

الإطار المنهجي للدراسة والدراسات السابقة

أولاً : الإطار المنهجي :

المقدمة:

تعد استراتيجيات التسويق المصرفي من المفاهيم الأساسية المعاصرة التي أستطاعت وخلال السنوات القليلة الماضية أن تقفز بمجمل الجهود والأعمال التسويقية وبمختلف الأنشطة إلى إتجاهات معاصرة تتماشى مع العصر الحالي ومتغيراته. وذلك بالاستعانة بمختلف الأدوات والوسائل المتطورة والتكنولوجيا الحديثة في تنفيذ العمليات والأنشطة التسويقية خاصة فيما يتعلق بالاتصالات التسويقية وتكنولوجيا المعلومات وتقديم المنتجات وإتمام العمليات التسويقية عبر وسائل متعددة، يأتي في مقدمتها تسويق الخدمات المصرفية إلى مختلف الأطراف عبر تلك الوسائل.

وقد بدأت المصارف في العالم تتسابق من أجل تقديم خدماتها المصرفية على أحدث ما توصلت إليه تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مما أدى إلى إنتشار إستخدام مفهوم التسويق المصرفي ودوره في الحصة السوقية ومايمثله جذب للعملاء ومن خلال تعدد مواقع المصارف على شبكة الإنترنت لتلبية حاجات ورغبات الزبائن المصرفيين.

ونشير إلى أن المصارف التي تبنت مفهوم التسويق المصرفي في عملها المصرفي، لا تستطيع العمل بمزيجها التسويقي القديم إذ ألقت تلك الإفرازات التكنولوجية بظلالها على عناصر المزيج التسويقي بحيث أصبحت تلك العناصر لا تستطيع العمل أمام التطورات السريعة والهائلة في التقنيات التكنولوجية الحديثة.

مشكلة الدراسة:

تبني الدارس فكرة البحث عن معرفة دور التسويق المصرفي في الحصة السوقية، بإعتباره أحد إفرازات التطورات التكنولوجية على الأنشطة التسويقية المختلفة، على عناصر المزيج التسويقي للخدمة المصرفية ضمن ثورة المعلومات والاتصالات عن طريق تبني التسويق المصرفي في إدارة وتنفيذ مجمل عناصر المزيج التسويقي في العمل المصرفي.

وهل المصارف السودانية تمارس عمل التسويق المصرفي وتعمل علي المحافظه علي حصتها السوقية والعمل الجاد من خلال استراتيجيات التسويق المصرفي وادوارها في زيادة الحصة السوقية وهل الاستراتيجيات التي تتبعها المصارف تعمل بكفاءة وفاعلية .

ويمكن تجسيد مشكلة البحث من خلال الإجابة على التساؤلات التالية:

- أ. ما مدى تأثير تطبيق استراتيجيات التنافسية في المصارف؟
- ب. ما دور أتباع الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية في ابراز وتعزيز الخدمات المصرفية؟
- ج. اثر استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز علي جذب العملاء؟
- د. هل حقق المصرف نجاحاً ملموساً في ابراز جودة الخدمات المصرفية المقدمة ؟

أهمية الدراسة:

تأتي أهمية البحث من الدور الذي تلعبه استراتيجيات التسويق المصرفي في زيادة الحصة السوقية وتحقيق أهدافه المصرفية وذلك عن طريق إستخدام الانترنت في التعامل مع كل الأطراف التسويقية، إضافة إلى الأساليب المختلفة التي تسلكها المصارف التجارية من أجل زيادة رضا العملاء عنها .

الأهمية العلمية :

1-بناء تصور نظري متكامل عن مفهوم التسويق المصرفي واستراتيجيات التسويق المصرفي ومكوناتها وأهميتها.

2- رصد الوظائف والأنشطة المفترضة ان تقوم بها ادارة التسويق في سبيل عمليات التسويق المصرفي التي ترفع من الاداء وتعمل علي جذب أكثر عدد من العملاء.

3- تزويد البنوك برؤية موضوعية عن واقع جهود وأنشطة أدارات التسويق المصرفي في تحديد الاستراتيجيات التي يتم اختيارها .

4-لفت انتباه البنوك الي الاهمية التي يمكن ان يقوم بها التسويق المصرفي .

الأهمية العملية :

ومن جهة أخرى، فإن التطور السريع الذي حدث في تنوع الخدمات المصرفية واستخدام شبكة الانترنت لتقديمها يتطلب مهارات فردية من قبل موظفي المصارف حتى يتسنى لهم تحقيق رضا العملاء أولاً، وتحقيق تطور المصرف ثانياً من خلال البحث عن كيفية التعامل مع العملاء باستخدام التسويق المصرفي.

ومن جهة ثالثة، فإن توفير الخدمات المصرفية التي يقدمها المصرف على شبكة الإنترنت وفي موقعه على الشبكة تمكن أغلب عملاء المصرف من الاستفادة منها وعلى مدار الساعة، وفي الوقت نفسه تمكن المصارف من كسب أكبر عدد ممكن من العملاء والتعامل معهم وذلك من خلال معرفتهم لدور التسويق المصرفي في تقديم الخدمات المصرفية.

ومن جهة رابعة، فإن العمل بالتسويق المصرفي يسهل الأمر على العملاء في التعامل مع المصارف التي تخلت عن الأسلوب التقليدي في تقديم خدماتها المصرفية باللجوء إلى الأسلوب الحديث في تقديمها .

وايضاً تأتي أهمية البحث بأن هذا الموضوع لم يتطرق إليه كثير من الباحثين.

أهداف الدراسة:

يهدف البحث إلى معرفة دور استراتيجيات التسويق المصرفي في زيادة الحصة السوقية أ. بيان حقيقة واقع التسويق المصرفي في القطاع المصرفي و وجهة نظر المدراء ومن ينوب عنهم في إمكانية تبني التسويق المصرفي وتقنياته في العمل المصرفي مستقبلاً.
ب. معرفة دور استراتيجيات التسويق المصرفي على عناصر الحصة السوقية من العملاء.
ويهدف خاصة الى الاتي :

1. معرفة دور تطبيق استراتيجيات التنافسية في جذب العملاء
2. معرفة دور اتباع استراتيجية التمييز والتركيز في جذب العملاء
3. معرفة الاستراتيجيات الخاصة بالمحافظة علي الحصة السوقية.

فرضيات الدراسة:

إعتمد البحث على ثلاثة فرضيات رئيسة وكلها هدفت بصفة أساسية إلى معرفة دور استراتيجيات التسويق المصرفي على الحصة السوقية من العملاء للخدمة المصرفية. وقد تم صياغة فرضيات الدراسة كالآتي:

الفرضية الرئيسية : (هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين استراتيجيات التسويق المصرفي وبين الحصة السوقية للعملاء.)

الفرضيات الفرعية :

أ- توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين دور التسويق المصرفي وتطبيق استراتيجيات التنافسية.

ب- هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق المصرفي وأتباع الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية .

ت- يوجد تأثير ذو دلالة أحصائية استراتيجية التمييز وجذب العملاء المرتقبين.

ث- يوجد تأثير ذو دلالة أحصائية بين التسويق المصرفي وجودة الخدمة المصرفية المقدمة.

منهج الدراسة:

المنهج الوصفي و التاريخي: من خلال التعرض لمراحل تطوير التسويق المصرفي وأسباب ظهوره والمنهج التحليلي

حدود الدراسة:

1- الحد المكاني: بنك فيصل الإسلامي السوداني.

2- الحد البشري: الجمهور الداخلي والخارجي لبنك فيصل الاسلامي السوداني.

مصادر جمع البيانات:

تم الاعتماد في جمع البيانات على:

المصادر الأولية: الاستبيان، الملاحظة.

المصادر الثانوية: يعتمد الباحث على الكتب وأوراق العمل والمجلات والدراسات السابقة الخاصة بدور التسويق الالكتروني في تريج الخدمات المصرفية.

مصطلحات الدراسة:

التسويق المصرفي، التسويق في القطاع المصرفي، استراتيجيات التسويق للخدمات المصرفية، الخدمة المصرفية، تسويق الخدمة المصرفية، التنافسية في الخدمة المصرفية. وسيتم تعريف هذه المصطلحات ضمن الإطار النظري للبحث.

هيكل الدراسة:

أحتوت هذه الدراسة ثلاثة فصول الفصل الاول استراتيجيات التسويق المصرفي وقسم كل فصل إلى ثلاثة مباحث المبحث الأول يتضمن التسويق المصرفي والإستراتيجية التنافسية والمبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي للتسويق المصرفي والمبحث الثالث انواع واستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية

والفصل الثاني الحصة السوقية ويشتمل في المبحث الأول علي البيئة التنافسية والمبحث الثاني استراتيجيات التنافس ويتضمن المبحث الثالث استراتيجيات التنافس علي الحصة السوقية والفصل الثالث : دراسة ميدانية علي بنك فيصل الاسلامي السوداني السوداني يتكون من المبحث الأول: نبذه عن الجهاز المصرفي والمبحث الثاني: نبذة تعريفية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني و المبحث الثالث: دراسة ميدانية : تحتوي على مطلبين يمكن توضيحها كما يلي : أولاً : التعرف على طريقة جمع البيانات وإجراءات الدراسة الميدانية طريقة جمع البيانات ، إجراءات الدراسة الميدانية ، طريقة تحليل البيانات عرض وتحليل البيانات واختبار الفروض ويحتوي: عرض وتحليل البيانات الشخصية ، عرض وتحليل البيانات الأساسية ، اختبار الفروض وفي الخاتمة : النتائج والتوصيات.

ثانياً : الدراسات السابقة

1/ دراسة أمل نصر محمد أحمد¹ : قياس كفاية التسويق المصرفي الحديث , ذكرت الباحثة فرضيتين أساسيين لهذا البحث وهما إن وجود إدارة للتسويق المصرفي يساعد في وضع الخطط التسويقية وتنفيذها والرقابة عليها, باهتمامها بتطوير أنظمة وأساليب الرقابة علي مدي تحقيق البنك لأهدافه بالكيفية المطلوبة , وفكرت أيضاً إن التسويق المصرفي هو الأسلوب الأمثل لاستقطاب أكبر عدد من العملاء والعمل علي المحافظة عليهم والأداة الوحيدة لضمان التميز والبقاء في ظل المنافسة . وتوصلت الباحثة لنتائج أهمها :

- إن التسويق المصرفي الحديث هو الأداة الوحيدة لضمان التميز والبقاء في ظل المنافسة.
- يشير التسويق المصرفي الحديث إلي خلق موازنة بين رضا العميل وتحقيق ربحية المصرف.

- إن الأسلوب العلمي الحديث هو العمل علي استقطاب العملاء والمحافظة لضمان مقعد مميز في ظل المنافسة التي يتعرض لها سوق العمل المالي الائتماني . كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها إنشاء إدارة منفصلة للتسويق المصرفي وذلك لأهمية الدور الذي يلعبه في ظل المنافسة الحادة بين البنوك , ولابد من إعطاء أهمية للعميل عند اتخاذ القرارات التسويقية بالمصرف , وإن الابتكار والتجديد يعتبران لب عملية التخطيط ومن ثم يجب وضع سياسات ملائمة في مجال النشاط التسويقي البنكي التي تساعد في اتخاذ القرارات التسويقية المتعلقة بالمنتج والسعر والترويج والتوزيع ومن ثم تنسيقها.

2/ دراسة البشير أحمد المرتضي²، 2004م، تناولت أثر سياسات الإعلان علي تسويق الخدمات , ذكر عدد من الفروض قم علي ضوءها بعمل الدراسة ومن أهم هذه الفروض إن هناك علامة ايجابية بين الاختيار السليم للوسائل الإعلانية المتبعة من قبل الشركة والقدرة

¹ أمل نصر محمد أحمد، قياس كفاية التسويق المصرفي الحديث في بنك الخرطوم، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2008م.

² البشير أحمد المرتضي، أثر سياسة الاعلان علي تسويق الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة الزعيم الأزهري، 2007م.

علي تنشيط المبيعات. كما افترض إن استخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الرسالة الإعلانية يؤدي إلي تحقيق الغرض المطلوب منها لدي المستهلك .

ولقد توصل بعد البحث والدراسة إلي مجموعة من النتائج أهمها إن اختيار الوسائل الإعلانية المناسبة عندما يتم بطريقة علمية فانه يعكس ايجابياً علي تنشيط المبيعات كما إن الإعلان يلعب دوراً كبيراً في دعم النشاط التسويقي ككل. كما قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها الاهتمام بجودة الإعلان في تسويق الخدمات , كما وصي بالدقة في اختيار الوسائل الإعلانية والاهتمام باستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة في الرسائل الإعلانية لضمان الجودة.

3/دراسة سوسن عبد الرحيم سفيان¹، 2004م، تناولت الدراسة أثر تقنية المعلومات والتطور الالكتروني علي الخدمات المصرفية السودانية وتوصلت الدراسة إلي إن استخدام تقنية المعلومات والتطور الالكتروني في العمل المصرفي يؤدي إلي سرعة انجاز الخدمة المصرفية وبالتالي إلي توفير زمن العميل , واستخدام هذه التقنيات يقوي من المركز التنافسي للمصارف السودانية في ظل العولمة . ومن أهم التوصيات الاهتمام بالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات حتى يتم توفير قاعدة معلوماتية تكنولوجية تتناسب مع متطلبات الصيرفة الالكترونية , ولابد من ضرورة تطوير وتقوية الدور الرقابي والاشرافي للبنك المركزي , من حيث تنمية الجهاز المصرفي , وتوفير وسائل وأدوات تطبيق التكنولوجيا المصرفية .

4/ دراسة نادر محمد يس سعد²، 1998م، أثر الترويج المصرفي علي الخدمات المصرفية, ذكر إن الهدف من الدراسة هو توضيح مدي أهمية النشاط التسويقي بالنسبة للمصارف ومعرفة فعالية الترويج المصرفي في استقطاب عملاء جدد للمصرف وزيادة نصيبه في السوق من الودائع. والتعرف علي أثر الترويج المصرفي عي الخدمات المصرفية من خلال

¹ سوسن عبد الرحيم سفيان، أثر تقنية المعلومات والتطور التكنولوجي علي الخدمات المصرفية السودانية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، 2004م.

² نادر محمد يس، أثر الترويج المصرفي علي تسويق الخدمات المصرفية في السودان، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة الزعيم الأزهري، 2008م.

معرفة العلاقة بين الترويج المصرفي وحجم النشاط العام للمصرف والعمل علي تحليل هذه العلاقة للتوصل إلي الطريقة المثلي التي تؤدي إلي زيادة تسويق الخدمات المصرفية. وقد وضع فروض أهمها:

- الترويج المصرفي يؤثر بصورة ايجابية علي الخدمات التي يقدمها المصرف.
 - هنالك علاقة طردية بين الترويج المصرفي والحصة السوقية للمصرف من الودائع.
 - لا يمكن الاعتماد كلياً علي الترويج الالكتروني لتسويق الخدمات المصرفية.
 - يمكن للخدمات المصرفية الجيدة أن تبيع نفسها بنفسها.
- كما قدم مجموعة من التوصيات أهمها السعي لمتابعة ومواكبة جميع التطورات العلمية والتقنيات الحديثة عالمياً وتطبيقها علي البنوك السودانية , وتبني منهج التخطيط والتقييم العلمي السليم تحديد المهددات والتغلب عيها وأيضاً تبني استراتيجيات طويلة الأجل للترويج المصرفي وجعل وسائل الترويج الالكتروني أكثر فاعلية لتصبح قادرة علي الوفاء بمتطلبات المرحلة القادمة في ظل وجود هذا الحجم الهائل من الاختراعات والابتكارات.
- 5/دراسة عبد الطيف عبد الله¹، 1998م، الهدف من الدراسة هو إبراز الدور الذي تلعبه إدارة التسويق المصرفي في تحقيق أهداف المصرف والتعرف علي أثر التسويق المصرفي في جذب العملاء وبالتالي زيادة العائد وتحقيق أهداف المصرف , وقد افترض مجموعة من الافتراضات أهمها :

- لا يجد التسويق المصرفي الاهتمام اللازم من إدارة المصارف السودانية. - بيئة المصارف السودانية الحالية تؤثر بصورة سلبية عي استقطاب الودائع.
 - بإتباع التسويق المصرفي تستطيع المصارف تحقيق أهدافها .
- وقد توصل إلي مجموعة من النتائج أهمها إن هناك قصور وعدم اهتمام بوجود إدارة للتسويق المصرفي ي المؤسسات المصرفية بصورة عامة كما إن المصارف السودانية ما زالت تتعامل بصورة تقليدية .

¹ عبد اللطيف عبد الله، تسويق الخدمات المصرفية، رسالة ماجستير غير منشورة مقدمة لجامعة أم درمان الإسلامية، 1998م.

وقد قدم مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة اعتماد أسلوب التسويق المتكامل وتكاتف جهود الإدارة العليا والإدارات المختلفة لتطوير إدارة التسويق المصرفي .

الفجوة العلمية :

نسبة لأهمية التسويق المصرفي فقد تناولها الكثير من الكتاب والمفكرون وأعدت الكثير من الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع ومن خلال دراسة الباحث وجد أن بعض الدراسات تناولت بعض المسائل المتعلقة بالتسويق المصرفي وعلاقتها بالإعلان وغيرها .
تتناول الدراسة الحالية قضايا عديدة لم تتطرق لها الدراسات السابقة حيث لم تستخدم بعض البنوك لزيادة حصتها السوقية من العملاء كما تتشابه مع البحوث السابقة في تطرقها لمفهوم وأهمية التسويق المصرفي ، واستراتيجيات التسويق المصرفي . كما تختلف عن الدراسات السابقة في تناولها استراتيجيات التسويق المصرفي على زيادة الحصة السوقية .

الفصل الاول

أستراتيجيات التسويق المصرفي

تمهيد:

يعتبر التسويق المصرفي من أهم ركائز المؤسسات المصرفية حيث تولي له الجهات والمصالح المختصة أهمية كبرى مما دفعها لتخصيص ميزانيات مالية ضخمة لهذا الجانب وظهر ذلك جليا في الآونة الأخيرة كمفهوم يتوجب على هذه المؤسسات الدخول في منافسة وتنافسية شرسة لظفر بأكبر حجم مخصص لتسويق خدماتها التنافسية تزيد من الحصة السوقية من خلال تطبيق أحدث الاستراتيجيات المتبعة 'وآثرها على حصة البنك السوقية .

سأتناول في هذا الفصل مبحثين هما:

المبحث الأول: التسويق المصرفي والإستراتيجية التنافسية

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي للتسويق المصرفي

المبحث الثالث: انواع واستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية

المبحث الأول : التسويق المصرفي والإستراتيجية التنافسية

أولاً : مدخل مفهوم التسويق العام :

ما هو التسويق ؟

أن الأشخاص الذين لا يعرفون كثيرا عن مادة التسويق ربما يظنون أن التسويق يعني فقط شراء السلعة بغرض وربما عني لبعضهم الإعلان عن السلعة عن طريق وسائل الإعلان المختلفة ، والحقيقة أنه علي الرغم من أن كلا الوظيفتين المذكورتين آنفا ، أي وظيفة البيع ووظيفة الإعلان ، تعتبران من الوظائف الهامة للتسويق ،فان التسويق له معني أوسع بكثير من هذا المفهوم الضيق (1)

فمثلا اذا نظرنا الي بعض الشركات العالمية الكبيرة مثل شركات صناعة السيارات الأمريكية نجد أن هذه الشركات التي يتركز نشاطها في صناعة سيارات الركاب أو غيرها من وسائل النقل يتحتم عليها اتخاذ عديد من القرارات التسويقية قبل البدء في إنتاج أي نوع من هذه السيارات

تعريف آخر : عرف Philip Kotler التسويق علي أنه نشاط إنساني موجه لإشباع الرغبات والحاجات من خلال العمليات التبادلية (2)

يتضح من التعريف ان التسويق يحتوي علي الكثير من الأنشطة غير التجارية أ غير الملموسة ، وعلي سبيل المثال ما تقدمه المؤسسات الخدمية مثل المستشفيات ودور الصحة، وأيضا الكثير ممن الأنشطة الثقافية والفنية كاقامة المعارض والمهرجانات الفكرية والثقافية الخ وهناك ترف آخر للتسويق حيث عرفت هذه الوظيفة بأنها عبارة عن عملية تخطيط وتنفيذ مراحل تسعير وترويج وتوزيع الأفكار والسلع والخدمات من أجل خلق عمليات تبادل تشبع رغبات الأفراد وتحقيق أهداف المنظمات وبعبارة أخرى فان التسويق لا يركز فقط علي تدفق السلع وإيصالها للمستهلك الأخير وإنما يركز علي تقديم الخدمات للعملاء فتعطي الخدمة نفس الأهمية المعطاه للسلعة ، بل ولقد أحتل موضوع تسويق الخدمات مكانه مهمة قد تفوق السلع ذاتها فعملية إيصال السلع الي مختلف المستفيدين لا يمكن أن تحقق أو تكتمل من خلال توفير

¹ - نسيم حنا ، مبادئ التسويق (دار المريخ للنشر،الرياض ، المملكة العربية السعودية) 2001م،ص151

² - خالد الراوي آخرون- مبادئ التسويق الحديث، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن) ط1، 2000م،ص151

الوسيلة الموصلة والتي غالبا ما تكون الخدمة يود الباحث الاشارة الي أنه ليس من الضروري أن يكون الربح هدفا رئيسيا من أهداف المشروع فهناك العديد من المنظمات غير الهادفة للربح والتي تسعى أولا الي خدمة المجتمع .

التسويق من المفاهيم التي رافقت الثورة الصناعية ، وبخاصة عندما تدفقت السلع والمخترعات الأولى الي السوق تدريجا ، وخرجت من النطاق المحلي والقطري الي النطاق الدولي ، وهذا وقد ظهرت مفاهيم عديدة للتسويق تباع للظروف والمتغيرات المختلفة مما جعل الالتزام أو الوقوف أمام تعريف واحد أمرا لا يمكن الأخذ به أو قبوله علي نطاق عام .

ومن أقدم من مارود من تعريف كان عام 1930م والذي أنصب أساسا علي الأنشطة المتعلقة بالانتقال المادي للسلع وبخاصة من الصناعي الي المستهلك أو المستخدم فقد ورد "التسويق بكامل معناه يتناول التغير في الملكية ، فالانتقال المادي للسلع ليس إلا وسيلة تسهل من هذا التغير وجعله ممكنا باستعمال السلعة واستخداما من قبل مالك ثان والذي ينال كل الحقوق والامتيازات والمسؤوليات المتعلقة بالسلعة ولكن بعد أن وضعت الحرب العالمية الثانية أوزارها واتسمت الأسواق بالاستقرار وبخاصة منذ مطلع الخمسينات ، وبحكم التوسع في الانتاج وتنوعه ، واشتداد المنافسة بين المنظمات المختلفة ، فان المستهلك وجد نفسه أمام العديد من السلع والمنتجات وبمتغيراتها الشكلية والسعرية المختلفة وفي وقت باتت الصناعة قادرة علي تقديم سلع وفق حاجة السوق ، مايفهم من ذلك أن التسويق بات موجها نحو المستهلكين ولا يقتصر ذلك علي حاجات ونما تعدي المفهوم الي رغبات المستهلك والواجب تلبيةها وتنفيذها علي أحسن وجه(1)

الاهتمام بالتسويق وأسبابه

¹ - ابي سعيد الديوه جي ، المفهوم الحديث لادارة التسويق (دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان - شفايدران ط1، 2000م، ص ص 22، 23

وتلعب عملية التسويق دوراً مهماً في تشجيع النشاط الاقتصادي الذي تعتمد ديناميكية علي تطور الطرق التي يمكن فيها للأفراد والمنظمات تبادل السلع والخدمات ، ولأشك أن البداية الأولى لعملية التبادل المطلوبة هي توفر المكان الذي يمكن فيه لهذه الأطراف أن تجتمع وتقوم بعملية التبادل ، وقد لا تتم عملية التبادل بين تلك الأطراف مباشرة من منتجين ومستهلكين بل من خلال طرف ثالث وهم الوسطاء علي اختلاف فئاتهم ومسمياتهم في الدولة المختلفة (1)

ولابد هنا من الإشارة إلي زيادة عدد الأسواق وتوفر الإمكانيات المالية لدي المستهلكين يوفر لهم حرية أكبر في تنوع مصادر الشراء كما أن ذلك يساعد المنتجين علي الوصول علي عدد أكبر من المستهلكين مما يعني أن الاتجاه نحو فصل المستهلكين عن المنتجين ستزيد ليس من الناحية المكانية أو الجغرافية فحسب بل في وسائل الاتصال المناسبة بين الطرفين ، وذلك لتنوع الثقافات والاتجاهات ، ويستلزم ذلك الاهتمام بإيجاد الطرق الكفيلة بإيجاد علاقات وثيقة بين الأطراف المختلفة بالأشكال المناسبة.

أهمية التسويق:

قد يظن البعض أن التسويق محاولة لاستغلال المواطن وخدمة الشركات والمؤسسات فحسب ، وهو مفهوم شائع في بلادنا حيث لا ينظر للتسويق نظرة صحيحة ، وقد تكون الممارسات السائدة وطبيعة الفهم المحدود لكثير من الشركات لدورها في المجتمع مسئولة عن هذا الفهم الناقص ولكن الفهم الصحيح للتسويق يبين أنه له أهمية وفائد للجميع حيث أن يوفر فرص عمل كثير للبائعين ، والمعلنين ، وللعاملين في مجال النقل والتغليف ، والتخزين ، والبحث التسويقي ، ولتجار الجملة وتجار التجزئة والمتخصصين في العمل الاستشاري والي غيرك ذلك من مهن أخرى ، ولا يقتصر التسويق علي الميدان التجاري الهادف للربح بل يشمل مجالات العملة غير الربحي إذ يلزم هذا النشاط الجامعات والمستشفيات ودور العبادة ، إذ إن

¹ - محمد قاسم القريوتي - مبادئ التسويق الحديث ، (دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن، عمان) ط1، 2001م ، ص22

نجاح هذه المؤسسات يعتمد علي قدرتها علي تسويق نفسها وان كل ذلك يتم تحت مسميات مختلفة مثل العلاقات العامة والاتصال بالمجتمع

يمكن إيجاز أهمية التسويق في التالية¹:

- 1- تمكن رجال الأعمال والمنظمات من استكمال دورة رأس المال من خلال تحويل المنتج من السلع والمنتجات إلي نقود
- 2- خلق فرص عمل كبيرة من خلال أداء الوظائف التسويقية والخدمات والمؤسسات والهيئات العاملة في مجال التسويق
- 3- يساعد علي الإنتاج الكبير والتخصص وتحسين جودة ونوعية السلع والخدمات والمنتجات من خلال العمليات التسويقية
- 4- خلق المنفعة الزمنية للسلع والخدمات وذلك من خلال التخزين في الوقت الذي يرغب فيه المستهلك لتلك السلع
- 5- خلق المنفعة المكانية للسلع والمنتجات من خلال عمليات نقل السلع من مكان لآخر سواء داخل الدولة أو خارجها لتصل إلي المستهلك النهائي
- 6- خلق المنفعة الشكلية للسلع عن طريق التصنيع أو التعبئة بما يتفق مع ذوق المستهلك
- 7- خلق المنفعة التملكية حيابة السلع "السلع" وذلك من خلال إتمام صفقات البيع والشراء سواء بين المنتج والمستهلك أو الوسيط
- 8- زيادة الاشباعية للمستهلك النهائي وإشباعه رغباته وحاجات وفقا لميوله وذوقه
- 9- يؤدي النظام التسويقي الأكثر كفاءة إلي زيادة الدخل القومي ورفع مستوى المعيشة للأفراد داخل المجتمع

المفهوم الحديث للتسويق(2):-

¹ www.ayadina kenana .com

² - محمد قاسم القريوتي – مبادئ التسويق الحديث ، مرجع سبق ذكره ، ص30،29

مع بداية الخمسينات ومع تطور العملية الإنتاجية ، واستقرار التركيز علي اهتمام الإدارات بالعلاقات الإنسانية ، وتفهم حاجات العاملين لضمان ولائهم ، واستمرار ارتباطهم بالمؤسسات التي يعملون فيها ، بدأ واضحا أنه ليس هناك ضمان بأن كل ما يمكن إنتاجه من سلع وخدمات يمكن بيعه وتصريفه في الأسواق ، ذلك لأن الإنتاج لم يكن مبينا علي تفهم حاجات ورغبات المستهلك بل كانت تحدده القدرات الإنتاجية للآلات في المصنع ، وأصبح واضحا للإدارات أن الأساس أو الفلسفة التي يجب الانطلاق منها قبل إنتاج أية سلعة هي تفهم حاجات المستهلكين ورغباتهم وقدراتهم الشرائية ، ومن ثم إنتاج ما هو قابل للتسوق من خلال آلية أو نظام لجمع المعلومات حول تلك الرغبات والحاجات والقدرات الشرائية ويأتي بعد تلك مهمة إعادة تنظيم المؤسسة وتنسيق نشاطاتها الداخلية المختلفة بشكل يتفق مع تلك المعلومات ، وهو أمر يستوجب دعم الإدارة العليا ومختلف الإدارات التنفيذية الأخرى إذ قد يتضح علي ضوء المعلومات التي يتم جمعها محدودية القدرات الإنتاجية للوفاء بالمتطلبات الاستهلاكية كما ونوعا ، كما قد تكتشف المؤسسة أنها قد ترضي فئة المستهلكين المستهدفين ولا ترضي فئة أخرى منهم ، وقد تلاقي المؤسسة صعوبات تتصل بمقاومة العمال أو انخفاض معنوياتهم جراء إجراء بعض التعديلات الضرورية في الهيكل التنظيمي ، والخلاصة هنا أن تبني المفهوم التسويقي الحديث يأخذ وقتا ويلتزم موارد مالية وصبرا ومثابرة والتزاما من الإدارة بالمقارنة مع المفاهيم السابقة ويتطوره مفاهيم التسويق تمكنت الدول المتقدمة من اكتشاف الفرص الكامنة للنمو والتقدم ، لكن بقيت ولا زالت الدول النامية تركز علي الناحية الإنتاجية دون الاهتمام بوظيفة التسويق فعن طريق جمع البيانات والمعلومات عن الأسواق المحلية يمكن اكتشاف الفرص الكامنة والعمل علي استغلالها بهدف تحقيق التنمية والتقدم في المجال الاقتصادي وذلك بقية اللحاق بركب التقدم والازدهار والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وأهدافها

وضمن هذا الإطار فإنه يستوجب علي المسؤولين في المنشآت والمنظمات الإنتاجية التي تنتج السلع والخدمات – بغض النظر عن درجة التقدم والنظام الاقتصادي - أن يكون لديهم الإدراك والوعي الكافي بأهمية دور التسويق في عملية التنمية والتقدم وضرورة معرفة ماهية الأنشطة التي تحتويها هذه الوظيفة والتي تتضمن أنشطة بحوث التسويق والتي يراها الباحث بمثابة عصب الوظيفة التسويقية

ثانياً: تطور مفهوم الإستراتيجية:

ترجع جذور الإستراتيجية إلى الأصل الإغريقي والتي تعني " فن الحرب " ونقل هذا المصطلح إلى حقل الإدارة سيعني " فن الإدارة أو القيادة " ، وقد بدأ تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال عام 1951 عندما أشار نيومان إلى أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي ، وفي الستينات وضعت الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الاستراتيجي ، ويحتل العمل الرائد لـ أندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب آخرون ، مما أدى ذلك إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال اليكتريك ونموذج ماكينزي ، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذج ، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والاستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة ، وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات ومدخل الموارد وغيرها غيرت اتجاه تطبيق استراتيجيات الأعمال من خلال التركيز على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد.(1)

¹ مصطفى أبو بكر ، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية (القاهرة: الدار الجامعية، 2000)، ص47

تطور الفكر الإداري في مجال الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مراحل يمكن التعرض لها على النحو التالي¹:

1/ التوجه بالتخطيط طويل المدى :

تشمل هذه المرحلة ما بذل من محاولات في الفترة السابقة على الستينيات من هذا القرن ، إذ كان التركيز على اتخاذ القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمات، وبالتالي تمثلت الجهود الإستراتيجية في العمل على تحقيق النمو الداخلي ، أو إنتاج إستراتيجية لتتويع المنتجات ، أو إستراتيجية للتخفيض وتقليص حجم العمليات، أو التركيز السوقي ، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار .

2/ التوجه الإستراتيجي المحدود :

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الإستراتيجي وظهر ما يسمى بإستراتيجية الإدارة وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الإستراتيجي والتنبؤ ، والاختيار الإستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الإستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقييمها.

3/ التوجه البيئي :

اهتم الكتاب والممارسين خلال هذه الفترة بدراسة وتحليل العوامل البيئية للتعرف على مدى تأثيرها على أنشطة ومهام المنظمات حيث لوحظ أن متغيرات البيئة أصبحت معقدة وغير مستقرة ، وتغلغل الاهتمام إلى ما وراء الموردين والمنافسين ، فتركزت دائرة الضوء على دراسة العوامل البيئية الداخلية والخارجية نتيجة تعدد الشركات وكبر حجمها وزيادة المناداة بتدعيم

¹ مصطفى أبو بكر، المرجع السابق، ص ص 49-51.

