتراح خدمات مُشخصّة و ملائمة بطريقة "سباقّة" أو مبادرة (Proactive).

4.2 الرهانات التكنولوجية الجديدة

أنتج التطور التكنولوجي عدة وسائل حوّلت العلاقة بين الزبون و البنك، منذ منتصف الثمانينات،¹ مثل البطاقات الذكية، و الموزع الآلي للأوراق النقدية، و المراكز الهاتفية، و الأنترنت و التلفزة التفاعلية. حيث تسمح هذه الوسائل للزبون بتخطي قيود الزمان و المكان، و تسمح للبنك بتطوير العمل المصرفي و مواجهة المنافسة المتزايدة.

1.4.2 وسائل الدفع الإلكترونية

تُمثّل الآفاق التي تفتحها التجارة الإلكترونية أحد أكبر تحديات القرن الحادي و العشرين. و التكنولوجيات التي تُسند هذا النمط من التبادل التجاري موجودة منذ زمن طويل في المجال العسكري، إلا أنها لم تدخل المجال التجاري إلا منذ عام 1993، تحت تأثير نائب الرئيس الأمريكي « Al Gore ».

و تشمل التجارة الإلكترونية تبادل المعلومات بغرض الإعلام حول المنتجات المعروضة، و تدفقات العلاقات مع الزبائن، و تدفقات الدفع المالية.²

من ثمة كان لابد من تطوير وسائل الدفع الملائمة لهذا النمط الإلكتروني من التبادل. و تعد البطاقات إحدى أهم وسائل الدفع في الوقت الراهن، و البديل العصري للنقود. حيث تستخدم على نطاق واسع في المجتمعات المتقدمة، في عمليات الشراء الآجل للسلع و الخدمات، و السحب النقدي من فروع البنك و البنوك الأخرى. و تتضمن البطاقات المزايا التالية:³

- ✓ أداة وفاء مقبولة كوسيلة دفع دولية، و أداة وفاء شخصية؛
- ✓ وسيلة مرنة لسداد تكاليف السفر و السياحة، و النفقات التجارية أثناء السفر؛
- ✓ وسيلة سهلة و دقيقة لتسوية المعاملات و إجراء المقاصة بين البنوك؛
- ✓ تساهم في علاج بعض المشكلات الاقتصادية: حيث تُنشّط السوق من خلال الائتمان الممنوح لحاملها مما يخلق طلبا جديدا و مستمرا، يؤدي إلى زيادة العرض في المقابل و انتعاش الاقتصاد؛
- ✓ وسيلة مهمة لتوظيف فائض السيولة بالبنك، و جذب زبائن جدد للبنك.

¹ Alard P. & Dirringer D., Op.Cit., p. 192.

² Lafitte M., Les Systèmes d'informations dans les établissements financiers, Op.Cit., p. 21.

³ صلاح الدين حسن السيسي، مرجع سبق ذكره، ص 136.

من أنواع بطاقات الدفع نجد:¹

- بطاقة الائتمان: هي الأكثر انتشارا، تستخدم كأداة وفاء و ائتمان. تتيح لحاملها الحصول الفوري على السلع و الخدمات و الدفع الآجل لقيمتها، لصالح البنك المصدر لها أو المؤسسة المصدرة. لا تُرتَّب دفع فوائده، في حال سداد الرصيد الظاهر في كشف الحساب الشهري كاملا. لكن تأجيل السداد يعني دفع فوائده مدينة حسب الاتفاق. من أمثلتها بطاقات « *Visa card, Master card* ».
- بطاقة الخصم الشهري: (*Charge card*) تستخدم كأداة وفاء و ائتمان، إلا أن فترة الائتمان لا تتعدى شهر استخدام البطاقة. حيث يحصل حاملها على احتياجاته من السلع و الخدمات فور تقديمها. و يلزم بسداد كامل الرصيد في كشف الحساب الشهري.
- بطاقة الخصم الفوري: (*Debit card*) تستخدم كأداة وفاء، حيث يحصل حاملها على احتياجاته من السلع و الخدمات فور تقديمها، و تُخصم قيمتها من حسابه دون انتظار.
- البطاقات الذكية: (*Smart cards*) ابتكرت عام 1974، يمكن استخدامها كبطاقة ائتمان أو سحب. تظهر على سطحها رقائق إلكترونية تسجل فيها المعلومات، لها قدرة تخزين تفوق 200 مرة قدرة بطاقة الائتمان العادية. يمكن قراءتها، و مسحها و إعادة الكتابة عليها. لها وسائل أمان جيدة، و فترة صلاحية أطول من البطاقة العادية (10 سنوات). تُحْمَل هذه البطاقة بقيمة معينة من حساب الزبون على مستوى فروع البنك، أو الصراف الآلي أو الحاسوب الشخصي المزود بآلة خاصة. عند التعامل تُمرَّر على آلة قارئة، و تُخصم قيمة المشتريات لتُنقل مباشرة إلى النهاية الطرفية لآلة البائع، الذي يمكنه نقل القيمة إلى حسابه في البنك. فهي تشكل حافظة نقود إلكترونية تُمَلأ و تُفْرَغ، و تجمع كل أدوار البطاقات الأخرى. من أمثلتها بطاقة « *Mondex* » لمؤسسة « *Master card* ».
- البطاقات مدفوعة القيمة مقدَّمًا: (*Stored value cards*) تُدفع قيمتها عند شرائها، بفئات مختلفة لتستخدم في التعامل بإدخالها في آلة قارئة، و تُخصم قيمة المشتريات من القيمة المخزنة فيها.

2.4.2 الخدمات الإلكترونية

اهتمت البنوك كثيرا بتكثيف الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات، و استخدامها في تقديم خدمات مبتكرة أو تحسين أساليب تقديم الخدمات القائمة بما يكفل تدفقها بسهولة و بسرعة. و لعل أهم ملامح التطور هو الانتقال التدريجي من البنوك التقليدية التي لها وجود مادي في شكل فروع إلى البنوك الافتراضية التي تعمل على شبكة الانترنت. حيث يتمكن الزبائن من إدارة و إنجاز عملياتهم البنكية من المنزل أو المكتب، أو أي مكان آخر، و في الوقت الذي يرغبون.²

1 - صلاح الدين حسن السيسى، مرجع سبق ذكره، ص 136، 137.

- السيد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص 487-495.

- محمود سخون، مرجع سبق ذكره، ص 19-24.

2 - عبد الله غالم و آيات الله مولحسان، «آثار اقتصاد المعرفة على تنمية و تطوير المؤسسات المالية و المصرفية»، (ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة، 2005)، ص 346.

قبل انتشار الانترنت، كانت البنوك تستخدم وسائل أخرى للاتصال المباشر مثل الهاتف و التلفزة. و الآن توجد بنوك كثيرة تعمل بأحد أو بكل هذه الوسائل نذكر منها « *First Direct* » (منتجات بنكية من خلال الهاتف، و الحاسوب الشخصي، و الأترنت، و الهاتف المحمول و التلفزة) المتفرعة عن « *Midland Bank* » مع استقلالية في التسيير و في الصورة الذهنية.¹

من العوامل التي دفعت البنوك إلى استخدام الانترنت:

✓ الرغبة في تقليل التكاليف: بلغت تكلفة إنشاء موقع "واب" لبنك افتراضي يقدم خدمات بنكية بالتجزئة نحو مليون دولار. و كان عدد الزبائن المتصلين به من القطاع العائلي في "الوم أ" 10 ملايين شخص. في حين يحتاج البنك التقليدي حتى يصل إلى نفس الحجم من الزبائن (عام 1997) إلى إنفاق ما يفوق 900 مليون دولار على الفروع؛²

✓ المنافسة الشديدة: «للحفاظ على مزية تنافسية، على البنوك أن تستثمر منذ الآن في التكنولوجيات الجديدة و في قدرتها على طرح منتجات جديدة بسرعة في السوق»؛³

✓ مقابلة تطور تطلعات الزبائن. و تحقيق الانتشار الجغرافي للخدمات؛

✓ تحسين صورة البنك، و إعلام الزبائن عن العرض، و التعرف أفضل على تطلعاتهم، و اختبار المنتجات الجديدة، و تحسين خدمة الزبائن و كسب ولائهم.

و يتمثل التطور الآخر في إمكانية تحويل الأموال إلكترونيا من خلال نظام شركة عالمية للاتصالات (SWIFT)*. و الذي دخل الخدمة عام 1977، بهدف إجراء العمليات البنكية من خلال نظام واحد للاتصال و بلغة واحدة. حيث يعتمد على نظم تشفير آلية لتحقيق السرية و الأمان و الخصوصية. و يضم خمسة آلاف مشترك من 130 دولة منها مصر و البحرين⁴ و الجزائر.

هذه بعض التطورات التكنولوجية في بيئة البنوك، و لا يدري الواحد منا ماذا سيظهر من التكنولوجيات في المستقبل. لذا لا بد أن تكتمل الرؤية التقليدية للتسويق، برؤية ذات طبيعة إستراتيجية، تأخذ في الحسبان خصائص الاقتصاد الإلكتروني.⁵

في الواقع، يؤدي التطور التكنولوجي إلى عولمة متنامية للأسواق و حركية متزايدة لرؤوس الأموال و الزبائن، كما ينشط التجديد المالي. لكنه يسيء أيضا إلى الميزة التي تملكها البنوك في وظائفها الرئيسية. و أمام هذه التحديات، أصبح لزاما على البنوك أن تحسّن معرفتها حول المحيط بكل متغيراته، و أن تضع و تُنفذ إستراتيجية تسويقية ناجعة لضمان مردودية مرضية... و من ثمة دعم استمرار المؤسسة.

¹ Dumont A., *Innovover dans les services*, (Editions Village Mondial, Paris/ Pearson Education France, 2001) pp. 103 -111.

² السيد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص 500, 501.

³ Méchain L., « *Bienvenue dans l'ère de l'agence agile* », in *Banque magazine*, Op.Cit., N° 660, (Juillet- Août 2004), p. 36.

⁴ Society for World-Wide Inter bank Financial Telecommunications

⁵ نفس المرجع، ص 502.

⁵ Lafitte M., *Économie digitale et services financiers*, Op.Cit., p. 24.

3.II التسويق، استجابةً لتطور بيئة البنوك

تاريخياً، تأخر التسويق في الدخول إلى البنوك، وكانت التطورات البيئية دافعا لاستدراك التأخر. حيث أصبحت البنوك اليوم تستخدم تقنيات التسويق في جميع أسواقها، وبشكل أكثر تطوراً في سوق الأفراد.¹ و غدا التسويق عنصراً أساسياً في إستراتيجية البنك، فقوى التغيير لها أثر معتبر على العلاقة بين البنك و زبائنه. و المؤسسات القادرة على وضع و تنفيذ إستراتيجية تسويقية تتمحور حول الزبون، بإمكانها زيادة مردودية نشاطها في بنك التجزئة من 50 إلى 100%.²

1.3 إجابات البنوك على التطورات البيئية

أدت التطورات الحاصلة في بيئة البنوك، إلى تطور النشاط البنكي. حيث يمكن ملاحظة أهم مظاهر هذا التطور كما يلي:³

- ✓ أصبحت المعلومات، و ليست النقود، شريان الحياة في صناعة البنوك (Life Blood) (الألما تقلال من عدم التأكد).
- ✓ تقرب البنوك تدريجياً من البنوك الشاملة: حيث أخذت تبدأ تعدد الخدمات و تنوعها، بعد أن كانت مقتصرة على قبول الودائع و منح القروض و الخدمات المكملة لهاتين الوظيفتين. فظهرت خدمة بطاقة الائتمان، الصراف الآلي، خدمة أمناء الاستثمار... و قد ترتب على ذلك تطور هائل في أساليب و نظم الخدمة البنكية لمقابلة هذا التنوع الكبير في الخدمات.
- ✓ توسعت البنوك في استخدام الحواسيب و الأجهزة الالكترونية، في تحسين الخدمة أو المساعدة في اتخاذ القرارات.
- ✓ أصبح النظام البنكي وثيق الصلة بالأسواق النقدية العالمية، و امتد نشاط البنوك إلى خارج حدود بلادها.
- ✓ أصبحت البنوك تعتمد أكثر في إدارة أنشطتها على أساليب و طرق علمية، مثل الأساليب الإحصائية و بحوث العمليات... لحل المشكلات و مساندة التطور الكبير في حجم و نوعية العمليات البنكية. و يرى الكثير من الباحثين و الممارسين أن المشكلة الحقيقية التي تواجه البنوك تكمن في كيفية إدارة و مواجهة التغير في البيئة.⁴ فقدرة البنك على التكيف مع التطورات البيئية، هي محدد رئيسي لكفاءته.
- و لأجل تحقيق هذا التكيف تبنت البنوك عدداً من المداخل، نذكر منها:⁵ إدارة الجودة الشاملة، و البنك المتعلم و إعادة الهندسة.

¹. Caudamine G. & Montier J., Op.Cit., p. 494.

². Alard P. & Dirringer D., Op.Cit., p. 194.

³ - السيد عبد الخالق، مرجع سبق ذكره، ص 476، 477.

- صلاح الدين حسين السيسى، مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁴ عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 340.

⁵ طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 125-129.

1.1.3 إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management)

يعرفها « E. Deming » و « J. Juran » بأنها: « المدخل الإداري المتكامل الساعي للتحسين المستمر في جودة منتجات المنظمة (البنك في حالتنا) لتحقيق رضا العملاء. »
و تستخدم الإدارة في سبيل تحقيق الجودة الشاملة، أساليب و أدوات متقدمة و متنوعة، تمكن البنك من تحسين أدائه. و من مبادئ مدخل إدارة الجودة الشاملة:

- ✓ التحسين المستمر في جودة الخدمة؛
- ✓ تجنب ارتفاع التكلفة بالقيام بالأعمال الصحيحة منذ البداية؛
- ✓ تنمية روح العمل الجماعي بالبنك؛
- ✓ الإصغاء للزبائن؛
- ✓ تضمين و تحفيز العاملين.

و قد تبنت الكثير من البنوك هذا المدخل، نذكر على سبيل المثال،¹ البنك الفرنسي « Crédit Mutuel ». حيث قررت الإدارة العامة منتصف التسعينات إنشاء قطب الجودة - الأمان استجابة لتطورات المحيط. و قد وضعت الأهداف التالية: النمو، و التميز عن المنافسين، و تحسين المردودية و الفاعلية، و تدعيم الاحترافية.

2.1.3 البنك المتعلم (Learning Bank)

لا بد أن يكون البنك مرتباً في التعامل مع مستجدات البيئة. و يتيح مدخل البنك المتعلم تحقيق هذه المرونة. فأمام التدفق الهائل و المتسارع للمعلومات، يجد البنك نفسه مضطراً للدخول في سيرورة تعلم دائمة. حيث يمكن تعريف البنك المتعلم بأنه البنك الذي يتيح للعاملين فرصة الاطلاع على كل ما يدور حولهم من تغيرات، و التفكير البناء، و تعلم الجديد، و حل المشكلات بأسلوب فعال، و توليد الأفكار الجديدة و المتكررة. و حتى يتحول البنك إلى بنك متعلم، عليه أن يهتم أكثر بـ:² التدريب و التنمية، و تشجيع التعلم الجماعي تشجيع التجديد و الابتكار، و الإصغاء إلى الزبون، و الانتباه إلى كل ما يجري في البيئة و تقييم الأداء و مقارنة نفسه بمن أفضل منه.

3.1.3 إعادة الهندسة (Reengineering)

قد يواجه البنك تدهوراً في نشاطه، نتيجة تراجع حصته السوقية، أو سوء التسيير... مما يتطلب حلولاً جذرية. و هذا ما يمكن تحقيقه من خلال إعادة هندسة النشاط.
فحسب « M. Hammer » و « J. Champy »، تتضمن إعادة هندسة الأعمال إعادة تصميم أنشطة المنظمة (البنك في حالتنا) من جديد بغرض إحداث تحسين غير عادي في الأداء و الجودة و نمط العمليات التشغيلية. و يضيف البعض أن إعادة الهندسة تتضمن تغييراً جذرياً في المفاهيم و القيم السائدة في المنظمة (البنك) و التي أدى تبنيها إلى تدهور الأوضاع.

¹ Caby F. & Jambard C., *Op.Cit.*, pp. 132, 133.

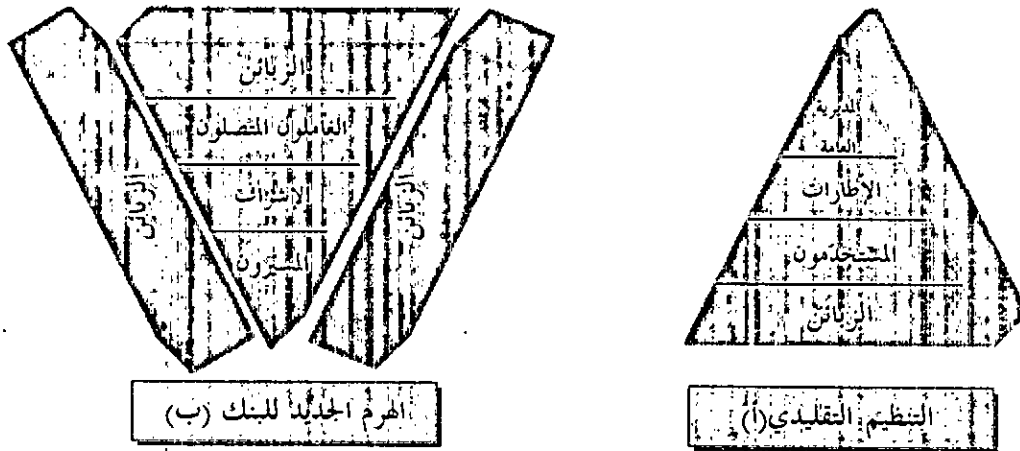
² Brillman J., *Op.Cit.*, pp. 398, 399.

و قد تبنت الكثير من المؤسسات المالية في "الوم أ" هذا المدخل، حيث قدّم الباحثان (أعلاه) أمثلة
لنجاحات المحققة في هذا القطاع منها تجربة "American Express" و "IBM Credit".¹

4.1.3 إعادة الهندسة و التسويق

يرى «M. Badoc»²، أنه من المفيد التفكير حول الفائدة و النتائج الممكن تحقيقها من مدخل "إعادة
الهندسة" في إدخال مسعى تسويقي موجه لتحضير المستقبل. حيث أن أسلوب إعادة الهندسة سوف يَدْعَم
الإرادة الكبيرة للبنوك في الاقتراب من زبائنهم. و سوف تضع حيز التنفيذ المداخل المستمدة من الهم
المقلوب، و التي تولي أهمية كبيرة (الأولوية المطلقة) للزبون في علاقته مع العاملين في الوظائف التشغيلية في
شبكات التوزيع. حيث يكون في أعلى الهرم المقلوب كدلالة على أنه "مركز الربح" الحقيقي للمؤسسة البنكية.
ثم يليه من الأسفل العاملون المتصلون و يليهم طاقم الإشراف (Personnel d'encadrement)، و أخيرا
المسيرون (Managers) الذين يُحفظون الإطارات.

الشكل (2-6): الرؤية التقليدية و الرؤية المعاصرة للبنك



الصدر: Kotler Ph. & Dubois B., (11^{ème} éd.), Op. Cit., p. 27.

لقد أضاف «Kotler & Dubois» الزبائن على جانبي الهرم للتذكير بأن البنك بجميع مستوياته التنظيمية، هو
في خدمة الزبائن.

- تأثير مدخل "إعادة الهندسة" على التسويق المستقبلي سيقود البنوك إلى تدعيم بعض المجالات:³
- ✓ زيادة دور و وزن التسويق لدى الإدارة العليا للبنك، بحيث يلعب دورا استراتيجيا هاما في أعلى التدرج
(Hiérarchie)، في إطار سعيه إلى تنمية علاقات جيدة بين البنك و زبائنه؛
 - ✓ نمو دور الاتصال في جميع المستويات، و خصوصا الاتصال الداخلي؛
 - ✓ لا مركزية المسعى التسويقي، ليمتد إلى العاملين في الوظائف التشغيلية. إذ تعمل المديرية على تحسين
احترافيتهم في التسويق، و على تحقيق لا مركزية بعض الوسائل الموضوعية تحت تصرف الإدارات المركزية؛

¹ Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., p. 19.

² Idem.

³ Ibid., p. 22.

- ✓ توفير المعلومات التي تسمح بفهم أفضل للزبائن، و المنافسة و التغيير. هذه العناصر الثلاثة تُعدّ الانشغالات الأساسية لإعادة الهندسة من خلال إنشاء نظام معلومات تسويقية؛
 - ✓ التوجّه نحو زيادة الجودة الشاملة، من أجل تلبية أفضل لمجموع حاجات و تطلعات الزبائن، في الآجال القصيرة، و المتوسطة و الطويلة؛
 - ✓ تنمية و تطوير "إدارة التسويق" (Marketing management) كمفهوم أساسي لتطور التسويق في قلب تسيير بنك الغد.
- إن نجاح إعادة الهندسة في الجانب التسويقي، يتطلب الأخذ في الاعتبار خصوصية البنك، الناجمة عن كونها مؤسسة خدمية و لكن أيضا عن خصائصها الذاتية.

2.3 طبيعة التسويق البنكي

إن مقابلة تطور التسويق في الخدمات مع تطور الممارسات التسويقية في البنوك يدفع إلى التساؤل حول طبيعة التسويق البنكي. فالإطعام، و قطاع الصحة و البنوك، تنتمي إلى قطاع الخدمات لكن خصائصها الذاتية (Intrinsèques) متباينة كثيرا. مما يتطلب تحديد نقاط التشابه و الاختلاف بين التسويق الممارس في كل منها.¹ إذ لا يجب أن ن فكر بأي حال، أن التسويق البنكي يتمثل في إسقاط الأساليب التسويقية الممارسة في المنشأة غير البنكية على البنوك، لأن التسويق البنكي لديه خصوصية.

1.2.3 خصوصية عرض المنتجات البنكية

يندرج تسويق العرض البنكي في إطار تسويق الخدمات التي تتصف - كما رأينا - باللامادية، و عدم قابلية الفصل، و عدم التجانس و الفئائية. هاتان الخاصيتان الأخيرتان مُعرّفتان بشكل خاص: عدم التجانس يعني أيضا تنوع المنتجات المعروضة، و الفئائية تخصّ السرورة و ليس الوسائل (النقود).² إضافة إلى هذه الخصائص، يمكن تعريف خصائص أخرى،³ كما يوضحه الشكل (2-7).

الشكل (2-7): خصائص المنتجات البنكية

تعدد عن التسويق المتخصص	عدم قابليتها للفصل	غير ملموسة
الحاجة إلى النهوية	مشبعة للزبون	استقرار العمليات
مدى واسع من المنتجات	الانتشار الجغرافي	النمو المتوازن مع المخاطر

المصدر: محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، (ط 1، إيتراك، القاهرة- مصر، 1999)، ص 38.

¹ Zollinger M. & Lamarque E., Op. Cit., p. 28.

² De Cousergues S., Op. Cit., p. 204, 205.

³ - محسن أحمد الخضيرى، التسويق المصرفي، (ط 1، إيتراك، القاهرة- مصر، 1999)، ص 38-54.

- Zollinger M. & Lamarque E., Op. Cit., p. 29.

أ. البنك، مؤسسة منتجة لعدة خدمات

◀ تقديم الخدمات: على الرغم من أن "النقود" تغطي أحيانا كون البنك مؤسسة خدمية، و على الرغم من أن ما تتطلبه هذه المهنة من تحكم تام في التكنولوجيا يجعل البعض يتحدث عن صناعة البنوك، فإن البنك يبقى مؤسسة خدمية دون أي شك.

و تتضمن تشكيلة المنتجات البنكية ما يلي:

- خدمات خالصة: وهي التي نحصل عليها بالعمل فقط مثل نشاطات المشورة و الهندسة المالية؛
- خدمات مختلطة: تجمع بين العمل و سلع التجهيز، و تحتل في البنك مكانة متنامية لأن غالبية الخدمات البنكية في الوقت الراهن، تتضمن محتوى (مكونا) عاليا من التكنولوجيا. مثلا سحب النقود من الصراف الآلي.

◀ سيرورة تقديم الخدمة: تنتج من تفاعل: السند المادي، و العاملين و الزبون. و تتضمن أيضا:

- ✓ مشاركة الزبون في تقديم الخدمة مثلا ضرورة ملء الشيك بطريقة صحيحة؛
- ✓ عاملين متصلين يكونون همزة وصل بين الزبون و البنك باستثناء حالة العمليات التي تتم باستخدام الآلات أو قنوات البنك عن بعد؛
- ✓ شبكة توزيع تؤمن الاتصال بين البنك و الزبون.

◀ إنتاج عدة خدمات (Caractère multi - producteur): يعرض البنك عددا كبيرا من المنتجات، من بضع عشرات في البنوك صغيرة الحجم و التي تمارس مهنة واحدة، إلى بضع مئات في البنك الشامل.

ب. خصائص المنتجات البنكية: نذكر أكثرها تأثيرا على وضع السياسات التسويقية:¹

- ◀ المنتجات البنكية غير مادية أي غير ملموسة، أساسا. و ينتج عن هذه الخاصية عدة نتائج:
- ✓ عدم تعرضها للتلف نتيجة استخدامها (Usure)؛
- ✓ لا يمكن تخزينها، و بالتالي يتحدد عرضها بالإمكانات القائمة؛
- ✓ لا يمكن حمايتها ببراءة الاختراع، إذن فهي قابلة للتقليد، و يصعب تمييزها بصفة مستديمة؛
- ✓ التجانس المدرك بين العروض المتنافسة يزيد الحاجة للتمييز (إعطاء العرض هوية خاصة)؛
- ✓ مستوى معرفة الزبائن ضعيف في الغالب، خاصة لدى الأفراد منهم، بسبب الطابع التقني لبعض المنتجات البنكية؛

◀ في كثير من الأحيان، تكون المنتجات البنكية مشروطة من قبل التشريع البنكي أو الجبائي، الذي يُقوّي التجانس بين البنوك؛

◀ الانتشار الجغرافي للنشاط مما يؤدي إلى تغطية احتياجات دولية، و وطنية و محلية؛

◀ منافسة داخلية بين منتجات البنك، مما يؤدي إلى خطر "التآكل" (Cannibalisation)؛

¹ - Zollinger M. & Lamarque E., Op. Cit., p. 29.

- Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op. Cit., pp. 10, 11.

« تُقترح المنتجات البنكية مباشرة للزبائن، فلا يوجد أي وسيط من نوع تاجر جملة أو وكيل (Concessionaire) أو بائع للمرة الثانية (Revendeur) يتموقع بين البنك و الزبائن. وهكذا يحتاج البنك إلى إقامة علاقات مشخصة مع زبائنه، مع العلم بأن الزبون يُشبه و يدمج الشخص المتصل معه، بالبنك مهما كانت قناة التوزيع؛

« التحكيم بين النمو و المخاطرة: مفهوم المخاطرة في البنوك قوي جدا، بحكم أنها مؤمنة على أموال الغير. لذا يعمل البنك على الموازنة بين التوسع، و البيع و الحيطه و الحذر. بمعنى النمو المحسوب (تقليل المخاطر)؛

« كثافة اليد العاملة في البنوك التقليدية مما يتطلب العناية أكثر بقرار التحكيم بين تمييط/ شخصنة الخدمة و بين الخيارات التكنولوجية (قرار حساس جدا)؛

« وجود عدة أطراف مؤثرة أو ناصحة بالمنتجات البنكية (Prescripteurs) مثل المحاسب، بائع سلع التجهيز بالائتمان، المؤسسات...

2.2.3 خصوصية طلب المنتجات البنكية¹

أ. عدم تجانس الطلب: يأتي طلب المنتجات من زبائن مختلفين عن بعضهم بدءا من الأفراد البسطاء إلى الشركات متعددة الجنسيات، الجماعات المحلية أو صناديق التقاعد، و بطبيعة الحال تختلف احتياجاتهم. لذلك لا بد أن يؤخذ في الحسبان عدم تجانسهم عند إقامة علاقات مشخصة معهم. و من هنا تحتل تجزئة السوق مكانة أساسية في التسويق البنكي.

ب. البنية الجزئية للطلب: في بنوك التجزئة، يواجه محترفو البنك زبائن مشتتين لا يملكون سلطة أو قوة تفاوض حقيقية اتجاه البنك. في حين في باقي المهن، من المعتاد أن يمارس الزبائن ضغطا تنافسيا قويا لا سيما فيما يخص السعر.

ج. استقرار الطلب: تُفسر هذه الخاصية بالمنافع المتبادلة بين البنك و الزبائن، من إقامة علاقات طويلة الأجل: في منتجات الائتمان، تسمح العلاقة المستقرة بين البنك و المقترض بجمع معلومات حول الزبون (هل احترام التزاماته دائما؟ ما هي الكفاءات التي يمتلكها و التي قد تضمن نجاح المشاريع الاستثمارية؟...). من جهته يستفيد المقترض من تلك العلاقة في حال تعرضه لصعوبات، حيث أن البنك سيقبل مساعدته بسبب الثقة المتراكمة بين الطرفين. بالنسبة لمنتجات الإيداع يتمكن البنك من اقتراح منتجات أكثر ملاءمة نتيجة معرفته بعادات و سلوكيات المودع.

كما يتدعم استقرار الطلب بفعل تعدد الخدمات المعروضة، لأن ذلك يحفز الزبون على التعامل مع بنك واحد.

د. عدم رشادة الطلب: تتعلق كل المنتجات البنكية تقريبا، بالنقد. و سلوك الأعوان الاقتصاديين في هذا المجال، غالبا ما يكون غير رشيد. فالرغبة في الادخار أو الاقتراض تستجيب لانشغالات معقدة، لا تكون دائما واضحة في ذهن الزبون.

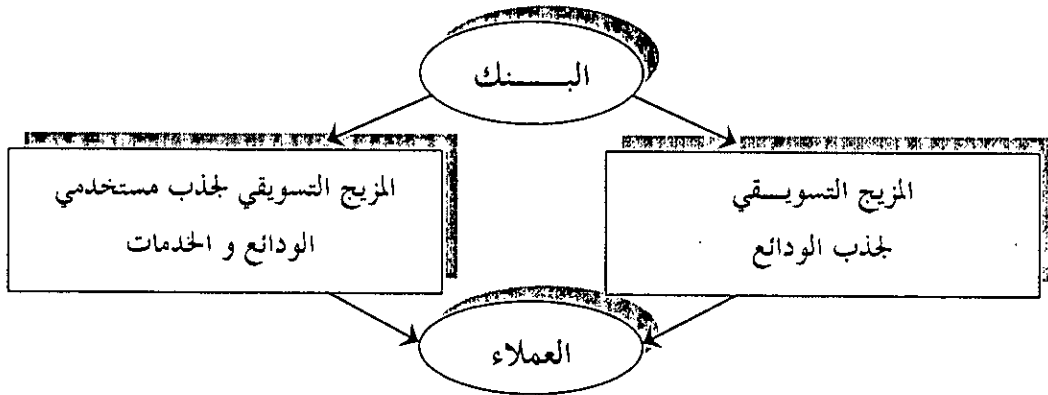
¹. De Coussergues S., Op. Cit., pp. 205, 206.

وقد بيّنت بحوث الدافعية وجود فرق بين التحليل الرشيد للحاجات و الدوافع و بين الارشاد في السلوكات النقدية و المالية، في غالب الأحيان.

3.2.3 الحاجة المزدوجة للتسويق في البنك

بالإضافة إلى خصوصية النقود و العلاقة مع البنك، نجد أنه من النادر في المبادلات عموماً أن يكون الزبون في نفس الوقت مُورداً. لكنها حالة متكررة في البنك، أين يكون عدد من الزبائن مودعين و مقترضين، في آن واحد.¹

الشكل (2 - 8): الوظيفة التسويقية المزدوجة في البنك



المصدر: محسن أحمد الحضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

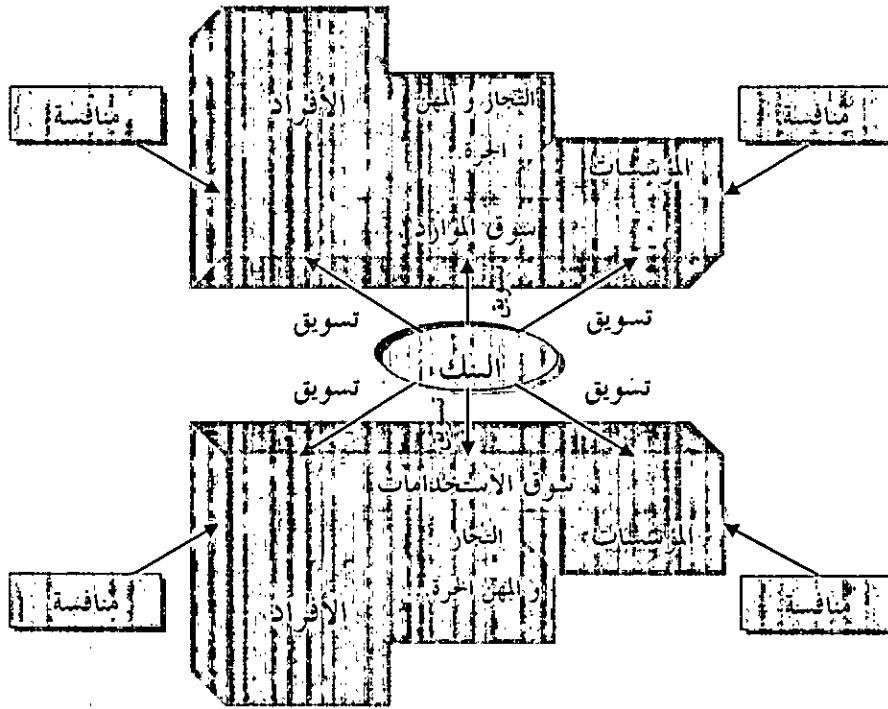
نلاحظ أن التسويق في البنك يعمل في اتجاهين، من جهة يركز اهتمامه على جلب الزبائن قصد تسويق المنتجات عن طريق الإقراض أو البيع. و من جهة أخرى يعمل على جذب أصحاب الودائع ليودعوها بالبنك. حيث يمكنه تجميع المدخرات من مصادرها المختلفة (القطاع الحكومي، قطاع الأعمال، القطاع العائلي و العالم الخارجي) و توظيفها في ثلاثة مجالات رئيسية:

- ◆ توظيفات ائتمانية (قصيرة، و متوسطة و طويلة الأجل)؛
 - ◆ توظيفات استثمارية (شراء الأسهم، السندات، الشركات، الإيداع لدى البنوك المحلية و الدولية...);
 - ◆ توظيفات تشغيلية: تأخذ شكل سيولة تستخدم في إتاحة العمليات التشغيلية للبنك.
- إذن يعمل التسويق في البنك على التوفيق بين الاتجاهين، لأن نجاح البنك يتحدد جزئياً (إلى حد ما) بهذا الشرط. و الشكل (2-9) يوضح هذه الوظيفة في البنك و الهيكل المزدوج للسوق: السوق الخلفية للمُقترضين و المودعين، و السوق الأمامية للمقترضين.

إضافة إلى كل ما سبق ذكره، يستمد التسويق البنكي خصوصيته أيضاً من خصوصية البنوك، كونها تتأثر كثيراً بالتطور الاقتصادي و الاجتماعي في جانب المردودية. و كونها تلعب دوراً في المجتمع، فالتخلي عن بعض المنتجات أو الزبائن شبه مستحيل، لِمَا له من انعكاسات اجتماعية و سياسية (مثلاً الحصول على مقابل لدفتر الشيكات أمر صعب في بعض الدول، و كذلك رفض الزبائن غير المرغوبين حسب التقديرات...).

¹ Caudamine G. & Montier J., *Op.Cit.*, p. 500.

الشكل (2 - 9): ازدواجية العلاقات بنك - سوق



المصدر: يوسف شاوش، التسويق البنكي: الأنظمة والإستراتيجيات، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف، 1998/1999)، ص 45.

3.3 مكانة التسويق في البنوك

لم يدخل التسويق ضمن هياكل وعمليات اتخاذ القرار في البنوك، بين ليلة وضحاها. بل تطور عبر مراحل، تخللتها فترات رفض أو سوء فهم من قبل المديرية العامة، ليصل تدريجياً إلى تطبيق مبدأ سيادة الزبون (الزبون الملك). و قد كان ذلك استجابة للتطورات البيئية.

1.3.3 تطور التسويق البنكي

رأينا سابقاً، أن التسويق قد تأخر في الدخول إلى المؤسسات الخدمية بل وحتى وقت قريب، ظلت هذه الأخيرة أقل توجُّهاً بالتسويق من المؤسسات الإنتاجية.¹

و البنوك باعتبارها مؤسسة خدمية عرفت نفس التأخر في إدخال التسويق. وقد كان من بين الأسباب، عوامل خاصة بالبنوك، نذكر منها على سبيل المثال ما بيته بعض الدراسات:²

- اتضح في دراسة أجريت مع مديري فروع البنوك في المملكة المتحدة حول نظرتهم للنشاط التسويقي، أن هؤلاء يرون أن التسويق لا يليق بالعمل البنكي، وأن مهنتهم كرجال بنوك تتعارض مع التوجه التسويقي لجذب الزبائن والحفاظ عليهم؛
- أظهرت العديد من الدراسات أن مديري البنوك اعتادوا ارتداء الملابس الرسمية وانتظار الزبون حتى يزورهم في مكاتبهم، لطلب الخدمة (و يتوسل للموافقة عليه). بدلا من السعي إلى جذبهم وتلبية حاجاتهم.

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 343.

² نفس المرجع، ص 344.

لكن منذ أكثر من ثلاثين عاما (منذ السبعينات)¹ شهدت المؤسسات المالية في "الوم أ" و أوروبا، اهتماما شديدا بالمفاهيم التسويقية، و خصوصا الاهتمام المتزايد بالجانب التسويقي للتسيير. وهكذا، خرج التسويق الخصوصي للبنك- الذي ظل محدودا- من مَحْمِيَّتِهِ (Sa réserve) ليصبح أكثر انفتاحا و ازدادت أهميته مع الوقت في ظل التغيرات السريعة التي شهدتها العالم، خاصة التطور التكنولوجي و الانفتاح الاقتصادي و العولمة.

و سنعرض تطور التسويق البنكي في ثلاث مراحل رئيسية، تطبيقا لمقولة الاقتصادي الشهير "كينز" (Keynes) بأنه يلزم ثلاثة أجيال لفهم ما حتى يفرض نفسه؛ الجيل الأول لظهور المفهوم (Le créer)، و الثاني لتعلمه (L'apprendre)، و الثالث لتطبيقه (L'appliquer)².

👉 **الجيل الأول:** شهدت السبعينات ظهور التسويق في قطاع البنوك ثم التأمين حيث كان يستخدم كوسيلة فاعلة لتحقيق التطور. لكن للأسف، و كأى مبادرة جديدة صاحبت ميلادَه أخطاءً كثيرة، حيث تم تفضيل الأدوات على التفكير الاستراتيجي. إلا أن التقليد المبالغ فيه للتقنيات المستخدمة في بيع سلع الاستهلاك الواسع، أثبت محدوديته في تسويق منتجات البنوك ذات الخصوصية. كما أن الاستثمار الكبير في الإعلان، و في إنشاء نقاط بيع و في ترويج عدد متزايد من المنتجات، لم يحقق النتائج المرغوبة (زيادة الأرباح، و تحسين نوعية سيرورة تقديم الخدمة).

👉 **الجيل الثاني:** الثمانينات كانت للتعلم. حيث انطلق (بدأ) تفكير واسع حول تقييم فاعلية السياسات التسويقية الموضوعة منذ عشرية واحدة. و بدا هذا التقييم ضروريا أكثر مع تراجع الفرص في الأسواق، زيادة التحديات، و ظهور بوادر الأزمة الاقتصادية... و هكذا اضطر التسويق إلى إعادة توجيه تصرفاته، من أجل المساهمة في تحقيق الربح. و انتشرت فكرة "ضرورة تحقيق عائد على الاستثمار عند القيام بعمليات مكلفة" (إثبات فاعلية الترويج). و زادت الرغبة في تكامل الوظيفة التسويقية مع الوظائف التسييرية الأخرى للمؤسسات المالية. كما أصبح مطلوبا تحريك الجهود التسويقية لتحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن. و هنا ظهر مفهوم "إدارة التسويق" و ازداد الاهتمام بالإستراتيجية.

مع انتهاء المرحلة التعليمية أصبح استخدام التقنيات الموضوعة من قبل المختصين في التسويق أكثر رشدا.

👉 **الجيل الثالث:** سنوات التسعينات فما فوق (2010). بدأت هذه المرحلة بإعادة النظر في وظيفة التسويق في عدة مؤسسات ظلت تمدها طويلا، و ستستمر بإصلاحات معتبرة.

و تهدف إعادة تصوّر وظيفة التسويق إلى مساعدة البنوك على التكيف مع التحديات العديدة التي تواجهها (التدويل، إدخال التكنولوجيات المتطورة، الانفتاح على مهن أخرى مثل "البنك - تأمين"، اختيار قنوات التوزيع، اقتراب الإدارة العليا من الميدان أكثر، تقسيم الأسواق...). و كذا التحضير لتبني مبدأ سيادة الزبون.

¹ . Zollinger M. & Lamarque E., Op. Cit., p. 20.

² . Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op. Cit., pp. 03, 04.

وبصفة عامة، قد تُمرَّ الممارسات التسويقية في البنوك بخمسة مراحل أساسية (Kotler & Dubois):¹

① مرحلة الترويج: تهتم البنوك بالإعلان والعلاقات العامة من أجل جذب الودائع. وكذا بوسائل تنشيط المعاملات مثل تقديم الهدايا...

② مرحلة الاهتمام بالعملاء: من أجل الحفاظ على الزبائن و ضمان استمرار تعاملهم، تهتم البنوك بتوفير جو ملائم لهم داخل مقراتها، مثل تحسين الديكورات، وإزالة الحواجز الزجاجية بين موظف الصندوق والزيبون وتدريب العاملين المتصلين على حسن التعامل...

③ مرحلة التجديد والابتكار: يصبح المفهوم التسويقي أكثر شمولية إذ لم يعد الجو المادي للتعامل، عاملاً مميّزاً في نظر الزبائن، فتبحث البنوك عن التميّز من خلال تقديم خدمات جديدة. لكن التقليد يوجب استمرارية التجديد والابتكار.

④ مرحلة التركيز على قطاع محدد من السوق: تُدرك البنوك أنه لا يمكن لأي بنك أن يكون الأفضل لكل الزبائن، وبالتالي تلجأ إلى التوقيع (احتلال موقع متميّز في ذهن الزبون، عن مواقع المنافسين) وتقديم خدمات أفضل لقطاعات سوقية معينة. إذ تستعين لأجل ذلك بأدوات التمييز مثل العلامات.

⑤ مرحلة نظم التسويق: هنا تتطور البنوك نحو مفهوم "إدارة التسويق". حيث تضع أنظمة تحليل، وتخطيط وتنفيذ ورقابة للأنشطة التسويقية. فالتسويق يصبح مطالباً بإثبات مردوديته.

تجدر الإشارة إلى أن هناك من يضيف مرحلة أخرى في تطور الممارسات التسويقية في البنوك، وهي مرحلة التسويق المسؤول اجتماعياً.² حيث تهتم البنوك بتمويل النشاطات والمشروعات التي تُحسّن جودة الحياة و بمرافقة الزبائن في قراراتهم المالية والاستثمارية لتوجيههم إلى المجالات التي تحقق مصالحهم ومصالح المجتمع على أفضل وجه. وكذا العمل على تحقيق رضا الزبائن باستمرار كأساس لتحقيق أهداف البنك.

مثال عملي: بنك يمارس التسويق المسؤول اجتماعياً³ طور "البنك التعاوني" (Co-operative Bank) ثقافة انفتاح وأحوار مع زبائنه، ساهمت في نجاحه وتميّزه في القطاع البنكي البريطاني: 1.7 مليون زبون ونتيجة خام قدرها 96.3 مليون جنيه عام 2007. حيث انطلق في تحليل نظامي لتطلعات زبائنه حول كيفية استثمار البنك لأموالهم، منذ بداية التسعينات. واستجابة لما عبّروا عنه من قبول لفكرة بنك مسؤول بمنظور أخلاقي، وضع سياسة التزم فيها بعدم استثمار أمواله في المؤسسات الملوثة للبيئة، أو التي تجزى تجارها على الحيوان. ثم بعدم الاستثمار في الشركات النفطية. وكذا باقتطاع نسبة من مداخيله من عمليات الزبائن لدعم الجمعيات التي يختارونها وتوافق انشغالهم (3.5% من النتيجة الخام).

¹ زياد سليم رمضان، و محفوظ أحمد جودت، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، (ط 1، دار وائل، عمان-الأردن، 2000)، ص 304، 305.

² عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، (ط 1، البيان للطباعة والنشر، القاهرة-مصر، 1999)، ص 32، 33.

³ Elisabeth Laville, *L'entreprise verte*, (Edition Village Mondial, Paris/Pearson Education, France, 2002), pp. 222-224.

2.3.3 التسويق عنصر أساسي في إستراتيجية البنك

تُحدّد التوجّهات الإستراتيجية للمؤسسة المسار الذي تتبعه في إطار نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات التي تتضمنها البيئة، من أجل تحقيق هدف محدد. وغالباً ما يكون التسويق - وبشكل متزايد - العمود الفقري لإستراتيجية المؤسسات و البنوك بصفة خاصة.¹

فمن خلال الربون و المنتج الذي سيباع له، تضمن المؤسسة وجودها و تطورها، دون أن يستثنى هذا التوجه التسويقي ضرورة تحقيق التوازن و المرودية و النجاح. و يتطلب التخطيط الاستراتيجي للبنك الإجابة عن أسئلة رئيسية:²

✓ أين يقف البنك الآن و لماذا؟ و إلى أين سير؟ (تشخيص الوضع القائم)؛

✓ إلى أين يجب أن يتجه البنك؟ (تحديد الهدف)؛

✓ ما هي أفضل وسيلة لبلوغ الهدف؟ (صياغة الإستراتيجية المناسبة)؛

✓ ما هي التصرفات التي يجب القيام بها؟ من يقوم بها؟ و متى؟ (اختيار التصرفات)؛

✓ ما هي المقاييس التي يجب استخدامها كمؤشرات عن مدى نجاح البنك؟ (الرقابة و التقييم).

و تحتل إستراتيجية التسويق موقعا هاما ضمن الإستراتيجية العامة للبنك، حيث لا يمكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية دون إستراتيجية تسويقية فعالة تُمكن البنك من مواجهة المنافسة و تدعيم حصته السوقية. دعنا نأخذ المثال التالي:³

يسعى بنك (س) إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية، خلال خمس سنوات:

• زيادة معدلات الربحية لنشاط البنك بنسبة 10% سنويا؛

• زيادة الحصة السوقية بنسبة 5% سنويا.

تحقيق هذه الأهداف يتطلب أداء الوظيفة الائتمانية بكفاءة و فاعلية، لأن النشاط الائتماني يمثل المصدر الرئيسي لإيرادات البنك إلى جانب مصادر أخرى غير إقراضية. و إذا ما تم صياغة هيكل تكاليف النشاط بشكل علمي و سليم يعكس تكلفة أداء الخدمات و سياسات تسعير سليمة، سوف تُعبّر تلك الإيرادات بشكل رئيسي عن ربحية البنك. كما أن زيادة الحصة السوقية للبنك لا تتحقق دون رفع معدلات التوظيفات الائتمانية و الاستثمارية، و دخول أسواق جديدة، و كسب زبائن جدد، و تنمية مزيج الخدمات لمواكبة تعدد و تنوع الاحتياجات.

و هذا كله لا يتحقق بدوره دون رفع معدلات استقطاب الموارد المالية المتنوعة اللازمة للتوسع في التوظيفات، و تنوع الأوعية الادخارية.

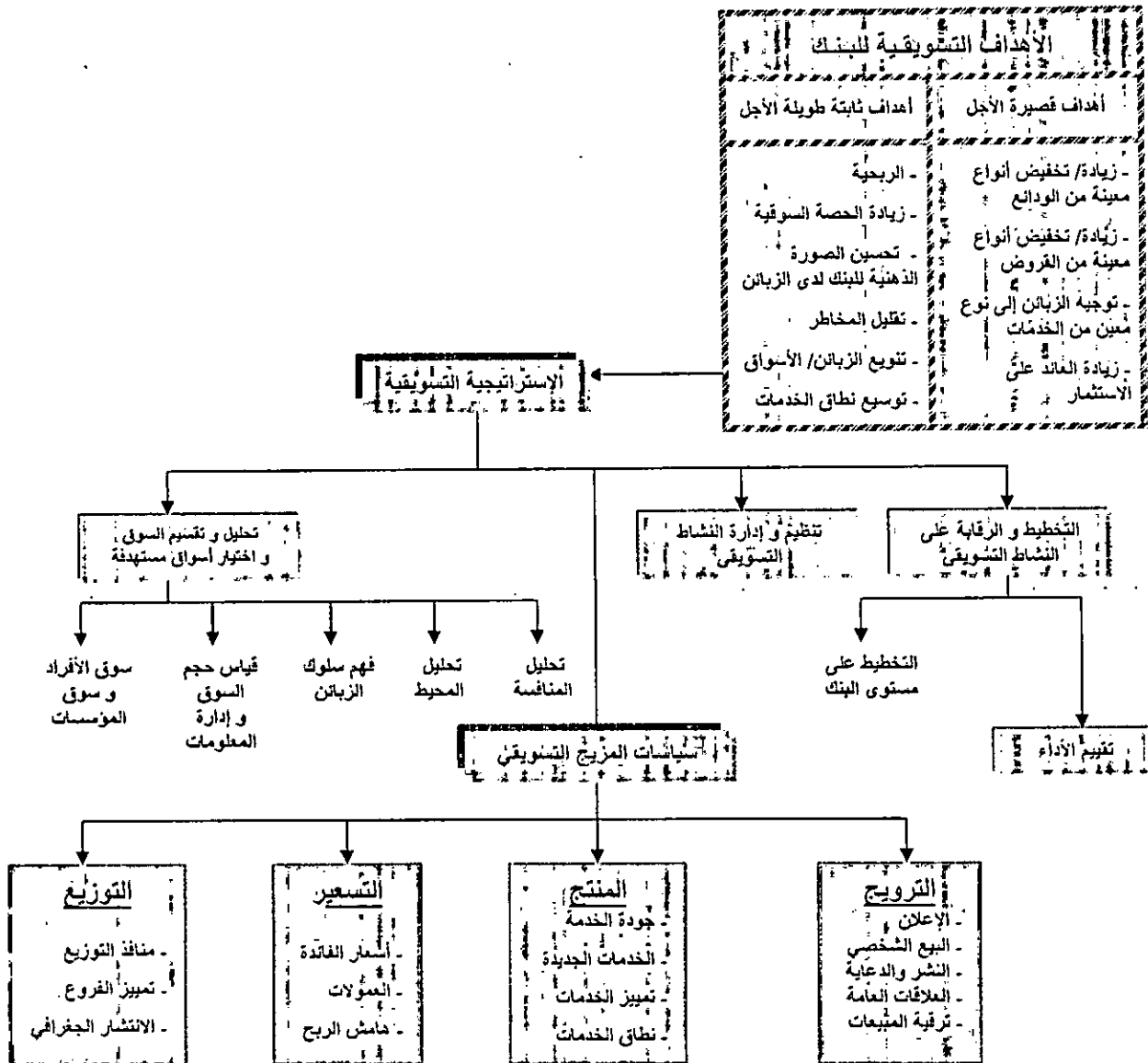
و يساهم التسويق مساهمة كبيرة في إنجاز هذه المهام، من خلال أداء دوره الاستراتيجي و العملياني، حيث يساعد البنك على تحقيق أهدافه كما يتضح في الشكل (2-10).

¹. Caudamine G. & Montier J., *Op.Cit.*, p. 502.

². أحمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان و التمويل في إطار الاستراتيجية الشاملة للبنك، (ط2، مطابع المستقبل، مصر، 1999/98)، ص 13، 14.

³. نفس المرجع، ص 14، 15.

الشكل (2 - 10): مساهمة التسويق في تحقيق أهداف البنك



المصدر: عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، (ط1، البيان للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، 1999)، ص 60. (بتصرف).

لقد تزايد الاهتمام بالتسويق في البنوك، في الوقت الراهن لاسيما في الدول المتقدمة، بعد أن ثبت أن تبني وتطبيق المفاهيم التسويقية يزيد من فاعلية وكفاءة البنوك، و ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف المخططة بما فيها خدمة المجتمع و تحقيق الربح المرغوب.¹

و تزداد الحاجة للتسويق في بنوك الدول النامية، بسبب خصوصية السوق البنكي هناك. و التي يمكن ذكر أهم مظاهرها في: حداثة النظام البنكي، و شيوع التعامل نقدا، و ضعف العادة البنكية و تأخر أساليب العمل...² إن نجاح التسويق يتأني من قدرته على الاستفادة من ثورة المعلومات و الاتصالات، و استخدامها في معرفة الزبائن و كسب ولائهم، أيضا من قدرته على أن يكون تفاعليا و علاقاتيا أكثر. و أخيرا و ليس آخرا من قدرته على نشر و تعميم انشغال النوعية و تحريك مجموع العاملين نحو إرضاء تطلعات الزبائن محليا و دوليا.

¹ زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، (ط1، دار المناهج، عمان- الأردن، 2003)، ص 296.

² محسن أحمد الخضيري، التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

4.II التحليل التسويقي في البنك (المعلومة في قلب المسعى التسويقي)

ترداد أهمية إدارة المعلومات يوما بعد يوم، من أجل تكيف و ملائمة اقتراحات و تصرفات البنوك مع حاجات و تطلعات الزبائن. و تهتم سياسة المعلومات بدراسة متغيرات البيئة بكاملها، بعد أن ظلت لزمن طويل مختصرة في دراسة السوق.¹ حيث يزداد اهتمامها بتقييم المنافسة من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف إلى جانب دراسة الزبائن الحاليين و المحتملين لخدمتهم بشكل أفضل. كما تساعد على تحديد المنتجات الملائمة لكل نوع من الزبائن و توقعها في السوق. و قد أصبحت تطبيقات هذه السياسة ميسرة بفضل نظام المعلومات التسويقية من أجل تحقيق الأهداف التسويقية.

1.4 تحليل المنافسة للدفاع بفاعلية عن الأسواق

يُعدُّ الأمريكي « Michael Porter » رائداً في تحليل المنافسة، حيث طور نظرية "الميزة التنافسية".

1.1.4 أهمية معرفة المنافسة

بصفة عامة، تتواجد المؤسسات في حالة منافسة عندما تتنافس على تقديم عروض متشابهة إلى نفس السوق. و نادرا ما تكون مؤسسة ما منعزلة في رغبتها لخدمة سوق معين.² إذ تجد نفسها تجتهد لوضع تسويق ملائم قدر الإمكان، فيأتي المنافسون ليقابلوها بجهود معاكسة. لذا لا بد أن تتضمن الإستراتيجية تحديد الوضع التنافسي، مثلاً: هل تكون المؤسسة رائدة في اقتراح المنتجات، هل يجب أن تبتدئ، أو هل تُطبَّق سعرا تنافسيا. أما بالنسبة للتسويق في المؤسسات المالية و البنوك بوجه خاص، يمثل تحوُّل الإطار التنافسي تحديا هامسا في بداية القرن الواحد و العشرين. و تصبح إشكاليته في الأسواق المشبعة، حيث تشتد المنافسة، هي الحفاظ على الزبائن الحاليين، و ليست كسب زبائن جدد كما في الأسواق محتلة النمو. و عندما ترغب البنوك في كسب زبائن جدد في تلك الأسواق، تضطر إلى استقطابهم من زبائن البنوك المنافسة.

إن هذه الصورة التنافسية التي ستطبع الأسواق المالية في السنوات اللاحقة، تربط بقاء المؤسسة بشكل واسع بقدرتها على أن تكون أفضل من منافسيها. و سيحمل انفتاح الأسواق و تحريرها تحديا على المستوى الدولي.³ و من ثمة تصبح معرفة المنافسة ضرورية مثل معرفة الزبائن و السوق. و قد شرعت بعض المؤسسات المالية ذات "الرؤية البعيدة" في إنشاء مكاتب لتحليل المنافسة.⁴ هذه المكاتب مكلفة بإنجاز دراسات حول المنافسين الرئيسيين و لكن أيضا القيام ببعض البحوث المسماة "المقارنة المرجعية" (Benchmarking) بالمؤسسات ذات الأداء المرتفع (الأكثر نجاعة).

تشمل المعلومات المطلوبة عن المنافسة، أساسا، معلومات حول: المنافسين، و المكانة التي يحتلونها في السوق شهرتهم و صورتهم، قدرتهم التنافسية في مجال التسويق... و التي نوضحها باختصار في الجدول (1-2).

¹ Badoc M., *Marketing management pour les sociétés financières*, Op. Cit., p. 50.

² Caudamine G. & Montier J., Op.Cit., p. 508.

³ Badoc M., *Marketing management pour les sociétés financières*, Op. Cit., p. 91.

⁴ Ibid., p. 92.

الجدول (1-2): نوع و مصادر المعلومات حول المنافسة

نوع المعلومات المطلوبة	مصادر المعلومات
المنافسون في السوق: الحصص السوقية، الشهرة، الصورة الذهنية	الدراسات التي تجريها المجلات المتخصصة و جمعيات حماية المستهلك، جداول المستهلكين، دراسات الشهرة و الصورة الذهنية...
الوضعية و السياسة الداخلية للمنافسين	تقارير الجمعيات العامة و المعلومات المنشورة في الصحافة المتخصصة، تحليل تصريحات المسيرين (مكاتب الدراسات، لطلاب الجامعات و المدارس العليا...)
متابعة التصرفات التجارية: المنتجات، الأسعار، التوزيع...	جمع الوثائق، زيارة نقاط البيع، مقابلة المسؤولين، بحوث الرضا و النوعية مع الزبائن، المقارنة المرجعية...
التحليلات الاستشرافية حول المنافسة	دراسات الخبراء (مؤتمرات حول الموضوع، مقابلتهم، مكاتب الدراسات الاستشرافية...)

المصدر: *Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières*

(2^{ème} tirage, Editions d'Organisations, Paris, 1998), pp. 93, 94.

قد يواجه المحلل صعوبات منها:¹

- ✓ اختلاف القدرة التنافسية للعلامة من قطاع سوقي لآخر، مما يضطره إلى إجراء تحليل مجزأ؛
- ✓ قد يكون عدد المنافسين كبيرا، مما يوجب تحديد مجال البحث. و الاختيار سوف يرتبط هنا بأولويات سياسة المعلومات التي ترتبط بدورها بأولويات السياسة التسويقية. و هذا ما يتطلب الإجابة عن السؤال: "من هم منافسوننا؟" هل هم مؤسسات تشبهنا، هل هم مؤسسات تملك حصصا سوقية كبيرة من الزبائن الذين يهتموننا، أم أهم مؤسسات يُحتمل أن تأخذ مكانة معتبرة في هذه الأسواق مستقبلا...؟

مثال عملي: أدت بعض الإجابات الموضوعية بمديري البنوك إلى تطوير رؤيتهم للمنافسة. مثلا اتبته مسيرو بنك « Paribas » منذ بعض السنوات، أن علامات مثل: « Crédit Lyonnais » و « Société Générale » و « BNP » وحتى « Crédit Agricole » يمكن أن تكون منافسا أكثر خطورة في بعض القطاعات السوقية من بنوك "الفتة العليا" (Indosuez Worms, Barclays...) التي تشبهها أكثر. كما بدأت بعض بنوك الودائع تقلق من المنافسة المحتملة من مؤسسة البريد.

- ✓ سرية المعلومات المطلوب جمعها و نقص التعاون من جانب المستجوبين - و هذا أمر مفهوم-

إذن، تسمح دراسة المنافسين للبنوك بـ:

- ◆ تحسين اختيار الاستراتيجيات، التوقع، الأهداف السوقية و الموضوعية... لجعلها أكثر ملاءمة لتطلعات السوق و أكثر تنافسية في مواجهة المؤسسات الأخرى؛
- ◆ إدراك الخطر القادم في الوقت المناسب، قبل فوات الأوان؛
- ◆ تجنب التأخر في تحسين سياسات المزيج التسويقي.

¹. Badoc M., *Marketing management pour les sociétés financières*, Op. Cit., pp. 92, 93.

2.1.4 دراسات "المقارنة المرجعية" و الوضع التنافسي

تمثل "المقارنة المرجعية" في تَتَبُّع المؤسسات الأكثر نجاعة في المجالات التي تُهَمُّ المؤسسة بالدرجة الأولى. و يتعلق الأمر بسيرورة دائمة من البحث، و التحليل، و تكييف أفضل الممارسات المشاهدة في مؤسسات أخرى أداؤها مرتفع. هذه المؤسسات قد تكون من نفس قطاع النشاط، أو في قطاعات مجاورة، أو في صناعات أخرى. كما قد تتم المقارنة داخل المجموعة الواحدة من المؤسسات أو حتى داخل المؤسسة.¹

نذكر من مواضيع الدراسة على سبيل المثال: ممارسات تقسيم السوق، إنتاجية الوكالات، إدخال و تطوير تكنولوجيا المعلومات، الجودة الشاملة، إعادة الهندسة... و عموماً قد يقرر البنك اتخاذ وضعية هجوم أو دفاع.²

تمثل الوضعية الدفاعية في الرد على "هجومات" المنافسة على منطقة جغرافية معينة أو صنف من الزبائن، مثلاً الدفاع عن موقعه لدى بعض الزبائن "المعصرنين" كرد فعل على البنك المباشر. والحلول الممكنة هنا هي:³

▪ ترك المجال لمن هم أقوى، مثلاً: الاعتراف بتفوق المختصين في القرض الاستهلاكي. أو التوقف عن تصميم و إنتاج كل المنتجات التي يوزعها البنك. إذ يحدد البنك مجال تفوقه: الإنتاج أو التوزيع ليركز عليه.

▪ تحسين العرض: بتخفيض التكاليف، و تحسين نوعية الخدمة في المجالات المهددة بالمنافسة و التي تُسَدِّدُ عوائد معتبرة.

أما الوضعية الهجومية فتتمثل في مهاجمة مواقع المنافسين في قطاعات متنوعة، مثلاً: سوق المؤسسات أو سوق المهن الليبرالية، سوق الزبائن من "الفئة العليا" من خلال المستشار الشخصي... إذن، في محيط تنافسي شديد، تصبح أولوية البنوك هي تقديم قيمة أعلى، و البحث عن مجالات التفوق (الامتياز) التي تسمح تدريجياً بتأهيل علامة البنك أمام العلامات المنافسة.

2.4 تحليل الزبائن: أولوية للتسويق المستقبلي

الزبون هو سبب وجود المؤسسة و مركز نشاطها التسويقي، و هو في ذات الوقت عنصر مُكوِّن للسوق. لذا فإن معرفة الزبائن هي البداية الصحيحة في إدارة النشاط التسويقي.

1.2.4 أهمية معرفة الزبائن

تحدد كفاءة البنوك في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة، بقدرتها على تحديد نوعية زبائن السوق البنكي و دوافع الشراء لديهم و سيرورة اتخاذ قرار الشراء لمنتج ما من بنك معين.⁴

¹ Badoc M., *Marketing management pour les sociétés financières*, Op. Cit., pp. 94 - 96.

² Caudamine G. & Montier J., *Op.Cit.*, p. 509.

³ Dumas D. R., *Op.Cit.*, p. 30.

⁴ عوض بدير الحداد، مرجع سبق ذكره، ص 93.

و تتوفر البنوك منذ تاريخ بعيد، على ملفات عن زبائنها، تضم بعض المعلومات المحمية بالسري البنكي (الحالة الشخصية، الحركات المالية...). لكن هذه الملفات ظلت قليلة الترتيب إلى تاريخ قريب، حيث حصل تطور على صعيدين: ¹ الأولى التطور التكنولوجي الذي يسمح بإنشاء نظم معلومات ملائمة لخصائص السوق البنكي (عدة خدمات، عدة قنوات توزيع، زبائن غير متجانسين). و الثاني، رغبة مؤسسات الائتمان في شخصنة علاقاتها مع الزبائن، بفضل تصرفات تجارية مكيفة مع تطلعات كل زبون. و هكذا تطورت الملفات التقليدية للزبائن نحو ما يُسمى "إدارة العلاقة مع الزبون" (Customer Relationship Management).

و إن كانت البنوك بإمكانها استخدام هذه المعلومات المتوفرة من أجل معرفة دقيقة بحاجات زبائنها، فإن تقدير أثر العوامل الاجتماعية أو النفسية على سلوك الزبائن، يبقى أمرا صعبا و حتى مستحيلا. و من هنا تحتفظ العلاقة الشخصية بكامل أهميتها بعيدا عن التحليلات العلمية.²

من جهة أخرى، نجد أن معرفة الزبون البنكي عملية معقدة بسبب - كما رأينا سابقا - الخصوصية المزدوجة للسوق البنكي: أولا، يأتي الطلب على المنتجات البنكية من أفراد و مؤسسات. و ثانيا، قد يكون الزبون مودعا (مقرضا للموارد) و مقترضا في آن واحد. مما يتطلب التمييز بين سلوكات الزبائن الأفراد و المؤسسات و كذا بين سلوك الزبون المقرض للموارد و المقترض.

و بالنتيجة تكون الممارسات التسويقية مختلفة نسبيا، رغم أن وسائل التصرف الرئيسية هي نفسها (سياسة المنتج، و سياسة السعر، و سياسة التوزيع، و سياسة الترويج / الاتصالات).

فتترب في سوق الأفراد، من تلك الممارسات الموجودة في سوق السلع الموجهة للاستهلاك الواسع. أما في سوق المؤسسات فتتبع المدخل المستخدم في التسويق الصناعي (Business 2 Business). و هذا راجع إلى الفروقات الموضحة في الجدول (2-2).

الجدول (2-2): الفروقات الأساسية بين سوق الأفراد و سوق المؤسسات

سوق المؤسسات	سوق الأفراد
• عدد صغير نسبيا	• عدد كبير نسبيا
• احتياجات أكبر	• طلب فردي محدود
• المتفاوض هو فرد يمثل المؤسسة التي تتعامل مع البنك.	• المتفاوض مع البنك هو فرد يتصرف لحسابه أو لحساب عائلته.

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المرجع التالي:

Pupion P.Ch., *Economie et Gestion bancaire*, (Dunod, Paris, 1999), p. 103.

أما بالنسبة للخصوصية الثانية، فنجد أن هذين النوعين من الزبائن لهما نفس سيرورة الشراء، و يتأثران بغوامل متماثلة تُحدّد اختيارهم بين منتجات مختلفة بوضوح.

¹. De Coussergues S., *Op.Cit.*, p. 208.

². Caudamine G. & Montier J., *Op.Cit.*, p. 505.

2.2.4 سيرورة الشراء

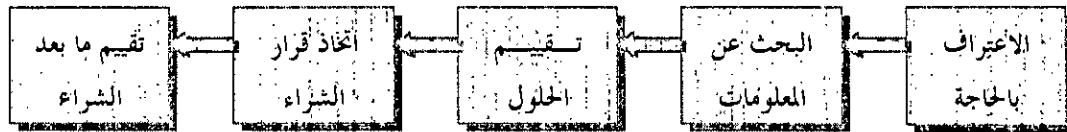
قبل التطرق إلى مراحل اتخاذ قرار الشراء، لابد من الإشارة إلى خصوصية السلوك الشرائي للزبون البنكي:¹

➔ ارتفاع المخاطرة المدركة قبل الشراء: وهذا بسبب ثلاث خصائص رئيسية في الخدمات: اللاملموسية و عدم التجانس و عدم قابلية الفصل، مما قد يُشجّع الزبون على البحث عن مزيد من المعلومات.

➔ محاولة الولاء لمُورّد معين: يحاول الزبون تقليل المخاطرة المدركة قدر الإمكان مما ينتج عنه شكل من الولاء لمورّد قدّم سابقا خدمة مرضية. كما يسعى الزبون إلى البقاء على ولائه لمورّد ما بسبب ارتفاع تكاليف تغيير المورد أو بسبب قلة العروض. و في الحالة الأولى سوف تلعب المصادر الشخصية للمعلومات دورا معتبرا في حال عدم وجود تجارب سابقة.

يمر القرار الشرائي بخمس مراحل على الأقل، حسب المختصين في سلوك المستهلك. لكن ليست كل القرارات تخضع بالضرورة لهذه المراحل: فبعضها اندفاعي أو روتيني و بعضها الآخر يحتاج للتفكير. مثلا اختيار البنك لا يتم بنفس الطريقة من قبل: سائح يبحث عن شبك للصرف (لتحويل العملة) أثناء إقامته في الخارج و زبون يرغب في سحب النقود من موزع آلي، و مالك مستقبلي للسكن يبحث عن التمويل اللازم.²

شكل (2-11): سيرورة الشراء



المصدر: Zollinger M. & Lamarque E., *Marketing et stratégie de la banque*

(3^{ème} éd., Revue et augmentée, Dunod, Paris, 1999), p.34.

- إذن، يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من سيرورة اتخاذ القرار الشرائي حسب درجة التعقيد:
- ◆ **القرارات الروتينية:** تظهر في حالة الشراء المتكرر البسيط. مثل السحب أو الإيداع، الذي لا يأخذ وقتا طويلا و لا جهدا كبيرا. و هنا نجد الولاء للعلامة أو المورد، أمرا معتادا.
 - ◆ **القرارات المحدودة:** تظهر في الشراء الأول قليل التعقيد بسبب طبيعة المنتج أو التجانس المدرك للعروض. مثلا: فتح حساب بنكي. هنا يبحث الزبون عن السعر الأقل، و الوكالة الأقرب، و يختار علامة يعرفها أو يُجرّب عروضاً جديدة.
 - ◆ **القرارات المطوّلة - الواسعة:** تظهر في الشراء الأول لمنتج هام، حيث ترتفع المخاطرة المدركة، و يُدفع الزبون إلى تخصيص وقت و جهد أكبر لاتخاذ القرار. مثلا: شراء سكن من خلال الاقتراض.

3.2.4 العوامل المؤثرة على سيرورة اتخاذ القرار الشرائي

يمكن تفسير سلوك المستهلك اتجاه المنتجات البنكية، بنوعين من العوامل: عوامل كمية و عوامل نوعية.

¹. Zollinger M. & Lamarque E., *Op.Cit.*, pp. 42-45.

². *Ibid.*, p. 34.

الأولى سهلة التحديد والقياس. والثانية يُكشَف عنها من خلال التحليل النفسي والاجتماعي. هذه العوامل هي مصدر الاختلاف في السلوكيات ولا بد من إدماجها في المسعى التسويقي للبنك. سنحاول تلخيص أهم العوامل المؤثرة على سلوك الزبون في شراء المنتجات البنكية، في الجدول (2-3).

الجدول (2-3): العوامل المؤثرة على سلوك المستهلك و مضامينها التسويقية

أمثلة عن المضامين التسويقية	المتغيرات	
<ul style="list-style-type: none"> عملت بعض البنوك الأوروبية على فتح أبوابها في نهاية عطلة الأسبوع، ما مكن آلاف العمال الذين هم يجدوا الوقت الكافي لإجراء معاملاتهم من ارتيادها. البنوك المتقلبة إلى المرافق الجامعية لتقديم خدماتها للطلبة. 	<p>الطبقة و الفئات الاجتماعية: أثبتت الدراسات أن الطلب على المنتجات المالية يختلف من طبقة لأخرى. مثلا تميل الفئات المتواضعة إلى الاقتراض أكثر لإشباع الحاجات الشخصية، أما الفئات الميسورة فتقتصر لأغراض غير الاستهلاك: لاحتياجات النشاط المهني، لشراء عقارات...</p>	المؤثرات الاجتماعية
<p>تفضيل الاتصالات الترويجية المستهدفة (Ciblées) لكل قطاع سوقي من أجل رفع مصداقية الحملات الإعلانية. وهذا بعد تحديد الجماعات المرجعية الخاصة بكل قطاع.</p>	<p>الجماعات المرجعية: تؤثر على الأفراد من خلال العلاقات الناشئة بين أعضائها. حيث تمارس ضغطا على الفرد ليتبنى أنماطها الاستهلاكية. و تمثل له مصدر معلومات يقارنها دائما مع ما يقدمه البنك من معلومات، ليتخذ موقفا معيناً (إيجابيا أو سلبيا أو حالة عدم تأكيد)</p>	
<ul style="list-style-type: none"> إعطاء صلاحية استخدام الحساب البنكي الواحد من قبل الزوجة و الزوج. أنشأ بنك الإسكان الأردني "بنك الأطفال" لإكسابهم العادة البنكية و لجذب أولياتهم للتعامل معه. 	<p>الأسرة: تمارس الأسرة تأثيرا محددًا و مباشرة على الفرد. و غالبا ما يتخذ أثرها مع أثر الجماعات المرجعية، الذي قد يكون متقاربا أو منافسا. مثلا: عندما يريد الطالب فتح حساب بنكي لأول مرة، سوف يكون التأثير الأبوي قويا. و هناك احتمال كبير لاختياره البنك الذي يتعامل معه والده.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> وضع سياسات تسويقية خصوصية لجذب الشباب و كسب ولائهم. الاهتمام بسوق الكهول (أكثر من 50 سنة) في الدول المتقدمة. عام 1975، أنشأ بنك خاص بالنساء في "الوم أ". (First Women's Bank) 	<p>تستخدم غالبا في تقسيم السوق، إذ تتميز بسهولة القياس كونها موضوعية و قابلة للتكميم.</p> <p>تشمل: العمر، الجنس، الحالة العائلية، منطقة السكن، الحالة المهنية، الدخل، مستوى التعليم.</p> <p>و تلعب دورا هاما في تفسير السلوك الفردي للزبون البنكي.</p>	الخصائص الاجتماعية و الديموغرافية
<ul style="list-style-type: none"> ظهور البنوك الإسلامية استجابة لرغبة بعض المسلمين في عدم التعامل بالربا. استغلال الاتجاهات الإيجابية نحو البنوك (مثلا بتنوع المنتجات). محاولة تحويل الاتجاهات السلبية إلى إيجابية من خلال توضيح مزايا التعامل مع البنك، و تدعيم الثقة في الجهاز البنكي. 	<p>العوامل التاريخية و الثقافية: يختلف إدراك الفرد للنموذج حسب انتمائه الثقافي. و هذا ما يؤثر على اتجاهاته نحو البنك و منتجاته. مثلا: اختلاف عدد الذين يملكون حسابا بنكيا بين الدول المتقدمة و بين الدول النامية. كذلك معدل استخدام الشيكات و الأوراق التجارية.</p>	الخصائص النفسية - الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> لا يمكن تقديم عرض نمطي و إهمال أهمية هذا العامل الثقافي. لذا قد يمثل التكيف الثقافي في تواجد البنوك من الدولة الأم لهذه الجماعات الأجنبية. 	<p>وجود ثقافات فرعية داخل المجتمع: مثلا وجود عدد كبير من المهاجرين و عائلاتهم في بلد ما (الجزائريون في فرنسا) بثقافة مختلفة عن الثقافة الكلية للمجتمع.</p>	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على: - ناجي معلا، أصول التسويق المصري، مرجع سبق ذكره، ص 98-112.

- Zollinger M. & Lamarque E., Op.Cit., pp. 50-55.

٥. ملاحظة: النتائج المذكورة في الجدول هي خلاصة ما توصلت إليه الدراسات في الدول المتقدمة، ولا يعني ذلك بالضرورة أنها تنطبق على الدول النامية أو السائرة في طريق النمو.

أما بالنسبة لسلوك المؤسسات فيتميز بما يلي:¹

- ✓ يتفاوض البنك مع عدة أفراد يشاركون في اتخاذ القرار حول منتجاته: المديرون، والمسؤولون الماليون والمحاسبون، و الناصحون من خارج البنك (مثلا الخبراء المحاسبون)؛
 - ✓ تمتلك المؤسسة قوة تفاوضية أكبر عندما يسمح لها حجمها بالدخول إلى الأسواق المالية؛
 - ✓ ثقة المؤسسة في البنك، هي عامل رئيسي في تسيير العلاقة بينهما.
- هذا و تتأثر المؤسسات بعوامل داخلية و خارجية تُحدّد احتياجاتها و اختياراتها من المنتجات و العلامات البنكية التي تشبعها.

3.4 تجزئة السوق البنكي

قال مؤلفو كتاب "تسويق الخدمات المالية: رؤية إستراتيجية" المنشور عام 1985 (*Marketing Financial services : a Strategic vision*)، أنه إذا كان مفهوم تجزئة السوق في الماضي عاملا مساعدا، فإن الموقف المعاصر منه هو "إما تجزئة السوق أو الخروج منه".²

إذا كان هذا هو رأي المؤلفين في أهمية مفهوم تجزئة السوق في تلك الفترة، فلا شك في أهميته حاليا، في ظل التطورات البيئية الحاصلة. فالاعتماد عليه يتيح فرصا كثيرة للارتقاء بمستوى الأداء التسويقي للبنك. حيث يمثل حجر الزاوية في إستراتيجية التسويق و قاعدة لرسم سياساته.

أول تقسيم لا بد منه في التسويق البنكي، هو التمييز بين الأفراد و المؤسسات. هذا التقسيم القاعدي ليس سهل التطبيق. لأنه يوجد زبائن وسط بين الأفراد و بين المؤسسات، و هم أصحاب المهن الليبرالية، و التجار و الحرفيون و كل المؤسسات المصغرة. حيث تختلف البنوك بينها حول تصنيف هؤلاء، فهناك التي تربطهم بالزبائن الأفراد، و أخرى تعتبرهم زبائن مختلفين تماما.

كما أنه ليس تقسيما عالميا، لأن بعض البنوك تُقسّم زبائنها إلى: أفراد، و مهنيين (حرفيون، تجار...) و مؤسسات و جماعات محلية.³

1.3.4 معايير تجزئة السوق

يمثل اختيار المعايير الملائمة للتجزئة، واحدا من العناصر الإستراتيجية في المسعى التسويقي. و سنوجز فيما يلي أهم معايير التقسيم بالنسبة لكل من الزبائن الأفراد و المؤسسات.⁴

¹. Pupion P.Ch., *Op.Cit.*, p. 103.

² فليب وايت، «تجزئة السوق: معالجة المشكلات للاستفادة من الفرص الواعدة»، ترجمة إدارة البحوث و الدراسات والنشر، مجلة الدراسات المالية و المصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية و المصرفية، عمان-الأردن، (بدون تاريخ)، ص55.

³. *Ibid.*, p. 105.

⁴. - De Coussergues S., *Op. Cit.*, pp. 209, 210.

- Caudamine G. & Montier J., *Op.Cit.*, pp. 514 -516.

أ. بالنسبة للأفراد:

1. المعايير الاجتماعية و الديموغرافية: العمر، الجنس، الدخل، المهنة، حجم الأسرة، مستوى التعليم... و هي معايير بسيطة و موضوعية، غالبا ما تُتَمَّم بمعايير أخرى.

2. المعايير الجغرافية: المناطق الحضرية، و الريفية... نوع السكن، المناخ... تسمح بتحديد أفضل القطاعات السوقية من حيث تواجدها الجغرافي، و كذا ملاءمة المقرات و الاتصالات المحلية مع تطلعات و سلوكيات الزبائن داخلها.

3. المعايير الاجتماعية - الثقافية و أنماط الحياة: هدف التقسيم على هذا الأساس هو ربط السلوك الاستهلاكي للفرد بعوامل شخصية، و اجتماعية و ثقافية (الآراء، الاتجاهات، الشخصية، الدوافع المخاوف، الديانة...).

و يمكن تعريف نمط الحياة بأنه « النتيجة الإجمالية لنظام القيم لدى الفرد، لاتجاهاته و نشاطاته، و لنمطه الاستهلاكي¹».

تستخدم هذه المعايير خاصة في مجال الإعلان. لكن يمكن تطبيقها في مجالات أخرى تتعلق بالتوزيع، و تصميم و طرح منتجات جديدة، و اكتشاف اتجاهات تطور السوق...

4. المعايير السلوكية: تهدف إلى تقسيم الزبائن حسب سلوكهم في استخدام المنتجات المالية (تكرار الشراء، التدفقات المالية...). و تسمح بفهم أفضل لطلب و تطلعات الزبائن، لأنها إذا استعملت إلى جانب معايير أخرى (مثل العمر) ستسمح بوضع وصف نموذجي للزبون الذي يستخدم منتجات معينة. و من ثمة يمكن تصميم تصرفات تهدف إلى زيادة معدل استخدام منتج ما أو كسب الولاء. و قد تزايد استخدام التقسيم السلوكي في البنوك خاصة في سوق الأفراد.²

ب. بالنسبة للمؤسسات: تُستخدم المعايير التالية:

✓ معايير اقتصادية: حجم المؤسسة (رقم الأعمال، عدد العاملين)، قطاع النشاط؛

✓ معايير جغرافية: شركات متعددة الجنسيات، وطنية، جهوية، محلية؛

✓ معايير تتعلق بشخصية المديرين؛

✓ معايير سلوكية: استخدام خدمات بنوك الأعمال، خدمات تتعلق "بالتقارب" بين المؤسسات...

✓ عادة، يستخدم معيار الحجم لتقسيم سوق المؤسسات لأن احتياجات هذه الأخيرة تختلف حسب الحجم.

ففي حالة المؤسسة المصغرة و حتى الصغيرة و المتوسطة يليي البنك حاجات المؤسسة و حاجات صاحبها في

تسيير ذمته المالية. أما في المؤسسات الكبيرة، فيليي البنك حاجات المؤسسة فقط. أيضا المشاركون في اتخاذ

القرار في المؤسسة الصغيرة، عددهم قليل، أما في المؤسسة الكبيرة فهو أكبر نسبيا.

¹ Caudamine G. & Montier J., *Op.Cit.*, p. 516.

² Badoc M., *Marketing management pour les sociétés financières*, *Op. Cit.*, p. 63.

2.3.4 أهداف تجزئة السوق

تعمل تجزئة السوق على تحقيق هدف ثلاثي: استراتيجي، عملي، تنظيمي.¹

أ. على المستوى الاستراتيجي: تسمح بتوجيه الموارد لتحقيق النمو على المدى المتوسط والطويل: اختيار منطقة جغرافية لها حجم سوقي كبير أو قطاع سوقي معين (مثلا المؤسسات الكبيرة) أو تفضيل مهنة معينة. مثلا: قرر بنك «Citibank» منذ سنوات، إعادة تنظيم هيكله حول خمس مهنة قاعدية يُرمز لها بالرمز «KI»: بنك الأفراد، و بنك المؤسسات، و بنك الاستثمار، و التأمين، و أنظمة المعلومات.

ب. على المستوى التنظيمي: تسمح بضمان التناسق بين الجهاز التجاري، و خصائص السوق و التوجهات الاستراتيجية. مثلا: تبديل الهيكل الجغرافي بمبكل موجه بالزبائن.

