

الفصل السادس

تطوير الخدمات المصرفية ودورة حياتها

المقدمة

التطور هو احد مقومات التواجد الرئيسية لأي مصرف من المصارف ، وهدف عملية التطوير هو جعل التعامل مع المصرف متعة حقيقية ملموسة وهي عملية لا تتحقق إلا بمزيد من الإشباع للحاجات والرغبات ، هذا فضلاً عن توفير الوقت والجهد والكلفة وزيادة القدرة على الاختيار ما بين العديد من أنواع الخدمات المصرفية . فضلاً عن هذه الخدمات لها دورة حياة تبدأ بتقديمها إلى السوق وتنتهي بمرحلة تدهورها وهناك تباين في طول كل دوره وطول كل مرحلة فيها . وعليه سيتناول هذا الفصل دراسة المحاور الآتية :-

- تطوير الخدمة المصرفية
- دورة حياة الخدمة المصرفية

أولاً مفهوم تطوير الخدمات المصرفية

تقتضي الطبيعة الديناميكية للسوق المصرفية من الإدارة المصرفية أن تكون واعية ومدركة لطبيعة وخصائص البيئة المحيطة بالمصرف ، إذ تكمن قدرة المصرف على البقاء والاستمرار في السوق بقدرته على الاستجابة لمقتضيات التغير والتفاعل مع هذه البيئة ، فالتطوير هو التقدم والامتياز والارتقاء والنمو والتنمية وهو كل ذلك وأكثر ، وهو جهاز المناعة ضد الانكماش والتأخر وهو احد مقومات التواجد الرئيسية لأي مصرف .

وقد يقصد بتطوير الخدمة طرح خدمات معروضة حالياً في الأسواق ولكنها جديدة على المصرف ، أو قيام المصرف بتقديم خدمات جديدة على الأسواق ، وعملية تطوير الخدمات المصرفية هي عملية شاملة ومتكاملة تهدف إلى تعزيز القوى التنافسية للمصرف ومن ثم زيادة ربحيته على المدى الطويل ، إذ أن الزبائن يميلون إلى التعامل مع المصارف التي تكون قادرة على تطوير خدماتها بشكل مستمر .

ثانياً مبررات تطوير الخدمة المصرفية

- 1- المنافسة من قبل المؤسسات المالية التي أخذت بتقديم خدمات مالية منافسة للخدمات التي تقدمها المصارف ، فهي تقدم مجموعة متكاملة من الخدمات التي تتشابه مع ما تقدمه المصارف من خدمات .

- 2- رغبة المصارف في المحافظة على ولاء الزبائن الحاليين المتعاملين مع المصرف مما يدفعه إلى تطوير الخدمات المصرفية المقدمة لهم .
- 3- انخفاض الإيرادات التي تحققها المصارف المتخصصة في بعض العمليات المصرفية .
- 4- وجود أسواق جديدة تحقق إرباح إضافية للمصرف .
- 5- تعدد الحاجات والرغبات المالية للزبائن تدفع المصارف الى القيام بالبحث لتطوير الخدمات المصرفية .
- 6- تنويع الخدمات المصرفية يساعد على توزيع المخاطرة التي يتحملها المصرف من جراء تقديم هذه الخدمات .

ثالثاً مصادر تطوير الخدمات المصرفية

تتعدد مصادر الحصول على أفكار مبتكرة لتطوير الخدمات المصرفية ومن أهمها الآتي :-

1- **المصادر الداخلية لتطوير الخدمات المصرفية :-** وتعد من أهم المصادر الفاعلة والقادرة على تغذية المصرف بالعديد من الأفكار المبتكرة والمبدعة والتي يمكن أن يستفيد منها المصرف في عملية ابتكار وتطوير خدمات مصرفية تكون أكثر إشباعاً لاحتياجات الزبون ، فضلاً عن أن هذه المصادر تكون نابعة من داخل المصرف ، ومن ثم تكون اقدر على فهم إمكانيات وظروف المصرف ، وكل ما يحتاجه زبائنه ، وتضم هذه المصادر الأقسام الآتية :-

أ)) **إدارة البحث والتطوير في المصرف :-** وتتولى هذه الإدارة مسؤولية القيام بالعديد من البحوث والدراسات من اجل تقديم المقترحات التي تساهم في عملية تطوير الخدمات الحالية التي يقدمها المصرف ، أو إدخال خدمات مصرفية جديدة إلى السوق المصرفي .