الدور الإجماعى فى المنظمات ، وبروز أثر الثقافة التنظيمية فى نجاح المنظمة ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الزاهية) لدراسات الإدارة الإستراتيجية.

4/ التوجه الإستراتيجى المتكامل :

تعد هذه المرحلة من أعقد المراحل ، وتمثل المرحلة المعاصرة ، والمتوقع أن تسود خلال الفترات المستقبلية لمواجهة تحديات القرن الحادى والعشرين ، ويمكننا أن نطلق على هذه المرحلة (الفترة الساطعة) فى دراسات وممارسات الإدارة الإستراتيجية ، ومن أهم الأبعاد المميزة لهذه المرحلة (1):

1. إن الإستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذى تحب أن تكون عليه المنظمة وتسعى لتحقيقه .

2. إن الاتجاه المعاصر يركز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول تفصيلاً فى بيان خطوات الإستراتيجية.

3. إن الإستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخلياً وتحديد وجهته خارجياً .

أهمية وعناصر الإستراتيجية

أولاً : أهمية الادارة الإستراتيجية

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التى تواجه الإدارة، وهذه

التحديات(2):

¹ عايدة الخطاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل إلى القرن الواحد والعشرين، (القاهرة: الدار الجامعية، 2001)، ص107.

² ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية(مفاهيم ونماذج وتطبيقات)، ط3 (عمان: دار وائل للنشر، 2002)، ص67

1/ تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

2/ زيادة حدة المنافسة :

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة ابتداءً من أشباه المواصلات إلى خدمات التنظيف ، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج .

3/ كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل .

فمثلا ضمن المظاهر البارزة عل كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على

عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر ، شركة تويوتا و **Gm** يشتركان الآن في مشروع تطوير تصنيع السيارات.⁽¹⁾

4/ التغيير التكنولوجي:

تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغيير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيئ إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة .

5/ نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية .

6/ التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن

¹ ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص39

تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المنظمة أو فشلها.

17 / عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونية ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الآتية الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو تعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة .

تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

إن أهمية الإدارة الإستراتيجية لا تتجلى فقط في استجابتها للتحديات التي تواجه المنظمات الأعمال في الحاضر ، وإنما باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات إستراتيجية مستقبلية تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة وتحقيق تناسق بين جماعات العمل وبين أفراد التنظيم وتوفير فرصة موضوعية لتطبيق أساليب إدارية فعالة مثل الإدارة بالأهداف

والإدارة من خلال الأنظمة والاستفادة القصوى من تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في مجال الأعمال.⁽¹⁾

كما تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة بناء مركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية²:

1. تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفاعلية.

2. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سوى كانوا من المساهمين أو المجتمع ككل أو قطاع منه.

3. تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب الأولويات.³

4. زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتنسيق والرقابة.

¹ ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى، المرجع السابق، ص 71-72.

² محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، (القاهرة: المركز الجامعي، 2003م)، ص 4

³ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، (عمان: دار مجدلوي للنشر، 1996م)، ص 16

5. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق أهدافها الموضوع، فالإدارة التي تفشل في تحقيق أهدافها هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.

6. الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية، وتجميع البيانات وتحليلها لاكتشاف نقاط القوة والضعف، ومعرفة الفرص والتهديدات.

7. تشجيع إشراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزام العاملين بتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها مما يقلل من مقاومتهم ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.

أولاً : التسويق المصرفي

اعتبر التسويق منذ زمن نشاط لا يطبق إلا من طرف المؤسسات المنتجة للسلع الواسعة الاستهلاك، ومنذ السبعينيات توسع مفهوم التسويق وأصبح يمس عدة متطلعات من بينها القطاع المالي والمصرفي ويسمى بالتسويق المصرفي.

نشأة التسويق المصرفي ومراحل تطويره

نشأة التسويق المصرفي :

ظهر التسويق المصرفي حوالي 1966-1967، ولم يعرف تطوراً حقيقياً إلا في الفترة 1973-1974، مع التطور الأزمنة بانتقال سوق الأفراد (الادخار) إلى خدمات مصرفية أخرى مثل الاستعلامات و السياسة وغير ذلك وتحقق ذلك بإثراء تشكيلة الخدمات وتنوع النشاطات الخاصة بالقروض والتوزيع بشكل مكثف وكذلك التوظيفات الابتكارية مثل تلك التي ترسخت لدى البنوك الأمريكية كشهادات الإيداع ، خطط الادخار والإقراض وتقديم الخدمات البنكية عن طريق المراسلة في المنازل (قطاع العائلات)، كل هذه الحركية المصرفية ليست سوى دلالة قاطعة على وجود هذه الابتكارات الفكرية الجديدة لأصحاب البنوك والقائمة على مبدأ أساسي

"استقبل زبائنك ولا تنتظر قد ومهم" وبهذا زاد اهتمام المصارف بالتسويق في العقود الأخيرة لعدة أسباب كزيادة إقناع المسؤولين بأهمية التسويق و أهمية في تحقيق أهداف المصارف¹.

ويمكن تلخيص عوامل ظهور السوق المصرف في النقاط التالية:

تشجيع السلطات العامة والسلطات النقدية على تغير الهياكل المصرفية وحرية إنشاء شبائيك تقاطيع تمنح للمحيط المصرفي آلية محركة لنمو والتطور .

اشتداد المنافسة بين المصارف والمؤسسات المالية الأخرى كان عاملا في توغل التسويق في المصارف.

اكتشاف الزبائن الأفراد الذي نشأ من الحاجة الماسة إلى مصادر ماله لتمويل تطور المؤسسة، والذي أدى بالمصرف إلى الاهتمام بسلوك هذا النوع من الزبائن وتغيير سلوكيات اتجاه هذه السوق من اجل خلق منتجات جديدة تشبع رغبات الزبائن وتستقيم .

ثانيا : تطور التسويق المصرفي

ازدادت البنوك والمؤسسات المالية الاهتمام بحاجات ورغبات الزبائن ، فأصبحت تعمل على تحقيق رغباتهم وإشباعها .

ولقد تطور التسويق المصرفي من خلال خمسة مراحل التي مر بها وهي² :

المرحلة الأولى : التسويق عبارة عن عملية دعائية وإعلان وترويج ، فقد واجهت البنوك منافسة حادة على جذب حسابات التوفير والادخار ، مما اضطرها إلى البدء بحملات إعلامية مركزة لترويج خدماتها ، مستخدمة في ذلك العديد من الأساليب لجذب العملاء كمنح الهدايا وغيرها .

المرحلة الثانية : تركز التسويق على ضرورة توفير جو ودي أثناء التعامل مع العملاء، وفي هذه المرحلة أدركت البنوك بأن جذب العملاء للبنك عملية قد تكون سهلة ، ولكن الاحتفاظ

1. جمعي عماري ، التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية ، ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحول الاقتصادي - واقع وتحديات - منشور على الموقع الإلكتروني:

<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Markets/70064.doc> ، consulté le 13/04/2010.

1 زياد رمضان ، محفوظ جودة ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة الثالثة ، 2006، ص ص: 304 -

بهم وضمان استمرار ولائهم قد تكون عملية أصعب ، تلك البنوك بدأت في تصميم برامج معينة لإرضاء العملاء مثل تحسين ديكورات المكاتب وإزالة الحواجز الزجاجية بين موظف الصندوق والعميل بالإضافة إلى تدريب موظفي البنك على كيفية التعامل مع العملاء وكسب رضاهم ، وبعد فترة فقد هذا العامل تأثيره وخاصة عندما لجأت كافة البنوك إلى توفير الجو الودي للعميل ، ولم يعد هذا العامل ميزة تنافسية يختص بها بنك دون غيره ، مما مهد لتطور آخر في مفهوم التسويق المصرفي ظهر في المرحلة الثالثة .

المرحلة الثالثة : أصبح التسويق أكثر شمولية بحيث تضمن إدخال الإبداع والابتكار في مجال الخدمات المصرفية .

لكن المشكلة برزت حينما عملت جميع البنوك على ابتكار وتطوير خدماتها المصرفية ، فالخدمات الجديدة سرعان ما كان يتم تقليدها و تقديمها إلى العملاء ، وبالتالي لم يعد هناك مجالا أمام أي بنك سوى الاستمرار في تشجيع الابتكار والإبداع ، ومحاولة تقديم خدمات جديدة ومتطورة دائما .

المرحلة الرابعة : التسويق عبارة عن عمليات إحلال تسويقي فقد أدركت البنوك بأنه لا يمكن لأي بنك إن يكون الأفضل لجميع العملاء وبالتالي لجأ الكثير فيها إلى عملية الإحلال التسويقي والتي تعني محاولة تمييز البنك عن منافسيه بهدف تقديم أفضل الخدمات لقطاعات معينة في السوق ، فالبنك قد يقوم بعملية إحلال من خلال تقديم رمز symbol معين يميزه عن غيره ، وهذا ما حصل في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية حينما اتخذ Harris Bank رمز الأسد ، واتخذ Continental Bank رمز الكنغارد ولكن ينفرد البنك بما يميزه عن غيره من البنوك .

المرحلة الخامسة : تطور التسويق المصرفي في هذه المرحلة ليصبح اعتماده الأساسي على التحليل والتخطيط والرقابة .

إن القضية الرئيسية تتمثل فيما إذا قام البنك بتأسيس أنظمة فعالة لتحليل وتنفيذ ومراقبة الأنشطة التسويقية أم لا ، فقد يبذل احد البنوك جهدا مميزا في الإعلان وتجزئة السوق والإبداع

والتميز وتوفير الجو الودي للعملاء ، إلا انه لم يتم بتطوير أنظمة جيدة لتخطيط الأنشطة التسويقية ومتابعتها .

إن استعراضنا للمراحل الخمسة المذكورة لا يعني بأي حال إن جميع البنوك في العالم قد أنهت المراحل الأربعة الأولى ووصلت إلى المرحلة الخامسة ، فبعض البنوك لا زالت في المرحلة الأولى وبعضها في الثاني ... وهكذا ، وعلى إدارة البنك أن تطور من نفسها دائما في مختلف المجالات لكي تتمكن من تجهيز نفسها والاستعداد لمواجهة رياح العولمة والصمود أمام المنافسة العالمية .

ثانياً : تعريف التسويق المصرفي

قبل التطرق إلى التسويق المصرفي نعرف التسويق بصفة عامة فالتسويق: "هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأسباب المادي للسلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي"¹.

ولقد تعددت تعريفات الكتاب والمفكرين للتسويق المصرفي، وذلك راجع إلى تعدد خلفياتهم وتجاربهم ، بالإضافة إلى اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها إلى عملية التسويق المصرفي ومنها هذه التعاريف :

التسويق المصرفي هو: "النشاط الذي ينطوي على تحديد أكثر الأسواق ربحية، في الوقت الحاضر والمستقبل، وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء. فهو يتعلق بوضع أهداف المؤسسة وإعداد وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف؛ وإدارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط ، كما أنه يتضمن عملية التكيف التي يتطلبها التغير البيئي.

التسويق المصرفي : "من الأنشطة الرئيسية في أي مؤسسة مالية، ذلك لأنه يوفر قاعدة المعلومات الأساسية التي تركز عليها النشاطات الأخرى بالمؤسسة المالية، و التي تبني عليها الدوائر و الوحدات الإدارية الأخرى خططها و مقرراتها"².

¹ مرجع سابق، ص: 19.

² زياد رمضان، محفوظ جودة، مرجع سابق، ص: 303.

التسويق المصرفي " هو ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك والمؤسسة المصرفية ، و التي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات المصرفية التي يقدمها البنك إلي العميل سواء إقراضا أو اقتراضا ، أو إيداعا وخدمات مصرفية متنوعة ، ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضا البنك واستمرار تعامل معه "1.

بعد هذه المجموعة من التعاريف نستنتج أن: " التسويق المصرفي هو دراسة السوق المالي و الزبون المستهدف مع تحديد رغباته و احتياجاته وتكييف المؤسسة المالية معها ، وإشباع هذه الاحتياجات و الرغبات بدرجة أكبر من درجة الإشباع التي يحققها المنافسين".

أسس وركائز التسويق المصرفي و دراسة العميل للمصرف

ما يلاحظ في موضوع التسويق المصرفي أنه دراسة مالية و اقتصادية تهتم بها المنشأة الاقتصادية اهتمام كبير نابع من رغبة هذه المؤسسات في زيادة الربحية التي توفر لها البقاء والاستمرارية وهذا ناتج عن مدى صلابة و تجذر هذا النوع من الخدمات الذي يعتمد بدوره على أسس وركائز صلبة إضافتا إلى دراسة العميل الذي يعتبر مقياس وشاهد على مدى نجاعة الخدمة المصرفية وهذا ما أدى بنا إلى تعميق الدراسة وهو ما نتطرق إليه في الفرع الأول والثاني.

الفرع الأول : أسس وركائز التسويق المصرفي

يعتمد التسويق المصرفي على أسس وركائز نجملها ²:

أولا - دراسة وتحليل المعلومات في المصرف:

ولكي تكون المعلومات صحيحة وتساعد على حل المشكل لابد أن تتوفر مجموعة من الخصائص نذكر أهمها:

1- المصادقية والثقة: يجب أن تكون المعلومات المتوفرة دقيقة وصحيحة، لتساعد على اتخاذ القرار السليم.

¹ محسن احمد الخصري ،التسويق المصرفي،إيتراك للنشر والتوزيع،القاهرة، 1999،ص: 16.

² فوزي محيريق ، التسويق المصرفي ، القاهرة ، الدار الجامعية 2000م ، ص : 43 - 44.

- 2- **عدم التحيز:** يجب أن تكون المعلومات مرتبطة باحتياجات المستفيدين وعدم تحيزها.
- 3- **الشمول:** يجب أن تكون المعلومات شاملة لكل حقائق الظاهرة المدروسة.
- 4- **التوقيت المناسب:** يجب أن تصل المعلومات إلى المستفيد في الوقت المناسب لاستخدامها في الدراسة.

ثانيا - نظام المعلومات التسويقية: يحتاج مدير التسويق إلى العديد من المعلومات الشاملة والمتجددة عن البيئة التي يعمل فيها، ومن ثم فإن عملية جمع المعلومات يجب أن تكون عملية مستمرة وفق نظام معين، وهو ما تم تداركه أخيرا من جانب المؤسسات المختلطة، والتي بدأت في السعي نحو إنشاء نظام للمعلومات التسويقية، يوفر لها المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة.

وتختلف نظم المعلومات التسويقية، من مؤسسة إلى أخرى، وذلك حسب السهولة والمرونة، وكذلك مصادر الإحصاءات ونتائج المعلومات.

ثالثا - دراسة السوق المصرفي: إن دراسة السوق المصرفي أو بحوث التسويق هدفها دائما المساعدة في اتخاذ القرار أو حل مشكل ما؛ ولهذا فإن السوق المصرفي يتأثر بظاهرتين:

- 1- ظاهرة تقنية اجتماعية.
 - 2- ظاهرة إحصائية.
- إن البحث عن هاتين الظاهرتين هو الذي يشكل موضوع دراسات السوق؛ و المشاكل الخاصة بدراسة السوق مرهونة بأهداف المعلومات المحددة من طرف كل مؤسسة من خلال تحقيق السياسة التي يتم صياغتها من قبل.

أما فيما يخص السوق المصرفي فهو يشمل نوعين: سوق الخواص، سوق المؤسسات.

- 1- **سوق الخواص:** وهذه السوق حضيت بالدراسة، منذ الوهلة الأولى، وخاصة لكونها أقدم نشأة من سوق المؤسسات، وتملك عدد كبير من الزبائن.
- 2- **سوق المؤسسات:** يعتبر من أكبر الزبائن بالنسبة للمصارف، وأن أكبر جزء من الأرباح في النشاط المصرفي من هذا السوق.

رابعاً - دراسة العميل المصرفي¹: إن العميل يعتبر أساساً لوجود المصرف، وكذلك فإنه عنصر مكون للسوق المصرفي، وإن نوعية المشاكل المراد حلها، يتطلب من الإدارة التسويقية للمصرف إتباع دراسات معينة، حتى تكون الدراسة كاملة، وتقسم هذه الدراسات إلى نوعين: دراسات نوعية ودراسات كمية.

1- الدراسات الكمية (المقدارية): وتعرف بأنها: "الدراسة الاقتصادية التي تسمح للبنك بالحصول على معلومات مقداريه مهمة، للتحكم في السوق واتجاه التطور".
ويمكن دورها في معرفة وتقييم السوق، بدءاً بالملاحظات المباشرة، أو عن طريق تحقيقات، أو عن طريق سبر الآراء؛ والمشكل المراد حله، يكمن في تحديد الحصة السوقية أو تحليل الإقبال على المنتج الجديد.

2- الدراسات النوعية: وهدفها: "تحليل المواقف والسلوكيات، قصد معرفة الدوافع الحقيقية للمستهلكين، عموماً إن اللجوء إلى الاختيارات المتعددة وإلى طرق اللقاءات المعمقة، تطرح في هذا الصنف من الدراسات على مستوى البنك، تكون أهمية وظيفة الدراسة والبحث أكثر حيوية كونها تشكل قاعدة هامة لكل نشاط تسويقي".
حيث أن الدراسة النوعية تسبق عموماً الدراسة الكمية، كونها تساعد على تحليل وتشكيل الفرضيات أو تحقيقها.

خامساً - المردودية المصرفية: عندما نتكلم عن المردودية والنشاط المصرفي هناك ثلاث محاور يجب التطرق إليها وهي: مردودية الزبائن، مردودية المنتجات والخدمات، مردودية نقاط البيع.

سادساً - الهيكل التنظيمي للتسويق في المصرف:

التنظيم يهدف إلى تقسيم المهام بين الموظفين والتنسيق بين مختلف الأعمال، وكذلك نقل القرارات الصادرة من مركز التخطيط عبر الهيكل التنظيمي، وهذا من أجل أهداف المؤسسة.

¹ مرجع سابق، ص ص: 46-47.

ومن أجل أن يمتلك التنظيم أقصى فعالية، يجب الاستجابة . على الأقل . إلى ثلاثة معايير وهي:

1- السماح بتأقلم أفضل مع حاجيات الزبائن.

2- تفادي جمود المؤسسة.

3- تدعيم المناخ المعنوي داخل المؤسسة.

سابعاً - التخطيط المصرفي والمخطط التسويقي: البنوك كأحد المؤسسات التي تريد أن تحقق أعلى مستوى من الأداء في المستقبل، ولهذا يجب عليها أن تجد الطرق المناسبة للوصول إلى الأهداف التي تسعى لها. ولا يتحقق ذلك إلا من خلال القيام بدراسات وتخطيط متكامل في السنوات القادمة، ومن ذلك يتضح أن التخطيط هو أداة إدارية فعالة تحدد مسار البنك في المستقبل، وللتخطيط نوعان هما:

1- التخطيط المركزي: ويتم التخطيط المركزي على مستوى الإدارة العليا للبنك، وهي المسؤولة الوحيدة على عملية التخطيط؛ حيث أنها تقوم بصنع وإصدار القرارات والبت في معظم المسائل المتعلقة بإدارة المصرف.

2- التخطيط اللامركزية: ظهر هذا التخطيط بعد فشل التخطيط المركزي في إيجاد نظام تخطيطي فعال، وكذلك في إعداد الأهداف.

الفرع الثاني : العميل المصرفي و العوامل المؤثرة على سلوكه في اختيار المصرف :
العميل هو سيد السوق المصرفي بلا منازع فأرضائه و إشباع رغباته تعدد أهم العوامل التي تتدخل في حسابان المصرفي حتى يحقق أهدافه¹.

أولاً: دراسة العميل والتنبؤيات بالطلب على الخدمة المصرفية:

1- دراسته العميل

العميل يقول "إذا أشبعنتي ملكتني" فهذا دلالة على أن العناية بالعميل تعنى مجموعة من التصرفات البشرية والمادية التي يعتمد عليها العميل المصرفي والتي تؤدي بها إلى إشباع رغبات العميل وتحقيق درجة عالية من الرضا عن المصرف وعن خدماته التي يتلقاها عملاءه.

¹ محسن أحمد الخضيرى ، مرجع سابق ، ص : 86.

العناية بالعملاء هو تكوين داخلي لدى البنوك ليكون ايجابيا في إشباع رغبات العملاء في اللحظة الأولى التي يبحث فيها عن حاجاتهم ومنافعهم بدقة، على المصرف إن يقوم بتخطيط الأهداف المستقبلية للعناية بالعملاء وذلك إن يعلم ماذا يفعل الآن مع العملاء وتقسيمة تقيم صحيح، معرفة للأسباب الأساسية التي تجعله لا يستطيع تحقيق مطالب وحجات عملائه. كيفية تحديد رغبات ومطالب العملاء.

وأیضا يقوم بمختلف الطرق للحصول على معلومات عن العملاء بتعدددهم واختلافهم العميل المصرفي بتأثير سلوكه اتجاه المصرف وخدماته يعده عوامل التي تدفعه إلى التعامل مع المصرف فتقوم بتقسيمها إلى مجموعتين هما:

أ - **مجموعة العوامل الذاتية:** هي حوامل تابعة من الفرد، التي طورته الأحداث الداخلية التي تربطها الفرد وبالتالي فهي تحكم في سلوكه وقراراته واتجاهاته.

ب - **مجموعة العوامل الخارجية:** هي عناصر تشكل قدرة العميل و إمكانياته فهي عوامل لصيقة بالفرد و أثرت على تكوين قناعاته و آرائه ومبادئه وسلوكه و اتجاهاته وتشمل كل من الدخل واستقرار نظام الأسرة، عمل الوظيفي، السن، التوزيع الجغرافي¹.

2- التنبؤات بالطلب على الخدمة المصرفية:

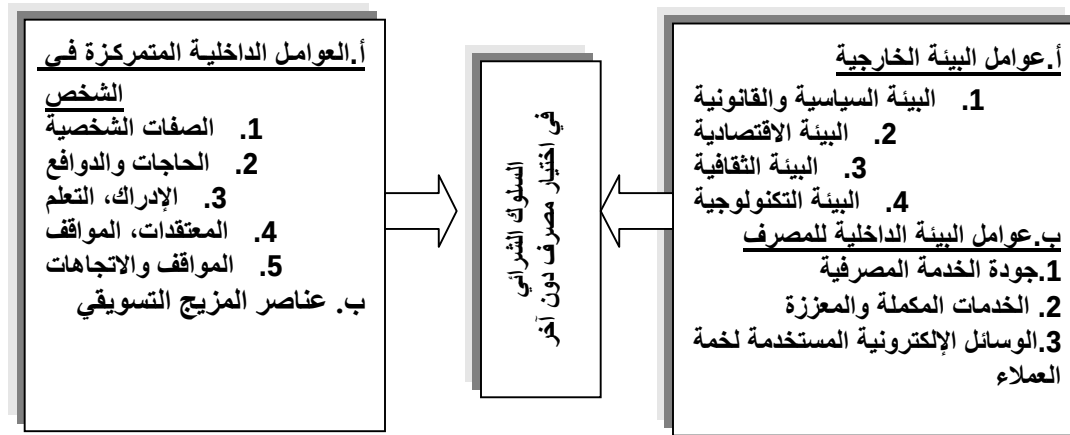
الإيراد وربحية المصرف فيقصد بالتنبؤات بالطلب على الخدمة المصرفية هو عملية الإعداد والتقدير لعدد وقيمة الوحدات التي يمكن ان تؤدي وتوزع الخدمة من طرف المصرف إن العملاء وذلك في حدود وموارد المصرف الحالية أو المستقبلية وكذلك احتمال حدوثها خلال فترة زمنية، أما عن الأساليب التي تعتمد في التنبؤ على الخدمة المصرفية فهي عديدة منها ما يعتمد على الحكم الشخص ومنها ما يعتمد على التحليل الكم للبيانات .

¹ مرجع سابق ، ص :90.

ثانيا : العوامل المؤثرة على سلوك العملاء في اختيار المصرف :

يتأثر سلوك شراء الخدمة المصرفية بثلاث مجموعات من العوامل هما عوامل البيئة الخارجية وعوامل البيئة الداخلية للمصرف والعوامل الداخلية المتمركزة في الشخص ، ويوضح الشكل هذه العوامل¹.

الشكل (1- 1 - 1) : العوامل المؤثرة على العملاء في اختيار المصرف



المصدر: شاكر تركي إسماعيل ،التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية ، جامعة فيلادلفيا عمان ، 2007 ص:13.

1- العوامل الداخلية المتمركزة في الشخص : وتضمن هذه العوامل مجموعة من العوامل المتشابكة التي تتألف منها شخصية الإنسان وحاجاته ودوافعه، وإدراكه للخدمات المقدمة وأهميتها بالنسبة له، إضافة إلى درجة وعي العميل وأهمية الوقت بالنسبة إليه، ومعتقداته نحو الخدمات المصرفية الإلكترونية ومواقفه واتجاهاته نحو هذه الخدمات والتي تشكلت لديه نتيجة الخبرة والتعلم، بالتالي كل هذه العوامل مجتمعة تشكل جزء من مواقفه واتجاهاته نحو هذا النوع من الخدمات.

2- عوامل البيئة الخارجية : تعتبر البيئة السياسية والقانونية والبيئة الاقتصادية من أهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على سلوك العملاء، فالبيئة السياسية والقانونية تتكون من القوانين

2 شاكر تركي إسماعيل ،التسويق المصرفي الإلكتروني والقدرة التنافسية للمصارف الأردنية ، جامعة فيلادلفيا عمان ، 2007 ، ص ص 13-14.

والتشريعات الحكومية، المؤسسات الحكومية والمجموعات الضاغطة التي تؤثر وتحدد أعمال المنظمات والأشخاص في مجتمع ما. إما البيئة الاقتصادية فتتمثل في جميع القوى المؤثرة على القوة الشرائية للعملاء ونمط إنفاقهم ومن أهم عناصر البيئة الاقتصادية عدالة توزيع الدخل القومي واثـر ذلك على الدخل الفردي والتغير في الدخل الفردي للعملاء.

فـالبيئة الثقافية والاجتماعية للعملاء طالبي الخدمة المصرفية تتشكل مواقفهم نحو هذا النوع من الخدمات من البيئة التي يعيشون فيها، فالبيئة الثقافية هي المحرك الرئيسي للأفراد فـالثقافة هي التي تحدد السلوك المقبول اجتماعيا والسلوك غير المقبول .

إما البيئة التكنولوجية فلها أكبر الأثر على القرار الشرائي للعملاء طالبي الخدمة المصرفية الإلكترونية والتقليدية سواء، فالبنية التحتية وتوافرها تعتبر من الجوانب المهمة المؤثرة على القرار الشرائي للعملاء إضافة إلى الوسائل والأساليب المستخدمة في المجتمع.

3- عوامل البيئة الداخلية للمصرف : وتتمثل عوامل البيئة الداخلية للمصرف بجودة الخدمة المقدمة للعملاء والخدمات المرافقة والمعززة لها، إضافة إلى الوسائل التكنولوجية المستخدمة في تقديم الخدمة للعملاء.

عناصر المزيج التسويقي، أو المثيرات البيئية والتي يمكن التحكم بها وبطريقة تقديمها من قبل مقدمي الخدمة المصرفية، وأثرها على جذب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين..

ثالثاً: التخطيط الاستراتيجي لتسويق المصرفي

وللتسويق المصرفي إستراتيجية تخطيط واسعة تزيد من قوة النظام المصرفي الإستراتيجية التي تعتبر المخطط المنتهج داخل البنك والمعيـار الذي على أساسه تصوب أخطاء الخدمة المصرفية ومن هذا المنطلق نـعرج على مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأبعاده وأهميته على الخدمة المصرفية .

التخطيط الإستراتيجي وأبعاده

1- التخطيط الإستراتيجي :

تعددت تعريفات المتعلقة بتحديد معنى التخطيط الإستراتيجي سنحاول تطرق إلى أهم التعاريف:

يعرف التخطيط التسويقي على أنه "مجموعة من الخطوات والأنشطة المنطقية التي تؤدي إلى تحديد الأهداف التسويقية وتكوين الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"¹ يعرف (buell 1992) التخطيط الإستراتيجي على أنه يتضمن إدارة وحدات إنتاجية في الوظائف المزدوجة (الثنائية) للتوقع والاستجابة للتغيير والتي يمكن أن تؤثر على السوق منتجات المنظمة، في حين يشير قسم من الباحثين إلى أن مفهوم التخطيط الاستراتيجي هو²:
أ- التخطيط هو الطريقة النظامية لإدارة فاعلة و كفؤة لعملية التغيير .
ب-التخطيط يحدد ويحلل الفرص البديلة ، جوانب القوة والضعف والمشاكل والتهديدات وتحديد الأولويات لغرض معالجتها أو التغلب عليها بالشكل الذي يحقق أفضل إستغلال لموارد المنظمة .

2- التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي :

كما معروف يعد التسويق العملية الرئيسية التي تستعين بها المنظمات التي تستهدف الربح أولاً أو المنظمات الصناعية والخدمية منها المؤسسات المصرفية لغرض التكيف للتغيرات الحاصلة في فرص السوق ، حيث يمثل التسويق هنا العملية الديناميكية للتغيير والاستجابة والتي يمكن للمنظمة أو المؤسسة المصرفية من خلالها التكيف مع التغير الحاصل في العوامل البيئية ، إن أداة الربط بين المنظمة والبيئة هي خطتها الشاملة والتي يطلق عليها إستراتيجية التسويق . إن عملية تحليل الفرص لتحديد الاتجاه الذي ترغب به المنظمة أو المؤسسة المصرفية يمثل مركز إستراتيجية التسويق³ .

2 مالكوم هـ، ب مكدونالد، الخطط التسويقية، كيفية إعدادها، كيفية تطبيقها، ترجمة صالح محمد الدويش، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1996، ص:379.

² محمد جاسم الصميدعي ، ردينة عثمان يوسف ، مرجع سابق ، ص : 108.

³ مرجع سابق ، ص : 109.

إن التخطيط الاستراتيجي بشكل عام مرتبط بالاتجاهات التي تحكم البيئة المحيطة ، فإذا كانت هذه الاتجاهات تشير إلى الثابت (وهو احتمال لا يعكس الحقيقة ولا يمثل الواقع) فإن الحاجة لتخطيط الاستراتيجي تكون قليلة أو أنها غير مبررة بشكل كامل ، ولكن واقع الحال يشير على عكس ذلك أي أن الاتجاهات التي تحكم البيئة المحيطة بالمنظمات ومنها المؤسسات المصرفية تتسم بعدم الثابت والتغيير السريع والمستمر مما يخلق الحاجة والضرورة لأن تتبنى المؤسسات المصرفية بالأخص عملية التخطيط الاستراتيجي باعتبارها الوسيلة الأكثر فعالية في الظروف الراهنة التي تعصف فيها التغييرات المتسارعة والمستمرة ، لذلك فإن عملية التخطيط الاستراتيجي تساعد في تحقيق الاستجابة السريعة والفعالة تجاه هذه التغييرات في البيئة المحيطة والتكيف معها بالشكل الذي يخدم الأهداف في النمو والتوسع .

3- عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي :

إن التخطيط الاستراتيجي بشكل عام وللتسويق المصرفي يهدف إلى تحقيق مسألتين مهمتين هما:

أ - الأولى تتمثل في تشخيص مشاكل المؤسسة المصرفية (المشاكل المشتركة) ومحاولة معالجة عن طريق البحث عن الحلول البديلة واللازمة لتذليل تلك المشاكل بالشكل الذي ينعكس ايجابيا على أداء المصرفي بشكل عام .

ب - الثانية تهدف إلى توفير نقطة ارتكاز واتجاه للمؤسسة المصرفية .

4- أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي :

إن أهمية التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسات المصرفية يحقق لها مزايا عديدة وفي مقدمتها ما يلي :

أ . يقوي التنسيق والتعاون بين مختلف أنشطة المنظمة : التسويقية والإنتاجية والتمويلية والذي من شأنه العمل على تحقيق تفكير مشترك واضح واستغلال أفضل لموارد المؤسسة المصرفية.

ب . يساعد المؤسسة المصرفية على وصف النمو المتوقع حيث تقويم الأهداف الهامة في مستقبل المؤسسة المصرفية .

