

# دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الخدمات الاستشارية بمؤسسة التمويل الدولية | القدرة على الحصول على التمويل



مؤسسة التمويل  
الدولية  
مجموعة البنك الدولي



بالشراكة مع:

© 2009 مؤسسة التمويل الدولية  
2121 Pennsylvania Avenue NW  
Washington, D.C. 20433, USA  
هاتف: 202-473-1000  
انترنت: IFC.org

#### جميع الحقوق محفوظة

هذه المعلومات، وإن كانت مستندة إلى مصادر ترى مؤسسة التمويل الدولية أنها مصادر موثوقة، إلا أنها ليست مضمونة من حيث الدقة ولا تدعي الكمال والإحاطة الشاملة بكل القضايا المطروحة.

لا يجوز تفسير وتأويل هذه المعلومات، ضمناً أو صراحة، على أنها تحتوي على أية توصيات خاصة بالاستثمار. علماً بأن مؤسسة التمويل الدولية ليست مؤسسة مسجلة، وفقاً لهذا المفهوم، بموجب القانون الأمريكي لاستشاريي الاستثمار لعام 1940.

المسميات والأسماء الجغرافية الواردة في هذه المطبوعة مُستخدمة فقط لتسهيل الأمور بالنسبة للقارئ ولا تعني أي حكم من جانب مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي أو أية مؤسسة أخرى مجموعة البنك الدولي على الوضع القانوني لأي إقليم أو تأييد أو قبول لهذه الحدود.

الآراء الواردة في هذه المطبوعة هي آراء المؤلفين ولا تمثل بالضرورة آراء البنك الدولي أو مؤسسة التمويل الدولية.

#### الحقوق والتصريح بالطبع والنشر

تخضع محتويات هذه المطبوعة لحقوق الطبع والنشر. وقد تعتبر عملية طبع و/أو نشر أجزاء من هذه المطبوعة أو كلها بدون إذن انتهاكاً للقوانين النافذة. وتشجع مجموعة البنك الدولي على نشر وتوزيع أعمالها. وتمنح المجموعة عادة الإذن على الفور بإعادة طبع أجزاء من مؤلفاتها.

لطلب الإذن بتصوير أو إعادة طبع أي جزء من هذه المطبوعة، يُرجى إرسال طلب مستوفي كامل المعلومات إلى مركز التصريح بحقوق النشر على العنوان التالي:  
Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, USA; telephone: 978-750-8400; facsimile: 978-750-4470; Internet: www.copyright.com 222

يجب توجيه كافة الاستفسارات عن الحقوق والتراخيص والأذن، بما في ذلك الحقوق الإضافية، إلى مكتب الناشر على العنوان التالي: The World Bank, 1818 H Street NW, Washington, D.C. 20433, USA; facsimile: 202-522-2422; e-mail: pubrights@worldbank.org

# المحتويات

2	قائمة الاختصارات
3	كلمة افتتاحية
4	تمهيد
5	موجز تنفيذي
7	مقدمة
9	المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و"الوسط المفقود"
9	تعريفات لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
11	الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
12	الطلب على الخدمات البنكية الذي لم تتم تلبيته
14	الفرص المصرفية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
17	سد الفجوة الوسطى: العمل المصرفي المعني حالياً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
19	تكوين هذه الصناعة
20	دور بيئة التشغيل والعمل
25	التحديات والمناهج على امتداد سلسلة قيم العمل المصرفي
26	إدارة المخاطر
28	فهم سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
32	تطوير المنتجات والخدمات
40	اكتساب وفرز العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
46	خدمة العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
52	إدارة المعلومات والمعرفة
55	المشاركة في العمل المصرفي المعني بسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
55	الدروس المستفادة من العمل المصرفي المعني حالياً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة
59	بدء العمل: الدخول في رحاب العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو توسيع نطاقه
61	أدوات انطلاق الدخول في السوق أو توسيع نطاقه
68	المرفق ألف: عينة من تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة
69	المرفق باء: قائمة دراسات الحالات البنكية والأبحاث المصرفية الموجزة
70	المرفق جيم: الشراكة مع مؤسسة التمويل الدولية
71	المرفق دال: معلومات عن مؤسسة التمويل الدولية
72	ثبت المراجع
74	ملاحظات ختامية



## قائمة الاختصارات

مؤسسة الاستثمار للبلدان الأمريكية	IIC	شبكة معهد أسبين لأصحاب مشاريع الأعمال الإنمائية	ANDE
تكنولوجيا المعلومات	IT	ماكينة الصراف الآلي	ATM
المؤسسة الكبيرة الحجم	LE	تنمية الأعمال	BD
المؤسسة المتوسطة الحجم	ME	البرازيل وروسيا والهند والصين	BRIC
مؤسسة التمويل الأصغر (التمويل المتناهي الصغر)	MFI	معدل النمو السنوي المركب	CAGR
صندوق الاستثمار المتعدد الأطراف	MIF	المسؤول المالي الرئيسي	CFO
نظام إمداد الإدارة بالمعلومات	MIS	إدارة علاقات العملاء	CRM
وزارة الشؤون الاقتصادية (تاوان)	MOEA	إيسترن بنك ليمتد	EBL
مؤسسات الأعمال الصغرى والصغيرة والمتوسطة	MSME	البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير	EBRD
منظمة غير حكومية	NGO	الأسواق الصاعدة	EM
القروض غير العاملة (المشكوك في خصيلها)	NPL	اتحاد الشركات غير المدرجة في البورصة في الأسواق الصاعدة	EMPEA
منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي	OECD	إشارات الإنذار المبكر	EWS
الربح والخسارة	P&L	مؤسسة مالية	FI
أسهم الشركات غير المدرجة في البورصة	PE	اتحاد بنوك أمريكا اللاتينية	FELEBAN
تمويل طلبات الشراء	POF	بيان مالي	FS
مدير العلاقات (الإدارة)	RM	السنة المالية	FY
العائد على الأصول	ROA	إجمالي الناتج المحلي	GDP
إدارة الأعمال الصغيرة	SBA	المدير العام	GM
مؤسسة صغيرة الحجم	SE	المقر الرئيسي	HQ
مؤسسات صغيرة ومتوسطة	SME	بنك التنمية للبلدان الأمريكية	IDB
المستشار الأقدم المقيم	SRA	مؤسسة التمويل الدولية	IFC
المساعدات الفنية	TA		

## كلمة افتتاحية

يحتل تعزيز القطاع الديناميكي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أولوية بين الأهداف الإنمائية الاقتصادية في كل من الاقتصادات المتقدمة والصاعدة. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل قوة رئيسية محركة لخلق فرص العمل ونمو إجمالي الناتج المحلي. إذ تساهم هذه المؤسسات إلى حد كبير في تنويع الأنشطة الاقتصادية وتحقيق الاستقرار الاجتماعي، وتلعب دوراً مهماً في تنمية القطاع الخاص. كما يمثل تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحدياً رئيسياً وصعباً. فهي تواجه عادة قيوداً شديدة معيقة للنمو بدرجة أكبر مما تواجهها المؤسسات الكبيرة، حيث يؤدي افتقارها إلى الحجم المثالي إلى انخفاض قدرتها على الوصول إلى الأسواق واكتساب المهارات والحصول على رأس المال.

وتشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة دائمة إلى أن نقص القدرة على الحصول على التمويل يشكل إحدى العقبات الرئيسية الماثلة أمام نموها. فالبنوك التجارية والمؤسسات المالية ترى في أغلب الأحيان أن خدمة هذه المؤسسات محفوفة بالمخاطر وباهظة التكلفة، وبالتالي فإنها تعاني إلى حد كبير من نقص الحصول على خدمات مالية أساسية كافية. وفي ظل هذه القدرة المحدودة على الحصول على التمويل، يواجه أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات جمة في تنفيذ الاستثمارات اللازمة لزيادة الإنتاجية والقدرة على المنافسة وإنشاء أسواق جديدة وتوظيف المزيد من العمال.

قامت مؤسسة التمويل الدولية، على مدى أكثر من 50 عاماً، بالمساعدة على توسيع نطاق القدرة على الحصول على التمويل اللازم لمؤسسات الأعمال الخاصة القابلة للاستمرار في البلدان النامية. ومن مُنطلق الاستفادة من هذا السجل للإنجازات والتعلم من خبرات وجارب البنوك الناجحة في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعمل مؤسسة التمويل الدولية مع البنوك التجارية على رصد واغتنام الفرص المربحة غير المُستغلة التي تتيحها شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن خلال المساعدة التي تقدمها مؤسسة التمويل الدولية وأطراف أخرى، تتعلم البنوك التجارية كيفية تحسين فهم وتلبية الاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيفية تحسين إدارة مخاطر خدماتها، وكيفية إنجاز معاملات أصغر حجماً بتكلفة أقل مع تحسين نوعية الخدمة.

إننا نشعرُ بالفخر لدورنا القيادي في مجال تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ففي نهاية السنة المالية 2009، بلغت حافظة ارتباطات مؤسسة التمويل الدولية 6.1 مليار دولار في التعامل مع 200 مؤسسة مالية تستهدف بالدرجة الأولى خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية. كما يحصل نصف هذه المؤسسات تقريباً على خدمات استشارية من قبل مؤسسة التمويل الدولية. وبصفة إجمالية، تشمل الحافظة القائمة لهذه المؤسسات المالية 1.3 مليون قرض لمؤسسات صغيرة ومتوسطة بما تصل قيمته إلى 90.6 مليار دولار.

يجمع دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ثناياه الدروس المستفادة من قبل مؤسسة التمويل الدولية، ويهدف إلى تبادل الخبرات والدروس المستفادة التي ترى المؤسسة أنها عوامل أساسية لنجاح العمليات المصرفية المربحة والمثمرة في التعامل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويعتبر هذا الدليل مطبوعة فنية في المقام الأول موجهة إلى أعضاء مجالس إدارات البنوك ومديريها وموظفيها في البلدان النامية الذين يدركون توافر الفرص غير المستغلة في أسواقهم المحلية وتنابهم الحيرة والتساؤلات بشأن الطريقة والتوجهات المثلى لخدمة شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أن هذا الدليل أداة مفيدة وناقعة لوضع السياسات وغيرهم من المسؤولين الفاعلين في القطاع المالي الذين يتوقون إلى تحسين وتعميق فهم الجوانب الجوهرية والأساسية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ونأمل أن يكون هذا الدليل مرجعاً مفيداً للكثير من المؤسسات المالية الراغبة في المشاركة بصورة أكثر نشاطاً وفاعلية في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم.

بير ستاين



مدير الأنشطة العالمية المعنية بالقدرة على الحصول على التمويل  
الخدمات الاستشارية – مؤسسة التمويل الدولية

## تمهيد

يهدف دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نشر وتوزيع خبرات ومعارف مؤسسة التمويل الدولية وتبادلها مع المؤسسات المالية التي تنظر في إمكانية تقديم خدمات مصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو المنخرطة فعلياً في الوقت الحاضر في توفير هذه الخدمات. علماً بأن الجهات القائمة بتقديم الخدمات المالية، التي قد تجد هذا الدليل مفيداً بصفة خاصة في تطوير أو توسيع نطاق المعاملات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تشمل البنوك التجارية وبنوك الاستثمار وشركات التأجير المالي والشركات ذات الأسهم غير المدرجة في البورصة ومؤسسات التمويل الأصغر (التمويل المتناهي الصغر). وبالإضافة إلى ذلك، فإن المنظمات الأخرى المهتمة بقضايا حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل، مثل معاهد البحوث والهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية، قد تستفيد أيضاً من مضمون هذا الدليل ومحتوياته.

يستفيد دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على نطاق واسع، من الأبحاث والمؤلفات القائمة، فضلاً عن العديد من المقالات الرئيسية مع الخبراء والممارسين المصرفيين المعنيين بخدمات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم. ولم يهدف هذا الدليل إلى تقديم وصفات خاصة بقواعد وإجراءات معينة، فهو لا يدافع عن نهج واحد بشأن العمليات المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل إنه يسعى على الأحرى إلى مساندة مقدمي الخدمات المالية في تحديد الخيارات المستنيرة من خلال تبادل المعرفة بشأن التحديات والفرص والممارسات الفعالة في العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم.

كما يستفيد هذا الدليل أيضاً من إطار مؤسسة التمويل الدولية الخاص بالاختبار التشخيصي للعمليات المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو الإطار المستخدم في تقييم المعاملات المصرفية لهذه المؤسسات، بالإضافة إلى أداة المعايير المرجعية للعمليات المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تستخدمها مؤسسة التمويل الدولية في تحليل نماذج ممارسات الأعمال السليمة. وزيادة على ذلك، يتم تقديم أمثلة عملية للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي أمثلة مستقاة من عدد من المؤسسات المالية التي يتناولها بالبحث هذا الدليل. ولعل هذه الأمثلة مفيدة في تسليط الضوء على الممارسات السليمة أو أنها نافعة ببساطة في توضيح التعلم من الخبرات والتجارب. وتتضمن المؤسسات المالية المشار إليها في هذه المطبوعة أكسس بنك (Access Bank)، وبنك مسقط (Bank Muscat)، وإيسترن بنك ليميتد (Eastern Bank Limited)، وبنك هامكور (Hamkorbank)، وبنك أي سي أي سي أي (ICICI Bank)، وبنك إن بي دي (NBD Bank)، وبنك ستاندرد تشارترد (Standard Chartered)، وبنك ويلز فارجو (Wells Fargo). وهناك المزيد من التجارب والخبرات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي مستقاة من مجموعة متنوعة من البنوك الأخرى ويشار إليها في ثنايا هذا الدليل حسب الاقتضاء والملاءمة.

تعمل مؤسسة التمويل الدولية، وهي إحدى مؤسسات مجموعة البنك الدولي، على خلق الفرص لتمكين الناس من الخلاص من براثن الفقر وتحسين حياتهم. وتشجع المؤسسة النمو الاقتصادي المستدام في البلدان النامية عن طريق مساندة تنمية القطاع الخاص، وتعبئة رؤوس الأموال الخاصة، وتقديم الخدمات الاستشارية وخدمات التخفيف من حدة المخاطر الماثلة أمام الشركات والحكومات. وبلغ إجمالي الاستثمارات الجديدة للمؤسسة 15 مليار دولار في السنة المالية 2009، مما يساعد في أداء دور بارز في مواجهة الأزمة المالية. للاطلاع على المزيد من المعلومات، يرجى زيارة موقع المؤسسة على العنوان التالي ([www.ifc.org](http://www.ifc.org)).

## شكر وتقدير

يود برنامج مؤسسة التمويل الدولية المعني بالعمليات المصرفية العالمية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن يتقدم بوافر الشكر والتقدير للجهات الشريكة المانحة وهي حكومات هولندا والنرويج واليابان لمساهمتها وشرافها في هذا البرنامج.

قامت مؤسسة التمويل الدولية بإعداد دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحت إشراف فريق عمل بقيادة غادة طعيمة ومساندة من قبل ميلينا ميرمولستين وألوشكا ثيواريبروما. ويتقدم الفريق بفائق الامتنان والتقدير للمساهمات المقدمة في إطار استعراض النظراء في مؤسسة التمويل الدولية والبنك الدولي من قبل: آري نيم، وإغناسيو إيستيفيز، ونيل رامسدن، وبول راستن، وبير سيانين، وسيرجيو شماكلر، وتوني ليتجو. كما نعرب أيضاً عن عظيم امتناننا لجميع البنوك التي تبادلت خبراتها وتجاربها في هذا الدليل والزلاء في مكاتب مناطق عمل البنك الدولي الذين قاموا بتسهيل هذه المهمة، ونود على وجه الخصوص أن نتقدم بالشكر إلى فريق شركة دالبيرغ للاستشارية التنموية العالمية (Dalberg Global Development Advisors) الذي يضم بيتر تينان، يانا واطسون، وجيسون ويندل، وهو الفريق الذي كلفته مؤسسة التمويل الدولية بإنتاج هذا الدليل. وشركة دالبيرغ (Dalberg) هي شركة استشارية معنية بالإستراتيجيات والسياسات ومتخصصة في قضايا الحصول على التمويل في الأسواق الصاعدة.



## موجز تنفيذي

هل يمكن إنجاز المعاملات المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بما يحقق الربحية للبنوك، وهل يعتبر السوق جذاباً في الوقت الحاضر؟ كيف يمكن البنوك التغلب على التحديات واغتنام الفرص التي تتيحها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ولا سيما في البلدان النامية؟ وما هو الفرق بين إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والعمليات المصرفية الخاصة بها؟ كيف يمكن أن تنجح البنوك في توسيع نطاق العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

هذه هي أنواع التساؤلات التي يستكشف أبعادها دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويقدم هذا الدليل عرضاً عاماً للوضع الراهن للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب تحليل المناهج التي تستخدمها البنوك لإطلاق العنان لإمكانات الفرص المتاحة في هذه السوق المتنامية الحافلة بالتحديات. ويقدم الدليل في الختام إرشادات وتوجيهات للبنوك الراغبة في البدء في المشاركة الإستراتيجية في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الوضع الحالي للأنشطة المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثل العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة صناعةً تمر بمرحلة انتقالية. فبعد أن كان يُنظر للعمل في هذه السوق على أنه نشاط محفوف بصعوبات بالغة، أصبحت هذه السوق الآن هدفاً إستراتيجياً للبنوك في جميع أنحاء العالم. "فالوسط المفقود"، الذي يصف الفجوة القائمة في الخدمات المالية المقدمة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أخذ في التضاؤل والانكماش. ومن الواضح أن الأنشطة المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تنمو بأسرع المعدلات في الأسواق الصاعدة (البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل) حيث كانت تلك الفجوة على أوسع نطاق في هذه الأسواق. ويقوم عدد متزايد بصورة مطردة من بنوك الأسواق الصاعدة بوضع الإستراتيجيات وإنشاء الوحدات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد شهدت حافظة ارتباطات استثمارات مؤسسة التمويل الدولية في المؤسسات المالية المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتفاعاً هائلاً على مدى السنوات الخمس الماضية — حيث زادت بنسبة 271 في المائة — لتصل إجمالاً إلى 6.1 مليار دولار في نهاية السنة المالية 2009.

وتعتبر المنافسة في الأسواق الأخرى أحد الأسباب المُستشهد بها لتحرك البنوك التجارية في اتجاه خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتدرك الحكومات في مختلف أرجاء العالم الآن أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما دفعها إلى العمل على مساندة حصول هذا القطاع على التمويل، وقيامها في بعض الأحيان بمعالجة الحواجز والعقبات القانونية والتنظيمية الماثلة أمام إقامة البنية الأساسية المساندة لهذا الائتمان. ولعل العامل الأساسي لنمو الأنشطة المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في بدء فهم البنوك للاحتياجات والأفضليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ووضع المناهج المعدة خصيصاً للتغلب على التحديات التاريخية المتمثلة في المخاطر الائتمانية العالية وارتفاع تكلفة خدمة هذه المؤسسات. وتتمثل إحدى الإشارات الدالة على إطلاق البنوك بعض الإمكانيات والطاقت في هذه السوق في التقارير التي تفيد بارتفاع العائد على أصول هذه البنوك من عملياتها الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فعلى سبيل المثال، أشارت البنوك الرئيسية إلى تراوح نسبة العائد على الأصول بين 3 إلى 6 في المائة لمعاملاتها الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقابل 1 إلى 3 في المائة للعمليات البنكية الأخرى. وعلى النقيض من التصور الشائع أيضاً، فإن طائفة عريضة وواسعة النطاق من البنوك تقوم بخدمة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وليست البنوك الأصغر حجماً ذات النماذج القائمة على علاقات العمل.

اليوم، وعلى الرغم من التحديات الكبيرة الناجمة عن الأزمة الاقتصادية العالمية الراهنة (2009)، والاحتمالات الجوهلة في المستقبل، إلا أنه من الواضح أن كثيراً من البنوك صامدة بشكل سريع في الحفاظ على قوة التزامها بخدمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وخاصة في الأسواق الصاعدة. وعلى الرغم من عدم انكشاف أبعاد الأثر الكامل للأزمة حتى الآن، فإن البنوك المستمرة في تركيزها على خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشير في أغلب الأحيان إلى إيمانها القوي بأهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة للاقتصاد الوطني ككل.

### مناهج البنوك تجاه تحديات خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من أجل خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفعالية، اضطرت البنوك إلى تغيير طريقتها في أداء الأعمال وإدارة المخاطر في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيم المصرفية. ويبدأ ذلك بالعمل على فهم السوق وكيفية اختلافاها عن كل من أنشطة

والمنتجات والخدمات؛ (3) ثقافة المبيعات وقنوات تقديم الخدمات؛ (4) إدارة المخاطر الائتمانية؛ و(5) تكنولوجيا المعلومات ونظام إمداد الإدارة بالمعلومات. إلا أنه يجب على البنوك أن تشرع، قبل الاستفادة التطبيقية من هذه الدروس، في تنفيذ عملية الدخول في السوق التي تبدأ بفهم الفرصة النوعية المتاحة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنتهي بوضع الإستراتيجية وخطة التنفيذ اللازمة. وهناك أداتان من شأنهما تسهيل هذه العملية وهما تقييم السوق والتحليل التشخيصي لأنشطة العمليات، ويعنى تقييم السوق بتحديد حجم وطبيعة الفرصة المتاحة وبيئة المنافسة، ويساعد التحليل التشخيصي لأنشطة العمليات في إبراز مواطن القوة والضعف في البنك. وتعتبر مجموعة أدوات مؤسسة التمويل الدولية المعنية بالاختبار التشخيصي للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسيلة لإجراء التحليل التشخيصي لهذه العمليات استناداً إلى المجالات الإستراتيجية الخمسة المشار إليها أعلاه.

