

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد نقدي ومالي ماستر

الفوج: 01

بحث حول:

استراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية

إشراف الأستاذة: - ضيف روفيا

اعداد الطلبة

- بو قزولة امال

- فنور ذكرى

السنة الجامعية 2025/2024

خطة البحث:

مقدمة

المبحث الأول: الإطار النظري لاستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الاستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية

المبحث الثاني: تحليل ودور الاستراتيجيات في تحسين أداء البنوك التجارية

المطلب الأول: دور الاستراتيجيات في تحسين أداء البنوك

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الاستراتيجيات

المطلب الثالث: مقترحات لتفعيل الاستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية

الخاتمة

قائمة المراجع

مقدمة:

شهد القطاع البنكي خلال العقود الأخيرة تحولات جذرية نتيجة العولمة والانفتاح الاقتصادي واشتداد المنافسة بين المؤسسات المالية، مما جعل البنوك التجارية تواجه ضغوطا متزايدة تدفعها الى البحث عن استراتيجيات فعالة لتعزيز مواقعها التنافسية وضمان بقائها في بيئة ديناميكية سريعة التغير، وفي هذا السياق بات الاهتمام بالاستراتيجيات التنافسية عاملا حيويا لتحقيق الأداء المتميز والاستجابة لمتطلبات الأسواق والعملاء.

تتبع أهمية هذا البحث من كونه يتناول أحد المواضيع الحيوية التي تهتم المؤسسات المصرفية، حيث يسلط الضوء على مفهوم الاستراتيجية التنافسية وأهدافها وأنواعها، مع تحليل دورها في تحسين الأداء البنكي واستعراض اهم التحديات التي تعيق تطبيقها والسبل الكفيلة بتعزيز فعاليتها، ومن هنا جاءت دراستنا لسعى الى معالجة هذه الابعاد المختلفة بصورة منهجية علمية دقيقة.

الإشكالية:

في ظل اشتداد المنافسة داخل القطاع البنكي تواجه البنوك التجارية تحديات متزايدة تفرض عليها تبني استراتيجيات تنافسية فعالة ومتكاملة. ومن هنا نطرح الإشكالية التالية:

كيف تسهم الاستراتيجيات التنافسية في تعزيز الأداء المصرفي للبنوك التجارية، وما هي أبرز أنواعها واهم التحديات والسبل الكفيلة بتحسين فعاليتها؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم التنافسية وما اهم ابعادها في القطاع المصرفي؟
- ما أبرز استراتيجيات التنافسية التي تعتمد عليها البنوك التجارية؟
- ما العوامل المؤثرة على اختيار وتطبيق الاستراتيجيات التنافسية في البنوك؟
- كيف تنعكس الاستراتيجيات التنافسية على الأداء المالي والتسويقي للبنوك التجارية؟
- ما التحديات التي تواجه البنوك التجارية في تبني وتنفيذ استراتيجيات تنافسية فعالة؟

اهداف البحث:

- توضيح مفهوم الاستراتيجية التنافسية ومكوناتها الأساسية في البنوك التجارية
- تحديد اهداف بناء الاستراتيجية التنافسية ودورها في تطوير الأداء المصرفي
- عرض أبرز أنواع الاستراتيجيات التنافسية المعتمدة في البنوك التجارية
- تحليل دور الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الأداء البنكي
- استعراض اهم التحديات التي تواجه تطبيق الاستراتيجيات التنافسية والبحث في سبل تعزيزها

منهجية البحث:

اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي، من خلال استعراض المفاهيم النظرية وتحليل الادبيات العلمية ذات الصلة، مع تدعيم البحث بدراسات ميدانية سابقة حول تطبيق الاستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية

تعريف الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية:

الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية هي الخطط والسياسات التي تتبعها البنوك لتفوق على منافسيها في السوق المصرفي. وتقوم هذه الاستراتيجيات على مجموعة من الأسس التي تهدف إلى تحسين الميزة التنافسية للبنك، مثل تقديم خدمات مبتكرة، تحسين جودة الخدمة، تخفيض التكاليف، أو تحسين تجربة العملاء¹.

مكونات الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية:

الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية تتكون من عدة مكونات أساسية تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وتعتمد هذه المكونات على دراسة السوق، تحسين جودة الخدمات، والابتكار التكنولوجي، من بين جوانب أخرى. فيما يلي المكونات الرئيسية للاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية:²

1. القيادة في التكاليف:

- **الوصف:** تقوم البنوك التجارية بتطبيق استراتيجيات تهدف إلى خفض التكاليف التشغيلية بشكل فعال، مثل تحسين العمليات الداخلية، تقليل المصاريف الإدارية، أو تبني تكنولوجيا جديدة تساعد في تخفيض التكاليف.
- **الهدف:** تقديم خدمات مصرفية بأسعار تنافسية في السوق.
- **الأدوات المستخدمة:**
 - أتمتة العمليات.
 - تحسين الكفاءة التشغيلية.
 - تقليل التكاليف الثابتة والمتغيرة.

