

## دور إستراتيجيات التسويق المصرفي في تنمية القدرة التنافسية للمصارف

**The role of banking marketing strategies in developing the competitiveness of banks**راضية دغمان<sup>1</sup>، مفيدة بن سعادة<sup>2</sup><sup>1</sup> عضو بمخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، doghmane.radhia@univ-guelma.dz<sup>2</sup> عضو بمخبر التنمية الذاتية والحكم الراشد، جامعة 08 ماي 1945 قالمة، bensaada.moufida@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/12/04

تاريخ الاستلام: 2020/11/01

**ملخص:**

يكمن هدف هذه الدراسة من خلال ما يشهده القطاع المصرفي من تنافس شديد و منقطع النظر بسبب نمطية الخدمة التي تقدمها المصارف من جهة، وتغير بيئة التسويق المصرفي بشكل سريع من جهة أخرى. الأمر الذي أدى بالكثير من المصارف بالسعي لتحقيق مركز الريادة في السوق المصرفية. وحتى تتمكن من تحقيق ذلك لابد لها من إتباع ما يعرف باستراتيجيات التسويق المصرفي، هذه الأخيرة التي تعتبر الركيزة الأساسية لتعزيز وتنمية قدرتها التنافسية في البيئة المصرفية، مما يؤدي إلى إكسابها جملة من المزايا التنافسية المستدامة، والتي تضمن لها استمرارية الريادة، وبالتالي تعزيز مركزها التنافسي ضمن القطاع المصرفي. ومن خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى وجود عدة أنواع من استراتيجيات التسويق المصرفي، يعتبر استخدامها الفعّال أساسا لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف.

**كلمات مفتاحية:** التسويق المصرفي، استراتيجيات التسويق المصرفي، القدرة التنافسية للمصارف، السوق المصرفية.

تصنيفات JEL : M31 ،D41 ،G21

**Abstract :**

The aim of this study lies in the unparalleled and intense competition witnessed by the banking sector because of a severe atypical unrivaled service offered by banks on the one hand, and the changing banking environment, marketing is rapidly on the other. This has led many banks to seek to achieve a leadership position in the banking market. To be able to achieve this must have to follow what is known as banking marketing strategies, the latter of which is the essential foundation to enhance their competitiveness in the banking environment, which leads to enable some to gain a number of sustainable competitive advantages, which ensures its continuity of leadership, thereby enhancing its competitive position within the banking sector. Through this study, it was concluded that there are several types of banking marketing strategies, the effective use of which is a basis for enhancing the competitiveness of banks.

**Keywords:** banking marketing, banking marketing strategies, the competitiveness of banks, the banking market.

**Jel Classification Codes:** M31 ،D41 ،G21

المؤلف المرسل: راضية دغمان ، الإيميل: doghmane.radhia@univ-guelma.dz

## 1. مقدمة:

يحتل موضوع التسويق المصرفي باهتمام واسع من جانب القائمين على إدارة المصارف، حيث أن استمرارية هذه الأخيرة يعتمد أساساً على مواكبة متطلبات التطورات السريعة التي تشهدها البيئة المصرفية، والمتمثلة في زيادة وتيرة الاندماج في الاقتصاد العالمي والتقدم التكنولوجي، وسياسات الانفتاح والتحرير المالي والمصرفي.

وعلى الرغم من ذلك كله، إلا أن تعزيز تلك المصارف لوضعيتها التنافسية يعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة الاستراتيجيات التسويقية المتبعة من طرفها، وبفضل التسويق المصرفي يمكن للمؤسسة المصرفية أن تكون في وضعية تسمح لها بمواجهة المنافسة وتعزيز قدراتها التنافسية، ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي في القطاع المصرفي.

وعلى هذا الأساس فإن السؤال المطروح، يكمن في:

**كيف تساهم استراتيجيات التسويق المصرفي في تنمية القدرة التنافسية للمصارف؟**

من هذا المنطلق، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على العلاقة بين استراتيجيات التسويق المصرفي والقدرة التنافسية للمصارف في محاولة منا لإثراء الموضوع وإلقاء الضوء على بعض المفاهيم المتعلقة به. **أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- محاولة فهم موضوع التسويق المصرفي وإلقاء الضوء على استراتيجياته.

- محاولة إبراز الجوانب المهمة للقدرة التنافسية للمصارف في ظل بيئة مصرفية متغيرة من خلال التطرق إلى مفاهيمها.

- بناء توجهات فكرية مستقبلية جديدة بالاهتمام باستراتيجيات التسويق المصرفي كأساس لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف.

**منهجية وأدوات الدراسة:**

لتجسيد الأهداف سالفة الذكر، سنعمد في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي من خلال

عرض وتحليل المعطيات المتوفرة تحليلاً علمياً موضوعياً، إلى جانب هذا استخدامنا للمنهج التاريخي لدراسة الخلفية التاريخية لهذه الدراسة.

## 2. الإطار المفاهيمي للتسويق المصرفي

ظراً للأهمية التي توليها إدارة المصرف لوظيفة التسويق، كان من الضرورة بمكان التطرق إلى

مفاهيم التسويق المصرفي بشيء من التفصيل.

## 1.2 مفهوم التسويق المصرفي

اعتبر التسويق منذ زمن بعيد، كمنشأ لا يطبق إلا من طرف المؤسسات المنتجة للسلع الواسعة الاستهلاك. ولكن منذ بداية السبعينيات، توسع هذا المفهوم، وأصبح يمس عدة قطاعات مختلفة، من بينها القطاع المالي، والمصرفي، وأصبح يطبق ما يسمى بالتسويق المصرفي.

### ما المقصود بالتسويق؟

إن التسويق هو عملية دراسة وكشف الأسواق وتحديد رغبات الزبائن، أي توجيه المؤسسة بطريقة ممنهجة في المحيط أو البيئة التي تمارس فيها نشاطها، وهو أيضاً تنظيم لغزو أسواق يتم تحديدها مسبقاً. فالتسويق أصبح فلسفة تسييرية، يعمل على التكيف بين السياسة العامة للمؤسسة وخياراتها الأساسية، وكتعريف شامل للتسويق جاء به كل من **Dubois , Kotler** - باعتبارهما من رواد التسويق - : "التسويق هو الميكانيزم الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن الأفراد أو الجماعات من تلبية واشباع حاجاتهم ورغباتهم، وهذا عن طريق خلق، أو تبادل المنتجات أو الأشياء ذات القيمة" (معراج واجمدل، 2008، ص:10).

### ما المقصود بالمصرف؟

يعود مصطلح "المصرف" في الأصل للكلمة الإيطالية « **BANCO** » التي تعني طاولة الصراف أين كان يمارس المصرفي مهنته ورائها في الأسواق، ليتطور المعنى بعد ذلك ليصبح المكان الذي توجد فيه هذه الطاولة لتجرى عليها متاجرة النقود ثم للبنية التي توجد فيها تلك الطاولة (بن عبد العزيز وتيميزار، 2006، ص: 02)، ثم ترجمت هذه الكلمة إلى الإنجليزية « **BANC** » ثم إلى الفرنسية « **BANQUE** » (مجاجي، 2006، ص:02).

ومن الناحية اللغوية، فالمصرف كلمة محدثة جمعها مصارف، تستخدم لتعني "بنك" وهي مأخوذة من الصرف، والصرف - في اللغة العربية - يعني بيع النقد بالنقد، ويقصد به المكان الذي يتم منه الصرف (الشرح وآخرون، 1999، ص:17) فيكون إذن الصراف والصيرفي هو العون الاقتصادي الذي يبيع النقود بنقود غيرها.

