

الفصل الثاني: إدارة النشاط التسويقي في المصارف

إنّ تهيئة وإعداد جميع الموارد التي يحتاجها المشروع لا تضمن نجاحه بالضرورة دون توافر إدارة قادرة على تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم جهود مجموعة الأفراد العاملين للعمل نحو هدف مشترك.

عموما يُعرّف " Brech " الإدارة بأنها: " تخطيط وحفز وتوجيه الأفراد نحو التحقيق الفعال والاقتصادي لهدف مشترك معين . "

× إدارة التسويق هي عملية ديناميكية من التحليل والتخطيط والتنفيذ لجهود المنظمة من أجل تلبية احتياجات ورغبات الزبائن.

ينظر المسوقون إلى عملية إدارة التسويق على أنها تتكون من خمس خطوات أساسية يمكن عرضها كما يلي:

$$R > STP > MM > I > C$$

R = Research (البحوث) أي بحوث السوق.

STP = التجزئة/ التقسيم /Segmentation /الاستهداف /Targeting / التوقع أي تثبيت صورة المنتج في ذهن العملاء Positioning .

MM = المزيج التسويقي Marketing Mix .

I = التنفيذ Implementation.

C = الرقابة Control أي الحصول على التغذية الراجعة وتقييم النتائج من أجل التطوير.

فإدارة النشاط التسويقي في المصارف هي الجهاز المبتكر والمبدع الذي يقوم بتفسير إحتياجات العملاء وترجمتها إلى خدمات مصرفية تُحقّق رضى العميل وكذلك أهداف المصرف في الوصول إلى الربحية المطلوبة، وعليه فإنّ إدارة النشاط التسويقي تضطلع بـ: " التحليل التخطيط، التنفيذ والرقابة على الخطط المصاغة من أجل: الابتكار والتطوير والمحافظة على اتجاه التغيير الذي يُشبع حاجات القطاعات المستهدفة من أجل بلوغ أهداف التنظيم، وتقوم على دراسة معمقة للحاجات الرغبات، توقعات وتفضيلات القطاع المستهدف، لجعل مفهوم المنتج، إختيار السعر، الإتصال والتوزيع فعّالا بقدر الإمكان. "

1- تخطيط النشاط التسويقي المصرفي:

يُعدّ التخطيط أول وأهم الوظائف التسويقية في أي مصرف، فهو يعمل على تحديد ما يجب علينا القيام به وتحديد الإطار العام الذي سنعمل فيه، وكيف يقوم المصرف بتخصيص وتوطين الموارد وتوزيعها على مجالات النشاط المصرفي المختلفة، فالتخطيط هو فنّ التعامل مع المستقبل وهو الوظيفة المبكرة أو نقطة البداية في أي عملية إدارية.

إنّ قيام المصرف بالعديد من الأنشطة المصرفية الجديدة، إضافة إلى وظائفه التقليدية المتمثلة في قبول الإيداعات والإقراض جعل السوق يُمثل مصدرا لأمواله كما يعتبر أيضا المجال الرئيسي لاستخدام هاته الأموال، وبالتالي ازدادت حاجة المصرف لتخطيط الحصول على الأموال من جهة وتخطيط استخدامها وتوظيفها من جهة أخرى، إضافة إلى حاجته إلى تخطيط الربحية وغيرها من العناصر التي تحتاج إلى تخطيط.

و التخطيط التسويقي هو سلسلة منطقية من الأنشطة المترابطة التي تؤدي إلى وضع الأهداف التسويقية وصياغة الخطط اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. و هو الاستغلال المنظم للموارد التسويقية في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها التسويقية.

تخطيط التسويق: يعتمد على الإجابة على التساؤلات التالية:

- أين نحن الآن؟
- إلى أين تريد الذهاب؟
- كيف يمكن الوصول إلى هناك؟
- كم سنستغرق من الوقت للوصول؟
- كم سيكلفنا الوصول إلى هناك؟
- ما هو حجم الإيرادات المالية التي نستطيع تحقيقها؟

-ما هو الوضع الحالي؟ تحليل الموقف

-إلى أين تريد الذهاب؟ تحديد الأهداف

-كيف يمكن الوصول إلى هناك؟ تحديد الإستراتيجيات التسويقية

-كم سنستغرق من الوقت؟ برنامج زمني

-كم سنكلف من المال؟ تحديد الموازنة

-كم سنجني من المال؟ تحديد المبيعات و الأرباح

1-1- التحليل الموقفي: أي عملية تشخيص بيئة المؤسسة المصرفية ، وذلك بدراسة وتحليل البيئة الخارجية التي ينشط فيها وأخذ تأثيراته بعين الاعتبار خاصة فيما يخص عنصر المنافسة مع عدم الإكتفاء بهذا التحليل ، بل يجب الأخذ بظروف المصرف الداخلية لتشخيص نقاط القوة والضعف .