2. التمايز

- **الوصف:** الاستراتيجية التنافسية التي تعتمد على تقديم خدمات ومنتجات مصرفية تختلف عن منافسيها من خلال الجودة أو الابتكار.
- **الهدف:** جذب العملاء من خلال تقديم شيء فريد، سواء كان ذلك من خلال الابتكار التكنولوجي، جودة الخدمة، أو مجموعة منتجات متميزة.
- **الأدوات المستخدمة:**
 - تطوير خدمات جديدة مثل الدفع عبر الهاتف المحمول أو تطبيقات الإنترنت البنكية.

¹ "The Role of Banks in the Economy: Strategies for Growth and Development" – World Bank

² "Competitive Strategies in the Financial Services Industry" – Harvard Business School.

- خدمة العملاء الممتازة: دعم العملاء عبر قنوات متعددة، مثل الهاتف المحمول، البريد الإلكتروني، والدردشة الحية.
- خدمات مخصصة: مثل القروض المخصصة للشركات الصغيرة أو حسابات التوفير الخاص

3. التركيز:

- الوصف: الاستراتيجية التي تركز على شريحة معينة من السوق أو فئة من العملاء.
- الهدف: تقديم خدمات متخصصة لفئة معينة، مثل الأفراد ذوي الدخل المرتفع، الشركات الصغيرة، أو الفئات العمرية الخاصة.
- الأدوات المستخدمة:
 - الاستهداف الدقيق للشرائح السوقية المتخصصة.
 - تقديم حلول مخصصة لاحتياجات هذه الشرائح، مثل خدمات تمويل الشركات الصغيرة أو برامج الادخار للأطفال.

4. الابتكار التكنولوجي

- الوصف: في العصر الرقمي، يعد الابتكار التكنولوجي أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها البنوك التجارية في استراتيجياتها التنافسية.
- الهدف: تحسين الخدمات وتجربة العملاء من خلال تطبيق تقنيات جديدة مثل الذكاء الاصطناعي، blockchain، والتقنيات المالية (FinTech).
- الأدوات المستخدمة:
 - البنوك الرقمية: تطبيقات الهواتف المحمولة التي تسمح للعملاء بإدارة حساباتهم.
 - الذكاء الاصطناعي: لتقديم حلول ذكية للتنبؤ باحتياجات العملاء.
 - البلوك تشين: لتعزيز الأمان وموثوقية العمليات المصرفية.

5. تحسين جودة الخدمة

- الوصف: تهتم البنوك التجارية بتحسين جودة الخدمة من خلال التدريب المستمر للموظفين وتقديم تجربة سلسة للعملاء.
- الهدف: بناء علاقة طويلة الأمد مع العملاء من خلال توفير خدمة عالية الجودة.
- الأدوات المستخدمة:
 - التدريب المستمر للموظفين.
 - التواصل المستمر مع العملاء: مثل الاستماع إلى ملاحظات العملاء وتحسين الخدمات بناءً على ذلك.

6. التحليل البيئي والتكيف مع المتغيرات

- **الوصف:** تتطلب الاستراتيجية التنافسية أن تقوم البنوك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية من خلال متابعة الاتجاهات الاقتصادية، القانونية، والاجتماعية في السوق.
- **الهدف:** التكيف مع التغيرات في السوق وتعديل الاستراتيجيات بناءً على الظروف المحيطة.
- **الأدوات المستخدمة:**

- تحليل ساوت SWOT القوة، الضعف، الفرص، التهديدات.
- **المتابعة المستمرة للمتغيرات القانونية:** مثل تغييرات اللوائح والأنظمة المصرفية.

خصائص الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية:

الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية تختلف عن غيرها من الصناعات بسبب خصائص القطاع المصرفي ومتطلباته الفريدة. تنسم هذه الاستراتيجيات بخصائص معينة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وزيادة الربحية، وتحقيق التميز في تقديم الخدمات. إليك أهم خصائص الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية مع الشرح التفصيلي¹:

المرونة والقدرة على التكيف مع التغيرات:

البنوك التجارية تحتاج إلى استراتيجيات تتسم بالمرونة، حيث أن البيئة الاقتصادية والتكنولوجية تتغير بشكل سريع. تتطلب التحديات الاقتصادية، مثل تقلبات أسعار الفائدة والتضخم، قدرة على التكيف السريع مع الظروف. بالإضافة إلى التغييرات في اللوائح والقوانين المصرفية.