أما من الناحية الاصطلاحية، فيمكن النظر للمصرف - البنك - على أنه "مجموعة من الوسطاء الماليين الذين يقومون بقبول ودائع تدفع عند الطلب أو لآجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي وخدمته بما يحقق أهداف خطة التنمية وسياسة الدولة ودعم الاقتصاد القومي وتبأشر عمليات تنمية الإدخار والاستثمار المالي في الداخل والخارج بما في ذلك المساهمة في إنشاء المشروعات

وما يتطلب من عمليات مصرفية وتجارية ومالية وفقا للأوضاع التي يقرها البنك المركزي" (الصيرفي، 2007، ص: 7-8).

### مالذي نعنيه بالتسويق المصرفي؟

تناول العديد من الباحثين مفهوم التسويق المصرفي، وطرحوا وجهات نظر شتى، فقد عرفه (الحضيري، 1999، ص: 71) على أنه "مهمة تخطيط وتنظيم، وتوجيه، ومتابعة تدفق، وانسياب الخدمات، والمنتجات المصرفية، عبر شبكة متكاملة من فروع البنك، وحداته المسؤولة عن توزيعها، وإتاحتها لإشباع رغبات العملاء، مع تحقيق ربحية البنك، وتوسعه واستمراره".

أما (العجارمة، 2005، ص: 15) فيرى بأنه "نشاط متجدد ومتطور، يحوي مجموعة من الأنشطة المخططة والمتخصصة والهادفة، تمكن المصرف من إيصال الخدمات التي ينتجها إلى الجمهور المصرفي بالشكل الذي يشبع الحاجات ويلبي الرغبات ويشكل الرضا لديهم، ويحقق المستوى المطلوب أو المستهدف من الربحية لإدارة المصرف".

كما يُنظر للتسويق المصرفي بأنه "المخطط المنظم والمتواصل لدراسة الخدمات المتغيرة التي تقدمها المؤسسات المصرفية لإرضاء وتلبية حاجات عملائها، والغاية الأساسية منه هو الإستجابة لتلك الحاجات ببرامج فعالة متممة بالإبداع والخلق لا بالمحاكاة والتقليد" (أبوتايه، 2008، ص: 52).

بالإضافة إلى ذلك، فإن "التسويق المصرفي هو النشاط الرئيسي أو الوظيفة الفعالة التي يتم على ضوءها تحديد مختلف المعايير والأسس التي تحدد احتياجات السوق ورغباته وتحديد الاستراتيجيات اللازمة لبقاء الزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد عن طريق فهم طريقة استنباط أسس معرفية لفهم المنافسين الحاليين والمرقبين (المتوقعين)" (عزي، 2004، ص: 9).

من جملة هذه التعاريف، نستنتج بأن مفهوم التسويق المصرفي يتضمن دراسة للسوق المصرفية، والزبون المستهدف، مع تحديد رغباته، واحتياجاته مع تكيف المؤسسة المصرفية معها، بما يعمل على إشباع هذه الاحتياجات، والرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين.

من هنا نرى أن التسويق ليس بالنشاط الذي يبدأ به المصرف وينتهي عنده أو ينسأه بعد حين، بل إن التسويق المصرفي هو نشاط ديناميكي متواصل، يتابع عن كثب المتغيرات الداخلية والخارجية بواسطة متابعين ومقومين.

## 2.2 تطور، أهداف ووظائف التسويق المصرفي

لم يظهر التسويق المصرفي بالصدفة، بل كان ظهوره مرتبطا بحركية التطور الاقتصادي، عبر الأزمات المختلفة في اقتصاديات الدول. حيث ظهر هذا المفهوم مبكرا في المصارف الأمريكية، ولم يتطور في أوروبا إلا بعد نهاية سنوات الستينات، فلقد مر التسويق المصرفي أثناء تطوره بنخمس مراحل، هي (عزي، 2004، ص:10،11) (Kotler and Dubois, 2000, p : 55,56) :

- ✓ مرحلة الإشهار: تم ذلك عن طريق المنافسة في مجال الادخار عبر توزيع الهدايا والعلامات.
- ✓ مرحلة المعاملة الحسنة والمنسقة: تم ذلك عن طريق تكوين العمال وإدخال الحيوية بينهم.
- ✓ مرحلة الابتكار والتجديد: عن طريق نظم ومنتجات جديدة، لكن هذا لم ينجح بسبب المنافسة والتقليد وهذا ما دفع بالبنوك إلى إيجاد طريقة أخرى تكون أكثر شمولية.
- ✓ مرحلة التوقيع: أي التوقيع في جزء من السوق للحصول على مجموعة من المعلومات المصرفية.
- ✓ مراجعة المراقبة والتخطيط التسويقي: هي المرحلة الأخيرة حيث إن المراقبة تسمح بتقييم أداء النشاط التسويقي والتخطيط مع الأخذ بعين الاعتبار تحديد مجموعة من الزبائن الحاليين والمرقبين.
- أما فيما يخص أهداف التسويق المصرفي فتتجسد فيما يلي (معراج وامجدل، 2008، ص:93):
- ✓ دراسة السوق والعميل المصرفي الأكثر ربحية، وتحديد رغباته، واحتياجاته الحالية والمستقبلية، قصد تصميم، وتقديم الخدمات المصرفية التي يرغب في الحصول عليها في الوقت المناسب، والمكان الملائم.
- ✓ الإطلاع الدائم والمستمر، على المصارف المنافسة، ومعرفة قدرتها على التأثير في السوق.
- ✓ بناء صورة ذهنية إيجابية عن البنك، وخدماته، وعن العاملين فيه، والمحافظة المستمرة على سمعته.
- ✓ خلق الأسواق المصرفية، وممارسة العمل فيها عن طريق اكتشاف أنواع جديدة من الخدمات المصرفية ترضي الزبائن.
- ✓ تسيير مختلف الخدمات المصرفية بصفة أكثر إيجابية، وتقديمها على أكمل وجه للعملاء.
- ✓ تكييف المصارف، وجعلها ذات مرونة عالية في الاستجابة لتغيرات السوق، وتطورات احتياجات الزبائن.
- ✓ المساهمة في عملية التجديد، والتطوير المصرفي، والمالي.

✓ المساهمة في اكتشاف الفرص الاستثمارية، ودراستها، وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها، وتأسيس وترويج هذه المشاريع.

✓ يعتبر أداة تحليلية رئيسية في فهم النشاط المصرفي، ويساعد العاملين في المصارف على رسم السياسات، ووضع التكتيكات، كما يقوم بمراقبة، ومتابعة العمل المصرفي، والحكم على أدائه م لجوانبه.

وتجدر الإشارة بأن للتسويق المصرفي وظائف عديدة، يمكننا التعرف عليها من خلال الجدول الآتي:  
الجدول رقم 01: يوضح وظائف التسويق المصرفي

الوظيفة	لمن توجه ؟	العمل المطلوب
المعرفة Le savoir (المعرفة والفهم)	- الزبائن - المنافسين - داخلية البنك	جمع الأفكار المتعددة حول الزبائن : - متابعة شكاويهم وتحليلها . - إجراء مقابلات وتحديدتها . - إجراء استقصاء على عينة منهم - الاهتمام بأفكار موظفي البنك وولائهم (لأنهم مصدر تحديد هام) - معرفة المنافسين ونشاطهم، وبماذا تتميز خدماتهم .
التوجه L'orientation	إختيار : - السيناريو - الميدان - الوسائل	- صياغة الأهداف التسويقية، ويتم تحديدها بطريقة واضحة، ماذا نفعل ؟ أين يمكن أن ننفذ ذلك ؟ ومن الذي يمكن أن يعهد إليه بإتمام هذه الأعمال ؟ - الكيفية التي يمكن بها تنفيذ المطلوب والوسائل المستعملة.
الإعلام Le savoir faire	- جذب الزبائن - زعزعة المنافسين - تجنيد موظفي البنك	- إختيار الأسواق المستهدفة . - صياغة القرارات المتعلقة بالمزيج التسويقي .