إن التحليل الموقفي يتضمن ما يسمى بـ " SWOT " والذي يعني :

Strengths : نقاط القوة الخاصة بالبيئة الداخلية للمصرف .

Weaknesses : نقاط الضعف الخاصة بالبيئة الداخلية للمصرف .

Opportunities : الفرص التسويقية الموجودة في البيئة الخارجية .

Threats : التحديات التي تفرزها البيئة الخارجية .

1-2- الأهداف التسويقية: والأهداف التسويقية : تكون مستمدة من الإستراتيجية العامة للمصرف ، أي أنها تنبثق من أهدافه، مع مراعاة أن تكون هذه الأهداف " SMART " أي:

Specific : أن تكون الأهداف محددة.

measurable : أن تكون الأهداف قابلة للقياس.

Achievable: قابلة للتحقيق – ممكن تحقيقها **Attainable**

Realistic: أن تكون الأهداف واقعية . **RELEVANT** الهدف له علاقة بالهدف الرئيسي.

Timely : أن تكون الأهداف محددة المدة .

وعليه فإن الأهداف تسير وفقا إلى ما يصبو إليه المصرف ويعمل على تحقيقه.



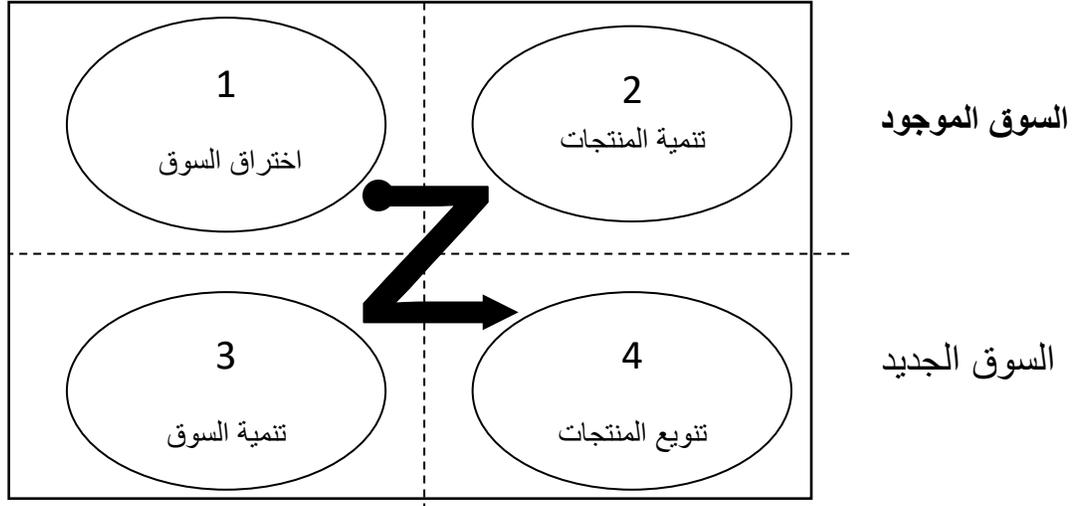
1-3- الإستراتيجيات التسويقية: والتي تجيب عن السؤال التالي: " ما الذي يجب القيام به لتنفيذ الأهداف؟" حيث يجب توليد أكبر عدد من بدائل الإستراتيجيات التسويقية ، ويمكن استخدام " مصفوفة الأسواق والمنتجات " لهذا الغرض ، وتشير إلى الأوضاع التي تمكن المصرف من النمو. أنشأ الباحث Igor Ansoff مصفوفة للتحليل الإستراتيجي للسوق و المنتجات، وأخذت تسمية مصفوفة النمو ، حيث يرى العديد من الاقتصاديين ضرورة استخدام المؤسسات للإستراتيجيات المتضمنة في هذه المصفوفة خطوة بخطوة وفقا للحرف Z (كما هو موضح في الشكل ، كما يمكن لها تخطي بعضها إذا كانت المؤسسة تستند على دراسات وتحليلات مسبقة، والإستراتيجيات الأربعة هي:

أ- إستراتيجية اختراق السوق: تتلاءم هذه الإستراتيجية لتنمية صناعة أو منتج معين في بداية عمر المؤسسة كون أن السوق يستطيع أن يستوعب ما يطرح فيه نظرا لكبر قاعدة الزبائن ، وهذا راجع لسهولة الاختيار وانعدام المخاطرة فيها، وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 1.