البنوك التجارية يجب أن تكون قادرة على تعديل استراتيجياتها وفقاً للتغيرات في السوق والابتكارات التكنولوجية.

مثال: عند ظهور جائحة كوفيد-19، كان على البنوك تبني حلول مصرفية رقمية بسرعة لتلبية احتياجات العملاء، مثل إطلاق التطبيقات المصرفية عبر الإنترنت.

التركيز على العميل:

أحد الخصائص الأساسية للاستراتيجية التنافسية في البنوك هو التركيز على العميل. يتعين على البنك معرفة احتياجات العملاء وتقديم خدمات مصممة خصيصاً لتلبية هذه الاحتياجات. يساعد ذلك على تعزيز الولاء وتحقيق ميزة تنافسية من خلال خدمة عالية الجودة.

تتضمن هذه الخاصية تحسين تجربة العميل، تقديم منتجات مصرفية مخصصة، وتحسين الدعم للعملاء.

المثال: كثير من البنوك تستخدم برامج لولاء العملاء أو تقدم استشارات مالية مخصصة لمساعدة العملاء على إدارة أموالهم.

¹ "Competitive Strategies in the Financial Services Industry" – Harvard Business School

الابتكار التكنولوجي:

يعتبر الابتكار التكنولوجي أحد العناصر الحيوية في الاستراتيجية التنافسية للبنوك التجارية. البنوك التي تبنت تقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، البلوك تشين، والتكنولوجيا المالية (FinTech) تمكنت من تقديم خدمات مبتكرة وجذب العملاء.

يتضمن ذلك استخدام الأنظمة الذكية لتحليل بيانات العملاء، تحسين الأمان، وتطوير منصات الدفع الرقمي.

المثال: البنوك الرقمية مثل **البنك الرقمي N26** تقدم خدمات مصرفية عبر الإنترنت بالكامل، مما يجعلها أكثر كفاءة في تقديم خدمات مالية أسرع وأرخص.

القدرة على التميز (التمايز):

البنوك التجارية تسعى في كثير من الأحيان إلى التميز عن منافسيها من خلال **التمايز** في منتجاتها وخدماتها. يمكن أن يشمل هذا التمايز تقديم خدمات مصرفية مبتكرة، خدمة عملاء استثنائية، أو منتجات مالية متخصصة لا تقدمها البنوك الأخرى.

التمايز قد يتضمن أيضاً إدخال خدمات جديدة مثل خدمات القروض السريعة، أو حسابات التوفير مع مزايا مبتكرة.

المثال: البنك العربي المتحد في الإمارات يقدم خدمات متميزة مثل القروض الشخصية مع مزايا مرنة ومعدلات فائدة مميزة.

الاستدامة والنمو طويل الأمد:

تستند الاستراتيجيات التنافسية الناجحة في البنوك التجارية إلى تحقيق النمو المستدام على المدى الطويل بدلاً من التركيز على الأرباح القصيرة الأجل. يشمل ذلك التوسع في أسواق جديدة، تحسين العمليات الداخلية، واستمرار الابتكار في تقديم الخدمات.

المثال: بعض البنوك التجارية الكبرى تتبنى ممارسات مصرفية مستدامة، مثل تمويل المشاريع البيئية أو توفير منتجات مصرفية تهدف إلى تمويل المشاريع الخضراء.

التنافسية السعرية:

التنافسية السعرية تعد من الخصائص المهمة لاستراتيجية البنوك التجارية. البنوك تسعى لخفض التكاليف التشغيلية لتمكينها من تقديم أسعار منافسة للعملاء. تقدم بعض البنوك منتجات بأسعار مخفضة لجذب العملاء، مثل رسوم منخفضة على الحسابات أو فائدة أقل على القروض.

المثال: كثير من البنوك الرقمية مثل **موبي بنك** تقدم خدمات مصرفية برسوم أقل أو بدون رسوم على المعاملات، مما يجعلها خيارًا جذابًا للعملاء.

الاستثمار في البنية التحتية والتكنولوجيا:

البنوك التجارية تعمل على الاستثمار المستمر في البنية التحتية والتكنولوجيا من أجل تعزيز الكفاءة وتحقيق تجربة عملاء أفضل. يشمل ذلك تطوير أنظمة الدفع، أدوات تحليل البيانات الكبيرة (Big Data)، وتحسين الأمان السيبراني.

المثال: البنك الأهلي المصري استثمر بشكل كبير في تطوير تكنولوجيا الدفع عبر الهاتف المحمول وتطبيقات الأجهزة الذكية لتحسين تجربة العملاء.

