

الفصل الثاني

الميزة التنافسية

المبحث الأول: مفهوم وتعريف وأساليب واستراتيجيات وأنواع وقدرات الميزة التنافسية

المبحث الثاني: نظم المعلومات والاستراتيجيات التنافسية

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المصارف

المبحث الأول

مفهوم وتعريف وأساليب واستراتيجيات وأنواع وقدرات الميزة التنافسية

الميزة التنافسية :

هي المجال التي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وتتبع الميزة التنافسية من قدرة المنظمة على استغلال مواردها المادية أو البشرية أو الفكرية، فقد تتعلق بالجودة أو بالتكنولوجيا أو القدرة على تخفيض التكلفة أو الكفاءة التسويقية وقد تتعدد

المزايا التنافسية مثل:

- التكلفة الأقل.

- تميز المنتجات.

- اختصار الوقت.

تعرف بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.⁽¹⁾

وتنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع.

ويعتبر مفهوم الميزة التنافسية ثورة حقيقية في عالم إدارة الأعمال على المستوى الأكاديمي والعملي. فأكاديمياً لم يعد ينظر للإدارة ك (هم داخلي) أو كمواجهة وقتية مع مشاكل ليست ذات بعد استراتيجي. ولكن أصبح ينظر للإدارة كعملية ديناميكية ومستمرة تستهدف معالجة الكثير من الهموم الداخلية والخارجية لتحقيق التفوق المستمر للشركة على الآخرين أي على المنافسين والموردين والمشتريين وغيرهم من الأطراف الذين تتعامل معهم الشركة وبطبيعة الحال لن يكون تحقيق التفوق هذا عملاً وقتياً أو قصير المدى ولكنه محاولات دائمة لحفظ توازن الشركة تجاه الأطراف الأخرى في السوق. (1)

وعملياً يحرص المديرون حسب المفهوم الجديد على العمل الدؤوب المستمر للتعرف على وتحليل واكتشاف والمحافظة على والاستثمار في الميزة التنافسية للشركة ولنا أن نتخيل كيف أن عملاً كهذا يحتاج إلى الكثير من البحث والتحري والتقدير السليم والبصيرة الثاقبة والذكاء والإبداع والابتكار ... الخ. ونلاحظ هنا أن عمل المدير لا ينتهي بسهولة ونتائجه لا تتضح بين عشية وضحاها ولكن عمل المدير يصبح محاولات دؤوبة للتفوق المستمر (sustainability) في عالم ديناميكي ومتقلب. وهناك فرق واضح بين النجاح والتفوق فالنجاح نتيجة يسعى الجميع لتحقيقها وقد يتحقق مرة أو مرتين أما التفوق فهي خاصية في الشركة تمنحها استمرارية النجاح واستمرارية البقاء على القمة في سوق لا يعترف إلا بالمتفوقين.

من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز الشركة عن غيرها من الشركات المنافسة وتحقق لهذه الشركة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. ويمكن لأية شركة أن تحقق الميزة التنافسية بطرق عديدة ولكن أهم هذه الطرق على الإطلاق هي أن تكون الشركة ذات تكاليف منخفضة (تنتج بتكاليف تنافسية وتبيع بسعر منخفض) أو أن تتمكن الشركة من تمييز منتجاتها فيزيائياً (رفع جودة المنتجات) أو انطباعياً (الإعلان والاسم والشهرة) وسنناقش هذه الطرق لاحقاً.

أنواع الميزة التنافسية :

نميز بين نوعين من الميزة التنافسية:

ميزة التكلفة الأقل يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات والمستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع.

ميزة التميز تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، والتي تميز من بينها التعلم وآثار بثه: بحيث قد تنجم خاصية التفرد لنشاط معين، عندما يمارس التعلم بصفة جيدة، فالجودة الثابتة في العملية الإنتاجية يمكن تعلمها، ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيلاً بأن يؤدي إلى تميز متواصل⁽¹⁾.

المبحث الثاني

نظم المعلومات والاستراتيجيات التنافسية

الاستراتيجيات التنافسية :

تعريف الاستراتيجية:

إن مفهوم الاستراتيجية له العديد من التعاريف نذكر منها: Kotler " الاستراتيجية بأنها تمثل عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد الغايات وأهداف واستراتيجيات وخطط تنموية لمحافظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة، ورأى توماس بأن الاستراتيجية تمثل خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية السيد⁽¹⁾.

وعرفت الاستراتيجية أيضاً بأنها: خطة موضوعة تحدد سياسات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورات للالتفاف حول المنافسين وهي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد أو حتى غير المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وهي في النهاية منظور فكري يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقتها الصحيحة.⁽²⁾

(1) السيد، محمد إسماعيل. الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 2.

(2) ابن حبتور، عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، ط 8، دار الميسرة لمنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1984م، ص 34.

