

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**المعهد العالي للدراسات المصرفية والمالية**  
**أمانة البحوث والتوثيق**

**المنتدى المصرفي الرابع والعشرون**

**التسويق المصرفي في السودان وجهود**  
**استقطاب الودائع**

**إعداد:**

**محمد احمد خير**

**البنك السوداني الفرنسي**

**أكتوبر 1997م**

## التسويق المصرفي في السودان وجهود استقطاب الودائع

### مقدمة:

مجريات التطور في نظم الانتاج والاستهلاك خلقت علاقات فردية تبادلية أدت الي ظهور اشكال جديدة من العلاقات بين المنتجين والمستهلكين وهذه بدورها أدت الي مزيد من التخصص specialization ومع الخبرة المتزايدة في مجال المتاجرة تعلم التاجر الكيفية التي يتعامل بها في استمالة الطلب (Demand) وذلك من خلال افضل الشروط للبيع، اساليب المساومة التجارية وتنوع الاصناف وفي الجهة الاخرى استطاع المستهلكون تطوير انماط شرائية جديدة تعتمد على الوعي الاستهلاكي والاختيار الانتقائي المحكوم بمعايير أكثر تقدما وتعقيدا وهذا الوضع أملي بالضرورة، ايجاد الالية التسويقية لخلق نوع من المطابقة بين الحاجات والرغبات الاستهلاكية المتجددة وبين ما تفرزه قوى الانتاج المختلفة من سلع وخدمات .. من هنا جاءت اهمية التسويق دعما للقدرة الانتاجية والتوزيعية للمؤسسات وبذلك برز الدور المتميز للتسويق.

وتطبيق المفاهيم والاساليب التسويقية في مجال النشاط المصرفي لم يكن الا الاستجابة لتطور الوعي المصرفي لدى الافراد والذي خلق كثيرا من الحاجات المالية والائتمانية التي سعى ويسعى النظام المصرفي لاشباعها .. لذا كان التسويق المصرفي ردا استراتيجيا من جانب المؤسسات المصرفية استجابت من خلاله لمقتضيات التعبير ودعمت به ركائز بقائها واستمرارها.

وهذه الورقة أتت ملخصا لدراسة اعدت في مارس 1997م بعنوان التسويق المصرفي في السودان وجهود استقطاب الودائع خلال الفترة من 1986-1995م مع التركيز عى تجربتي بنك فيصل الاسلامي السوداني والبنك السوداني الفرنسي.

### التسويق لغة:

مشترك من الفعل سوق.

ويقال سوق النبت أو الشجر : اذا صارت ذات ساق وسوق الحيوان وغيره: اذا ساقه سوق فلان: أي أمره. وسوق البضائع : طلب لها سوقاً.

والتسويق لفظ محدث شاع في لغة الحياة لغة.

فالتسويق المصرفي : هو طلب السوق للخدمات المصرفية.

أما التسويق اصطلاحا فله اكثر من تعريف:

أ- تعريف الجمعية الامريكية للتسويق: (AMA) American Marketing Association هو

مجموعة من الانشطة المرتبطة بعملية توجيه التدفق المادي للسلع والخدمات من المنتج

(Producer) الي المستهلك النهائي او المستخدم .

ب- تعريف واير Wayer : هو النشاط الذي ينطوي علي تحديد اكثر الاسواق ربحية في الوقت الحاضر والمستقبل وتقييم الحاجات الحالية والمستقبلية للعملاء.. فهو يتعلق بوضع اهداف المؤسسة واعداد وتصميم الخطط اللازمة لتحقيق تلك الاهداف وادارة الخدمات المصرفية بالطريقة التي يمكن بواسطتها تنفيذ تلك الخطط كما انه يتضمن التكيف الذي يتطلبه التغيير البيئي..

ت- التعريف الحديث كما اورده د. ناجي المعلا- الجامعة الاردنية: هو مجموعة الانشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد المصرف وامكانياته ضمن صياغات خلاقه تستهدف تحقيق مستويات اعلى من الاشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائما فرصا سوقية سانحة بالنسبة لكل مصرف ومستخدم للخدمة المصرفية .