وخلاصة القول إن خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تثبت كونها مربحة ومجزية بالنسبة للبنوك الفردية، كما أن المساعدة في تحقيق نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر مفيدة للاقتصادات الوطنية أيضاً، وفي مقدور البنوك المتطلعة إلى اغتنام الفرصة السانحة في السوق أن تستخدم هذا الدليل كوسيلة للتعلّم والاستفادة من تجارب وخبرات هذه الصناعة حتى الآن، ومن خلال دحض التصورات الخاطئة حول العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضيح مبررات القيام بهذه العمليات وتبادل المعلومات بشأن الممارسات العالمية السليمة، يأمل دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دعم ومساندة البنوك في بناء خدمات بنكية أكثر قوة وسلامة لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم.

النجزئة والعاملات التجارية. وبالنسبة لتطوير المنتجات والخدمات، بدأت البنوك في فهم أن العاملات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعني ما أكبر بكثير من إقراض تلك المؤسسات والقيام بالتالي بتحديد الأولويات الخاصة بالمنتجات والأدوات غير الإقراضية من أجل تحقيق القيمة الكلية للعملاء. وتشير تقارير البنوك الرئيسية إلى أن أكثر من 60 في المائة من إيرادات معاملاتها الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأتي من منتجات وأدوات غير ائتمانية.

توصلت البنوك إلى طرق لإدارة كل من التكاليف والمخاطر في سياق اكتساب وفرض العملاء. فالحفاظة الراهنة للبنك تتيح نقطة بداية بتكلفة منخفضة من أجل خلق أعمال جديدة كما تقدم مصدراً للمعلومات والبيانات القيمة التي تمكن البنك من عمليات الفهم والتنبؤ بالمخاطر المرتبطة بعملائها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والواقع أن تنمية القدرة على التنبؤ بالمخاطر بدون المعلومات المالية التي يمكن الاعتماد عليها بصورة تامة، وذلك باستخدام أدوات مثل درجات التصنيف الائتماني، قد مكنت البنوك من تحقيق قدر أكبر من الفعالية في فرز العملاء المحتملين. وفي سياق خدمة عملائها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقوم البنوك بتحسين الكفاءة من خلال تطبيق نهج استهداف أكبر فئات من العملاء في السوق بشأن مؤسسات الأعمال الأصغر حجماً مع استخدام القنوات المباشرة لتقديم الخدمات حسب الاقتضاء. كما تقوم البنوك ببناء قاعدة إيراداتها عن طريق تحديد أولويات البيع المتبادل للأدوات المالية الخاصة بالعملاء الحاليين. وأخيراً، تقوم البنوك بتكييف تكنولوجيا المعلومات وأدوات نظام إمداد الإدارة بالمعلومات وبناء القدرات اللازمة لتحقيق فعالية استعمال هذه الأدوات في إدارة المعلومات والمعرفة لخدمة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة ما يتعلق بفهم الربحية والمخاطر.

وتوضح تجربة بنوك فردية مثل بنك أي سي أي سي (ICICI Bank) وويلز فارجو (Wells Fargo) وستاندرد تشارترد (Standard Chartered) المناهج المتكررة المطبقة بشأن العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتضمن بعض هذه الابتكارات تقسيم الخدمات المتعددة المستويات والمشاركة المتكررة في تمويل أسهم رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## كيفية البدء في المشاركة في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

إن البنوك المتطلعة إلى الدخول في السوق أو توسيع نطاق عملياتها الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ستكون قادرة على استخلاص الدروس المستفادة من تجارب وخبرات البنوك الأخرى حتى الآن. وتنطبق هذه الدروس على العمليات في خمسة مجالات إستراتيجية هي: (1) الإستراتيجية ومحور التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والقدرات التنفيذية؛ (2) تقسيم السوق،



## مقدمة

تعتبر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملاً أساسياً ومحورياً في تحقيق التنمية الاقتصادية، وخاصة في الأسواق الصاعدة. ولضمان نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستمرار أثرها الإيجابي على الاقتصاد، تحتاج هذه المؤسسات إلى توافر سبل الحصول على الخدمات المالية، حيث واجهت في السابق عقبات وقيود شديدة في سبيل حصولها عليها.

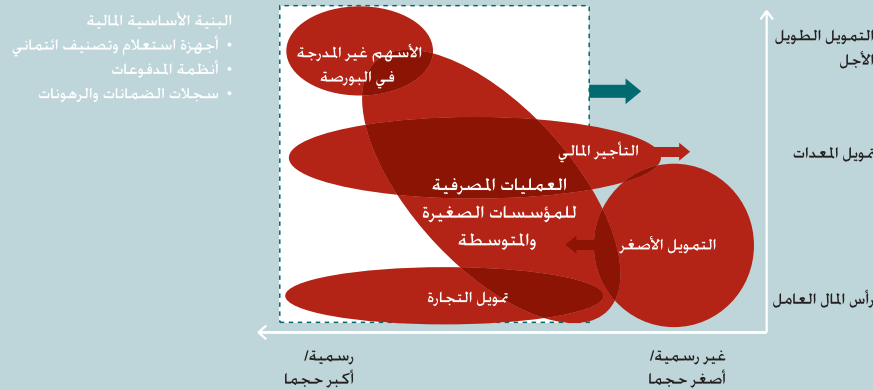
في أغلب الحالات، يعتمد الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الصاعدة على مصادر غير رسمية لتوفير رأس المال، مثل الاقتراض من الأقارب لتلبية احتياجات التمويل. وعلى أية حال، فإن المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة تنطلق عند اتصالها بالقنوات الرسمية إلى التعامل مع بنك كمصدر رئيسي لما تحتاجه من خدمات مالية. وقد بدأت البنوك في توجيه اهتمامها إلى هذه السوق غير المستفاد منها، وتشكل خدماتها للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عاملاً رئيسياً لزيادة قدرة هذه المؤسسات على الحصول على التمويل.

وفقاً لتعريفه بالمفهوم الأوسع نطاقاً، يشمل القطاع المصرفي البنوك التجارية وبنوك الاستثمار، وشركات التأجير المالي، ومؤسسات التمويل الأصغر، والمؤسسات الأخرى ذات العلاقة. ويولي دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة اهتماماً خاصاً بالبنوك التجارية التي تعتبر أهم مصدر للوساطة المالية في معظم البلدان حيث تجمع بين المدخرات والاستثمارات. وتتميز البنوك التجارية بميلها عادة إلى إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بدلاً من الاستثمار فيها. وعلى خلاف الجهات الأخرى المتخصصة في تقديم التمويل، تقدم البنوك التجارية طائفة عريضة من المنتجات والخدمات بما فيها الإيداع، الائتمان، والمعاملات المصرفية والخدمات الاستشارية، وتركز البنوك التجارية أيضاً على مؤسسات الأعمال في القطاع الرسمي بدلاً من مؤسسات الأعمال الصغرى غير الرسمية التي تقوم بخدماتها تقليدياً مؤسسات التمويل الأصغر. ويوضح الشكل 1 نطاق العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة بال مجالات الأخرى لتمويل هذه المؤسسات.

### الدافع وراء إعداد دليل المعرفة المصرفية

دأبت البنوك التجارية تقليدياً على اعتبار أن خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محفوفة بالتحديات بسبب عدم توافر التماثل والتجانس في المعلومات، ونقص الضمانات الرهنية، وارتفاع تكلفة خدمة المعاملات الأصغر حجماً. لكن نظراً لأن استمرار انكماش هوامش الخدمات المصرفية للشركات وازدياد الانضباط والتقشف المالي يؤديان إلى خفض العائد على عمليات الاقتراض من قبل الحكومات، فقد بدأت البنوك في استكشاف الحيز لمتاح خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### الشكل 1: العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تغطي طائفة واسعة من أحجام الشركات وأنواع التمويل



١ يشير مصطلح "الأسواق الصاعدة"، في ثانياً دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل أو البلدان "النامية".

وفي ظل الإطالة العامة على الصناعة المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يستكشف الفصل الثالث أبعاد المناهج البنكية المعنية بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيم المصرفية الخاصة بهذه المؤسسات، ويغطي كل قسم من أقسام الفصل الثالث مرحلة محددة في سلسلة القيم مع التركيز على التحديات الرئيسية التي تواجهها البنوك، ويناقش هذا الفصل المناهج المتبعة من قبل هذه الصناعة بصفة عامة، ومن جانب البنوك الرئيسية بصفة خاصة، بشأن معالجة هذه التحديات، وترد في نهاية كل قسم في هذا الفصل "خطوات نحو التفوق والامتياز" أو أمثلة للمناهج التي تميز بين الممارسات العظيمة والممارسات الجيدة. ويتضمن الفصل الثالث 3 من دراسات الحالات التفصيلية لاستقاء الدروس المستفادة من تجارب بنك ويلز فارغو (Wells Fargo)، وستاندرد تشاترترد (Standard Chartered)، وبنك آي سي آي سي (ICICI Bank)، كما يتم إلقاء الضوء في عرض موجز ومختصر على تجربة بنك مسقط (Bank Muscat) وأكسس بانك (Access Bank)، وأخيراً، يناقش الفصل الثالث أيضاً الظاهرة الأكثر حداثة لمشاركة البنوك صاحبة الأدوات والآليات المبتكرة في تمويل أصول وأسهم رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يُنمّم الفصل الرابع مقاصد هذا الدليل بتقديم إرشادات وتوجيهات تكتيكية للبنوك المتطلعة إلى الدخول في سوق خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو توسيع نطاق عملياتها في هذه السوق، وفي البداية، يقدم هذا الفصل ملخصاً للدروس الرئيسية التي يمكن استخلاصها من خبرات وتجارب البنوك القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتم تنظيم وتصنيف هذه الدروس طبقاً للمجالات الإستراتيجية الخمسة التي تعتبر العوامل الحيوية للنجاح في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ثم يصف القسم 4-2 كيف يمكن أن تبدأ البنوك والتساؤلات الرئيسية التي يجب أن تطرحها البنوك في سياق وضع الخطة الخاصة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأخيراً، يختتم الدليل بوصف نهج تقييم السوق وإطار مؤسسة التمويل الدولية الخاص بالاختبار التشخيصي للعمليات المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهما أداتان لمساندة عملية المشاركة الإستراتيجية في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونصف دراستا الحاليتين في الفصل الرابع تجربة بنك هامكور (Hamkorbank) وبنك إن بي دي (NBD Bank) في توسيع نطاق عملياتهما الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

حققت البنوك في العالم المتقدم وثبات كبيرة في خدمة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العقود الأخيرة، إلا أن كثيراً من البنوك في الأسواق الصاعدة بدأت في الأونة الأخيرة فقط في توسيع نطاق عملياتها المعنية بهذا القطاع، علماً بأن هذه السوق حتى الآن هي أبعد ما تكون عن السوق المشبعة. فهناك الكثير من البنوك التي ما زالت في طور جريب مناهج مختلفة بشأن خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن قصص النجاح حتى الآن تسلط الضوء على عدد من المبادئ الرئيسية للعمليات المصرفية المربحة الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي هذه الفترة من المرحلة الانتقالية التي تشهدها هذه الصناعة، يضطلع دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بتبادل ونشر بعض قصص النجاح وتبسيط الأضواء على الدروس المستخلصة من تجارب وخبرات البنوك القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. علماً بأنه لا توجد صيغة وحيدة يمكن تعميمها لتحقيق فعالية خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن المبادئ الواردة في ثنايا هذا الدليل تطرح أفكاراً ورؤى هامة للبنوك المتطلعة إلى المشاركة الإستراتيجية في خدمة هذا القطاع من المؤسسات.

## أهداف فصول الدليل

يقدم الفصل الأول من دليل المعرفة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عرضاً عاماً لسوق العمليات البنكية الخاصة بهذه المؤسسات، بما في ذلك التعريفات الشائعة لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والشواهد الدالة على أهميته الاقتصادية، إلى جانب مناقشة الطلب على الخدمات البنكية الذي لم تتم تلبيته بشأن هذه المؤسسات، وتشير الشواهد إلى أن العمليات المصرفية الخاصة بهذه المؤسسات تعتبر مسعى منطوياً على إمكانات مجزية للبنوك في الوقت الحاضر وفي المستقبل.

يناقش الفصل الثاني أوضاع صناعة العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأجالاتها العامة، والعوامل الرئيسية لبيئة التشغيل والعمل المؤثرة على قدرة البنوك على خدمة هذه المؤسسات. ويتضمن هذا الفصل قسماً خاصاً يصف المصادر المهمة للبيانات الخاصة بالممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقسماً آخر يناقش تأثير الأزمة المالية الراهنة على الصناعة المصرفية الخاصة بهذه المؤسسات، وفي إطار مناقشة بيئة التشغيل والعمل، يبحث القسم 2-2 دور الحكومة في مساندة العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوضح إحدى دراسات الحالات المختصرة الخاصة بإيسترن بنك ليمتد (Eastern Bank Limited) في بنغلاديش أن البنوك صاحبة العزيمة والإرادة قادرة، حتى في بيئات العمل المحفوفة بأكبر التحديات، على اغتنام الفرص السانحة لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة مواتية وناجحة.

## المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و"الوسط المفقود"

المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي الشركات التي تُعتبر متطلباتها المالية كبيرة للغاية بالنسبة للتمويل الأصغر، ولكنها أيضا صغيرة الحجم إلى الحد الذي يتعذر معه خدمتها بصورة فعالة عن طريق نماذج الخدمات المصرفية للشركات. وتمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعا كبيرا ومهما من الناحية الاقتصادية في جميع بلدان العالم تقريبا. فقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتمتع بالحياة والازدهار يعتبر عادة علامة على ازدهار الاقتصاد ككل. وفي البلدان المرتفعة الدخل وبعض البلدان المتوسطة الدخل، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أكثر من نصف الناتج القومي.

إلا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عانت في العادة من نقص القدرة على الحصول على المنتجات والخدمات المالية، وخاصة في البلدان النامية. وتعتبر أدوات الدين الأطول أجلا بعيدة عن منال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة. ومع ذلك، وعلى الرغم من تركيز البنوك في السابق على العملاء من الشركات المرتفعة القيمة والمنخفضة المخاطر، فإن هناك توافقا متزايدا في الآراء بشأن قدرة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أن تكون قطاعا مربحا بالنسبة للبنوك. والواقع أن البيانات المتاحة من البنوك، وإن كانت محدودة، تؤيد هذا التصور. فمن خلال استخدام مجموعة من التدابير مثل الأسعار المعدلة لمراعاة المخاطر ونماذج التصنيف الائتماني والمنتجات غير الإقراضية المعدة خصيصا للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تقوم البنوك بتطوير طرق للحد من المخاطر وخفض التكاليف وزيادة المنافع الكلية للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



من المنظور التاريخي، عانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة في البلدان النامية (البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل)، من نقص القدرة على الحصول على المنتجات والخدمات المالية، وقد نشأت مؤسسات التمويل الأصغر لخدمة هذه الشركات الصغرى، بينما ركزت المؤسسات البنكية بصورة تقليدية على خدمة الشركات الكبيرة. وتقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين هاتين السوqين حيث توجد الفجوة في التمويل التي يجري وصفها عادة بأنها "الوسط المفقود". إلا أن هذا الأمر بدأ في التغير في السنوات الأخيرة. إذ إن العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بوصفها صناعة، أخذت في النمو. وترى البنوك الآن أنه في مقدورها خدمة شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة مربحة شريطة توافر الفهم السليم لأبعاد هذه الخدمة.

### تعريفات لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من وجود اتفاق عام بشأن سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث الحجم والأهمية، فإن هناك تفاوتاً كبيراً في تعريف هذه المؤسسات على مستوى العالم.

يتضمن التعريف الشائع للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مشاريع الأعمال المسجلة التي يقل عدد العاملين في كل منها عن 250 موظفاً.<sup>1</sup> ويضع هذا التعريف الغالبية العظمى من الشركات في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتشير التقديرات إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل على الأقل 95 في المائة من الشركات المسجلة في العالم؛ وفي أوروبا، مثلاً، تزيد هذه النسبة عن 99 في المائة.<sup>2</sup> ولتضييق هذه الفئة، يتم أحياناً تمييز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المؤسسات الصغرى بأنها هي التي يعمل بها عدد أدنى من الموظفين مثل 5 أو 10 عاملين. ويمكن تقسيمها أكثر من ذلك إلى مؤسسات صغيرة

ii يُعرّف البنك الدولي البلدان المنخفضة الدخل بأنها البلدان التي يقل فيها نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي في السنة عن 935 دولاراً، وبلدان الشريحة الدنيا من البلدان المتوسطة الدخل بأنها هي تلك التي يتراوح فيها نصيب الفرد من إجمالي الدخل القومي في السنة بين 936 إلى 3705 دولارات. بينما يتراوح ذلك النصيب الفردي بين 3706 إلى 11455 دولاراً في بلدان الشريحة العليا من البلدان المتوسطة الدخل، ويبلغ 11456 دولاراً فأكثر في البلدان المرتفعة الدخل.

هناك عدد من الأسباب التي تثبت أن التعريفات الكمية الجامدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليس مناسباً لوصف السوق الكلية للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ففي البلدان المتقدمة (المرتفعة الدخل) وبعض البلدان النامية، نجد أن فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشمل إلى حد كبير مؤسسات يقل عدد العاملين فيها عن 5 موظفين. ووفقاً للكثير من التعاريف، يتم تصنيف تلك المؤسسات في فئة المؤسسات الصغيرة. وعلى الطرف الآخر، يمكن أن تتم خدمة مؤسسة متوسطة الحجم في بلد مرتفع الدخل بنفس فعالية خدمة الشركة الكبيرة في بلد منخفض الدخل. وما يزيد الأمر تعقيداً أن الكثير من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية تعمل في القطاع غير الرسمي، وعلى الرغم من استبعادها في معظم الحسابات الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنها يمكن أن تمثل سوقاً محتملة للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يمكن تعريف قطاع العمليات المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، على أفضل وجه من حيث المفهوم، طبقاً لوضعه فيما بين الشركات الكبيرة ومشروعات الأعمال الصغرى العاملة في معظمها في القطاع غير الرسمي. وقد بدأت عملية تنمية وتطوير القطاع المصرفي التجاري في الكثير من البلدان بمعالجة احتياجات العملاء من الشركات الكبيرة. وتكون هذا النموذج تاريخياً من إدارة المعاملات ذات القيمة المرتفعة للغاية لعدد صغير من العملاء ذوي المخاطر المنخفضة. ونشأت مؤسسات التمويل الأصغر خارج نطاق القطاع المصرفي التجاري لتقديم قروض رأس المال العامل إلى مؤسسات الأعمال الصغرى التي تتراوح عادة بين قيمة تبلغ في المتوسط 150 دولاراً في جنوب آسيا إلى 1600 دولاراً في أوروبا الشرقية.<sup>3</sup> ويُشار إلى تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوصفه "الوسط المفقود" لأن المتطلبات المالية لهذه المؤسسات ضخمة بصورة مفرطة بالنسبة لمعظم مؤسسات التمويل الأصغر. ولأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر من منظور البنوك التجارية التقليدية مؤسسات صغيرة للغاية ومحفوفة بالمخاطر وباهظة التكلفة،

تعمل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بطرق مختلفة عن الشركات الكبيرة، وربما تكون أقل تقدماً وتطوراً من الناحية المالية ومفتقرة إلى تخطيط الأعمال والخبرة التخصصية في إدارة التدفقات النقدية، وتشكل هذه المؤسسات الأرضية الوسط

الحجم ومؤسسات متوسطة الحجم، وإن كان هناك دائماً قدر أقل من التوافق في الرأي بشأن نقطة التقسيم التصنيفي والفئوي فيما بينهما. وتتضمن المعايير البديلة لتعريف هذا القطاع المبيعات السنوية، والأصول، وحجم القرض أو الاستثمار.

وبينما يتوقف التعريف الملائم للقطاع في نهاية المطاف على السياق المصرفي المحلي، فإن التصنيف الأكثر استخداماً في البنك الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقدم توضيحاً لمعايير مماثلة للكثير من المعايير المستخدمة في أنحاء العالم. (يقدم المرفق ألف أمثلة أخرى توضح تفاوتاً من حيث القرينة والسياق في تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة). وللتأهل كمؤسسة صغرى أو صغيرة أو متوسطة بموجب تصنيف البنك الدولي، يجب أن تستوفي الشركة المعينة 2 من 3 شروط قصوى بشأن عدد الموظفين، والأصول، أو المبيعات السنوية (الجدول 1). ولأغراض متعلقة بتقارير العملاء، تستخدم إدارة الأسواق المالية العالمية بمؤسسة التمويل الدولية حجم القرض كمؤشر، لأن بعض البنوك غير قادرة على رفع تقارير طبقاً لحجم المؤسسة الصغيرة والمتوسطة.

في الحقيقة، يقوم العديد من البنوك القائمة في الوقت الحاضر بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام أرقام المبيعات السنوية، علماً بأن الحدود القصوى للمبيعات في تقارير البنوك (16 مليون دولار، الجدول 2) تعتبر في المتوسط ماثلة لتصنيفات البنك الدولي (15 مليون دولار، الجدول 1).