ج. على المستوى العملي: تسمح بالحصول على معدلات الإنجاز الأعلى بنضل ملاءمة أدق لسياسات المزيج التسويقي مع القطاعات المستهدفة.

3.3.4 مردودية الزبائن: المحور الجديد لتجزئة السوق

في ظل انخفاض الهوامش المحققة في البنوك، تتحوّل الانشغالات التسويقية أكثر فأكثر نحو البحث عن زبائن مربحين. و يتحول التنافس من الحصص إلى التنافس حول الربح (Profit). مما يتطلب التنسيق بين أقسام التسويق، و المحاسبة التحليلية، و مراقبة التسيير، و المالية...

و قد بدأت البنوك تُدرك هذا المشكل منذ الثمانينات، و أصبحت السياسات التسعيرية تُدفع إلى تغطية الانخفاض في المردودية.²

لقد أصبحت المردودية عنصرا رئيسيا في التسويق البنكي. فهي تُنتج عن: سلوك المستهلك، و سعر البيع و التكاليف. و التأثير على أحد هذه المتغيرات يؤدي إلى تغيير في المردودية.

إذن، فالمردودية هي ترجمة لسلوك الزبائن إلى عناصر اقتصادية و مالية للبنك: الهامش الخام (و هو ترجمة للمردودية التجارية)، و لكن أيضا إلى نتائج و حتى إلى عائد على الأموال الخاصة (المكافأة المنتظرة من المساهمين).

إن التوفيق بين المعطيات السلوكية و معطيات المردودية للزبائن في التجزئة، قد كشف عن تحليل ثري حيث لوحظ ما يلي:³

- ✓ لا يمكن الحكم مسبقا على مردودية الزبون، من خلال ما يملكه؛
- ✓ يمكن أن يكون بعض الزبائن المحكوم عليهم بانعدام الإمكانيات أو قلتها، أكثر مردودية؛
- ✓ يمكن أن تتحول القطاعات غير المربحة إلى العكس بفضل الجهود التسويقية؛

¹ - Bernard J. J. & Gauthier J. C., Introduction au marché bancaire, (Revue Banque Edition, Paris, 2002) p. 210.

- Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op. Cit., pp. 68, 69.

* هامش الوساطة = الفرق بين التكلفة المتوسطة للودائع و بين العائد المتوسط للقروض.

² Bernard J. J. & Gauthier J. C., Op. Cit., pp. 213, 214.

³ Ibid., p. 220.

✓ عدد قليل من الزبائن هم من يحققون النسبة الأكبر من مردودية البنك (20% من الزبائن يحققون 80% من الناتج).

إذن، معرفة المردودية الفورية للزبون، غير كافية. وإنما الأهم هو فهم تركيبة هذه المردودية، و توقع تطوراتها المستقبلية، و عدم إغفال أن الزبون غير المربح اليوم، قد يتحول غدا إلى زبون مربح بفضل بعض التصرفات المستهدفة.

تجدر الإشارة إلى أن البحث عن قطاعات سوقية ذات مردودية، في البنوك لا يخص فقط الزبائن-الأفراد وإنما أيضا المؤسسات. حيث يحاول البعض وضع معايير للمردودية في هذه السوق. لكن النتائج لا بد أن تؤخذ بتخفظ. لأن بعض القطاعات قليلة المردودية قد تضم مؤسسات لها مستقبل واعد. وهكذا بعد تحليل القطاع لا بد من تحليل فردي للمؤسسات الموجودة فيه.¹

بعد اختيار القطاعات المستهدفة، يختار البنك إستراتيجية الدخول (تسويق غير متنوع، تسويق متنوع أو تسويق مُركّز). ثم يُحدّد توقعه في السوق المستهدفة بالنسبة للبنوك المنافسة و يصمم المزيج التسويقي الذي يوصل هذا التوقع إلى الزبائن المحتملين.

4.4 وضع الأهداف التسويقية و تقييم الأداء

إن وضع الأهداف يحتاج إلى معرفة أنواعها، و هذه الأنواع هي ما يسمى "مجالات" (Areas). فالمردودية ليست هدفاً وإنما مجال هدف، و التسويق ليس هدفاً وإنما مجال هدف ... بعد تحديد المجالات توضع مقاييس لكل منها.²

إذن تساعد الأهداف التسويقية في تحديد وجهة البنك، كما تُمدّه بمقاييس الأداء. حيث تصاغ عادة في شكل نتائج متوقعة من قطاعات سوقية معينة، و كذا من السوق الإجمالي (حجم المبيعات، الحصة السوقية، نفقات التسويق، أهداف تتعلق بالزبائن...).

و تُعدّ عملية وضع الأهداف إحدى مراحل الخطة التسويقية للبنك، كما هو موضح في الشكل (2-12). كما نلاحظ من الشكل، تأتي مرحلة وضع الأهداف بعد مرحلة تحليل البيانات الخارجية و الداخلية للبنك إذ تعتمد عليها بشكل كبير، تليها مرحلة وضع برامج العمل أو ما يعرف بالسياسات التسويقية أين تُخصّص الموارد للأنشطة التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف.

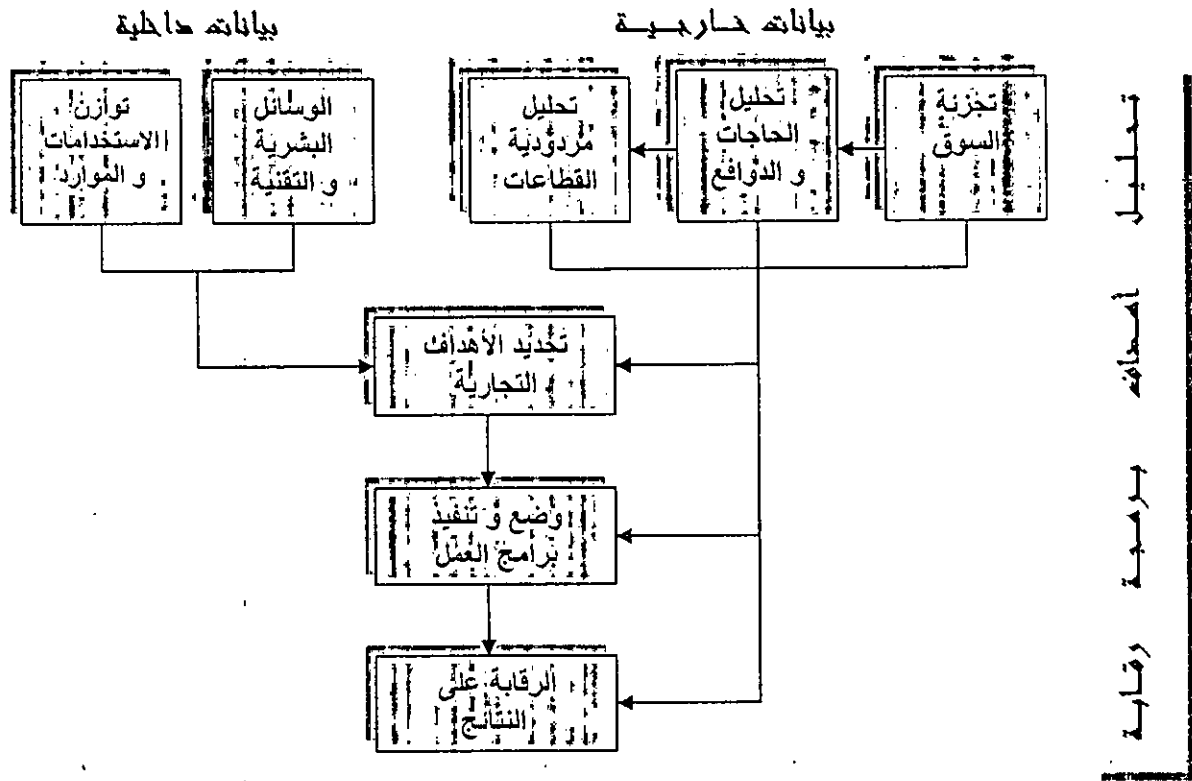
بعد تنفيذ الخطة تأتي مرحلة الرقابة على النتائج و مقارنتها مع الأهداف المسطرة.

فأما مرحلة التحليل فقد عالجناها فيما سبق، في حين مرحلة وضع السياسات التسويقية سوف نعالجها لاحقاً، و تبقى مرحلة وضع الأهداف و تقييم الأداء التي سنتناولها في هذا العنصر.

¹ Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op. Cit., p. 88.

² محمد سويلم، إدارة البنوك و صناديق الاستثمار و بورصات الأوراق المالية، (دار الهاني للطباعة، مصر، 1996)، ص 202.

الشكل (2-12): مراحل خطة التسويق البنكي



المصدر: De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 207.

1.4.4 تحديد الأهداف

بعد معرفة حاجات و تطلعات السوق، و تقييم الإمكانيات البشرية، و المالية و التقنية للبنك، يقوم هذا الأخير باختيار الزبائن المستهدفين (الأهداف السوقية) و صياغة الأهداف التجارية.¹

أ. الأهداف السوقية: يمثل الهدف السوقي قطاعا من الزبائن، يرغب البنك في إقامة علاقات تجارية معه بشكل تفضيلي. فليس لجميع القطاعات السوقية نفس الجاذبية، و اختيار الأهداف سوف يتأثر بعدة عوامل منها:

« المهنة التي يمارسها البنك: يختار البنك الزبائن المستهدفين تبعاً للمهنة (أو المهنة) التي اختار ممارستها، و بالتالي تبعاً للموارد التي حصل عليها. فالبنك الذي لا يملك شبكة وكالات لن يختار نفس الزبائن الذين يختارهم بنك له شبكة وكالات. كما أن بنكا أجنبيا للاستثمار سوف يكسب بسهولة أكبر الزبائن من المؤسسات الكبرى متعددة الجنسيات، مقارنة بينك محلي.

« الحجم الحالي و المستقبلي للسوق المستهدف: لا بد أن يكون الحجم الحالي للسوق كافيا من أجل تحقيق رقم أعمال معتبر. لكن من المهم أيضا، أن يكون الحجم المستقبلي كافيا (قادرا على توليد طلب قسوي). فعندما تمتد العلاقة بنك- زبون في المدى الطويل، يمكن أن يتحول كل زبون مع الوقت إلى مستهلك هام للمنتجات البنكية (مثلا طالب أو مؤسسة صغيرة).

¹. De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 212.

4. **المردودية:** تحتل المردودية قلب جميع الخطط التسويقية. بحيث لا بد أن يكون الزبائن المستهدفون قادرين على دفع سعر الخدمات التي يطلبونها (*Solvabilité*). و هنا تلعب مراقبة التسيير دورا هاما في تحديد مردودية زبون أو قطاع سوقي معين.

4 **الوضعية التنافسية للقطاع:** من الواضح، أن القطاعات السوقية ذات الحجم الكبير و المردودية المرتفعة، تكون مرغوبة من الجميع، و الدخول إليها صعب. كما أن الضغوط التنافسية التي تمارسها بعض المنتجات البديلة قد تُحدُّ من حاذبية قطاع معين.

ب. **صياغة الأهداف التجارية:** لا بد أن تكون الأهداف المحددة في الخطة التسويقية للبنك متناسقة مع إستراتيجيته في النمو و التطوير (*Développement*). و التي تصاغ بدلالة المهن و بالتالي الزبائن و المنتجات، و بدلالة النمو، و الحصة السوقية و المردودية.

فمن النادر أن تسعى المؤسسة إلى هدف واحد، و الأهداف الأكثر انتشارا هي: هدف المردودية، و النمو في رقم الأعمال، و الحصة السوقية، و الحد من المخاطر، و التحدد و تكوين صورة ذهنية. وحتى تكون هذه الأهداف مفيدة لا بد أن يتوفر فيها ما يلي:¹

✓ ترتيبها حسب الأولوية؛

✓ تكميمها قدر الإمكان (مثلا: زيادة معدل المردودية من 9 إلى 12 % خلال سنتين)؛

✓ الواقعية: فلا تُحدَّد أهدافٌ يستحيل بلوغها، في ضوء نتائج التحليل الداخلي و الخارجي، و إنما أهداف معقولة تُخصَّص لها الموارد اللازمة؛

✓ التناسق بين الأهداف المحددة، فلا يمكن أن تكون جميع الأهداف مثلى. إذن لا بد من الموازنة بين الربح الوحدوي و الحصة السوقية، بين التغلغل في الأسواق الحالية و دخول أسواق جديدة، بين الأهداف المالية و الأهداف غير الربحية (مثلا الاجتماعية)، و بين النمو و المخاطرة.

2.4.4 تقييم الأداء

مستوى أداء المؤسسة هو مستوى إنجازها للأهداف التسويقية و المالية (*Hofmberg, 2000*).²

و كما ذكرنا سابقا، فإن وضع الأهداف بمدَّنا بمقاييس للأداء. إذ لا بد من التأكد أن الخطة التسويقية قد أُنجِزَت في الآجال المحددة، أي مقارنة الأهداف و النتائج، و كل تباعد بينهما لا بد أن يستم تحليله لتوضيح أسباب الانحراف:³

▪ أسباب خارجية مع تغيُّر عناصر البيئة الخارجية مثل التشريعات، أو معدلات الفائدة، أو الظروف الاقتصادية؛

¹ Kotler Ph. & Dubois B., (11^{ème} éd.), *Op. Cit.*, pp. 114 - 116.

² Mzoughi N. & Bahri N., « *L'intégration du supply chain management par les entreprises Tunisiennes : L'impact sur la fonction logistique* », Premier Colloque International ISTLS-CIEM, Université de Sousse, Tunisie, (2 & 3 Juin 2005). [http://www.ulb.ac.be/polytech/ciem/fr/coop/ISTLS/programme_ISTLS.pdf]

³ De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 213.

▪ أسباب داخلية نتيجة خطأ في تقدير احتياجات السوق، أو الوسائل اللازمة (الإمكانات) أو البرنامج الزمني (الرزنامة) الموضوع.

و تتمثل أهم أدوات تقييم الأداء في البنوك في: الموازنات التقديرية، و التقارير الإدارية، و المقارنة الزمنية و المقارنة بالصناعة.¹ إذ تعد هذه الأخيرة أداة مهمة، من منطلق أن التقييم لا يكون بالتجريد وإنما لا بد أن يتم في إطار مقارنة، سواء كانت زمنية (مؤشرات البنك ذاته على مدى زمني لمعرفة مدى التحسن أو درجة السوء)، أو مقارنة بالصناعة (مؤشرات البنك مع مؤشرات قطاع النشاط لكشف مكامن القوة و الضعف).

أما المؤشرات الرئيسية المستخدمة للحكم على نجاح التسويق فهي:²

x الحصة السوقية و تطورها؛

x معدل ولاء الزبائن (ما هي نسبة الزبائن الذين حافظوا على علاقتهم مع المؤسسة، في فترة معينة)؛

x المكاسب من الزبائن الجدد (نسبة الزبائن الجدد إلى العدد الإجمالي)؛

x الحصة السوقية للمؤسسة باعتبارها مُورداً (نسبة مشتريات الزبون من المؤسسة إلى مشترياته الإجمالية)؛

x مؤشرات المركز التنافسي فيما يخص الخصائص الرئيسية للنوعية المدركة؛

x مؤشرات التنافسية السعرية.

و قد لاحظ الباحثون اهتماماً متنامياً بالمقاييس التسويقية للأداء من قبل المؤسسات في الدول المتقدمة. إذ يُعتقد أن هذه المقاييس المتعلقة بالتسويق و المركز السوقي ترتبط بالأداء المالي على المدى القصير و المتوسط.³

و تعتبر الحصة السوقية مقياساً جيداً للتمييز بين المؤسسات الناجحة و غير الناجحة في نشاطها،⁴ علاوة عن كونها مؤشراً لنجاح الأنشطة التسويقية. حيث تبين في دراسة أجريت في خمس دول (الوم أ، و اليابان و ألمانيا، و المملكة المتحدة و فرنسا) أن الحصة السوقية (بنسبة 79 %) و النوعية المدركة للمنتج (77%) هي المقاييس الأكثر استخداماً من قبل منظمات الأعمال المدروسة.⁵

أما المردودية فتتمثل في الواقع مؤشر الأداء الأكثر شمولية. لكن قياسها في النشاطات البنكية معتد بشكل خاص لسببين:⁶ الأول يعود لتعدد محاور التحليل (الوحدات، المنتجات، النشاطات، الزبائن أو فئات الزبائن و أحيانا شبكات التوزيع). و الثاني يتعلق بأهمية التكاليف غير المباشرة التي ينبغي توزيعها لإجراء التحليلات اللازمة. و هذا ما يتطلب استثماراً ثقيلًا في تكنولوجيا المعلومات.

بعد تحديد الأهداف، يتم تحديد وسائل السياسة التسويقية (المنتج، السعر، التوزيع، الاتصال/ الترويج) مع الأخذ بالاعتبار أهداف و محيط و موارد البنك، و توضع حيز التنفيذ. ثم يتم تقييم مدى إنجاز الخطة التسويقية اعتماداً على مقاييس الأداء المختارة.

¹ محمد سويلم، مرجع سبق ذكره، ص 202.

² Brilman J., *Op.Cit.*, p. 110.

³ Barwise P. & Farley J. U., *Op.Cit.*, p. 257.

⁴ محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي، (ط 1، دار المناهج، عمان- الأردن 2001)، ص 212.

⁵ Idem.

⁶ Naulleau G. & Rouachi M., *Op. Cit.*, pp. 57, 58.

II خلاصة الفصل

البنوك هي مؤسسات ائتمانية خاضعة لتشريع خاص يحدد إطار نشاطها، وهي المتدخل الرئيسي في سيرورة التمويل غير المباشر، حيث تقوم بدور هام في تخصيص الموارد بكفاءة واحترافية. وقد توسعت وظيفتها خارج الوساطة المالية في الاقتصاد المعاصر فأصبحت مقدا للعديد من الخدمات. ويمكن التمييز بين أربعة نشاطات رئيسية في البنوك، بغرض تحليل محيطها التنافسي واستراتيجياتها، هي: بنك التجزئة، بنك الاستثمار و التمويل، إدارة الأصول و البنك الخاص، و الخدمات المالية المتخصصة.

و امتزج تاريخ البنوك بتاريخ الاقتصاد، فتطورت البنوك لتتكيف مع التطور الاقتصادي، و ساهمت بدورها في هذا التطور بتمويل احتياجات الأعوان الاقتصاديين و تمويل التنمية من خلال الموارد التي تجمعها.

و من ثمة فإن هذه المؤسسات التي تمثل حالة خصوصية في الخدمات، تعمل في بيئة تتصف بحركية مستمرة تعمقت بعد الحرب العالمية الثانية، نتيجة زوال الحدود بين التخصصات البنكية و التدويل و الاندماجات و التحالفات... ما أدى إلى تطور إطار النشاط البنكي. و ترافق ذلك بتحول العلاقة بنك- زبون مع ظهور وسائل جديدة أنتجها التطور التكنولوجي منذ منتصف الثمانينات مثل البطاقات الذكية و الموزعات الآلية للنقود. الأمر الذي أحدث ثورة في المحيط التنافسي للبنوك خاصة في الدول المتقدمة، بدخول منافسين جدد و تطور تطلعات الزبائن، و وضعها أمام تحديات جديدة أظهرت حاجتها لتحسين معرفتها بالتغيرات البيئية و إيجاد الحلول الملائمة للتكيف معها.

هكذا دخل التسويق إلى البنوك كحل لمقابلة التحديات الجديدة، بوصفه الرابط المفضل بين المؤسسة و زبائنها. و تمثل دوره في تكييف البنوك مع بيئة متطورة باستمرار، من خلال دعم قدرتها على تقديم عروض قيمة للأسواق المختارة، لأن بقاءها و تطورها في بداية القرن الواحد و العشرين سيرتبط كثيرا بقدرتها على التكيف. و قد طورت البنوك منذ السبعينات ممارساتها التسويقية، و تمثل مسعاها بداية في ظاهرة "موضة" ترافقت بحاجة حقيقية كامنة، تحولت فيما بعد إلى ضرورة فرضها المحيط التنافسي.

و يتشابه المسعى التسويقي في البنوك مع مثيله في مؤسسات خدمية أخرى لكنه يتمتع بخصوصية ناجمة عن خصوصية الدور الذي تلعبه هذه المؤسسات في الاقتصاد و المجتمع، و من كون العرض البنكي عرضا خديما متنوعا يرتبط بالنقود. و لكن أيضا من خصوصية الطلب على المنتجات البنكية، و من كونه (التسويق) يؤدي وظيفة مزدوجة في اتجاه سوق المودعين و المقرضين و سوق المقترضين و يعمل على التوفيق بينهما لأن ذلك يحدد كفاءة البنك.

إلا أن دخول التسويق إلى هياكل البنوك لم يكن سهلا، بل مر بمراحل واجه خلالها مقاومة من جانب المسيرين إلى أن تمكن من أخذ مكانة تنظيمية هامة تناسب دوره المتنامي في استراتيجيات البنوك. فأصبحت المديرية العامة تهتم بشكل متزايد بسياسة المعلومات التي تمثل قلب المسعى التسويقي من أجل دراسة و تحليل اتجاهات التطور في البيئة، و تحديد المنتجات الملائمة للأسواق المستهدفة، حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التسويقية و من ثمة تحسين الأداء المالي.

الفصل III السياسة التسويقية و دورها في تفعيل أداء البنك

- ◀ سياسة المنتج البنكي
- ◀ سياسة التسعير البنكي
- ◀ سياسة التوزيع البنكي
- ◀ سياسة الاتصال/ الترويج البنكي

تقديم الفصل III

يهدف التسويق العملياتي إلى تحويل الطموحات الإستراتيجية إلى نشاطات مجسدة ميدانيا، فتوقف الخطابات لتفسح المجال للتصرف. و تنفيذ العمليات التسويقية هو المرحلة النهائية التي تسمح بالحكم على مدى نجاح السياسات المقررة في الإدارة العليا.

تمثل هذه المرحلة العملياتي في قيام مسؤول التسويق بتنفيذ السياسة التسويقية للبنك من أجل تحقيق الأهداف المحددة سابقا و بلوغ الأسواق المستهدفة. و تنتج هذه السياسة المسماة أيضا "المزيج التسويقي" عن التوفيق بين أربعة عناصر رئيسية هي: المنتج، التسعير، التوزيع، و الاتصال و الترويج. و هي نفس التوفيق المستخدمة في تسويق السلع المادية، لكنها ينبغي أن تتكيف مع خصوصية عرض المنتجات البنكية و الطلب عليها، و مع حساسية الزبون لوسائل التصرف التي تتضمنها.

و يمثل المنتج المتغير الأكثر أهمية و خصوصية في السياسة التسويقية للبنك، أما السعر فهو غالبا ما يكون أحد محددات تركيبة المنتج المقدمة للزبون و يحتاج إلى مقارنة ملائمة لبيع الخدمات في المجال البنكي تحديدا. و لا تقل أهمية التوزيع و الاتصال عن أهمية المنتج و السعر لأنهما يجيبان عن حاجات و تطلعات الزبون للحوارية الجغرافية و النفسية.

و سنتناول في هذا الفصل العناصر الرئيسية في السياسة التسويقية للبنك، من خلال متغيراتها الأربع و نحاول توضيح دور كل منها في تحقيق أهداف الأداء و تجسيد الطموحات الإستراتيجية. كما سنعرض أهم التوجهات المعاصرة التي تتخذها البنوك المتقدمة في كل سياسة فرعية استجابة للتحديات البيئية التي تشهدها من أجل الارتقاء بمستويات الأداء و تحقيق النجاح المرغوبة.

1.III سياسة المنتج البنكي

يتمثل دور سياسة المنتج البنكي في تصميم منتجات تلبي حاجات السوق أي تحقيق الموازنة بين المنتجات و الزبائن المستهدفين. و هذا يشمل خلق منتجات جديدة، وضع تشكيلة المنتجات و "العناية" بها و إقصاء المنتجات "غير المجدية" (*Obsolescetes*)، بغرض خلق القيمة للزبون و تحقيق أهداف البنك. لكن تخضع المنتجات البنكية إلى نوعين من الخصوصيات التي تقيد التصرفات التسويقية؛ خصوصيات ناجمة عن انتمائها إلى الخدمات، و خصوصيات ناجمة عن قواعد العمل البنكي (التشريعات المقيدة، أهمية مفهوم المخاطرة، تنوع الأسواق...). و هذا ما يجعل إعداد سياسة المنتج في البنك أمرا حساسا.

1.1 خلق المنتجات البنكية

رأينا فيما سبق أن البنك مؤسسة خدمية، لكن يلاحظ أن بعض العروض مثل وضع الخزائن تحت تصرف الزبائن توصف بلفظة "خدمة" و بعضها الآخر مثل العروض المجمعة (*Packages*) تباع تحت لفظة "منتجات". و في الأصل، تعرض البنوك نفس الخدمات القاعدية، لكن المنافسة المتزايدة تفرض عليها أن تتميز بشكل خاص من خلال تكييف خدماتها تبعا للقطاعات السوقية و بالتالي وضع منتجات خصوصية.¹

بعيدا عن هذه المسألة الاصطلاحية، قمنا سابقا بتحديد الخصوصيات المرتبطة بمفهوم الخدمة، و التي تقيد التصرفات التسويقية. و يبقى مناسبا أن نُميز بين صنفين رئيسيين من المنتجات البنكية:²

- القروض و الودائع التي تدعم نشاط الوساطة؛
 - الخدمات أو مجموع العمليات التي يقوم بها البنك لصالح زبائنه، و التي لا تتطلب استخدام رؤوس أموال.
- يمكن خلق منتج بنكي من خلال مقاربتين: مقارنة تقنية أو تجارية.³

غالبا ما تكون المقاربة التقنية في البنك قوية، و تدفع للتساؤل: هل فعلا أُخِذَت تطلعات الزبائن في الحسبان؟ فالتصميم التقني يؤدي إلى طرح منتجات جديدة لا تلائم بالضرورة تطلعات السوق (فشل تجاري). و كذلك التصميم التجاري قد يؤدي إلى طرح منتجات غير عملية (*Non faisables*).

و عليه، فإن النجاح قد يتولد عن التوفيق الجيد بين المقاربتين. و لا ننسى أنه يتطلب أيضا توفر ثلاث مزايا على الأقل: السيولة (*Liquidité*)، و الأمان (*Sécurité*) و المردود (*Rendement*). هذه الوظائف الثلاثة هي الأصل في مهن البنك، و توفرها يعني الحصول على تقدير الزبائن.

1.1.1 مداخل خلق المنتجات البنكية: مداخل الأسواق و مداخل الحاجات

يستجيب خلق المنتجات البنكية سواء للرغبة في إرضاء مجموعات متجانسة من الزبائن، من حيث سلوك الشراء، أو لحاجات خصوصية لدى الزبائن.

¹ Caudamine G. & Montier J., *Op. Cit.*, p. 524.

² Pupion P.Ch., *Op. Cit.*, p. 108.

³ Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, p. 77.

و فيما يلي توضيح لهذين المدخلين:¹

أ. مدخل الثنائية منتج/ سوق: يرتبط هذا المدخل بملاحظة تجانس سلوك الشراء لدى بعض قطاعات الزبائن. و حتى تقابل ذلك، تضع البنوك سياسة منتجات مجمعة في شكل حزم. لأن العرض المجمع هو منتج يسمح بتلبية عدة حاجات في نفس الوقت. و قد يأخذ شكل "عرض- منتج" (*Offre Produit*) يجمع عددا محددًا من الخدمات بسعر معين أي عرض شامل منمّط. كما قد يتمثل في الجمع بين عدة خدمات مرتبطة بالعمليات المعتادة، و يسمى في الغالب "اتفاقية" (*Convention*) حيث يكون قابلاً للتعديل. مثلاً: يقدم بنك فرنسي عرضاً مجمعا للزبائن الميسورين الذين يبحثون عن مشورة شاملة في تسيير "أموالهم" (*Patrimoine*). كذلك يقدم بنك ألماني حزمة منتجات للشباب بين 6-12 سنة، و البنك البريطاني « *Barclays Bank* » لصالح الشباب الذي يغادر مقاعد الدراسة. كما يهتم « *Midland Bank* » بالأشخاص المعاقين. و يقدم بنك بلجيكي تشكيلة منتجات بنكية و تأمينية للمتعاقدين. في كل هذه الأمثلة، ترتبط تشكيلة المنتجات المقترحة ضمن الحزمة بالقطاع السوقي الذي وُجّهت إليه. لكن ينبغي التنبيه إلى أن تكوين العرض المجمع لا يتم فقط لأجل قطاع معين من الزبائن. و إنما قد يتكوّن أيضاً حول منتج ما و يوجّه إلى عدة فئات من الزبائن. مثلاً: عرض مجمع حول الحساب الجاري. إضافة إلى هذا المنتج القاعدي المرفق بخدمة تسليم دفتر الشيكات يمكن إضافة البطاقة البنكية، الاطلاع على الحساب من خلال موزع صوتي أو الانترنت، التأمين، المساعدة في حالة ضياع أو سرقة الدفتر... هذا المدخل مرشّح للتطور مستقبلاً. و تزداد فاعليته التجارية عند إدماج شبكات التوزيع ضمن المسعى فتحدث عندئذ عن الموامة "منتج/ توزيع/ سوق".

ب. مدخل الحاجات: لا تكفي تجزئة السوق للتعرف على التوقعات العميقة للزبائن. إذ توجد حاجات متقاطعة تُمسّ فئات من الزبائن، و تتطلب استجابات أكثر شمولية. عموماً، يمكن التمييز بالنسبة للزبائن الأفراد بين حاجات:

- المعاملات، التي تليها الشيكات، الموزعات الآلية للنقود...
- الادخار لأجل الحيلة (*De précaution*)، التي توافق الحاجة إلى مدخرات سائلة تتوفر في شكل حسابات لأجل، سندات الصندوق...
- تكوين و تسيير الذمة المالية (*Patrimoine*)؛
- النقدية، التي تليها مختلف أشكال القروض الموجهة للاستهلاك؛
- شراء المسكن، التي يقابلها عرض القروض الموجهة للسكن.

أما بالنسبة للزبائن المؤسسات، فنميز بين حاجات:

- المعاملات (تحصيل الأوراق، العمليات المستندية من أجل الاستيراد و التصدير...)

¹ - Badoc M., *Marketing management pour les sociétés financières*, Op. Cit., pp. 220, 221.

- Pupion P. Ch., *Op. Cit.*, pp. 108, 109.

- Caudamine G. & Montier J., *Op. Cit.*, p. 531.

- التمويل (قروض النقدية، قروض التجهيز)؛

- المشورة و المساعدة من أجل إتمام عمليات التقارب بين المؤسسات (عروض الهندسة المالية...).

كما نلاحظ، تستجيب البنوك لهذه الحاجات بعرض واسع يمتد من المنتج النمطي كالكاشيك، و البطاقة البنكية، و الصراف الآلي... إلى المنتج شبه النمطي مثل القروض العقارية، وصولاً إلى المنتج المصمم بشكل خاص (*Sur mesure*) مثل تسيير الذمة المالية أو الهندسة المالية.

أما تحديد تشكيلة المنتجات حسب هذا المدخل، فيتم بداية بتصنيف حاجات الزبائن و توقعاتهم ثم تصميم المنتجات التي تلي كل صنف منها. لأن المنتج الواحد قد تكون له أكثر من وظيفة من وجهة نظر الزبائن. مثلاً: ¹ حدد البنك الفرنسي « *Crédit Agricole* » تشكيلة منتجاته الادخارية بتصنيف حاجات زبائنه للادخار إلى أربعة أصناف: الادخار دون قيود (الادخار الأصفر)، الادخار بانتظام أو تدريجياً (الادخار البنفسجي) الادخار لتأمين رأس المال (الادخار الأزرق)، الادخار للحصول على مداخيل مكاملة (الادخار الأخضر). يتطلب مدخل الحاجات أحياناً، التكيف آلياً مع تطور انشغالات الزبائن مع الوقت.

2.1.1 مفهوم التجديد

يصبح التجديد ضرورة لا بد منها مع تطور حاجات الزبائن، إذ ينبغي توقع التطورات و/ أو التكيف معها للحفاظ على رأس المال من الزبائن و تنميته.

لكن، ما هو التجديد؟ و ما المقصود بالمنتج الجديد في البنك؟

ينتمي طرح منتجات بنكية جديدة إلى التجديد المالي (*Innovation Financière*) و هنا يُميّز المختصون عادة، بين التجديد في المنتج و التجديد في السيورة.²

أ. التجديد في المنتج: الأصل فيه هو تغيير الخصائص الذاتية لكل منتج. حيث يتضمن المنتج البنكي عدة مواصفات (*Paramètres*) أو عناصر: المبلغ، العائد أو التكلفة، المدة، الأمان، ... و التجديد في المنتج يعني تغيير أحد هذه العناصر أو أكثر، و من ثمة إمكانيات أكبر في تصميم منتجات جديدة قد لا تختلف عن المنتجات الحالية - أحياناً - إلا بقدر ضئيل. مثلاً: عناصر القرض هي: الضمانات المطلوبة، سرعة الحصول على القرض، مدة القرض، سعر الفائدة، نظام السداد... و تقليص آجال الحصول على القرض يعتبر تجديداً. إذن تحليل المنتج البنكي إلى عناصره يفيد في توضيح مجالات التجديد الممكنة.

يرتبط التجديد في المنتج كثيراً بالقوانين و التشريعات، سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة. كما يرتبط في الغالب بالوضعية الاقتصادية و الظروف السائدة.³

■ الحالة الأولى: ارتباط مباشر تكون السلطات العمومية هي مصدر التجديد الذي يكون ضمن سياسة الائتمان أو الادخار. مثلاً: قروض دون فائدة لتمويل شراء السكن (أكتوبر 1995، فرنسا) في بنوك التجزئة. و كذا منتجات إدارة المخاطر و الهندسة المالية، في بنوك الأعمال و إدارة الأصول.

¹ Caudamine G. & Montier J., *Op. Cit.*, p. 530.

² De Coussergues S., *Op. Cit.*, pp. 214, 215.

³ Caudamine G. & Montier J., *Op. Cit.*, p. 524.

■ الحالة الثانية: ارتباط غير مباشر قد يتم خلق منتجات جديدة كرد فعل على بعض القوانين المقيدة، مثلا: ظهور صناديق التوظيف الجماعية في فرنسا، ابتداء من عام 1981، ردًا على تحديد سقفٍ لمكافأة الودائع لأجل في وقت كانت فيه معدلات السوق مرتفعة جدا.

ب. التجديد في السيورة: ينجم عن التكنولوجيات الجديدة التي تمنح الحياة لمنتجات جديدة. فقد سمح تطور المعلوماتية بخلق عديد المنتجات: البطاقات البنكية المغناطيسية (*À piste magnétique*) ثم البطاقات الذكية (*À puce*)، الحافظة الإلكترونية للنقود، الإطلاع على الرصيد من المنزل... كما تؤثر التكنولوجيات الجديدة بعمق على نمط إقامة العلاقات بين البنك و زبائنه، مع ظهور البنك عن بعد أو البنك المباشر؛ ما يُصعب الفصل بوضوح بين التجديد في السيورة و بين قناة التوزيع في حد ذاتها. تجدر الإشارة إلى أن الخدمات البنكية تُخلق لمرافقة المنتجات القرضية أو الادخارية، لكن قد تُطور بعد أن يكتشف البنك طلبا عليها من قبل الزبائن. فخدمة تسيير الذمة المالية مثلا، هي إجابة على رغبة زبائن من المستوى العالي (*Haut de gamme*) في الحصول على النصيح و الخبرة من المحترفين في البنك.

و قد استطاعت البنوك عبر العالم، تقدم عدة مبادرات أكسبتها نوعا من الثقة و زيادة في التعامل. نذكر على سبيل المثال لا الحصر، منح صلاحية استخدام الشيكات للزوج و الزوجة معا، السماح للطلبة بالسحب على المكشوف بمحدود معينة و دون ضمانات، و فتح حسابات للأطفال.¹ و عليه فإن التجديد هو ما يسمح بخلق قيم جديدة للزبون، بفضل جهد قارٍ من المتابعة و الإبداع، لأجل تدعيم الميزة التنافسية. فلا حديث عن التجديد إلا إذا ثمنَ الزبونُ الجديدَ المقترح: إنه الحكم الأول. و حتى يكتمل النجاح لابد أن يكون التجديد مربحا.

3.1.1 دور التجديد في البنك

يُعدُّ التجديد من التحديات التي تواجهها المؤسسات المالية عموما و البنوك خصوصا. فقد «أوضحت الدراسات أن نمو البنك و استمراره يتحدد بالدرجة الأولى بقدرته على تطوير خدماته و أعماله و تقديم خدمات جديدة... بما يتناسب مع مفاهيم و رغبات عملائه و ظروف مجتمعه».²

و بالتالي فإن القدرة على التجديد عامل محدد للنمو و الاستمرار، لابد من السعي إلى تحسينها بالتحكم في العوامل المؤثرة. و هي كما تبين في دراسة عينة من 30 مؤسسة، ترتبط بالتفاعل بين مجموعتين من العوامل:³

- طبيعة السياسة العامة للمؤسسة: اختيار الإستراتيجية، الخيارات التنظيمية، طبيعة سيورة اتخاذ القرار و دور المسيرين القادة (*Leaders*)؛

- درجة التحكم في بعض الموارد، مثل: المورد التكنولوجي، المورد البشري، المورد المالي و المعلومات.

إذن لابد أن يكون التجديد في قلب إستراتيجية البنك، لأنه:⁴

1. تيسير العجارية، مرجع سبق ذكره، ص 145.

2. طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 279.

3. Dumont A., *Op. Cit.*, p. 17.

4. *Ibid.*, p. 16.

- ✓ يمثل قاعدة لاستراتيجيات التميز و يسمح بالتفوق على المنافسين؛
- ✓ يغذي التطورات التقنية التي تستند إليها استراتيجيات التكلفة؛
- ✓ أداة جيدة لكسب إعجاب الزبائن و ولائهم؛
- ✓ قد يكون محركا قويا للنمو؛

إذ يتجسد هذا الدور الاستراتيجي للتجديد كما يلي:

- ◆ تقدم منتجات جديدة قد يجذب الأفراد غير المتعاملين مع البنوك إلى السوق البنكية. حيث تتباين معدلات التعامل من بيئة لأخرى، و يصبح هذا الهدف أولوية للتحقيق في الدول أين تكون العادة البنكية ضعيفة؛
- ◆ قد تتحقق الزيادة في حجم التعامل (المبيعات) في المنتجات الحالية، بظهور منتج جديد، مثلا: ¹ عندما شجعت البنوك المتاجر على إصدار بطاقات الائتمان، نجحت في كسب آلاف الحسابات الجديدة.
- و قد يكون زبائن البنك هم مصدر الزيادة، لكن قد ينجح البنك في تحويل زبائن البنوك المنافسة إليه بفضل ما يقترحه من جديد. و في هذه الحالة، التجديد هو عنصر الجذب و التفضيل خاصة في ظل التجانس المدرك للعروض الخدمية للبنوك، و كذا ضعف احتمال تغيير البنك لدى بعض الأفراد الذين يعتبرون قرار اختيار بنك ما قرارا واحدا في حياتهم.
- ◆ التجديد في السيرة مصدر لتخفيض تكاليف العمليات. فإذا نجح البنك في تشغيل التكنولوجيات الجديدة بكفاءة ستأثر تنافسيته إيجابا. مثلا: ² كسب البنك البريطاني المباشر « *First Direct* » مليون زبون خلال عشر سنوات و ابتعد عن منافسه الأول « *Barclays* ». و هذا بفضل الوفورات المحققة للزبائن: عرض الخدمة 24 ساعة لمدة 7 أيام، و سرعة الرد على المكالمات و قصر مدة الصفقات و مزايا سعرية سمحت بما التكاليف الثابتة المنخفضة نظرا لغياب الوكالات.

2.1 وضع تشكيلة المنتجات البنكية

تحدد تشكيلة المنتجات بقرارات اختيار الزبائن المستهدفين، وفقا للمسعى التسويقي المعتاد: تجزئة السوق و التموقع و التميز. إذ تمثل تجزئة السوق نقطة الانطلاق من أجل الموازنة بين المنتجات و الزبائن المستهدفين. ثم إن اهتمام البنك بالتنوع سوف يؤثر بدوره على تشكيلة المنتجات و أبعادها.

1.2.1 التموقع و التميز (Positionnement et Différentiation)

شهدت فترة الثمانينيات من القرن العشرين، ³ اهتماما متزايدا من قبل المؤسسات الخدمية و منها البنوك بموضوع التموقع أو ما يعرف بالمكانة الذهنية كأسلوب لتمييز نفسها و منتجاتها، خاصة في ظل تجانس العروض الخدمية. و تحرص البنوك -رغم صعوبة تمييز المنتجات البنكية- على تحديد السوق المستهدف و تحديد الكيفية التي تريد أن تُدرك بها منتجاتها من قبل الزبائن مقارنة مع المنتجات المنافسة.

¹ تيسير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص 140، 146.

² Dumont A., Op. Cit., p. 106.

³ ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص 133.

أ. التموقع: يرتبط مفهوم التموقع بفكرة تحديد الحاجات و العمل على إشباعها، و هذه بعض التعريفات المقترحة له:

* « تحديد الموقع أو المكانة الذهنية يمثل تشخيصاً و تطويراً و إيصالاً ميزة تفاضلية و التي تجعل منتجات و خدمات المصرف متفوقة و متميزة عن منتجات و خدمات منافسيه في ذهن الزبائن المستهدفين. ¹ »

* « التموقع هو تعريف تقترحه المؤسسة لنفسها لإعطائه لمنتجاتها، خدماتها و علاماتها مقارنة بالمنتجات المنافسة. ² »

* « يوافق تموقع منتج ما المكان الذي يشغله في ذهن المستهلك مقارنة بالمنتجات المنافسة. ³ »

كما نلاحظ يرتبط مفهوم التموقع بذهن المستهلك فهو مفهوم اتصالي نفسي. إنه ناتج عن عناصر ذاتية (Subjectifs) تتعلق أساساً بطريقة إدراك الزبون للمنتج الذي يمكن تقديمه وفق عدة مقاربات: ⁴

◆ المقاربة الأولى: تقوم على المنتج ذاته، حيث تعمل على توضيح مزيته (مفرد مزايا) الأكثر جاذبية. و هكذا فإن البطاقة البنكية يمكن تقديمها بالتركيز على خاصيتها كوسيلة دفع، أو على خاصية جمعها مع كل الخدمات التي ربطت معها، أو على خاصية توفير السيولة (facilité de trésorerie)، ما دامت التدفقات المدينة للبطاقة تسجل مرة في الشهر.

◆ المقاربة الثانية: تتمثل في تخصيص المنتج لبعض قطاعات الزبائن، مثلاً: البطاقات البنكية "الراقية" (haut de gamme) توجه لرجال الأعمال الذين يتنقلون للخارج بشكل متكرر.

◆ المقاربة الثالثة: و هي الأكثر تكراراً، يتم اختيار موقع المنتجات مقارنة بتلك المنافسة، بمحاولة تبيان المزايا التنافسية مثل شبكة التوزيع أو احترافية العاملين.

قد تتكون المكانة الذهنية تلقائياً و دون تخطيط مع مرور الزمن. لكن قد تكون مخططة ضمن الإستراتيجية التسويقية للبنك. و في هذه الحالة، لا بد أن تستند إلى خصائص و مواصفات تمثل قيمة أعلى من القيمة التي تنطوي عليها نفس الخصائص في المنتجات المنافسة، من وجهة نظر الزبون. لأنه سيختار بين العروض المتنافسة على أساس ما تمثله من قيم.

بعد التخطيط و التنفيذ، يأتي دور المتابعة، لأن سياسة التموقع قد تتعد عن الوضعية المثالية أين تكون إدراكات الزبائن مطابقة لتوقعاتهم. بمعنى أن المنتجات المعروضة تقابل تماماً حاجات الزبائن. فالواقع غالباً ما يكون مختلفاً، حيث تتعد الإدراكات عن التوقعات و التطلعات. و هنا تتولد وضعيتان: ⁵

■ الوضعية الأولى: تكون التوقعات أقل من الإدراكات، أي أن المنتجات لا تجد حاجات مقابلة لدى الزبائن، فتنتج لا مبالاة من قبل هؤلاء اتجاهها تكبح عملية الشراء. مشكلة المؤسسة في هذه الوضعية، تتمثل في إعادة التموقع في السوق. فإذا لم تتمكن، يكون عليها التفكير في حذف المنتجات من التشكيلة.

¹ ردينة يوسف عثمان و محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 354.

² Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op. Cit., p. 224.

³ De Coussergues S., Op. Cit., p. 216.

⁴ Idem.

⁵ Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op. Cit., pp. 224, 225.

▪ **الوضعية الثانية:** تكون التوقعات أعلى من الإدراكات، فنتج حالات عدم الرضا لدى الزبائن، ما يفسح المجال أمام المؤسسة للتجديد. و يمكن عندها اختيار تموقع المنتجات الجديدة انطلاقا من المواقع الشاغرة.

ب. **التمييز:** تمييز المنتج هو جعله مختلفا عن تلك المنتجات المقترحة من طرف المنافسين باستخدام عدة أدوات منها: الأسماء، الإشارات، الرموز... أو مزيج منها. بحيث تُكوّن له هوية تساعد الزبون على التعرف عليه و تمييزه عن المنتجات المنافسة. و البحث عن التمييز في نظر الزبائن هو إجابة على تنوع حاجاتهم أملا في تكوين نوع من الاحتكار و لو مؤقتا. و هو أيضا ضرورة في حالة المنتجات المتجانسة كالمنتجات البنكية. كما أن التمييز يطيل - غالبا - التموقع، عندما تختار عدة بنوك نفس الموقع و يكون ملائما تبيان المزايا التنافسية لكل منها.¹

و بما أن المنتجات البنكية أساسا غير ملموسة، فإن تقنيات التمييز القائمة على المنتج (التصميم، العبوة...) لا يمكن استخدامها. رغم أنه يمكن أخذها بمعنى رمزي. و حينئذ نجد أن «السند المادي هو أداة تمييز للمؤسسة و منتجاها عن المنافسين. فمظهر العاملين و التجهيزات له انعكاس مباشر على إدراك المستهلك لطريقة تسيير المنتجات من طرف مقدمها».² إذ يعطي السند المادي مؤشرات عن النوعية للزبائن، و يساهم في تكوين صورة عن المؤسسة و تنميتها، ما يُحسن إدراك المنتجات (تقليل المخاطرة المدركة عند الشراء و الشعور بعدم الرضا بعد الشراء).

في المقابل، يمكن استخدام تقنيات أكثر ذاتية، و هنا يرتبط التمييز:³

« بالمنتج بإعطائه تسمية خصوصية، مثلا: "القرض الليوني" (LCL) يُظهر في عدد من منتجاته بكلمة «Lion» قياسا على اسمه. أو "القرض الفلاحي" الذي يُظهر مختلف منتجاته الادخارية بتسميات "المربع الأزرق الأخضر..." كما يمكن أن يستند التمييز إلى توضيح خاصية في المنتج مثل السعر. و تبقى للعروض المجمعة مكانة خاصة في تمييز المنتجات البنكية. فهي مصدر للتمييز من خلال تسميتها. إذ مع ظهورها وجدت التسميات مجالا جديدا للتعبير، مثلا: «Pack Immo».⁴ كما أنها مصدر للتمييز من خلال التوفيق المختارة التي لا تكون نفسها لدى المنافسين.

« بصورة البنك، و الذي قد يأمل في أن يرفقها المستهلك بمنتجاته، و يدرك اختلافها عن منتجات المنافسين. و يرى «M. Badoc»⁵ أن ترسيخ "الماركة" أو العلامة هو أحد التحديات الثلاث لبنك الغد. إذ لا بد من تكوين صورة قوية لتأكيد خبرة البنك، كونها الوسيلة الوحيدة "للكفاح" بفاعلية ضد الداخلين الجدد من خارج القطاع و الذين يتمتعون -حسبه- بصورة قوية، ما يشكل خطرا محققا بالبنوك على المدى الطويل. و تتكون صورة البنك بالتوفيق بين عناصر منها: الجواربة (القرب) و القوة المالية و الاحترافية.

¹ De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 216.

² Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, p. 68.

³ De Coussergues S., *Op. Cit.*, pp. 216, 217.

⁴ Billiet A. S., « Quand les marques deviennent des valeurs capitales », in *Banque magazine*, *Op. Cit.*, N° 631 (Décembre 2001), p. 52.

⁵ Badoc M., « Trois défis pour la banque de demain », *Op. Cit.*, p. 20.

* الأسماء و العلامات في القطاع البنكي: تدل أسماء البنوك غالباً على مجال النشاط السابق أو الحاضر أو على الشكل القانوني، أو على اسم المؤسس أو المؤسسين... و هذه هي الحال في الدول المتقدمة كما في الدول النامية. في الجزائر مثلاً نجد بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR)، الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك، الخليفة - بنك (سابقاً).

و في فرنسا، وُجد في دراسة أجريت عام 1996 أن ثلثي (3/2) الأسماء تصف النشاط أو الأصل أو المؤسس. أما الباقي فهي أساساً رموز (Sigles) ماعداً اسم واحد آنذاك هو «La banque Phénix»، و بعدها ظهر اسمان جديداً: «Natexis»، و «Dexia» إثر حالتي اندماج.

و في دراسة أخرى للمائة مؤسسة الأولى في العالم، تبين أن: 31% من الأسماء تصف الأصل الجغرافي، 17% تصف النشاط، 11% هي أسماء المؤسسين...¹

إذن حان الوقت للتفكير في الهوية الاسمية للبنوك، في عصر إعادة الهيكلة و التحالفات و العولمة، و التساؤل حول ماهية الاسم "الجيد" للبنك. فوظيفة الاسم ليست وصف النشاط أو صفة أساسية في المؤسسة، لأنها عناصر قابلة للتطور، لكن وظيفته هي أن يكون سندا يحمل قيم المؤسسة المالية، و عليه أن يتخطى الزمان و المكان حاملاً قيماً عالمية.

يضطلع التسويق، مع بداية القرن الواحد و العشرين، بدور هام في تشجيع خلق علامات مميزة في المؤسسات المالية عموماً. إذ تصبح العلامة جزءاً أساسياً من الإستراتيجية التسويقية، في ظل تطور التكنولوجيات الجديدة و تضاعف وسائل الاتصال مع المستهلك.

2.2.1 تشكيلة المنتجات و التنوع

توصف تشكيلة المنتجات من خلال أربعة أبعاد أساسية: الاتساع و العمق و الطول و التوافق. حيث تتأثر أبعاد التشكيلة عندما يتبنى البنك إستراتيجية التنوع.

أ. إستراتيجية التنوع: تتميز الطريقة المقترحة من طرف «Igor Ansoff» عن باقي الطرق المستخدمة لتحضير عملية تنوع انطلاقاً من الثنائية منتج/ سوق في البنك، ببساطتها و كونها عملية.² فهي مقارنة منطقية تقود كل مؤسسة إلى الاستفادة قدر الإمكان من قوتها، و ترسيخ نفسها في أسواقها الحالية قبل الانطلاق في "مغامرات تتطلب شجاعة أكبر". و المصفوفة المثلثة في الشكل (3-1) توضح مضمونها. حسب المصفوفة، أمام البنك أربعة احتمالات للتنوع، تتعلق بمنتجاته أو أسواقه.

(I) تسويق المنتجات الحالية في الأسواق الحالية (اختراق السوق): الهدف هو زيادة المبيعات دون تغيير المنتجات أو نوع الزبائن المستهدفين. إذ يمكن للبنك تقديم ضمانات أكثر، خدمات أفضل، تحسين السند المادي... و أيضاً تحسين سمعته و صورته في المواقع التي تقل فيها شهرته. و عليه أن يستثمر في رفع قدراته التجارية من خلال التكوين، استخدام التسويق المباشر...

¹ Botton M., « Nom et marques dans le secteur bancaire : un souffle nouveau », in Banque, Op. Cit., N° 593 (Juin 1998), pp. 68, 69.

² Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op. Cit., pp. 230-235.

مزية هذه الإستراتيجية أنها سهلة نسبياً و مخاطرها أقل من البقية. و يفضل أن يستنفذ البنك جميع إمكانيات بلوغ أهداف التطوير على المدى القصير و المتوسط في هذه الواجهة قبل تحوُّله إلى الواجهات الأخرى.

الشكل (3 - 1): مصفوفة التقاطع منتج/ سوق للمؤسسة المالية

أسواق / منتجات	حالية	جديدة
حالية	زيادة الحصة السوقية، توسيع تشكيلة المنتجات تحسين القدرات التجارية للقوة البيعية و التوزيع (1)	التطور نحو قطاعات سوقية جديدة التطور الجغرافي (2)
جديدة	البحث عن احتياجات غير مشبعة في الأسواق (3) اقترح منتجات جديدة	البحث عن المزايا الخصوصية للمنتجات من أجل تطبيقات جديدة البحث عن أشكال توزيع جديدة للمنتجات (4)

المصدر: Badoc M., *Marketing management pour les sociétés financières*, Op. Cit., p.231.

(2) تسويق المنتجات الحالية في أسواق جديدة (تنمية السوق): إستراتيجية أعقد من سابقتها و تتطلب وسائل أكبر. إذ تمثل أولاً في تحديد مزايا المنتجات الحالية أو "مهارات" البنك، ثم البحث عن زبائن جدد - وطنياً أو دولياً - تمهِّمهم تلك المزايا. و هنا يمكن إتباع عدة سبل منها:

- ✓ البحث عبر فروع البنك عن قطاعات سوقية جديدة تهتم بمنتجاته و مهاراته؛
- ✓ النمو الجغرافي بإقامة أو شراء شركات لتسويق منتجات المؤسسة الأم أو توسيع نشاطها؛
- ✓ التحالف بهدف تسويق المنتجات على نطاق أوسع، وطنياً أو دولياً. سواء مع بنوك أخرى، شركات تأمين، شركات توزيع، وكالات عقارية، فنادق...

تفيد هذه الإستراتيجية في امتلاك البنك قاعدة توزيع قوية لبيع منتجاته بسرعة و على نطاق واسع. و هي ضرورية للشركات التي لا تتمكن من بلوغ نقطة التعادل في بلدانها الأصلية بسبب ضعف الحجم المحتمل للسوق. و عيها أنها تتطلب عموماً، استثمارات هامة للانفتاح على الخارج و تتطلب تغييراً في ذهنيات العاملين للعمل مع شركاء من مهن أخرى.

(3) تسويق منتجات جديدة في الأسواق الحالية (تطوير المنتجات الجديدة): يهدف البنك هنا إلى توسيع تشكيلة المنتجات المقدمة لزبائنه الحاليين. أي خلق منتجات جديدة، مثلاً مضاعفة الخدمات المقترحة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة. و يحاول قدر الإمكان الاستفادة من قدراته الحالية (التوزيع، الصورة،...).

كما تدرج هنا، الاتفاقات المتقاطعة بين البنوك و شركات التأمين لبيع منتجات كل منهما لدى الآخر.
(4) اقتراح منتجات جديدة لأسواق جديدة (التنوع): إنها الإستراتيجية الأكثر خطورة، لأن العوامل المجهولة عديدة. و يتعلق الأمر غالباً بإستراتيجية تنوع مالي في قطاعات أو دول تشير التقديرات أنها واعدة، أو بمنارة لتجنب منافسين قُدِّرت خطورتهم مستقبلاً، كما قد ترتبط باستغلال فرصة جيدة. نذكر مثلاً: الانشغال بالتقارب مع شركات البرمجيات و الاتصالات عن بعد. عيها الرئيسي هو تكلفتها.

و مهمنا كان الحال فإن البنك مطالب بالإجابة عن بعض التساؤلات قبل اتخاذ القرار:

x هل يوافق قرار الشراء خطة توسع حقيقية متناسقة و مصممة بحيث تحقق الأثرية ؟

x أليس تدعيم الاستراتيجيات الحالية أو المهنة الأصلية أفضل من الشراء ؟

x هل الاستثمار المطلوب في حدود الإمكانيات المالية للبنك و لا يسيء إلى الجهود اللازمة في الاستراتيجيات الأخرى و إلى المستقبل المالي للبنك ؟

x ما هو انعكاس دخول مجالات جديدة على المناخ الداخلي للبنك و على صورته لدى زبائنه التقليديين؟

يضمن التنوع بقاء و استمرار البنك، و يساعده على الحد من المخاطر مع الحفاظ على أهدافه التقليدية و هي: السيولة و الأمان و المردودية.

ب. الانفتاح على مهن جديدة: يؤدي الانشغال بالتنوع في البنوك إلى اكتشاف مهن

جديدة. و يظن العديد من الخبراء أنه تطور حتمي، لعدة أسباب: تحقيق مردودية قنوات التوزيع، الإجابة على التطلعات المتطورة للأسواق، الاستفادة تجارياً من ملفات الزبائن و معرفتهم، تحسين الصورة...¹
و قد تجسد تطور "التأمين- بنك" و "البنك- تأمين" في الدول المتقدمة (انظر مثلاً عن تأمين القرض العقاري) و ظهرت مفاهيم جديدة مثل "البنك العقاري" (Banque immobilière).

مثال عملي: تأمين القرض العقاري² انتشرت ممارسة تأمين القروض بصفة واسعة في فرنسا، نتيجة اشتداد المنافسة في قطاع القروض العقارية. حيث أن أكثر من 90% من القروض العقارية للزبائن الأفراد مغطاة بتأمين في حالة الوفاة أو التوقف عن العمل. و مزايا هذه الممارسة بالنسبة للبنك واضحة:

- ✓ حماية نتيجة الاستغلال في مواجهة مخاطر حياة المقترض؛
 - ✓ انخفاض تكاليف التسيير، و عدم وجود إجراءات قانونية معقدة مع سرعة التنفيذ مقارنة بإجراءات الحجر لأجل بيع الشيء المرهون في حال عدم السداد؛
 - ✓ تفادي إجراءات التحصيل "الصارمة" و المحافظة على العلاقة التجارية. فالرهن لا يلجأ إليه إلا في الأخير؛
 - ✓ تحصيل مكافأة مباشرة عن تأمين القرض مثل العمولة، فضلاً عن المكاسب السابقة؛
 - ✓ يدعم التأمين بيع القرض، لأنه يُزيل القيد على الاستدانة و الذي ينجم عن الخوف من مخاطرها.
- و هكذا أصبح التأمين عنصر تمييز و دعوى تجارية في البنوك.

¹ Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op. Cit., p. 235.

² Sovignet E., « Crédit immobilier : l'atout de l'assurance », in Banque magazine, Op. Cit., N° 598, (Décembre 1998), pp. 56, 57.

يتزايد بيع المنتجات الناجمة عن مثل هذه المبادرات في شبكات توزيع خارجية (المساحات الكبرى وكالات السيارات، الوكالات السياحية و العقارية...) و بالمقابل تستعد شبكات البنوك لاقتراح عدد متزايد من المنتجات الآتية من مهن أخرى.

كما أن هناك اتجاهًا لدى البنوك و شركات التأمين نحو مهنة تقدم المشورة في التسيير المالي و إدارة المخاطر و تسيير المؤسسة و التكوين و المساعدة في الإعلام الآلي للتسيير... استجابة لطلب الزبائن المؤسسات.

و يتزايد عدد الزبائن الأفراد و المهنيين، الراغبين في التعامل مع جهة واحدة تلبى حاجات شاملة، حيث يثقون في البنوك أو شركات التأمين لمساعدتهم في بعض المشاريع، مثل: شراء العقارات و التكوين...

إن الحدل قائم بين من يؤكدون بقاءهم في مهنتهم الأصلية، و بين من يفكرون في الانفتاح على مهن جديدة كضرورة لا بد منها.¹ و تبعًا للإجابات المقدمة ستحدث تغييرات هامة في العروض و إجراءات التنظيم.

3.1 العناية بالمنتجات الحالية في البنك

تأخذ مسائل العناية بالمنتجات البنكية و بقائها و استمرارها، جانبًا هامًا من سياسة المنتج. و كأبي نشاط خدمي، تتقدم المنتجات البنكية ببطء، عموماً. كما قد يتولد عن تجانسها سلوك التعامل مع عدة بنوك في آن واحد، من جانب الزبائن.²

و من ثمة، تتجلى ضرورة كسب ولاء الزبائن و الحفاظ على مستوى عالي من الجودة، على طول حياة المنتج.

1.3.1 وضع إستراتيجية تسويقية تبعاً لدورة حياة المنتجات

ظهر مفهوم دورة حياة المنتجات منذ منتصف القرن العشرين، في ميدان إدارة الأعمال آتياً من حقل علوم الحياة. و قد أُدخل في أدبيات التسويق من قبل كتاب أمريكيين منهم «T. Levitt» الذي قدم نموذجاً أولياً لهذا المفهوم القائم على الفكرة المختبرة بأن المنتجات تشهد خلال حياتها مراحل مختلفة، و يتطور رقم أعمالها و كذا مردوديتها (المبيعات و الأرباح) خلال الزمن. كما أنها تواجه فرصاً و مشاكل مختلفة في كسل مرحلة تؤثر على الإستراتيجية التسويقية و المردودية.³

و قد تطور هذا المفهوم مع الوقت، و توصلت البحوث إلى نماذج لشكل المنحنى في النشاطات الخدمية المدروسة، و كانت مختلفة عن الشكل التقليدي.⁴

أ. دورة حياة المنتجات البنكية: يرى بعض الكُتّاب أن المنتجات البنكية لديها دورة حياة طويلة تميزها ثلاث مراحل بدلا من الأربعة المعتادة في المنتجات الاستهلاكية: فترة تقدم قصيرة جدا و فترة نضج طويلة ثم فترة انحدار طويلة بما يكفي.⁵

و يوضح الشكل (3-2) دورة حياة المنتج البنكي مقارنة بمنتج غير بنكي.

¹ Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op. Cit., p. 236.

² De Coussergues S., Op. Cit., p. 217.

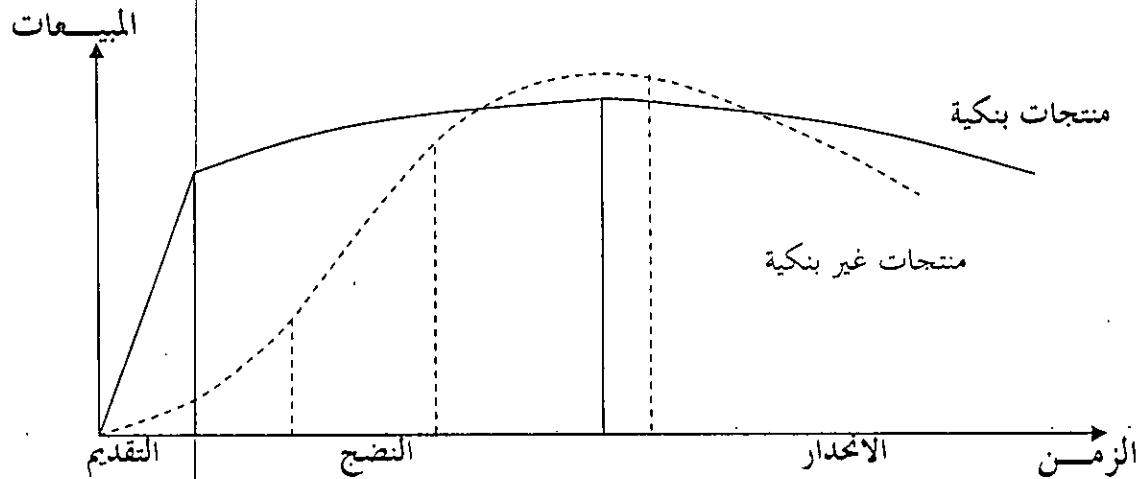
³ Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op. Cit., p. 226.

⁴ تسيير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص 155.

⁵ - De Coussergues S., Op. Cit., p. 217.

- Pupion P. Ch., Op. Cit., p. 109.

الشكل (3 - 2): مقارنة دورة حياة منتج بنكي و منتج غير بنكي



المصدر: De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 218.

و من أمثلة المنتجات البنكية التي تظهر دورة حياتها كما في الشكل نذكر: الشيك، و خصم الأوراق التجارية. < مرحلة التقديم: تتميز بنمو سريع في المبيعات، حيث تتراد شهره المنتج و الطلب عليه بسرعة. و هي عموما قصيرة بسبب صعوبة حماية التجديد في المجال البنكي. فإذا قدم أحد البنوك المنتج الجديد، فإن منافسيه الرئيسيين سيقلدونه بسرعة. كما تنقلص في حال كان التجديد بمبادرة من السلطات العمومية، إذ غالبا ما يُدخله مجموع البنوك بشكل مترامن و بذلك يحقق الانتشار الواسع.

< مرحلة النضج: هي مرحلة طويلة، يتباطأ فيها نمو المبيعات. حيث يكون المنتج قد اكتسب شهرة كافية و يستقر معدل استخدامه أو يتزايد قليلا تدريجيا تبعا للتصرفات الإعلانية، فالبنوك تكافح من أجل الحفاظ على حصصها السوقية من خلال الإعلان و تكسير الأسعار، لأن الطلب أصبح أقل.

< مرحلة الانحدار: توافق انخفاض المبيعات، و هي أطول مرحلة، قد تمتد على عشرات السنين. فالزبائن الذين اعتادوا على استخدام المنتج منذ وقت طويل، يُظهرون مقاومة لقبول اختفائه و استبداله. مثلا تحول الأفراد عن استخدام الشيكات السياحية و استبدالها ببطاقات الائتمان الدولية التي تحقق قيمة أكبر لهم. تُدعّم مرحلة الانحدار خاصية المؤسسة البنكية كونها مقدمة لعدة منتجات.

تشهد مرحلة النضج غالبا ما يعرف "بإعادة التدوير" (Re-cycle)¹، من خلال إدخال التغييرات في مضمون المنتج، من أجل إعادة بعث الطلب عليه بشكله الجديد. و نذكر مثلا: توسيع استخدام البطاقة البنكية من النطاق المحلي إلى الدولي و بمبالغ أكبر من السابق.

هذه الخصوصية في شكل دورة حياة المنتج البنكي ليست شاملة. إذ لا بد من التفرقة بين المنتج النمطي كالقرض و بين شكل معين من المنتج كالقرض الاستثماري و بين علامة المنتج. فالمنتج النمطي له دورة حياة طويلة قياسا بشكل معين أو علامة معينة.² و هكذا تختلف دورة حياة المنتجات حسب ثلاثة مستويات:

¹ تيسير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص 153.

² نفس المرجع، ص 156، 157.

- ♦ دورة حياة المنتج على مستوى النوع: أو فئة المنتج مثل: السحب، الإيداع، الإقراض... و عادة تكون دورة حياتها طويلة ما يُصعب اختبارها عمليا. فلا يمكن مثلا تحديد متى سيتوقف الأفراد عن استخدام القروض أو الاستثمارات المالية... و يقلل هذا الأمر من فائدة مفهوم دورة الحياة عمليا.
- ♦ دورة حياة المنتج على مستوى الشكل: مثلا الشيكات السياحية. يكون التحليل هنا مفيدا أكثر على المستوى الكلي أي على مستوى إجمالي البنوك و ليس بنك واحد.
- ♦ دورة حياة المنتج على مستوى علامة معينة: يكون التحليل على المستوى الجزئي أي على مستوى البنك صاحب العلامة. حيث تكون دورة حياة هذه الأخيرة قصيرة أو طويلة تبعا لصورتهما و القيم التي تمثلها في أذهان الزبائن، و كذا الرامح التسويقية التي ينفذها البنك لترويجها و ترسيخها. و بالتالي فإن التحليل على هذا المستوى أكثر فائدة و قابلية للتطبيق.

ب. الاستراتيجيات التسويقية خلال مراحل دورة حياة المنتجات: تتطلب كل مرحلة

- من مراحل دورة حياة المنتج، وضع و تنفيذ إستراتيجية ملائمة حسب الشكل التقليدي للخطة التسويقية.¹
- ◀ مرحلة التقديم: عند تقديم منتج جديد للسوق، يختار البنك بين تقديم منتج مبتكر و بين تقليد منتج قائم مع إمكانية تعديله. و يتبع عموما، إستراتيجية تنمية سوق المنتج، من خلال التصرفات التسويقية التالية:
- × يكون المنتج في البداية قاعديا، قليل التنوع أو ربما يُقدّم نوع واحد فقط؛
 - × التأسيس لشهرة المنتج بزيادة الإنفاق على الأنشطة التسويقية خاصة الترويج؛
 - × سعر مرتفع لتغطية النفقات التسويقية العالية، خاصة في حال تميّز المنتج بخصائص مبتكرة تبرّر ارتفاعه؛
 - × البدء في تكوين شبكة توزيع للمنتج، بحيث يُوزَّع على نطاق ضيق و بشكل انتقائي لتحقيق هدفين: اختبار مدى قبوله لدى الزبائن و مدى نجاح مقدمي الخدمة بالبنك في تسويقه.
- ◀ مرحلة النمو: إذا لقي المنتج قبولا في السوق، فإن المبيعات سوف تزداد بسرعة. و الإستراتيجية المناسبة لمرحلة النمو هي التغلغل في السوق أو التمكن منه، من خلال التصرفات التسويقية التالية:
- × تحسين المنتج من حيث النوعية أو المواصفات، دون أن يكون التعديل جوهريا. و كذا تقديم منتجات مكاملة (مساندة)، مع التحسين المستمر للعمليات من أجل تقليل الإجراءات و ضبط التكاليف؛
 - × محاولة خلق التفضيل للمنتج لدى السوق المستهدف، أمام المنتجات المنافسة؛
 - × تخفيض السعر لكسب زبائن جدد. لكن قد يُبقي البنك سعرَ التقدّم أو يرفعه في حال تميّز المنتج؛
 - × تكثيف توزيع المنتج، و تحفيز مقدمي الخدمة في البنك و تكوينهم لتنمية كفاءاتهم.
- ◀ مرحلة النضج: تزداد حدة المنافسة بفعل انخفاض معدل نمو حجم المبيعات. فيضطر البنك إلى إتباع إستراتيجية الدفاع عن الحصة السوقية. و التصرفات التسويقية الملائمة هي:
- × العمل على كسب ولاء الزبائن الحاليين مع تخفيض النفقات التسويقية؛

1 - ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف، مرجع سبق ذكره، ص 74، 75.

- * إدماج قنوات جديدة في نظام توزيع المنتج و إلغاء القنوات المكلفة، مع الحفاظ على كثافة التوزيع؛
- * تخفيض سعر المنتج، إلا إذا عبر الزبائن عن استعدادهم لدفع سعر مرتفع مقابل الحصول على قيم أكبر (منافع اجتماعية و نفسية، جودة أعلى، وقت أقل...)
- * تحسين نوعية خصائص المنتج لتحقيق منافع إضافية للزبائن مثل الأمان، تقديم أنواع أخرى من المنتج و اقتراح منتجات مساندة. مع التركيز على تمييز المنتج لأهميته.
- كما يمكن للبنك إتباع إستراتيجية تعديل السوق (*Market modification*) في مرحلة النضج من خلال:
 - ✓ استهداف أجزاء سوقية جديدة مثلا التوسع الجغرافي أو اقتراح المنتج لفئة جديدة من الزبائن و لتكن الأطفال أو الشباب...
 - ✓ تحفيز الزبائن على زيادة التعامل في المنتج، مثلا: توعيتهم بمزايا استخدام بطاقة الائتمان بشكل متكرر أو الإبداع المتكرر في حسابات التوفير، مقابل الحصول على خدمات مرافقة مجانية أو جوائز...
 - ✓ إعادة التموقع أي تقديم المنتج بشكل جديد لزيادة التعامل فيه.
- ◀ **مرحلة الانحدار:** قد ينخفض حجم التعامل في المنتج بسرعة كما في حال الابتكارات التكنولوجية أو ببطء كما في حال حدوث تغيرات اجتماعية- ثقافية. و مهما كان الحال فإن البنك مطالب بإتباع سياسة المردودية حفاظا على أدائه العام من التدهور. و لأجل ذلك يمكنه اتخاذ التصرفات التسويقية التالية:
 - * تقليص النفقات التسويقية من خلال تركيز الجهود التسويقية في الأجزاء السوقية الأكثر مردودية؛
 - * التوزيع الانتقائي للمنتج من أجل تخفيض التكاليف، حيث تبقى فقط القنوات الأكثر مردودية؛
 - * رفع السعر كمحاولة للاستفادة قدر الإمكان من إيرادات قد يحققها المنتج في الأجزاء السوقية الباقية؛
 - * ترشيد التكاليف من خلال تخفيض عدد الأنواع المقدمة، اعتماد الآلات و تقليل اليد العاملة...
- إذن، تمثل دورة حياة المنتج أداة تنبؤ هامة تحت تصرف مديري التسويق لتوجيه قراراتهم في اختيار الإستراتيجية المناسبة للمرحلة التي يمر بها المنتج، من أجل تحقيق أهداف البنك.

2.3.1 كسب ولاء الزبائن

- أدركت المؤسسات عموما و البنوك بوجه خاص، ضرورة كسب ولاء زبائنها أمام صعوبة جذب زبائن جدد بمردودية و أمام انتشار سلوك التعامل مع عدة بنوك في آن واحد، في الدول المتقدمة.¹
- أ. تطور مفهوم كسب الولاء: كسب ولاء الزبون يعني إقامة و إرسال علاقة تفضيل و ارتباط ظاهرين لدى الزبون بالبنك.² إذ يُدرج هذا النمط الجديد من العلاقات مع الزبائن في إطار ما يسمى "التسويق المفرد". هذا التسويق الجديد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات التجارية، سرعان ما أصبح الفلسفة و التقنية المفضلة لتحسين العلاقات مع الزبائن.

¹ - De Coussergues S., *Op. Cit.*, pp. 218, 219.

- Kaufman H. , « Marketing "one to one" et marketing bancaire », in *Banque, Op. Cit.* , N° 588, (Janvier 1998), p. 60.

² De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 219.

ينطلق التسويق المفرد من ملاحظة مفادها أن الزبائن المختلفين لديهم تطلعات مختلفة. مثلاً: "لا يعيش" الزبائن طلبهم لقرض عقاري من البنك بنفس الطريقة إذا تعلق الأمر بإنشاء منزل جديد، شراء مسكن أوسع أو شراء عقار بغرض الاستثمار. فكل حالة تتطلب من البنك اتصالات مختلفة و منتجاتاً ملائمة (على الأقل من حيث الخدمات المرافقة) من أجل تحسين المردود و سد الطريق أمام المنافسين.

و من ثمة، يستند كسب الولاء في المقام الأول إلى معرفة عميقة بحاجات و دوافع و تطلعات الزبون. ثم استهداف قطاعات الزبائن الأكثر مردودية، و السعي إلى كسب ولائهم بالدرجة الأولى، من خلال عروض مشخصة تستجيب لهم بطريقة استباقية (Proactive).

و قد وضعت البنوك اقتداءً بشركات الطيران و التوزيع،¹ أنظمة لكسب الولاء حيث يقدم بعضها هدايا أو سفريات، و بعضها الآخر تخفيضات في أسعار الخدمات البنكية. لكن المكافآت لا تكون دائماً في مستوى الثمن المدفوع لتجميع النقاط اللازمة. لذا تحولت البنوك الرائدة إلى كسب الولاء من خلال شخصنة الخدمة ذاتها، مثل المراكز الهاتفية متعددة اللغات لخدمة الزبائن الأجانب بصورة أفضل. و ذهب البنك الانجليزي «Barclays» في إطار برنامج «Barclays Patrimonial» إلى إنشاء ناد موجه للزبائن الخواص، تُسَلَّم لهم بطاقة سحب بإمكانيات متزايدة، و تمنح خدمات مساعدة للزوج أو الأطفال الذين يرافقونه، إضافة إلى حساب توفير. كما يحصل عضو النادي على كشف شامل يوفر له معلومات حول هيكل و تطور ذمته المالية. و تتميز العلاقة بتنظيم مواعيد على الأقل سنوياً، تُسَلَّم بعدها ميزانية تتضمن التحليلات اللازمة و النصائح.² أما زبائن الخدمات عبر الشبكة، فقد وجدت البنوك صيغاً جديدة لكسب ولائهم مثل إمكانية الوصول إلى معلومات و خدمات تربوية و برامج ألعاب للأوفياء منهم.

نلاحظ مما سبق أن برامج كسب الولاء موجهة أساساً نحو الزبائن الخواص (الأفراد) لأنه من الصعب تكييفها مع الزبائن المؤسسات، رغم أن التقارب مع هؤلاء و متابعتهم يقومون أيضاً على كسب الولاء و على إرادة تنمية العلاقات انطلاقاً من المعرفة الجيدة بالمؤسسة و حاجاتها. و عليه لا بد من علاقة مستمرة، تضع فريقاً كاملاً تحت تصرف المؤسسة يفهم أعمالها و يقدم لها خدمات مشخصة.

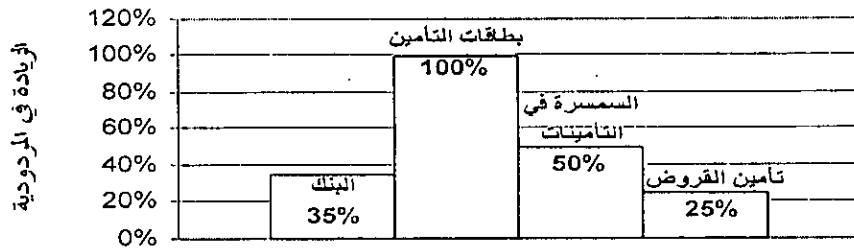
ب. كسب ولاء الزبائن رهان حيوي للبنك: مع تزايد حدة المنافسة، تزايد صعوبة جذب الزبون البنكي و إبقائه مرتبطاً مع مؤسسة رئيسية وحيدة. و بالتالي تتأثر مردودية البنك. و قد دفعت مثل هذه الظروف البنوك الأمريكية قبل غيرها إلى تنمية استراتيجيات لكسب ولاء زبائنهم. و في الواقع أظهرت عدة دراسات وجود ارتباط مباشر بين معدل ولاء الزبائن و المردودية.³ حيث أن زيادة 5% في معدل الولاء، في مختلف الأنشطة المالية يمكن أن تُحدث زيادة في المردودية من 25% إلى 100% (Bain & Company, 1997)، كما يوضحه الشكل (3-3).

¹. Alard P. & Derringer D., *Op. Cit.*, pp. 209, 210.

². Robson S. & Barennes J., « Un exemple Anglais de fidélisation », in *Banque magazine*, *Op. Cit.*, N° 605 (Juillet – Août 1999), p. 25.

³. Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, pp. 80, 81.

الشكل (3-3): آثار زيادة معدل الولاء بـ 5% على المردودية



المصدر: Zollinger M. & Lamarque E., *marketing et stratégie de la banque*, Op.Cit., p.81.

و قد أظهرت التجارب الأمريكية مزايا كسب الولاء (Chabaneix, 1997) كما يلي:

- ✓ يمكن اهتلاك تكاليف كسب الزبائن على فترة أطول؛
- ✓ يمكن تحقيق مكاسب هامة في الإنتاجية بفضل معرفة أحسن بالزبائن و تطلعاتهم؛
- ✓ الزبائن الأوفياء هم أفضل من "يجلب الأعمال" بفضل الكلمة المنقولة.

إضافة إلى أن برامج كسب الولاء تسهل تغذية قاعدة البيانات على عدة مستويات بداية عند تسجيل الزبون في البرنامج، ثم عند كل مرة يشتري فيها منتجا ما.¹

لكن، ليست كل المحاولات تؤدي إلى نفس الزيادة في المردودية. فالتصرفات المستهدفة (*Actions Ciblées*) هي فقط التي تحقق نتائج إيجابية؛ و على العكس تولد البرامج المشتتة تكاليف إضافية لجذب زبائن ليسوا ذوي مردودية. مثلا،² بعدما لاحظت «*American Express*» وجود قطاع من الزبائن لا يحقق أي مردودية بسبب عدم تنشيط بطاقاتهم، تمكنت من تحديد صنفين في هذا القطاع: زبائن لا يستخدمون بطاقاتهم لقلة الإمكانيات و آخرون لأنهم يفضلون وسائل أخرى للدفع. ثم وَّجَّهت برنامج كسب الولاء للصنف الثاني الأهم، بتكلفة عالية لكن أقل من تكلفة فقدان الزبائن المحتملين أو جذب زبائن جدد.

كذلك، أطلقت البنوك الأوروبية برامج مشابهة. مثلا،³ في نهاية عام 1998، أطلق البنك الفرنسي «*SG*» برنامجا يتمثل في منتج جديد هدفه الرئيسي المساهمة في تخفيض التكلفة الوحودية لبعض الخدمات بالنسبة للزبون و البنك. حيث يحصل الزبون في كل عملية على 8 نقاط؛ عند التسديد بالبطاقة التي تكلف أقل من الشيك، و عند السحب من الصراف الآلي الذي يحمل علامة البنك (أقل تكلفة من الموزعات التابعة للبنوك الأخرى)... و تُحوَّل النقاط المجمعة لاحقا إلى جوائز.

إن برامج كسب الولاء لها رهانات هامة، فحسب مبدأ «*Pareto*» تتولد أربعة أخماس أرباح المؤسسة عن خمس فقط من الزبائن. إذن الفكرة هي تحديد هذا الصنف النشط من الزبائن و فهم عاداته لوضع تسويق أكثر فاعلية و استهدافا.

¹ Robson S. & Barennes J., *Op. Cit.*, p. 24.

² Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, p. 81.

³ *Ibid.*, p. 82.

3.3.1 الحفاظ على الجودة

عندما تكون المنافسة السعرية غير فاعلة، تتحول البنوك إلى الإستراتيجية البديلة المتمثلة في المنافسة غير السعرية أي تقديم خدمات جيدة بأسعار تنافسية. إذ أكدت الدراسات الميدانية وجود تباين كبير بين البنوك في مستوى جودة الخدمات و تكلفتها. و كشفت أيضا أن الزبون يهتم كثيرا بكفاءة البنك في أداء الخدمات و لا يستمر في التعامل مع بنك قليل الكفاءة لمجرد أنه زبون لديه منذ وقت طويل، متجاهلا التكاليف المصاحبة¹. هذه الحقائق تزيد من احتمال نجاح بديل المنافسة غير السعرية. و عليه قد تكون الجودة حسلا مناسبيا في سياسات المزيج التسويقي، من أجل تحقيق أهداف التسويق في البنك:

- مساعدة البنك على كسب الزبائن و بيع أقصى عدد ممكن من المنتجات ذات المردودية؛
- كسب ولاء الزبائن. و هذه مهمة أساسية لأسباب رأيناها سابقا.

أ. تنظيم سياسة الجودة و شروط نجاحها: يوافق مفهوم الجودة المواءمة بين توقعات المستهلك و بين تقييمه للخدمة المقدمة له. و هدف تسيير الجودة هو تقليل الانحراف المدرك من أجل جذب زبائن جدد و خصوصا كسب ولاء الزبائن الحاليين.²

يمكن اعتبار مفهوم الجودة غاية ترمي إليها السياسة التسويقية الناجحة، و هو يتطلب تغييرا عميقا في الذهنيات و تحريك كافة الجهود نحو إرضاء الزبون. و حتى تصبح الجودة حالة ذهنية عميقة و مستدامة، لا بد أن تستند إلى إستراتيجية حقيقية مرفقة بالإمكانات الملائمة.