#### مراحل تطور مفهوم التسويق المصرف:

- أشار احد الباحثين المهتمين بمفهوم التسويق المصرفي (كوتلر-1986م) الي خمس مراحل مرت خلالها الممارسة التسويقية وهذه المراحل هي:
- في بداية الخمسينات مارست المصارف اعمالها في سوق اتصفت بانها سوق بائعين وكانت الحاجات المالية والائتمانية لا تزيد عن ما تنتجه تلك المصارف من الخدمات المصرفية ولم تكن المصارف بحاجة الي تسويق بل حرصت على ان تبدو دائما المكان الامن ، وفي اواخر العقد السادس من هذا القرن ازدادت المنافسة بين المصارف على حسابات التوفير والادخار فبدأت المصارف في استخدام اساليب الترويج والدعاية وغيرها.
  - في المرحلة الثانية أخذ التسويق المصرفي بعدا جديدا اعتمد على الاهتمام بالعميل (Customer) باعتباره المحور الاساسي للنشاط المصرفي فأهتمت المصارف باسقاط الحواجز المادية للمصرف وذلك بجذب العملاء وتوفير الجو المناسب لهم . ولكن هذا النمط لم يدم طويلا ذلك لانه اصبح صفة عامة اتصفت بها كافة المصارف فلم يعد له اي اعتبار لدي العميل عند اختياره للمصرف الذي يود التعامل معه .
  - في نهاية الستينات عمدت مصارف عديدة الي تمييز نفسها بين المصارف بابتكار الجديد من الخدمات المصرفية لمواكبة التطور في الحاجات المالية للعملاء فظهرت بطاقات الائتمان

- وغيرها من الخدمات وفي نهاية المرحلة ارتكز مفهوم التسويق علي الخروج من النمطية .
- في المرحلة الرابعة والتي سادت خلال العقد الثامن من هذا التطور ظهرت الحاجة الي الميزة التنافسية فاتجهت المصارف الي اعادة النظر في فلسفتها التسويقية فتحوالت من توجيه الجهد الي كافة قطاعات السوق الي تجزئة السوق واختيار القطاع او القطاعات التي يمكن للمصارف خدمته بكفاية وكفاءة .
- اما المرحلة الخامسة فقد شهدت ظهور التسويق كنشاط متخصص ومتكامل يعتمد علي التحايل والتخطيط والرقابة فاخذت ادارة المصرف تضع لنفسها من الاهداف ما يمكنها من توجيه مواردها وامكانياتها في الاتجاه الصحيح.
- والناظر الي المصارف التجارية الحالية خاصه في الدول النامية يجد معظمها لا يزال في المرحلتين الثالثة والرابعة بل ان بعضها لا يزال في المرحلة الاولى. مما يستدعي تكثيف المصارف جهودها لتصل للمرحلة الخامسة التي تعبر عن المفهوم الحديث للتسويق المصرفي.

### مفهوم التسويق الحديث وانعكاساته علي النشاط المصرفي:

ان المنافسة الحادة من جانب المؤسسات المالية غير المصرفية التي اقتحمت مجالات العمل التي كانت حكرًا على المصارف دعت هذه الاخيره الي التفكير في الكيفية التي يمكن بها مواجهة هذه المنافسة. لذا برزت اتجاهات حديثة لدى الادارة المصرفية ساهمت في تعزيز مفهوم التسويق المصرفي . وهذا المفهوم الحديث يركز علي التوجهات الرئيسية التالية:

1. يعتبر العميل نقطة الارتكاز في الجهد المصرفي لهذا دراسة سلوك هذا العميل وانماطه واتجاهاته والتنبؤ به تعتبر من مرتكزات بناء اية استراتيجيات تسويقية للمصرف الحديث والادارة المصرفية الموجهة بمفهوم التسويق الحديث يجب ان تستهدف في المقام الاول تلبية حاجات ورغبات العملاء والحرص علي اشباعها وليكن شعارها : الرضا الحقيقي للعميل.
2. ان اشباع حاجات ورغبات العميل لا يعتبر الهدف النهائي وانما التوازن بين الطرفين (مصلحة المصرف واشباع رغبات العميل) ولا بد من التأكيد على او الاقرار بان رغبة المصرف لا تأتي من حجم العمليات المصرفية فحسب بل من نوعية الخدمات التي تتم بها هذه العمليات ومدى قدرتها على الوفاء بحاجات العملاء.. والمصرف الناجح هو الذي يستطيع توظيف موارده لإنتاج خدمات تتلاءم مع حاجات ورغبات الافراد.
3. تبني مفهوم التسويق الحديث يملي علي ادارة المصرف جعل المفهوم فلسفة عمل عامة

للمصرف ككل وليس لادارة اتسويق فحسب .. لان التكامل والتنسيق بين الانشطة والجهود التي يقوم بها موظفو المصرف من شأنه ان يزيد من احتمال تنفيذ الاعمال بالاسلوب الذي يتفق و ينسجم مع مفهوم التسويق ويساعد علي ربط الاقسام الوظيفية وتوجيهها في المسار الصحيح فالموظف الذي لا يحسن التعامل ربما عكس انطبعا سيئا عن البنك لان البعد الشخصي له اهمية في العمليات المصرفية وموظف المصرف هو منتج الخدمة ومسوقها في ذات الوقت.