ب)) **إدارة التسويق في المصرف :-** وتعد من الوظائف التسويقية الرئيسية لإدارة التسويق ، فهي تتولى مسؤولية دراسة وتحليل السوق المصرفية المحلية والدولية ، وذلك من اجل التعرف على احتياجات ورغبات الزبائن وذلك بهدف تعظيم حجم التعامل وزيادته مع الزبائن الحاليين للمصرف ، وجذب زبائن جدد بما يساهم في زيادة ربحية المصرف .

ج)) **مدراء المصرف :-** يمكن لمدراء المصرف التقدم باقتراحات لتطوير الخدمات المصرفية ، وذلك نتيجة لمعايشتهم للواقع العملي والظروف المختلفة المحيطة بالمصرف .

د)) **موظفو المصرف والعاملين فيه :-** نتيجة الاحتكاك المباشر بين موظفي المصرف وزبائنه ، يستطيع الموظفون التعرف على الانطباع المتولد لدى الزبائن عن الخدمات التي

قدمها المصرف ، ومدى ملائمتها لإشباع احتياجاته ورغباته ، ومدى إمكانية تطويرها ، ونواحي هذا التطور أو تحديد أوجه القصور التي يمكن تلافيها سواء في الخدمة ذاتها أو في طريقة تقديمها .

2- المصادر الخارجية لتطوير الخدمة المصرفية :- وهي تضم كافة المصادر التي تقوم بتقديم الأفكار أو الآراء أو الانتقادات التي يمكن أن تساهم في تطوير الخدمات المصرفية القائمة ، أو إدخال خدمات مصرفية جديدة للسوق ، واهم هذه المصادر هي زبائن المصرف (أفراد ومنظمات)، معاهد البحث العلمي ، وأي مصادر خارجية أخرى .

رابعاً مراحل تطوير الخدمة المصرفية :-

تمر عملية تطوير الخدمات المصرفية بعدد من المراحل وهي كالآتي :-

1. مرحلة توليد أفكار الخدمة الجديدة :- تبدأ عملية تطوير الخدمة الجديدة بالبحث عن الأفكار الجديدة ، بحيث تنسجم هذه الأفكار مع إستراتيجية تطوير الخدمات المستخدمة من قبل المصرف ، ومن أجل الحصول على هذه الأفكار تتبنى بعض المنظمات المدخل التجريبي والذي يشير إلى التدفق العفوي لأكثر عدد ممكن من الأفكار المستمدة من مصادر داخلية أو من المصادر الخارجية . ولابد هنا من تشجيع الآخرين على عرض أفكارهم حتى لو بدت في بداية الأمر إنها غير ممكنة أو مستحيلة التنفيذ . إذ يجب عدم وضع القيود على الأفكار التي تدلي بها أطراف معينة ، فبعض هذه الأفكار عندما تخضع إلى المزيد من التفكير والمناقشة والدراسة من الممكن أن تكون ممكنة التنفيذ. وقد أشارت إحدى الدراسات أن 80% من المصارف تعد الزبائن هم أفضل مصدر لأفكار الخدمات الجديدة .

2. مرحلة تصفية واستخلاص الأفكار (غربلة الأفكار) :- ليست كل فكرة لخدمة جديدة يمكن أن تتحول إلى خدمة جديدة بالفعل . فهناك أفكار جيدة يمكن تحويلها إلى خدمة، وأفكار يجب استبعادها . وهذا هو الهدف الرئيس من المرور بهذه المرحلة ، ففي هذه المرحلة يتم تقييم الأفكار العديدة المتعلقة بالخدمات الجديدة . لتحديد الأفكار التي تستحق المزيد من الدراسة والتمحيص ويعتمد فريق الإدارة هنا على الخبرة والحكم الشخصي ، لتصفية الأفكار الجديدة وتنقيتها . إذ يتم في هذه المرحلة إزالة تلك الأفكار التي لا تنسجم مع موارد وإمكانيات المصرف ، أو مع أهدافه ، أو ببساطة تكون غير جذابة بالنسبة للمصرف .