اهداف الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية:

الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية تهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تساعد في تحسين الأداء المصرفي وتعزيز الميزة التنافسية للبنك في سوق المال والمصارف. هذه الأهداف تركز على تحسين الكفاءة، تحقيق الربحية، وتقديم خدمات متميزة تلبي احتياجات العملاء. يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية¹:

تحقيق ميزة تنافسية مستدامة:

من أبرز أهداف الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية هو تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ويعني ذلك أن البنك يجب أن يكون قادرًا على التفوق على منافسيه بشكل دائم، سواء من خلال تقديم خدمات مبتكرة أو تحسين الكفاءة التشغيلية.

هذه الميزة تساعد البنك على الحفاظ على حصته السوقية، وجذب المزيد من العملاء، وزيادة الربحية بشكل مستدام.

تحسين الكفاءة التشغيلية:

تسعى البنوك التجارية من خلال استراتيجياتها التنافسية إلى تحسين الكفاءة التشغيلية، أي تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية في العمليات اليومية.

يتم ذلك من خلال الأتمتة، تحسين أنظمة المعلومات المصرفية، وتقليل التكاليف الإدارية. التحسين المستمر في الكفاءة يمكن أن يؤدي إلى تقديم أسعار تنافسية للعملاء وتحقيق أرباح أعلى للبنك.

¹ أحمد محمد علي، استراتيجيات التنافسية في القطاع المصرفي العربي: الواقع والتحديات، 2019، القاهرة، مصر

تقديم خدمات مبتكرة:

يهدف البنك التجاري إلى أن يكون في مقدمة البنوك التي تقدم خدمات مبتكرة مثل الدفع الرقمي، القروض الشخصية بسرعة، والتكنولوجيا المالية.(FinTech)

الابتكار يساعد البنك في جذب عملاء جدد وتحقيق تميز في السوق، مما يعزز سمعة البنك ويجعله الخيار الأول للعملاء الباحثين عن حلول مصرفية متطورة.

تعزيز تجربة العملاء ورفع مستوى هو تحسين رضاهم:

أحد الأهداف الرئيسية تجربة العملاء من خلال تقديم خدمات متميزة، دعم العملاء بشكل فعال، وتسهيل التعاملات المصرفية عبر القنوات المختلفة.

تحسين تجربة العملاء يتطلب استثمارات في تحسين مهارات الموظفين وتقديم خدمات إضافية، مثل الاستشارات المالية الشخصية، أو توفير تطبيقات مصرفية متطورة.

التوسع في الأسواق الجديدة:

تسعى البنوك التجارية إلى التوسع في أسواق جديدة سواء في داخل الدولة أو خارجها، وذلك من خلال تقديم خدمات موجهة للسوق المحلي أو الدولي.

التوسع يمكن أن يشمل تقديم خدمات مصرفية في دول جديدة، أو إدخال منتجات جديدة مثل القروض الخاصة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة.

تحسين العوائد المالية والربحية

تسعى البنوك التجارية لتحقيق زيادة في العوائد المالية من خلال استراتيجيات تنافسية تهدف إلى رفع كفاءة العمليات المصرفية وتحقيق عوائد استثمارية مرتفعة.

تحقيق العوائد المرتفعة يتطلب من البنوك تقديم منتجات مصرفية مبتكرة وجذب فئات جديدة من العملاء الذين يمكنهم دفع تكاليف خدمة أعلى، مثل العملاء ذوي الدخل المرتفع أو الشركات الكبرى.

المطلب الثاني: مؤشرات قياس الاستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية

لقياس الاستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية، تستخدم مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تساعد في تقييم مدى نجاح البنك في تنفيذ استراتيجيته التنافسية، سواء كانت قيادة التكاليف، التميز، أو التركيز. فيما يلي أهم المؤشرات المصنفة بحسب نوع الاستراتيجية¹:

¹ أحلام بو عبلي، سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2015.

أولاً: مؤشرات استراتيجية قيادة التكاليف

تهدف إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية.

أهم المؤشرات:

- نسبة التكلفة إلى الدخل :انخفاضها يدل على كفاءة في إدارة التكاليف.
- معدل دوران الأصول: يعكس فعالية استخدام الأصول لتحقيق الإيرادات.
- نمو الحصة السوقية بسبب التسعير المنخفض.
- تكلفة التشغيل لكل وحدة خدمة مصرفية.

ثانياً: مؤشرات استراتيجية التميز

تركز على تقديم خدمات أو منتجات فريدة عالية الجودة.

أهم المؤشرات:

- مؤشر رضا العملاء.
- عدد الابتكارات أو المنتجات الجديدة سنوي أ.
- نسبة العملاء المكررين.
- مؤشرات السمعة المؤسسية (مثل ترتيب البنك محلياً أو إقليمياً).
- معدل الشكاوى وعددها مقارنة بحجم العملاء.

ثالثاً: مؤشرات استراتيجية التركيز

تستهدف شريحة سوقية محددة.