- ج. إن التخطيط يزيل حالة التعجب لدى العاملين ، حيث أن الأحداث غير المتوقعة يمكن أن تسبب الكثير من المشاكل والارتباك للمؤسسة المصرفية .
- د. التخطيط الاستراتيجي يحقق أجواء فاعلة لإدارة عملية التغيير وذلك من خلال دفع متخذي القرار بالتفكير بما سيفعل إذا ما حصلت حادثة أو حوادث .
- هـ . إن التخطيط الاستراتيجي لا غنى عنه للإدارة العليا للمؤسسة المصرفية وذلك بهدف تأديتها لمسئولية بصورة فعالة .
- و. يدفع المدراء إلى السؤال والإجابة عن أمور ذات أهمية عالية للمؤسسة المصرفية ويطور مهارات المدراء الذي يعكس حتما على الأداء في فروع المصارف أو في المركز الرئيسي
- ي. التخطيط الاستراتيجي يعمل على محاكاة المستقبل على الورق كوسيلة تسمح للمؤسسة المصرفية من اتخاذ قرارات أفضل عن الفرص التي عملها في المستقبل والتي تهدد الحاضر بدلا من انتظار حدوثها .
- ع . إن التخطيط الإستراتيجي يعمل على تصنيف الفرص السوقية المتاحة وكذلك التهديدات التي تواجهها المؤسسة المصرفية .
- غ. التخطيط الاستراتيجي طريقة فعالة للنظر إلى المؤسسة المصرفية كنظام متكامل وبالتالي منع تقليل شأن أجزاء النظام على حساب كامل للمؤسسة المصرفية .
- م. يعمل على توفير عاملين هما أهداف واضحة و اتجاهات نحو بناء مستقبل المؤسسة المصرفية بالشكل الذي يتناسب مع الطموحات .
- ذ. يساعد التخطيط الاستراتيجي على تشخيص المسائل الحيوية والإستراتيجية ووضع الأولويات للتعامل معها .
- ف. يحقق التخطيط الاستراتيجي المزايا التنافسية للمؤسسة المصرفية .
- ق. يساعد المؤسسة المصرفية على التعامل مع أعلى درجات التعقيد لأنشطة المؤسسة وخاصة بالنسبة للمصارف الكبرى .

المبحث الثاني : التخطيط الإستراتيجي للتسويق المصرفي

أولا :خطوات التخطيط الإستراتيجي للتسويق المصرفي:

هناك عدة خطوات أساسية لابد منها لعملية التخطيط الاستراتيجي والتي تتألف من الخطوات التالية:

- تحديد رسالة ومهمة المؤسسة المصرفية .
- وضع الأهداف العامة والخاصة (الإستراتيجية والتكتيكية) .
- تحديد نوع الأنشطة لمختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة المصرفية (الإدارة العليا، إدارة الفروع ، مسئولو الأقسام ...الخ) داخل المصرف .
- تخطيط مختلف الأنشطة والفعاليات التسويقية لتقديم أفضل أنواع الخدمات المصرفية والخدمات الأخرى .

إن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة المصرفية يتضمن تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمصرف أي تحديد ما هي الإستراتيجية التسويقية المصرفية الواجب تبناها من قبل المؤسسة المصرفية للوصول إلى تحقيق أهدافها¹ .

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي المصرفي :

- بشكل عام فإن التخطيط الاستراتيجي للتسويق المصرفي يهدف إلى تحقيق الأهداف التالية:
- 1- تحديد المهام الرئيسية والمشاركة : إن التخطيط الاستراتيجي يهدف إلى صياغة الخطة الإستراتيجية والتي تتضمن تحديد الأنشطة المختلفة للمؤسسة المصرفية ، إن الخطأ في التحديد الدقيق والواضح لمهام كل نشاط فإنه حتما سيؤدي إلى زج المصرف في مشاكل وأخطاء متعددة تؤثر على مستقبل هذه المؤسسة المصرفية في السوق .
 - 2- وضع الأهداف العامة والمشاركة : إن وضع الأهداف العامة والرئيسية بشكل عام ولكل نشاط واضح ودقيق يساهم في توجه النشاط المصرفي بما يخدم الأهداف إستراتيجية للتسويق المصرفي والمؤسسة المصرفي .
 - 3- إن تحديد الأهداف ووضعها بشكل صحيح واضح يساعد على تحديد واضح لعناصر المزيج التسويقي المصرفي المناسب والملائم للظروف المحيطة والسائدة في السوق المصرفية.

¹ مرجع سابق ، ص : 113.

4- إعتداد التخطيط الاستراتيجي يحقق التكامل والتفاعل بين الموارد المتاحة وإمكانية استغلالها بالشكل الذي يحقق أفضل إستغلال بما يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المصرفية .

5- إن التخطيط الاستراتيجي يوضح الإطار الزمني لتنفيذ الأنشطة المختلفة كذلك تحديد الأفق الزمني للعمل المصرفي على كافة المستويات العليا أو الدنيا والإدارات والفروع المختلفة داخل المؤسسة المصرفية .

6- إن التخطيط الاستراتيجي يحدد مسؤوليات وواجبات كل مستوى من المستويات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة المصرفية .

7- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد على توزيع الموارد على وحدات النشاط المختلفة وكافة المستويات

التنافسية في المؤسسات المصرفية

إن التنافسية في المؤسسات المصرفية تعتبر أداة تحفيز وعنصر تأثير في الخدمة المصرفية مما يزيد في جودة وفعالية نوعية هذه الخدمة وهذا ما أدى بنا إلى التطرق لمفهوم وماهية عنصر المنافسة وإلى مدى توجيه هذه الخدمة للعميل والوقوف على الأهداف التي ترمي المؤسسة إلى الوصول إليها.

ثانياً: تعريف التنافسية اتجاهاتها و أهدافها

تعريف التنافسية و العوامل المحددة لها

1- تعريف التنافسية :

يمكن تعريف التنافسية كما يلي: المنافسة تعرف " بأنها التنافس بين أعضاء مجموعة اقتصادية واحدة من أجل التعامل مع أعضاء مجموعة اقتصادية أخرى " ، وقد تعني المجموعة الاقتصادية الواحد مثلاً مجموعة من البائعين يتنافسون على التعامل مع المشتريين¹.

1 كبال منال ، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، رسالة مقدمة لنيل رسالة الماجستير، تخصص علوم التسويق ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، دفعة 2007، ص : 119.

التنافسية هي تلك الجهود و الإجراءات و الابتكارات و الضغوط و كافة الفعاليات الإدارية التسويقية و الانتاجية و الابتكارية و التطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة و رقعة أكثر اتساعا في السوق التي تهتم بها.¹

تعرف التنافسية بأنها القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار و توسع وابتكار وتجديد، و تسعى المؤسسات بصفة مستمرة إلى تحسين المراكز التنافسية بشكل دوري نظرا لاستمرار تأثير المتغيرات الداخلية الخارجية.²

2- العوامل المحددة لها:

هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة و هي:

- عدد المنظمات التي تتحكم في المعروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المنظمات كلما زادت شدة المنافسة بينها و العكس.
- سهولة أو صعوبة دخول بعض البنوك إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض البنوك الجديدة لإنتاج و تسويق خدمة معينة كلما زادت شدة المنافسة و العكس.
- العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق و تلك الكمية التي تستطيع البنوك تقديمها و عرضها من هذه المنتجات، فكلما زاد المعروض من المنتج عن المطلوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس.

ثانيا : اتجاهات التنافسية و أهدافها

1- اتجاهات التنافسية:

يوجد عدة اتجاهات للتنافسية سواء من حيث الموضوع أو وفق الزمن.

التنافسية حسب الموضوع: و تشمل كل من تنافسية المنتج وتنافسية المنظمة.³

تنافسية المنتج:

¹ علي السليمي، إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، الطبعة 2001 ، ص : 104.

² فريد راغب النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الطبعة 1998، ص: 11.

³ عبد السلام أبو قحف، التنافسية و تغيير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية، مطبعة الإشعاع، الإسكندرية، الطبعة 1997، ص: 26 - 27

تعتبر تنافسية المنتج شرطا ضروريا لتنافسية المنظمة لكنه غير كاف و لكنه و كثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، و يعد ذلك أمرا مضلل باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة و خدمات ما بعد البيع.

تنافسية المنظمة:

تعتبر تنافسية المنظمة أسهل، و يتم تقويمها عن طريق هوامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نجد من بينها تكاليف البيئة، النفقات العامة، نفقات البحث و التطوير، المصاريف المالية و من ثم فالمنظمة مطالبة بتقديم قيمة لعملائها، و لا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

التنافسية وفق الزمن: و تتمثل في القدرة التنافسية و التنافسية الملحوظة.

القدرة التنافسية:

تستند إلى مجموعة من المعايير: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مردودية رأس مال المستثمر، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات متداخلة فيما بينها، و كل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانبا من القدرة التنافسية على الفرص المستقبلية بنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

التنافسية الملحوظة:

تعتمد ضده التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب أن لا تتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تتجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المنظمة في وضعية احتكارية.¹

2- أهداف التنافسية:

هي تلك الأهداف المرتبطة بالجودة الشاملة للبنك و نذكر منها ما يلي:

أ - تحقيق الكفاءة بأقل مستوى من التكاليف.

ب - تحسين إنتاجية التسويق.

1 عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة مقدمة لنيل رسالة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر ، دفعة 2002، ص: 11.

ج- الابتكار و الابتداع.

د - حماية العملاء.

هـ - قيادة السوق.

و - البقاء و الاستمرار.

ي- التوسع و الانتشار و النمو.

ع- تفوق و تميز البنك.

غ- التجديد و التطوير.

م- تحسين المركز التنافسي.

ف- تعظيم الأرباح.

ق- الاستثمار الأجنبي المباشر.¹

وهناك أهداف أخرى حيث تسعى كل المؤسسات إلى تنمية قاعدة صلبة تتكون من أحسن الزبائن الذين يفضلون ما يلي:

- الشراء لدى المؤسسة حتى لو كانت الأسعار فيها مرتفعة بالنسبة لأسعار المنافسين.
- أن يكون العمل كرسول يوصي بالمؤسسة و منتجاتها لزملائه و أصدقائه و عائلته.
- استخدام العروض الجديدة للمؤسسة و مساعدتها على تحسينها كتقديم النصائح و الاقتراحات.

الميزة التنافسية في المؤسسات المصرفية

أولاً : تعريف ومحددات الميزة التنافسية:

1- تعريف الميزة التنافسية :

تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

¹ فريد راغب النجار ، مرجع سابق، ص: 107.

تعرف الميزة التنافسية بأنها العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية، لتتمكن المنظمة من تحقيق ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها في السوق.¹

2- محددات الميزة التنافسية.

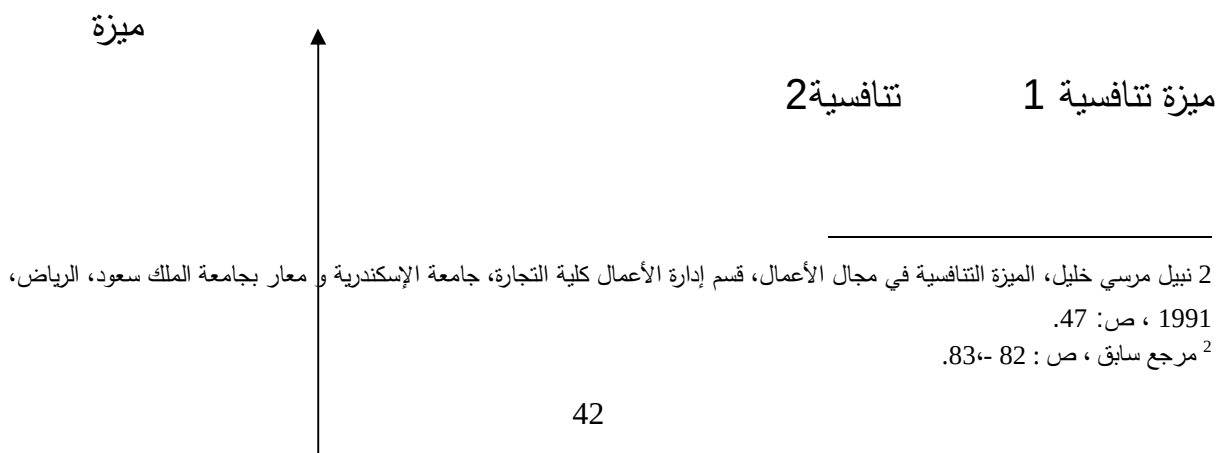
تتحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين هما: ²

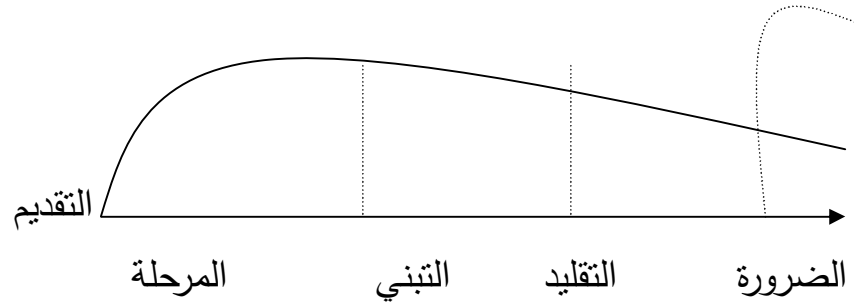
أ- حجم الميزة التنافسية:

تحقق الميزة التنافسية الاستمرارية لاسيما إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، و بشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهودا أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو تحديد أثرها، و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار، وتبدأ دورة حياة الميزة التنافسية بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التنبني من قبل المؤسسات المنافسة ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية و محاولة التفوق عليها، و أخيرا تظهر مرحلة الضرورة بمعنى الحاجة إلى تقديم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج و من هنا تبدأ المؤسسة في تجديد أو تطوير و تحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للعميل.

الشكل رقم (2-2-1) : دورة حياة الميزة التنافسية.

حجم الميزة التنافسية





المصدر : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار معار، الرياض، 1991، ص: 83.

ب- نطاق التنافس:

النطاق هو عبارة عن مدى اتساع أنشطة و عمليات المؤسسة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فالنطاق الواسع يجعل المؤسسات المنتجة للخدمة تتحمل تكاليف كبيرة مقارنة مع المؤسسات المنافسة. هذا ما يؤدي إلى تقديم تسهيلات إنتاج أو خبرة فنية واحدة أو استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة من طرف المؤسسات المنتجة للخدمة إلى المؤسسات المنافسة. أما النطاق الضيق تتحقق الميزة التنافسية فيه من خلال التركيز على قطاع سوق معين و خدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له.

ثانيا : تحليل استراتيجيات المصارف المنافسة

بحيث يتعين على إدارة البنك تحديد و تقييم الاستراتيجيات الرئيسية بالنسبة لكل نشاط من الأنشطة التي يزاولها كل بنك من البنوك المنافسة و يتناول هذا التحليل ما يلي:¹

1- الإستراتيجية التسويقية لكل نشاط : و هذا بمعرفة إستراتيجية الخدمة التي يتناولها كل بنك منافس مقارنة مع الإستراتيجية التي يتناولها البنك بالنسبة لنفس الخدمة، وكذلك الإدراك بحجم السوق و الحصة السوقية و معدل النمو الخاص بكل خدمة و بكل قطاعات العملاء، و بالسياسات المتبعة للخدمات الجديدة من مداخل و تسعيرة و نوعية و ترويج و إعلان و ائتمان،

¹ أوقاسي هند، التسويق البنكي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس ، تخصص إدارة الأعمال، المدية ، دفعة 2004، ص : 73، 74.

وكيفية السرعة في تطوير وتعديل البرامج التسويقية لمواجهة الأوضاع الجديدة و الأهداف المنتظرة.

2- الإستراتيجية الخاصة بالعمليات_: و تشمل عدد و حجم الأعمال الفعلية و الطاقات المستخدمة فيه وموقع فروع البنوك المنافسة و مكاتبها المختلفة، و المستوى الموظف من رأس المال، و حجم التوظيف الحالي في كل فرع أو مكتب و مستوى الأجور و الرواتب المدفوعة و القروض النسبية والخدمات المدفوعة و المقدمة، و تكلفة كل عنصر من عناصر إنتاج الخدمة، و نظام الحوافز و قدرته على التكيف مع الظروف البيئية السائدة في السوق البنكي.

3-تطوير و ابتكار الخدمات البنكية الجديدة: أي الخدمات البنكية الجديدة التي يقدمها كل بنك منافس و المخصصات المالية التي تتفقها عليها، و عدد العاملين في مجال البحوث و التطوير و مؤهلاتهم و رواتبهم.

4-الإستراتيجية المالية: و تعني الأداء المالي لكل بنك من حيث العائد على الأصول و حجم التدفقات المالية، و معدل الخسارة المرتبطة بخدمة القروض، و معدل الأرباح و مقدار الأرباح و مقدار السيولة النقدية المتولدة عن أية عملية و مصادر التمويل و الالتزامات المالية و مدى مرونة كل منها على تحسين عملية توظيف أموالها.

الاستراتيجيات التنافسية في البنوك

للتنافسية في البنوك إستراتيجيات عدة يمكن حصرها في الكثير من النقاط التي من شأنها أن تسهل علينا هذه الدراسة التي تعتبر السبيل الأوحده الذي من خلاله تكون المصارف في سباق دائم يزيد من قدرة هذه الأخيرة في توسيع نطاق خدماتها الداخلية والخارجية لذا كان واجبا علينا أن نتطرق إلى تعريف الإستراتيجية التنافسية وقدرتها على اكتساب الميزة التنافسية.

تعريف الإستراتيجية التنافسية والخاصة باكتساب الميزة التنافسية

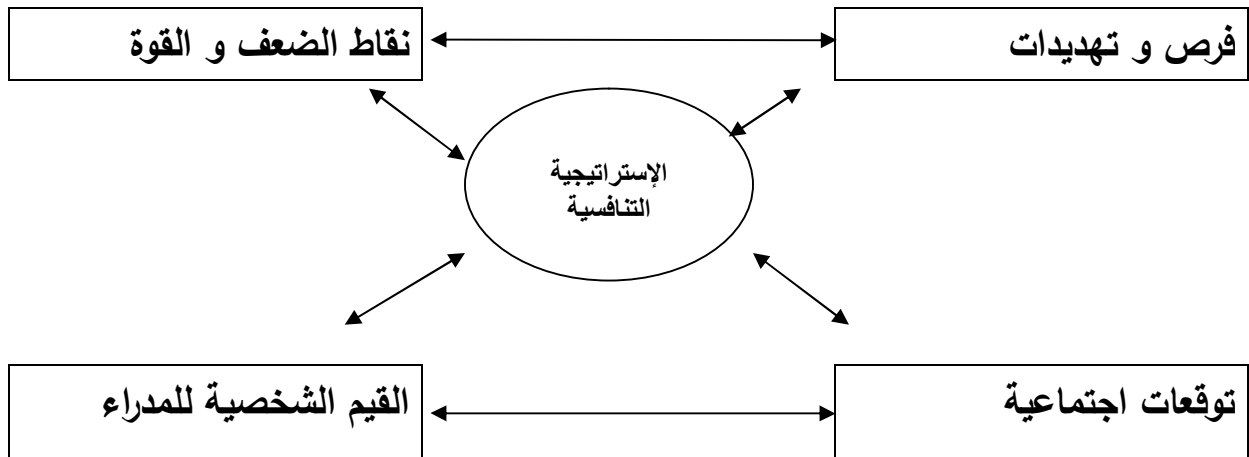
تعريف الإستراتيجية التنافسية

تسعى البنوك في إطار نشاطها جاهدة على التفوق على منافسيها، و ذلك ضمن استراتيجيات معينة ، و قبل تطرق إلى هذه الاستراتيجيات نعرف الإستراتيجية التنافسية وهي

عبارة على أنها خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف ، و تشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية¹:

- نقاط القوة والضعف المؤسسية.
 - القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية).
 - الفرص والتهديدات .
 - التوقعات الاجتماعية (ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي) .
- والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل (1-2-3): العوامل الأربعة المؤثرة في صياغة الإستراتيجية التنافسية



المصدر: فلاح حسن عداوي الحسيني، "الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيمها - مداخلها - عمليات المعاصرة"، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر ، عمان ، 2000، ص : 17.

الفرع الثاني: الاستراتيجيات الخاصة باكتساب الميزة التنافسية

يندرج تحت عنصر الميزة التنافسية ثلاثة محاور رئيسية: التكلفة والجودة والسعر.

1 شيقارة هجيرة ، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 12:

ويمكن للبنك أن يكون له ميزة تنافسية، عن طريق قدرته بتوافر إمكانيات تحقيق هذه الميزة (نقطة قوة يمكن الحصول عليها)، قصد تحقيق أسبقية على المنافسين.

بناء على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، يستند البنك لتطبيقها، لتحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الخدمة¹

شكل رقم (1-2-4): الاستراتيجيات العامة للتنافس.

الميزة الإستراتيجية	
تكلفة أقل	تميز المنتج
التكلفة Le coût	التمييز Différentiation
الهدف الاستراتيجي	
التركيز	Concentration
قطاع سوقي معين	

المصدر: نبيل محمد مرسى، المدير الاستراتيجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 176.

1- إستراتيجية القيادة التكاليفية :

يركز البنك جهوده في هذه الإستراتيجية على ترشيد تكاليف الإنتاج و التسويق، حتى يمكنه اكتساب ميزة تنافسية عن طريق تخفيض أسعار خدماته على أسعار المنافسين من خلال تعلم كيفية ترشيد تكلفة وحدة الخدمة دون التضحية بجودتها.

باتباع البنك لهذه الإستراتيجية يجد المنافسين أنفسهم مضطرين إلى خفض تكاليفهم على حساب مستوى الجودة لتقليد البنك سعرياً، من ثم يصبح البنك قائداً في مجال نشاطه بسبب تميزه تكاليفياً.

¹ سعيد محمود المصري، إدارة و تسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص ص 203-، 202.

2- إستراتيجية التمايز:

يركز البنك جهوده في هذه الإستراتيجية على تقديم خدمة متميزة ذات قيمة أعظم للعملاء، راغبون و مستعدون لدفعة مقابل الحصول على تلك الخدمة.

معناه أن تكون جودة الخدمة التي يقدمها البنك أعلى من المنافسين مع تعادل الأسعار.

وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج (خدمة) بنك عن باقي البنوك المنافسة هي:

أ - تقديم خدمات غير معلومة للمنافسين (جودة غير عادية).

ب - جعل حصول العملاء على الخدمة أكثر سهولة.

ج - الريادة التكنولوجية و السمعة الجيدة.

تزداد درجة نجاح هذه الإستراتيجية، في حالة تمتع البنك بمهارات و جوانب كفاءة لا يمكن

لمنافسيه تقليدها بسهولة، و العكس عندما يكون معدل التقليد عاليا في صناعة الخدمات.

3- إستراتيجية التركيز:

تهدف إستراتيجية التركيز أو التخصص، إلى بناء ميزة تنافسية و الوصول إلى موقع أفضل

في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أي التركيز على سوق جغرافي محدد.

هذه النوعية من الاستراتيجيات غالبا ما تناسب البنوك، التي تقدم خدمة جديدة للسوق لأول

مرة، لكن رغم ذلك فتلك الاستراتيجيات لها مخاطرها:

- أن قطاع التركيز قد يكون صغيرا بحيث لا يكون مربحا اقتصاديا (جهل الزبائن للخدمة

الحديثة).

- أي تدهور قد يحدث في قطاع التركيز، قد تكون له آثار سلبية شديدة تدفع البنك لسحب

خدمته إجباريا.

و من الضروري على أي بنك يختار إستراتيجية قائمة على الميزة التنافسية أن يكون متيقظا

لردود أفعال المنافسين.

استراتيجيات المنافسين والاستراتيجيات الحديثة

استراتيجيات المنافسين كرد فعل على استراتيجيات الميزة التنافسية في البنوك

في هذا الصدد قدم "فليب كوتلر" P.Kotler 1991 أربعة (04) أنماط لاستراتيجيات رد الفعل المحتملة:¹

1- إستراتيجية المنتظر:

بموجبها لا يتخذ المنافس أي حركة أو تصرف سريع، قد يكون ذلك راجع إلى تأكده من ولاء عملائه، أو لشكه في علمهم بحركات المنافسة، أو لنقص موارده المالية أو لأنه يخطط الخروج من الصناعة.

2 - إستراتيجية الانتقائي:

بموجبها يقدم المنافس على التحرك فقط في مواجهة بعض الاستراتيجيات و ليس كلها، فقد يتحرك إذا كان هناك تخفيض في الأسعار، و لكن ليس لزيادة المنصرف على الحملة الترويجية.

3 - إستراتيجية النمر:

بموجبها يتحرك المنافس بسرعة و بعنف إذا أحس باعتداء في السوق الذي يخدمه، كوسيلة لتحذير المنافسين بأنه قادر على المواجهة.

4 - إستراتيجية غير المتوقع:

يكون بموجبها تصرف المنافس بطريقة عشوائية مقصودة بحيث يجعل من الصعب على منافسيه توقع رد فعله بناء على تاريخه، أو موقفه الاقتصادي أو أي عنصر آخر.

¹ مرجع سابق، ص: 207.

الاستراتيجيات الحديثة الخاصة باكتساب و تطوير الميزة التنافسية

وضع أساسها مؤخرًا يوفي و كوسومانو 1999 D.yoffi and M.Cusumano، تقوم على ثلاث (03) مبادئ:¹

المبدأ الأول: "الحركة السريعة"

تحرك بسرعة إلى أفكار جديدة حتى تتجنب المواجهة مع المنافسين.
يشترط هذا المبدأ:

- 1- التحرك إلى المزيج الجيد الذي يمكن البنك من إعادة تعريف منطقة المنافسة.
- 2- التحرك إلى نماذج سياسات تسعير يتعذر على المنافسين مواجهتها.
- 3- لا يفترض أن السرعة في التسويق يمكن أن تقلل من أهمية الجودة لعملاء البنك.
- 4- لا يتعامل مع الحركة السريعة كبديل للروية طويلة الأجل.

المبدأ الثاني: "المرونة" Flexibility

كن مرناً، و اترك الطريق عندما تهاجمك قوة ماثرة، و يشترط:
إحط المرونة و التعديل التكتيكي بخطط إستراتيجية طويلة الأجل.
عدم إعلان حملة لا يكون الانتصار فيها مؤكداً.
استبدال الخدمات في حالة عدم صلاحيتها في مواجهة المنافسين.

المبدأ الثالث: "القوة الفاعلة" Leverage

ويمكن أن نطلق عليها مصطلح "RAMFL": أحسن استغلال القوة الفاعلة عن طريق استخدام عناصر القوة في إستراتيجية المنافسين ضدهم.
ويشترط:

- تحويل الالتزام الاستراتيجي للخصم المنافس و استثماراته لصالح البنك.
- التعاون مع المهددين بنجاح الخصم المنافس.

¹ المرجع السابق، ص ص: 208-209.

- احتمال اتجاه الخصوم لاستغلال قوتهم الفاعلة ضدك كلما زاد نجاحك.

المبحث الثالث : انواع واستراتيجيات تسويق الخدمات المصرفية

من البديهي والمعروف أن لكل خدمة مصرفية منهجية أو إستراتيجيات ترويج وتسويق بهدف توسيع نطاق التعامل الداخلي والخارجي الأمر الذي يجعل منها خدمة مرغوب فيها .
من هذا المنطلق توجد ثلاث إستراتيجيات تسويقية متعارف عليها :

الفرع الأول: الاستراتيجيات الهجومية

توجد خمس أنواع للإستراتيجية الهجومية رئيسية وهي¹:

أولاً: إستراتيجية قائد السوق

هذه الإستراتيجية يمكن إن تستخدم فقط من قبل المصارف الكبيرة جدا والمسيطرة هذا فضلا على امتلاك شبكة توزيع قوية وكبيرة وتوفر اقتصاديات الحجم وتبعاً لذلك تستطيع المصارف الدفاع عن حصصها السوقية أو التوسع أو إن تصبح أكثر سيطرة ومثال ذلك مجموعة ستي كورب الأمريكية والهدف الرئيسي لقائد السوق البقاء في موقع القيادة وهذا الهدف يمكن إن يندرج في ثلاثة أهداف فرعية زيادة الحصة السوقية الإجمالية والحفاظ على الحصة السوقية الحالية والدخول في مواجهات تتعلق في حرب الأسعار الترويجية أو ربما التراخيص الإستراتيجية

ثانياً: إستراتيجية متحدي السوق

متحدو السوق ربما يتحدون قائد السوق باستخدام إستراتيجية الهجومية المباشرة وهذه الإستراتيجية تتجز من قبل المنافسين الرئيسيين في نفس التقسيمات والذين يستخدمون سياسات تحدي الأسعار و ابدعات الخدمة وإستراتيجية خلف الباب تتعلق باستغلال تقسيمات سوقية متنوعة والقنوات التوزيعية وغير ذلك وهناك أيضا إستراتيجية guppy وتعني تحدي المنافسين الثانويين في الصناعة كقبول الحولات المصرفية أو أعمال التأمين المنتضمنة مستويات مخاطر عالية

¹ - تفسير العجاردة ، التسويق المصرفي ، دار الحامد لنشر والتوزيع ، عمان ، طبعة الأولى ، 2005 ، ص : 394 - 392.

إما الهدف الرئيسي للمصارف المقتنية هذه الاستراتيجية فيمن في الاستيلاء على الحصة السوقية الراسية وهذا يمن إن يظهر بوضوح عند تحدي قائد السوق أو متسابقين آخرون أو المصارف الصغيرة و القرار أي من المصارف ليكون التحدي قائما على اكتشاف نقاط ضعف المنافسين هذه الإستراتيجية تتصف بالتكتيكات التسويقية المغامرة نموذجيا البنو والجمعيات الإسكانية تتبع هذه الإستراتيجية التي تهدف إلى النمو بأقصى ما يمكن وهم يتجهلون إلى إن يكونوا مبدعين ومنتهزين فرص في هذا المدخل التسويقي وحساسية للمتغيرات والتطورات في هذه النهاية الأسواق وهذه التجارة .

ثالثا: إستراتيجية السوق الجديد

ويهدف المصرف عند إتباعه لهذه الاستراتيجيات جذب زبائن من التقسيمات السوقية التي لم تهتم بها المصارف في الماضي وهذه الإستراتيجية ربما تكون لها محاولات أخرى لجذب أصناف أو نمذج جديدة من الزبائن فضلا عن الزبائن التقليديين لديها أو ربما تقرر استبدال التقسيمات السوقية القديمة السابقة ولأجل الوصول إلى هذه النهاية فان كثيرا من المصارف تتخذ الاتحاد الاستراتيجي

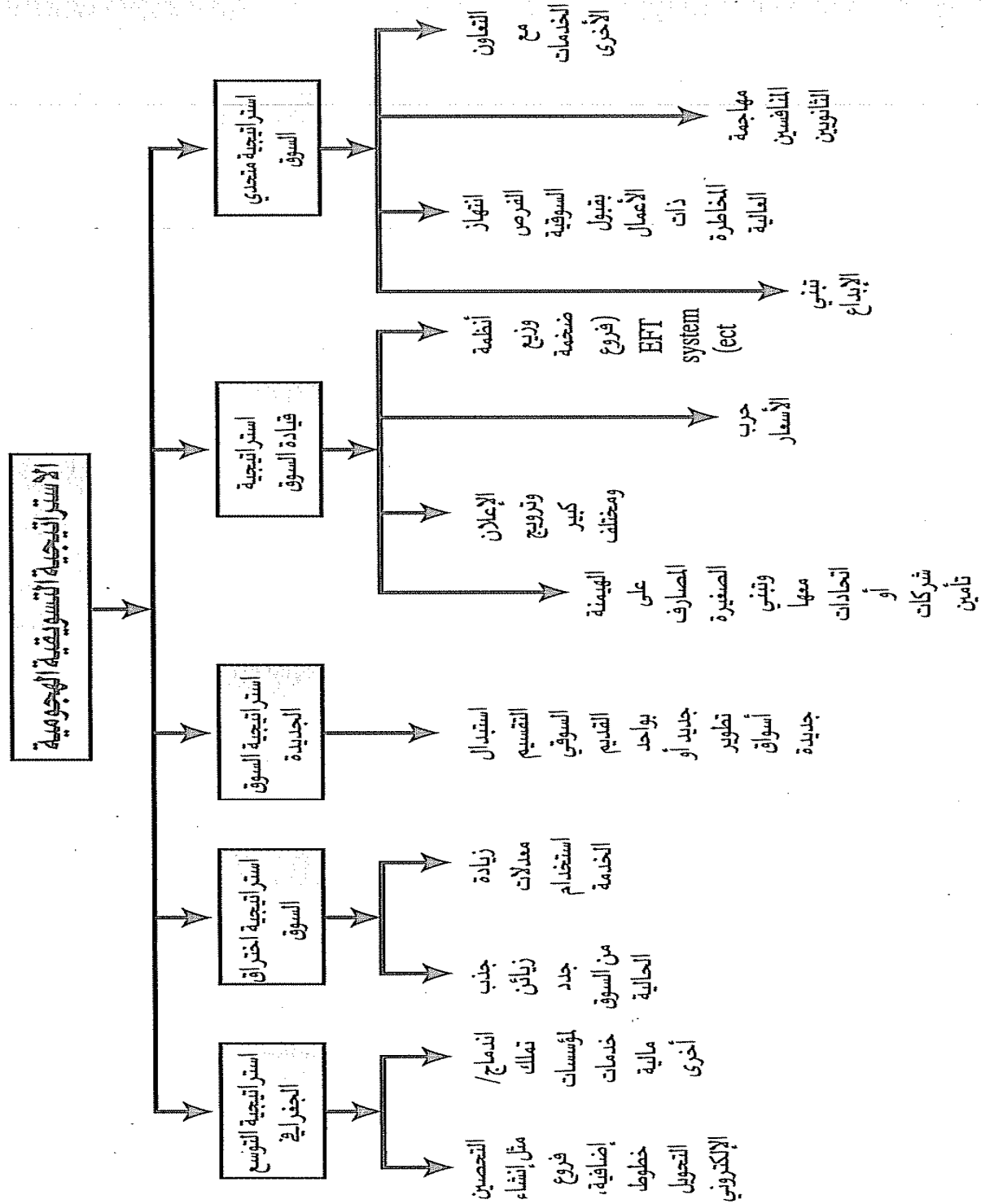
رابعا: اختراق السوق

وتهدف إلى جذب زبائن جدد من السوق التي هي فيه أصلا وهي يلاشك أكثر استراتيجيات انتشارا في الخدمات المصرفية والمصرف الذي يحدد سوقه واحتياجات هذا السوق ثم يضع صبغة لأهدافه يكون قادرا على وضع خطة المزيج التسويق في أفضل الطرق المحتملة والتخطيط الجيد لإستراتيجية اختراق السوق ويكسب أيضا زبائن جدد من خلال الفهم الجيد لاحتياجاتهم والموقع الذي يدار عادة من اجل العمل على مسائل مهمة مثل الصورة للتركيز على التقسيمات والخدمات الصحية وإحداث تواصلات بيعية جيدة وتتعلق إستراتيجية اختراق السوق بزيادة في معدل الاستخدام لفروعها وخدماتها للزبائن الموجودين أو الجدد في السوق الحالي.