4. تبني مفهوم التسويق الحديث يلقي علي المصرف مسئولية اجتماعية لذا لا بد للمصرف من دور فعال في مجال تطوير المجتمعات المحلية حتى تكون صورة المصرف مشرقة في اذهان الجمهور وعلى المصرف استحداث الوسائل التي تجعلها مرتبطة ومنتشدة الي مجتمعاتها التي يأتي منها عملاؤها وموظفوها وهذا الرباط يمثل بعدا استراتيجيا يضمن بقاء واستمرارية هذه المصارف.

#### الجهاز المصرفي السوداني وجهود استقطاب الودائع:

أن تطبيق المفاهيم التسويقية الحديثة التي أشرنا إليها في صدر هذه الورقة لم يتبلور بالشكل الذي يتناسب وحجم التنافس بين المصارف الذي أحدثه التطوير الكبير في عدد الوحدات المصرفية الذي شهدته السنوات الأخيرة (1986-1990م).. ولما كان استقطاب الودائع هو الهدف الذي تسعى إليه المصارف حين أهتمامها بالادارة التسويقية باعتبار أنها - الودائع - تمثل النسبة الأكبر في الموارد المالية المتاحة للمصارف بغرض التوظيف والاستثمار فإن قياس مدى كفاءة الجهود التسويقية لايتأتى الا بقياس مقدار ما استقطبته تلك الجهود من ودائع.. وبما أن الودائع تمثل جزءاً من عرض النقود (Money Suply) فأنا نتناول الأخير من وجهة النظر التسويقية على النحو التالي:

- عرض النقود بمعناه الضيق (MI) يمثل السوق الكلي أو الطلب في السوق Total Demand
- الودائع تحت الطلب تمثل السوق الفعلي.
- العملة لدى الجمهور تمثل السوق المرتقب Potential Market وهذا الأخير هو ما تسعى المصارف جاهدة لاستقطابه بهدف زيادة نصيبها من السوق الكلي (عرض النقود).

وبهذا المفهوم سنتناول مجموع عرض النقود ونصيب المصارف من ذلك المجموع خلال الفترة من 1986م-1995م وذلك بقراءة ما يوضحه الجدول رقم (1) الذي نلاحظ فيه تطور مجموع عرض النقود بشكل ملحوظ فقد بلغ متوسط معدل النمو في عرض النقود نحواً من 65% ونلاحظ أن العام 1992م قد سجل أكبر نسبة زيادة خلال الفترة قيد الدراسة حيث بلغت الزيادة 125% عما كانت

عليه في العام 1991م.. ويشير الجدول إلى أن عرض النقود تزايد بمتوسط سنوي قدره 55% خلال الفترة من 86 إلى 1991م (خمس سنوات) وبمتوسط سنوي قدره 78% خلال الفترة من 1992م-1995م (ثلاث سنوات).

وتعزي هذه الزيادة في عرض النقود للزيادة الكبيرة في حجم إستدانة الحكومة المركزية من الجهاز المصرفي خاصة خلال العام المالي 1992/1991م حيث بلغت الاسدانة 33,534 مليون جنيها مقارنة بمبلغ 9,273 مليون جنيها خلال العام المالي 91/90 بالإضافة الى عوامل أخرى مثل استدانة القطاع الخاص التي زادت بحوالي 8 مليار جنيها وكذلك تدهور موقف صافي الأصول الأجنبية لدى بنك السودان.

هذا ما كان من أمر السوق الكلي (مجموع الطلب) أما عن نصيب المصارف (السوق الفعلي) فأن الجدول رقم (2) يبين أن نصيب المصارف من عرض النقود قد بلغ 43% في عام 1986م وارتفعت الى 53% في عام 87 ثم انخفضت الى 49% بنهاية عام 1991م لتقفز الى 55% بنهاية عام 1992م كأعلى نسبة تحققت خلال الفترة موضوع الدراسة بل خلال ماقبلها حتى عام 1976م ولاشك ان هذه الزيادة في عام 1992 كانت زيادة عارضة فرضتها الاجراءات التي تلت عمليات استبدال العملة الوطنية. حيث تم حجز 20% من ودائع الجمهور (العملة التي كانت بين الجمهور وأودعوها بغرض الاستبدال) والدليل على ان هذه الزيادة كانت عارضة هو تدني نسبة نصيب المصارف الى 41% بنهاية عام 1993م بعد الأفراج عن تلك النسبة من الودائع. ثم تدنت النسبة الى 40% بنهاية عام 1994م وعام 1995م كأدنى نسبة تسجل خلال فترة الدراسة مما يؤكد رد الفعل السالب من الجمهور تجاه الاجراءات التي تلت استبدال العملة.