3. **تحليل الأعمال (التحليل الاقتصادي) :-** إنشاء مرحلة تحليل الأعمال Business analysis تقوم الإدارة بتحديد مميزات الخدمة المقترحة وتقدير الطلب السوقي عليها وأحوال المنافسة ، ومقارنة الأرباح المتوقعة مع التكاليف التي سوف يتحملها المصرف من جراء تقديم هذه الخدمة .

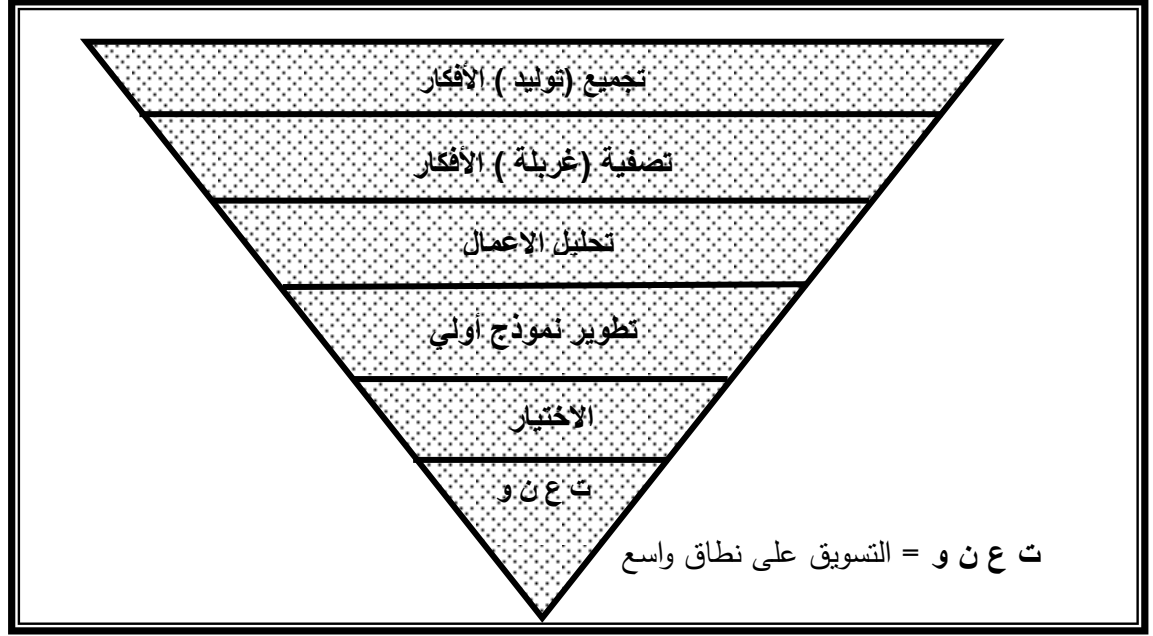
4. **تطوير نموذج أولي للمنتج :-** إذا كانت تحليلات الأعمال جيدة فإنه يتم في هذه المرحلة تحديد وتصميم الخصائص والمواصفات الفنية المتعلقة بالخدمة المصرفية الجديدة التي يريد المصرف أن يقدمها ، أي أن هذه المرحلة هي ذات توجه تصميمي ، وتقدم عينات من الخدمة الجديدة .

5. **الاختبار السوقي للخدمة :-** على عكس الاختبارات الداخلية التي تم إجراؤها أثناء تطوير النموذج الأولي ، فإن الاختبارات السوقية (Market tests) تتم على زبائن حقيقيين ، فقد يتم تقديم المنتج إلى عينة من الزبائن (أفراد ومنظمات) وبمتابعة هذه التجربة ، يطلب من المستفيدين تقييم المنتج ، كذلك تستخدم طرائق بحوث التسويق لقياس ردود أفعال الزبائن. وفي ضوء نتائج هذه الاختبارات قد تبقى الخدمة على حالها دون تعديل ، أو قد يتم إجراء تعديلات جزئية أو كلية على الخدمة. وإن الهدف الأساسي من إجراء هذا الاختبار هو تقليل درجة المخاطرة المحتملة في الفشل ، فضلاً عن ذلك فإن هذه الاختبارات تتم في بيئة تسويقية حقيقية تساعد في قياس مستوى الأداء المتحقق من المبيعات ، كما إن المصرف يستطيع أن يحدد نقاط الضعف في هذه الخدمة أو في عناصر المزيج التسويقي المعتمد .