#### الجدول 1: تعريفات البنك الدولي لمؤسسات الأعمال الصغرى والصغيرة والمتوسطة (يجب أن تفي المؤسسة على الأقل باثنتين من ثلاث خصائص مميزة)

حجم الشركة	عدد العاملين	الأصول	المبيعات السنوية
صغرى	أقل من 10	أقل من 100 ألف دولار	أقل من 100 ألف دولار
صغيرة	أقل من 50	أقل من 3 ملايين دولار	أقل من 3 ملايين دولار
متوسطة	أقل من 300	أقل من 15 مليون دولار	أقل من 15 مليون دولار
المؤشرات البديلة لحجم القروض			
صغرى	أقل من 10 آلاف دولار		
صغيرة	أقل من 100 ألف دولار		
متوسطة	أقل من 1 مليون دولار (أقل من مليوني دولار في بعض البلدان المتقدمة)		

المصدر: أيباجاري وبيك وأسلي ديميرغوك-كونت (2005)

#### الجدول 2: متوسط المبيعات حسبما يتراوح وفقاً لتعريف البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حجم الشركة	الحدا الأدنى للمبيعات	الحدا الأقصى للمبيعات
صغيرة	200 ألف دولار	4 ملايين دولار
متوسطة	2 مليون دولار	16 مليون دولار

المصدر: بيك وأسلي ديميرغوك-كونت ومارتينيز بيريا (2008)

## تكون سوق العمليات المصرفية الخاصة

## بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من شركات

## تعتبر متطلباتها المالية ضخمة بصورة

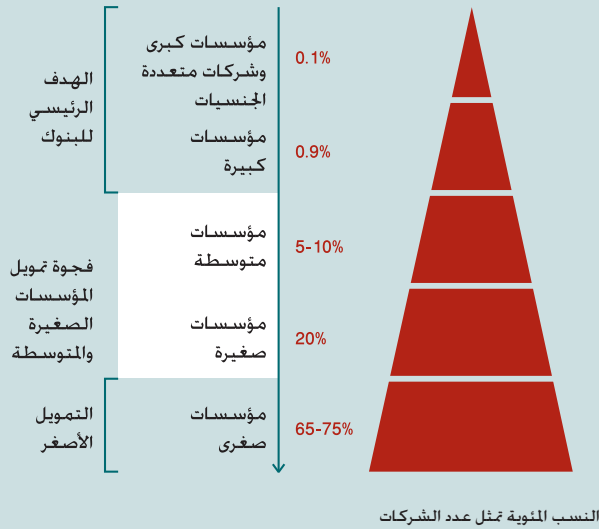
## مفرطة بالنسبة لمؤسسات التمويل الأصغر،

## ولكنها أيضاً صغيرة إلى الحد الذي يتعذر معه

## خدماتها بفعالية عن طريق نماذج الخدمات

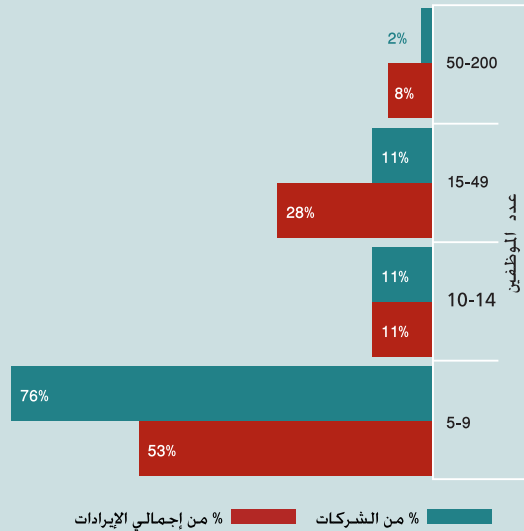
## المصرفية للشركات.

## الشكل 2: بيئة الأعمال المعتادة في الاقتصادات الصاعدة



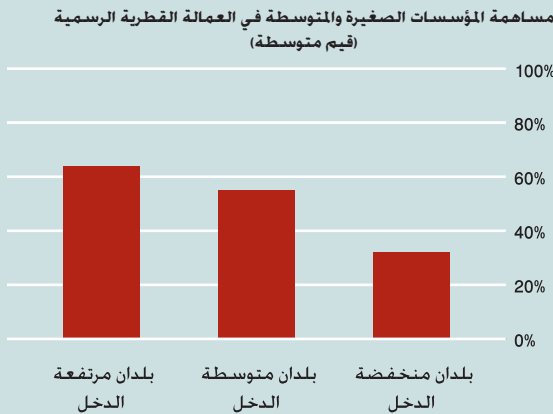
## الشكل 3: سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر توضح كثافة التوزيع في القاع حسب حجم الشركات

سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر تضم 168 ألف مؤسسة



المصدر: مؤسسة التمويل الدولية (2004)، بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر

## الشكل 4: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتيح نسبة كبيرة من الوظائف وفرص العمل في جميع أنحاء العالم



المصدر: أيباجاري وبيك وأسلي ديميرغوك-كونت (2003)

للاقتصاد، حيث تتعامل غالباً مع الشركات الكبيرة ويتيح نشوء روابط بالقطاع الرسمي لأصحاب مشاريع الأعمال الصغرى. كما تتسم هذه المؤسسات بالنشاط والحيوية في كل نقطة من نقاط سلسلة القيم تقريباً مثل المنتجين والموردين وجار التجزئة ومقدمي الخدمات في إطار علاقات تكافلية مع مؤسسات الأعمال الأكبر حجماً في أغلب الأحيان.<sup>4</sup>

تتضمن سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم طائفة عريضة من الشركات ذات الأنواع والأحجام المختلفة. علماً بأن هذه المؤسسات هي في أغلب الحالات شركات مملوكة لأسر والمالك غالباً هو الطرف الرئيسي القائم باتخاذ القرارات المالية. فعلى سبيل المثال، تمثل شركات الأفراد 52 في المائة على الأقل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر و58 في المائة في تايلاند.<sup>5</sup> ويمكن رؤية شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شكل هرمي حيث تقع معظم هذه المؤسسات في فئة الحجم الأصغر ويندرج العدد الأقل من الشركات في فئة الحجم الأكبر (الشكل 2). ولأغراض التوضيح، أشارت تقديرات دراسة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (2004) في مصر إلى أن سوق هذه المؤسسات تتكون من 168 ألف مؤسسة، 98 في المائة منها عبارة عن مؤسسات يعمل بكل منها أقل من 50 موظفاً (الشكل 3). وطبقاً لتقديرات نفس الدراسة، يوجد في مصر 2.4 مليون مؤسسة صغيرة.

## الأهمية الاقتصادية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

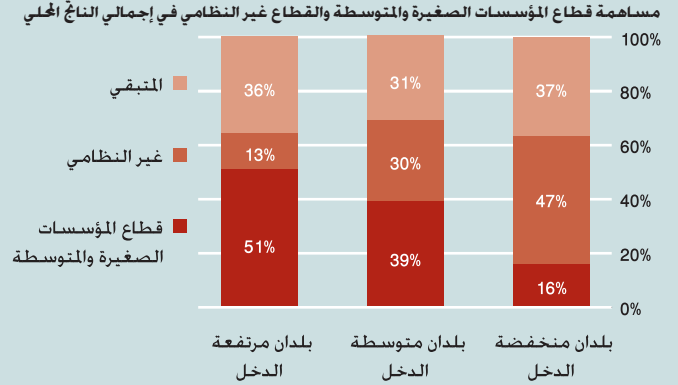
يعتبر قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قطاعاً مهماً بالنسبة للاقتصادات الوطنية لأنه يقدم مساهمة كبيرة في خلق فرص العمل وإجمالي الناتج المحلي ولارتباط نموه بزيادة الاقتصاد الرسمي. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مصدر لغالبية فرص العمل في الكثير من البلدان. وفي 30 بلداً مرتفع الدخل في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (OECD)، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة — أي الشركات المسجلة التي يقل عدد العاملين في كل منها عن 250 موظفاً — أكثر من ثلثي العمالة الرسمية.<sup>6</sup> وفي البلدان المنخفضة الدخل، تعتبر هذه النسبة أصغر حجماً نظراً لحجم القطاع غير الرسمي؛ ولكنها ما زالت نسبة مهمة. ويوضح الشكل 4 أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالنسبة لخلق الوظائف وفرص العمل باستخدام القيمة المتوسطة لمساهمات هذه المؤسسات في العمالة الرسمية من واقع عينة من بلدان منخفضة ومتوسطة ومرتفعة الدخل.<sup>7</sup>

تؤكد مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي الأهمية الاقتصادية لهذا القطاع. ففي البلدان المرتفعة الدخل وبعض البلدان المتوسطة الدخل، يمثل هذا القطاع أكثر من نصف الناتج القومي.<sup>8</sup> وفي البلدان المنخفضة الدخل أيضاً، تلعب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دوراً كبيراً على الرغم من زيادة هيمنة القطاع غير النظامي في الاقتصاد. ويعرض الشكل 5 القيم المتوسطة للمساهمات في إجمالي الناتج المحلي من عينة تضم 55 بلداً.

ولعل حقيقة أن دور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الاقتصاد يزداد فيما يبدو حسب مستوى الدخل في البلد المعني هي الحقيقة التي توضح أن هذه المؤسسات تعتبر في حد ذاتها قوة محركة للنمو الاقتصادي. وعلى الرغم من أن ذلك يظل سؤالاً مفتوحاً، فإن إضفاء الصيغة النظامية الرسمية على هذه المؤسسات يُعدّ قناة للربط بين القطاع المتنامي لهذه المؤسسات والنمو الاقتصادي. وتوضح البيانات وجود علاقة عكسية بين حجم المؤسسات الصغيرة

iii لاحظ أن عدداً قليلاً للغاية من البلدان الثلاثين في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي يتم تصنيفه في فئة الشريحة العليا من البلدان المتوسطة الدخل. للاطلاع على قائمة كاملة لهذه البلدان، يرجى زيارة الموقع: [www.oecd.org/membercountries](http://www.oecd.org/membercountries).

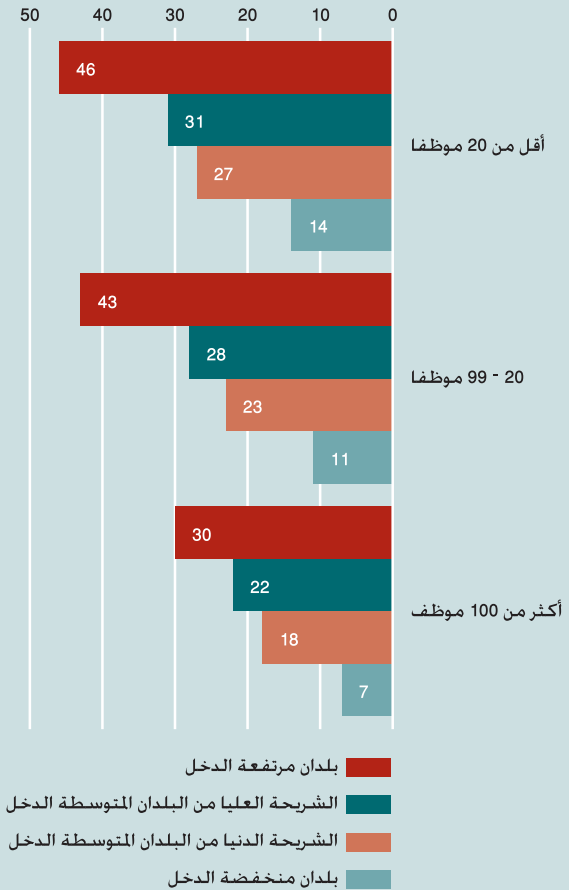
### الشكل 5: ارتفاع مساهمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إجمالي الناتج المحلي وانخفاض عدد المؤسسات العاملة في القطاع غير النظامي، حسب الدخل



المصدر: أيباجاري وبيك وأسلي وديبرغوك-كونت (2003): "المتبقي" يشمل مصادر مثل المؤسسات الكبيرة والقطاع العام

### الشكل 6: يشكل التمويل على الأرجح عقبة أمام الشركات الأصغر حجماً في البلدان المنخفضة الدخل

متوسط النسبة المئوية للشركات التي ترى أن الحصول على التمويل/تكلفة التمويل يمثل عقبة رئيسية أمام عملياتها الراهنة



المصدر: استقصاءات البنك الدولي المعنية بمؤسسات الأعمال، الدراسة التحليلية لشركة دالبرغ (Dalberg): تم إعطاء أوزان متساوية للبلدان في نفس مجموعات الدخل من أجل احتساب المتوسط الخاص بالمجموعة.

والمتوسطة والقطاعات غير النظامية في الدولة. وفي الشكل 5، يحقق الاقتصاد غير النظامي وقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معاً نحو 65 إلى 70 في المائة من إجمالي الناتج المحلي في جميع البلدان ذات مستويات الدخل المختلفة. ويمكن التغير والاختلاف في تقسيم مقدار المساهمة فيما بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات غير النظامية. وبعبارة أخرى، فإن البلدان ذات الدخل الأعلى – التي تقدم فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مساهمة أكبر لإجمالي الناتج المحلي – لديها قطاعات غير نظامية أصغر حجماً. وإذا كان العمل في القطاع غير النظامي قد خلق مواطن ضعف الكفاءة المرتبطة بالتشغيل "سراً بعيداً عن القطاع الرسمي"، فإن تحول هذه الشركات غير الرسمية إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة مسجلة سيؤدي إلى تعزيز النمو الاقتصادي.

تتمتع الخدمات المصرفية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بقيمة اقتصادية نظراً لأهمية هذا القطاع في كل البلدان. وفي البلدان المنخفضة الدخل، يكون دور البنوك بالغ الأهمية إذا كان في مقدور آفاق التمويل المصرفي خلق حوافز كافية لدفع الشركات غير النظامية إلى تسجيل نفسها كمؤسسات صغيرة ومتوسطة من أجل الحصول على القروض. وبالإضافة إلى ذلك، تشير البيانات إلى أن سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة سوف تزداد فقط من حيث الحجم في سياق التطور والتنمية في البلدان.

### الطلب على الخدمات البنكية الذي لم تتم تلبيته

على الرغم من الاعتراف بأهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن الشواهد تشير إلى استمرار معاناة هذه المؤسسات من عدم كفاية الحصول على المنتجات والخدمات المالية التي تعتبر عاملاً حيوياً لتحقيق نموها. وفي الدراسات الاستقصائية العالمية، بما في ذلك استقصاءات مؤسسات الأعمال وتقييمات مناخ الاستثمار التي يجريها البنك الدولي، تشير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن تكلفة التمويل هي أكبر عقبة ماثلة أمام نموها، وترى أن الحصول على التمويل يمثل عقبة رئيسية أخرى.<sup>9</sup> وعلى الرغم من ازدياد حدة هذه القيود في البلدان النامية (الشكل 6)، فإن احتمالات قيام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أية بيئة بتصنيف قيود التمويل كعقبة "رئيسية" ماثلة أمام النمو تزيد بمقدار الثلث تقريباً عن الشركات الكبيرة.<sup>10</sup> وفي البلدان المنخفضة الدخل، يعني ذلك أن نحو نصف الشركات الصغيرة تتعرض لقيود شديدة بسبب صعوبات التمويل.

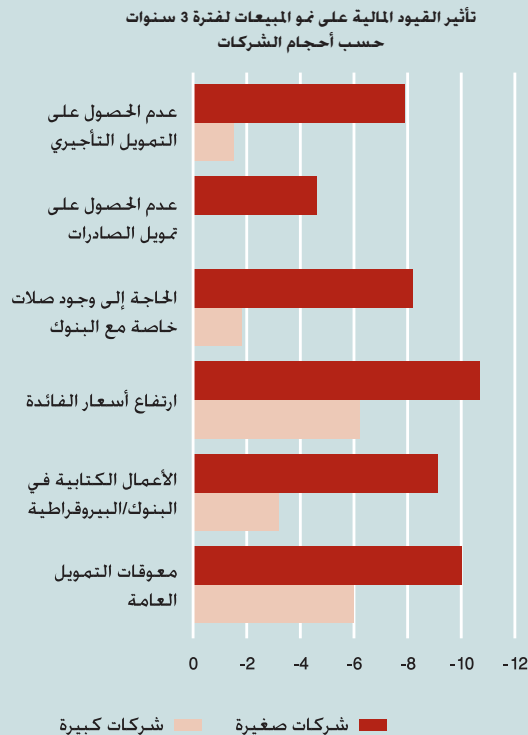
ربما لا تكون شكاوى الشركات بشأن القيود المالية مؤشرات موثوقة تماماً لما تواجهه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من صعوبات فعلية، ولكن البيانات المستقاة من هذه الاستقصاءات توضح أيضاً أن هذه المؤسسات تستخدم فعلياً التمويل الخارجي بدرجة أقل من المؤسسات الكبيرة. فعلى سبيل المثال، حتى على الرغم من أن التمويل المصرفي يعتبر بصفة منتظمة أهم مصدر للتمويل الخارجي للشركات الصغيرة،<sup>11</sup> فإن احتمالات استخدام الشركات الكبيرة للتمويل المصرفي في تنفيذ الاستثمارات الجديدة تزيد بنسبة 150 في المائة عن الشركات الصغيرة (الشكل 7).

يمكن أن يشير هذا الاستخدام التفاضلي للتمويل المصرفي إلى نقص الطلب من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى نقص العرض. إلا أن الدراسات الاقتصادية الجزئية لسلوك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تدل على غير ذلك. وترصد هذه الدراسات بوضوح – بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الأقل التي خضعت للملاحظة – فجوة التمويل القائمة في جانب العرض. وأوضحت إحدى الدراسات أنه عندما تمت إتاحة قدرة مؤقتة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة للحصول على الائتمان المدعوم، استخدمت هذه المؤسسات هذا





### الشكل 8: القيود المالية تؤثر سلباً على الشركات الصغيرة بدرجة أكبر من تأثيرها السلبي على الشركات الكبيرة



المصدر: بيك (2007): تقديرات لتأثير كل مستوى (من 4 مستويات مذكورة) للزيادة في درجة القيود المالية على نمو المبيعات لفترة 3 سنوات

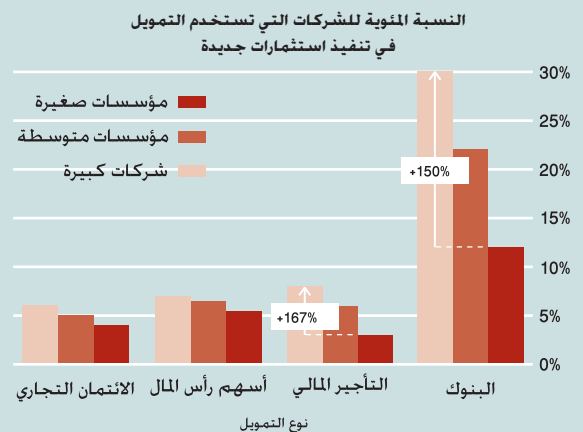
الائتمان في زيادة الإنتاج بدلاً من الاقتراض الأكثر تكلفة. وبصورة مباشرة، ارتبط الائتمان الإضافي الذي تلقته هذه المؤسسات بتوسيع أنشطة الأعمال وزيادة المبيعات والأرباح. بل إن عمليات وأفعال هذه الشركات تؤيد بقوة الشكوى الشائعة من أن التمويل يمثل عقبة رئيسية أمام نموها.<sup>12</sup>

وتؤكد هذه المزاغم أيضاً بعمليات قياس أثر القيود المالية على نمو الشركات. فالمؤسسات الصغيرة لا تعاني من الصعوبات البالغة في الحصول على التمويل فحسب، بل إن هذه الصعوبات تؤثر عليها سلباً بدرجة أكبر من تأثيرها على الشركات الكبيرة. وأفادت تقديرات إحدى الدراسات أن الأثر السلبي على نمو الشركات الصغيرة بسبب القيود المالية يزيد بنسبة الثلثين عنه بالنسبة للشركات الأكبر (الشكل 8).

تحتاج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى الخدمات المصرفية بصفة خاصة لأنها تفتقر إلى التدفقات النقدية اللازمة لتنفيذ استثمارات كبيرة، وهي لا تتمتع بنفس قدرة الشركات الكبيرة على الوصول إلى الأسواق الرأسمالية إلى جانب افتقارها غالباً إلى الموظفين المؤهلين القادرين على أداء المهام والوظائف المالية.<sup>13</sup> وبالتالي، يمكن أن تؤدي القروض البنكية الطويلة الأجل إلى تمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من الاستثمار في توسيع النشاط بدون فقدان الملكية. وبالإضافة إلى ذلك، فإن القروض القصيرة الأجل وقروض رأس المال العامل تساعد هذه المؤسسات على تحقيق النمو بصورة تدريجية متصاعدة. وأخيراً، يمكن أن تؤدي خدمات الإيداع المصرفي ومنتجات المعاملات المصرفية إلى تحسين كفاءة التشغيل وتمكين هذه المؤسسات من إسناد الوظائف المالية إلى مصادر خارجية.

ومن شأن منتجات التمويل الطويل الأجل، مثل القروض التي لها آجال ذات آجال الاستحقاق أطول وقيود قليل للغاية على أوجه استخداماتها، أن تتيح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الاستثمار الرأسمالي اللازم للتوسع الاستراتيجي في أنشطة الأعمال – من خلال مثلاً عمليات البحوث والتطوير أو شراء الممتلكات والمعدات. وربما تواجه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات في الحصول على هذه الأنواع للقروض بسبب عدم كفاية السجلات المالية أو عدم توافر الأصول التي يمكن استخدامها كضمانات رهنية. وعلى الرغم من

### الشكل 7: من المرجح إلى حد كبير أن الشركات الكبيرة تستخدم التمويل المصرفي في تنفيذ استثمارات جديدة



المصدر: بيانات استقصاء البنك الدولي للعني بمناخ الاستثمار، وهي مستمدة من عينة تضم 71 بلداً معظمها بلدان نامية، ومستشهد بهذه البيانات في تقرير بيك (2007).

شواهد متزايدة تشير إلى عبور البنك على حلول فعالة لمعالجة تحديات مثل خديد المخاطر الائتمانية وتخفيض تكاليف العمليات وتحقيق الربحية في خدمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبالنسبة لهذه البنوك، أصبح طلب هذه المؤسسات على الخدمات المالية الذي لم تتم تلبية مؤشرا على وجود فرصة لتوسيع نطاق نصيبها في هذه السوق وزيادة أرباحها.<sup>15</sup>

تشير تقارير الكثير من البنوك الآن إلى أنها تلمس وجود فرص كبيرة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتوضح بيانات استقصائية من دراسات متعددة أنه بدلا من جَاهل أو اجتناب السوق، بدأت البنوك في استهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشريحة للمعاملات المربحة. فعلى سبيل المثال، وجد استقصاء حديث شمل 91 بنكا في 45 بلدا ناميا ومتقدما – التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول العالم<sup>16</sup> – أن هذه البنوك قدمت تصورات مؤكدة عن أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل سوقا كبيرة ذات آفاق جيدة (الشكل 10).