المصدر: معراج، هواري واجمدل، احمد، 2008، ص.94.

### 3.2 المزيج التسويقي المصرفي

المزيج التسويقي هو مجموعة من الأنشطة والوسائل التي يتخذها المصرف لإقناع العملاء بشراء منتجه وقد ظهر مصطلح المزيج التسويقي لأول مرة على يد البروفيسور جيروم ماكارثي عام 1962.

ويتكون المزيج التسويقي المصرفي من سبعة عناصر أساسية، يطلق عليه عادة (7 Of S ; p

(Marketing) وهي:

1.3.2. المنتج المصرفي (الخدمة المصرفية): إن المنتجات والخدمات المصرفية هي بمثابة شريان الحياة في المصرف (جلدة، 2009، ص:192) وهي تُعتبر عن نشاط غير ملموس يهدف إلى إشباع حاجات ورغبات الزبون مقابل دفع عمولة معينة. تتميز الخدمة والمنتج المصرفي بما يلي (عماري، 2004، ص:35):

- الاعتماد على الودائع في نشأتها وفي خدماتها المصرفية؛
- خدمات غير ملموسة لبيع فكرة في شكل خدمات معينة؛
- التأثير المتبادل بين الأنشطة الاقتصادية والسياسية والنشاط الاقتصادي؛
- ارتباط الخدمة المصرفية ارتباطاً وثيقاً بشخصية المصرفي كباقي الخدمات دون سواه؛
- تنوع وتعدد خدمات المصرف.

هذا الصدد، نجد بأن المصارف التي تُواجه بعقبات ناشئة عن المنافسة الشديدة في السوق المالي والمصرفي، ستسعى دوماً للحصول على حصة نسبية، أو اقتطاع أكبر حصة ممكنة من التعامل في هذا السوق. الأمر الذي أدى إلى حرص كل مصرف، على تطوير خدماته، ومنتجاته المقدمة للسوق، والربائين، بحيث لا سبيل للوصول إلى ذلك، بدون قيام المصرف بتطوير خدماته المصرفية المقدمة، وإضافة الجديد إليها وبشكل مستمر (معراج وامجدل، 2008، ص:162).

ونشير بالذكر إلى أن الخدمات المصرفية تمر خلال حياتها بنفس المراحل التي تمر بها دورة حياة أي منتج. إذ تمر بأربعة مراحل هي كالآتي (الحداد، 2006، ص:174-177):

أ) مرحلة تقديم الخدمة للسوق: تتصف هذه المرحلة بانخفاض نسبة المبيعات وارتفاع التكاليف خاصة الترويجية، تكون الأولوية لدى إدارة المصرف في هذه المرحلة هي خلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التي تقدمها للعملاء في السوق المستهدف. وهكذا يتبين أن النشاط الرئيسي للمصرف في مرحلة تقديم الخدمة للسوق هو التأكيد على العنصر الترويجي.

ب) مرحلة النمو: وفيها تتجه المبيعات والأرباح إلى الارتفاع مع ثبات حجم التكاليف. ويمكن للمصرف تحسين مستوى قبول الخدمة في السوق من خلال التطوير والتحسين المستمر في ملامح وجودة الخدمة، بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة في السوق، إضافة إلى تخفيض أسعارها.

ج) مرحلة النضج: تصل الخدمة إلى مرحلة النضج، عندما تشجع الربحية التي يحققها المصرف أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول في السوق وتقديم خدمة مماثلة. تتصف بانخفاض حجم المبيعات، زيادة الإعلان، زيادة التكاليف وانخفاض الأرباح.

د) مرحلة الانحدار: تتصف بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار.

2.3.2. التسعير: يلعب السعر دوراً هاماً في نجاح المصرف في تسويق خدماته. حيث يعتبر سلاحاً تسويقياً هاماً سواءً في جذب الودائع أو في تشغيل وتوظيف الأموال إذ أن اختيار العميل للخدمة لا يتوقف على نوعها واسمها التجاري فقط، بل لديه أيضاً موقف اتجاه سعرها (أبوتايه، 2008، ص: 107، 97).

3.3.2. التوزيع المصرفي: يشير مفهوم التوزيع في مجال الخدمات المصرفية إلى عنصر المكان أو الوسيلة التي يتمكن المصرف من خلالها من أن يجعل خدماته متاحة أمام العملاء بالفعل. ويعد اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف من أهم الموضوعات التي تعالجها إدارة التسويق المصرفي، ذلك أنه من خلالها يقوم المصرف بتقديم ونشر وتوزيع خدماته على عملائه الحاليين والمرتقبين (الحداد، 2006، ص: 302، 303).

4.3.2. الترويج المصرفي: يعتبر الترويج أحد العناصر الأساسية في المزيج التسويقي لأي مصرف، نظراً للدور الحيوي الذي يلعبه الترويج من تعريف الزبائن بخدمات المصرف وإقناعهم بمزايا التعامل معه، ومن ثم دفعهم إلى اتخاذ قرارهم بالتعامل مع المصرف أو استمرار التعامل معه في المستقبل. وعليه، فإن عملية الترويج تقوم على ما يلي (عمار، 2004، ص: 35):

أ- مجموعه مناسبة من الحقائق والمعلومات عن المصرف وخدماته المصرفية بحيث يتم نقلها إلى العميل بالصورة والشكل المناسبين؛

ب- إقناع هذا العميل بأهمية وضرورة التعامل مع المصرف والاستفادة من خدماته وإشباع حاجاته. بعد عرضنا هذا لعناصر المزيج التسويقي المصرفي الأربعة، لابد لنا من الإشارة إلى أن خبراء التسويق قد أضافوا ثلاثة عناصر جديدة لهذا المزيج وهي التسهيلات المادية، الأفراد المشتركون في أداء الخدمات المصرفية والعمليات المرتبطة بتقديمها. حيث يرجع التوسع في مزيج التسويق المصرفي إلى ما تتميز به هذه الخدمات من خصائص فنية وتسويقية تختلف عن غيرها من الخدمات والسلع المادية الأخرى (زيدان، 2005، ص: 174-180).

### 3. القدرة التنافسية للمصارف

يرجع ظهور فكرة الميزة والقدرة التنافسية إلى أواخر السبعينات ، من خلال شركة ماكينزي للاستشارات. وانطلاقاً من الثمانينات بدأت في الانتشار على نطاق واسع بين المؤسسات الأمريكية،



خاصة بعد ظهور كتب ميشال بورتير (M.Porter) (في السنوات 1980-1985 وغيرها) الذي غيّر دنيا الأعمال والمنافسة، ومنذ ذلك التاريخ أصبح يكتسي مفهوم الميزة والقدرة التنافسية مكانة حساسة في عالم الأعمال والإدارة.

### 1.3 ماهية القدرة والميزة التنافسية للمصارف

لقد جاءت كلمة التنافسية مرتبطة بالميزة والقدرة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد وتصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين وغيرهم، فهي بهذا المعنى تحمل بعداً خارجياً يتمحور حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على حجم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات. كما تحمل الميزة التنافسية بعداً داخلياً يتمثل في المعرفة الجيدة للقدرة والإمكانات والاستثمار فيها بشكل يحقق ميزة تنافسية (بن عنتر، 2009، ص:34).

