

- 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

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

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):

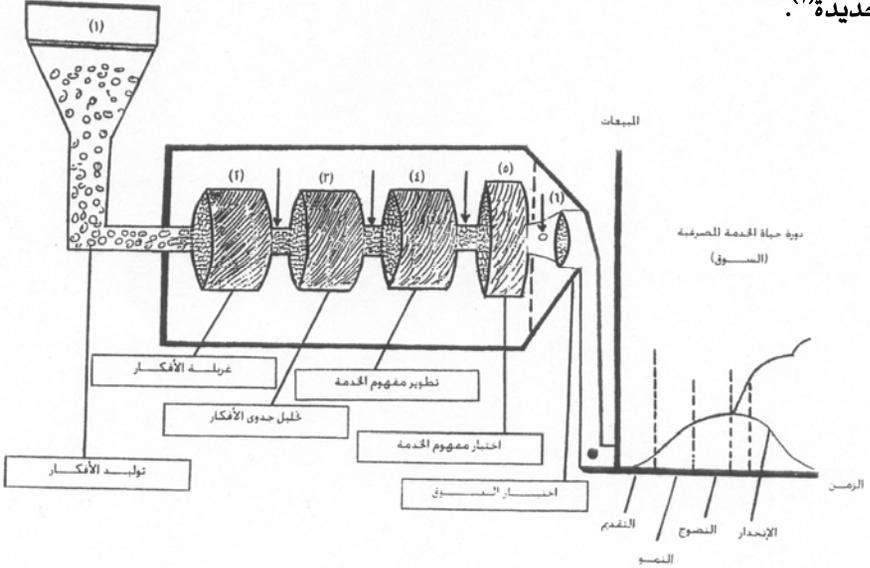
تتم علمية تطوير الخدمات المصرفية من خلال مجموعة من الخطوات يطلق عليها خطوات تطوير الخدمات الجديدة وهذه الخطوات هي:

- 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.

- ٤- اختبار مفهوم الخدمة: لتحديد ردود فعل واستجابات العملاء المرتقبين وإجراء التعديلات اللازمة للخدمة.
- ٥- التحليل التجاري: ينطوي على مراجعة التقديرات الخاصة بحجم مبيعات الخدمة، والتكاليف الخاصة بإنتاج وتسويق الخدمة، والأرباح المتوقعة منها، للوقوف على مدى تلبيتها للأهداف الأساسية للمصرف وانسجامها معها.
- ٦- التطوير النهائي للخدمة: وهنا يتم إخراج مفهوم الخدمة إلى صورته بوصفه منتجاً فعلياً.
- ٧- الاختبار التسويقي للخدمة: يهدف اختبار قدرة الخدمة على إيجاد موطنٍ قدم لها في السوق الحقيقية أي معرفة مدى قبولها من قبل المستفيدين ومن ثم معرفة ردود أفعال الزبائن نحو الخدمة الجديدة في السوق لاسيما فيما يتعلق بالتسعير والترويج.
- ٨- تقديم الخدمة المصرفية الجديدة إلى السوق على نطاق واسع والتي تشير إلى بدء دورة حياة الخدمة المصرفية.
- وتجدر الإشارة إلى أن اهتمام المصارف بالجانب التسويقي يمكن أن يوفر وسيلة فعالة لإيجاد أفكار ترجمتها إلى خدمات مصرفية جديدة تحظى بالقبول والنجاح وتتم عملية تطوير المنتج المصرفي على خطوتين هما:
- ١- الخطوة الأولى: إدخال المنتجات المصرفية الجديدة. وتتضمن هذه المرحلة ما يأتي:
- تحديد القطاعات السوقية المستهدفة ومدى احتياجاتها أي تحديد السوق واحتياجاته.
 - تصميم المنتج المصرفي وتسعيه وفقاً لمتطلبات السوق.
 - تقييم إمكانيات إنتاجه داخل المصرف.
 - إعداد التنبؤات الخاصة بمستوى المبيعات وحجم الأرباح.
- ٢- الخطوة الثانية: إعداد خطة المنتج، وتحدد خطة المنتج بمراحل متعددة أهمها ما يأتي:
- تحديد اسم المنتج أو الخدمة المصرفية.
 - الاتصالات: ويقصد بها كيفية التوزيع لهذا المنتج المصرفي داخل وخارج المصرف بواسطة وسائل الإعلام المرئية والمسموعة المختلفة.
 - إعداد التنبؤات التفصيلية الخاصة بحجم المبيعات على مستوى المصرف ككل وعلى مستوى الفروع.

- تحديد الجهة المسئولة عن قياس الأداء على صعيد المبيعات وكيفية القياس.
 - تحديد حجم وطبيعة المنافسة التي يواجهها المصرف في السوق.
- ويجب التأكد من أن المنتجات الجديدة المطروحة تتوافق مع متطلبات السوق ومدى قدرتها على المنافسة وهل كان ترويجها مناسباً ومستوى ربحيتها معقولاً.
- هذا ويوضح الشكل التالي المراحل الرئيسية في عملية تطوير الخدمة المصرفية الجديدة^(١).