تعريف الاستراتيجيات التنافسية:

لقد عرفت الاستراتيجية التنافسية بأنها كافة التحركات والمداخل التي تتبناها المنظمة بهدف جذب العملاء، تحمل الضغط التنافسي وتحسين مركزها من خلال الصراع مع المنافسين وتحقيق الميزة التنافسية، وعرفت أيضاً على أنها الاستراتيجية التي تعمل على خلق الميزة التنافسية أو تعزيزها وإدامتها إن كانت موجودة. بينما Porter فقد عرف استراتيجيات التنافس على أنها البحث عن أفضل مركز تنافسي في الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة في مواجهة قوى التنافس الموجودة في الصناعة⁽¹⁾. وعرفت أيضاً الموجودة بأنها مجموعة متكاملة من التصرفات، تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية ومستمرة على المنافسين.⁽²⁾

أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

رأى Porter بأن الاستراتيجية التنافسية تستند إلى الأنشطة الفريدة المختلفة، وهي تتعلق بالمركز النسبي التنافسي للمنظمة في مجال الصناعة التي تعمل فيه، وإن ذلك المركز هو الذي يحدد مدى قدرتها على تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة، وكل ذلك المستوى من الأداء ينبع من امتلاك المنظمة للقدرة التنافسية.⁽³⁾

ومن خلال هذا التفاعل أكد Porter أن أمام المنظمة ثلاثة أنواع من الاستراتيجيات التنافسية هي:

1/ استراتيجية التكلفة الأقل.

2/ استراتيجية التمييز.

KOTLER, P; DUBOIS, B. Marketing Management. Edition Union Public. 10eme Edition, (1) Paris, 2000.

(2) خليل نبيل مرسي. الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996م، ص (75).

(3) القطب، محي الدين الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية. دار الحامد لم نشر والتوزيع. عمان، الأردن. 847. ص 102.

3/ إستراتيجية التركيز .

وفيما يلي شرح تفصيلي لكل إستراتيجية على حدة.

1/ إستراتيجية التكلفة الأقل: يقصد بإستراتيجية التكلفة الأقل تقليل الإنتاج والتوزيع. لتقديم أسعار أقل من

المنافسين والحصول على حصة سوقية عالية. (1)

وهي الإستراتيجية الأولى التي أصبحت أكثر شيوعاً في السبعينات بعد تعميم مفهوم منحى الخبرة، حيث يقصد بها تحقيق السيطرة على القطاع بالتكلفة، وتتطلب إستراتيجية التكلفة الأقل من المنظمة أن يكون فيها الموارد البشرية ذات الكفاءة والخبرة، بالإضافة إلى الحد من التكاليف الخاصة بالبحث والتطوير، فالهدف من هذه الإستراتيجية هو إنتاج منتجات وخدمات ذات جودة عالية مقارنة مع المنافسين، وإيصالها إلى القطاع المستهدف بأقل تكلفة ممكنة..

1/ شروط تطبيق إستراتيجية التكلفة الأقل: أهم الشروط الواجب توافرها لتحقيق هذه الإستراتيجية: (2)

- وجود طلب مرن للسعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات العملاء
- نمطية السلع المقدمة.
- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج.
- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة بالنسبة لكل العملاء.

2/ محددات إستراتيجية التكلفة الأقل: هناك عدة محددات رئيسة للتكلفة يمكن ذكر أهمها :

* منحى التعليم والخبرة: وذلك بازدياد الخبرة المتراكمة من جانب المنظمة وماله من تأثير على إنتاجية العامل.

(1) KOTLER, P; ARMSTRONG. G. principles of marketing. 11th ed, New jersey: Upper Saddle River, 2005.

(2) خليل نبيل مرسى. الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص (116).

* استغلال الطاقة: وذلك من خلال استغلال الطاقة الكاملة، وعدم هدرها بتوقيفها أو تغييرها.

* تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة فيما بينها: فكلما كان هناك ترابط واشتراك بين الوظائف في

بعض التكاليف كالتوزيع أو البيع، كلما كان هناك انخفاض للتكاليف. (1)

* وفورات اقتصاديات الحجم: وتتمثل في انخفاض التكاليف كلما زاد الإنتاج، أي أن التكاليف الثابتة

للوحدة الواحدة تتخفّض بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة.

* العلاقة بين وحدات النشاط الإستراتيجية: وذلك باشتراك المنظمة في بعض النشاطات كالبحوث وغيرها.

* التوقيت: ومعناه دخول المنظمة بالمنتج أو الخدمة الأولى بالسوق من خلال استغلال الفرص التسويقية

3/ مخاطر إستراتيجية التكلفة الأقل: إن إتباع هذه الإستراتيجية يخلق العديد من المخاطر منها:

- سهولة تقليد هذه الإستراتيجية مما يشكل خطر على المنظمة.

- انخفاض مستوى الجودة نتيجة إلى الاهتمام الكبير بالتكاليف، وهذا يؤثر على سمعة المنظمة

وبالتالي انخفاض عدد كبير من عملائها.

- عدم مواكبة المنظمة للتغيرات والتطورات الحاصلة بالسوق بسبب تركيزها على تخفيض التكاليف.

2/ إستراتيجية التمييز: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم منتج مختلف عما يقدمه المنافسون ليناسب

رغبات وحاجات العمال الذين يهتمون بالجودة والتميز أكثر من السعر، وقد يأخذ التمييز عدة أشكال

كال تصميم الأصلي أو صورة العلامة (كسيارة المرسيدس مثال)، المظهر الخارجي (المصارف مثلاً) شكل

التكنولوجيا وغير ذلك من أشكال التمييز.

(1) خليل نبيل مرسي. الميزة التنافسية في مجال الأعمال. مرجع سابق، ص (116).

