

تحقيق الإشباع والرضا المستفيدين من الخدمة المصرفية.
الثقة والاستقرار النفسي لدى المستفيدين وإدانة صلتهم بالمصرف وذلك من خلال المعاملة
الحسنة والتسهيلات الممنوحة.
تحسين الصورة الذهنية للمصرف لدى المستفيدين.
إكساب الشهرة للمصرف.
تقديم الخدمات بالجودة والميزة والمكان والزمان المناسبين.
المحافظة على الحصة السوقية والصمود بوجه المنافسة.
تزويد المصرف بجميع المعلومات عن المستفيدين وردود أفعالهم.
اختيار موقع وتوزيع شبكة فروع المصرف:

اختيار موقع شبكة توزيع فروع المصرف يعتبر مهماً جداً إذ من خلال شبكة الفروع
يقوم المصرف بتقديم وتوزيع خدماته على زبائنه الحاليين والمرتقبين، لذلك فإن نجاح
المصرف في اختيار موقع فروعه يعد عملاً مهماً في تحقيق ربحية المصرف واستمراره،
ويرتبط اختيار مكان فرع المصرف بمجموعة من العوامل الاقتصادية والجغرافية
والسكانية والمالية والتسهيلات والخدمات المتوفرة في المنطقة مثل تسهيلات النقل
والمواصلات والاتصالات.

ونتناول فيما يلي طرق اختيار موقع فروع البنك حيث تستخدم في هذا المجال مجموعة
من الطرق والأساليب من أهمها ما يلي⁽¹⁾:

أولاً: الأسلوب الجغرافي الاقتصادي:

يعتمد هذا الأسلوب على المبادئ العامة للجغرافيا الاقتصادية في تقييم قرار اختيار
مكان ما لإقامة فرع من فروع البنك، فبعد إجراء الدراسة التسويقية الأولية للتأكد من
الملائمة العامة للمكان المزمع إنشاء فرع فيه من حيث: توافر عدد مناسب من السكان
ذوي النشاط الاقتصادي المختلف، والذي يمكن تمويله أو التعامل معه مصرفياً بشكل
مريح، ومن توافر وسائل النقل والمواصلات والاتصالات، يتم المفاضلة بني مجموعة من
العناصر الجغرافية الأساسية التي تحكم التعامل في المنطقة المزمع إقامة الفرع فيها
ومقارنتها بالعناصر الجغرافية المماثلة القائمة فعلاً في المنطقة القريبة التي يمارس البنك
فيها نشاطه أو تتواجد له فيها فروع أو بين الأماكن المختارة وفقاً للمعادلة الآتية:

(1) د. محسن أحمد الخضيرى - التسويقي المصرفي مدل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا
التنافسية في عالم ما بعد الجات - غير مبين الناشر أو سنة النشر، ص ١٥٠ وما بعدها.

$$\frac{\text{ب أ} / \text{و ج}}{\text{د ب} / \text{أ}} = \frac{\text{ب أ}}{\text{ب ج}}$$

حيث أن:

ب أ = حجم العمل الذي تستقطبه المدينة "أ" من المدينة "ع".

ب ج = حجم العمل الذي تستقطبه المدينة "ج" من المدينة "ع".

و أ = عدد سكان المدينة "أ".

و ج = عدد سكان المدينة "ج".

د أ = المسافة من المدينة "ع" إلى المدينة "أ".

د ب = المسافة من المدينة "ج" إلى المدينة "ع".

وفقاً لهذه المعادلة يتم تحديد واتخاذ قرار بإنشاء فرع في مدينة ما حيث أنه في المدينة "أ"

والمدينة "ج" يملك البنك فيها فرعين ويعتزم إنشاء فرع في المدينة "ع"، ويقوم المحلل

التسويقي بحساب الفروق الموضحة أعلاه ليشكل منها المعادلة سالفة الذكر، ومن خلالها

يصل إلى دراسة حجم المنطقة الجغرافية، وإمكانيات معاملاتها الاقتصادية سواء الحال

أو المحتمل مستقبلاً ووفقاً لهذا يتم اتخاذ قرار.

ثانياً: الأسلوب التحليلي الوصفي:

يقوم هذا الأسلوب على التعرف على المنطقة المزمع افتتاح فرع فيها والتنبؤ بإجمالي

النشاط المتوقع للمنطقة، وحجم أونصيب الفرع المزمع افتتاحه من هذا النشاط، ويتم

اختيار أفضل الأماكن، ووفقاً للخطوات الثلاثة الآتية:

١- تعريف المنطقة المزمع ممارسة النشاط فيها تعريفاً دقيقاً واضحاً، يحدد أبعادها

الجغرافية، ويوضح معالمها: شمالاً وجنوباً، وشرقاً، وغرباً.