وفي هذا السياق، عرّف (PORTER, 1999, p:7,8) الميزة التنافسية على أنها: "القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة". بمعنى أن الميزة التنافسية هي اختلاف وتميز المؤسسة عن باقي منافسيها، والذي تتم ترجمته إلى منتج أو خدمة يقيمها من هم خارج المؤسسة (الربائن) تقييماً يجعلهم يمتلكون المنتج أو الخدمة عن رضا ووعي كامل لأبعاد الزيادة السعرية المفروضة على تلك المنتجات والخدمات.

ونشير بالذكر بأنه يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال مصادر عديدة، أو من خلال التلاعب ضمن ما يعرف بال إستراتيجية التنافسية، هذه الأخيرة التي تعرّف على أنها: "بمجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة عن المنافسين". إذ تتحدد هذه الإستراتيجية من خلال ثلاث مكونات أساسية، هي (مرسي، 2003، ص:227):

- طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، إستراتيجية التسعير، إستراتيجية التوزيع، إستراتيجية التصنيع وهكذا.
- أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة والتي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.
- حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس، الأسواق والمنافسين.

أما فيما يخص القدرة التنافسية للمصرف، فتُعرف على أنها: "الوضع الذي يتيح للمصرف التعامل مع مختلف الأسواق المصرفية ومع عناصر البيئة المحيطة به بصورة أفضل من منافسيه، بمعنى أن الميزة التنافسية تعبر على مدى قدرة المصرف على الأداء بطريقة يعجز منافسيه عن القيام بمثلها" (طه، 2000، ص:117).

إلى جانب هذا، فلقد أكد بورتر على أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة المصرف أن يخلقها لعملائه، إذ يمكن أن تأخذ شكل السعر المنخفض، أو تقديم منافع متميزة من خلال الخدمة المقدمة مقارنة بالمنافسين، لذا يمكن التمييز بين نوعين من الميزة التنافسية (طه، 2000، ص:119):

- ميزة التكلفة الأقل: التي تتحقق كنتيجة لقدرة المصرف على إنتاج وتسويق منتجاته وخدماته بأقل تكلفة ممكنة.

- ميزة الجودة العالية: حيث يتفوق البنك على المنافسين بتقديم منتجات وخدمات مصرفية متميزة وعالية الجودة ولها قيمة كبيرة في نظر العملاء.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التفرقة بين ما يسمى بالميزة التنافسية ال إستراتيجية والضرورة التنافسية، حيث يعبر عن الأولى عن استخدام تكنولوجيا المعلومات المبدعة من أجل التقدم على المنافسين. أما الضرورة التنافسية فتعني استخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل تقليد المنافسين والحقا بركبهم، وهذا ما حدث في قطاع المصارف عندما استخدمت مكائن الصراف الآلي (ATM) ففي بداية ظهورها أعتبرت ميزة تنافسية، أما بعد أن اتسع استخدامها أصبحت تعد ضرورة تنافسية بالنسبة لتلك المصارف التي استخدمتها في وقت لاحق من أجل أن تلحق بركب المصارف التي استخدمتها منذ ظهورها (الزعيبي، 2005، ص:160).

### 2.3. مداخل تطوير القدرة التنافسية في المصارف

للقدرة التنافسية شقين أساسيين (بن عنتر، 2009، ص:36): الأول هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل وبعد البيع، وفي الابتكار والقدرة على التغيير السريع الفاعل، واستحداث أساليب إنتاج متطورة، وتوفير منتجات جديدة، تحقيق معدلات زيادة الإنتاجية؛ أما الثاني فهو القدرة على التأثير على العملاء وسرعة الاستجابة لرغبتهم وتحقيق ولائهم. ولا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف إلى حد بعيد على النجاح في الشق الأول.

وبالتالي فإن تطوير القدرة التنافسية في المصرف إما من خلال تلبية حاجات العملاء باستمرار،

أو تنمية قدراتها التنافسية من خلال تبني أساليب الابتكار والتطوير.

1.2.3. مدخل تلبية حاجات العملاء: يتوقف نجاح البنوك في اختراق الأسواق المصرفية في ظل المناخ

الاقتصادي الجديد على مدى إمكانية العمل باستمرار وباستعمال كل الوسائل التكنولوجية في تلبية

حاجات العملاء التي تتطور بشكل دائم.

إنَّ اشتداد المنافسة بسبب انفتاح الأسواق المصرفية الوطنية والعالمية جعل هدف كسب ولاء

العملاء واستمرارية ارتباطهم بالتعامل مع المصرف هدفاً استراتيجياً للمصارف، الأمر الذي يستوجب

دراسة وتحليل تلك الاحتياجات من خلال بحوث التسويق، ومحاولة تصميم وإنتاج السلع القادرة على

إشباعها بدرجة عالية وبالتالي يتطلب الأمر ما يلي (بريش، 2006، ص: 273، 274):

أ) تحقيق رضى العملاء: إن قدرة المصارف على امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين مرهون

بتحقيق رضا العملاء عن القيم والمنافع القادرة على تحقيق الإشباع العالي لحاجاتهم المتنوعة والمتغيرة

باستمرار.

ب) سرعة الاستجابة في تلبية الحاجات: من خلال العمل على تقديم الخدمات المصرفية ذات

الجودة العالية في الوقت والمكان المناسبين وبالسعر المناسب بمعنى:

- تقديم خدمات مصرفية عالية الجودة متميزة عن ما يقدمه المنافسون.

- تقديم الخدمات المصرفية بأسعار جذابة وملائمة لإمكانيات العملاء.

ج) ضرورة تقديم الخدمات بأساليب متطورة: يعني قيام موظفي المصرف بتقديم الخدمات

بأساليب تستجيب لرغبات وحاجات العملاء، كالشباك الموحد، أو بنك الجلوس وغيرها من الخدمات.

2.2.3. مدخل تنمية وتطوير القدرات التنافسية: تعتبر مسألة تنمية القدرات التنافسية من بين أهم

العوامل التي تؤدي إلى تطوير قدرة المصارف على تحقيق رضا العملاء وتلبية حاجاتهم كنتيجة لتقديم

الخدمة الأفضل والتميّزة دائماً، وتتمثل تلك القدرات في:

أ) المرونة: وهي قدرة المؤسسة على تنويع منتجاتها وتسويقها في الوقت المناسب الذي يكون

المستهلك في حاجة إليها، كما أن مرونة التعامل مع المتغيرات التسويقية تساعد على تحسين سمعتها

وبصورتها لدى المستهلك وتعزز ولائته لمنتجاتها.

ب) الإنتاجية: يؤدي الاستثمار والاستغلال الأمثل للأصول المادية والمالية والتكنولوجية والبشرية للمصارف إلى زيادة الإنتاجية، وتحقيق أفضل المخرجات وأجودها بأقل تكلفة ممكنة، مما يؤثر إيجابياً على ميزة المصرف التنافسية.

ج) الزمن: أدت التغيرات التنافسية المتلاحقة إلى تغيير حيز التنافس ليشمل عنصر الزمن وتقليصه لصالح العميل والمصرف في نفس الوقت.

د) الجودة العالية: بهدف البقاء في الأسواق وتنمية الموقف التنافسي يلزم المصارف تبني نظام الجودة الشاملة الذي يضمن استمرارية الجودة العالية في السلع والخدمات والوظائف والعمليات رغم تزايد الضغوط التنافسية وشدها.