1/ شروط تطبيق إستراتيجية التمييز: هناك مجموعة من الشروط يتوقف على أساسها نجاح المنظمة

المطبقة لهذه الإستراتيجية ومن أهمها: (1)

- يجب على المنظمة أن تقوم بتحديد نوعية عملائها.
- ضرورة تحديد المنظمة للهدف المنشود .
- تعرف المنظمة على منافسيها من حيث الخصائص والإمكانات وغير ذلك .
- ضرورة اعتماد المنظمة على إمكانياتها ومهاراتها الذاتية، لأن تميز المنظمة على أساس إمكانياتها تصعب على المنافسين من تقليدها .
- لابد من التوفيق بين القيمة الإضافية في السعر والقيمة التمييزية الإضافية في المنتج حتى يكون العميل مستعداً لدفع هذه الزيادة في السعر .
- يجب أن تتأكد المنظمة أن السعر العالي لمنتجاتها المتميزة وذات الجودة العالية لا يجب أن يكون أعلى بكثير بالمقارنة بالمنتجات المنافسة.
- تتطلب هذه الإستراتيجية قنوات توزيع فعالة وتعاون قوي مع الوسطاء، كما تتطلب مهارات تنظيمية مبدعة .

2/ مزايا إستراتيجية التمييز: هذه الإستراتيجية تحقق للمنظمة الآتي: (2)

- إقامة علاقات مختلفة مع الموردين والعملاء، فتبني المنظمة لمثل هذه الإستراتيجية يعطيها قوة تفاوضية كبيرة مع الموردين والعملاء.
- السماح للمنظمة بعزل نفسها جزئياً من الخصومة السعريّة، فبتقديمها لمنتجات وخدمات عالية التمييز، ومطلوبة بشدة من قبل العملاء يبعدها عن الإنخراط في حروب الأسعار مع منافسيها .

(1) GARIBLDI, G. Analyses Strategies. Edition Organization, 3eme Edition, Paris, 2002.

(2) خليل نبيل مرسي: الميزة التنافسية في مجال الأعمال. الدار الجامعية، مصر، 1996م، ص 2015.

- تشكيل عائق كبير أمام دخول منافسين جدد، وذلك من خلال الاستثمارات الضخمة التي تقوم بها المنظمة .

- تحقيق مردودية كبيرة نتيجة تركيز المنظمة على إيجاد قيمة مميزة لمنتجاتها في السوق لدى العميل مما يدفعه إلى دفع أسعار مرتفعة وبالتالي حصول المنظمة على هامش ربح أكبر .

3/ مخاطر إستراتيجية التمييز: وتتمثل هذه المخاطر في الآتي:

- التقليد من قبل المنافسين يقلل من إدراك التمييز ..
- السعر العالي للمنتجات المقدمة أو العمولة الكبيرة للخدمات المقدمة قد لا يبرر عند العملاء بشكل واضح .

3/ إستراتيجية التركيز:

من خلال هذه الإستراتيجية تركز المنظمة على قطاع محدد من العملاء من خلال تشكيلة محددة من المنتجات والخدمات المقدمة، وهي تناسب المنظمات التي لا تستطيع أو لا ترغب في خدمة السوق بكامله، كما أنها تعتمد على استخدام أحد الاستراتيجيات السابقة، فالمنظمة وفقاً لهذه الإستراتيجية لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق ومع هذا التركيز على قطاع محدد قد تستخدم المنظمة إما إستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز. وتتميز إستراتيجية التركيز بأنها تجعل المنظمة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، وكل مواردها موجهة لخدمة هذا القطاع وحده.⁽¹⁾

1/ خطوات تطبيق إستراتيجية التركيز: عند تبني هذه الإستراتيجية هناك خطوتان هامتان :

- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات سيتم التنافس فيه.
- تحديد كيفية بناء تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

(1) السيد، محمد إسماعيل. الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية) الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر. 844 ص 222.

ولتحديد أي من القطاعات السوقية يتم التركيز عليه، فلا بد من معرفة عدة أمور منها جاذبية القطاع، و حجم القطاع، وربحية القطاع، و مدى شدة قوى التنافس الخمس في القطاع، والأهمية الإستراتيجية للقطاع بالنسبة للمنافسين، وأخيراً مدى التوافق بين إمكانيات المنظمة وحاجات القطاع السوقية.

2/ مزايا إستراتيجية التركيز: إن سعي المنظمة وراء تبنيها لاستراتيجية التركيز يمكنها من كسب عدة مزايا، نذكر منها الآتي:

- بما أن المنظمة تعمل على تلبية متطلبات قطاع معين من السوق فإنها بذلك تستطيع أن تكسب ولاء العملاء وبالتالي تصنع بذلك حاجز أمام دخول المنافسين بمنتجات وخدمات بديلة.

تمنح هذه الإستراتيجية للمنظمة القدرة على الإستجابة المتفوقة لحاجات العملاء، وإمكانية تحقيق التجديد والإبتكار بشكل أسرع من المنظمات الأخرى.

- إمكانية التوسع في المستقبل وخاصة إن المنظمة تعرف جيداً متطلبات السوق وذلك بإكتشافها قطاعات سوقية أخرى.

تمكن إستراتيجية التركيز من تحسين مصادر أخرى للأنشطة المضيفة للقيمة من أجل المساهمة في تحسين وضع التكاليف أو التمييز.

3/ مخاطر إستراتيجية التركيز: وتتمثل هذه المخاطر بالآتي :

- كل وافد جديد لجزء سوق المنظمة يؤثر مباشرة عمى وضع المنافسة.
- إمكانية دخول المنافسين الكبار لهذه الأجزاء من السوق باستراتيجيات تسويقية تنافسية متنوعة.⁽¹⁾

(1) العيد، فراحنية، دور نظام المعلومات التسويقية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة بعض المؤسسات، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كمية العموم الاقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 7الجزائر، 84، ص (215).