6. **تسويق الخدمة على نطاق واسع :-** إذا ما نجحت الخدمة في اختبار السوق (سواء كما هي أو بعد إجراء تعديلات طفيفة عليها أو على عناصر المزيج التسويقي الأخرى) فعلى المصرف أن يتخذ قراراً نهائياً فيما يتعلق بتسويق الخدمة على نطاق واسع أو ما يشار إليه بمرحلة إطلاق الخدمة ، ويجب توخي الحذر في اتخاذ مثل هذا القرار ، إذ أن هذه العملية تحمل المصرف تكاليف عالية جداً ، وتتطلب استثمارات ضخمة، ومن الجدير بالذكر إنه قبل تنفيذ هذه المرحلة يكون للإدارة المصرف القدرة الكاملة على التحكم بالخدمة ، ولكن بمجرد إنتاج الخدمة وإتاحتها للشراء ، فإن البيئة التنافسية تصبح محدداً رئيساً لمصير هذه الخدمة في السوق ، والشكل التالي يوضح مراحل تطوير الخدمة الجديدة .

ويطلق البعض على هذا النوع من التطوير اسم مدخل التخفيض التدرجي ، لأنه يساهم في تخفيض درجة المخاطرة التي يمكن أن تتعرض لها

الخدمة الجديدة في السوق ، ففي كل مرحلة من هذه المراحل ، يجب على إدارة المصرف تحديد ما إذا كانت ستواصل العمل في المرحلة الآتية أم ستتخلى تماما عن فكرة الخدمة الجديدة ، أم ستسعى للحصول على معلومات إضافية وفيما يأتي شرح مختصر لهذه المراحل :-



شكل (20)

مدخل التخفيض التقدمي (التدريجي)

المصدر : أبو جمعه ، تصميم حافظ ، "أساسيات إدارة التسويق " ، دار القلم للنشر والتوزيع ، دبي ، 1999، ص 202 .

خامساً دورة حياة الخدمة Service Life Cycle :-

يعبر مصطلح دورة حياة الخدمة (SLC) عن المراحل التي تمر بها الخدمات منذ تقديمها للسوق إلى حين انتهاء دورة حياتها واختفائها عن السوق . لذا يمكن تعريف دورة حياة الخدمة على "إنها تمثل الإطار الزمني الذي يبين فيه اتجاه الطلب على الخدمة منذ تقديمها إلى الأسواق لحين لحظة استبعادها وخروجها منها " ، وأغلب المنتجات تمر بأربعة مراحل متعاقبة خلال دورة حياتها وهذه المراحل هي :-

1- مرحلة التقديم Introduction stage :-

تبدأ مرحلة التقديم منذ الوقت الذي تطرح فيه الخدمات إلى الأسواق ، وتتصف هذه المرحلة بانخفاض نمو المبيعات بسبب جهل الزبون بالخدمة ، ومستويات الإرباح تكون

منخفضة بسبب تكثيف الجهود الترويجية في مجال الدعاية والإعلان والتي تتطلب تكاليف عالية ، هذا فضلاً عن تكاليف بحوث السوق وتكاليف إنشاء نظام لتوزيع الخدمة ، وفي هذه المرحلة تكون الأولوية لدى إدارة المصرف هي خلق الإدراك لدى الزبائن بوجود الخدمة والمنافع التي تقدمها وذلك من خلال التركيز على النشاط الترويجي . وتتميز هذه المرحلة بالخصائص الآتية :-

أ) انخفاض معدل الربحية أو انعدامه بسبب ارتفاع التكاليف المترتبة على بحوث التسويق والتوزيع وقلة المبيعات .

ب) تقتصر عمليات الشراء في هذه المرحلة على الزبائن الذين هم أكثر ميلاً للشراء والأكثر قدرة على الدفع (الابتكاريون) .

ج) يستخدم الإعلان التعريفي في هذه المرحلة .

