

الإستراتيجية الائتمانية للمصارف

علي ناصر الزامكي*

Résumé:

On a parlé dans cet article des éléments de succès de la pratique de la stratégie crédit et ses niveaux d'exécution au niveau des unités de travaux, en exposant le modèle de **PORTER**, et la force favorise la mise en œuvre de cette stratégie. Représentée par les choix liés au marché et au produit et l'efficacité. Et enfin le cycle de vie de crédit bancaire qui aide à développer les alternatives stratégiques.

ملخص:

يتضمن هذا المقال الأسس النظرية والتطبيقية لاستراتيجية الائتمان المصرفي وما يتصل بها من موضوعات. محاولة من الباحث الوقوف على العوامل والاعتبارات ذات الصلة في إنجاح صياغة وتطبيق الإستراتيجية الائتمانية. وذلك من خلال دراسة المضامين الفكرية والنظرية لها ومن ذلك تم استعراض نماذج **PORTER** التنافسية.. والقوة الدافعة لإمكانية تطبيقها، المتمثلة بالخيارات ذات الصلة بالعمليات المرتبطة بالسوق والمنتج والكفاءة المتميزة، وأخيرا دورة حياة الائتمان المصرفي التي تساعد على تنمية البدائل الإستراتيجية.

* طالب دكتوراه، بجامعة الجزائر 3.

المقدمة:

يعد التغير المستمر في الأفكار والتكنولوجيات والأذواق والمنتجات والخدمات وغيرها، من أبرز التحديات التي تواجه المصارف، فإذا كان البقاء والاستمرار والربحية من التحديات الرئيسية. فمواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة تمثل شروط الضرورة لتحقيق الأهداف، وأن الإستراتيجية هي الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية، وحالات عدم التأكد.

وتعتبر الإستراتيجية الانتمانية للمصارف محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة والفعاليات الإدارية والتشغيلية على مستوى المصرف، وعليه فإنها تحقق الرؤيا الشمولية لكل المجالات الوظيفية فضلا عن دراسة العلاقة بين المصرف والبيئة التي يعمل فيها.

يعتبر التوجه الاستراتيجي في توجهات الإدارة شرطا جوهريا للكفاءة والفعالية وتعويضاً عن حالات التشتت والتنافر، أو عدم التنسيق بين السياسات والقرارات. ويتوقف نجاح الإدارة في تكوين المنظومة الإستراتيجية على مدى إدراكها لأهمية التوجه الاستراتيجي واقتناعها بضرورة الاعتماد على إستراتيجية واضحة ومتكاملة من أجل التفاعل مع عناصر ومتغيرات بيئة العمل المعقدة.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية الانتمانية:

قبل الحديث عن مفهوم الإستراتيجية الانتمانية ينبغي الإشارة إلى أن مفهوم الإستراتيجية لا يتغير بتغير نوعها. لذا من الضروري تحديد مفهوم الإستراتيجية أولاً وصولاً إلى تحديد مفهوم الإستراتيجية الانتمانية.

1- مفهوم الإستراتيجية:

يرجع الكتاب أصل كلمة "إستراتيجية Strategy" إلى الكلمة اليونانية استراتيجوس Strategos وتعني فنون الحرب وإدارة المعارك⁽¹⁾. ومن الناحية اللغوية يقصد بالإستراتيجية خطة أو سبيل العمل الذي يمثل أهمية مستمرة للمنشأة⁽²⁾. في حين يرى الهواري بأن مفهوم الإستراتيجية نشأ أساسا في الجيش وهو عكس "تكتيك" فيقال أهدافا إستراتيجية بمعنى بعيدة المدى أو أهداف حيوية وتطلق كلمة "تكتيك" على التفاصيل أو الأساليب التي تحقق الإستراتيجية⁽³⁾.

وبالعودة إلى ما تقدم من أصل كلمة إستراتيجية نجد أنها لا تقدم تفسيراً علمياً محدداً لما يمثل الإستراتيجية، لذلك سوف نلجأ لبعض المفاهيم الأساسية التي قدمها الكتاب بما يساعد على فهمها وتطبيقها واستخدامها. وفي هذا الصدد يعرف أنسوف (Ansoff) أحد رواد الفكر الإداري الاستراتيجي، الإستراتيجية على أنها "تصور المنظمة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها"⁽⁴⁾. في حين يرى الحسيني، أن الإستراتيجية "خطة شاملة ومتكاملة ومرنة، تربط بين المزايا الإستراتيجية للمنشأة والتحديات البيئية للوصول إلى تصميم محدد لتحقيق أهداف المنشأة"⁽⁵⁾.