المبحث الثالث

الميزة التنافسية في المصارف

مقدمة :

في تحد واضح للصناعة المصرفية قال (Bill Gates) إن المصارف ديناصورات تواجه الانقراض، فإذا أمعنا النظر في التغيرات التي حصلت خلال العقدين الماضيين نجد أن أجهزة الكمبيوتر، وتكنولوجيا المعلومات، وشبكات الأعمال، قد اتحدت لتحل محل الأعمال والنشاطات التي تحتاج إلى كثافة عمالية Intensive Labor في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، وبالتالي فإن التحول المفاجئ والسريع في التجارة بالتحول من الاعتماد على النشاطات ذات الكثافة العمالية إلى النشاطات ذات الكثافة الرأسمالية Capital Intensive والتي أصبحت سمة من سمات هذا العصر بعد ظهور الشبكة العنكبوتية الدولية (الانترنت)، وألت أصبحت من أهم وسائل خلق الميزة التنافسية للمصارف لاعتمادها على التكنولوجيا الرقمية، حيث الانترنت والتكنولوجيا الرقمية غيرا من العمليات المصرفية بينما بقيت مبادئها الرئيسية ثابتة، فمثلاً التسويق الرقمي استخدم الانترنت وتكنولوجيا المعلومات لزيادة وتحسين وظائف التسويق العادية، والتأثير في مواقف واتجاهات العملاء في محاولة لإعادة تشكيلها، وبالتالي توجيه قراراتهم التي تحدد طبيعة سلوكهم، فزاد ذلك من قوتهم وقوة مساومتهم فاتحاً آفاق واسعة أمام المسوقين لإقامة علاقات مباشرة مع عملائهم بأقل التكاليف⁽¹⁾.

ولذلك سيشهد العالم قفزات هائلة في نظام الاتصالات العالمي، مع استمرار الانخفاض في تكاليفه، وسيؤدي هذا إلى تغير جذري في طريقة وأسلوب أداء الأفراد والمؤسسات لأعمالهم، وكذلك

بطريقة نقل الأموال والمعلومات. ومن المؤكد أن يؤدي هذا التطور إلى تراجع الدور البشري في الخدمات المالية، وإلى نمو كبير في المنتجات والخدمات المالية عن بعد ونظام المدفوعات القائم على الانترنت. إن الصناعة المصرفية بوضعها الحالي لا يمكن لها أن تستمر عليه، لأن المصارف التي حققت ربحها في الماضي من جمع النقود وحفظها، وإقراضها، ستواجه بوضع لن يكون فيه نقود تجمعها وتحافظ عليها، وذلك عندما تنتقل إلى المجتمع غير النقدي، حيث ستختفي النقود العادية، وتحل محلها النقود الالكترونية. ولن تحتاج المصارف لجمع الأموال وحمايتها وبذلك ستختفي مظاهر المصارف التي تعودنا عليها من أبنية محصنة، وقضبان حديدية وسيارات نقل مصفحة، كما أن التعامل لن يكون شخصياً، بل من خلال أجهزة كمبيوتر من أي مكان وفي أي زمان.

أولاً : دور الميزة التنافسية في المصارف:

يمكن توضيح دور الميزة التنافسية في المصارف من خلال العمليات التي تقوم بها المصارف أو من خلال قيمة وجودة الخدمات المقدمة ويتمثل الدور في:

1/ اكتشاف المعرفة: سواء كانت صريحة أو ضمنية في عقول وتصرفات العاملين أو الزبائن

2/ النقاط واصطياد المعرفة: حيث يجب توثيق المعرفة المهمة وجعلها مقروءة للجميع⁽¹⁾.

3/ المشاركة في المعرفة: والتي تعمل على انتقال المعرفة من مصرف إلى آخر أو من شخص لآخر وبالتالي إذا حدث وترك أحد العاملين المصرف، فإن المؤسسة لا تفقد قيمتها التنافسية وهي بذلك لا تعتمد على شخص واحد، وأيضاً المشاركة قد تخلق معرفة جديدة.

4/ عملية التطبيق: وبناءاً عليها يصبح اتخاذ القرار أسهل ومضمون أكثر.

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية في المصارف:

يمكن تحديد أهم خصائص الميزة التنافسية في عدة نقاط أساسية وهي:

1. الاهتمام بعمال المعرفة وبالمصادر الداخلية للمصرف:

- وتشمل على كل من يعملون أعمالاً ذهنية في المصارف، وتتمثل في الأفراد ذوي الاختصاصات والقدرات التي يوظفونها في أنها متميزة من الأنشطة وتشكل واحدة من أهم المصادر الداخلية ويعرف (دراكر) هذه الفئة من عمال بأنهم- المجموعة التي تخطت العمال ذوي الياقات الزرقاء ، والعمال ذوي الياقات البيضاء، وأصبحت تتمثل في العاملين الذين يتمتعون بقدرات علمية متميزة في عصر تكنولوجيا المعلومات وهكذا أصبحت الدول المتقدمة اليوم تتنافس في تدريب وتخريج أكبر مجموعة من العمال ذوي اللياقة الذهنية ومن أمثلتهم⁽¹⁾.

أ- الباحثين: بحوث التسويق، بحوث تطوير المنتجات.

ب- المخططين: إعداد الخطط والبرامج، وإعداد الموازنات.