يبدأ تنظيم سياسة جودة ناجحة في البنك من وضع خطة متوسطة المدى، تشمل عادة أربع مراحل:

إجراء الدراسات و تحديد الإستراتيجية و توفير الوسائل و الإمكانيات و تحديد إجراءات الرقابة.³

◀ المرحلة الأولى: تُجرى الدراسات لتوفير معلومات للمديرية العامة للبنك من أجل تشخيص داخلي و خارجي ملائم لمشاكل الجودة المطروحة.

◀ المرحلة الثانية: تحدد المديرية العامة إستراتيجية مناسبة، و تضع أهدافا رقمية تخص التحسين الداخلي و الإدراك الخارجي (تحسين الصورة، تقليل الأخطاء و الشكاوى...).⁴ "لا بد أن تقلص آجال اتخاذ قرار منح القروض العقارية للأفراد من 4 أيام إلى أقل من ساعة و نصف مع ضرورة تقديم الزبون للوثائق اللازمة قبل ذلك" (من مشروع "القرض اللبوني" (LCL) لإعادة الهندسة عام 1994).

◀ المرحلة الثالثة: تُنفذ الإصلاحات المقررة، بشرط أن تشمل كافة العناصر التي يمكن أن تسيء إلى الجودة مثل الاستقبال و صفوف الانتظار، الإعلام الآلي، المعلومات... و يوضع جدول زمني و ميزانية خصوصية.

◀ المرحلة الرابعة: لن تكون للخطة المقترحة فائدة، دون تحديد الإجراءات الرقابية الملائمة. إذ يساعد تحليل الانحرافات و التجاوزات على إيجاد حلول للتحسين.

¹. منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 157.

². Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, p. 74.

³. Badoc M., *Marketing management pour les sociétés financières*, *Op. Cit.*, pp. 275, 276.

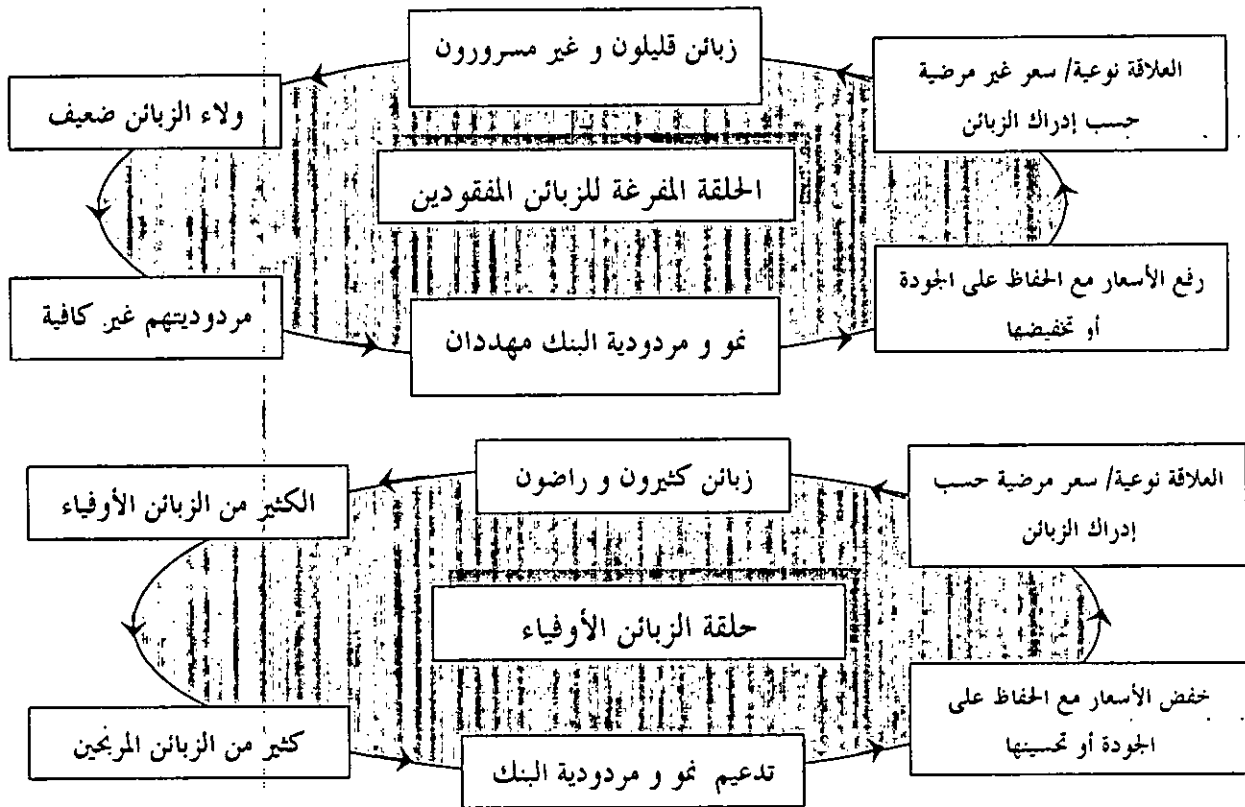
⁴. Caby F. & Jambard C., *Op.Cit.*, p. 67.

ب. واجب الحفاظ على الجودة في البنك: ليست الجودة فقط دعوى تجارية في المقاربة التسويقية بل هي أكثر من ذلك، لأنه لا يمكن الفصل بين الجودة و رضا الزبون في الخدمات. و هذا ما تشهد عليه الأدبيات الكثيرة المخصصة للخدمات.¹

في البنك، كل زبون لديه توقعات حول نوعية المنتجات البنكية: فأحدهم قد يتحسس من مواقيت فتح الوكالات، الآخر من آجال الرد على طلباته (القرض، دفتر الشيكات، المعلومة عن منتج ما...)، و آخر يفضل علاقة جيدة مع العاملين المتصلين معه. هذا التنوع يُصعب الحفاظ على مستوى النوعية المتوقع طوال مدة حياة المنتج، و كل تدهور يدركه الزبون مقارنة مع تطلباته (Exigences) قد يقوده إلى قطع العلاقة مع البنك الذي لم يتوقع مسبقا ما يعتبره الزبون انخفاضا في النوعية.

إذن لابد من سياسة جودة تساعد البنك على الخروج من الحلقة المفرغة للزبائن المفقودين إلى حلقة الزبائن الأوفياء، كما وضحه أحد مدراء الجودة في مؤسسة مالية. {انظر الشكل (3-4)}

الشكل (3-4): الجودة للدخول في حلقة الزبائن الأوفياء



المصدر: *Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., p.271.*

نلاحظ من الشكل أعلاه، أن الحفاظ على الجودة و العمل على تحسينها يؤدي إلى تحسُّن إدراك الزبائن لعلاقة النوعية إلى السعر، فيكسب البنك عددا كبيرا من الزبائن الراضين و الأوفياء، و تتحسن بذلك مردودية أعماله، مما يدعم هدف النمو و يدفع بخيار خفض الأسعار مع الحفاظ على الجودة و حتى تحسينها، إلى الأمام من جديد... و هكذا.

¹. De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 219.

لكن للأسف، لا تزال الجودة من المجالات المهمة في المؤسسات المالية بفعل الممارسات البيروقراطية التي تثقل كاهلها و تعرقل تطورها، مع العلم أنها حديثة العهد بها. و على البنوك المتأخرة التطور سريعا لثلاثة أسباب رئيسية على الأقل، ترتبط بالمرودودية و بضغط المنافسة و بتطور تطلعات الزبائن.

♦ **المنافسة:** فحص خصائص الخدمات يجعل الفرد يدرك أهمية الجودة، إذ تصبح عامل تميز استراتيجي و دعما للقدرة التنافسية.¹ فغياب الجودة في مواجهة منافسين أفضل، قد يكون سببا للانحدار و خطرا على البنك.

♦ **المرودودية:** لاحظ أحد المختصين أن النشاطات غير المجدية، و المؤداة بشكل سيء و التي يجب إعادتها تمثل حوالي 20-30% من رقم الأعمال. و يقدرها خبراء آخرون بـ 10-20% (تكلفة الالجودة) حسب الشركات. و قد كوّنت «Merrill Lynch» حوالي مائتي (200) فريق لتقليل الأخطاء و تبسيط الإجراءات بهدف تخفيض التكاليف بخمسة ملايين دولار.²

♦ **تطور توقعات الزبائن:** بإمكان العاملين المتصلين في شبكة البنك أن يلاحظوا تطور توقعات الزبائن و كيف أنهم مع الوقت يصبحون لا يتقبلون سوء الاستقبال، طول آجال الموافقة على القروض، عدم الكفاءة في تقديم المشورة أو المعلومات، الأخطاء المعلوماتية، الإقصاء المتعمت... و بالتالي يتحولون بشكل متزايد إلى مؤسسات أخرى، في محيط تشتد فيه المنافسة.

نجاح سياسة الجودة مرهون بتحقيق ثلاث غايات: تحسين رضا الزبائن و رفع الإنتاجية و تخفيض التكاليف. لكن طريق النجاح شاق و طويل، طالما أنها تتمحور حول تغيير الذهنيات.

4.1 التخلي عن المنتجات البنكية

تُقرُّ بعض الشركات المالية حاجتها إلى إنجاز أو القيام بمراجعة لسياسة تطوير المنتجات لديها، على فترات منتظمة. و قد بدأت مثل هذه الممارسات في الانتشار في أوروبا بعد "رواجها" في المؤسسات الأمريكية.³ تُمارَس المراجعة بصيغتين:

▪ **التدقيق العلاجي:** و هو معروف أكثر، يتمثل في تحليل المنتج و اقتراح حلول للتحسين؛

▪ **التدقيق الوقائي:** يعرف نجاحا متزايدا في بعض المؤسسات. و تجتهد هذه المقاربة في تجنب الأخطاء بالتأكد من أن سياسة التطوير تُنفذ بطريقة احترافية و تحترم قواعد التنفيذ.

قد يتولى مكتب خارجي عملية المراجعة، لكن كثرة التدخلات من هذا النوع تدفع أحيانا إلى إنشاء قسم مستقل للتدقيق الداخلي كحل أفضل، و يكون هذا القسم مرتبطا بالمديرية العامة أو قسم مراقبة التسيير. و يعمل بالتنسيق مع مسؤول المنتج (*Chief de produit*) سواء كانت المراجعة علاجية أو وقائية.

إن عملية المراجعة مهمة، خاصة عندما تكون المؤسسة منتجة لعدة منتجات. إذ لا بد أن تُسِير التشكيلة بإقصاء المنتجات التي لم يعد هناك سبب لبقائها، لأن كثرة المنتجات هي مصدر للتكاليف.

1 - تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 330.

- Caby F. & Jambard C., Op. Cit., p. 36.

2. Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op. Cit., pp. 272-274.

3. Ibid., p. 229.

يتم التخلي عن المنتجات في البنك لثلاثة أسباب رئيسية:¹

- ◆ التعديل القانوني؛ عندما يلغي المنتج ذاته، أو يلغي أحد مواصفاته (أسعار الفائدة التفضيلية...)
- ◆ التجديد في السيولة؛ مثلا خطاب القرض (*Lettre de crédit*) الخدمة التي كانت مستخدمة بكثرة في الماضي و تسمح للمسافر بالحصول على السيولة خلال السفر، دخلت مرحلة الانحدار و عوّضت بمنتجات أخرى كالشيكات السياحية و البطاقة البنكية التي تسمح باستخدام الصراف الآلي؛
- ◆ اعتبارات المردودية: عندما يكون المنتج غير مُربح، يتم إلغاؤه. مثلا تتخلى البنوك عن الصرف اليدوي في الوكالات، عندما تصبح مردودية هذه الخدمة غير مضمونة، و تترك هذا النشاط للمؤسسات المتخصصة.

في الواقع، خضع تصميم العروض البنكية طويلا، لرؤية تقنية نظرا لخصوصيات المنتجات البنكية، ما أدى إلى سيطرة المتخصصين في المالية داخل البنك، و أحيانا على حساب الاستماع للزبون.²

إلا أن التغيرات الحاصلة في بيئة البنوك تدعو إلى أن يصبح دور هؤلاء مساعدا لسياسة المنتج، فيسمح لها بالتكيف مع تطور التشريعات، و المحافظة على المردودية مع الحد من المخاطرة، و في نفس الوقت الاهتمام أكثر بحاجات الزبون (السوق). ما قد يقود البنك إلى الانفتاح على مهن جديدة.

¹. De Coussergues S., *Op. Cit.* , pp. 219, 220.

². Badoe M., *Marketing management pour les sociétés financières*, *Op. Cit.* , p. 220.

2.III سياسة التسعير البنكي

لا يختار المستهلك منتجا ما فقط لأجل تصميمه أو مواصفاته أو علامته التجارية، لكنه يهتم أيضا بسعر المنتج الذي يمثل أحد المتغيرات الأربع للمزيج التسويقي. وقد لعبت هذه الأخيرة في البنك أدوارا غير متساوية الأهمية، و سياسة السعر خصوصا، قد تبدو أداة تسويقية قليلة الفائدة (أو الجدوى) إلى أن تشتد المنافسة.¹ حيث يصبح وضع إستراتيجية تسعير مفتاحا من مفاتيح التسويق، في قطاع بنكي في ذروة التطور. و يتوجب إدماج تمييز العروض من خلال السعر إلى جانب المنتج في إطار تفكير شامل يضم الحساسية للسعر و حاجات الزبون.

1.2 مفهوم و محددات السعر في البنك

يشهد تسعير المنتجات البنكية إعادة تنظيم مستمرة. حيث يتجه القطاع البنكي حاليا في الدول المتقدمة إلى فوترة تكاليف المعالجة الإدارية بواسطة العمولات و إلى "تحديد" (établir) التكاليف النقدية (أي تكلفة الأموال المقرضة) بواسطة معدلات مرتبطة بالأسواق المالية.²

1.1.2 مفهوم التسعير البنكي

التسعير هو عملية تحديد السعر، و هو المصدر الرئيسي للمردودية بالنسبة للبنك. أما السعر فهو عنصر أساسي في التبادل، و هو انعكاس لقيمة الشيء في فترة زمنية معينة مع العلم أن القيمة مسألة مرنة و شخصية. يشير السعر في البنوك إلى معدلات الفائدة و الرسوم و العمولات التي يتقاضاها البنك نظير تقديم خدمات معينة للزبائن، كما يشمل تحديد معدلات الفائدة لمكافأة المودعين. إذ تمثل معدلات الفائدة المرتبطة بالتوظيفات و القروض العناصر القاعدية للمؤسسة من أجل تحديد الأسعار.³

▪ الفائدة: هي بذاتها سعر؛ السعر القياسي للنقود (le prix standard de l'argent) حيث تدفع لمن هو مستعد للتخلي عن نقود بحوزته لفترة زمنية معينة. أما بالنسبة للمقترض فهي تكلفة توافق استهلاكها مسبقا. و هكذا نفرق بين:

فائدة مدنية (Intérêt débiteur)؛ يدفعها الزبائن للبنك عندما يقترضون منه؛

فائدة دائنة (Intérêt créditeur)؛ إذا تعلق الأمر بالمكافأة التي يدفعها البنك لربائته حين يضعون

أموالا تحت تصرفه (ودائع أو شراء سندات الصندوق...).

و يسمى الفرق بين الفائدة المدنية و الفائدة الدائنة هامش الفائدة.

تُدفع الفائدة عادة دوريا أو تدفع فقط عند التسديد النهائي للقروض، و بالتالي تضاف كل فترة إلى أصل القرض لتنتج بدورها فوائد في الفترات اللاحقة.

¹. Zollinger M. & Lamarque E., Op.Cit, p. 83.

². Vernimmen. [http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_tarification_bancaire.html]

³ - زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 307-309.
- تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 281.

- Caudamine G. & Montier J., Op.Cit., p. 534.

قد يكون معدل الفائدة (نسبة مئوية) ثابتا أو متغيرا حسب الفترة. كما قد يختلف تبعا للزبون، مثلا في حال السحب على المكشوف.

- العمولة: كما تسمى في العرف المصرفي، هي نسبة مئوية من مبلغ المعاملة أو مبلغ مقتطع (3 دج عن كل 100 دج) يتقاضاها البنك أجرا للخدمات المقدمة. و يوجد جدول يُبين مقدار العمولات التي يستوفيتها البنك عن كل عملية مثل خطابات الضمان أو خصم السفتجات و تحصيلها أو فتح الإعتمادات المستندية أو بيع شيكات سياحية.
- الرسوم: تحددها القوانين الوضعية التي تضعها السلطات المالية منها الرسوم على الطوابع المالية...

2.1.2 محددات السعر في البنك

لا تخضع قرارات التسعير لقانون محدد يعطي عند تطبيقه نتائج متطابقة في كافة الظروف، نظرا لكثرة المتغيرات المؤثرة. و رغم أن إدارة البنك قد تكون لديها مساحة من الحرية في اتخاذ قرارات التسعير المناسبة، إلا أن هناك قيودا داخلية و خارجية تحدُّ تلك الحرية، و منها:

- ❖ التشريعات و القوانين: غالبا ما تكون المؤسسات المالية مقيدة في تحديد أسعار منتجاتها حيث تكون بعض الأسعار مؤطرة و حتى محددة بمرسوم،¹ مثلا قروض بدون فائدة للفلاحين أو الحرفيين أو القروض بفائدة صغيرة لصالح الشباب في إطار برامج تشغيل الشباب في الجزائر. فالبنك هنا يظهر أكثر كوسيط بين الدولة و الأشخاص المعنيسين، في توزيع تلك المنتجات. و مع ذلك يجب ألا نهمل كفاءة البنك و كفاءة أعوانه و كذا أهمية العلاقة التجارية الناشئة عند توزيعها.
- كما قد تنشأ اتفاقات بين البنوك أو يجري التنسيق بينها لتحديد سقف معين لأسعار بعض المنتجات.²
- ❖ منظمات حماية المستهلك: تزداد فاعليتها في تحسيس الزبائن أكثر فأكثر. حيث أعلنت حربا حقيقية على البنوك في الدول المتقدمة ، و دفعتها أحيانا إلى التراجع عن سياستها التسعيرية.³
- ❖ التكاليف:⁴ أسست البنوك أسعارها بنسبة كبيرة على تكاليفها إذ يُحدَّد سعر بيع المنتجات البنكية عموما مقارنة مع سعر التكلفة في البنك. و نتيجة التطور الحاصل في قنوات التوزيع ظهر اتجاه بين البنوك نحو التوفيق بين التسعير و قناة التوزيع المستخدمة. لأن التكلفة الوحودية لمعالجة عملية ما تختلف في الواقع وفقا لكونها تمت في وكالة أو على الإنترنت...
- ❖ المنافسة: في المنتجات التي يكون فيها السعر عاملا قويا للتمييز بالنسبة للمستهلك، تميل البنوك إلى الدخول في صف واحد و تطبيق السعر الممارس من طرف المنافسين (السعر السائد).
- ❖ القيمة: يمكن خلق القيمة من خلال التحكم في التكاليف، و أيضا من خلال الموازنة بين السعر المعلن و القيمة المدركة للمنتج من قبل الزبون؛ لماذا نبيع بسعر منخفض منتجا يقبل الزبون شراءه بسعر أعلى؟

¹ Caudamine G. & Montier J., Op.Cit., p. 533.

² زياد سليم رمضان و محفوظ أحمد جودت، مرجع سبق ذكره، ص 310.

³ Badoe M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., p. 243.

⁴ Bernard J.J. & Gautier J.C., Op.Cit., p. 243.

و عندما تكون القيمة المدركة للمنتج مهمة في تحديد السعر، تتدخل عدة عوامل في تقييمها تفوق المضمون الحقيقي للمنتج، مثل المكانة الاجتماعية المميّزة التي يحققها. إذن لابد من تحليل تفضيلات الزبائن قبل تحديد السياسة السعرية، لأنه يسمح بثمين كل عنصر في المنتج البنكي.

❖ **الطلب:** في حين تمثل التكاليف الحد الأدنى لسعر البيع فإن الطلب يضع الحد الأقصى. لذا لابد من فهم طبيعة العلاقة بين سعر المنتج و الطلب عليه عند تحديد السعر. و هذه ما تعرف بمرونة الطلب أو الحساسية للسعر التي هي محصلة عدة عوامل منها:¹

✓ مدى وجود بدائل مناسبة للمنتج؛

✓ مدى إدراك الزبائن لوجود اختلافات سعرية بين المنتجات المتنافسة؛

✓ أهمية السعر بالنسبة للزبون و أثره على قرار التعامل مع البنك؛

✓ مدى وجود اختلافات غير سعرية كصورة البنك و حسن تعامل موظفيه مع الزبائن.

علاوة على ما سلف ذكره، يتحدد سعر المنتج البنكي في ضوء الأهداف التسويقية المسطرة؛ البقاء و الاستمرار و تعظيم الأرباح و القيادة... و كذا في إطار التكامل مع باقي جوانب المزيج التسويقي.

2.2 مقاربات التسعير في البنك

تبتعد مناهج أو أساليب تحديد الأسعار في قطاع الخدمات، أكثر فأكثر عن المقاربة الكلاسيكية القائمة على حساب « التكلفة + الهامش »، و يتم استبدالها بأساليب أكثر حداثة.²

1.2.2 المقاربات التقليدية

أ. **التسعير على أساس التكلفة:** تتطلب هذه الطريقة معرفةً و تحكما جيدين في سعر التكلفة و كذا تقدير المصاريف التجارية. و هي من أبسط طرق التسعير لكنها تأخذ بعدا أكثر تعقيدا في البنك نظرا لتعدد المفاهيم التي تأخذها في الحسبان و المرتبطة بالنقود و تكلفة توفيرها و معالجتها.³

1. أ. التكاليف المالية و المرتبطة بالنقود

■ **تكلفة النقود بالنسبة للبنك:** تكلفة النقود بالنسبة للبنك تساوي التكلفة المالية الممنوحة لمكافحة النقود المقترضة مضافا إليها تكلفة تشغيل البنك للبحث عن هذه النقود. من الواضح أن البنك الذي يتمتع بمركز مالي قوي و سمعة جيدة يحصل على النقود بتكلفة أقل، لأن المقرضين (هيئات و أفراد) يأمنونه على أموالهم.

■ **تكلفة النقود المقرضة لمقترض:** تتضمن تكلفة النقود بالنسبة للبنك (تتغير تبعا للفترة و المدة و نوع القرض و المقترض)، و الإمكانيات التي يسخرها البنك لإقراض النقود للزبون. و هكذا، يُحمّل البنك الزبون المقترض تكاليف الحصول على النقود و وضعها تحت تصرفه و يضيف إليها هامش ربح.

¹ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 168-171.

² Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, p. 83.

³ Caudamine G. & Montier J., *Op. Cit.*, pp. 535, 538.

أ.2 تكلفة المخاطرة و السعر النهائي: يتحمل المقرض مخاطر عدم التسديد. و من الطبيعي أن تُقدَّر هذه المخاطر أولا من طرف الهيئة أو العون الاقتصادي الذي أقرض البنك ثم من طرف البنك عندما يقرض زبائنه. و يتم التقدير من خلال دراسات مشخصة أو دراسات إحصائية لترتيب الزبائن (Scoring). إذن يؤخذ مستوى المخاطرة في الحسبان عند تحديد الضمانات المطلوبة و معدل الفائدة على القرض. و تضاف تكلفة المخاطرة إلى التكاليف السابقة لتحديد السعر.

أ.3 تكلفة معالجة العمليات و الخدمات: تتحمل البنوك نفقات هامة لمعالجة و توزيع العروض. و تتمثل هذه التكاليف في الإنشاءات (الوكالات، المقرات...) و عتاد الإعلام الآلي و البرمجيات و تكاليف العاملين و الرسوم المتنوعة التي تدفعها البنوك. و نظرا لتداخل المنتجات و مشاركة الزبائن في سيرورة الخدمة فإن تقدير التكاليف تبعا للمنتجات و الزبائن هو عملية معقدة. و مع ذلك تبذل البنوك جهودا لتوزيع التكاليف بعدل أكبر و تحديد سعر ملائم. و تجدر الإشارة هنا إلى أن بعض العمليات في البنوك تُعالج مجانا، رغم أن لكل عملية تكلفة. فكشف الحساب مثلا يُكلف زيادة عن تكلفة البحث عن المعلومة التي يتضمنها، سعر الورق و تكلفة التغليف و الإرسال و تكلفة الطابع...

أ.4 تكلفة المشورة: يحتاج الزبون إلى مشورة أعوان البنك (collaborateurs)، في المنتجات المعقدة. و في معظم الحالات تقدّم النصائح مجانا، كما أن الزبون لا يكون مستعدا غالبا لمكافأته. ب. التسعير على أساس المنافسة: على الرغم من الاعتراف بأهمية المنافسة السعرية في معظم مجالات النشاط الاقتصادي، تضع التشريعات و القوانين البنكية قيودا على مثل هذه الممارسات بغرض تفادي الانعكاسات السلبية على مؤسسات الائتمان و حماية زبائن البنوك. و نذكر على سبيل المثال: منع مكافأة الودائع الجارية، و منع البيع بالخسارة...¹

و في ظل هذه الظروف، تقوم المنافسة على أساس غير سعري و يصبح المجال مفتوحا للتجديد و الابتكار من أجل البيع بسعر أقل، أو البيع بشكل أفضل أو البيع أكثر. و تأخذ المنافسة في مجال التسعير البنكي بعدا آخر و هو طرق الإعلام حول الأسعار، لأن البنوك مطالبة بإعلام زبائنها و الجمهور بالشروط العامة التي تمارسها (الشفافية).

ج. التسعير على أساس الطلب: تأخذ هذه المقاربة في الحسبان المرونة السعرية للطلب. كما تهتم بمعرفة السعر النفسي المقبول لدى الزبون (prix psychologique d'acceptabilité)². إذ يرتبط هذا الأخير بكون الزبون لديه فكرة مسبقة عن السعر العادل لبعض المنتجات، أو على الأقل عن مجال الأسعار المقبولة. و يقع السعر النفسي الأمثل في مجال محدد من الأعلى. بمعيار المرودية أو إمكانية الشراء لدى الزبون، و من الأسفل بمعيار الجودة.

1 - منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 153.

- Caudamine G. & Montier J., Op. Cit., p. 533.

- De Coussergues S., Op. Cit., pp. 221, 222.

2. Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., p. 244.

2.2.2 المقاربات الحديثة

من بين التطورات الحديثة في طرق التسعير في مجال الخدمات و التي نالت اهتماما في المجال البنكي، نذكر المقاربات التالية:

أ. التسعير على أساس القيمة: يتم تحديد قيمة المنتج من وجهة نظر الزبون وفقا للمنافع التي يحصل عليها و التكاليف التي يتحملها. و بالتالي يحدد السعر الذي يجعل النسبة بين السعر المدفوع و القيمة المدركة، مقارنة مع ما يقدمه المنافسون مثلى بالنسبة للزبون.

ب. التسعير على أساس مردودية الزبون: استُخدم هذا الأسلوب بداية في التعامل مع الزبائن- المؤسسات أو الزبائن- الأفراد ذوي الحجم الكبير من التعامل، ثم أخذت البنوك المتقدمة في تعميمه على كل الزبائن.¹ و يقوم على معرفة مردودية علاقة الزبون بالبنك. و من ثمة لا بد من اكتساب معرفة جادة بمردودية الزبائن المستهدفين.

ج. التسعير على أساس العلاقة مع الزبون: يمكن القول أنها إستراتيجية لتشجيع الزبون على تنمية معاملاته مع البنك. و تهدف أساسا إلى تقوية العلاقة و الولاء و جذب قطاعات سوقية جديدة و تأخذ شكلين: عرض طويل الأجل و عرض مجمع.

▪ العرض طويل الأجل: تُعرض على الزبائن، في هذا الإطار، محفزات سعرية و غير سعرية مقابل إقامة علاقة طويلة الأجل مع نفس البنك. و بالنسبة لهذا الأخير، فإن التدفق المستمر للتعاملات مع نفس الزبون سوف يضمن تخفيض تكاليف التسيير و بالتالي تحسين المردودية.

▪ العرض المجمع: يتضمن منتجين على الأقل. بحيث يؤدي إلى تخفيض التكلفة الحدية لكل منتج و زيادة التكاليف المشتركة.

يعتبر تحديد السعر أمرا حساسا في جميع قطاعات النشاط، و تزداد حساسيته في مجال الخدمات و بوجه خاص في القطاع البنكي حيث يخص التسعير خدمات مرتبطة بالنقود.

3.2 التسويق في خدمة التسعير البنكي

يمكن أن يساعد التسويقُ البنكَ على ثلاثة مستويات من السياسة السعرية: المعلومة المسبقة، و اختيار الإستراتيجية و وضع مزيج تسويقي متجانس مع السياسة المختارة.

1.3.2 توفير المعلومات الضرورية (اللازمة)

يتطلب التصميم الجيد لسياسة الأسعار عادة عنصرين هامين يوفرهما قسم التسويق أو الاستخبارات التسويقية، و هما: معرفة أسعار المنافسين، و تقييم السعر النفسي المقبول لدى الزبون.

¹. زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 313.

أ. معرفة الأسعار التي يمارسها المنافسون: لا بد من توفير معلومات كافية و بشكل مستمر عن أسعار المؤسسات المنافسة للبنك في السوق، و تحليلها في ضوء معلومات أخرى عن الأهمية المعطاة للمنتج و عن درجة التكنولوجيا المكتسبة... و هذا التحليل مهم في قرار تسعير منتج جديد كما في قرار تسعير منتج حالي (تعديل السعر).

و لا يمكن استخدام الدراسة المقارنة إلا إذا نُسب السعر إلى نوعية المنتج، و إلى نوعية الخدمات المكلمة و إلى صورة علامة المؤسسة التي تقترحه.

قد تخلص نتائج التحليل في بعض الأحيان إلى إلغاء طرح المنتج أو التخلي عنه، في حال كانت التكاليف أكثر ارتفاعا مقارنة مع ما يقترحه بعض المنافسين.¹

ب. السعر النفسي المقبول لدى الزبون: هو إحدى المساهمات الأساسية للتسويق في

التسعير. و لتحديد السعر النفسي، تُستخدم الطريقة التالية:

- ✓ اختيار عينة ممثلة للأفراد أو المؤسسات الذين يكوّنون الهدف السوقي للمنتج (الزبائن المحتملون).
- ✓ و يُستقصى المستجوبون حول المجال الذي يرون أن سعر المنتج المعروض يقع ضمنه؛
- ✓ رسم منحنيات مجمعة للسعر الأدنى و السعر الأقصى، انطلاقا من الإجابات. ثم إيجاد السعر النفسي الأمثل الذي يوافق أكبر انحراف (*écart*) بين منحنى الأسعار الدنيا و منحنى الأسعار القصوى.

2.3.2 اختيار إستراتيجية سعرية

تتوقف فاعلية إستراتيجية التسعير على احترام القواعد التسويقية التالية:

- ✓ أخذ إستراتيجيات السعر المطورة لدى المنافسين في الحسبان؛
- ✓ التناسق مع تموقع المؤسسة و المنتج، ولكن أيضا مع الأهداف السوقية و الأهداف التجارية (الحصة السوقية، المردودية، النمو، الولاء...؟)
- ✓ أن تُصمّم حسب الفكرة التي يكوّنها الزبائن عن السعر العادل و عن النوعية، و ليس حسب فكرة محترفي البنك (*les banquiers*). لذا لا بد من إجراء دراسات قبلية (مسبقة) حول ما يثير حساسية الزبون حقيقة. فبعض الأسعار المرتفعة تُدرك أحيانا من طرف المستهلكين كإشارة عن احترافية أفضل أو جودة منتجات أحسن.
- و يكون السعر مقبولا أكثر كلما كان موافقا لمنفعة حقيقية أو قيمة مضافة للزبون. و بالتالي لا بد أن يوضع أخذًا في الحسبان القيمة المدركة من طرف الزبون، و ليس انطلاقا من تخفيض في التكاليف أو من الربح المرغوب من طرف البنك؛
- ✓ التناغم مع مجموع السياسة التسويقية؛
- ✓ و بطبيعة الحال، الأخذ في الحسبان قواعد (*Impératifs*) المردودية.

¹ Badoc M., Marketing Management pour les sociétés financières, Op. Cit., p. 244.

3.3.2 سياسة التسعير و المزيج التسويقي

أولا يجب أن يكون السعر "قابلا للإبلاغ" (*communicable*) إذا أريد استخدامه كأداة تسويقية. بحيث يكون بسيطا و سهل الفهم بالنسبة للزبون. ثم لا بد أن يتكامل السعر مع بقية متغيرات المزيج التسويقي. فالسعر المرتفع مثلا يتطلب:

- جودة عالية في الخدمات المقترحة (الاستقبال، ما بعد البيع...)
 - تكوين التجارئين؛ بعض الحالات تستلزم تبرير السعر أولا للتجارئين ثم تعليمهم كيف يقنعون الزبون بدفع سعر أعلى.
- و تتطلب فويرة الخدمات المجانية بدورها القيام بترويج مكثف مسبقا أساسه الوضوح و حقيقة التكاليف. كما فعل البنك البريطاني «*Nat West*»، إذ أطلق حملات إعلانية كبيرة لتوضيح و تبرير سياسته في فويرة بعض المنتجات لربائته.¹

- و حتى تجيب البنوك بالوضوح و الحقيقة اللازمين فيما يخص الأسعار، تبنت عدة اتجاهات منها:
- ♦ البيع بأسعار حسب التكاليف الحقيقية: مع تطور المحاسبة التحليلية بفضل الاستثمارات الكبيرة للبنوك من أجل تنمية معارفها حول التكاليف، أصبح بالإمكان تقدير تكلفة و سعر كل صنف من المنتجات.²
 - ♦ سعر جزائي لمجموعة خدمات: تطورت هذه السياسة في السنوات الأخيرة، و تتصف بالوضوح و التبسيط (*simplification*).³ و فيها يقترح البنك مثلا سعرا إجماليا لمجموعة خدمات تتضمن بطاقة سحب بنكية و اشتراكا في خدمة "البنك في المنزل" و تأمينا على ضياع أو سرقة البطاقة و سماحا بالسحب على المكشوف بمعدل فائدة على القرض العادي.
 - ♦ إعلام و تمهيس الزبائن و السلطات العمومية من أجل حرية أكبر في التسعير: من الصعب تحقيق الشفافية و إعلام الزبائن حول سيرورة الإنتاج و التكاليف الحقيقية في حالة تعدد المنتجات، لكن الأمر يصبح أسهل بالنسبة للبنوك المتخصصة. كما تسعى البنوك في بعض الدول إلى تغيير دور السلطات العمومية ليسمح بحرية الأسعار، في حدود معينة.⁴

4.2 السعر كأداة لتحقيق أهداف البنك

يعتبر السعر الأداة التسويقية الأكثر قدرة على تحسين المردودية، إذ ترتبط هذه الأخيرة بسعر تكلفة المنتج و بما يدفعه الزبون. و من ثمة فإن التحكم في التكاليف و في الفويرة للزبائن يتيح تحكما أفضل في المردودية. و إذا كان ترشيد التكاليف مستخدما بشكل كبير كوسيلة لزيادة المردودية، فإن التسعير يمنح إمكانيات أكثر لا تزال غير مستغلة.⁵

¹ Badoc M., *Marketing Management pour les sociétés financières*, Op. Cit., p. 248.

² Asvazadourian F. & De Leusse P., «*Tarification bancaire : l'équation difficile du juste prix*», in *Banque magazine*, Op.Cit., N° 656, (Mars 2004), p. 34.

³ Caudamine G. & Montier J., *Op. Cit.*, p. 538.

⁴ Idem.

⁵ Jacquet F., «*Le prix comme levier de rentabilité*», in *Banque magazine*, Op.Cit., N°641, (Novembre 2002), p. 48.

1.4.2 الأسعار مصدر لدخل البنك

يمثل الفرق بين الفوائد المدفوعة على الودائع و الفوائد التي يتقاضاها البنك على القروض المصدر الرئيسي للدخل. و يسمى خبراء البنوك هذا الفرق بالفجوة (Spread) و يعتبرونه مؤشرا عن كفاءة البنك.¹ كما تشكل العمولات و الرسوم و الاقتطاعات مصدرا إضافيا للدخل. و بالتالي لا بد أن يفوق الدخل المتولد عن القروض و العمليات، الإنفاق المترتب عن مكافأة الودائع و عمليات التشغيل.

الفوائد على القروض (مصدر دخل)

- الفوائد المدفوعة لأصحاب الودائع (مصدر إنفاق)

صافي دخل الفوائد (الفجوة)

+ الدخل المتولد عن عمليات التشغيل (غير فوائد القروض) (مصدر دخل)

- الإنفاق على عمليات التشغيل (غير فوائد الودائع) (مصدر إنفاق)

الدخل قبل الضريبة

أي أن تحسين مردودية البنك مرتبط من جهة بالتحكم بالتكاليف و من جهة أخرى بزيادة مصادر الدخل. في الواقع، يعرف القطاع البنكي في أوروبا و أمريكا، انخفاضا ملحوظا في مردودية مؤسساته بفعل عدة عوامل منها: ميل الزبائن للتفاوض حول الأسعار، و زيادة تطلباتهم حول مكافأة الودائع، المنافسة...² و استجابة لهذا التدهور في مردوديتها، شرعت البنوك في اتخاذ إجراءات أهمها: السعي نحو تخفيض التكاليف من خلال التركيز، ترقية المبيعات، تحسين إنتاجية المكاتب الخلفية و الشبكات، إعادة هندسة أنظمة الإعلام الآلي...

يضاف إلى هذه الحلول ضرورة فوترة منتجات البنك كلما أمكن ذلك، على أساس واضح و أكثر قبولا بالنسبة للزبائن، و بما يسمح بتحقيق تدفق مستدام من رقم الأعمال.

و إذا كانت فرص تحسين المداخيل بفضل التسعير قوية، فإن مخاطر وضع إستراتيجية أسعار غير ملائمة كبيرة أيضا: سوء تقدير حساسية الزبائن للسعر، تفضيل منتجات بجوامش ضعيفة، خطأ في تقدير الاستعداد للدفع لدى قطاع من الزبائن، تخفيضات مبالغ فيها...

أ. المرونة السعرية للطلب و تعظيم حجم المبيعات: من الخطأ الاعتقاد أن الزبائن

حساسون لجميع الأسعار، و تخفيضها بناء على ذلك لجذب زبائن جدد و زيادة المبيعات. بل لا بد أولا من معرفة منحني الطلب و المرونة السعرية.³

¹ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 154.

² - MacGeoch M. & Booth M., « Amélioration du PNB : vers une stratégie de tarification tactique », in Banque magazine Op.Cit., N° 661, (Septembre 2004), pp. 42, 43.

- Badoc M., Marketing Management pour les sociétés financières, Op. Cit., p. 238.

³ Zollinger M. & Lamarque E., Op. Cit., pp. 84, 85.

⊞ **الطلب مرن:** إذا كان طلب السوق على منتج بنكي مرنا، فإن تخفيض السعر سوف يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات عندما يجذب زبائن جدد كانوا غير مهتمين لأسباب تتعلق بالأسعار.

⊞ **الطلب غير مرن:** في هذه الحالة، تأثير السعر على الحجم ضعيف. و من ثمة فإن رفع السعر قد يرفع الإيرادات الإجمالية رغم أن الزيادة في الحجم ضعيفة.

إذن، يتطلب تعظيم إيرادات البنك رفع أسعار المنتجات التي يكون الطلب عليها غير مرن، و تخفيض أسعار المنتجات ذات الطلب المرن. لكن المرونة السالبة لا تعني بالضرورة تخفيض السعر بل يجب أن تكون المروديسة التقديرية للزبائن الجدد كافية لتغطية التكاليف المترتبة عن إتباع هذه السياسة.¹

ب. البيع بالخسارة لتوسيع الحصة السوقية: نظريا، يمكن تحسين رقم الأعمال نتيجة زيادة الحصة السوقية من خلال البيع بالخسارة، لكن تكلفة كسب زبائن جدد قد تكون مرتفعة. و عليه يتطلب احتلاكها علاقة مستديمة مع الزبون و حجما كافيا من المبيعات المتقاطعة.²

ج. رفع الأسعار لتعظيم الربح: من الخطأ أيضا رفع الأسعار لتحقيق الربح السريع، دون التفكير في النتائج المترتبة: و هي أساسا فقدان الزبائن و إثارة الجمهور ضد البنك.³ لذا قد يستهدف البنك تعظيم الربح بتطبيق سعر مرتفع في المدى القصير أخذا في الاعتبار رد فعل المنافسة و قدرة الزبائن على الدفع و استعدادهم للدفع.

و قد يكون هدفا على المدى الطويل، بعرض منتجات مجانا أو بسعر منخفض كمنتجات جذب. في حين تُسعر منتجات أخرى (خدمات مكاملة) عند مستوى مرتفع بما يكفي لتعويض الأرباح القليلة في المنتجات الأولى.

د. رفع الأسعار مقابل جودة عالية لتعظيم الربح: قد يهدف البنك إلى تحقيق القيادة بالجودة في قطاع سوقي معين.

و يكون بإمكانه رفع الأسعار رغم المنافسة الشديدة، إذا كانت منتجاته ذات جودة مدركة عالية و كان الزبون مستعدا لقبول سعر مرتفع.⁴

هـ. تسعير الخدمات المجانية: قد تؤدي بعض الخدمات البنكية مجانا أو بمقابل لا يتناسب مع تكلفتها، مثل سحب النقود من الموزع الآلي، و معالجة الشيكات.

و بالتالي، بإمكان البنك تحسين مداخيله بفوترة مثل هذه الخدمات، من خلال عدة أنظمة تسعير منها:⁵

▪ السعر الجزائي؛ تحدد عمولة ثابتة تسمح بتغطية تكاليف التشغيل؛

▪ الربط بين متوسط رصيد الحساب و عدد العمليات المسجلة و بين العمولات.

كما تسمح العروض الجمعة للبنوك بتخطي رفض الزبائن لتسعير بعض الخدمات، لأنها تعتمد على نظام جزائي و بتجنب ضغط المنافسة لأنه يصعب تقييم كل خدمة على حدة.

¹. ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 167.

². MacGeoch M. & Booth M., *Op.Cit.*, p. 43.

³. Idem.

⁴. Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, p. 86.

⁵. De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 224.

و عليه، فإن تحسين مردودية البنك يتطلب إعادة النظر في سياسة التسعير.

2.4.2 خطوات تحسين سياسة الأسعار

يتطلب تحقيق الزيادة المرغوبة في مردودية البنك، وضع إستراتيجية تسعير على أساس تبادل القيمة مع الزبون، من خلال إتباع الخطوات التالية:¹

أ. تبني مسعى سعر/ منتج: أول خطوة هي التفكير حول الأسعار ضمن مسعى شامل للتفكير حول محفظة المنتجات و تلبية حاجات الزبائن. و التساؤلات التي يجب أن تُطرح تدور حول العلاقة بين السعر و حجم المبيعات و الأرباح، و حول تسعير العروض المجمعة.

و هذا يؤكد ضرورة معرفة منحى الطلب، معرفة مؤسّسة على أسس علمية و ليس على الخبرة و التخمين.

ب. إعادة النظر في تجزئة السوق: الرغبة في الحفاظ على الزبائن "بمنتج واحد و سعر واحد"

ليست الحل الأمثل لتحسين مداخيل البنك. و من ثمة يتوجب بناء قاعدة بيانات عن الزبائن تسمح للبنك بتطوير منتجات و تحديد أسعار ملائمة لكل قطاع سوقي.

ج. تمييز العروض و الأسعار: بما أن تسعير نفس المنتج بأسعار مختلفة ممنوع قانوناً، و بما

أنه يوجد أشخاص مستعدون للدفع أكثر من غيرهم، فإن تمييز الأسعار لا يمكن فصله عن تمييز العروض.

و يمكن إحداث هذا التمييز بإضافة أو حذف خدمات إلى أو من العرض (المشورة، خدمة إلكترونية...). و المنطق هنا هو تلبية حاجات متباينة مع ما يرتبه ذلك من زيادة التعقيد و التكاليف...

د. تبني مسعى تسعير نظامي للتجارين: قد يوضع المكلفون بالزبائن في موقف حرج

تحت ضغط المنافسة و تطلّبات الزبون، فلا يكون أمامهم سوى تخفيض السعر أو فقدان الزبون.

لذا يمكن تكوين العاملين المتصلين مع الزبائن على إجراءات نظامية لاتخاذ قرارات سليمة قدر الإمكان و عدم اللجوء إلى تخفيض السعر إلا كملجأً أخير. و هكذا يمكن تحسين المردودية بشكل معتبر.

مما سبق، يتضح أن سياسة الأسعار في البنك هي مسألة حساسة برهانات سياسية و اقتصادية واضحة

و قيود تشريعية متزايدة، لكنها مصدر لإحداث تمييز معتبر (*notable*) في مواجهة تجانس الخدمات البنكية.

¹ Jacquet F., *Op.Cit.*, pp. 48 -50.

3.III سياسة التوزيع البنكي

تهدف سياسة التوزيع إلى تكييف قنوات التوزيع مع تفضيلات الزبائن، من أجل الاتصال بهم و بيع المنتجات لهم بفاعلية أكبر مع احترام المنطق المالي.

و قد احتل اختيار قنوات التوزيع طويلا، مكانة هامشية في الإستراتيجية التسويقية للبنوك، و التي كانت متوجهة بالكامل نحو تطوير منتجات جديدة ثم نحو الترويج.¹

لكن في السنوات الأخيرة،² اهتمت البنوك بوجه خاص بقنوات التوزيع، في إطار السباق نحو المردودية و تحقيق التميز. و ركزت جهودها في تحقيق مثولية شبكة نقاط البيع و تطوير أدوات البيع عن بعد. فظهرت قنوات جديدة كالصراف الآلي و الانترنت... و أدت إلى إعادة تشكيل نمط التوزيع البنكي.

1.3 طبيعة التوزيع البنكي

تتم سياسة التوزيع بالإجابة عن تطلعات الزبائن فيما يتعلق بالقرب الجغرافي أو الجوارية، و هذا الانشغال لا يحددها فقط في إشكالية فتح نقاط البيع. و إنما يأخذ متغير التوزيع في البنك طابعين هاميين، مرتبطين بطبيعة النشاط الخدمي، و هما: تسيير السند المادي للعرض و تسيير العاملين المتصلين.

1.1.3 مفهوم التوزيع البنكي

يمكن القول أن التوزيع البنكي هو مجموع القرارات و الأنشطة الهادفة إلى إتاحة منتجات البنك للزبائن أي تسهيل وصولهم إليها من خلال قنوات التوزيع. بحيث يتم اختيار القنوات التي تزيد الطلب على الخدمة و ترفع ربحية المؤسسة على المدى البعيد. و هذا يعني توفير الخدمات المثلى بأدنى تكلفة ممكنة.³

و تنكسي قناة التوزيع أهمية كبيرة باعتبارها همزة الوصل بين البنك و زبائنه الحاليين و المحتملين. و يمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

✓ تحقيق المنافع المكانية و الزمنية للزبون؛

✓ تقديم الخدمة بشكل ملائم للزبون؛

✓ تدعيم الثقة و الاستقرار النفسي لدى زبائن البنك؛

✓ تحقيق الاتصال بالزبائن و جمهور المستهلكين باستمرار؛

✓ إتاحة الخدمة بأقل التكاليف بالنسبة للبنك.

✓ زيادة التعامل في الخدمة و زيادة الإيرادات المحققة منها.

و يكمن الفرق الجوهرى بين تسويق السلع و التسويق البنكي في التوزيع،⁴ نتيجة الخصوصية التي تطبع الخدمات من جهة و خصوصية العرض البنكي من جهة أخرى.

¹ Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, p. 97.

² - Caudamine G. & Montier J., *Op. Cit.*, p. 544.

- Bernard J.J. & Gautier J.C., *Op. Cit.*, p. 236.

³ ردينة يوسف عثمان و محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 312.

⁴ ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 189.

مما يعطي نشاط التوزيع في البنك طابعا خاصا يمكن إيجازه فيما يلي:¹

◀ **اللامادية (اللاملموسية) في الخدمة:** كون المنتج البنكي ينطوي على عناصر غير مادية فإن ذلك يضع قيودا على عرضه بشكل عملي لإقناع الزبون. و من هنا تتجلى أهمية السند المادي في إعطاء طابع ملموس للعرض و تقليل الإحساس بالمخاطرة المدركة لدى الزبون في اتخاذ قرار الشراء من البنك. و يتجلى أيضا دور العاملين المتصلين في طمأننة الزبون و كسب ثقته، و مكانة الاتصال المباشر في العملية البيعية، خاصة إذا أضفنا عاملا آخر و هو طبيعة المنتج البنكي المرتبطة بالنقود.

لكن بالمقابل تتيح هذه الخاصية أمام المؤسسة البنكية فرصة التوزيع الإلكتروني للعرض.

◀ **عدم قابلية الفصل:** تضي هذه الخاصية على عملية بيع المنتجات البنكية طابعا شخصيا. حيث يربط الزبون بين مقدم الخدمة و بين صورة البنك ذاته. وبالتالي تتضح أهمية العاملين المتصلين في إعلام و إقناع الزبائن و تحسين الصورة الذهنية للبنك. كما تزيد خاصية عدم قابلية الفصل بين الإنتاج و الاستخدام اعتمادا الطرق المباشرة في التوزيع، و تزيد أيضا أهمية قرار اختيار الموقع المناسب للبنك و فروع و أهمية التغطية الجغرافية الواسعة. و هذه النقطة الأخيرة بدورها تضع البنك أمام تحدٍ آخر في التوزيع، ألا و هو احترام مبدأ المردودية في إنشاء منافذ التوزيع.

◀ **عدم التجانس:** لتخطي مشكل تغاير النوعية في المنتجات البنكية، تحاول البنوك تنميط عملية تقديم الخدمة قدر الإمكان من خلال وضع إجراءات نمطية للتعامل مع الزبائن و استخدام الآلات في العمل البنكي كلما أمكن ذلك. كما يُطرح مشكل عدم التجانس في خدمة الزبون البنكي بوجه آخر، عند اعتماد التوزيع متعدد القنوات، فتحدث عن ضرورة تجانس المعلومة بين مختلف القنوات.

◀ **زيادة تعقيد بعض المنتجات البنكية** تزيد من أهمية الاتصال الإنساني. و هذا ما يؤكد على دور العاملين المتصلين و دور الوكالة التقليدية في تقديم مشورة احترافية للزبائن.

◀ **المنع القانوني للمنافسة السعرية بين البنوك في بعض الدول،** هو أحد العوامل التي ساهمت في زيادة أهمية متغير التوزيع لمواجهة المنافسين. حيث فضلت البنوك الاقتراب أكثر من الزبائن من خلال التغطية الجغرافية الواسعة.

كما نلاحظ، يحتمل تسيير السند المادي و تسيير العاملين المتصلين مكانة هامة في سياسة التوزيع البنكي. حيث ينتج عن "تفاعلهما" تحت تأثير التكنولوجيات الجديدة، أشكال جديدة للتواجد المادي و/ أو البشري.

2.1.3 أنماط التوزيع البنكي

تُمثل شبكة الوكالات النمط التقليدي للتوزيع البنكي، و الذي احتل مكانة هامة ضمن سياسة التوزيع إلى غاية صعود التكنولوجيات الجديدة و ظهور أشكال توزيع جديدة.²

¹ - ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 191، 193.

- زكي خليل المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 223، 224.

- عبد المطلب عبد الحميد، مرجع سبق ذكره، ص 209.

² Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, p. 98.

أ. الشكل التقليدي؛ الوكالات: يخصص النمط التقليدي للتوزيع من خلال الوكالات العمليات التي تتم في الشباك. و الوكالة هي جزء من الشبكة الجوارية، غرضها إتاحة خدمات البنك للزبون في أقرب مكان منه. علاوة على ذلك، و إذا شبهنا كل منطقة جذب لو وكالة معينة بسوق مصغر، فإن التنظيم الشبكي يمنح لمديري الوكالات بعض الاستقلالية التي تسمح بتكييف العرض مع خصائص هذا السوق المصغر و بتحديد الأداءات المنجزة على مستوى كل وكالة.¹

يعالج العاملون في الوكالة العمليات الاعتيادية مثل إيداع أو سحب النقود أو الاطلاع على الرصيد، و يجيئون على تطلعات الزبائن فيما يتعلق بالتوظيفات المالية أو القروض أو تسير الذمة المالية أو حتى التأمينات. و مع إخراج العمليات الاعتيادية من الوكالة بفعل تطور الأشكال الجديدة للتوزيع مثل الموزع الآلي للنقود و البنك في المنزل، يخصص العاملون في الوكالة وقتاً أقل فأقل لهذه العمليات التي لا تحقق قيمة مضافة للزبون و يدعمون بالمقابل دورهم في تقديم المشورة و الخبرة.²

تلعب الوكالة دوراً معتبراً باعتبارها قناة توزيع، و تزداد تطلعات الجمهور اتجاهها من حيث: الأمان و الضيافة و الراحة و البساطة و الجوارية و الكفاءة و الشخصية.³ تضطلع الوكالة بالمهام التالية:

- ◆ الحفاظ على الزبائن بتقديم خدمة ذات نوعية في الاستقبال أو الرد على طلبات الاستعلام أو الاستشارة؛
- ◆ تنمية أعمال البنك بكسب زبائن جدد و زيادة عدد المنتجات المتعامل فيها من قبل الزبائن الحاليين؛
- ◆ تسير المخاطر (من طرف مدير الوكالة عندما يكون لديه تفويض لمنح القروض أو عندما يقدم رأياً حول ملف قرض أو يتابع تحصيل الديون).

تخص هذه المهام كل قطاعات الزبائن بحيث عندما يكون الزبائن المستهدفون متنوعين، بإمكان البنك الاختيار بين وكالات شاملة مع أعوان متخصصين تبعاً للقطاعات السوقية و بين وكالات متخصصة مثل فروع العقار أو خدمة الشركات أو فروع القيمة.

و قد عرفت الوكالة البنكية باعتبارها قناة توزيع، تحولات عميقة في تنظيمها، على مستوى الكفاءات البشرية أو هيبة المقرات. إذ يمكن توضيح هذا التطور بتحليل مختلف وظائفها:⁴

- ◀ **منطقة الخدمة الذاتية:** تسمح الموزعات و الشبايك الآلية بإجراء عدة عمليات بسيطة.
- ◀ **استقبال الزبون في الشباك:** يؤدي عون الشباك مهام متنوعة بدءاً بالعمليات الاعتيادية عندما لا تكون موجودة خارج الوكالة و يسوق العروض البنكية القاعدية. كما يفحص احتياجات الزبائن و طلبات الاستعلام حول الخدمات الاعتيادية، و يروج للخدمة الذاتية و خدمات البنك عن بعد.

¹ De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 230.

² - Pupion P. Ch., *Op. Cit.*, p. 112.

- Caudamine G. & Montier J., *Op. Cit.*, p. 546.

³ Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, p. 100.

⁴ Caudamine G. & Montier J., *Op. Cit.*, pp. 546-549.

◀ مكاتب تقديم المشورة و دور المكلف بالزبائن: من الضروري للبنك كسب ولاء الزبائن و جعلهم مريحين بفضل عمليات تقديم المشورة بقيم مضافة عالية على القروض و التوظيفات... و كلما تعددت المنتجات و تعددت، تطلب الأمر تكوين الاستشاريين و تنمية كفاءاتهم، و كذا تجهيزهم بأدوات مكتبية مساعدة (لإجراء المحاكاة مثلا).

و من أجل تحقيق التميز و فاعلية أكبر في التوزيع، يُقسّم الزبائن إلى مجموعات تُربط كل منها بمسؤول واحد، و الفائدة المرجوة هي المتابعة المشخصة للزبائن.

◀ المكتب الخلفي: ليس بإمكان الزبائن الوصول إليه لأنه مكان معالجة الوثائق المحاسبية و تحضير العمليات. كما يوجد فيه مكان آمن للخزائن. و قد تطورت هذه الوظيفة أيضا، حيث خُفّفت الأعباء بفضل استخدام الآلات أو إيكال بعض المهام إلى أطراف خارجية.

◀ مدير الوكالة: يقوم بدور التقني في البنك، و مسير الوكالة و منشط و مسير الفرق، من خلال التكوين و الاتصال. أي أنه يشرف على العمليات التي تتم في الوكالة من حيث النوعية و الموثوقية (Fiabilité). و يسيّر الوسائل و الإمكانيات الموضوعية تحت تصرفه (العمالة و الميزانية). و يسهر أيضا على سياسة البنك في الجانب التجاري و جانب المخاطر. كما يتحمل مسؤولية قراراته في التزامات الوكالة (القروض) في حدود صلاحياته، و يقدم رأيه و يتابع إنجاز الأهداف المالية و التجارية.

تساهم التكنولوجيات الجديدة في تطوير الإطار الزمني و المكاني للوكالة، من أجل اقتراح حلول بديلة تتعلق بالتوزيع عن بعد، و تلي أفضل تطلعات الزبائن.

ب. الأشكال الجديدة؛ البنك عن بعد: تنوعت قنوات التوزيع لتتكيف مع الزبائن و مع

العرض و أيضا مع اللحظة البنكية (L'Instant bancaire) أي الوقت الذي يختاره الزبون بما يلائمه لإجراء عملياته البنكية.¹

يُقصد بالبنك عن بعد، علاقة مع الزبون لا تتم من خلال الوكالة و إنما من خلال قنوات التوزيع الجديدة. و تتضمن هذه العلاقة ما يلي:²

✓ اتصال مستمر طيلة اليوم (24 ساعة/24) مع موظف البنك؛

✓ لا يوجد وقت ضائع في التنقل أو الانتظار في الشباك؛

✓ الوفورات الاقتصادية المحققة من غياب الوكالات، يمكن عكسها في الأسعار لصالح الزبائن؛

✓ تسعير مهيكل حول الاشتراك و العمولات حسب العمليات.

نلاحظ أن السعر و سهولة الوصول إلى البنك عن بعد أو البنك المباشر هما عاملان رئيسيان لنجاح هذا النمط في التوزيع، الذي يتطور أساسا في المنتجات النمطية.³

¹. Caudamine G. & Montier J., *Op. Cit.*, p. 545.

². De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 231.

³. Pupion P. Ch., *Op. Cit.*, p. 112.

يعمل البنك المباشر من خلال عدة قنوات منها: البريد، الهاتف، شبكة الانترنت، التلفزة التفاعلية الحاسوب الشخصي...

ب.1 البيع بالمراسلة (Mailing): هي قناة توزيع يمثل فيها الطرف "الواجهة" و الرسالة "البائع" و المطوية "تقدم المنتج" و قسيمة الإجابة أو الرد "عقد الشراء" حسب قول «A. D. Parienty»¹. يفترض البيع بالمراسلة وجود هدف سوقي، ولذلك يبدو أنه وسيلة فاعلة للتوزيع لأنه يتوقع طلبا محتملا لزبون ما، و يقترح عليه منتجا ملائما لموجوداته البنكية و سلوكاته الشرائية أو الادخارية.

ب.2 الاتصالات عن بعد (Télématique) و الموزعات الصوتية:² أول تجسيد لخدمات البنك عن بعد، ظهر في الثمانينات بفضل شبكة «Minitel»، الخصوصية الفرنسية. ثم في التسعينات، تطورت بالجمع بين الهاتف و الموزع الصوتي لإعلام الزبائن حول تطور حساباتهم، في وقت حقيقي و طيلة اليوم. سمح هذا التطور بمقابلة طلب هام على العمليات البسيطة، و بتحقيق عمولات جديدة للبنك مبررة بمقابل حقيقي من الخدمة للزبون.

ب.3 الهاتف: المراكز الهاتفية هي قاعدة التجارب البنكية للبيع عن بعد. و يصمم المركز الهاتفي لتسيير نوعين من المكالمات:³

- المكالمات الصادرة: تجريها هياكل مكلفة بالتسويق عن بعد مع الزبائن؛
 - المكالمات الواردة: يتلقاها العاملون بغرض استقبال طلبات الزبائن و احتجاجاتهم و استعلاماتهم و تليتها.
- يجمع الهاتف بين بعدين هامين في العلاقة البنكية: البعد الإنساني و البعد التكنولوجي. فيضع بذلك الاتصال في إطار يخدم الفاعلية، فضلا عن كونه شكلا جديدا من الجوارية.

ب.4 الانترنت:⁴ لشبكة الشبكات انعكاس هام على توزيع المنتجات البنكية:

- ✓ تقوم البنوك بإنشاء مواقع "واب" لعرض منتجاتها كرد فعل على بعض الممارسات التي تجذب زبائن الشبكة. كالسماسرة الذين يعرضون قروضا بأفضل الشروط أو الوسطاء المعلوماتيين الذين يوجهون الزبائن إلى مواقع البنوك مثل «AOL»؛
 - ✓ تسمح الانترنت بخدمة أفضل لبعض الأهداف السوقية ذات الحاجات المميّزة أو غير المشبعة جيدا، مثل المؤسسات الصغيرة و أصحاب المهن، و بالتصدي لمنافسة الشركات المتخصصة في خدمتهم.
 - ✓ ستسمح الانترنت بتقليص تكاليف عمليات البيع في البنوك.
- تحمل الانترنت بعض نقاط التشابه مع المتاجر الضخمة حيث العرض وفير و الأسعار منخفضة... كما أنها وسيلة لتجسيد التسويق المفرد عن بعد.⁵

¹ Caudamine G. & Montier J., Op. Cit., p. 551.

² Ibid., pp. 552, 553.

³ Bernard J.J. & Gautier J.C., Op.Cit., p. 243.

⁴ Chabaneix D., « Sept grandes tendances pour la distribution », in Banque magazine, Op.Cit., N° 599 (Janvier 1999), p. 25.

⁵ Bernard J.J. & Gautier J.C., Op.Cit., p. 241.

ب.5. التلفزة التفاعلية: نشأت عن إدماج التلفزة و الهاتف، و قد استخدمتها بعض البنوك لتسمح للزبون بالتحاور بشكل عملي و سريع.¹

ب.6. البنك على الحاسوب الشخصي: يسمح هذا الشكل للزبون بإجراء معاملاته انطلاقاً من حاسوبه الشخصي في المنزل أو مكان العمل مثل تسديد الفواتير، إدارة و تسيير حسابات العائلة...² لكن لا بد أن يوفر البنك للزبون أدوات لتسيير حسابه، كما فعلت معظم البنوك الأمريكية بتقديم برمجيات للتسيير المالي مثل « *Quiken* » و « *Intuit* ».³

ب.7. آلات الصرف: تنتشر الشبايك و الموزعات الآلية بكثرة و يستعاض بها عن الفروع في تقديم الخدمات الاعتيادية، حتى خارج أوقات العمل الرسمية، و في أماكن تتعدى مبنى البنك حيث بدأت العديد من البنوك في العالم في تنصيبها في الجامعات و مراكز التسوق و المناطق التجارية.⁴ إن التوفيق بين التكنولوجيات السابقة يُنتج سبلاً جديدة لخدمة الزبون عن بعد. و سوف يؤدي الانفجار المتوقع في التجارة الإلكترونية إلى تطوير خدمات بنكية تفاعلية جديدة،⁵ تلي أفضل فكرة اللحظة البنكية. إذن، المسألة الرئيسية للتوزيع في البنك هي اختيار تركيبة ملائمة، لكل قطاع سوقي و كل صنف من المنتجات، بين علاقة "فيزيائية" و علاقة تقوم على الآلة (*Automatisée*). أي تحديد العلاقات مع الزبائن و التحكم فيها بشكل أمثل و الاستفادة من التكنولوجيات الجديدة لدعم وظيفة التوزيع.

2.3 اختيار شبكة التوزيع في البنك

أخذاً في الاعتبار أن البنوك تبيع منتجاتها مباشرة للزبائن، فإن سياسة التوزيع تتضمن أولاً معرفة المكانة الترتيبية التي ينبغي إعطاؤها لشبكة الوكالات و للقنوات الجديدة. و ثانياً، إذا تم اختيار شبكة الوكالات ضمن قنوات التوزيع فإنه لا بد من الحرص على تحديد أبعادها و اختيار مواقع الوكالات بعناية. لأن اختيار قنوات التوزيع يمكن أن يمنح ميزة تنافسية مستدامة، فهو العنصر الوحيد لتميز العلامات في قطاع يتصف بعروض متشابهة و منافسة سريعة ناشئة.⁶

1.2.3 البنك بوكالات و / أو بدون وكالات

في الوقت الحالي، لا يوجد بنك يتجاهل قنوات التوزيع الجديدة، على الأقل الصراف الآلي. و بالتالي يتوجب الاختيار بين بنك متعدد القنوات و بين بنك يُفضّل القنوات الجديدة للتوزيع.

أ. قيود اختيار قنوات التوزيع: رأينا أن قنوات التوزيع البنكية، يجب تصميمها كوسائل لزيادة إتاحة الخدمة و تكييفها لإرضاء الزبائن الحاليين و لتنمية استخدامها من طرف زبائن جدد.

¹. Gasperment G., « *Télévision interactive, nouveau canal de distribution* », in *Banque, Op.Cit.*, N° 592, (Mai 1998), p. 58.

². تسيير العجامة، مرجع سبق ذكره، ص 208.

³. Alard P. & Dirringer D., *Op. Cit.*, p. 204.

⁴. نفس المرجع، ص 207.

⁵. Ibid., p. 208.

⁶. Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, p. 98.

و يواجه رجل التسويق، بعد دراسة تطلعات الزبائن، قيودا تتعلق بتغير التوزيع: قيود تسييرية و قيود
تكنولوجية. (Meidan, 1996)¹

الجدول (3-1): قيود اختيار قنوات التوزيع

القيود التكنولوجية	القيود التسييرية
توفر أجهزة و برامج الإعلام الآلي و تكاليفها	التكاليف
الموثوقية	قدرات العاملين
الأمان	مواقف المسيرين
الملاءمة	رضا و قبول الزبائن

المصدر: Zoffinger M. & Lamarque E., Op.Cit., p. 99.

تزداد حساسية القيود المذكورة أعلاه، عندما يتعلق الأمر بقنوات توزيع جديدة كالموزع الآلي للنقود، الشباك
البنكي، الموزع الصوتي، الانترنت... فالواجب لا ينحصر فقط في الإجابة على تطلعات الزبائن، بل يتعداه إلى
ضرورة احترام المنطق المالي.

ب. منهجية لاختيار قنوات التوزيع: حتى تكون إستراتيجية التوزيع فاعلة، لا بد أن تُصمَّم

انطلاقا من مقارنة تسويقية و تتلاءم مع الأهداف التي تضعها المديرية العامة للمستقبل.

و فيما يلي منهجية لاختيار شبكة التوزيع في البنك:²

① المرحلة الأولى: تبدأ عادة بتشخيص المشاكل التي تواجهها الشبكة الحالية على المستوى الوطني أو الدولي

مثل مشاكل الأمن و الإعلام الآلي، مشاكل العلاقات الإنسانية، مشاكل المردودية...

② المرحلة الثانية: مقارنة نقاط القوة و الضعف في سياسة التوزيع لدى البنك مع تلك الموضوعة لدى

المنافسين الرئيسيين.

③ المرحلة الثالثة: تهدف إلى إجراء ثلاثة أنواع من البحوث - يمكن إجراؤها بالتوازي - هي:

◆ دراسة استشرافية: حول التوزيع في الدول الرائدة في أوروبا، الوم أ، اليابان... و توقُّع الشبكات التي

ستأخذ مكانة هامة في تسويق المنتجات البنكية و ترتيبها. و هذا التقدير يمكن أن يكون شاملا

أو محدودا في قطاعات سوقية أو منتجات همَّ البنك المعني؛

◆ مقارنة مرجعية: إذا كانت الشبكات المتوقع صعودها في المرحلة السابقة موجودة في بلدان أخرى

يمكن الاستفادة من تحليلها؛

◆ تقييم نتائج اختبارات النجاعة لشبكات التوزيع الجديدة في الدول المدروسة، إذا كانت قيد الإنجاز.

و هكذا، سوف تنتج ثنائيات من قنوات التوزيع و الزبائن المستهدفين أو من قنوات التوزيع و المنتجات

التي يمكن أن همَّ البنك، و هي نتيجة أولية تساعد في الاختيار النهائي.

¹ تيسير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص 197، 198.

² Bndoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., pp. 184, 185.

لكن قبل ذلك، يتم تقييم كل شبكة محتملة من حيث ثلاث نقاط:

- مدى قبولها من طرف الزبائن و السوق عموما (دراسات قبول أو اختبارات)؛
 - المرودية التقديرية المتوقعة (نقطة التعادل، العائد على الاستثمار، الربح على المدى الطويل). و يمكن تقييمها من خلال نماذج المحاكاة أو في إطار اختبار، و تُجسّد في خطة أعمال لكل شبكة مرشحة؛
 - مدى ملاءمتها و تناسقها مع السياسة التجارية للشبكة الحالية.
- تُقدّم الاختيارات النهائية إلى المديرية العامة للبنك، حيث يلعب التسويق دورا أساسيا في " تنويرها" حول اختيار و تنظيم قنوات التوزيع.

2.2.3 اختيار شبكة الوكالات

تحتاج شبكة الوكالات في البنك إلى تحديد أبعادها (*Dimensionner*) و اختيار مواقعها بعناية،¹ و كذا إلى تكيفها مع التطورات الحاصلة لتصبح أكثر فاعلية.

أ. تحديد أبعاد الشبكة: من حيث درجة الكثافة و توزيع نقاط البيع. و تمثل الشبكة ذات الكثافة و التوزيع الجغرافي الجيد، مفتاحا من مفاتيح النجاح في مهنة بنك التجزئة، فهي تدعم شهرته و تمنحه صورة القرب و الجوارية لدى الزبائن.

و تجدر الإشارة هنا إلى التطور التدريجي لنموذج " الفروع الكبيرة و الفروع الصغيرة التابعة" (*Husband-spoke branches*)، حيث تسعى البنوك إلى تفعيله لمنافعه العديدة و منها ترشيد التكاليف.²

☞ الفروع الكبيرة تقدم جميع منتجات البنك حسب نموذج التوزيع الواسع، و تكون مُنظمة حول أقطاب متخصصة: الائتمان، التوظيف...

☞ الفروع التابعة تقدم خدمات محدودة، و ترتبط بالفروع الكبيرة التي تنسق نشاطها. حيث يمكن أن يتراوح عددها في الدول الأوروبية بين 5 و 15 فرعا، و يتباين حسب طبيعة المنطقة إذا كانت حضرية أو ريفية مثلا.

تلبى هذه الفروع الحاجة للجوارية في الأماكن كثيفة الحركة مثل المراكز التجارية و وسط المدينة.

ب. فتح وكالات بنكية جديدة: تفتح الوكالات البنكية في المناطق التي يقل فيها التواجد

البنكي أو في المدن الجديدة أو في أحياء تم تجديدها، و يتضمن ذلك عدة قرارات.

أولاً: اختيار منطقة فتح الوكالة يتطلب ذلك وضع خريطة بنكية للمناطق التي يمكن ممارسة النشاط فيها و تُحدّد فيها إمكانات النشاط الاقتصادي و العمراني في الوقت الحاضر و المستقبل، و خصائص كل منطقة. بحيث يشترط في المنطقة المختارة أن تكون مقصودة من الزبائن المستهدفين، و لا تكون وكالات المنافسين المفتوحة فيها كثيفة.

1 - طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص 292، 293.

- De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 230.

2 - تيسير العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 202، 203.

- Bernard J.J. & Gautier J.C., *Op.Cit.*, p. 238.

- و هنا يأتي التمييز بين عدة أنواع من الوكالات التي يمكن تحديد مواقعها داخل منطقة الجذب ذاتها:¹
- الوكالات متعددة الوظائف: تعالج غالبية العمليات الموجهة للزبائن في المنطقة؛
 - وكالات الخدمة الذاتية: التي تعمل طيلة اليوم و لا تشتغل فيها سوى الآلات البنكية، أما تشكيلة المنتجات فهي محدودة بالضرورة و تابعة لتطور تكنولوجيا هذه الآلات؛
 - الوكالات المتخصصة: توجد لمعالجة العمليات لقطاع سوقي معين، مثل المؤسسات.
- ثانيا: اختيار موقع الوكالة داخل المنطقة قد يكون هناك عدد من المواقع المحتملة لإقامة الوكالة في المنطقة المختارة. و عليه يشترط أن يكون الموقع جاذبا بما يكفي للزبائن المستهدفين في محيطه. و أن تؤخذ في الاعتبار عوامل منها:²
- ✓ إمكانية و سهولة الوصول إلى الموقع، مع توفر المرافق العمومية اللازمة مثل مواقف السيارات؛
 - ✓ قرب الموقع من خطوط النقل أين تكون الحركة مستمرة؛
 - ✓ تكلفة العقار مقارنة بالعائد المتوقع من نشاط الوكالة في الموقع المعني؛
 - ✓ القرب من أماكن التسوق و الخدمات،* ما يعني العديد من الزبائن المحتملين.
- بعد اختيار الموقع، سيتم فتح الوكالة بصفة دائمة أو مؤقتة، من بضع ساعات إلى بضعة أيام في الأسبوع وفقا لحجم السوق المحتمل لمنطقة الجذب (إمكاناتها في تحقيق نشاط بنكي).
- على كل حال، فإن المعيار الأساسي لاتخاذ قرار حول إنشاء الوكالات هو المردودية التقديرية. أي ما هي العتبة التي يبدأ عندها البنك في تحقيق هامش سواء عتبة الموارد المجمعة أو القروض الممنوحة؟ و ما هو الوقت اللازم لبلوغ هذه العتبة؟
- الإجابات ستوجه بوضوح متخذ القرار و يمكن أن تؤدي إلى غلق نقاط بيع غير مربحة.
- إن تطور الأدوار التي تضطلع بها البنوك و تطور عروضها من المنتجات، يضع هذه المؤسسات في وضعية "تناقضية": فهي مطالبة بالاستمرار في العناية بشبكة الوكالات التي تؤثر على مردوديتها، و في نفس الوقت عليها أن تواكب التطور التكنولوجي باقتراح شبكات رقمية أكثر نجاعة.

3.3 التوزيع، مفتاح نجاح التسويق المستقبلي في البنك

يعتبر معظم الخبراء أن التوزيع هو البطاقة الراجعة لإنجاح التسويق. فالبنوك التي ستعرف كيف تملك و تسير شبكات مناسبة لإستراتيجية النمو لديها سوف تبقى و تزدهر، أما الأخرى فستختفي.³

لكن قرار وضع سياسة التوزيع في البنك ليس قرارا سهلا. و الصعوبة تكمن في تنمية علاقة مع الزبائن ضمن أفق التوزيع متعدد القنوات مع إعادة تموقع الوكالة من أجل تحسين نوعية الخدمة و تحقيق مكاسب إنتاجية.

¹. De Coussergues S., Op. Cit., p. 233.

². ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 213، 214.
* يمكن إقامة علاقة شراكة بين البنك و مؤسسات عاملة في هذه الأماكن لتحقيق مصلحة الطرفين.

³. Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., p. 179.

1.3.3 التجديد و تحول دور الوكالة

تسعى البنوك في ظل تطور القنوات الجديدة، إلى تطوير شبكاتها ليس فقط لتوفير تكاليف الاستغلال المتولدة عن هذه القنوات على الوكالات، و إنما أيضا لدعم دور الوكالة في قلب نظام التوزيع متعدد القنوات.

أ. مستقبل الوكالة: بينت عدة دراسات أجريت في الدول المتقدمة، أنه رغم ظهور قنوات التوزيع عن بعد (خاصة الانترنت)، إلا أن المستهلكين لازالوا يولون أهمية معتبرة لوجود شبكة حوارية و يعتبرون الوكالة محور العلاقة البنكية. مثلا في فرنسا، و رغم نضج السوق، إلا أن عدد الشبايك البنكية قد أخذ في التزايد و لو ببطء ابتداء من عام 2001.¹

كما جاء في دراسة (عام 2003) لمكتب التحليلات « Forrester » أن 49% من الزبائن الأوروبيين يقصدون الوكالة البنكية مرة واحدة على الأقل في الشهر.² فالغالبية منهم لا يقبلون فكرة أن يكون كل شيء عن بعد بما فيهم رواد الشبكة. و في نفس الوقت يتطلع هؤلاء إلى أن تتوفر لهم وسائل تسمح بالوصول إلى البنك حسب حاجتهم و الوقت الذي يرغبون.³

و من ثمة، إذا استجابت البنوك لهذه التطلعات فإن التحدي الذي ستوضع أمامه هو تحقيق مثوية استخدام قنوات التوزيع المتعددة.

بالنسبة للوكالة، فإنها ستتحول إلى نقطة للبيع و تقدم المشورة بقيمة مضافة عالية. و هكذا ستمكن البنوك من تطوير خدمات جديدة و زيادة مداخيلها من كل زبون،⁴ حيث سيقوم المستشارون بزيارات إلى الزبائن كرجال بيع، و ستشبه الوكالة البنكية أكثر فأكثر وكالة تأمين أو مستشارا ماليا للزبائن من الفئة العالية.

كما سيتزايد الاتجاه نحو التخصص لأن الواقع يظهر أن الفاعلين المتخصصين في "الوم أ" أكثر مردودية.⁵

اتجاه آخر يطبع تحول الوكالة، هو مرونة تنظيم العمل.⁶ و يترجم في الواقع بفتح الوكالات لأوقات تمتد حتى المساء أو فتحها لسته أيام من سبعة مثلا (كما يفعل بنك "البدر" في الجزائر). من صور المرونة أيضا، تباين أوقات العمل حسب المهنة، مثلا بعد الزوال و مساء من أجل مقابلة الاستشاريين بمواعيد مسبقة، و تخصص الفترة الصباحية لعمليات الشبايك و الصندوق.

و يخص التطور الآخر منصب المكلف بالزبائن، الذي يصبح تدريجيا أكثر ثراء بوظائف تسويقية مثل الإقتراب من الزبائن خلال الأحداث...⁷

و مع تألية الخدمات في سبيل فاعلية أفضل و إنتاجية أكبر، يتراجع الاتصال الشخصي و تناقص المعرفة الفردية بكل زبون، و هذا ما ينعكس إلى عدم وفاء من جانب الزبائن.

¹ Boni I., Op.Cit., p. 42.

² Méchain L., Op.Cit., p. 36.

³ Mathé p., «Évoluer vers un marketing personnalisé », in Banque magazine, Op.Cit., N° 605, (Juillet - Août 1999), p. 15.

⁴ Méchain L., Op.Cit., p. 36.

⁵ Chabaneix D., Op.Cit., p. 26.

⁶ Bernard J.J. & Gautier J.C., Op.Cit., p. 238.

⁷ Ibid., p. 239.

لكن في المنتجات المعقدة مثل التأمين على الحياة و القرض العقاري لا يزال هؤلاء يطلبون بقوة مشورة متخصصة حتى يقرروا الشراء. و لذلك، لا بد أن تعمل البنوك على إعطاء المكانة المحورية للوكالة من أجل تنمية علاقة الثقة التي تربط الزبائن بالبنك و الحفاظ على رضاهم و وفائهم.

ب. تطوير شبكة الوكالات: إن تحسين مردودية شبكة الوكالات، لا يكمن في غلق الوكالات لتقليل التكاليف، و إنما في إعادة نشر نظام التوزيع و إعادة تعريف دور الوكالة.¹ بالإضافة إلى تمييز الهياكل لثلاثيم الدور الجديد، حيث يجب الاهتمام بالحاجات الجديدة للزبائن و بالتميز عن المنافسين.

ب.1 عصرنة الوكالات: تحتاج شبكة الوكالات إلى تكييفها مع تطور السوق و عصرنتها. حيث كشفت الدراسات أن الزبائن الأفراد غالباً ما يجذبهم الشكل الخارجي و التهيئة الداخلية لوكالات البنك. فالجوايز و الشبايك و الطاولات العالية تعطي لهذه الوكالات صورة "سجن".² مما لا يتماشى مع الرغبة في القرب و الجوارية و جودة الاستقبال.

« التهيئة الداخلية: عموماً تتمحور هيئة داخل الوكالة حول سهولة الوصول و الراحة. إضافة إلى ضرورة التجانس مع هدف شخصية العلاقات مع الزبائن.

و مع نمو خدمات البنك عن بعد و تقليص العمليات الاعتيادية في الوكالة، تظهر الحاجة إلى إعادة تهيئتها لجعلها فضاءاً للعناية بالزبائن.

إذ يؤدي هذا التطور إلى تخفيض العمالة في الصناديق و زيادة مهام موظف الشباك. و كذا إعادة توجيه الوسائل و الإمكانيات المستخراة في الوكالات نحو خدمة الطلب على المنتجات التي تحقق هامشاً مرتفعاً و استقبال و تقديم المشورة للزبائن من الفئة العليا و البحث عن زبائن جدد. مثلاً قام البنك الأمريكي « Citybank » بفتح ما يشبه "المحلات" أين بإمكان الزبائن الاطلاع على مكتبة متخصصة، بفضاءات للاستشارة و مستشارين متخصصين تحت تصرفهم. إضافة إلى إعادة تهيئة الوكالات بهدف ترقية استخدام قنوات الخدمة الذاتية كإقامة كشك انترنت داخل الوكالة، مثلما فعلت مؤسسة « Ch. Schwab ».³

« التهيئة الخارجية: تُعوّض الشبايك و الجوايز بواجهات زجاجية كبيرة تسمح بإظهار الإعلانات و كل ما يخدم التصرفات الترويجية. و عموماً يتم توحيد الهيئة الخارجية لإعطاء الوكالات نفس الطابع باستخدام نفس العتاد و الألوان و أيضاً نفس "التمثيل البياني" للعلامة مع إظهار شعار بوضوح.⁴ و هكذا يتعرف الزبائن فوراً على وكالات البنك الواحد عندما يتنقلون.

فالتابع الهندسي لفروع و مقرات البنك هو محرك للاتصال و حامل لصورة البنك.⁵

¹. Engelke J., Lauszus D. & Jacquet F., « Optimiser le réseau d'agences pour les banques commerciales », in Banque magazine, Op.Cit., N° 637, (Juin 2002), p. 44.

². De Coussergues S., Op. Cit., p. 233.

³. - Méchain L., Op.Cit., p. 38.

- Asvazadourian F., « Pour une agence, nouveau carrefour de la relation client », in Banque magazine Op.Cit., N° 634, (Mars 2002), pp. 35, 36.

⁴. De Coussergues S., Op. Cit., p. 233.

⁵. Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., p. 183.