ونلاحظ ان متوسط معدل النمو في حجم الودائع قد بلغ حوالي 55% خلال الفترة من 86 إلى 1995م مقارنة بمتوسط النمو في عرض النقود الذي بلغ 65% خلال ذات الفترة.

### الجهاز المصرفي في السودان:

يتكون من البنك المركزي (بنك السودان) و28 مصرفا تقسم الى أربعة قطاعات:

- البنوك المتخصصة وعددها ثلاثة
  - بنوك القطاع العام وعددها اثنين
  - البنوك المشتركة وعددها تسعة عشر
  - فروع البنوك الأجنبية وعددها أربعة
- مملوكة للدولة
- رأسمال وطني (عام و/أو خاص) مع رأسمال أجنبي

الجدول رقم (3) يوضح التطور في عدد الوحدات المصرفية للقطاعات المذكورة خلال الفترة

من 1986 الى 1995م ونلاحظ الزيادة الكبيرة التي بلغها مجموع الوحدات في عام 1994م (690 وحدة مصرفية) وبداية التراجع في عام 1995م.. ونلاحظ ان نسبة الزيادة في عدد وحدات البنوك المشتركة بلغت حوالي 25% بنهاية عام 1995م مقارنة بما كانت عليه في عام 1986م. وكذلك نلاحظ التناقص في عدد فروع البنوك الاجنبية الذي بلغ 4 فقط بنهاية عام 1995م ومقارنة بثمانية فروع في عام 1986م ويعزي هذا التناقص الى إغلاق بنك الاعتماد والتجارة الدولي (ثلاثة فروع) وبنك الشرق الأوسط (فرع واحد).

أن هذا التطور الكبير في عدد المصارف وفي وحداتها المصرفية التي أنتشرت في جميع ولايات السودان (الجدول رقم 4) يعد مجهوداً كبيراً بذلته المصارف في تفعيل احد اهم عناصر المزيج التسويقي وهو عنصر التوزيع.. والسؤال هو هل استطاعت هذه الوحدات المصرفية تحقيق هدف استقطاع الودائع؟؟

لعل الجدول رقم (5) يجيب على هذا السؤال بشكل واضح حيث نلاحظ أن الزيادة في عدد الوحدات المصرفية قلصت نسبة نصيب المصارف من عرض النقود الى 40% بنهاية عام 1994م بدلاً عن زيادتها. أذن ما هي الأسباب التي أقيمت هذه الجهود التسويقية عن تحقيق الهدف؟ أن الاجابة على هذا السؤال يقودنا للحديث عن العوامل التي تؤثر على السوق المصرفي وهذه العوامل تقسم الى:

- عوامل يصب التحكم فيها

- عوامل يمكن التحكم فيها

العوامل التي يصعب التحكم فيها هي العوامل التي تفرزها البيئة المحيطة بالسوق كالقوى السياسية والاقتصادية أما التي يمكن التحكم فيها فهي عناصر المزيج التسويقي التي يمكن تصميمها والتحكم فيها وفقاً لاهداف المصرف ووفقاً للحاجات والرغبات المالية والائتمانية للعملاء.

ومن خلال الدراسة وجدنا أن المصارف استطاعت أن تفعل عناصر المزيج التسويقي (تطوير الخدمات، زيادة عدد وحدات التوزيع والترويج) بشكل مقدر ولكن هذه الجهود لم تفلح في مجابهة العوام للمالية والنقدية ومعدلات التضخم).. ذلك لأن أثر هذه السياسات الاقتصادية يتعدى حدود التأثير على قرارات الجمهور في الاختيار بين الاحتفاظ بالعملة وبين ايداعها في البنوك ليؤثر على قرارات البنوك خاصة قراراتها المتعلقة بالانفاق على الجهود التسويقية وتصميم المزيج التسويقي (الخدمة، السعر، التوزيع والترويج).

ومن أهم السياسات المالية والنقدية التي شهدتها فترة الدراسة وكان لها الأثر المباشر على البيئة المصرفية هي سياسة التحرير الاقتصادي التي أملت الضرورة إلى زيادة عرض النقود باستدانة الحكومة من الجهاز المصرفي في اعقاب انتهاء الدولة سياسة تمويل القطاعات ذات الاولوية لتحريك