ت- منتجي الأفكار: رجال تسويق، رجال العلاقات العامة.

ث- العاملون في الموارد البشرية: الموردين، أخصائي شئون الأفراد.

ج- مقدمي الخدمة من موظفي الفروع .

ح- مهندسي أنظمة الحاسوب.

خ- مبرمجي أنظمة الحاسوب.

د- مدير قواعد البيانات ومحلي النظم.

ذ- مصممي المنتجات وصفحات الانترنت ومتخصصي الشبكات.

ر - وغيرهم ممن يستطيعوا أو يساهموا في خلق الميزة التنافسية للمصرف، ولقد أصبح هؤلاء يشكلون نسبة متزايدة في سلسلة القيمة لأي مصرف.

2- دراسة إدارة علاقات الزبون الخارجية - العملاء:

إدارة علاقات الزبون هي الطريقة التي تتعامل بها المصارف مع زبائنها الحاليين والمحتملين الجدد، كما وتهتم المصارف بإدارة علاقات الزبون الخارجية واستثمار التكنولوجيا المستخدمة في نظم المعلومات بغرض توحيد إجراءات إدارة الأعمال المحيطة بتفاعل المصارف مع عملائها في المبيعات، والتسويق، والخدمات وبالتالي خلق الولاء لدى العميل اتجاه المصرف⁽¹⁾.

وتستفيد الإدارة من علاقاتها مع الزبائن الخارجيين الذين يمتلكون معارف وأفكار وتجارب وتقنيات لا تتوفر لدى المصارف، ويصعب الحصول عليها بجهودها الذاتية، لذلك فإن حصولها على تلك المعارف إضافة إلى الرصيد الحالي من المعرفة والإبداع سيوفر لها القدرة على تطوير قدراتها للوصول إلى أهدافها المنشودة وهي أعلى درجة من الميزة التنافسية.

ومن أهم هذه المصادر الخارجية :

أ- العملاء والمستهلكين.

ب- الموردين.

ت- الموزعين.

ث- الحكومة والجهات الرقابية.

ج- رجال الفكر والكتاب والعلماء.

ح- المنافسين.

(1) قنديلجي و الجنابي، 2005 .

3- المعرفة على أساس تكوين المزايا التنافسية للمصارف:

- إن الجانب الأكبر من الأنشطة التي يقوم بها أي مصرف والتي تركز فيها على المعارف تسمى أنشطة معرفية، ومثل هذه الأنشطة المعرفية هي أساس تكوين الميزة التنافسية، لذا فقد وفرت المعرفة الكثير من الفرص للمصارف في المجتمعات المتقدمة لتحقيق تقدم تنافسي من خلال ابتكارها لتكنولوجيا متطورة، ووسائل إنتاج حديثة، وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض التكاليف بالتالي زيادة الأرباح⁽¹⁾.
- وتجدر الإشارة إلى أن ما تقدمه المصارف من خدمات ليس هو فقط مصدر الميزة التنافسية، ولكن هناك مصادر أخرى للميزة التنافسية في المصارف وهي الخبرات والتقنيات والمعرفة التي تتوفر لهذه المصارف ويصعب على المنافسين تكرارها.

(1) نجم الدين، مرجع سابق، 2005.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: نبذة عن بنك الأسرة والإدخار والنيل

المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

مواصلة في روح الإبداع والابتكار توسع البنك في مجال الخدمات الالكترونية مع الاستمرار في المساهمة الفاعلة في تنمية المجتمع والاقتصاد وذلك من خلال التمويل في المجالات التنموية المختلفة وعلى مدار الـ 26 سنة الأخيرة يصنف من الشركات الرائدة في تمويل التنمية .

قاعدة عملائنا العريضة المتنوعة تملئ علينا تطوير منتجاتنا وخدماتنا بتناسق مع متطلبات القاعدة مثل إدخال الخدمات المصرفية الالكترونية التي تتيح لعملائنا من الوصول لحساباتهم وإدارتها في أي زمان وكان من أجل تحقيق أهدافهم المالية.

لقد التزم مدراء وإدارات بنك النيل بأن يكون مصرفهم هو الأكثر تقدماً في السودان خلال السنوات المقبلة مسترشدين بأراء مجلس إدارة البنك و الخطة الإستراتيجية. وسوف يتحقق ذلك بتقديم خدمات عالية الجودة لعملائنا وفقاً لاحتياجاتهم وبتكلفة معقولة مع تحقيق عائد أعلى لمساهميننا والعمل علي تحقيق أفضل النتائج لاقتصادنا الوطني وفقاً للوائح وموجهات وزارة المالية وبنك السودان المركزي .

فلسفة الإدارة تتمثل في استمرارية التحسن مع الأخذ في الاعتبار جميع جوانب البيئة المصرفية في السودان والتي لا تقتصر على البنية والنظم والعمليات وإنما تشمل إضفاء الطابع المؤسسي على توجيه العملاء ، وجودة وكفاءة النظام ، و الشفافية والبنية السليمة لكافة مستويات الإدارة مما سيخلق مناخ وبيئة صحية ملائمة للعمل لموظفينا وعملائنا معاً.

أهدافنا الرئيسية هي أن نكون الجهة القوية في تقديم الخدمات والمنتجات المصرفية لجميع العملاء المستهدفين من خلال نوعية الخدمات والموظفين الأكفاء وبتقنية مصرفية حديثة تحقيقاً لنتائج ممتازة ، مما يؤدي للحصول على أفضل المواقع في المدى الطويل.

