

ب- العوامل الداخلية:

تتضمن هذه العوامل: التنظيم الإداري للبنك، مدى استعداد موظفي البنك للتغيير، الوسائل المادية والأهداف الاستراتيجية.

استراتيجيات تطوير الخدمة المصرفية:

هناك أربع استراتيجيات يمكن للمصرف تبنيها لتطوير خدماته وهذه الاستراتيجيات

هي:

١- استراتيجية تنمية وتطوير السوق:

وبموجب هذه الاستراتيجية يقوم المصرف بتطوير برنامج جديد للإيداع والإقراض يمكن من خلاله إشباع حاجات مالية وإئتمانية لدى قطاعات جديدة مختلفة من العملاء. وتشمل هذه الاستراتيجية:

أ- قيام المصرف بتدعيم شبكة توزيعه لخدماته لتمتد إلى مناطق جغرافية جديدة.

ب- قيام المصرف بزيادة جاذبية خدمته لفئات جديدة من العملاء. وذلك عن طريق تطوير مواصفات جديدة في الخدمات المقدمة تكون قادرة على استقطاب قطاعات جديدة للعملاء لهم معايير مختلفة في اختيار الخدمة.

ج- البحث عن نوعيات جديدة من العملاء بخلاف العملاء الحاليين.

٢- استراتيجية اختراق السوق:

وتتطوي هذه الاستراتيجية على قيام المصرف بمحاولة زيادة حجم تعامله من خدماته الحالية في سوقه الحالية. وذلك من خلال بذل جهود تسويقية مكثفة وموجهة. ويتم ذلك عن طريق:

أ- تشجيع العملاء الحاليين للمصرف على زيادة معدلات استخدامهم لخدمات المصرف الحالية. وذلك من خلال برنامج لتشجيع التعامل كتوزيع الهدايا والجوائز وغير ذلك.

ب- محاولة جذب واستقطاب عملاء المصارف الأخرى المنافسة لشراء خدمات المصرف.

ج- محاولة جذب فئات جديدة من العملاء المرتقبين من الذين يتصفون بنفس خصائص العملاء الحاليين للمصرف.

٣- استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة وحسين الخدمات الحالية:

ويتم ذلك عن طريق:

أ- قيام المصرف بتطوير خدمات مصرفية جديدة أو تحسين خدماته الحالية لزيادة حجم تعامله في السوق. بحيث تحظى هذه الخدمات الجديدة بقبول ورضا أكثر من الخدمات الحالية.

ب- تعديل الخدمات الحالية لتصبح أكثر ملائمة لحاجات العملاء من قطاعات معينة في السوق الحالية.

ج- اكتشاف استخدامات جديدة للخدمات المصرفية الحالية. ولا بد أن تركز هذه الاستراتيجية على الإدراك الواعي لإدارة المصرف بوجود الإمكانيات التي تمكن من تقديم خدمات مصرفية ومحاولة زيادة عدد فروع المصرف وتعزيز نظام توزيع الخدمات الحالية.

٤- استراتيجية التنوع:

ويتم ذلك من خلال تطوير خدمات مصرفية جديدة وتوسيع خطوط الخدمة الموجودة. ولا بد من مراعاة أن تكون الخدمات المطورة خارجة عن نطاق الخدمات المألوفة ولكنها تكملها وتعززها.

ويوضح الشكل التالي مصفوفة تطوير السوق / الخدمة ، التي تشير إلى الاستراتيجيات الأربع مع بيان الأوضاع المفضلة لتطبيقها.

العملاء الخدمات	حاليين	جدد
حالية	استراتيجية اختراق السوق	استراتيجية تطوير الخدمات الجديدة
جديدة	استراتيجية تنمية السوق وتوسيعه	استراتيجية تنوع الخدمات المصرفية

مصفوفة تطوير السوق / الخدمة

استخدام مصفوفة (BCG) لتحديد الاستراتيجيات التسويقية... وفقاً لدورة حياة الخدمة المصرفية.

مثال: أراد المسئولين في المصرف (أ) التعرف على الحصة السوقية للمصرف وما هي المرحلة التي بها الخدمات المقدمة ولقد كان الطلب على خدمات المصرف (أ) كما هي في البيانات التالية:

الطلب على خدمات المصرف (أ)

٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	
٣٠	٢٥	٢٠	قبول الودائع
٥٠	٤٠	٣٠	القروض
٧٠	٦٠	٥٠	بطاقات الائتمان
٢٠	١٥	١٠	خدمات استشارية

الطلب على خدمات أكبر المنافسين لنفس الخدمات المصرفية بالآلاف

٢٠٠٠	١٩٩٩	١٩٩٨	
٧٠	٥٠	٣٠	قبول الودائع
٤٠	٣٠	٢٠	القروض
٧٠	٥٠	٦٠	بطاقات الائتمان
٩٠	٨٠	٧٠	خدمات استشارية

ولقد كان معدل نمو تقديم هذه الخدمات على النحو التالي:

قبول الودائع = ٠,٠٨

القروض = ٠,٠٩

بطاقات الائتمان = ٠,٠٨

خدمات استشارية = ٠,٠٧

الحل

يتم استخراج:

- الحصة السوقية لكل خدمة مصرفية.

- النمو السوقي لكل خدمة مصرفية.