خامسا : لتوسع الجغرافي

تسلك المصارف هذه الإستراتيجية بزيادة عدد الفروع سواء الكاملة أو الإلية وبالتملك أو الاندماج مع المصارف الأخرى أو عقد اتفاقيات مع المؤسسات المالية الأخرى والتوسع الجغرافي يعد إستراتيجية جزئية لأنها تتضمن تكاليف عالية في البناء أو الحصول على عقود إيجار للفروع الجديدة ويملك تسمية هذه الاستراتيجية بإستراتيجية التحصين

الشكل(1-2-5): بدائل الإستراتيجيات الهجومية



المصدر : تسير العجاردة ، التسويق المصرفي ، دار الحامد لنشر والتوسيع ، عمان ، طبعة الأولى ، 2005 ، ص : 393

الفرع الثاني : الاستراتيجيات الدفاعية :

وتحتوي على ثلاثة استراتيجيات دفاعية وهي¹ :

أولاً: إستراتيجية إتباع السوق:

تبنى إستراتيجية إتباع السوق يعني قبول الوضع القائم، وهنا المصرف لا يتحدى قائد السوق، بل يحاول إدامة حصته السوقية بإستراتيجية تهدف إلى الحفاظ على الزبائن وكسب حصص من الجدد، هذه الإستراتيجية يفترض إن تنفذ أو تتم باستغلال مجموعة أهداف سوقية تلك التي يمكن للمصرف من خلالها الحصول على ميزة (استثنائية) صريحة، وبصفة عامة فإن إجراءات إتباع السوق عدت أداة قوية، تعطي أولوية للربحية أكثر من الحصة السوقية.

ثانياً: إستراتيجية جيوب السوق

وتهدف هذه الإستراتيجية إلى الحصول على ميزة في الجيوب الموجودة في السوق، ويتم ذلك من خلال التخصص في السوق الذي يكون صغيراً نسبياً، ويكون وراء اهتمامات المصاريف الكبيرة وربما للمصارف الأصغر، وهذه الجيوب عادة ما تكون أمينة ومربحة في إن واحد، والمصارف ربما تتبنى استراتيجيات الأسواق الصغيرة لتجنب الاصطدام مع المصارف الرئيسية، وتحاول هذه المصارف إيجاد واحتلال جيوب السوق التي تكون خارج النظر أو مهملة من المصارف الكبيرة.

والخدمات المصرفية تختار التخصص بإستراتيجية الجيوب وكذلك بالتقسيمات السوقية الصغيرة، فمثلاً هناك مصاريف تتخصص بتزويد الزبائن بالخدمات المصرفية الدولية.

ثالثاً: إستراتيجية التنوع

ظهرت هذه الإستراتيجية بوضوح في الثمانينات، إذ تبنتها العديد من المنظمات المصرفية، والتي تتخذ شكلين رئيسيين:

1- حيث تتفق هذه المصارف مبالغ كبيرة لبناء سلسلة على نطاق العالم للوكالات المملوكة، ومصارف أخرى حاولت اكتساب حصص كافية في قطاعات أخرى لصناعة الخدمة المصرفية، تسهيلات تعاونية أو تراخيص إستراتيجية في اختيار الأسواق أو أصناف المنتج. 2- تنوع آخر في الأنشطة التجارية المحلية لتصبح مصاريف دولية أو عالمية في هذه التجارة، ومستوى

¹ مرجع سابق، ص: 395- 396 ..

الاشتراك أو الاستثمار في الأنشطة المصرفية بتحويل الخدمات المصرفية والذي أدى إلى تكاثر المراكز المصرفية على الشواطئ البعيدة ما وراء البحار.

وتتعلق غالبا بإحدى الطرق الفعالة لزيادة الربحية حيث العدول عن الأعمال غير المربحة والتوجه إلى أخرى أكثر ربحية فالمصارف اقل رغبة في تلقي خسائر أو الدخول ضعيفة فقط لتأسيس إدامة حضورها في لأسواق جديدة للمنتجات حيث يلاحظ إن الكثير من المصارف قامت بتخفيض القروض الخارجية وتوجهه المصارف إلى هذه الإستراتيجية مع بداية 1980 حيث أزمة المديونية التي أدت إلى انخفاض حاد في التجارة عبر البحار .

فمنع الزيادة في المنافسة في القطاع الخدمات المصرفية واقتترانه بالركود العالمي والتضخم وسيكون رد فعل الصناعة أكثر لتحسين الأداء لعقلنة (ترشيد) عملياتها وهذا سيقوم إلى زيادة الاهتمام باستخدام استراتيجيات تقليل التكاليف (أو قطعها) وذلك لأهميتها الكامنة في صناعة الخدمات المصرفية أو رفع أسعار الخدمات و التركيز على معدل ربح الخدمات والفروع وتحاول تقليل التكاليف من خلال استخدام الأتمتة المتطورة والتي تقلص من الكادر البشري باستخدام الفروع المؤتمتة.

الفصل الثاني

الحصة السوقية

تمهيد :

إن البعد الاقتصادي لظاهرة الحصة السوقية وكل المؤسسات تكافح للظفر بأكبر قدر من العملاء والمحافظة عليهم ونخص بالذكر آثارها على القطاع المالي والمصرفي كواحد من القطاعات التي يمكن أن تقوم على تأسيس اقتصادي عصري ، والمتمثلة في المنافسة نجد أن هذه الأخيرة لها أثر مزدوج على البنوك، إضافة إلى ذلك زيادة الاهتمام بالتسويق المصرفي الذي يمثل أحد ركائز الفلسفة المصرفية في العصر الحديث ، فهو الذي اكسب المصارف في البلدان نجاحا هاما وأعطاهما وضعية تنافسية رائدة وثقة و ولاء المستثمرين و الأفراد والتركيز عبر مفهوم الحصة السوقية من أفضل الطرق المتبعة للظفر بأكبر قدر من الحصة السوقية المتمثل في القطاع المصرفي بأعتبارهم عملاء حاليين ومرقبين.

ونتعرض لذلك من خلال هذا الفصل،و قد قسمناه إلى مبحثين كانا على النسق التالي:

المبحث الأول: البيئة التنافسية

المبحث الثاني: استراتيجيات التنافس

المبحث الثالث : استراتيجيات التنافس علي الحصة السوقية

المبحث الأول: البيئة التنافسية

يعتمد الأداء التسويقي إلى حد كبير على جانبين رئيسيين أحدهما داخلي ويتمثل في قدرة المنظمة على تصميم المزيج التسويقي الفعال والذي يتضمن المنتج والتسعير والتوزيع والترويج، بينما يكمن الجانب الآخر في قدرة المنظمة على تحقيق التكيف الفعال مع القوى والظروف البيئية المحيطة والتي تتمثل في المتغيرات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة أو تحكم إدارة التسويق.

ويعني ذلك أن إدارة التسويق في منظمات القرن الحادي والعشرين يجب عليها أن تحقق الفهم الكامل لعناصر بيئتها الخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وموزعين إضافةً إلى شركائها الداخليين في المنظمة ذاتها مثل إدارات البحوث والتطوير والإنتاج والعمليات والتمويل والشراء والتخزين وكذلك قوى البيئة العامة مثل المتغيرات الاقتصادية والسياسية والتشريعية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها، حتى يتحقق لها النجاح في استغلال الفرص التسويقية أو مواجهة المخاطر التي تفرزها هذه القوى أو المتغيرات.

مفهوم البيئة التسويقية:

تعرف البيئة التسويقية بأنها كافة القوى والمؤثرات الخارجية التي لا تخضع لسيطرة إدارة التسويق بالمنظمة ولكنها تؤثر في قدرتها على التنمية والحفاظ على معاملاتها الناجحة مع عملائها في أسواقها المختلفة.

وتمثل البيئة التسويقية مصدراً للفرص والمخاطر أو التهديدات والتي تستلزم ضرورة تحقيق التكيف معها وذلك بقصد الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو الحد من أثر التهديدات المحتملة. إن المنظمات الناجحة يدرك معنى وأهمية ملاحقة التطور المستمر في عناصر بيئتها الخارجية وضرورة تحقيق الاستجابة الفعالة لها.⁽¹⁾

خصائص البيئة التسويقية:

- تتميز البيئة التسويقية للمنظمة بعدة خصائص أهمها:
- أنها تمثل الإطار الخارجي الذي يحيط بالمنظمة ونظامها التسويقي.
- تتطوي على قوى ومتغيرات يصعب السيطرة عليها أو التنبؤ بها.

(1) ثابت عبد الرحمن، وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 115-116.

- تشتمل على مجموعة من الفرص والقيود أو التهديدات.
- وجود درجة عالية من عدم التأكد والمخاطرة.
- الديناميكية والتغيير السريع والمستمر.
- التعقيد والتأثير المتداخل للقوى التي تنطوي عليها.

التقسيمات البيئية:

هنالك نوعان للبيئة التي تؤثر على وضعية المنظمات هي:

(1) البيئة الجزئية.

(2) البيئة الكلية.

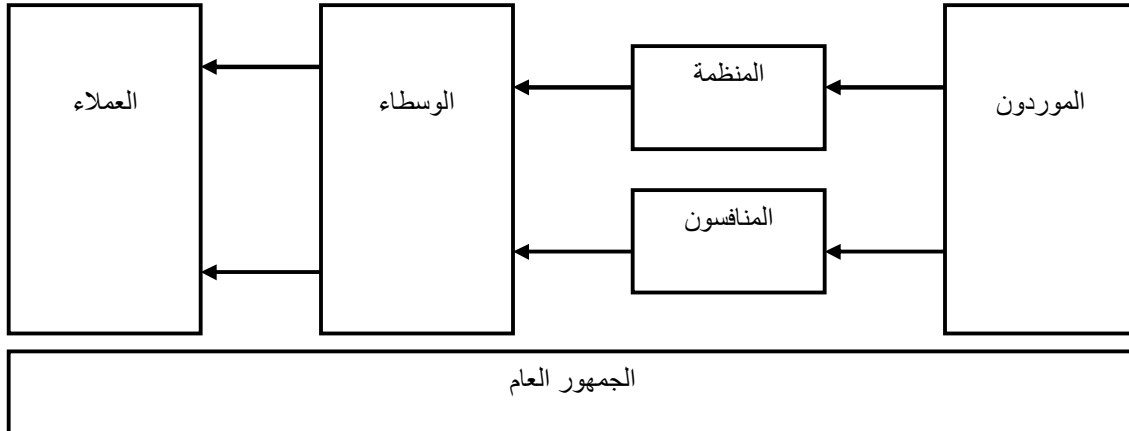
- البيئة الجزئية:

تكمن مهمة إدارة التسويق في جذب وتنمية العلاقات مع العملاء عن طريق خلق القيمة وتحقيق الرضاء للعملاء إلا أن المنظمة لا تستطيع تحقيق ذلك بمفردها، بل إن نجاحها في هذه المهمة يتوقف على علاقتها بأطراف أخرى داخلية مثل الأقسام والوحدات الأخرى بالمنظمة وخارجية مثل العلاقة بالموردين والوسطاء والمنافسين والعملاء أنفسهم والذين يشكلون في مجمله نظام القيمة Value System الخاص بتلك المنظمة، ويعني ذلك أن البيئة الجزئية للنظام التسويقي تشتمل على مجموعة من الأدوار في البيئة المباشرة للمنظمة والتي تؤثر على مقدرتها في العمل على خدمة العملاء وتحقيق الأرباح.⁽¹⁾

ويصور الشكل أدناه مكونات البيئة الجزئية للمنظمة وعلاقتها بالتسويق:

شكل رقم (2-1-6) مكونات البيئة الجزئية للمنظمة وعلاقتها بالتسويق

(¹) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 116-117.



المصدر: ثابت عبد الرحمن، وجمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، 2005م، ص118.

عناصر مكونات البيئة الجزئية:

(1) المنظمة Organization:

مما لا شك فيه أن إدارة التسويق يجب أن تأخذ بعين الاعتبار تأثير المجموعات الأخرى في المنظمة مثل الإدارة العليا وإدارة البحوث والتطوير وإدارة الإنتاج والعمليات وإدارة الشراء والتخزين والإدارة المالية وغيرها من الوحدات الداخلية وذلك عند تصميم الخطة التسويقية للمنظمة، وتكون هذه المجموعات متداخلة ما يسمى بالبيئة الداخلية للمنظمة والتي تعد المصدر الرئيسي لمجالات القوة أو الميزة التنافسية التي تمكنها من تحقيق أهدافها في الأسواق المستهدفة، فالإدارة العليا تضع رسالة المنظمة وغاياتها الرئيسية وسياساتها واستراتيجياتها العامة التي توجه مسارها نحو تحقيق تلك الغايات أو الأهداف.

ويقوم مديرو التسويق باتخاذ قراراتهم في ضوء الخطط والسياسات التي تفرضها الإدارة العليا، كما أن خطط التسويق يجب التصديق عليها بواسطة الإدارة العليا قبل أن تأخذ طريقها إلى التنفيذ.⁽¹⁾

أيضاً فإن مديري التسويق يجب أن يمارسوا أنشطتهم بالتعاون والتنسيق مع الوحدات الأخرى في المنظمة حيث يساعد نشاط التمويل في توفير الأرصدة اللازمة لتنفيذ الخطة

(1) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 117-118.

التسويقية كما تعمل وحدة البحوث والتطوير على توفير الأمان والتصميم الجذاب للمنتجات. من ناحية أخرى فإنّ وحدة الثراء تعمل على توفير الاحتياجات في الوقت المناسب وبالجودة المناسبة بما يدعم من القدرة التنافسية لمنتجات المؤسسة، كما تمارس وحدة الإنتاج والعمليات مهمتها في تحقيق الكميات التي يطلبها السوق بالجودة المناسبة أيضاً بما يضمن الوفاء بالالتزامات مع العملاء ودعم رضائهم عن منتجاتها، وإدارة الحاسبات تقوم بإعداد القوائم المالية الخاصة بنشاط التسويق والتي تتضمن المبيعات والتكاليف والأرباح بما يساهم في التعرف على مدى فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المخططة. إنّ جميع هذه الوحدات تلعب دوراً مؤثراً في التصميم وتنفيذ خطط وسياسات وبرامج وأهداف النشاط التسويقي.⁽¹⁾

(2) الموردونSuppliers:

يقوم الوسطاء التسويقيون بمهمة مساعدة المنظمة في ترويج وبيع وتوزيع منتجاتها إلى عملائها النهائيين، وتضم قائمة هؤلاء الوسطاء كلاً من مؤسسات إعادة البيع ومؤسسات التوزيع المادي ووكلاء الخدمات التسويقية والوسطاء الماليون ومؤسسات إعادة البيع Resellers وهي مؤسسات التوزيع التي تساعد المنظمة في إيجاد العملاء أو البيع لهم وتشمل هذه المؤسسات متاجر الجملة ومتاجر التجزئة التي تقوم بالشراء تعرض إعادة البيع. من ناحية أخرى فإنّ مؤسسات الخدمات التسويقية تشمل مؤسسات البحوث ووكالات الإعلان ومؤسسات الاستشارات التسويقية التي تساعد المنظمة في تجديد أسواقها المستهدفة. أخيراً فإنّ الوسطاء الماليون مثل البنوك ومؤسسات الائتمان وشركات التأمين يلعبون دوراً حيوياً في تمويل أنشطة المؤسسة التسويقية وحمايتها من المخاطر التي تتعرض لها.

(3) المنافسونCompetitors:

ينص المفهوم التسويقي على أنه لكي تحقق المنشأة النجاح في أسواقها المستهدفة فإنه يلزم عليها تقديم مستويات أعلى من القيمة والرضاء لعملائها مقارنةً بالمنافسين، وعليه فإنّ المسؤولين عن نشاط التسويق يجب عليهم عمل ما هو أكبر من مجرد تحقيق التوافق مع

(1) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 118-119.

احتياجات ورغبات العملاء. إذ يجب عليهم تحقيق ميزة استراتيجية عن طريق بناء وضعية أقوى لمنتجاتها في أذهان العملاء قياساً على عروض المنافسين.

وبصفة عامة لا توجد استراتيجية تسويقية تنافسية مثلى، إذ يجب على منظمة أن تأخذ بعين الاعتبار حجمها ومركزها السوقي ومزاياها التنافسية وقاعدة عملائها ومواردها المالية وجودة منتجاتها قبل أن تقرر اختيار الاستراتيجية التنافسية التي سوف تمكنها من تحقيق أهدافها المحددة في أسواقها المستهدفة.

إن بيئة المنافسين لها تأثيرها البعيد على الاستراتيجيات والسياسات التسويقية، فالبرنامج التسويقي الفعال مرة أخرى ليس هو الذي يتناسب مع احتياجات العملاء فحسب بل يقدم ميزة تنافسية تفوق ما تقدمه برامج المؤسسات المنافسة في نفس المجال.⁽¹⁾

(4) العملاء Customers:

تحتاج المنظمة دائماً إلى دراسة أسواق عملائها من حيث الاحتياجات والرغبات والتوقعات وكذلك خصائصهم السلوكية واتجاهاتهم الشرائية. وتمثل نتائج هذه الدراسة المدخلات الأساسية لنظام التسويق.

إن البرنامج التسويقي الفعال هو ذلك الذي يتناسب ونوعية العملاء المستهدفين واحتياجاتهم ورغباتهم. وفي الواقع فإن المنظمة يمكنها أن تمارس نشاطها في خدمة خمسة أنواع من أسواق العملاء، ويمكن عرضها باختصار على الوجه التالي:

- أسواق المستهلكين Customer Markets.
- أسواق الأعمال Business Markets.
- أسواق إعادة البيع Reseller Markets.
- الأسواق الحكومية Government Markets.
- الأسواق الدولية International Markets.

(5) الجمهور العام Public:

(1) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 119-121.

يعرف الجمهور العام بأنه أية مجموعة تمتلك اهتماماً فعلياً أو محتملاً بعمل المنظمة أو تمتلك تأثيراً على قدرتها في تحقيق أهدافها. ويمكن التعرض لها باختصار على النحو التالي:

- الجماهير المالية Financial Publics.
- جماهير وسائل الإعلام Media Publics.
- الجماهير الحكومية Government Publics.
- جماعات الضغط Pressure Publics.
- الجماهير المحلية Local Publics.
- الجماهير العامة General Publics.
- الجماهير الداخلية Internal Publics⁽¹⁾.

ثانياً: البيئة الكلية:

تمارس المنظمة وغيرها من المنظمات الأخرى أنشطتها في ظل بيئة أكبر أو أوسع تسودها العديد من القوى والمتغيرات التي تعد مصدراً للفرص أو التهديدات ويتحتم التعامل معها أو تحقيق الاستجابة المرغوبة معها حتى يمكن للمنظمة الوصول إلى أهدافها المحددة. وتضم القوى البيئية الخارجية كلاً من:

(1) القوى الديموجرافية Demographic Forces:

نجد أن من أبرز الاتجاهات في البيئة السكانية التي برزت خلال العقدين الأخيرين في القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين ما يلي:⁽²⁾

- تغير التركيب العمري للسكان في صالح صغار السن.
- تغير وضع الأسرة من حيث العدد.
- ارتفاع نسبة التعليم بين عدد السكان وانخفاض نسبة الأمية.
- المساهمة المضطردة للمرأة في قوة العمل.
- زيادة معدلات الهجرة الداخلية والخارجية وبروز ظاهرة المجتمعات العمرانية الجديدة.

(¹) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 121-124.

(²) مرجع سبق ذكره مباشرة، ص 125.

- زيادة معدلات التنوع في السكان من حيث التركيبة الدينية والعرقية والثقافية.

(2) القوى الاقتصادية Economic Forces:

تجتاح السوق إلى وجود مشترين فإنه يستلزم توفر القوة الشرائية وتتكون البيئة الاقتصادية من كافة القوى والمتغيرات التي تؤثر على مستوى القوة الشرائية للمستهلكين وأنماطهم. وفيما يلي عرضاً مختصراً لاتجاهات التغير في بعض هذه العوامل:

- التغيرات في الدخل الحقيقي.
- الدورات التجارية.
- التضخم.
- معدلات نمو الناتج القومي العام.⁽¹⁾

(3) القوى الطبيعية Natural Environment:

تتضمن القوى الطبيعية الموارد الطبيعية التي يستخدمها التسويق كمدخلات أو تلك التي تتأثر بالأنشطة التسويقية. لقد زاد الاهتمام بالقضايا البيئية منذ العقود الثلاثة الماضية إلى الدرجة التي جعلت بعض العلماء يطلق على عقد التسعينات من القرن الماضي عقد الأرض Earth Decade والذي تأكد خلاله أن قضايا البيئة الطبيعية تمثل قضايا عالمية تحتل صدارة واهتمام منظمات الأعمال والجمهور العام على السواء وفي العديد من الدول والمدن.⁽²⁾ إن القائمين على إدارة النشاط التسويقي يجب أن يكونوا على إدراك تام بالتهديدات والفرص المصاحبة للتطورات في البيئة الطبيعية والتي يمكن تلخيصها في الجوانب الرئيسية التالية:

- النقص المتزايد في الموارد الطبيعية.
- الزيادة المضطردة في معدلات تلوث الهواء.
- زيادة التدخل الحكومي في إدارة الموارد الطبيعية.

(4) القوى السياسية والتشريعية Political and Legal Forces:

(¹) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 126-130.

(²) المرجع السابق مباشرة، ص 131.

تتأثر القرارات التسويقية والتشريعية إلى حد كبير بالتطورات التي تحدث في البيئة السياسية والتشريعية والأجهزة الحكومية وجماعات الضغط التي تؤثر على وتقرر حركة المنظمات والأفراد في مجتمع معين.

وبصفة عامة تحاط مجالات الأعمال بالنظم والتشريعات التي تنظم أعمالها فيما يتعلق بحدود المنافسة وخصائص السلع والخدمات ومعدلات الأمان والجودة والضمان. وتعد هذه التشريعات نتاجاً لتفاعلات البيئة السياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية المحيطة بالمنشأة وتسعى التشريعات التي تصدرها الدول إلى ضمان أن يكون سلوك منشآت الأعمال سليماً وإلى الحد من سطوتها في حالات الاحتكار وإلى حماية المستهلك من الاستغلال أو الغش. وتمثل تشريعات حماية المستهلك مجرد أمثلة للقوى الحكومية المؤثرة في عناصر نظام التسويق مثل تصميم المنتج والإعلان والتسعير والتوزيع من حيث كونها قواعد مرتدة وقيود على أداء المنظمة.

(5) القوى التكنولوجية Technological Forces:

ربما تعتبر البيئة التكنولوجية أكثر القوى المؤثرة في تحديد معالم بيئة المنظمة المعاصرة، فقد ساهمت التكنولوجيا في استمتاع الإنسان بمنتجات تفوق أحلامه في بعض الأحيان والتي تبدأ بالمضادات الحيوية وزراعة الأنسجة مروراً بالحاسبات الآلية الشخصية وأجهزة الاتصالات والانترنت.⁽¹⁾

ويمثل استخدام التقدم التكنولوجي وتطبيقاته في منشآت الأعمال فرصاً تسويقية حقيقية لبعض المنظمات كما أنه يمثل تهديداً شديداً لمنظمات أخرى، فقد حققت العديد من الشركات أرباحاً طائلة من وراء تطبيق أفكار تكنولوجية جديدة مثل شركات إنتاج الحاسبات الآلية وشركات الألعاب الإلكترونية وشركات أجهزة الاتصالات وشركات الأدوية وغيرها.

ورغم ارتفاع المخاطر المصاحبة للتركيز على المنتجات المبتكرة سواء من ناحية احتمالات الفشل المرتفعة وضخامة التكاليف فيها وربما التأثير السلبي على المنتجات الحالية إلا أن المؤسسات التي تتمتع بولاء مرتفع من جانب المستهلكين لمنتجاتها تمتلك فرصاً أكبر

(1) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسى، مرجع سبق ذكره، ص ص 132-134.

لنجاح في تقديم تطبيقات التكنولوجيا المتقدمة وذلك مثل سوني في مجال الأجهزة الكهربائية ونوكيا في مجال أجهزة الاتصال ومايكروسوفت في مجال البرامج الجاهزة.

من ناحية أخرى قد يقتصر الأخذ بأساليب التكنولوجيا على تطبيق جديد في مجال صناعة قائمة بما يؤدي إلى اتباع المستهلكين العادات شرائية جديدة وبما يوفر فرص تسويقية جديدة للمنشآت. على سبيل المثال ساهم الاستخدام المتزايد لحاسبات الجيب الصغيرة في انكماش سوق الآلات الحاسبة الميكانيكية، كما ساعد انتشار مطاعم الوجبات السريعة في التأثير السلبي على أنشطة المطاعم التقليدية أو المتخصصة، أيضاً فقد ساهم استخدام الأقراص المدمجة CD في تقليص استخدام الورق.

إن العلاقة بين التسويق والتكنولوجيا تحدث في الاتجاهين، فإذا كانت التكنولوجيا تؤثر على التسويق كما رأينا سلفاً فإنّ للتسويق أيضاً تأثيره على التكنولوجيا والذي يتمثل في ضرورة إيجاد أسواق لهذه التكنولوجيا وإدخال التعديلات المطلوبة عليها حتى تتوافق مع احتياجات المشترين واستخدام البرامج التسويقية الفعالة لتنمية الطلب عليها.⁽¹⁾

(6) القوى الاجتماعية والثقافية Social and Cultural Forces:

تتكون البيئة الاجتماعية والثقافية من المؤسسات الأخرى التي تؤثر في القيم والإدراكات والتفضيلات والأنماط السلوكية الأساسية في المجتمع. فالأفراد ينشأون في مجتمع معين والذي يقوم بتشكيل هيكل معتقداتهم وقيمهم الأساسية. وتتصب دراسة القوى الاجتماعية والثقافية على الناس أنفسهم: من هم؟ أين يتواجدون؟ كيف يمارسون حياتهم؟ ما هي عاداتهم وتقاليدهم وقيمهم التي تؤثر في أنماطهم السلوكية واتجاهاتهم نحو الآخرين؟

وتؤثر البيئة الاجتماعية والثقافية في القرارات التسويقية خاصة بالمنظمة مثل قرارات الترويج والتسعير وتصميم المنتجات ومنافذ التوزيع. علاوةً على ذلك فإنّ المتغيرات الثقافية والاجتماعية دائمة التغير وهو ما يستلزم على إدارة التسويق ملاحقة هذه التطورات وفهم دلالاتها التسويقية. ويمكن إبراز أهم التغيرات الاجتماعية والثقافية المؤثرة على القرارات التسويقية فيما يلي:

(1) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 135.

- تناسي دور المرأة في المجتمع.
- ارتفاع مستوى المعيشة وجودة الحياة.
- ارتفاع مستويات التعليم والتحرر في التقاليد.
- بروز حركات حماية المستهلك Consumerism⁽¹⁾.

المنافسة:

لا بد من التأكيد هنا على أن الذين ينسبون الطبيعة التنافسية للبيئة يخسرون الأسواق. ذلك لأن التسويق وكما يرى أشهر علماء التسويق Philip Kotler أشبه ما يكون بالحرب بل هو أكثر ضراوة من الحرب، ذلك لأن هناك نهاية للحروب ولكن ليس هناك نهاية للتنافس بين المسوقين. ويقتضي ذلك توثيقاً للعلاقات مع المستهلكين والتعرف على القطاعات التي يتوفر للمسوق فيها ميزة إضافية بالمقارنة مع غيرها. ولذلك يقوم المسوقون بجهود كبيرة من أجل فهم طبيعة المنافسين والتنبؤ بسلوكهم والتعرف على الاستراتيجيات التي يتبعونها. ويستلزم ذلك جمع معلومات حول المنافسين وتحديث تلك المعلومات باستمرار وتعريف إدارة المؤسسة بهذه المعلومات يؤثر على درجة التنافس في عدة عوامل هي:

- 1- القوة التفاوضية للموردين أو المستهلكين.
- 2- القوة التفاوضية للزبائن.
- 3- إمكانية دخول منافسين جدد.
- 4- إمكانية وجود بدائل للخدمات أو السلع التي يجري تسويقها.⁽²⁾

تصنيف درجات المنافسة:

يمكن تصنيف درجات المنافسة إلى خمس درجات وهي كالآتي:

- 1- المنافسة المباشرة Direct Competition.
- 2- المنافسة القريبة Close Competition.
- 3- منافسة المنتجات ذات الطبيعة المتشابهة P. of Similar Nature.

(¹) ثابت عبد الرحمن وجمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 135-137.

(²) محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 66-67.

4- منافسة المنتجات البديلة Substitute Product.

5- المنافسة غير المباشرة Indirect Competition⁽¹⁾.

من هو المنافس؟

من المفاهيم الخاطئة في الممارسات العملية الاعتقاد بسهولة تحديد المنافسين وسهولة تصنيفهم وسهولة ترتيبهم حسب مركزهم التنافسي⁽²⁾.

ولتوضيح من هو المنافس نستعرض المثال التالي: إذا سألت من المنافس لشركة استثمار عقاري تعمل في مجال إنشاء المشاريع العقارية والتي تشمل على وحدات سكنية أو إدارية أو تجارية أو سياحية.

إن الإجابة السهلة البسيطة المتوقعة الشائعة هي أن المنافس لهذه الشركة كل الشركات التي تعمل في نفس المجال.

ولنأخذ مثلاً آخر: إذا سألت ما هو المنتج المنافس لمشروب الكوكاكولا من المتوقع أن تكون الإجابة هي مشروب البيبسي كولا أو سفن أب.

والحقيقة أن هذه الإجابة خاطئة تماماً من أوجه عديدة أهمها:

(1) أن تقصر المنافسة على مجرد اعتبار النشاط واعتبار أن كل من يعمل في النشاط يكون منافس.

(2) أنها توسع نطاق العاملين في النشاط ليشتمل على من يعمل في النشاط في أي مكان وبأي مستوى.

وعلى ضوء ما سبق يمكن القول إن المنافس هو: كل وجهة أو منظمة أو فرد يمكنه أن يزاحم المنظمة في عملائها المستهدفين لتوجيه قرار الشراء إلى منتجاتها أو خدماتها.

يتضح من هذا التعريف للمنافس خمسة عناصر أساسية:

(1) ليس من الضرورة أن يكون المنافس عاملاً في نفس النشاط.

(2) إن مجال المنافسة هو العميل وليس النشاط.

(¹) المرجع الذي سبق ذكره مباشرة، ص 68.

(²) مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، ط1، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م)، ص 125.

(3) ليس كل العملاء الذين يطلبون المنتج أو الخدمة أو المنفعة مجالاً للمنافسة، وإنما فئة أو فئات العملاء المستهدفين من المنظمة.

(4) إنَّ قدرة المنظمة يمكن أن تكون حالية أو متوقعة.

(5) إنَّ هذه القدرة للمزاحمة ليست مطلقة وإنما هي نسبية.

- وبتطبيق هذا المفهوم على المثالين السابقين يمكن تحديد المنافسين على النحو التالي:

بالنسبة للشركة التي تعمل في مجال الاستثمار العقاري يمكن القول إنَّ المنافسين لها هم كل الفئات أو الأطراف أو كل الذين يزاحمونها في عملائها المستهدفين وهم: (1) البنوك (2) الفنادق (3) شركات تأجير أو امتلاك الوقت (4) هيئات الاستثمار الصناعي (5) مكاتب السماسرة العقاريين (6) المنافس التقليدي متمثلاً في الشركات العاملة في نفس المجال. أمَّا بالنسبة للمثال الثاني الخاص بمنتج الكوكاكولا، يمكن القول أنَّ المنتجات المنافسة التي تتراحم المنتج في عملائه المستهدفين هي: (1)

1- جميع المشروبات الغازية.