ب. 2. مواقع جديدة للوكالات: تشير الدراسات أن أهم عوامل نجاح البنك في تقديم خدمات جديدة و كسب زبائن جدد، هو تصميم قنوات توزيع فاعلة من خلال إعادة هيكلة الفروع و تحريك بعضها للعمل في المساحات و المراكز التجارية.¹ و هذا راجع إلى تطور البنك عن بعد، حيث لم يعد الزبون مجبرا على الذهاب إلى الوكالة لإجراء العمليات البسيطة. مما دفع البنوك إلى التفكير في الذهاب إليه و بالتالي إيجاد مواقع جديدة للوكالات. فظهرت الوكالات في أماكن التسوق، و التي قد تكون مكلفة إذا كانت مجرد تقليد للوكالات الكلاسيكية.

في الواقع، تُؤدّد وكالات البنوك الأمريكية الموجودة في هذه الأماكن 50% من مداخيل الوكالات الكلاسيكية لكنها تكلف 60% من تكاليفها نتيجة محدودية تشكيلة المنتجات و أوقات العمل الممتدة أكثر...²

ب. 3. تحقيق مثولية شبكة الوكالات: في دراسة قام بها « Carroll » في بريطانيا عام 1991 على بنوك التجزئة، وجد أن 70% من الفروع حققت خسائر أو دخلا متدنيا.³ و من ثمة فالمبالغة في توسيع الشبكة دون الأخذ في الاعتبار مبادئ المردودية، قد تكون له عواقب وخيمة على البنك.

يمكن استخدام النمذجة لفحص مواقع و أحجام الوكالات بالاعتماد على بيانات حول السوق و التكلفة و المنافسين و المنشآت القاعدية المحلية... و بناء على النتائج المحصلة، يتم غلق بعض الوكالات و إعادة نشر (Redéploiement) الوكالات الباقية. هذه الأخيرة سوف تُستغل أفضل إمكانات المنطقة و تراث زبائن عن الوكالات المغلقة، مع الحفاظ على التكاليف عند الوضعية الابتدائية. و هكذا فإن التآزرة الناتجة سوف ترفع المردودية بقوة. مثلا يملك أحد البنوك الألمانية 7000 زبون لكل وكالة في المتوسط و مع ذلك فهو أكثر مردودية من كثير من البنوك الألمانية الكبيرة.⁴

فالمثولية تعني الاحتفاظ بتغطية جيدة للمنطقة و في نفس الوقت محاولة إبعاد الوكالات في حدود ما هو مقبول لدى الزبائن.

من جهة أخرى، قد تؤدي مراجعة شبكة الوكالات بهدف تقليل التكاليف إلى تبني حلول أخرى غير "إعادة الانتشار" مثل مضاعفة العرض من خلال الشراكة أو إخراج التكاليف. بمنح امتيازات تسيير الشبكة كليا أو جزئيا. مثلما فعل البنك الأسترالي « Colonial Bank ». بمنح امتيازات لتسيير وكالاته المتواجدة في مناطق ريفية معزولة. حيث ضمن بذلك عدم الإساءة إلى صورته بغلق هذه الوكالات ثم أنه حسن أداءه الاقتصادي بالتحكم أكثر في التكاليف.⁵

إذن، تبقى الوكالة العمود الفقري لنظام التوزيع و يمكنها أن تكون لمن يرغب، المركز الوحيد لعلاقته مع البنك. و في نفس الوقت، أصبح البنك عن بعد عنصرا لا غنى عنه في الإستراتيجية التجارية. فهو شكل جديد للجوارية يُجنّب الزبون التنقل و يوفر على البنك من تكاليف التوزيع.

¹ ردينة يوسف عثمان و محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 320.

² Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., p. 36.

³ تسيير العجاردة، مرجع سبق ذكره، ص 200.

⁴ Engelke J., Lauszus D. & Jacquet F., Op.Cit., pp. 44 - 46.

⁵ Badoc M., « Trois défis pour la banque de demain », Op. Cit., p. 22.

2.3.3 إنجاح التوزيع متعدد القنوات

لقد تم تجاوز الجدل الذي ساد لفترة، حول مقابلة البنك التقليدي بالبنك عن بعد. و الجميع يتفق اليوم على تحقيق مثلية تواجد بنية مادية (شبكة الوكالات) مع تقديم خدمات عن بعد.¹ و هنا تتجلى ضرورة التكامل و التنسيق بين قنوات التوزيع تبعاً لخصوصياتها، و تكييفها مع تطلعات الزبائن.

أ. التنسيق بين قنوات التوزيع: يُعدُّ القطاع المالي عموماً، الأكثر تقدماً في تطوير وسائل الوصول (*Moyens d'accès*). و الغرض الأولي هو دفع الزبائن ذوي المردودية المنخفضة نحو قنوات بديلة لتخفيض التكاليف بفضل تقليص شبكة الوكالات.²

لكن لم يلق هذا الإحلال النجاح المنتظر: فالزبائن لا يختارون بين القنوات و إنما يريدونها جميعاً. ففي دراسة أجريت عام 1995، وُجد أن الغالبية العظمى من زبائن البنوك المستجوبين يريدون بنكا مختلطاً يجمع بين النمط التقليدي و الاتصال و جهاً لوجه للعمليات المعقدة و بين البنك عن بعد للعمليات الاعتيادية.³

إذن التحدي هو إدماج هذه القنوات في كل متناسق، للحد من مخاطر التنافس بينها. مثلاً عندما يتصل زبائن جدد عن طريق الانترنت يتم توجيههم إلى الوكالة الأقرب إليهم. و التحدي أيضاً هو تحقيق تجانس في الخدمة من قناة لأخرى، كما فعل البنك البريطاني «*BBA*» حيث بإمكان زبائنه الوصول إلى نفس المعلومة عبر الانترنت، و المراكز الهاتفية، و التلفزة التفاعلية و خدمات الهاتف المحمول.⁴

إلا أنه في الواقع، القليل هم من ينجحون في ذلك. إذ تحاول البنوك تبني مختلف القنوات و الثمن هو مضاعفة التكاليف الثابتة. كما تلقى مشاريع التوزيع متعدد القنوات مقاومة للتغيير لأن أهميتها و آثارها لا تظهر في المدى القصير.⁵

و مع أن النمط التقليدي لا زال الغالب ضمن وسائل الوصول، إلا أنه يجب إدراك أن القنوات الجديدة تسمح بالوصول إلى زبائن جدد ذوي قيمة مضافة عالية. مثلاً نوع البنك الفرنسي «*BNP*» (عام 1999) قنوات التوزيع إلى الخدمة عبر الانترنت، بغرض استهداف فئات جديدة من الزبائن بشكل أفضل: زبائن شباب و حتى زبائن من دول أجنبية، حيث أن 25% من الاستشارات في «*BNP Net*» تأتي من الخارج.⁶

كما يسمح البنك عن بعد بربح الوقت التجاري و يتيح للمؤسسة مصادر دخل جديدة (عمولات). علاوة عن كونه يلبي الحاجة إلى الحوارية و يحترم قواعد المردودية من خلال تقديم قيمة مضافة أفضل للزبون بتكلفة أقل. فالخدمات من خلال الحاسوب تكلف المؤسسة 5 مرات أقل من الوكالة التقليدية - الأعباء تتقلل إلى جانب الزبون- و البنك بالهاتف مع الاتصال بين الزبون و موظف البنك، يقلص التكاليف بـ 30%. في حين يمثل البنك بالهاتف مع الرد الآلي اقتصاداً بـ 80%.⁷

¹. Bernard J.J. & Gautier J.C., *Op.Cit.*, p. 235.

². Alard P. & Dirringer D., *Op. Cit.*, p. 200.

³. Caudamine G. & Montier J., *Op. Cit.*, p. 556.

⁴. Alard P. & Dirringer D., *Op. Cit.*, p. 200.

⁵. Salle F., « Réussir un projet multi canal », in *Banque magazine*, *Op.Cit.*, N°622, (Février 2001), p. 42.

⁶. Alard P. & Dirringer D., *Op. Cit.*, p. 201.

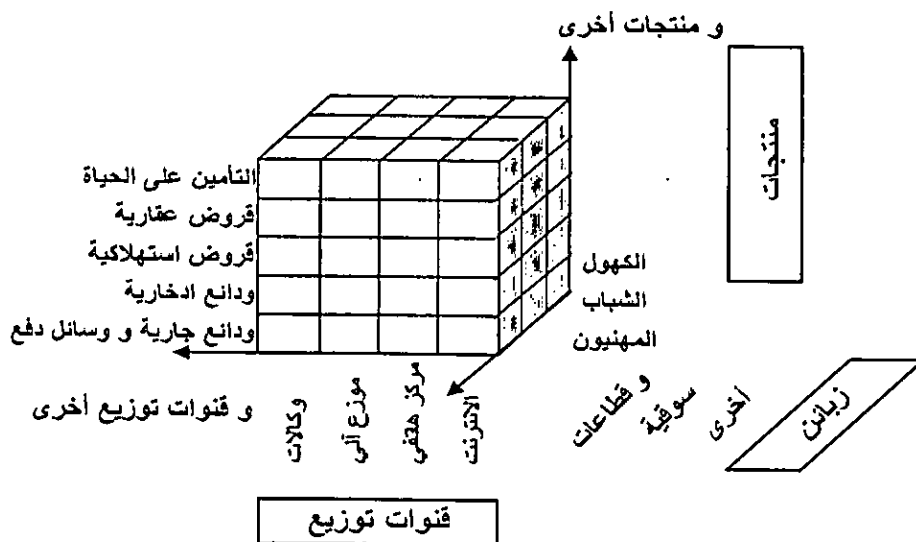
⁷. Zollinger M. & Lamarque E., *Op. Cit.*, pp. 100, 101.

إذن ما يجب فعله لإنجاح التوزيع متعدد القنوات هو وضع برامج لتحفيز الزبائن على اختيار القنوات الأقل تكلفة (الموزعات و الشبائيك الآلية و الهاتف) خاصة في حال طلب المنتجات النمطية التي تولد هامشا ضعيفا.

ب. إعادة تنظيم القنوات انطلاقا من تجزئة السوق: هناك اتجاه آخر يدعو إلى التفكير في

تكييف إستراتيجية التوزيع مع تجزئة السوق.¹ بحيث يصبح عرض البنك متعدد القنوات بثلاثة أبعاد: المنتجات و الزبائن و قنوات التوزيع، كما يوضحه الشكل (3-5).

الشكل (3-5): الثلاثة منتج- زبون- قناة توزيع



المصدر: De Coussergues S., Op. Cit., p. 229.

مثال تطبيقي² تطور "البنك التجاري البرتغالي" (BCP) مقارنة لتسيير قنوات التوزيع، ترتبط بإستراتيجية تجزئة السوق. حيث يقترح علامة «BCP» في 60 وكالة تقديم خدماتها للزبائن ذوي القيمة المضافة العالية. و علامة «Nova Red» للسوق الجماهيري في 330 وكالة موجهة نحو المعالجة الفاعلة للصفقات من أجل إرضاء الزبائن المستعجلين و تقليل تكاليف المعالجة. أما علامة «Expresso Atlantico» فتتملك شبكة وكالات في "الأنسواق المشاركة" (Super Marchés) تعكس ثقافة التجديد لدى البنك. هي محلات أكثر من كونها وكالات تقليدية. إذ يمر الزبون بمنطقة بيعية قبل الوصول إلى الشباك. و الفكرة هي تشجيع الزبائن للمجيء غالبا إلى الوكالة و شراء منتجات أثناء زيارتهم. وهكذا يمكن للبنك زيادة مردودية كل زبون بدفع الزبون الجيد نحو القطاع (الجزء) التسويقي الأحسن.

و يمكن اعتماد معيارين رئيسيين في تجزئة السوق، هما: درجة تجانس التطلعات و السلوكات في القطاع و مردودية القطاع.

إذا تأكد هذا الاتجاه، فسوف نشهد تدريجيا نهاية الشبكات "الموحدة" و صعود التوزيع المتخصص. لكن الأمر يحتاج إلى تقدير جيد لتكلفة كل قناة، ثم وضع نظام تسعير متميز حسب القناة المستخدمة.³

¹ Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., p. 187.

² Alard P. & Dirringer D., Op. Cit., pp. 195,196.

³ Mathé p., Op. Cit., p. 15.

خلاصة القول أن البنوك وجدت في صعود التكنولوجيات الجديدة وسيلة لتوسيع إمكاناتها في العلاقة مع الزبائن. فتبعا للقطاعات السوقية و العروض (قاعدية إلى مشحصنة) تقترح أماكن أو وسائل توزيع متنوعة و تسعى إلى ضمان التناسق بينها.

يمثل تحسين تنافسية شبكات التوزيع أحد تحديات التسويق البنكي في بداية القرن الحادي و العشرين. فقد دفع تغير مواقف و سلوكيات المستهلكين و تغير التوازنات المالية للمؤسسات، البنوك إلى إعادة التفكير في نظام التوزيع و إعادة تعريف غاية الوكالات و عملها. و هي مطالبة في آن واحد، بتكييف مختلف القنوات مع مختلف قطاعات الزبائن، و تقليص تكلفة مجموع القنوات.

و هكذا ستتطور سياسة التوزيع بمنطق جديد يهتم بالربح و بالتكيف مع الزبائن و الأخذ في الاعتبار، و بشكل أكبر، تجزئة الأسواق. لأن الشبكة الفاعلة هي التي تحقق مثلية متغيرين: المردودية و رضا الزبائن. إذن، دور التسويق هو اقتراح إستراتيجية متناغمة لكل قنوات التوزيع، و سيسمح تناغم العلاقات بين القنوات بخلق قيمة مضافة يدركها العاملون و الزبائن و المساهمون.

4.III سياسة الترويج / الاتصال البنكي

تشمل سياسة الاتصال كل تصرفات المؤسسة من أجل التعريف بنفسها كمؤسسة ومنتجاتها. و يهدف الاتصال التسويقي إلى إعلام الزبون حول المنتجات الجديدة، و شرح منافع الخدمة و تقوية الصورة الإيجابية لمؤسسة أو علامة بغرض نقل منحى الطلب نحو اليمين.

و قد دخلت البنوك عهد الإعلام بعد مؤسسات إنتاج سلع الاستهلاك الواسع، و خصصت الرائدة منها ميزانيات هامة للاتصال. حيث يزداد إدراك الإدارات العليا لضرورة بذل جهود من أجل بناء صورة قوية.¹

و حتى تساهم سياسة الاتصال إيجابيا في تطوير البنك، لابد أن تندمج أفضل في الإستراتيجية التسويقية و تُنفذ انطلاقا من مسعى احترافي محض. كما ينبغي أن تتخطى الإعلان المؤسساتي لتفتح على آفاق جديدة و تستخدم أكثر وسائل الإعلام المتطورة.

1.4 مفهوم الاتصال / الترويج البنكي

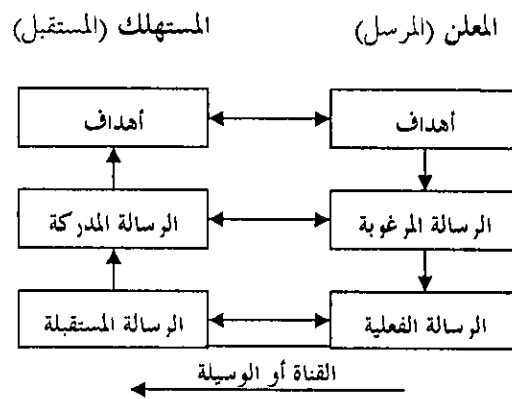
يُعدّ الاتصال نشاطا تسويقيا مهما في البنوك، إذ أن نجاحها لا يتوقف فقط على تقديم خدمات بتكلفة مناسبة و توفيرها للزبائن من خلال قنوات توزيع ملائمة، بل يتطلب أيضا سياسة اتصال غرضها الرئيسي هو إعلام المستهلك حول منتجات البنك و تحفيزه على الشراء، و تكوين صورة إيجابية قوية متناغمة مع التوقع المختار للمنتجات من أجل التمييز.

1.1.4 مفهوم الاتصال

الاتصال هو التشارك في المعارف، و يستجيب الزبائن للرسائل الصادرة من البنك بسلوكاتهم الشرائية.

أ. سيرورة الاتصال: في الاتصال، يتم إرسال رسائل إلى مستقبلين متنوعين من خلال وسائل مختلفة للتعريف بالبنك و ما يمكنه فعله.² إذن لابد من وجود مصدر أو مرسل (من)، و رغبة في إرسال رسالة (ماذا)، و كذا قناة تنقل هذه الرسالة (كيف) و مستقبلين (إلى من) و استجابات.

الشكل (3-6): مراحل الاتصال



المصدر: Caudamine G. & Montier J., *Op.Cit.*, p. 540.

¹. Badoc M., *Marketing management pour les sociétés financières*, *Op.Cit.*, p. 249.

². De Coussergues S., *Op. Cit.*, pp. 224.

إن محتوى الرسالة مهم لأن الاتصال يتطلب معرفة ما ينبغي قوله لتوليد الاستجابة المرغوبة لدى المستقبل.

ب. محتوى سياسة الاتصال: يمكن تمييز الاتصال انطلاقاً من محتوى الرسائل (تجاري

و شامل) أو انطلاقاً من الجمهور المستهدف (داخلي و خارجي).¹

« الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي: يتوجه الاتصال الداخلي نحو العاملين و يهدف بشكل رئيسي إلى

ضمان حركة جيدة للمعلومات داخل البنك. حيث يتم نقل الأحداث التي تعني المؤسسة أو العاملين فيها أو محيطها من خلال وسائل مختلفة منها جريدة المؤسسة أو "الشبكة الداخلية" (Intranet).

كما ينبغي أن يهتم الاتصال الداخلي باستراتيجية التطوير الموضوعة من قبل المديرية العامة. حيث يجب توضيحها حتى يعرف كل شخص عمله اليومي و مساهمته في تحقيق الأهداف.

لكن لا يكفي الإعلام وحده، بل ينبغي إدماج العاملين في الإستراتيجية، فيشعر كل عامل بانتمائه إلى مجموعة و بمشاركته نفس القيم مع باقي أعضاء المجموعة. و هكذا ستتولد ثقافة مؤسسة حقيقية مما يقوي أو يدعم الفاعلية الاقتصادية و التماسك الاجتماعي داخل البنك.

أما الاتصال الخارجي فيعالج علاقات البنك بالغير، المكون من مجموعات ذات حاجات متباينة من المعلومات: الزبائن، و الوصاية، و أسواق المال، و المنافسون و الموردون؛ كل هؤلاء يتلقون رسائل ينبغي تكييفها مع تطلعاتهم أو مع تطلباتهم.

و الاتصال الخارجي إما أن يكون مؤسساتياً أو إعلامياً.

« الاتصال المؤسساتي و الاتصال الإعلامي: يهدف الاتصال المؤسساتي إلى غرضين: الشهرة أو سمعة البنك

و الصورة المتعلقة بطريقة إدراك الزبائن للبنك و بالانطباع الشامل الذي يود أن يتكون لدى زبائنه.

يستخدم البنك الاتصال المتمحور حول الشهرة و السمعة إذا كان يبحث عن مكانة وطنية أو دولية، مثلاً في إطار إستراتيجية القائد. أما سياسة الصورة فهي أداة تميّز مستخدمة بكثرة من قبل البنوك في سياق ضعف الصورة التي يكونها الجمهور عن البنك.

و أما الاتصال الإعلامي فيهدف إلى التعريف بالمنتجات و سنده (support) الرئيسي هو الإعلان إلى

جانب ترقية المبيعات و المعارض...

2.1.4 خصوصية الاتصال البنكي

إن عدد زبائن البنوك و المنافسة بين الشبكات و كذا تعقد المسائل المرتبطة بالقرود، يجعل البنوك ناشراً

كثيراً للمعلومات. و كذا داخلياً، فإن كبر حجم العمالة و خصائصها يفرضان اتصالاً ملائماً.

أ. صورة البنك: أظهرت نتائج دراسات صورة البنك² وجود مواقف إيجابية تكشف عن

بعض التطلعات اتجاه البنك و هي القوة الاقتصادية و الجوارية و العصرية. و لكنها أظهرت أيضاً وجود مواقف

سلبية منها أن البنك مؤسسة تقوم على المركزية، مهيمنة و لا إنسانية يغيب فيها وضوح المعلومة...

¹ - Caudamine G. & Montier J., Op.Cit., p. 540.

² - De Coussergues S., Op. Cit., pp. 224, 226.

² Zollinger M. & Lamarque E., Op. Cit., p. 111.

إن كون إدراك السوق (أفراد و مؤسسات) للبنك ليس جيدا، راجع في الواقع إلى سبين¹:
السبب الأول هو ارتباط المنتجات البنكية "بالنقود" التي تأخذ أبعادا معقدة في المجتمعات المعاصرة، رمزية و نفسية في آن واحد.
و السبب الثاني مرتبط بالتصور الذي يطبع مهنة موظف البنك (Banquier). فهو يبدو كقاض بدلا من شريك، يخشى الزبائن قراراته نظرا لنتائجها المحتملة على حياتهم اليومية أو مستقبلهم.
إذن تولد النزاع الحقيقي الموجود بين الرأي العام و البنوك، و الذي لا تكشفه لا المؤشرات الكمية (مثل العادة البنكية) و لا دراسات الرضا، عن إدراك عدم عدالة علاقة التبادل. و هذا الإدراك بدوره موروث من الإدراكات التقليدية للنقود.

و يمكن إيجاز نتائج إدراك النقود على صورة البنك في المواقف و السلوكات التالية:²

- ✓ ثقة الشخص في البنك الذي يتعامل معه مهمة، و تدعم بوجود الدولة و ما تمنحه من ضمانات؛
- ✓ وظائف الوساطة البنكية غير معروفة بشكل جيد. و بالتالي فصورة البنك لم تتكون انطلاقا مما يمثله عمل البنوك و دورها في المجتمع؛
- ✓ صورة النظام البنكي عموما، مختلفة كثيرا عن صورة البنك الذي يتعامل معه الشخص و التي تكون إيجابية.

في ظل هذه الظروف، ترمي البنوك بلجوئها إلى تقنيات الاتصال إلى تكوين صورة إيجابية بنشر رسائل تتمحور حول الجوارية أو القرب من الزبون و جودة الخدمة. كما تجتهد في إعطاء هذه الصورة محتوى اجتماعيًا بالتركيز على جدوى البنوك في الاقتصادات المعاصرة و تحضرها.

ب. المحاور المميزة للاتصال/ الترويج البنكي: تتميز إستراتيجية الاتصال في البنك بتركيزها

على المحاور التالية:³

ب.1 موضوع مشترك، الثقة: القاعدة المشتركة التي تحاول البنوك تميمها، دون أن تصرح هي "الصلابة" (Solidité) و الأمان و المصداقية. بكلمة واحدة الثقة التي توذ أن تمنحها لزيائنها، و تحافظ عليها و تُنمّيها لديهم. فالعلاقات المالية تتطلب ثقة من الطرفين لأنها علاقات طويلة الأجل تتخللها عدة تبادلات (خطابات، كشوف، مكالمات هاتفية، زيارة للوكالة...) و ليس فقط مجرد بيع للمنتج البنكي.

ب.2 تفضيل محور اتصال يُميّز كل بنك عن البقية: لا تختلف المنتجات المرتبطة بالنقود

أساسا من بنك لآخر في خصائصها التقنية. لذا تبني البنوك اختلافاتها على جوانب أخرى هي:

× محيط الخدمة: الأدوات و الوسائل و كل ما يشهد على نوعية الخدمة المقدمة؛

× الفاعلية و نجاعة الوسائل و كفاءة العاملين؛

× نوعية العلاقة مع الزبون.

¹ De Coussergues S., Op. Cit., pp. 225.

² Zollinger M. & Lamarque E., Op. Cit., p. 114.

³ Caudamine G. & Montier J., Op. Cit., p. 541.

و قد تبنت بعض البنوك أكثر من غيرها انشغالات المصلحة العامة مثل التنمية الاقتصادية لمنطقة ما.

ب. 3. تسعير الخدمات البنكية غير مطروق في الاتصال رغم أنه غير مفهوم: رأينا سابقا

التناقض و الصعوبة الموجودة في تحديد أسعار الخدمات البنكية، فارتباط بعض الخدمات بفكرة الخدمة العمومية و المجانية، يُصعب تبرير الأسعار. و لهذا لا تتكلم البنوك عن الأسعار، عموما.

ب. 4. فعاليات الرعاية و الدعم: من أجل تخفيف صورة البنك الذي "يستخدم مال الغير" في

نظر الزبائن، تتكفل بعض البنوك بفعاليات الرعاية و الدعم المالي في المجال الرياضي و الثقافي و الاجتماعي. و تسعى لإظهار اهتمامها بتطلعات المجتمع، فتعطي لكلمة "قيمة" معنى ثقافيا و أخلاقيا، و ليس فقط معنى اقتصاديا و ماليا.

و قد أخذ التصور التقليدي للرعاية و الدعم، في التطور إلى شراكة. أي علاقة مختارة و مرغوبة بين البنك

و شريك يقاسمه نفس القيم الأساسية. و يُشترط في هذه العلاقة التوازن في الالتزامات و في دعم الآخر.

مما سبق، يبدو أن الاتصال البنكي يواجه رهانا صعبا و ضروريا: ففي غياب تمييز حقيقي مُدرك في العروض، يكون على كل بنك تمييز نوعية خدماته و الثقة التي تستحقها.

و قد انحصر الاتصال البنكي سابقا في أبسط أشكال الإعلان، و لم يكن يطبق باحترافية. لكن منذ بداية

السبعينات،¹ زادت أهميته و وجدت البنوك نفسها مضطرة إلى إنفاق المبالغ الضخمة على الإعلان و العلاقات

العامة و البيع الشخصي من أجل تعريف الجمهور بخدماتها المقدمة للسوق.

2.4 وسائل سياسة الاتصال/ الترويج البنكي

تتضمن سياسة الاتصال/ الترويج مجموعة من العناصر التي تُستخدم بشكل متكامل و منسّق لتحقيق

الأهداف المسطرة. و تسمى هذه العناصر بمجموعة "المزيج الترويجي" و هي: الدعم المالي و الرعاية، و الإعلان

و البيع الشخصي، و تنشيط المبيعات، و النشر و العلاقات العامة.

1.2.4 الدعم المالي و الرعاية

كما رأينا - في خصوصية الاتصال البنكي - يمثل الدعم المالي و الرعاية محورا مميزا للاتصال البنكي. و هما

بذلك يحتلان مكانة هامة في سياسة الاتصال في البنوك.

أ. تعريف الدعم المالي و الرعاية: الدعم المالي هو تقنية تُستخدم حديثا رياضيا أو ثقافيا

لدعم عملية الاتصال.² حيث يمول البنك الحدث و يرفق اسمه بهذا الأخير (مثلا على ملابس المتسابقين).

و على خلاف الرعاية، يكون الدعم المالي عموما مرفقا بحملة ترويجية خاصة بالمولد، و الهدف هو تدعيم

صورة العلامة و شهرة البنك.

أما الرعاية فتتمثل في تمويل نشاط ذي طابع ثقافي أو علمي دون إرفاق المساعدة بترويج تجاري مكثف.

و توجد أنواع من الرعاية:

¹ رديئة يوسف عثمان و محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 330.

² Pupion P. Ch., Op. Cit., p. 114.

الرعاية الترويجية الهادفة إلى إرفاق اسم البنك بنشاط نافع للمجتمع في أذهان الجمهور، و الرعاية الهادفة إلى تشجيع الأعمال الفنية و التجديد و الابتكار.

ب. استخدام الدعم المالي و الرعاية: تُستخدم هاتان التقنيتان في حملات الشهرة و الصورة من أجل إعطاء البنك صورة ديناميكية و إظهاره كمؤسسة تشجع التقدم العلمي و الفني. و بالتالي إثبات حسنها المدني و جدواها في المجتمع بعيدا عن قيم المردودية التي تحكمها.

2.2.4 الإعلان

الإعلان هو إحدى الأدوات الرئيسية التي تسمح للبنك بالإجابة أفضل على تطلعات زبائنها فيما يتعلق بالصورة و بإرسال معلومات حول منتجاتها.

يتجسد الإعلان في رسالة موجهة إلى هدف سوقي معين من خلال وسيلة وسيطة. و يرافق الرسالة شعاراً و رمز يسهّل التعرف على البنك بسرعة. هذا الشعار و الرمز هو عبارة عن إمضاء البنك و يكون غالبا مرفقا بخلفية موسيقية.¹

أ. أشكال التصرفات الإعلانية: يأخذ الإعلان أشكالا عديدة:

▪ إعلان الشهرة أو الصورة أو المنتج: يهدف إعلان الشهرة إلى تعريف الجمهور بالبنك، بمناسبة دخول سوق جديدة (مثلا بنك أجنبي) أو بعد عملية إعادة هيكلة أدت إلى تغيير الاسم.

أما إعلان الصورة فهو مكمل لإعلان الشهرة و يندرج ضمن الإعلان المؤسسي. حيث يوجه إلى الزبائن الحاليين و المحتملين بهدف التميّز في أذهانهم من خلال التركيز على نوعية العلاقة و الثقة التي ينبغي أن تنشأ بين البنك و الزبون.

و أما إعلان المنتج فيهدف إلى تعريف هذا الأخير بمناسبة إطلاقه أو في إطار العناية بالمنتجات الحالية. المشكل المطروح هنا هو تجانس المنتجات البنكية، الذي يحتم اختيار المنتج موضوع الحملة الإعلانية بعناية و توضيح خصوصياته.

تجانس العروض البنكية هو أحد الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالإعلان المؤسسي، إلى جانب تزايد المنافسة البنكية و غير البنكية.²

▪ الإعلان الجماعي أو الفردي: يتوجه الإعلان الجماعي إلى مجموع الزبائن الحاليين و المحتملين باستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية: الصحف و المجلات، الإذاعة، التلفزيون، اللوحات و الفضائيات الإعلانية. و يكون محتواه عاما حتى تُدرّكه كل القطاعات السوقية، لذا قد يستفيد منه المنافسون.

يُستخدم الإعلان الجماعي في حملات الشهرة و الصورة.

أما الإعلان الفردي فهو ذلك الإعلان الذي يتوجه إلى زبون معين، من خلال أدوات التسويق المباشر.

¹. Caudamine G. & Montier J., Op. Cit., p. 543.

². ردينة يوسف عثمان و محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 333.

ب. التصرفات الإعلانية الملائمة للمنتجات البنكية: نظرا لخصوصية المنتجات البنكية فإن

- بعض التصرفات الإعلانية قد تكون مناسبة أكثر من غيرها. ونذكر منها ما يلي:
- **الإعلان في مكان البيع:** يتم تعليق الإعلانات أو وضع وثائق إعلانية تحت تصرف الزبائن في الوكالة البنكية، بحيث تظهر فيها خدمات البنك و مواصفاتها. و تُحدّد هذه الحوامل الإعلانية باستمرار و تُكَيّف مع حملات الصورة و المنتج.
 - **التسويق المباشر:** تستخدمه البنوك عند إرسال كشوف الحسابات إلى الزبائن، فترفقها بإعلان عن منتج أو نشرة معلومات. إذ يلعب دورا هاما في ترويج بعض منتجات البنك مثل القروض الاستثمارية و بطاقات الائتمان الموجهة لرجال الأعمال.¹
 - و في نفس الإطار، ينمو التسويق عن بعد بسرعة في القطاع البنكي² بفضل المراكز الهاتفية و الانترنت التي تسمح بالاتصال المباشر بالزبائن من أجل إعلامهم أو بيع منتجات لهم أو إجراء دراسات السوق. كما يتزايد الإنفاق على التسويق المباشر أكثر من الإنفاق على باقي أشكال الإعلان. مثلا ارتفع الإنفاق على التسويق المباشر في بريطانيا، بين عامي 1995 و 1998 بنسبة 114% أي مرتين أكثر من الإنفاق على الأشكال الأخرى (+62%).³

3.2.4 البيع الشخصي (تنشيط القوة البيعية)

البيع الشخصي هو اتصال مباشر بين رجل البيع و بين الزبون من أجل إتمام المعاملة، قد يكون وجها لوجه أو بواسطة الهاتف أو الانترنت... و هو ضرورة فرضتها طبيعة العمليات البنكية. رغم أهمية و دور البيع الشخصي في إقناع الزبون و حثه على اتخاذ قرار التعامل مع البنك، إلى أنه لا يحظى بمكانه الطبيعي ضمن سياسة الاتصال البنكي مقارنة بباقي الوسائل. و مقارنة أيضا بمؤسسات خدمية أخرى مثل شركات التأمين التي طوّرت ثقافة بيعية يُقتدى بها، انطلاقا من أنها تحقّق ميزة تنافسية مستندة في المؤسسات المالية.⁴

أ. **مفهوم و وظيفة القوة البيعية:** تتكون القوة البيعية أساسا من العاملين الذين يتصلون مباشرة مع الزبائن. لكن ينبغي ألا ننسى أن البيع الشخصي ليس قضية هؤلاء فقط: فكل الفاعلين في البنك مطالبون بأن يستحضروا في أذهانهم أن الزبون هو أساس وجود و بقاء المؤسسة. و لا ننسى أيضا أن أول بائع في المؤسسة هو رئيسها.

تقليديا، أول البائعين في البنك هم العاملون في الشبايك، بحكم وظيفتهم التي تضعهم كأول متصل في الفضاء التجاري للوكالة. ثم يأتي أعوان أكثر خبرة من الناحية التقنية - التجارية ليتدخلوا إذا اقتضى الأمر

¹ تيسير العجازمة، مرجع سبق ذكره، ص 259.

² De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 227.

³ Robson S. & Barennes J., *Op. Cit.*, p. 24.

⁴ مجهول، «البيع في المصارف: النتائج الأساسية و التوصيات»، ضمن مجلة الدراسات المالية و المصرفية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ذلك. و تُطلق على هذه الفئة أسماء مثل المكلف بالزبائن أو مستشار الزبائن. و في درجة أعلى، يوجد المكلفون بالأعمال و هم أعوان لديهم خبرة أكبر في الوظيفة التجارية.¹ يُضاف إلى هؤلاء المساعدين التجاري الذي يوفر الدعم القار لشريكه.

مهمة القوة البيعية هي كسب زبائن جدد و الحفاظ على الزبائن الحاليين بهدف زيادة مداخيل البنك. بمعنى تحقيق هامش بستمية الموارد و الاستخدامات و تحقيق عمولات من خلال بيع منتجات أكثر إلى زبائن أوفياء و يحترمون التزاماتهم. و هذا يتطلب تقديم خدمات متخصصة و تفاعلية و ذات جودة عالية تساهم في إرساء الثقة المرغوبة في العلاقة بنك- زبون.

إذن توجد القوة البيعية في قلب الاتصال بين البنك و الزبائن. فهي تنقل صورته و توفر المعلومات لمديرية التسويق و المديرية العامة حول السوق و المنافسة و حاجات و رغبات و سلوكيات الزبائن.

ب. تنشيط القوة البيعية: يرى البعض² أن المؤسسات الناجحة هي التي تولي أشخاص البيع

الكثير من الاهتمام بحسن الاختيار و الإعداد و التكوين، و تقدم الحوافز الملائمة و تقييم أدائهم كماً و نوعاً. و قد لجأ المشرفون على قوة البيع في البنوك، طويلاً إلى النتائج الكمية للحكم على أداء التجاريين.³ لكن تنشيط القوة البيعية لا ينحصر فقط في التعليق على النتائج الكمية و اكتشاف أسباب الفشل في مرحلة لاحقة للبيع. و فيما يلي بعض التوجيهات لتحسين ممارسات الإشراف التجاري:⁴

✓ على المشرف أن يندمج بقوة في الممارسات البيعية ليساعد أعوانه على البيع أفضل و أكثر، بما فيهم أعوان الاستقبال؛

✓ تعريف الأعوان بمهامهم و بخصائص المنتجات التي يُكلفون ببيعها؛

✓ إكسابهم المهارات اللازمة فيما يتعلق بترقية المبيعات و تقنيات الاتصال المباشر و طريقة التفاوض و البث في القضايا الاستثنائية... من أجل تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن؛

✓ توضيح الأهداف التجارية التي يضطلع بتحقيقها كل بائع، حتى تكون مقياساً لأدائه و تقاس فاعلية القوة البيعية بواسطة معيارين رئيسيين: المردودية و درجة رضا الزبائن؛

✓ تقديم الحوافز الكافية لإنجاح برامج المبيعات؛

✓ توفير الدعم اللازم من جانب الإدارة العليا لتنمية الثقافة البيعية.

إن المكانة الثانوية التي أخذها البيع الشخصي ضمن سياسة الاتصال البنكي، قد ترجع إلى تسارع تطورات الحِط. لكن لن يلغي ذلك ضرورة مواصلة البنوك في تنمية الثقافة البيعية.

¹ Cerini J., « L'assistance commerciale, maillon essentiel de la force de vente », in *Banque magazine*, N° 663 (Novembre 2004), pp. 36-38.

² ردينة يوسف عثمان و محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 336.

³ Jankowski Ch., « Vers de nouvelles pratiques d'encadrement commercial », in *Banque magazine*, N° 634 (Mars 2002), p. 42.

⁴ - « البيع في المصارف: النتائج الأساسية و التوصيات », مرجع سبق ذكره، ص 58، 59.

- Ibid., p. 43.

- Cerini J., *Op. Cit.*, p. 36

- De Coussergues S., *Op. Cit.*, p. 228.

4.2.4 ترقية (تنشيط) المبيعات

تشمل ترقية المبيعات مجموعة الوسائل المستخدمة غالبا بصفة مؤقتة بهدف تنمية المبيعات على المدى القصير (تنشيط الطلب).¹ و تتمثل هذه الوسائل في التخفيضات، المبيعات مع جوائز، المسابقات، المعارض... لا تتردد البنوك في استخدام بعض هذه الوسائل إذا كانت ملائمة للمنتجات البنكية، لكسب ولاء الزبائن أو جذب زبائن جدد.

5.2.4 النشر و العلاقات العامة

يتداخل النشر مع العلاقات العامة و باقي العناصر الترويجية، و تُناط مسؤوليته أحيانا بقسم العلاقات العامة. أ. النشر: النشر هو اتصال غير شخصي و غير مدفوع الأجر، يأخذ صيغة إخبارية أو صحفية. حيث أن وجود طرف ثالث غير المرسل و المستقبل يقوم بالنشر، يلغي تحكم البنك في هذه الوسيلة و في المقابل يمنحها مصداقية عالية من وجهة نظر الجمهور. و تُفسر مصداقية النشر نظريا،² بكون الجهة المسؤولة عنه ليس لها مصلحة مادية مباشرة - على الأقل من وجهة نظر الجمهور- كما يصل النشر إلى جمهور أكبر و يترك أثرا أعمق مقارنة بالإعلان. لذا لا بد من توطيد العلاقات مع محرري الأخبار في وسائل الإعلام المختلفة.

ب. العلاقات العامة: يحتاج البنك إلى إرساء علاقات جيدة و مستمرة مع الجمهور أساسها التفاهم و الثقة المتبادلة. و لأجل ذلك تبذل البنوك جهودا مخططة و مستمرة في إطار ما يسمى العلاقات العامة التي تدرج بدورها ضمن وسائل سياسة الاتصال. حيث تضطلع العلاقات العامة بمهمة رئيسية هي تكوين صورة قوية للبنك، تقوم على أربعة مبادئ:³ الصدق الإيجابية أي تمين البنك، الديمومة لأنها تعني الفاعلية، و الأصالة بمعنى اكتساب شخصية متميزة عن المنافسين. تتباين أهمية و استخدامات الوسائل السابقة من بنك لآخر و من ظرف لآخر في البنك الواحد. و يتحدد الاختيار بعوامل نذكر منها: تكلفة الوسيلة، الأهداف التجارية و السوقية للبنك و مواصفات المنتج. و ينبغي أن يتوقف البنك من حين لآخر لتقييم مدى فاعلية وسائل الاتصال المستخدمة.

3.4 دور سياسة الاتصال/ الترويج في تفعيل أداء البنك

تسمح سياسة الاتصال الجيدة للبنك بإظهار أنه موجود من جهة، و أنه منظمة منتجة للقيمة المضافة و عنوان للجودة من جهة أخرى. و هذا ما يؤدي إلى تكوين رأسمال من الثقة يجعل الجمهور عموما و الزبائن بوجه خاص يُقدِّرون البنك و يختارونه و يدافعون عنه.

¹. De Coussergues S., Op. Cit., p. 228.

². ناجي معلا، أصول التسويق المصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 233.

³. Westphalen M. H., Communicator, (3^{ème} éd., entièrement revue et augmentée, Dunod, Paris, 2001), p. 11.

1.3.4 إعداد إستراتيجية لإنجاح الاتصال/ الترويج في البنك

يتطلب إعداد إستراتيجية اتصال التوفيق بين المنطق في دراسة المشكلة و تحليل المحيط، و بين الخدس في اختيار سياسة ملائمة تندمج في السياسة التسويقية.

أ. إدماج سياسة الاتصال في السياسة التسويقية: الاتصال ليس هدفا في حد ذاته بل هو في حاجة إلى أهداف و مهام محددة بدقة، و تحديد هذه الأهداف و المهام يحتاج بدوره إلى دراسة السوق و تقديم إجابات تسويقية تلبي حاجات الزبائن. و هذا هو الأساس في التوجه بالزبون. إذن الاتصال هو جزء هام من التسويق و ليس العكس:

☞ لا يمكنه جعل المستحيل ممكنا؛

☞ يُرْفَى المبيعات فقط، و دوره مكمل للعناصر الأخرى في المزيج التسويقي، و التسي ينبغي أن تُثبِت فاعليتها. مثلا قد يفشل الاتصال إذا كانت الخدمة في نقاط البيع غير موافقة لما يروِّج له.

و حتى يكون الاتصال فاعلا، لا بد أن تتوفر له معلومات كافية تحتويها الخطة التسويقية:¹

- ✓ السياسة التسويقية الموضوعية: الأهداف، الاستراتيجيات، التكتيكات... التي تشكل إطارا للاتصال؛
- ✓ نتائج سياسات الاتصال السابقة (فاشلة أو ناجحة)؛
- ✓ معلومات حول عرض البنك، و عروض المنافسين و سياساتهم التسويقية و الاتصالية؛
- ✓ معلومات حول صورة البنك الحقيقية و المكتسبة و المرغوبة؛
- ✓ معلومات حول اتجاهات التطور في المحيط؛
- ✓ معلومات حول الزبائن؛ هيكلهم، مداخلهم، تفضيلاتهم، دوافعهم، آراؤهم...

ب. إعداد إستراتيجية اتصال واضحة: عدم وجود إستراتيجية اتصال مسبقة هو أحد

أسباب فشل الاتصال في البنوك، إلى جانب اختلاف مضمونها عن حقيقة البنك.

و كما رأينا، تشابه حملات الاتصال بين البنوك - خاصة الاتصال المؤسسي - ما يفرض ضرورة إعداد إستراتيجية توضح ما يرغب فيه البنك بالتحديد. لأن الاتصال لا يتم عشوائيا و يحتاج إلى الوقت حتى تؤتي الاستثمارات نتائج إيجابية.

ج. اختيار التموقع و صورة البنك: ترتبط توجهات سياسة الاتصال في البنك بصورته

و بالتموقع الذي يختاره لنفسه و لمنتجاته.

فقد أظهرت الدراسات أن الإدراك السلبي لصورة البنك راجع جزئيا إلى عدم وضوح المعلومات، و أن السبب الرئيسي لاحتجاج الزبائن على البنوك هو عدم الفهم و الشعور بالخرج.²

و من ثمة فالانطلاقة السليمة نحو تممُّيز و نجاح الاتصال تكون من البحث عن تموقع و صورة:

- يستندان إلى مزايا حقيقية يمتلكها البنك؛

¹ Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., pp. 250, 251.

² Bernard J. J. & Gauthier J. C., Op. Cit., p. 246.

- يلائمان تطلعات السوق المستهدفة؛
- يمنحان خصوصية و تميزاً عن المنافسين؛
- مقبولان لدى العاملين و المساهمين.

2.3.4 دور الاتصال العملياتي في تجسيد التوجه بالزبون

تصرح البنوك في خطاباتها أنها تتبنى التوجه بالزبون، لكن الواقع ينفي ذلك.¹ حيث يشعر زبائن البنوك اتجاه موظفيها بالضعف و الارتباط و "السفلية" التقنية... فكيف يمكن للاتصال العملياتي أن يساعد البنوك على تجسيد التوجه بالزبون ميدانيا، في ظل تطور تطلعات الزبائن و تزايد المنافسة؟

يضطلع الاتصال بمهمة تفعيل التعاون الذي يربط أقطاب العلاقة البنكية: الزبون، العرض و نقطة البيع، حتى تعود الوكالة البنكية إلى خدمة الزبون. و يتحقق ذلك من خلال ما يلي:²

- ✓ الاستماع للزبائن و وضع مقاييس لتقييم أداء البنك في الاستماع و الاستقبال (Réceptivité) و الشخصية. مثلا لا يشكر البنك الزبون على زيارته على خلاف كثير من مقدمي الخدمات؛
- ✓ تنمية منعكس لدى الزبون، يتمثل في الذهاب مباشرة إلى البنك عندما يواجه مشكلة مالية، أين ستُفترَح له حلول. و هذا يستلزم جعل الوكالة مكانا حقيقيا للاستقبال؛
- ✓ لا بد أن ينتقل العرض البنكي نحو الزبون و ليس العكس. أي أنه من غير المجدي طرح عروض غير مفهومة و غير مرئية. مثلا النشرات أو المطويات التي تُمنح للزبون، تتطلب شرحا من طرف موظف البنك ليتأكد أن الزبون لن يُهملها و أنه فهمها؛
- ✓ التركيز على القوة البيعية و إكسابها ثقافة الفصل بين الزبون و بين وضعيته المالية. لأن أشخاص البيع يكونون غالبا السبب في فقدان الزبون. مثلا يتردد هذا الأخير في عرض وضعيته المالية عند طلب قرض من البنك لأنه يخشى الرفض. رغم أن الوضعية المالية تتطور و الزبون المعسر ليس بالضرورة زبونا سيئا... إذن ينبغي أن تكون العلاقة بنك- زبون محور انشغالات العاملين في شبكة التوزيع، و أن تُؤسَّس على التقدير و الاحترام حتى تكسب ولاء الزبائن.

3.3.4 توسيع مجال الاتصال / الترويج البنكي

تستجيب البنوك للتطورات البيئية الحاصلة بتوسيع مجال اتصالها من حيث الوظائف و الأدوات.

- 4- الاتصال / الترويج الدولي: يدفع التدويل البنوك إلى تكييف اتصالها من خلال تخصيص ميزانيات أكبر و ملاءمة التصرفات مع خصائص الأسواق الدولية المتباينة. مثلا،³ كوّنت المؤسسة المالية الأمريكية « American Express » رسائلها لترويج مزايا بطاقات الائتمان، عند دخولها الأسواق الأوروبية، بحيث تُناسب أكثر الخصائص الاجتماعية- الثقافية المحلية.

¹ Bernard J. J. & Gauthier J. C., Op. Cit., p. 261.

² Gueret O. & Kunstler C. N., « Les banques doivent repenser leur relation agence - client », in Banque magazine, N° 622, (Février 2001), pp. 46, 47.

³ Badoe M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., p. 265.

« الاتصال المالي : من الضروري أن يتوسع مجال الاتصال البنكي ليشمل "سوقاً جديدة" تتمثل في المساهمين، في ظل التخصصية. فقد ظهرت على سبيل المثال¹ أهمية وجود مقاربة اتصال مالي اتجاه الجمهور، إثر تخصيص البنك الفرنسي « Paribas » والتي سمحت بالحصول على 3.8 مليون مساهم. لأن العدد الكبير من المساهمين يتطلب متابعة للعلاقات مع هؤلاء الملاك الجدد.

يهدف الاتصال المالي إلى تقديم قراءة واضحة لمختلف محركات القيمة و مؤشرات الأداء المرافقة للمساهم الحالي أو المحتمل.² كما يمر بفهم أفضل للتطلعات الخصوصية للمساهم بواسطة التقنيات المستخدمة مع الزبائن. فنتحدث عندئذ عن التسويق المالي أو إدارة العلاقة مع المساهمين و الأسواق المالية. و حتى يكون الاتصال المالي فاعلاً، لا بد أن يصبح ثقافة مؤسسة قائمة على ثلاثة محاور:³

♦ تناغم الصورة التي تحملها خطابات البنك الموجهة لجمهورها: الزبائن، العاملون، المساهمون، الصحافة و الجمهور العام؛

♦ تضمين الإدارة في مسعى مستمر لإقناع المستثمرين؛

♦ اللجوء إلى خدمات شركاء متخصصين لإعداد سياسة الاتصال المالي.

يساهم الاتصال المالي - إذا كان جيداً- في خلق مناخ يمنح المستثمرين إحساساً إيجابياً و يحفزهم على شراء الأوراق المالية للبنك.

« تطوير وسائل الاتصال : يرى « M. Badoc »⁴ أن البنوك ستعتمد استجابة للتطورات البيئية الحاصلة أكثر على وسائل الإعلام الجماهيرية في اتصالاتها و على الدعم المالي و الرعاية. و هي مطالبة بإعطاء الإعلان المحلي مكانة أكبر، لاستغلال القرب الجغرافي من الجمهور و تكلفته (الإعلان) المنخفضة نسبياً. كما تستخدم البنوك بشكل متزايد التكنولوجيات الجديدة، للاستفادة من طابعها التفاعلي و سهولة الوصول و انخفاض تكلفتها.

تتوجه إجابات البنوك نحو شخصنة الاتصالات و التركيز على امتلاك صورة قوية و متناغمة في ظل تعدد قنوات التوزيع، مع ضمان جودة خدمة موحدة لجميع الزبائن.

4.3.4 مفاتيح نجاح سياسة الاتصال / الترويج البنكي

الاتصال هو استثمار طويل الأجل يحتاج إلى الاحترافية و الرقابة على العائد من الاستثمار. كما يحتاج إلى تضمين مجموع العاملين و الاستناد إلى مزيج من الوسائل المتناسقة و المتكاملة.

أ. الاحترافية في الاتصال : الاحترافية هي أولاً قضية إستراتيجية و دور المديرية العامة يقع

هنا فقط، ثم يأتي الدور الإبداعي للمحترفين بالرجوع دائماً إلى السوق المستهدفة و التزام الموضوعية.

و يتبع إعداد سياسة الاتصال المراحل التالية:

¹ Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., p. 267.

² Zibaut A., Peuch-Leustrade Ph. & Bousquie B., « Comment gérer les attentes du marché », in Banque magazine, N° 624, (Avril 2001), p. 22.

³ Carninatti J. F., « Communication financière : De la pratique à la culture », in Banque magazine, N° 624 (Avril 2001), p. 24.

⁴ Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., pp. 268-270.

- ♦ مرحلة الدراسة و التحليل: تتضمن القرارات الإستراتيجية المسبقة، و التشخيص الداخلي و كذا الدراسات النوعية. إضافة إلى تحديد مكانة الاتصال في المسعى التسويقي و فحص "المزيج الترويجي"؛
- ♦ مرحلة وضع الأهداف و البرمجة: تُحدّد الأهداف التجارية و السوقية و الوسائل المستخدمة لبلوغها. مع وضع رزنامة للتصرفات و تنسيقها مع باقي عناصر السياسة التسويقية، و تخصيص ميزانية للبرنامج المسطر؛
- ♦ مرحلة الرقابة: بعد إطلاق الحملة، تُجرى الاختبارات البعدية و الرقابة على نتائجها.

ب. تضمين مجموع العاملين في السياسة المختارة: ترتبط فاعلية الاتصال الخارجي في الغالب بفاعلية الاتصال الداخلي.¹ إذ ينجح الاتصال عندما يكون قضية جميع العاملين و ليس فقط قضية القسم و الشركاء الخارجيين المكلفين بإعداده.

في هذا الإطار، يُعتبر عددٌ متزايد من المؤسسات المالية - عموماً - الأوروبية و الأمريكية أنه من الضروري توسيع دور أقسام الاتصال لديها، ليشمل فعاليات الاتصال الداخلي.²

ج. وضع "مزيج اتصال" حقيقي: ليس الإعلان العامل الوحيد المؤثر في إدراك السوق و لكن كل عناصر المزيج التسويقي تتضمن عوامل اتصال يجب تنظيمها و تنسيقها في "مزيج اتصال/ ترويج". نذكر من هذه العوامل ما يلي: المنتج (تقديمه، شروطه...)، و السعر، و التوزيع (الموقع، التهيئة، الاستقبال و الضيافة، كفاءة العاملين...)، و صورة العلامة، سياسة الجودة و متابعة العلاقات مع الزبائن...

لا بد أيضاً من الاهتمام بمعالجة الشكاوى و الاقتراحات، و تحسين استقبال المكالمات و استقبال العاملين في الشبكة عند زيارة مقر البنك... و غير ذلك من التصرفات التي من شأنها إرضاء العاملين و الزبائن. و يبقى التكوين إضافة ضرورية للاتصال.

د. رقابة أفضل على عائد الاستثمار في الاتصال: نظراً لكون أهمية الميزانيات المخصصة للاتصال، تتجلى ضرورة الرقابة على فاعلية التصرفات. فلا يمكن لإدارة البنك السماح بإعداد حملات مكلفة جدا دون أي فكرة عن عائد الاستثمار فيها.

و إذا كانت العلاقة بين النفقات و نمو المبيعات صعبة التحديد و كانت الرقابة الشاملة صعبة، فإن إجراء اختبارات للكشف عن مدى نجاح حملات الاتصال يعتبر ضرورياً، سواء قبل تنفيذ الحملة أو بعدها. تتطلب الرقابة على فعاليات الاتصال تحديد أهداف دقيقة و واضحة، تُستخدم لاحقاً معياراً لتقييم النتائج المحققة (الشهرة، المبيعات، رقم الأعمال...).

إذن، يرمي كل مسعى اتصال إلى اكتساب أو تعديل صورة البنك، لأن الصورة القوية تسمح بالكفاح ضد المنافسة و تحسين النتائج الاقتصادية و الأداء المالي. و كذا تجنب المشكلات المزيفة و الإشاعات و بالتالي الحصول على الدعم في حال حدوث أزمات.

¹. Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, Op.Cit., p. 261.

². Idem.

خلاصة الفصل III

تضم السياسة التسويقية مجموع وسائل التصرف الموضوعية من أجل تسليم قيمة متميزة و أعلى مما يقدمه المنافسون، و هي: المنتج، السعر، التوزيع و الاتصال/ الترويج.

سياسة المنتج هي محور السياسة التسويقية في البنك، و يتمثل دورها في تحقيق المواءمة بين المنتجات و بين الزبائن المستهدفين بغرض خلق القيمة لهؤلاء و من ثمة تحقيق أهداف البنك. و يشمل ذلك تطوير المنتجات الجديدة من أجل دعم الميزة التنافسية و المروددية و تحقيق النمو و الاستمرار في سياق التطور التكنولوجي و تطور تطلعات الزبائن. إضافة إلى تحديد تشكيلة المنتجات لخدمة الأسواق المستهدفة، و اختيار موقعها في إدراك الزبائن أمام المنتجات المنافسة، و كذا تمييز منتجات البنك من خلال عدة تقنيات، لعل أهمها هي صورة علامة البنك التي تمثل وسيلة للدفاع عن موقعه في السوق أمام تزايد المنافسة.

و تمثل قرارات التنوع عاملاً محددًا لتشكيلة المنتجات، قد يؤدي إلى اتساعها خارج المهن المعتادة للبنك و يضع سياسة المنتج أمام تحديات جديدة. و بطبيعة الحال تهتم سياسة المنتج بالمنتجات الحالية، فتحرص على كسب ولاء الزبائن و الحفاظ على مستوى عالي من الجودة طوال دورة حياتها التي تعتبر طويلة عموماً، في سياق المنافسة المتزايدة و القيود المفروضة على المنافسة السعرية. و يبقى قرار التخلي عن منتج ما قراراً صعباً يحتاج للدراسة لكنه ضروري لعدة أسباب أهمها المروددية.

و تتحدد أسعار المنتجات البنكية وفق مقاربات تقليدية و حديثة، لكن المقاربات الحديثة مثل التسعير على أساس القيمة، قد بدأت تتفوق بسبب رهان المروددية و الطبيعة الخدمية للعرض البنكي. حيث يشهد التسعير في البنوك إعادة تنظيم مستمرة كونه مسألة حساسة تخضع لقيود تشريعية متزايدة، لكنه كأداة تسويقية لم يأخذ أهمية كبيرة إلا مع تزايد المنافسة التي رفعت حاجة البنوك للتميز و الحفاظ على مرودديتها. فأصبحت تدمج السعر في تمييز العروض و تستخدمه كوسيلة لزيادة المروددية، بناء على نتائج تجزئة السوق و تحليل حساسية الزبون للسعر و المنافسة. و تقوم وظيفة التسويق بمساعدتها في هذا المسعى لأنه من صميم مهامها.

أما سياسة التوزيع فأصبحت أحد مفاتيح النجاح التسويقي في البنوك مع صعود أنماط توزيع جديدة بدت أكثر تلاؤماً مع طبيعة بعض المنتجات البنكية و العلاقة بنك- زبون، و تأثر مروددية شبكة الوكالات بسبب المنافسة. و يتمثل دورها في اختيار تركيبة ملائمة من قنوات التوزيع للأسواق المستهدفة، تتناغم فيها القنوات الجديدة مع شبكة الوكالات لتحقيق قيمة أعلى للبنك و الزبائن في آن واحد. و العمل على تطوير شبكة الوكالات لتأخذ مكانة محورية في التوزيع، وفق مبادئ المروددية و مفهوم خلق القيمة للزبون بغرض التميز.

و تتمحور سياسة الاتصال و الترويج في البنوك على موضوع الثقة و التميز عن المنافسين و تحسين صورة البنك. و بالتالي فالالاتصال البنكي هو استثمار طويل الأجل يعمل على إيصال رسائل إيجابية للزبائن و الجمهور عامة من أجل تحقيق أهداف التموقع و الحصة السوقية... باستخدام الوسائل الملائمة لطبيعة العرض و الطلب في السوق البنكية. و حتى ينجح في ذلك، لا بد أن يُدمج في السياسة التسويقية و يؤسس على الاحترافية و على استراتيجية واضحة تُضمّن مجموع العاملين في البنك، و أن يتطور لمواكبة التطورات البيئية الحاصلة.

الفصل IV دور السياسة التسويقية في تفعيل أداء "الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك"

- ◀ البنوك الجزائرية في سياق الانفتاح الاقتصادي
- ◀ الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط: التحول إلى بنك للعب دور أكثر فاعلية في الاقتصاد الوطني
- ◀ سياسة المنتجات في "ص.و.ت.ا- بنك" و دورها في تفعيل أدائه
- ◀ سياسات التسعير و التوزيع و الاتصال في "ص.و.ت.ا- بنك" و دورها في تفعيل أدائه

تقديم الفصل IV

قدّم النظام البنكي الجزائري خدمات هامة للاقتصاد الوطني في مرحلة الاقتصاد الموجه، و مع انتقال الجزائر نحو اقتصاد السوق ظهرت عيوب هذا النظام. فجاء قانون النقد و القرض عام 1990 في إطار سياسة الإصلاح البنكي التي استهدفت توفير الشروط الملائمة لإعطاء دفع قوي للتنمية المستدامة بالنظر لمكانة البنوك في هذه السيورة كونها همزة الوصل بين الادخار و الاستثمار. و ترافقت جهود تحسين الإطار القانوني للنشاط البنكي بجهود لتطوير الهياكل القاعدية التكنولوجية في القطاع المالي كشرط أساسي لتطوير الخدمات البنكية و إرساء منافسة في السوق البنكية التي تعاني صعوبات و نقائص تعرقل دور البنوك في تمويل الاقتصاد.

لكن بعد سنوات من الإصلاح لا تزال الوساطة البنكية بعيدة عن المستوى المرغوب، و الحاجة قائمة لإيجاد الحلول الممكنة لتفعيلها. و تأسيسا على المعالجة النظرية لدور التسويق في تحسين أداء البنوك، سيتناول هذا الفصل الجانب التسويقي للتسيير في البنوك الوطنية كأحد مجالات التطوير المقترحة لتحسين تنافسيتها أمام دخول منافسين دوليين، و كذا تحسين العرض البنكي ليقابل الحاجات و التطلعات في السوق البنكية الجزائرية. و يتم ذلك من خلال عرض محيط تطور البنوك الجزائرية و تشخيص السوق البنكية من حيث الواقع و الآفاق و كذا واقع الوساطة البنكية في الجزائر و الحلول المقترحة لتفعيلها.

ثم ستم دراسة حالة "الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك" الذي تحول من صندوق إلى بنك عام 1997، في سياق التطورات الحاصلة في القطاع البنكي الوطني و وجد نفسه أمام محيط جديد، و خصوصا أمام معطيات تنافسية جديدة ألزمته بإطلاق مسعى تطوير استراتيجي للارتقاء بممارساته و أدائه ليساهم بفاعلية أكبر في تمويل الاقتصاد الوطني و تحديدا تمويل السكن، و يحافظ على مكانته في الساحة الوطنية.

1.IV البنوك الجزائرية في سياق الانفتاح الاقتصادي

امتلكت الدولة إثر تأميم القطاع البنكي الجزائري عام 1966 و 1968 أداة تنمية هامة. و أمام التغيرات التي ميّزت الساحة الدولية في الثمانينات (من القرن الماضي) أصبح التسيير الإداري غير ملائم، فحاء القانون المتعلق بالنقد و القرض عام 1990 (القانون 90-10 المؤرخ في 14 أبريل 1990) لتجاوز عيوب النظام البنكي. و تلتها قوانين أخرى في إطار الإصلاح البنكي الهادف أساسا إلى تمكين البنوك العمومية الجزائرية من تنظيم و استهلاك أدوات أكثر ملاءمة لتطلّبات اقتصاد السوق، من أجل تفعيل دورها في سيرورة التنمية المستدامة.

1.1 محيط البنوك في الجزائر

يشجع المحيط الاقتصادي و السياسي الحالي في الجزائر الصيرفة و تطوير النظام البنكي، حيث لا توجد قيود على ذلك في القانون المتعلق بالنقد و القرض، لكن من الضروري إجراء إصلاحات لتحسين القوانين المنظمة خاصة على مستوى سيرورة منح الائتمان. و يسمّر دور الدولة في تحسين المحيط القانوني و التنافسي بتدعيم الهياكل القاعدية التكنولوجية للقطاع المالي.

1.1.1 إطار النشاط البنكي

امتدادا للإصلاحات الاقتصادية عام 1988¹ و التي تمحورت حول إصلاح المؤسسة العمومية، وُضع إطار جديد لتطور القطاع البنكي الجزائري من خلال القانون المتعلق بالنقد و القرض لعام 1990، و هيأت شروط الانتقال إلى اقتصاد السوق.

أ. حدود النشاط البنكي قبل الإصلاح: تميّز القطاع البنكي الجزائري، قبل سنوات

التسعينات بتسعة عناصر أساسية:²

- ① تنظيم قانوني بنكي محدود، سواء من حيث مستوى النصوص القانونية أو ملاءمة الإجراءات التقنية؛
- ② تشريع الحيلة و الحذر متواضع من حيث المحتوى و أجهزة الإشراف؛
- ③ وجود فصل (cloisonnement) قوي بين النشاطات البنكية مُرفَقًا بتخصص قطاعي للبنوك؛
- ④ تركّز النشاط في عدد محدود من البنوك؛
- ⑤ تحديد معدلات الفائدة و أسعار الصرف إداريا، دون الأخذ في الحسبان شروط السوق إلا جزئيا؛
- ⑥ سيطرة المؤسسات العمومية على محافظ البنوك مقارنة بمؤسسات القطاع الخاص و العائلات؛
- ⑦ تشكيلة منتجات بنكية محدودة جدا؛
- ⑧ التنظيم المركزي للبنوك، ما جعلها غير قادرة على تلبية حاجات الزبائن؛
- ⑨ نقص التحكم في الأساليب و التقنيات الحديثة للتسيير و معالجة المعلومات.

¹ Naas A., *Le système bancaire Algérien (De la décolonisation à l'économie de marché)*, (1^{ère} éd., INAS, Paris, 2003), p. 162.

² Benkhalfa M., « *Le système bancaire Algérien : Configuration actuelle et opportunités d'affaires* », in *BNA FINANCE*, (Revue trimestrielle de la BNA, Algérie, N° 8, Décembre 2004), p. 29.

هذه النقائص الهيكلية و التجارية و التسييرية لا تعني ضعف مصداقية البنوك العمومية و إنما تعكس الفجوة بين الممارسات البنكية في الجزائر و في الدول الليبرالية، و التي أعاقت اندماج بنوكنا في النشاط الاقتصادي الدولي.

ب. تحول الإطار القانوني للنشاط البنكي: يغطي النشاط البنكي مجالاً واسعاً، و تنظمه

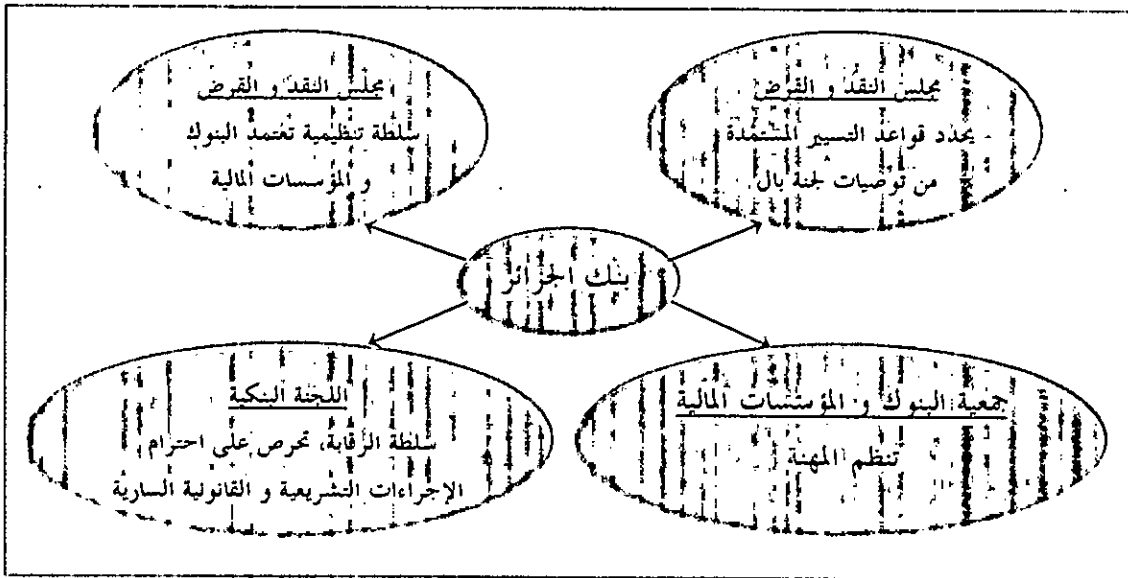
مصادر متنوعة مثل القانون المدني و القانون التجاري و أيضاً نصوص خصوصية مثل تشريع الحيطه و الحذر. و بصفة عامة، يحدد الإطار القانوني شروط ممارسة النشاط البنكي و معايير التسيير، كما يفرق بين الأنشطة البنكية و غير البنكية و يصنف مؤسسات الائتمان.

في الجزائر، تطلب المرور من التسيير المركزي إلى التسيير اللامركزي للقطاع البنكي وضع أدوات تنظيم و ضبط قوية من شأنها تدعيم إمكانات تدخل الدولة و من ثمة وجود بنك مركزي قوي، إلى جانب تحسين شروط عمل مؤسسات القطاع. فجاء قانون النقد و القرض 90-10 برؤية معاصرة للنظام البنكي تهدف إلى معالجة النقائص سالفة الذكر و تفعيل دور الوساطة البنكية في تمويل الاقتصاد، حيث تحسّن النشاط البنكي بشكل ملحوظ منذ إصداره.

ثم جاء الأمر 03-11 (المؤرخ في 26 أوت 2003) المعدّل و المتممّ لِسَجَل في نفس المسار، و يُقدّم إطاراً قانونياً جديداً لممارسة عمليات البنك مشابهاً لما هو مطبق في الدول الليبرالية {انظر الشكل (4-1)}.

هذا الأمر في الواقع هو رد فعل على بعض الاختلالات المسجلة في الإصلاح البنكي، إذ وضع إطاراً أكثر ملاءمة لمراقبة النظام البنكي (تدعيم هياكل الإشراف) و فقد البنك المركزي بموجبه بعضاً من صلاحياته.¹

الشكل (4-1): الإطار التشريعي و التنظيمي للنشاط البنكي



المصدر: Djoudi K, «Communication sur la réforme du secteur financier en Algérie», Presented on February 3, 2005 at the 2005 US-Algeria Business Council Banking & Finance Symposium
[\[www.usalgeria.org/PRESENTATION%20USABC%20Banking%20&%20Finance%20Djoudi.ppt\]](http://www.usalgeria.org/PRESENTATION%20USABC%20Banking%20&%20Finance%20Djoudi.ppt)

¹ - Bahloul M.B. Hacene, «Réforme du système bancaire en Algérie (pour un développement durable)»
[\[http://www.northafricaforum.org/francais/presentations/bahloulfr.pdf\]](http://www.northafricaforum.org/francais/presentations/bahloulfr.pdf)

- KPMG, Guide investir en Algérie 2007, p.148.

[\[http://www.algeria.kpmg.com/fr/Documents/Guide%20investir%20en%20Algerie%202007màj.pdf\]](http://www.algeria.kpmg.com/fr/Documents/Guide%20investir%20en%20Algerie%202007màj.pdf)

- و قد عرف هذا الإطار القانوني الأساسي تطورات لاحقة، نذكر منها ما يلي:
- ✓ قرار مجلس النقد و القرض 04-01 (المؤرخ في مارس 2004) المتضمن رفع الحد الأدنى لرأسمال البنوك و المؤسسات المالية و المعدل بالقرار 08-04 (المؤرخ في 23 ديسمبر 2008)؛
 - ✓ إعلان مجلس النقد و القرض بتاريخ 26 سبتمبر 2006 عن الشروط الجديدة لإنشاء البنوك و المؤسسات المالية تكملةً للأمر 03-11، و هي نفس المبادئ المعمول بها دولياً في منح الترخيص و الاعتماد، هدفها تدعيم سلامة و أمن النظام و ضمان إقامة بنوك ذات نوعية (القوة المالية و الاحترافية و نوعية التسيير)؛
 - ✓ إدخال النظام المالي التعاوني منذ 2007 لإثراء النظام البنكي و تحفيز الصيرفة الجماهيرية؛
 - ✓ صدور المرسوم التنفيذي رقم 07-153 المسحّد لكيفيات و شروط تسويق التأمينات في المؤسسات المالية و البنوك، تبعاً للقانون المؤرخ في 20 فيفري 2006 المعدل و المتمم للأمر المؤرخ في 25 جانفي 1995.
 - كما أصدر المشرّع قوانين أخرى حول الإيجار التمويلي العقاري و تحويل الفاتورة، و مكافحة تبيض الأموال و إمضاء عقود نجاعة لتسيير البنوك العمومية... و هكذا أصبح إطار النشاط البنكي في الجزائر يتميز بما يلي:¹
 - ✓ نظام تأسيس البنوك و المؤسسات المالية مرن و شفاف؛
 - ✓ قواعد الحذر مطابقة للمعايير العالمية (توصيات لجنة بال)؛
 - ✓ حساسية النشاط البنكي للمخاطر النظامية عالية، ما يبرر الشروط المطلوبة في المؤسسين و المسيرين؛
 - ✓ النشاط البنكي غير خاضع لأي من القيود المذكورة في الاتفاق متعدد الأطراف حول تجارة الخدمات (GATS)، ما يفتح المجال واسعاً أمام الفاعلين الدوليين للدخول إلى السوق البنكية الجزائرية.

2.1.1 المحيط التنافسي للبنوك في الجزائر

عرف القطاع البنكي الجزائري منذ إطلاق قانون النقد و القرض 90-10 المعدل و المتمم بالأمر 03-11 تطوراً قاراً حول صورته الإجمالية و رفع عدد الفاعلين الممارسين للمهنة البنكية. و هكذا وُضعت القواعد لإرساء منافسة على مستوى سوق الموارد و الائتمان و الخدمات البنكية.

أ. منافسون جدد للبنوك العمومية: اقتصر القطاع البنكي في الجزائر حتى نهاية الثمانينات على البنوك الوطنية العمومية التي تملك شبكة و كالات تغطي مجموع التراب الوطني و تتوجه إلى كل أنواع الزبائن. و مع انفتاح البلد على اقتصاد السوق، عرف القطاع تغيرات هامة تمثلت في:²

- ◆ إنشاء بنوك وطنية خاصة؛
- ◆ فتح فروع لبنوك أجنبية دولية، تطمح إلى التوسع انطلاقاً من الأقطاب الاقتصادية الرئيسية للبلد، من خلال عرض منتجات نوعية موجهة لزبائن أكثر مردودية؛
- ◆ تزايد الطلب على عروض جديدة من القروض للزبائن - الأفراد (شراء السيارات، و القروض الاستهلاكية) و تموقع الفاعلين الدوليين في هذا القطاع السوقي الجديد.

¹. KPMG, Op.Cit., p. 162.

². Klouche L., «Le secteur bancaire Algérien devient de plus en plus concurrentiel», in STRATEGICA, (Revue mensuelle Business & Finance, STRATEGICA, Algérie, N° 5, Février 2005), p. 25.

أ.1 البنوك الوطنية الخاصة: أظهر التاريخ الاقتصادي أن إنشاء البنوك الخاصة يأتي بعد تكوين رأس المال من أجل مضاعفة الثروة، لكن في الجزائر لم تجد البنوك الخاصة الوطنية الدعم الكافي للبقاء. فقد انعكس انهيار مجمع الخليفة في أبريل 2003 على مجموع البنوك الوطنية الخاصة، حيث تبعت تصفية "الخليفة- بنك" تصفية "البنك التجاري والصناعي الجزائري" و "البنك الدولي الجزائري". و لم يتمكن بنك الأعمال "Union Bank" من تفادي الأزمة التي هزت الساحة المالية الجزائرية، وأعلنت تصفيته بقرار العدالة فكان ضحية أزمة الثقة التي تولدت عن اختفاء البنوك السابقة. كما سحب مجلس النقد و القرض الاعتماد في 28 ديسمبر 2005 من "Arco Bank" و "Mouna Bank"، بعد أن قرر بنك الجزائر تصفية "الشركة الجزائرية للبنك"¹.

و لم تستفد هذه البنوك من آليات النجدة التي تضمنها قانون النقد و القرض مثل التأمين (علاوات تُدفع عند التأسيس) و التضامن ما بين البنوك (المادة 161) حيث رفضت البنوك العمومية طلباتها للحصول على الائتمان و رفضت دفع الشيكات الصادرة عنها، و كذا آلية ضمان الودائع البنكية.² إذن هناك معاملة تفضيلية للبنوك العمومية (تطهير مالي بملايير الدولارات منذ التسعينات) على حساب البنوك الخاصة الوطنية التي زادت صعوباتها مع صدور تعليمة رئيس الحكومة (8 أوت 2004) التي تُلزم المؤسسات العمومية بوضع أموالها في البنوك العمومية، ثم مع قرار مجلس النقد و القرض رفع رأس المال الأدنى إلى 2.5 مليار دينار جزائري. و هكذا وضعت السلطة النقدية حدًا لتجربة البنوك الوطنية الخاصة التي بلغ عددها سبعة بنوك، أنشأت في سياق تحرير الساحة البنكية منذ عام 1990.

و التساؤل المطروح هو: هل تدلُّ نهاية المغامرة البنكية لرأس المال الوطني الخاص على عدم كفاءته؟ الإجابة عن هذا التساؤل ضرورية للبنوك الوطنية (عمومية أو خاصة) لأنها مطالبة بإدراك القوة التي ستمثلها البنوك الأجنبية. تدريجيا بفضل المزايا التي تتوفر عليها. و عودة البنوك الوطنية الخاصة ستكون في سياق مختلف تماما يفرض عليها مواصفات هائلة خاصة في رأس المال.

أ.2 البنوك الأجنبية: استقرت في الجزائر، منذ إصدار قانون النقد و القرض 90-10، عدة بنوك أجنبية ذات شهرة عالمية، منها:

- ♦ بنوك أوروبية؛ *Société Générale Algérie*، *BNP Paribas El djazair*، *Natixis Al Amana Bank*
- ♦ بنوك أمريكية؛ *Trust Bank*، *Citibank Algérie*
- ♦ بنوك عربية؛ بنك البركة بشراكة سعودية- جزائرية، بنك الخليج- الجزائر، البنك العربي- الجزائر، بنك الإسكان للتجارة و التمويل، المؤسسة المصرفية العربية- الجزائر...

¹ - الخبر (يومية مستقلة)، العدد رقم 4590 (2005 /12/29)، ص 02.

- Anonyme, «Banques : Retrait d'agrément», in STRATEGICA, Op.Cit., N° 5, (Février 2005), pp. 06, 07.

² El Watan (Quotidien Indépendant), Articles N° 2732(19/09/2004), 21872(25/06/2005), 24697(17/08/2005)

33489(02/01/2006) [<http://www.elwatan.com/IMG/ article PDF>]

تنشط هذه البنوك الأجنبية في الجزائر بصفحتها بنوكا شاملة مع إدخال تجزئة حسب الزبائن و المنتجات فهي تُحضّر بنكا للألفية الثالثة. كما تنتقي زبائنها أساسا من الفئة العليا، و تفضل مناطق على أخرى، و يركز بعضها على القروض الاستهلاكية و تمويل التجارة الخارجية. و بالتالي تركزت المنافسة في سوق القروض الاستهلاكية بينما هي ضعيفة في تمويل الاستثمارات و المؤسسات.¹ هذا الواقع غدى فكرة " أن تمويل التنمية لا يهتم البنوك الأجنبية إلا قليلا و أن أولويتها هي الربح على المدى القصير".

و لا شك أن التعليم الحكومية الصادرة في أوت 2004، قيّدت نمو البنوك الأجنبية في وقت كانت تبذل جهدا لتوسيع شبكتها و نشاطها، حيث حرمتها من موارد و زبائن لأجل ذلك. و هكذا فإن حصتها في السوق الجزائرية تبقى محدودة مقارنة بالسوقين المغربية و التونسية.²

يضاف إلى هؤلاء المنافسين الجدد، مؤسسات مالية وطنية و أجنبية جاءت لتثري الساحة البنكية نذكر منها على سبيل المثال: الشركة العربية للإيجار التمويلي، شركة إعادة تمويل الرهن، "سيتلام" (Cetelem)...

إذن يلاحظ تنوّع الساحة البنكية الجزائرية حيث تضم بنوكا عمومية و بنوكا خاصة أجنبية و مؤسسات مالية متخصصة بمجموع 26 هيئة معتمدة، بل توجد هيئات خاصة أكثر مما توجد هيئات عمومية إلا أن شبايك هذه الأخيرة أكثر عددا؛ 1057 وكالة بنكية عمومية من مجموع 1301 وكالة.³

ب. آفاق المحيط التنافسي: يؤكد الملاحظون الدوليون أنه رغم ارتفاع عدد البنوك الخاصة

في السنوات الأخيرة، إلا أن القطاع البنكي الجزائري لم يتطور كفاية.⁴ لذا تتطلع السلطات العمومية إلى نمو شبكات البنوك الخاصة، و إلى تحوّل صفات الصناعة البنكية بعمق خاصة في تمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و القطاع العائلي و تعميم استخدام وسائل الدفع الحديثة.

و من المؤكد أن الإمكانيات الواعدة للسوق البنكية تمثل حافزا للعديد من البنوك و المؤسسات المالية الأجنبية للتواجد في الجزائر و المساهمة في تحقيق هذه التطورات. كما أن سحب تعليمة 8 أوت 2004 من شأنه إظهار قدرات كل بنك في صناعة أكثر تنافسية، تتساوى فيها الحظوظ لجذب الموارد و الزبائن.

و قد أصبحت السوق البنكية الوطنية قطبا جاذبا للهيئات المالية الدولية، منذ عام 2007.⁵ و تحتل البنوك العربية الصدارة في عدد طلبات الاعتماد، بسبعة طلبات من عشرة (10/7) وفقا لإحصائيات بنك الجزائر عام 2007، بينها بنوك إسلامية شجّعها نجاح بنك "البركة". فبعد دخول "مصرف السلام الإماراتي" طلب "بيت التمويل الكويتي" و "بنك أبو ظبي الإسلامي" الاعتماد، ما سوف يثري الساحة البنكية الوطنية بفضل خبرة هذه البنوك في تمويل الاستثمار من خلال صناديق الاستثمار و في تمويل العقار و في المنتجات الإسلامية.⁶

¹. El Watan, Op.Cit., Article N° 68977 (28/05/2007).

². Ibid., Article N° 77814 (07/10/2007).

³. Banque d'Algérie, Rapport 2008 : Evolution économique et monétaire en Algérie, juin 2009, pp. 89, 90.

[<http://www.bank-of-algeria.dz/rapportba08/rapport2008.pdf>]

⁴. Le Jeune Indépendant, (Quotidien national), 7 octobre 2006.

⁵. Finance infos, Bulletin mensuel du ministère des finances, N° 07 (Avril 2008).

[<http://www.mf.gov.dz/bulletins/avril2008fr.pdf>]

⁶. - الخبر، العدد رقم 4901 (2007/01/03)، و العدد رقم 5053 (2007/07/01).

- Le Maghreb (Quotidien), Article N°13793 (20/10/2008). [<http://www.lcmaghrbdz.com/lire.php?id=13793>]

توجد أيضا ضمن ملفات طلب الاعتماد ملفات تخص بنوكا مغاربية منها؛ "التجاري وفا- بنك" و "البنك المغاربي للتجارة الخارجية" اللذان يطمحان للتوسع جهويا و قاريا و حتى في أوروبا خدمة للمهاجرين و كذلك "بنك المغرب".¹

و من أوروبا، توجد بنوك إيطالية و بنك برتغالي، و "البنك الألماني" (Deutsche Bank) المتواجد في 70 دولة.² مقابل هذه المنافسة الحالية و المستقبلية، يُلاحظ اتجاه السلطات العمومية إلى إعادة البنوك العمومية إلى تخصصاتها تدريجيا، و السعي نحو تحسين نوعية العرض و تخفيض التكاليف في محاولة للدفاع عن مواقعها. لكن سياسات التخصص و الخوصصة أو التصفية المتبعة مع البنوك الوطنية الخاصة و العمومية، و فتح الباب واسعا أمام البنوك الأجنبية المعروفة باحترافيتها و عالميتها، قد يشكل خطرا محققا بالصناعة البنكية الوطنية.

3.1.1 البنوك الجزائرية و الرهانات التكنولوجية

إن تقدّم البنوك الوطنية في مجال الوساطة المالية مرهون بامتلاك التكنولوجيات الجديدة و التحكم فيها. إذ يرتبط تطوير الخدمات المالية و البنكية ارتباطا وثيقا بتطوير اللوجستيك المعلوماتي (الإعلام الآلي و برمجيات التسيير). و مساهمة في تحقيق هذه التطلعات يُنظّم، منذ عام 2006 في سياق الإصلاح المالي و البنكي، معرض رائد للتكنولوجيات و الخدمات المالية.