اعتماداً على ما تقدم يتضح أن هناك تعاريف متعددة للإستراتيجية تتباين بين الباحثين والمتخصصين، إلا أنها جميعاً تشمل الجوانب الآتية:

- الإستراتيجية عبارة عن خطة شاملة ومتكاملة ومرنة؛
- ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف وتتم صياغتها وتبنيها وفقاً لهذا الغرض؛

- تتأثر الإستراتيجية بعلاقة المنشأة مع بيئتها؛
- تهدف الإستراتيجية إلى تحقيق تكيف المنشأة مع التغير البيئي وتحقيق المواءمة بين الموارد الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية لتحقيق المركز الاستراتيجي والتنافسي للمنشأة؛
- تحدد الإستراتيجية العمليات المتعلقة بالنشاط التي يجب القيام بها لتحقيق أهداف وغايات المنشأة.
- ولأغراض هذه الدراسة وأهدافها يعرف الباحث الإستراتيجية على أنها سلسلة من التصرفات المتعلقة بالعمليات المرتبطة بالنشاط الذي يقود إلى تطوير الإستراتيجية وصولاً إلى تصميم محدد يتوافق مع بيئتها لتحقيق المركز الاستراتيجي والتنافسي للمنشأة.
- حيث يشمل هذا التعريف ثلاث محددات رئيسية هي:
- تحدد الإستراتيجية تزامن واختيار العمليات المرتبطة بالنشاط لانجاز أهداف وغايات المنشأة؛
- تحدد الإستراتيجية التصرفات اللازمة لتحقيق المركز الاستراتيجي والتنافسي للمنشأة؛
- تسعى الإستراتيجية إلى تصميم نموذج متكامل لتحقيق غايات وأهداف المنشأة.

2- مفهوم الإستراتيجية الانتمانية للمصارف:

- بناء على ما تقدم استعراضه بخصوص مفهوم الإستراتيجية يمكن أن نعرف إستراتيجية الائتمان المصرفي بكونها إطاراً عاماً يتضمن مجموعة من المعايير والأسس والاتجاهات الإرشادية التي تعتمد عليها الإدارة المصرفية

بشكل عام وإدارة الائتمان (القروض والسلفيات) بشكل خاص بما يحقق الأغراض التالية⁽⁶⁾:

- ضمان المعالجة الموحدة والموضوعية للموقف والحالات المتمثلة؛
- توفير عامل الثقة لدى الموظفين والإدارة التنفيذية، وبالتالي اجتثاث أي حالة من حالات التردد أو الخوف من الوقوع في الخطأ؛
- توفير المرونة الكافية، أي سرعة التصرف واتخاذ القرارات اللازمة دون الرجوع إلى المستويات الإدارية العليا؛
- تعزيز المركز الاستراتيجي والتنافسي للمصرف في السوق المالي والمصرفي.

ويضيف إلى ذلك كل عداي ومنصور،⁽⁷⁾ أن الإستراتيجية الائتمانية تمثل المسار والتصرفات التي ينبغي على المصرف اعتمادها لتحقيق الأهداف والغايات المصرفية والمالية بطريقة يتحقق من خلالها التلاؤم والتطابق بين رسالة المصرف وأهدافه، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.

نستطيع أن نفهم من ذلك أن الإستراتيجية الائتمانية للمصارف تمثل الإطار العام لعملية تنظيم الأفكار لمواجهة حالات المخاطر وعدم التأكد، ودراسة وتحليل الفرص المتاحة في البيئة المالية والمصرفية والسعي لاستخدام الكفاءة المميزة للاستفادة من الموارد المتاحة للمصرف، وعليه يهتم هذا الاتجاه بدراسة وتحليل العلاقة بين المصرف والبيئة التي تعزز من الموقف التنافسي لها من أجل البقاء والاستمرار والنمو، والتي تعكس قدرة المصرف على إدارة علاقته بالبيئة التي يعمل فيها⁽⁸⁾.

ويحاول الباحث أن يضع تعريفاً لإستراتيجية الائتمان المصرفي معبرا عنها بأنها "المكون العام لعملية تنظيم العمليات الخاصة بالنشاط الائتماني التي تمكن المصرف من التميز في قدرته على مواجهة معطيات ومتطلبات السوق الائتمانية ومواكبتها والتكيف مع بيئته لتحقيق الكفاءة المتميزة في تقديم خدماته الائتمانية وتطويرها لتعزيز المركز الاستراتيجي والتنافسي في السوق المالي والمصرفي".

يمكن أن نستخلص من هذا التعريف بعض المفاهيم الأساسية لإستراتيجية الائتمان المصرفي وهي:

- تحدد الإستراتيجية الائتمانية إمكانية تنظيم وتزامن العمليات الخاصة بالنشاط الائتماني؛
- تحدد الإستراتيجية الائتمانية قدرة المصرف على مواكبة التغيرات البيئية والتكيف مع البيئة؛
- تحدد الإستراتيجية الائتمانية من خلال مكوناتها الأساسية العامة قدرة المصرف على تعزيز مركزه الاستراتيجي والتنافسي في السوق المالي والمصرفي الذي يعمل فيه؛
- يمكن من خلال الإستراتيجية الائتمانية كخطة شاملة ومتكاملة ومرنة عكس المزايا الإستراتيجية بشكل يضمن التعاطي مع المتغيرات التي تمكن الائتمان المصرفي من تنويع وتخصيص أعماله المالية والمصرفية وتحديثها وتحقيق البقاء والنمو في البيئة المالية والمصرفية التي يعمل فيها المصرف.