### 3.3. معايير ومؤشرات بلوغ القدرة التنافسية لدى المصارف

من المعايير والمؤشرات التي تمكن المصارف من بلوغ القدرة التنافسية نجدها تتضمن ما يلي (مصطفى، 2001، ص:146):

- تبني منظومة متكاملة للاستراتيجيات التنافسية هي: الجودة، التكلفة، الوقت والتميز بحيث يميل العملاء للإقبال على خدمات المصارف على حساب الخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة، والهدف هو تكيف نظام المصرف مع توقعات العملاء وتحديات المنافسة؛
- تبني إستراتيجية التدريب المستمر للعاملين ورصد المخططات المناسبة لذلك دون تقدير، بما يهيئ رصيذاً كافياً من الموارد البشرية الماهرة على كل المستويات التنظيمية وفي كافة مجالات الأداء؛
- تبني فلسفة وأسلوب الجودة الشاملة ونشر ثقافة الجودة، كاتجاه للتحسين المستمر في عمليات المصرف ككل من خلال مشاركة العاملين استلهاماً لتوقعات العملاء وتوافقاً معها أو استباقاً لها؛
- التوجه التسويقي، أي استلهام رغبات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم الأهداف والاستراتيجيات والخدمات المقدمة والعمليات؛
- القدرة على توليد الابتكارات من خلال برامج الاقتراحات وتشجيع التفكير الابتكاري؛
- تبني واستخدام تكنولوجيا المعلومات في مجالات مثل دعم عملية صنع القرار، والبحوث والتطوير وتصميم الخدمات والتقديم للعملاء؛
- المقارنة والاقتداء بمنافس نموذجي كمدخل إداري يساعد المنظمة كثيراً على درب التحسين المستمر، ويعزز فاعلية برنامج الجودة الشاملة؛

- التوجه نحو التحالف الاستراتيجي ولاسيما وقد أصبح هذا الاتجاه أحد أهم سمات بيئة الأعمال العالمية والاقليمية والمحلية.

#### 4. التسويق المصرفي كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف

##### 1.4. دراسة وتحليل البيئة التسويقية المصرفية

تعمل الإدارة التسويقية للمصارف في ظل متغيرات وكيانات تحيط بها وتؤثر عليها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويشكل مجموع هذه المتغيرات ما يسمى بالبيئة التسويقية المصرفية.

##### 1.1.4. مفهوم البيئة التسويقية المصرفية:

البيئة مصطلح يطلق على مجموعة العوامل التي تؤثر في ممارسة المنظمات لأنشطتها، ومن الضرورة اعتماده في دراسة المنظمات ما يتعلق بتغطية العلاقات بين المنظمات العاملة داخليا وخارجيا وصولاً إلى التوازن في حركتها ونماؤها أو تصفية أنشطتها (العجارمة، 2005، ص:413).  
أما فيما يخص البيئة التسويقية المصرفية، فتشير إلى كافة العوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها والتي تستخدم بواسطة المصرف والمسؤولين عن التسويق فيه لتحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، وكذلك العوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على قدرة المصرف على الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. ويتوقف نجاح المصرف في جهوده التسويقية ليس فقط على كيفية إدارته لعناصر المزيج التسويقي [المتغيرات التي يمكن التحكم فيها] بل يتوقف هذا النجاح كذلك على الاتجاهات والتطورات الجارية في البيئة المحيطة (الحداد، 2006، ص:71).

وتشير المتغيرات التي يمكن التحكم فيها إلى مجموعة العناصر التي تكوّن إستراتيجية المصرف والتي تم تحديدها بواسطة الإدارة والمسؤولين عن التسويق. فالإدارة العليا في المصرف تقرر نوع النشاط، الأهداف العامة للمصرف، دور التسويق وغيره من الوظائف. ومن جهة أخرى يحدد السوق المستهدف للمصرف والمزيج التسويقي المناسب لهذا السوق المستهدف بما يشمله ذلك من تحديد المنتجات [الخدمات المصرفية] الأسعار، أساليب الترويج وأساليب التوزيع.

أما العوامل والمتغيرات البيئية التي يصعب التحكم فيها فتشير إلى مجموعة العناصر المؤثرة على الإستراتيجية الكلية للمصرف، التي لا يمكن تحديدها أو التحكم فيها بواسطة إدارة المصرف أو المسؤولين عن التسويق به. ومن بين أهم هذه المتغيرات: العملاء، المنافسون، الحكومة، الإقتصاد، التكنولوجيا والاعتبارات السياسية والقانونية (الحداد، 2006، ص:72).

2.1.4. الفرص والمشاكل التسويقية: إن فهم الفرص والمشاكل التسويقية التي تواجه المصارف، هو مساعدة لتلك المصارف في تحديد الاختيارات الواقعية لغرض اختيار إستراتيجية تسويقية ملائمة، من أجل تحديد والتعرف على أفضل مكانة تنافسية لتلك المصارف.

#### -المقصود بالفرص التسويقية؟

هناك من يعتبر أن "الرؤيا هي فن رؤية الأشياء وهي خفية"، فالمؤسسات التي تتقن فن الرؤيا هي وحدها القادرة على اكتشاف الفرص المتاحة أمامها. فالفرص موجودة في أي سوق، ولكن اكتشافها يستلزم مؤسسات يقظة تستطيع تحسس أي فرصة في السوق لتقوم باقتناصها. ويشير (كوتلر، 2006، ص: 45) إلى الفرصة التسويقية - بصفة عامة - بأنها حاجة ورغبة المشتري التي تجد فيهما المؤسسة احتمالاً كبيراً تستطيع بموجبه أن تحقق ربحاً عن طريق إشباعها لتلك الاحتياجات.

أما فيما يخص الفرص التسويقية للمصرف، فهي عبارة عن مواقف تحتاج من المصرف دراسة معمقة واستغلال، وما على المصرف إلا المساهمة في اكتشاف تلك الفرص، ودراستها، وتحديد المشاريع الجديدة التي يمكن إقامتها في نطاقها. فالفرص التسويقية تعبر عن حاجات ورغبات الزبائن التي لم تلبى بعد، ولدى المصرف الإمكانيات والوسائل لتلبية تلك الفرص (معراج ومجدل، 2008، ص: 149). وأهم ما يعطى المصرف فرصاً تسويقية دراسة ما يلي (Yves Le Golvan, 1985, P :66-67):

- التكنولوجيا الجديدة واستخداماتها المصرفية؛
- استغلال خبرات المصرف السابقة في خدمات جديدة؛
- تقديم خدمات معاونة للزبائن تساعد في دعم الخدمات الأساسية؛
- الانتشار الجغرافي للأفراد والمؤسسات؛
- القوة المالية والثقة بالمصرف مقارنة بالمنافسين؛
- أسعار خدمات منافسة؛
- وجود موظفين متميزين؛
- الصورة الذهنية للمصرف وخدماته لدى المتعاملين.

#### المقصود بالمشاكل التسويقية؟

عرّف (بن حبتور، 2004، ص: 157) التهديدات البيئية للمؤسسة على أنها: "المشاكل أو الأضرار المحتملة التي تصيب المؤسسة، والتي قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية مما تؤثر

سلباً على الأداء الكلي للمؤسسة. لذلك ينبغي عليها تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة وفي أسرع وقت ممكن".