خلال مسيرتنا نحن ملتزمون بتحسين كل مؤشرات الأداء الرئيسية والنسب المالية ، والتي يمكن تحقيقها بسهولة وذلك من خلال:

- التنوع في مصادر الدخل أو الإيرادات.

- زيادة إنتاجية الموظفين.

- إثراء المعرفة لموظفينا بالتدريب المستمر والتكنولوجيا الحديثة.

- توفير خدمات عالية الجودة لعملائنا بتكلفة معقولة.

- دعم وتمكين موظفينا من المشاركة في صنع القرار.

مراجعة النظم والسياسات، العمليات، والهيكل التنظيمي وتوجيه البنك لتحقيق النجاحات والإنجازات
الأهداف الأنوية المستقبلية لبنك النيل ليست منصبة على مصلحة المساهمين وحدهم ولكنها تتضمن في
المقام الأول القيمة التي يضيفها مصرفنا من أجل النمو والتقدم في الاقتصاد الوطني وعلى المجتمع
بأسره.

تنمية الموارد البشرية هي أحد أهدافنا الرئيسية، حيث أننا نعتقد أن التفاني التام والالتزام الكامل من
موظفينا هو أحد السبل لتحقيق أهدافنا بالمعنى الحقيقي وهو قيمة مضافة لاقتصادنا الوطني والمجتمع
ككل. وبالتالي نحن ملتزمون بإثراء موظفينا بمعارف وتكنولوجيا متقدمة من أجل تحقيق مستوى عال من
الكفاءة التشغيلية والأداء الممتاز الذي يتجاوز توقعات عملائنا.

قام بنك النيل للتجارة والتنمية ، في عام 2013 م، بتقديم هويته التجارية الجديدة كوعد جديد لعملائه. وقد
أتى هذا بعد أربعة سنوات كاملة من إجراء بحوث مكثفة لإيجاد السبل التي تمكننا من تلبية احتياجاتك
على أفضل وجه. لقد علمنا أنك تتطلع إلى خدمات مصرفية تمتاز باليسر والسهولة والشفافية ، وأكثر من
خدمات مصرفية. كما طلبت مصرفاً يقف إلى جانبك دوماً، ويعمل على نجاحك ويعدّه جزءاً من نجاحه.

كما أنك تطلعت إلى مصرف يزودك بحلول مصرفية فريدة. وهو قبل كل شيء يلتزم بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية الغراء. وبدورنا، جعلنا من تطلعاتك أساساً لخدمات مصرفية نقدمها لك... خدمات مصرفية تلبيك بك... خدمات مصرفية وأكثر.

لقد عملنا بجد لتطبيق تلك المبادئ البسيطة بطبيعتها... الكبيرة بمعانيها في كافة أعمالنا. فقدمنا عدداً كبيراً من العروض والتحسينات، إضافة إلى تسهيل العديد من الإجراءات، بدءاً من عمليات فتح الحسابات الجديدة في شكل جديد كلياً ووصولاً إلى الحلول التمويلية. كما قمنا بالاقتراب منك أكثر عبر توسيع شبكة فروعنا إلى 32 فرعاً، وأجهزة الصراف الآلي التابعة لنا حتى 36 صرافاً، كما أطلقنا خدمتنا الإلكترونية الجديدة بواجهتها واستعمالاتها العصرية، وهي الطريقة الأمثل لإجراء معاملتك المصرفية إلكترونياً، بغاية السهولة والراحة. وقد قمنا أيضاً بإطلاق خدمات ومنتجات ومبادرات جديدة كلياً، ولكن دون أن نغير ما يتصدر أولوياتنا... وهي بالطبع رضا عملائنا.

ومع هويتنا التجارية الجديدة، نقدم رسالتنا الإعلانية الجديدة:
"مصرفك وأكثر."

نحن نعمل جاهدين على تقديم خدمات مصرفية يتجلى فيها:
الالتزام بأحكام ومبادئ الشريعة الإسلامية والسير على هديها

- اليسر والسهولة.
- العمل من أجل المنفعة المشتركة.
- الشفافية ومساعدتك على اختيار القرارات التمويلية الصائبة.
- كرم الضيافة والسماحة.
- شعارنا الجديد.

• المعنى الحقيقي لهويتنا التجارية.

هويتنا التجارية الجديدة أكثر من مجرد إطلالة عصرية. فبالإضافة إلى مبادرات عديدة أطلقناها ، نقدم لكم باقة واسعة من المنتجات والخدمات الرائعة والجديدة.

تمثل الهوية الجديدة للبنك (بنك النيل) (Al Nile Bank) باللغتين العربية والإنجليزية إضافة هامة في تاريخ البنك حيث استخدمنا في شعار بنك النيل ثلاثة درجات مختلفة من الألوان بالإضافة الى استعمال خط ذو حواف دائرية ليعطي سمة شبابية عصرية لتكون اقرب للعميل.

استخدام الخط العريض يجعل الاسم واضحاً ومرئياً، اما الدائرة فتتمثل العمل المتواصل غير المنقطع للبنك نحو رؤية افضل دوماً، اما حرف ال (N) بالإنجليزية فيمثل أول حرف في كلمة نيل وهي اسم النيل بالإنجليزية، وهي ايضا تمثل شكل تدفق النيل بفروعه التي تصب في دائرة الابدية وايضا اتخذت لون النيل لها. الهلال او القمر في اخر الشهر يعكس الخلفية الاسلامية للبنك ويؤكد التزام البنك بالشرعية الاسلامية، إضافة الى ذلك يعتبر القمر إلهام في البريق والجمال الأخاذ عند كل شعوب العالم على مر العصور.