د) لا يتوقع أن تكون هناك منافسة ، حيث تمتنع المصارف الأخرى من الدخول في عملية إنتاج وتقديم خدمات لا يعرفون مصيرها بعد .

هـ) يكون سعر الخدمة في هذه المرحلة مرتفعاً وذلك من أجل تغطية التكاليف المرتفعة .

وتتبع المصارف في مرحلة التقديم واحدة من الاستراتيجيات التالية :-

أولاً) إستراتيجية القشط السريع :- بموجب هذه الإستراتيجية تقدم الخدمة إلى الأسواق بسعر مرتفع وجهود ترويجية مكثفة من أجل تحقيق أقصى الأرباح ، ويفضل إتباع هذه الإستراتيجية في الظروف الآتية :-

1- جهل الزبائن بالخدمة المصرفية الجديدة .

2- استعداد مجموعة من الزبائن دفع الأسعار المرتفعة بعد تعرفهم على الخدمة .

3- توقع حدوث منافسة شديدة في السوق المصرفي ، لذا فإن إدارات المصارف ترغب بتكوين تفضيل سريع لخدماتها قبل دخول المنافسين.

ثانياً) إستراتيجية القشط البطئ :- بموجب هذه الإستراتيجية تقدم الخدمة إلى الأسواق بسعر مرتفع وجهود ترويجية منخفضة من أجل الإبقاء على التكاليف عند حدها الأدنى ، مما يساعد على تحقيق إرباح عالية . ويمكن إن يتم تطبيق هذه الإستراتيجية في الظروف الآتية :-

1- صغر حجم السوق المستهدف بالخدمة الجديدة .

2- لدى الزبائن استعداد لدفع السعر المرتفع .

3- تعرف الزبائن بشكل كامل على الخدمة .

4- عدم وجود منافسة شديدة في السوق .

وهناك العديد من الظروف التي تساعد على نجاح إستراتيجية قشط السوق (تقديم الخدمة بسعر مرتفع) وهي تتجسد بالظروف الآتية :-

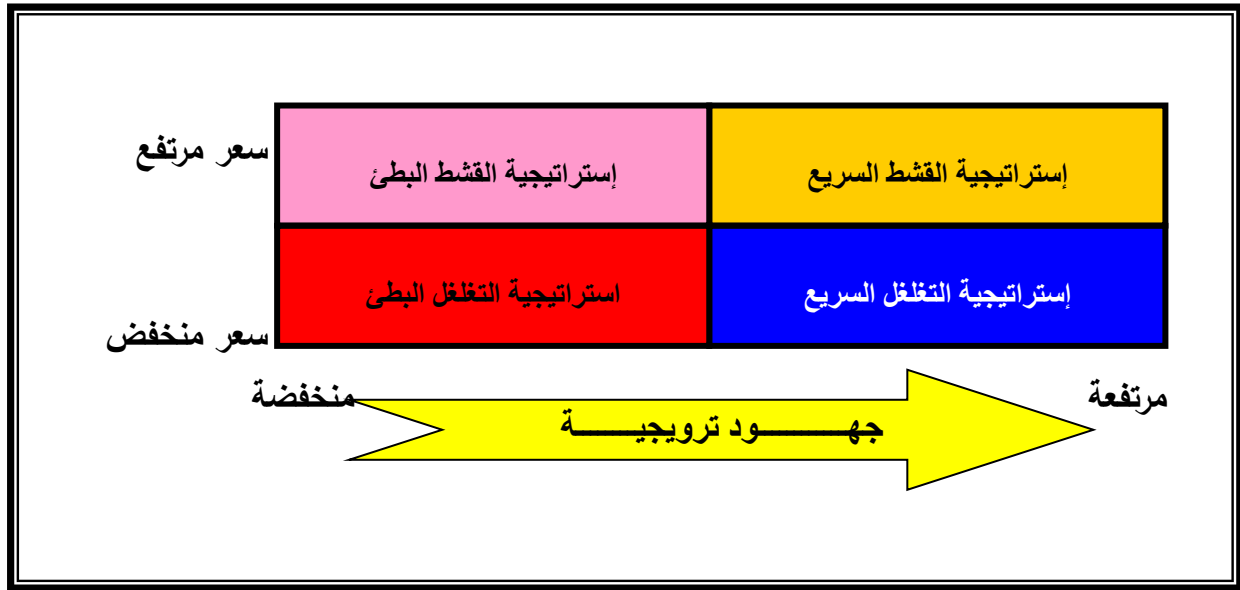
- 1- تتمتع الخدمة الجديدة بمزايا فريدة مقارنة بالخدمات المعروضة بالأسواق .
- 2- أن تقديم الخدمة الجديدة بسعر مرتفع في الأيام الأولى يساعد الإدارة على تخفيض السعر فيما بعد .
- 3- يساعد السعر المرتفع إدارة المصرف في تحقيق إيرادات كبيرة وبالتالي تمكينها من تكثيف الجهود التسويقية من اجل الوصول إلى قطاعات سوقية جديدة ، كما تساعد على تغطية تكاليف البحث والتطوير قبل دخول منافسين جدد .