النشاط الانتاجي.. نتائج ذلك التمويل لم تأت على النحو الذي توقعته الدولة فالاستدانة المؤقتة الدولة الاستدانة المؤقتة استمرت وأخذت في التنامي دون تحقيق الطفرة في الانتاج فزادت معدلات التضخم وتلاها فقدان النقود لقيمتها الشرائية.. ولاشك في ان ذلك كان أثره واضح على حجم الودائع في المصارف فقد ادت تلك النتائج بجانب أسباب اخرى الى ان يتخوف الجمهور من تآكل ثرواتهم بفعل معدلات التضخم المتزايدة فلجأ أصحاب الودائع الكيرة الى سحب ودائعهم وتحويلها الى عقارات وعربات او الى عملات اجنبية.. أما أصحاب ودائع الادخار والأرصدة الصغيرة فقد زاد معدل سحبهم من حساباتهم لمقابلة الزيادات المضطرة في تكاليف المعيشة.. وكذلك أفرزت الإجراءات التي صاحبت عملية استبدال العملة الوطنية في عام 1991م كتحديد الكيفية التي يتم بها سحب الأموال التي أودعها الجمهور بغرض الاستبدال بوضع حدود قصوى للمبالغ التي يحق للمودع سحبها وكذلك حجز نسبة 20% من تلك الودائع وتحويلها للبنك المركزي ثم ردها للجمهور بعد أكثر من عام دون تعويض أصحابها من فقدان تلك الاموال لقيمتها الشرائية) الظواهر التالية:

- اضطرار البعض لاستبدال فئات العملة القديمة بفئات من العملة الجديدة ذات قيمة أقل وذلك لتفادي التعامل مع البنوك.
- ظهور سعرين لمعظم السلع، سعر أقل لمن يشتري ويسدد نقداً وسعر أعلى لم يسدد بشيك ذلك لأن الأخير يقود البائع إلى التعامل مع البنوك حيث الرقابة وحيث اطلاق مصلحة الضرائب على ارصدة الحسابات بجانب التعقيدات في اجراءات السحب من البنك.
- تدنى نسبة الودائع تحت الطلب مقابل العملة لدى الجمهور ليصبح 41% بنهاية العام 1993م مقارنة بنسبة 51% في نهاية عام 1990م وهو العام السابق للعام الذي شهد إجراءات استبدال العملة الوطنية.

ولاشك في أن هذه الظواهر جاءت مختلفة للاهداف التي رمت الدولة إلى تحقيقها حين لجأت إلى استبدال العملة ومنها:

- اعادة الموارد النقدية الى داخل النظام المصرفي لتنمية توظيفها بصورة اقتصادية.
  - العمل على تخفيف معدلات التضخم بالتزامن مع العوامل الاقتصادية الاخرى.
  - ادخال نظام التعامل بالشيكات بدلا من التعامل بالنقد.
  - تحديد حجم الادخار القومي لتنظيمه وتوجيهه نحو الاستثمار.
- اذن العوامل التي أفرزتها البيئة الاقتصادية قد هزمت الجهود التسويقية التي بذلتها المصارف خلال الفترة قيد الدراسة ولعل شاهدنا في هذا هو ما أورده كوتلر (1986م) عن مفهوم الطلب الكلي او مجموع الطلب حيث قل: "الطلب الكلي لأي منتج هو الحجم الاجمالي الذي يمكن شراؤه بواسطة مجموعة محددة من العملاء في منطقة جغرافية محددة خلال فترة زمنية محددة في بيئة تسويقية

محددة وبرنامج تسويقي محدد".

ووفقاً لهذا التعريف فإن الطلب ليس رقماً ثابتاً بل يتغير تبعاً للظروف التسويقية.. وما يعيننا في سياق الترعيّف هو البيئة التسويقية فالطلب الكلي الطلب يزيد حجمه في حالة البيئة التسويقية المزدهرة ويقبل في حالة البيئة التسويقية المتسمة بالركود. ولاشك ان الطلب الكلي يتأثر أيضاً بمستوى الجهود التسويقية التي تبذلها المؤسسات في الصناعة المعنية (المصارف في الصناعة المصرفية) فكلما زادت تلك الجهود استمالت المزيد من العملاء وبالتالي زاد حجم الطلب. ولأبد من التأكيد على ان قدرة الجهود التسويقية في استمالة الطلب ليست مطلقة بل مقيدة بنوع السوق ومدى حساسية ذلك السوق للجهود التسويقية.

فالسوق كما يشير (كوتلر) نوعان سوق قابل للتوسع (Expansible Market) وسوق غير قابل للتوسع (Non-expansible) والأول يتأثر بحجمه الكلي بمتسوى الانفاق في الجهود التسويقية فكلما زادت الجهود التسويقية استجاب السوق بزيادة الطلب.. أما السوق الثاني فلا يتأثر بحجمه بمستوى تلك الجهود أى ان حجم الطلب لا يزيد كثيراً في مقابل الانفاق الزائد على الجهود التسويقية الى ذلك فان حجم الطلب الذي تتخلله الجهود التسويقية<sup>(1)</sup> يعتمد اعتماداً مباشراً على حالة البيئة التسويقية فالبيئة المزدهرة تعني سوقاً ذا سعة كبيرة تستمر فيه الجهود التسويقية في استمالة الطلب بقدر أكبر مما في حالة البيئة المستمة بالركود.