نبذة عن مصرف الإذخار:

مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية مؤسسة تمويلية متخصصة تعنى في المقدمة بالفئات الضعيفة من المجتمع والتي الانتاجى والخدمى الذى يوفر لها فرصة التشغيل الذاتى الكامل لتأسيس مجتمعات مستقرة و على غرار التاصيل الاسلامى ومن بعد قمة كوبنها جن . 1995 المصرف يقدم التمويل لكل القطاعات الاقتصادية من خلال نافنتين فى اتساق تام وعمل مؤسس على الدراسات الاقتصادية والاجتماعية والمدنية.

النافذتان تتمثلان فى الاستثمار التجارى والذي يعتمد على الودائع والاستثمار الجماعى والذي يعتمد على الدعم الاجتماعى من وزارة المالية والاقتصاد الوطنى . نافذة الاستثمار التجارى يخضع لضوابط البنك

المركزي أما نافذة الاستثمار الاجتماعي فتعمل وفق ضوابط ميسرة لادخال اكبر شريحة من الفئات الضعيفة في دائرة الاقتصاد.

خلفية تاريخية عن المصرف:

· بدأ ميلاد بنوك الادخار في العالم في الدول الاوربية في اوائل القرن التاسع عشر بهدف مساعدة الذين يعانون من وطأة الحاجة ثم إنتشر في اجزاء اخرى من العالم.

· افتتح بنك الادخار السوداني في يوم الادخار العالمي الموافق 31 أكتوبر 1974 اختيرت مدينة ودمدني مقراً لرأسه لأن منطقة الجزيرة تعتبر منطقة وسط وتذخر بالحرفيين وذوى الدخل المتوسطة والمحدودة .

· بدأ برأس مال قدرة 500.000 جنيهاً سودانياً وفي العام 1982 نتيجة للتوسع في فروع المصرف أرتفع رأس ماله الى 3 مليون جنيه سوداني . ثم تحويله الى مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية في عام 1995. دوافع تحويله الى مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية :

حرصاً من الدولة لمعالجة مشكلة الفقر والبحث من آليات لمحاصرتها في اضيق نطاق، جاء مولد مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية كمؤسسة تمويلية متخصصة تؤدي هذا الدور بعيداً عن التقليدي والنمطية في التمويل والادخار، وبموجب ذلك اصدر السيد رئيس الجمهورية المرسوم المؤقت بإنشاء مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية في يوم التاسع عشر من نوفمبر 1995 م ، ليكون المصرف خالصاً لفقراء السودان يدار بواسطة هيئة أمناء لمصلحة هذه الشريحة بغرض اخراجها من دائرة الفقر والعوز . وباشر المصرف عمله الرسمي في اول يناير 1996م، وتم بموجب هذا المرسوم الغاء المصرف الجديد وفق القانون الجديد.

رأس مال المصرف وموارده :

رأس مال المصرف المصرح به ثلاثة مليار دينار سوداني يتكون من الآتي:

أ - المبلغ المدرج بدفاتر المصرف .

ب - المساهمات المالية والعينية التي تدفعها الجهات الآتية :

1. وزارة المالية والاقتصاد الوطنى.

2. وزارة التخطيط الاجتماعى.

3. بنك السودان .

4. اى جهات أخرى توافق عليها هيئة الأمناء.

ج- تتكون الموارد المالية للمصرف من :

1- ما يؤول اليه من صافى أرباح المنشآت والشركات التابعة له .

2- الدخل والارباح التى يحصل عليها نتيجة لاعماله.

3- الاعانات والهبات والوصايا والوقوف والتبرعات التى تقبلها هيئة الامناء أو المجلس .

4- الصكوك الوقفية التى يصدرها .

5- الودائع الادخارية والاستثمارية الجارية .

د- يكون المصرف فى حكم المالك للاموال الموقوفة لصالح الفقراء ويتم التصرف فيها وفقاً لأحكام

هذا القانون ولا يجوز لأى جهة المطالبة بأى عائد على المبالغ التى تمت المساهمة بها فى رأس المال .

تطور رأس المال المدفوع للمصرف 2 مليون دينار سودانى فى عام 1996م الي 4 مليار دينار

سودانى عام 2003 م.

أهداف مصرف الادخار والتنمية الاجتماعية :

(أ) الاهداف العامة :

1- السعى لتحسين الوضع المعيشى لمختلف قطاعات المجتمع للمساهمة فى تخفيف اثار هيكله الاقتصاد

والسياسات الاقتصادية على ان تكون متسقة مع القواعد التاصيلية التى ترمى للمحافظة على كرامة

الانسان وتمكينه من عمارة الارض.

2- توجيه موارد المجتمع نحو النشاطات التي تعمق مفهوم التنمية المستدامة في اطار الاقتصاد الكلى للدولة.

3. قيام انموذج للمصرف الاسلامى.

(ب) الاهداف التفصيلية:

1. التعامل مع الفقراء من صغار المنتجين والحرفيين والاسر المنتجة الذين لا يملكون ضمانات عقارية تؤهلهم للحصول على تمويل من المصارف التجارية والمتخصصة .
2. خلق قنوات للتعامل مع المنظمات الاجنبية والمحلية ومؤسسات الامم المتحدة في اطار مناهضة الفقر.
3. تجميع الموارد والمدخرات لجميع افراد المجتمع .