أهم المؤشرات:

- نسبة الإيرادات من القطاع المستهدف (مثلاً: الشركات الصغيرة أو الأفراد).
- معدل النمو في الشريحة المستهدفة مقارنة بباقي السوق.
- درجة التخصص في المنتجات أو الخدمات المقدمة للشريحة المستهدفة.
- نسبة العملاء من الفئة المستهدفة من إجمالي عدد العملاء.

مؤشرات أداء عامة داعمة للاستراتيجية التنافسية:

- العائد على الأصول والعائد على حقوق المساهمين
- معدل نمو الأرباح السنوي.

- نسبة كفاية رأس المال
- الحصة السوقية

المطلب الثالث: أنواع الاستراتيجية التنافسية في البنوك التجارية

الاستراتيجيات التنافسية في البنوك تهدف الى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في سوق مليء بالمنافسين يمكن تصنيفها كما يلي:¹

- استراتيجية القيادة في التكاليف:

هي استراتيجية تهدف الى تقديم الخدمات المصرفية بأقل تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين، دون التأثير الكبير على الجودة وذلك لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء، خاصة الفئات الحساسة للسعر (مثل أصحاب الدخل المحدود او الشباب).

خصائص هذه الاستراتيجية تتمثل في:

تبني التكنولوجيا لتقليل الحاجة الى الفروع والموظفين.

اتممة العمليات الداخلية لتقليل الأخطاء والتكاليف.

تقديم خدمات أساسية فقط برسوم منخفضة او بدون رسوم.

توسيع الخدمة الرقمية بدلا من التوسع الجغرافي المكلف.

ومرورا بالتعريف وخصائص هذه الاستراتيجية يمكننا القول انها تسعى الى جذب العملاء الحساسين للسعر مثل أصحاب الحسابات البسيطة او الشركات الصغيرة.

مثال: بنك الانماء السعودية خطوة الاعتماد على القنوات الالكترونية في فتح الحسابات واجراء العمليات البنكية حيث يوفر معظم الخدمات دون الحاجة للفروع ونتيجة لذلك تقليل التكاليف وتقديم حسابات بدون رسوم، وزيادة قاعدة العملاء.

- استراتيجية التمايز:

هي استراتيجية تنافسية تهدف الى تقديم منتجات او خدمات مصرفية فريدة ومميزة يصعب على المنافسين تقليدها، مما يخلق قيمة إضافية تجعل العملاء مستعدين لدفع المزيد مقابل الخدمة.

¹ مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة مركز البحوث الاستراتيجية، دار المعرفة، 1980

مظاهر التمايز في البنوك:

التميز في تجربة العميل مثل سرعة الخدمة والدعم الفوري.

منتجات مصرفية مبتكرة مثل حسابات متخصصة.

تصميم خدمات موجهة لفئات معينة سواء رجال الاعمال او المغتربين، الشباب.

علامة تجارية قوية تعكس الثقة والمكانة.

مثال: بنك الامارات دبي الوطني الامارات حيث تم إطلاق تطبيق LIV الموجه لجيل الالفية ويتميز بتجربة المستخدم مرنة، بطاقات افتراضية فورية، إدارة مالية ذكية وبذلك يستقطب فئة الشباب وتميز في السوق الرقمي.

- استراتيجية التركيز:

تهدف الى خدمة شريحة سوقية ضيقة ومحددة بعمق من خلال: التركيز بالتكلفة بتقديم خدمات منخفضة السعر لفئة معينة والتركيز بالتميز وذلك بتقديم خدمات متخصصة عالية القيمة لفئة محددة.

فوائد استراتيجية التركيز في البنوك:

تقوية العلاقة مع شريحة مستهدفة.

خفض المنافسة لان السوق محدد.

تحقيق أرباح عالية من شريحة صغيرة بسبب التخصيص:

مثال: البنك العربي الأردن يستهدف المغتربون العرب حيث يقدم خدمات متخصصة مثل فتح حسابات من خارج البلد، تسهيلات التحويل من وإلى بلدان الإقامة ودعم عملاء بلغات متعددة ونتيجة لذلك بناء ولاء قوي مع شريحة المغتربين وجذب تحويلات مالية منتظمة من الخارج.

- استراتيجية الابتكار المالي:

هي تبني البنوك لحلول ومنتجات مالية جديدة وغير تقليدية تلبي حاجات العملاء بطرق مبتكرة وتمنح البنك ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

اشكال الابتكار المالي في البنوك:

خدمات دفع الكتروني جديدة (محافظ رقمية)

قروض وتمويلات رقمية فورية

الاعتماد على البلوكشين في الحوالات او توثيق العقود

فوائد هذه الاستراتيجية:

تعزيز تجربة العملاء وزياد ولائهم

فتح أسواق جديدة وتقليل الاعتماد على الفروع

سرعة التفاعل مع التغيرات في سلوك المستهلك

التميز عن البنوك التقليدية المنافسة

مثال: بنك مصر حيث ابتكر تطبيق BM WALLET للدفع الالكتروني يقدم خدمة تحويل الأموال بين العملاء عبر الهاتف، ربط مباشر بحسابات البنك ونتيجة لذلك استقطاب شريحة الشباب ورواد الأعمال تسهيل التعامل دون الحاجة الى الكاش وتوسيع النشاط خارج الفروع التقليدية.