ب- إستراتيجية تنمية المنتجات: تكون هذه الإستراتيجية ملائمة في حالة السوق القائم ذو قاعدة زبائن قوية وواسعة، تستطيع أن تستوعب ما يطرح لها من منتجات وخدمات جديدة، هذه الإستراتيجية تتطلب قدرا من تطوير وتنمية المنتجات أو بإمكان المؤسسة أن تجلب منتجات جديدة تحمل علامتها التجارية؛ وتمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 2.

ج - إستراتيجية تنمية السوق: وتهدف للرفع من حصة المؤسسة في السوق، عبر البحث عن سوق جديد لتصريف سلعها وخدماتها الموجودة (القائمة)، ولو عن طريق التصدير نحو منطقة جغرافية جديدة، و تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 3.

د- إستراتيجية تنويع المنتجات: تقوم المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية بطرح منتجات أو خدمات جديدة في سوق جديد، و تعتبر بذلك مجازفة ومخاطرة، بسبب كون السوق الجديد لا توجد به قاعدة زبائن قوية للطلب، أو ليس للمؤسسة الخبرة الكافية اللازمة لمعرفة السوق و احتياجات الزبائن و توجهاتهم (تفضيلاتهم)، ولذلك يطلق عليها البعض إستراتيجية الانتحار، و تمثل هذه الحالة في مصفوفة النمو بالخانة رقم 4.



منتجات موجودة

4-1- مستويات التخطيط في المصنعة الجديدة

إن التخطيط مسؤولية كل مدير في البنك أيا كان موقعه الإداري، حيث يندرج تحت هذه المسؤولية ثلاثة مستويات للتخطيط هي:

أ. التخطيط على مستوى البنك (التخطيط الاستراتيجي):

حيث يقصد بهذا التخطيط بأنه الوسيلة التي يحدد بها البنك الأهداف العامة له، والأعمال والأساليب التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، وكيفية توزيع الموارد المتاحة على تلك الأعمال، من خلال وضع إجراءات لمواجهة تغيرات معطيات الحاضر في المستقبل، وللقيام بهذا التخطيط يجب إتباع البنود:

- تحديد غرض البنك العام أي تحديد الهدف الاستراتيجي للبنك.
- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنك، وذلك من أجل تقييم الفرص وكذا المخاطر التي يواجهها.
- تحديد الأعمال وتوزيع موارد البنك على هذه الأعمال للوصول إلى الهدف الاستراتيجي.
- وضع بدائل أو حلول مختلفة لسد الفجوة بين ما هو متاح لدى البنك وما يرغب في الوصول إليه.

ب. التخطيط على مستوى الخدمة:

تتصف البنوك كبيرة الحجم بتقسيمها الداخلي إلى وحدات عمل (إدارات)، حيث تتولى إنتاج خدمة معينة، كإدارات الائتمان والودائع، الاستثمار، والأوراق المالية، حيث يهدف هذا النوع من التخطيط إلى جعل الخدمة مدرة أكثر للربحية، وتكون هذه الخدمة تنافسية في السوق مع مثيلاتها التي تقدمها البنوك الأخرى، حيث لإتمام هذا التخطيط يجب الأخذ بعين الاعتبار البنود التالية:

- وضع تشكيلة الخدمات التي يجب أن تقدم للعملاء.
 - معرفة نوعية عملاء الخدمة والى أي قطاع ينتمون.
 - أن تكون الخدمة المخططة أكثر تنافسا من الخدمات المماثلة لها.
 - أن تساهم هذه الخدمة المقدمة في الوصول إلى أهداف البنك.
- وهذا النوع من التخطيط يكون مسؤولية المديرين الذين يرأسون أقسام أو إدارات الخدمات في البنك.

ج. التخطيط على مستوى الوظيفة:

بسبب أن حجم البنك يقسم في داخله إلى عدة إدارات وأقسام فرعية، كل قسم يؤدي وظيفة معينة في تحقيق هدف الإدارة، فمعظم البنوك بها أقسام لإنتاج الخدمة وتسويقها وتوفير الأفراد اللازمين للعمل بها. وعليه فإن

هناك خطة لكل وظيفة من هذه الوظائف، أي أن هناك خطة لإنتاج الخدمة وخطة لتسويقها، وخطة لتمويل عملياتها من المصادر المختلفة.