استراتيجية عمل المصرف:

1. يعمل المصرف وفق السياسات العامة للدولة لتخفيف حدة الفقر .
2. يعمل المصرف كالية لتنسيق جهود المؤسسات والمنظمات التى تعمل مؤسسى يوظف المال لإغراض التنمية.
3. تطوير مفهوم العمل المصرفى لدى الشرائح المستهدفة من خلال التدريب على كيفية ادارة الاعمال ، توظيف المال والادخار .. الخ.
4. الاهتمام بمشاركة المجتمع المحلى فى التخطيط ، والتنفيذ وإدارة المشروعات على مستوى الفرد والجماعة .
5. الاهتمام بقطاع المرأة فى التدريب والتمويل.

6. يعمل المصرف من خلال نافذتين متكاملتين : نافذة الاستثمار التجارى وفق سياسة البنك المركزى ، و نافذة الاستثمار الاجتماعى المستنثاه من سياسة البنك المركزى لادخال اكبر شريحة فى دائرة الاقتصاد .

منهج عمل المصرف :

1/ يعتمد المصرف على مبدأ المشاركة الشعبية من القاعدة الى القمة لتحديد الاحتياجات الحقيقية للمجتمع وذلك باشر اك جميع فعاليات المجتمع فى تخطيط واختيار المشروعات ومن ثم المشاركة فى ادارتها .

2/ يغطى المصرف كل القطاعات بالتمويل فى إطار التنمية الشاملة.

3/ فى تمويلات المرأة يعتمد التمويل الفردي فى إطار المجموعة من 5-10 افراد فى وجود مشرفة على المجموعة.

التمويل :

- أ . التمويل التجاري وهو يخضع لقواعد البنك المركزي.
- ب . التمويل الاجتماعي وهو مستثنى من قواعد البنك المركزي تتيسر فيه طريقة السداد وهو امش الارباح والضمانات.

الفئات المستهدفة:

يستهدف المصرف شرائح المجتمع التي لا يتيسر لها التمويل وفق الصيغ التجارية لعدم اهليتها لشروط ذلك التمويل ولذلك ورد في قانون المصرف أنه يستهدف الفئات التالية :

- * القطاع النسوى .
- * ذوى الدخل المحدود .
- * الطلاب والخارجين .
- * ارباب المعاشات وصغار الحرفيين.
- * صغار الزراع .
- * صغار المهنيين.

بنك الأسرة:

بدأت فكره تأسيس البنك في العام ٢٠٠٧ بموجب قانون الشركات لسنة ١٩٢٥ وتم التصديق بمزاولة النشاط في ٢٠٠٨/٤/١٩ برأس مال مصرح به (١٠٠٠ . ٠٠٠ . ٠٠٠) جنيه سوداني (فقط مليار جنيه لا غير) ورأس مال مكتتب به مائتان مليون جنيه ورأس مال مدفوع حتى ٢٠١٢/١٢/٣١ ببلغ ٢١٠ ٣٠ ٩١٢ ٥٦٥ جنيه وعدد الأسهم المكتتب فيها ٢٠٥ ٦٥٩ ١٢ سهم وقيمه السهم ١٠ جنيه.

يعتبر بنك السودان المركزي والصندوق القومي للتأمينات الاجتماعيه وولايه الخرطوم والامانه العامه لديوان الزكاه وديوان الزكاه بولايه الخرطوم من أهم المؤسسين من جانب القطاع العام.

اما من القطاع الخاص ف أهم المؤسسين هم سيدات الأعمال واتحاد أصحاب العمل واتحاد ضباط الشرطة المتقاعدين واتحاد معاشي الصندوق القومي للتأمينات الاجتماعية والاتحاد العام للمرأة السودانيه واتحاد معاشي البنوك

• الرؤية:

أن يصبح بنك الأسرة النموذج والخيار الأول في تقديم خدمات التمويل الأصغر تفي بمتطلبات الفقراء الناشطين اقتصاديا لتطبيق أفضل الممارسات العالمية وتحقيق الاستدامة المالية والتشغيلية.

* الرسالة:

تقديم خدمات تمويل أصغر وفق المعايير العالمية ومعتمده ع آليات السوق للفقراء الناشطين اقتصاديا في مواقع تناسبهم وتفي بمطالباتهم وتمكنهم من مزاولة انشطه اقتصاديه تخرجهم من دائرة الفقر وتمكنهم من مساحه فعاله ف التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالبلاد.

• أهداف البنك:

- تقديم الخدمات المالية للفقراء والنشطين اقتصاديا والخريجين وصغار المنتجين من المزارعين والرعاة والحرفيين لتتمكن من اداره انشطه اقتصاديه تلائم ظروفهم.
- استقطاب الموارد المحلية والخارجية لإعادة توظيفها لصالح الفئات المستهدفة.
- مزاولة الأعمال المصرفية الأخرى وفقا للنظم والقوانين المنظمة لذلك.
- رفع الوعي المصرفي والإدخاري وسط الشرائح المستهدفة.
- إعداد العنصر البشري بما يتلاءم مع متطلبات عمل البنك وتدريبهم ع مفاهيم واليات ممارسه التمويل الأصغر .
- المساهمة في انسياب الموارد المالية من القطاع غير الرسمي والقطاع الرسمي لمصلحه الفئات المستهدفة في التنمية الاقتصادية.
- تحويل قطاعات غير منظمه إلى قطاعات منظمه تساهم في التنمية الاقتصادية.