ثانيا: الفرق بين الإستراتيجية والسياسة والإجراءات الانتمائية:

هناك فرق جوهري بين هذه المفاهيم الثلاثة واستخدامها كمرادفات يؤدي إلى القصور في استيعاب العملية الانتمائية برمتها، ولهذا يمكن التعرف على الفرق بين هذه المفاهيم الثلاثة كما أوضحها الاصفى⁽⁹⁾ في الجدول الموالي:

جدول رقم (1) يوضح الفرق بين الإستراتيجية والسياسة والإجراءات الانتمائية:

الإجراءات الانتمائية	السياسة الانتمائية	الإستراتيجية الانتمائية
الخطوات التفصيلية والأساليب تقنية المحددة في إطار تنفيذ السياسة الانتمائية للمصرف وهي إجراءات مرحلية تتعامل مع العملية الانتمائية من بدايتها بدء الطلب لتفعيل التسهيلات ومرورا بمراحلها المختلفة	مجموعة القرارات التي تصدرها الإدارة العليا للمصرف وتحدد فيها معايير وشروط ونطاق وحدود وأنواع ووسائل منح الائتمان المصرفي الذي يمنحه المصرف.	هي الإطار العام أو الاتجاه والمسار الرئيسي الذي ينتجه المصرف بغرض تحقيق أهدافه في الأجل القصير والطويل.
أساليب ودوات وخطوات مرسومة لتفعيل سياسة الانتمائية	يتم صياغتها وفقا للإستراتيجية الانتمائية للمصرف	تسير الإستراتيجية في اتجاه الإستراتيجية القومية وتتبنى منها.
قرارات تشغيلية تتعلق بتخصيص الموارد على العمليات الفنية والمختلفة بما يسهم بتنظيم سير عملية التسهيلات وعادة تكون القرارات لا مركزية وتتخذ في المدى القصير.	يتم اتخاذ هذه القرارات لتسيير عمليات الأداء وذلك ببيان الإجراءات المتعلقة بالاجاز الأعمال والأنشطة وتحديد كيفية ذلك وتنفيذ القرارات، في استقرار الهيكل التنظيمي.	يمثل القرار الاستراتيجي الاختيار المفضل لدى متخذي القرار وذلك لمواجهة موقف استراتيجي يخص جوانب التنظيم الذي يعمل به. ومن ثمة فهي قرارات رئيسية تتعلق بإداء رسالة المصرف وأهدافه وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستوى التنظيم.

ثالثاً: مستويات تطبيق الإستراتيجية الانتمائية:

يمكن النظر إلى الإستراتيجية من خلال عدة مستويات وذلك في ضوء طبيعة وحجم منظمة الأعمال حيث شهدت العقود الأخيرة ظهور منظمات كبيرة تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد الصناعات، ومنظمات أخرى عملاقة... الخ، لذلك ومن أجل تسهيل عملية إدارة هذه المنظمات ثم تقسيمها إلى وحدات أعمال إستراتيجية، فكل منظمة من هذه المنظمات تتكون من عدد من الوحدات الإستراتيجية الخاصة بها⁽¹³⁾.

وبصفة عامة فإن كل وحدة أعمال إستراتيجية تتعامل في خط واحد من خطوط الأعمال، ولكن في بعض الحالات الاستثنائية قد يتم تجميع بعض العمليات في وحدة أعمال إستراتيجية هي جزء من منظمة أعمال، يجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها موارد وإدارات خاصة بها، ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في إطار الخطة الإستراتيجية الشاملة للمنشأة. وفي بعض الحالات الأخرى قد تقرر المنشأة ممارسة الرقابة والسيطرة الكاملة على وحدات أعمالها الإستراتيجية وذلك من خلال إلزام هذه الوحدات بالسياسات والقواعد التي تضعها للممارسات اليومية⁽¹⁴⁾.

وفي هذا السياق يمكن التفريق بين ثلاثة مستويات للإستراتيجية وهي الإستراتيجية على مستوى المنشأة، والإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال والإستراتيجية على المستوى الوظيفي.

أ) الإستراتيجية على مستوى المنشأة :

تعد الإستراتيجية على هذا المستوى أكثر أنواع الاستراتيجيات قرباً لتحويل رسالة المنشأة إلى الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. وعندما تتعدد الميادين الصناعية التي تعمل فيها المنشأة، ومن ثم تتعدد منتجاتها / خدماتها، لا بد أن تقوم الإدارة بتوجيه وحدات الأعمال المختلفة الخاصة بالمنشأة، والتي تتخصص في ميدان نشاط معين أو تقديم مجموعة متشابهة من المنتجات/ الخدمات، وفي هذا المستوى يؤخذ بعين الاعتبار توزيع المواد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات بحيث يترتب على أدائها تحقيق الرسالة التي تسعى المنشأة إلى تحقيقها ككل⁽¹⁵⁾.