مراحل تطوير الخدمة المصرفية الجديدة

هذا ونقترح ضمن سياق عملية التحليل هذه أداة تقييمية Evaluative Tool يمكن الاسترشاد بها في تحليل وتقييم الأفكار الجديدة. ويقتضي استخدام هذه الأداة. إتباع الخطوات التالية:

- أ- تحديد مجموعة من المعايير الملائمة التي ستستخدم في عملية التحليل والتقييم وتمثل هذه المعايير مستلزمات أساسية لنجاح الفكرة من الناحية التطبيقية.
- ب- تحديد أوزان نسبية Relative weights لكل معيار بحيث يتناسب الوزن مع الأهمية النسبية له. وتختلف هذه الأوزان حسب الأولويات الخاصة بإدارة المصرف.
- ج- تحديد قدرة المصرف على كل معيار من المعايير المستخدمة. والمقياس هنا ذو صفة احتمالية بحيث تتراوح قدرة المصرفة بين ٠,١ إلى ٠,٩.

(١) د. ناجي معلا - مرجع سابق، ص ١٦٦.

- د- تقييم كل فكرة خدمية جديدة على أساس كل معيار ومدى قدرة وإمكانيات المصرف على تنفيذها بحيث تعطي كل خدمة مجموعة من النقاط تمثل حاصل ضرب الوزن النسبي لكل معيار مع القدرة الاحتمالية للمصرف.
- هـ- تحديد النقاط الإجمالية لكل فكرة.
- و- ترتيب الأفكار ترتيباً تنازلياً تأخذ فيه الأفكار ذات المجاميع الأعلى رتباً أعلى والأفكار ذات المجاميع الأقل رتباً أقل.
- ز- يقارن المجموع الخاص بكل فكرة مع المجموع المعياري (المقياس) الذي تكون إدارة المصرف قد حددته لقبول أو رفض الفكرة.
- ح- تقبل الأفكار التي تقع أو تفوق مجاميع نقاطها المعيار المحدد وترفض كل الأفكار التي تكون أدنى منه.
- يوضح الجدول التالي هذه الأداة بعناصرها المختلفة. مع مثال رقمي جرى تطبيقه على هذا الجدول. بالإضافة إلى مجموعة مقترحة من المعايير الممكن استخدامها في تقييم خدمة مصرفية.

وسيلة مقترحة لتقييم فكرة لخدمة مصرفية جديدة

المقياس (ب×١)	مستوى قدرة المصرف (ب)										الوزن النسبي (أ)	متطلبات نجاح الخدمة الجديدة
	١,٠	٠,٩	٠,٨	٠,٧	٠,٦	٠,٥	٠,٤	٠,٣	٠,٢	٠,١		
٠,١٢					√						٠,٢٠	شخصية المصرف وسمعه
٠,١٨		√									٠,٢٠	التسويق
٠,١٤				√							٠,٢٠	البحث والتنمية
٠,٠٩					√						٠,١٥	الموارد البشرية
٠,٠٩		√									٠,١٠	الموارد المالية
٠,٠٤			√								٠,٠٥	إمكانية الإنتاج
٠,٠١٥								√			٠,٠٥	الموقع والخدمات
٠,٠٤٥		√									٠,٠٥	المصارف الفنية
٠,٧٢											١,٠٠	المجموع

المقياس: من صفر - ٤٠٪ ضعيف من ٤١٪ - ٧٥٪ متوسط (مقبول)
من ٧٦٪ - ١٠٠٪ جيد الحد الأدنى لقبول الفكرة الخدمية ٧٠٪

بعض المعايير المقترحة للتقييم:

- ١- معايير تسويقية:
 - حجم الطلب المتوقع على الخدمة المصرفية الجديدة.
 - نوعية الحاجات المطلوب إشباعها من قبل الخدمة.
- ٢- معايير فنية:
 - مدى توفر إمكانية الإنتاج.
 - مدى توفر المعرفة الفنية اللازمة.
- ٣- معايير اقتصادية:
 - تكلفة إنتاج الخدمة.
 - العائد من إنتاج الخدمة.
 - القدرة المالية.
- ٤- معايير تتعلق بالتكامل مع الخدمات الأخرى.
 - مدى قدرة الخدمة الجديدة على تدعيم خطوط الخدمة الحالية.
 - مدى قدرة الخدمة الجديدة على استمالة وتشجيع الطلب على الخدمة المصرفية الحالية.
 - مدى العلاقة التلازمية والتبادلية مع الخدمات الأخرى.

أثر عملية إعادة الهندسة على تطور الخدمة المصرفية:

- ١- مفهوم إعادة الهندسة أو الهندرة:

الهندرة هي كلمة عربية جديدة مركبة من كلمتي هندسة وإدارة وهي تمثل الترجمة العربية لكلمتي (Business Reengineering)، ظهرت الهندرة في بداية التسعينات وبالتحديد في عام ١٩٩٢م، عندما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي الهندرة كعنوان لكتابهما الشهير (هندرة المنظمات) ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندرة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والإستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المنظمات والشركات العاملة في عالمنا اليوم.