2- جميع المشروبات الطبيعية.

3- الفواكه بأنواعها المختلفة.

4- الأدوية الميسرة للهضم.

5- الحلويات بأنواعها المختلفة.

6- المياه المعدنية.

7- المياه الطبيعية.

8- مأكولات التسلية المتعارف عليها.

وغيرها من المشروبات والمأكولات التي قد يفضلها العملاء عن مشروب الكوكاكولا، وهي كثيرة ومتنوعة ويمكنها أن تشبع نفس الحاجة وتحقق نفس الرغبة لدى العميل أو المستهلك. (2)

(1) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق ذكره، ص ص 125-127.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق نفسه، ص 127.

ماذا نقصد بالمركز التنافسي؟

ولكي نتعرف على مفهوم المركز التنافسي سوف نستعرض عملية دراسة وتحليل المنافسين لتحديد المركز التنافسي لأي مؤسسة ومدى استفادة هذه المؤسسات من عملية تحليل المنافسين في إدارة تلك المؤسسات ويتم ذلك من خلال التساؤلات الآتية: (1)

- (1) هل يتم متابعة موقف المنافسين وتحديد المركز التنافسي بصورة منتظمة؟
- (2) هل يوجد اتفاق بين المختصين بالمنشأة حول مركزها التنافسي بصفة دورية؟
- (3) هل يوجد تحديد واضح متفق عليه لعناصر توصيف وقياس مركزها التنافسي بالمقارنة مع المنافسين؟

- (4) هل يتم متابعة السوق والتعرف على موقف المنافسين بصفة دورية مستمرة؟
- (5) هل تعتمد الإدارة العليا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية على نتائج تحليل الأسواق والمراكز التنافسية؟

- (6) هل يعرف المنافسون حقيقة مركز المنشأة التنافسي؟
- من خلال تدبر التساؤلات الستة الآتية الذكر أعلاه نجد أنها تهدف إلى معرفة ثلاثة أمور أساسية:

- (1) مدى القيام بمهام تحليل المركز التنافسي بصورة مستمرة.
 - (2) مدى العمق في هذا التحليل وبناءه على أسس مهنية.
 - (3) مدى الاستفادة من نتائج هذا التحليل في اتخاذ القرارات.
- وبصفة مبدئية يمكن القول إن الإجابة بـ لا على أي سؤال من هذه الأسئلة الستة تكفي للقول بأن المنظمة لا تقوم بدراسة المركز التنافسي على أسس مهنية ولا تستفيد استفادة حقيقية من نتائج هذه الدراسة. (2)

تحليل المركز التنافسي:

(1) المرجع السابق نفسه مباشرة ، ص115.

(2) مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص116.

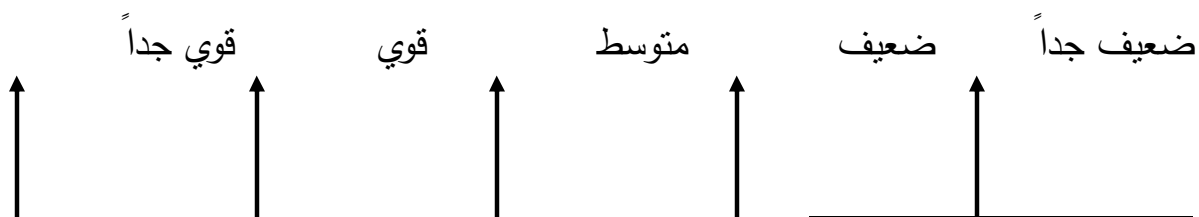
توجد مستويات متباينة لدراسة المنافسين ولتحليل المركز التنافسي حسب مجالات الدراسة وعمق هذا التحليل، وفيما يلي ثلاثة مستويات من هذا التحليل:

(1) المستوى الأول من التحليل "التقدير الشخصي للمركز التنافسي مقارنة بأعمار المنافسين"

يتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- (أ) تحديد المنشآت المنافسة (المنافسين المباشرين).
 - (ب) ترتيبهم تصاعدياً حسب تقدير مركزهم التنافسي (الاتجاه العام لتقييم أعضاء الفريق).
 - (ت) رسم خط عمر المنافسين.
 - (ث) وضع المنافسين على خط المراكز التنافسية.
 - (ج) التطابق بين خطي أعمار المنافسين ومركزهم التنافسي.
 - (ح) تسجيل الملاحظات البارزة وتغييرها.
- وللاستيضاح بشكل أكثر عملية سوف نستعرض مقارنة أعمال بعض المنافسين كآلاتي:⁽¹⁾
- هنالك خمسة منافسين أ، ب، ج، د، هـ وتواريخ نشأتهم هي 1982 - 1987 - 1994 - 1997 - 2000 على التوالي⁽²⁾ وكان خط المراكز التنافسية كآلاتي:

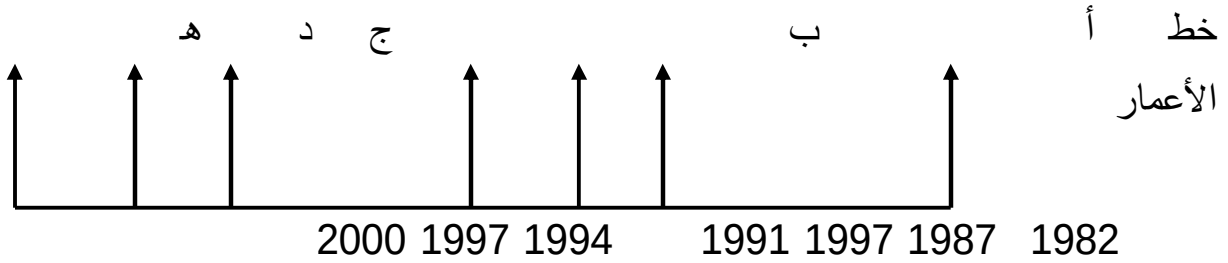
شكل رقم (2-1-7) خط المراكز التنافسية



(1) مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره، ص 117.

ج ه أ ، د ب

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فن مهارات التسويق والبيع، 2005م، ص117.
شكل خط المراكز التنافسية2



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فن مهارات التسويق والبيع، 2005م، ص117.

أهم المؤشرات:

(1) تمتع كلاً من الشركة أ ، د بمركز تنافسي قوي متقارب رغم فارق العمر الذي يصل إلى ما يقارب من 14 عاماً، وهنا تظهر ثلاثة تساؤلات:

(أ) ما هي المقومات التي ساعدت "د" لتحقيق مركز تنافسياً يزاحم "أ" رغم قدمها في قوة مركزها التنافسي؟

(ب) هل تتمتع "أ" بمركز تنافسي قوي مماثل للمركز التنافسي لـ "د" مؤشر إيجابي لها لقدرتها على الصمود واستعادة شبابها لتحافظ على مركزها التنافسي رغم قدمها، ونجاحها في الاستمرار والبقاء في السوق؟ أم انه يعد مؤشراً سلبياً عليها للحاق منافس جديد بها ليزاحمها وعدم قدرتها للتفوق عليها كمنافس، وفي حالة كونه مؤشراً إيجابياً، ما هي مقومات ذلك للمحافظة عليها وتدعيمها وما إذا كان مؤشراً سلبياً ما هي أسباب ذلك لمعالجتها؟

(ت) هل هذا الوضع التنافسي لـ "أ" كان مخططاً ومستهدفاً؟ أم أنها مضطرة لذلك؟

(2) تتمتع "د" بمركز تنافسي قوي بالمقارنة بكل من الشركة "ج" والشركة "هـ" رغم تقارب العمر بينهما، حيث لا يزيد فارق العمر ن 2 أو 3 سنوات وهنا يظهر التساولين التاليين:

- (أ) بأي شيء حققت "د" مركزاً تنافسياً قوياً وبمستوى أقوى من "ج" و"هـ"؟
(ب) ما هي الأسباب التي أدت إلى ضعف المركز التنافسي لكل من "ج" و"هـ" بالمقارنة بالمركز التنافسي لـ "د"؟

(3) تتمتع "ب" بأقوى المراكز التنافسية بالمقارنة لكل الشركات الأخرى سواء القديمة منها مثل "أ" أو الحديث منها مثل "د" و"هـ".

- والسؤال الذي يطرح نفسه هو:

ما هي الأدوات التي من خلالها استطاعت الشركة "ب" أن تتخطى مرحلة التشبع والانهيـار في دورة حياتها لتظهر بمظهر الشركة الناضجة أو الرائدة ولتبدأ دورة حياة جديدة بين الشركات المنافسة؟⁽¹⁾

مما تقدم نخلص إلى أن المستوى الأول من التحليل للمراكز التنافسية رغم بساطته إلا أنه يعطي مؤشرات مفيدة للتعرف على المركز التنافسي للشركة وأسباب قوته أو ضعفه مقارنة بالمركز التنافسي للشركات المنافسة.

(2) المستوى الثاني من التحليل "التحليل المقارن بين خلايا المركز التنافسي"

ويتم ذلك من خلال الإجراءات التالية:

- (أ) تحديد المعايير التي سيتم المقارنة بين المنافسين على أساسها.
(ب) وضع هذه المعايير على منحنيات المقارنة.
(ت) تحديد الخلايا المختلفة التي توضح مواقف مختلفة للمنافسين.
(ث) وضع المنظمات في الخلايا التي تناسب مركزها التنافسي.
(ج) أعمال مقارنة بين موقع المنظمات في خلايا المركز التنافسي وتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمنظمات في كل خلية.⁽²⁾

(¹) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 118.

(²) المرجع السابق ذكره، ص ص 119.

جدول رقم (1/1/2) المقارنة بين ثلاثة معايير:

مرتفعة	(7)	(8)	تشكيلة متنوعة جداً وجودة مرتفعة وخدمات ما بعد البيع متنوعة (9)	خدمات ما بعد البيع
متوسطة				متوسطة
منخفضة	تشكيلة محدودة وجودة منخفضة وخدمات ما بعد البيع محدودة			محدودة تشكيلة المنتجات
	محدودة	متنوعة	متنوعة بدرجة كبيرة	

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع، 2005م، ص120.

جدول رقم (2/1/2) المقارنة بين أربع معايير:

(7)	(8)	تشكيلة متنوعة وجودة مرتفعة وخدمات ما بعد البيع متنوعة	متنوعة
-----	-----	--	--------

		وسمعة ممتازة (9)	
	(6)	(5)	(4) متوسطة
تشكيلة محدودة منخفضة وخدمات ما بعد البيع محدودة وسمعة ضعيفة (1)	(2)	(3)	منخفضة
محدودة	متنوعة	متنوعة جداً	التشكيلة

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع، 2005م، ص121.

يتضح مما سبق أن هذا المستوى يمثل مرحلة متقدمة من التحليل للمركز التنافسي بين

المنظمات بالمقارنة بالمستوى الأول من التحليل إلا أن به نقطتي ضعف هما:

(1) يصعب إضافة معايير أخرى للمقارنة (أربعة معايير كحد أقصى).

(2) من المحتمل أن توضع المنظمة الواحدة في أكثر من خلية ويؤدي هذا إلى تعقيد التحليل.

(3) المستوى الثالث من التحليل "التحليل المقارن بين خلايا مصفوفة البروفيل"

تعتبر طريقة البروفيل من الطرق المفيدة في اتخاذ العديد من القرارات التسويقية لما

تقدمه من إمكانيات متعددة في عملية التحليل منها:

(1) توفير فرص المقارنة بين عنصرين أو أكثر لكافة مجالات وأبعاد العملية التسويقية.

(2) تحديد اتجاهات نتيجة التقييم وما إذا كانت الصفات أو الخصائص تميل تجاه الضعف أو

السلبية أم تميل تجاه القوة والإيجابية.

(3) تحديد المجالات الأولى بالتركيز في اتخاذ القرارات سواء كانت لتحسين نقاط ضعيفة أو سلبية أو لاستثمار وتوظيف نقاط إيجابية أو مواضع قوة.⁽¹⁾

أيضاً لتوضيح مفهوم المركز التنافسي في مجالات أخرى نطرح بعض التساؤلات ولكن بالتطبيق على تلك المجالات: ماذا نقصد بمركزك الوظيفي؟ ومركزك الاجتماعي؟ أو مركزك السياسي؟ أو مركزك المالي؟

نجد أن الإجابات المتسلسلة لهذه التساؤلات تأتي كالاتي:⁽²⁾

- **المركز الوظيفي:** يشير إلى موقع الفرد في المنظمة وما لديه من سلطات وصلاحيات وما يتمتع به من مزايا وقدرة على التأثير.

- **المركز الاجتماعي:** يشير إلى مكانة الفرد داخل الجماعة أو الأسرة أو أفراد المهنة أو أهل المنفعة التي ينتسب إليها وذلك على ضوء مستواه الثقافي والعلمي ومركزه الوظيفي، ومدى قبول الآخرين له وثقتهم فيه والمرتبة التي يضعونه فيها فيما بينهم.

- **المركز السياسي:** يشير إلى مكانة الفرد في الجهاز التشريعي أو الشعبي أو الحزبي ونوع وعمق علاقاته مع ذوي النفوذ وأصحاب القرار وقدرته على استثمار هذه العلاقات لقضاء مصالح الآخرين وحل مشاكلهم.

- **المركز المالي:** يشير إلى القدرة أو المتانة المالية التي يتمتع بها الفرد على ضوء نتائج أعماله استخداماته للأموال ومصادرها وقدرته على التمويل الذاتي للأنشطة التي يعمل بها.

• بالنظر إلى المفاهيم السابقة يتضح أن هنالك قاسم مشترك فيما بينها بشأن ما يلي:

(1) أن الحكم على مركز الفرد وكذلك المنظمة يرجع بدرجة أساسية على رؤية وإدراك الآخرين ذوي العلاقة وليس فقط إلى رؤية وإدراك الفرد ذاته.

(2) إن قوة ومكانة مركز الفرد وكذلك المنظمة تتحدد بمجموعة من العوامل أو المعايير المترابطة والمتفاعلة فيما بينها.

(¹) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص 121-122.

(²) المرجع السابق مباشرة، ص 128.

- (3) إن مكانة الفرد وكذلك المنظمة يتم تحديدها وتوصيفها على ضوء المقارنة مع الآخرين الذين له معهم منطقة مشتركة أو علاقة ما .
- (4) إن مكانة الفرد وكذلك المنظمة ليست حديثاً عرضياً وليد الصدفة وإنما هي نتائج لخبرات متراكمة ورصد عميق من الممارسات والعلاقات .
- (5) إن مكانة أو مركز الفرد وكذلك المنظمة خليط من نقاط القوة وأوجه الضعف الذاتية بجانب مجموعة الفرص المتاحة والقيود والتهديدات التي تواجه الفرد أو المنظمة.⁽¹⁾
- ومن خلال ما ذكر سلفاً يمكن التساؤل عن كيفية معرفة منظمة الأعمال عن منافسيها؟
- إن منظمة الأعمال تستطيع أن تتعرف على منافسيها من خلال إجاباتها على التساؤلات الآتية:⁽²⁾

- (1) ما هي فئات العملاء المستهدفة بالنسبة لتلك المنظمة؟
- (2) ما هي خصائص ودوافع هذه الفئات واحتياجاتهم؟
- (3) ما هي البدائل من المنتجات والخدمات التي يمكن أن تشبع احتياجات ورغبات العملاء؟
- (4) ما هي الجهات والشركات وغيرها من الأطراف التي يمكنها أن تقدم هذه المنتجات والخدمات لإشباع تلك الاحتياجات؟
- (5) من هم المنافسون المباشرون الذين يمكنهم مزاحمة المنظمة بصورة مباشرة بنفس المنتج والخدمات وب نفس الشروط على نفس العملاء؟
- (6) من هم المنافسون غير المباشرين الذين يمكنهم الدخول حلبة المنافسة مع المنظمة واقتناص جزء من العملاء المستهدفين للمنظمة؟
- (7) ما هي السياسات والاستراتيجيات التسويقية التي يستخدمها هؤلاء المنافسين أو يحتمل استخدامها؟
- (8) ما هي نقاط القوة أو الضعف لدى المنافسين وما هي المقومات لديهم لاستخدام نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف؟

(¹) مصطفى محمود أبوبكر ، المرجع السابق ذكره، ص ص 128-129.

(²) المرجع السابق ذكره مباشرة، ص129.

(9) ما هي الفرص المتاحة أمام المنافسين وما هي قدراتهم الاستثمارية؟

(10) ما هي القيود أو التهديدات التي تواجه المنافسين وما هي قدراتهم لمواجهةها؟⁽¹⁾

متى يتم دراسة المنافسين وتحليل المركز التنافسي؟

يستمد هذا التساؤل موضوعيته من تكراره من قبل أفراد جهاز التسويق في المنظمات تساؤل حول توقيت دراسة المنافسين وتحليل المركز التنافسي وعادةً ما يدور الرد على هذا التساؤل حول ما يلي:

1- إنَّ نشاط التسويق لا يتوقف ويتعذر أداء هذا النشاط بنجاح دون وعي كامل ودقيق بموقف المنافسين.

2- إنَّ العميل لا يتخذ قراره بالشراء إلا بناءً على مقارنة بين ما يعرضه المنافسون لتلبية احتياجاته ولإشباع رغباته.

3- إنَّ غالبية القرارات في مجال التسويق والبيع تتطلب وجود رؤية واضحة لدى متخذ القرار عن موقف المنافسين وتقدير لردود أفعالهم المحتملة تجاه هذه القرارات في حالة اتخاذها.

وعلى ضوء ما سبق تكون النتيجة التي نتوصل إليها تتمثل في الآتي:

1- إنَّ دراسة المنافسين وتحليل المركز التنافسي يمثل نشاط مستمر وعملية متواصلة ضمن مهام واختصاصات جهاز التسويق في المنظمة.

2- المعلومات عن المنافسين تمثل مكون رئيسي جوهري من مكونات نظام المعلومات التسويقية الذي يعد أساساً لمراجعة وتقييم الأداء التسويقي والبيعي مما يتطلب دوام المتابعة لموقف المنافسين وتحديث المعلومات عنهم.

3- إنَّ إجراء أي مقابلة بيعية ناجحة يتطلب مراجعة بيانات المنافسين لتخطيط هذه المقابلة البيعية وتنفيذها بنجاح.

4- إنَّ بيانات المنافسين تعد أحد أهم المدخلات التي ينبغي توفيرها وتحليلها.

5- إنَّ عملاء المنظمة سواء الفعليين أو المرتقبين أو المحتملين دائماً محل أنظار المنافسين.

(¹) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 129-130.

نخلص من ذلك إلى أنّ دراسة المنافسين وتحليلهم عملية مستمرة والتساؤل الذي يطرح نفسه هنا: ما هي المعلومات التي يجب توفرها لدراسة المنافسين وتحليل المركز التنافسي؟⁽¹⁾

المعلومات والبيانات اللازم توفرها عن المنافسين:

المعلومات والبيانات هي:

- (1) منتجات المنافسين من سلع ومشاريع.
- (2) الخدمات التي يقدمها المنافسون لعملائهم.
- (3) سياسات واستراتيجيات التسويق للمنافسين.
- (4) الجهود الترويجية والبيعية للمنافسين.
- (5) الإعلانات التي تخص المنافسين.
- (6) التسهيلات والمزايا التي يمنحها المنافسون.
- (7) الجهاز التنظيمي والإداري للمنافسين.
- (8) جهاز التسويق والبيع لدى المنافسين.
- (9) منافذ التوزيع والوسطاء والوكلاء ومكاتب البيع للمنافسين.
- (10) نظام المرتبات والحوافز لأفراد جهاز التسويق والبيع لدى المنافسين.

مجالات تحقيق التميز في المركز التنافسي للمنظمة:

- (1) تنويع المنتج أو الخدمة التي تقدم للعملاء.
- (2) تطوير الشكل الخارجي للمنتج.
- (3) تطوير التركيب أو التكوين الداخلي للمنتج.
- (4) إيجاد وتوضيح التميز في منفعة المنتج.
- (5) خلق منفعة أو منافع جديدة للمنتج.
- (6) إظهار دور فئات متميزة من العملاء وعمق العلاقة معهم.
- (7) اكتشاف أو إضافة استخدامات جديدة للمنتج.
- (8) إضافة خدمات جديدة مع المنتج.

(¹) مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 130-132.

- (9) إيجاد ارتباط بين المنتج وخدمات معينة.
- (10) توضيح العلاقة المنطقية بين سعر المنتج وجودته.
- (11) تأكيد الحصول على تكلفة الخدمة وليس كمصدر ربحي.
- (12) توثيق دور المنظمة في حل مشكلات العملاء.
- (13) تأكيد تكاتف كافة الأنشطة والوظائف والتنسيق فيما بينها لخدمة العميل.
- (14) التأكد من يسر الإجراءات وسرعة إنهاء الأعمال المرتبطة بالعميل.
- (15) وضوح ورغبة المنظمة وقدرتها للاستجابة التنافسية السريعة لرغبات العميل وطموحه.⁽¹⁾

المبحث الثاني: استراتيجيات التنافس

طرق وضع الاستراتيجيات:

تتبنى استراتيجيات التسويق التنافسية من خلال التعرض لكيفية قيام الشركات بتحليل المنافسين وتنمية استراتيجيات ناجحة لتقديم القيمة بغرض البناء والمحافظة على علاقات مرجحة مع المستهلكين. وتتمثل الخطوة الأولى لتحقيق ذلك في القيام بإجراء تحليل للمنافسين والذي ينطوي على عمليات تجديد وتقييم واختيار المنافسين المؤثرين، أما الخطوة الثانية فتتمثل في تنمية استراتيجيات التسويق التنافسية والتي يكون من شأنها تدعيم وتقوية مكانة ومركز

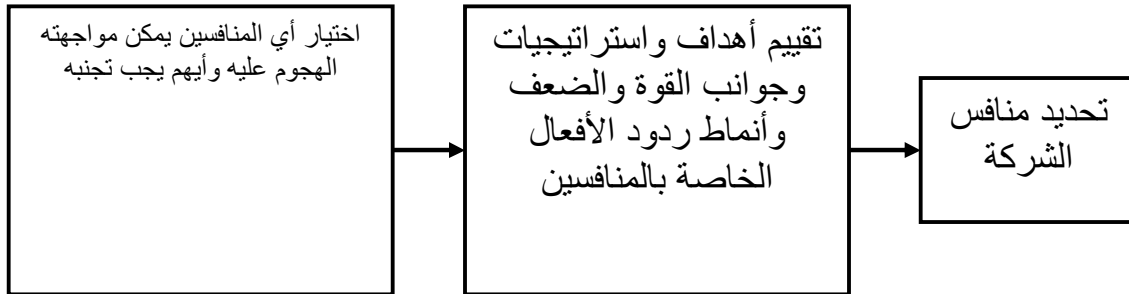
(¹) مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 132-134.

الشركة في مواجهة المنافسين، الأمر الذي يمنحها في النهاية ميزة تنافسية قوية داخل الأسواق وحصّة سوقية أكبر.

تحليل المنافسين:

تحتاج الشركة بصدد سعيها نحو تخطيط استراتيجيات تسويقية فعالة إلى تجميع وتحليل البيانات المتعلقة بمنافسيها حيث يجب أن تقوم بإجراء مقارنة مع أقرب المنافسين لها بالنسبة لمنتجاتها التي تقدمها وأسعارها التي تباع بها وقنوات التوزيع التي تستخدمها والأنشطة الترويجية التي تعتمد عليها، وتستطيع الشركة بذلك أن تحدد المجالات المحتملة للتميز أو عدم التميز التنافسي (مجالات تحقيق أو عدم تحقيق مزايا تنافسية). الشكل أدناه يوضح خطوات تحليل المنافسين.⁽¹⁾

شكل رقم (2-2-8) خطوات تحليل المنافسين



المصدر: محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، ط1، الدار الجامعية، 2008م، ص268.

تحديد المنافسين Identifying Competitors:

إنّ عملية تحديد المنافسين قد تبدو مهمة بسيطة في كثير من الأحيان، فعلى نطاق ضيق تستطيع الشركة تحديد منافسيها على أنهم الشركات الأخرى التي تقوم بتقديم منتجات أو خدمات مشابهة إلى نفس المستهلكين وبأسعار مشابهة وبالتالي فإنّ شركة بويك لإنتاج السيارات – مثلاً – تنظر إلى شركة فورد باعتبارها منافس رئيسي لها ومن ثم يخرج من دائرة منافسيها شركات أخرى لإنتاج السيارات مثل مرسيدس أو هيونداي ولكن فعلياً تواجه الشركات مدى أوسع من المنافسين، من ثم يكون على الشركة أن تقوم بتحديد منافسيها على أنهم جميع

(1) محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، ط1 (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م)، ص 268.

الشركات التي تقوم بتصنيع نفس المنتج أو المنتجات التي تقوم بتقديمها إلى الأسواق، وبهذه الصورة فإن شركة بويك سوف ترى نفسها في منافسة جميع الشركات الأخرى لتصنيع السيارات.

ويمكن تعريف المنافسة على نطاق أكبر مما سبق على أنها تتطوي على جميع الشركات التي تقوم بتصنيع منتجات أخرى ولكنها تخدم نفس الغرض (أو تشبع نفس الحاجة، تقدم نفس الخدمة) وبالتالي فإن شركة بويك لن تكون في منافسة فقط مع شركات إنتاج السيارات ولكنها تتكون أيضاً في منافسة مع شركات إنتاج شاحنات النقل، والموتوسيكلات أو حتى أكثر اتساعاً فإن المنافسة قد تشمل أيضاً على جميع الشركات التي تتنافس على نفوذ نفس المستهلك وعندئذٍ فإن شركة بويك سوف ترى نفسها في منافسة مع الشركات التي تبيع السلع للمستهلك مثل شركات التسويق العقارية ورحلات قضاء العطلات في خارج البلاد.

ويمكن للشركات أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال الصناعة التي يعملون داخلها بمعنى تحديد المنافسين من وجهة نظر الصناعة، فمثلاً قد ترى الشركة أن منافسيها هم جميع الشركات التي تعمل في صناعة البترول أو التي تعمل في صناعة الأدوية.

كما يمكن للشركات أيضاً أن تقوم بتحديد منافسيها من خلال السوق الذي يعملون فيه بمعنى تحديد المنافسين من وجهة نظر السوق وعندئذٍ تقوم الشركة بتحديد منافسيها على أنهم الشركات الأخرى التي تسعى إلى محاولة إشباع نفس حاجات المستهلك أو أنهم تلك الشركات التي تسعى إلى بناء علاقات مع نفس المستهلكين.⁽¹⁾

تقييم المنافسين: Assessing Competitors

بمجرد أن يتم تحديد المنافسين الرئيسيين فإن إدارة التسويق تبدأ في السؤال عن:

- ما هي أهداف هؤلاء المنافسين؟
- ما هي تطلعات كل منهم في السوق؟
- ما هي استراتيجيات كل منهم؟
- ما هي جوانب القوة والضعف لهؤلاء المنافسين؟

(1) محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 269 - 271.

- ما هي ردود الفعل المحتملة لكل منهم تجاه التصرفات التي تنوي الشركة القيام بها؟
تحديد أهداف المنافسين:

يسعى كل منافس إلى تحقيق مجموعة كبيرة من الأهداف وترغب الشركة في معرفة الأهمية النسبية التي يوليها المنافس لبعض الأهداف مثل: (1) الربحية الحالية (2) نمو الحصة التسويقية (3) التدفق النقدي (4) القيادة التكنولوجية (5) القيادة في مجال الخدمة (6) والعديد من الأهداف الأخرى.

ويمكن القول بأن معرفة مزيج الأهداف المعلنة للمنافس سوف يساعد في التعرف على مدى رضاه عن موقفه الحالي والكيفية التي سيتعامل بها - رد فعله - لمختلف التصرفات التنافسية المناظرة.

كما يجب على الشركة أيضاً أن تقوم برصد أهداف المنافسين بالنسبة لمختلف القطاعات السوقية المحتملة خدمتها، فإذا لاحظت الشركة أن المنافس يحاول الدخول إلى قطاع سوقي جديد فإن ذلك من شأنه أن يشير إلى وجود فرصة تسويقية متاحة يمكن أن يتم التحرك لاستغلالها وإذا وجدت الشركة أن منافسيها يخططون لتحركات جديدة لدخول قطاعات سوقية تخدمها هي بالفعل فإن ذلك يعد بمثابة تهديد أو إنذار لها ومن ثم فقد يساعدها ذلك في التأهب لمواجهة مثل هذه التهديدات. (1)

تحديد استراتيجيات المنافسين:

كلما زاد التشابه بين استراتيجية شركة واستراتيجية شركة أخرى كلما كان ذلك مؤشر لزيادة درجة المنافسة بينهما. ويلاحظ يمكن تصنيف المنافسين في معظم الصناعات داخل مجموعات على أساس الاستراتيجيات المختلفة التي يتبناها كل منهم. ومن هنا يمكن تعريف ما يطلق عليه بالمجموعة الاستراتيجية Strategic Group على أنها مجموعة الشركات الموجودة داخل صناعة معينة وتتبع نفس الاستراتيجيات أو استراتيجيات مشابهة لبعضها البعض عند التعامل مع هدف سوقي محدد. (2)

(1) محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 273.

(2) محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص 274.

تقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين:

يحتاج رجال التسويق القيام بتقييم جوانب القوة والضعف لكل منافس بدقة وعناية وذلك بغرض الإجابة على التساؤل الحرج الذي يثور في أذهانهم عن ما يمكن لمنافسيهم القيام به. وكخطوة أولى يمكن للشركات جمع بيانات عن أهداف استراتيجيات وأهداف كل منافس خلال آخر خمس سنوات مع التسليم بأن بعض هذه البيانات قد يصعب الحصول عليها. فعلى سبيل المثال يواجه المسوقون في سوق الأعمال والمعاملات التي تتم من منظمة إلى منظمة B2B صعوبة في التنبؤ بتقدير الحصة السوقية لمنافسيهم بسبب عدم توافر البيانات المتاحة للشركات التي تتعامل مباشرةً مع المستهلك النهائي.

وعادةً ما تكون للشركات خلفية عن جوانب القوة والضعف لمنافسيها من خلال البيانات الثانوية المنشورة والخبرة الشخصية للعاملين بها والاتصال الذي يتم عبر Word of Mouth كما تستطيع أيضاً أن تقوم بإجراء بعض البحوث التسويقية مع المستهلكين والموردين والموزعين وقد تقوم الشركات في بعض الأحيان الأخرى باستخدام نفسها كمرجعيات مقارنة في مواجهة الشركات الأخرى ويتم ذلك من المقارنة مع منتجات الشركات الأخرى.⁽¹⁾

التنبؤ بردود أفعال المنافسين:

تتمثل الخطوة التالية لتقييم جوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين في محاولة للتعرف على ما يمكن لهؤلاء المنافسين القيام به وعمله. ويلاحظ أن التعرف على الأهداف والاستراتيجيات وجوانب القوة والضعف الخاصة بالمنافسين يمكن أن تساهم بشكل كبير في التنبؤ بتقدير تحركات وتصرفات هؤلاء المنافسين في الأسواق، كما يساهم ذلك أيضاً في التعرف على ردود أفعالهم تجاه بعض التصرفات التي تنوي الشركة القيام بها مثل تخفيض وتكثيف الحملات لترويجية أو تقديم منتج جديد، ويكون من المهمة أيضاً التعرف على الفلسفة والتوجهات المحددة التي يتبناها المنافسون في أداء الأعمال الخاصة بهم وكذلك الثقافة الداخلية

(¹) المرجع السابق مباشرةً، ص 275.

السائدة داخل شركاتهم وبالتالي يحتاج مديرو التسويق إلى الوصول لفهم عميق لعقلية وداخليات كل منافس للتنبؤ بماهية الأفعال والتصرفات المستقبلية المحتملة لذلك المنافس.⁽¹⁾

اختيار المنافسين الذين يمكن مهاجمتهم والمنافسين الذي ينبغي تجنبهم:

يجب أن تكون الشركة في هذه المرحلة قد قامت بالفعل باختيار وتحديد منافسيها الأساسية وبالتالي يكون على الإدارة الآن تقدير أي من هؤلاء المنافسين سيتم الدخول معهم في منافسة قوية.

- المنافسون الأقوياء أم الضعفاء:

يمكن للشركة أن تقوم بالتركيز على نوع واحد من الأنواع العديدة من التصنيفات الخاصة بالمنافسين، وتفضل معظم الشركات أن تدخل في منافسة مع النوعية الضعيفة من المنافسين حيث يتطلب ذلك موارد ووقت أقل. ولكن هذه المنافسات عاندها ضعيف في مقابل منافسة الأقوياء.⁽²⁾

ويعتبر تحليل القيمة المقدمة للمستهلك Customer Value Analysis أحد الأدوات المفيدة في تقييم جوانب القوة والضعف لدى المنافس، لأنه يهدف إلى تحديد المنافع التي يمكن أن يحصل عليها قطاع المستهلكين المستهدفين من مختلف العرض المقدمة بواسطة المنافسين وكذلك الأهمية التي يوليها هؤلاء المستهلكين للقيمة أو المنفعة النسبية التي سيحصلون عليها من تلك العروض.