ب) الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال الإستراتيجية SBU:

تركز الإستراتيجية في هذا المستوى على كيفية التنافس لكل من الأعمال (منتج/خدمة أو مجموعة منتجات/خدمات لخط منتج/ خدمة معينة)، في السوق المعين أو قطاع (جزء)، أو نشاط معين تمارسه في الصناعة وهي بذلك مرتبطة بوحدة الأعمال الإستراتيجية (SBU) (Strategic Business Unit) وهي جزء من إستراتيجية المنشأة لديها صلاحية وضع استراتيجيتها الخاصة وتطويرها في ضوء إستراتيجية المنشأة وأهدافها⁽¹⁶⁾. وهنا يكون نطاق هذه الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المنشأة ككل. ومن أهم الاستراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق واستراتيجيات خط المنتجات والبحوث والتطوير وتحليل أوضاع البيئة كتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المنشأة.⁽¹⁷⁾

تسمى الاستراتيجيات التنافسية العامة (porter 1980) بالاستراتيجيات العامة لأن كل مشروعات الأعمال بمقدورها أن تتبناها بغض النظر عما إذا كانت شركات صناعية أو منشأة لتقديم الخدمات، أو مشروعات غير ربحية. (18) بصفة عامة تركز الاستراتيجيات الخاصة بوحدات الأعمال الإستراتيجية على عدد من المجالات الآتية:

- خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للتأكد من أن كل هذه الوحدات تعمل في إطار الإستراتيجية الخاصة بالمنشأة ككل؛

- محاولة خلق وتدعيم بعض المزايا التنافسية الفريدة لكل وحدة من هذه الوحدات؛

- تحديد القطاع السوقي المستهدف لكل منتج تقدمه هذه الوحدات، وتكوين الاستراتيجيات اللازمة لزيادة قدرة الوحدات على المنافسة في كل قطاع من هذه القطاعات السوقية؛

- متابعة القطاع السوقي لكل منتج للتأكد من أن الإستراتيجية الخاصة بكل قطاع تتماشى مع احتياجات السوق، ومع الموقف الحالي الذي يوجد عليه كل قطاع سوقي مستهدف.

جـ) الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

وتهتم استراتيجيات المستوى الوظيفي بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمنشأة سواء كان مادياً أو بشرياً، ويقل نطاقها كإستراتيجية وحدات الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية ونقاط القوة والضعف، ويزداد التنسيق والتكامل بين الأنشطة داخل الوظيفة الواحدة (19).

رابعاً: صياغة وتطبيق إستراتيجية الائتمان المصرفي:

لكون استراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال تقع ضمن اختيار الدراسة سيتم التطرق إلى نماذج استراتيجيات (porter 1980) باعتبارها نماذج شائعة الاستعمال لدى المؤلفين والباحثين على مستوى وحدات الأعمال؛ ولارتباطها بموضوع صياغة وتطبيق إستراتيجية الائتمان المصرفي على مستوى النشاط الائتماني عند مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية موضوع هذا المقال.

1- نماذج استراتيجيات (porter)

حدد (porter.1980) ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية يؤدي إتباع إحداها إلى امتلاك ميزة تنافسية وتحقيق أرباح أعلى من معدل ميدان النشاط التي تعمل به⁽²⁰⁾.

أ) إستراتيجية ريادة التكلفة : يتجسد هدف المنشأة في السعي وراء هذه الإستراتيجية في إحراز التفوق على المنافسين وذلك بعمل كل ما يمكن عمله لإنتاج منتجات /خدمات بتكلفة أقل من المنافسين. ويترتب عن اعتماد هذه الاستراتيجية ميزتان.

- الأولى: نظراً لانخفاض التكاليف المرتبطة بها، فإن رائد التكلفة قادر على فرض سعر أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الربح، وإذا اتجهت المنشأة العاملة في نفس مجال النشاط إلى فرض أسعار متشابهة لمنتجاتها /خدماتها، فسوف يستمر رائد التكلفة في تحقيق أرباح أعلى من منافسيه نظراً لما يتمتع به من مزايا التكلفة المنخفضة؛

- الثانية: إذا ما زادت حدة المنافسة داخل مجال النشاط وبدأت المنشأة تتنافس على الأسعار نجد أن رائد التكلفة (المنشآت ذات المنتج/ الخدمة

الأقل تكلفة) قادر على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المنشآت الأخرى، نظرا لانخفاض تكاليفه.

(ب) إستراتيجية التمييز: تستطيع المنشأة أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا (ميزة تنافسية) من خلال درجة عالية من التمايز لمنتجاتها/خدمات عن تلك التي يقدمها المنافسون. ومثل ذلك التمايز يمكن المنشأة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، زيادة حجم الخدمة المباعة، تنمية درجة عالية من ولاء المستهلك، وهناك وسيلتان لتحقيق هذا التمايز، الوسيلة الأولى تتمثل في محاولة المنشأة تخفيض درجة المخاطرة والتكلفة التي يتحملها المستهلك عند شرائه للمنتج/الخدمة، أما الوسيلة الثانية فتتمثل في محاولة المنشأة خلق مزايا فريدة في أداء المنتج/الخدمة عن تلك التي توجد في منتجات/خدمات المنافسين.

(ج) إستراتيجية التركيز: وهي ثالث إستراتيجية تنافسية عامة، وتختلف بشكل رئيسي عن سابقتها لأنها موجهة لخدمة احتياجات مجموعة أو شريحة محددة من المستهلكين. وتركز هذه الإستراتيجية على قسم خاص أو شريحة معينة من السوق، يمكن تحديدها إما على أساس جغرافي، نوع العميل، أو خط الإنتاج/الخدمة.