يرمي هذا الأخير إلى نقل القطاع المالي و البنكي في الجزائر إلى مصاف المعايير الدولية التكنولوجية و التجارية من خلال تحقيق التقارب بين مؤسسات القطاع و السُوردين الدوليين للمنتجات و الحلول العصرية (حلول تكنولوجية، التكوين في تسيير القروض مثلا و تقديم المشورة). فمسار الإصلاح لم ينته بعد و سيؤدّ على مدار سنوات احتياجات هامة و متجددة لدى البنوك إلى أدوات جديدة لتحسين مردوديتها و المساهمة في تحسين جاذبية الاقتصاد الوطني (سوق مستدم للتحديد و الابتكار و الهندسة المالية و البنكية).

أ. مدى استخدام التكنولوجيات الجديدة و وسائل الدفع الحديثة: كشف التدقيق

المؤسسي (للوّائف) في البنوك العمومية عام 1992/1993 إلى جانب تقييم الوضعية المالية لعام 1991 حاجتها للمساعدة و الدعم في هذا المجال.³ و سمحت نتائج التدقيق بوضع خطة عمل تستهدف التعدييم الهيكلية لكل بنك على حدة.

حيث شملت الإجراءات المتخذة ما يلي:⁴ تطهير المحافظ، رفع رأس المال، تنفيذ برنامج تعدييم مؤسسي لتجسين التنافسية داخل القطاع.. و كذا تحديث نظم المعلومات و نظام الدفع باعتباره خدمة بنكية قاعدية. هكذا أطلقت عدة مشاريع في سياق عصرنة النظام البنكي، تأخر معظمها في التجسيد على أرض الواقع.

¹. Planche D., « Les banques du Maghreb en pleine effervescence », in Banque & Finance, Janvier/ Février 2007, p. 72. [<http://www.banque-finance.ch/numeros/83/72.pdf>]

². الخبر، العدد رقم 5038 (2007/06/13)، ص 11.

³. Hemidet M., «Le paysage bancaire Algérien : Réalités et développement », in BNA FINANCE, Op.Cit., N° 4 (Avril/ Juin 2003), p. 05.

⁴. Yaici F., «La mise à jour des systèmes d'information dans le domaine bancaire et financier», p. 05.

[www.dst.cerist.dz/seminaire/Communications/vaici.pdf]

و فيما يلي بعض الحقائق حول استخدام التكنولوجيات الجديدة و وسائل الدفع الحديثة في الجزائر.

أ.1 على مستوى البنوك العمومية: أجرى باحث جامعي جزائري دراسة في البنوك العمومية

الستة عام 2004، حاول من خلالها معرفة مدى استخدامها للتكنولوجيات الجديدة، فكانت النتائج كالتالي:¹

- ✓ استخدام إمكانات الإعلام الآلي تحت المستوى؛
- ✓ عدم استخدام الانترنت عموما، عدا بعض الوكالات المركزية؛
- ✓ نظام البطاقات البنكية موجود منذ عام 1989 في "القرض الشعبي الجزائري"، "بنك الجزائر الخارجي" و "البنك الوطني الجزائري" لكنه ظل محدودا في فئة قليلة من الزبائن؛
- ✓ الاتصالات عن بعد مكفولة بفضل شبكة بث البيانات (DZ PAK) و شبكات الهاتف؛
- ✓ استخدام نظام (SWIFT) على نطاق واسع عدا الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك؛
- ✓ استخدام "حل بنكي" يسمى "DELTA Version 7" و يمثل دعامة نظام المعلومات.

تؤكد هذه النتائج حاجة البنوك العمومية لتطوير نظم الإعلام الآلي و المعلومات و إدخال وسائل الدفع الحديثة.

أ.2 على مستوى الاقتصاد الوطني: عموما لا توجد إحصاءات أو تحقيقات لبنك الجزائر

حول استخدام وسائل الدفع محليا، لكن يمكن تسجيل ما يلي:

❖ لا تزال النقود القانونية تلعب الدور الرئيسي في نظام الدفع الوطني بالنظر إلى سرعة نمو الكتلة النقدية و صعودها المستمر، رغم أن معدل النمو قد بدأ في التراجع منذ السداسي الأول لعام 2005.² و حتى الشركاء الأجانب تبنا منطق الدفع نقدا و الدليل موجود في أرقام التجارة الخارجية حيث مولت الواردات عامي 2005 و 2006 بنسبة 80% نقدا.³ يرجع هذا الاستخدام التفضيلي للنقد إلى أسباب كثيرة منها: ترسخ ثقافة الدفع نقدا بقوة، انخفاض معدل الصيرفة، كبر حجم التجارة غير الرسمية، نقص الثقة بين البنوك و الزبائن و كذا حوادث الدفع. و لعل السياق الاجتماعي - السياسي في الجزائر لم يشجع استخدام أنماط أخرى غير الدفع نقدا.

❖ استخدام وسائل الدفع الكتانية ضعيف جدا رغم الجهود المبذولة، بسبب بطء و لأكادة العمليات ما بين البنوك. فالتحويلات مثلا تمثل 12% من المعاملات فقط و لا تزال الأوراق التجارية غير مقبولة كوسيلة دفع. رغم ذلك لا بد من الإشارة إلى التحسن المحسوس في استخدام هذه الوسائل، على رأسها الشيك ثم التحويل، خاصة مع دخول نظام المقاصة الإلكترونية حيز العمل. و يُشار أيضا إلى بوادر لاعتماد آلية الاقتطاع على نطاق واسع بدلا من النقد، متمثلة في الاتفاقيات المبرمة بين بعض البنوك و شركات الاتصالات لتسديد مستحققاتها بالاقتطاع من أرصدة الزبائن في البنوك.⁴

¹. Yaici F., *Op.Cit.*, pp. 12-17.

². - Bari F., «Les moyens de paiement et leur niveau d'utilisation par le système bancaire algérien», in *Media Bank*, (Bimestriel, Journal interne de la Banque d'Algérie, N° 66, Juin/Juillet 2003), p. 32.

- CPA-Actualités, Bulletin mensuel du Crédit Populaire Algérien, N° 15 (Octobre 2005).

³. El Watan, *Op.Cit.*, Article N° 74968 (25/08/2007).

⁴. الخبير، العدد رقم 5042 (2007/06/18)، ص 11.

❖ نظام الدفع بالبطاقة لم يتطور بالوتيرة المرغوبة، حيث تُستخدم بطاقات السحب على نطاق ضيق لدى عدد محدود من المتعاملين لكنه في تزايد، في حين أطلقت بعض البنوك بطاقات الدفع الخاصة بها. و تضم السوق الوطنية أكثر من 470 ألف بطاقة بنكية.¹ أما بطاقات الدفع الدولية فلا تقبل سوى في بعض الفنادق وشركات الطيران، ويمكن استخدامها للسحب في موزعات معدودة تابعة لبعض البنوك. يحتاج تطوير نظام الدفع بالبطاقة إلى الوقت وإلى وجود إستراتيجية اتصال لدى البنوك من أجل إقناع وتحفيز زبائنها وشركائها.

ب. تحديث نظام الدفع: يعتبر نظام الدفع حلقة ضعيفة في النظام البنكي الجزائري، و سيفتح تطويره آفاقا مشجعة لتحسين صيرفة الاقتصاد و زيادة التعامل مع النظام البنكي. من هذا المنطلق، وضعت الجزائر مشروع تطوير و عصرنه نظام الدفع وفقا للمقاييس الدولية، من خلال إدخال التكنولوجيا الجديدة. و سطرته الوزارة المنتدبة المكلفة بالإصلاح المالي الأهداف التالية للمشروع:²

- في الأجل المتوسط: إصدار خمسة ملايين بطاقة مع نهاية 2010 و ربط 40 ألف نهاية طرفية بمركز شركة "تألية المعاملات ما بين البنوك و وسائل الدفع الحديثة" (SATIM)
- في الأجل الطويل: إصدار عشرة ملايين بطاقة لبلوغ هدف: حساب واحد مقابل بطاقة على الأقل.

انطلق المشروع منذ سنوات (عام 2002) و لا يزال ورشة مفتوحة نظرا لضخامته، فقد تطلب احتياطات قانونية و تكنولوجية و تنظيمية لتحقيق أمن النظام،³ و لا تزال الجزائر البلد الأكثر تأخرا في المغرب العربي من حيث وسائل الدفع الإلكترونية بنسبة استخدام تقل عن 10% من زبائن البنوك.⁴

بداية تجسيد المشروع كانت مع إطلاق بطاقة السحب ما بين البنوك (CIB) عام 2005،⁵ في العاصمة كتجربة أولى يتم على ضوءها التعميم، لكن البداية طبعها عدة مشاكل عملية. و اعتُبر عام 2006 مرحلة نوعية في مشروع التحديث و العصرنه، حيث انطلقت العمليات اللامادية الهادفة إلى تقليص العمليات اليدوية مع ضمان حد أقصى من الأمن، و عولجت 80% من العمليات إلكترونيا.⁶

قبل هذه الخطوة دخلت الأنظمة الفرعية حيز العمل: نظام الدفع للمبالغ الكبيرة (فيفري 2006)، و نظام المقاصة الإلكترونية (15 ماي 2006)، و نظام الدفع الجماهيري (جويلية 2006). و انعكس ذلك إيجابا على آجال المقاصة و الدفع في حين سُحّلت بعض النقائص منها: تأخر إقامة الموزعات الآلية للنقود (DAB) خاصة موزعات العملة الأجنبية، و تأخر إدماج وسائل الدفع الأخرى (عدا الشيك و التحويل و البطاقة البنكية) مثل الاقتطاع في نظام المقاصة الإلكترونية.

¹ Liberté (Quotidien national), Article du 02/01/2009. [<http://www.liberte-algeric.com/>]

² Benkritly N., «Le système de paiement par carte en Algérie», Rencontre sur la carte bancaire au Maghreb Tunis, 08-09 Février 2007. [http://www.ubm.org.tn/upload/pdf/s1/Presentation_UBM_Fev_2007.pdf]

³ El Watan, Op.Cit., Article N° 17223 (13/04/2005).

⁴ Les Afriques (Revue), Article du 25/01/2008. [<http://www.lesafriques.com/technologies-et-monetique/l-algerie-veut-rattraper-en-2008-son-gap-mone.html?Itemid=197?articleid=2083>]

⁵ KPMG, Op.Cit., p. 159.

⁶ Ben Abdallah Y., «L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ?», p. 19. [<http://www.gate.enrs.fr/uNECA07/communications%20pdf/Benabdallah-Rabat07.pdf>]

ج. تحديث نظم المعلومات البنكية و المالية: يتطلب التسيير الناجع للبنوك الجزائرية نظم

معلومات ناجعة تسمح بتوفير المعلومات في وقت قصير و تساعد على اتخاذ القرارات بفاعلية أكبر. لكن نظم المعلومات المطورة داخل البنوك العمومية الوطنية، في محيط ضعيف التنافسية (قبل عام 1990) لا تستجيب لهذا الشرط فهي في غالبيتها متقادمة و محدودة وظيفيا و متخلفة تقنيا. و بالتالي لن تكون قادرة على كسب الرهانات التي تواجهها البنوك ما لم يتم تحديثها و تطويرها.

إذن تحتاج البنوك العمومية الجزائرية إلى "حلّ بنكي" (*Solution bancaire*) موجّه للبنك الشامل أو بنك التجزئة، يكون أداة إستراتيجية لتطوير البنك و سندا للتغيير المطلوب، و يحقق الأهداف التالية:¹

✓ يغطي النشاطات الحالية و المستقبلية للبنك الشامل؛

✓ إدخال أفضل الممارسات الدولية في التسيير؛

✓ نظام معلومات موجه بالزبون؛

✓ سهولة تطوير المنتجات الجديدة في البنك، و المعالجة التامة و الفورية للمعاملات؛

✓ الأخذ في الحسبان قنوات التوزيع الجديدة: الانترنت، الهاتف... و مرونة تسعير المنتجات؛

✓ توفير معلومات عن مردودية الحساب أو الزبون أو القطاع السوقي و معلومات عن أداء البنك.

أما مقدّم (مورد) الحل البنكي فلا بد أن يكون شريكا على المدى الطويل، يساعد و يرافق البنك في تطوير نظام المعلومات، و يجمع شروط الاستمرارية و الاحترافية و الكفاءة التقنية و جودة الخدمة.

أخيرا و أمام تحديات عصرنة القطاع، ينبغي على البنوك الجزائرية أن تُعدّ استراتيجيات طموحة حتى لا

تُهمّش من قبل المنافسين. و قد رأينا سابقا أن البنوك العالمية في مواجهة التطورات الحاصلة في محيطها، اضطرت

إلى إعادة التفكير في طريقة أداء وظائفها. لكن في السياق الجزائري « لا يزال المحيط غير مُعدّ للمخاطرة رغم

وجود مؤشرات، و من المبكر جدا توقع حركة تؤدي إلى تحول جذري في النظام البنكي»².

2.1 تشخيص السوق البنكية الجزائرية: الواقع و الآفاق

السوق البنكية الجزائرية هي سوق واعدة لكن انفتاحها و تحريرها على المستوى الدولي، سوف يضع البنوك

الوطنية أمام تحدي هام. فالنظام البنكي الجزائري هو انعكاس لاقتصاد ريعي يعتمد أساسا على صادرات النفط

أكثر من اعتماده على إستراتيجية تنمية حقيقية. لذا فهو يعاني من ممارسات سلبية و مشاكل تعيق دور البنوك

في تمويل الاقتصاد الوطني و اندماجها في الحركة العالمية.

1.2.1 "بانوراما" السوق البنكية في الجزائر

تُكشِف نظرة عامة إلى السوق البنكية الجزائرية عددا من الصعوبات و المشاكل التي تلقي بثقلها على البنوك

الوطنية العمومية خصوصا، و التي تعكس بدورها أثرها على باقي الأعوان الاقتصاديين.

¹. Klouche L., *Op.Cit.*, pp. 26, 27.

². El Watan, *Op.Cit.*, Article N° 60667 (12/02/2007).

- ◀ انتشار محدود للشبابيك البنكية: المعايير الدولية في انتشار الوكالات البنكية هي وكالة لكل 5 آلاف ساكن لكن في الجزائر توجد وكالة بنكية لكل 26400 ساكن،¹ وهي بعيدة حتى عن دول الجوار ففي تونس توجد وكالة بنكية لكل 10 آلاف ساكن، وفي المغرب توجد وكالة لكل 15 ألف ساكن؛²
- ◀ سيطرة البنوك العمومية: تسيطر البنوك العمومية على النصيب الأكبر من القطاع البنكي الجزائري، لكنها لا تستند إلى قاعدة قوية فأغلب زبائنها من المؤسسات العمومية التي تعاني الكثير من الاختلالات و تُثقل كاهلها بالديون المتعثرة، و بعضها يعتمد على عدد محدود من الزبائن مثل "البنك الوطني الجزائري" و "بنك الجزائر الخارجي" اللذان يحققان 75% من الناتج الصافي البنكي من شركة "سوناطراك".³
- ◀ ضعف حصة البنوك الخاصة: رغم تزايد عدد البنوك الأجنبية المتواجدة في الجزائر ظلت حصتها السوقية ضعيفة مقارنة بحصة البنوك العمومية، حيث بلغت حصتها السوقية عام 2008 في إجمالي النشاط 9.1%.⁴
- و يسجل أيضا ضعف التغطية الجغرافية لشبكة وكالاتها رغم تطورها؛
- ◀ مشاكل في التسيير و "الحوكمة" (Gouvernance): تعاني البنوك العمومية مشاكل في الحوكمة و التسيير تحداً فاعليتها الاقتصادية، نذكر منها:
- ✓ البيروقراطية هي ميزة الثقافة البنكية في الجزائر خاصة في البنوك العمومية، و قد ازدادت الأمور سوءا مع رفع درجة المركزية كرد فعل على الانحرافات المسجلة في التسيير. فأصبحت الوكالات البنكية مجرد نقاط تحويل و محترفو البنك مجرد موظفين بسطاء منشغلين بحماية مسارهم الوظيفي بدلا من التركيز على حاجات الزبون. و الأمور أسوأ كلما ابتعدنا عن المدن الكبرى حيث لا توجد بنوك خاصة؛
 - ✓ عدم فاعلية نظم المعلومات و الرقابة الداخلية و التدقيق. و بطء الاتصال بين مقرات البنوك و فروعها و وكالاتها، خاصة في نقل قرارات منح الائتمان، ما يؤثر سلبا على المؤسسات التي تتعامل معها؛⁵
 - ✓ تُسيّر البنوك العمومية كإدارات و ليس كمنشآت مستقلة، ما يُقيّد الإداريين و المسيرين في عملهم فيكتفون بتنفيذ التعليمات و التوجيهات بدلا من التسيير الراشد لمؤسساتهم. علاوة عن ترفيتهم على هذا الأساس و ليس على أساس قدرتهم على خلق القيمة؛⁶
 - ✓ السلطة الحقيقية محصورة تقريبا في أيدي الرئيس المدير العام، ما يقلل من دافعية و تحفيز المسيرين و من إحساسهم بالانتماء إلى مؤسساتهم، فلا يهتمون بتحقيق نتائج جيدة في التسيير؛⁷

1. Banque d'Algérie, Rapport 2008, Op.Cit., p. 90.

2. Planche D., Op.Cit., p. 74.

3. Almeras G. & Hadj Nacer A., Groupe de travail sur l'espace financier Euro Méditerranéen, (Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen (IPEMed), Rapport de Juillet 2006), p. 26.

http://www.gcographie.ens.fr/sanmarco/cours4/lpemed.espace_financier.07-06.pdf

4. Banque d'Algérie, Rapport 2008, Op.Cit., p. 91.

5. Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP), Rapport d'évaluation de la République Algérienne Démocratique et Populaire, rapport N° 04, Juillet 2007, pp. 243, 244, p. 277.

http://193.194.78.233/pdf/maep/rapport-algerie_fr.pdf?PHPSESSID=31bb4435df3c3d05963c3e068ad1a897

6. El Watan, Op.Cit., Article N° 52697 (28/10/2006).

7. Ibid., Article N° 13895 (20/02/2005).

- ✓ هناك نقائص في المسيرين ذانهم من حيث امتلاكهم للمعرفة بنشاطات البنك و قدرتهم على الرقابة و امتلاك أدواتها، و كذا مدى احترامهم لأخلاقيات المهنة. و هذا الأمر أخطر من سابقه لأنه قد يعرض البنك للمخاطر التي قد تنتقل إلى جميع الزبائن و كل النظام البنكي؛¹
- ◀ ضعف التوجه بالزبون: لا زالت البنوك العمومية تعاني من مشاكل سوء استقبال الزبائن و صفوف الانتظار و طول آجال اتخاذ القرار، إضافة إلى غياب الهندسة المالية و المشورة الملائمة التي ينبغي أن يقدمها محترفو البنك لزبائنهم.² كما تُلاحظ العلاقة الحذرة بين الموظفين و رؤسائهم و بينهم و بين الزبائن، مما يجعلهم يبتعدون عن حاجات الزبون و تطلعاته. لهذا الغرض وُضع برنامج تكوين خمسة إلى ستة آلاف عون ليكونوا مسيرين حقيقيين للزبائن و ليس فقط متابعي حسابات و مخاطر؛³
- ◀ ضعف ثقافة الائتمان: يرى الكثير من الأعوان الاقتصاديين أن البنوك العمومية الوطنية مجرد بنوك ودائع أو حتى صناديق لا تعرف أو لا تريد مرافقة زبائنها. فهي لا تتفاعل بسرعة مع حاجات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و آجال تلبية طلبات الائتمان - خاصة الموجه للاستثمار - طويلة.⁴ حيث تتخذ البنوك إجراءات احترازية كثيرة لتقليل المخاطرة (ضمانات، تأمين، مساهمة شخصية...) أو ترفض تمويل المشاريع بدعوى أنها غير ناضجة أو عالية المخاطرة، و هذا معناه:
- ✓ قلة تأسيس قرارات الائتمان على تحليل المخاطر و المشاريع و ارتباطها بالضمانات المقدمة خصوصا؛
- ✓ نقص الخبرة التقنية لتقييم المخاطر مع عدم وضوح الرؤية حول الوضعية المحاسبية للمؤسسات؛
- ◀ صعوبات في إعادة استخدام الموارد المجمعة: تتضح هذه الصعوبات فيما يلي:⁵
- ✓ مقارنة معدل الادخار الوطني الذي تعدى 40% منذ عام 2000 و بلغ 56% عام 2006، بمعدل الاستثمار الوطني الذي يراوح 25% خلال نفس الفترة، توضح إمكانات التمويل غير المستخدمة و صعوبات امتصاص الادخار بشكل مُنتج؛
- ✓ نسبة تحويل الموارد التجارية إلى استخدامات تجارية (نسبة القروض إلى الودائع) غير كافية؛
- ✓ تحدد البنوك من عرض الائتمان من حيث الحجم و النوع و الشروط، نتيجة كثرة الديون المتعثرة و تأثيرها سلبا بالمعالجة الصعبة لهذه الديون، إضافة إلى عدم تناظر المعلومات بينها و بين زبائنها، مما يضعها في وضعية لاأكادة تدفعها إلى رفع تكلفة الائتمان بعلاوة مخاطر عدم الملاءة أو رفض التمويل؛
- ✓ تمتص الأوراق المالية الحكومية النسبة الأكبر من السيولة (أوراق قصيرة الأجل) أو أن موارد البنوك تغذي المؤسسات العمومية ذات الوضعية المالية الهشة بقروض هامة؛

¹. El Watan, Op.Cit., Article N° 60667 (12/02/2007).

². Almeras G. & Hadj Nacer A., Op.Cit., p. 24.

³. MAEP, Op.Cit., p. 244.

⁴. Ibid., p.242.

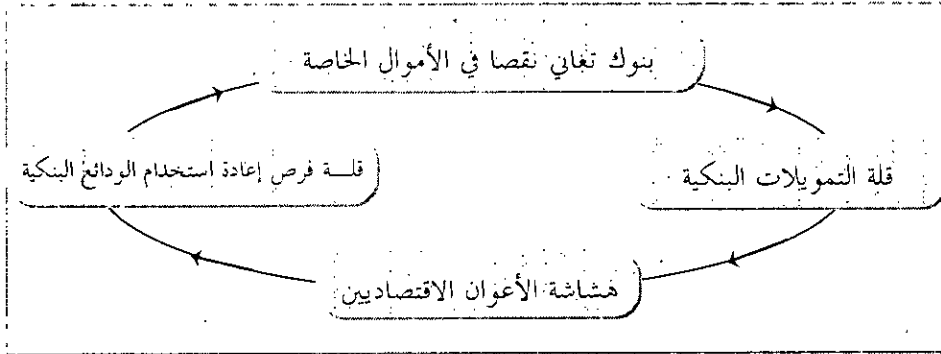
⁵. - Ben Abdallah Y., Op.Cit., p. 15.

- Almeras G. & Hadj Nacer A., Op.Cit., pp. 24, 25.

- Conseil National Economique et Social (CNES), Rapport sur la politique monétaire en Algérie, Mai 2005.

✓ تتمتع البنوك العمومية بمامش تحكم هام و استقلالية اتجاه بنك الجزائر و حرية في منح الائتمان، بفضل فائض السيولة الذي ميز السوق منذ السداسي الثاني لعام 2001، لكنها تعاني نقصا في الأموال الخاصة (نسبة الأموال الخاصة إلى الأصول ضعيفة). و هكذا تدخل البنوك الوطنية حلقة مفرغة، كما يتضح في الشكل (4-2). و لحل هذه المشكلة تقوم الدولة برفع رأسمال البنوك و تخصيص الأرباح منذ سنوات.

الشكل (4-2): الحلقة المفرغة للنظام البنكي الجزائري



المصدر: Almeras G. & Hadj Nacer A., *Groupe de travail sur l'espace financier Euro Méditerranéen, (Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen (IPEMED), Rapport de Juillet 2006), p. 25.*

و عليه فالنظام البنكي الوطني هش و قليل التطور، إضافة إلى أنه يتصف بعمالة زائدة نسبيا، ما يفسر الإدراك السلبي الذي تكوّن لدى الجمهور؛ العاملون خلف الشباك لا يقومون بشيء رغم صفوف الانتظار.

2.2.1 المنتجات، الحاجات و التطلعات

رغم سيطرة البنوك العمومية على سوق المنتجات البنكية الضيقة و المحدودة في أجزاء مفضلة من الأفراد و المؤسسات، لم يفتأ الفضاء البنكي الجزائري يتنوع، مقدما تشكيلة أوسع فأوسع من المنتجات للزبائن الوطنيين و الدوليين و فرصا للأعمال و التعاون.

أ. حدود العرض البنكي: تسعى البنوك الوطنية إلى تحديث نفسها بمضاعفة عروض المنتجات اقتداء بالبنوك الأجنبية. و يبقى نقص الثقة العامة و المتبادلة بنك- زبون و ضعف نظام الدفع عاملا كابحا لتطوير المنتجات البنكية، و يخدم مباشرة مصالح هؤلاء المنافسين.

1. أ. الائتمان: يمكن تلخيص محدودية عرض الائتمان في المجالات التالية:

◀ تمويل الاستثمار و إعادة تأهيل المؤسسات: يجد المستثمرون صعوبة في الحصول على التمويل البنكي خاصة القروض الاستثمارية. و يحتاج قطاع الفلاحة بالتحديد إلى التزام أكبر من البنوك لتمويل و مرافقة المشاريع الاستثمارية، حيث لا تزال العروض المتوفرة في السوق غير كافية لتغطية احتياجاته. و قد وجدت دراسة للبنك العالمي أن 80% من المؤسسات المدروسة أنشأت بأموال خاصة فقط أي بنسبة 100%¹. كما أن البنوك لا تقترح عروض تمويل عملية إعادة تأهيل المؤسسات².

¹ Daoudi A., «Les problèmes de financement des investissements en Algérie», journée d'études sur l'investissement. [www.icdf.edu.dz/documentation/annales/2003/daoudi.htm]

² MAEP, Op.Cit., p. 246.

4. التمويل الإسلامي: يلاحظ ضعف التمويل الإسلامي في الجزائر حيث لم تُبَدِّ مؤسسات الشرق الأوسط - بعد بنك "البركة" السعودي- استعجالا لدخول السوق الجزائرية.¹ و بالتالي فالمجال مفتوح للبنوك الأوروبية الكبيرة المتواجدة في الجزائر لتعزيز الصيرفة الإسلامية، و دخول فاعلين جدد ما دام قانون النقد و القرض لا يخصص التراخيص و إنما يمنحها في صيغة شاملة يكتفيها البنك المعتمد وفقا لسياسته التسويقية.
5. الصيرفة الجماهيرية و التمويل المصغر: يوجد في الجزائر عدد من المتدخلين في تقديم خدمات الصيرفة الجماهيرية، لكن تبقى سوق تمويل الوحدات الإنتاجية و التجارية الصغيرة غير مستغلة تقريبا. و يبدو أن البنوك غير مالكة حاليا للأدوات الملائمة و لا للإرادة الإستراتيجية لدخول هذه السوق قليلة الجاذبية بالنسبة لها لأن المكافأة منخفضة نسبيا.² و لعل الفاعل الرئيسي هو "الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي" الذي يقدم منتجات بنكية لزبائن شعبيين غالبيتهم من سكان الريف.³ كما تساهم البنوك العمومية إلى جانب الفرع البنكي السابق في الأجهزة الحكومية لإنشاء و تمويل المؤسسات المصغرة، و قد طورت بعضها منتجات ملائمة مثل القرض الاستهلاكي و السلفة على الرهن في "بنك التنمية المحلية"... أما البنوك الخاصة فلا تتوفر على وكالات كافية لخدمة عدد كبير من الزبائن، مع احتمال التطور مستقبلا.
6. القروض الاستهلاكية: حسب إحصائيات بنك الجزائر، تخصص المؤسسات البنكية 40% من تمويلاتها للقروض الموجهة للخواص، و تأتي قروض السكن في مقدمتها تليها قروض السيارات. لكن العرض البنكي في هذا المجال محدود بالنظر للحجم المحتمل للسوق، إضافة إلى ارتفاع معدلات الفائدة على هذه القروض مقارنة بالمعايير الدولية و حتى بدول الجوار (تونس و المغرب).⁴
7. التمويل بالإيجار: لا تملك البنوك الوطنية عموما الإمكانيات المطلوبة لتقديم خدمات القرض الإيجاري، و لا يمكنها خدمة سوق المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الخاصة لأنها مجهزة أساسا لخدمة المؤسسات العمومية. و قد أنشأت عام 2002 "الشركة الجزائرية للإيجار التمويلي" (ALC) لخدمة هذه السوق خصوصا قطاعات البناء و النقل و الصناعة الغذائية، و المجال مفتوح لدخول فاعلين آخرين.⁵
8. التمويل بالرهن و تمويل السكن: لا يزال القرض الرهنوي الذي أدخل إلى السوق عام 1999، محل تحوُّف من جانب البنوك.⁶ و هذا راجع لكون مواردها قصيرة الأجل في حين يحتاج هذا التمويل إلى قروض متوسطة و طويلة الأجل. و بالتالي تحتاج السوق البنكية إلى تطوير مهن جديدة في تمويل و إعادة تمويل الرهن.

1. Almeras G. & Hadj Nacer A., *Op.Cit.*, p. 29.

2. - MAEP, *Op.Cit.*, p. 327.

- CGAP, *Bancarisation de masse en Algérie : Opportunités et défis*, (Rapport final, Juin 2006), p. 10.

[http://www.cgap.org/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Documents/MF_in_Algeria_fr.pdf]

3. CGAP, *Op.Cit.*, p. 14.

4. الخبر، العدد رقم 4999 (2007/04/28)، ص 05.

5. Société Financière Internationale (SFI), *Moyen-Orient et Afrique du Nord : Préparer le terrain à une croissance entraînée par le secteur privé*, Rapport annuel 2002, p. 62.

[www.ifc.org/AnnualReports/ar2002/pdf/FRENCHPDFS/menaf.pdf]

6. CNES, *Op.Cit.*

إذن لا توجد ثقافة تمويل حقيقية في البنوك الوطنية و الائتمان ليس رافدا لخلق الثروة لأنه مشروط باستلاك قيم مالية مسبقة. و هكذا تُدرك المؤسسات و العائلاتُ الائتمانَ على أنه تصرف معقد و مخصص لبعض المفضلين، و لا يمارس إلا مرة واحدة لتلبية احتياجات هامة.

و عليه لابد من تسهيل الحصول على الائتمان و اقتراح صيغ مختلفة حسب غايات التمويل، و متدرجة في الشروط من حيث الضمانات، مع ضرورة إطلاق تصرفات حول حقيقة الأسعار.

أ.2 الادخار: يلاحظ في الجزائر تناقض نسبي بين تسابق البنوك لجذب الودائع من خلال فتح الوكالات و بين ضعف تطور منتجات الادخار. و تُسجل أيضا قلة الجهود المبذولة لاقتراح صيغ ادخار متخصصة مثل الادخار الموجه لتحضير التقاعد. و رغم وجود برنامج لإنجاز مليون سكن إلا أن سوق دفاتر الادخار متروكة من طرف البنوك بشكل واسع لصالح "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك".

إذن لابد من تطوير منتجات الادخار المتخصصة حسب الغاية و الأجل و ينبغي التفكير في توظيفات موسّعة جهويا و حتى إلى حوض المتوسط لجمع الموارد من المهاجرين.¹ فقد أظهرت ديناميكية سوق السندات إمكانات هامة تنطوي عليها السوق المحلية.

أ.3 الخدمات: تأخر الجزائر في تطوير نظام الدفع هو عائق واضح أمام تطوير الخدمات البنكية إضافة إلى ضعف التوجه بالزبون و عدم كفاية الإمكانيات البشرية و المادية. فتشكيلة الخدمات في البنوك العمومية محدودة و يلاحظ افتقارها إلى خدمات مثل تقديم المشورة أو الهندسة المالية، و نوعية الخدمة المقدمة لا تزال دون المستوى: إجراءات بيروقراطية، استقبال سيء، ازدحام دائم في الشبايك، طول آجال فتح الحسابات و تسليم دفاتر الشيكات...² و هذا رغم كل ما يقال عن "الإصلاح" أو العصرية.

و قد صنف تقرير "المنتدى الاقتصادي العالمي" لعام 2007 البنوك الجزائرية في المرتبة 134 من 3.9 من 7 نقاط مشيرا إلى تأخر خدمة الزبائن في البنوك الوطنية، رغم السمعة الجيدة للإطارات و كفاءتهم التقنية. في حين تُقدّم البنوك الأجنبية خدمات أحسن تستجيب لتطلعات الزبائن، و تجذب إليها بعض زبائن البنوك الوطنية.³

من جهتها، تشكو البنوك عدم استفادتها من أي مقابل مادي للخدمات المتصلة بالعمليات البنكية، رغم الأعباء التي تتحملها و حتى الخسائر الناجمة عن عدم جدوى بعض الحسابات، مثلا: يكلف دفتر الشيكات بين 250 و 500 دينار جزائري لكنه يظل مجانيًا. لذا ظهر طرح جديد لتبني خيار فرض مقابل مادي للخدمات البنكية تدريجيا. و قد شرعت بعض البنوك الوطنية في تطبيق هذا الخيار اقتداءً بالبنوك الأجنبية.⁴

إذا أصبحت فورة الخدمات البنكية واقعا في البنوك الوطنية فلا بد من وضع سياسة إعلام فاعلة للزبائن حول أسعار الخدمات. لكن التساؤل الذي يطرح نفسه هو: هل ستتحسن نوعية الخدمات إذا حصلت هذه البنوك على مقابل مالي؟ هذا ما يتطلع إليه الجمهور الواسع.

¹. Almeras G. & Hadj Nacer A., *Op.Cit.*, p. 33.

². El Watan, *Op.Cit.*, Article N° 74968 (25/08/2007).

³. - Ibid., Article N° 68977 (28/05/2007).

- L'Expression (Quotidien), Article du 11/11/2008, p. 03. [<http://www.l'expressiondz.com/>]

⁴. الخبر، العدد رقم 4465 (2005/08/04)، ص 11.

ب. آفاق السوق البنكية في الجزائر: رصدت دراسة لمكتب الخبرة اللسدي "مجموعة أكسفورد للأعمال" آفاقا متفائلة للسوق البنكية الجزائرية، واعتبرت أن إحدى فرص النمو التي لا تزال غير مستغلة في منطقة شمال إفريقيا والشرق الأوسط (MENA).¹ في الواقع، يُلاحظ من الناحية الوظيفية أن السوق البنكية متنوعة حيث توجد بنوك شاملة (البنوك العمومية وبعض البنوك الأجنبية مثل "SGA" و "BNP Paribas") ومؤسسات متخصصة في بعض المنتجات والربائ (مثل "Cetelem" للقرض الاستهلاكي). وكذلك من الناحية الاقتصادية حيث توجد مؤسسات كبيرة وأخرى متوسطة وحتى ذات حجم متواضع، تتمتع كلها من وجهة نظر القانون بصفة شركة ذات أسهم ما عدا "الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي" ذو الطابع التعاوني.² كما يُلاحظ تنوع في طبيعة مقدمي رؤوس الأموال لكن سيطرة الدولة كمساهم في السوق، وعدم وجود بنوك دولية كبيرة من حيث النشاط هي عوامل مقللة للتحفيز اللازم لنشر الحدائثة وتأمين همزة الوصل مع المستثمرين الأجانب.³ لذا تبذل السلطات العمومية ومختلف الفاعلين جهودا لتنشيط الفضاء البنكي الذي لا يزال قيد التحول من خلال ما يلي:⁴

- ✓ إطلاق ورشات ما بين البنوك لتطوير تشكيلة المنتجات البنكية؛
 - ✓ ترميم بعض أدوات التسيير والتدخل في الأسواق/الربائ؛
 - ✓ إطلاق وسائل الدفع الحديثة؛
 - ✓ الشروع في تغطية موسّعة لحاجات الربائ - الأفراد من خلال تطوير القرض العقاري والاستهلاكي؛
 - ✓ تطوير نشاطات السوق وتسيير المحفظة في البنوك تماشيا مع فتح بورصة الجزائر وانطلاق السوق المالية.
- منحت هذه الحركة دفعا نسبيا للسوق البنكية لكنها مازالت بعيدة عن تغطية الحاجات المتزايدة من المنتجات البنكية فمعدل الصيرفة ضعيف جدا:⁵
- ♦ واحد من خمسة جزائريين فقط يملك حسابا بنكيا؛
 - ♦ تلجأ المؤسسات إلى التمويل الخارجي بنسبة 25% فقط في قروض الاستغلال و 30% في قروض الاستثمار؛
 - ♦ ما يزال الحصول على الخدمات البنكية محصورا في الفئات المسورة وملايين العاملين في القطاع غير الرسمي مقصون من التعامل مع النظام البنكي.
- تدل هذه المؤشرات على أهمية الحاجات غير المشبعة في السوق البنكية الوطنية والتي تمنح فرصا للاستثمار والشراكة في أربعة مجالات:

¹. Le Jeune Indépendant, Op.Cit.

². KPMG, Op.Cit., p. 97.

³. Djoudi K., «Communication sur la réforme du secteur financier en Algérie», Presented on February 3, 2005 at the 2005 US-Algeria Business Council Banking & Finance Symposium

[www.usalgeria.org/PRESENTATION%20USABC%20Banking%20&%20Finance%20Djoudi.ppt]

⁴. Benkhalfa M., Op.Cit., p. 30.

⁵. - Planche D., Op.Cit., p. 74.

- Ben Abdallah Y., Op.Cit., p. 15.

- MAEP, Op.Cit., p. 326.

- ✓ فتح مؤسسة مالية أو بنك كوحدة جديدة أو فرع تابع لهيئة أجنبية؛
 - ✓ تقديم خدمات مرتبطة بالنشاط البنكي؛
 - ✓ تطوير هيئات متخصصة مثل صناديق الاستثمار و شركات رأس المال- المخاطر؛
 - ✓ القيام بعمليات مشتركة لتمويل المشاريع مع البنوك الوطنية.
- و قد بدأت بعض فرص الاستثمار و الشراكة تتجسد، نذكر منها الاتفاق الممضى في 11 نوفمبر 2007 بين "بنك الجزائر الخارجي" و البنك البريطاني "HSBC" لتقديم خدمات المشورة و المرافقة المالية الموجهة لتلبية تطلعات المجموعات الدولية الكبرى و كذلك الوطنية التي تسعى للنمو و التصدير.¹
- هذه الشراكة الإستراتيجية من شأنها إنشاء فاعل كبير في بنك الاستثمار و التمويل إلى جانب شراكة "البنك الألماني" مع "الشركة الجزائرية للاستشارات المالية" (Strategica) لتقديم خدمات بنك الاستثمار.²
- إن التغييرات الواجب إحداثها في البنوك هيكلية و ثقافية، فمحدودية العرض و نقص الثقة بنك - زبون تفرض "إعادة تصور" البنك في الجزائر بالاستفادة من التقنيات الحديثة مثل التנקيط و إرساء ثقافة التوجه بالزبون. و هذا المطلب يخص البنوك الوطنية كما البنوك الأجنبية التي لم تساهم كثيراً في تحسين واقع الحال.

3.1 تفعيل دور البنوك في الاقتصاد الجزائري

يتمثل التحدي الرئيسي للاقتصاد الجزائري في توليد نمو اقتصادي عالي و مستدام، و تخفيض معدلات البطالة المرتفعة. و هذا ما يتطلب إصلاحات واسعة النطاق تستهدف تطوير القطاع الخاص الوطني و جذب الاستثمار الأجنبي بغرض تنويع مصادر الدخل خارج قطاع المحروقات. هنا يأتي دور البنوك في توجيه الموارد نحو أفضل المشاريع الاستثمارية و ضمان الاستخدام الكفء لهذه الموارد.

1.3.1 واقع الوساطة البنكية و إشكالية تمويل الاقتصاد الوطني

أمام ضعف الاستثمار الأجنبي المباشر و ضعف بورصة الجزائر لا يبقى حل لإشكالية تمويل الاقتصاد الوطني سوى التركيز على دور الوساطة البنكية في الاستجابة لطلب الأعوان الاقتصاديين، و التي رغم تحسنها التدريجي، ما تزال غير كافية بفعل عدة قيود و عراقيل تمس البنوك و القطاع الاقتصادي و المحيط.

أ. أهمية الوساطة البنكية في الاقتصاد الوطني: تعترف النظرية الاقتصادية بوجود ارتباط

قوي بين مستوى التطور المالي في البلد و بين معدل نمو الاقتصاد على المدى الطويل، حيث ثبت أن:³

- ◆ الاقتصاد الذي يخدمه نظام مالي متطور، ينمو أسرع لأن القطاع الخاص فيه يصل إلى التمويل الخارجي للاستثمارات الجديدة بسهولة أكبر؛
- ◆ استقلالية تسيير البنوك عن الرقابة المباشرة للدولة هي عامل محفز لوساطة مالية قائمة على أساس تجاري؛

¹. El Watan, Op.Cit., Article N° 80386 (12/11/2007).

². الخبير، العدد رقم 5038 (2007/06/13)، ص 11.

³. De Vrijer, Jules Erik J., « New roles for banks in Algeria », At the US-Algeria Business Council Banking and Finance Symposium, New York, February 3, 2005.

[<http://www.imf.org/external/np/speeches/2005/020305.htm>]

♦ يؤدي توفر معلومات أفضل عن المقترضين و حماية أفضل لمقدمي الأموال إلى مستوى أعلى من الائتمان للقطاع الخاص؛

إذن تسمح الأنظمة المالية العصرية بترقية الاستثمار و النمو من خلال مساعدة الأعوان الاقتصاديين على تحديد و تمويل فرص الأعمال الجيدة. في الجزائر، تسيطر البنوك على النظام المالي بنسبة أصول إلى الناتج الداخلي الخام قدرها 67 % عام 2008.¹ و هذا يعكس الدور الريادي للوساطة البنكية في تمويل الاقتصاد الوطني بوضفه اقتصاد استنادة، حيث تعادل مرونة الناتج الداخلي الخام إلى حجم الائتمان البنكي الواحد تقريبا.² و تؤدي البنوك دورها الريادي من خلال:³

✓ تحريك الادخار الوطني؛

✓ التخصيص الأمثل للائتمان بفضل جمع المعلومات و البحث عن أفضل المشروعات الاستثمارية؛

✓ تسيير وسائل الدفع و تأمين السيولة لتسهيل تبادل السلع و الخدمات؛

✓ تنويع و توزيع و تغطية المخاطر؛

✓ ممارسة الرقابة على مسيري المؤسسات.

تؤدي هذه الوظائف إلى التخصيص الكفاء للموارد و تراكم رأس المال المادي و البشري بسرعة أكبر و إلى تطور تكنولوجي أسرع و من ثمة دفع عجلة النمو الاقتصادي.⁴

ب. مدى مساهمة البنوك في تمويل الاقتصاد الوطني: في الدول حيث لا تمثل البورصة

قاطرة جاذبة و صالحة للاستثمار، تلعب البنوك الدور الرئيسي في تمويل الاقتصاد بشكل آمن. فمن يقل "بنك" يفكر في منح الائتمان بأشكاله و بكل المخاطر التي يتضمنها، بطريقة انتقائية يحمي بها الأموال التي يسيرها. لكن واقع الوساطة البنكية في الجزائر "يتناقض" نسبيا مع هذا الدور المرغوب، فرغم ارتفاع حجم القروض الموزعة سنويا لا يزال التمويل البنكي للاقتصاد غير كاف (32 % من الناتج الداخلي الخام عام 2006⁵) مقابل سوق مالية في وضعية جنينية.

حيث تمارس البنوك سلوك ترشيد الائتمان في حين أنها تملك فائض سيولة، فقد سجلت عام 2008 نسب ملاءة أعلى من معيار الحذر بلغت في البنوك العمومية 15.97 % و في البنوك الخاصة 20.24 %.⁶ و تؤثر هذه الوضعية سلبا على الاقتصاد خاصة على المؤسسات الصغيرة و المتوسطة - التي تمثل غالبية النسيج الاقتصادي الوطني- و العائلات الذين لا يجدون بديلا للقروض البنكية.

¹. Liberté, Op.Cit., Article du 13/01/2009.

². Boumghar M.Y., Distribution du crédit et croissance : un essai de mesure du lien pour l'Algérie, (Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (C.R.E.A.D), Document de travail n° 01/2006, juin 2006), p. 14.

³. Almeras G. & Hadj Nacer A., Op.Cit., p. 20.

⁴. Rodrigo de Rato, Introductory Remarks at the Conference on Financial Sector Reforms and Prospects for Financial Integration in the Maghreb Countries, International Monetary Fund (IMF), Rabat-Morocco, December 20, 2006. [<http://www.imf.org/external/np/speeches/2006/122006.htm>]

⁵. Banque d'Algérie, Rapport 2006 : Evolution économique et monétaire en Algérie, juin 2007, p. 85.

[http://www.bank-of-algeria.dz/rapport_ba/rapport_06.pdf]

⁶. Banque d'Algérie, Rapport 2008, Op.Cit., p. 91.

و نذكر على سبيل الاستشهاد نتائج دراسة أجراها باحث في مركز الدراسات الاقتصادية التطبيقية من أجل التنمية (CREAD) عام 2003 شملت أكثر من 700 مؤسسة، حول نوعية العلاقة بنك- مؤسسة:¹

✓ 125 مؤسسة طلبت الائتمان و لم تحصل عليه، ثلثان (3/2) منها اعتبرت الرفض غير مبرر؛

✓ 70% من هذه المؤسسات المقصاة تستخدم أقل من 50 عاملا أي أنها صغيرة؛

✓ احتمال الرفض أكبر بالنسبة للمؤسسات العاملة في قطاع البناء و الأشغال العمومية (حوالي 40%) و في قطاع الخدمات (حوالي 13%).

إذن لا تتلقى المؤسسات الصغيرة و المتوسطة إلا جزء صغيرا من الائتمان الممنوح للمؤسسات (35% عام 2008)² و الأولوية دائما للمؤسسات الكبيرة و للمدخرين الكبار في القطاع العائلي.³

أما النقطة الإيجابية المسجلة في الحصول على الائتمان البنكي فهي تفوق القطاع الخاص على القطاع العمومي بنسبة 52.9% من إجمالي القروض عام 2006، و استمر هذا الاتجاه حتى عام 2008 حيث بلغ نصيب القطاع الخاص 54%.⁴ و هذا مؤشر جيد في اقتصاد السوق، لكنه نتيجة متواضعة لا ترقى إلى احتياجات الاقتصاد الوطني، فالعمق المالي لا يتجاوز 12% مقابل 56% في المغرب و 61% في تونس و 140% في الصين.⁵

و يسجل أيضا ظهور اتجاه جديد في منح الائتمان عام 2006 يتمثل في تفوق القروض متوسطة و طويلة الأجل (قروض رهنية و استثمارية) بنسبة 51.9% من إجمالي القروض، و الذي استمر عام 2008 بنسبة 54.5%.⁶

أما إذا أردنا تحليل مساهمة البنوك في تمويل الاقتصاد الوطني قطاعيا، فنجد أنه منذ تحرير المنافسة لم ترغب البنوك الأجنبية أو لم تستطع الاندماج جديا في تمويل التنمية و لم تساهم في تغيير واقع الصيرفة الضعيفة للاقتصاد أو في تنشيط حركية تمويل الاستثمار و خاصة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة. في حين ظلت البنوك العمومية الأداة الرئيسية لتمويل الاقتصاد و هي مطالبة بلعب دور أهم حتى عام 2010. لكن وضعها الحالي من التنظيم و التسيير، يُحدِّد قدرتها على ضمان وساطة مالية فاعلة لتنويع الاقتصاد.

رغم هذا و بناء على تقارير بنك الجزائر لعام 2007 و 2008، تكشف مؤشرات الوساطة البنكية و المرودية عن تقدُّم البنوك الأجنبية خلال الزمن و مقارنة بالبنوك العمومية كما يلي:⁷

✓ التراجع المحسوس في الحصة السوقية للبنوك العمومية - رغم استمرار غلبتها في السوق - لصالح البنوك الأجنبية في جمع الموارد حتى عام 2006 حيث بلغت 92.9%، لتعاود الارتفاع بشكل طفيف عام 2007 بنسبة 0.02% (93.1%)، ثم تنخفض مجددا عام 2008 لتصل إلى 92.2%؛

¹. Boumghar M.Y., *Op.Cit.*, pp. 12,13.

². Le Maghreb, *Op.Cit.*, 19/10/2009.

³. El Watan, *Op.Cit.*, Article N° 73537 (30/07/2007).

⁴. Banque d'Algérie, *Rapport 2008, Op.Cit.*, p. 95.

⁵. - BAfD/OCDE, *Perspectives économiques en Afrique : Algérie, 2007*, p. 124.

[<http://www.oecd.org/dataoecd/40/56/38582354.pdf>]

- Almeras G. & Hadj Nacer A., *Op.Cit.*, p. 05.

⁶. Banque d'Algérie, *Rapport 2008, Op.Cit.*, p. 97.

⁷. - Ibid., pp. 92-96, pp. 103-110.

- Banque d'Algérie, *Rapport 2007 : Evolution économique et monétaire en Algérie*, juin 2008, pp. 96-99.

[http://www.bank-of-algeria.dz/rapport_ba_07/rapport_07.pdf]

- ✓ التراجع المحسوس في الحصة السوقية للبنوك العمومية لصالح البنوك الأجنبية في منح الائتمان، رغم استمرار غلبتها في السوق، حيث انتقلت من 90.7% عام 2006 إلى 88.5% عام 2007 ثم 87.5% عام 2008؛
- ✓ تمويل البنوك العمومية مؤسسات القطاع العمومي بشكل شبه تام، ومؤسسات القطاع الخاص بنسبة 83.8% عام 2006 و 79.4% عام 2007، و 77% عام 2008 (تراجع تدريجي في تمويلها لهذه المؤسسات)؛
- ✓ تمويل البنوك الأجنبية القطاع الخاص بشكل شبه حصري، وتمنحه ائتمانا أكبر فأكثر حيث تطور بنسبة 35% عام 2006 و 42.2% عام 2007، و 29.6% عام 2008، وهو أعلى مما حققته البنوك العمومية؛
- ✓ تحقق البنوك الأجنبية مردودية أعلى من البنوك العمومية، وهذا معناه تحكم أفضل في تكاليف الاستغلال ومخاطر الائتمان. لكن البنوك العمومية حسنت ممارساتها في هذا المجال و من ثمة تحسنت هوامشها في الفترة 2006-2008، مع تراجع الهامش البنكي عامي 2007 و 2008، وهي مطالبة ببذل جهد أكبر.
- أمام نقص فاعلية الوساطة البنكية في الجزائر، نتساءل ما الذي يقف حائلا دون بلوغ المستوى المرغوب مادامت الموارد والوسائل متوفرة و لا شيء يقيد التنمية من وجهة نظر مالية؟

ج. عراقيل تفعيل الوساطة البنكية في الجزائر: ابتداء من عام 2001، وجدت البنوك العمومية نفسها في وضعية فائض سيولة فخفضت معدلات الفائدة و احتفى بذلك قيادان رئيسيان على مساهمتها في تمويل الاقتصاد: عدم كفاية الموارد و ارتفاع معدلات الفائدة. و بقيت قيود أخرى، لا يمكن إرجاعها إلى البنوك وحدها لأنها تخصصها كما تخص الاقتصاد الحقيقي.¹

ج.1 عراقيل تخص البنوك: نذكر أهمها فيما يلي:

- ✓ عدم احترام المعايير التجارية في علاقة البنك مع الزبائن، حيث لا تزال البنوك العمومية خاضعة لمنطق الإدارة العمومية و الوصاية السياسية؛
- ✓ اتخذت البنوك إجراءات أطول و أعقد نتيجة التزامها بقواعد الحيطة و الحذر و تدعيم الإشراف و الرقابة؛
- ✓ قلة الموارد طويلة الأجل لدى البنوك تحد قدرتها على تمويل الاستثمار و الرهن؛
- ✓ لا تتحقق فاعلية الوساطة البنكية دون احترام القواعد العالمية في التسيير البنكي منها: الأمان، الملاءة المردودية و التسيير المؤهل، و البنوك العمومية تعاني نقصا في خبرات إدارة المخاطر و الهندسة المالية؛
- ✓ طول آجال معالجة ملفات الائتمان محليا بسبب عدم كفاية أو حتى غياب العاملين المؤهلين على مستوى الوكالات خاصة في المدن الداخلية. كما تقوم البنوك بجلب خيرة مضادة و بزيارات ميدانية لتقييم الضمانات المقدمة بسبب مبالغة الخراء و عدم موثوقية الوثائق المحاسبية و التقنية المقدمة؛
- ✓ بطء و تعقد إجراءات التركيب المالي الذي تتطلبه بعض المشروعات.

ج.2 عراقيل تخص المحيط المؤسسي: قد تنجم هذه العراقيل عن المؤسسات الاقتصادية

التي تتعامل مباشرة مع البنوك أو عناصر أخرى من محيط البنوك، و نذكر منها:

1. - Daoudi A., Op.Cit.
- CNES, Op.Cit.

- ✓ الوضعية المالية الهشة في الكثير من الوحدات الاقتصادية التي لا يمكنها تقديم مشروعات صالحة؛
 - ✓ نقص الأموال الخاصة لدى المؤسسات الاقتصادية، إلى جانب كونها غالبا مؤسسات فردية أو عائلية ذات مسؤولية محدودة، ما يجعل البنوك تتردد في تمويلها أو تبالغ في الشروط؛
 - ✓ غياب دراسات السوق التي تسمح للبنك بقياس قدرة المشروع على التكيف مع ظروف السوق، في سياق تنافسي يحمل فرصا و تهديدات؛
 - ✓ غياب أو عدم كفاية الضمانات المقدمة، و عدم كفاية المردودية المالية للمشروع من أجل خدمة الدين (الأصل و الفائدة) و تحقيق عائد على الاستثمار؛
 - ✓ نقص الكفاءة المهنية لصاحب المشروع أو عدم ملاءمتها، و نقص الصفات الشخصية الملائمة مثل النزاهة و الجدية و السلوك المطلوب في مجال الأعمال؛
 - ✓ قلة المشاريع الأصيلة و الجديدة، أو عدم ملاءمة قطاع النشاط للسياسة التجارية للبنك؛
 - ✓ ضعف ثقافة الائتمان لدى زبائن البنوك و ترسخ ثقافة الخدمة العمومية للمواطن، في حين أن البنوك هي مؤسسات تجارية تعمل في قطاع اقتصادي حساس و مردوديتها المالية هي مؤشر رئيسي للحكم عليها؛
 - ✓ بطء الإجراءات الإدارية و البيروقراطية على مستوى الإدارات العمومية و خاصة مشاكل العقار الصناعي؛
 - ✓ قيود قضائية مثل طول إجراءات تنفيذ الرهن و ارتفاع تكلفتها؛
 - ✓ قيود اقتصادية تتعلق بالمنافسة الشديدة في السوق الجزائرية، التي قضت على بعض الصناعات مثل النسيج و غياب التخطيط الذي يسمح بانعكاس الصحة المالية الكلية على نجاعة الاقتصاد الجزئي؛
 - ✓ غياب أو نقص المؤسسات المالية المتخصصة؛ بنوك الاستثمار، شركات رأس المال المخاطر و الاستثماري شركات التمويل بالإيجار... و ضعف تطور بورصة الجزائر، فالبنوك لا يمكنها تحمل المسؤولية كاملة.
- صحيح أن هناك تأخرا في تمويل البنوك للاقتصاد لكنها تتقدم بوتيرة محيطها في إطار قواعد الحيط و الحذر و المردودية ، و الحلول مثل المشاكل تخص البنوك كما تخص المؤسسات و المحيط.

2.3.1 حلول تفعيل الوساطة البنكية في الجزائر

غيرت الجهود المشتركة المبذولة هندسة الفضاء البنكي و أدخلت أشياء جديدة و اعدة. لكن الارتقاء بالوساطة البنكية إلى مستوى التطورات، يتطلب جهودا أوسع من أعمال العصرية التي تمت و لا تزال جارية لمنح المزيد من الرشادة الاقتصادية و الفكر التجاري و جرعة هامة من المنافسة للممارسات البنكية الوطنية و تحسين الاقتصاد الحقيقي. فتغيير العلاقة بنك- زبون لا بد أن يكون في الاتجاهين ليؤتي النتيجة المرجوة.

أ. حلول على المستوى الكلي: تتعلق هذه الحلول بالبنوك و المحيط، و تشمل:

- ◀ مواصلة عصرية نظام الدفع: يرتبط تطوير نظام الدفع بتأهيل نظم المعلومات البنكية و سيسمحان بتقليص تكلفة تسيير العمليات البنكية و تحسين إجراءات منح الائتمان و تحصيل الديون و تحسين إدارة المخاطر و تدعيم أمن العمليات البنكية. لكن لا بد من بذل المزيد من الجهود المتمثلة في:
- ✓ تدعيم أمن و سرعة نظام الدفع لإعادة بعث الثقة في النظام البنكي و وسائل الدفع الكتائبة؛

- ✓ تحسين عمل الموزعات الآلية و تعميمها؛
- ✓ وضع خطة تجارية في البنوك لاستقطاب اهتمام الزبائن و التجار و زيادة قبول البطاقات البنكية و إقناع الجمهور باستخدام وسائل الدفع الكتائبية و الإلكترونية موازاة مع تطوير خدمات جديدة مرتبطة بها؛
- ✓ تكوين المورد البشري في البنوك لإنشاء قطب كفاءة في وسائل الدفع الحديثة و قوة بيع ديناميكية.
- ◀ تنشيط المنافسة في القطاع البنكي: لا بد أن يصبح النظام البنكي تنافسيا حتى ترتفع كفاءته و يساهم في تحقيق الاستقرار المالي، من خلال تحرير المنافسة بين البنوك العمومية و الخاصة و عدالة المعاملة بينهما. و يندرج في هذا الإطار، سحب تعليمة 8 أوت 2004 لتقدم إشارة جيدة للمتعاملين الأجانب. كما أن التزام البنوك الأجنبية بمرافقة المؤسسات المحلية و تمويل التنمية سوف ينشط المنافسة.
- ◀ إنشاء صناديق ضمان لدعم التمويل البنكي: وضعت الدولة أدوات جديدة لمرافقة الاستثمار منها: "صندوق ضمان الاستثمارات" (FGI)، إضافة إلى صناديق الضمان لدعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و القروض المصغرة، و "صندوق ضمان القروض العقارية".
- و ينبغي أن يتم إنشاء فروع جهوية لهذه الصناديق لتأمين لامركزية معالجة الملفات.
- ◀ تحسين المحيط المؤسسي: عمدت الدولة إلى عمليات تطهير مالي للمؤسسات العمومية كانت آخرها عام 2007، حيث تقرر تصنيفها بحسب القدرة التنافسية و ديونها اتجاه العاملين، و منح الأولوية للمؤسسات الحاضرة بقوة في السوق ثم تلك التي تجد صعوبة في التكفل بنفقات العاملين.¹
- لكن المطلب الضروري هو قطع الحبل السري الذي يربط هذه المؤسسات بالبنوك العمومية و إرساء علاقة تجارية. ثم لا بد من وضع تصرفات لتحسين المحيط و النظام الإنتاجي الحقيقي تشمل:
- ✓ إنشاء هيئات تخطيط لمساعدة الجزائر على استعادة قدراتها على الهندسة و تحقيق تراكم المعارف و المهارات، حتى تنعكس الصحة المالية الكلية على نجاعة الاقتصاد الجزئي؛
- ✓ وضع نظام تشجيعي للمؤسسات الوطنية العمومية و الخاصة، يساعدها على مقابلة المنافسة المتزايدة مع الانفتاح الاقتصادي، مثلا في "الوم أ" يجبر القانون الحكومات الفدرالية على تخصيص 25% من عقود الصفقات العمومية للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الوطنية؛²
- ✓ توعية وحدات الاقتصاد الحقيقي بضرورة دعم التسيير و التأهيل و تقديم مشاريع باضحة و مؤسّسة على الطلب حتى تكون في مستوى الشروط البنكية؛
- ✓ وضع خريطة للتخصصات (القطاعات) و المناطق و المنتجات التي تصلح للاستثمار بناء على الإحصائيات الوطنية، مثل قطاعات النقل و المطاحن و تربية الأنعام حيث يتلقى المستثمر معلومات وافية قبل التقدم للبنك؛
- ✓ الاستثمار في نظام المعلومات الداخلية لجهاز العدالة و الإدارات العمومية لتخفيف الإجراءات الإدارية.

1. الخبر، العدد رقم 4978 (2007/04/03)، ص 02.

2. El Watan, Op.Cit., Article N° 52697 (28/10/2006).

◀ إعادة تحديد نمط تدخل الدولة: تسعى الدولة إلى إعادة تركيز وتحديد أنماط تدخلها في تمويل السكن وإعادة تركيز نشاط البنوك العمومية في إطار مواصلة الإصلاح المالي.¹ وقد أطلقت سابقا مسار فتح رأسمال البنك العمومي "القرض الشعبي الجزائري"، الرامي إلى دخول بنك دولي رائد يساهم في تطوير الخدمات و يرتقي بالممارسات التسييرية إلى المستوى الدولي و ينقل المعرفة إلى البنوك الوطنية، لكنه توقف.

ب. حلول على المستوى الجزئي: قامت الدولة منذ عام 1991 بعمليات تطهير لحافظ

البنوك العمومية و رفع الأموال الخاصة بغرض رفع إمكانيات التمويل و تنشيط الائتمان. إذ أثبت الواقع أنها لا تتوفر على الهامش الكافي لمراقبة المشروعات الكبرى، مثلا لجأت شركة "سونلغاز" إلى سوق السندات لتمويل مخطط الاستثمار لعام 2006، لأن البنوك العمومية مجتمعة لم تكن قادرة على تلبية احتياجاتها المالية.² هذا و تحتاج البنوك العمومية إلى مواصلة الجهود المبذولة لتحسين عملها، و هنا يمكن اقتراح الحلول التالية:

◀ إعداد استراتيجيات ملائمة للسياق التنافسي، تشمل التوجهات التالية:³

✓ فاعلية تجارية أكبر من خلال تقديم خدمة ذات نوعية جيدة، و إدخال قنوات التوزيع الجديدة، و طرح منتجات جديدة استجابة للتطلعات المتطورة للزبائن؛

✓ تحسين مردودية البنك بالتحكم في تكاليف الاستغلال، و تفعيل التنظيم و إجراءات معالجة العمليات و زيادة الإيرادات؛

✓ معرفة أفضل بالزبون، و فهم أفضل لاحتياجاته و تطلعاته، و رؤية أعمق لمحفظته من أجل كسب ولائه و اقتراح منتجات تلائمه؛

✓ تحسين إدارة المخاطر بوضع إجراءات آمنة لمعالجة العمليات مع الزبائن؛

✓ الاستجابة بسهولة أكبر لإجراءات و تطلبات التقرير المالي القانوني.

◀ تحسين حوكمة البنوك و التسيير: أمضت البنوك العمومية مع المالك عقود نجاعة بأهداف كمية و نوعية

مستمدة من خطة أعمال سنوية، و هي تحاول تفويض السلطة جهويا و محليا. كما وضعت الوصاية إجراء

يقضي بتعيين إداريين محترفين لتسيير البنوك العمومية يتحكمون جيدا في مهنتهم و في قواعد التسيير

المعاصر. و الدولة بصفتها المساهم الوحيد مطالبة بتحسين مكافأة الإداريين لتقوية ارتباطهم بمؤسستهم.

◀ تدعيم الرقابة الداخلية و نظم التسيير: ردا على الانحرافات التي تحدث في البنوك، وضعت خلايا

"انتباه" (*vigilance*) على مستوى البنوك و المؤسسات المالية و أنشأت أربع مركزيات مخاطر تجمع كل

المعلومات عن الزبائن. كما وضع "تقنين" (*Code*) يحدد الواجبات و الحقوق في مهنة البنوك ليضاف إلى

"لجنة الانضباط و أخلاقيات المهنة".⁴

1. - الخبر، العدد رقم 4748 (2006/07/08)، ص 10.
- Djoudi K., *Op.Cit.*

2. El Watan, *Op.Cit.*, Article N° 73537 (30/07/2007).

3. Klouche L., *Op.Cit.*, p. 26.

4. El Watan, *Op.Cit.*, Article N° 61662 (24/02/2007).

يرتبط هذا المطلب بتطوير نظام الدفع و نظم التسيير التي تشمل: معالجة المعلومات و تقديم الخدمات و نشر المعلومات المالية (الاتصال المالي). و قد وضعت السلطة النقدية مرجعية محاسبية (نمطية) لتحليل و قياس أداء البنوك تسمح للجمهور المهتم بالحكم على نتائج البنوك.¹

◀ التجديد و الابتكار: البنوك العمومية و الخاصة مطالبة بما يلي:

- ✓ توسيع تشكيلة المنتجات الادخارية و تطوير تقنيات الائتمان و تشكيلة القروض؛
- ✓ الخروج عن مجال النشاط التقليدي و التوسع إلى عمليات التوظيف و إدارة الأصول لتنويع مصادر الدخل و المخاطر، إضافة إلى تقديم خدمات المشورة و الهندسة المالية الضرورية لمرافقة المستثمرين؛
- ✓ التوجه إلى السوق المالية لتنويع المخاطر، بإصدار شهادات إيداع مثلا، و إجراء عمليات توريق الديون؛
- ✓ تقديم منتجات الصيرفة الإسلامية لإشباع حاجات و رغبات كل الزبائن.

◀ إصلاح التسعير البنكي: خفضت البنوك خلال السنوات الماضية معدلات الفائدة تبعا لتراجع معدل التضخم و معدل إعادة الخصم، من أجل تحسين مساهمتها في تمويل الاقتصاد. كما خفضت معدلات الفائدة على القروض للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة بدعم من الدولة، و ابتداء من سبتمبر 2006 أصبحت هذه المعدلات متباينة تبعا لمنطقة الاستثمار (تخفيض بين 0.25% و 1.5%).²

و يبقى منتظرا من البنوك أن تتخذ تصرفات أخرى تتعلق بالتسعير البنكي منها:

- ✓ تخفيض معدلات الفائدة على القروض الاستهلاكية و وضع سياسة اتصال مع الزبائن لتوفير معلومات كافية عن شروط الائتمان؛

✓ إمكانية مكافأة الودائع الجارية، ما سيثجع الادخار طويل الأجل و من ثمة الإقراض بشروط أفضل؛

✓ تصحيح اللاتجانس في التسعير المطبق لنفس الخدمة تبعا للطبيعة القانونية للزبون؛

✓ إعادة النظر في الفرق بين معدلات الفائدة الدائنة و معدلات الفائدة المدينة.³

إن معرفة ما يجب فعله في التسعير البنكي تحتاج إلى دراسات معمقة حول الممارسات الحالية، و لابد أن تكون التصرفات المتخذة نابعة من ذوافع إستراتيجية تمثل أساسا في تحفيز التعامل مع البنوك و اتساع نطاقه حتى يتحقق العائد على الاستثمار في نظم الإعلام الآلي و المعلومات.

◀ تطوير نظام التوزيع (تقديم الخدمة): يشمل العمل في التوجهات التالية:

- ✓ لامركزية التغطية الجغرافية للشبكة البنكية، و يمكن تشجيع البنوك في هذا الاتجاه بإعفاء الوكالات الجديدة التي تفتحها في مناطق يراد تطوير الصيرفة فيها، من الضريبة؛
- ✓ اعتماد قنوات التوزيع الجديدة للوصول إلى عدد أكبر من الزبائن و تحسين الصيرفة الجماهيرية، و من ثمة تجنب الاستثمار في إنشاء الوكالات التقليدية؛

¹. El Watan, Op.Cit., Article N° 27821 (10/10/2005).

². الخبر، العدد رقم 4825 (2006/10/04)، ص 10.

³. Ibid., Article N° 44407 (12/06/2006).

- ✓ تعميم البنوك "الجالسة" لتحسين استقبال الزبائن في الوكالات؛
- ✓ فتح وكالات متخصصة على مستوى البنوك تبعاً لتقسيم السوق/ الزبائن للاقترب أكثر من الزبائن و مقابلة المنافسة. مثلاً في "بنك الجزائر الخارجي" توجد: وكالات الشركات (الكبرى)، وكالات الخواص (أفراد و عائلات) و وكالات شاملة، و في "بنك التسمية المحلية" توجد وكالات متخصصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛
- ✓ وضع مرجعيات لتقييم أداء الوكالات و سياسة التوسع التجاري.
- ◀ تحسين نوعية المورد البشري في البنوك: أهملت أعمال العصرية و التحديث جانب الموارد البشرية في البنوك العمومية التي تتعامل مع قطاعات سوقية متنوعة و بدأت تفتح على بنك التجزئة، ما يتطلب التخصص في عدة مهن. و بالتالي لا بد من تدارك الأمر باتخاذ التصرفات التالية:¹
- ✓ الأخذ في الحسبان خارطة الموارد البشرية في البنوك العمومية و التكفل بها حتى تنتج أعمال العصرية ثمارها. فالانحرافات الحاصلة تتعلق أكثر بتسيير المورد البشري من تعلقها بالرقابة التي تحتاج للتدعيم؛
- ✓ تكوين محترفي البنك ليكونوا قادرين على العمل في المحيط الجديد: معرفة الآليات المالية للبنك، التحكم في التكاليف و المخاطر، معرفة الأسواق و المنتجات الحالية و المستقبلية للبنك، قياس و تحليل المردودية و القدرة على وضع إستراتيجية تطوير شاملة؛
- ✓ تحفيز و تضمين و تمكين الإطارات في البنوك العمومية، فالكفاءات الموجودة غير مستخدمة في المكان المناسب أو أقل استخداماً. إذ ترتبط مردودية و نجاعة البنوك العمومية بتحسين نوعية المورد البشري.
- ◀ تطوير وظائف البنك: انطلقت جهود تدعيم وظائف البنوك العمومية منذ سنوات و لا تزال متواصلة حيث تحتاج إلى ما يلي:
- ✓ ترقية وظيفة الدراسات لتغذية مختلف الوظائف و الإدارات بالمعلومات اللازمة خاصة وظيفة الائتمان. إذ لا بد من إجراء دراسات قبلية و بعدية للمشروعات المطلوب تمويلها؛
- ✓ إدخال التسويق البنكي و تطوير ممارساته؛
- ✓ إدخال الإعلام الآلي في وظيفة الائتمان لتحسين قدرات تحليل و تقييم المشروعات؛
- ✓ تطوير الربط التقني لشبكة البنك و توفير وسائل الاتصال الضرورية لهماكل الائتمان.
- و تمثل التحالفات و الشراكة الإستراتيجية إحدى السبل المتاحة أمام البنوك الوطنية للارتقاء بالممارسات التمييزية في الدراسات و البحوث، و التسويق و نظم المعلومات و الإعلام الآلي و التجديد و الابتكار...
- و خلاصة القول، إن المصدقية الممنوحة للنظام البنكي هي التي تسمح للاقتصاد الوطني بالسير بطريقة مرضية، فالبنك هو قلب الاقتصاد الذي ينبغي أن ينبض باستمرار بنفس الوتيرة. و الحفاظ على هذه المصدقية واجب البنوك ذاتها و جميع الفاعلين الاقتصاديين و سلطات الإشراف و الرقابة، لأن تفعيل الوساطة البنكية يمر حتماً بتحسين سمعة البنوك و إدراك صورتها لدى الجمهور.

¹ El Watan, Op.Cit., Article N° 68977 (28/05/2007).

2.IV الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط: التحول إلى بنك للعب دور أكثر فاعلية

في الاقتصاد الوطني

"الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك" هو مؤسسة عريقة بتوجهات حديثة حقق خلال مسيرته مكاسب هامة وضعت موضع القائد في جمع الادخار العائلي و تمويل العقار و السكن. فقد تحول الصندوق إلى بنك للعب دور أكثر فاعلية في سياق الانفتاح الاقتصادي، و هو اليوم بنك التجزئة الأول في الجزائر، و يسعى إلى كسب رهان المنافسة في سوق بنكية واعدة تجذب إليها فاعلين جدد بنجاعة مشهود لها عالميا.

1.2 تطور الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك و مكانته في الساحة البنكية

منذ إنشائه عام 1964، قام "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط" الذي أصبح بنكا منذ جويلية 1997 بتمويل العقار عموما و السكن خصوصا، و غرضه الأصلي هو جمع الادخار من العائلات و منح القروض لإنجاز المشاريع العقارية سواء كانت للتسويق (تمويل المُرَقَّين) أو للاستخدام الشخصي (تمويل الخواص).

1.1.2 نشأة و تطور الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط- بنك

أنشأ "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط" بمقتضى القانون رقم 64-227 المؤرخ في 10 أوت 1964 لتحريك الادخار، لكن التنفيذ لم يتم فورا لسببين: رغبة المدير العام للخرزينة العمومية آنذاك في دراسة السوق لضمان نجاح العملية، و التغيير السياسي الذي حدث في 19 جوان 1965.¹

◀ الفترة 1964-1970: جمع الادخار في الدفاتر أطلقت عملية جمع الادخار بتاريخ 16 ماي 1966 في اليوم الوطني للادخار في جميع الولايات، و رُبط الادخار بالحصول على السكن حتى يتشجع الجزائريون فوضع:

- الادخار من أجل السكن؛

- القرض الرهنى للخواص، و الذي عُلِّق لاحقا لأنه اعتبر قرضا موجها للاستهلاك.

ضمّت الشبكة آنذاك و كالتين فُتحتا للجمهور عام 1967، إضافة إلى 575 مكتبا لجمع لادخار في شبكة البريد و المواصلات، في حين تم طرح دفتر الادخار عاما من قبل في هذه الأخيرة. ثم تقرر زيادة عدد نقاط جمع الادخار بالموازاة مع شبكة البريد و بلغ عدد الوكالات 15 وكالة في مقرات الولايات الموجودة آنذاك.

◀ فترة السبعينات: تشجيع تمويل السكن كانت هذه الفترة خصبة و أسست لوجود مؤسسة رائدة في جمع الادخار و تمويل العقار. في أفريل 1971، كلفت الدولة الصندوق بتمويل برامج إنجاز السكن باستخدام أموال الخزينة العمومية (التعليمة رقم 08) أو المدخرات المجمعة. كما قرر الرئيس "بومدين" تخصيص 60% من السكنات الاجتماعية لبيعها لمدخري الصندوق، ما أدى إلى نمو ادخار العائلات.

ضمت شبكة الصندوق عام 1979، 46 وكالة و مكتبا لجمع الادخار إلى جانب 1000 مكتب بريد و مركزا معلوماتيا لمتابعة و مراقبة عمليات جمع الادخار على مستوى الوكالات، عن بعد.

¹ - CNEP-BANQUE, Ouvrage édité par la Direction de Marketing et de l' Action Commerciale, Alger, 2004.
- Site Web de la CNEP-Banque. [<http://cnep.djweb.dz/>]

« فترة الثمانينات: خدمة الترقية العقارية عرف الصندوق في هذه الفترة ديناميكية جديدة، فبعد فترة طويلة من النضج في جمع الادخار و تمويل السكن، حصل على إذن السلطات العمومية لتطوير تقنيات مالية لخدمة الخواص. و توسع نشاط الصندوق حسب محورين رئيسيين:

- تشجيع المبادرة الفردية لبناء السكن مع بيع قطع أرضية؛
- تمويل السكن الترقوي (المرسوم 80- 213 المؤرخ في 13 سبتمبر 1980) لصالح المدخرين لمكافحة جهد الادخار و كسب ولائهم.

ابتداء من عام 1988، اتبع الصندوق سياسة التنوع في القروض خصوصا لأصحاب المهن الليبرالية و عمال قطاع الصحة... و توسعت شبكة الصندوق إلى 120 وكالة (47 وكالة وطنية و 73 وكالة ثانوية).

« تحول الإطار القانوني عام 1990: مع تحرير المنافسة في القطاع البنكي، كان الصندوق أكبر هيئة لجمع الادخار في الجزائر بالنظر لأهمية الودائع المجمعة، التي بلغت نهاية العام 82 مليار دج في 135 وكالة و 2652 مكتبا بريديا. و منح الصندوق لغاية نفس التاريخ 12 مليار دج من خلال 80 ألف سلفة.

كما أُطلق حساب التوظيف لأجل في أكتوبر 1990، و دفتر الادخار الشعبي في ماي 1992، و أصبح الصندوق يتدخل في السوق النقدية لضمان توظيف فائض السيولة لديه منذ عام 1992. لكن تدهورت الأمور و شارف الصندوق على الإفلاس فوضعت إستراتيجية جديدة لإنقاذه، و كان التحول عام 1997.

« أفريل 1997: الصندوق يتحول إلى بنك أدى الدعم المخطط لتمويل قطاع السكن إلى تحول الصندوق إلى بنك، و رافقه إنشاء الصندوق الوطني للسكن و شركة إعادة تمويل الرهن و صندوق ضمان القروض العقارية و صناديق ضمان الترقية العقارية.¹ و اعتمد الصندوق بصفة بنك في 06 أفريل 1997، فأصبح يحمل تسمية "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط - بنك" (ص.و.ت.ا- بنك)، و أصبح بإمكانه إجراء جميع العمليات البنكية بما عدا تمويل التجارة الخارجية.

ألغى هذا التغيير وضعية الاحتكار التي تمتع بها الصندوق، و فتح المجال لدخول مقدمي خدمات جدد في تمويل السكن. كما فرض عليه صرامة أكبر في التسيير و أخضعه لقواعد الحذر و رقابة بنك الجزائر و اللجنة البنكية.

بالمقابل استفاد الصندوق من تحوله إلى بنك على عدة مستويات:

- ❖ على المستوى المؤسسي: تحرر الصندوق من الوصاية و أصبح إعداد سياسة التطوير من شأن مجلس الإدارة و تنفيذها من شأن المدير؛
- ❖ على مستوى النظام البنكي: أصبح بإمكان الصندوق منح ائتمان أكبر مما تسمح موارده، و تسليم دفاتر شيكات للزبائن و فتح حسابات جارية، و كذا الوصول إلى إعادة التمويل من بنك الجزائر.
- ❖ على مستوى السياسة النقدية: أدمجت ميزانية البنك في إحصائيات بنك الجزائر، و أدمج البنك في نظام الرقابة لبنك الجزائر و في آلية ضمان الودائع؛

¹. KPMG, Op.Cit., p. 95.

❖ على المستوى التجاري: أصبح بإمكان الصندوق تنويع نشاطاته الخاضعة للمنافسة الحرة.

و بفضل الجهود الكبيرة المبذولة، تخطى البنك أزمته من خلال تنفيذ مخطط العصرية المتمحور حول:¹

▪ تجديد وتطوير الوكالات؛ التفكير في الموقع المناسب للوكالات و إعادة تهيئة فضاءات استقبال الزبائن و إدخال الإعلام الآلي؛

▪ وضع إجراءات عمل و أدوات تسيير جديدة منها تقليص آجال معالجة البيانات المحاسبية و بالتالي تحليل المردودية على أساس يومي، إضافة إلى إعادة تنظيم نظام المكافآت.

◀ الفترة 2001-2004: انصب الاهتمام في هذه الفترة على تحصيل مستحقات القروض التي انقطع الزبائن

عن تسديدها، و مُنح نشاط الائتمان نفسا جديدا بعد أن عانى من الركود، فاقترح البنك قروضا جديدة مثل قرض شراء مسكن اجتماعي تساهمي و قرض شراء السيارات. و حسن فاعلية القروض القديمة (مثل إلغاء بعض الوثائق الإدارية المطلوبة في الملفات).

طور البنك خلال نفس الفترة أدوات تسيير جديدة، شملت:

▪ أدوات لقيادة البنك: تقارير شهرية للنشاط و اجتماعات شهرية للجنة التنفيذية الموسعة إلى مدراء الوكالات، و تطوير أدوات تسيير المورد البشري و متابعة نتائج الوكالات؛

▪ ميزانيات و حسابات نتائج الوكالات التي تُعدُّ شهريا و تكون بمثابة لوحة التحكم.

كما استمرت أعمال العصرية و التطوير في البنك.

◀ 31 ماي 2005: تمويل العقار قررت الجمعية العامة الاستثنائية في 31 ماي 2005، إعطاء البنك إمكانية

العمل أكثر في تمويل الهياكل القاعدية و النشاطات المرتبطة بالبناء، خصوصا إنجاز العقارات للاستخدام المهني الإداري و الصناعي، و الهياكل القاعدية الفندقية و الصحية و الرياضية و التعليمية و الثقافية.

بالمقابل تقرر إيقاف قروض السيارات و القروض الاستهلاكية التي كان يقدمها البنك، كخيار استراتيجي يرمي إلى إعادة تركيز و ترتيب السياسة التجارية بهدف تحقيق فاعلية أكبر و مردودية أفضل.

لكن خلفية القرار كانت سياسية، حيث قررت الوصاية إعادة البنوك إلى تخصصاتها السابقة، و أعيد "ص.و.ب. - بنك" إلى تمويل العقار بوجه عام و السكن بوجه خاص في إطار سعي الدولة إلى إعادة

تركيز دورها في تمويل السكن و إلى ترقية القرض العقاري.²

◀ 28 فيفري 2007: إعادة التموقع الاستراتيجي للبنك قررت الجمعية العامة العادية في 28 فيفري 2007

المتعلقة بإعادة التموقع الاستراتيجي، السماح بتوزيع قروض للخواص تشمل:

• القروض الرهنية المتضمنة في النصوص التنظيمية السارية في البنك؛

• القروض الاستهلاكية، التي أعيد تعليقها لاحقا بتعليمات داخلية.

¹ CNEP-News, Revue de la CNEP-Banque, N° 01 (Juillet 1999).

² - Djoudi K., Op.Cit., 23.

- El Watan Économique, Supplément hebdomadaire (30/07/2007).

[http://www.elwatan.com/spip.php?page=article&id_article]

كما تقرر منح الأولوية في الحصول على الائتمان للمدخرين ثم لغير المدخرين. فيما يتعلق بتمويل الترقية العقارية، تقرر السماح بتمويل شراء الأراضي الموجهة لبناء السكنات و إنجاز برامج السكن الموجهة للمدخرين، و تعليق تمويل المؤسسات التي تنشط خارج الترقية العقارية.

« 17 جويلية 2008: تعديل التمويع الاستراتيجي للبنك قررت الجمعية العامة العادية في 17 جويلية 2008 تعديل التمويع الاستراتيجي للبنك كما يلي:

- ♦ فيما يتعلق بالقروض للخواص: تعليق القروض الموجهة لشراء و بناء و توسيع و تهيئة المحلات للاستخدام التجاري أو المهني؛
- ♦ فيما يتعلق بتمويل الترقية العقارية: يمول البنك البرامج العقارية الموجهة للبيع أو الإيجار، بما فيها المحلات للاستخدام التجاري أو المهني. كما يمول شراء و تهيئة الأراضي الموجهة لإنجاز السكن؛
- ♦ فيما يتعلق بتمويل المؤسسات، يسمح بتمويل:

 - عمليات شراء و توسيع و/ أو تدعيم إمكانيات الإنجاز (التجهيزات) التي تقوم بها مؤسسات إنتاج مواد البناء، أو مؤسسات الإنجاز المتدخل في قطاع البناء؛
 - تمويل المشاريع الاستثمارية في قطاعات الطاقة و المياه و البتروكيماويات و نجارة الألمنيوم.