- المنافسون المتشابهون أم المختلفون:

تتنافس معظم الشركات مع المنافسين القريبين منهم وهم هؤلاء المنافسين المتشابهين معهم في معظم الجوانب والخصائص بصورة أكبر من المنافسين المختلفين عنهم.

- المنافس الجيد أم السيئ:

(1) محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 276-277.

(2) المرجع السابق مباشرة، ص 277.

تحتاج الشركة وتستفيد بالفعل من وجود المنافسين معها في الأسواق التي تعمل داخلها، فقد يساهم وجود هؤلاء المنافسين في تحقيق العديد من المنافع أو المزايا الاستراتيجية والتي لا تكون غالباً في الحسبان ويمكن استعراض بعض من تلك المزايا الاستراتيجية وهي:

- 1- يساعد وجود المنافسين أحياناً على زيادة الطلب الكلي في السوق.
- 2- ربما يشترك المنافسون في تكاليف تنمية وتطوير السوق وتكاليف وتنمية المنتجات.
- 3- قد يساهم المنافسون في تقديم تقنيات تكنولوجية جديدة.
- 4- يقوم المنافسون أحياناً بخدمة قطاعات سوقية غير جذابة بالنسبة للشركة.
- 5- قد يؤدي وجود المنافسين إلى إظهار تمايز المنتج الذي تقدمه الشركة.
- 6- يساهم وجود المساهمين في تقليل درجة المخاطرة الموجودة في السوق.
- 7- تحسين القوة التفاوضية للشركات في مواجهة جماعات الضغط والتأثير مثل النقابات العمالية والمشرعين وجمعيات حماية المستهلك.⁽¹⁾

تصميم نظام الاستخبارات التنافسية:⁽²⁾

يقوم نظام الاستخبارات التنافسية في البداية بتحديد جميع الأنواع العامة المطلوبة من المعلومات التنافسية كما يهتم بتحديد أفضل المصادر للحصول على هذه المعلومات، وعندئذٍ يستمر النظام في جمع المعلومات من الميدان.

- (1) رجال البيع.
- (2) قنوات التوزيع.
- (3) الموردين.
- (4) شركات بحوث التسويق.
- (5) اتحادات الغرف التجارية.
- (6) مواقع الانترنت Web side.
- (7) البيانات المنشورة.
- (8) النشرات الحكومية.
- (9) المقالات والأحاديث المنشورة.

(¹) محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 278-281.

(²) المرجع السابق مباشرة، ص 282.

ثم يقوم النظام بمراجعة وفحص المعلومات المجمعة للتأكد من صدقها وصلاحياتها، وبناءً على ذلك يتم تفسيرها وتنظيمها بطريقة مناسبة، وأخيراً يقوم النظام بإرسال المعلومات الهامة والمؤثرة إلى صانعي القرار المهتمين بها، كما يقوم بالرد على استفسارات المديرين المتعلقة بجميع الجوانب الخاصة بالمنافسين.

وبهذه الطريقة يستقبل مديرو الشركة المعلومات الخاصة بمنافسيهم في الوقت المناسب، إما عن طريق المكالمات التلفونية أو البريد الإلكتروني أو النشرات أو الخطابات أو التقارير التي يتم إرسالها إليهم، وبالإضافة لذلك يستطيع المديرون أن يكونوا على صلة بالنظام حينما يكونوا بحاجة إلى تغيير بعض التحركات أو التصرفات المفاجئة للمنافسين، وحينما تكون هناك حاجة إلى معرفة الكيفية التي يتوقع أن يستجيب بها المنافسون لبعض التحركات أو التصرفات التي تخطط الشركة القيام بها، أما الشركات الصغيرة لا تستطيع إيجاد مثل هذا النظام، فإنها تقوم بتخصيص بعض الأفراد أو المديرين لأداء مهام محددة لملاحظة ورصد منافسين محددين.⁽¹⁾

المبحث الثالث : استراتيجيات التنافس علي الحصة السوقية

يقصد بها تحديد الأسلوب الذي تتبعه المنظمة لكسب السوق ومن ثم تحقيق الأرباح المرغوبة.

والسؤال الآن: ما هي أفضل استراتيجية يمكن للمنظمة إتباعها لمواجهة المنافسة وتحقيق أهدافها المرجوة؟

حقيقةً يصعب القول بوجود استراتيجية مثلى لمواجهة المنافسة تكون صالحة وفعالة بالنسبة لجميع المنظمات وللمنظمة الواحدة في جميع الظروف والأوقات، ذلك أن استراتيجية مواجهة المنافسة يجب أن تثمر في ضوء تحليل ودراسة حالة المنافسة من حيث عدد المنافسين وموقعهم وموقع منتجاتهم وحجم كل منهم واستراتيجيات المنافسة الخاصة بهم.

(1) محمد عبد العظيم، مرجع سبق ذكره، ص ص 282-283.

ويمكن القول أنه من المؤسف أن النظرية الاقتصادية لم تقدم أي معارونة في هذا المجال، حيث ركزت اهتمامها على عدد البائعين في سوق معين وكيفية تحديدهم للسعر لتحقيق هدف تعظيم الربح دون تقديم بعض الإرشادات التي تساعد كل منشأة على حدة لزيادة حصتها السوقية.

وبصفة عامة تختلف الاستراتيجيات التسويقية التي يمكن للمنظمة إتباعها لمواجهة المنافسة باختلاف الموقف التنافسي الخاص بها، وهي:

- (1) شركة قائدة.
- (2) شركة متحدية.
- (3) شركة تابعة.
- (4) شركة صغيرة متخصصة.

وفيما يلي توضيح تفصيلي للاستراتيجيات الخاصة بكل نوع من هذه الشركات:

أولاً : الشركة القائدة:

الشركة القائدة هي تتمتع بأكبر حصة سوقية في صناعة معينة وهي الرائدة أو القائدة في اتخاذ عديد من القرارات الاستراتيجية مثل تقديم المنتجات الجديدة وتغييرات الأسعار أو تغيير أساليب الترويج أو نظام البيع.

وتعتبر الشركة القائدة الموجه للشركات الأخرى في نفس الصناعة وتقوم الشركات الأخرى إما بتقليدها أو مواجهتها أو تجنب التصادم معها.⁽¹⁾

تسعى الشركة الرائدة للاحتفاظ بمركزها الريادي في السوق الذي تعمل فيه، ومثال للشركة القائدة:

(¹) هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، ط1 (القاهرة: د.ن، 1993م)، ص ص 118-119.

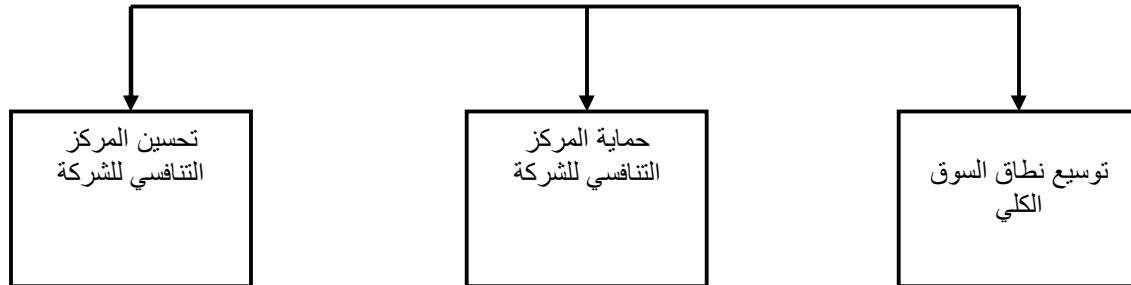
- شركة جنرال موتورز في صناعة السيارات.
- شركة كوكاكولا في صناعة المشروبات الغازية.
- شركة كوداك في مجال التصوير.
- شركة نوكيا في صناعة الهاتف السيار.
- شركة IBM في مجال الحاسبات الآلية.

لكي تحتل الشركة الرائدة هذا المركز القيادي لا بد أن تتمتع بمزايا في مجال تقديم المنتجات المبتكرة، والقدرة على معرفة نقاط القوة الخاصة بها والتركيز عليها لتدعيمها والحصول على ميزة تفضيلية تنافسية بواسطتها والتعرف على نقاط الضعف الخاصة بالمنافسين واستغلالها لصالحها، وكذلك المقدرة على تحديد السوق المستهدف والاستراتيجية التسويقية المناسبة لهذا السوق.

استراتيجيات مواجهة المنافسة في حالة الشركة القائدة:

تسعى الشركة القائدة للاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق وذلك من خلال ثلاثة استراتيجيات: وهي كالآتي: ⁽¹⁾

شكل رقم (9/3/2) استراتيجيات المحافظة على القيادة في السوق



المصدر: هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، 1993م، ص120.

(1) توسيع نطاق السوق الكلية:

وذلك بمحاولة زيادة الحجم على الطلب لمنتجاتها في السوق عن طريق:

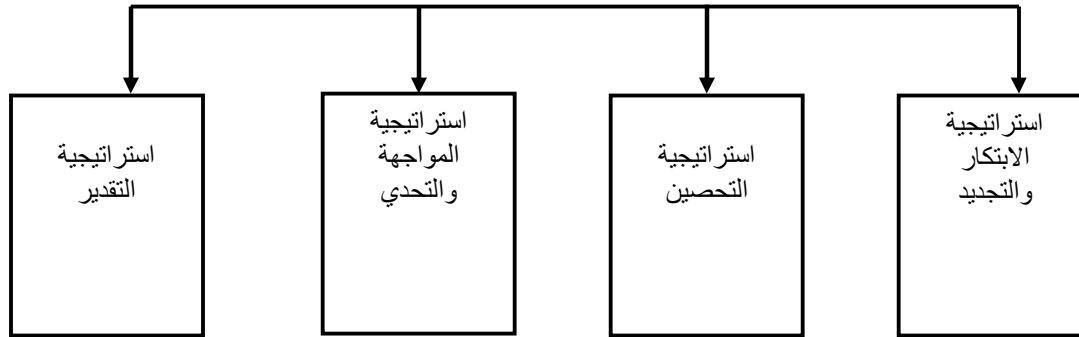
⁽¹⁾ هناء عبد الحليم محمد، مرجع سبق ذكره، ص119.

- البحث عن مستعملين جدد للمنتجات.
- البحث عن استعمالات جديدة للمنتج.
- زيادة معدل استخدام المنتجات.

(2) حماية المركز التنافسي للشركة:

وذلك بمحاولة الشركة حماية الحصة السوقية لها ومنع المنافسين من انتهاز أي فرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة. ويتم ذلك من خلال عدة استراتيجيات كما هو موضح في الشكل أدناه:

شكل رقم (10/3/2) استراتيجيات حماية المركز التنافسي



المصدر: هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، 1993م، ص122.

(3) تحسين المركز التنافسي للشركة:

وذلك بمحاولة الشركة القائمة زيادة حصتها السوقية عما هي عليه من المبيعات الإجمالية للصناعة ووسائلها في تحقيق ذلك التطوير والتجديد المستمرين في عناصر المزيج التسويقي المختلفة. ويجب التفكير جيداً قبل اتباع هذه الاستراتيجية، فقد يترتب عليها ارتفاع كبير في التكلفة بضعف العائد المحقق ومن ثم يجب المقارنة بين الزيادة في المبيعات والزيادة في التكاليف قبل المضي في تنفيذ هذه الاستراتيجية.⁽¹⁾

ثانياً: الشركة المتحدة:

(¹) هناء عبد الحليم محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 120-121.

وهي شركة كبيرة أيضاً ولكنها ليست الشركة القائدة، فقد تحتل المركز الثاني أو الثالث بين شركات الصناعة. ومثال لذلك: شركة فورد في صناعة السيارات وشركة بيبسي كولا في صناعة المياه الغازية، وتحاول الشركة المتحدية جاهدة زيادة حصتها السوقية والصعود إلى القمة في الصناعة.

وقد تواجه جهودها نحو الشركة القائدة أو نحو شركة متحدية مماثلة أو شركة صغيرة. وتحاول الشركة المتحدية زيادة حصتها السوقية من خلال الاستراتيجيات التالية:

1- استراتيجية المواجهة والهجوم المباشر.

2- استراتيجية الهجوم الجانبي.

3- استراتيجية الهجوم متعدد الجبهات.

4- هجوم الجنب.

5- هجوم العصابات.

6- استراتيجية ابتلاع الشركات الصغيرة.

ثالثاً: الشركات التابعة:

وهي التي تسعى إلى عدم الدخول في حروب منافسة مع الشركات الكبيرة ولكنها تعمل جاهدة للحفاظ على العملاء وكسب عملاء جدد.

وتعتمد الشركة التابعة في المحافظة على عملائها وكسب عملاء جدد على عدد من المزايا التي تتمتع بها مثل القرب من العملاء والخدمات التي تقدمها للعملاء والتكلفة المنخفضة والجودة المناسبة لمنتجاتها أو خدماتها، وغالباً ما تقوم بالتركيز على سوق معين ومحاولة إشباع احتياجات المستهلكين في هذا السوق.

ورغم انخفاض حصتها السوقية من المبيعات الإجمالية للصناعة إلا أنها غالباً ما تتمكن من تحقيق مستوى مرتفع من الربحية وذلك للاهتمام الكبير من جانبها بدراسة العلاقة بين التكلفة والعائد قبل القيام بأي عمل لزيادة المبيعات.⁽¹⁾

ويمكن للشركة التابعة الاختيار من بين ثلاثة استراتيجيات:

(1) هناء عبد الحليم محمد، المرجع السابق ذكره، ص ص 122-126.

1- استراتيجية التبعية الكاملة.

2- استراتيجية التبعية على بعد.

3- استراتيجية التبعية الانتقائية.

رابعاً: الشركات الصغيرة المتخصصة:

وهي شركات صغيرة تعمل في أسواق محدودة بعيدة عن المنافسة، وتخدم هذه الأسواق بكفاءة نتيجة الحصول على مزايا التخصص.

وغالباً ما يكون حجم هذه الأسواق مناسباً لإمكانيات الشركة، وتستطيع الشركة الصغيرة الحصول على مكان مناسب في السوق عن طريق أي من هذه الاستراتيجيات: ⁽¹⁾

(1) استراتيجية التخصص في نشاط محدود، مثال ذلك مركز متخصص في بحوث الإعلان.

(2) التخصص في نوعية معينة من العملاء، وذلك مثل تركيز التعامل مع متاجر التجزئة صغيرة الحجم.

(3) التركيز على منطقة جغرافية معينة.

(4) التركيز على سلعة واحدة أو خط منتجات واحد.

(5) التخصص في تقديم منتج ما بجودة عالية وسعر مرتفع.

مفهوم الحصة السوقية:

نسبة مبيعات المنتج الخاص بالشركة إلى إجمالي مبيعات هذا المنتج في الصناعة. ⁽²⁾

تحليل الحصة السوقية:

يقصد بتحليل الحصة السوقية جمع المعلومات عن حركة وانتقال الزبائن بين المنظمات

التنافسية.

فتحليل الحصة السوقية يظهر لنا أن شيئاً ما قد حدث ولكنه لا يحدد لنا هذا الشيء.

وعند تحليل الحصة السوقية يجب الحذر من الآتي:

⁽¹⁾ هناء عبد الحليم محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 126-128.

[http://world-acc.net\(2\)](http://world-acc.net(2))

(1) أن يتم الاعتماد في التحليل على القيم وليست الكميات، فبعض المنظمات قد ترفع أسعار منتجاتها مما قد يعطي انطباعاً بزيادة حصتها السوقية وهذا أمر غير دقيق.

(2) أن يتم الاعتماد في التحليل على التشكيلة السلعية بدلاً من السلعة ذاتها، حيث أنه قد يعطي بياناً خاطئاً عن بعض السلع حيث قد يكون هناك تزايد في بعض السلع بينما يكون هناك انخفاضاً أو استقراراً في بعض السلع الأخرى ضمن التشكيلة.

ومما تقدم تجدر الإشارة والملاحظة إلى أن الحصة السوقية بهذا الوصف تعتبر مقياساً مهماً للأداء وتعتبر من المقاييس الجيدة للتمييز بين المنظمات الناجحة والغير ناجحة في نشاطها إذ أنها تحدد موقف ماركة سلعية معينة في مواجهة المنافسين، كما أن انخفاض الحصة السوقية قد يعني الحاجة إلى مزيد من جهود الترويج أو الإعلان.⁽¹⁾

كيفية تحليل الحصة التسويقية:

المنظمة (أ) هي إحدى المنظمات المتخصصة في منتجات الألبان أرادت أن تتوقع حصتها السوقية في السوق الكلي والذي تتواجد به ثلاثة منظمات منافسة أخرى، ومن خلال عمليات المسح الميداني لعينة قوامها (1000) مفردة للسوق بهدف التعرف على حركة انتقال الزبائن ما بين المنظمات الأربعة تم الحصول على البيانات التالية والتي توضح عدد الزبائن الذين يمكن أن يتحولوا من منظمة لأخرى خلال شهر واحد:⁽²⁾

جدول رقم (3/3/2) الحصة السوقية

المنظمات	عدد الزبائن في الفترة الأولى	التغير خلال المدة		عدد الزبائن في الفترة الثانية
		بالزيادة	بالنقصان	
أ	220	50	45	225
ب	300	60	70	290
ج	230	25	25	230
د	25	40	35	255
المجموع	1000	175	175	1000

(1) محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، ط1 (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر، 2005م)، ص270.

(2) المرجع السابق مباشرة، ص ص 270 - 271.

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص271.

ومما سبق قد تم الحصول على بيانات تفصيلية لأعداد الزبائن الذين تحولوا إلى المنظمات المنافسة وأعداد الزبائن المخلصين لمنظماتهم، حيث كان ذلك على النحو التالي:

جدول رقم (4/3/2) الحصة السوقية

المنظمات	عدد زبائن الفترة الأولى	التحول بين المنافسين				التحول بين المنافسين				عدد زبائن الفترة الثانية
		أ	ب	ج	د	أ	ب	ج	د	
أ	220	-	40	-	10	-	20	10	15	225
ب	300	20	-	25	15	40	-	5	25	290
ج	23	10	5	-	10	-	25	-	-	230
د	250	15	25	-	-	10	15	10	-	255
المجموع	100	220	300	230	250	225	290	230	255	1000

المصدر: محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ، 2005م، ص271.

الفصل الثالث

دراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذه عن القطاع المصرفي في السودان:

نشأة وتطور الجهاز المصرفي السوداني

فترة ما قبل المصارف السودانية(1) :

انحصرت تركيبة الجهاز المصرفي في فترة الاستعمار في فروع البنوك الأجنبية المتمثلة في (البنك الأهلي المصري ، بنك باركليز ، البنك العثماني ، بنك مصر ، بنك كريدي ليونيه الفرنسي) وفي العام 1956 بعد الاستقلال تم تكوين لجنة العملة للاطلاع بمهمة

(¹) تاج الدين ابراهيم حامد ، محمد عثمان احمد محمد خير ، تاريخ العمل المصرفي في السودان للفترة 1903-1996 ، مجلة المصرفي ، العدد (11) يونيو 1997 ص ص 28-35

إصدار عملة سودانية موحدة تعكس التنوع الثقافي في السودان كما تم افتتاح فرع للبنك العربي الأردني وفرع للبنك التجاري الأثيوبي في العام 1958 وفي ذات العام تحول فرع بنك كريدي ليونية إلى شركة سودانية تحمل اسم بنك النيلين . صاحب هذه الفترة أن تشكلت لجنة من خبراء أجانب للنظر في إمكانية قيام بنك مركزي في السودان والذي كانت مهامه موزعة على لجنة العملة والبنك الأهلي المصري بجانب وزارة المالية . وكان أن تم إنشاء بنك السودان ليعمل بنكا مركزيا وذلك خلال العام 1959 وباشر مهامه خلال العام 1960 وصاحب مباشرة بنك السودان لمهامه افتتاح أول بنك وطني هو البنك التجاري السوداني وخلال الفترة من 1957 وحتى العام 1967 تم إنشاء بنوك تنموية لتطلع بمهام التمويل للقطاعات الزراعية والصناعية والعقارية هي (البنك الزراعي السوداني 1957، البنك الصناعي السوداني 1961 ، البنك العقاري السوداني 1967) وفي العام 1970 تبنت مايو سياسة تأمين المصارف والتي كان نتائجها تأمين خمسة مصارف أجنبية عامله بالسودان خلال تلك الفترة . وفي العام 1973 تم تأسيس بنك الادخار السوداني وصاحبة خلال ذات العام دمج بنك جوبا التجاري في بنك امدرمان الوطني الذي اصبح لاحقا بنك الوحدة وتم دمجها في تاريخ لاحق في بنك الخرطوم والذي جاء بناء على تغيير اسم بنك الدولة للتجارة الخارجية خلال العام 1975 . كما تم خلال ذات العام (1973) دمج بنك البحر الأحمر التجاري في بنك النيلين . وفي العام 1976 انتهجت الدولة نهج الانفتاح الاقتصادي المتمثل في إصدار قانون تشجيع الاستثمار مما قاد إلى التمدد الجغرافي للمصارف لتغطي كافة أقاليم البلاد .

(2) نشأة وتطور المصارف الإسلامية في السودان :

بدأت الخطوة الأولى في الشروع لتطبيق فكرة الصيرفة الإسلامية في السودان عام 1966 في قسم الاقتصاد بجامعة امدرمان الإسلامية . فبعد أن ((أدخلت الجامعة مادة

الاقتصاد الإسلامي كمادة أساسية تدرس في قسم الاقتصاد ((انطلقت فكرة إنشاء مصرف إسلامي في السودان و اعترضت الفكرة عدة عقبات أجهضتها في مهبها (1).وبحادث تغيرات في النظام السياسي السوداني بمرور الزمن أجمع الأمير محمد الفيصل ال سعود بالرئيس السوداني جعفر نميري في شباط 1976 طالبا السماح بإنشاء مصرف إسلامي في السودان هو بنك فيصل الإسلامي الذي تم تسجيله رسمياً في 1977 وبعد تأسيس بنك فيصل تأسست مصارف إسلامية أخرى انتهجت ذات النهج حيث تأسست ثلاثة مصارف إسلامية في منتصف العام 1983 هي بنك التضامن الإسلامي والبنك الإسلامي وبنك التنمية التعاوني الإسلامي وتأسس مصرفين إسلاميين في العام 1984 هما البنك الإسلامي لغرب السودان وبنك البركة السوداني وتأسس في العام 1985 بنك الشمال الإسلامي و زاول نشاطه في العام 1990 وصاحب التوجه الإسلامي في المصارف توجه إسلامي في الدولة والمشروع السياسي تمثله ثورة الإنقاذ التي جاءت في العام 1989 ومع الانفتاح الاقتصادي على العالم الخارجي زاد عدد المصارف التي تعمل في ظل النظام المصرفي الإسلامي إذ أنشأت عدد من المصارف المحلية المنشأ والتمويل منها بنك نيام وبنك الصفا والفروع الخاصة بالبنوك الأجنبية بنك أبو ظبي الوطني وبنك المشرق وغيرها من المصارف ومع مباشرة العمل في سوق الخرطوم للأوراق المالية لأعماله أصبحت المصارف من أول المؤسسات تسجيلاً في السوق صاحب ذلك اتجاه الدولة إلى العمل في مجال الصناعات الاستخراجية مثل البترول مما استدعى تغييراً كبيراً في قوانين الاستثمار لتتماشي والاستثمارات الأجنبية الداخلة إلى البلاد وصاحب ذلك ثورة في الاتصالات التي تمثل الدعامة للمصارف لربط أنشطة المصارف فيما بينها و فروعها العاملة في السودان مع الأخذ في الاعتبار دخول مصارف ذات تمويل أجنبي إلى السوق السوداني (بنك بيلوس أفريقيا وبنك السلام وبنك المال والبنك المصري وبنك

(1) محمد شيخون ، المصارف الإسلامية دراسة في تقويم المشروعات الدينية والدور الاقتصادي والسياسي ، (عمان: دار وائل للطباعة والنشر ، 2002) ص ص 217-218.

الإمارات وغيرها) حيث أصبح عدد المصارف العاملة في السودان حالياً حوالي (27) مصرفاً تتقاسم وتتنافس فيما بينها على السوق السوداني الواعد آخذة في الاعتبار توجه بنك السودان المركزي إلى دمج المصارف لتكون كيانات مصرفية ذات ملاءة مالية ومقدرة على التنافس مع المصارف الأجنبية ذات رؤوس الأموال الضخمة . ومنذ توقيع اتفاقية السلام في السودان ورد في البند (14) قسمة الثروة أن يكون هناك نظامين مصرفيين إسلامي في الشمال وتقليدي في الجنوب وان يتم إفتتاح بنك جنوب السودان للإشراف على المصارف التقليدية العاملة في الجنوب وان يكون تابعا مركزيا لرئاسة بنك السودان المركزي بالخرطوم وقد تم إفتتاح بنك جنوب السودان في 2006/06/19 وبأشر مهامه منذ ذلك التاريخ (1).

المبحث الثاني: نبذة تاريخية عن بنك فيصل الإسلامي السوداني:

النشأة والتأسيس :

بدأت فكرة نشأة بنوك إسلامية في منتصف السبعينات حيث كانت البداية بإنشاء البنك الإسلامي للتنمية بجدة، وهو بنك حكومات وتبع ذلك جهد شعبي وخاص نحو إنشاء بنوك إسلامية كان لسمو الأمير محمد الفيصل فيها الريادة بدعوته لإنشاء بنوك إسلامية كما قامت دار المال الإسلامي وهي شركة قابضة برأسمال قدره بليون دولار بالسعي نحو إقامة بنوك إسلامية في عدد من الأقطار.

ولم يكن السودان بعيد عن تلك الجهود، بل أن فكرة إنشاء بنك إسلامي بالسودان قد برزت لأول مرة بجامعة أم درمان الإسلامية عام 1966م إلا أن الفكرة لم تجد طريقها للتنفيذ. وفي فبراير 1976م أفلحت جهود الأمير محمد الفيصل ونفر كريم من السودانيين في الحصول على موافقة الرئيس الأسبق جعفر محمد نميري على قيام بنك إسلامي بالسودان وقد تم بالفعل

(1) www.bankofsudan.org

إنشاء بنك فيصل الإسلامي السوداني بموجب الأمر المؤقت رقم 9 لسنة 1977م بتاريخ 1977/4/4م الذي تمت إجازته من السلطة التشريعية (مجلس الشعب آنذاك).⁽¹⁾

وفي مايو 1977م، اجتمع ستة وثمانون من المؤسسين السودانيين والسعوديين وبعض مواطني الدول الإسلامية الأخرى ووافقوا على فكرة التأسيس واكتبوا فيما بينهم نصف رأس المال المصدق به آنذاك والبالغ ستة مليون جنيه سوداني. وفي 18 أغسطس 1977م تم تسجيل بنك فيصل الإسلامي السوداني كشركة مساهمة عامة محدودة وفق قانون الشركات لعام 1925م. هذا وقد باشر البنك أعماله فعلياً اعتباراً من مايو 1978م.

وقد حدد قانون إنشاء البنك على أن يعمل البنك وفقاً لأحكام الشريعة الإسلامية على تدعيم تنمية المجتمع وذلك بالقيام بجميع الأعمال المصرفية والمالية والتجارية وأعمال الاستثمار، كما يجوز له لتحقيق أغراضه إنشاء شركات تأمين تعاوني أو أي شركات أخرى، يجوز له كذلك وفق القانون الخاص المذكور المساهمة في مناشط التنمية الاقتصادية والاجتماعية داخل السودان وخارجه، وقد حدد القانون أن يكون للبنك رأس مال لا يقل عن ستة ملايين جنيه سوداني، وترك لعقد التأسيس والنظام الأساسي للبنك توزيع رأس المال إلى أسهم ونسبة المساهمة ونص صراحة أن تدفع مساهمة الجانب غير السوداني بعملة قابلة للتحويل.

وأستثنى القانون الخاص المشار إليه البنك من القوانين المنظمة للخدمة وفوائد ما بعد الخدمة على ألا تقل المرتبات والأجور وفوائد ما بعد الخدمة التي يحددها البنك عن الحد الأدنى المنصوص عليه في تلك القوانين وكذلك أستثنى البنك من القوانين المنظمة للتأمين وقانون ديوان المراجع العام لسنة 1970م أو أي قانون آخر يحل محله، كما أعفى كذلك من المواد 32، 44، 45 من قانون بنك السودان وذلك دون المساس بسلطة بنك السودان بالإشراف على السياسة الائتمانية للبنك وتوجيهها. أما أموال البنك وأرباحه فقد أعفيت من جميع أنواع

¹ - الموقع الإلكتروني: www.fibsudan.com

الضرائب وكذلك الأموال المودعة بالبنك للاستثمار ومرتببات وأجور ومكافآت ومعاشات جميع العاملين بالبنك ورئيس وأعضاء مجلس إدارته وهيئة الرقابة الشرعية.⁽¹⁾

بالإضافة للإعفاءات المنصوص عليها أعلاه فقد جوز القانون للبنك أن يتمتع بأي إعفاءات أو امتيازات منصوص عليها في قانون آخر، أما فيما يتعلق بمسألة الرقابة على النقد الأجنبي فقد خول القانون لمحافظ بنك السودان أن يعفى البنك من أحكام القوانين المنظمة للرقابة على النقد الأجنبي في الحدود التي يراها مناسبة، ونص القانون صراحة كذلك أنه لا تجوز مصادرة أموال البنك أو تأمينها أو فرض الحراسة أو الاستيلاء عليها وكذلك لا تحجز بموجب أمر قضائي.

إلا أنه وبعد انقضاء خمس سنوات من عمر البنك فإن قانون البنك تم تعديله بحيث سحبت الميزات والإعفاءات الممنوحة للبنك بموجب الأمر المؤقت الخاص بقانون بنك فيصل الإسلامي السوداني عند تأسيسه وذلك بعد ثبات ورسوخ التجربة وانتشارها ونموها.⁽²⁾

هيئة الرقابة الشرعية:

يخضع نشاط البنك لإشراف هيئة الرقابة الشرعية والتي تتكون من خمسة أعضاء تم تعيينهم بواسطة الجمعية العمومية للبنك وتقوم بالدور الرقابي علي عمليات ومعاملات البنك من الناحية الشرعية. كما تقوم هيئة الرقابة الشرعية بإعداد تقرير في نهاية السنة وتقديمه للجمعية العمومية السنوية للبنك.

أهداف البنك وأغراضه:

حدد البند الرابع من بنود عقد التأسيس أهداف البنك وأغراضه في الآتي:

¹ - الموقع الإلكتروني: www.fibsudan.com

² - الموقع الإلكتروني: www.fibsudan.com

1. القيام بجميع الأعمال المصرفية والتجارية والمالية وأعمال الاستثمارات والمساهمة في مشروعات التصنيع والتنمية الاقتصادية والعمرانية والزراعية والتجارية والاجتماعية في أي إقليم أو منطقة أو مديرية بجمهورية السودان أو خارجها.
2. قبول الودائع بمختلف أنواعها.
3. تحصيل ودفع الأوامر وأذونات الصرف وغيرها من الأوراق ذات القيمة والتعامل في النقد الأجنبي بكل صورته.
4. سحب واستخراج وقبول وتظهير وتنفيذ وإصدار الكمبيالات والشيكات سواء أن كانت تدفع في جمهورية السودان أو في الخارج وبوالص الشحن وأي أوراق قابلة للتحويل أو النقل أو التحصيل أو التعامل بأي طريقة في هذه الأوراق شريطة خلوها من أي محظور شرعي.
5. إعطاء القروض الحسنة وفقاً للقواعد التي يقررها البنك.
6. الاتجار بالمعادن النفيسة وتوفيرها وتوفير خزائن لحفظ الممتلكات الثمينة.⁽¹⁾
7. العمل كمنفذ أمين للوصايا الخاصة بالعملاء وغيرهم وتعهد الأمانات بكل أنواعها والعمل على تنفيذها والدخول كوكيل لأي حكومة أو سلطة أخرى أو لأي هيئة عامة أو خاصة.
8. تمثيل الهيئات المصرفية المختلفة شريطة عدم التعامل بالربا ومراعاة قواعد الشريعة الإسلامية في معاملاته مع هذه المصارف.
9. قبول الأموال من الأفراد والأشخاص الاعتباريين سواء كانت بغرض توفيرها أو استثمارها.
10. القيام بتمويل المشروعات والأنشطة المختلفة التي يقوم بها أفراد أو أشخاص اعتباريين.
11. فتح خطابات الاعتماد والضمان، وتقديم الخدمات التي يطلبها العملاء في المجال المالي والاقتصادي والقيام بأعمال أمناء الاستثمار.