ثالثاً) إستراتيجية التغلغل السريع :- بموجب هذه الإستراتيجية تقدم الخدمة الجديدة إلى الأسواق بسعر منخفض مع جهود ترويجية مكثفة ، وهذا يساعد على دخول الخدمة الجديدة إلى الأسواق بشكل سريع وبالتالي زيادة الحصة السوقية للمصرف ، ويمكن أن تطبق هذه الإستراتيجية في الظروف الآتية :-

- 1- اتساع حجم السوق المصرفي ، وهناك زيادة في حجم الطلب على الخدمة الجديدة .
- 2- عدم معرفة الزبائن بالخدمة المصرفية الجديدة .
- 3- وجود منافسة شديدة في السوق المصرفي .
- 4- انخفاض تكاليف إنتاج الخدمة بسبب زيادة الخبرة في عملية إنتاجها .
- 5- زيادة حساسية السوق المصرفي اتجاه الأسعار المرتفعة .

رابعاً) إستراتيجية التغلغل البطيء :- بموجب هذه الإستراتيجية تقدم الخدمة الجديدة إلى الأسواق بسعر منخفض مع جهود ترويجية منخفضة ، فالسعر المنخفض يساعد على زيادة الطلب على هذه الخدمة ، والجهود الترويجية المنخفضة تساعد على إبقاء التكاليف عند حدها الأدنى ، مما يساعد على تحقيق أرباح عالية .

- 1- صغر حجم السوق المستهدف بالخدمة الجديدة .
 - 2- معرفة الزبائن بالخدمة المصرفية المقدمة .
 - 3- زيادة حساسية السوق المصرفي اتجاه الأسعار المرتفعة .
 - 4- وجود درجة من المنافسة في السوق المصرفي .
- والشكل الآتي يوضح هذه الاستراتيجيات .



شكل يوضح الاستراتيجيات التسويقية المتبعة في مرحلة التقديم

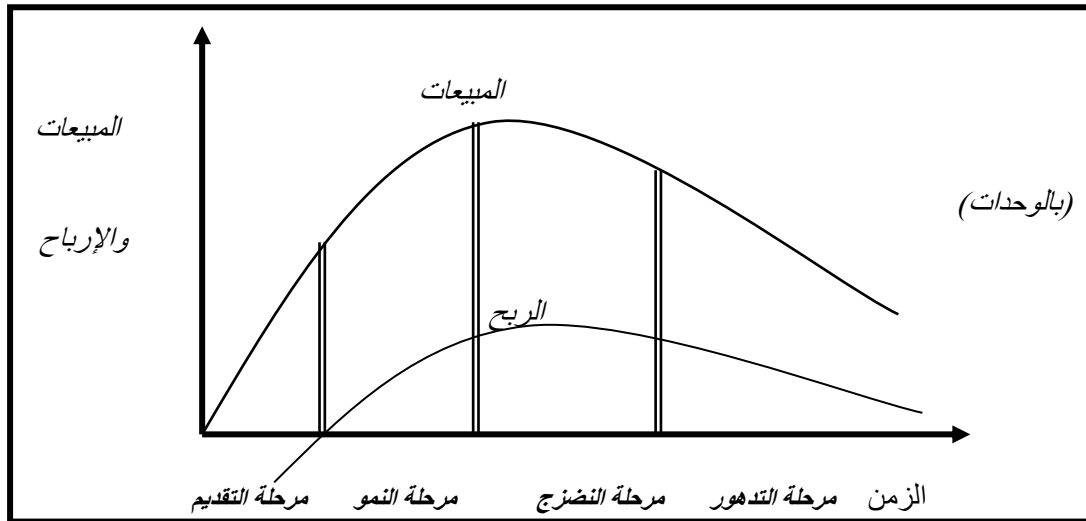
2- **مرحلة النمو :-** في حالة نجاح الخدمة في مرحلة التقديم ، فان المبيعات تبدأ بالارتفاع السريع وذلك بسبب قناعة الزبائن بالفوائد والمنافع المتحققة من جراء شراء هذه الخدمة ، وهنا يبدأ المصرف بجني الأرباح ، لذا يبدأ المنافسون في الدخول إلى الأسواق وإنتاج خدمات شبيهة بالخدمة التي قدمها المصرف . وفي هذه المرحلة يتم استخدام الاستراتيجيات الآتية :-