- استراتيجية التحول الرقمي الكامل:

هي استراتيجية تهدف الى تحويل جميع خدمات وعمليات البنك من الشكل التقليدي الورقي الى الشكل الرقمي من خلال الاستفادة من أحدث التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة وتطبيقات الهواتف الذكية.

اهداف هذه الاستراتيجية:

تحسين تجربة العملاء.

تقليل التكاليف التشغيلية

الوصول الى فئات جديدة من العملاء.

زيادة التنافسية امام البنوك الرقمية وشركات التكنولوجيا المالية.

عناصر التحول الرقمي الكامل:

التحول الى الخدمات البنكية عبر التطبيقات

اتمة العمليات الداخلية باستخدام روبوتات المعالجة

تحليلات البيانات لاتخاذ قرارات ذكية فورية

فتح حسابات رقمية بالكامل دون الحاجة لزيادة الفرع.

مثال: بنك الراجحي السعودية أطلق تطبيقا مصرفيا متكاملا يمكن العميل من فتح الحساب وطلب التمويل والتحكم في جميع الخدمات نتيجة زيادة عدد العملاء الرقميين بنسبة كبيرة خلال 3 سنوات.

- استراتيجية التحالف والشراكات:

هي استراتيجية تعتمد على تعاون البنك مع شركات او مؤسسات أخرى بهدف تقديم خدمات جديدة او تحسين الأداء او الوصول الى عملاء جدد دون الحاجة لاستثمارات ضخمة او تطوير داخلي شامل. اشكال الشراكات في البنوك:

شراكات مع شركات الاتصالات لخدمات المحافظ الالكترونية والدفع.

تحالفات مع شركات طيران او الفنادق لبرامج المكافآت

التعاون مع منصات التجارة الالكترونية

تحالفات مع البنوك العالمية لتوسيع نطاق الخدمات الدولية

مثال: بنك QNB قطر الشراكة مع شركة اوريدو للاتصالات لتقديم حلول دفع رقمي موحد للعملاء شحن الصيد دفع الفواتير ونتيجة لذلك تسهل العمليات المالية اليومية للعملاء وتعزيز الولاء من خلال القيمة المضافة.

المبحث الثاني: تحليل دور الاستراتيجيات في تحسين أداء البنوك التجارية

المطلب الأول: دور الاستراتيجيات في تحسين أداء البنوك

تلعب دورا حاسما في تمكين البنوك من تحقيق التميز في السوق المالي وتعزيز أدائها الكلي وتتمثل أبرز الأدوار التي تلعبها الاستراتيجيات التنافسية في تحسين الأداء فيما يلي:¹

- تعزيز الميزة التنافسية:

الابتكار في المنتجات والخدمات: تطوير منتجات مالية مبتكرة مثل الحسابات الرقمية القروض السريعة وخدمات الاستثمار الذكية لجذب العملاء.

التركيز على شرائح محددة: استهداف فئات معينة مثل الشباب ورواد الاعمال الو الشركات الصغيرة بمنتجات مخصصة.

- تحسين الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف:

الامتة والتحول الرقمي: استخدام الروبوتات والذكاء الاصطناعي في معالجة المعاملات مما يقلل الاخطاء البشرية ويخفض التكاليف.

¹ Porter. M ; E ;2008. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors.

إدارة الموارد بشكل أفضل: تبني استراتيجيات تقليل الفاقد في العمليات المصرفية.
الاستعانة بالحوسبة السحابية: لتحسين تخزين البيانات وتقليل تكاليف البنية التحتية.

- تحسين إدارة المخاطر:

التحليلات التنبؤية: استخدام البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي للتنبؤ بمخاطر الائتمان والاحتيال.
استراتيجيات التحوط المالي: لإدارة مخاطر أسعار الفائدة والعملات.
تعزيز الامن السيبراني: لحماية بيانات العملاء والحفاظ على الثقة.

- تعزيز تجربة العملاء وزيادة الولاء:

الخدمات المصرفية الرقمية: تطوير تطبيقات سهلة الاستخدام مع ميزات مثل الدفع بالهاتف، التحويلات الفورية

التخصيص: استخدام تحليل البيانات لتقديم عروض مخصصة بناء على سلوك العميل.
خدمة العملاء المتكاملة: توفير قنوات اتصال متعددة مع تجربة سلسلة.