وعقب اختيار المنشأة لشريحة السوق، تستخدم إما إستراتيجية زيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز. وتتميز إستراتيجية التركيز بكونها تجعل المنشأة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد ومجهودات المنشأة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملا من المنتجات/الخدمات وتقديم قدر عال من الخدمات

للمستهلك، مع القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين.

تجد وحدة الأعمال الإستراتيجية التي لا تتبع إحدى استراتيجيات (Porter) المذكورة أنفا نفسها تراوح مكانها دون ميزة تنافسية مع أرباح أقل من المتوسط في صناعتها أو ميدان نشاطها.

2- صياغة وتطبيق الإستراتيجية:

تتولى الإدارة الإستراتيجية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية انطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة. وتعني صياغة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال مضاهاة الفرص والتهديدات في البيئة المالية والمصرفية بمواظن قوة المصرف ونقاط ضعفه وذلك باتخاذ وتحديد الخيارات المتعلقة بالمنتجات والأسواق والكفاءات المتميزة والاستراتيجيات الائتمانية الضرورية لتحقيق تلك الخيارات في هذا المستوى. على الأهداف الإستراتيجية المطلوب أن تحققها الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال أن تجيب على هذه الأسئلة:⁽²¹⁾

- ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات/ الخدمات.. المطلوب إنتاجها من قبل وحدات الأعمال الإستراتيجية؟
- من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون لمنتجات / خدمات وحدات الأعمال الإستراتيجية؟
- كيف يمكن للوحدة الاستراتيجية مواجهة المنافسة مع البيئة المالية والمصرفية؟

ويتبين من ذلك أن جوهر عملية صياغة وتطبيق الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال يشتمل على خيارات ترتبط بتميز المنتج وتجزئة السوق إلى شرائح، كما ترتبط بالكفاءة المتميزة. وهنا يتعين إمعان النظر في الطرق والأساليب التي يتخذها المصرف حيال تلك الخيارات: (22)

- حاجات المستهلكين وتمييز المنتج : حاجات المستهلكين هي الرغبات والتطلعات التي يمكن إشباعها من خلال وسائل تتعلق بخصائص المنتج أو الخدمة. أما تمييز المنتج فهي عملية خلق وابتكار مزايا تنافسية من خلال تصميم منتجات/ خدمات لإشباع أدنى مستوى من الحاجات؛

- الجماعات الاستهلاكية وتجزئة السوق: هي الطريقة التي تحدد من خلالها المنشأة جماعات المستهلكين ارتكازا على الظروف البارزة في احتياجاتهم وأفضلياتهم، وذلك بغرض اكتساب المزايا التنافسية.

وبصفة عامة يمكن للمنشأة أن تتبنى ثلاثة بدائل استراتيجية تجاه عملية تجزئة السوق:

أولا: تستطيع المنشأة عدم الاعتراف بأن تتبنى مفهوما يقضي بتقديم الخدمة لجميع العملاء وفق معدلات وسطى؛

ثانيا: يمكن للمنشأة أن تعمل على تقسيم أسواقها إلى شرائح مختلفة مع تطوير منتجاتها لتلائم احتياجات كل شريحة؛

ثالثا: يمكن للمنشأة أن تتبنى خيارا يقضي بالاعتراف بتجزئة السوق إلى شرائح مختلفة، مع التركيز على خدمة شريحة واحدة من تلك الشرائح.

- الكفاءات المتميزة: يتجسد الموضوع الثالث المرتبط بالاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية في تحديد أي الكفاءات المتميزة التي

ينعين السعي وراء تحقيقها للوفاء باحتياجات العملاء والمجموعات الاستهلاكية .

ويمكن من هذه الخيارات تحديد القوة الدافعة للمصرف لتبني صياغة الاستراتيجية الائتمانية، "وتعتبر القوة الدافعة من بين الأدوات الأساسية لصياغة وبناء الإستراتيجية، وهي مفتاح الإدارة الإستراتيجية لاختيارات السوق والمنتجات/ الخدمات الرئيسية.. والتي يجب على (المصرف) اتخاذ قرار بشأنها"⁽²³⁾. والقوة الدافعة هي المحدد الأساسي لمجال منتجات / خدمات وأسواق المستقبل، وهي التي توفر أساس تحديد الاختيارات الأخرى في المنظور الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال، التي تساعد في هذا الخصوص دورة حياة المنتج/ الخدمة.

يعد مفهوم دورة حياة المنتج/ الخدمة مفهوما أساسيا في توضيح العلاقة بين الخيارات الخاصة بالمنتج والسوق والكفاءة والتي تقوم المنشأة بتحليلها وتقييمها، بل يعتقد بعض الأفراد أن مفهوم دورة حياة المنتج يعد الأساس الذي ينبغي أن توضع بناء على تحليله الاستراتيجيات المختلفة للمنشأة.⁽²⁴⁾ ويؤكد شارلز، وجونز⁽²⁵⁾ على أن مفهوم دورة حياة المنتج يعدا عاملا هاما في اختيار استراتيجيات المنشأة على مستوى وحدات الأعمال الأكثر ملاءمة لها؛ وبصفة خاصة تلك المنشآت التي تعمل في خط منتجات / خدمات محدودة. وكل مرحلة من دورة الحياة التي ترتبط ببيئة مالية ومصرفية محددة تنشأ عنها فرص مواتية وتهديدات محتملة. وهذا يعني أن لكل مرحلة تطبيقاتها المختلفة لاستراتيجيات الائتمان المصرفي.