كما سبق، نجد بأن الفرص والمشاكل التسويقية وجهان لعملة واحدة، ومثلما تعد الفرص القطب الموجب فإن التهديدات تعد القطب السالب، وحيثما وُجدت فرص مؤكدة ستوجد تهديدات. فأبى فرصة لا يمكن أن تخلو من المخاطر تماماً، مما يعني أن الفرصة التي تكون أمام المصرف ولا يُحسن اغتنامها سوف تذهب إلى أحد المنافسين وتنقلب إلى تهديد مباشر. فإهمال تحديد كل من الفرص والمشاكل التسويقية سيؤدي حتماً إلى ضعف في الموقف التنافسي للمصرف. ولهذا يجب أن يتم تحديد الفرص والمشاكل التسويقية في المصارف بصفة مستمرة وهذا لتعزيز واستمرارية مواقفها التنافسية في السوق المصرفية.

3.1.4. عناصر القوة والضعف: نظراً للأهمية البالغة التي توليها المصارف في تحديد نقاط قوتها وضعفها، كان من الضرورة بمكان التطرق إلى هذين المفهومين بشيء من التفصيل.

#### -المقصود بعناصر القوة؟

عناصر القوة - بصفة عامة - هي العوامل التي تسمح للمؤسسة بالنجاح والتفوق على منافسيها (Mayrhofer, 2007, p:38). أما عناصر القوة التي يتميز بها المصرف، فهي أوجه القوة التي يمكن أن يدرکها الزبون أو المستهلك ويحددها في خدمات المصرف.

#### -المقصود بعناصر الضعف؟

أما فيما يخص عناصر الضعف - في المؤسسة - فهي "النقاط التي تؤثر نقص أو فقر في إمكانيات المؤسسة، خصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المؤسسات المنافسة لها. أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى ميزة للتنافس" (الدوري، 2005، ص:155).

وعليه، يمكن القول بأن عناصر الضعف التي توجد لدى المصرف، هي عبارة عن الجوانب التي تحد قدرة المصرف على المنافسة، وبالتالي يجب على المؤسسة العمل على إزالتها. مما تقدم، نستنتج بأن كافة المصارف التي تُواجه بمشاكل تسويقية، سوف تحاول التكيف معها من جهة، واستغلال فرصها التسويقية في البيئة المصرفية من جهة أخرى. إلى جانب محاولتها التغلب على كافة عناصر ضعفها وتحويلها إلى عناصر قوة بالنسبة لديها.

- 4.1.4. تحليل البيئة التسويقية المصرفية: عند وضع إدارة التسويق للخطط التسويقية لابد لها من فهم القوى المختلفة الموجودة في البيئة التسويقية والتي تؤثر على قدرة المصرف في تلبية احتياجات الزبائن.
- أ-المصرف: ربما يكون العامل الأكثر أهمية في نجاح خطة التسويق هو المواقف والمصدقية في المصرف. ويعني ذلك اهتمام ومشاركة كل موظف في المصرف. ويجب على الإدارة العليا أن تأخذ التسويق ك إستراتيجية لتحقيق أهداف وغايات المصرف، وتضمن هذه الفكرة في صياغة رسالة المصرف ونشرها. وتعتبر مفاهيم التوجه نحو التغيير والتركيز على خدمة الزبون مهمة للغاية خاصة بالنسبة للموظفين الذين يتعاملون مباشرة مع الزبائن، حيث تؤدي هذه التفاعلات الشخصية إلى تقوية وضع المصرف في مواجهة المنافسة (معراج وإجدل، 2008، ص:157).
- ب-الموردون (المجهزون): وهم الجهات التي تزود المصرف بمستلزمات إنتاج الخدمات سواءً مستلزمات مادية أو خدمية مثل الماء والكهرباء، والأجهزة ... إلخ. وتأتي قوة تأثير الموردون هذه في أن التأخير في تسليم بعض المستلزمات قد يؤدي إلى انحراف في الإنجازات للبرامج (العجارمة، 2005، ص:420). ومن المهم تحليل الموردون وتحليل نوعية العقود بين المصرف وبينهم.
- ج-الوسطاء: هم الوسطاء ما بين المصرف والمؤسسات المزودة وكذلك مع الجهات التي ترغب في الحصول على خدمات الصرف، فمثلاً الوسيط بين المصرف والشركة المالكة لبطاقات الائتمان التي يتعامل بها المصرف. كذلك مؤسسات الدعاية والإعلان وبعض المصارف التي ترتبط باتفاقيات مع المصرف لخدمة زبائنه في مناطق أخرى من العالم، وكذلك الحال لشركات التأمين والمؤسسات المالية.
- د-الزبائن: هم عماد المصرف، عدد الزبائن بنوعيتهم هم الأساس لعمل العمل وبيع خدماته، وعليه لابد من دراستهم بعناية تامة وفائقة والذين يمكن أن يصنفوا إلى (العجارمة، 2005، ص:420،421):
- أسواق مستهلكة: وهم الأفراد والأسر الذين يشترون خدمات المصرف.
- أسواق الأعمال: وهي الشركات التي يتعامل بخدمات المصرف ويستخدم نوع خاص من الخدمات من الاعتمادات ... إلخ.
- الأسواق الحكومية: وهي الدوائر والمؤسسات الحكومية التي تتعامل مع المصرف للحصول على خدمات معينة.
- الأسواق الدولية: وهي الشركات والمؤسسات والجهات الأجنبية التي قد تستخدم خدمات المصرف لإنجاز أعمالها الدولية.



ه- المنافسة: المنافسة عنصر هام من عناصر البيئة التسويقية. يجب أن تتكون لدى المصرف فكرة واضحة عن هذا الموضوع: من هم المنافسون؟ ما هي وسائل وأدوات المصرفية التي تعتبر منافسة؟ أين المنافسة؟ ما هو حجم المخاطر؟ وتشكل هذه الأسئلة أساساً لتحليل المنافسة.

و- العامة: يقصد بها المجموعات المختلفة التي يمكن أن تؤثر (سلباً أو إيجاباً) في مقدرة المصرف على تحقيق أهدافه.

ز- الكثافة السكانية: يهتم التحليل السكاني بالمواطنين وخصائصهم من حيث معدل النمو السكاني وتغيرات البيئة السكانية والمهجرة من الريف إلى المدن ... الخ.

ح- الجوانب السياسية / القانونية: وهي تحدد مجالات العمل بما في ذلك فرص التطور المستقبلي. فإذا كانت سياسة البلد إتاحة المجال لمزيد من التحررية أو التخاصية ستكون هناك تشريعات جديدة لمواكبة هذه الأشكال من الملكية.

ط- الجوانب الثقافية: يساعد هذا النوع من المعلومات في تقديم المصرف للخدمة التي يريدها الناس، وليس فقط الخدمة التي تسمح بها التكنولوجيا.

ي- الجوانب الاقتصادية: على العاملين في التسويق المصرفي الاهتمام بالقوة الشرائية والنماذج الاستهلاكية للزبائن. فالقوة الشرائية تحدد بكمية النقود التي تبقى بعد تلبية الاحتياجات الأساسية. ما هو متوسط الدخل للزبائن، وكم هو المبلغ الذي يستطيعون إيداعه ويرغبون في التعامل به مع المصرف؟ أما النموذج الاستهلاكي فيمكن تحديده بعاملين: كيف يصرف الناس نقودهم، وكم يصرفون؟ ويأخذ هذا التحليل بعين الاعتبار الوضع والظروف الاقتصادية في البلد والإقليم.

ك- التكنولوجيا: يجب على المصرف الاهتمام بالتغيرات والتحديات التكنولوجية من أجل الإحاطة بمتطلبات التسويق المصرفي.