- التوسع وزيادة الحصة السوقية:

الاستراتيجيات الجغرافية: الدخول الى أسواق جديدة او تعزيز التواجد في المناطق النامية.
الشراكات الاستراتيجية: التعاون مع شركات التكنولوجيا المالية لتقديم حلول مالية متطورة.
عمليات الدمج والاستحواذ: لتعزيز القوة السوقية وتقليل المنافسة.

- الابتكار التكنولوجي والاستدامة:

البنوك الرقمية بالكامل: لجذب جيل الالفية والمهتمين بالخدمات السريعة.
التمويل الأخضر: تقديم قروض لمشاريع الطاقة المتجددة وتبني مبادرات الاستدامة.
الدفع عبر العملات الرقمية: استكشاف استخدام العملات المشفرة.

المطلب الثاني: التحديات التي تواجه تطبيق الاستراتيجيات

تواجه البنوك العديد من التحديات عند محاولة تطبيق الاستراتيجيات التنافسية، فيما يلي أبرز التحديات:¹

- التحديات التكنولوجية:

¹ Accenture 2022. Banking technology vision

ارتفاع تكاليف التحول الرقمي: يحتاج تطبيق استراتيجيات مثل الخدمات المصرفية الرقمية الى استثمارات ضخمة في البنية التحتية التكنولوجية.

صعوبة تكامل الأنظمة القديمة مع التقنيات الحديثة.

- التحديات التنظيمية والامتثال:

اللوائح الصارمة: تشديد البنوك المركزية على متطلبات الالتزام مثل بازل3 ومعايير مكافحة غسل الأموال.

التغيرات المستمرة في التشريعات المالية مما يتطلب تحديث الاستراتيجيات باستمرار.

- المنافسة الشرسة:

ظهور البنوك الرقمية وشركات التكنولوجيا المالية التي تقدم خدمات مالية بسرعة وتكلفة اقل.

تآكل الحصص السوقية لصالح لاعبين جدد غير تقليديين مثل باي بال وأبل باي.

- مقاومة التغيير داخليا:

عدم تقبل الموظفين للتغيير خاصة في البنوك التقليدية ذات الثقافة البيروقراطية.

نقص المهارات الرقمية بين العاملين مما يعيق تبني استراتيجيات مثل الذكاء الاصطناعي.

- تحديات إدارة البيانات:

جودة البيانات وتكاملها: صعوبة توحيد البيانات من مصادر مختلفة.

متطلبات خصوصية البيانات مثل GDPR في الاتحاد الأوروبي.

- التحديات الاقتصادية والمالية:

التقلبات الاقتصادية مثل الركود التضخمي وازمات السيولة.

ارتفاع تكلفة الائتمان وتأثيرها على استراتيجيات الإقراض.

- توقعات العملاء المتغيرة:

طلب العملاء على تجارب مخصصة وسريعة مما يضع ضغطا على البنوك لتقديم خدمات فائقة السرعة. انخفاض الولاء للبنوك التقليدية لصالح البدائل الرقمية.

المطلب الثالث: مقترحات لتفعيل الاستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية

فيما يلي مجموعة من المقترحات لتفعيل الاستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية، وهي مستندة إلى مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الحديثة وتجارب ناجحة في بيئات مصرفية مختلفة¹:

تبني استراتيجية التميز في الخدمة

- تدريب الموظفين على مهارات التواصل والابتكار في تقديم الخدمات.
- استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي لتحسين تجربة العملاء (مثل روبوتات المحادثة).
- تقليص وقت المعاملات البنكية وزيادة الكفاءة التشغيلية.

تطبيق استراتيجية القيادة بالتكلفة

- أتمتة العمليات الداخلية لتقليل التكاليف التشغيلية.
- تحسين الكفاءة المالية وإدارة الموارد بشكل أكثر فعالية.
- تقديم خدمات رقمية منخفضة التكاليف لجذب شريحة واسعة من العملاء.

التركيز على استراتيجية التمايز

- إطلاق منتجات مالية مبتكرة (مثل الحسابات المصرفية الذكية أو التمويل الأخضر).
- تقديم خدمات حصرية لفئات معينة (مثل الخدمات المصرفية الخاصة لكبار العملاء).
- بناء صورة ذهنية قوية للعلامة التجارية عبر التسويق المؤسسي.

التحول الرقمي الكامل

- تطوير التطبيقات البنكية وخدمات الإنترنت البنكي.
- توسيع استخدام البطاقات الذكية والدفع الإلكتروني.
- تعزيز الأمن السيبراني لكسب ثقة العملاء.