الواقع أن الزيادة الأخيرة في ارتباطات البنوك الخاصة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد تم اختبارها في الأزمة المالية العالمية الراهنة (2009).<sup>17</sup> ومع ذلك، وحتى في منطقة أمريكا اللاتينية التي أعربت عن شيء من انعدام اليقين والاحتمالات المجهولة بشأن مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد وجد الاستقصاء الخاص بالبنوك في عام 2008 أن نحو ثلاثة أرباع البنوك الكبيرة والمتوسطة الحجم ونصف البنوك الصغيرة مازالت تعتبر هذه المؤسسات جزءا إستراتيجيا من أنشطة العمليات المصرفية. وبالإضافة لذلك، يشير نحو 90 في المائة من البنوك الكبيرة والمتوسطة الحجم إلى تطبيق سياسة نشطة بشأن تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>17</sup> وبينما تمثل هذه الأرقام انخفاضا طفيفا بالمقارنة بأرقام استقصاء 2006، إلا أنها تدل على أن استهداف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أصبح القاعدة وليس الاستثناء بالنسبة لمعظم البنوك.

تم تعزيز الربحية المحتملة لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم عن طريق وضع نماذج عمل جديدة لإشراك المؤسسات الصغيرة. ومن المفترض أن العمليات المصرفية الخاصة بهذه المؤسسات تتطلب نماذج لعلاقات الإقراض التي من الصعب تصعيدها، ولكن كثيرا من العمليات المصرفية الخاصة بهذه المؤسسات تستفيد اليوم من المناهج المتقدمة المعنية بالنشاط الكبير الحجم، وتستخدم مداخلات إحصائية في تقييم المخاطر الائتمانية، فضلا عن تحقيق فعالية التكاليف في تقديم المنتجات غير الإقراضية على نطاق واسع.<sup>19</sup> وتمكنت البنوك أيضا من تنمية تضافر وتأزر الجهود مع العمليات المصرفية القائمة عن طريق، مثلا، دمج الخدمات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العمليات المصرفية الشخصية الخاصة بمالك المؤسسة من خلال حافظة التجزئة أو العمليات المصرفية الخاصة. (يناقش الفصل الثالث من هذا الدليل مناهج تحقيق الربحية).

تعتبر نماذج الأسعار المعدلة لمراعاة المخاطر أدوات مهمة أيضا لتمكين البنوك من تحقيق الربح في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فبدلا من اجتناب المخاطر، وجدت البنوك طرقا لدمج مخاطر خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تسعير منتجاتها المالية، وتستطيع بعض البنوك استخدام آليات حساب المخاطر في وضع مناهج متعددة الجوانب لأسعار الخدمات الخاصة بفئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>20</sup> وأثبتت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استعدادها لدفع الأسعار المعدلة لمراعاة المخاطر إدراكا منها لقيمة الخدمات التي تقدمها لها البنوك ونظرا لزيادة تكلفة الخدمات المقدمة من الجهات البديلة، ونتيجة لذلك، تمكنت البنوك من النجاح في خدمة هذه السوق الجديدة غير المستغلة.

قيام بعض البنوك بتقديم قروض غير مضمونة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استنادا إلى حركة التدفق النقدي بدلا من الضمانات، فإن هذه القروض تكون ذات آجال استحقاق أقصر في أغلب الحالات؛ وشروط الضمانات هي القاعدة التي يجري تطبيقها بصفة عامة. ونتيجة بصورة جزئية لهذا الإجراء، فإن التمويل الطويل الأجل يمثل واحدا من الاحتياجات التي كثيرا ما يرد ذكرها في هذا السياق بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن جوانب متعددة، ترتبط القروض الطويلة الأجل بحيثما تكون مشكلة "الوسط المفقود" أكثر حدة وخاصة في البلدان النامية.<sup>14</sup> ويوضح الشكل 9 المشكلة التي واجهتها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البحث عن التمويل الطويل الأجل.

في مقدور المنتجات والأدوات المصرفية أيضا أن تُمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تنفيذ المزيد من العقود وإجاز عقود أكبر حجما. فربما يكون لدى الشركة الصغيرة أو المتوسطة طلب توريد محتمل من عميل ولكنها محتاجة إلى النقد مقدما لتنفيذ هذه الطلبية. ويمكن أن تقوم البنوك بتقديم رأس مال عامل قصير الأجل إلى مثل هذه الشركات من أجل شراء المواد والمستلزمات ودفع أجور الموظفين والوفاء بالتزاماتها نحو العملاء. بل إن توفير المساعدة في تلبية الطلب يمكن أن يمتد عبر الحدود أيضا في حالة توافر التمويل التجاري. فعلى سبيل المثال، يمكن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة بالتصدير أن تقدم للعملاء، بعد فتح خطاب الاعتماد، شروطا أفضل للدفع لأن البنك يدفع للمؤسسة بموجب توثيق البيع كما يقدم ائتمانات إلى عملاء المؤسسة.

أخيرا، هناك احتياجات تشغيلية مهمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تقوم بتلبيتها البنوك من خلال المنتجات غير الإقراضية التي تتضمن الإيداع والادخار، ومنتجات المعاملات البنكية، والخدمات الاستشارية، ويمكن أن تقوم بعض هذه الأدوات والمنتجات بتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من القيام بصورة فعالة بإسناد الوظائف المالية إلى البنك.

- **منتجات خدمات الإيداع والادخار**  
من شأن منتجات خدمات الإيداع والادخار تزويد مؤسسات الأعمال بأدوات الإدارة المالية الأساسية لمساعدتها في تنظيم الإيرادات والمخدرات. وبالإضافة إلى ذلك، تتيح صناديق الاستثمار التعاوني وأدوات الاستثمار الأخرى فرصة حصول الشركات على أرباح على رأس المال الفائض.
- **منتجات المعاملات البنكية**  
تؤدي منتجات المعاملات البنكية إلى تسهيل حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على النقد المتاح واستخدامه. وتدرج الخدمات الآلية لصرف الأجر وتحصيل المدفوعات، وبطاقات الائتمان، وتغيير العملة، في فئة أدوات المعاملات البنكية المؤدية إلى خفض تكلفة أنشطة الأعمال وتبسيط العمليات المعقدة بصورة كاملة.
- **منتجات الخدمات الاستشارية**  
يمكن أن تستفيد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المساعدة الاستشارية في إعداد بيانات مالية موثوقة، ووضع خطط العمل، واختيار أدوات التمويل المناسبة. ومن شأن هذه الخدمات الاستشارية تحسين حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل من خلال تعزيز قدرتها على طلب الحصول على الائتمان.

## الفرص المصرفية المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تمثلت نظرة البنوك في الماضي إلى سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوصفها سوقا محفوفة بالمخاطر وباهظة التكلفة ومن الصعب خدمتها. ولكن هناك

iv في وقت صدور هذا الدليل (2009)، لم يكن قد تم إيجاد حلول حاسمة لحل الأزمة المالية العالمية التي نشبت في عام 2007. ويناقش الإطار 2-2 العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ضوء هذه الأزمة.

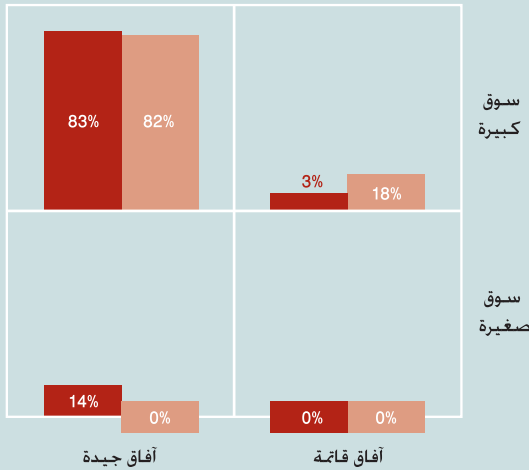


”تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محور الارتكاز في الاقتصادات التي نعمل فيها وركيزة أساسية لإستراتيجيتنا المصرفية. ومع أن الخدمة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ربما تكون محفوفة بمخاطر أكبر من الخدمة المصرفية للشركات الكبيرة. ولكننا نحصل على مقابل لهذه المخاطر ومن ثم فإن العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أكثر ربحية .... ويتوافر الكثير من الطاقات والقدرات في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.“

– رئيس عمليات التجزئة المصرفية في المصرف الأفريقي

الشكل 10: تقارير معظم البنوك تشير إلى السوق الكبيرة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وآفاقها الجيدة

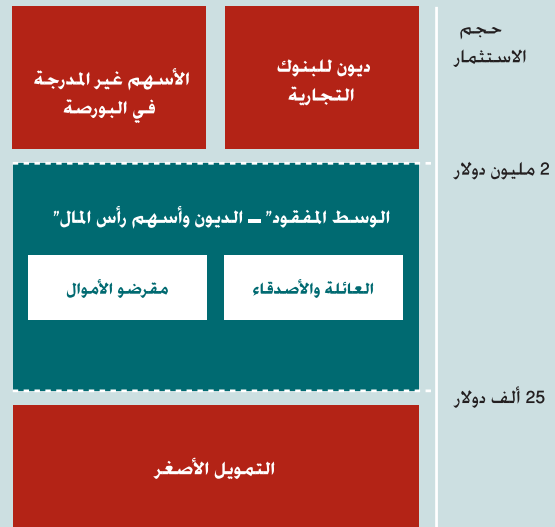
ما هو رأيك بشأن حجم وآفاق سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة عامة؟



■ البلدان المتقدمة ■ البلدان النامية

المصدر: بيك وآخرون (2008)، التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول العالم

الشكل 9: المحدودية الشديدة لخيارات الاستثمار الرأسمالي المتاحة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلدان النامية بصفة خاصة



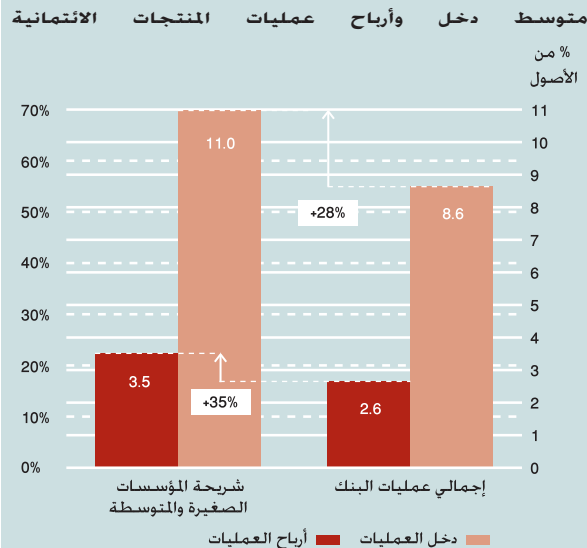
المصدر: دالبرغ (2008) (Dalberg)، شبكة معهد أسبين (Aspen) لأصحاب مشاريع الأعمال الإيمانية: تحليل للجوانب الأساسية

## "أصبحت سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعطشة للموارد المالية أحدث بؤرة مثمرة بالفرص والعطاء بالنسبة لقطاع البنوك"<sup>21</sup>

بعد تطوير التركيز الإستراتيجي على هذا القطاع وتطبيق نماذج بنكية جديدة، تشير تقارير البنوك إلى أن معدلات نمو الدخل والعائد على الأصول من العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجاوز مثيلتها الخاصة بالعمليات المصرفية العامة، والجدير بالذكر أن البيانات المستقاة من دراسة لمؤسسة التمويل الدولية في عام 2007، بعنوان المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة، توضح حالات لتحقيق الإيرادات وتحقيق الربحية في العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد استعرضت هذه الدراسة أوضاع 11 بنكا من البنوك ذات "الممارسات السليمة" في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة وحصلت على بيانات من بعض هذه البنوك بشأن الدخل والعائد على الأصول من العمليات البنكية الخاصة بشريحتي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويوضح الشكل 11 أن العمليات البنكية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه البنوك مريحة وشهدت نموا سريعا.

في سياق وصف هذه الاتجاهات، يشرح أحد البنوك أن "المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل 10 في المائة من أرقام حافطة البنك، ولكنها حققت 50 في المائة من دخل الأنشطة البنكية". إلا أن الصعوبات حيطت بالبيانات اللازمة لإجراء تقدير كمي أكثر عمومية بشأن ربحية العمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظراً لأن الكثير من بنوك الأسواق الصاعدة لا تستطيع تحديد بيانات دقيقة بشأن توزيع التكاليف فيما بين فئات العملاء والمنتجات والأدوات البنكية. ومع ذلك، توضح بنوك أخرى أيضاً أن العمليات الخاصة بهذه المؤسسات يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الدخل والأرباح. وقد تم تضمين 12 بنكا إضافيا لاستكمال استقصاء مؤسسة التمويل الدولية عبر شبكة الانترنت المعني بالمعايير المرجعية للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>22</sup> في عام 2008، وتشير تقارير هذه البنوك إلى أن مداخيل العمليات البنكية وأرباح هذه العمليات مرتفعة في المتوسط بنسبة 28 في المائة و35 في المائة على التوالي كنسبة مئوية من الأصول الخاصة بإفراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقارنة بإفراض البنكي ككل (الشكل 12).

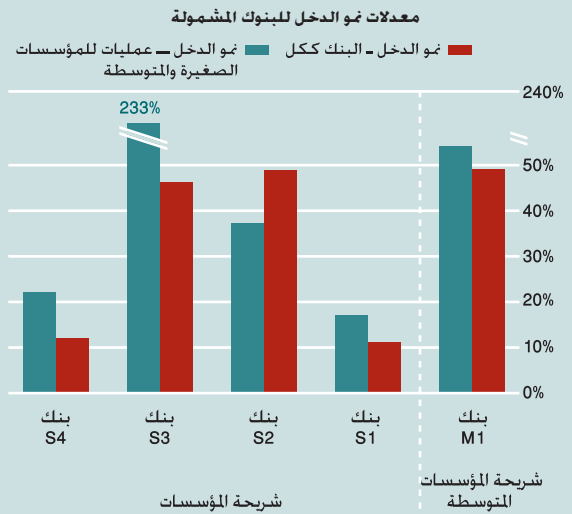
### الشكل 12: يشير استقصاء البنوك عبر الإنترنت أيضا إلى أرباح أكثر ارتفاعا للعمليات الخاصة بشريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



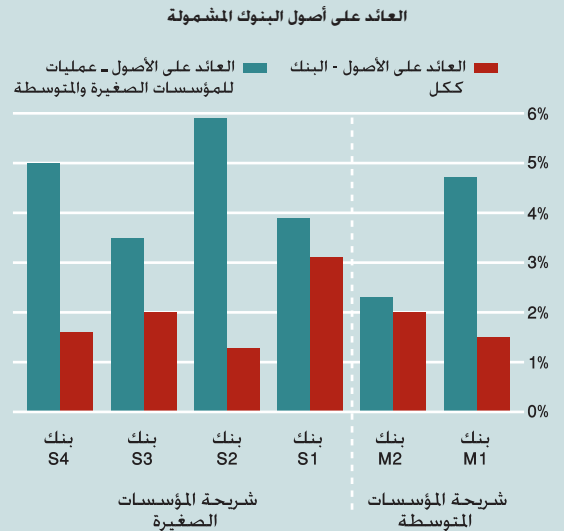
المصدر: مؤسسة التمويل الدولية (2009)، تقرير استقصاء عبر الإنترنت للمعايير المرجعية للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

استقصاء مؤسسة التمويل الدولية عبر الإنترنت المعني بالمعايير المرجعية للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هو أداة متاحة لجميع بنوك الأسواق الصاعدة المهتمة بقياس أوضاعها مرجعيا على ممارسات نظرائها الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الشكل 11: تشير المعايير المرجعية للبنوك عموما إلى نمو سريع في الدخل المتحقق من عملياتها الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



### ... وارتفاع العائد على الأصول من العمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عنه من العمليات البنكية ككل



المصدر: مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة



## سد الفجوة الوسطى: العمل المصرفي المعني حالياً بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يمثل العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة صناعة متنامية حديثة العهد. وعلى الرغم من انعدام اليقين القاطع بشأن الأثر الكامل للأزمة المالية الراهنة على هذه الصناعة، إلا أنه من الواضح عدم حدوث أي تغيير في الاتجاه العام لبنوك الأسواق الصاعدة بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الإطار 2-2). وعلى النقيض من الحكمة التقليدية، فإن الخدمة الناجحة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ليست مقصورة على البنوك الصغيرة. بل إن العديد من البنوك الكبيرة قد أجهت "إلى أدنى" إلى خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصبحت الآن أطرافاً بارزة وفاعلة في هذه السوق. كما يقوم بخدمة هذه السوق أيضاً عدد قليل للغاية من مؤسسات التمويل الأصغر التي أجهت "إلى أعلى" لخدمة مؤسسات صغيرة ومتوسطة، وإن كان ذلك يمثل حالة نادرة نظراً لتركيز رسالة مؤسسات التمويل الأصغر على خدمة المشاريع الصغرى الواقعة في أسفل الهرم.

أما الفجوة الكبيرة في حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل فيما بين البلدان المرتفعة والمنخفضة الدخل فتعزى إلى عوامل خاصة في بيئة التشغيل والعمل، مثل الإجراءات والقواعد التنظيمية والأوضاع الاقتصادية الكلية. إلا أن هذه العوامل قد حالت بصفة عامة دون نمو هذه الصناعة. فمع أن الحكومات تقوم في معظمها بتطبيق سياسات مساندة لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه لا يوجد أي إطار موحد بشأن فعالية هذه المساندة.



على الرغم من قيام البنوك إلى حد ما بخدمة مؤسسات الأعمال الصغيرة على مدى أجيال، فإن الخدمة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تطورت كصناعة متميزة وواضحة المعالم في الآونة الأخيرة فقط. ففي الولايات المتحدة، حيث تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نحو 98 في المائة من جميع شركات أصحاب الأعمال، بدأت الإدارة المعنية بالأعمال الصغيرة في تتبع مسار إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عام 1994. ومنذ ذلك الحين، زاد عدد قروض الأعمال الصغيرة (حسب تعريف الإدارة المعنية بالأعمال الصغيرة لهذه القروض التي يقل الواحد منها عن مليون دولار) بأكثر من أربعة أمثال ليصل إلى ما يزيد عن 27 مليون قرضاً بما قيمته أكثر من 700 مليار دولار (أو 5 في المائة من إجمالي الناتج المحلي) في عام 2008.<sup>22</sup>

ربما يكون التوسع الكبير في إقراض مؤسسات الأعمال الصغيرة في العالم المتقدم على مدى العقدين الماضيين أحد الأسباب الخاصة بأن 30 في المائة فقط من البلدان (المتقدمة) في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي هي التي تشير إلى وجود فجوة في تمويل ديون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويقارن ذلك بنسبة 70 في المائة من البلدان (النامية) غير الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي المشاركة في استقصاء للمنظمة معني بخبراء السياسة الحكومية (الشكل 14).<sup>23</sup> وعلى الرغم من تفاؤل البنوك حول العالم إزاء سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن هذه النتائج تشير إلى أن الفرصة السانحة، من حيث الطلب الذي لم تتم تلبيته، ربما تكون أكبر حجماً في البلدان النامية.

ربما تعكس فجوة تمويل الديون المتبقية في البلدان النامية أن الصناعة المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي حتى أقل نُضجاً في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل حيث كانت البنوك أكثر إجحاماً عن المخاطرة. وفي الهند، التي تعتبر واحدة من أكبر الأسواق المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأكثر ديناميكية، ما يزال إجمالي حافطة القروض الوطنية القائمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة<sup>24</sup> يبلغ 88 مليار دولار فقط. أي أقل من مثيله في تاوان البالغ 95 مليار دولار.<sup>25</sup> ولعل مرحلة حدثة نشأة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفسر أسباب أن 74 في المائة من البنوك تصنف "الربحية المتصورة بشأن فئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة" كأكبر سبب لمشاركتها في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>26</sup>

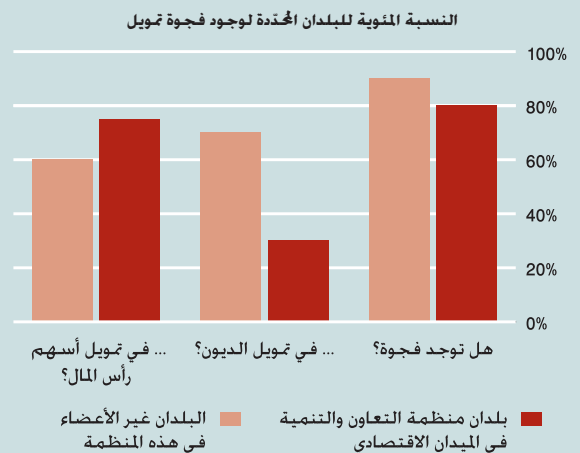
vi لاحظ أن بيانات حافطة القروض لا تعكس بدرجة كاملة حجم السوق المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن الإيرادات المتأنية من المنتجات غير الإقراضية أكبر في أغلب الحالات من مثيلاتها المتحصلة من القروض. ومع ذلك، ونظراً لعدم قدرة الكثير من البنوك نفسها على تحديد إجمالي إيراداتها المتحصلة من الأنشطة الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإنه من النادر توافر بيانات كاملة عن حجم هذه السوق.

## الإطار 1-2: المصادر المهمة للبيانات المقارنة بين البلدان بشأن تصورات البنوك وممارساتها

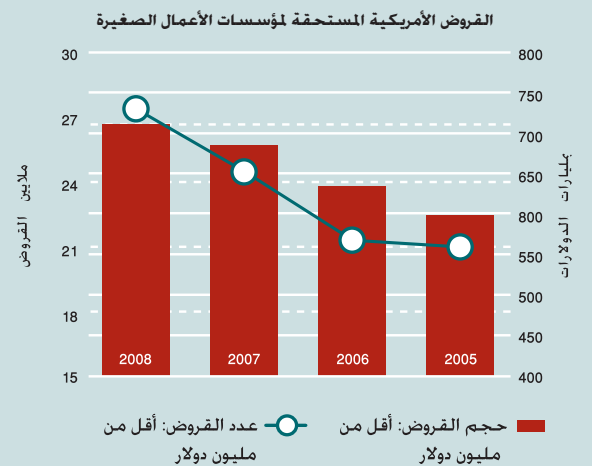
تقدم الدراسات التالية عرضاً لعمق ونطاق (التغطية الوطنية) لفهم الصناعة المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهي دراسات مفيدة كدليل لمناقشة اتجاهات البنوك ومناهجها المتبعة.