ولعل الجهود التي بذلتها المصارف السودانية خلال الفترة قيد الدراسة لم تتج في استعمالة العملاء لزيادة ودائعهم لأن الجهود كانت تبذل في بيئة مصرفية غير مزدهرة وسوق متسم بعدم القابلية للتوسع. ويرد ذلك الى الاسباب سالفة الذكر.

وفي هذه البيئة التسويقية غير المشجعة آثرت المصارف تبني المستوى الأدنى من الطلب (Market Minimum)<sup>(2)</sup> وتركيز جهودها التسويقية لزيادة حصتها السوقية (Market Share) لذلك ظلت المصارف تتنافس على ذلك المستوى الأدنى من السوق الفعلي والذي بلغ بنهاية عام 1995م نحواً من 40% من حجم السوق الكلي (عرض النقود) فبرزت نتيجة لذلك التنافس ظاهرة تكسد الفروع في مناطق او مدن بعينها (التخمة المصرفية) وكذلك ظاهرة سعي المصارف لاستقطاب عملاء بعينهم دون السعي لفتح أسواق جديدة او البحث عن وسائل لاستقطاب شرائح في السوق المرتقب.

فاضطرت المصارف الى تغيير استراتيجياتها التسويقية القائمة على التوسع والمنافسة

(1) الجهود التسويقية: هي مجموعة من الانشطة الموجهة والمصممة مسبقاً Pre-designed وفق منطق ومنهج علميين يتم من خلالها تحقيق اهداف المصرف. ومجموعة هذه الانشطة يطلق عليها اصطلاحاً المزيج التسويقي.

(2) القدر من الطلب الذي يتحقق دون الحاجة الى انفاق تسويقي لاستمالاته.

Expansion & competition Strategy بنوعها المتمثلتين في استراتيجية التوسع الجغرافي واستراتيجية اختراق السوق الى انتاج استراتيجية الترشيد التسويقي بهدف تخفيض التكلفة فعمدت الى قفل بعض الوحدات المصرفية والتركيز على الفروع ذات العائد المرتفع.. وهذا تؤكد استراتيجية بنك فيصل الاسلامي الذي أغلق بنهاية عام 1995م ما يزيد عن نصف عدد وحداته المصرفية التي كانت قائمة ي عام 1994م.. كما أن بعض المصارف سعت نحو تركيز خدماتها في ولايات بعينها.. كالبنك السوداني الفرنسي الذي ركز على ولاية واحدة فانشأ فيها 8 ثمانية فروع من مجموع فروع البالغ عددها 19 فرعا.. أما فروع البنوك الاجنبية فقد آثرت تبني الاستراتيجية على خدمات مصرفية معينه مستهدفة المناطق الجغرافية القريبة من مركز تلك الخدمات.

ومن خلال دراسة الحالة للمصرفين المذكورين أعلاه ثبت أن البنك الذي أنتهج استراتيجية التوسع والمنافسة مستهدفها كل السوق (بنك فيصل الاسلامي) وانتشرت فروعها في كل الولايات بلغ نصيبه من الحصة السوقية نحواً من 12%<sup>(3)</sup> في عام 1986م تقصلت هذه النسبة لتصل ادنى حد لها 4% في نهاية عام 1995م.. في حين ان البنك الاخر الذي انتهج سياسة اختراق السوق (البنك السوداني الفرنسي) والتغلغل في أسواق معينة حقق حصة سوقية قدرها 5% في عام 1986م وارتفعت الى 8% بنهاية عام 1995م.

وهذه الارقام تشير الى ان البنك السوداني الفرنسي قد أنتهج أسلوب التسويق المتكامل<sup>(4)</sup> استهدف من خلاله أسواقا معينة وتغلغل فيها مع البحث المتأني لايجاد أسواق جديدة. من هذه الدراسة اتضح لنا ان هنالك مجهودات تسويقية مقدرة بذلت من قبل الجهاز المصرفي السوداني خلا لفترة الدراسة إلا أن هذه المجهودات لم تفلح في استمالة العملاء لزيادة ودائعهم لأن بيئة السوق أتسمت بالركود وعدم القابلية للتوسع.

<sup>(3)</sup> جملة الودائع في البنك منسوبة الى جملة الودائع في المصارف.

<sup>(4)</sup> التسويق المتكامل: هو دراسة الفرص التسويقية واختيار الاسواق المستهدفة ثم تصميم المزيج التسويقي المناسب ووضع البرنامج التسويقي الملائم وتنفيذه وفق خطة محددة.