يوضح الشكل رقم (1) العلاقة بين مرحلة دورة حياة المنتج وتحديد نوع إستراتيجية الائتمان المصرفي الملائمة لها. لذا فان لكل مرحلة تطبيقات

مختلفة لاستراتيجية الائتمان المصرفي المطلوبة لتحقيق المركز الاستراتيجي والتنافسي. لذلك تتسم المنافسة بالشدة في مرحلة الانتقال من دورة حياة المنتج، ولكنها تكون ذات حدة أقل في مرحلة المهد وتتغير على مدى الوقت المخاطر الائتمانية الناشئة عن السعي لتبني وتحقيق الإستراتيجية. يمكن استعراض مراحل دورة حياة المنتج/ الخدمة⁽²⁶⁾ كالآتي:

- **مرحلة النمو:** تتجسد المهمة التي تواجه المصرف في هذه المرحلة في تدعيم مركز التنافس وتهيئة القاعدة اللازمة لبقائه خلال المرحلة التالية. وهكذا تكون استراتيجية الائتمان المصرفي المناسبة لهذه المرحلة هي استراتيجية النمو Growth strategy. وهنا الهدف هو الحفاظ على المركز التنافسي للمصرف في سوق تتسم بسرعة التوسع. بمعنى آخر، يتجسد الهدف في تحقيق النمو، بالتناسب مع معدلات النمو وتوسع السوق.

تمثل مرحلة النمو أيضا الوقت الذي يحاول فيه المصرف تعزيز شرائح السوق الخاصة به والدخول إلى شرائح أخرى بغرض زيادة حصته في السوق، كما أن العمل على رفع مستوى شرائح السوق بغرض التحويل إلى منتج مميز يعتبر أمراً مكلفاً ويتعين على المصرف أن يستثمر موارده في تطوير مبيعات جديدة وكفاءة تسويقية. ويعمل المصرف في مرحلة النمو على ضبط ومواءمة استراتيجياته التنافسية، واتخاذ القرارات المرتبطة باستراتيجية الائتمان المصرفي على مستوى النشاط فيما يتصل بالمزايا النسبية لاستراتيجية التميز المنخفضة التكلفة واستراتيجية التركيز، مع الأخذ في الاعتبار الاحتياجات المالية والمركز التنافسي ذي الصلة. ويجب على

المصرف أن ينفق الكثير من الأموال لمجاراة معدلات النمو في السوق وإيجاد موارد إضافية لتطوير مهارات جديدة وكفاءات جديدة.

شكل رقم (1)

الهبوط	النضوج	الانتقاء	النمو	المرحلة
تضييق السوق، اهتمام جزئي بالمنتج توجيه تابع نمو الكفاءة أو الخارج	المحافظة على الأسواق، اهتمام محدود بالمنتج، نسبة أكثر لتطوير الكفاءة	سباقين في دخول الأسواق، الاهتمام بالمنتج زيادة نفقات البحث والتطوير	الانتقاء بالأسواق الاهتمام بالمنتج، توجيه النمو الكفاء ثم توجيه خارجي	الخيارات المرتبطة بالسوق والمنتج والكفاءة
استراتيجية التركيز وزيادة الكلفة والتميز	التركيز على استراتيجية التميز	استراتيجية التركيز على زيادة الكلفة	استراتيجية التميز	استراتيجية Porter التنافسية
استراتيجية التركيز في السوق أو الحصاد	استراتيجية البقاء والمحافظة	استراتيجية زيادة الحصة	استراتيجية النمو	استراتيجيات الائتمان المصرفي
يتبين من الشكل (1) بأنه يمكن استخدام دورة حياة المنتج / الخدمة: • تحديد العمليات المرتبطة بالسوق والمنتج والكفاءة المتميزة. • تحديد الاستراتيجيات التنافسية العامة التي يمكن أن تتبناها إستراتيجية الائتمان المصرفي لتحقيق المركز الاستراتيجي والتنافسي. • تحديد البدائل لاستراتيجيات الائتمان المصرفي الأكثر ملاءمة لدورة حياة المنتج / الخدمة، والمتفقة مع عمليات النشاط والاستراتيجيات التنافسية العامة				

الشكل من تصميم الباحث

- **مرحلة الانتقاء أو الغربلة:** ترتفع معدلات الطلب ببطء خلال هذه المرحلة. وتعتمد المنافسة على السعر وخصائص المنتج. ويحتاج المصرف الذي يتمتع بموقع تنافسي قوي إلى موارد الاستثمار في استراتيجية زيادة حجم حصتها في السوق، ويحاول المصرف الحفاظ على نصيبه من حصص السوق بل وزيادتها، بالرغم من وجود منافسة شرسة في هذا المجال. وتعتمد إستراتيجية الائتمان المصرفي (إستراتيجية زيادة حجم الحصة) في استثمار مواردها على إستراتيجيتها العامة.