## 2.4. استراتيجيات التسويق المصرفي كأساس لتعزيز القدرة التنافسية للمصارف

إن اشتداد المنافسة المصرفية والتغير السريع لبيئة التسويق المصرفي، أدى بالإدارة التسويقية في المصارف إلى ضرورة تبني ما يعرف باستراتيجيات التسويق المصرفي، وهذا بغية تعزيز قدراتها التنافسية، ومن ثم تعزيز مركزها التنافسي في السوق المصرفية.

### 1.2.4. مفهوم إستراتيجية التسويق المصرفي:

تعرف الإستراتيجية التسويقية في المصرف على أنها تطلع نحو المستقبل في إعداد الخطط التسويقية ورسم معالم المصرف على المدى الطويل. حيث تعرف الإستراتيجية على أنها: "تلك القرارات الخاصة

بتوجيه النشاط ورسم إطار العمل وتوجيه الإدارات والفروع والإجابة عن التساؤلات المختلفة المطروحة في كافة الأحوال" (الخضيرى، 1999، ص:31).

وفي هذا السياق، هناك دور للمصرف يتعين عليه ممارسته والقيام به في سبيل وضع إستراتيجية تسويقية، إذ تختلف المصارف في القيام بهذا الدور باختلاف القائمين عليها. وعليه فإن إعداد أي إستراتيجية في المصرف ترتبط بشكل كبير بمدى التنسيق والتماشي مع الأهداف الكلية للمصرف، لذا فإن الإستراتيجية التسويقية تعتبر جزءاً من الإستراتيجية العامة ومن ثم فالمصرف يعتمد عليها في إعداد الخطة العامة له بشكل عام والخطة التسويقية بشكل خاص.

2.2.4. صياغة إستراتيجية التسويق المصرفي: إن عملية صياغة إستراتيجية تسويقية للمصرف يمكن أن تتم من خلال ثلاث جوانب رئيسية تشمل كل من (بوسنة، 2009، ص:69) :

أولاً: الجانب التخطيطي: ويتم فيه صياغة الخطة التسويقية للمصرف.  
ثانياً: الجانب التنفيذي: تعتبر الخطة التسويقية وحدها غير كافية إذا لم يتم تنفيذها بطريقة جيدة وذلك بتجنيد كل الجهود والموارد اللازمة لتنفيذها.

ثالثاً: الجانب الرقابي: إن الإستراتيجية التسويقية للمصرف وكغيرها من الاستراتيجيات تحتاج إلى عمليات رقابة من أجل حسن تنفيذها، وتهدف عملية الرقابة التسويقية في المصرف الى محاولة مقارنة النتائج المحققة مع تلك المخطط لها من قبل، ومن ثم تحديد الاختلالات الظاهرة ومحاولة إيجاد الحلول التصحيحية لها.

### 3.2.4. استراتيجيات التسويق المصرفي والقدرة التنافسية

يوجد ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التسويقية في المجال المصرفي، هي:  
أولاً: الاستراتيجيات الهجومية: تستخدمها المصارف الطموحة التي ترغب بأن تكون في موقع القيادة ومركز الصدارة في السوق المصرفي، تهدف إلى التوسع والإنتشار والتحكم والسيطرة على السوق المصرفي بشكل يحقق مصالح المصرف الحالية والمستقبلية. وهناك خمس استراتيجيات هجومية رئيسية، هي (العجاردة، 2005، ص:392-395):

أ) إستراتيجية قائد السوق: تستخدم هذه ال إستراتيجية من قبل المصارف الكبيرة جداً والمسيطرة على السوق المصرفية، فالهدف الرئيسي لقائد السوق هو البقاء في موقع القيادة والقضاء على باقي المنافسين.

(ب) إستراتيجية متحدي السوق: أي اتحاد المصارف لتحدي قائد السوق المصرفي، بهدف الحصول على حصته السوقية.

(ج) إستراتيجية السوق الجديدة: يهدف المصرف عند إتباعه لهذه الإستراتيجية جذب زبائن من التقسيمات السوقية التي لم تهتم بها المصارف في الماضي.

(د) إستراتيجية اختراق السوق: تهدف هذه الإستراتيجية منافسة المصارف الأخرى بجذب زبائن جدد من السوق التي هي فيه أصلاً، وهي بلا شك أكثر الاستراتيجيات انتشاراً. حيث تتعلق هذه الإستراتيجية بالزيادة في معدل الاستخدام لفروعها وخدماتها للزبائن الموجودين أو الجدد في السوق الحالي.

(هـ) إستراتيجية التوسع الجغرافي: تسلك المصارف هذه الإستراتيجية لزيادة عدد الفروع سواءً الكاملة أم الآلية وبالنمك أو الإندماج مع مصارف أخرى، أو عقد الإتفاقيات مع المؤسسات المالية، وهي إستراتيجية حريفة لأنها تتضمن تكاليف عالية في البناء أو الحصول على عقود إيجار للفروع الجديدة.

ثانياً: الاستراتيجيات الدفاعية: وهي استراتيجيات تتجنب عموماً التصادم مع مصارف المنافسين. وهناك ثلاث استراتيجيات دفاعية:

(أ) إستراتيجية إتباع السوق: تبني هذه الإستراتيجية يعني قبول الوضع القائم، وهنا المصرف لا يتحدى قائد السوق، بل يحاول إدامة حصته السوقية ب إستراتيجية تهدف إلى الحفاظ على الزبائن وكسب حصص من الجدد.

(ب) إستراتيجية جيوب السوق: تهدف هذه الإستراتيجية إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق، ويتم ذلك من خلال التخصص في السوق الذي يكون صغيراً نسبياً.

(ج) إستراتيجية التنوع: تتم هذه الإستراتيجية بواسطة الأخذ بالمخاطرة العالية، بالدخول بتراخيص إستراتيجية و/أو الاتجاه نحو الدولية أو العالمية.

ثالثاً: الاستراتيجيات العقلانية: تقوم على مبدأ تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن وبالتالي الرفع من الربح إلى أقصى درجة ممكنة وتعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض التكاليف أو تعظيم الأرباح. وأخيراً، لابد من الإشارة إلى أن المصارف لا تستخدم إستراتيجية واحدة بعينها بل إنها تدمج أو تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة وخاصة من نفس الصنف (أي مجموعة استراتيجيات هجومية،

أو مجموعة استراتيجيات دفاعية، أو قد تضطر أحياناً أن تدمج ما بين الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية في آن واحد لملاقاة أو مناع تنافسية معينة (العجارمة، 2005، ص:398).

مما تقدم، يمكن القول بأنه يمكن لأي مصرف تنمية وتعزيز قدرته التنافسية من خلال صياغة استراتيجيات التسويق المصرفي، هذه الأخيرة التي تتنوع إلى استراتيجيات هجومية، دفاعية وعقلانية. فيما أن ال إستراتيجية التسويقية هي جزء من ال إستراتيجية العامة، فإن تعزيز إستراتيجية التسويق المصرفي للقدرة التنافسية للمصرف يعتمد بالدرجة الأولى على طبيعة الاستراتيجيات التنافسية المتبعة من طرف ذلك المصرف، هذا من جهة، ومن جهة أخرى قدرتها على توفير المعلومات المستخدمة في تحليل البيئة التسويقية المصرفية الأمر الذي يؤدي إلى التحديد الجيد والدقيق لكل من الفرص والمشاكل التسويقية ونقاط القوة والضعف، مما يسمح للمصرف بصياغة إستراتيجية تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية مستمرة، وبالتالي تعزيز المركز التنافسي للمصرف ضمن القطاع المصرفي.