1-5- مشاكل تخطيط التسويق المصرفي :

إن أولى التحديات التي تواجه تخطيط التسويق على مستوى المصارف هو ذلك التشابه بين الخدمات المصرفية بسبب طبيعة هذه الخدمات، إضافة إلى أن المصارف لأداء دورها المزدوج لاستقطاب الموارد وتأمين الاستخدامات تحتاج إلى إستراتيجية تسويق لكل مصدر، وهذا يتطلب تحديد كل خدمة وربطها بالمجموعة التي تهتم بها أو ترغب في الحصول عليها، وبالنظر إلى كل هذه الأنواع المقدمة من الخدمات، واختلاف العملاء المتعاملين مع المصرف مع تنوع رغباتهم وتفضيلاتهم للخدمات وطرق تقديمها، فإن التخطيط للتسويق يجب أن يكون شاملا لكل ما سبق، إلا أن القائمين بعملية التخطيط تواجههم العديد من المشاكل منها :

أ- المشاكل المتعلقة بالمعلومات :

حيث أن جودة الخطة الموضوعية تتوقف على جودة المعلومات التي تعتمد عليها، وكلما كانت المعلومات دقيقة وكافية كلما كانت الخطة أكثر كفاءة، لذا فإن المؤسسات المصرفية تنفق الكثير من الأموال لإرساء نظام للمعلومات الإدارية بشكل عام، ونظام للمعلومات التسويقية بشكل خاص، مع الإهتمام ببحوث التسويق كأحد المصادر الهامة للمعلومات.

ب- المشاكل المتعلقة بالأفراد :

إن الموظفين العاملين في المصرف، قد يكونون أحد المشاكل الهامة التي تعترض تنفيذ الخطط التسويقية، لذا يجب إشراكهم في عملية التخطيط للأسباب التالية :

- من الصعب الحصول على تعاون الأفراد المسؤولين عن تنفيذ الخطة، إذا لم يشاركوا في وضعها، بل إذا تعارضت مع توجهاتهم قد يسعون لعرقلة سيرها الحسن.

- إن إعداد خطة فعالة يتطلب إشراك الأفراد الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والمعلومات اللازمة وعادة ما يتواجد هؤلاء الأفراد في المستويات الإدارية الدنيا.

- عملية التخطيط تعتمد بدرجة كبيرة على توافر كم كبير من المعلومات الدقيقة، لذلك يجب أن يوكل التخطيط لمن لديهم معلومات عن العملاء، الأسواق والمنافسين.

ج- المشاكل المتعلقة بدرجة التفاصيل التي تتضمنها الخطة :

حيث تفاصيل الخطة تتوقف على درجة التركيز المطلوبة، إلا أنه من الأفضل ألا تتضمن الخطة الكثير من التفاصيل وألا تكون موجزة بالشكل الذي لا يغطي كافة العناصر، هذا إضافة إلى أهمية وجود ملخص يلخص الخطوط العريضة للخطة.

إن القائمين بعملية التخطيط يجب أن يتعرفوا على أنماط المشاكل التي يمكن أن تحدث ، ليتمكنوا من التصدي لها في الوقت المناسب ، ما يضمن زيادة فرص نجاح الخطط التسويقية .

2- تنظيم النشاط التسويقي المصرفي:

والتنظيم بمعناه العام يشير إلى وضع كل شيء في مكانه الصحيح ، كما يمكن تعريفه بأنه " مجموعة الهياكل ، نمط التسيير والوسائل التي تحقق للمنظمة النمو والتطور." .

وتأتي خطوة التنظيم بعد أن تكون الإدارة قد انتهت من تحديد الأهداف ووضع الخطط ، فتقوم بعد ذلك بترتيب الأنشطة والأفراد القائمين بها بالشكل الذي يحقق أعلى درجة من الكفاية والتنسيق .

إن أول وأهم ما يجب التفكير فيه عند تنظيم وظيفة التسويق هو أين تقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي وما هي الضرورة في تخصيص (إدارة أو قسم) لتمارس تلك الوحدة الادارية مهام ونشاطات الوظيفة التسويقية .

فهذه الوظيفة هي من الوظائف المساندة لوظائف أخرى مثل ادارة الانتاج فهي التي تجمع المعلومات من خلال بحوث التسويق عن البيئة التسويقية التي تعمل في ظلها المنظمة .

وتعد وظيفة التسويق وظيفه استشارية يبدأ عملها ما قبل البدء بالإنتاج وتبقى مستمرة الى ما بعد الانتهاء من الانتاج .

وهناك بعض الاعتبارات التنظيمية التي تؤثر في موقع الوظيفة التسويقية في الهيكل التنظيمي :

1. الانتشار الجغرافي : حيث اذا كانت المنظمة لها عدة فروع في مناطق جغرافية مختلفة ومنتشرة فان ذلك يفر على المنظمة أن تتبع هيكل تنظيمي قائم على اساس التنظيم وفق المناطق الجغرافية .