أما بالنسبة لرواد التكلفة ونظرا لحرب الأسعار التي قد تتبثق، نستطيع القول أن إستراتيجية الائتمان المصرفي (إستراتيجية زيادة الحصة) في مجال التحكم في التكلفة تعتبر أمرا حيويا وحاسما إذا ما أرادوا اجتياز مرحلة الانتقاء والغربلة، ويتجه المنتجون المتميزون الذين يتمتعون بمركز تنافسي قوي للسير قدما في أن يصبحوا منتجين متميزين على نطاق واسع، كما يلجأون إلى توسيع نطاق المنتج للوفاء باحتياجات العملاء على نطاق واسع؛ أما المنتجون المتميزون الذين يعانون مركزا ضعيفا فإنهم يتجهون إلى تقليص أعبائهم الاستثمارية بالانسحاب إلى إستراتيجية التركيز.

- **مرحلة النضوج:** بحلول هذه المرحلة يكون قد حان وقت ظهور الهيكل المستمر للمجموعة الإستراتيجية في المجال الصناعي. ويكون المصرف قد تعلم كيفية التنبؤ برد فعل المنافسين تجاه تحركاتهم التنافسية. وعند هذه النقطة يسعى المصرف لجني ثمار الاستراتيجيات التنافسية العامة في إعادة استثمارها في مجال النشاط الائتماني. وتتبنى كل المصارف منخفضة التكلفة والمنتجون المتميزون إستراتيجية الائتمان المصرفي (إستراتيجية

البقاء والمحافظة) لدعم استراتيجيتهم التنافسية العامة، ويقومون برصد لتطوير كفاءتهم المتميزة للبقاء رواداً للسوق. إلا أنه عند هذه النقطة يدرك المصرف أنه يتعين لاستراتيجية الائتمان المصرفي (استراتيجية البقاء والمحافظة) تبيان كلا من استراتيجية التكلفة المنخفضة واستراتيجية التميز، إذا ما أرادت حماية نفسها من المنافسين ذوي الخبرة الذين يتربصون بانتظار أية فرصة أو موطن ضعف ليثبوا وثبتهم وينتزعوا الصدارة في مجال النشاط. ويستفيد المنتجون المتميزون من مركزهم القوي لتطوير نظم الإنتاج لتخفيض تكاليف الإنتاج الخاصة بهم ويشجع رواد التكلفة في تمييز منتجاتهم للتوسع في حصص السوق الخاصة بهم من خلال خدمة شرائح أكثر داخل السوق. وغالباً ما يفشل رواد السوق في اخذ الحيطة والحذر في إدارة البيئة المحيطة ظناً منهم أنهم في وضع منيع حيال تهديدات المنافسة.

- **مرحلة الهبوط:** وهي مرحلة تبدأ مع هبوط الطلب على المنتج. وهناك أسباب كثيرة محتملة لهذا الهبوط، تشمل المنافسة الأجنبية، فقدان المصرف للكفاءة المتميزة بينما يدخل المنافسون إلى المجال الصناعي مسلحين بتقنيات أكثر كفاءة.

وهكذا يتعين على المصرف أن يقرر طبيعة ونوعية استراتيجية الائتمان التي يجب أن يتبناها للتعامل مع الظروف الجديدة داخل المجال الصناعي. ويستعرض الشكل السابق (1) الاستراتيجيات التي يمكن للمصرف أن يلجأ إليها عندما يأخذ مركزها التنافسي في الهبوط.

في أي مرحلة من مراحل الحياة يتعين على المصرف الإجابة على بعض الأسئلة، مثل هل لديه الموارد الكافية لتطوير استراتيجية قابلة للتطبيق على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية عند مستوى النشاط؟ وكم تكلف هذه

الإستراتيجية؟ وإذا كان المصرف من منشآت منطقة الوسط يتعين عليه تقييم تكاليف استراتيجيات الائتمان المصرفي في مجال تطوير استراتيجية منخفضة التكلفة أو استراتيجية التمييز. وربما تكون استراتيجيات الائتمان المصرف التي تتبنى استراتيجية منخفضة التكلفة لم تقم بطرح المنتج / الخدمة الصحيحة أو خيارات السوق المناسبة، أو ربما فقد المنتج / الخدمة المتميزة الفرص المرتبطة بالشريحة الخاصة.

قد يكون التطبيق الضعيف للإستراتيجية أحيانا، هو العامل الرئيسي وراء خسارة المصرف للمزايا التنافسية. وإذا كان الأمر كذلك، يجب على المصرف التحرك لتغيير هيكله ونظم التحكم الخاصة به فضلا عن تغيير إستراتيجيته.