الدراسة	بيانات العينة/ المصدر	القضايا المشمولة/ الاستنتاجات البارزة
دراسة استقصائية حول العالم من تأليف: Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Maria S. Martínez Pería (2008) دراسة استقصائية بعنوان التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول العالم: القوى الدافعة، والعوائق، ونماذج الأعمال، وممارسات الإقراض	<ul style="list-style-type: none"> <li>91 شمل الاستقصاء 91 بنكا في 45 بلدا (38 بلدا ناميا و7 بلدان متقدمة)</li> <li>مُثلت البنوك 32 في المائة، في المتوسط، من إجمالي قروض الأنظمة المصرفية في البلدان المشمولة في الاستقصاء</li> <li>التأكيد على أهمية تغطية الحصة العامة في السوق يعنى أن البنوك الكبيرة مُثّلة بدرجة أكثر قوة في العينة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تتضمن القضايا المطروحة القوى الدافعة والعوائق ونماذج الأعمال (بما في ذلك تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهياكل المخاطر الائتمانية، والهيكل التنظيمي) وممارسات الإقراض والتصورات السائدة عن السوق</li> <li>جاذبية سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمثل ظاهرة عالمية</li> <li>الاختلافات في أنماط الإقراض فيما بين البنوك الأجنبية/ال محلية أو البنوك المملوكة للدولة/ للقطاع الخاص هي اختلافات صغيرة بالمقارنة مع الفوارق بين البلدان المتقدمة والنامية</li> </ul>
دراسة عن مشاركة البنوك تأليف: de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería, and Sergio L. Schmukler (2009a) بعنوان مشاركة البنوك في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: ما وراء علاقات الإقراض	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة أوضاع 48 بنكا في 12 بلدا</li> <li>بيانات مجمعة من مقابلات معمقة للبنك الدولي مع مديري أعمال البنوك ودراسة مؤسسة التمويل الدولية المعنية بالمعايير المرجعية للبنوك الرئيسية</li> <li>تغطية آلاف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استقصاء خاص بهذه المؤسسات في أمريكا اللاتينية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تتضمن القضايا المطروحة القوى الدافعة والعوائق والاتجاهات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمنتجات المتاحة والمستخدمة من قبل هذه المؤسسات</li> <li>إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يشكل المجال الوحيد لعلاقات البنوك المتميزة في الإقراض؛ علما بأن البنوك الكبيرة والأجنبية لا تستهدف فقط خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بل إنها تحقق مزايا ومنافع من وراء ذلك</li> </ul>
دراسة عن المعايير المرجعية من إعداد مؤسسة التمويل الدولية (2007) بعنوان المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>دراسة 11 بنكا من البنوك "ذات الممارسات السليمة"</li> <li>بنوك قائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 8 بلدان: أستراليا، والبرازيل، والهند، وهولندا، وبولندا، وتايلند، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة</li> <li>تنقسم البيانات غالبا بين نماذج الأعمال الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمؤسسات المتوسطة، وبلغ عددها إجمالا 17</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتمثل الموضوع المطروح في ممارسات البنوك الرئيسية المستندة إلى التوازي إلى المجالات الإستراتيجية الخمسة للاختيار التشخيصي للعمليات المصرفية</li> <li>يتم تحقيق أقل من 40 في المائة من الإيرادات من المنتجات والأدوات الائتمانية</li> <li>أهمية تقسيم سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</li> </ul>
استقصاء المعايير المرجعية عبر الانترنت من قبل مؤسسة التمويل الدولية (2008-2009)، دراسة بعنوان استقصاء مؤسسة التمويل الدولية عبر الانترنت المعني بالمعايير المرجعية للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	<ul style="list-style-type: none"> <li>قام 12 بنكا (تم اختيارها ذاتيا) من بلدان نامية بالإجابة على الاستقصاء عبر الانترنت في إطار مقارنة نفسها بينوك أخرى</li> <li>تمثل هذه الدراسة عملية جارية حيث يشارك المزيد من البنوك في عملية الاستقصاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>القضايا المطروحة هي نفس قضايا الدراسة المعنية بالمعايير المرجعية، ولكن جميع هذه البنوك تنتمي إلى الأسواق الصاعدة</li> <li>تشير التقارير إلى أن العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعتبر أكثر ربحية في المتوسط من العمليات المصرفية العامة</li> </ul>

### الشكل 14: تصورات البلدان (النامية) غير الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بشأن وجود فجوة كبيرة في تمويل ديون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



### الشكل 13: ارتفاع حجم القروض الأمريكية المستحقة لمؤسسات الأعمال الصغيرة بنسبة 18 في المائة بين عامي 2005 و 2008، إلى ما بلغ إجمالا أكثر من 700 مليار دولار







## تكوين هذه الصناعة

يُجد من واقع النظرة الكلاسيكية التقليدية أن السوق المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي سوقٌ تقوم بخدماتها البنوك المحلية الصغيرة المتخصصة في خدمة شرائح متميزة في السوق. وتقوم هذه البنوك بتطبيق نهج الإقراض المبني على العلاقات، وهو نهج يعتمد على المعلومات "البسيطة" التي يتم جمعها من خلال الاتصالات الشخصية. إلا أن نظراً للاستجابة للربحية المتصورة والمنافسة في الفئات المصرفية الأخرى،<sup>27</sup> فقد بدأ الكثير من البنوك الأكبر حجماً — بما في ذلك البنوك المحلية الخاصة والملوكة للحكومة، والبنوك الأجنبية — التحرك باتجاه خدمة شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

على الرغم من ملاحظة هذه الظاهرة في العالم المتقدم أيضاً، إلا أنه من الملفت للنظر بصفة خاصة أن كثيراً من أقوى الأطراف الفاعلة في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل اليوم هي البنوك الكبيرة التي توجد غالباً المقار الرئيسية لها في البلدان المرتفعة الدخل. ولدى عدد من البنوك المتعددة الجنسيات في لندن وعمليات مصرفية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في آسيا وأفريقيا والشرق الأوسط. وفي البرازيل والهند، يوجد أيضاً بعض البنوك المحلية الأكبر حجماً التي تندرج ضمن البنوك الأشد نشاطاً في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

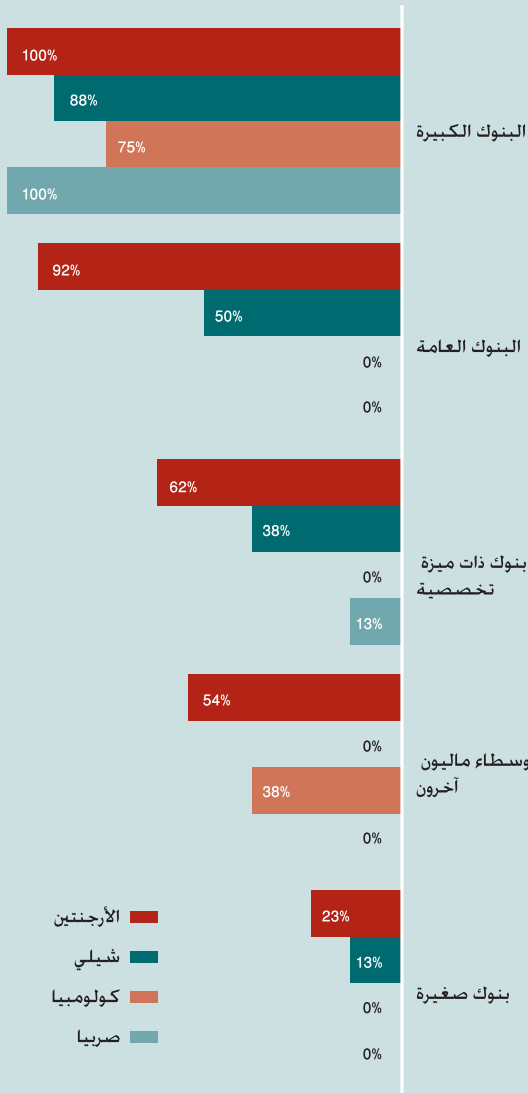
يلقي الشكل 15 الضوء على تصورات أن البنوك الكبيرة هي الأطراف المهيمنة في هذه الصناعة، طبقاً لتقارير الأوساط المصرفية لهذه الصناعة في 4 بلدان. وعلى الرغم من أن البنوك الكبيرة ليست مناسبة بالدرجة الأولى للإقراض القائم على العلاقات، إلا أنها تتمتع بمزايا معينة في خدمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتستخدم هذه البنوك غالباً أحدث نماذج الأعمال، علاوة على تطوير المناهج المكيّفة للتصنيف الإحصائي الائتماني، والاستفادة من صلاتها بالبنوك الكبيرة المتعددة الجنسيات في الوصول إلى موردي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والقيام على نطاق واسع بتقديم منتجات غير إقراضية متطورة ومعتمدة على التكنولوجيا.<sup>28</sup>

ومع ذلك فإن البنوك الكبيرة ليست وحدها الأطراف الجديدة التي دخلت في حيز خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فقد بدأت مؤسسات التمويل الأصغر الناجحة في التطلع "إلى أعلى" إلى خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبدأت اثنتان من أبرز مؤسسات التمويل الأصغر في بنغلاديش في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق تقديم قروض كبيرة نسبياً إلى الشريحة الدنيا في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وإلى حد كبير فعلت هاتان المؤسسات ذلك بنفس الطريقة التي بدأت بها البنوك الكبيرة في تقديم قروض صغيرة نسبياً إلى الشريحة العليا في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وللبداء في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، شرعت مؤسسات التمويل الأصغر في التعامل مع أصحاب مشاريع الأعمال الصغرى "الذين نجحوا في الخروج من هذه الفئة"، أي العملاء الذين بدأوا كأصحاب مشاريع صغرى فردية ثم حققوا النمو من حيث التقدم والحجم حتى أصبحوا مؤهلين كأصحاب مشاريع أعمال صغيرة.

بالنسبة لفئة معينة من مؤسسات التمويل الأصغر، أصبح الارتقاء إلى الخدمة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مُيسراً من خلال تخفيف القيود التنظيمية المفروضة بشأن حجم القروض وآجال الاستحقاق. وخولت مؤسسات أخرى إلى بنوك خاضعة للقواعد والنظم المصرفية لتتمكن من خدمة هذه السوق. فعلى سبيل المثال، قامت شبكة دولية لمؤسسات التمويل الأصغر بإضفاء الصبغة التجارية على عملياتها في ملاوي في عام 2002، وحققت ارتقاءً صعودياً في خلال بضع سنوات لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضاً.<sup>29</sup> إلا أن معظم مؤسسات التمويل الأصغر لم تصبح مؤسسات مالية رسمية. فعمليات دخول مؤسسات التمويل الأصغر في ساحة الخدمة المصرفية للمؤسسات

## الشكل 15: تصوّر البنوك الكبيرة كأطراف رئيسية فاعلة في هذه الصناعة

إجابات البنوك على السؤال "ما هي الأطراف الرئيسية الفاعلة في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟"



المصدر: دي لا توري وآخرون (2009)، مشاركة البنوك في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الصغيرة والمتوسطة لتوسيع أنشطتها لتشمل شريحة خدمات التجزئة المصرفية.

### دور بيئة التشغيل والعمل

على الرغم من أن الصناعة المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة آخذة في النمو بصورة سريعة فيما يبدو في الأسواق الصاعدة، فإن الحصول على التمويل ما زال أسهل بصفة عامة بالنسبة للشركة الصغيرة في الدولة المتقدمة منه بالنسبة للشركة مهما كان حجمها في الدولة النامية. وتشير بنوك البلدان النامية المشمولة في استقصاء التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة

الصغيرة والمتوسطة تعتبر محدودة للغاية نسبياً. فقدرة مؤسسات التمويل الأصغر مكبلة بقيود الافتقار إلى الموارد المالية ورأس المال البشري ورسالتها التنظيمية التي ما زالت تستهدف خدمة الأفراد الأكثر فقراً.<sup>30</sup>

بالإضافة إلى البنوك التجارية المتحركة نُزولاً ومؤسسات التمويل الأصغر المتحركة صعوداً، تتضمن الصناعة المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أيضاً بنوكاً تم تأسيسها خصيصاً لاستهداف خدمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتضمن أمثلة هذه البنوك عدداً من البنوك التي جرى تأسيسها في روسيا وأوروبا الشرقية وآسيا الوسطى بعد انهيار الشيوعية بفترة قصيرة. وقامت بعض البنوك، مثل بنك هامكور (Hamkorbank) في أوزبكستان (الذي ترد نبذة عنه في الفصل الرابع)، بالبناء على نجاح العمليات البنكية الخاصة بالمؤسسات

### الإطار 2-2: العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أثناء الأزمة الاقتصادية العالمية

لم تكن الخدمة المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محصنة ضد آثار الأزمة المالية العالمية الراهنة. ومع ذلك فإنه على الرغم من تباطؤ الزخم وعدم معرفة الأثر الكامل للأزمة حتى الآن، فإن الإشارات المبكرة تدل على أن الاتجاه العام يتمثل في استمرار نمو وأهمية شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق المصرفية.

اندلعت شرارة الأزمة الراهنة (2009) في البلدان المرتفعة الدخل في عام 2007، وأسفرت عن انكماش الائتمان حول العالم. وعلى العكس من البنوك في بلدان منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي، استطاع العديد من البنوك في الأسواق الصاعدة بصفة عامة تفادي القروض غير العاملة والأصول الأخرى المتعثرة "المنخفضة القيمة بشكل حاد"، وبالتالي لم تشعر هذه البنوك بالآثار الفورية الناجمة عن الأزمة. إلا أن هذه البنوك ما زالت متأثرة بضائقة السيولة وأثر الأزمة على الاقتصاد الحقيقي. وأبلغت بعض بنوك الأسواق الصاعدة عن الهبوط في الطلب، واضطر البعض الآخر إلى الإحجام عن تنفيذ الكثير من أنواع الإقراض بدافع القلق والخشية من ارتفاع حالات التعثر والتخلف عن السداد.

في مارس/ آذار 2009، عقدت منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي مؤتمر مائدة مستديرة في تورين حول أثر الأزمة العالمية على تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وأصحاب مشاريع الأعمال والاستجابات على صعيد السياسات، وأشار هذا المؤتمر إلى أن حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تمس إلى رأس المال العامل خلال هذه الأزمة. ويتضح ذلك من التقارير التي تشير، مثلاً، إلى عجز الكثير من المؤسسات الصناعية الصغيرة والمتوسطة في الصين عن الصمود بعد أشهر قليلة من تباطؤ الطلب على الشراء من قبل الغرب. واستجابة لهذه الحاجة، عمل الكثير من الحكومات على مساندة عمليات إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يتم معظمها من خلال ضمانات ائتمانية. وبينما نوه مؤتمر المائدة المستديرة إلى وجوب عدم إخلال السياسات الحكومية بالمنافسة العادلة، فإن المؤتمر أشاد أيضاً بأهمية تقديم ضمانات ائتمانية لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويرحب رئيس عمليات المؤسسات الصغيرة في أحد البنوك الدولية الرئيسية بهذه المساندة قائلاً "إن هذه الأزمة مختلفة تماماً عن أزمات الماضي بقدر ما يتعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ... إذ جرت العادة على أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي أول من يتأثر بالأزمة... أما الآن فقد قدمت الحكومات مساندة داعمة للائتمان".

على الرغم من استمرار الأزمة المالية وعدم اتضاح الصورة الكاملة لتأثيرها على العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى الآن، إلا أنه من الواضح عدم حدوث أية تغيرات ملموسة في توجه العديد من بنوك الأسواق الصاعدة نحو الخدمة المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويأتي ذلك على الرغم من حقيقة قيام بعض البنوك بخفض المستويات المستهدفة الكبيرة لنمو قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب نقص الطلب من جانب هذه المؤسسات. وبخصوص العمليات في آسيا وأفريقيا والشرق الأوسط، يقول أحد المسؤولين التنفيذيين "استطاعت قروضنا الصمود في وجه الاضطرابات الراهنة. وسوف تتأثر الربحية، ولكني لا أعتقد أن معدلات التخلف عن السداد سوف ترتفع مثلما حدث [في الأزمات السابقة]". فالبنوك التي أجريت معها مقابلات في غانا والهند تشير، حتى في خضم الأزمة، إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي المستقبل الاقتصادي لبلدانها مُعربة عن رغبتها في اتخاذ المواقف والتوجهات وفقاً لهذه الرؤية. وفي أمريكا اللاتينية، وعلى الرغم من اعتقاد 50 في المائة من البنوك المشمولة في دراسة في عام 2008 بأن أوضاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ستبقى على حالها أو تصبح أسوأ في خلال عامين، ويخطط 23 في المائة فقط من هذه البنوك لخفض حجم إقراضها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسبب الأزمة. ومُعرباً عن مشاعر سائدة، يقول مدير تنفيذي بأحد البنوك الأفريقية "نقوم مؤسساتنا الصغيرة والمتوسطة ببيع منتجاتها غالباً إلى العالم المتقدم. ولكن الناس الآن لا يشترون هذه المنتجات. وهذا يؤثر علينا بكل تأكيد. ولكن ذلك الأثر لا يمثل تهديداً لربحيتنا في الوقت الحاضر".

**المصادر:** المقابلات مع البنوك والخبراء المصرفيين؛ ملخصات وتقارير من مؤتمر المائدة المستديرة في تورين، منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2009)؛ دراسة عن أمريكا اللاتينية:

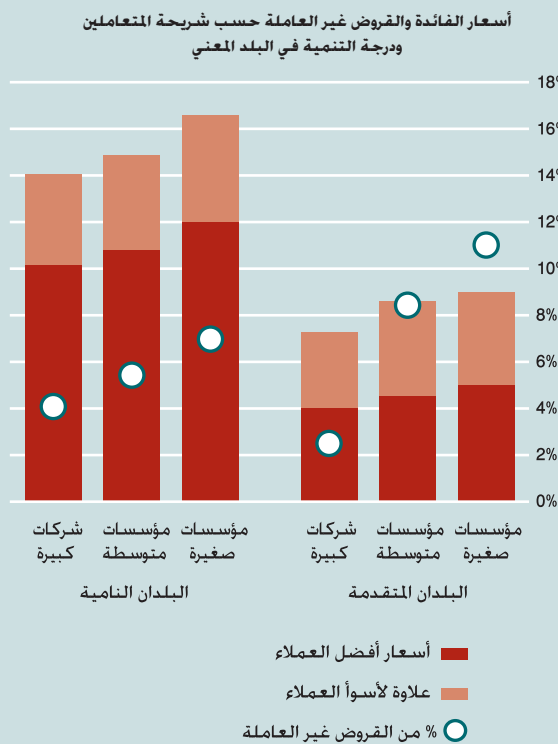
مؤسسة الاستثمار للبلدان الأمريكية/ صندوق الاستثمار المتعدد الأطراف، بنك التنمية للبلدان الأمريكية (IIC/MIF, IDB)، منظمة فليبان (FELEBAN) وداليسيو (2008) (D'Alessio).

من شأن المعوقات التنظيمية، على جانب العرض، أن تؤدي بشكل مباشر إلى تخفيض ربحية العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال صعوبة تقاضي الأسعار السائدة في السوق أو استرداد القروض غير العاملة. وفي أغلب الحالات، يمكن في الحقيقة أن تؤدي التدابير الحكومية المعنية بمساندة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى تحقيق أثر معاكس لأغراض المساندة المقصودة. فعلى سبيل المثال، فإن وضع حدود قصوى لأسعار الفائدة، وهي سياسة ترمي إلى زيادة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تحمل تكلفة الاقتراض، يمكن أن يسفر بصورة فعلية عن عدم تشجيع التسعير المنافس والتجاري وانخفاض المعروض من الائتمان. وعلى جانب الطلب، يمكن أن تؤثر المعوقات التنظيمية على استعداد أو قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الاقتراض. فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة غير القادرة على تخطي العقبات التنظيمية المعقدة الماثلة أمام الاندماج في القطاع النظامي الرسمي ربما تفضل البقاء في القطاع غير الرسمي، وتصبح نتيجة لذلك غير مؤهلة للحصول على التمويل المصرفي. وبالمثل، فإن إلزام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بإعداد بيانات مالية مدققة ومراجعة محاسبيا قد يمنعها حتى من تقديم طلب للحصول على القروض.

والمتوسطة حول العالم إلى زيادة الشروط الخاصة بالضمانات ونقص الإقراض لأغراض الاستثمار وارتفاع أسعار الفائدة مقارنة ببنوك البلدان المتقدمة. وتؤدي هذه الاختلافات إلى تضائل الفوارق بين إقراض فئات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الشركات الكبيرة. كما أنها تشير إلى التأثير التاريخي لبيئة التشغيل والعمل على الصناعة المصرفية بشكل عام والعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشكل خاص (الشكلان 16 و17). إلا أن الابتكار المصرفي، المقترن أحياناً بتحسينات في بيئة التشغيل والعمل، قد أتاح نمو الخدمات المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من هذه التحديات التاريخية.