## النتائج والتوصيات:

- 1- نسبة الودائع الى عرض النقود بمعناه الضيق (M1) لم تتناسب والزيادة في عرض النقود خلال الفترة من 86-1995م فقد بلغ متوسط معدل النمو السنوي لعرض النقود نحو من 65% مقابل 55% بالنسبة لمتوسط نمو الودائع خلال ذات الفترة.
- 2- الزيادة الكبيرة في نسبة عرض النقود بنهاية عام 1992م والتي بلغت نسبتها 125% مما كانت عليه في نهاية عام 1991م كانت بسبب الزيادة الكبيرة في حجم استدانة الحكومة المركزية من الجهاز المصرفي في العام 92/91 أما الزيادة في نسبة الودائع الى عرض النقود والتي بلغت 55% في ذات العام 1992/91م فإنها تعزي للاجراءات التي تلت عمليات استبدال العملة الوطنية.
- 3- انخفاض نسبة الودائع الى عرض النقود بنهاية عام 1994م و1995م لتسجل أدنى حد لها (40%) يؤكد الأثر غير الايجابي للاجراءات التي تلت استبدال العملة ويعكس بوضوح رد فعل الجمهور تجاه تلك الاجراءات.
- 4- بذلت المصارف بمختلف قطاعاتها جهوداً في مجال الانتشار الجغرافي بزيادة عدد الفروع ونشرها على أجزاء السوق (الولايات المختلفة) خاصة خلال العامي 1991م و1992م حين بسط بنك السودان اجراءات التصديق بفتح الفروع حيث زاد مجموع عدد الفروع بنسبة 247% خلال الفترة موضوع الدراسة إلا أن هذه الزيادة في عدد الفروع وانتشارها الواسع لم ينعكس ايجاباً على حجم الودائع ونسبتها الى عرض النقود وذلك بسبب السياسات المالية والنقدية وعوامل التضخم التي دفعت الكثير من المودعين الى سحب اموالهم من المصارف وتفادي التعامل بالشيكات مما يؤكد تأثير البيئة التسويقية على القرارات التسويقية لمصارف وكذلك على ميل الجمهور في التعامل مع المصارف.
- 5- رغباً عن أن تركيبة الجهاز المصرفي في السودان تنصف بالتنوع من حيث وجود مصارف متخصصة كالزراعي والصناعي والعقاري والتعاوني ومصارف ذات رؤوس اموال تشترك فيها الاموال الوطنية والاجنبية بجانب المصارف التجارية المملوكة للدولة إلا أن هذه المصارف لم تلتزم الدراسات المتعلقة بتحليل السوق وايجاد الفرص التسويقية ثم وضع الاستراتيجيات التسويقية وفقاً للشرائح المستهدفة وذلك من خلال تقسيم السوق على اساس الانشطة الاقتصادية.
- 6- بعض المصارف السودانية استهدفت السوق الكلي (كل ولايات السودان) معتمدة استراتيجية التسوع والمنافسة دون اجراء الدراسة المتأنية للسوق لذلك عادت لتغير من استراتيجياتها التسويقية باتباع استراتيجية الرشيد فاغلقت عدداً من وحداتها المصرفية في

اتجاه تخفيض تكلفة الانفاق على الجهود التسويقية وزيادة الايرادات.

7- رغباً عن أن أحد المصارف (بنك فصل الاسلامي) أغلق أكثر من نصف عدد وحداته المصرفية إلا أن ذلك لم يؤثر على الودائع في ذلك المصرف بل بدأ حجمها أفضل من ذي قبل.

8- بانتهاج أسلوب التسويق المتكالم استطاع البنك السوداني الفرنسي تحقيق هدف زيادة الودائع بزيادة عدد الفروع.

### التوصيات:

أولاً: لتحسين البيئة التسويقية في السوق المصرفي لابد من:

- التحكم في زيادة عرض النقود بترشيد الاستدانة من الجهاز المصرفي لكبح جماح التضخم.
- العمل على استقرارية السياسات المالية والنقدية وعدم اعتماد الاجراءات الادارية كآلية لاعادة الكتلة النقدية الى الجهاز المصرفي.

ثانياً: لتشجيع الجمهور للتعامل مع المصارف يجب:

- اعتماد سياسات لتحفيز أصحاب الودائع والحسابات الجارية بما يعوضهم عن تآكل القيمة الشرائية لمخزراتهم. مثل ان يمنح اصحاب الحسابات الجارية نصيباً من الارباح التي تحققها المصارف.

- أن تكفل الدولة مزيداً من ضمانات السرية للمتعاملين مع المصارف.

ثالثاً: لتمكين المصارف من اجراء دراسات للسوق يجب:

- اعداد بيانات توضح توزيع الكتلة النقدية على أساس ولائي لتتعرف المصارف على الفرص التسويقية.

- اعداد ونشر ميزانيات موحدة للمصارف على اساس قطاعي للتعرف على دور كل قطاع في حشد الموارد ومن ثم تحديد الوضع التنافسي.