2. تنوع عملاء المنظمة : عندما تتعامل المنظمة مع عدد مختلف من العملاء وفق السلع / الخدمات التي تقدمها فان ذلك يتطلب ان تقوم بتخصيص أقسام محددة لكي تتعامل مع كل شريحة بشكل محدد وهذا يتطلب تنظيم وظيفة التسويق وفق أساس العملاء .

3. تنوع السلع \ الخدمات : عندما تتنوع السلع \ الخدمات التي تنتجها المنظمة وتقوم وظيفة التسويق بتسويقها , فإن ذلك يفرض على المنظمة أن تتبع التنظيم القائم على أساس نوع السلعة .

4. حجم الواجبات : أن حجم الواجبات الملقاة على عاتق وظيفة التسويق ينعكس في تحديد الحجم الذي سوف تكون عليه تلك الوظيفة , مما يجعل المنظمة أن تقرر فيما إذا تخصص إدارة مستقلة لها عندما تتعدد وتتشعب واجباتها أم تقتصر على تخصيص قسم في حالة محدودية الواجبات التي تؤديها مما يفرض على المنظمة أن تتبع تنظيم وظيفي يوضح أهم النشاطات التي تمارسها تلك الإدارة .

3-الرقابة على النشاط التسويقي :

تعد الرقابة عملية أساسية لحسن إدارة النشاط التسويقي، تخطيطاً وتنظيماً وتوجيهاً، لأن العملية الإدارية متكاملة الجوانب ومتابعة المراحل ، والرقابة بمفهومها العام هي تلك العمليات التي يتم بمقتضاها ضبط ومراجعة الأداء في مجالات معينة .

كما تعبر عن " تحليل وتقييم النتائج بغرض تقرير مدى النجاح الذي تحقق في الوصول إلى الأهداف الموضوعية ، فإذا لم يتحقق النجاح المطلوب فإنه تبدأ دراسة للتعرف على الأسباب ومن ثم الوسائل الكفيلة بتصحيح الوضع ."

تعريف الرقابة التسويقية في المصارف: يقصد بالرقابة التسويقية الملاحظة المستمرة لأنشطة التسويق المصرفي و قياس النتائج المحققة و مقارنتها بالمعايير الموضوعية، بغرض اكتشاف الأخطاء و توقع حدوثها و العمل على تصحيح مسار التنفيذ بما يضمن أفضل استخدام ممكن للموارد.

ويمكن تعريف الرقابة التسويقية في المصارف بأنها : " عملية حركية ودورية، وشاملة ومنظمة، ومستقلة، تتم داخل المصرف بهدف فحص ومراجعة وتدقيق عناصر النشاط المصرفي، بهدف ليس فقط كشف أوجه القصور، بل أيضاً تجنبها، وتقديم التوصيات المناسبة لمعالجتها، وعدم تكرارها وللحيلولة دون حدوثها، مما يرفع من كفاءة المصرف ومن أداء العاملين فيه."

انطلاقاً من التعريف يمكن النظر للرقابة من الزوايا التالية :

- **عنصر الدورية :** أي أن الرقابة متكررة ، تتم من وقت لآخر وتتم بشكل فوري وتلقائي ، وبشكل زمني تتابعي متلاحق فعال ، أي أنها قد تتم على فترات زمنية محددة مسبقاً ، أو بشكل فحص فجائي وبتابع الأسلوبين معا .

- **عنصر الشمول:** أن تكون الرقابة شاملة لجميع أوجه النشاط المصرفي، وأن تحيط بكافة أبعاده وعناصره .

- **عنصر التنظيم :** يجب أن تتم الرقابة بشكل منهجي وعلمي وفقاً لدليل عمل دقيق ، كما يجب أن تتم في إطار وظيفي ، وبطريقة منظمة ومحددة ومصممة لتحقيق الفاعلية .

- **عنصر الاستقلال :** أي أن تتم عملية الرقابة من خلال جهاز مستقل وتوفير الحرية الكاملة لحركة هذا الجهاز في متابعته للنشاط المصرفي .

إن الرقابة التسويقية لكي تحقق الفعالية يجب أن تتسم بخصائص ، حيث يجب أن تكون:

- اقتصادية. - تتوقع الأخطاء وتكتشفها بسرعة .

- تتماشى مع الخطة. - تميز بين الانحرافات .

- تتماشى مع نوعية النشاط وحجمه. - سهلة وواضحة ومفهومة للجميع .

- تضمن العلاج السريع للانحرافات. - تعمل على زيادة كفاءة الأداء .