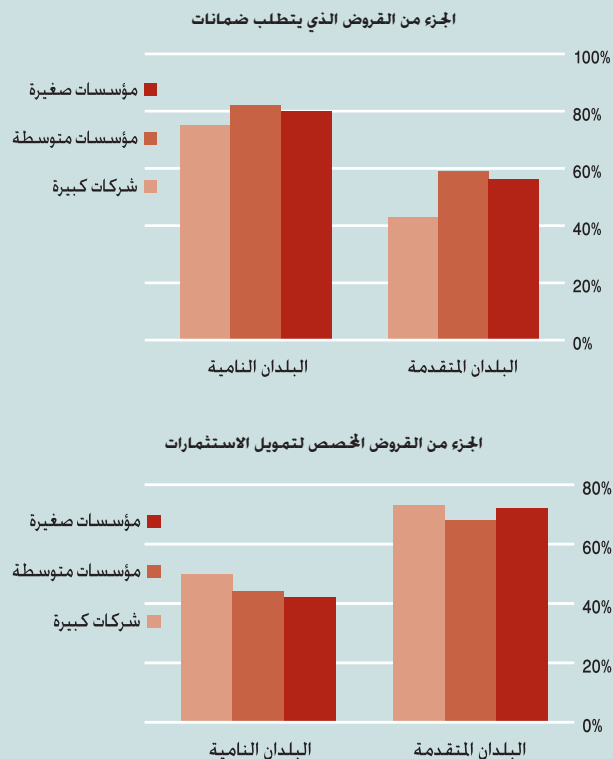
هناك ثلاثة خدبات ماثلة أمام العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ويرد ذكرها كثيراً بشأن بيئة التشغيل والعمل وهي (1) المعوقات التنظيمية، (2) ضعف الأطر القانونية، (3) العوامل الاقتصادية الكلية. ويمكن أن تؤثر هذه التحديات على العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جانب العرض من خلال إعاقه فعالية وكفاءة العمليات المصرفية، أو تؤثر على جانب الطلب من خلال تقييد وتكبيد قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

**الشكل 17: تفرض بنوك البلدان النامية أسعار فائدة أعلى على الرغم من انخفاض معدلات التخلف عن السداد**



المصدر: بيك وآخرون (2008). استقصاء حول العالم. يتم احتساب متوسط الأرقام البنكية حسب درجة التنمية في البلد المعني والفئات التصنيفية للعملاء.

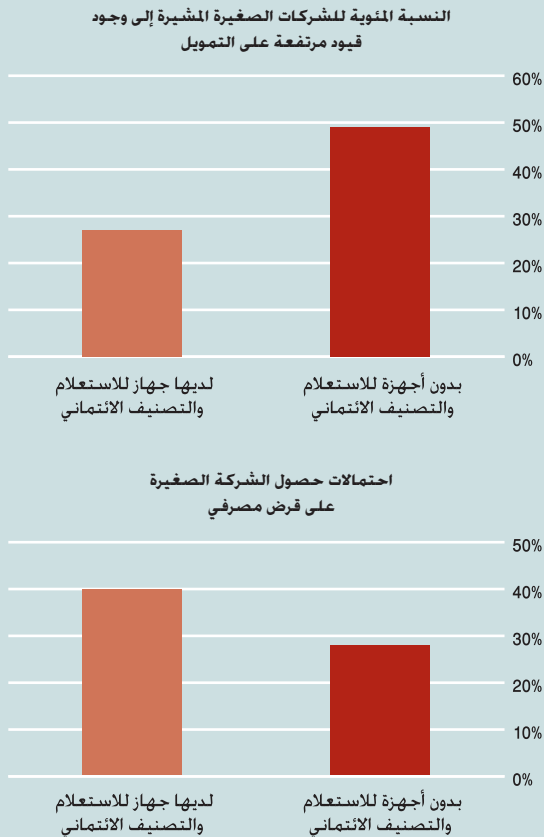
**الشكل 16: فجوة التمويل أكبر حجماً بين البلدان منها بين الشركات ذات الأحجام المختلفة**



المصدر: بيك وآخرون (2008). استقصاء حول العالم. يتم احتساب متوسط الأرقام البنكية حسب درجة التنمية في البلد المعني والفئات التصنيفية للعملاء.

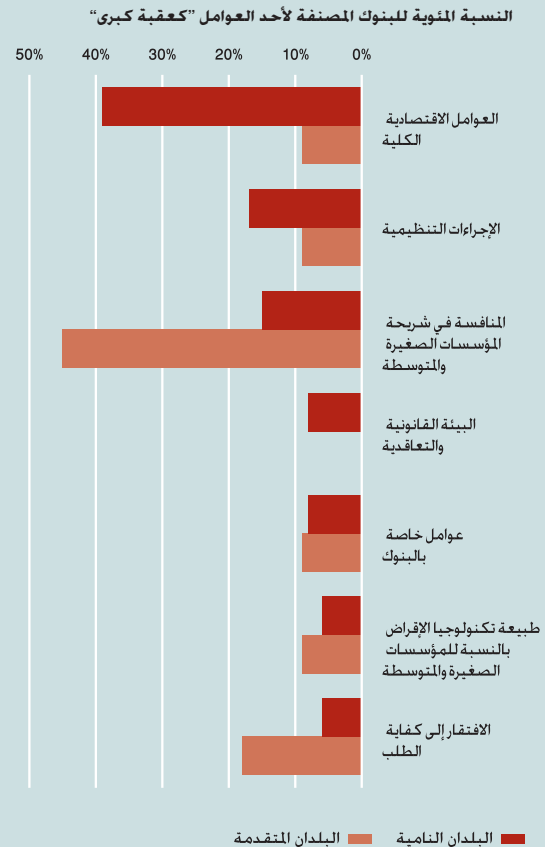


**الشكل 19: وجود علاقة ارتباط بين البلدان التي لديها أجهزة للاستعلام والتصنيف الائتماني وانخفاض قيود التمويل الماثلة أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**



المصدر: لاف ومايلينكو (2003)

**الشكل 18: بنوك البلدان النامية تصنف العوامل الاقتصادية الكلية كأكثر عقبة ماثلة أمام العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**



المصدر: بيك وآخرون (2008)، استقصاء حول العالم





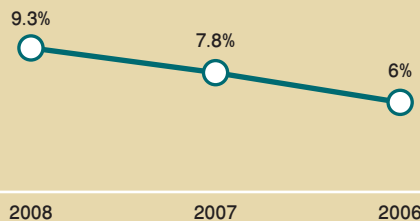
### الازدهار في الأوقات الصعبة – إيسترن بنك ليتمد يستهدف الوسط المفقود في بنغلاديش

في عام 2005، واجهت الصناعة المصرفية في بنغلاديش اضطرابات سياسية وزيادة في معدلات التضخم والفساد وارتفاع أسعار الفائدة وتاريخاً من هيمنة الدولة على الاقتصاد وانخفاض تغلغل القطاع المالي. ولكن هذه العقبات الكامنة في بيئة التشغيل والعمل لم ترد على إيسترن بنك ليتمد الذي رأى في نقص البنوك القائمة بتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فرصة لتحقيق النمو وشرع في إنشاء وحدة رسمية معنية بالعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بمساعدة مستمرة من جانب مؤسسة التمويل الدولية، أطلق هذا البنك وحدته المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي بلغت منتصف الطريق في نهاية عام 2006، وتم افتتاح 12 مركزاً لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الرغم من عمق الأزمة السياسية التي حلت بجميع أرجاء البلاد. ودخل هذا البنك في شراكة أيضاً مع شركة دولية متخصصة في إدارة الاستثمار من أجل إنشاء أول مشروع مشترك في بنغلاديش في شكل صندوق خاص للاستثمار في الأسهم يستهدف بالدرجة الأولى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي عام 2007، استطاع هذا البنك المثابرة والصمود في وجه القلاقل السياسية وفقدان الثقة في التجارة والكوارث الطبيعية والتضخم، إذ أطلق البنك طائفة من المنتجات والأدوات الجديدة الخاصة بالقروض والأصول والمعدة خصيصاً لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى جانب افتتاح مراكز جديدة لخدمة هذه المؤسسات والإعداد لنشر نظام إلكتروني لإجراءات القروض لتقصير الوقت المستغرق في معالجة وإجاز طلبات القروض المقدمة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وزادت القروض المقدمة من البنك لهذه المؤسسات بنسبة 54 في المائة، كما زادت الودائع بأكثر من الضعف، فضلاً عن خفض معدل الأصول غير العاملة بمقدار النصف.

في عام 2008، شهدت حافطة البنك المعنية بقروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة زيادة بنسبة 51 في المائة، بينما ارتفع إجمالي الإيرادات المتحققة من العمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 37 في المائة. كما زادت عروض البنك بشأن 7 منتجات معدة خصيصاً لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك أول أداة في بنغلاديش معنية بتقديم قروض للنساء صاحبات مشاريع الأعمال في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ونظراً لاستمرار هذا البنك في توسيع حدود العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بنغلاديش، فإنه يقدم مثالا ملهما لما يمكن أن يحققه البنوك من خلال العزم والطرق المبتكرة على الرغم من الأوضاع غير المواتية عندما تلتزم بخدمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

النمو السريع لحافطة إيسترن بنك ليتمد (EBL) المعنية بقروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كنسبة مئوية من الإجمالي



حتى في الحالات التي لا تمثل فيها القواعد والإجراءات التنظيمية أية مشكلة، فإن ضعف الأطر القانونية يمكن أن يُثني البنوك عن خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وخير مثال في هذا الصدد هو عدم فعالية وكفاءة إنفاذ العقود. فحافطة الإقراض تعتبر بشكل أساسي سلسلة من العقود ذات الآجال المتفاوتة. وإذا كان من شأن ضعف النظام القانوني والقضائي أن يؤدي إلى صعوبة إنفاذ هذه العقود، فإن ذلك سوف يسفر عن ارتفاع تكلفة معاملات الإقراض. وسيؤدي ارتفاع تكلفة المعاملات بدوره إلى جعل القروض الأصغر حجماً المطلوبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أقل جاذبية من منظور البنوك. وتؤثر الأطر القانونية أيضاً على جانب الطلب: فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المبتكرة إلى حقوق الكفاءة والإنفاذ الخاصة بأصولها قد لا تستطيع تقديم ضمانات كافية تؤهلها للحصول على قرض مصرفي.

تشكل العوامل الاقتصادية الكلية الفئة الثالثة من التحديات الماثلة في بيئة التشغيل والعمل. وتتضمن هذه العوامل انعدام الاستقرار العام، وارتفاع أسعار الفائدة (أي ارتفاع تكلفة رأسمال الإقراض)، ومخاطر أسعار الصرف.<sup>31</sup> وقد اتضح تأثير العامل الأخير من هذه العوامل في الأزمة المالية الراهنة. فالبنوك التي اقترضت من المقرضين الدوليين بعملة أجنبية، مثل الدولار الأمريكي، شهدت انخفاض قيمة قروضها المقومة بالعملة المحلية عند تحسن مركز الدولار مقابل عملات بلدان الأسواق الصاعدة، إلا أنه من الجدير بالذكر أن هذه العوامل يمكن أن تؤثر على كافة العمليات المصرفية وليس خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحدها. فالعوامل الاقتصادية الكلية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة توجد بالفعل على جانب الطلب لدرجة أن هذه المؤسسات أكثر عرضة للتأثر بالهزات والصدمات الاقتصادية.

في الواقع العملي، يبدو أن هذه التحديات بمجموعاتها الثلاث قد ساهمت بالفعل في فجوة تمويل "الوسط المفقود"، على الأقل في بعض البلدان. وتوضح الشواهد فيما بين البلدان بشأن الأطر القانونية أن فجوة التمويل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والشركات الكبيرة تبدو أكبر في البلدان المتسمة بسوء حماية الدائنين ونقص فعالية وكفاءة النظم القضائية.<sup>32</sup> وبالمثل، يلاحظ الباحثون أن نقص المنافسة المرتبط بالبيئات التنظيمية غير المواتية يكون في أغلب الأحيان مصحوباً بوجود حواجز ليست في صالح المؤسسات الصغيرة ذات الموارد المحدودة. فعلى سبيل المثال، فإن المبلغ الأدنى المطلوب للحصول على قرض لمؤسسة صغيرة ومتوسطة في بنغلاديش كان حتى عهد قريب يعادل 100 ضعف نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي.<sup>33</sup> وأخيراً، كانت العوامل الاقتصادية الكلية هي التي يرد ذكرها كثيراً "كأكبر عقبة" ماثلة أمام تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل البنوك في استقصاء التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول العالم كما يتضح في الشكل 18.

على النقيض من العوامل الاقتصادية الكلية، ورد ذكر العوائق القانونية والتنظيمية "كعقبة كبرى" من قبل نسبة مجمعة قدرها 25 في المائة من البنوك المشمولة. وربما يمثل ذلك نتيجة مثيرة للدهشة على أساس أنه من شأن هذه التحديات أن تثير صعوبات حقيقية أمام البنوك. إلا أن البنوك والخبراء المصرفيين لاحظوا أن العوائق القانونية والتنظيمية عموماً لم تمنعهم من خدمة السوق.<sup>34</sup> وفي نفس الاستقصاء، كانت نظرة 54 في المائة من البنوك في البلدان المنخفضة والمتوسطة الدخل إلى القواعد التنظيمية التحوطية في بلدانها نظرة إيجابية مقابل نظرة سلبية من قبل 22 في المائة فقط من البنوك؛ ورأى أكثر من ثلثي البنوك أن متطلبات توثيق إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت "ملزمة ومفيدة".<sup>35</sup> وبطبيعة الحال، فإن القواعد التنظيمية التحوطية تلعب دوراً مهماً في حماية الاقتصادات من آثار الإفراط في المجازفة وخمّل المخاطر.

قد تقوم الحكومات أيضا باتخاذ إجراءات لدعم حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل عن طريق توفير السلع والخدمات العامة الموجهة للأسواق غير المكتملة النضج وفي حالات إخفاقات الأسواق. ويمكن أن يكون ذلك مفيدا وخاصة في البلدان التي يصعب فيها الحصول على معلومات شفافة. وعلى جانب الطلب، تستطيع الحكومات توفير التدريب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إعداد البيانات المالية اللازمة. وفي جانب العرض، يمكن أن تعمل الحكومات على بناء أو تدعيم البنية الأساسية للمعلومات الائتمانية على المستوى الوطني، بما في ذلك إنشاء أجهزة للاستعلام والتصنيف الائتماني وسجلات الضمانات. ويرى الخبراء أن إنشاء هذا النوع من البنية الأساسية يمثل دورا مهما ويمكننا لأية حكومة. ويتم تأييد هذا الرأي بالشواهد الدالة على الأثر الإيجابي للسجلات الائتمانية على الحصول على التمويل.<sup>41</sup>

إلا أن المبررات والأسانيد أقل وضوحا بشأن التدخل الحكومي المباشر في السوق المصرفية، ولكن من الواضح أن معظم الحكومات تتدخل في هذه السوق بصورة من الصور.<sup>42</sup> ويمكن أن تتضمن هذه التدخلات الإقراض المباشر من قبل المؤسسات المملوكة للحكومة وبرامج الائتمان الموجهة، حيث تقوم الحكومة بتقديم رأس المال للبنوك لأغراض خاصة بإقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن أن تستلهم هذه التدخلات توجهاتها من الأسواق التي تعاني من قصور التطور والتنمية حيث لم تهتم البنوك في السابق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبما أن البنوك تستهدف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كقطاع محقق للربحية، فإن هذه التدخلات الحكومية قد تنطوي على مخاطر تشويه السوق وخلق نتائج وتداعيات غير مقصودة.<sup>43</sup> والواقع أن ضمانات القروض، حيث تشارك الحكومات في تحمل جزء من المخاطر الائتمانية للقروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قد أصبحت تدخلا شائعا إلى حد كبير، ولكن الدراسات المعنية بهذه البرامج أشارت إلى بعض النتائج المتباينة بشأن فعالية هذه التدخلات.<sup>44</sup>

على الرغم من اختلاف وجهات النظر على صعيد السياسات بشأن المزايا والاستحقاقات النسبية للتدخل الحكومي، فإن البنوك نفسها تؤدي فيما يبدو الكثير من هذه السياسات، وخاصة السياسات المؤدية إلى تحسين إدارة المخاطر. فعلى سبيل المثال، أشار 70 في المائة من بنوك البلدان النامية المشمولة في استقصاء حول العالم إلى أن وجود أجهزة للاستعلام والتصنيف الائتماني في بلدانها أدى إلى تسهيل إقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>45</sup> ويوضح ذلك أولا أن الحكومات تتخذ تدابير للحد من بعض الحواجز الماثلة أمام العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وثانيا استجابة البنوك وتقديرها لهذه التدابير. ومع ذلك، فإن كل سياق قطري يعتبر فريدا من نوعه، وبينما تستطيع الحكومات إجراء تدخلات مفيدة ومحل ترحيب، إلا أنه يجب تقييم كل تدخل من هذه التدخلات على أساس كل حالة على حدة.

إلا أن نتائج هذا الاستقصاء لا تنفي حقيقة الارتفاع الكبير لمستوى التحديات القانونية والتنظيمية في بعض البلدان. وتتفاوت بينات التشغيل والعمل (والحواجز الماثلة أمام الحصول على الخدمات المالية) بصورة ملموسة: فليست هناك أية متطلبات للحد الأدنى لرصيد فتح حساب مصرفي جاري في جنوب أفريقيا أو سوازيلند، ولكن الرصيد المشترط لفتح هذا الحساب في الكاميرون يبلغ 700 دولار أمريكي أي ما هو أكبر من نصيب الفرد من إجمالي الناتج المحلي.<sup>36</sup> وربما لا تتعرض البنوك القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم البلدان النامية للردع الناتج عن العوائق التنظيمية أو ضعف الأطر القانونية، ولكن المؤسسات القانونية والسياسية في البلدان الأشد فقرا ربما لم تصل بعد إلى المستوى الأدنى لاستحقاق الجدارة والموثوقية.<sup>37</sup> ولعل هذه العوامل تُحد أيضا من نطاق العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في بعض البلدان المتوسطة الدخل. فالغالبية العظمى من البنوك في كل من كولومبيا وصربيا تشير إلى أن كلا من "الإجراءات التنظيمية" و"البيئة القانونية والتعاقدية" تمثل عقبات كبيرة (أو عوائق كبرى) أمام أنشطتها الخاصة بإقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>38</sup>

لا يتم تعريف التحدي الرابع في بيئة التشغيل والعمل بوجود عقبة معينة، بل بغياب عامل تخفي مهم للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعدم توافر البنية الأساسية للمعلومات الائتمانية. وحيثما لا توجد قوائم وبيانات مالية يمكن الاعتماد عليها، يمكن أن تكون المعلومات الخاصة بالمقرضين المحتملين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تتيحها أجهزة الاستعلام والتصنيف الائتماني وسجلات الضمانات معلومات في غاية الأهمية من حيث قدرة البنوك على الموافقة على القروض. وتجدر المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبات كبيرة في الحصول على قروض في البلدان التي لا تتوافر فيها مثل هذه المعلومات. ويوضح الشكل 19 هذه العلاقة الارتباطية باستخدام بيانات مستمدة من عينة تضم 5 آلاف مؤسسة صغيرة ومتوسطة في 51 بلدا.

### المساندة الحكومية لتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

من منطلق إدراك أهمية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قامت الحكومات باتخاذ تدابير متنوعة لمساعدة حصول هذه المؤسسات على التمويل اللازم. وتتراوح هذه التدابير بين (1) إصلاح الحواجز القانونية/ التنظيمية القائمة، (2) وضع إجراءات لتنمية وتطوير سوق تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة شاملة، (3) التدخل في السوق بصورة مباشرة لإعطاء دفعة أو قوة تحفيزية لإقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتفاوت تأثير هذه السياسات على بيئة العمل المصرفي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب السياق القطري.<sup>39</sup> وعلى الرغم من أن بعض التدابير تبدو أكثر نفعا وفائدة من غيرها، إلا أنه لا يوجد إطار موحد لتحقيق فعالية المساندة الحكومية لقطاع العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يمكن أن تتضمن الإصلاحات التي تساند حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على التمويل رصد وخفض العقوبات القانونية والتنظيمية القائمة مثل تلك الموصوفة أعلاه. وقد ينطوي ذلك في أحد البلدان على تبسيط شروط ومتطلبات المحاسبة أو عمليات انخراط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في رحاب القطاع النظامي الرسمي. ويمكن أن يعني ذلك في بلد آخر تخفيض المتطلبات الرأسمالية الخاصة بحفاظ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق مثلا الاستثناءات من القواعد التنظيمية الدولية المصممة بشأن القروض الكبيرة المزمعة.<sup>40</sup>



# التحديات والمناهج على امتداد سلسلة قيم العمل المصرفي

هنالك الكثير من الجوانب الخافلة بالتحديات فيما يتعلق بالعمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولفهم كيفية معالجة كل حو من هذه التحديات، من المفيد خليل هذه التحديات في السياق الذي تنشأ فيه. وتقدم "سلسلة القيم" المصرفية أو سلسلة الأنشطة إطارا لهذا التحليل التفصيلي. وكما يتضح في الشكل 20، تؤدي سلسلة القيم إلى تسهيل مناقشة التحديات الخاصة بخدمة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر النشاط المصرفي. وبالنسبة لكل مرحلة من مراحل سلسلة القيم، يتم وصف التحديات وكذلك الممارسات المصرفية الفعالة وأمثلة للخطوات نحو التفوق والامتياز التي تتخذها البنوك الرئيسية. وتعتبر إدارة المخاطر، وخاصة إدارة المخاطر الائتمانية، مكوناً مشتركاً في سلسلة القيم المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

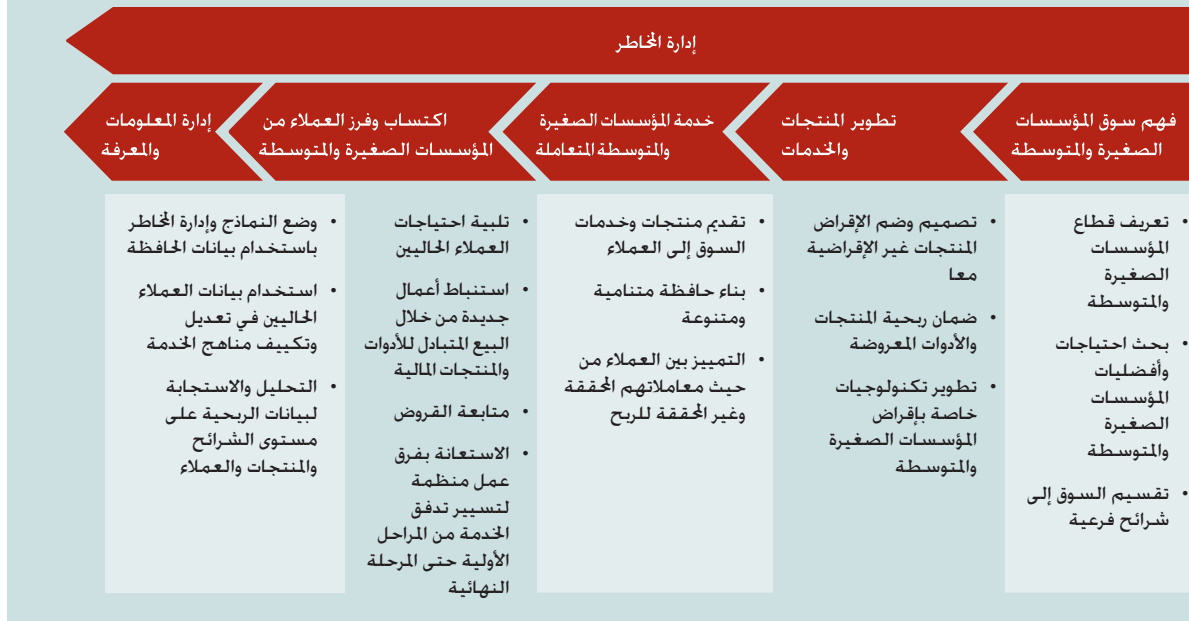
تتمثل الملاحظات البارزة المستقاة من المراحل الخمس لسلسلة القيم في (1) الأهمية الحيوية لفهم السوق واستخدام هذا الفهم كأساس للقدرة على معالجة الاحتياجات الفريدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (2) وجوب عدم تجاهل المنتجات غير الإقراضية لأنها قد تؤدي إلى تحقيق إيرادات أكبر مما حققه القروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (3) الأهمية الحاسمة للحافظة الرأسلة للبنك كمصدر محتمل لأعمال وأنشطة جديدة، (4) جزمة مناهج الخدمة، أي أن مستوى إدارة العلاقات حسب قيمة العملاء يمكن أن يساعد البنوك على تحقيق التوازن بين خدمة العملاء وشواغل تكلفة التشغيل، (5) أنظمة تكنولوجيا المعلومات هي مجرد أدوات؛ ولكن كفاءة إدارة المعلومات تعني معرفة كيفية تعظيم فائدة استخدام هذه الأدوات.