فإذا كانت الحصة السوقية أكبر من الواحد قياساً بأكبر المنافسين فإن الحصة مرتفعة وإذا كان معدل نمو الخدمة (قبول الودائع) أكبر من معدل نمو تقديم الخدمات فإنها في حالة جيدة.

أ- معدل الطلب على خدمات المصرف (أ):

- قبول الودائع:

$$٢٥ = \frac{٣٠ + ٢٥ + ٢٠}{٣} = \text{معدل الطلب الفعلي خلال السنوات السابقة}$$

- القروض:

$$٤٠ = \frac{٥٠ + ٤٠ + ٣٠}{٣} = \text{معدل الطلب الفعلي خلال السنوات السابقة}$$

- بطاقات الائتمان:

$$٦٠ = \frac{٧٠ + ٦٠ + ٥٠}{٣} = \text{معدل الطلب الفعلي خلال السنوات السابقة}$$

- خدمات استشارية:

$$١٥ = \frac{٢٠ + ١٥ + ١٠}{٣} = \text{معدل الطلب الفعلي خلال السنوات السابقة}$$

معدل الطلب على خدمات أكبر المنافسين:

$$٥٠ = \frac{٧٠ + ٥٠ + ٣٠}{٣} = \text{قبول الودائع}$$

$$٣٠ = \frac{٤٠ + ٣٠ + ٢٠}{٣} = \text{القروض}$$

$$٦٠ = \frac{٧٠ + ٥٠ + ٦٠}{٣} = \text{بطاقات الائتمان}$$

$$٨٠ = \frac{٩٠ + ٨٠ + ٧٠}{٣} = \text{خدمات استشارية}$$

ب- الصحة السوقية للمصرف (أ):

$$\frac{\text{معدل الطلب على الودائع في المصرف (أ)}}{\text{معدل الطلب على الودائع عند أكبر المنافسين}}$$

$$٠,٥ = \frac{٢٥}{٥٠} = \text{قبول الودائع}$$

$$١,٣ = \frac{٤٠}{٣٠} = \text{القروض}$$

$$\text{بطاقات الائتمان} = \frac{60}{60} = 1$$

$$\text{خدمات استشارية} = \frac{15}{80} = 0,18$$

ج- النمو السوقي:

$$\text{قبول الودائع} = \frac{20 - 25}{20} = 0,25$$

$$\text{القروض} = \frac{30 - 40}{30} = 0,33$$

$$\text{بطاقات الائتمان} = \frac{50 - 60}{50} = 0,2$$

$$\text{خدمات استشارية} = \frac{10 - 15}{10} = 0,5$$

د- تحديد موقع الخدمات على مصفوفة BCG:

- قبول الودائع:

الحصة السوقية = 0,5 أقل واحد

معدل النمو السوقي = 0,25 أكبر من معدل نمو تقديم الخدمات 0,08

تصنف ضمن خانة النجوم.

- القروض:

الحصة السوقية = 1,3 أكبر من واحد

معدل النمو السوقي = 0,33 أكبر من معدل نمو تقديم الخدمات 0,08

تصنف ضمن خانة النجوم.

- بطاقات الائتمان

الحصة السوقية = 1 واحد

معدل النمو السوقي = 0,5 أكبر من معدل نمو تقديم الخدمات 0,08

تصنف ضمن خانة النجوم.

- خدمات استشارية:

الحصة السوقية = ٠,١٨ أقل من واحد

معدل النمو السوقي = ٠,٥ أكبر من معدل نمو تقديم الخدمات ٠,٠٨

تقع في خانة علامات السؤال

توزيع الخدمات على مصفوفة BCG

أكبر من واحد واحد أقل من واحد

النجوم	علامات السؤال	أكبر من المعدل
- بطاقات الائتمان	- خدمات استشارية	
- القروض	- قبول الودائع	
إيقار النقد	المنتجات الضعيفة	معدل النمو السوقي في تقديم الخدمات أقل من معدل النمو

من مصفوفة BCG نجد بأن خدمات استشارية وقبول الودائع تقع في خانة علامات السؤال وهذا يعني أنها في مرحل التقديم للسوق لذلك يجب تكثيف الأنشطة الإعلانية لزيادة كمية الطلب.

خدمات بطاقات الائتمان والقروض تقع في خانة النجوم أي أنها في مرحلة النمو وأن الطلب عليها يزداد، لذلك يجب الاستمرار في تقديم هذه الخدمات.

مراحل علمية تطوير الخدمات المصرفية^(١):

تتم علمية تطوير الخدمات المصرفية من خلال مجموعة من الخطوات يطلق عليها خطوات تطوير الخدمات الجديدة وهذه الخطوات هي:

١- مرحلة توليد الأفكار: وتشمل البحث عن أفكار جديدة ذات مضامين خدمية عالية.

٢- غربلة الأفكار: وتتضمن عملية فرز الأفكار وتخفيض عددها إلى أقل عدد ممكن لكي يتم تحديد الخدمات الجديدة ذات الجودة العالية.

٣- تطوير مفهوم الخدمة المصرفية: لغرض توضيح أهمية الخدمة ومدلولها للزبون.

(١) د. محمود جاسم الصميدعي - التسويق المصرفي - مدخل استراتيجي كمي تحليلي - دار المناهج للنشر والتوزيع - عمان - الأردن ٢٠٠٥، ص ٢٥٠ وما بعدها.