¹ - الموقع الإلكتروني: www.fibsudan.com

12. تقديم الاستثمارات المصرفية والمالية والتجارية والاقتصادية للعملاء وغيرهم وتقديم المشورة للهيئات والأفراد والحكومات فيما يختص بمواضيع الاقتصاد الإسلامي وخاصة البنوك الإسلامية.

13. قبول الهبات والتبرعات وتوجيهها وفق رغبة دافعيها أو بما يعود بالنفع على المجتمع وكذلك قبول أموال الزكاة وتوجيهها وفق المصارف الشرعية المحددة.

14. الاشتراك بأي وجه من الوجوه مع هيئات وشركات أو مؤسسات تزاوّل أعمالاً شبيهة بأعماله وتعاونه على تحقيق أغراضه في جمهورية السودان أو خارجها شريطة أن لا يكون في ذلك تعاملًا للربا أو محظوراً شرعياً .

15. إنشاء مؤسسات أو أنشطة عقارية أو صناعية أو تجارية أو شركات معاونة له في تحقيق أغراضه كشركات تأمين تعاوني أو عقارات وخلافها.

الأنشطة التي يقوم بها البنك:

1. أن يكافي أي شخص أو شركة اما نقداً أو بتخصيص أسهم أو حقوق تخص البنك تكون مدفوعة بالكامل أو جزئياً أو بأي طريقة عن أي عمل أو خدمات حصل عليها البنك.

2. أن يمنح معاشات أو مكافآت أو علاوات للموظفين السابقين وللمديرين السابقين أو للأشخاص الذين يعولهم هؤلاء الأشخاص المذكورين وأن ينشئ أو يعاون أي مدارس أو نشاط تعليمي أو علمي أو صحي أو رياضي أو مؤسسات البر وخلافه.

3. أن يقوم إذا ما رأى ذلك بتسجيل البنك والاعتراف به في أي قطر أو مكان.

4. أن يشارك البنك في اتحاد المصارف الإسلامية وتبادل الخبرة مع البنك الإسلامي للتنمية والبنوك الإسلامية الأخرى.

5. أن يقدم البنك المشورة للهيئات العامة والخاصة والحكومات والأفراد حول تجربته الإسلامية في المجالات الاقتصادية والمالية.⁽¹⁾

النظام الإداري:

¹ - الموقع الإلكتروني: www.fibsudan.com

إلتزم بنك فيصل الإسلامي السوداني نظام الإدارة بالجودة الشاملة برؤيا: (مصرف إسلامي الوجهة، سوداني السمات، يلتزم الجودة والإمتياز في أعماله، إسعاداً للعملاء، ثقة في الموردين، تنمية للمجتمع، عناية بالعاملين، وتعظيماً لحقوق المساهمين).

وبرسالة: (مصرف يزواج وجهته الإسلامية وسماته السودانية، ويستهدف بالتطوير الإمتياز، والكفاءة الأفضل مركزاً مالياً مليئاً سليماً، ومنتجات مصرفية شرعية معاصرة، وعلاقات خارجية متنامية، ونظم وتقنيات مستحدثة، يقوم عليها العاملون فريقاً محرضاً خلقاً، ملتزماً أمانة، مدرباً مهارة، مؤهلاً معرفة، ويلتزم الشفافية منهجاً، ليسعد المتعاملون والمالكون والمجتمع)⁽¹⁾.

وبالقيم:

- الشرعية في المعاملات.
- الريادة.
- التميز في المعاملات.
- المهنية.
- العمل بروح الفريق.
- التحسين المستمر.
- الشفافية في المعاملات.
- إسعاد المتعاملين.
- التعاون مع الشركاء.
- الشراكة مع المجتمع.

عدد فروع البنك 31 فرع موزعة على ولايات السودان المختلفة.

¹ - بنك فيصل الإسلامي السوداني، التقرير السنوي 2012م، ص10-12.

أنواع الخدمات المصرفية في بنك فيصل الإسلامي السوداني:
الخدمات المصرفية:

- 1. خدمة الموبايل المصرفي "الرواد موبايل" Banking Mobile :**
- 2. خدمة البنك على الإنترنت "E - Banking" :**
- 3. خدمة المرتبات الإلكترونية "Electronic Salaries" :**
- 4. خدمة الإيداع النقدي عبر الصرافات الآلية Cash Deposit via ATMs :**
- 5. ماكينات طباعة الشيكات Checks Books Print :**
- 6. ماكينات تبديل العملات الأجنبية Foreign Currencies Exchang Machine :**
- 7. ماكينة الإيداع النقدي Bulk Cash Deposit Machine :**
- 8. ماكينة شراء وسداد الخدمات Purchase and Payment Services Machine :**
- 9. الخزانة الإلكترونية Electronic Safes :**
- 10. ماكينة الإستعلام عن الخدمات Services Information Machine :**
- 11. برنامج تحصيل الإلكتروني :**
- 12. خدمة الرسائل القصيرة:**
- 13. نقاط البيع points of Sales :**
- 14. التحصيل الإلكتروني لطلاب الجامعات:**

المبحث الثالث : الدراسة الميدانية

إجراءات الدراسة الميدانية ، طريقة تحليل البيانات

تناول الباحث في هذا المبحث الخطوات والإجراءات المنهجية التي تم اتباعها في الدراسة التطبيقية، والتي هدفت للتعرف على استراتيجيات التسويق المصرفي علي الحصة السوقية وطرق أساليب الممارسة الفعلية التي تتبعها الادارة ودورها في تطبيق التسويق المصرفي وقد اعتمدت الدراسة على صحيفة الإستقصاء والملاحظة التي أجراها الباحث حرصا منه على الإستفادة والوصول إلى واقع التسويق المصرفي علي الحصة السوقية لاستكمال المعلومات الناقصة والتأكد من مدى مطابقة إجابات العينة المبحوثة مع الممارسة الفعلية على دور استراتيجيات التسويق المصرفي علي الحصة السوقية.

مجتمع الدراسة وعينته:

يتكون مجتمع الدراسة من الجمهور الخارجي والداخلي لبنك فيصل الاسلامي السوداني، ولما كان من الصعب بمكان على الباحث إجراء الدراسة على مجتمع البحث بأكمله، وذلك لكبر حجم مجتمع الدراسة وتخوف الناس من مثل هذه الدراسة على أنها قد تكون وسيلة للتجسس وأحيانا يتعللون بكثرة الأعمال. فلذلك اختار الباحث إجراء الدراسة على عينة من مجتمع البحث، وذلك أن الإختيار العلمي الدقيق للعينة يؤدي للوصول إلى نتائج تعبر عن المجتمع الكلي الذي يتم مسحه، ويمكن تعميم نتائج الدراسة على المجتمع الكلي للدراسة.

فإن الباحث اختار عينة عشوائية منتظمة, عدد مفردات العينة فيها 60 مفردة من المجتمع الكلي والذي يبلغ مجموعه 780 مفردة تقريبا, وهذا يؤكد أن العينة المختارة مثلت ما يعادل 10% من المجتمع الكلي.

الطريقة التي استخدمها الباحث لجمع البيانات:

صحيفة الاستبيان: استخدم الباحث صحيفة الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة التطبيقية، حيث تعتبر صحيفة الاستبيان أحد الأساليب التي تتضمن توجيه مجموعة من الأسئلة من أجل التعرف على الدور الذي تؤديه استراتيجيات التسويق المصرفي على الحصة السوقية, وذلك ضمن الدراسة التطبيقية المكونة من ثمانية مراحل أساسية هي:

1. إعداد الخطة.
 2. تصميم استمارة الاستبيان.
 3. اختيار العينة.
 4. توزيع الاستبيان على المبحوثين
 5. تفريغ وتبويب البيانات
 6. تحليل البيانات والإجابات
 7. إعداد تقرير كامل بالنتائج.
- وفيما يلي تفصيل للمراحل الأساسية:

1. إعداد الخطة:

بالنسبة لهذه المرحلة سبق التحدث عنها في الفصل الأول الإطار المنهجي .

2. تصميم استمارة الاستبيان:

أ - إعداد الصحيفة في صورتها الأولية .

جلس الباحث مع المشرف قبل تصميم الصحيفة في صورتها الأولية فشرح له طريقة تصميم الإستمارة بشكل مفصل, ثم قام الباحث بالإطلاع على عدد من الإستبيانات التي سبق تصميمها

في البحوث المماثلة بالإضافة إلى الاستفادة من الكتب والدراسات التي تناولت مناهج البحث والدراسات المسحية لإعداد الصحيفة من الناحية الفنية.

الخطوات الفنية والمنهجية في بناء استمارة الاستبيان:

قام الباحث بالخطوات الآتية لتصميم صحيفة الاستبيان في صورتها الأولية

ب- إعداد رؤوس الموضوعات التي تبني عليها أسئلة الصحيفة استنادا على أهداف وتساؤلات البحث.

ت- صياغة الأسئلة وفق الأسس العلمية التي حددتها مناهج البحوث الوصفية والاجتماعية .

ث- مراعاة تجانس الأسئلة مع عنوان وموضوعات البحث وأهدافه.

ج- خلو الأسئلة من المصطلحات الفنية والمفاهيم العلمية.

ح- صياغة الأسئلة وفق المستوى الثقافي والعلمي للمبحوثين.

وبعد أن تم إعداد الصحيفة في صورتها الأولية قام الباحث بعرضها على الأستاذ المشرف حيث قام بتوجيهه وفق الحكم على مدى شمولها واستيفائها لدراسة استراتيجيات التسويق المصرفي ودورها ودراسة واقعها وأساليب ممارستها في الحصة السوقية، والنظر إلى مدى صلاحية الأسئلة الواردة فيها والموجهة للمبحوثين.

ب - الصحيفة في صورتها النهائية :

بعد عرض الصحيفة على المشرف وبناء على تعديلاته التي تم العمل بها ومراجعتها مع من قبله مراجعة علمية ومنهجية نهائية، وقد شملت المراجعة الآتي:

1- دراسة الشكل العام للصحيفة.

2- مراجعة الأسئلة ومدى تحقيقها لأهداف الدراسة.

3- مراجعة ترتيب الأسئلة وتسلسلها والتأكد من سلامة صياغتها ووضوحها.

4- حذف بعض الأسئلة نتيجة لتكرارها.

وبعد إعداد الصحيفة في صورتها النهائية ومراجعتها من حيث الشكل العام، وبناء على تعديلاته وافق على أنها تقيس الشيء المراد قياسه، تم تنفيذ الدراسة الميدانية وتوزيع استمارة الاستبيان على عينة الدراسة.

أجراءات العمل الميداني:

بدأ الإعداد للاستمارة بعد الانتهاء من كتابة الجانب النظري وقدمتها للمشرف ووافق عليها وتم توزيع الإستمارة على المبحوثين فقد قام الباحث بتوزيع الاستمارات على الأقسام والوحدات المختلفة وبلغ عدد الاستمارات التي تم توزيعها 50 استمارة، وقد تم استرجاع عدد (48) استمارة واستبعد منها 8 استمارات لأسباب مختلفة وبعد ذلك تم ترقيم صحف الدراسة بأرقام متسلسلة لتسهيل عملية تفريغها.

عرض وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات:

طريقة تحليل البيانات.

قام الدارس بتحليل الإجابات بواسطة الحاسب الآلي (الكمبيوتر) على نظام (spss) وذلك لقياس الفروقات والإختلافات في الآراء ودراسة العلاقة بينهما، باستخدام أساليب المعالجة الإحصائية وهو استخدام التكرارات والنسب المئوية في المعالجة الإحصائية لجمع نقاط الاستمارة كما قام الباحث باستخدام الرسم البياني لمعالجة البيانات إحصائياً على النحو الآتي:

أولاً : تحليل البيانات الشخصية

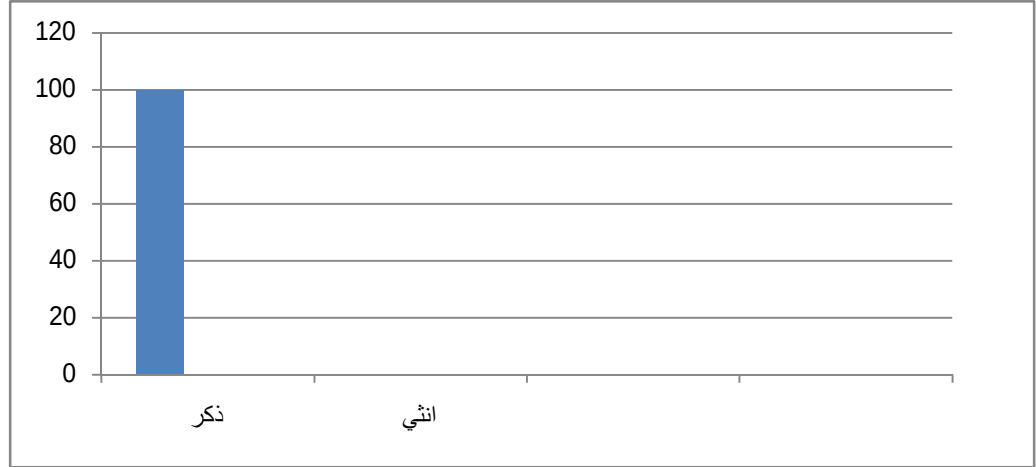
جدول (5/3/3) يوضح النوع من حيث النوع

النوع	العدد	النسبة المئوية
ذكر	40	%100
أنثي	0	0
المجموع	40	%100

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من الذكور حيث بلغ عددهم 40 فرد بنسبة 100% وعدد الاناث بلغ نسبة 0% وهي نسبة تعرف بسياسات البنك.

شكل رقم (3-3-11) يوضح العينة من حيث النوع



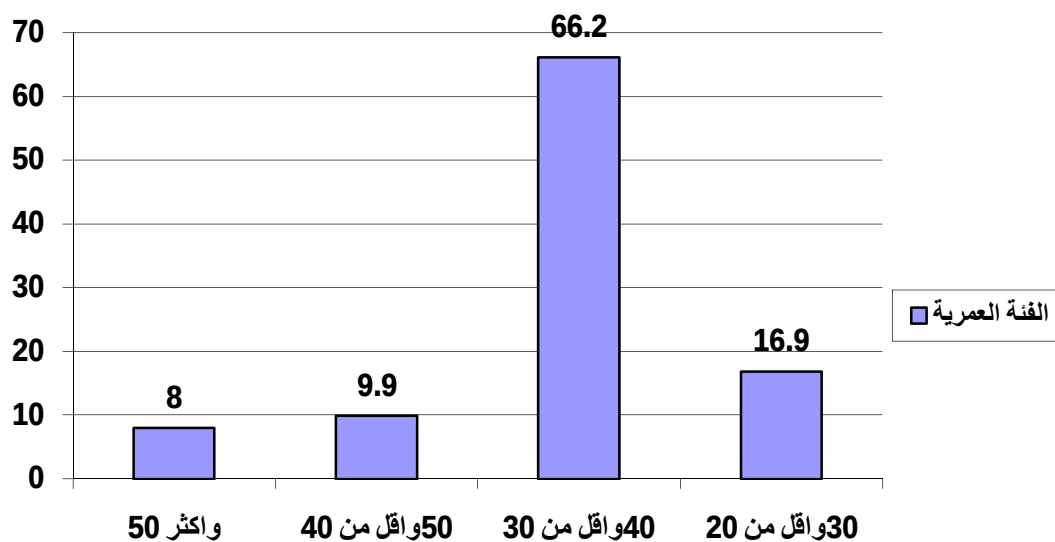
المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

جدول رقم (6/3/3) يوضح العينة من حيث الفئة العمرية

العمر	العدد	النسبة المئوية
20 و اقل من 30	10	%16.9
30 و اقل من 40	22	%66.2
40 و اقل من 50	6	% 9.9
50 فأكثر	2	% 8
المجموع	40	%100

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

شكل رقم (12-3-3) يوضح العينة من حيث الفئة العمرية



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

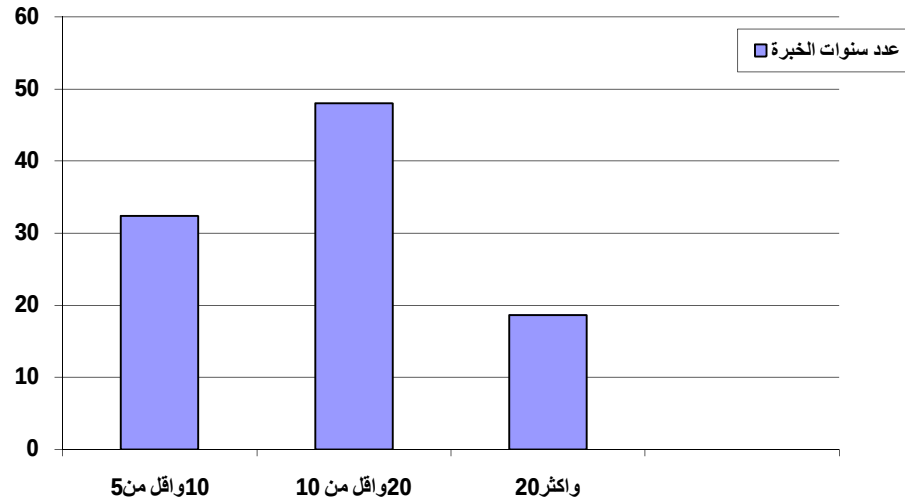
جدول رقم (3-3-7) يوضح العينة من حيث عدد سنوات الخدمة الوظيفية:-

العينة	التكرار	النسبة المئوية
5 وأقل من 10 سنوات	12	32.4 %
10 وأقل من 20 سنة	19	48 %
20 سنة وأكثر	9	18.6 %
المجموع	40	100 %

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

الخدمة الوظيفية:-

شكل رقم (3-3-13) يوضح العينة وعدد سنوات الخدمة الوظيفية



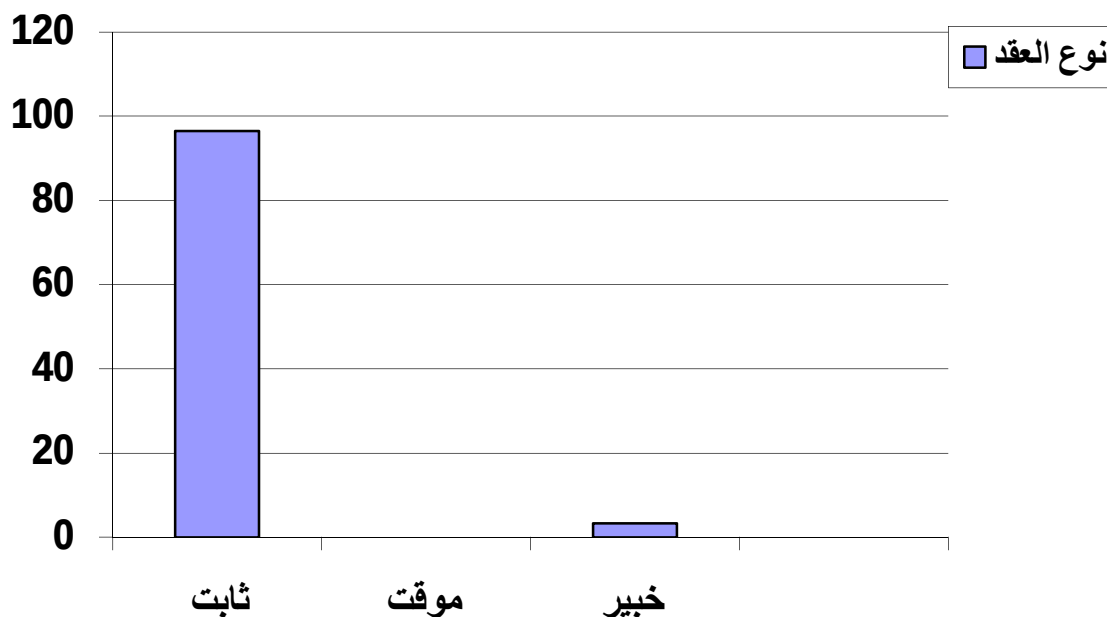
المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.
يشير الجدول رقم (3-3) إلى العينة من حيث عدد سنوات الخدمة الوظيفية وأن 10-20 سنة حصد على 48% ويلاحظ أن العامل سيمتلك خبرة كافية للقيام بواجبه المهني وأما من سنة إلى 5 سنوات فحصل على 32.40% وأما 20 فأكثر فقد حصل على 18.60% .

جدول رقم (3-3-8) يوضح العينة من حيث نوع عقد العمل:-

النسبة المئوية	التكرار	العينة
96.6%	48	ثابت
03.4%	2	خبير
0%	0	مؤقت
100%	40	المجموع

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

شكل رقم (3-3-14) يوضح العينة من حيث نوع عقد العمل:-



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

يشير الجدول رقم (3-4) إلى العينة من حيث نوع عقد العمل وقد حصد العقد الثابت على النسبة العالية بـ 96.60% وهو يشير إلى طبيعة العمل في البلد حيث لا يرغب الناس في الأعمال المؤقتة فلذلك لم يحصل على أي نسبة مئوية وكذلك المؤسسات لا ترغب في الاستعانة بالخبراء وذلك قد يكون لعدم اقتناع المؤسسات بالدور الذي يمكن أن يلعبوه أو لارتفاع تكاليفهم فلذلك حصل على 3.40%.

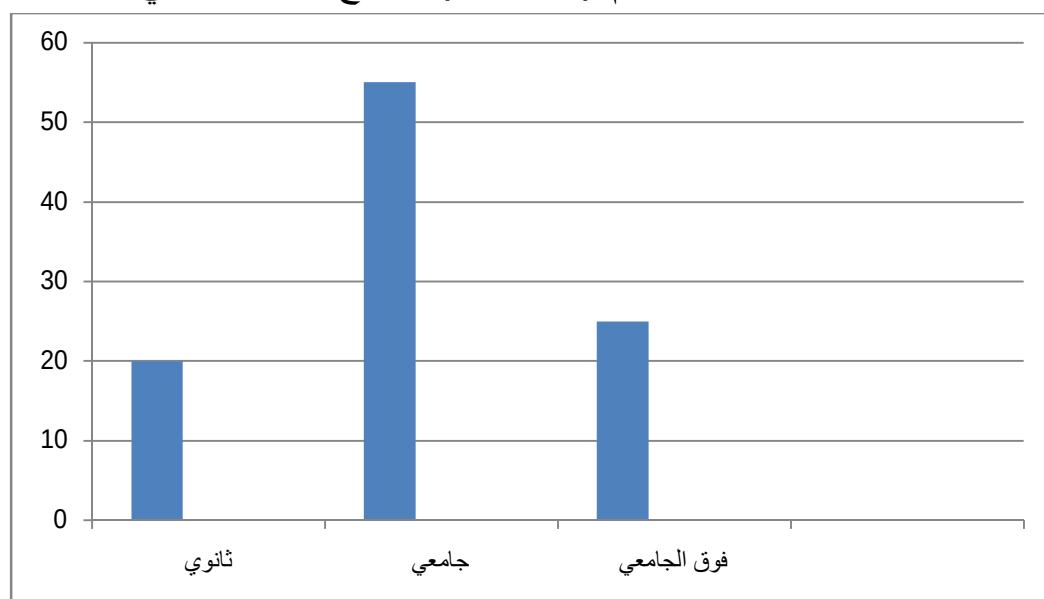
جدول (3-3-9) يوضح المؤهل العلمي :

المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	8	20.0
جامعي	22	55.0
فوق الجامعي	10	25.0
المجموع	40	100.0

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة مؤهلهم العلمي جامعي وعددهم 22 فرد بنسبة 55%. والشكل رقم (3-5) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-15) يوضح المؤهل العلمي



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

ثانيا : تحليل عبارات فرضيات الدراسة :

المحور الاول : عبارات استراتيجيات التنافسية

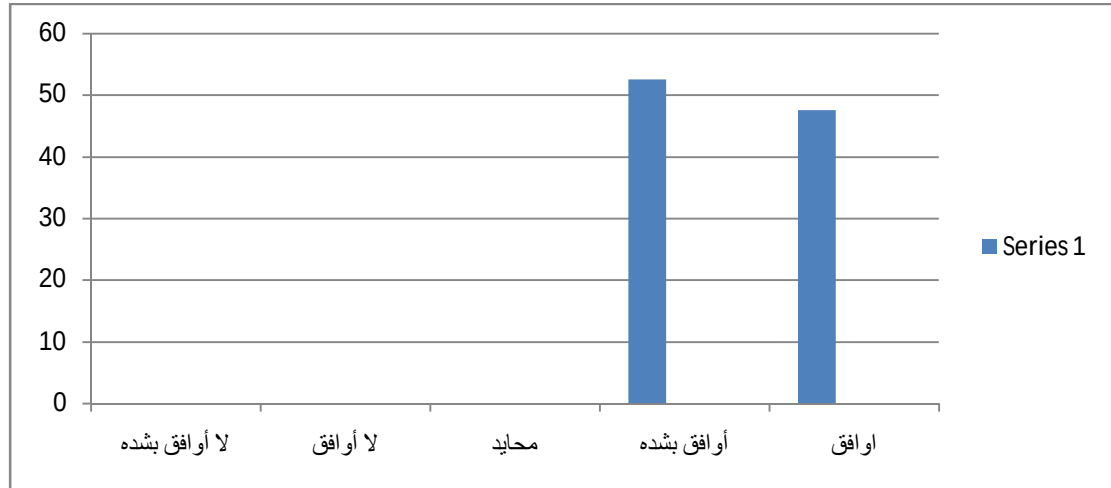
جدول رقم (3-3-10) يوضح العبارة: لدى المصرف المقدرة علي تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة .

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
		لا أوافق بشدة
		لا أوافق
		محايد
52.5	21	أوافق بشدة
47.5	19	أوافق
100.0	40	المجموع

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الموافقة بشدة علي العبارة اعلاه وعددهم 21 فرد بنسبة 52.5 % والشكل (3-6) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-16) يوضح لدى المصرف المقدرة علي تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م

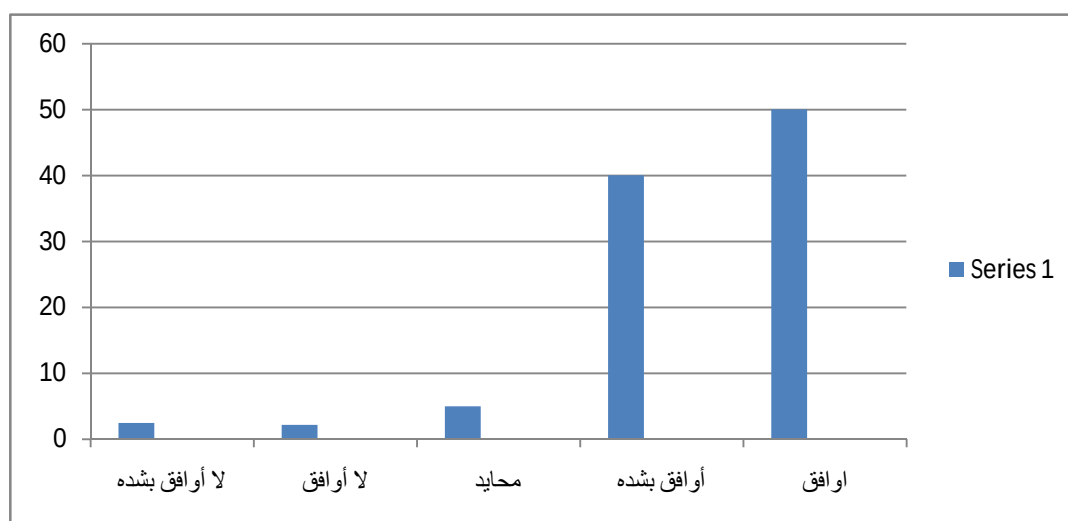
جدول رقم (3-3-11) يوضح العبارة: يقوم المصرف بالاستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها بالسرعة المطلوبة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
2.5	1	لا أوافق بشدة
2.5	1	لا أوافق
5.0	2	محايد
40.0	16	أوافق بشدة
50.0	20	أوافق
100.0	40	المجموع

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الموافقة علي العبارة أعلاه وعددهم 20 فرد بنسبة 50% والشكل (3-7) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-17) يوضح ان يقوم المصرف بالاستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها بالسرعة المطلوبة



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

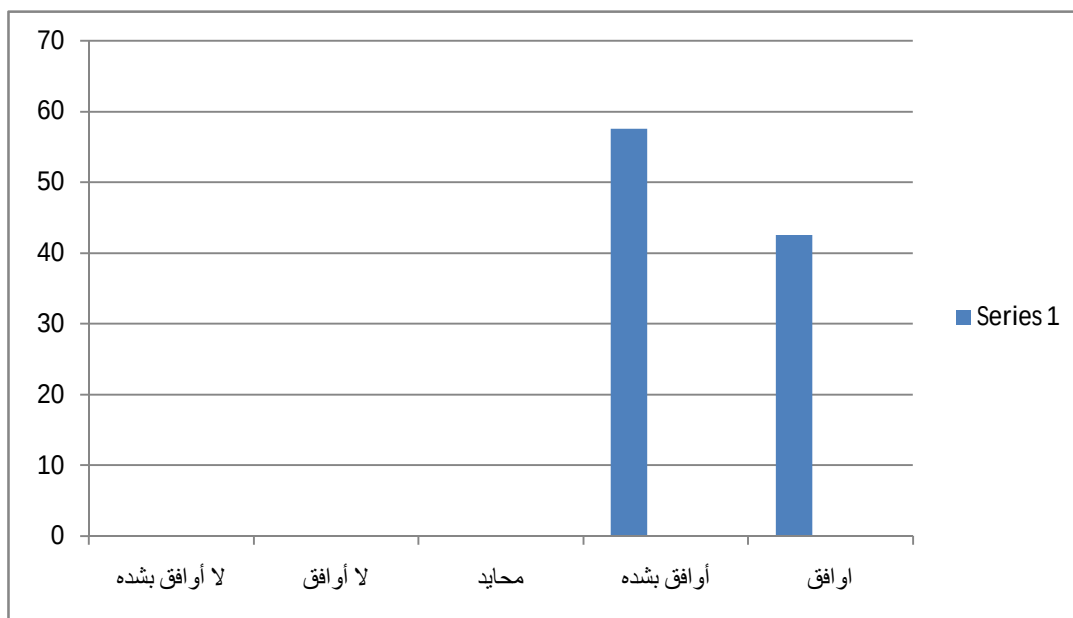
جدول (3-3-12) يوضح مستوي جودة الخدمات المصرفية مرتفع كما تساعد الفروع المنتشرة لتغطية نسبة عالية من المتعاملين

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة		
لا أوافق		
محايد		
أوافق بشدة	23	57.5
أوافق	17	42.5
المجموع	40	100.0

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الموافقة بشدة علي العبارة أعلاه وعددهم 23 فرد بنسبة 57.5% والشكل (3-8) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-18) يوضح مستوي جودة الخدمات المصرفية مرتفع كما تساعد الفروع المنتشرة لتغطية نسبة عالية من المتعاملين



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

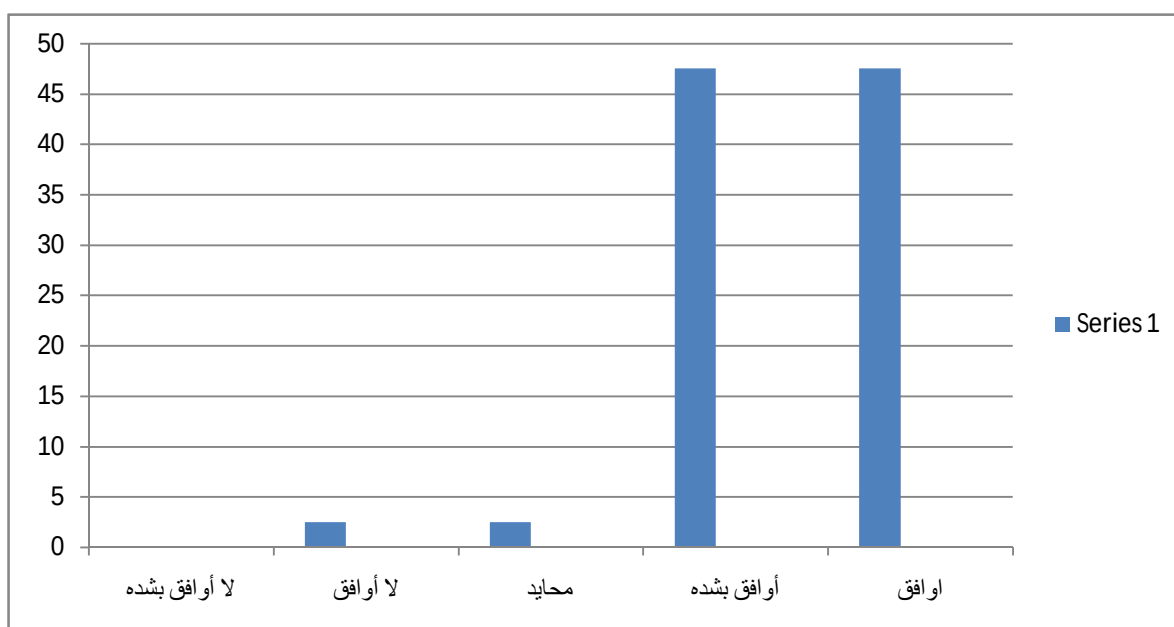
جدول رقم (3-3-13) يوضح العبارة يتم استخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء لحظياً