لوضع إطار لمناقشة كيفية معالجة البنوك لتحديات خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، قمنا باعتماد الإطار المعياري لسلسلة القيم المصرفية الذي يتكون من 5 مراحل منفصلة ومهمة واحدة مشتركة. والمراحل الخمس لسلسلة القيم المصرفية هي (1) فهم السوق، (2) تطوير المنتجات والخدمات، (3) اكتساب وفرز العملاء، (4) خدمة العملاء، (5) إدارة المعلومات والمعرفة. وهناك عنصر مشترك لكل مرحلة من مراحل سلسلة القيم وهو المهمة المستمرة والحوية لإدارة المخاطر. ففي كل مرحلة من مراحل سلسلة القيم، توجد إجراءات واعتبارات متعلقة بقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصفة خاصة. ويقدم الشكل 20 عرضاً موجزاً للأنشطة الرئيسية في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيم في سياق خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أي "سلسلة القيم المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة".

يبدأ القسم 3-1 بتسليط الضوء على الاعتبارات الخاصة بإدارة المخاطر على امتداد كل مرحلة من المراحل المتتالية في سلسلة القيم، مع التركيز بصفة خاصة على إدارة المخاطر الائتمانية. وبعد ذلك، يتناول بالتفصيل كل قسم من الأقسام الخمسة (الأقسام 2-3 إلى 6-3) مرحلة من مراحل سلسلة القيم. ويناقش كل قسم التحديات التي تواجهها البنوك، فضلاً عن وصف كيفية تعرض البنوك لهذه المرحلة، مع تقديم أمثلة للبنوك الرئيسية السائرة نحو تحقيق التفوق والامتياز في العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. واستكمالاً لهذه المناقشة، يقدم الفصل الرابع مزيداً من التفاصيل بشأن الدروس المستقاة من تجارب وخبرات البنوك على امتداد سلسلة القيم المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية تمكن البنوك من المشاركة الإستراتيجية في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### الشكل 20: الأنشطة الرئيسية في كل مرحلة من المراحل الخمس لسلسلة القيم المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



### إدارة المخاطر

تعتبر إدارة المخاطر على الدوام إحدى الوظائف المهمة للبنك، ولكنها تصبح فائقة الأهمية بصفة خاصة في صناعة حديثة نسبيا مثل العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لتوافر قدر قليل من المعلومات عن كيفية تخفيف مخاطر هذا القطاع. ولا تعتبر المخاطر نفسها فريدة من نوعها؛ فهي تتضمن في كافة الأنشطة المصرفية المخاطر الائتمانية، ومخاطر السوق، والمخاطر الإستراتيجية والتشغيلية. ولكن التعقيدات تزداد في إدارة هذه المخاطر في سياق العملاء الأصغر حجما، المتسمين بارتفاع تواتر المعاملات وقيمتها الأكثر انخفاضا. ويمكن إعطاء الأولوية لفئتين رئيسيتين للمخاطر هما: المخاطر الائتمانية ومخاطر التكلفة المفرطة لخدمة العملاء.

المخاطر الائتمانية هي مخاطر ضياع الإيرادات والأصول بسبب تأخر السداد أو عدم سداد القروض أو المنتجات الائتمانية الأخرى. وهي تمثل أحد الشواغل الكبيرة في العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأنها، بخلاف الشركات الأكبر، غير قادرة غالبا على تقديم معلومات مالية يمكن التحقق من صحتها. ونتيجة لعدم تماثل المعلومات وتناسقها، يتم ضمان معظم القروض البنكية المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو بعبارة أخرى اشتراط تقديم ضمانات. وبما أن هذه المؤسسات تفتقر في أغلب الأحيان إلى الضمانات المطلوبة، فإن ذلك يؤدي إلى تضائل حجم السوق. وتشير بنوك الأسواق الصاعدة إلى أن أكثر من 80 في المائة من قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبارة عن قروض مضمونة. 46 ونتيجة لذلك، فإن البنوك القادرة على إيجاد طرق أخرى لإدارة المخاطر الائتمانية بدون اشتراط تقديم ضمانات هي البنوك التي يمكنها التمتع بميزة نسبية في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

تأتي مخاطر تجاوز التكاليف المحددة من عدم يقين البنك بشأن نموذج التشغيل الأفضل لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فحيثما تنسم المؤسسات المتعاملة بانخفاض الحجم وارتفاع قيمة المعاملات، تتطلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

غالبا المزيد من المعاملات بقيم أكثر انخفاضا. وبهذه الطريقة، فإن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تشبه عملاء التجزئة الفرديين القائمين أيضا بمعاملات بأحجام أكثر ارتفاعا. ومع ذلك، قد تنطوي معاملات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تفاعل العملاء بدرجة أعلى كثيرا من التجزئة المصرفية لأن احتياجات هذه المؤسسات أكثر شمولاً وتنوعاً. وتعني إدارة مخاطر التكلفة المفرطة للخدمة إدارة توقعات ارتفاع تكاليف المعاملات المتكبد في قاعدة الإيرادات الأكثر انخفاضا.

جد البنوك الرئيسية طرقا لإدارة كل من هذه المخاطر من خلال مجموعة شاملة من ممارسات إدارة المخاطر التي يتم تنفيذها في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيم المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويوضح الشكل 21 الخطوط العريضة لهذه الممارسات. كما تظهر هذه الممارسات وغيرها من ممارسات تخفيف المخاطر في الأقسام الخمسة لسلسلة القيم الواردة أدناه. وترتبط إدارة مخاطر التكلفة المفرطة لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ارتباطا وثيقا باختيار مناهج متسمة بالكفاءة والفعالية في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيم، وتتم مناقشة ذلك في الأقسام التالية. أما الجزء المتبقي من هذا القسم فيقدم مزيدا من التفاصيل الخاصة بإدارة المخاطر الائتمانية.

### إدارة المخاطر الائتمانية

حظيت إدارة المخاطر الائتمانية بأهمية فريدة وبارزة في مناقشات العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأن أحد الجواجز الرئيسية الماثلة أمام خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتمثل في المخاطر الفعلية أو المتصورة بشأن الإعسار والتخلف عن السداد. وترتبط المخاطر الائتمانية فقط بالإقراض الذي يشكل مجموعة فرعية من العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ومن ثم فإن إدارة المخاطر الائتمانية ليست مكوّنا قائما بذاته في سلسلة القيم المصرفية الخاصة بهذه المؤسسات. ولكنها تستحق مع ذلك اهتماما خاصا لأن إدارة المخاطر الائتمانية المتسمة بالكفاءة والفعالية يمكن أن تكون بوابة النجاح في خدمة الأسواق الجديدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## الشكل 21: المناهج الشائعة لإدارة المخاطر



مناهج إدارة المخاطر الائتمانية

مناهج إدارة مخاطر التكلفة المفرطة للخدمات

في المرحلة الأولى لسلسلة القيم المصرفية، وهي فهم سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن تستخدم البنوك التقييمات الأولية في التقدير الكمي لمخاطر السوق المستهدفة، ثم أخذها بعين الاعتبار عند وضع نماذج الأسعار المستقبلية. ويمكن أيضاً أن تعمل البنوك على تحديد عوامل النجاح في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتلقية للخدمة باعتبار أن تلك العوامل مدخلات للتنبؤ بالمخاطر. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستهدفة شديدة الاعتماد على التجارة الدولية، فإن قدرتها على سداد القروض قد ترتبط بقيمة صرف العملة المحلية. ولهذا يمكن مراقبة تقلبات أسعار العملة كبيانات للتنبؤ بالمخاطر الخاصة بهذه المؤسسات. وأخيراً، في سياق جمع وتحليل معلومات عن السوق، يمكن أن تقوم البنوك بتقسيم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى شرائح طبقاً لصورة المخاطر، وتعديل نهجها وفقاً للشرائح المختلفة.

في المرحلة الثانية لسلسلة القيم المصرفية، وهي تطوير المنتجات والخدمات، يمكن أن يقوم البنك بإدارة المخاطر عن طريق بناء نماذج لربحية منتجات معينة، وتساعد هذه النماذج البنك في قياس الأرباح المحتملة لحافطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد عروض المنتجات المطلوبة وهيكल الأسعار من أجل تحقيق تلك الأرباح. ويتيح ذلك، مقترنا بفعالية قدرات التصنيف الائتماني، إمكانية تسعير المنتجات المستند إلى تحليل المخاطر. كما يلقي نموذج الربحية الضوء أيضاً على دور المنتجات غير الإقراضية. ويتمثل أحد التصورات الكبيرة المخاطنة بين المقرضين في وجوب بناء قاعدة عملاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق زيادة عدد وقيمة منتجات الأصول. وبدلاً من ذلك، فإن زيادة مبيعات المنتجات غير الإقراضية يمكن أن تؤدي إلى تعزيز الأرباح وتخفيض المخاطر كنسبة مئوية من إيرادات العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

كنتك المتحققة من قبل الكثير من القروض الجيدة. ويتمثل العامل الأساسي لهذا النوع من إدارة المخاطر الائتمانية في النظر إلى عمليات الاسترداد ليس بوصفها أعباء قانونية بل كوظيفة في ميدان العلاقات الاستباقية التفاعلية مع العملاء.

تدخل أنشطة البنك في المرحلة الخامسة لسلسلة القيم، وهي إدارة المعلومات والمعرفة، في إدارة المخاطر الائتمانية في المراحل الأخرى. وتتمثل إحدى الوظائف المهمة في المرحلة الخامسة في عملية رصد ومتابعة الحافطة، وهي تشمل استخدام المعلومات المجمعة عن حافطة قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لرصد علامات الإنذار المبكر الدالة على القروض غير العاملة والشروع في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التفاعلية. ومثلما هو الحال بالنسبة لأجزاء أخرى في عملية التغطية، فإنه يمكن تلقائياً متابعة الحافطة عبر نظام آلي لزيادة الكفاءة. وتتمثل وظيفة أخرى مرتبطة بالمخاطر الائتمانية بشأن إدارة المعلومات والمعرفة في تحليل بيانات الحافطة من أجل تطوير وتنقيح العمليات المركزية ونماذج التصنيف الائتماني. كما أن الأدوات الداخلية للتصنيف وتحديد الجدارة الائتمانية تضمن تحقيق الاتساق والموضوعية في تقييم المخاطر. وتتسم الأدوات المصممة جيداً باهتمامها بالتفاصيل والموضوعية (فهي لا تشمل أية معايير ذاتية مثل "الجودة النوعية للإدارة")، ويتم معيارتها طبقاً لتقدير احتمالات الإعسار.

بعد استعراض كل مرحلة من المراحل الخمس لسلسلة القيم في مناقشة إدارة المخاطر الائتمانية، من المفيد التريث والنظر إلى كل مرحلة منها بصورة أكثر عمقاً.

## فهم سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتطلب تنمية أية حافطة من حواظ العملاء أن تكون البنوك مدفوعة باعتبارات الطلب، أي مستجيبة لاحتياجات وأفضليات العملاء. وتختلف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن الشركات الكبيرة والعملاء الأفراد من حيث احتياجاتها وأفضلياتها وما تتطلبه خدماتها. ونظراً لأن المؤسسة الصغيرة في أحد السياقات ربما تكون شركة كبيرة نسبياً في سياق آخر، فإن وضوح التعريف ضروري لفهم السوق بصورة فعالة. فعلى سبيل المثال، في عملية استقصاء أولي للسوق، وجد أحد البنوك المتطلعة خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا الشرقية أن هناك قدراً قليلاً من الاتفاق داخل البنك نفسه بشأن العوامل الدقيقة لتأهيل المؤسسة كمؤسسة صغيرة أو متوسطة وينسحب ذلك بالتالي على كيفية فهم وتقدير احتياجات هذه المؤسسات. وقبل محاولة تحديد كيفية تلبية طلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، احتاج البنك إلى التريث وتحقيق توافق في الآراء بشأن كيفية تعريف السوق. وبعد فعل ذلك، تمكن البنك من توجيه جهوده وسد فجوة المعلومات عن طلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

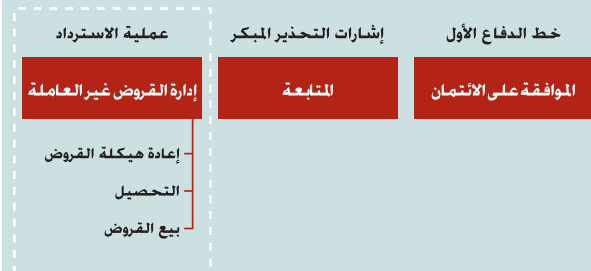
حتى في حالة تعريف قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة واضحة ومعرفة احتياجاته، فإن نطاق الأعمال المكونة لهذه السوق قد يستلزم المزيد من تقسيمه إلى فئات وشرائح. ونتيجة لذلك، تواجه البنوك تحديات إضافية بشأن تحديد الكيفية (الأبعاد المهمة) ومواقع تقسيم (الحدود المنطقية) سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى شرائح فرعية. وربما تشتمل أمثلة الأبعاد على حجم المبيعات السنوية، والصناعة، أو مرحلة النمو. والحدود هي الحدود الفنية التصنيفية المستخدمة لتقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة داخل أحد الأبعاد مثل عدد سنوات النشاط التجاري اللازمة لتأهيل وتصنيف المؤسسة في مرحلة النمو "والنضوج".

في هذه المرحلة الخاصة بتطوير المنتجات والخدمات، يمكن أن تقوم البنوك أيضاً بإدارة المخاطر الائتمانية من خلال المناهج المتكررة الخاصة بالضمانات. فإفراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لا يعني دائماً الإفراض المستند إلى التدفقات النقدية، وحس الحاجة في أغلب الحالات إلى تقديم الضمانات كحافز تشجيعي على السداد وكتعويض في حالة الإعسار. وعلى أية حال، فإن المناهج المتكررة الخاصة بالضمانات، مثل قبول الحسابات المدينة، قد تمكن البنوك من إدارة المخاطر الائتمانية وتفادي فرض الشروط الأساسية المسبقة التي تحدد من عدد العملاء المحتملين.

على أية حال، فإنه في حالة توافر أو عدم توافر الضمانات الرهنية، تحس الحاجة إلى التغطية الفعالة من أجل إدارة المخاطر الائتمانية خلال المرحلة الثالثة لسلسلة القيم، وهي اكتساب وفرز العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتنطوي التغطية الفعالة على أداء تحليل شامل لمخاطر المقترضين المحتملين، فضلاً عن فهم القوى المحركة للأعمال، وتحقيق التدفقات النقدية، واحتمالات الإعسار، وهي أمور يمكن تبسيطها جميعاً حتى لا تصبح التغطية باهظة التكلفة. وتكون المناهج المستهدفة شرائح كبيرة في السوق فعالة في أغلب الحالات بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، ويمكن توفير الوقت عن طريق دمج الاتصال اللامركزي بالعملاء مع ضوابط مراقبة عمليات اتخاذ القرارات الائتمانية المركزية. ويتم غالباً تحسين ذلك باستخدام أداة آلية تلقائية للتصنيف الائتماني. ويمكن بناء الأدوات الداخلية للتصنيف والجدارة الائتمانية من واقع بيانات البنك، ويمكن زيادة دقة وكفاءة عمليات الفرز. وفي الوقت نفسه، ونظراً للشواغل المتعلقة بعدم تماثل المعلومات وتناسقها، فإن التغطية الائتمانية يجب أن تكون قادرة على استخدام المصادر غير الرسمية للمعلومات أيضاً والتحقق منها.

في المرحلة الرابعة لسلسلة القيم، وهي خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة، يتمثل جانب حيوي لإدارة المخاطر الائتمانية في معالجة القروض المتعثرة قبل تحولها إلى قروض معدومة. والواقع أن المبادرة بمعالجة القروض المتعثرة تصنع الفرق غالباً بين حافطة الأصول المربحة وحافطة الأصول المحققة للخسارة. ويتضمن ذلك القدرة على الاستجابة السريعة للمتأخرات من أجل الحفاظ على علاقات تجارية جيدة مع العميل لأطول فترة ممكنة. وللحد من الخسائر التي لا يمكن تفاديها، وفي الخط الدفاعي الأخير لإدارة المخاطر الائتمانية على مستوى القروض الفردية (الشكل 22)، تعتمد إدارة القروض غير العاملة على أنظمة المعلومات في البنك المعنية بالرصد المبكر لإشارات وعلامات التحذير. ولكفاءة إدارة الديون المعدومة تأثير قوي على المحصلة النهائية لأنشطة البنك، أن شطب أحد القروض يمكن عادة أن يدمر قيمة كبيرة

### الشكل 22: إدارة القروض غير العاملة تمثل الخط الدفاعي الأخير والمهم







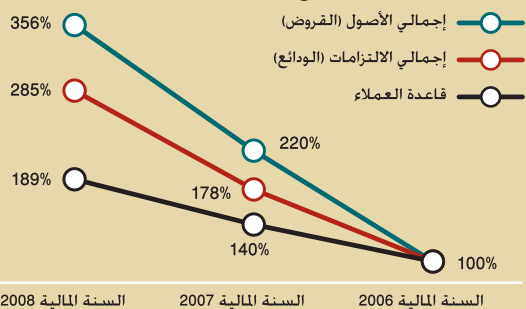
**مزايا المبادر الأول: بنك مسقط (Bank Muscat) يستهدف  
سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحرومة من الخدمة  
المصرفية في سلطنة عمان**

**“وجدنا أن أحدا لا يحاول إقراض المؤسسات  
الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان. ولذلك  
قلنا لم لا نكون أول من يفعل ذلك؟”**

في عام 2006، نجح بنك مسقط في الاستحواذ على حصة تتراوح بين 40 إلى 45 في المائة من سوق العمل المصرفي التجاري في سلطنة عمان، ولكنه لاحظ أنه لا يوجد أي بنك يستهدف خدمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكان أداء حافظته الصغيرة الخاصة بقروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضعيفا. وطرح البنك على نفسه سؤالاً “هل نرغب في إسقاط هذه السوق من الحساب أو نرغب في تعلّم كيفية خدمتها جيدا وجني الأرباح من وراء ذلك؟” وانطلاقاً من إدراك الفرصة السانحة ليكون البنك أول بنك يقوم بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في البلاد، فضّل بنك مسقط الخيار الأخير.

أدرك بنك مسقط حاجته إلى بناء المعرفة عن هذا القطاع، وقام بجمع الأبحاث التي تناولت هذه السوق، بما في ذلك دراسة للبنك الدولي خُدد قاعدة العملاء المحتملين من 15 على 20 ألف مؤسسة صغيرة ومتوسطة واقتصار المنافسة على شركات تأجير المعدات والتأجير المالي. وطلب البنك الحصول على مساعدة استشارية واستثمارية من قبل مؤسسة التمويل الدولية، بما في ذلك المساعدة في إجراء استقصاء للسوق وصياغة الإستراتيجية اللازمة، وأرسل بنك مسقط أيضاً فريقاً للملاحظة عمليات أكبر البنوك القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أوروبا، واستناداً إلى هذه المقومات والبيانات، قام البنك بإعادة هيكلة عملياته، وتقسيم أنشطته الإقراضية إلى إقراض البرامج المعني بتقديم منتجات مركبة إلى الشريحة الأصغر حجماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ونشاط تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يقدم خدمة معدة ومُهَيَّأة خصيصاً للشريحة الأكبر حجماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبمضي البنك حالياً في تنفيذ عملية الارتقاء بمستوى إدارة علاقات العملاء وقدرات صندوق الاستثمار المتعدد الأطراف حتى يمكنه استخدام معلومات حافظته الرائنة في زيادة المبيعات وتطوير نماجه الخاصة بالتصنيف الائتماني.