2.1.2 مكانة البنك و دوره في الاقتصاد الوطني

يمثل "ص.و.ت.- بنك" ظاهرة اجتماعية- ثقافية في الجزائر و هيئة شعبية بحكم امتلاكه رأسمال كبيراً من الزبائن في القطاع العائلي. و هو بنك التجزئة الأول في الجزائر، يحتل مكانة ريادية في جمع الادخار من القطاع العائلي و كذا في القرض العقاري للخواص و تمويل السكن.

أ. جمع الادخار: « بدون ادخار لا يمكن الاستثمار، و بدون استثمار لا تتحقق التنمية و بدون تنمية لا يتحقق التطور الاقتصادي و الاجتماعي » تلخص هذه العبارة أهمية الادخار لسلامة الاقتصاد الوطني كونه بديلاً أفضل من الاستدانة من الخارج مع ما يترتب عنها من نتائج سلبية. و يلاحظ منذ سنوات، نمو الادخار العائلي في الجزائر خاصة في فئة المقاولين الفرديين، حيث بلغ معدل نمو الودائع في دفاتر الادخار 18% سنوياً في الفترة 2000-2005، و تلقت البنوك عام 2005 من هذه الودائع حجماً يمثل ثلاثة أضعاف ما تلقت عام 2000.¹

و قد شكل "ص.و.ت.- بنك" قبل و بعد التحول، الأداة الوطنية المفضلة لجمع الادخار و استثماره، حيث تمثل الموارد المجمعة في البنك من القطاع العائلي نسبة كبيرة من فائض السيولة الموجود في النظام البنكي (60% عام 2004²)، و مصدراً مالياً هاماً لتمويل الاقتصاد الوطني.

و يبدو أن سوق دفاتر الادخار متروكة بشكل واسع للبنك الذي يعتبر جمع الادخار من القطاع العائلي مهمته الأولى. و الجدول (4-1) يوضح سيطرة "ص.و.ت.- بنك" على هذه السوق.

¹ Liberté, *Op.Cit.*, Article du 30/11/2008.

² Siagh L., «Réforme bancaire et financière : Etat des lieux», in *STRATEGICA, Op.Cit.*, N° 08, (Mai 2005) pp. 34-36.

الجدول (4-1): سيطرة "ص.و.ت.ا- بنك" على سوق دقاتر الادخار

البنك	ص.و.ت.ا- بنك	بنك الفلاحة والتشيبة الريفية	البنك الوطني الجزائري	القرض الشعبي الجزائري	البنك الخارجي الجزائري
عدد دقاتر الادخار	2769000	278000	223000	139000	57000

المصدر: *Almeras G. & Hadj Nacer A., Op.Cit., p.33.*

عام 2007، بلغ الادخار المجمع في البنك من القطاع العائلي 629 مليار دج بفضل أكثر من 3 ملايين زبون.¹
ب. تمويل العقار و السكن: يمثل العقار في الدول المتقدمة القطاع الأكثر جذبا للرؤوس

الأموال (الادخار المؤسساتي) بحثا عن مردودية دائمة.²

و يبدو أن السلطات العمومية في الجزائر أدركت أهمية القطاع لتحقيق الاستقرار الاجتماعي و تحريك الإنعاش الاقتصادي، إذ تُخصّص الدولة حصة هامة من ميزانية التجهيز لقطاع السكن، و اتخذت على مدى سنوات إجراءات لتقليص الفجوة بين الطلب و العرض. و لاشك أن إنشاء نظام لتمويل السكن قد يساهم بل يجب أن يساهم في التطور المالي للاقتصاد.

في هذا السياق، أُطلقت ورشات لتطوير القرض الرهن العقاري في الجزائر، من خلال المساعدة الإستراتيجية و العملياتية التي تقدمها هيئات استشارية لمديري و مسيري الهيئات المالية المعنية. و أُعيد رسم مخطط تمويل السكن في إطار الإصلاح المالي فألغى احتكار الصندوق لفتح المجال أمام البنوك الراغبة في الاستثمار في القطاع الذي يمثل مصدرا جيدا لفرص الأعمال.

و هكذا شرعت البنوك في إعادة تنظيم نفسها بتكوين المورد البشري في مهن جديدة ذات علاقة بالعقار و بناء علاقات شراكة و تعاون مع المرقين العقاريين و المهندسين... كما عمدت إلى تحسين سيرورة منح القروض العقارية من خلال لامركزية القرار الائتماني و تقديم تسهيلات أكثر (تخفيض معدلات الفائدة و المساهمة الابتدائية، حد عمري أقل تقييدا، آجال تسديد أطول...).

ساهم تدخل البنوك في تمويل السكن منذ انطلاقه عام 1999 في التخفيف قليلا من أزمة السكن، و عرف عامي 2004 و 2005 نجاحا كبيرا.³ لكنه يبقى ضعيفا حيث لم يتجاوز حجم التمويل البنكي للسكن نسبة 1.5% من الناتج الداخلي الخام، في حين مثلت مساعدات الدولة 3.0% من نفس الناتج عام 2006، و هي مرشحة للارتفاع.⁴

فيما يخص "ص.و.ت.ا- بنك"، بدأت مساهمته في تمويل السكن الاجتماعي الحضري عام 1971 بنسبة 25% و الباقي تتكفل به الخزينة العمومية. و ابتداء من 1980، شرع في تمويل السكن الترقوي لصالح الخواص بعد

¹ Site Web de la CNEP-Banque, *Op.Cit.*, Communiqué de presse, 25 Mars 2008.

² Bouatouata K., «Le financement bancaire de l'immobilier», in *Convergence*, (Revue éditée par la BEA, Algérie, N° 4, Décembre 1999), p. 10.

³ - L'Expression, *Op.Cit.*, Article du 05/01/2006, p. 07.

⁴ - El Watan, *Op.Cit.*, Article N° 38443 (19/03/2006).

⁴ Liberté, *Op.Cit.*, Article du 30/11/2008.

سنوات من تمويل المرقين العقارين، و بفضل الخبرة التي اكتسبها تمكن من اقتراح تشكيلة من المنتجات الائتمانية للجمهور (مؤسسات و حواسب).

منذ السداسي الثاني لعام 2005 ركز البنك جهوده في تمويل السكن فطورت القروض الرهنية بين عامي 2005 و 2006 بنسبة 200% و قدرت الالتزامات بمبلغ 35 مليار دج.¹ في عام 2007، أكد البنك زيادته في الائتمان العقاري و تمويل السكن بمبلغ مجمع قدره 236 مليار دج، و أعرب مسؤولوه في ملتقى تمويل السكن (نوفمبر 2007) عن إمكانية تمويل إنجاز 150 ألف مسكن اجتماعي تساهمي، لتضاف إلى 200 ألف مسكن في نفس الفئة و 15 ألف محل تجاري مولها البنك سابقا.²

لكن يلاحظ ضعف نصيب القطاع الخاص (عائلات و مؤسسات) من الائتمان الممنوح في البنك، رغم تطوره التدريجي، إذ بلغ 41.22% عام 2008. و هذا ما لا يتماشى مع اتجاه التطور العام في القطاع البنكي الوطني و يتناقض أيضا مع كون غالبية موارد البنك تأتي من القطاع الخاص (96.2% عام 2008).³

بعيدا عن تمويل العقار و السكن، لعب البنك دورا رياديا في تلبية الطلب الكبير على قروض شراء السيارات في الفترة 2001 - 2004 حيث تجاوز عدد القروض الممنوحة 70 ألف قرض عند توقيف المنتج بداية 2005،⁴ و ساهم في تحقيق نسبة هامة من مبيعات شركائه من وكلاء بيع السيارات.

يسعى "ص.و.ت.- بنك" إلى تأكيد مكانته الهامة و الرئيسية في الساحة المالية الوطنية من خلال التجديد المستمر في المنتجات و إعادة تنظيم هيكله القاعدية بالجمع بين العصرية و فاعلية معالجة الملفات.

2.2 إستراتيجية "ص.و.ت.- بنك" لخدمة الزبائن أفضل من المنافسين

حفاظا على المكاسب التي حققها على مدى سنوات طوال في "قلب النشاط" (جمع الادخار و تمويل السكن) و تعزيزها لها، رسم "ص.و.ت.- بنك" مسعى التطوير الاستراتيجي الذي يمكنه من تقديم قيمة أعلى لزبائنه، تستجيب لتطلعاتهم و تساير الصعود المحتمل لمنافسة ذات أداء جيد.

1.2.2 معرفة الزبون و السوق

تعتبر معرفة الزبائن و إمكانات السوق المستهدفة مهمة من أجل رسم سياسة التطوير و ملاءمة العرض مع الطلب، و كذا تحيين المعلومات التي بحوزة البنك (قاعدة البيانات حول الزبائن).

أ. معرفة زبائن البنك في سوق "الخواص": يتميز "ص.و.ت.- بنك" بأنه يتوجه إلى القطاع العائلي خصوصا، و هو يملك رأسمال كبير من الزبائن الخواص (Particuliers)، لا بد من الحفاظ عليهم و الاقتراب منهم أكثر.

¹ El Watan, Op.Cit., Article N° 73079 (23/07/2007).

² - Site Web de la CNEP-Banque, Op.Cit.

- Le Quotidien d'Oran (Edition Nationale d'Information), Article du 18/11/2007.

[<http://www.lequotidien-oran.com>]

³ Banque d'Algérie, Rapport 2008, Op.Cit., pp. 99, 100.

⁴ L'Expression, Op.Cit., Article du 23/07/2007, p. 06.

1. الزبائن المدخرون في البنك: بعد التحول إلى بنك، تطلع الصندوق إلى توسيع تشكيلة

المنتجات و دخول قطاعات جديدة في سوق "الخواص"، لكسب ولاء الزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد. فقرر إجراء دراسة للتعرف على الزبائن في أوت 1998 بتوزيع 15 ألف استبيان في عدد من الوكالات المختارة (95 وكالة)، و قُدِّر أن 10693 منها كانت صالحة.¹ و هكذا حصل البنك على قاعدة بيانات هامة لاستخدامها في الإجابة على توقعاتهم بشكل أفضل و التكيف معها بسرعة و بالشكل الملائم.

بعد خمس سنوات (أوت 2003)، أُجريت مديرية الدراسات بالبنك دراسة أخرى للتعرف أفضل على الزبائن المدخرين و حاجاتهم و تطلعاتهم، و كذا منحهم الفرصة لتقييم نوعية الخدمات المقدمة في هياكل البنك. شملت هذه الدراسة عينة من 10370 زبون على مستوى وكالات البنك المنتشرة عبر التراب الوطني.² و سمحت بتوضيح الخصائص المميزة للزبائن المدخرين {انظر الجدول (2-4)}، كما وفّرت معطيات هامة لتنظيم و تحسين الخدمات على مستوى الوكالات.

الجدول (2-4): بعض خصائص الزبائن "الخواص" حسب دراسة عام 1998 و عام 2003

2003	1998			
76%	70%	رجال	الجنس	الخصائص الاجتماعية والديموغرافية والثقافية
24%	30%	نساء		
62.4%	64.4%	المتزوجون	الحالة الاجتماعية	المستوى التعليمي
40%	-	العمر بين 30 و 40 عاماً		
78%	70%	ثانوي و جامعي		
22%	30%	آخرون		الخصائص الاقتصادية
62%	72%	أقل من 20 ألف دج	الدخل	
32%	-	بين 20 و 50 ألف دج		

المصدر: - CNEP-News, Revue trimestrielle de la CNEP-Banque, N° 03 (Février 2000), p. 09.

- Ibid., N° 19 (Octobre 2004), pp. 18-20.

تضمنت كلتا الدراستين بيانات عن الخصائص الاجتماعية - الديموغرافية و الثقافية و الاقتصادية للزبائن، حيث يلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

- ✓ أكثر من ثلثي الزبائن المستقصين رجال؛
- ✓ يمثل الشباب نسبة هامة من زبائن البنك الذين تتراوح أعمارهم بين 20 و 60 عاماً؛
- ✓ أكثر من ثلثي الزبائن لديهم مستوى ثانوي فما فوق، مع ارتفاع العدد عام 2003 مقارنة بعام 1998 بنسبة 8%، و هذا قد يكون مؤشرا عن تحسن المستوى التعليمي لزبائن البنك و بالتالي ترايد تطلعاتهم؛

¹ - CNEP-News, N° 01 (Juillet 1999).

- Ibid., N° 03 (Février 2000).

² Ibid., N° 19 (Octobre 2004).

- ✓ حوالي ثلثي الزبائن من أرباب الأسر و هذا يؤكد صفة البنك كونه "بنك العائلة" و بنكا جواريا؛
- ✓ عام 1998، أكثر من ثلثي الزبائن يتقاضون دخلا أقل من 20 ألف دج لكن هذه الفئة من الدخل تراجعت عام 2003 بنسبة 10%، و في ظل عدم توفر البيانات الكافية لا يمكن معرفة السبب بدقة.
- يؤكد هذا المعطى أن البنك هيئة شعبية تستقطب أكثر أفراد الطبقة الوسطى (مختلف فئاتها).

كما أظهرت نتائج الدراساتين ما يلي:

- ✓ ثلاثة أرباع الزبائن من الموظفين، يتقدمهم المستخدمون العاديون ثم الإطارات الوسطى فالإطارات السامية؛
- ✓ تخصص البنوك العمومية قد يفسر الضعف الشديد في نسبة الفلاحين و الصناعيين ضمن زبائن البنك؛
- ✓ يلاحظ ضعف نسبة المتقاعدين ضمن زبائن البنك، ربما لعدم وجود صيغ ادخارية ملائمة لهذه الفئة؛
- ✓ من الجانب السلوكي، يُلاحظ غلبة دافع الادخار للحصول على قرض خاصة قروض السكن بالنظر لأولوية المدخرين في الحصول على السكن، و كذا دافع الاحتياط و تأمين المدخرات، ما يدل على ثقة هؤلاء الزبائن في البنك. أما الدوافع الأخرى فهي توفر الأموال و الحصول على مكافأة للمدخرات.
- ✓ تتوافق هذه المعطيات السلوكية مع المنتجات الادخارية التي يختارها الزبائن، إذ يحتل دفتر الادخار للسكن المرتبة الأولى دون منازع. و يوجد ضمن الزبائن من يملك هذا الدفتر إلى جانب دفتر الادخار الشعبي.
- يمنح "ص.و.ت.-1- بنك" لزبائنه المدخرين أولوية الحصول على القروض السكنية، و قد أحصى نهاية عام 2005 استفادة 200 ألف مُدَّخِر بمبلغ إجمالي قدره 500 مليار دج.¹

أ.2. سوق الائتمان للخواص؛ الائتمان العقاري: تمثل سوق الائتمان للخواص قطاعا ناشئا

- في الجزائر لكنها تتطور- حسب الخبراء في أحدث الأرقام- بوتيرة متسارعة غير منتظرة، فقد بلغ اتساعها حجم ثلاثة ملايين دولار منحتها 13 هيئة مالية من الهيئات الموجودة في الساحة الوطنية، لصالح 900 ألف مستفيد.
- و قُدِّر الائتمان الممنوح للخواص نهاية عام 2006 بمبلغ 202 مليار دج موزع بين سلع التجهيز المنزلي (5%) و السيارات (32%) و السكن (63%). و ارتفع المبلغ عام 2007 إلى 210 مليار دج منها 140 مليار دج (ثلثان) تخصص العقار.²

كما يلاحظ، تمثل سوق القروض العقارية للخواص قطاعا صاعدا و مشرعا، استفاد من دفع الدولة في سعيها لحل أزمة السكن، و جذب إليه غالبية البنوك. حيث تقوم البنوك الرائدة منها بتنوع منتجاتها المتعلقة بالسكن لاقتطاع نصيب متزايد من السوق، في حين يواكب الداخلون الجدد هذا الاتجاه.

رغم ذلك يبقى الائتمان الممنوح للخواص متواضعا و لا يمثل سوى 10% من الائتمان الممنوح للاقتصاد.

كما يوجد فارق متزايد بين حجم الادخار العائلي في البنوك و بين حجم الائتمان الممنوح للخواص خاصة العقاري، حيث يعادل نسبة 12.8% من الودائع في دفاتر الادخار، و يرتفع إلى 16.8% في "ص.و.ت.-1- بنك"

¹. L'Expression, Op.Cit., Article du 05/01/2006, p. 07.

². Liberté, Op.Cit., Article du 30/11/2008.

و هو الهيئة المتخصصة في الائتمان العقاري التي منحت إلى نهاية عام 2007 نسبة 85% من إجمالي القروض الرهنية السكنية للنحواس.¹

تفرض هذه الحقائق على البنوك عامة و "ص.و.ت.- بنك" خاصة، التزاما جديدا و قويا في تمويل الاستثمارات العائلية و على رأسها السكن، لما كبة و تيرة تطور الطلب على تمويل السكن.

ب. الإمكانات الحالية و المستقبلية لسوق العقار و السكن: يمثل قطاع البناء و السكن

في الجزائر أحد القطاعات التي تحمل إمكانات كبيرة للاستثمار بالنظر للاحتياجات المتزايدة و المخصصات الهامة التي ترصدها البرامج الحكومية لهذا القطاع. فقد تضمن البرنامج الخماسي (2005-2009) التكميلي لدعم النمو تخصيص 7.264 مليار دولار (555 مليار دج) لقطاع السكن،² و كذا إنجاز 215 ألف مسكن اجتماعي تساهمي هي بالنسبة للبنك فرصة لتطوير محفظة القروض.

حيث ترى السلطات العمومية أنه لا بد من بناء 350 ألف مسكن على الأقل سنويا لتقليل الانحراف بين عرض السكن و الطلب عليه، و المقدر بمليون وحدة سكنية لتلبية الطلبات الحالية و الجديدة مع وجود 400 ألف مسكن غير صالح.³ و لهذا الغرض سخطت الدولة لبناء أو المساعدة على بناء 640 ألف مسكن (اجتماعي، بيع بالإيجار، اجتماعي تساهمي) خلال الفترة 2007-2011 لصالح المواطنين ذوي الدخل الضعيف و المتوسط.⁴ و يضاف إلى هذا العرض العمومي المخطط، إنتاج السكن الترقوي لدى القطاع الخاص.

أو كلت مهمة تمويل هذه البرامج إلى البنوك ما عدا تمويل السكنات الريفية، في تركيب مالي يتضمن أيضا المساهمة الشخصية للمستفيد و مساعدة الدولة. ما يعني إجمالا آفاقا جيدة لتحقيق حجم أعمال مناسب بالنسبة للأعوان الاقتصاديين الذين ترتبط نشاطهم بالبناء و السكن، و للوسطاء الماليين و منهم "ص.و.ت.- بنك" الذي يسعى إلى الحفاظ على مكانته في تمويل العقار و السكن و توسيع حصته السوقية بمنح المزيد من الائتمان. و تساهم البنوك العمومية الأخرى التي التزمت بتمويل السكن، بحجم يتراوح بين 20 و 25 مليار دج من القروض السكنية في حين تحتاج السوق إلى 100 مليار دج، و تكفل الدولة بالباقي. لذا فهي مطالبة بتفعيل مساهمتها أكثر، خاصة من خلال البحث عن قطاعات سوقية جديدة من الزبائن القادرين على تقديم مساهمة شخصية،⁵ و تصور عمليات تركيب مالي على فترات اهتلاك أطول، و إدماج الفئات المقصاة من الائتمان العقاري مثل الإطارات المتعاقدين لفترات محددة بتصور صيغ ملائمة.

أمام هذه الآفاق الواعدة للسوق البنكية و مع انفتاحها على بنوك أجنبية ذات أداء جيد، أدرك "ص.و.ت.- بنك" ضرورة إعادة النظر في علاقته مع الزبائن و أهمية امتلاك المهارة و الكفاءات اللازمة لكسب رهان المنافسة.

¹. Liberté, Op.Cit., Article du 30/11/2008.

². Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), Algérie 2005, Business forum, Palermo-Italie, Février 2006. [<http://www.andi.dz>]

³. El Watan, Op.Cit., Article N° 38443 (19/03/2006).

⁴. Ibid.

⁵. Le jour d'Algérie (Quotidien national); Article du 03/12/2008. [<http://www.lejourdalgerie.com/>]

2.2.2 سياسة التطوير و إستراتيجية البنك

تمكن "ص.و.ت.-1- بنك" خلال الفترة 2000-2004 من تحقيق تطورات ملحوظة، و استطاع تحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة و كذا الفرص و القيود التي يتسم بها المحيط.

و هكذا وضعت المديرية العامة خطة إستراتيجية لسنوات 2004-2008 تقوم على تـثمين المهارة المكتسبة في تمويل العقار و إعطاء الاهتمام اللازم لجمع الادخار كونه محورا إستراتيجيا في تطور البنك.

أ. التوجهات الكبرى في إستراتيجية البنك: تضمنت الإستراتيجية المقترحة استمرار البنك

في لعب دوره النشط خلال الفترة 2004-2008، في تنفيذ برامج السكن التي أطلقتها السلطات العمومية، مع ضرورة السعي في نفس الوقت إلى تنويع المنتجات.

ففي نشاط جمع الموارد الذي ينبغي أن يتمحور حول زيادة الحصة السوقية، لابد من تـثمين و تنويع منتجات الادخار؛ الاستمرار في جمع المدخرات الجارية (تحت الطلب) و لكن أيضا إعداد و تنفيذ برامج أو تصرفات (Actions) لتحسين جمع الادخار لأجل. كما خطط البنك لتطوير الحساب الجاري و إعادة تشييط تسويق سندات الصندوق، إلى جانب تطوير الشيك و إدخال وسائل الدفع الإلكترونية.

و أمام الإقبال الكبير للزبائن على سكنات البيع بالإيجار تطلع البنك لوضع خطة ادخار للسكن. تحتاج كل هذه البرامج إلى وضع أساليب اتصال ملائمة من أجل بلوغ هدف الحصة السوقية في جمع الادخار مع أفق 2008 و المقدّر بنسبة 22.89%¹.

أما في مجال الائتمان، فتضمنت الخطة الإستراتيجية أهداف تحسين الأداء و تحقيق الأهداف النوعية مثل تنويع مخاطر الائتمان و المنتجات المقدمة للزبائن من أجل تدعيم الحصة السوقية للبنك في هذا النشاط، مروراً من تمويل السكن إلى تمويل مجمل المنشآت من مستشفيات و مدارس و جامعات... و حتى يدعم البنك مركزه القيادي لابد أن يحسن نوعية الخدمات بالاقتراب من الزبائن و تقليص آجال معالجة ملفات القروض.

و رغم أن تقديرات الفترة 2004-2008 أشارت إلى صعود منافسة محتملة، فإن البنك خطط لرفع التزاماته من خلال منح 65 ألف قرض رهني بمبلغ مجمع قدره 36 مليار دج. أما في تمويل السكن الترقوي فقد خطط لتقديم التزامات جديدة تفوق 100 مليار دج.²

ب. الشراكة الإستراتيجية: سطر "ص.و.ت.-1- بنك" خياراته الإستراتيجية في مجال الشراكة

لتعزيز وضعه التنافسي في سياق الانفتاح الاقتصادي و بروز منافسة في جمع الادخار و في تخصيص الموارد لقطاع البناء و تحديدا الترقية العقارية. و شملت هذه الخيارات شراكة مع شركات أجنبية متخصصة في البناء قبل قرار انسحاب البنك من الفرع العقاري (CNEP-IMMO) في فيفري 2007، إضافة إلى الشراكة مع الوكالات العقارية و مؤسسات مالية. لكن قبل ذلك مثلت مؤسسة البريد الشريك التقليدي للصندوق و لا زالت، حيث كرست الاتفاقية المبرمة بين الطرفين في 01 جوان 1967 شراكة إستراتيجية سمحت للصندوق

¹. CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 104.

². Ibid., p. 106.

بالاستفادة من خدمات شبكة البريد في جمع الادخار مقابل مكافأة على مدار سنوات، و لا تزال هذه الشراكة قائمة رغم اتجاه البنك إلى الانفصال التدريجي عن بريد الجزائر.

ب.1. الشراكة في تحويل الأموال؛ تجربة لم تستمر: في إطار إستراتيجية التنويع، أبرم

"ص.و.ت.-1- بنك" في أبريل 2003 اتفاقية مع فرع البنك الفرنسي "SGR" تقضي باستخدام شبكة وكالات الصندوق في تسويق منتج "Western Union" لتحويل الأموال بين الخواص في الجزائر و الخارج.¹

كانت هذه الشراكة التي لم تستمر، بالنسبة للصندوق فرصة لزيادة الإيرادات، لكن على المستوى الاستراتيجي تطوع البنك إلى الآفاق التي يمكن أن تفتحها منتجات أخرى للشريك الأجنبي قادرة على تلبية انشغالات البنك في تحصيل مستحقاته على الزبائن في الخارج و في جمع الموارد من هؤلاء.

ب.2. الشراكة مع الوكالات العقارية: في إطار الانشغال بحصول الزبائن على السكن

بشروط أفضل، بادر "ص.و.ت.-1- بنك" بإبرام اتفاقيات شراكة مع الوكالات العقارية في جويلية 2004. و فتح البنك وكالة متخصصة للوكالات العقارية في العاصمة، لتوفير إطار يلتقي فيه المهنيون من الطرفين.² يرجع اختيار الوكالات العقارية شريكا لتسويق المنتج الائتماني "التنازل عن سكن قاسم أو في طور الإنجاز بين الخواص" إلى خبرتها في الصفقات العقارية بين الخواص، و من ثمة تجتمع مهارتها و مهارة البنك لإرضاء الزبائن. تهدف هذه الشراكة إلى تسويق منتج البنك و جذب زبائن جدد و كذا الحصول على مزية تنافسية للحفاظ على موقع القيادة في تمويل العقار. علاوة عن ذلك ستساهم في تشييط السوق الثانوية للعقار في الجزائر.

ب.3. الشراكة في تسويق التأمينات: تجسدت الإرادة القوية للصندوق في تطوير نشاط

"البنك- تأمين" بإبرام اتفاق شراكة مع فرع التأمينات "Cardif" لبنك "BNP Paribas" في مارس 2008. ينص الاتفاق الأول من نوعه في الجزائر بعد صدور القانون المتعلق بتوزيع التأمينات في البنوك و المؤسسات المالية، على أن "ص.و.ت.-1- بنك" سيوزع بدايةً منتجات تأمين للمقترضين ثم يتوسع إلى منتجات أخرى يصممها الشريك الأجنبي خصيصاً لزبائنه، أما على المدى فسوف تتجسد الاتفاقية في شكل فرع مشترك.³ تسمح هذه الشراكة للبنك بالاستفادة من مهارة "كارديف" الرائد العالمي في تأمين المقترضين، و تقديم خيار واسع من المنتجات المالية لزبائنه. كما سيستفيد من تكوين الفرق التجارية و الدعم المعلوماتي الذي سيقدمه الشريك، و سيحصل على عمولة عن تحصيل أقساط التأمين إضافة إلى نصيبه في الأرباح. و هكذا سيساهم "ص.و.ت.-1- بنك" في تلبية احتياجات الجمهور من منتجات الحماية و الاحتياط و الادخار و في تشييط سوق التأمينات في الجزائر.

¹. CNEP-News, N° 17 (Avril 2004).

². - CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 134.

- CNEP-News, N° 18 (Juillet 2004).

³. - Site Web de la CNEP-Banque, Op.Cit., Communiqué de presse, 25 Mars 2008.

- BNP Paribas Assurance, Communiqué de presse, 25 Mars 2008.

[http://www.cardif.com/pdf/cp_france/CP_BNPP_Algerie.pdf]

ج. سياسة المورد البشري و التكوين، محور رئيسي في التطوير: يمثل تكوين العاملين أحد المحاور الرئيسية لعصرنة و تحديث "ص.ب.ت.ا- بنك" و مواكبة متطلبات السوق، وإعادة "الرسكلة" و التأهيل أصبحت ضرورة حتمية لمواجهة المنافسة في الساحة المالية الجزائرية.

يخضع تسيير المورد البشري في البنك منذ عام 1999 لبرنامج يهدف إلى:¹

- ✓ تحديد عوامل التطور في المورد البشري و التي تسمح بإنجاح التحول إلى بنك، و كذا بالتكيف مع التغيرات التي أنتجتها المزاوجة بين مهن صندوق التوفير و مهن البنك؛

- ✓ تحريك الكفاءات الداخلية الموجودة و التنبؤ بالكفاءات الجديدة التي ينبغي اكتسابها للوظائف الرئيسية؛
- ✓ وضع نظام تقييم شهري للأداء بأهداف كمية قابلة للقياس، يتضمن الحوافز اللازمة؛
- ✓ خلق مناخ يشجع التبادلات و الاتصالات الداخلية.

و انطلاقا من هذه الأهداف، يبذل البنك جهودا لتحسين نوعية المورد البشري و تدعيم الوظائف التي تشكو نقص التأطير و تأهيل الوكالات الجديدة، في مسعى تكوين دائم و متعدد المجالات و نظامي.

فمنذ عام 1997 نفذت عدة برامج تكوين لصالح مديري الوكالات و إطارات الاستغلال خصوصا، و جهت لتوفير الكفاءات المطلوبة في الهياكل الجديدة. و في عام 2001، أصبحت برامج التكوين تحت إشراف هيكل خاص بالبنك هو "مركز الدراسات البنكية التطبيقية"، و شهد التكوين الداخلي تطورا معتبرا من حيث النتائج التي خصصت، لتحقيقها ميزانية هامة كما يظهر في الجدول (4-3).

الجدول (4-3): تطور ميزانية التكوين في البنك

الوحدة: مليون دج

العام	2001	2002	2003	2004
مبلغ الميزانية	56	62	120	127

المصدر: CNEP-BANQUE, Ouvrage édité par la Direction de Marketing et de l'Action Commerciale, Alger, 2004.

يلاحظ من الجدول تضاعف ميزانية التكوين عام 2003 و هذا راجع إلى توظيف حوالي 300 جامعي في عدة تخصصات احتاجوا إلى التكوين، فمسار الإدماج هو أحد محاور التكوين في البنك إلى جانب محاور أخرى:²

- ✓ تحسين الأداء في نشاط تمويل الترقية العقارية؛

- ✓ تحسين نوعية الخدمة؛

- ✓ المواصفة الأوروبية لبطاقات "الفيزا و الماستر" (Euro pay Master Visa cards)؛

- ✓ تكوين مديري الوكالات.

و يبقى المورد البشري حجر الزاوية في أي مؤسسة تسعى لمواكبة التطور و بناء مزية تنافسية في خدمة أهدافها السوقية و التجارية، و من ثمة الاضطلاع بدور فاعل في الاقتصاد الوطني.

¹. CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 74.

². CNEP-News, N° 24 (Janvier 2006).

3.2 مكانة التسويق في إستراتيجية "ص.و.ا.ت- بنك"

نظريا، يضطلع التسويق بدور هام في إستراتيجية البنك - كما سلف بيانه - لكن عمليا هناك فارق واضح بين الممارسات التسويقية و النظرية، و هذا ما لمسناه في "ص.و.ت.ا- بنك". رغم ذلك هناك إدراك واضح لدور التسويق في استراتيجية البنك لدى القيادة بناء على توجيهاتها العامة.

قبل المضي في معالجة هذه المسألة، قد يكون مفيدا التطرق إلى تطور الممارسات التسويقية في المؤسسات الجزائرية، التي ظلت إلى زمن قريب تولي أهمية ثانوية للتسويق على اعتبار أنه مصدر تكلفة¹.

« الفترة 1962-1980: مورس التسويق في شكل حملات إعلانية تحسيسية من طرف الوزارات (الفلاحة و الصحة- خصوصا).

« الفترة 1980-1988: كانت الممارسات التسويقية محدودة نسبيا ما عدا أثناء الفترة 1980-1984 التي شهدت بداية محتشمة للممارسات التسويقية لإيجاد منافذ لغائض الإنتاج الذي تحقق في بعض المؤسسات (مثل "ENAVA" و "BCR") و تجاوز انخفاض المبيعات الناجم عن إغراق السوق الوطنية.

« الفترة 1989-1993: شجع سياق اقتصاد السوق على تطوير الممارسات التسويقية، فظهر التسويق عام 1990. حيث حتم هذا الانتقال على المؤسسات الجزائرية تغيير نمط و نظام تسييرها بتبني نظام تسيير حديث يقوم على المفاهيم المعاصرة و الملائمة لاقتصاد السوق.

« منذ عام 1993: تدعم انفتاح السوق الوطنية بقانون ترقية الاستثمارات عام 1993، المتعلق بجزيرة الاستثمار و عدالة المعاملة بين المؤسسات العمومية و المؤسسات الخاصة الوطنية و الأجنبية. و هكذا زادت الحاجة إلى تبني ممارسات تسويقية تمكن المؤسسات الوطنية من التكيف مع المنافسة التي فرضها تواجد مؤسسات و منتجات أجنبية.

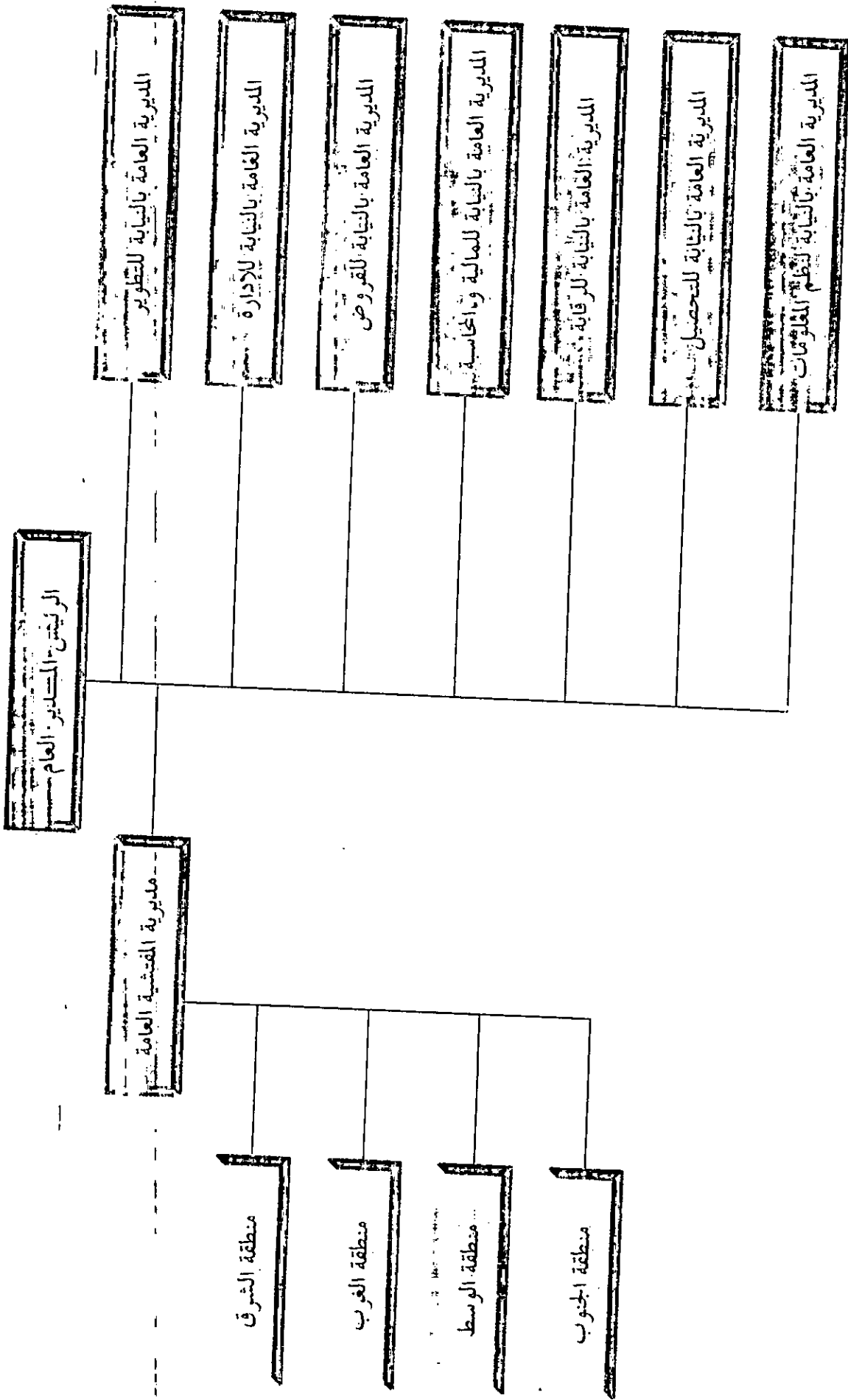
1.3.2 المكانة التنظيمية لوظيفة التسويق في "ص.و.ا.ت- بنك"

بدأ التسويق يدخل "باحترام" إلى الساحة الوطنية منذ التسعينات، و ينطبق هذا على البنوك الوطنية التي أدمجت التسويق في هياكلها التنظيمية خلال تلك الفترة. و ساير "الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط" قبل التحول إلى بنك، التطور الحاصل فأنشأ وظيفة للتسويق.

أ. نشأة و تطور وظيفة التسويق في البنك: أنشأت وظيفة التسويق في الصندوق على المستوى المركزي عام 1994 طبقا للقرار التنظيمي رقم 39-94، و حلت محل قسم الاتصال الذي كان قائما قبل القرار، و قد ربط "قسم التسويق" آنذاك بالأمانة العامة. ثم عام 1996، أعيد تنظيم وظيفة التسويق طبقا للقرار التنظيمي رقم 89-96 فأخذت شكل مديرية مسماة "مديرية التسويق و الفعل التجاري" تحت السلطة المباشرة للمدير العام بالنيابة مكلف بالادخار، لتصبح تابعة للمديرية العامة بالنيابة للتطوير بعد تحول الصندوق إلى بنك عام 1997، و تعديل الهيكل التنظيمي للبنك {انظر الشكل (4-3)}.

¹ Amroun S., « Les pratiques marketing en Algérie », Premier Colloque national sur Les réformes économiques en Algérie : Pratique marketing, Centre universitaire de Bechar -Algérie, 20/21 Avril 2004.

الشكل (4-3): الخريطة التنظيمية للصدوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك



الصدر: 19-11-2008 / <http://cneq.banque.dz/>

يلاحظ من الخريطة التنظيمية لهياكل "ص.و.ت.ا- بنك" قيام الهيكل التنظيمي على وجود سبع مديريات عامة بالنيابة تنضوي تحتها مديريات وأقسام تتعلق بالتطوير، والإدارة، والمالية والمحاسبة، والرقابة والتحصيل، ونظم المعلومات.

و بإلقاء نظرة عامة على تنظيم البنك، تسجل النقاط التالية ذات العلاقة بالنشاط التسويقي:

- وجود مديرية للفعل التجاري الخاص بالقروض تابعة للمديرية العامة بالنيابة للقروض، الأمر الذي يطرح إمكانية تنازع الصلاحيات مع مديرية التسويق و الفعل التجاري وتحديدًا مع قسم الفعل التجاري؛
- نشاط جمع الادخار على أهميته المحورية في البنك، ممثلاً فقط بمديرية الادخار التابعة للمديرية العامة بالنيابة للمالية والمحاسبة، رغم أنه كان ممثلاً قبل التحول بمديرية عامة بالنيابة. في حين حظي نشاط الائتمان بمديرية عامة بالنيابة تضم مديريات مقسمة على أساس الزبائن. ربما يعكس ذلك اطمئنان البنك على مكانته في جمع الادخار في الساحة البنكية.

ب. تنظيم وظيفة التسويق في البنك: تطور تنظيم وظيفة التسويق مع تحولها من قسم إلى مديرية

و مع تغير ارتباطها بالمستوى الأعلى.

بداية، تضمن "قسم التسويق": مصلحة الدراسات و مصلحة الاتصال و العلاقات العامة.¹

← مصلحة الدراسات: تقوم بالمهام التالية:

- تصميم و طرح المنتجات الجديدة بالتنسيق مع الهياكل المعنية؛
- إجراء دراسات السوق و الدوافع؛
- إعداد خطة تسويقية؛
- مساعدة الوكالات فيما يتعلق بإعداد الخطط التسويقية.

← مصلحة الاتصال و العلاقات العامة: تضطلع بالمهام التالية:

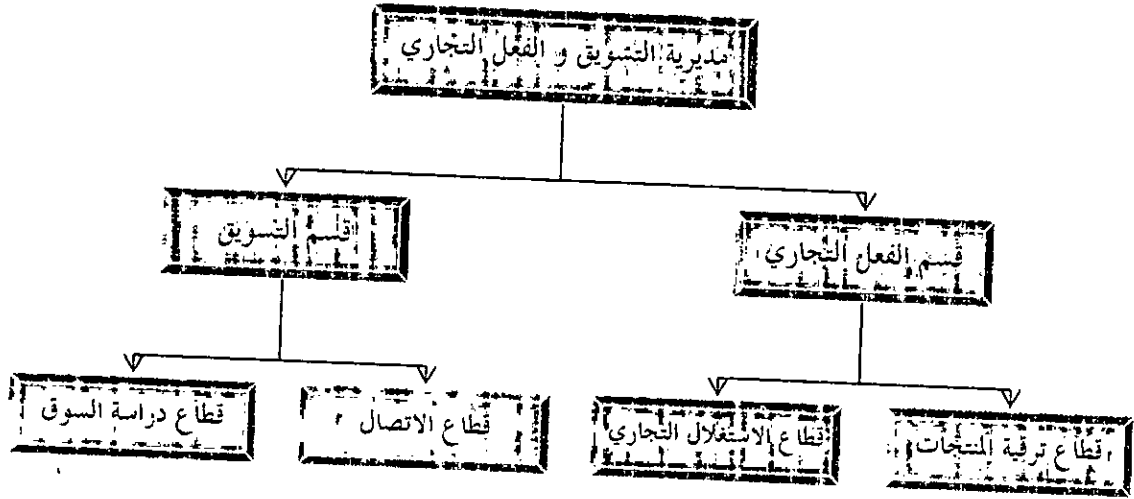
- تنفيذ سياسة الاتصال الداخلي و الخارجي للصندوق؛
- إعداد الرسائل الإعلانية؛
- تحديد دعائم الاتصال الداخلي و الخارجي؛
- جمع الوثائق المتعلقة بالاتصال؛
- إقامة علاقات مع وسائل الإعلام و الإدارات و المؤسسات و هيئات أخرى؛
- تنمية العلاقات العامة؛
- مساعدة الوكالات في علاقاتها مع الزبائن؛
- إعداد المجلة و نشرها.

لاحقاً، تضمنت "مديرية التسويق و الفعل التجاري": قسمًا للتسويق و قسمًا للفعل التجاري.²

¹ Décision Réglementaire N° 39/94 (23 Novembre 1994).

² Décision Réglementaire N° 89/96 (08 Avril 1996).

- ◀ قسم التسويق: يضم قطاع الاتصال و قطاع دراسات السوق؛
- ◀ قسم الفعل التجاري: يضم قطاع ترقية المنتجات و الخدمات و قطاع الاستغلال التجاري.
- الشكل (4-4): الخريطة التنظيمية لمديرية التسويق و الفعل التجاري



المصدر: *Décision Réglementaire N° 89/96 (08 Avril 1996)*

في الواقع يختلف تنظيم قسم التسويق و قسم الفعل التجاري عما هو موجود في وثائق البنك. و هذا قد يرجع إلى نقص الكفاءات المتخصصة في هذا المجال.

2.3.2 دور وظيفة التسويق في البنك

أدركت الإدارة العليا في "ص.و.ت.ب- بنك" أن التسويق عنصر هام جدا في بلوغ أهداف البنك.¹ و من

ثمة تضمنت توجيهاتها ما يلي:

- x ضرورة الاهتمام بفكرة (notion) بيع الخدمات من طرف "المكلفين بالائتمان" (Chargés de crédit) و أن يصبحوا تجارين يتابعون الزبائن و يعملون على كسب ولائهم؛
 - x تكوين الأشخاص العاملين في "المكتب الأمامي" (Front office) في التسويق و جودة الخدمة؛
 - x الاهتمام بإعلام الزبائن و توجيههم في الوكالات لأن الاستقبال عنصر رئيسي في صورة علامة البنك؛
 - x حضور أكبر لصورة البنك في وسائل الإعلام و دعائم اتصالية أخرى خارجية.
- و تمثل الأهداف التسويقية العامة للبنك فيما يلي:
- ✓ تحقيق الربح بالتوسع أكثر في منح الائتمان، و تحصيل الديون؛
 - ✓ المساهمة في تمويل السكن؛
 - ✓ الحفاظ على الحصة السوقية في الائتمان و الادخار؛
 - ✓ تحسين صورة البنك.

تُفصّل هذه الأهداف العامة إلى أهداف جزئية تتعلق بنشاطات البنك و سياسته التسويقية، و تتغير من فترة لأخرى تماشيا مع استراتيجية البنك و التطورات الحاصلة في المحيط. مثلا حُدّد هدف الحفاظ على الحصة

¹. Flash Info, Bulletin d'information de la CNEP-Banque, Juin 2005 (N° 03).

السوقية نتيجة تراجع حصة البنك خصوصا في منح الائتمان مقارنة بمنافسين رئيسيين هما "القرض الشعبي الجزائري" و "بنك التنمية المحلية".

تضطلع "مديرية التسويق و الفعل التجاري" بمجموعة من المهام الرئيسية لبلوغ أهداف البنك، تتمثل فيما يلي:

1:

- ✓ المساهمة في تنفيذ سياسة تحريك الادخار و زيادة الموارد المجمعمة، التي يسطرها مجلس الإدارة؛
 - ✓ إدارة النشاط الترويجي و البيعي للمنتجات بالتنسيق مع الهياكل المعنية؛
 - ✓ المساهمة في تطوير منتجات جديدة بالتنسيق مع الهياكل المعنية؛
 - ✓ إطلاق و متابعة دراسات السوق اللازمة لإعداد سياسة جمع الموارد؛
 - ✓ دراسة و اقتراح و إطلاق برامج لتحديد و اكتشاف نشاطات جديدة و زبائن جدد و مجالات أعمال جديدة، بالتنسيق مع الهياكل المعنية؛
 - ✓ إعداد و اقتراح معايير نوعية الخدمة بالتنسيق مع الهياكل المعنية؛
 - ✓ المساهمة في متابعة السوق و تقييم المنافسة و آثارها على الموارد و الاستخدامات؛
 - ✓ تصميم و تنفيذ برامج التعريف بصورة علامة المؤسسة و الدفاع عنها؛
 - ✓ المساهمة في سياسة تحديث أدوات العمل؛
 - ✓ وضع و تنفيذ برامج ترقية المنتجات؛
 - ✓ تحديد و جمع و تسيير الوسائل و الميزانيات و الإجراءات المتعلقة بالفعل الترويجي التجاري للمؤسسة؛
 - ✓ تصميم و تسيير برامج و ميزانيات الإعلان و الدعم المالي و الرعاية.
- إذن يلعب التسويق في "ص.و.ت.1- بنك" بالنظر لمكانته التنظيمية و المهام التي أوكلت له، دورا هاما في رسم سياسة التطوير و استراتيجية البنك و يساهم في تنفيذها من خلال السياسة التسويقية.

3.IV سياسة المنتجات في "ص.و.ت.ا- بنك" و دورها في تفعيل أدائه

تلعب وظيفة التسويق في "ص.و.ت.ا- بنك" دورا مساعدا في تصميم المنتجات و إدارتها، حيث تعمل بالتنسيق مع الهياكل التنظيمية المسؤولة عن منتجات الائتمان و الادخار و الخدمات المقدمة في البنك. و قد ساهم تنوع المنتجات و التجديد المستمر في تطور نشاط البنك في منح الائتمان، و ساهم تخصصه في تمويل السكن من خلال مدخرات القطاع العائلي في تطور موارده. كما سمحت له الوفرة المالية في الالتزام أكثر في التمويل بشروط تنافسية و الحفاظ على وضع القيادة في سوق القروض العقارية.

1.3 تطوير المنتجات الجديدة في البنك

عموما، التجديد في البنوك الوطنية محدود بالنظر لضعف تطور السوق البنكية في جانبي العرض و الطلب و جانب المنافسة. و تدفع هذه الأسباب البنوك الوطنية و منها "ص.و.ت.ا- بنك" إلى تقديم إجابات شمولية تلي الحاجات المشتركة للزبائن من فئات مختلفة، و بالتالي اعتماد مدخل الحاجات في تصميم المنتجات.

1.1.3 مقارنة "ص.و.ت.ا- بنك" في تطوير المنتجات الجديدة

يعمل "ص.و.ت.ا- بنك" على خدمة قطاعين سوقيين رئيسيين: الزبائن الخواص (الأفراد و العائلات) و الزبائن المؤسسات متمثلة أساسا في مؤسسات الترقية العقارية، من خلال تقديم منتجات ملائمة تلي الحاجات المشتركة للزبائن في كل قطاع.

♦ في جمع الادخار: يقترح "ص.و.ت.ا- بنك" منتجات ملائمة لحاجات الادخار لدى الزبائن:

x دفتر الادخار للسكن: يلبي حاجة الزبائن الخواص للادخار قصد الحصول على سكن بالإضافة إلى توفر أموالهم في أي وقت (حساب ادخار تحت الطلب)؛

x دفتر الادخار الشعبي: يلبي حاجة الزبائن الخواص للادخار من أجل الاحتياط و كذا إمكانية سحب الأموال في أي وقت؛

x الودائع الآجلة السكنية: تلي حاجة الادخار لدى المؤسسات للحصول على سكنات للإمامين و الحصول على مكافأة في آن واحد؛

x الودائع الآجلة البنكية: تلي حاجة الادخار للحصول على مكافأة و تامين رأس المال لدى العائلات و المؤسسات.

♦ في تمويل العقار و السكن: يقترح "ص.و.ت.ا- بنك" قروضا للزبائن الخواص لتلبية حاجة الحصول على سكن، و قروضا لتمويل مؤسسات الترقية العقارية و المؤسسات العاملة في مجالات متعلقة بالعقار و البناء. و تُعدّ القروض العقارية منتجات شبه نمطية، يمكن أن تتضمن اختلافات نسبية تبعا للمؤسسة التي تقدمها أو الزبائن الذين توجه إليهم أو الغرض الذي توجه إليه.

نذكر على سبيل المثال، إطلاق "القرض العقاري للشباب" في "ص.و.ت.ا- بنك" ابتداء من مارس 2008، استجابة للخصوصية النسبية في حاجة هذه الفئة إلى السكن مقارنة بالفئات الأخرى.

- حيث تم تعديل بعض مواصفات القروض لشراء أو بناء مسكن لتتلاءم مع هذه الخصوصية كما يلي:
- ✓ رفع نسبة التمويل القصوى من 90% إلى 100% من ثمن الشراء أو التكلفة التقديرية لأشغال البناء؛
 - ✓ رفع مدة القرض القصوى من 30 عاما إلى 40 عاما؛
 - ✓ يحصل الزبون الشاب على مهلة تسديد قدرها عام واحد عند شراء المسكن و عامين عند بنائه.
- بداية حدد البنك فئة الشباب بالزبائن الذين تقل أعمارهم عن 30 عاما ثم وسَّعها في جانفي 2009 برفع العمر الأقصى للاستفادة إلى 35 عاما استجابة لتطلعات الزبائن.
- ♦ **الخدمات:** تحول الصندوق إلى بنك فرض عليه تطوير خدمات جديدة باعتبار البنك وسيطا ماليا ولكن أيضا مقدم خدمات. و أولى البنك اهتمامه لتقديم الخدمات التي تستجيب لتطلعات الزبائن و تساهم في تحسين الناتج البنكي.
- و سعيا إلى إدماج المقاربة التجارية في التطوير إلى جانب المقاربة التقنية، أوكلت قيادة البنك لوظيفة التسويق دور الإشراف على المنتجات الجديدة من ظهور الفكرة إلى وضع إجراءات التسيير و أنماط العمل الحاسبية و المعلوماتية، حتى تتمكن من إعداد خطة تسويقية للمنتج الجديد تتضمن ما يلي:¹
- ✓ تحضير شبكة البنك لطرح المنتج الجديد و تهيئة الفضاء التجاري و تنظيم الاستقبال؛
 - ✓ تحديد أسعار جذابة مقارنة بالمنافسين؛
 - ✓ تنشيط فعاليات الاتصال و الترويج مع الجمهور؛
 - ✓ إعداد حملات ترويجية قائمة على دعوى تجارية صادقة؛
 - ✓ فعالية الإمداد بدعائم الاتصال: المطبوعات و الوثائق، البرمجيات... لصالح القوى البيعية و الزبائن.
- و كون البنك هيئة شعبية فإنه يسعى إلى إدماج زبائنه في الترويج للمنتجات الجديدة من خلال كلمة الفم المنقولة، ليكونوا أفضل بائعين لها.²
- أخيرا و ليس آخرا، يعتبر "ص.و.ت.ا- بنك" أن المؤسسات المجددة لها حظ أكبر في تحقيق ربح أفضل و حصة سوقية أكبر و أن نجاح المنتج الجديد يتطلب مشاركة الجميع، و يبقى دور القوة البيعية رئيسيا.³

2.1.3 التجديد المستمر للحفاظ على ريادة البنك

فقد الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط إثر تحوله إلى بنك، وضعية الاحتكار التي كان يتمتع بها في تسويق منتجاته و أصبح خاضعا للمنافسة في كل نشاطاته.

و هكذا أطلق البنك مسعى للتجديد شمل التجديد في المنتجات و في السيرورة، تحت تأثير السياسة العامة للبنك، و القوانين و التشريعات الحكومية و كذا التطور التكنولوجي.

¹ CNEP-News, N° 02 (Octobre 1999).

² CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 126.

³ CNEP-News, N° 02 (Octobre 1999).

- أ. التجديد في المنتجات: يمكن تمييز مرحلتين في مسعى التجديد الذي سارت فيه قيادة البنك: مرحلة أولى بدأت بعد التحول ثم إنهاء أعمال التطهير، و مرحلة ثانية فرضها قرار العودة إلى تمويل العقار و السكن عام 2005.
- **المرحلة الأولى**: أول منتج جديد طُرح بعد التحول كان في مجال الادخار، حيث أطلق البنك في سبتمبر 1997 "الودائع الآجلة البنكية" الموجهة للخواص و المؤسسات بغرض تنويع و زيادة الموارد المجمعة. و رغم أن البنك خطط لتنويع منتجات الادخار إلا أن ذلك لم يتجسد عمليا، و مرت فترة طويلة نسبيا من الزمن حتى أُطْلِقَت دفاتر ادخار جديدة نهاية 2004، ميزتها أنها بدون فوائد و بدون مصاريف.¹
 - أما في مجال الائتمان، فقررت الإدارة العليا للبنك بعد إنهاء أعمال التطهير عام 1999، تنويع الاستخدامات و توزيع المخاطر بهدف تحسين الهامش البنكي الذي تقلص بسبب تراكم الديون غير المسددة.¹ فخطط لإطلاق القروض الاستهلاكية، و القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و المهن الليبرالية و كذا تنويع محفظة القروض العقارية للخواص و المرقين العقاريين. و هكذا تنوعت المنتجات الائتمانية الجديدة كما يلي:²
 - x القرض الاستهلاكي "قرض الراحة" الذي أُطلق نهاية عام 1999 للزبائن الراغبين في اقتناء سلع استهلاكية مصنعة أو مركبة في الجزائر؛
 - x القروض الاستثمارية لتمويل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و أصحاب المهن الليبرالية عام 2000 لشراء الأراضي و التجهيزات و التراخيص، و شراء أو بناء المباني و المحلات المهنية... أما قروض الاستغلال فلم تطلق إلا مع نهاية 2004، ل يتم إلغاء كلا النوعين بقرار إعادة التموقع في ماي 2005؛
 - x قرض شراء السيارات الذي أُطلق في أوت 2001 للجمهور، و عرف إقبالا كبيرا و متزايدا إلى غاية توقيفه بداية 2005؛
 - x القرض الاستهلاكي "أدوات" عام 2001، و الموجه لتغطية نفقات الدخول المدرسي و مدته سنة؛
 - x قرض شراء مسكن اجتماعي تساهمي الناجح بمقياس السوق، إذ سجل البنك عند إطلاقه عام 2001 إقبالا كبيرا على وكالاته و جناحه في المعارض للاستعلام، و استقبال الكثير من طلبات القرض؛
 - x إطلاق صيغ جديدة في القروض العقارية للخواص مثل قرض شراء عقار من عند الخواص عام 2002 بغرض تنمية محفظة الزبائن الخواص و تكملة لعرض السكن. و كذلك القروض الموجهة للمرقين العقاريين مثل قرض شراء أرض لإنجاز برنامج عقاري ترقيوي بداية 2004؛
 - x تحسين سيولة منح الائتمان بإلغاء بعض الوثائق المطلوبة في الملف، و إدخال صيغة التداين المشترك و الرهن الداعم، التي لقيت قبولا حسنا لدى الزبائن؛

¹. CNEP-News, N° 02 (Octobre 1999).

². - CNEP-News, N° 05 (Mars 2001) et N° 17 (Avril 2004).

- CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 122, p. 135.

- Flash Info, Plusieurs numéros entre 2001-2004.

- x تعديل مواصفات القروض القديمة؛ إطالة مدة القروض من 20 إلى 25 ثم 30 عاما، و رفع الحد العمري من 60 إلى 65 ثم 70 عاما بين عامي 2000 و 2002، و رفع سقف التمويل من 80% إلى 90% ابتداء من جوان 2004؛
- x إطلاق قرض استهلاكي للأجراء "قرض الملاءمة" بمبلغ 30 ألف دج دون تحديد وجهة القرض، و قد ألغى بعد أقل من سنة بعد إطلاقه بسبب إعادة التموقع.
- أما عن التجديد خارج الوساطة المالية فقد عمل "ص.و.ت.-1- بنك" على تطوير نشاط تسيير حسابات الشيكات و الحسابات التجارية الجارية، و كذا تسيير البطاقة ما بين البنوك ابتداء من عام 2001.
- و في إطار توسيع تشكيلة الخدمات المقدمة لإشباع الحاجات المتنوعة للزبائن و تحسين الناتج البنكي، أطلق البنك خدمة تحويل الأموال من الخارج نحو الجزائر بالشراكة مع "Western Union" و بالتعاون مع الفرع الجزائري لبنك "Société Générale"، للزبائن الخواص و المؤسسات ابتداء من ماي 2003.¹
- المرحلة الثانية: تميزت هذه الفترة بإعادة تركيز الإستراتيجية على قطاع العقار عموما و السكن خصوصا و بالتالي تم تعليق نشاط القروض الاستهلاكية و الإبقاء على قروض العقار للخواص و المؤسسات فقط. و لتدعيم انعوض، أطلقت صيغ ائتمانية جديدة:²
- x صيغة تمويل المرقين العقاريين لإنجاز برامج البيع بالإيجار؛
- x الإيجار التمويلي العقاري: أطلق البنك الإيجاري لتمويل احتياجات الأعوان الاقتصاديين لعقارات سواء كانت للاستخدام المهني، الصناعي أو التجاري، لمدة أقصاها 15 عاما قابلة للتجديد؛
- x قروض الاستثمار في مجال العقار: من أجل المساهمة في إنعاش قطاع العقار و تنفيذ برنامج المليون سكن، أطلق البنك قروضا استثمارية متوسطة و طويلة الأجل لتمويل مشاريع الإنشاء و التوسيع و التجديد، و شراء تجهيزات البناء... و تمويل أي متدخل من الأمام أو الخلف في الإنتاج العقاري. و تشمل العقارات إضافة إلى السكن، المنشآت الصحية و الرياضية و الثقافية و التعليمية؛
- x قرض المحلات التجارية و المهنية: دعم البنك تشكيلة القروض العقارية للخواص بقرض جديد موجه لشراء أو بناء أو تهيئة أو توسيع محل للاستخدام المهني أو التجاري، لكن تم إلغاؤه في جويلية 2008؛
- x إطلاق صيغة شراء عقار على أساس قيمة عقار آخر في أفريل 2007، حيث يقدم العقار الثاني كضمان و ينحصر مبلغ القرض بين 3 ملايين دج كحد أدنى و 50% من قيمة أحد العقارين كحد أقصى؛
- x شهد عام 2008 إطلاق منتجين جديدين موجهين لفئة الشباب: "القرض العقاري للشباب" الذين تقل أعمارهم عن 30 عاما لشراء أو بناء مسكن، و "قرض استئجار السكن" لمدة تتراوح بين 12 و 18 شهرا للذين تقل أعمارهم عن 40 عاما. و كان لقرض الشباب انعكاس إيجابي على نشاط الائتمان؛

¹. CNEP-News, N° 13 (Avril 2003).

². - Site Web de la CNEP-Banque, Op.Cit.

- CNEP-News, N° 25 (Avril 2006).

- CNEP-Banque, Direction de Marketing et de l'Action Commerciale (DMAC), Interview du responsable.

- الشروق اليومي، العدد رقم 2513 (2009/01/22)، ص 05.

* استمر البنك في منح التسهيلات الائتمانية حفاظا على تنافسيته و استجابة لتطلعات الزبائن، فزفع مدة قرض التهيئة و مئزها تبعا لصفة الزبون، و كذلك مدة قرض شراء أرض لبناء مسكن، في أوت 2008. و قرر في جانفي 2009 توسيع الاستفادة من قرض استئجار السكنات لكل الفئات العمرية و رفع العمر الأقصى للاستفادة من القرض العقاري للشباب إلى 35 عاما.

أما في مجال الخدمات فقد تجسدت رغبة البنك في تقديم خدمات "البنك-تأمين" بإبرام عقد الشراكة مع "كارديف" الجزائر، و انطلق في توزيع التأمينات للمقترضين ابتداء من عام 2008. تجدر الإشارة إلى أن السلطات العمومية في إطار سعيها إلى تخفيف حدة أزمة السكن في الجزائر، كانت وراء الكثير من المنتجات الائتمانية الجديدة التي اقترحها البنك في تمويل العقار و التي أخرجت هذا النشاط من الركود و دفعت به إلى الأمام. و ذلك من خلال:

- إطلاق صيغ جديدة لبرامج السكن؛ السكن الاجتماعي التساهمي و البيع بالإيجار؛
- تحديد معدلات فائدة مخفضة على القروض السكنية لصالح المنكوبين في زلزال 21 ماي 2003، و لصالح الموظفين ابتداء من سبتمبر 2007.

و قد يحمل المستقبل القريب جديدا آخر للبنك، حيث تدرس السلطات العمومية إمكانية إطلاق قروض عقارية دون فائدة،¹ و حلولا أخرى لإعطاء دفع قوي للاتمان العقاري في البنوك.

ب. التجديد في السيورة: تقرر في مارس 1997 إدخال الإعلام الآلي إلى البنك لتسهيل

تسيير الحسابات الكثيرة، و انطلقت العملية من الأسفل (الوكالات و الشبايك) لإعطاء الأولوية للزبون ثم انتقلت إلى الأعلى لربط المقر الرئيسي و المديريات الجهوية ببعضها البعض و إعادة توطين المعلومة بسرعة أكبر. و في إطار تحديث نظام الدفع، تم تجربة أول موزع آلي للنقود في وكالة "بن مهدي" بالعاصمة بداية 1998 من أجل التخفيف على الشبايك التقليدية في عمليات السحب خاصة في أوقات الذروة. كما أطلق البنك ابتداء من أوت 2001، بطاقة السحب ما بين البنوك و الدفتر بسبيل مغناطيسية مرفقا ببطاقة سحب، حيث شملت العملية أولا العاملين بالبنك ليم التعميم لاحقا إلى الزبائن. أما عن إدماج وسائل الدفع في الأنظمة الإلكترونية فقد برمج خلال عام 2006، و تم تجهيز الوكالات بمحطات التحويل إلى اللامادية.²

في حين لم يتجسد مشروع وكالة الخدمة الذاتية بموظف وحيد، لتقدم خدمات السحب و الاطلاع على الرصيد و محاكاة القروض... طوال اليوم. و يسجل أيضا تأخر برنامج إقامة الموزعات الآلية للنقود و توسيع استخدام البطاقة البنكية، و حتى ربط الوكالات و المقرات بشبكة داخلية، مقارنة بالبنوك العمومية الأخرى. مما لا شك فيه أن تشغيل التكنولوجيات الجديدة في "ص.و.ت.- بنك" سيساهم في تخفيض التكاليف و في تحسين نوعية الخدمات المقدمة للزبائن خاصة في منح الائتمان. كما أن العمل على توسيع استخدام البطاقة البنكية سيوفر للبنك عمولات جديدة لتحسين الهامش البنكي.

¹. El Watan Economic, Op.Cit., N°187 (23/02/2009 au 01/03/2009), p. 03.

². CNEP-News, N° 01 (Juillet 1999), N° 13 (Avril 2003) et N° 25 (Avril 2006).

3.1.3 دراسة تطوير منتجات جديدة في "ص.و.ت.ا- بنك": حالة نجاح مقابل حالة فشل

رأينا أن نجاح المنتج الجديد يتطلب التوفيق بين المقاربة التقنية في تطويره و بين المقاربة التجارية حتى يضمنه الزبائن و يحقق المدودية للبنك، و هكذا ينعكس أثر التجديد المستمر و الناجح على تنافسية البنك. لإظهار مدى أهمية إدماج رؤية التسويق في تطوير المنتجات الجديدة نحاول دراسة حالة نجاح مقابل حالة فشل لمنتجين أطلقهما البنك في الفترة 2001-2004: قرض السيارات و دفاتر التوفير "دون مصاريف و دون فوائد".

أ. قرض السيارات في "ص.و.ت.ا- بنك": اتخذ "ص.و.ت.ا- بنك" إثر التحول إجراءات رامية للتكيف مع المهام الجديدة منها تطهير الوضعية المالية في نشاط الائتمان، و تنويع أنشطة التمويل من أجل توزيع المخاطر، فأطلق في هذا الإطار القروض الاستهلاكية و كان أهمها قرض السيارات. تطوير هذا المنتج الجديد بالنسبة للبنك و السوق الوطنية، جاء في سياق الانفتاح الاقتصادي الذي اتسم بتطور أنماط الاستهلاك و العرض و تقديرات الخبراء بالنمو الواعد لسوق السيارات حتى عام 2013 كحلل أدنى. حيث تمتلك الجزائر أكبر حظيرة سيارات في المغرب العربي، تحتاج للتجديد لأن 60% من السيارات يزيد عمرها عن 20 عاما.¹

و قد خلق هذا المنتج الجديد سوقا حقيقية للسيارات في الجزائر مُحوِّلاً عادات المستهلكين و صورة الحظيرة² منذ إنطلاقه عام 2001 لتلحق به منتجات لبنوك أخرى.

← المزيج التسويقي لقرض السيارات: بداية منح البنك قروض شراء السيارات لموظفيه ثم وسَّعها للزبائن ابتداء من 19 أوت 2001.

❖ المنتج: قرض لشراء سيارة سياحية جديدة من الوكلاء المعتمدين، بمساهمة بنكية قدرها 70% من التكلفة الإجمالية للشراء و مدة تسديد قدرها 48 شهرا، مع دفع فائدة قدرها 10% كما منح إمكانية التداين المشترك لفردين من العائلة في حدود 40% من مجموع دخلهما.³

بعد بضعة أشهر من إنطلاق القرض، لاحظ البنك تباطؤ سيرورة منح القرض على مستوى بعض الوكلاء و تأخر آجال التسليم لديهم، في حين كانت معالجة الملف تتم في أجل أقصاه 10 أيام، لكن القرض كان ناجحا بمقياس السوق، ما حفز البنك على بدء دراسة مشروع قرض لشراء السيارات النفعية و الثقيلة مع العزم على تخفيف الإجراءات.⁴ كما واصل البنك تطوير المنتج بتقديم صيغ جديدة ابتداء من 20 جانفي 2004 شملت:⁵

x صيغ تمويل بنسب تفوق 70% و قد تصل إلى 80% مع فوائد أعلى؛

¹ - CNEP-News, N° 15 (Octobre 2003).

- El Watan Economie, Op.Cit., N° (05/11/2007 au 11/11/2007)

² CNEP-News, Numéro spécial (Mars 2004).

³ Ibid., N° 07 (Septembre 2001).

⁴ Ibid., N° 10 (Juin 2002).

⁵ Flash Info, Mars 2004 (N° 02).

✦ قرض السيارات "تمويل مجمع" بنسب تتراوح بين 70% و 80% و معدلات فائدة تتراوح بين 6.5% و 8.0%، مع مدة تسديد قد تصل 5 سنوات.

ثم نهاية عام 2004، أعلن البنك عن قرض جديد لشراء سيارة سياحية جديدة بدون فائدة (البشراء لصالح الزبون و إعادة البيع) بنسبة 80% كحد أقصى و مدة تسديد قدرها 48 شهرا.¹

✦ السعر: يشمل السعر الفائدة مضافا إليها الرسوم و علاوة التأمين على الوفاة، و هو متغير حسب ظروف السوق.² بالنسبة لمعدلات الفائدة فقد خفضت ابتداء من أفريل 2002، و أصبحت متباينة حسب صفة الزبون ثم خفضت ثانية في جانفي 2003، كمايلي:

الجدول (4-4): تخفيض معدلات الفائدة على قرض السيارات

نوع القرض	معدل الفائدة في أفريل 2002	معدل الفائدة في جانفي 2003
قرض السيارات	8.5%	7.0%
قرض السيارات	7.5%	6.5%

المصدر: CNEP-News, N° 10 (Juin 2002).

- Ibid., N° 12 (Janvier 2003)

مع إطلاق الصيغ الجديدة بداية 2004، طبق البنك معدلات فائدة أعلى تبعا للزيادة في نسبة التمويل و متغيرة حسب صفة الزبون، في قرض السيارات. أما صيغة "التمويل المجمع" فحدد لها البنك معدلات فائدة منخفضة نسبيا.

الجدول (4-5): معدلات الفائدة في الصيغ الجديدة لقرض السيارات عام 2004

نوع القرض	معدل الفائدة	نوع القرض	معدل الفائدة
قرض السيارات	7.25%	قرض السيارات	7.75%
قرض السيارات	7.25%	قرض السيارات	8.00%
قرض السيارات	7.25%	قرض السيارات	8.25%
قرض السيارات	8.00%	قرض السيارات	8.25%
قرض السيارات	8.00%	قرض السيارات	8.50%
قرض السيارات	8.00%	قرض السيارات	8.75%
قرض السيارات	6.50%	قرض السيارات	7.00%

المصدر: Flash Info, Mars 2004 (n° 02)

✦ التوزيع: قام البنك بتأهيل وكالاته على المستوى الوطني لتقديم القرض الجديد بالشراكة مع وكلاء بيع السيارات الذين تعاقد معهم، و الذين أبدوا اهتمامهم الكبير بهذه الشراكة للفرص التسويقية التي تتيحها. و قد زود البنك هؤلاء بملفات القرض و دعائم المحاكاة من أجل تسهيل سيرورة منح القرض.³

¹ Flash Info, Décembre 2004 (N° 12).

² CNEP-News, N° 07 (Septembre 2001).

³ - CNEP-News, N° 08 (Décembre 2001).

- Ibid., N° 10 (Juin 2002).

الترويج/الاتصال: نظمت مديرية التسويق و الفعل التجاري فعاليات اتصال عديدة مع الجمهور من خلال الندوات الصحفية و المعارض. و وفرت مطبوعات إعلامية و إعلانية شملت المطويات و مجلة خاصة و إعلانات للتعليق... على مستوى الوكالات و جناح البنك في المعارض. و كانت مشاركة البنك في معرض الجزائر الدولي و المعارض المتخصصة في السيارات منذ عام 2001، وسيلة اتصال هامة مكنته من التواصل مع الجمهور العريض و التعريف أكثر بالقرض.¹

تحليل تنافسية المنتج الجديد و نتائجه بالنسبة للبنك: علاوة عن المساهمة القوية في ترقية و تجديد حظيرة السيارات بشهادة الخبراء، خلقت ريادة "ص.و.ت.-1- بنك" في قرض السيارات ديناميكية غير منسبوقة في السوق، أكدها الإقبال الكبير للزبائن على طلب القرض، حيث عاجل البنك 50 ملنا في المتوسط يوميا على مستوى الوطن، و منح قروضا بنفس المعدل.²

و يرجع هذا الطلب الكبير إلى عدة أسباب منها ما يتعلق بالسياسة التسويقية للبنك. حيث توفّر "ص.و.ت.-1- بنك" آنذاك على شبكة واسعة تضم 195 وكالة، ما منحه ميزة مقارنة بمنافسيه في هذا القطاع السوقي الذين لم يتوفروا على شبكات بنفس الاتساع و الانتشار. كما أن مراجعة أسعار الفائدة بالتخفيض، و وضع المنافسين في موقف صعب. يضاف إلى ذلك قرارات رفع نسب التمويل و تنويعها و توسيع الاستفادة إلى موظفي المؤسسات العمومية و الخاصة من خلال التمويل المجمع.³ في حين تأكدت فكرة الجوارية التي تطبع قوة "ص.و.ت.-1- بنك" من خلال تجاوب الجمهور (زبائن، شركاء، و صحافة) مع فعاليات الاتصال التي نظمها البنك، ما ساهم في زيادة الطلب على القرض بصيغته المختلفة.⁴ إذن، لقي قرض السيارات نجاحا تجاريا كبيرا، تجلّى في الطلب الكبير الذي ما فتئ يتطور بشكل قار مؤكدا اتجاهه نحو الارتفاع، و بنفس الوتيرة تطورت مبيعات القرض كما يظهر في الجدول (4-6).

الجدول (4-6): تطور مبيعات قرض السيارات

التاريخ	2001/12/31	2002/06/30	2002/12/31	2003/06/19	2003/07/24
عدد القروض المنتجة	3384	10295	16484	22410	23448
التاريخ	2003/08/07	2003/12/31	2004/12/31	2005/03/01	
عدد القروض المنتجة	24070	28815	54948	70500	

المصدر: (Flash Info, Août 2003 (N° 09).

-CNEP-News, Numéro Spécial (Mars 2004).

- CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 60.

- El Watan, Op.Cit., Article N° 73079 (23/07/2007).

و بفضل التطور المتزايد في طلب القرض، ظل "ص.و.ت.-1- بنك" قائدا للسوق إلى أن تم تعليق القرض في 01 مارس 2005، حيث بلغت حصته السوقية 55%، و حقق أرباحا عالية.

¹ CNEP-News, Numéro spécial (Mars 2004).

² Idem.

³ Idem.

⁴ CNEP-News, N° 17 (Avril 2004).

و لم تتجاوز الديون المتعثرة 5% متمثلة في حالات تأخر عن دفع الأقساط الشهرية، أي بلغ معدل تحصيل المستحقات 95%¹.

« توقيف القرض عام 2005 ثم العودة و التعليق مجددا عام 2007: تطورت حظيرة السيارات في الجزائر عام 2004، بنسبة 10% أي 200 ألف سيارة إضافية، لكن بالمقابل لم تتطور البنسى التحتية من الطرقات و أماكن التوقف، ما أدى إلى مشاكل حمة في حركة المرور في المدن الكبيرة. فدفعت هذه المشكلة السلطات العمومية إلى التحرك، و أول إجراء اتخذته مس قروض شراء السيارات، حيث تقرر توقيف منح قروض جديدة على مستوى "ص.و.ت.-/ بنك" في مارس 2005.² القرار المتخذ برره البنك بأسباب استراتيجية أولها إعادة تكييف السياسة التجارية بإعادة تنظيم الوكالات و تنفيذ برامج تكسوين للعاملين، و ثانيها الحاجة إلى إعادة التركيز على قلب مهنة البنك و هو القرض الرهنى.

هذا القرار منح فرصة هامة للمنافسين في سوق قروض شراء السيارات لتحقيق نتائج أفضل، فقد أصبحت المؤسسة المالية المتخصصة في القروض الاستهلاكية "Cetelem" - انطلق نشاطها بداية 2006 - تحتل المرتبة الأولى في الجزائر في هذا النشاط، الذي أخذت فيه قروض السيارات نصيب 50% بمبيعات فاقت 40 ألف قرض بين جانفي و أكتوبر 2008، يليها بنك البركة بـ 28 ألف قرض.³

هذه الحقائق السوقية، دفعت "ص.و.ت.-/ بنك" إلى إعادة بعث نشاط قروض السيارات بعد 28 شهرا من التعليق (جويلية 2007)، بعرض تنافسي يستجيب لتطلعات الزبائن و تطور المنافسة:⁴

- ✓ نسبة تمويل متغيرة تبعا لثمن الشراء؛ قد تصل 90% في السيارات التي يتراوح ثمنها بين 500 ألف دج و 2 مليون دج، و 50% من تكلفة الشراء خارج هذا المجال؛
- ✓ مدة القرض 4 أو 5 سنوات حسب اختيار الزبون؛
- ✓ معدلات فائدة متغيرة تبعا لآجال التسديد و صفة الزبون، في المجال 6.75% - 7.75%، و هي الأخفض في السوق؛
- ✓ إجراءات إدارية مبسطة و خدمة ذات نوعية؛
- ✓ و تفاديا لمشاكل عدم التسديد، ألغى البنك دفع الأقساط نقدا و أبقى على التحويل و الاقتراع الآلي.

هدَفَ هذا العرض التنافسي إلى استعادة وضع القيادة في السوق بتوزيع 10 آلاف قرض حتى نهاية عام 2007 و السعي إلى اكتساب 70% من السوق على المدى الطويل. حيث خصص البنك لمنح هذه القروض غلafa ماليا بمعدل 20 مليار دج سنويا من أجل استغلال فائض السيولة المتوفرة التي فاقت 8 ملايين دج لكن قرار التجميد مجددا وضعه أمام خيار توظيفها في السوق ما بين البنوك بمعدلات فائدة منخفضة. إذ صدرت تعليمة داخلية بداية نوفمبر 2007 بتعليق العرض الجديد لقرض السيارات.

¹ El Watan, Op.Cit., Article N° 73079 (23/07/2007).

² Le Maghreb, Op.Cit., 09/03/2005.

³ Liberté, Op.Cit., Article du 30/11/2008.

⁴ El Watan, Op.Cit., Article N° 73079 (23/07/2007).

قرارُ التجميد نُشرَ ارتياحاً عاماً لدى المنافسين، الذين تخوفوا من عودة "ص.و.ت.ا- بنك" إلى هذا النشاط، لأنهم سيحافظون على نتائجهم الإيجابية في قطاع سوقى جذاب يمثل فرصة هائلة لاستخدام الأموال و تحقيق الأرباح. في حين تلقى الزبائن قرار التعليق بعدم الرضا، لأنهم كانوا يأملون في الحصول على قرض بشروط مناسبة كون المؤسسات الأخرى تقدمه بفوائد مرتفعة نسبياً، كما أنها لا تتواجد على المستوى الوطني و إنما في بعض المدن الكبيرة فقط.¹

ب. دفاتر الادخار "حج"، "عمرة"، "بدون فوائد": أطلق "ص.و.ت.ا- بنك" في

ديسمبر 2004، دفاتر ادخار جديدة من أجل إثراء تشكيلة دفاتر الادخار المقترحة.² هذه الدفاتر كانت ثمرة دراسة قام بها البنك لمدة عامين، و ميزتها أنها مجانية التسيير سواء عند فتح الحساب أو إجراء عمليات الإيداع و السحب أو معرفة الرصيد. و يلعب البنك دور الوسيط بين حامل الدفتر و وكالة السفر و ديوان الحج، بتسوية مصاريف الحج أو العمرة عند تلقي أمر كتابي من الزبون. و قد تضمن العرض الجديد، إمكانية تحويل دفاتر الادخار للسكن و الادخار الشعبي إلى هذه الصيغة، و كذا إمكانية استخدام الدفاتر لتسوية مصاريف الحج و العمرة لشخص أو أكثر يُعيّنهم حامل الدفتر.

- ◆ دفتر التوفير "حج": هو حساب ادخار بدون مكافأة موجه للأشخاص الطبيعيين الراغبين في تكوين ادخار آمن لتسوية مصاريف الحج، و يتم تسييره مجاناً.
 - ◆ دفتر الادخار "عمرة": هو حساب ادخار بدون مكافأة موجه للأشخاص الطبيعيين، من أجل تكوين ادخار آمن لتسوية مصاريف العمرة و يتم تسييره مجاناً.
 - ◆ دفتر الادخار "بدون فوائد": هو حساب ادخار بدون مكافأة موجه للأشخاص الطبيعيين الزاعبين في تكوين ادخار آمن للاحتياط، يتوفر في أي وقت.
- تم الترويج لهذه المنتجات الجديدة بتنظيم أيام اتصالية مع وكالات السفر، و الصحافة السمعية- البصرية و المكتوبة، و بحملة إعلانية في وسائل الإعلام.

لكنها لم تلق الإقبال المتوقع و فشلت في مرحلة التقديم، حيث أن الدراسة التي أطلقت على أساسها كانت بمقاربة تقنية، و لم تأخذ بعين الاعتبار وجهة نظر السوق. فقد وجد البنك عند البحث عن أسباب الفشل، أن صورة البنك و صورة الأماكن المقدسة لا تستناغمان إطلاقاً في أذهان الزبائن.

2.3 تشكيلة المنتجات في "ص.و.ت.ا- بنك"

يُميّز "ص.و.ت.ا- بنك" حسب التقسيم القاعدي للسوق البنكية، بين الزبائن الخواص (أفراد و عائلات) و بين الزبائن المؤسسات، و يُقدّم تشكيلة منتجات تلائم احتياجات الزبائن في كل قطاع سوقى كبير:

¹ Liberté, Op.Cit., Article du 30/11/2008.

² - Flash Info, Décembre 2004 (N° 11).

- Ibid., Février 2005 (N° 01).