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة		
لا أوافق	1	2.5
محايد	1	2.5
أوافق بشدة	19	47.5
أوافق	19	47.5
المجموع	40	100.0

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الموافقة بشدة علي العبارة اعلاه وعددهم 19 فرد بنسبة 47.5 والشكل (9-3) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-19) يوضح العبارة يتم استخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء لحظياً



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

المحور الثاني: الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية

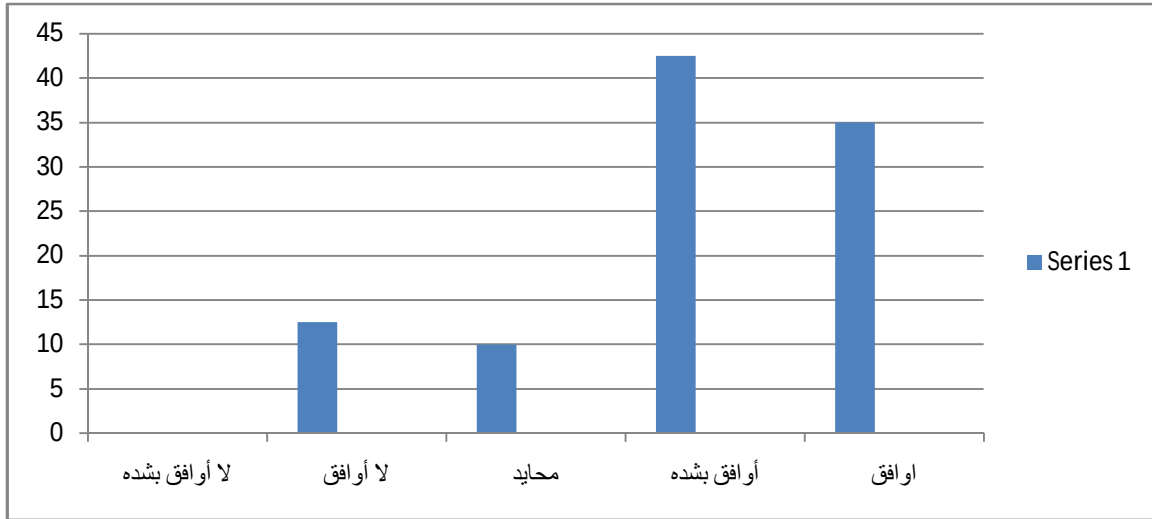
جدول (3-3-14) يوضح العبارة يقدم المصرف الافضل والانسب من الخدمات المصرفية للقطاع المستهدف نظراً لاستخدام الخدمة

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
		لا أوافق بشدة
12.5	5	لا أوافق
10.0	4	محايد
42.5	17	أوافق بشدة
35.0	14	أوافق
100.0	40	المجموع

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الموافقة بشدة علي العبارة اعلاه وعددهم 17 فرد بنسبة 42.5 % والشكل (10-3) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-20) يوضح العبارة يقدم المصرف الافضل والانسب من الخدمات المصرفية للقطاع المستهدف نظراً لاستخدام الخدمة



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

جدول رقم (3-3-15) يقوم المصرف وبشكل مستمر تقديم خدمات بكفاءة لاتستطيع المصارف المنافسة تقديمها

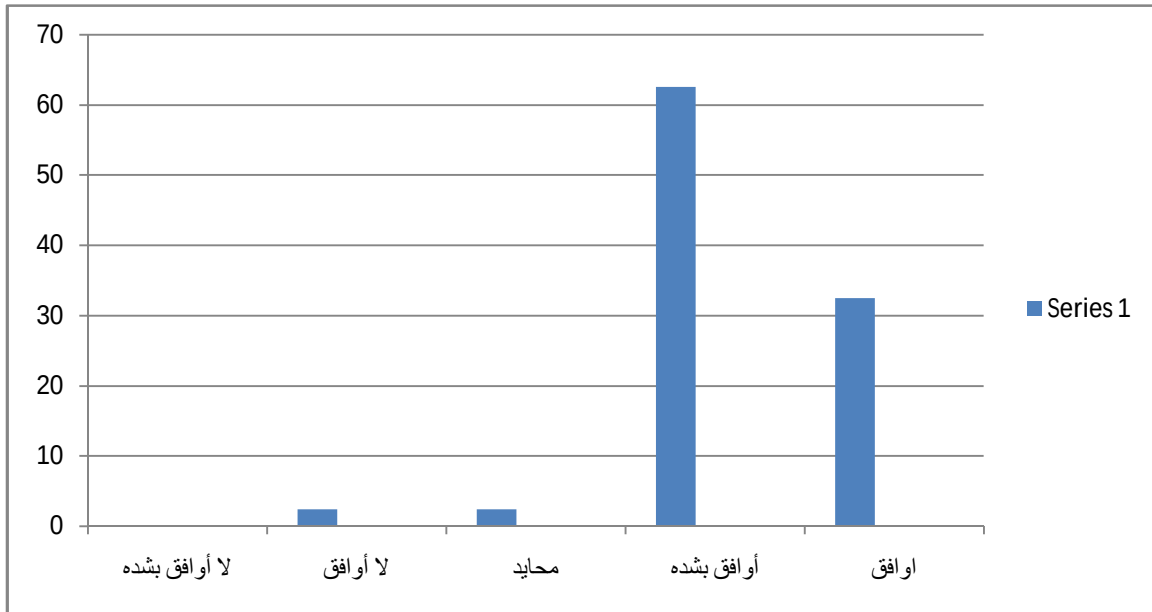
الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة		
لا أوافق	1	2.5
محايد	1	2.5
أوافق بشدة	25	62.5
أوافق	13	32.5
المجموع	40	100%

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يوافقون وعددهم 25 فرد بنسبة 62,5

وهذا يوضح والشكل (3-11) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-21) يقوم المصرف وبشكل مستمر تقديم خدمات بكفاءة لاتستطيع المصارف المنافسة تقديمها.



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م

جدول (3-3-16) يوضح العبارة يعمل المصرف بتصميم سياسات تسويقية تعتمد علي تميز المنتج , أوتخفيض التكلفة.

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
5.0	2	لا أوافق بشدة
27.5	11	لا أوافق
10.0	4	محايد
17.5	7	أوافق بشدة
40.0	16	أوافق
100.0	40	المجموع

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

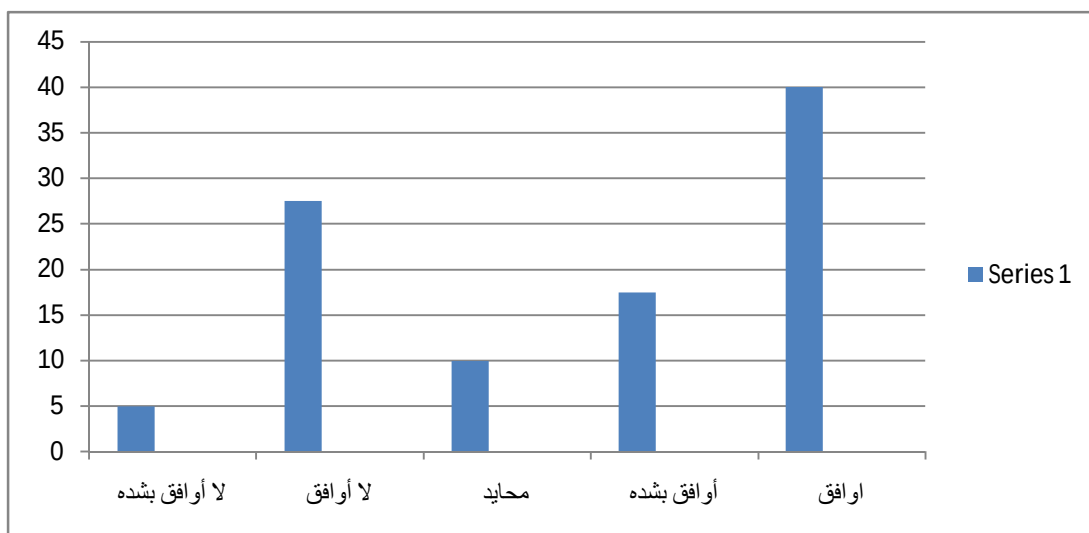
من الجدول أعلاه :

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الموافقة بشدة علي العبارة اعلاه وعددهم 21 فرد

بنسبة 52.5 % والشكل (12-3) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-22) يوضح العبارة يعمل المصرف بتصميم سياسات تسويقية تعتمد علي

تميز المنتج , أوتخفيض التكاليفه



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

جدول (3-3-17) يوضح العبارة يقدم المصرف منتجات لاشباع إحتياجات قطاع جغرافي

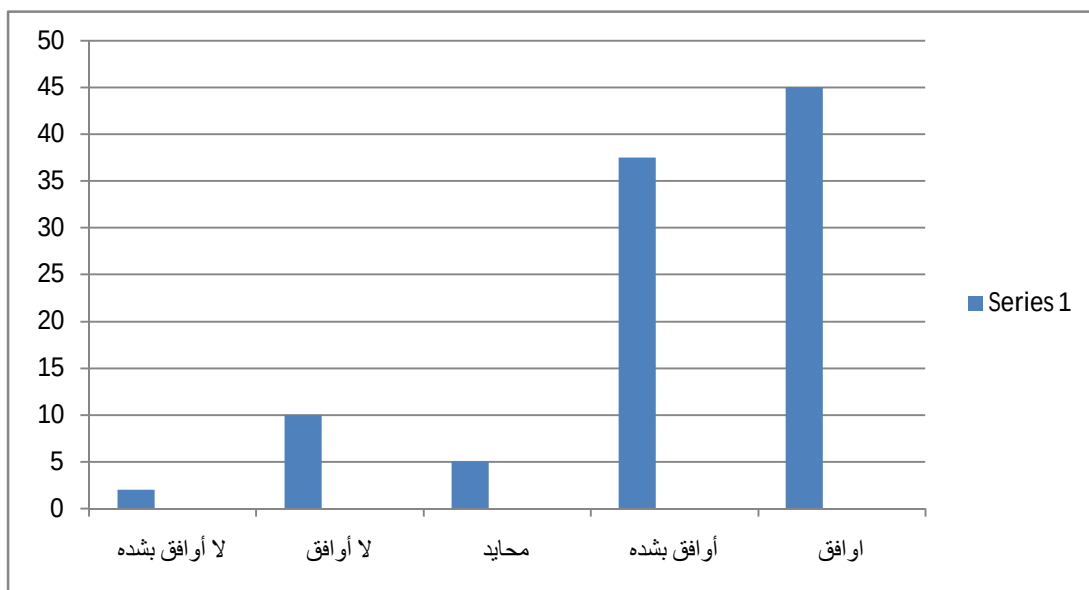
معين من العملاء.

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	1	2.5
لا أوافق	4	10.0
محايد	2	5.0
أوافق بشدة	15	37.5
أوافق	18	45.0
المجموع	40	100.0

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الموافقة وعددهم 18 فرد بنسبة 45% والشكل (3-13) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-23) يوضح العبارة يقدم المصرف منتجات لاشباع إحتياجات قطاع جغرافي معين من العملاء.



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

المحور الثالث: استراتيجية التمييز:

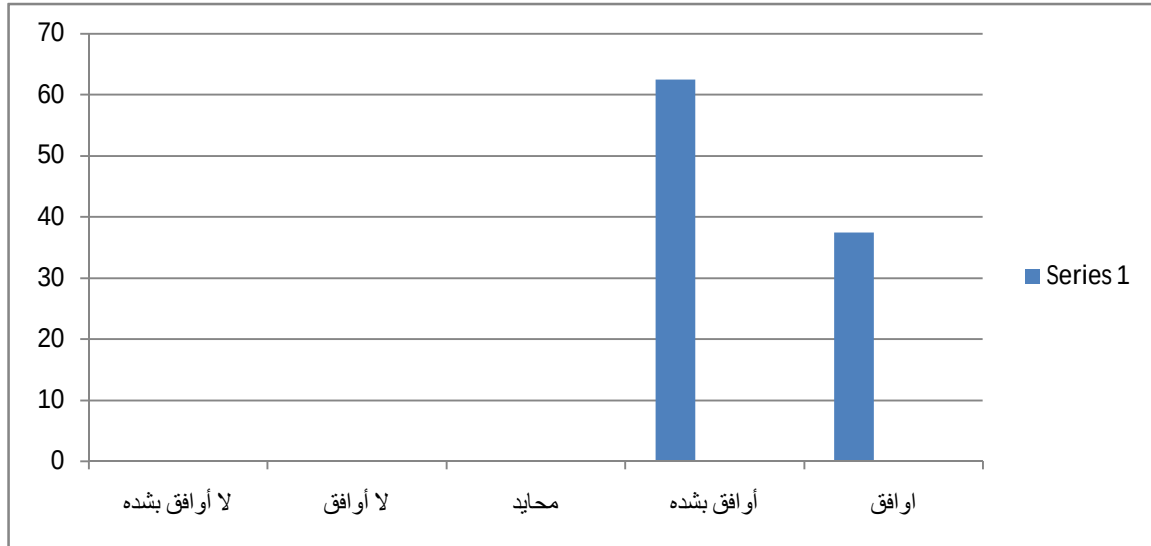
جدول (3-3-18) يوضح العبارة يسهل التسويق من عمليات التعريف بالخدمات المصرفية

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة		
لا أوافق		
محايد		
أوافق بشدة	25	62.5
أوافق	15	37.5
المجموع	40	100.0

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الموافقة بشدة وعددهم 25 فرد بنسبة 62.5 % والشكل (3-14) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-24) يوضح العبارة يعمل المصرف بتقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزه عن منافسيه لكسب ثقة ورضا العملاء



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

جدول (3-3-19) يوضح العبارة يقوم المصرف بالتحسين المستمر لخدماته لاستمرارية التعامل وكسب ولاء العملاء..

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة	1	2.5
لا أوافق	3	7.5
محايد	1	2.5
أوافق بشدة	20	50.0
أوافق	15	37.5

المجموع	40	100.0
---------	----	-------

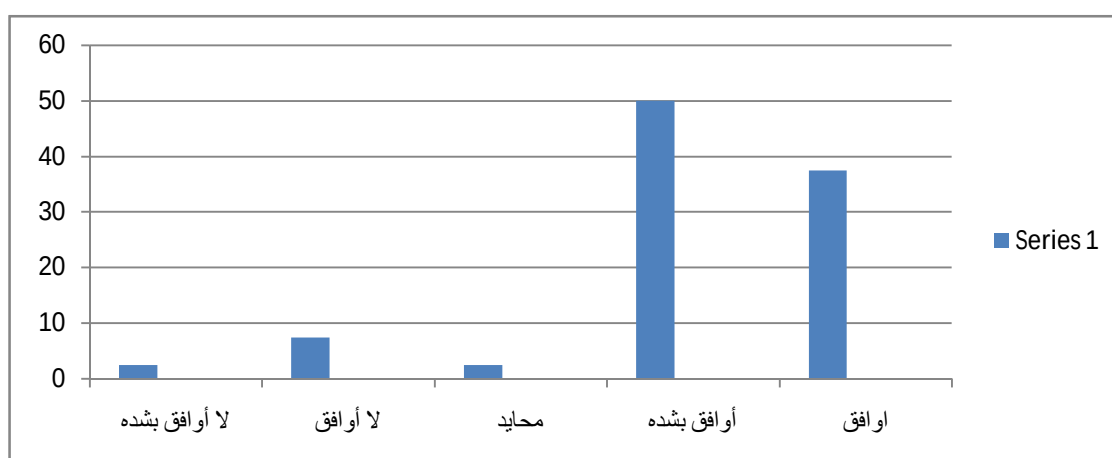
المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الموافقة بشدة وعددهم 20 فرد بنسبة

50% والشكل التالي يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-25) يوضح العبارة يقوم المصرف بالتحسين المستمر لخدماته لاستمرارية

التعامل وكسب ولاء العملاء.



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

جدول (3-3-20) يوضح العبارة : يعمل المصرف وبشكل مستمر في القيادة بالتميز وبتنفيذ

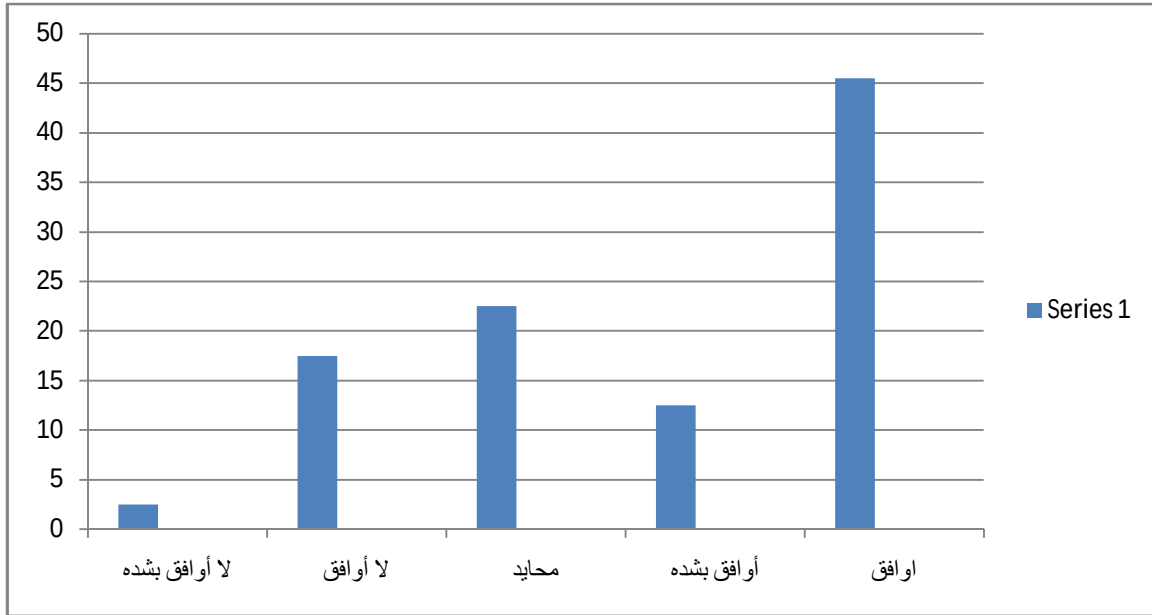
المرونة تجاه العملاء

النسبة المئوية	العدد	الإجابة
2.5	1	لا أوافق بشدة
17.5	7	لا أوافق
22.5	9	محايد
12.5	5	أوافق بشدة
45.0	18	أوافق
100.0	40	المجموع

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الموافقة بشدة وعددهم 18 فرد بنسبة 45%. والشكل (3-16) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-26) يوضح العبارة : يعمل المصرف وبشكل مستمر في القيادة بالتميز وبتنفيذ المرونة تجاه العملاء



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م

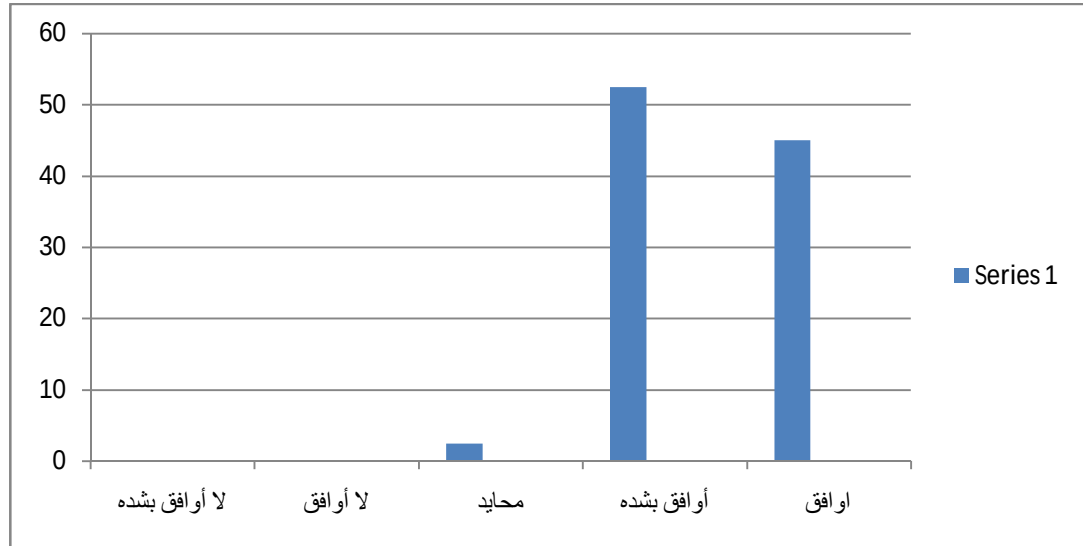
جدول (3-3-21) يوضح العبارة : يعمل المصرف بتقديم خدمات عالية الجودة لما لها من تأثيرات واضحة علي طلب العميل

الإجابة	العدد	النسبة المئوية
لا أوافق بشدة		
لا أوافق		
محايد	1	2.5
أوافق بشدة	21	52.5
أوافق	18	45.0
المجموع	40	100.0

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

نلاحظ أن غالبية أفراد العينة يميلون نحو الموافقة بشدة وعددهم 21 فرد بنسبة 52.5% والشكل (3-17) يدعم ذلك :

شكل رقم (3-3-27) يوضح العبارة يعمل المصرف بتقديم خدمات عالية الجودة لما لها من تأثيرات واضحة علي طلب العميل



المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

جدول رقم (3-3-22) تحليل فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية : (هنالك علاقة ذات دلالة أحصائية بين استراتيجيات التسويق المصرفي وبين الحصة السوقية للعملاء.)

الفرضيات الفرعية :

الفرضية	القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي	التفسير	قيمة الوسط الحسابي للفرضية	التفسير
---------	--	---------	----------------------------------	---------

المبحوثين يميلون نحو الموافقة والموافقة بشدة علي عبارات هذه الفرضية	4	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين	.000	توجد علاقة ذات دلالة أحصائية بين دور التسويق المصرفي وتطبيق استراتيجيات التنافسية .
المبحوثين يميلون نحو الموافقة والموافقة بشدة علي عبارات هذه الفرضية	4	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين	.000	هنالك علاقة ذات دلالة احصائية بين التسويق المصرفي وأتباع الاستراتيجيات الهجومية والدفاعية .
المبحوثين يميلون نحو الموافقة والموافقة بشدة	4	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين	.000	يوجد تأثير ذو دلالة أحصائية استراتيجية التمييز علي وجذب العملاء المرتقبين.
المبحوثين يميلون نحو الموافقة والموافقة بشدة	4	يوجد فرق معنوي بين إجابات المبحوثين	.000	يوجد تأثير ذو دلالة أحصائية بين التسويق المصرفي وجودة الخدمة المصرفية المقدمة

المصدر: بيانات الاستبيان، إعداد الباحث - 2015م.

مما سبق فان جميع فرضيات الدراسة متحققة ولصالح الموافقين والموافقين بشدة .

الخاتمة

تشتمل الخاتمة علي النتائج والتوصيات

أولاً : النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والعملية تم التوصل الي النتائج التالية :

- 1- أوضحت الدراسة ان لدى المصرف المقدرة علي تقديم الخدمات المصرفية بتكنولوجيا حديثة وألأستراتيجية التسويقية التنافسية التي يتبعها المصرف وهذا يعمل علي المحافظه وزيادة الحصة السوقية من العملاء.
- 2- ظهر أن المصرف يقوم بالاستجابة الفورية لإحتياجات العملاء وتلبيتها بالسرعة المطلوبة وأستراتيجيات التنافسية التي يتبعها البنك عبر التسويق المصرفي يساهم في زياده العملاء ويعمل علي تلبية حاجات ورغبات العملاء.
- 3- أثبتت الدراسة ان يتم أستخدام وسائل للتواصل والرد علي إستفسارات العملاء لحظياً ويؤثر عدم التواصل سلباً علي الحصة السوقية والتسويق المصرفي يحتاج الي تقنيات وتكنولوجيا حديثة تسهل من عمله.
- 4- أوضحت الدراسة ان يقوم المصرف وبشكل مستمر تقديم خدمات بكفاءة لاتستطيع المصارف المنافسة تقديمها ومنها التسويق الالكتروني وغيرها من الخدمات التقنية.
- 5- أثبتت الدراسة ان المصرف يعمل بتصميم سياسات تسويقية تعتمد علي تميز المنتج , وأتخفيض التكاليف وهذا يعمل علي زيادة الحصة السوقية للعملاء .
- 6- أوضحت الدراسة ان المصرف بتقديم خدمات مصرفية متفردة ومتميزه عن منافسيه لكسب ثقة ورضا العملاء وهذا يحدد أن البنك يتبع أستراتيجيات التمييز.
- 7- أوضحت الدراسة أن المصرف يقوم بالتحسين المستمر لخدماته لاستمرارية التعامل وكسب ولاء العملاء ويعمل المصرف وبشكل مستمر في القيادة بالتمييز وبتنفيذ المرونة تجاه العملاء.

ثانياً : التوصيات

علي ضوء النتائج التي تم التوصل اليها توصي الدراسة بجملة من التوصيات أهمها :

- 1- بالضرورة الاهتمام بإنشاء إستراتيجيات التسويق المصرفي لأنها تؤثر بشكل كبير علي عملية جذب العملاء وتقوية الحصة السوقية للبنك والمحافظة عليها .

- 2- علي البنك التركيز علي التسويق المصرفي للتعريف بالخدمات المقدمة من خلال اتباع استراتيجيات التنافسية والتميز .
- 3- محو الامية الالكترونية ورفع مستوي دخل الفرد من جانب الدولة ومن جانب البنك لجذب العديد من المستخدمين والعملاء للبنك.
- 4- بالضرورة لمنظمات الاعمال من الاستفادة من الفرص التي يوفرها لها التسويق المصرفي وتجنب التهديدات وتطبيق الاستراتيجيات حسب الموفق .
- 5- من الموكد ان تقوم المنظمات باقناع عدد كبير من العملاء باخدمات المصرفية الالكترونية من خلال الشبكة وفق استراتيجيات البنك التسويقية.
- 6- استخدام استراتيجية التميز والقيادة وذلك لزيادة مبيعاته وزيادة الحصة السوقية.
- 7- بالضرورة علي البنك الاهتمام بالتسويق المصرفي وتقسيم الاستراتيجيات التسويقية حسب الاحتياجات الفعلية وتقديم خدمات تلئم حاجات ورغبات العملاء.
- 8- علي مدراء التسويق التركيز علي التسويق المصرفي لما يمثلته من اهمية في الوقت الحاضر ولما يلعبه علي الحصص السوقية.
- 9- من الجيد علي الخدمات المصرفية ان تكون جاذبة للعملاء وتصحبها حملات تسويق الكتروني جيدة تعمل علي زيادة الحصة السوقية من العملاء المرتقبين .
- 10- علي البنك تطبيق الاستراتيجيات التسويقية تطبيق كامل يصحبه تحسين مستمر في النشاط التسويقي للمصرف وخصوصاً لابد من التركيز علي استراتيجية التميز والقيادة لانها تعطي البنك الافضلية في سوق المنافسة .

الدراسات المستقبلية المقترحة :

- 1- دور التسويق الالكتروني علي جذب العملاء
- 2- أثر جودة الخدمات المصرفية علي سلوك العملاء

3- أثر استراتيجيات الترويج علي الحصة السوقية .

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القرآن الكريم
ثانياً: المراجع العربية

1- ابو قحف عبد السلام ، واخران ، التسويق ، المكتب الجامعي الحديث ، (مصر:الإسكندرية

، 2006م)،

2- ابي سعيد الديوه جي ، المفهوم الحديث لادارة التسويق (دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان
– شفايدران ط1، 2000م،

- 3- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار مجدلاوي للنشر، 1996م.
- 4- الطائي حميد واخرون ، الأسس العلمية للتسويق الحديث مدخل شامل ، (عمان: ليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1 ، 2006م)،
- 5- امين الايوبي ، الدليل الشامل للتجارة الالكترونية ، (القاهرة: الدار الجامعية ، 2008م)
- 6- تامر البكري ، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة ، (الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2006)
- 7- ثابت عبدالرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية(مفاهيم ونماذج وتطبيقات)، ط3 (عمان: دار وائل للنشر، 2002)،
- 8- حميد الطائي ، واخرون ، التسويق الحديث ،(الأردن: دار النشر والتوزيع ،، الطبعة العربية ، 2006م)
- 9- خالد الراوي آخرون- مبادئ التسويق الحديث، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان الأردن) ط1، 2000م،
- 10- نجم عبود نجم ، الإدارة الالكترونية ، الاستراتيجية والوظائف والمشكلات ، (المملكة العربية السعودية : دار المديح للنشر، 2004م)
- 11- زياد رمضان ، محفوظ جودة ،الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك، دار وائل لنشر والتوزيع ، عمان ،الطبعة الثالثة ، 2006،
- 12- عايدة الخطاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل إلى القرن الواحد والعشرين، (القاهرة: الدار الجامعية، 2001)،.
- 13- علي السليمي، إدارة الموارد البشرية و الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، الطبعة 2001
- 14- عبد الغني ، عمرو ابو اليمين ، فرص وتحديات التسويق الالكتروني في ظل الاتجاه نحو العلوملة ، (السعودية: جامعة الامام حمد بن سعود الاسلامي ، القصيم ، 2005)
- 15- طارق عبد العال حماد ، التجارة الالكترونية ، المفاهيم – التجارب – التحديات ، (القاهرة : الدرا الجامعية ، 2005م)

- 16- محمد امين الرومي، التعاقد الالكتروني عبر الانترنت، (القاهرة: 2005 م)
- 17- منير محمد الجهينين ، ممدوح محمد الجهيني ، النقود الالكترونية ، (المملكة العربية السعودية ، 2006)،
- 18- مصطفى محمود أبو بكر، فن ومهارات التسويق والبيع في الشركات المتخصصة، ط1، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2005م)،
- 19- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، ط1 (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2008م)،
- 20- محسن احمد الخصري، التسويق المصرفي، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999،
- 21- هناء عبد الحليم سعيد، إدارة التسويق، ط1 (القاهرة: دن، 1993م)،
- 22- عوض برير الحداد، تسويق الخدمة المصرفية (الكويت، البيان للنشر و التوزيع، 1999)
- 23- صالح الدين حسن السيس، الحسابات و الخدمات المصرفية (بيروت : دار الوسام للطباعة و النشر، 1998،
- 24- صديق عبد الباقي، المسؤولية عن الشيك في القانون و العرف المصرفي، الخرطوم: شركة السودان لمطابع العملة، ط1، نوفمبر 2000م
- 25- محمود جاسم الصميد علي. ردينه عثمان يوسف، التسويق المصرفي في مدخل استراتيجي كمي تحليل، (عمان: دار المناهج و التوزيع 2005م)
- 26- محمد امين الرومي، التعاقد الالكتروني عبر الانترنت، (القاهرة: 2005 م)
- 27- محمد الصيرفي، مبادئ التسويق، ط1 (الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر، 2005م)،
- 28- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: المركز الجامعي، 2003م.
- 29- محمد قاسم القريوتي – مبادئ التسويق الحديث ، (دار وائل للطباعة والنشر ، الأردن، عمان) ط1، 2001م
- 30- منير محمد الجهينين ، ممدوح محمد الجهيني ، النقود الالكترونية ، (المملكة العربية السعودية ، 2006)

- 31- مصطفى أبو بكر، التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية (القاهرة: الدار الجامعية، 2000)،
- 32- كمال عطية ، محاسبة الشركات المصارف في النظام الاسلامي ، (الاسكندرية: منشأة المصارف، 1984م).
- 33- نسيم حنا ، مبادئ التسويق (دار المريخ للنشر، الرياض ، المملكة العربية السعودية) 2001م،
- 34- فوزي محيريق ، التسويق المصرفي ، القاهرة ، الدار الجامعية ، 2000م.
- ثالثاً: الرسائل العلمية :

- 1- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مصادرها، تنميتها، تطويرها، رسالة مقدمة لنيل رسالة الماجستير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر ، دفعة 2002،
- 2- كمال منال ، دور إستراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية ، رسالة مقدمة لنيل رسالة الماجستير، تخصص علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، دفعة 2007،
- 3- جمعي عماري ،التسويق في المؤسسة المصرفية الجزائرية ،ملتقى المنظومة المصرفية الجزائرية والتحويلات الاقتصادية- واقع وتحديات - منشور على الموقع الإلكتروني
- 4- بنورة عودة ، توفيلي الزهراء ، التسويق الالكتروني كاستراتيجية لتطوير الشرطات الالكترونية ، مذكرة لنيل شهادة ليسانس ، تخصص تسويق ، جامعة شلف ، عام 2006م

رابعاً: التقارير :

التقرير السنوي لبنك فيصل الإسلامي السوداني لعام 2012م.

خامساً: الموقع الإلكتروني:

• www.fibsudan.com/12/1/2015

• <http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Markets/70064.doc> ، consulté le

:13 /04/2015

www.ayadina kenana .com 12/3/2015 •