الخاتمة:

لكي يتسنى للمصرف تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائه الائتماني، وتجنب الانزلاق في مخاطر ائتمانية غير محسوبة يترتب عليها ضياع أموال، أو اهتزاز عنصر الثقة فيه من جانب عملائه؛ وفي الوقت نفسه تعزيز المركز الاستراتيجي والتنافسي وقدرته على مواجهة التهديدات والمخاطر المحيطة، وتوحيد جهد العاملين وتنسيق أدوارهم، ومنع التخبط والعشوائية في قراراتهم، تعد الإستراتيجية الائتمانية فكرا ومضمونا، وسلوكا وتوجها الوسيلة الفعالة لتجنب المصارف حالات الفشل والانهيار. وهذا ما يتطلب منها توجها استراتيجيا، فممارسة الإدارة الإستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغير في الظروف البيئية الداخلية والخارجية وتحديد الإمكانيات الملائمة وبدائل التصرف وأساليبها في ضوء هذا التقييم.

الهوامش:

- 1- ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازدي العلمية للنشر 1998 ص 30.
- 2- فلاح الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر 2000 ص 13.
- 3- سيد الهواري، الإدارة، الأصول والأسس العلمية: توزيع عين شمس 2006 ص 17.
- 4- عبدا لحمد المغربي، الإدارة الإستراتيجية، القاهرة: مجموعة النيل للنشر 1998 ص 33.
- 5- فلاح عداي وعلي منصور، إدارة المنشآت المالية، عدن: دار جامعة عدن، الطبعة الأولى 2000 ص 193.
- 6- فلاح الحسيني ومؤيد الدوري، إدارة البنوك، عمان: دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2000 ص 127.
- 7- فلاح عداي وعلي منصور، مصدر سابق، ص 194.
- 8- فلاح عداي وعلي منصور، مصدر سابق، ص 195.
- 9- فلاح الحسيني ومؤيد الدوري، مصدر سابق، ص 61.
- 11- احمد عبد العزيز الاصفى، الائتمان المصرفي، القاهرة: مكتبة عين شمس 1992 ص 162.
- 12- ياسين سعد غالب، مصدر سابق، ص 19.
- 13- فلاح الحسيني ومؤيد الدوري، مصدر سابق، ص 55-56.
- 14- فلاح عداي وعلي منصور، مصدر سابق، ص 120-121.
- 15- ياسين سعد غالب، مصدر سابق، ص 30.
- 16- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: مكتبة المكنب العربي الحديث 1990 ص 23.
- 17- إسماعيل السيد، الدارة الإستراتيجية، القاهرة: مكتبة عين شمس 1993 ص 56.

- 18- وهلى توماس وديفد هنجر، الإدارة الإستراتيجية، السعودية، دار المريخ 1995 ص 31.
- 19- عبد الحميد المغربي، مصدر سابق، ص 58.
- 20- شارلز وجاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية، حالات تطبيقية، السعودية: دار المريخ 2001 ص 308.
- 21- وهلى توماس وديفد هنجر، مصدر سابق، ص 32.
- 22- ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، المنوفية: الدار الجامعية للنشر الطبعة الأولى 2002 ص 255.
- 23- ندى العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الإسكندرية: الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع 2001 ص 188.
- 24- شارلز وجاريث جونز، مصدر سابق، ص 308.
- 25- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 1997 ص 177.
- 26- إسماعيل السيد، مصدر سابق، ص 182.
- 27- شارلز وجاريث جونز، مصدر سابق، ص 37.
- 28- علي ناصر الزامكي، تحليل واقع تطبيق الإستراتيجية الانتمانية للمصارف المتخصصة، رسالة ماجستير، 2004 ص 33.

المراجع:

- 1- احمد عبد العزيز الاصفي: الانتماء المصرفي، القاهرة: مكتبة عين شمس، 1992.
- 2- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: مكتبة المكتب العربي الحديث، 1990.
- 3- إسماعيل السيد : الإدارة الإستراتيجية، القاهرة مكتبة عين شمس، 1993.
- 4- سيد الهواري: الإدارة الأصول والأسس العلمية، توزيع مكتبة عين شمس، 2006.

- 5- تشارلز وجاريت هونز: الإدارة الإستراتيجية، حالات تطبيقية، السعودية: دار المريخ، 2001.
- 6- ثابت عبد الرحمن إدريس، و جمال محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، المنوفية: الدار الجامعية للنشر، الطبعة الأولى، 2002.
- 7- عبد الحميد المغربي: الإدارة الإستراتيجية، القاهرة : مجموعة النيل للنشر، 1998.
- 8- عبد السلام ابوقحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية الإسكندرية: مكتب الإسعاع للطباعة والنشر، الطبعة الثانية، 1997.
- 9- علي ناصر الزامكي: تحليل واقع تطبيق الإستراتيجية الائتمانية للمصارف المتخصصة، رسالة ماجستير، 2004.
- 10- فلاح الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار وائل للطباعة والنشر، 2004.
- 11- فلاح عداوي وعلي منصور: إدارة المنشآت المالية، عدن: دار جامعة عدن، الطبعة الأولى، 2000.
- 12- فلاح عداوي ومؤيد الدوري: إدارة البنوك، عمان: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2006.
- 13- ندى العارف: الإدارة الاستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
- 14- وهلى توماس وديفد وهنجر: الإدارة الإستراتيجية السعودية: دار المريخ، 1995.
- 15- ياسين سعد غالب: الإدارة الإستراتيجية، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر، 1998.