- ◀ **الزبائن الخواص:** يمثل هؤلاء الهدف السوقي الرئيسي للبنك باعتبار مهنته المحورية هي بنك التجزئة و يوجه لهم تشكيلة منتجات (ائتمان، ادخار، خدمات) تشمل مايلي:
- ◆ **القروض العقارية السكنية:** عددها عشرة و هي مصنفة حسب الغرض الذي توجه إليه، ماعدا القرض العقاري للشباب: شراء مسكن لدى الخواص، شراء مسكن ترقيوي، شراء مسكن اجتماعي تساهمي، شراء مسكن بصيغة البيع على المخطط، بناء مسكن، شراء أرض لبناء مسكن، هئية السكن توسيع السكن، و استئجار السكن. هذا الأخير هو قرض قصير الأجل في حين بقية القروض طويلة الأجل و رهنية.
 - ◆ **منتجات الادخار:** يقترح البنك للزبائن الخواص نوعين من دفاتر الادخار: دفتر ادخار للسكن و دفتر ادخار شعبي، يختلفان في المكافأة و مبلغ الإيداع الأدي، كما يقترح لهم الودائع الآجلة البنكية و سندات الصندوق.
 - ◆ **الخدمات:** بإمكان الزبائن الخواص الاستفادة من الخدمات المرافقة لمنتجات الائتمان و الادخار مثل تأمين القرض العقاري، إضافة إلى الخدمات المتعلقة بوسائل الدفع التي يسيها البنك و هي خدمات حساب الشيك و الحساب الجاري التجاري للذين يزاولون نشاطا تجاريا، و خدمات البطاقة ما بين البنوك، إضافة إلى خدمة التحويل.
- ◀ **الزبائن المؤسسات:** يستهدف "ص.و.ت.ا- بنك" أساسا مؤسسات الترقية العقارية و المؤسسات النشطة في مجالات متعلقة بالترقية العقارية من الخلف مثل صناعة الآجر و الإسمنت، بالنظر لتخصسه في تمويل العقار، لكنه يتوجه أيضا إلى مؤسسات خارج هذا القطاع كمايلي:
- ◆ **القروض:** يقترح "ص.و.ت.ا- بنك" قروضا للمقرين العقاريين من أجل تمويل نشاطات الإنجاز و التجديد و شراء الأراضي المخصصة لإنجاز مشاريع عقارية.
 - كما يقترح قروضا استثمارية للمؤسسات العاملة في قطاعات متعلقة بالترقية العقارية من الخلف و قروضا استثمارية للمؤسسات النشطة في قطاع المياه و الطاقة و البتروكيماويات و تجارة الألمنيوم.
 - ◆ **منتجات الادخار:** يوفر "ص.و.ت.ا- بنك" للمؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، نوعين من الودائع الآجلة: الودائع الآجلة السكنية لغرض الادخار لبناء أو شراء سكنات للعاملين فيها، و الودائع الآجلة البنكية لغرض تنمية أموالها.
 - ◆ **الخدمات:** يستفيد زبائن البنك المؤسسات من خدمات مرافقة للقروض و الودائع أو متعلقة بوسائل الدفع (حسابات الشيكات و الحسابات التجارية و التحويل).
- و يسعى "ص.و.ت.ا- بنك" إلى التموقع في هذه الأسواق المستهدفة و التميز في سياق يتسم بالانفتاح و صعود المنافسة في جمع الادخار و تمويل قطاع البناء و السكن و خصوصا الترقية العقارية.

1.2.3 التموقع و التميز

يقدم "ص.و.ت. 1- بنك" منتجاته وفق المقاربة الأكثر استخداما في التموقع و هي تبيان المزايا التنافسية للمنتج، لكنه طور مؤخرا منتجا ائتمانيا جديدا خصصه للزبائن الشباب (أقل من 35 عاما) و هو القرض العقاري للشباب، و هذه المقاربة مختلفة عن الأولى في التموقع.

و بما أن المنتجات البنكية تتصف عموما بالتجانس في إدراك الزبائن فإنها تحتاج للتمييز. و يزداد هذا التجانس الإدراكي في الأسواق التي تتسم بمحدودية العرض و ضعف المنافسة مثل السوق البنكية الوطنية، ما يجعل مسألة التميز ضرورية أكثر في البنوك الوطنية في مواجهة صعود منافسين يطبقون سياسات تميز ناجعة، تستند إلى علامات قوية ذات سمعة جيدة و تشكيلة منتجات مصممة لتلائم الحاجات المتنوعة للزبائن، و خدمة نوعية تستقطب الزبائن في السوق الوطنية.

بالنسبة لـ "ص.و.ت. 1- بنك" يُلاحظ إتباع سياسة تميز قائمة على العناصر التالية:

- ✓ التركيز على قيادة البنك في مجال تمويل العقار بالقروض الرهنية السكنية للخواص و القروض للمرفقين العقاريين لإنجاز البرامج السكنية؛
 - ✓ إظهار اتساع شبكة التوزيع و التخصص في تمويل العقار و جمع الادخار من أجل إعطاء إشارات عن الجوارية و "الاحترافية" و محاولة إرفاقها بصورة علامة البنك و من ثمة بمنتجاته؛
 - ✓ توضيح الخصائص المميزة للمنتجات الائتمانية مقارنة بالمنتجات المنافسة؛ نسبة تمويل أعلى، معدلات فائدة أقل، مدة تسديد أطول..؛
 - ✓ يركز البنك على كونه هيئة شعبية، كانت لسنوات طوال و لا تزال في خدمة الفئة الوسطى من المجتمع؛
 - ✓ تحسين السند المادي في شبكة وكالات البنك ليعكس صورة العلامة و يرافقها في أذهان الزبائن.
- فيما يتعلق باسم و علامة المؤسسة، فقد تغيرت تسمية الصندوق بعد تحوله إلى بنك لتصبح "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط-بنك"، حيث أضيفت لفظة "بنك" للدلالة على الصفة القانونية للمؤسسة، و كغيره من الأسماء الأخرى للبنوك الوطنية فإن الاسم يدل على مجال النشاط الرئيسي تبعا للتخصصات الأولى التي أوكلت إليها عقب إنشائها.
- إذن حافظ البنك على هذا الاسم الذي اكتسب شهرة لدى الجماهير، و غير رمز العلامة ليصبح التصميم عصريا أكثر، و تم تعديل دعائم الاتصال و السند المادي في البنك ليحمل العلامة الجديدة (الشيكات، التصميم الداخلي و الخارجي للوكالات و المقرات...).

2.2.3 التنوع و تشكيلة المنتجات

إثر التحول و سعيا إلى تحسين الوضعية المالية للمؤسسة التي رشحها صندوق النقد الدولي للإفلاس، قررت قيادة البنك إتباع استراتيجية تنوع من أجل تنوع مصادر الدخل و توزيع المخاطر.

أ. أبعاد استراتيجية التنوع في "ص.و.ت. 1- بنك": بالرجوع إلى مصفوفة التنوع

"منتجات/ أسواق" نجد أن "ص.و.ت. 1- بنك" قد أخذ ثلاثة اتجاهات في استراتيجية التنوع هي:

① اختراق السوق: عمد البنك إلى تحسين المنتجات المقدمة لريائته الحاليين، خصوصا في مجال الائتمان، من خلال التوسع في منح التسهيلات و تحسين نوعية الخدمة. و عمل على تطوير السند المادي و تحسين سمعته و صورته. كما نفذ خطط عمل لرفع القدرات التجارية من خلال استقطاب كفاءات جديدة و تنمية الكفاءات المتوفرة بالتكوين؛

② تنمية السوق: بالنظر لإمكانات نمو السوق البنكية الوطنية عموما و إمكانات النمو في مجال جمع الادخار و تمويل العقار و السكن، يسعى "ص.و.ت.- بنك" لكسب زبائن من قطاعات سوقية جديدة، و يرافق هذا المسعى النمو المخطط في شبكة وكالات البنك و طنيا لتحسين معدل التغطية و الصيرفة؛

③ تنمية منتجات جديدة: كما سلف بيانه، يتبع "ص.و.ت.- بنك" مسعى للتجديد المستمر، فقد وسّع تشكيلة المنتجات بإضافة منتجات جديدة و تمتع في الكثير من الحالات بالريادة في طرح الجديد، بدءا بقروض السيارات مرورا بالصيغ المتنوعة للقروض السكنية وصولا إلى توزيع التأمينات بالشراكة مع "كارديف" الجزائر.

هذا التطور الأخير، يعد انفتاحا للبنك على مهنة "البنك- تأمين" من خلال تأمين القروض العقارية التي يقدمها بداية، ليتجسد لاحقا في فرع مشترك بين المؤسستين. حيث سيستفيد الشريك الأجنبي من مزيا البنك في الصورة و التوزيع (اتساع قاعدة الزبائن و شبكة الوكالات)، و سيستفيد "ص.و.ت.- بنك" في المقابل من خبرة و احترافية الشريك في التأمينات، و الذي التزم بتكوين القوة البيعية و مساعدة البنك على إعادة تنظيم هيكله لممارسة المهنة الجديدة.

ب. دور التنويع في تحقيق أهداف البنك: استهدف "ص.و.ت.- بنك" من سياسة تنويع

الاستخدامات المتبعة منذ عام 2000، تحسين الهامش البنكي إضافة إلى كسب زبائن جدد.

شمل التنويع أساسا منتجات الائتمان، حيث أطلق البنك في الفترة 2000-2004 منتجات جديدة تنوعت بين القروض الاستهلاكية و القروض الموجهة للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، و صيغا جديدة لتمويل السكن للخواص و تمويل الترقية العقارية. ثم بعد إعادة تركيز النشاط في مجال العقار، استمر التنويع في هذا المجال.

كما سعى البنك إلى تنويع الخدمات المقدمة في سياق تطوير وسائل الدفع مثل خدمة التحويل الدولي للأموال بالشراكة مع «Western Union» (ألغيت) و خدمة البطاقة ما بين البنوك. في حين لم تحظ منتجات الادخار بجهد ناجع لتنويعها، ماعدا دفاتر الادخار الجديدة التي فشلت في تحطية عقبة السوق.

لكن يبدو أن الزيادة المرغوبة في الهامش البنكي لم تتحقق بسبب ارتفاع التكاليف، فالبنوك العمومية إجمالا لا تزال تعاني من ضعف قدرتها على التحكم في التكاليف و من ارتفاع الديون المتعثرة التي ترتفع معها مخصصات المؤونة و مخاطر الائتمان، و هذا ما يؤثر سلبا على مردود البنوك العمومية مقارنة بالبنوك الخاصة.

و يُلاحظ ضعف إنتاجية الأصول في "ص.و.ت.- بنك" و قدرتها على توليد الناتج الصافي البنكي. حيث تراجع الهامش البنكي من 4.14% عام 2001 إلى 0.44% عام 2002 ثم تحسن بشكل طفيف إلى 0.97% عام

2003¹ وبلغ عام 2007 نسبة 1.16% وهي ضعيفة مقارنة بمتوسط البنوك العمومية (2.61%) وأضعف مقارنة بمتوسط البنوك الخاصة (7.01%). و يتأكد التحليل السابق بملاحظة الانخفاض الكبير في هامش ربح البنك الذي بلغ عام 2007 نسبة 6.22% مقارنة بنسبة 33.39% الممثلة لمتوسط هامش ربح البنوك العمومية.² ما يعني أن أعباء التسيير تستهلك نسبة كبيرة من الناتج الصافي البنكي (93.88%) و تبقى قدرا قليلا من الربح من جهة أخرى، يلاحظ أنه رغم اتساع تشكيلة المنتجات الائتمانية في "ص.و.ت.ا- بنك"، لا تزال نسبة التحويل ضعيفة مقارنة ببعض البنوك العمومية الأخرى، وأضعف مقارنة ببنوك مغاربية تنشط في نفس المجال؛ "بنك السكن" في تونس بنسبة تحويل 126%، و"القرض العقاري والفندقي" في المغرب بنسبة 132%.³

الجدول (4 - 7): ترتيب "ص.و.ت.ا- بنك" ضمن 5 بنوك عمومية في نسبة التحويل

البنك الوطني الجزائري	البنك الوطني التونسي	بنك الجزائر الخارجي	البنك الوطني الليبي	بنك المغرب
97%	76%	39%	38%	35%

المصدر: Union des Banques Maghrébines (UBM), Statistiques 2007. [http://www.ubm.org.tn/]

و هذا معناه وجود جزء كبير من الموارد في "ص.و.ت.ا- بنك" غير مستخدم و الأسباب كثيرة منها: سلوك الترشيد الممارس في البنوك الوطنية، كون موارد البنك في غالبيتها قصيرة الأجل في حين يحتاج تمويل الاستثمار و السكن إلى موارد طويلة الأجل، ضعف تطور الصيرفة...

و عليه فإن "ص.و.ت.ا- بنك" مطالب بإيجاد استخدامات جديدة للموارد المجمعة، أي تطوير منتجات ائتمانية و خدمات جديدة ذات مردودية لتحسين الهامش البنكي. و أيضا تطوير منتجات ادخارية جديدة لزيادة الموارد طويلة الأجل الضرورية لتمويل السكن و الاستثمار. حيث يلاحظ نمو الودائع تحت الطلب بمعدل أكبر بكثير (31.49%) من معدل تطور الودائع الآجلة (12.29%) في البنك خلال الفترة 2002 - 2008.⁴

3.3 العناية بالمنتجات الحالية في "ص.و.ت.ا- بنك"

إن صعود المنافسة في السوق البنكية الجزائرية، يضع البنوك الوطنية أمام تحديين رئيسيين هما: تحسين نوعية الخدمة و كسب ولاء الزبائن، لضمان مردودية منتجاتها على المدى المتوسط و الطويل.

1.3.3 ملاءمة الإستراتيجية التسويقية تبعا لدورة حياة المنتج

إن تحليل دورة حياة المنتجات التي يقدمها "ص.و.ت.ا- بنك" على المستوى الكلي أي إجمالي البنوك يكشف عن وجودها في مرحلة النمو حيث يلاحظ ما يلي:

♦ نمو مبيعات منتجات الادخار (دفاتر الادخار و الودائع الآجلة)، مع وجود إمكانيات كبيرة للتوسع في جمع الادخار من خلال الزبائن الحاليين أو زبائن جدد، بالنظر لضعف التعامل مع البنوك...

¹ CNEP-Banque, Rapports d'activité (2001-2003).

² - Union des Banques Maghrébines (UBM), Statistiques 2007. [http://www.ubm.org.tn/]
- Banque d'Algérie, Rapport 2007, Op.Cit., pp. 105, 106.

³ Union des Banques Maghrébines (UBM), Op.Cit.

⁴ Banque d'Algérie, Rapports Annuels (2002-2008).

- ♦ مبيعات القروض العقارية في نمو مستمر و كذلك الأرباح، ما يجذب داخلين جدد لتقدم هذا الشكل من القروض و الاستفادة من إمكانيات النمو المتاحة في قطاع سوقي ناشئ، و يدفع الفاعلين الأوائل إلى تقديم أشكال جديدة من هذه القروض؛
- ♦ الخدمات أيضا في مرحلة النمو و ستأكد وتيرة تطورها مع صعود المنافسة، و زيادة استخدام وسائل الدفع الكتابية و الإلكترونية و تطوير نظم المعلومات...
- و بما أن منتجات الائتمان العقاري تمثل قلب نشاط "ص.و.ت.ا- بنك" و تمثل أيضا قطاعا سويقيا ناشئا تتصاعد فيه المنافسة، فسيكون مفيدا أكثر تحليل الإستراتيجية التسويقية الموضوعة تبعا لدورة حياتها:
- **مرحلة تقديم القروض العقارية:** رأينا سابقا أن التمويل البنكي للعقار و السكن جاء بدفع من السلطات العمومية، و بالتالي فإن طرح القروض العقارية كان متزامنا في البنوك العمومية بداية. و تلاحقت بعد ذلك القروض العقارية التي قدمتها بنوك خاصة مثل "SGA" و "البنك العربي-الجزائر..." لكن الصيغ الجديدة التي طرحت لاحقا، كانت الريادة فيها غالبا لـ "ص.و.ت.ا- بنك" مثل قرض شراء مسكن لدى الخواص و قرض توسيع المسكن... و قامت البنوك المنافسة بطرح منتجات مشابهة خاصة بها.
- يتبع "ص.و.ت.ا- بنك" في هذه المرحلة استراتيجية تنمية سوق المنتج من خلال التصرفات التالية:
- ✓ تقديم القرض في شكله القاعدي؛
- ✓ تنفيذ تصرفات ترويجية/ اتصالية مع الجمهور بغرض التأسيس لشهرة القرض؛
- ✓ سعر مرتفع نسبيا في إطار ظروف السوق و الشروط العامة للبنك؛
- ✓ يعتمد البنك التوزيع الانتقائي للقرض الجديد، حيث يختار وكالة أو عددا محدودا من الوكالات لاختبار مدى قبول الزبائن للمنتج و مدى نجاح مقدمي الخدمة على مستوى هذه الوكالات.
- **مرحلة النمو:** عندما تلقى الصيغة الجديدة قبولا في السوق تأخذ المبيعات في النمو و يتزايد المنافسون الذين يقدمون صيغا مشابهة. و يتبع البنك استراتيجية التغلغل في السوق من أجل توسيع حصته السوقية و الحفاظ عليها من خلال التصرفات التالية:
- ✓ تحسين مواصفات المنتج مثل مدة تسديد القرض و نسبة التمويل، و تقديم خدمات مكاملة مع التحسين المستمر في العمليات (تقليل الإجراءات و ضبط التكاليف)؛
- ✓ تنفيذ تصرفات ترويجية/ اتصالية لتمييز القرض عن القروض المنافسة في إدراك الزبائن المستهدفين و خلق تفضيل له؛
- ✓ تخفيض معدل الفائدة على القرض لجذب زبائن جدد؛
- ✓ توسيع نطاق التوزيع إلى وكالات أخرى في الشبكة و العمل على تكوين مقدمي الخدمة و تحفيزهم.
- تمكن "ص.و.ت.ا- بنك" بفضل إستراتيجيته التسويقية و بتظافر عوامل أخرى خارجية، من تحقيق أهدافه في نشاط الائتمان خلال الفترة 2004-2008. حيث منح مبلغ 100 مليار دج لتمويل السكن الترقوي من مجموع 150 مليار دج منحتها البنوك الوطنية، بما يتطابق مع الهدف المسطر في هذا القطاع السوقي. كما منح

في نفس الفترة 78747 قرص رهني للخواص مقابل هدف 65 ألف قرص، بمبلغ 68.992 مليار دج و هو أيضا مبلغ تجاوز الهدف المسطر المقدر بـ 36 مليار دج.¹

2.3.3 تحسين نوعية الخدمة و كسب ولاء الزبائن

يُعتبر "ص.و.ت.-1- بنك" أن كسب ولاء الزبائن الحاليين و جذب زبائن جدد، يتطلب منه التحسين القار في نوعية الخدمة.

و يشتكي زبائن البنوك الوطنية عموما من انخفاض مستوى نوعية الخدمة مقارنة مع تطلعاتهم المتزايدة و مقارنة أيضا مع الخدمة التي يقدمها المنافسون الأجانب. و في غياب دراسات شاملة حول نوعية الخدمة و مدى رضا الزبائن على المستوى الكلي و نقص المعلومات التي توفرها الدراسات على المستوى الجزئي، فإنه لا يمكن إجراء تحليل مؤسس لكن سنحاول رصد بعض المؤشرات و الحقائق فيما يلي:²

✓ سجل تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي حول التنافسية تأخر خدمة الزبائن في البنوك الوطنية مقارنة بسدول الجوار، رغم السمعة الجيدة لإطارها و كفاءتهم التقنية. لكنه نوةً بالتحسن الملحوظ في البعض منها رداً على دخول بنوك أجنبية منافسة، خاصة تحسُّن الاستقبال؛

✓ يشمل التأخر: خدمات وسائل الدفع، و خدمات الحسابات مثل طول آجال تسليم دفاتر الشيكات، طول آجال حساب الفوائد في دفاتر الأدخار... و سيرورة منح الائتمان للخواص خاصة القرض العقاري الذي يعدّ الأقل تطورا في المغرب العربي...

✓ يعبر زبائن البنوك الخاصة عن رضاهم عن نوعية الخدمة، فبنك البركة مثلا يطلب ملفات أخف مقارنة بالبنوك العمومية لمنح الائتمان، و المؤسسة المالية المتخصصة في القرض الاستهلاكي ترد على طلب القرض خلال 48 ساعة من إرسال الملف مع إمكانية التواصل عن بعد مع المكلف بالزبائن، و تقدم "SGA" خدمات "البنك عن بعد" و تتيح لزبائنها التواصل مع العاملين من خلال مركز هاتفي...

بالرجوع إلى "ص.و.ت.-1- بنك"، تؤكد هذا الواقع من خلال عمليات الرقابة التي تجريها المفتشية العامة على شبكة الوكالات، و كذا نتائج فحص سجلات الشكاوى و الاقتراحات الموضوعة على مستوى الوكالات. حيث تبين عام 2004 أن 60% من الزبائن الذين عبروا عن آرائهم غير راضين نتيجة ببطء الخدمة و سوء الاستقبال و نقص المعلومات و أسباب أخرى.³

و بالتالي تجلت أهمية إعادة النظر في علاقة البنك مع زبائنه و العمل على تحسينها و إدامتها من خلال تقديم خدمات جيدة بأسعار تنافسية، من أجل تحقيق رضا الزبائن و ولائهم، و كسب زبائن جدد. و من ثمّ بلوغ أهداف الأداء: الحفاظ على الحصة السوقية و تميمتها، تحسين الهوامش... فالنجاعة تمر حتما بمسعى الجودة.

1 - الخبر، مقال بتاريخ 2009/10/19. [http://www.elkhabar.com/quotidien/index.php?idc=67&ida=178896]

- CNEP-Banque, Direction de Marketing et de l'Action Commerciale (DMAC), Interview du responsable.

2 - L'Expression, Op.Cit., Article du 11/11/2008, p. 03.

- La Tribune, (Quotidien d'information), 26/11/2007. [http://www.latribune-online.com/]

- Liberté, Op.Cit., Article du 30/11/2008.

3 - CNEP-News, N° 17 (Avril 2004).

و بعد ثلاثة أعوام أظهر سير آراء الزبائن،¹ تحسُّن الاستقبال و آجال التكفل بالزبون و معالجة عمليات الشباك و كذا تحسُّن آجال معالجة طلبات الائتمان، لكنهم تطلَّعوا إلى المزيد من التحسين و إلى تقليص آجال حساب الفوائد. بالمقابل عبر الزبائن عن استيائهم من تكرار ظاهرة صفوف الانتظار بقوة، و عدم ملاءمة فضاء الانتظار (الضيق و قلة الكراسي...) و تطلَّعوا إلى تحسينه. كما اعتبر نصف الزبائن أن ملف طلب القرض معقد إلى معقد جدا.

و تركزت سياسة البنك في تحسين نوعية الخدمة و كسب ولاء الزبائن على النقاط الرئيسية التالية:²

- ✓ إعادة تأهيل الوكالات و توسيع شبكة التوزيع لتحسين الاستقبال و الاقتراب أكثر من الزبائن؛
- ✓ تكوين العاملين لاكتساب الكفاءات اللازمة لتقديم خدمة بنوعية أفضل؛
- ✓ تحسُّن المعرفة بالزبون و الاستفادة منها في تقديم خدمة ملائمة لتطلَّعات الزبائن؛
- ✓ منح شروط تفضيلية في تمويل العقار: نسبة تمويل أعلى، مدة قرض أطول...
- ✓ تقديم مزايا تفضيلية للزبائن المدخرين في الحصول على القروض السكنية في البنك، بهدف جذب مدخرين جدد و كسب ولاء المدخرين الحاليين.

و حتى يحافظ "ص.و.ت.ا- بنك" على مكاسبه المحققة خلال سنوات في قاعدة الزبائن، ينبغي عليه تدعيم

سياسته من خلال تصرفات تسويقية تستهدف الزبائن الأكثر مردودية بناء على معرفة واسعة و تجزئة أدق. إذ يمكن في هذا الإطار، تبني فلسفة التسويق المفرد الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات التجارية، ما يتطلب أولا تطوير نظم المعلومات والاستثمار في المورد البشري، و الاعتماد على التكنولوجيات الجديدة للاتصال من أجل شخصنة العلاقة مع الزبون. و قد بدأ هذا الاتجاه في التبلور في بنوك عمومية أخرى أهمها "القرض الشعبي الجزائري".

كما يمكن الاستفادة أيضا من برامج كسب الولاء في إرساء ثقة الزبائن بالبطاقة ما بين البنوك و زيادة استخدامها، و كذا وسائل الدفع الكتبية، و إقناع التجار بالانضمام إلى نظام الدفع بالبطاقة.

و ينبغي ألا يُنظر إلى هذه الجهود على أنها أعباء فقط بل إنها ضرورية لتحسين مردود البنك و دعم نموه في سياق انخفاض الهوامش و ارتفاع التكاليف مقارنة بالبنوك الخاصة، و انخفاض درجة رضا الزبائن. و يجب أن تكون مهمة الجميع في كل المستويات و في كامل شبكة البنك، و أن تتصف بالاستمرارية خلال الزمن.

4.3 التخلي عن المنتجات في "ص.و.ت.ا- بنك"

إثر التحول و بعد تطهير الوضعية المالية، وضع "ص.و.ت.ا- بنك" في سبتمبر 2000 برنامج عمل طور فيه أدوات تسيير جديدة، كان من ضمنها أدوات رقابية بهدف متابعة نشاطات البنك شملت: رقابة الائتمان، رقابة الادخار، الرقابة المحاسبية و الرقابة العامة (التفتيش).³

¹. CNEP-Banque, Sondage sur la qualité des services et les attentes de la clientèle, Avril 2007.

². Bessa Dj., «La CNEP-Banque, Fer de lance de l'immobilier», in L'Actuel International, N° 68 (Février 2006), (Editions Nouvelles Revues Algériennes (NRA), Alger), pp. 32- 36.

³. CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 118.

و هكذا أصبح بإمكان البنك مراجعة سياساته بناء على المعطيات التي توفرها هذه الأدوات، و تندرج هنا مراجعة سياسة تطوير المنتجات و اتخاذ قرارات إضافة منتجات جديدة أو حذف منتجات قائمة من التشكيلة. و رغم أن قرار التخلي عن منتج ما ليس قرارا سهلا، إلا أنه ضروري في حال أصبح وجوده في تشكيلة المنتجات غير مبرر، لأسباب تجارية أو مالية أو قانونية و تنظيمية أو تكنولوجية. فالإبقاء عليه قد يرفع التكاليف و يسيء إلى مردودية البنك في حال تعدد المنتجات.

و من هذا المنطلق، يقوم "ص.و.ت.-/ بنك" بإعادة النظر في تشكيلة منتجاته باستمرار تبعا لتغيرات داخلية و خارجية، و نذكر هنا على سبيل المثال:

- ✓ التخلي عن دفاتر الادخار التقليدية و استبدالها بدفاتر ادخار بسبيل مغناطيسية تسمح للزبون باستخدامها في الموزعات الآلية، بغرض توفير الوقت و تحسين نوعية الخدمة و تحسين الإنتاجية؛¹
- ✓ التخلي عن دفاتر التوفير "بدون مصاريف و بدون فوائد" عام 2004 بعد أشهر من إطلاقها لفشلها تجاريا؛
- ✓ توقيف القروض الاستهلاكية و منها قروض السيارات عام 2005 بسبب إعادة تركيز النشاط في تمويل العقار و السكن، بتوجيه من السلطات العمومية؛

- ✓ توقيف خدمة التحويل الدولي للأموال بالشراكة مع "Western Union" عام 2005؛
- ✓ إلغاء قرض شراء أو بناء محل تجاري لصالح الزبائن الخواص إثر تعديل التمويع الاستراتيجي عام 2008 و التركيز على تمويل السكن فقط لهؤلاء.

* دراسة حالة توقيف خدمة التحويل الدولي للأموال: أطلق "ص.و.ت.-/ بنك" في 18 ماي 2003 خدمة جديدة، في إطار تطوير النشاطات البنكية و تلبية الحاجات المتنوعة للزبائن، و تحسين الناتج البنكي بالشراكة مع "SGA".²

← إطلاق خدمة التحويل الدولي للأموال؛ الأهداف و المبرر التسويقي:³ الخدمة الجديدة كانت إحدى منتجات "Western Union" المؤسسة العالمية الرائدة في تحويل الأموال دوليا، المتواجدة في الجزائر من خلال وكيلها بنك "SGA" منذ عام 2001. و تستجلى مصلحة "ص.و.ت.-/ بنك" في تقديم الخدمة في ثلاث: تحصيل عمولات عن عمليات التحويل و الاستفادة من ظهور علامة البنك إلى جانب علامة الشريك "SGA" في الإعلانات التي ينفذها بصفة وكيل "Western Union"، و كذا كسب ولاء زبائن البنك و جذب زبائن جدد.

تمثلت الخدمة الجديدة في تحويل الأموال بين الخواص من الخارج نحو الجزائر، في خطوة أولى قبل التوسع في تقديم منتجات أخرى. حيث لا يحتاج زبون الخدمة إلى فتح حساب في البنك و لا حتى أن

¹ CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 124.

² CNEP-Banque, Rapport d'activité (2002).

³ - CNEP-News, N° 13 (Avril 2003).

- Ibid., N° 17 (Avril 2004).

- CNEP-Banque, DGA- Développement, Note explicative, N°169 (07/03/2004).

يكون زبونا له ليستفيد من التحويل السريع للأموال خلال 10 دقائق على أقصى تقدير، بسهولة و أمان و بسعر معقول يدفعه مصدر التحويل.

أطلق البنك الخدمة بداية في سبع (07) وكالات تجريبية تستمي للشبكات الجهوية بالجزائر العاصمة. و خطط لتأهيل كل وكالات الشبكة باستثناء تلك المتخصصة في نشاط الائتمان حصريا، و تلك التي لا تتوفر على التسهيلات اللازمة لتقديم الخدمة، و كانت آنذاك تسع (09) وكالات من مجموع 191 وكالة. انطلق برنامج التأهيل بتكوين 14 عوناً بمعدل اثنين لكل وكالة تجريبية، بالتنسيق بين مركز التكوين التابع للبنك و الشريك بالوكالة، و استهدف 350 عوناً مكلفنا بعمليات الشبكات من أنحاء الوطن.

و بعد انتهاء برنامج التكوين في 25 جانفي 2004، استكمل البنك التأهيل التدريجي للوكالات بتزويدها بدعائم إعلانية للخدمة الجديدة تمثلت في لوحات و ملصقات، و بالتعليمات التوضيحية حول تقديم الخدمة و إدارتها. حيث وضع البنك آلية رقابية لمتابعة تطور الخدمة تحت مسؤولية مديرية الشبكات، بصفة دورية.

التقييم الأولي للخدمة الجديدة و قرار التوقيف بعد عامين و نصف من إطلاقها: منذ إطلاق الخدمة إلى غاية 31 مارس 2004 تاريخ توفرها في 13 شبكة جهوية، أظهرت النتائج المسجلة حول تسويقها نشاطا متناميا دل على التكفل الفعلي و الفاعل بالخدمة. و سُجّل في هذا التاريخ مجموع 3901 عملية تحويل بمبلغ تجاوز 63.336 مليون دج { انظر الجدول (4-8) و التمثيل البياني }.

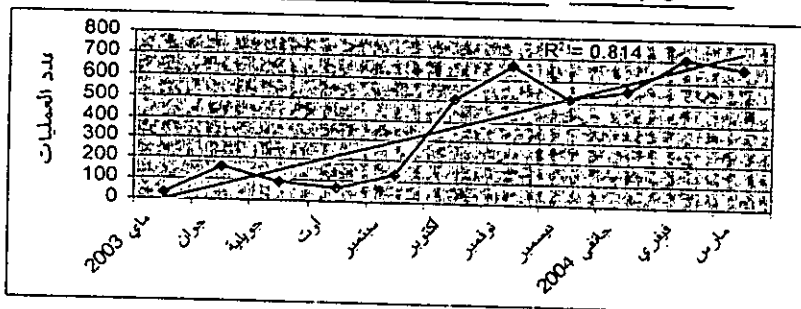
حقق البنك من هذا النشاط ناتجا قدره 7600 أورو أي ما يعادل 623200 دج، و بالتالي بلغ الناتج المتوسط للعملية الواحدة 1.95 أورو أي ما يعادل 159.75 دج (باعتبار معدل الصرف 82 دج/ الأورو).

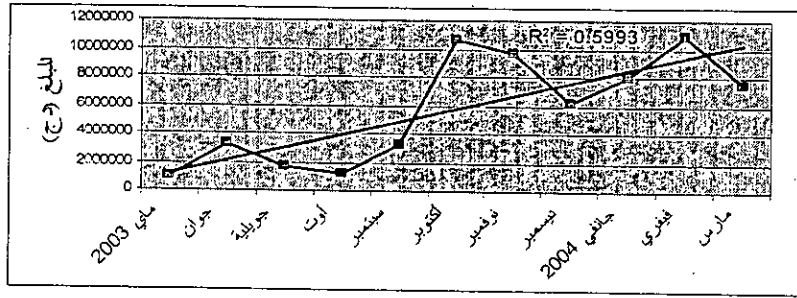
الجدول (4-8): تطور عمليات التحويل في الفترة ماي 2003 - مارس 2004

الفترة	ماي 2003	يونان 2003	جويلية 2003	أوت 2003	سبتمبر 2003	أكتوبر 2003
عدد العمليات	36	160	90	65	137	503
المبلغ (دج)	909381.56	3316956.94	1678340.14	1171354.45	3251840.22	10702830.24
الفترة	نوفمبر 2003	ديسمبر 2003	جانفي 2004	فبراير 2004	مارس 2004	المجموع
عدد العمليات	663	571	553	704	662	3901
المبلغ (دج)	9654498.64	6237425.39	7958881.92	10967351.97	7487190.97	63336091.14

المصدر: CNEP-News, N° 17 (Avril 2003), p. 13.

الشكل (4-5): النشاط المتنامي لخدمة التحويل الدولي للأموال





المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على بيانات الجدول السابق.

يلاحظ في التمثيل البياني للجدول (4-8)، أن الاتجاه العام لتطور نشاط التحويل الدولي للأموال خلال الفترة الممتدة من 18 ماي 2003 إلى 31 مارس 2004، متزايد بشكل واضح خصوصا من حيث عدد العمليات.

هذا ما جعل البنك في تقييمه للنتائج، يعتبر أنه أمام فرصة هامة يجب استغلالها لكن ينبغي أيضا التحكم في أعباء الخدمة و تدنيها، خصوصا استخدام الهاتف، حتى تكون الخدمة ذات مردودية.¹

لاحقا، تقرر تعميم الخدمة على الشبكات الجهوية للبنك (15 شبكة)،² و استمر تأهيل الوكالات لتقدم الخدمة على نطاق أوسع، لتحسين مردوديتها، لكن الغاية المرجوة لم تتحقق. حيث بقيت تكاليف التكوين و هياكل الاتصال مرتفعة، و اعتبر البنك أنه يتكلف وقتا أكثر من اللازم.

في المقابل لم تكن العمولات مهمة مقارنة بالهامش المرتفع الذي يُحصّله الشريك بالوكالة كوسيط. لذا طلب "ص.و.ت.- بنك" تقاسم الأعباء مع الشريك الأصلي و عدم تدخل أي وسيط بينهما. و قوبلت مطالبه بالرفض، فقررت الإدارة العليا للبنك توقيف الخدمة في نوفمبر 2005 و فسخ العقد.³

وعليه، تخلى "ص.و.ت.- بنك" عن خدمة التحويل الدولي للأموال رغم نجاحها تجاريا و رغم الآفاق التي كانت ستفتحها مستقبلا، لسبب رئيسي و هام تمثل في مردوديتها المنخفضة. و تتضح أهمية هذا القرار فيما أشرنا إليه سابقا من ارتفاع أعباء التسيير التي تلتهم نسبة عالية من الناتج الصافي البنكي و تؤدي إلى هامش ربح ضئيل مقارنة بالبنوك المنافسة.

إذن تقوم سياسة المنتجات في "ص.و.ت.- بنك" على التجديد المستمر في المنتجات الائتمانية أساسا بهدف زيادة الاستخدامات و استغلال الحجم الكبير من الموارد المجمعمة بشكل أفضل. و قد شمل ذلك تطوير قروض جديدة في إطار التنوع، و تحسين شروط الحصول على الائتمان. كما أطلق البنك مسعى لتطوير نظم المعلومات و الاتصال و الدفع بغرض تطوير الخدمات البنكية، لكنه تأخر في تجسيده بسبب التأخر العام الذي عرفه القطاع البنكي في هذا المجال و حداثة تجربته البنكية نسبيا. و ترافق التجديد المستمر بجهود متواصلة لتحقيق التميز عن المنافسين و تحسين نوعية الخدمة و كسب ولاء الزبائن، مع الانشغال بتحسين المردودية.

¹. CNEP-News, N° 17 (Avril 2003).

². Décision Règlementaire N° 495/04 (24 Avril 2004).

³. CNEP-Banque, Direction des réseaux d'exploitation, Interview du responsable.

4.IV سياسات التسعير و التوزيع و الاتصال في "ص.و.ت.ا- بنك" و دورها

في تفعيل أدائه

إن توفر "ص.و.ت.ا- بنك" على فائض سيولة كبير، أتاح له تطبيق شروط تنافسية في عرض الائتمان العقاري و التي لعبت دورا هاما نسبيا في جذب الزبائن إلى جانب المزايا السعرية التي تمنح للمدخرين في البنك. و لا شك أن امتلاك البنك لشبكة توزيع واسعة نسبيا ما فتئت تتطور لمواكبة السياق الاقتصادي و الاجتماعي و التكنولوجي، قد دفع نشاط البنك في منح الائتمان و جمع الادخار إلى الأمام. كونت هذه المعطيات إلى جانب تخصص البنك في تمويل السكن من خلال مدخرات القطاع العائلي، ثلاثية صورة البنك المتمثلة في الاحترافية، و القوة المالية و الجوارية. و هنا تلعب سياسة الاتصال و التسويج في "ص.و.ت.ا- بنك" دورها في إيصالها إلى الجمهور و استقطاب تفضيله في مواجهة منافسة صاعدة.

1.4 سياسة التسعير في "ص.و.ت.ا- بنك"

يساهم التسعير في تحقيق الكثير من أهداف الأداء لكنه كأداة تنسيقية، تزداد أهميته مع تزايد ضغط المنافسة، حيث يستخدمه البنك لتمييز عرضه أمام العروض المنافسة. و هذا ما يحاول "ص.و.ت.ا- بنك" فعله من خلال ممارسة معدلات فائدة مدينة هي الأفضل في سوق القروض العقارية ليؤكد على موقع القيادة فيها.

1.1.4 مقارنة التسعير في "ص.و.ت.ا- بنك"

تتبع البنوك الوطنية و منها "ص.و.ت.ا- بنك" نفس المقاربة في تسعير منتجاتها و هي مقاربة تقليدية خاضعة لاعتبارات التكلفة أساسا و اعتبارات المنافسة و الطلب، في إطار التنظيم القانوني و المهني الساري في القطاع البنكي الجزائري.

أ. تحديد معدلات الفائدة في البنوك الوطنية العمومية: يكتسي قرار تحديد معدلات الفائدة المدينة أهمية بالغة حيث يمثل مصدر الدخل الرئيسي للبنك التجاري يضاف إليه العمولات و الرسوم التي يُحصَلُها عن الخدمات المقدمة للزبائن، في حين يرتبط قرار تحديد معدلات الفائدة الدائنة بعنصر التكلفة و يؤخذ في الحسبان عند تحديد الفائدة المدينة.

فتحديد هذه الأخيرة، يفترض رجوع البنك إلى المعدل الموجّه للبنك المركزي، و تقييم تكلفة أمواله و تكلفة الاحتياطات القانونية لدى بنك الجزائر و الهامش المتعلق بمخاطر الائتمان. لكن يبدو أن تحديد معدلات الفائدة في البنوك العمومية غير مؤسّس على معدل موجه من بنك الجزائر و لا على معايير عقلانية، بسبب ضعف إمكانيات المناسبة التحليلية في هذه البنوك، و من ثمة ضعف قدرتها على تقييم تكلفة الأموال و تقييم المخاطر.¹

¹. Siagh L., « Taux d'intérêt et développement économique », in STRATEGICA, Op.Cit., N° 14 (Novembre 2005), pp. 04, 05.

و عموما تتمتع البنوك في الجزائر بجزية نسبية في تحديد معدلات الفائدة في حدود الهامش الذي تسمح به التشريعات، و تبعا لشروط الاستغلال الداخلية. لكنها غالبا ما تكون اتفاقية في إطار "جمعية البنوك والمؤسسات المالية". و من ثمة فإن تأثير المنافسة على معدلات الفائدة ضعيف نسبيا، و التأثير الأكبر هو لعنصر التكلفة و الربح. و يبدو أن الطلب أيضا له تأثير هام على تحديد معدلات الفائدة، بحيث أن دخول الاقتصاد الوطني في دورة مستديمة من النمو و تحسن المؤشرات الكلية، أدى إلى تحرك الطلب على القروض نحو الأعلى ما دفع البنوك إلى تخفيض معدلات الفائدة منذ عام 2001، للتوسع في منح الائتمان بشروط أفضل.

و حتى تكون معدلات الفائدة البنكية أداة لخدمة أهداف السياسة الاقتصادية، ينبغي على البنوك الوطنية أن تطور قدراتها على تقييم تكلفة الأموال و تقييم المخاطر، و أن تحرص على أن يكون الهامش بين الفائدة المدينة و الدائنة كافيا لتغطية التكاليف و تحقيق الربح، لتفادي هشاشة وضعها المالي. لكن ينبغي أن لا يكون الفارق كبيرا و يصب دائما في مصلحة مقدم الخدمة (البنك)، فالأسعار في اقتصاد السوق ليست دائما في اتجاه واحد و السعر العادل هو الذي يقبل به الزبون لأنه يقابل الخدمة التي يحصل عليها و يقبل به البنك لأنه يقابل ما تكلفه لتقديم الخدمة.¹

ب. تحديد الأسعار في "ص.و.ا.ت- بنك": كون المساهم الوحيد في رأسمال

"ص.و.ت.ا- بنك" هو الدولة و كون البنك يحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني بتمويل العقار و السكن و جمع الادخار العائلي، فإن التسعير في هذه المؤسسة خاضع لبعض القيود استجابة للرهانات التي تساهم في كسبها؛ حل أزمة السكن و تطوير الصيرفة الجماهيرية.

فقد تتدخل السلطات العمومية في تحديد معدلات الفائدة على بعض القروض التي يقدمها البنك في إطار السياسة الاقتصادية المتبعة و دعم السكن لفئات معينة مثل القروض بمعدلات مخفضة لصالح الموظفين العموميين للحصول على السكن.

و رغم أن المنافسة في تمويل العقار و السكن لا تزال ناشئة، إلا أنها تؤثر في سياسة التسعير لدى البنك حيث يستخدم معدلات الفائدة على القروض العقارية كأداة للتمييز عن منافسيه، و يحرص على أن تكون الأفضل في السوق ليعكس قيادته لها.

في حين لا يوجد اهتمام بحساسية الزبائن للأسعار أو السعر الذي يقبلون دفعه، نظرا لغياب دراسات تحليلية في هذا المجال على مستوى القطاع البنكي الجزائري. فقد « استهدف "الإصلاح" أو التحديث البنكي قلب النشاط البنكي و هو نظام الدفع، و أهمل الهيكل الباطن و هو التسعير البنكي». ² لكن فكرة مراجعة التسعير بدأت تطفو على السطح، لدوافع استراتيجية؛ تحفيز الجمهور على التعامل مع البنوك، و تحقيق عائد على الاستثمار في نظم المعلومات و الدفع.

¹. El Watan, Op.Cit., Art °44 407 (12/06/2006).

². Ibid. (Dib S., «Faut-il réformer la tarification bancaire ?»)

أما المقاربات الحديثة في التسعير فلا تزال غائبة في "ص.و.ت.ب- بنك" و البنوك العمومية الأخرى، بسبب محدودية معرفة البنوك بزبائنهم من حيث تفضيلاتهم و مردوديتهم و إمكانياتهم، و ضعف الثقافة البنكية لدى الجمهور، و كذا عدم تطور ممارسات تسويق العلاقات و التسويق المفرد، و ضعف المحاسبة التحليلية.

2.1.4 دور التسويق في إعداد سياسة التسعير في "ص.و.ت.ب- بنك"

نظريا، يؤدي التسويق دورا أساسيا و مكتملا للوظائف المالية في إعداد استراتيجية التسعير في البنك، حيث يوفر المعلومات الضرورية حول البيئة عموما و المنافسين و الزبائن خصوصا، لتحديد الأسعار و مراجعتها و ضمان تناسقها مع مجموعة من القواعد التسويقية.

فماذا عن دور التسويق في "ص.و.ت.ب- بنك" في إعداد سياسة التسعير؟

أ. توفير المعلومات حول أسعار المنافسين و السعر المقبول لدى الزبائن: يسطع قسم

التسويق في "ص.و.ت.ب- بنك" بدور استخباراتي، إذ يجمع المكلفون بالدراسات معلومات حول المنافسين بصورة يومية من خلال:

- ✓ الصحف و المجلات العامة و المتخصصة التي تنشر المعلومات عن البنك و منافسيه؛
- ✓ المنشورات الصادرة عن البنوك المنافسة؛ المجلات، النشرات الإعلامية للزبائن و الصحافة...
- ✓ الملتقيات و الأيام الدراسية المهنية؛
- ✓ المعارض العامة مثل معرض الجزائر الدولي، و المتخصصة مثل معرض البناء و السكن و معرض الخدمات البنكية و المالية و التكنولوجيا.

كما يتم الاستخبار عن آراء الزبائن حول شروط البنك من نفس المصادر، لكن لا توجد دراسات متخصصة حول علاقة السعر بالتنوع و صورة المؤسسة، أو حول السعر المقبول لدى الزبائن. حيث أغفلت الدراسات التي أجراها البنك عامي 1998 و 2003، استقصاء الزبائن حول الأسعار، و اقتصرت على معرفة الدوافع و الخصائص الشخصية و الآراء حول نوعية الخدمة.

ب. المساهمة في إعداد استراتيجية التسعير: يلعب التسويق أيضا دورا في ضمان تناغم

التسعير مع أهداف البنك و العناصر الأخرى للمزيج التسويقي:

◀ تناغم التسعير مع الأهداف السوقية: يحدد التسويق خصائص الهدف السوقي و ترتيبه ضمن أولويات البنك، من أجل تحديد السعر الملائم:

- ✓ تستفيد مؤسسات الترقية العقارية و البناء من معدلات فائدة مدينة منخفضة نسبيا (5.75% على القروض طويلة الأجل و 5.25% على القروض قصيرة الأجل) و قابلة للتفاوض، مثل فئة الزبائن المدخرين في دفتر الادخار للسكن لكونهما الأهداف السوقية الرئيسية؛
- ✓ يستفيد الزبائن الشباب (أقل من 35 عاما) من معدلات فائدة أقل على القروض العقارية؛ (5.00%) للمدخرين منهم و (6.0%) لغير المدخرين؛

- ✓ يطبق البنك معدلات فائدة مدينة متباينة تبعا لصفة الزبون في قطاع الخواص حيث يمثل المدخرون في دفتر الادخار للسكن الهدف الأول و يستفيدون من معدلات امتيازية (5.75%)، يليهم حاملو دفتر الادخار الشعبي (6.25%) ثم الزبائن غير المدخرين (7.0%)؛
- ◀ تناغم التسعير مع الأهداف التجارية: بنفس المنطق يعمل التسويق على ضمان تناسق التسعير مع الأهداف التجارية للبنك:
- ✓ تطبيق معدلات فائدة أقل على القروض من المنافسين، للحفاظ على الحصة السوقية و تحسينها و خدمة أهداف التموقع و التميز؛
- ✓ تطبيق معدلات فائدة أقل لصالح فئة الشباب، لكسب زبائن جدد من هذه الفئة؛
- ✓ يستفيد الزبائن المدخرون في دفتر الادخار الشعبي من مكافأة أعلى (2.5%) من أجل زيادة الموارد المجمعة لغرض آخر غير الحصول على السكن؛
- ✓ تخفيض الفوائد الدائنة تبعا لتخفيض الفوائد المدينة للحفاظ على هامش الربح.
- ◀ تكامل التسعير مع العناصر الأخرى للسياسة التسويقية: يتكامل التسعير مع العناصر الأخرى للسياسة التسويقية في عدة جوانب، لكننا سنورد أهم الجوانب التي تخص "ص.و.ت.ا- بنك".
- ◆ **التسعير و الاتصال/ الترويج:** يلعب قسم التسويق في "ص.و.ت.ا- بنك" دورا هاما في إبلاغ الأسعار للزبائن و محاولة توضيحها و تبسيطها من خلال:
 - ✓ إصدار مطويات تحمل الشروط العامة للبنك؛
 - ✓ إصدار نشرات إعلامية حول التخفيضات الحاصلة في معدلات الفائدة قبل سريانها، لصالح العاملين في شبكة الوكالات و لصالح الزبائن؛
 - ✓ الإعلان عن التخفيضات الحاصلة في الجرائد و المجلات، و في وكالات البنك من خلال الملصقات و الإعلانات المعلقة و اللوحات؛
 - ✓ نشر الشروط العامة و أي تغيير في موقع الواب.
- ◆ **التسعير و التوزيع:** تمثل تكاليف شبكة التوزيع في "ص.و.ت.ا- بنك" في سياق التحديث و التطوير عبئا كبيرا يؤثر على هامش البنك:
 - ✓ اتساع شبكة الوكالات (210 وكالات عام 2009) يؤدي إلى الارتفاع النسبي في تكاليف معالجة العمليات و الخدمات، يضاف إلى ذلك كبر حجم العمالة في البنك (5000 عامل) و التكاليف التي تصحبه خاصة تكاليف التكوين في المهن الجديدة و التكوين من أجل التطوير؛
 - ✓ تكاليف تجديد الوكالات و قيميئتها و تجهيزها بعنود الإعلام الآلي، و تكاليف ربطها بنظام المعلومات و الدفع.
- تفرض هذه التكاليف على البنك تحديد معدلات الفائدة المدينة و الدائنة بحيث تبقى على هامش كافي.
- ◆ **التسعير و المنتجات:** تتباين معدلات الفائدة في "ص.و.ت.ا- بنك" تبعا للزبائن و أيضا للمنتجات:

✓ في القروض: يطبق "ص.و.ت.ا- بنك" معدل فائدة على القروض العقارية للشباب أقل من نفس القروض الموجهة لفئات أخرى من الزبائن، من أجل تمييز العرض و اختراق هذا القطاع السوقى؛ كما يطبق معدل فائدة مرتفع نسبيا (7.5%) على قرض استئجار السكن، لكونه قرضا قصير الأجل و القروض الأخرى في التشكيلة متوسطة و طويلة الأجل.

✓ في الادخار: تختلف المكافأة الممنوحة للمودعين باختلاف المنتج الذي يمتلكونه حيث يستفيد حملة دفاتر الادخار من مكافآت أعلى من حملة سندات الصندوق و أصحاب الودائع الآجلة (بين 0.50% و 0.70% حسب مدة الوديعة). و تختلف مكافأة الدفاتر باختلاف الغرض من الادخار.

3.1.4 التسعير في "ص.و.ت.ا- بنك" لتأكيد القيادة و تحسين المردودية

بإمكان "ص.و.ت.ا- بنك" تحسين مردوديته بإعداد استراتيجية تسعير تضمن له زيادة مصادر الدخل من خلال تسعير الخدمات أساسا، كما بإمكانه استخدام الأسعار لتدعيم صورته و توقعه في إدراك الزبائن، و من ثمة خلق تفضيل لعلامة البنك.

أ. تأكيد القيادة في سوق الائتمان العقاري و جمع الادخار من العائلات:

◀ معدلات الفائدة المدينة: بعد أن كانت معدلات الفائدة على القروض تتراوح بين 12.0% و 22.0% خفض "ص.و.ت.ا- بنك" معدلاته ابتداء من جانفي 2001 لتستقر بين 8.0% و 9.75%. ثم توالى التخفيضات خلال الفترة 2002-2005، لتصل نهاية عام 2005 إلى المجال [5.25%-7.25%]¹.

و قد كانت هذه التخفيضات متماشية مع السياق العام للاقتصاد حيث كان الهدف هو تشجيع الاستثمار و التوسع في منح الائتمان عموما و تشجيع الائتمان العقاري خصوصا. كما أنها تماشت مع تحسن شروط الاستغلال في البنك و تطور السوق باستمرار، حتى أن عام 2005، شهد تخفيض المعدلات مرتين في جانفي و أكتوبر².

ثم استقرت المعدلات خلال عامي 2006 و 2007، إذ تميزت هذه الفترة على المستوى الكلي باستقرار نسبي في معدلات الفائدة المطبقة في البنوك ما انعكس في زيادة القروض الممنوحة للاقتصاد³. و استمرت تلك المعدلات سارية في "ص.و.ت.ا- بنك" عدا معدل الفائدة على القروض لصالح زبائن دفتر الادخار الشعبي و الزبائن غير المدخرين، التي تم تخفيضها في جانفي 2008 بـ 0.5 و 0.25 نقطة على التوالي⁴، من أجل تسهيل وصول عدد أكبر من الزبائن إلى قروض السكن و استخدام فائض السيولة الكبير.

و يحاول "ص.و.ت.ا- بنك" منذ عام 2004، أن تكون معدلاته على القروض للمقرين العقاريين و الزبائن الخواص هي الأفضل في السوق، حتى يظهر تميزه عن المنافسين و قيادته لسوق القروض العقارية. حيث كانت مبادرته بالتخفيض تتبعها قرارات مماثلة لدى المنافسين الرئيسيين و هم "القرض الشعبي

¹. Flash Info, Mars 2006 (N° 02).

². Ibid., Septembre 2005 (N° 05).

³. Crédit Populaire Algérien (CPA), Rapport d'activité 2006. [www.cpa-bank.com]

⁴. Site Web de la CNEP-Banque, Op.Cit.

الجزائري" و"بنك التنمية المحلية"، كما كان الحال في جانفي 2008. أما إذا كانت المبادرة بالتخفيض من هؤلا، فإن "ص.و.ت.-1- بنك" يرد عليها بقرار مشابه كما حدث في جانفي 2005.¹

معدلات الفائدة الدائنة: قرارات تخفيض الفوائد المدينة رافقتها أو تبعتها قرارات تخفيض الفائدة الدائنة. حيث انتقلت مكافأة دفاتر الادخار من 5.0% و 6.0% عام 2001 إلى 2.0% و 2.5% عام 2005. في حين مرت مكافأة سندات الصندوق و الودائع الآجلة من المجال [5.25%-6.0%] (من 3 أشهر إلى 5 أعوام) عام 2001 إلى المجال [0.50%-0.70%] (من 3 أشهر إلى 6 أعوام وأكثر).²

و يبدو أن "ص.و.ت.-1- بنك" لا يركز على مكافأة الودائع كعنصر جذب للزبائن، لكنه يستخدم حوافز أخرى تتمثل في أولوية الحصول على القروض مقارنة بالزبائن غير المدخرين، و أسبقية المدخرين في دفتر السكن عن المدخرين في دفتر الشعبي. إضافة إلى منح معدلات مدينة امتيازية لحاملي دفتر السكن و تفضيلية لحاملي دفتر الشعبي (منذ 2002)، ما ساهم في تطور الموارد المجمعة في دفاتر الادخار.³

و قد تكون هذه الإستراتيجية مناسبة، ما دام أن الدافع الأول و الغالب للادخار لدى زبائن البنك هو الحصول على السكن، و ما دام البنك يتمتع بسيطرة نسبية على سوق جمع الموارد من القطاع العائلي على الأقل في المدى المتوسط.

ب. تحسين مردودية البنك: تسعى البنوك العمومية في سياق "الإصلاح" البنكي إلى التحكم أكثر في التكاليف و المخاطر من أجل تحسين مردوديتها المنخفضة مقارنة بمردودية البنوك الخاصة {انظر الجدول (4-9)}، رغم أنها تحقق عموما نتائج مرضية.⁴ و قد توصلت بعضها إلى تخفيض التكاليف فعليا و أسست على ذلك قرارات تخفيض الفوائد المدينة. كما استفادت من دعم الدولة في اقتسام المخاطر من خلال صناديق ضمان القروض.⁵ و مع ذلك لا تزال تحتاج مكاسب أكبر في الإنتاجية و تخفيض التكاليف.

الجدول (4-9): مقارنة الهامش البنكي في البنوك العمومية و البنوك الخاصة خلال الفترة (2006-2008)

البنوك الخاصة			البنوك العمومية			المجموعة البنكية
2008	2007	2006	2008	2007	2006	الدورة
7.73	7.01	5.69	2.47	2.61	2.97	الهامش البنكي (أ) (ب) (%)
4.52	4.56	3.82	1.82	1.91	2.43	(أ) هامش الوساطة (%)
3.21	2.45	1.87	0.65	0.71	0.54	(ب) هامش تجارج الوساطة (%)

المصدر: Banque d'Algérie, Rapport 2008, Op.Cit., p. 105.

¹ - STRATEGICA, Op.Cit., N° 05 (Février 2005), p. 25.
² - L'Expression, Op.Cit., Article du 23/03/2008.
³ - CNEP-BANQUE, Op.Cit., pp. 45- 49.
⁴ - Site Web de la CNEP-Banque, Op.Cit.
⁵ - CNEP-Banque, Rapport d'activité 2002.
⁶ - El Watan, Op.Cit., Article N° 44407 (12/06/2006).
⁷ - Banque d'Algérie, Rapport 2008, Op.Cit., p. 103.
⁸ - El Watan, Op.Cit., Article N° 27819 (10/10/2005).

يلاحظ من الجدول أعلاه، تراجع الهامش البنكي للبنوك العمومية خلال الفترة 2006-2008، ما يترجم انخفاض إنتاجية الأصول في البنوك العمومية في سياق فوائض السيولة. و في المقابل تحسن الهامش البنكي للبنوك الخاصة (منذ 2004). و هكذا وصل الفرق في الهوامش البنكية بين المجموعتين عام 2008 إلى 5.26 نقطة. و يلاحظ أن الهامش البنكي في البنوك الخاصة تطوراً عام 2008 بفضل تحسُّن الهامش خارج الوساطة (+ 0.76 نقطة)، بمعنى ارتفاع إيرادات الخدمات البنكية. كما أن هامش الوساطة لديها أكبر منه لدى البنوك العمومية لأنه يتولد أكثر عن العمليات مع الزبائن، و التي تحقق مكافأة أكبر من العمليات مع الهيئات المالية. هذه الحقائق المالية يقابلها تسويقياً مايلي:

- ✓ سياسة انتقائية للزبائن و المنتجات تستهدف الفئة ذات المردودية العالية؛
 - ✓ معدلات فائدة مدينة أعلى منها لدى البنوك العمومية؛
 - ✓ معدلات فائدة مدينة متباينة حسب مدة القرض؛
 - ✓ تشكيلة خدمات أوسع من حيث الخدمات القاعدية و المكملة ما يسمح لها بزيادة مصادر الدخل؛
 - ✓ خدمة بنوعية أحسن، ما يسمح لها بتطبيق أسعار أعلى.
- إذن، تحتاج البنوك العمومية و منها "ص.و.ت.-/ بنك" لتحسين مردوديتها إلى تأسيس سياسة التسعير على تبادل القيمة مع الزبون من خلال:
- ✓ ممارسة تسعير متباين تبعاً للمنتجات و الزبائن، بناء على تحليل المردودية و تجزئة السوق حسب الحاجات و الإمكانيات... مثلاً: العمولات التي يحصلها البنك في الخدمات المقدمة للزبائن الخواص ينبغي أن تختلف عن تلك المقدمة للزبائن المؤسسات.
 - ✓ فوترة بعض الخدمات المجانية حسب تكلفتها الحقيقية مثل تسليم دفاتر الشيكات و الادخار؛
 - ✓ تحسين نوعية الخدمة و تطوير خدمات جديدة مثل تقديم المشورة و المرافقة، و تطوير خدمات البنك- تأمين، لزيادة و تنويع مصادر الدخل؛
 - ✓ تطوير سياسة العروض المجمعلة لتشجيع الزبائن على التعامل في أكثر من منتج و إقامة علاقة أطول مع البنك، لكي تتحقق مردودية الحسابات البنكية.
- و حتى يتحقق هدف السلطات العمومية في إنعاش سوق العقار و تسهيل الحصول على السكن، قد يكون تخفيض معدلات الفائدة على القروض العقارية حلاً أفضل. لكن ينبغي التركيز على تمويل الترقية العقارية و ليس تمويل الحصول على ملكية السكن.

2.4 سياسة التوزيع في "ص.و.ت.-/ بنك"

تضطلع مديرية "شبكة الاستغلال" في "ص.و.ت.-/ بنك" بتسيير شبكة التوزيع و تقتصر إستراتيجية البنك في هذا الخصوص للإدارة العليا. لكن دور التسويق بدأ يتنامى منذ سنوات مع توجه قيادة البنك نحو إرضاء الزبائن و الاقتراب منهم أكثر في مواجهة المنافسين، و نحو الارتقاء بصورة البنك.

يندرج هذا التوجه ضمن الاتجاه العام الذي أخذته البنوك الوطنية منذ نهاية التسعينات، تحت إشراف وزارة المالية، من أجل تحسين صيرفة الاقتصاد الوطني. فالسوق البنكية الجزائرية لا تزال متأخرة مقارنة بدول الجوار المغاربي (دراسة لـ "اتحاد البنوك المغاربية") في عدة نقاط منها ما يتعلق بالتوزيع:¹

- ✓ عدد العاملين في الوكالة هو الأعلى في المنطقة بمتوسط 28 عوناً للوكالة الواحدة؛
 - ✓ ضعف كثافة شبكة التوزيع البنكية نسبة إلى حجم السوق، حيث توجد نقطة بنكية لكل 25 ألف ساكن في حين تطلب المعايير وكالة لكل 8 آلاف ساكن؛
 - ✓ تتطور شبكة البنوك في الجزائر بمعدل 70 وكالة جديدة سنوياً، تابعة لهيئات وطنية وأجنبية، وهو عدد غير كاف نظراً للضغط الكبير على الوكالات القائمة من حيث إقبال الزبائن وعبء العمل؛
 - ✓ ضعف تغطية الطلب على المنتجات البنكية؛
- تشير هذه الحقائق إلى ضرورة توسيع شبكة البنوك في الجزائر لتلبية الحاجات و التطلعات سواء بفتح وكالات جديدة للبنوك القائمة و/ أو اعتماد بنوك جديدة، وهذا معناه تطوير الشبكة الحالية و دخول منافسين جدد و في كلتا الحالتين ستحتاج البنوك الوطنية إلى الاستعانة بالتسويق لوضع إستراتيجيات توزيع فاعلة تخدم طموحاتها المستقبلية.

1.2.4 مقارنة "ص.و.ت. 1- بنك" في اختيار و تسيير شبكة التوزيع

- قبل تحول الصندوق إلى بنك، كان تطوير شبكة التوزيع خاضعاً لإملاءات السلطات العمومية، فلم يكن هناك اهتمام بمكان تواجدتها أو تصميمها، و قد فتحت بعض الوكالات دون دراسة مسبقة للمردودية. لكن بعد التحول، أصبح تطوير شبكة التوزيع (الوكالات) يتمحور حول ثلاثة محاور توجيهية:²
- ✓ تدعيم الإمكانات التجارية للبنك من خلال فتح وكالات جديدة على أساس دراسات اجتماعية-اقتصادية و على أساس المردودية؛
 - ✓ تحسين صورة علامة البنك من خلال إعادة التأهيل، تجميل و إعادة هيكلة الوكالات خاصة تلك التي فتحت في الفترة 1975-1987؛
 - ✓ تحسين شروط استقبال الزبائن و ظروف عمل الموظفين.

أ. اختيار شبكة التوزيع في البنك: يعتمد "ص.و.ت. 1- بنك" على التنظيم الشبكي الذي يضم 15 شبكة جهوية: ثلاثة منها في العاصمة، ثلاثة في وهران، و شبكة واحدة في كل من عنابة، قسنطينة سطيف، بجاية، تيزي وزو، تلمسان و غرداية.

كما أنه يستفيد من خدمات شبكة البريد في جمع المدخرات مقابل مكافأة، حيث يتحقق ثلث نشاط جمع الادخار في هذه الشبكة ذات التغطية الواسعة عبر الوطن،³ بمجموع 2597 مكتب بريدي.

¹. Liberté (supplément économique), Dimanche 8 Mars 2009.

². CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 71.

³. Idem.

1. أبعاد شبكة التوزيع: أمام سعي السلطات المالية في الجزائر إلى تحسين معدل الصيرفة و التغطية البنكية، و في إطار المسار الطبيعي للنمو، وسَّع "ص.و.ت.ا- بنك" شبكة الوكالات للاقتراب أكثر من زبائنه. و شرع في إقامة شبكة الموزعات الآلية للنقود (DAB) منذ 2001 لكن السيورة كانت بطيئة نتيجة التأخر العام في نظام الدفع بالبطاقة و نتيجة حداثة تجربة المؤسسة في تسيير وسائل الدفع. كما أن هدف تشجيع الائتمان العقاري، و تخفيض معدلات الفائدة الخاصة به، أدى إلى زيادة الضغط على وكالات البنك المؤهلة لمنح القروض الرهنية، ما دفع إلى فتح وكالات جديدة لتخفيفه، و قبل ذلك وضع برنامج تأهيل وكالات أخرى لهذا النشاط، خاصة بعد إعادة قيمتها. و الأكيد أن تطور حجم النشاط نتيجة طرح منتجات جديدة، و الجهود المبذولة لتحريك الموارد، قد دفعت مسعى توسيع الشبكة نحو الأمام. و قد رافق تطور شبكة الوكالات، تطور في حجم العمالة و نوعها، كما يظهر في الجدول (4-10).

الجدول (4-10): تطور عدد الوكالات و العاملين في "ص.و.ت.ا- بنك"

2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	
209	206	200	197	195	195	182	181	عدد الوكالات
5000	5000	5000	4989	4951	4871	4671	4671	عدد العاملين

المصدر: CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 72, p. 79.

- Site Web de la CNEP- Banque, Op.Cit.

حيث يمثل عدد العاملين في الوكالات نسبة تفوق 86% من الحجم الإجمالي للعمالة، و يستحوذ التوظيف في الوكالات على النصيب الأكبر في العمالة الجديدة بنسبة 90%¹ و هذا يدل على المكانة الهامة لمسعى تطوير شبكة الوكالات، دون المبالغة في التوظيف، حيث ظل متوسط العاملين في الوكالة على مدى سنوات يراوح 22 عاملا² و هو أقل من المعدل الوطني.

أما من حيث نوع العمالة فقد سجل البنك قفزة نوعية في التوظيف و التكوين تماشيا مع تطور النشاط كما و نوعا. إذ تزايد عدد الإطارات (أ) بمعدل كبير و تزايد عدد العاملين في التحكم (التقنيون و رؤساء الفرق) (ب) بمعدل أقل لكنه أيضا كبير، في حين انخفض عدد العاملين في التنفيذ (ج) بشكل ملحوظ.

مثلا خلال 3 سنوات (2001-2004)، كان التطور كما يلي:³

(أ): + 628 إطار، (ب): + 300 عامل "تحكم"، (ج): - 654 عامل تنفيذي.

في المقابل، لم يتجاوز عدد العاملين الجدد خلال هذه الفترة 280 عاملا.

2. أبعاد وكالات جديدة: يفتح البنك وكالات جديدة لتخفيف الضغط على وكالات

قائمة من حيث طلب القروض الرهنية خصوصا، و من أجل الاقتراب أكثر من زبائنه.

¹ CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 79.

² Idem.

³ Ibid., p. 83.

يقوم "ص.و.ت.- بنك" بإجراء دراسة تقنية- اقتصادية، تشمل معطيات النشاط الاقتصادي والاجتماعي، والنمو السكاني و العمراني للمنطقة المراد فتح الوكالة فيها، وقبل ذلك يتم تحديد مناطق التوسع الممكنة وترتيبها حسب حاجتها إلى وكالات جديدة ليتم الاختيار بينها. و يحرص البنك على اختيار مواقع وكالاته للبقاء دائما أقرب من الزبائن و يأخذ في الاعتبار تواجد المنافسين؛ إما أنهم متواجدون في المنطقة، في حين لا توجد وكالات للبنك، وهذا سيؤثر سلبا على صورة البنك، وإما أنهم غير متواجدين أو متواجدون بقلّة في حين تنطوي المنطقة على إمكانات غير مستغلة، و هنا يقتنص البنك الفرصة لخدمة زبائنها. كما يحرص على اختيار موقع الوكالة الجديدة في أماكن الحركة، أين تتوفر المرافق العمومية، لكن تكلفة العقار اللازم لإقامة الوكالة، تقف عائقا في بعض الأحيان أمام اختيار مواقع جاذبة للزبائن. إضافة إلى مشاكل إيجاد عقارات شاغرة في بعض المدن ذات الكثافة السكانية و العمرانية. و بطبيعة الحال يتم الاختيار أيضا تبعا للمردودية التقديرية للوكالة الجديدة.

و للدلالة على أهمية الموقع في جذب الزبائن إلى الوكالة نورد حالة عملية حدثت في البنك عام 2006. حيث تقرر بعد الدراسة فتح وكالتين جديدتين تابعتين لشبكة الجزائر- شرق، لتخفيف الضغط على وكالة الأبيار التي افتتحت عام 2005 و تتواجد في منطقة ذات طلب كبير من الزبائن.¹ افتتحت الوكالتان في 17 جانفي 2006، الأولى وسط حي "سعيد حمدين" في موقع استراتيجي، محاط بأحياء راقية يتضمن أحدها مراكز تجارية و يعرف نشاطا تجاريا كبيرا، أما الوكالة الثانية في "حي البساتين" فكانت موجودة في مكان بعيد نوعا ما عن أماكن الحركة، و لا بد من إشارات لتوجيه الزبائن إليها. و النتيجة في السداسي الأول من النشاط، أن الوكالة الأولى حققت نتائج من حيث جمع الادخار و طلبات الائتمان و فتح الحسابات و استقبال الزبائن، أكبر من نتائج الوكالة الثانية التي لم تلق نفس الإقبال. و هذا رغم تشابه المعطيات الأخرى للموقعين (الكثافة السكانية و النشاط الاقتصادي و الاجتماعي).²

ب. تسيير شبكة التوزيع في البنك: كان من نتائج التحول إلى بنك وضع أدوات تسيير

جديدة لشبكة التوزيع من أجل تحقيق فاعلية أكبر منها:³

♦ في قيادة البنك: اجتماع شهري للمجلس التنفيذي موسع إلى مديري الوكالات، و المتابعة الدورية لنتائج الوكالات، المطالبة بتحقيق الربح؛

♦ في تأمين الوسائل: تحسين ظروف الاستقبال و ظروف عمل الموظفين؛

♦ إعداد ميزانيات و جدول حسابات النتائج شهريا لكل وكالة لبناء "لوحة تحكم".

◀ نظام تقييم أداء الوكالة لخلق منافسة داخلية: بادرت مديرية التقدير و مراقبة التسيير في البنك

بالتنسيق مع شريك بلجيكي للبنك بمشروع نظام لتقييم أداء الوكالات.⁴ يتمثل هذا النظام الجديد للتسيير

¹ Flash Info, Janvier 2006 (N° 01).

² CNEP-Banque, Direction de Marketing et de l'Action Commerciale (DMAC), Interview du responsable.

³ CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 118.

⁴ CNEP-News, N° 04 (Octobre 2000).

في وضع إجراءات لترتيب الوكالات دوريا من أجل مساعدتها على قياس مردوديتها و معرفة ترتيبها ضمن الوكالات الأخرى المصنفة عند نفس مستوى النشاط، و كذا تحديد مجموعات من الوكالات المتشابهة من حيث الأداء، و تحديد نواة صلبة منها.

بعد تحليل البيانات تتضح مجموعة من المتغيرات التي تميز بين الوكالات و تفسر تباينها، و بالتالي ستسمح بإيجاد حلول للمشكلات في بعض الوكالات بناء على دراسة حالة الوكالات الجيدة.

المعايير التي اختيرت للحكم على أداء الوكالات هي:

- ✓ الإنتاجية: لتحديد الوكالات التي تحقق أهدافها بأقل تكلفة و مكافأتها؛
- ✓ درجة التغلغل في السوق: بتقييم تطور مبيعات المنتجات القاعدية؛
- ✓ مسعى كسب ولاء الزبائن بناء على عدد المنتجات التي تبيعها لنفس الزبون، و عدد الحسابات الجارية خاصة حسابات الشيكات الجديدة في الوكالة. و هذا المعيار تزداد أهميته مع زيادة تنوع المنتجات؛
- ✓ تحصيل مستحقات القروض: تقاس الجهود المبذولة من طرف الوكالة من حيث معدل التحصيل و الإجراءات المتبعة؛
- ✓ الفاعلية: تقاس درجة تحقيق الأهداف التجارية المسطرة لكل وكالة.

تم ترجيح هذه المعايير بأوزان نسبية، و وضعت في نموذج نظري ينفذ بواسطة الحاسوب.

و تتولى الشبكات الجهوية إرسال قائمة الوكالات التابعة لها مرتبة حسب نتائجها في تحصيل الديون، عدد ملفات القروض المعالجة، آجال المعالجة و نوعية هذه الملفات.¹

انتهى مشروع تصنيف الوكالات حسب هذا النظام في ماي 2004. و قد حفزت رغبة المنافسين في التغلغل في سوق القروض العقارية خصوصا، البنك على وضع هذا النظام حيز التنفيذ للتمكن من إجراء تقييم منتظم لوضعية البنك مقارنة بالمنافسة. و كذا وضع نظام تشجيعي لتحفيز الوكالات على تحسين أدائها و مكافأة الوكالات الناجحة.²

◀ لوحة التحكم، أداة للقيادة: اهتمت المديرية العامة بوضع لوحة التحكم الخاصة بالوكالة أولا، و تم

تصميمها من طرف مراقبي التسيير بالتنسيق مع المستخدمين أي الوكالات، لتقييم الأداء في النشاطات الرئيسية: الادخار، القروض، التحصيل، الديون المشكوك فيها، المورد البشري و التكوين و حسابات التسيير. ثم قام البنك بتجربة لوحة التحكم في وكالة قائدة (سطاوالي) و بعد إنجائها قامت مديرية الإعلام الآلي بتنظيم يوم دراسي لشرح كيفية التطبيق، كما تقرر إجراء تكوين حول هذا النظام.³

يحتاج "ص.و.ت. 1- بنك" إلى إدماج المقاربة التسويقية في اختيار شبكة التوزيع و تسييرها إلى جانب المقاربة الاقتصادية- التقنية، لتحقيق ميزة تنافسية أمام تشابه العروض بين البنك و منافسيه، و ملاحقتهم

¹. CNEP-News, N° 06 (Juin 2000).

². Flash Info, Mai 2004 (N° 04).

³. CNEP-News, N° 14 (Juillet 2003).

لمبادرات التحديد و حدود المنافسة السعرية. و يتضمن ذلك قيام التسويق بدور تشخيصي تحليلي لشبكة البنك و شبكات البنوك المنافسة، و تحليل احتياجات الزبائن و تطلعاتهم حول الشبكة. و من ثمة تصميم شبكة تنافسية ترضي الزبائن و تُحقق أهداف البنك.

2.2.4 إعداد سياسة التوزيع لكسب رهان المنافسة

إن اختيار قنوات التوزيع الملائمة و تسييرها بما يتماشى و الفرص و التحديات المستقبلية للبنك، هو مفتاح استمراره و ازدهاره. و يؤكد صعود المنافسة في قطاع الائتمان العقاري و جمع الادخار، حاجة "ص.و.ت.-/ بنك" لتدعيم سياسة تطوير الوكالات بمسعى آخر لتطوير قنوات "البنك عن بعد". و سوف ينعكس ذلك على دور الوكالة في التوزيع ليصبح أكثر أهمية و ثراء.

أ. سياسة تطوير الوكالات: حقق "ص.و.ت.-/ بنك" خلال الفترة 2000-2004 تطورات ملحوظة كان من بينها عصنة و تطوير الوكالات.¹ و لا يزال هذا المسعى مستمرا و هو يحتاج إلى تدعيم أكثر.

← عصنة الوكالات: بالنسبة للبنك، التواجد في المحيط التنافسي الجديد للسوق البنكية الجزائرية، يعني أيضا تكوين و ترقية صورة جديدة للمؤسسة لدى الزبائن.²

و هكذا أطلق "ص.و.ت.-/ بنك" برنامج إعادة تهيئة الوكالات عام 1997، الهادف إلى تغيير الصورة المنتشرة لبنك "يعلوه الغبار" و يستخدم أساليب "بدائية"، تغييرا جذريا و بناء صورة جديدة. فتم إدماج فريق مهندسين في الهياكل المركزية للتفكير في إعادة ترتيب فضاء الوكالات لتعطي انطباعا بالشفافية و تطبيق مفهوم "البنك الجالس" (*Banque assise*) أين يكون الزبون في اتصال مباشر مع العاملين الذين يستعملون الحاسوب لتسهيل المهام، و تتركز مهامهم حول نشاطات التوجيه و النصح للزبائن، فيتحقق الاستقبال الجيد للزبائن مع راحة العاملين.

بدأت نتيجة هذا المشروع تظهر عام 1999 في وكالة بن مهدي بالعاصمة، و تجسد المفهوم الجديد في إزالة مواد التهيئة القديمة و تعويضها بالواجهات الزجاجية، إضافة إلى إزالة الفواصل بين الزبائن و العاملين تدريجيا. و تميز التنظيم الجديد للوكالات بفضاء مفتوح على مستوى الاستقبال، تتموقع فيه مختلف المصالح المكلفة بالادخار و الائتمان و الحسابات، و فضاءين لتقديم المشورة أحدهما مخصص للمشورة التقنية بعيدا عن مكان الحركة. و تدعم برنامج التهيئة الداخلية ببرنامج تهيئة خارجية لتحسين و توحيد مظهر الوكالات و تمييزه بألوان العلامة الجديدة للبنك (ابتداء من عام 2000). كما تم توحيد زي العاملين بهذه الألوان (رمادي، أسود، أحمر) ردا على الملاحظات التي أوردها الزبائن في استطلاع عام 1998، حيث عبروا عن عدم رضاهم عن مظهر العاملين في الوكالات.³

¹. CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 104.

². CNEP-News, N° 01 (Juillet 1999).

³. Ibid., N° 03 (Février 2003).

و استفادت الوكالات من عتاد الإعلام الآلي تدريجيا، قبل المقرات و المديريات الجهوية لتكريس أولوية الزبون. و شرع في إقامة الموزعات الآلية للنقود بداية 1998 كمرحلة تجريبية. إضافة إلى تجهيزها بمحطات "التحويل الرقمية" من أجل إجراء المعاملات بواسطة نظام المقاصة الالكترونية.¹

◀ تكوين العاملين في الوكالات: يشمل التكوين الهادف إلى مرافقة برنامج عصرنة الوكالات، تكوين مديري الوكالات و المكلفين بالزبائن و العاملين المتصلين الآخرين.

و يستفيد المكلفون بالزبائن من تكوين تأهيلي أو للحصول على شهادات، داخليا أو خارجيا من أجل تحسين كفاءتهم التقنية، و الاتصالية و إكسابهم مهارات التفاوض و إدارة الوقت ليساهموا في تطوير البنك. و قد تخرجت أول دفعة متكونة من 39 عوناً، في جويلية 2001 ليضطلعوا بدراسة طلبات الائتمان و تسيير خطوط القرض.²

أما مديرو الوكالات فيحصلون على تكوين لإكسابهم معرفة بأساليب و أدوات التسيير. و قد كان تكوينهم يتم خارجيا ثم أصبح داخليا، حيث تخرجت أول دفعة من مركز الدراسات البنكية التطبيقية في 24 فيفري 2005.³

و نظرا لاحتجاجات الزبائن حول سوء الاستقبال و نقص المعلومات في الوكالات شمل التكوين أيضا العاملين المتصلين مع الزبائن حول الاستقبال و توفير المعلومات. و تدعمت محاور التكوين عام 2006 بموضوع تمويل الترقية العقارية لتحقيق نجاعة أكبر للوكالات في هذا النشاط، أمام صعود المنافسة.⁴

انعكست سياسة تطوير الوكالات إيجابيا في تحسّن نوعية الاستقبال و نوعية الخدمة المقدمة للزبائن عموما بشكل محسوس، و التي انعكست بدورها على نشاط جمع الموارد، حيث تحسنت الموارد الجمعة بشكل ملحوظ عامي 2001 و 2002.⁵

ب. تحسين مردودية و تنافسية شبكة التوزيع: بإمكان "ص.و.ت.ا- بنك" تحسين

مردودية و تنافسية شبكة التوزيع من خلال دعم التكوين و الاحترافية في مهنة القروض العقارية، و كذا:

◀ إدخال القنوات الجديدة للتوزيع: يحتاج "ص.و.ت.ا- بنك" إلى تبني القنوات الجديدة للتوزيع إلى جانب

شبكة الوكالات، في تقديم الخدمات النمطية « التي تمثل السبب الغالب للذهاب إلى الوكالة لدى زبائن

البنك»⁶. و يتدعم هذا المطلب بحقيقة أن زبائن البنك هم أساسا من القطاع العائلي، حيث تتميز هذه

القنوات (الأنترنت، الهاتف، الموزعات الآلية...) بالوصول المباشر إلى نطاق أوسع. و كذلك حقيقة تزايد

نسبة الشباب في هيكل زبائن البنك الذين يمثلون هدفا سوقيا متلائما مع القنوات المتطورة تكنولوجيا.

¹. CNEP-News, N° 01 (Juillet 1999) et N° 25 (Avril 2006).

². Ibid., N° 06 (Juin 2008) et N° 17 (Avril 2004).

³. Ibid., N° 21 (Avril 2005).

⁴. Ibid., N° 03 (Février 2003) et N° 24 (Janvier 2006).

⁵. - CNEP-Banque, Rapports d'activité 2001 - 2002.

- CNEP-News, N° 17 (Avril 2004).

⁶. CNEP-Banque, Sondage sur la qualité des services et les attentes de la clientèle, Avril 2007.

و ينبغي اختيار النمط أو الأنماط التي تسمح له بتقليل تكاليف التوزيع لتدعيم مردوديته من جهة، و التي تقدم خدمة أفضل للزبون من جهة أخرى. ما سيسمح له بتحقيق عدة أهداف:

- ✓ تحقيق عائد على الاستثمار في نظم المعلومات و الدفع و شبكة التوزيع؛
- ✓ الحفاظ على الحصة السوقية و توسيعها بالوصول إلى زبائن جدد ذوي قيمة مضافة أعلى و قطاعات سوقية غير مستغلة مثل فئة الشباب أو الجالية الجزائرية في الخارج؛
- ✓ تحقيق المزيد من الحوارية و تدعيم صورة البنك؛
- ✓ تخفيف الضغط على العاملين في الوكالات و تحقيق وفورات في الوقت و الجهد؛
- ✓ زيادة التعامل في خدمات البنك و تحسين الدخل؛
- ✓ تحسين العلاقة نوعية/ سعر، بتطبيق سعر أقل نتيجة انخفاض التكاليف و تقديم قيمة أعلى للزبون و من ثمة كسب ولاء الزبائن؛

يتطلب إدماج قنوات جديدة في شبكة التوزيع، وضع خطة لتشجيع استخدامها في إجراء العمليات البسيطة مثل السحب و الاطلاع على الرصيد، و خطة اتصال لخلق تفضيل للقنوات الأقل تكلفة. و هذا ينطبق على شبكة الموزعات الآلية لاستغلالها بشكل أفضل.