رابعاً: لتركيز الجهود التسويقية على المصارف مراعاة:

- التوقف عن الانتشار الجغرافي غير المدروس.
- تكثيف الجهود نحو تطوير الخدمات وادخال التقنيات الحديثة في وسائل تقديمها.
- تكوين ودعم الادارات التسويقية المتخصصة.
- تبني استراتيجيات تسويقية تراعي تصميم المزيج التسويقي المناسب للبيئة المصرفية التي تغلب عليها العوامل الخارجية (التي يصعب التحكم فيها).

- النظر في وضع خطة تسويقية لتحقيق اسلوب التسويق المتكامل على ان تستوعب تلك الخطة (مرحلياً) كل المصارف ويمكن ان يتولى اتحاد المصارف مهمة وضع وتنفيذ تلك الخطة في

## اطار الموجهات العامة.

والله ولي التوفيق

### الجدول رقم (1)

مكونات عرض النقود بملايين الجنيهات ومعدل نموه السنوي

العالم	العملة لدي الجمهور	الودائع تحت الطلب	مجموع عرض النقود	معدل النمو %
1986م	2,760	2,070	4,830	
1987م	3,625	4,149	7,774	60
1988م	5,601	5,617	11,218	42
1989م	9,240	9,659	18,899	68
1990م	13,113	13,840	26,953	42
1991م	21,663	21,169	42,832	59
1992م	42,517	52,985	96,502	125
1993م	944,540	65,870	160,410	66
1994م	147,902	99,476	24,378	54
1995م	248,631	167,864	416,495	68
	متوسط معدل النمو			65

\* المصدر: تقارير بنك السودان.

### الجدول رقم (2)

نسبة الودائع الى عرض النقود

العالم	مجموع عرض النقود (M1)	الودائع تحت الطلب	نسبة 1:2 %
1986م	4,830	2,070	43
1987م	7,774	4,149	53
1988م	11,218	5,617	50
1989م	18,899	9,659	51
1990م	26,953	13,840	51
1991م	42,832	21,169	49
1992م	96,502	52,985	55
1993م	160,410	65,870	41
1994م	24,378	99,476	40
1995م	416,495	167,864	40

\* المصدر: الجدول رقم (1).

### الجدول رقم (3)

#### تطور عدد فروع المصارف خلال الفترة من 1986 – 1995م

القطاع/ العام	1986	1987	1988	1989	1991	1992	1993	1994	1995	%
البنك المركزي	9	9	9	9	9	9	9	9	9	1,4
البنوك المتخصصة	55	60	58	64	104	157	151	157	157	23,9
بنوك القطاع العام	16	130	138	142	160	150	144	156	158	24,0
البنوك المشتركة	67	76	102	112	194	255	341	364	329	50,0
فروع البنوك الاجنبية	8	8	8	8	5	5	5	4	4	00,7
المجموع	265	283	315	335	472	576	650	690	657	100

\* بيانات عام 1990م غير متوفرة.

\* المصدر: تقارير بنك السودان.

### الجدول رقم (4)

#### انتشار فروع البنوك بولايات السودان

القطاع/ العام	1986	1987	1988	1989	1991	1992	1993	1994	1995	9:1
%	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	
الخرطوم	91	96	105	119	141	153	186	194	199	118
الوسطى	56	60	65	68	100	130	143	153	148	164
الشرقية	39	44	49	51	62	86	92	100	85	117
الشمالية	23	27	28	30	69	83	81	88	86	273
كردفان	26	24	32	33	44	59	70	70	65	150
دارفور	13	15	19	19	38	45	59	61	54	315
الجنوبية	17	17	17	15	18	20	19	24	24	41
المجموع	265	283	315	335	472	576	650	690	661	149

\* المصدر: تقارير بنك السودان للاعوام المعنية.

## الجدول رقم (5)

### نصيب الفرع الواحد من جملة الودائع الملايين الجنيهات

(5)	1/3 (4)	(3)	(2)	(1)	
3/4	نصيب الفروع من الودائع	الودائع تحت الطلب	مجموع عرض النقود	عدد الفروع	العام
0,004	7,8	2,070	4,830	265	1986م
0,004	14,7	4,149	7,774	283	1987م
0,003	17,8	5,617	11,218	315	1988م
0,003	28,8	6,659	18,899	335	1989م
-	-	13,840	26,953	-	1990م
0,002	44,8	21,169	42,832	472	1991م
0,002	91,9	52,985	96,502	576	1992م
0,002	101,3	65,476	160,410	650	1993م
0,001	144,2	99,476	24,378	690	1994م
0,002	255,5	167,864	416,495	657	1995م

\* المصدر: الجداول السابقة.