استراتيجية التوسع والشرارات

- التوسع جغرافياً عبر فتح فروع رقمية أو في المناطق غير المخدومة.
- عقد شراكات مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech) لابتكار خدمات جديدة.
- الاستثمار في منصات الدفع والتجارة الإلكترونية.

تبني نظم معلومات إدارية وتحليل البيانات

¹ بيقية، مولود زهرة العلي. (2018). "دور التسويق المصرفي في تحسين تنافسية البنوك التجارية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ورقة". رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

• استخدام التحليلات التنبؤية لتوجيه القرارات الاستراتيجية.

• تحليل سلوك العملاء لتخصيص العروض وتحسين الاستجابة لاحتياجاتهم.

• بناء قاعدة بيانات مركزية لتسريع الإجراءات وتحقيق الكفاءة.

التركيز على الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية

• تقديم منتجات تمويلية صديقة للبيئة.

• دعم ريادة الأعمال والمشاريع الصغيرة ضمن استراتيجيات التمويل.

• تحسين الحوكمة والشفافية لإبراز صورة البنك كمؤسسة مسؤولة.

الخاتمة:

بعد التطرق إلى موضوع الاستراتيجيات التنافسية في البنوك التجارية، والوقوف على جوانبه النظرية والتطبيقية، يمكن القول إن هذه الاستراتيجيات باتت ضرورة ملحة في ظل بيئة مصرفية تتسم بالتغير السريع، وشدة المنافسة، وتزايد تطلعات العملاء. وقد توصل هذا البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات المهمة التي تجيب عن الأسئلة الفرعية المطروحة.

فيما يخص أنواع الاستراتيجيات التنافسية، فقد أظهرت الدراسة أن البنوك تعتمد بشكل رئيسي على ثلاث استراتيجيات: التميز في الخدمة، القيادة بالتكلفة، واستراتيجية التمايز. ولكل منها دور محدد في تحقيق ميزة تنافسية تساعد البنك على التمرکز بقوة في السوق، سواء من خلال تقديم خدمات متميزة، أو تقليل التكاليف، أو طرح منتجات وخدمات فريدة.

أما فيما يتعلق بدور هذه الاستراتيجيات في تحسين الأداء، فقد ثبت أن تطبيقها بفعالية يؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء المالي وغير المالي للبنوك. إذ تساعد في زيادة الحصة السوقية، ورفع مستوى رضا العملاء، وتحقيق الكفاءة التشغيلية، كما تسهم في تعزيز الابتكار والتوسع في أسواق جديدة.

ومع ذلك، تواجه البنوك العديد من التحديات في تفعيل هذه الاستراتيجيات، من أبرزها: ضعف البنية التحتية التكنولوجية، نقص الكفاءات البشرية المؤهلة، محدودية الموارد المالية، ومقاومة التغيير داخل المؤسسة. كما أن البيئة التنظيمية أحياناً لا تدعم الابتكار أو المنافسة بشكل كافٍ، مما يقلل من مرونة البنوك في تبني استراتيجيات جديدة.

بناءً على ما سبق، يوصي البحث بجملة من المقترحات لتفعيل الاستراتيجيات التنافسية، من أهمها:

• تعزيز التحول الرقمي وتبني الابتكار في تقديم الخدمات.

• الاستثمار في تدريب وتأهيل الكوادر البشرية.

• تطوير نظم المعلومات لدعم اتخاذ القرار الاستراتيجي.

• تحسين البيئة التنظيمية لدعم مرونة البنوك في التوسع والتجديد.

• تفعيل الحوكمة الرشيدة لضمان الشفافية والمساءلة في تطبيق الاستراتيجيات.

ختاماً، فإن نجاح البنوك التجارية في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لا يعتمد فقط على اختيار الاستراتيجية المناسبة، بل يتطلب مواءمتها مع قدرات البنك الداخلية وواقع البيئة الخارجية، مع الالتزام المستمر بالتطوير والتكيف مع متغيرات السوق.

قائمة المراجع:

أحمد محمد علي، استراتيجيات التنافسية في القطاع المصرفي العربي: الواقع والتحديات، 2019، القاهرة، مصر

مايكل بورتر، الاستراتيجية التنافسية: تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين، ترجمة مركز البحوث الاستراتيجية، دار المعرفة، 1980

أحلام بو عبدلي، سياسات إدارة البنوك التجارية ومؤشراتها، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2015، ببيقة، مولود زهرة العلي. 2018. "دور التسويق المصرفي في تحسين تنافسية البنوك التجارية: دراسة حالة البنك الوطني الجزائري BNA ورقة". رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة.

Porter. M ; E ;2008. Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors.

"The Role of Banks in the Economy: Strategies for Growth and Development" – World Bank

Competitive Strategies in the Financial Services Industry" – Harvard Business School.

Accenture 2022. Banking technology vision