٢- تجميع البيانات الخام الخاصة بالمنطقة، وترتيبها إلى بيانات واقعية واحتمالية،

وأيضاً من حيث: العملاء الحاليين؛ والمرتبين، ومراكز النشاط الحيوي، وكذا

المناطق الفاعلة، والفجوات الخاملة، وإمكانيات تشييطها.

٣- التنبؤ بحجم التدفقات النقدية الداخلة إلى البنك والتدفقات النقدية الخارجة

منه، وباعتبار أن التدفق النقدي يعبر عن حركة النشاط واتجاهاته، وحساب

معدل العائد الداخلي (معدل العائد على الاستثمار) واتخاذ القرار النهائي لإنشاء

الفرع من عدمه.

فبالنسبة لتعريف المنطقة تعريفاً دقيقاً وتفصيلاً يتم دراسة الموقع المزمع إقامة الفرع فيه

من حيث: قربه من مراكز النشاط التجاري والمالي في المنطقة، وبالتالي يفضل أن يقع الفرع في قلب هذه المراكز، وفي الوقت نفسه دراسة المحددات الجغرافية المتصلة به التي قد تحد من اتصاله بالعملاء مثل: الحواجز الطبيعية: كالأنهار، أو الجبال، أو الحواجز الصناعية مثل: الطرق السريعة، ومدى توافر الكباري، والأنفاق، وأماكن مناسبة لانتظار السيارات... إلخ، ومقارنة هذا الموقع بالأماكن البديلة من حيث مدى قدرتها على تدعيم عملية تقديم الفرع لخدماته المصرفية، فضلاً عن العوامل الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بالمنطقة، وفي الوقت نفسه يتم حساب معامل المكان المقترح باعتباره دالة لكل من عامل السكان والمسافة للمنطقة المحيطة.

أما بالنسبة للخطوة الثانية وهي تجميع البيانات وتحليلها فتستخدم في هذا المجال الفنون الإحصائية وتحليل معامل الارتباط والانحدار كوسيلة استرشادية لاتخاذ القرار، ويتم تجميع بيانات عن سكان المنطقة، ووفقاً لهذه البيانات يتم تحليل السوق في المنطقة، وتصنيفه وفقاً لأنواع الخدمات التي يمكن تقديمها، فبالنسبة لأنواع الودائع (على سبيل المثال سوق ودائع الأفراد، سوق ودائع الشركات، سوق ودائع الأجهزة الحكومية)، ومن ثم يمكن إيجاد توليفة ومزيج الخدمات التي يمكن أن يقدمها الفرع إذا ما اتخذ قرار إنشائه.

وبالنسبة للخطوة الثالثة وهي خطوة حساب معدل العائد على الاستثمار فإنها تعتمد على إيجاد صافي القيمة الحالية للعوائد المتوقع الحصول عليها مستقبلاً من إنشاء الفرع المقترح، أو بمعنى آخر حساب التدفقات النقدية الداخلة التي سيولدها الفرع ثم مقارنتها بالتدفقات النقدية الخارجة شاملة تكاليف الودائع والتشغيل المتوقع حدوثها، والحصول على الصافي، فإذا كان موجباً يتخذ قرار بإنشاء الفرع، أما الزمن فيتم أخذه في الحسبان من خلال إيجاد القيمة الحالية لصافي التدفق النقدي السنوي خلال سنوات تشغيل الفرع أو الوحدة المصرفية في المستقبل، خاصة وأن إنشاء فرع لبنك ما لا يتصل فقط باللحظة الحاضرة، بل ينصرف ويشكل أكثر ضرورة إلى المستقبل.

ثالثاً: طريقة الاعتماد المكاني:

تقوم هذه الطريقة على دراسة: كافة المؤهلات، والمزايا، والعيوب، وتوصيف دقيق للمنطقة المزمع افتتاح الفرع فيها، وتستخدم فيها مجموعة من الاعتبارات الخاصة بعوامل: الزمن، والحركة، والمسافة، التي يقطعها العميل في سبيل الحصول على الخدمة المصرفية.

ولهذه الطريقة عدة خطوات أهمها:

- ١- الحصول على عينة ممثلة من العملاء المتوقعين المزمع خدمة الفرع لهم، ووضع أفراد هذه العينة وفقاً لعناوينهم على خريطة موقع الفرع، وقياس المسافة الاقتصادية والجغرافية بين كل فرد منهم وبين موقع الفرع المقترح.
 - ٢- رسم خط سواء وفقاً لتلك البيانات يظهر احتمالات قيام كل منهم بالتعامل مع فرع البنك وفقاً لاعتبار أن المسافة دالة لاتخاذ القرار.
- ويستخدم خط السواء (منحنى السواء) لقياس احتمالات التنافس في المنطقة مع البنوك المحيطة والمنافسة وفقاً لاعتبارات المسافة الخاصة بعميل الفرع المرتقب.
- وقد بني هذا التحليل على أساس اعتبار أن المسافة الاقتصادية التي يقطعها العميل في سبيل الحصول على الخدمة المصرفية تؤثر كثيراً في قراره بالتعامل مع فرع البنك، ويفضل أن تستخدم مع هذا التحليل مجموعة من العناصر المرجحة التي تضيف أوزان إلى القرار أهمها:

- ١- الخدمات المصرفية التي سيقدمها الفرع بالقياس لخدمات الفروع المجاورة، سواء التابعة لذات البنك أو للبنوك الأخرى.
 - ٢- نوعية وعدد الأفراد الذين سيعملون بالفرع.
 - ٣- البيئة المحيطة بالفرع، وهل هي سريعة النمو واعدة، أم هي خامدة آفلة.
 - ٤- قابلية الفرع للتطوير والنمو وفقاً لاحتياجات المنطقة.
 - ٥- التسهيلات المادية والمعنوية الخاصة بالفرع (مثل حجم الفرع، مظهر الفرع، عدد ساعات عمل الفرع، هل يقوم بعمل وردية إضافية على سبيل المثال).
 - ٦- تسهيلات انتظار السيارات وسهولة التعامل معه وجدواه.
- وتعتمد هذه الطريقة على وضع الأوزان التي تتم بشكل شخصي قد يخضع المتحيز من جانب رجل التسويق المصرفي.

رابعاً: الطريقة القياسية:

تعتمد هذه الطريقة على نظريات الاقتصاد القياسي وأدواته المختلفة في تحليل أوجه النشاط المزمع ممارستها في منطقة ما، وحجم ونوع النشاط المتوقع في تلك المنطقة، واتخاذ قرار وفقاً لهذه المعطيات وبشكل سليم.

فعلى سبيل المثال يتم دراسة خدمة أو نشاط الادخار المتوقع في منطقة جغرافية معينة يزمع البنك افتتاح وحدة مصرفية بها، وتحليل هذا النشاط إلى عناصر أساسية مستقلة

تؤثر على هذا النشاط ، ويطلق عليها بالمتغيرات المستقلة وعناصر تابعة تتأثر بتلك المتغيرات السابقة ، ويطلق عليها بالمتغيرات التابعة وقياس العلاقة بينهما.

وتستخدم في هذه الطريقة معادلات خط الاتجاه العام وحساب العلاقة الخطية بين المتغيرات التابعة (متغيرين تابعين أو أكثر) للوصول إلى إمكانات واحتمالات النشاط مستقبلاً ، والصورة العامة لهذه المعادلة تأخذ الشكل التالي:

$$ص = أ + ب س_١ + ب س_٢ + ب س_٣ + + ب س_ن$$

ومن هذه المعادلة يتبين أن العامل التابع " ص " يمثل حجم الادخار المتوقع أو المستحق وأن " س " هي المتغير المستقل وأن أ + ب هي مجموعة من العناصر الأخرى الثابتة التي تؤثر أثرها في تكوين الادخار أي " ص " .

وبحساب هذه القيمة وخط الاتجاه العام للادخار الحالي والمتوقع في المنطقة وكذا حجم التشغيل أو الاستثمار أو الائتمان المتوقع فيها وباقي الخدمات المصرفية الأخرى يمكن الحصول على مؤشر هام يفيد في عملية اتخاذ القرار الخاص بإنشاء فرع من فروع البنك في منطقة معينة بذاتها.

قنوات توزيع الخدمات المصرفية :

أ - قنوات التوزيع التقليدية:

حيث يعرف ميكفر ونايلور (Mciver, Naylor) هذه القنوات بأنها شبكة الأعمال المصممة لتسليم الخدمات إلى المستهلك النهائي أو المستهلك النهائي وهذه القنوات تشمل:

وتشمل مباني المصرف وفروعه التي عن طريقها يتم إيصال الخدمات والمنتجات المصرفية من المصرف إلى المستفيدين بكفاءة تامة. ويعتبر كل فرع من فروع البنك صورة مصغرة من البنك حيث تمارس فيه كافة الأنشطة المصرفية التي تؤدي بواسطة الإدارات المركزية في المركز الرئيسي للبنك. وأكثر من ذلك فإن الفرع يمثل صورة البنك في أذهان العملاء ، على أساس أن كثيراً منهم لا يعرف سوى الفرع الذي يتعامل معه منذ سنوات ، وقد لا تربطه بالمركز الرئيسي أو الفروع الأخرى أي علاقة.

وهناك ثلاثة أنواع رئيسية لفروع المصرف:

فروع الدرجة الأولى:

وهي الفروع التي تقدم كافة الخدمات المصرفية التي يحتاجها الزبائن من الأفراد والمؤسسات وهذه الفروع غالباً ما تكون في مراكز النشاط الاقتصادي.