## 5. الخاتمة:

عالجت هذه الورقة البحثية أحد المواضيع المهمة والحساسة، وهو موضوع "دور استراتيجيات التسويق المصرفي في تعزيز القدرة التنافسية للمصارف"، إذ يعتبر هذا الموضوع ذو أهمية كبيرة بالنسبة لإدارة المصارف، فبمعالجة جوانب وحيثيات هذا الموضوع توصلنا إلى جملة من النتائج، نوجزها كالآتي:

✓ إن التسويق المصرفي هو نشاط ديناميكي متواصل، يتابع عن كنب المتغيرات الداخلية والخارجية بواسطة متابعين ومقومين؛

✓ يعتبر التسويق المصرفي أداة تحليلية رئيسية في فهم النشاط المصرفي، يساعد العاملين في المصارف على رسم السياسات، مع وضع التكتيكات، كما يقوم بمراقبة، ومتابعة العمل المصرفي، والحكم على أدائهم لجوانبه المختلفة؛

✓ إن تعزيز القدرة التنافسية للمصارف يتطلب امتلاك هذه المصارف لمنظومة متكاملة من الخدمات المصرفية التقليدية وغير التقليدية، ومواكبة التطورات المصرفية العالمية السريعة؛

✓ إن أي إستراتيجية تسويقية مصرفية فعّالة يجب أن تبدأ بالتركيز على العملاء ، حيث أن معرفة مكان تواجد هؤلاء العملاء وكذلك معرفة دوافع تعاملهم مع المصرف، وغيرها من المعلومات، تعد ضرورية وحاسمة من أجل قرارات تسويقية مصرفية فاعلة ومؤثرة؛

✓ لا بد من وجود تكامل بين جميع عناصر المزيج التسويقي، وهذا بغية صياغة استراتيجيات فعّالة، يتم على أثرها اتخاذ قرارات تسويقية مصرفية مؤثرة؛

✓ إن صياغة استراتيجيات التسويق المصرفي تساهم بالدرجة الأولى في تعزيز القدرة التنافسية للمصرف، وبالتالي اكسابه مزايا تنافسية، تؤدي إلى تعزيز المركز التنافسي للمصرف في القطاع المصرفي.

ونافلة القول أنه وعلى ضوء ما توصلنا إليه من نتائج، فإننا نوصي بما يلي:

✓ التطوير المستمر للخدمة المصرفية، بغرض استمرارية وتعزيز الميزة والقدرة التنافسية

للمصرف؛

✓ ضرورة الاهتمام بالعميل من طرف موظفي المصرف، لأن العملاء هم عماد المصرف؛

✓ عقد دورات تدريبية مستمرة لموظفي المصرف، وذلك للإطلاع على الابتكارات

والإبداعات في مجال المصارف ليتمكن الموظفون من التعامل مع التكنولوجيا السريعة ومواكبة تطورها؛

✓ تحسيس المسؤولين في الإدارة التسويقية بأهمية التسويق المصرفي، وكيفية صياغة استراتيجياته

بالشكل الذي يؤدي إلى اكساب المصرف مزايا تنافسية مستمرة.

## 6. قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المصادر والمراجع باللغة العربية:

### • الكتب:

(1) أبوتايه، صباح محمد، التسويق المصرفي بين النظرية والتطبيق، دار وائل، عمان ، الطبعة الأولى، 2008.

(2) الحداد، عوض، التسويق - استراتيجيات التسويق المصرفي والخدمات المصرفية - ، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006.

(3) الخضيري، محسن أحمد، التسويق المصرفي (مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات)، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، 1999.

(4) الدوري، زكريا مطلق، الإدارة ال إستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2005.

(5) الزعي، حسن علي، نظم المعلومات ال إستراتيجية، دار وائل، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

(6) الشراح، رمضان وآخرون، البنوك التجارية، ذات السلاسل للنشر والتوزيع، الكويت، 1999.

(7) الصيرفي، محمد، إدارة المصارف، دار الوفاء، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2007.

(8) العجارمة، تيسير ، التسويق المصرفي، دار الحامد ، عمان ، الطبعة الأولى، 2005.

- (9) بن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة ال إستراتيجية -إدارة جديدة في عالم متغير - ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2004.
- (10) جلدة، سامر، البنوك التجارية والتسويق المصرفي، دار أسامة ، عمان، 2009.
- (11) طه، طارق، إدارة البنوك ونظم المعلومات المصرفية، دار الكتب للنشر، القاهرة، 2000.
- (12) كوتلر، فيليب، كوتلر يتحدث عن التسويق - كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها - ، ترجمة: فيصل عبد الله بابكر، مكتبة جرير، الرياض، الطبعة الخامسة، 2006.
- (13) مرسي، نبيل محمد، الإدارة ال إستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
- (14) مصطفى، أحمد سيد، التسويق العالمي "بناء القدرة التنافسية للتصدير"، دار الكتب المصرية، مصر، 2001.
- (15) معراج، هواري ؛ امجدل، احمد، التسويق المصرفي، دار الحمدية العامة، الجزائر، 2008.

#### • الأطروحات:

- (16) بريش، عبد القادر، "التحرير المصرفي ومتطلبات تطوير الخدمات المصرفية وزيادة القدرة التنافسية للبنوك الجزائرية" ، (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- (17) بوسنة، محمد رضا، "التسويق المصرفي ك إستراتيجية للبنوك في ظل التحرير المصرفي - دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي (BEA)"، (رسالة ماجستير)، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009.
- (18) زيدان، محمد، "دور التسويق في القطاع المصرفي - حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -" ، (أطروحة دكتوراه)، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.

#### • المجالات العلمية:

- (19) بن عنتر عبد الرحمن، "المقومات الأساسية لتطوير القدرة التنافسية في المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة، الجزائر، العدد 20، جوان 2009.
- (20) عزوي، لخضر، "التسويق المصرفي كرافد لتنشيط النظام المصرفي في الجزائر"، مجلة العلوم الانسانية، العدد السادس، جوان 2004.

#### • الملتقيات:

- (21) بن عبد العزيز، فطيمة ،تيميزار، أحمد ، "تعامل البنوك الجزائرية مع المؤسسات المصرفية: قراءة اقتصادية وقانونية لتطور فلسفة الإصلاح الاقتصادي"، الملتقى الوطني حول "المنظومة البنكية في ظل التحولات القانونية والاقتصادية"، جامعة بشار، الجزائر، أيام 24 و 25 أفريل 2006.

- 22) عماري, جمعي، "التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية"، الملتقى الوطني حول "المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية - واقع وتحديات -"، جامعة الشلف، الجزائر، أيام 14 و 15 ديسمبر 2004.
- 23) مجاحي, منصور ، "عمليات البنوك من الوجهة القانونية"، الملتقى الوطني حول "المنظومة البنكية في ظل التحويلات القانونية والاقتصادية"، جامعة بشار، الجزائر، أيام 24 و 25 أبريل 2006.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- 24) KOTLER, Philip et DUBOIS, Bernard, Marketing Management, 10ème Edition, Publi Union Editions, Paris, France, 2000.
- 25) Le Golvan, Yves, Marketing Bancaire Et Planification, Edition Banque, Paris, France, 1985.
- 26) Porter, Michael, L'Avantage Concurrentiel, Traduit De L'américain Par : Philippe De Lanergne, Dunod, Paris, France, 1999.
- 27) Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, Bréal éditions, Paris, 2007.
- 28) <http://www.businessballs.com/porters five force.htm>. (consulté le 12/03/2020).