◀ إثراء دور الوكالة في شبكة التوزيع: ستسمح زيادة استخدام الموزعات الآلية و قنوات أخرى إن أدجت مستقبلا، بتحقيق وفر في الجهد و الوقت في الوكالة و هذا ما يؤدي إلى إعادة تصور الدور الذي تقوم به و إثرائه كما يلي:

- ✓ توجيه الوقت و الجهد الموفر نتيجة إخراج العمليات النمطية من الوكالة، إلى تقديم خدمات أخرى تحقق قيمة مضافة أعلى للزبون و البنك مثل خدمات المشورة و الهندسة المالية في مجال العقار؛
 - ✓ تسيير السند المادي و العاملين المتصلين بمقاربة تسويقية، كونهما أدوات للتمييز في إدراك الزبائن علاوة عن إسهامهما في طمأنة الزبون و كسب رضاه و ولاءه. و ينبغي الاهتمام أكثر بالعاملين المتصلين و إكسابهم ثقافة التوجه بالزبون و ليس فقط مهارات الاستقبال؛
 - ✓ إن تخصص البنك في الائتمان العقاري للخواص و المؤسسات، و دخوله مهنة "البنك- تأمين"، يجعله في حاجة أكبر إلى تقوية العلاقة الإنسانية و الاتصال الشخصي في الوكالات بين الزبائن و المكلفين بالقرض أو بيع و تائق التأمين، و إلى تقديم المشورة لزبائنه في القطاعين لتبسيط عرض الائتمان العقاري و اقتراح الحلول التي تناسب إمكانيات طالب القرض.
- و هكذا ستصبح الوكالة مكانا لإرساء الثقة في العلاقة بنك- زبون، و تحقيق قيمة أعلى يدركها العاملون و الزبائن و المساهمون.

◀ الشراكة: تمثل الشراكة مع مؤسسات أخرى من القطاع البنكي أو بخارجه، فرصة لتسويق منتجات البنك على نطاق أوسع بتكاليف أقل. و الشراكة التاريخية مع مؤسسة البريد خير دليل على ذلك، يضاف إليها

شراكة البنك مع الوكالات العقارية التي ساهمت في إخراج صيغة تمويل التنازل عن العقارات بين الخواص من الركود منذ عام 2005.¹ وكذلك الأمر في شراكته مع شركة التأمين "كارديف" مستقبلاً؛

« الحاجة إلى مواقع جديدة للوكالات: يمكن للبنك إطلاق مسعى للتفكير حول مواقع جديدة لإقامة وكالات بشكل مختلف عن الشكل التقليدي، و تقييم المردودية التقديرية لمثل هذه الوكالات. و نذكر على سبيل المثال لا الحصر، التواجد في الجامعات الكبرى لتسويق منتجات ادخار مصممة لفئة الشباب و خدمات الحساب الجاري و البطاقة "ما بين البنوك" (CIB) من أجل كسب زبائن جدد من هذه الفئة و زيادة التعامل في منتجات البنك. و المكاسب المحققة في المردودية ستتحجم عن مداخيل إضافية و تكاليف أقل لإقامة الوكالة و تسييرها.

إن العمل في هذه الاتجاهات يتطلب إعطاء التسويق مكانة هامة في إعداد سياسة التوزيع و تنفيذها و مساندة بوسائل التصرف الأخرى في السياسة التسويقية.

3.4 سياسة الاتصال/ الترويج في "ص.و.ت.ا- بنك"

سياسة الاتصال هي العنصر الوحيد في السياسة التسويقية، الذي يمكن "فحصه" في مديرية التسويق و الفعل التجاري للبنك، بسهولة دون التعمق في التحليل حيث تضطلع المديرية بمهام كلها من صميم الاتصال الداخلي أو الخارجي. و ترمي سياسة الاتصال في "ص.و.ت.ا- بنك" إلى تحسين صورته أمام صعود المنافسة و المساهمة في تحقيق أهداف الحصة السوقية و المردودية من وراء صورة قوية.

1.3.4 مقارنة "ص.و.ت.ا- بنك" في الاتصال/ الترويج

نظرا لارتباط فاعلية الاتصال الخارجي بفاعلية الاتصال الداخلي فقد أوكلت فعاليتها لمديرية التسويق و الفعل التجاري، التي تضطلع باختيار الوسائل الملائمة و إدماجها في سياسة اتصال لتحقيق أهداف البنك.

أ. دور وظيفة التسويق في سياسة الاتصال: عند إنشاء "الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط"، تم وضع برنامج ترويجي من خلال وسائل الإعلام بناء على نتائج دراسة للسلوك الادخاري. و هكذا تمكن الصندوق من بث رسائل إعلانية في التلفزة و الإذاعة الوطنية، بمشاركة فنانيين معروفين آنذاك. مع العلم أن الإعلان في ذلك الوقت كان ممنوعا، لكن الصندوق حصل على ترخيص السلطات استثناءا.

و اضطلعت الوكالات التابعة له بمهمة « مساعدة المديرية العامة في تنفيذ سياستها المتعلقة بالاتصال و الإعلام و الإعلان و التسويق ». و كان إرساء الثقة لدى الزبائن، أحد محاور استراتيجية الصندوق.²

أما الآن، فتضطلع مديرية التسويق و الفعل التجاري في البنك، بمهام الاتصال الداخلي و الخارجي باستخدام تشكيلة واسعة من وسائل الاتصال. و تقوم بنشر دعائم الاتصال في شبكة البنك، كما تتولى الإشراف على إطلاق المنتجات الجديدة.

¹. Flash Info, Mars 2006 (N° 02).

². CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 08.

« الاتصال الداخلي و الاتصال الخارجي: يستخدم "ص.و.ت.ا- بنك" وسائل متنوعة في الاتصال الخارجي الموجه نحو الزبائن و الشركاء و الجمهور عامة، نذكر منها المعارض و الأيام الإعلامية، الرعاية و الدعم المالي و الإعلان...

أما في الاتصال الداخلي، فيستخدم البنك الأدوات التالية:¹

- نشرة إعلامية مسماة «Flash info» كانت تصدر شهريا لإعلام العاملين بالأحداث المهمة في البنك خلال الشهر، و نقل توجيهات و نتائج المجلس التنفيذي و الرئيس المدير العام، و حتى نشر نتائج النشاط لتثمينها. ثم تقرر إصدارها أكثر من مرة في الشهر حسب الأحداث لإعلام الزبائن عن المنتجات الجديدة و التغييرات في شروط البنك فأصبحت تجمع بين الاتصال الداخلي و الخارجي؛
- مجلة ثلاثية داخلية مسماة «CNEP-News» موجهة للعاملين، لكن يمكن للزبائن الاطلاع عليها للحصول على معلومات تمهم.

أحيانا تخصص أعداد من النشرة الإعلامية أو من المجلة الثلاثية لمنتجات معينة قصد التعريف بها و توضيح كيفية التعاقد فيها. و قد تم تحسين شكل و محتوى النشرة الإعلامية و المجلة مع مرور الوقت، لتصبح أكثر جاذبية و يسرا للقراءة بالنسبة للعاملين و الزبائن، و انعكست التحسينات في فاعلية أكبر في الاتصال.²

« الإشراف على طرح المنتجات الجديدة: تتولى وظيفة التسويق في البنك الإعداد لطرح المنتجات الجديدة بتهيئة الفضاء التجاري في الوكالات، من خلال وضع دعائم الاتصال و الترويج للمنتج و ترتيبها في الفضاء و تنظيم الاستقبال. كما تنظم فعاليات الاتصال مع الجمهور بالتنسيق مع الهياكل المعنية بالمنتج الجديد مثل الندوات الصحفية، الإعلان، النشر...³

تقوم سياسة الاتصال/ الترويج في "ص.و.ت.ا- بنك" على نفس المحاور التي تستخدمها البنوك عامة، لكنه يفضل محور اتصال يميزه عن المنافسين، إذ يركز على تخصصه في تمويل العقار و السكن و جمع الادخار من القطاع العائلي، و على كونه بنك التجزئة الأول من حيث عدد الزبائن الخواص و حجم الشبكة، و على دوره التاريخي في حصول الكثير من الجزائريين على السكن.

ب. وسائل سياسة الاتصال/ الترويج في "ص.و.ت.ا- بنك": يعتمد البنك وسائل

اتصال عديدة تتماشى و الأهداف التجارية و السوقية. و يمكن إيجازها فيما يلي:

ب.1 ترقية المبيعات: يستخدم "ص.و.ت.ا- بنك" أساسا المعارض كوسيلة لترقية مبيعات

المنتجات الائتمانية، و تدعيم صورة البنك. يضاف إليها تنظيم أيام دراسية اتصالية و المشاركة في الملتقيات.

« المشاركة في المعارض: يشارك "ص.و.ت.ا- بنك" في معارض عامة و متخصصة، و يلقي جناحه فيها

إقبالا كبيرا من الجمهور ما يسمح له بالتواصل مع الزبائن الحاليين و المحتملين و وسائل الإعلام...

¹. CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 83.

². CNEP-Banque, Rapport d'activité 2002.

³. CNEP-News, N° 07 (Septembre 2001).

- معرض الجزائر الدولي:¹ يشارك البنك في هذه التظاهرة الاقتصادية الدولية منذ عام 2002، و يستغل مشاركته السنوية لتعريف الجمهور بالمجهودات المبذولة للارتقاء بالبنك إلى المواصفات العالمية، و ترقية مبيعات القروض. حيث تركزت الجهود الترويجية في الفترة 2001-2004 على القروض الاستهلاكية و تقدم البنك تحت شعار "بنك الأسرة". و كان تنظيم جناح العرض يعكس هذا الوصف من حيث الضيافة، و توفر دعائم الاتصال المكتوبة و المرئية و وسائل معلوماتية لمحاكاة القروض، علاوة عن فريق ديناميكي و كفاء لاستقبال الزوار و مناقشتهم و تسجيل شكاواهم و اقتراحاتهم.
 - ثم تحول الاهتمام الكامل للقروض العقارية بعد إعادة التوقيع في 31 ماي 2005، مع نفس الحرص من جانب مديرية التسويق و الفعل التجاري على توفير الوسائل المادية و البشرية اللازمة.
 - المعرض المتوسطي للعقار: يمثل هذا المعرض إطارا هاما للقاء المحترفين في مجال العقار، و فرصة هامة للبنك للتواصل مع زبائنه الحاليين و المحتملين من الخواص و مؤسسات الترقية العقارية و المؤسسات الأخرى العاملة في البناء.²
 - المعرض الدولي للسيارات: مثل هذا المعرض محطة سنوية هامة لترقية مبيعات قروض السيارات و تأكيد قيادة البنك لهذه السوق خلال الفترة 2001-2004. و قد كانت الطلبات الكثيرة التي تلقتها شركات بيع السيارات من الزوار دافعا للتفاوض مع البنك لإبرام اتفاقيات شراكة.³
 - المعرض الوطني للسكن: يشارك البنك في هذا المعرض بصفته الممول الرئيسي للسكن على مستوى الوطن، منذ أول طبعة عام 2004، حيث يعرض قروضه لتمويل السكن لصالح الزبائن الخواص و المرقين العقاريين.⁴
- ◀ الأيام الدراسية و المنتقيات: يقوم البنك بتنظيم أيام دراسية و محاضرات و يشارك في ملتقيات تنظمها هيئات أخرى من أجل تسجيل حضوره على الساحة المالية الوطنية، و المساهمة في مناقشة مواضيع تهمه مثل تشجيع الادخار و الائتمان الممنوح للاقتصاد، أو تمويل السكن أو الإصلاح البنكي. و يتواصل مع زبائنه من المرقين العقاريين من خلال تنظيم أيام دراسية لتوضيح الصيغ التي يُموّلها و إجراءات و شروط الاستفادة منها. كما يتواصل مع الوكالات العقارية في إطار شراكته معها، لترقية القروض العقارية و خاصة قرض التنازل عن السكن بين الخواص، بتنظيم أيام اتصالية يتم فيها تعريف ممثلي الوكالات بدورهم في ترقية هذا القرض، و إمدادهم بالدعائم الإعلانية و المعلوماتية.⁵

¹ - Flash Info, Juin 2004 (N° 08).

² - CNEP-News, N° 14 (Juillet 2003) et N° 22 (Juillet 2005).

³ - Ibid., N° 17(Avril 2004)

⁴ - Idem.

⁵ - Flash Info, Juin 2004 (N° 08).

⁶ - CNEP-News, N° 23 (Octobre 2005).

⁷ - CNEP-BANQUE, Op.Cit., pp. 132, 133.

⁸ - Flash Info, Juillet 2004 (N° 09).

⁹ - CNEP-News, N° 21(Avril 2005).

ب.2 الدعم المالي و الرعاية: تمثل الرعاية و الدعم المالي محورا هاما في سياسة الاتصال لدى

"ص.و.ت.-1- بنك"، من أجل إظهاره بصورة المؤسسة التي تتمتع بالحس المدني و تشارك في فعاليات المجتمع. و يرمى البنك بعض التظاهرات و المؤسسات الاجتماعية و الثقافية مثل دور العجزة و المسنين، و بعض الجمعيات المدنية، و الديوان الوطني للمطبوعات المدرسية الذي أمضى معه عام 2006 اتفاقية الرعاية مجلتين لصالح مرشحي بكالوريا. بمنح مبلغ 150 ألف د ج مقابل نشر إعلان للبنك في ثلث الغلاف.¹ كما يمول بعض الأحداث و الأندية الرياضية حيث تظهر علامة و شعار البنك في ألبسة الرياضيين و في الملاعب...

ب.3 الإعلان: بسبب تجانس العرض في سوق القروض العقارية و تزايد المنافسة، يركز البنك

على الإعلان المؤسساتي بهدف تدعيم شهرته و صورته لدى الجماهير و التميز عن منافسيه. كما يستخدم الإعلان الإعلامي للتعريف بالمنتجات الجديدة أو في إطار العناية بالمنتجات الحالية.

و تتخذ التصرفات الإعلانية في البنك أشكالا عدة تتمثل في:

✓ الإعلان في المجلة الثلاثية و النشرة الإعلامية، الخاصة بالبنك؛

✓ الإعلان في الجرائد الوطنية و المجلات المتخصصة مثل مجلة «STRATEGICA»؛

✓ الإعلان في مكان البيع على مستوى الوكالات: الإعلانات المعلقة، اللوحات المضئية، المطويات

و "الملفات" المخصصة للقروض. و الإعلان في جناح البنك في المعارض و على مستوى الوكالات العقارية

المتعاقدة مع البنك؛

✓ الإعلان في التلفزة و الإذاعة، رغم قلة استخدامه؛

✓ الإعلان في الطرقات؛

✓ الإعلان في موقع الواب الخاص بالبنك و مواقع واب تابعة لمؤسسات أخرى.

بالمقابل يقدم البنك خدماته لمؤسسات أخرى من أجل الإعلان في المجلة و النشرة الإعلامية، ما يساهم في

توسيع انتشارهما خارج البنك و الإعلان لصورة البنك و منتجاته بطريقة غير مباشرة.

ب.4 تنشيط القوة البيعية: تكتسي القوة البيعية في "ص.و.ت.-1- بنك" أهمية كبيرة كونها

طرفا في التسويق التفاعلي الذي يساهم في إرساء الثقة في العلاقة بنك-زبون، و إتمام المعاملات و زيادتها

و إرضاء الزبون و كسب ولائه. و تتجلى هذه المكانة في اهتمام قيادة البنك و توجيهاتها، حيث يتلقى

العاملون في "الواجهة الأمامية" تكوينا متخصصا في التسويق و جودة الخدمة، من أجل إكسابهم الثقافة البيعية.

و هم مطالبون بتنمية مهارات الاتصال و التفاوض، و الاستماع للزبائن للمساهمة في تطوير البنك.²

ب.5 النشر و العلاقات العامة: يهتم "ص.و.ت.-1- بنك" كثيرا بالنشر كوسيلة لإرسال

خطاباته بمصداقية أكبر إلى جمهور أوسع، و تشمل هذه الخطابات الإعلام حول إطلاق منتجات جديدة

¹ CNEP-Banque, Département de Marketing, Interview du responsable.

² - CNEP-News, N° 06 (Juin 2001).

- Flash Info, Juin 2005 (N° 03).

و النتائج المحققة في النشاط، و التسهيلات الممنوحة للزبائن... و يتابع العاملون في مديرية التسويق الأخبار المنشورة في الصحف و المجلات و يجمعونها بانتظام لترسل إلى الرئيس المدير العام. كما يعمل إدارات البنك على إقامة علاقات جيدة مع محجري الأخبار و مع مختلف الأطراف ذات العلاقة بالبنك، من أجل تدعيم صورته و إزالة السلبات التي قد تسيء إليها من حين لآخر.

ب.6 موقع الواب: أنشأ "ص.و.ت.-/ بنك" منذ سنوات موقعا له على شبكة الواب من أجل الترويج لمنتجاته و تدعيم صورته. بداية، كان الموقع مسيرا من طرف مديرية الإعلام الآلي، لكن عام 2006، أصبحت مديرية التسويق و الفعل التجاري تسيير الموقع و تتابعه من أجل تحسين محتوياته تبعاً لمستجدات العرض. إلا أن سير آراء الزبائن في أفريل 2007 كشف أن الموقع غير معروف لدى الكثير منهم. إن هذه الوسائل ينبغي أن تدمج في مزيج اتصالي/ ترويجي متناسق و متكامل لتحقيق أهداف البنك في توسيع نشاط الائتمان و الحفاظ على الحصص السوقية و تحسين صورة البنك.

2.3.4 سياسة الاتصال/ الترويج لتحسين صورة البنك و التميز

تكونت صورة "ص.و.ت.-/ بنك" عبر سنوات و ارتبطت بتمويل السكن و جمع الادخار لصالح الفئات الوسطى من المجتمع، فاكسب صفة الهيئة الشعبية التي وثق فيها القطاع العائلي لوضع مدخراته و الحصول على السكن. هذه الصورة الخاصة بالبنك لدى زبائنه تختلف عن صورته لدى الجمهور في إطار النظام البنكي لأنها تأثرت سلبا ببعض الممارسات التي طبعت البنوك الوطنية العمومية قبل الانفتاح و حتى بعده. و عليه لا بد أن تضطلع سياسة الاتصال بإعادة كسب ثقة الجمهور من أجل كسب زبائن جدد و تدعيم ثقة الزبائن الحاليين للبنك.

أ. صورة البنك في الجزائر: يمكن القول أن صورة البنك في الجزائر سلبية لدى الجماهير و تتشابه مع صورته عبر العالم عموما، لكنها تتصف ببعض الخصوصية النابعة من الخصوصية الاجتماعية و الثقافية و الاقتصادية و من تطور البنوك في الجزائر. حيث يلاحظ ما يلي:

- ✓ الإحجام من قبل الكثيرين عن التعامل مع البنوك لأنها تتنافى مع المبادئ الإسلامية؛
- ✓ ضعف الثقافة البنكية و سوء فهم وظائف البنك؛
- ✓ ارتباط صورة البنك بصورة المؤسسة العمومية مع كل السلبات التي تطبع صورة هذه الأخيرة نتيجة النمط الاقتصادي- التسييري الذي ساد لمدة طويلة؛
- ✓ ارتباط صورة البنك بمفهوم الخدمة العمومية و البيروقراطية؛
- ✓ الصورة السلبية للنظام البنكي نتيجة قضايا إفلاس البنوك الوطنية الخاصة و قضايا الفساد؛

كل هذه المؤثرات عن الصورة السلبية للبنك في الجزائر، و ملاحظة الصورة الإيجابية التي تتمتع بها البنوك الأجنبية لدى المؤسسات الأكثر ديناميكية، تؤكد حاجة البنوك الوطنية إلى وضع استراتيجية اتصال مشتركة لتحسين صورة البنك عموما و استراتيجيات اتصال فردية على مستوى كل منها تلائم توقعها و أهدافها.

ب. سياسة الصورة في "ص.و.ت.ا- بنك": استهدف "ص.و.ت.ا- بنك" بعد التحول إلى بنك و في سياق صعود المنافسة و تطور تطلعات الزبائن، تحسين صورته. و أطلق العديد من التصرفات في سبيل ذلك كان أولها تغيير علامة البنك، حيث اعتمدت المديرية العامة في 07 ديسمبر 1999 الرمز الجديد للعلامة ليبدأ في الظهور منذ عام 2000 في الوثائق الإدارية و الوكالات و المديريات. و تبنت شعار « بنك الأسرة » تماشيا مع التوقيع الذي اختارته آنذاك.¹

و ترافق ذلك مع إطلاق برنامج تطوير الوكالات كما رأينا في سياسة التوزيع، و فعاليات اتصال عديدة. و في بادرة هي الأولى من نوعها يقوم بها بنك عمومي جزائري، قام "ص.و.ت.ا- بنك" بالتنسيق مع مصالح مؤسسة بريد الجزائر، بإطلاق طابعين بريدين يحملان علامة البنك، بمناسبة الذكرى الأربعين لتأسيسه (1964-2004)، أحدهما وطني و الآخر دولي، مع بطاقة تحمل صورة الطابعين و ختما خاصا بالبنك للذكرى يحمل تاريخ 10 أوت 2004.²

لكن إثر قرار إعادة تركيز النشاط في تمويل العقار في 31 ماي 2005، اضطر البنك إلى تغيير شعاره و تعديل صورته تبعا للتوقيع الجديد، و لأجل ذلك أكد الرئيس المدير العام على أهمية حضور صورة البنك في وسائل الإعلام بقوة، و في وسائل أخرى. و أضاف أن استقبال الزبائن على مستوى الوكالات يمثل عنصرا رئيسيا في صورة علامة البنك، و لا بد من تحسينه و الاهتمام بإعلام الزبائن و توجيههم.³

تنفيذا لهذه التوجيهات، تقرر إطلاق حملة إعلانية وطنية في التلفزة و الإذاعة و الصحف و المجلات، و كذا إعلانات في الطرقات و في واجهات الوكالات، لتدعيم سمعة و شهرة البنك و صورة القائد في تمويل العقار. أوكلت مهمة تصميم الحملة إلى وكالة إعلان تونسية، لكنها تأخرت في الظهور حتى بداية 2006، حيث أطلقت تحت شعار « بنك العقار » و تمحورت حول إظهار دور البنك في تمويل الخواص للحصول على السكن من خلال تشكيلة القروض الرهنية، من أجل إلغاء صورة « بنك الأسرة » الذي يمول حاجاتها الاستهلاكية و العقارية خاصة تمويل شراء السيارات.

ج. تحسين سياسة الاتصال في "ص.و.ت.ا- بنك": رغم أن القرارات التنظيمية المتعلقة بمديرية التسويق و الفعل التجاري تُنصّ على مهام أوسع بكثير من الاتصال، إلا أنها في الواقع تضطلع فقط بمهام اتصالية. إذا من الضروري فهم العلاقة بين التسويق و الاتصال، فالاتصال هو جزء من التسويق و ليس العكس، و هو نشاط تسويقي يحتاج إلى تحديد الأهداف و المهام الموكلة له بالتنسيق و التكامل مع سياسات المنتج و التسعير و التوزيع، و متابعة نتائجه مقارنة بالأهداف المسطرة.

« تحسين الاتصال في الوكالة: إن تجسيد التوجه بالزبون يقتضي تحسين الاتصال داخل الوكالة كما يلي:

✓ الاستماع للزبائن و جعل الوكالة مكانا حقيقيا للاستقبال؛

¹. CNEP-News, N° 03 (Février 2000).

². CNEP-BANQUE, Op.Cit., p. 128.

³. Flash Info, Juin 2005 (N° 03).

- ✓ الاهتمام بمعالجة الشكاوى و الاقتراحات دوريا على مدى زمني متقارب؛
 - ✓ قيام العاملين المتصلين بشرح مواصفات المنتجات و العمل على تحسين الثقافة البنكية للزبائن؛
 - ✓ معاملة الزبائن على أساس الاحترام و التقدير لتقليل شعورهم بالحرج و تحسين إدراكهم لصورة البنك التي ترتبط كثيرا بصورة موظفيه، و تعلم ثقافة الفصل بين الزبون و وضعيته المالية.
- ◀ تطوير وسائل سياسة الاتصال: و يشمل ما يلي:
- ✓ تطوير استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية في الاتصال، بما أن زبائن البنك ينتمون أساسا إلى قطاع الحواص، و أمام نقص فاعلية دعائم الاتصال المستخدمة مثلا: تبين أن 70% من الزبائن لا يعلمون بوجود إجراءات التداين المشترك و الرهن الداعم، التي رُوِّج لها من خلال المطويات¹؛
 - ✓ إدماج الإعلان المحلي في مختلف مناطق الوطن، في سياسة الاتصال. و هذا يمرُّ أولا بلا مركزية التسويق، و ضرورة وجود هياكل محلية تُنفذ استراتيجية التسويق المخططة مركزيا و تُعدُّ تصرفات اتصالية تتناسب و خصوصيات المنطقة التي تتواجد فيها الوكالة؛
 - ✓ التفكير في استخدام التكنولوجيات الجديدة في الاتصال: المركز الهاتفي، الأثرنت و الهاتف النقال للاستفادة من مزاياها في الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة و الاقتراب من الزبائن و التفاعل معهم. « إذ مثلت خدمات البنك عبر الإنترنت مثلا إحدى تطلعات زبائن البنك من كل الفئات² »؛
 - ✓ الترويج لموقع الواب و تطوير وظيفته الاتصالية، و استخدامه في دراسة السوق من أجل تحسين الاتصالات و تطوير العرض، و تدعيم فكرة الحوارية؛
 - ✓ اعتماد تقنيات التسويق المباشر لتقلص خدمات أكثر شخصنة و أكثر تفاعلية بالنظر لطبيعة القروض العقارية التي يحتاج زبائنها إلى المشورة.
- ◀ تطوير الاتصال المالي: الاتصال المالي في البنوك الوطنية عموما ضعيف، كونها مملوكة لمساهم وحيد هو الدولة، ما يجعلها غير مبالية بنشر بياناتها إضافة إلى طابع السرية الذي لازم بيانات البنوك و عملها في الجزائر. لكنها مطالبة بتطويره من باب إزالة الغموض الذي يلف صورة البنك و عدم الفهم و الحرج الذي يشعر به الزبائن اتجاه البنك و موظفيه، و من باب تحسين صورة البنك لدى العاملين و كسب ولائهم في ظل التنافس حول المورد البشري في القطاع البنكي، حيث تحول أكثر من 2500 إطار من البنوك العمومية نحو البنوك الأجنبية منذ عام 2001.³ إضافة إلى الاقتراب أكثر من الصحافة و الجمهور العام و الاستجابة لتطلبات السلطات التشريعية و التنظيمية حول نشر البيانات المالية.
- أخيرا، ينبغي النظر إلى الاتصال على أنه استثمار طويل الأجل يحتاج إلى الرقابة على العائد المتحقق منه. و حتى ينجح في تحقيق أهدافه لابد من تضمين مجموع العاملين في البنك في السياسة المختارة.

¹. CNEP-Banque, Sondage sur la qualité des services et les attentes de la clientèle, Avril 2007.

². Ibid.

³. Le Maghreb, Op.Cit., 05/03/2009.

خلاصة الفصل IV

أبطلت التحولات العميقة التي شهدتها الساحة الدولية في ثمانينات القرن الماضي، صلاحية التسيير الإداري واضطرت الجزائر إلى إطلاق سيرورة من الإصلاحات الاقتصادية الهادفة لتهيئة شروط الانتقال نحو اقتصاد السوق. و امتدت الإصلاحات إلى القطاع البنكي عام 1990 من خلال قانون النقد و القرض 90-10، المعدل و المتمم بالقانون 03-11 عام 2003 و قوانين أخرى لاحقة، وضعت إطارا جديدا للنشاط البنكي مشابها لما هو سار في الدول الليبرالية، حتى يسمح بتجاوز النقائص التي أبعثت الممارسات البنكية الوطنية عن الممارسات الدولية و تتمكن البنوك الوطنية من أداء دور فاعل في السياق الاقتصادي الجديد.

و هكذا تطور القطاع البنكي بشكل قار، و أصبحت السوق البنكية تضم فاعلين جدد إلى جانب البنوك الوطنية العمومية، لكن المنافسة لم تتطور في الاتجاه المرغوب؛ تمويل الاستثمار و التنمية. و لم تتحقق رغبة السلطات العمومية في تحويل صفات نظام الدفع في الجزائر و تحسين نجاعة التسيير في البنوك الوطنية من خلال نظم معلومات حديثة تلائم المحيط التنافسي الجديد، رغم تحديث الهياكل القاعدية التكنولوجية.

حيث تكشف نظرة عامة للسوق البنكية العديد من النقائص و الاختلالات المؤثرة سلبا في أداء البنوك عامة و البنوك الوطنية خصوصا، و التي تعكس أثرها على باقي الأعوان الاقتصاديين، نذكر منها: ضعف الصيرفة سيطرة البنوك العمومية، مشاكل في التسيير و الحوكمة، ضعف ثقافة الائتمان و ضعف التوجه بالزبون و صعوبات في إعادة استخدام الموارد المجمعة. و النتيجة هي محدودية العرض البنكي بمكوناته الرئيسية: الائتمان و الادخار و الخدمات، مقابل احتياجات متزايدة لدى الخواص و المؤسسات. ما يشير إلى ضرورة بذل جهود أكبر لتحسين العرض و مواءمته مع الطلب الكامن، من طرف البنوك المتواجدة في السوق أو بدخول فاعلين جدد، و ضرورة إرساء ثقافة التوجه بالزبون لاستعادة الثقة في العلاقة بنك- زبون، بغرض تفعيل دور الوساطة البنكية في الاقتصاد الوطني.

هذه الأخيرة تحسنت بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة لكنها لا تزال بعيدة عن تلبية احتياجات الاقتصاد الوطني، و البحث عن الأسباب يكشف مجموعة من العراقيل على مستوى البنوك و الاقتصاد الحقيقي. و من ثمة فتفعلها يتطلب جهودا أوسع من أعمال التحديث و العصرية التي تمت، بهدف تحقيق المزيد من الرشادة الاقتصادية و الفكر التجاري و المنافسة في الممارسات البنكية الوطنية، و حلولا ناجعة لتحسين المحيط المؤسسي و النظام الإنتاجي الحقيقي. و يتأكد هذا المطلب بملاحظ التدفق المستمر لفاعلين جدد يطمحون إلى الاستفادة من مردودية القطاع البنكي الوطني و الإمكانيات الواعدة للسوق البنكية. و هم مؤسسات ذات كفاءة و شهرة عالمية قد تمدد مواقع البنوك الوطنية إذا لم تتجاوز النقائص التسييرية و التجارية التي مازالت تعاني منها رغم سنوات من الإصلاح.

و يمثل تدعيم التوجه بالزبون في هذه البنوك و الإدماج الفعلي للتسويق في ممارساتها، أحد الحلول التي من شأنها تحقيق هذه الغاية. و هذا ما حاولنا توضيحه من خلال دراسة واقع الممارسة التسويقية في "الصندوق

الوطني للتوفير والاحتياط - بنك" و كيف ساهم إدماج المقاربة التسويقية في بعض القرارات المتعلقة بالمنتجات و التسعير، و التوزيع، و الاتصال و الترويج في تحقيق أهداف البنك.

و خلصنا إلى أن إدخال التسويق في هياكل الصندوق قبل التحول إلى بنك، كان في إطار الاتجاه العام الذي أخذته البنوك الوطنية العمومية في التسعينات، و بدا الأمر كظاهرة موضحة. لكن صعود المنافسة في النشاطات الرئيسية للبنك بعد التحول؛ تمويل السكن و جمع الادخار العائلي، دفع البنك إلى إعادة النظر في علاقته مع الزبائن و تأسيسها على خدمة أفضل. و بالتالي أعطت قيادة البنك أهمية أكبر للتسويق، و انعكس هذا الاهتمام في سياسة تسويقية أكثر توجهاً بحاجات و تطلعات الزبائن في الأسواق المستهدفة، رغم أن مساهمة وظيفة التسويق في وضع وسائل التصرف غير متكافئة. حيث تأخذ تصرفات الاتصال و الترويج النصيب الأكبر من مهامها حتى أنها تبدو كوظيفة اتصال فقط. كما أن مسعى التوجه بالزبون قد انحصر على مستوى شبكة التوزيع و تحديداً في العاملين المتصلين مع الزبائن و تحسين الاستقبال.

و ساهمت السياسة التسويقية للبنك في تحقيق الأهداف المتعلقة بالتموقع و التميز عن المنافسين و الحصة السوقية و الصورة، أساساً من خلال:

- التجديد المستمر في المنتجات و التحسن الملحوظ في نوعية الخدمة، و إدارة تشكيلة المنتجات بمنطق التنوع و المرودية و الاستجابة لتطلعات الزبائن؛
 - تخفيض معدلات الفائدة المدينة و الحرص على أن تكون أفضل شروط السوق، إلى جانب التسهيلات الائتمانية، مع إبلاغها باستمرار للزبائن؛
 - توسيع شبكة التوزيع و عصرنة الوكالات مع تحسين الاستقبال فيها، و إدخال الموزعات الآلية للنقود؛
 - حضور أكبر لصورة البنك في الأحداث الهامة و وسائل الإعلان المكتوبة، و إرفاقها بقيم اجتماعية و اقتصادية. و اتصال داخلي يدعم الاتصال الخارجي.
- لكن التحسن المرغوب في الأداء لم يتحقق أحياناً بسبب النقائص التي تعاني منها السياسة التسويقية للبنك و ابتعاد الممارسات عن القنوات و التوجيهات المعلن عنها في خطابات الإدارة العليا. إضافة إلى عوامل غير تسويقية داخلية أو خارجية تحول دون تحقيق الأهداف الموضوعية مثل ارتفاع التكاليف و تدخل الوصاية في تحديد توجهات البنك.

الخاتمة العامة

نخلص في الأخير إلى القول أن التسويق يستمد أسسه الفكرية من مبادئ اقتصاد السوق، لذا فهو يأخذ أهميته في هذا المحيط، حيث تصبح المؤسسة مطالبة بتوجيه أنشطتها تبعاً للحاجات و تطلعات الزبائن حتى تتفوق على المنافسين. و من ثمة تتمكن من بلوغ أهدافها نتيجة رفع درجة توجيهها بالسوق.

ولا يتحقق ذلك إلا من خلال مسعين فرعيين متكاملين:

- مسعى استراتيجي يختار الأسواق المستهدفة و المنتجات الملائمة لخدمتها حتى تتحقق للمؤسسة ميزة تنافسية، وتتمكن من تحقيق النمو و المردودية؛
- مسعى عملياتي يختار الوسائل التسويقية اللازمة لخدمة الأسواق المستهدفة و التأثير فيها، من أجل بلوغ أهداف الحصة السوقية و رقم الأعمال؛

هذا هو الإطار النظري، لكن في الواقع تميل ممارسات التسويق إلى اختزاله في البعد العملياتي و التقليل من قيمة البعد التحليلي الممثل في المسعى الاستراتيجي. و يرجع ذلك إلى إهمال البعد الثقافي للتسويق، إذ ينبغي أن يكون التسويق اتجاهها فكرياً أولاً و قبل كل شيء حتى يتمكن ممارسوه من إدراك ضرورة تكامل التحليل و التصرف. لأن التحليل هو الأرضية الصلبة التي يرتكز عليها التسويق العملياتي ليكون مربحاً في المدى الطويل. و قد تطور التسويق فكرياً و ممارسةً استجابة لتطور الأسواق تحت تأثير التطور التكنولوجي، و العولمة و التغيرات الاجتماعية-الثقافية، التي أفرزت أنماطاً جديدة في الإنتاج و التسويق و الاتصال، و محيطاً حافلاً بالفرص و التحديات. الأمر الذي فرض على المؤسسات إعادة تصور وظيفة التسويق لتكون أداة لخلق القيمة و تدنية التكاليف. إلا أنها لم تصل إلى هذه القناعة بدور التسويق في تحسين أدائها، إلا بعد المرور بعدة مراحل واجه خلالها التسويق مقاومة من جانب المسيرين، لكنه استطاع أخذ مكانه تدريجياً مع تطور إدراك المؤسسات لأولوية الزبون.

و تمثل المؤسسة الخدمية مثلاً جيداً عن المؤسسات التي طوّرت تصوّرها لوظيفة التسويق استجابة لتغيرات المحيط. فقد تأخر التسويق في الدخول إليها و واجه مقاومة عند دخوله، لكن توجّه العالم أكثر فأكثر بالخدمات، جعله يأخذ اتجاهها متصاعداً منذ سنوات، حتى أصبح تسويق الخدمات فرعاً مستقلاً له خصوصيته العلمية و العملية. و هو آخذ في التوسع و طرح إشكالات أصيلة مع تنامي أهمية و وزن الخدمات في الاقتصاد و المجتمع و حاجة المؤسسات الخدمية للحلول التي يقدمها من أجل تفعيل أدائها في محيط تنافسي.

البنوك هي إحدى هذه المؤسسات الخدمية رغم أن طبيعة الوسائل التي تستخدمها (النقود) توحى بغير ذلك، فهي مقدم للخدمات فضلاً عن كونها وسيطاً مالياً. لذا فإن الإشكاليات التي يعالجها تسويق الخدمات تنطبق عليها، لكن مع بعض الخصوصية الناجمة عن خصائصها الذاتية. فالعرض البنكي يتصف بالتنوع و الخدمات البنكية ليست كغيرها من الخدمات نظراً لارتباطها بالنقود، علاوة عن خصوصية الطلب على المنتجات البنكية. و فوق ذلك، يحتاج البنك إلى وظيفة تسويقية مزدوجة، تعمل في اتجاهين لجذب أصحاب

الودائع و جذب مستخدمي الودائع و الخدمات، و تسعى للتوفيق بينهما حتى تساهم في نجاح البنك. كما يستمد التسويق البنكي خصوصيته من حساسية الدور الذي تلعبه البنوك في الاقتصاد و ارتباط أداؤها بالتطور الاقتصادي و الاجتماعي.

لكن البنوك تأخرت في إدخال التسويق إلى هياكلها، و كانت التطورات البيئية دافعا قويا لاستدراك التأخر. فقد عرف إطار النشاط البنكي تحولا عميقا بعد الحرب العالمية الثانية، نتيجة تغيّر الإطار القانوني لعمل البنوك و العولمة و الاندماجات و التحالفات. و ازدادت تحديات المحيط التنافسي مع اتساع مجال المنافسة و تطور تطلعات الزبائن. بالمقابل اضطرت البنوك إلى تطوير عملها و إعادة النظر في علاقتها مع الزبائن بإدماج نواتج التطور التكنولوجي من وسائل الدفع الحديثة و قنوات التوزيع الجديدة... و غيرها.

و هكذا أمام كل هذه التحديات و الرهانات، وجدت البنوك نفسها ملزمة بالاستعانة بالتسويق لتحسين معرفتها بالمحيط و التكيف معه لضمان مردوديتها و دعم استمرارها. و أضحت استراتيجية التسويق تشكل في الغالب العمود الفقري لإستراتيجية البنك، فهي تقوم على دراسة المتغيرات البيئية، و التركيز على تحليل المنافسة و تحليل الزبائن ثم تحديد المنتجات الملائمة للأسواق المستهدفة تبعا لتموقع البنك، من أجل تحقيق الأهداف التسويقية التي ترتبط بالأداء المالي.

و حتى توضع استراتيجية التسويق موضع التنفيذ، يتدخل التسويق العملي الذي يمثل الساعد التجاري للمؤسسة، و يستند إلى السياسة التسويقية التي تضم مجموع وسائل التصرف الموضوعة من أجل تسليم قيمة متميزة و أعلى للزبائن مما يقدمه المنافسون، و هي: المنتج، و السعر و التوزيع، و الاتصال و الترويج.

سياسة المنتج هي محور السياسة التسويقية، و يتمثل دورها في تحقيق المواءمة بين المنتجات و الزبائن المستهدفين بغرض خلق القيمة لهؤلاء و من ثمة تحقيق أهداف البنك. لكن في الواقع تخضع سياسة المنتج في البنوك لرؤية تقنية يهندسها المتخصصون في المالية، ما يؤدي إلى إهمال حاجات الزبون أو التقليل من قيمتها. و عليه من الضروري أن يتم التوفيق بين المقاربة التقنية و التجارية في تصميم المنتجات البنكية، استجابة للمتغيرات البيئية التي تدعو إلى التوجه أكثر بالزبون.

أما سياسة السعر التي بدت لوقت طويل أداة تسويقية قليلة الجدوى، فأصبحت مفتاحا من مفاتيح التسويق في القطاعات البنكية المتطورة. حيث تُمَيِّز البنوك عروضها من خلال السعر إلى جانب المنتج، أخذًا في الحسبان حاجات الزبون و حساسيته للسعر. و تعيد تنظيم التسعير لكسب رهانات المردودية. و هذا يتطلب التنسيق بين التسويق و وظائف أخرى في البنك لإعداد سياسة أكثر فاعلية.

و على غرار سياسة السعر، لم تأخذ سياسة التوزيع مكانتها في الإستراتيجية التسويقية للبنوك إلا نتيجة تطور المحيط التنافسي و صعود أنماط جديدة في التوزيع. إذ أصبح لزاما عليها تحسين تنافسية شبكاتها، بإدماج قنوات التوزيع الجديدة للاستفادة من مزاياها، و إعادة تحديد دور الوكالة في التوزيع متعدد القنوات ليصبح أكثر ثراء و أهمية، مع ضرورة تكييف قنوات التوزيع مع الأسواق المستهدفة و العمل على تدنية تكلفتها.

في حين اهتمت البنوك مبكرا بسياسة الاتصال و خصصت لها ميزانيات هامة، نتيجة تزايد إدراك الإدارات العليا لضرورة امتلاك صورة قوية، في سياق ضعف صورة البنك و تزايد المنافسة. فطورت استراتيجياتها الاتصالية لتخدم أهدافها في كسب الثقة و التميز، و تعدت وسائل الاتصال بمجرد الإعلان لتشمل العلاقات العامة و البيع الشخصي و الدعم المالي و الرعاية... لكنها ما تزال مطالبة بإدماج سياسة الاتصال في السياسة التسويقية و تطويرها من حيث المجال و الوسائل، و استخدامها لتجسيد التوجه بالزبون ميدانيا.

إن البنوك الجزائرية ليست بمعزل عن التطورات البيئية الحاصلة عبر العالم فقد شهد القطاع البنكي الوطني تحولا عميقا في إطار النشاط البنكي منذ عام 1990، من أجل تمكينها من امتلاك الأدوات الملائمة لاقتصاد السوق و الارتقاء بالممارسات البنكية الوطنية إلى مصاف مثيلاتها في الدول المتقدمة. و انعكست الجهود المبذولة في تطور قار للمحيط التنافسي، حيث ارتفع عدد الفاعلين في القطاع و أصبح للبنوك العمومية منافسون جدد، استمر تدفقهم للاستفادة من إمكانات السوق البنكية الوطنية الواعدة. فهذه الأخيرة تتميز بمحدودية العرض البنكي مقابل احتياجات متزايدة لدى المؤسسات و الخواص. و من ثمة فهي تحتاج إلى بذل جهود أكبر و أوسع من أعمال التحديث و العصرية التي شهدتها لسنوات، من أجل تطويرها من حيث عدد و نوع الفاعلين و المنتجات، لتتحقق الفاعلية المرغوبة للوساطة البنكية في تمويل الاقتصاد الجزائري.

و تمثل الحلول التسويقية إحدى مجالات التطوير المقترحة، لذا فقد حاولنا في هذه المذكرة دراسة دور السياسات التسويقية في تفعيل أداء البنوك الوطنية من خلال حالة "الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط- بنك". هذه المؤسسة العريقة بتوجهات حديثة، تحولت عام 1997 من صندوق إلى بنك في إطار الدعم المخطط لتمويل السكن و أصبح نشاطها خاضعا للمنافسة، ما فرض عليها إدخال تغييرات هامة للتكيف مع المحيط الجديد، و الحفاظ على مكاسبها المحققة خلال سنوات في تمويل السكن و جمع الادخار من القطاع العائلي. و تجسدت الجهود المخططة في مسعى استراتيجي للتطوير، انطلق بعد التحول و لا زال مستمرا، بهدف تقديم قيمة أعلى للزبائن تستجيب لتطلعاتهم، أمام صعود المنافسة من جانب البنوك الوطنية الأخرى و البنوك الأجنبية. و أخذ التسويق مكانة معتبرة في استراتيجية التطوير، انعكست في إعطائه مكانة تنظيمية هامة على المستوى المركزي، متمثلة في مديرية التسويق و الفعل التجاري، و إيكال مهام تسويقية متنوعة لها، ترمي إلى وضع سياسة تسويقية ناجعة.

نتائج الدراسة

سمحت معالجة موضوع المذكرة في جانبه النظري باستخلاص النتائج التالية:

- ✘ يرتبط التسويق القائم على التوجه بالزبون بوجود اقتصاد السوق، ويفترض أن الغرض الرئيسي لأي منظمة هو إرضاء الزبون لأنه أفضل وسيلة لبلوغ أهداف الأداء. و من ثمة فإن المؤسسة التي تعمل في اقتصاد السوق، تستطيع تحسين أدائها إذا دعمت توجهها بالزبون؛
- ✘ يواجه التسويق عند دخوله إلى منظمة ما، مقاومة من جانب المسيرين و تجد المنظمات صعوبة في تجسيد التوجه بالزبون، نتيجة سوء فهم التسويق و اختلاف تصوراتها لوظيفته و دوره؛

- x تحتاج المؤسسة إلى جعل التسويق ثقافة و فلسفة في التسيير، حتى يُحرّك كامل المؤسسة نحو إرضاء الزبون فيؤدي دوره داخليا قبل دوره الخارجي؛
- x خلق القيمة للزبون هو أساس كل استراتيجية تسويقية ناجحة، و لا يمكن لأي استراتيجية تسويق أن تحقق نتائج جيدة دون تسويق عملياتي؛
- x يستند التسويق العملياتي إلى السياسة التسويقية التي تضم: المنتج، التسعير، التوزيع، و الاتصال/ الترويج في تحقيق الأهداف التسويقية على المدى القصير و المتوسط. و تمتد فاعليته إلى المدى الطويل إذا ارتكز على استراتيجية تسويقية ناجحة؛
- x يوجد ارتباط بين استراتيجية التسويق و أداء المؤسسة، ما أدى إلى زيادة الاهتمام بالمقاييس التسويقية للأداء في مؤسسات الدول المتقدمة؛
- x يدخل التسويق إلى البنوك و يتطور تحت تأثير التغيرات البيئية نظرا لدوره في فهم هذه التغيرات و التكيف معها من أجل تحسين الأداء؛
- x أصبح التسويق عنصرا أساسيا في استراتيجية البنوك المتقدمة، في إطار سعيها نحو الاقتراب من زبائنها. و من ثمة تزايد اهتمامها بالدور الاستراتيجي للتسويق، القائم على دراسة و تحليل متغيرات البيئة بكاملها؛
- x تؤدي وسائل السياسة التسويقية في البنوك أدوارا غير متساوية الأهمية، لكن التطورات البيئية الحاصلة دفعت بهذه الوسائل إلى الأمام في استراتيجيات البنوك، و اضطلعت كل منها بدور هام في كسب رهانات المنافسة و المرדودية و النمو.
- أما معالجة الجانب التطبيقي للموضوع في البنوك الجزائرية من خلال دراسة حالة "صوت - بنك" فسمحت باستنتاج ما يلي:
- x أصبح إطار النشاط البنكي في الجزائر منذ عام 1990، ملائما لتطوير الوساطة البنكية، و وضعت القواعد لصعود المنافسة في السوق البنكية، كما توفرت الهياكل القاعدية التكنولوجية اللازمة لتطوير الخدمات البنكية، لكن المكاسب المحققة تبقى غير كافية؛
- x لا تزال السوق البنكية الوطنية تعاني من مشاكل و اختلالات انعكست في ضعف الوساطة البنكية رغم تحسنها التدريجي. لكن لا تتحمل البنوك وحدها مسؤولية انحراف الوساطة البنكية عن الدور المرغوب، بل توجد عراقيل ناجمة عن عناصر من محيط البنوك؛
- x تنطوي السوق البنكية الوطنية على إمكانات واعدة غير مستغلة، و بالتالي تتأكد الحاجة إلى تطويرها حتى تلبسي احتياجات الاقتصاد الوطني. و الحلول المقترحة تخص البنوك كما تخص محيطها المؤسسي؛
- x تأخذ الحلول التسويقية جانبا هاما من الحلول المقترحة لتفعيل الوساطة البنكية. و قد بدأت البنوك الوطنية تدرك أهمية إدماج المسعى التسويقي في استراتيجياتها لمواجهة التحديات الجديدة في محيطها.
- و يمثل "صوت - بنك" حالة ملائمة لفحص هذا الاتجاه لدى البنوك الوطنية، و دراسة دور السياسة التسويقية في تفعيل أدائه، في مواجهة المنافسة التي أنتجها تشجيع السلطات العمومية للائتمان العقاري.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

x أطلق "ص و ت /- بنك" إثر التحول مسعى للتطوير حتى لا يفقد موقعه في تمويل السكن و جمع الادخار من القطاع العائلي، و يساهم بفاعلية أكبر في تمويل الاقتصاد الوطني. و قد منح السياسة التسويقية مكانة معتبرة في هذا المسعى.

x تقوم سياسة المنتج في "ص و ت /- بنك" على التجديد المستمر و تنويع المنتجات في مجال تخصص البنك و العمل على بناء تموقع متميز لها مقارنة بالمنتجات المنافسة من خلال شروط تنافسية، و لكن أيضا من خلال ربطها بصورة القائد في تمويل العقار و السكن و جمع الادخار من العائلات. كما تقوم على تحسين نوعية الخدمة و كسب ولاء الزبائن و المراجعة المستمرة لتشكيلة المنتجات تبعا للعوامل المحيطة. و بذلك فهي تساهم في تحقيق التميز و تنويع مصادر الدخل و تحسين المردودية و الحفاظ على الحصة السوقية.

x يستخدم "ص و ت /- بنك" سياسة التسعير لدعم تميز العرض عن العروض المنافسة من خلال معدلات فائدة مدينة هي الأفضل في سوق القروض العقارية. و يطبق تسعيرا متباينا لخدمة أهداف الحصة السوقية و التموقع و التميز.

x دور التسويق في إعداد و تنفيذ سياسة التوزيع في "ص و ت /- بنك" محدود، إلا أن هذه السياسة قد أخذت صبغة تسويقية منذ تحول الصندوق إلى بنك. حيث أطلق برنامجا لتطوير شبكة الوكالات من أجل تحسين تنافسيته و المساهمة في تدعيم صورة البنك. و رافقه برنامج لإدخال الموزعات الآلية للنقود لتخفيف العبء عن الوكالات، و مسايرة التطور التكنولوجي و تطور تطلعات الزبائن. إضافة إلى امتلاك أدوات تسيير جديدة من أجل تقييم أداء الوكالات و العمل على تحسينه.

x يستخدم "ص و ت /- بنك" سياسة الاتصال و الترويج كأداة تسويقية فاعلة لترقية مبيعات منتجاته و تحسين صورة البنك، و الحفاظ على مكانته السوقية. و يعتمد لأجل ذلك على وسائل اتصال متنوعة تختلف أهميتها النسبية في سياسة الاتصال و الترويج. و حتى تتميز اتصالاته عن اتصالات المنافسين يُفضّل البنك محور اتصال يقوم على إظهار تخصصه و دوره الهام في تمويل السكن.

الدوريات و الاقتراحات

بناء على النتائج المستخلصة في الجانب التطبيقي و مقابلتها مع نتائج الجانب النظري، يمكن تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات لمعالجة أوجه القصور في السياسة التسويقية للبنك محل الدراسة حتى تساهم في تفعيل أدائه. و من خلالها اقتراح بعض الحلول التسويقية لمجموع البنوك الوطنية التي من شأنها دعم تنافسيته و تحسين الوساطة البنكية في الاقتصاد الجزائري.

إن تحسين السياسة التسويقية للبنك يمر حتما باستعادة التسويق لمهامه الموكّسة إليه تنظيميا في الواقع و تحسين معرفته بالزبائن و المنافسين من خلال امتلاك نظام معلومات تسويقية. إضافة إلى ضرورة الاستفادة من تجزئة السوق لأنها حجر الزاوية لوضع استراتيجية التسويق و رسم سياساته.

← سياسة المنتجات:

- x ينبغي أن يمتد دور التسويق في تطوير المنتجات الجديدة إلى ما قبل مرحلة إطلاقها تجارياً، من خلال بحوث التسويق التي تسمح باقتراح منتجات ناجحة تجارياً؛
- x التفكير في تطوير العروض المجمعّة، و اقتراح خدمات جديدة مرتبطة بوسائل الدفع؛
- x تطوير مقارنة التوقع القائمة على مواءمة المنتجات مع القطاعات السوقية بناء على نتائج تجزئة السوق؛
- x التفكير في إعطاء هوية اسمية لمنتجات البنك، كما يفعل بعض المنافسين؛
- x تطوير منتجات ائتمانية و خدمات جديدة ذات مردودية، و منتجات ادخارية جديدة لتحسين الموارد طويلة الأجل، من أجل تطوير عرض القروض السكنية؛
- x تدعيم التوجه بالزبون في كامل مستويات البنك لتحسين نوعية الخدمة و إرضاء الزبون، و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية أكثر من العلاقات التجارية؛
- x تطوير برامج كسب الولاء و توجيهها للزبائن الأكثر مردودية، و كذا توظيفها لزيادة استخدام وسائل الدفع الأخرى غير النقود.

← سياسة التسعير:

- x تأسيس تسعير المنتجات على تبادل القيم بين الزبون و البنك حتى يكون السعر عادلاً للطرفين؛
- x الاهتمام بحساسية الزبون للأسعار و السعر الذي يقبل دفعه، لتوظيف النتائج في تحسين سياسة التسعير؛
- x استخدام الأسعار لجذب زبائن جدد و زيادة تعامل الزبائن الحاليين في منتجات البنك من أجل تحقيق العائد على الاستثمار في نظام المعلومات و الدفع و شبكة التوزيع؛
- x التخطيط لاستخدام مكافأة الودائع كعنصر جذب للزبائن، لمقابلة السياسة المتخذة في بعض البنوك المنافسة بهدف استقطاب أصحاب الودائع؛
- x فوترة بعض الخدمات المجانية حسب تكلفتها الحقيقية؛
- x تطوير ممارسات التسعير المتباين تبعاً للزبائن و المنتجات؛
- x تخفيض معدلات الفائدة على القروض للمقرين العقاريين و المؤسسات العاملة في قطاع البناء.

← سياسة التوزيع:

- x الاستمرار في توسيع شبكة الوكالات دون إهمال قواعد المردودية؛
- x تطوير شبكة التوزيع وفق مقارنة تسويقية تهتم بتطلعات الزبائن و شبكات المنافسين؛
- x إطلاق مسعى للتفكير حول قنوات التوزيع الجديدة و اختيار ما يناسب منتجات البنك و زبائنه و يسمح له بتقليص التكاليف و تقديم قيمة أعلى للزبائن؛
- x تطوير شبكة الموزعات الآلية بسرعة أكبر و الحرص على سيرها الحسن؛
- x إثراء دور الوكالة في شبكة التوزيع بمهام مُنتجة لقيمة مضافة أعلى؛
- x التفكير في توسيع شبكة التوزيع بوكالات غير تقليدية في مواقع جديدة.

← سياسة الاتصال/ الترويج:

- x إدماج الاتصال في السياسة التسويقية، لأنه جزء من التسويق و ليس العكس؛
 - x وضع استراتيجية اتصال مشتركة مع باقي البنوك في الساحة الوطنية لتحسين صورة النظام البنكي؛
 - x وضع استراتيجية اتصال مشتركة و/ أو فردية موجهة للزبائن و الشركاء في نظام الدفع لتشجيع استخدام وسائل الدفع الحديثة؛
 - x الاهتمام أكثر بالعاملين المتصلين مع الزبائن، و تدعيم توجههم بالزبون. و نشر الثقافة البيعية لدى كل العاملين في البنك؛
 - x تحسين الاتصال الشخصي في الوكالات بين الزبائن و العاملين المتصلين، و تأسيسه على الاحترام و التقدير و تقديم المساعدة و النصح للزبون؛
 - x زيادة استخدام وسائل الإعلام الجماهيرية في الاتصال؛
 - x الاهتمام بإعداد تصرفات إعلانية ملائمة لكل منطقة (الإعلان المحلي)؛
 - x إطلاق مسعى للتفكير في إدخال التكنولوجيات الجديدة للاتصال، كما يفعل بعض المنافسين؛
 - x اعتماد تقنيات التسويق المباشر؛
 - x تطوير الوظيفة الاتصالية لموقع الواب، حتى لا يبقى مجرد واجهة إعلانية للبنك؛
 - x تطوير الاتصال المالي استجابة لتطلعات الجمهور؛
 - x الاهتمام أكثر بالاتصال الداخلي لكسب ولاء العاملين في البنك.
- إذن، تحتاج البنوك الوطنية في سياق الانفتاح على اقتصاد السوق، إلى اكتساب ثقافة التوجه بالزبون و تجسيدها، حتى ينعكس هذا التوجه في نجاعة أكبر في خدمة الاقتصاد الجزائري.
- أخيرا، نرجو أن يقدم هذا العمل المتواضع إضافة جديدة و لو بسيطة، لموضوع التسويق البنكي الذي تقل فيه المراجع المتخصصة.



المراجع المعتمدة

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. أوبري ويلسون، اتجاهات جديدة في التسويق، ترجمة: نيفين غراب، ط 1، الدار الدولية، القاهرة- مصر، 1995.
2. أحمد غنيم، صناعة قرارات الائتمان و التمويل في إطار الإستراتيجية الشاملة للبنك، ط 2، مطابع المستقبل، مصر، 1998/1999.
3. الحارث البخشونجي، العلاقات العامة في الدول النامية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية- مصر، 2000.
4. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
5. زياد سليم رمضان و محفوظ أحمد جودت، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، ط 1، دار وائل، عمان- الأردن، 2000.
6. زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات و تطبيقاته، ط 1، دار المناهج، عمان- الأردن، 2003.
7. ، التسويق في المفهوم الشامل، دار زهران، عمان- الأردن، 1997.
8. طارق طه، إدارة البنوك و نظم المعلومات المصرفية، الناشر: المؤلف، الأزاريطة- مصر، 2000.
9. طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، ط 10، مكتبة عين شمس، القاهرة- مصر، 1998.
10. ، التسويق الفعال (الأساسيات و التطبيق)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
11. مأمون نديم عكروش و سهير نديم عكروش، تطوير المنتجات الجديدة، ط 1، دار وائل، عمان- الأردن 2004.
12. محمد سويلم، إدارة البنوك و صناديق الاستثمار و بورصات الأوراق المالية، دار الهاني للطباعة، مصر 1996.
13. محمد فريد الصحن، إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية- مصر، 1996.
14. محمد صالح الحناوي و إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، ط 2 منقحة و مزيدة، الدار الجامعية مصر، بدون تاريخ.
15. محمود جاسم الصميدعي، مداخل التسويق المتقدم، ط 1، دار زهران، عمان- الأردن، 1999.
16. محمود جاسم الصميدعي و بشير عباس العلاق، أساسيات التسويق الشامل و المتكامل، ط 1، دار المناهج، عمان- الأردن، 2002.

17. محمود جاسم الصميدعي و ردينة عثمان يوسف، التسويق المصرفي: مدخل استراتيجي، كمي، تحليلي ط 1، دار المناهج، عمان- الأردن، 2001.
18. محمود سحنون، دروس في الاقتصاد النقدي و المصرفي، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة- الجزائر 2004/2003.
19. محسن أحمد الحضيري، العولة الاحتياحية، ط 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة- مصر، 2001.
20. التسويق المصرفي، ط 1، إيتراك للنشر و التوزيع، القاهرة- مصر، 1999.
21. منير إبراهيم هندي، إدارة البنوك: مدخل اتخاذ القرارات، ط 3، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية- مصر، 1996.
22. ناجي معلا، استراتيجيات التسويق في المصارف، ط 1، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية عمان- الأردن، 1995.
23. أصول التسويق المصرفي، ط 1، نشر بدعم من معهد الدراسات المصرفية، عمان- الأردن 1994.
24. سعيد محمد المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية (المفاهيم و الاستراتيجيات)، الدار الجامعية الإسكندرية- مصر، 2002/2001.
25. عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، تنظيم و إدارة البنوك، المكتب العربي الحديث الإسكندرية- مصر، دون تاريخ.
26. عوض بدير الحداد، تسويق الخدمات المصرفية، ط 1، البيان للطباعة والنشر، القاهرة- مصر، 1999.
27. علي عبد الرضا الجياشي، التسعير: مدخل تسويقي، مكتبة الراتب العلمية، عمان- الأردن، 2002.
28. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق: المفاهيم و الاستراتيجيات- النظرية و التطبيق، ج 1 أساسي مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية- مصر، 2002.
29. صلاح الدين حسن السيسي، الحسابات و الخدمات المصرفية الحديثة، ط 1، دار الوسام، لبنان، 1998.
30. رضا صاحب أبو حمد آل علي، إدارة المصارف: مدخل تحليلي كمي معاصر، ط 1، دار الفكر، عمان- الأردن، 2002.
31. تيسير العجارمة، التسويق المصرفي، ط 1، دار الحامد، عمان- الأردن، 2005.

📖 الرسائل و المذكرات الجامعية:

1. يوسف شاوش، التسويق البنكي: الأنظمة و الإستراتيجيات، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سطيف- الجزائر، 1998/1999.

المقالات و المداخلات:

1. السيد أحمد عبد الخالق، « البنوك و التجارة الالكترونية»، ضمن الجديد في أعمال المصارف من الوجهتين القانونية والاقتصادية، أعمال المؤتمر السنوي لكلية الحقوق بجامعة بيروت العربية، ج 2، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت- لبنان، 2002.
2. مجهول، « البيع في المصارف: النتائج الأساسية و التوصيات»، ضمن مجلة الدراسات المالية و المصرفية المعهد العربي للدراسات المالية و المصرفية، عمان- الأردن، بدون تاريخ.
3. عبد الله غالم و آيات الله مولحسان، « آثار اقتصاد المعرفة على تنمية و تطوير المؤسسات المالية و المصرفية»، ورقة عمل مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة بسكرة- الجزائر، 2005.
4. فليب وايت، « تجزئة السوق: معالجة المشكلات للاستفادة من الفرص الواعدة»، ترجمة إدارة البحوث و الدراسات و النشر، ضمن مجلة الدراسات المالية و المصرفية، المعهد العربي للدراسات المالية و المصرفية عمان- الأردن، بدون تاريخ.

السجرائد:

1. الشروق اليومي (إخبارية وطنية). [www.echoroukonline.com]
2. الخبر (يومية مستقلة). [<http://www.elkhabar.com>]

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

1. Alard P. & Dirringer D., La stratégie de relation client, Dunod, Paris, 2000.
2. Audigier G., Marketing pour l'entreprise, Gualino Editeur, Paris, 2003.
3. Badoc M., Marketing management pour les sociétés financières, 2^{ème} tirage Editions d'Organisations, Paris, 1998.
4. Bernard J. J. & Gauthier J. C., Introduction au marché bancaire, Revue Banque Editions, Paris, 2002.
5. Brilman J., Les meilleures pratiques de management, 3^{ème} éd., Editions d'Organisation, Paris, 2001.
6. Caby F. & Jambard C., La qualité dans les services, 2^{ème} éd., Economica, Paris 2002.
7. Caudamine G. & Montier J., Banque et marchés financiers, Economica, paris 1998.
8. Chambaretaud D., Construire une stratégie de service, Dunod, Paris, 2003.
9. Dalrymple D. J. & Parsons L. J., Marketing management: Text and Cases, 6th ed. John Wiley & sons, Inc., USA, 1995.
10. De Coussergues S., Gestion de la banque, 3^{ème} éd., Dunod, Paris, 2002.
11. Dumont A., Innover dans les services, Editions Village Mondial, Pearson Education-France, Paris, 2001.

12. Kamyab Samii A., Stratégie de services (E-business, Supply Chain), Dunod Paris, 2001.
13. Kotler Ph. & Dubois B., Marketing management, 11^{ème} éd., Pearson Education-France, Paris, 2003.
14. _____, Marketing management, 10^{ème} éd., Publi Union, Paris 2000.
15. Lafitte M., Économie digitale et services financiers, Revue Banque Editions, Paris Mai 2002.
16. _____, Les Systèmes d'informations dans les établissements financiers Éditions d'Organisation, Paris, Mars 2000.
17. Lambin J.J. & Chumpitaz R., Marketing stratégique et opérationnel, 5^{ème} éd. Dunod Paris, 2002.
18. Laville E., L'entreprise verte, Edition Village Mondial, Pearson Education-France Paris, 2002.
19. Lendrevie J., Levy J. & Lindon D., Mercator, 7^{ème} éd., Editions Dalloz, Paris 2003.
20. Malaval Ph. & Schadeck B., Marketing : facteur de développement L'Harmattan, Paris, 2000.
21. Naas A., Le système bancaire Algérien (De la décolonisation à l'économie de marché), 1^{ère} éd., INAS, Paris, 2003.
22. Naulleau G. & Rouachi M., Contrôle de gestion et stratégie dans la banque Revue Banque Editions, Paris, 2001.
23. Nguéna O. J. et al., Introduction au management de la valeur, Dunod, Paris 2001.
24. Pupion P.Ch., Economie et Gestion bancaire, Dunod, Paris, 1999.
25. Westphalen M. H., Communicator, 3^{ème} éd., entièrement revue et augmentée Dunod, Paris, 2001.
26. Zollinger M. & Lamarque É., Marketing et stratégie de la banque, 3^{ème} éd., Revue et augmentée, Dunod, Paris, 1999.
27. Zollinger M., Marketing et stratégies bancaires (La métamorphose), Dunod Paris, 1992.

الرسائل و المذكرات الجامعية:

1. Akouiradjemou M. F., Elaboration d'une stratégie de marketing bancaire (Etude de cas : CPA), Thèse de magister en sciences de gestion (Finance), Ecole Supérieure de Commerce, Alger, 2002.

المقالات و المداخلات:

1. Amroun S., « Les pratiques marketing en Algérie », Premier Colloque national sur Les réformes économiques en Algérie : Pratique marketing, Centre universitaire de Bechar-Algérie, 20/21 Avril 2004.
2. Anonyme, « Banques : Retrait d'agrément », in STRATEGICA, Revue mensuelle Business & Finance, STRATEGICA, Algérie, N° 5, Février 2005.
3. Asvazadourian F. & De Leusse P., « Tarifification bancaire : l'équation difficile du juste prix », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 656, Mars 2004.

5. Badoc M., « *Trois défis pour la banque de demain* », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 605, Juillet- Août 1999.
6. Bahloul M.B. Hacene, « *Réforme du système bancaire en Algérie (pour un développement durable)* ». [<http://www.northafricaforum.org/francais/presentations/bahloulfr.pdf>]
7. Bari F., « *Les moyens de paiement et leur niveau d'utilisation par le système bancaire algérien* », in Media Bank, Bimestriel, Journal interne de la Banque d'Algérie, N° 66 Juin/Juillet 2003.
8. Barwise P. & Farley J. U., « *Marketing metrics: Status of six metrics in five countries* » in European Management Journal, Elsevier Ltd., Great Britain, Vol. 22, N° 03, June 2004.
9. Ben Abdallah Y., « *L'économie algérienne entre réformes et ouverture : quelle priorité ?* ». [<http://www.gate.cnrs.fr/uNECA07/communications%20pdf/Benabdallah-Rabat07.pdf>]
10. Benkhalfa M., « *Le système bancaire Algérien : Configuration actuelle et opportunités d'affaires* », in BNA FINANCE, Revue trimestrielle de la BNA, Algérie, N° 8 Décembre 2004.
11. Benkritly N., « *Le système de paiement par carte en Algérie* », Rencontre sur la carte bancaire au Maghreb, Tunis, 08-09 Février 2007. [http://www.ubm.org.tn/upload/pdf/s1/Presentation_UBM_Fev_2007.pdf]
12. Bessa Dj., « *La CNEP-Banque, Fer de lance de l'immobilier* », in L'Actuel International, N° 68 Février 2006, Editions Nouvelles Revues Algériennes (NRA) Alger.
13. Billiet A. S., « *Quand les marques deviennent des valeurs capitales* », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 631, Décembre 2001.
14. Boni I., « *Assur'banque : un nouveau modèle de distribution bancaire* », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 658, Mai 2004.
15. Botton M., « *Nom et marques dans le secteur bancaire : un souffle nouveau* », in Banque, Revue Banque Éditions, Paris, N° 593, Juin 1998.
16. Bouatouata K., « *Le financement bancaire de l'immobilier* », in Convergence, Revue édité par la BEA, Algérie, N° 4, Décembre 1999.
17. Boumghar M.Y., « *Distribution du crédit et croissance : un essai de mesure du lien pour l'Algérie* », Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (C.R.E.A.D), Document de travail n°01/2006, juin 2006.
18. Carminati J. F., « *Communication financière : De la pratique à la culture* », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 624, Avril 2001.
19. Cerini J., « *L'assistance commerciale, maillon essentiel de la force de vente* », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 663, Novembre 2004.
20. Chabaneix D., « *Sept grandes tendances pour la distribution* », in Banque magazine Revue Banque Éditions, Paris, N° 599, Janvier 1999.
21. Cukierman H., « *La Volatilité des marchés va rester forte* », in Banque magazine Revue Banque Éditions, Paris, N° 599, Janvier 1999.
22. Daoudi A., « *Les problèmes de financement des investissements en Algérie* », journée d'études sur l'investissement. [www.iedf.edu.dz/documentation/annales/2003/daoudi.htm]
23. De Vrijer, Jules Erik J., « *New roles for banks in Algeria* », At the US-Algeria Business Council Banking and Finance Symposium, New York, February 3, 2005. [<http://www.imf.org/external/np/speeches/2005/020305.htm>]

24. Djoudi K., «Communication sur la réforme du secteur financier en Algérie » Presented on February 3, 2005 at the 2005 US-Algeria Business Council Banking & Finance Symposium.
[www.usalgeria.org/PRESENTATION%20USABC%20Banking%20&%20Finance%20Djoudi.ppt]
25. Dumas D. R., «Se repositionner face à une concurrence nouvelle », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 599, Janvier 1999.
26. Eiglier P., Langeard É. & Mathieu V., « Marketing des services », in Encyclopédie de gestion, Art. N° 104, 2^{ème} éd., Economica, Paris, 1997.
27. Engelke J., Lauszus D. & Jacquet F., «Optimiser le réseau d'agences pour les banques commerciales », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 637 Juin 2002.
28. Gasperment G., « *Télévision interactive, nouveau canal de distribution* », in Banque Revue Banque Éditions, Paris, N° 592, Mai 1998.
29. Gueret O. & Kunstler C. N., « *Les banques doivent repenser leur relation agence - client* », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 622, Février 2001.
30. Hemidet M., «*Le paysage bancaire Algérien : Réalités et développement* », in BNA FINANCE, Revue trimestrielle de la BNA, Algérie, N° 4, Avril/ Juin 2003.
31. Huizingh E. & Zengerink E., « *Modeling the Marketing Strategy -Performance Relationship* » (2001).
[<http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/themeF/2001/01F59/01f59.pdf>]
32. Jacquet F., «*Le prix comme levier de rentabilité*», in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 641, Novembre 2002.
33. Jankowski Ch., «*Vers de nouvelles pratiques d'encadrement commercial* », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 634, Mars 2002.
34. Kaufman H., « *Marketing "one to one" et marketing bancaire* », in Banque, Revue Banque Éditions, Paris, N° 588, Janvier 1998.
35. Klouche L., «*Le secteur bancaire Algérien devient de plus en plus concurrentiel* », in STRATEGICA, Revue mensuelle Business & Finance, STRATEGICA, Algérie, N° 05 Février 2005.
36. MacGeoch M. & Booth M., « *Amélioration du PNB : vers une stratégie de tarification tactique* », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 661, Septembre 2004.
37. Mathé p., «*Évoluer vers un marketing personnalisé* », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 605, Juillet - Août 1999.
38. Méchain L., « *Bienvenue dans l'ère de l'agence agile* », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 660, Juillet- Août 2004.
39. Mzoughi N. & Bahri N., « *L'intégration du supply chain management par les entreprises Tunisiennes : L'impact sur la fonction logistique* », Premier Colloque International ISTLS-CIEM, Université de Sousse, Tunisie, 2 & 3 Juin 2005.
[http://www.ulb.ac.be/polytech/ciem/fr/coop/ISTLS/programme_ISTLS.pdf]
40. Planche D., « *Les banques du Maghreb en pleine effervescence* », in Banque & Finance, Janvier/ Février 2007.
[<http://www.banque-finance.ch/numeros/83/72.pdf>]
41. Robson S. & Barennes J., « *Un exemple Anglais de fidélisation* », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 605, Juillet - Août 1999.
42. Rodrigo de Rato, Introductory Remarks at the Conference on Financial Sector Reforms and Prospects for Financial Integration in the Maghreb Countries International Monetary Fund (IMF), Rabat-Morocco, December 20, 2006.
[<http://www.imf.org/external/np/speeches/2006/122006.htm>]

43. Salle F., « Réussir un projet multi canal », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N°622, Février 2001.
44. Siagh L., « Taux d'intérêt et développement économique », in STRATEGICA, Revue mensuelle Business & Finance, STRATEGICA, Algérie, N° 14, Novembre 2005.
45. _____, « Réforme bancaire et financière : Etat des lieux », in STRATEGICA, Revue mensuelle Business & Finance, STRATEGICA, Algérie, N° 8, Mai 2005.
46. Sovignet E., « Crédit immobilier : l'atout de l'assurance », in Banque magazine Revue Banque Éditions, Paris, N° 598, Décembre 1998.
47. Yaici F., « La mise à jour des systèmes d'information dans le domaine bancaire et financier ». [www.dst.cerist.dz/seminaire/Communications/yaici.pdf]
48. Zibaut A., Peuch-Leustrade Ph. & Bousquié B., « Comment gérer les attentes du marché », in Banque magazine, Revue Banque Éditions, Paris, N° 624, Avril 2001.

التقارير و الدوريات:

1. Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), Algérie 2005 Business forum, Palermo-Italie, Février 2006. [<http://www.andi.dz>]
2. Almeras G. & Hadj Nacer A., Groupe de travail sur l'espace financier Euro Méditerranéen, (Institut de Prospective Economique du Monde Méditerranéen (IPEMED), Rapport de Juillet 2006. [<http://www.geographie.ens.fr/sanmarco/cours4/Ipemed.espace.financier.07-06.pdf>]
3. BAFD/OCDE, Perspectives économiques en Afrique : Algérie, 2007. [<http://www.oecd.org/dataoecd/40/56/38582354.pdf>]
4. Banque d'Algérie, Rapport 2008 : Evolution économique et monétaire en Algérie juin 2009. [<http://www.bank-of-algeria.dz/rapportba08/rapport2008.pdf>]
5. _____, Rapport 2007 : Evolution économique et monétaire en Algérie juin 2008. [http://www.bank-of-algeria.dz/rapport_ba_07/rapport_07.pdf]
6. _____, Rapport 2006 : Evolution économique et monétaire en Algérie juin 2007. [http://www.bank-of-algeria.dz/rapport_ba/rapport_06.pdf]
7. CGAP, Bancarisation de masse en Algérie : Opportunités et défis, (Rapport final Juin 2006). [http://www.cgap.org/portal/binary/com.epicentric.contentmanagement.servlet.ContentDeliveryServlet/Documents/ME_in_Algeria_fr.pdf]
8. Conseil National Economique et Social (CNES), Rapport sur la politique monétaire en Algérie, Mai 2005.
9. KPMG, Guide investir en Algérie 2007. [<http://www.algeria.kpmg.com/fr/Documents/Guide%20investir%20en%20Algerie%202007mai.pdf>]
10. Mécanisme Africain d'Evaluation par les Pairs (MAEP), Rapport d'évaluation de la République Algérienne Démocratique et Populaire, rapport N° 04, Juillet 2007. [http://193.194.78.233/pdf/maep/rapport-algerie_fr.pdf?PHPSESSID=31bb4435df3c3d05963c3e068ad1a897]
11. Société Financière Internationale (SFI), Moyen-Orient et Afrique du Nord : Préparer le terrain à une croissance entraînée par le secteur privé, Rapport annuel 2002. [www.ifc.org/AnnualReports/ar2002/pdf/FRENCHPDFS/menaf.pdf]

الصحافة:

1. El Watan (Quotidien Indépendant). [http://www.elwatan.com/IMG/article_PDF]
2. El Watan Économie, Supplément hebdomadaire. [<http://www.elwatan.com/IMG/pdf/SuppEco>]

3. La Tribune, (Quotidien d'information). [<http://www.latribune-online.com/>]
4. Le Jeune Indépendant, (Quotidien national d'information). [<http://www.jeune-independant.net/>]
5. Le jour d'Algérie (Quotidien national d'information). [<http://www.lejourdalgerie.com/>]
6. Le Maghreb (Quotidien de l'économie). [<http://www.lemaghreb.dz.com/>]
7. Le Quotidien d'Oran (Edition Nationale d'information). [<http://www.lequotidien-oran.com/>]
8. Les Afriques ((Le journal de la finance africaine). [<http://www.lesafriques.com/>]
9. L'Expression (Quotidien). [<http://www.l'expression.dz.com/>]
10. Liberté (Quotidien national d'information). [<http://www.liberte-algerie.com/>]

وثائق و إصدارات البنك:

1. CNEP-BANQUE, Ouvrage édité par la Direction de Marketing et de l'Action Commerciale, Alger, 2004.
2. CNEP-Banque, Sondage sur la qualité des services et les attentes de la clientèle Avril 2007.
3. CNEP-News, Revue de la CNEP-Banque.
4. Décision Règlementaire N° 39/94 (23 Novembre 1994).
5. _____ N° 89/96 (08 Avril 1996).
6. _____ N° 495/04 (24 Avril 2004).
7. Flash Info, Bulletin d'information de la CNEP-Banque.
8. Note explicative, N° 169 (07/03/2004), DGA- Développement.
9. Rapports d'activité de la CNEP-Banque (2001-2003).

روابط مؤسسية:

1. Association Belge des Banques, Comprendre la banque. [<http://www.abb-bvb.be/edu/fr/mod001/>]
2. BNP Paribas Assurance, Communiqué de presse, 25 Mars 2008. [http://www.cardif.com/pdf/cp_france/CP_BNPP_Algerie.pdf]
3. CNEP-Banque. [<http://cnep.djweb.dz/>]
4. Crédit Populaire Algérien (CPA). [www.cpa-bank.com]
5. Ministère des Finances. [<http://www.mf.gov.dz>]
6. Union des Banques Maghrébines (UBM), Statistiques 2007. [<http://www.ubm.org.tn/>]
7. Vernimmen. [http://www.vernimmen.net/html/glossaire/definition_tarification_bancaire.html]



المساهمة التسويقية و دورها في تفعيل الإداء المصرفي حالة الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك

ملخص

شهد القطاع البنكي الجزائري تحولا عميقا منذ إطلاق قانون النقد و القرض عام 1990، مس إطار النشاط البنكي، و تداخلت تأثيرات الانفتاح الاقتصادي و التطور التكنولوجي لتنتج معطيات جديدة في المحيط التنافسي للبنوك الوطنية. فدخلت هذه الأخيرة في سيرة تطوير للهياكل و نظم المعلومات و الدفع و التسيير لتحسين نجاعتها و امتلاك الأدوات الملائمة للدفاع عن مواقعها في السوق البنكية الوطنية.

بناء على ملاحظة هذه المعطيات الميدانية جاءت فكرة طرح التساؤل الرئيسي لهذا البحث المدرج في مجال إدارة الأعمال حول إمكانية مساهمة التسويق في تفعيل أداء البنوك الوطنية. حيث تتفق أدبيات التسويق على وجود علاقة بين استراتيجية التسويق في مؤسسة ما و بين أدائها، و أن الأداء التسويقي يقود إلى الأداء المالي. كما تدل تجارب البنوك المتقدمة عبر العالم على أن التسويق هو أحد محركات النجاح في محيط تنافسي.

و من ثمة، تهتم هذه المذكرة بدراسة واقع الممارسات التسويقية في البنوك الوطنية و اختبار العلاقة المذكورة ميدانيا، من خلال دراسة حالة " الصندوق الوطني للتوفير و الاحتياط - بنك". و الخروج في الأخير بنتائج تفيد في الإجابة على الإشكالية المطروحة، و اقتراح الحلول التسويقية التي من شأنها تحسين أداء هذه البنوك لتساهم بفاعلية في تمويل احتياجات التنمية و رفع تنافسية الاقتصاد الوطني.

الكلمات المفتاحية: البنك، المنافسة، السياسة التسويقية، الأداء، التوجه بالزبون.

Politiques marketing et leurs Rôle dans l'amélioration de la performance bancaire

Cas de la CNEP Banque

Résumé

Depuis la promulgation de la loi relative à la monnaie et au crédit en 1990, le secteur bancaire Algérien a connu une évolution constante qui a transformé sa configuration et l'a rendu de plus en plus concurrentiel.

Dans ce contexte, les banques nationales (publiques) se sont mises dans un processus de développement des systèmes d'information, de payement et de gestion en vue de devenir plus performantes et de s'approprier des outils nécessaires pour défendre leur position sur le marché bancaire national.

L'observation de ces données a fait émerger la question principale de ce mémoire, qui s'inscrit dans le domaine de management, sur le rôle possible du marketing dans l'amélioration de la performance des banques nationales.

En fait, la littérature marketing souligne l'existence d'une relation entre la stratégie marketing d'une entreprise et sa performance, et que la performance marketing est une composante de la performance financière. Ainsi que l'expérience des banques de renommée mondiale montre que le marketing est un facteur indispensable au succès dans un environnement concurrentiel.

Le présent mémoire cherche à examiner cette relation en étudiant le cas d'une banque publique afin de répondre à la question posée, et préconise de mettre des politiques marketing dans les banques nationales visant à améliorer leurs compétitivité à servir la clientèle et l'économie Algérienne vue leurs rôle stratégique.

Mots clés : Banque, Concurrence, Politiques marketing, Performance Orientation Client.

Marketing policies and their role in the improvement of banking performance Case of the CNEP Banque

Abstract

Since the law related to currency and credit was promulgated, in 1990, the Algerian banking system knew a constant progress which transformed its configuration and made it more competing.

In this context, the national (public) banks introduced a development process of their information, management, and payment systems to improve their performance and to own necessary tools in order to defend their position in the national banking market.

The observation of these data emerged the principal question of this memory, which is in keeping with management field, about the possible role of marketing in the improvement of national banks performance.

In fact, the marketing literature recognizes the existence of a relationship between marketing strategy in an organization and its performance, and that marketing performance leads to financial performance. As well as the experiment of worldwide known banks shows that marketing is a key factor to success in a competing environment.

The present memory seeks (tries) to study this relationship focusing on the case of a public bank in order to answer the question asked and recommends to put marketing policies in the national banks aiming at improving their competitiveness to serve the customers and the Algerian economy seen their strategic role.

Key words: Bank, Competition, Marketing mix, Performance
Customer - Orientation.