- أ) يتم إدخال تحسينات وتطوير على ملامح وجوده الخدمة.
 - ب) الدخول إلى أجزاء جديدة في السوق المصرفي ، طالما أن الخدمة قد نجحت وازدادت مبيعاتها ، مما يعني البحث عن منافذ جديدة للتوزيع من اجل الوصول إلى تغطية سوقية أكبر.
 - ج) يتم في هذه المرحلة التركيز على استخدام الإعلان التنافسي ، من اجل خلق القناعة لدى الزبائن بأن الخدمة التي يقدمها المصرف هي ذات مميزات وخصائص فريدة قياساً بالخدمات التي تقدمها المصارف المنافسة الآخري .
 - د) القيام بأجراء تخفيض طفيف على أسعار الخدمة في هذه المرحلة ، وذلك من اجل كسب الزبائن الذين لا يزالون مترددين في شراء الخدمة بسبب ارتفاع السعر .
- وبلاحظ في الشكل الخاص بدورة حياة الخدمة أن منحنى الربح يستمر بالارتفاع ويصل إلى أعلى نقطة له في نهاية مرحلة النمو حيث يبدأ بعدها بالانخفاض بسبب دخول المنافسين واضطرار المصرف إلى تخفيض الأسعار مما ينعكس بشكل سلبي على الربحية .

3- **مرحلة النضج :-** وهي من أطول مراحل دورة حياة الخدمة ، وفي هذه المرحلة يكون السوق قد تعرف على الخدمة بشكل جيد ، ووصل حجم التعامل إلى المستوى المتوقع ، وتشهد هذه المرحلة زيادة في حدة المنافسة من قبل المصارف الأخرى ، وهذا يؤدي إلى انخفاض في معدل المبيعات وبالتالي في مستويات الربحية المتحققة ، بسبب اضطرار المصرف إلى تكثيف الجهود الترويجية من خلال التركيز على استخدام الإعلان التذكيري وتخفيض سعر الخدمة من أجل تعزيز المكانة التنافسية للخدمة المصرفية في السوق .

4- **مرحلة الانحدار:-** إن كل خدمة سوف تدخل مرحلة الانحدار عاجلاً أم آجلاً ، بسبب ظهور خدمات جديدة أكثر قدرة على إشباع حاجات ورغبات الزبائن ، وقد تطول هذه المرحلة بسبب الانخفاض التدريجي في الطلب على الخدمة من قبل الزبائن ، وفي هذه المرحلة يكون أمام المصرف أتباع واحدة من الاستراتيجيات الآتية :-

- أ) يمكن للمصرف القيام بسحب الخدمة كلياً من الأسواق .
- ب) البقاء في السوق مع الاقتصار على تقديم الأنواع الرئيسة منها .
- ج) تقليص نفقات الترويج إلى أدنى حد ممكن ، أو التوقف تماماً .
- د) أتباع سياسة تخفيض السعر لتشجيع الزبائن على الاستمرار في شراء الخدمة .



مراحل دورة حياة المنتج

Source: Kotler, Philip, "Marketing Management", 11th ed, International Edition, Pearson Education International, Inc-prentice Hall, 2003, P328.