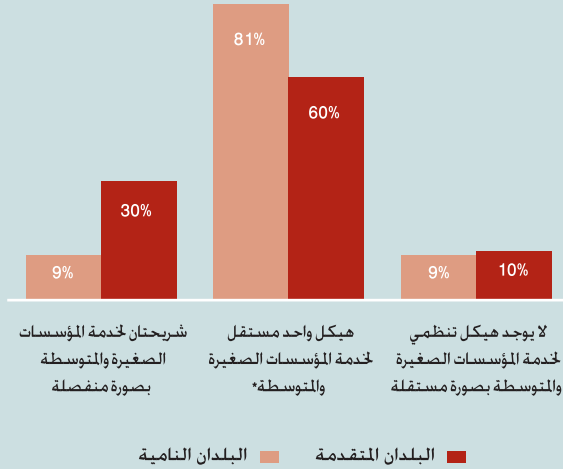
**قام بنك مسقط، على مدى سنتين، بمضاعفة القروض المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والودائع، وعدد العملاء**



يعتبر تقسيم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى فئات وشرائح فرعية أمراً مهماً نظراً لاختلاف الطلبات المصرفية لهذه المؤسسات فهي ليست نفس الطلبات بالنسبة لجميع هذه المؤسسات، كما أنها لا تستجيب بصورة جيدة لنفس الممارسات البنكية. فعلى سبيل المثال، يرى بنك ستاندرد تشارترد (Standard Chartered) أنه في مقدوره عرض منتجات قروض مريحة “ومحفوظة بقدر أكبر من المخاطر” على المؤسسات العاملة في السوق منذ فترة زمنية معينة. إلا أنه لا توجد أية قواعد عامة مُسلّم بها بشأن موقع رسم الخط الفاصل بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة، أو حتى بشأن الأبعاد التي يجب رسم هذه الخطوط بموازاتها. وفي بعض المناطق الجغرافية، ربما تكون مرحلة النمو أقل أهمية من القطاع الصناعي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من حيث تحديد مخاطر القرض. وبأخذها السوق المستهدفة وقدراتها التنظيمية في الحسبان، يجب أن تتعلم البنوك من التجارب والخبرات الخاصة بالخصائص والسمات الأكثر دلالة ومغزى بالنسبة لتقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى شرائح فرعية.

### الشكل 24: البنوك مستعدة عموماً لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشرريحة واحدة

هيكل خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من قبل البنوك

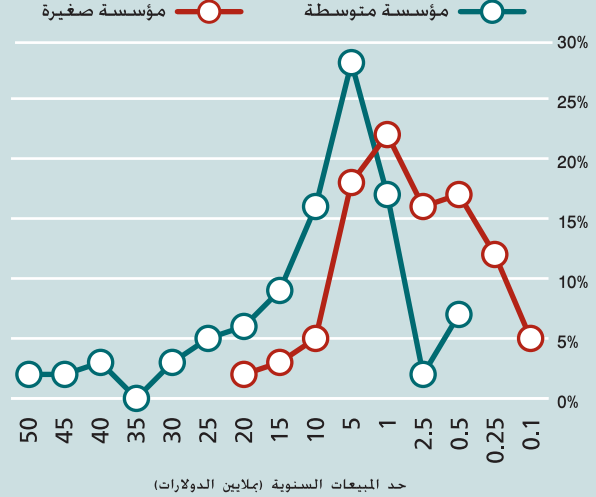


المصدر: بيك وآخرون (2008)، استقصاء حول العالم

\* قد يقوم هيكل واحد مستقل بخدمة المؤسسات الصغيرة فقط، أو المؤسسات المتوسطة، أو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة معاً

### الشكل 23: التفاوت الكبير في حدود المبيعات التي تستخدمها البنوك لتعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تعريفات البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: بيك وآخرون (2008)، استقصاء حول العالم؛ كل نقطة بيانات توضح النسبة المئوية للبنوك التي يقع الحد الأقصى لمبيعاتها بين الفئة الراهنة والسابقة على المحور السيني

خدمة السوق الوسيطة ماثلة لنهج العمل المصرفي المعني بالشركات الذي يتم تعديله وفقاً للاحتياجات الخاصة للمؤسسات المتوسطة، وعلى العكس من ذلك، تتطلب خدمة شريحة المؤسسات الصغيرة غالباً مناهج استهداف فئات كبيرة من العملاء التي تماثل مناهج التجزئة المصرفية.

ولعل حقيقة أن تقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة إلى شرائح فرعية توحى بأن معظم البنوك قامت بجمع معلومات قليلة نسبياً عن طبيعة السوق، وهذا يتسق مع حقيقة أن هذه الصناعة جديدة نسبياً وأن الكثير من البنوك بدأت في الآونة الأخيرة فقط في وضع إستراتيجيات متماسكة لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بل إن البنوك الرئيسية المشمولة في دراسة مؤسسة التمويل الدولية (2007)، الصادرة بعنوان المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة، أشارت عموماً إلى أن عُمُر نموذج الأعمال الحالي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يقل عن سنتين.

نظراً للافتقار إلى المعرفة المؤسسية – وصعوبة الحصول على معلومات يمكن الاعتماد عليها بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – فإنه يجب على البنوك التحلي بروح الابتكار في تطوير فهمها لهذا القطاع، وربما تحتاج البنوك إلى إجراء بحوث أولية من خلال استقصاءات مسح السوق أو الملاحظة المباشرة والتفاعل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواقع عملها. ويمكن أن تُنقب البنوك أيضاً عن البيانات القيمة التي يحتمل أن تتوافر في جوارحتها الحالية، وقد يكون أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالفعل عملاء فرديين مستفيدين من خدمات التجزئة المصرفية ولهم سجل تاريخي لدى البنك، وقد تكون المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واقعة في سلاسل العرض الخاصة

### المناهج

ربما تكون المعلومات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في معظم البلدان النامية معلومات محدودة أو غير جديرة بالاعتماد عليها. ومن هنا، تتمثل الخطوة المهمة الأولى لتطوير فهم سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتصنيفها إلى فئات، علماً بأن المناهج الأكثر بدائية لوضع تعريفات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد استخدمت حجم الإقراض المصرفي، ولكن ذلك يمكن أن يكون مؤشراً بديلاً ضعيفاً لحجم (ونهج) خدمة أية مؤسسة من تلك المؤسسات، وبدلاً من ذلك، تستخدم معظم البنوك مقياساً لأصول أو مبيعات المؤسسات، مع تفاوت كبير للحدود المعلنة، فعلى سبيل المثال، يستند تعريف بعض البنوك للمؤسسات الصغيرة إلى انخفاض حجم المبيعات السنوية لأي منها عن 100 ألف دولار، بينما تستخدم بنوك أخرى حدوداً تصل إلى 20 مليون دولار (الشكل 23).

إلا أن الأكثر أهمية من المعايير المحددة المستخدمة هي الدرجة التي يساعد بها تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة البنوك على هيكلة نهجها الخاص بخدمة هذه المؤسسات، فمعظم البنوك – 90 في المائة من 91 بنكا مشمولاً في استقصاء حول العالم – تشير إلى خدمة جزء على الأقل من سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة منفصلة عن العملاء الآخرين (الشكل 24)، ومع ذلك، يقوم عدد قليل نسبياً من البنوك بتقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة إلى شرائح فرعية وخدمتها طبقاً لاحتياجاتها.

تشير البنوك الرئيسية إلى مزايا كبيرة في استخدام نماذج أعمال متعددة للمشرايح المختلفة لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فعلى سبيل المثال، قد تكون



## access

خدمة شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترأسها  
نساء: أكسس بانك، شركة محدودة عامة، نيجيريا

"النجاح في الوصول إلى سوق النساء في نيجيريا

هو مفتاح تحقيق أهدافنا المعنية بالتجزئة

المصرفية ومؤسسات الأعمال الصغيرة".

هنالك سوق رئيسية متميزة يتم تجاهلها وإهمالها غالباً في قطاع العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترأسها النساء صاحبات مشاريع الأعمال. فالمرأة تقوم في جميع أنحاء العالم بتأسيس وتنمية مشاريع الأعمال بمعدل ملحوظ؛ وطبقاً للتقديرات، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترأسها النساء ما لا يقل عن 38 في المائة من جميع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المسجلة. وعلى الرغم من نشاط النساء وحيويتهن في قطاعات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حول العالم وخاصة في الأسواق الصاعدة، إلا أنه لا يلتفت كثيراً إلى مساهمتهن بسبب محدودية بيانات السوق الخاصة بهذه الشريحة.

في عام 2005، أدرك أكسس بانك، وهو بنك أفريقي كبير مقره الرئيسي في نيجيريا، أن البقاء في الصدارة يتطلب منه تمييز نفسه عن المنافسين. وبمساعدة من مؤسسة التمويل الدولية، رأى أكسس بانك أن هناك فرصة في سوق النساء صاحبات مشاريع الأعمال بشأن توسيع إستراتيجيته المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتجزئة المصرفية وتبوء موقع فريد ومتميز عن البنوك الأخرى.

قدمت مؤسسة التمويل الدولية إلى هذا البنك قرضاً بلغت قيمته 15 مليون دولار في عام 2006 لتمكينه من توسيع نطاق خطوطه الائتمانية لتشمل النساء صاحبات مشاريع الأعمال في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبالإضافة إلى ذلك، قدمت مؤسسة التمويل الدولية خدمات استشارية بشأن تحويل هذا البنك إلى "البنك المفضل لدى النساء" في نيجيريا. وتعاون خبراء المؤسسة مع موظفي البنك في تصميم وتنفيذ إستراتيجية لجذب واستهداف شريحة النساء صاحبات مشاريع الأعمال في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتصميم الأدوات والمنتجات الكفيلة بمعالجة التحديات الشائعة التي تواجهها المقترضات من النساء.

وفي يونيو/حزيران 2009، كان أكسس بانك قد فتح أكثر من 1300 حساب جديد وصرف قروضاً زادت قيمتها عن 33 مليون دولار لصاحبات مشاريع الأعمال، وبلغ حجم القرض في المتوسط 98 ألف دولار. وتم تدريب أكثر من 650 امرأة في مجالات الأعمال واكتساب مهارات الإدارة، وتمتع البنك بسمعة طيبة ومُعززة في السوق، وفاز بالعديد من الجوائز اعترافاً وتقديراً لابتكاراته في خدمة سوق النساء صاحبات مشاريع الأعمال. بما في ذلك جائزة تميز المصرفيين الأفارقة في عام 2007 وجائزة التميز من التحالف المصرفي العالمي للبنوك الأعظم ابتكاراً في عام 2008. ومن خلال هذا البرنامج، يحقق هذا البنك استفادة عظيمة من هذه السوق الرئيسية المتميزة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الديناميكي والمتنامي في نيجيريا. وأدى نجاح هذا البرنامج إلى تكرار تطبيقه في بلدان أخرى حيث يدير هذا البنك فرعاً تابعة له في أفريقيا.

## خطوات نحو التفوق والامتياز

بالشركات الأكبر حجماً المتعاملة مع البنك. والواقع أن بعض البنوك وجدت فائدة في تقسيم قاعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة معها إلى شرائح فرعية من خلال الشركات المتعاملة مع البنك القائمة بالتوريد لهذه المؤسسات.

يشير خبراء العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أهمية إحداث تحول ثقافي بعيداً عن الممارسات المصرفية التقليدية عند خدمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويتطلب النجاح في إجراء هذا التحول الفهم السليم لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد بدأ عدد قليل من البنوك في تحقيق التفوق والامتياز في هذا المجال. وعلى الرغم من أن الأطراف البارزة والمتفوقة هي في أغلب الحالات البنوك الكبيرة، فإن الدروس المستفادة من تجارب وخبرات تلك البنوك قابلة للتطبيق على البنوك ذات الأحجام المختلفة.

تتسم البنوك المحققة للنجاح والفعالية في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عادة بتركيزها الإستراتيجي على هذا القطاع على أعلى المستويات في عملية صنع القرارات المصرفية. وفي حالة رعاية الإدارة العليا في البنوك لهذه الأهمية الإستراتيجية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تتمكن البنوك عندئذ من التوصل لبررات الاستثمارات المسبقة في فهم القطاع. فعلى سبيل المثال، قرر بنك آي سي آي سي (الذي ترد نبذة عنه بشيء من التفصيل في القسم التالي) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات أهمية محورية بالنسبة لمستقبل اقتصاد الهند وللبنك. وحقق هذا البنك الاستقلالية الإستراتيجية للوحدة المصرفية المفوضة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقام لاحقاً بتنفيذ استثمارات مكثفة لفهم الصناعات التي تخطى فيها المؤسسات الهندية الصغيرة والمتوسطة بحضور قوي. وقام البنك بفرز وتصنيف بيانات 165 صناعة من أجل تحديد 12 صناعة ذات أولوية على الصعيد الوطني. وعمل بنك آي سي آي سي (ICICI Bank) على تطوير وتعميق خبراته في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في هذه الصناعات.

عندما قرر بنك ويلز فارجو (Wells Fargo) (الذي ترد أيضاً نبذة عنه أُنانه) التركيز على خدمة مؤسسات الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة، بدأ البنك في التعلم بصورة متأنية من حافظته الحالية. وعلى الرغم من أن ذلك ربما أدى إلى تباطؤ النمو المبكر لحافظته المعنية بمشاريع الأعمال الصغيرة، فإن الأفكار والرؤى التي اكتسبها هذا البنك من هذا التحليل المتأن لقاعدة عملائه ساعد في إرساء الأساس لنموذج أعماله المستند إلى البيانات والمعني بخدمة الشريحة الصغيرة في منظومة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الولايات المتحدة. ويعتبر هذا النموذج سبباً لكون بنك ويلز فارجو الآن في الصدارة كالمقرض الأول لمؤسسات الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة.

تعتبر البنوك القائمة بمراعاة أولويات سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مهمة أيضاً بالحفاظ على فهمها للسوق وتطوراته. وبعد التأكد من أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تعد عاملاً أساسياً لزيادة الإيرادات البنكية العامة، قام بنك في غرب أفريقيا بوضع سياسة تقضي بتقييم هذه السوق في نهاية كل عام من أجل تحديد واستهداف الفرص الجديدة. والواقع أن تقييم السوق يعتبر إحدى الخطوات الرئيسية التي يمكن أن يتخذها البنك لتحسين فهمه لهذه السوق. ويصف القسم 4-3 بالتفصيل عملية إجراء هذا التقييم، بما في ذلك الموصفات التفصيلية للمعلومات الواجب جمعها.

في وضع مجموعة من المنتجات التي يتم تجميعها معا بطريقة كفيلة بإقناع المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المتعاملة، التي يمكنها إجراء عمليات مع الكثير من المؤسسات المصرفية، بإسناد جميع أعمالها إلى مؤسسة مصرفية واحدة. فمن شأن المنتجات والبرامج المحققة لزيادة "نصيب الحافطة" وتلبية احتياجات نطاق واسع من العملاء أن تساعد البنوك في إنشاء حافطة للعملاء ذوي القيمة المرتفعة والولاء للموس.

يتمثل التحدي الثاني في ضمان الربحية العامة للمنتجات الخدمية، وإدراك صعوبة جمع بيانات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على مستوى المنتج. ويزداد هذا التحدي تعقيدا في ضوء حقيقة الاحتمالات المجهولة التي تحيط بالدور الذي يلعبه المنتج في تأمين باقي الأعمال المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وزيادة على ذلك، على الرغم من السهولة المحتملة لملاحظة الإيرادات المتحصلة من أحد المنتجات المعينة، إلا أنه من الصعب إجراء تحليل تفصيلي لتكاليف تقديمه.

تزداد صعوبة هذا التقييم عندما لا تعكس المعلومات المتاحة عن حافطة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا جزءا فقط من المنتج المطروح. فعلى سبيل المثال، وجد بنك قائم بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الشرق الأوسط أنه من الصعب تقييم ربحية العمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لتوافر بيانات مركزية فقط عن منتجات القروض، بينما أمكن تتبع ربحية المنتجات غير الإقراضية على مستوى الفروع وكانت في أغلب الأحيان غير مفصلة خليليا فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويشرح بنك آخر أنه تم قيد "ما يصل إلى 44 في المائة من الدخل المحقق من عملاء الأعمال الصغيرة الجديدة لصالح وحدات أعمال أخرى في بنكننا".<sup>47</sup> ووجدت استقصاءات البنوك في الأرجنتين وشيلي أن "نحو نصف البنوك لا تتبع مسار حصة الإيرادات الناشئة من إدارة الودائع/الحسابات والائتمان والمعاملات الأخرى، والخدمات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مقابل رسوم".<sup>48</sup>

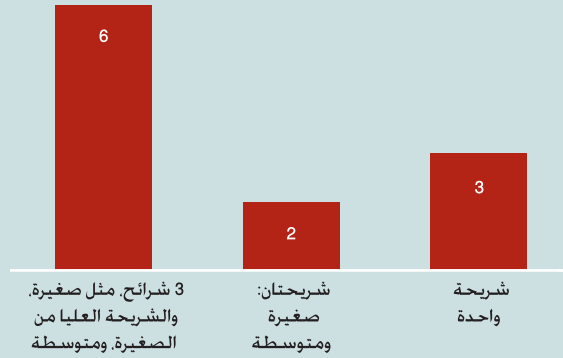
يتمثل التحدي الثالث بشأن تطوير طرح أحد المنتجات والخدمات في تحقيق التوازن الصحيح بين زيادة طرح المنتج لجذب قطاع عريض وأوسع نطاقا في السوق وإدراك القيود المحيطة بقدرات البنك في طرح المنتج. ويصدق ذلك بصفة خاصة على منتجات الإقراض حيث تنطوي تصميمات المنتجات الجديدة على إتاحة التمويل لمؤسسات صغيرة ومتوسطة لا تستطيع، مثلا، تقديم ضمانات في أشكالها التقليدية. ومن شأن الطرق الجديدة المعنية بالإقراض المضمون أو الطرق الجديدة لتقديم قروض غير مضمونة أن تزيد حجم السوق عن طريق الاستفادة من الطلب الكبير الذي لم تلبته بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المفتقرة إلى الضمانات ومن خلال تعزيز نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة، إلا أن تصميم منتجات جديدة للإقراض – بما في ذلك هياكل تسعيرها والتعاقد عليها ومتابعتها – يجب أن يعكس تقييما متأنيا وحريصا لتكلفة ومخاطر طرح هذه المنتجات.

### المناهج

ربما يبدأ تطوير منتج فعال وطرحه بفهم نطاق المنتجات والخدمات التي في مقدور البنك تقديمها إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعلى الرغم من أن الإقراض نشاطا محوريا في العمل المصرفي الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن طرق تلبية البنوك لاحتياجات هذه المؤسسات تتجاوز نطاق الإقراض. ويوضح الشكل 26 بعض المنتجات والخدمات البنكية التي تستخدمها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وعلى الرغم من أن هذه البيانات خاصة بأمريكا اللاتينية، إلا أنها تقدم عرضا عاما لمنتجات ملائمة إلى حد كبير لمختلف مناطق العالم. ويوضح الشكل أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تستخدم الحساب الجاري أكثر من أي شيء آخر، وأن الكثير منها يعتمد على

### الشكل 25: انعكاس فهم البنوك الرئيسية للسوق في النهج المعني بتقسيمها إلى فئات وشرائح

مناهج التقسيم إلى شرائح المتبعة من قبل البنوك الخاضعة للمقارنة المعيارية



المصدر: مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة

ينعكس استمرار التزام البنوك الرئيسية بفهم السوق في حقيقة قيامها على الأرجح بفصل جوانب نهجها المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقا لشرائح فرعية متعددة. ومن بين 11 بنكا رئيسيا مشمولوا في دراسة استقصائية لمؤسسة التمويل الدولية في عام 2007 (المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة)، يقوم معظم هذه البنوك فعليا بتقسيم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى 3 شرائح طبقا لحجم أو الإيرادات المحققة بالنسبة للبنك. وتعتبر ثلاثة بنوك فقط أن قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمثل شريحة واحدة (الشكل 25)، وقامت مجموعة قليلة مختارة من البنوك بتطوير وسائل أخرى مفيدة لتقسيم هذه السوق إلى شرائح، مثل العضوية في صناعة تعتبر منطوية على إمكانات وطاقات عالية.

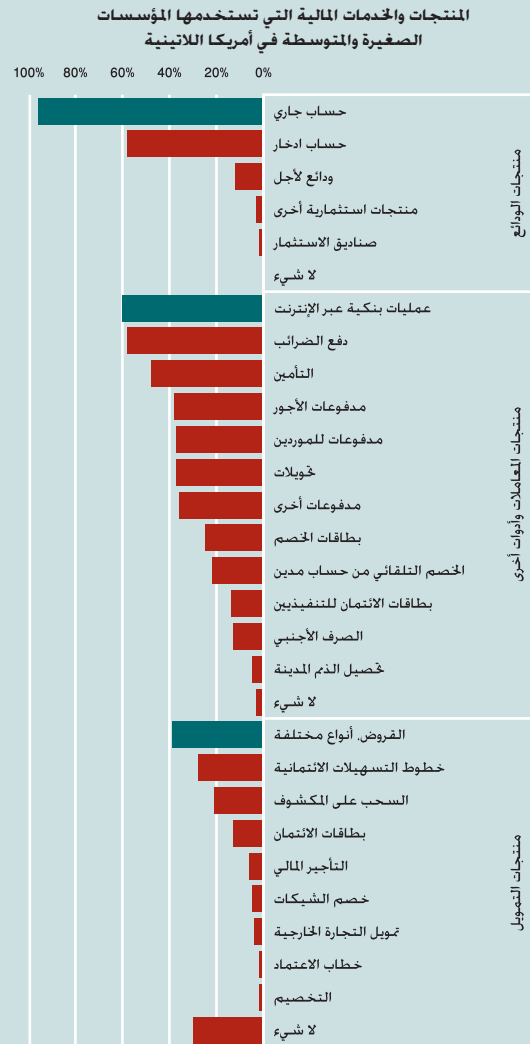
### تطوير المنتجات والخدمات

تتضمن عروض منتجات وخدمات البنك، على سبيل المثال لا الحصر، الإقراض والإيداع ومنتجات المعاملات البنكية. ويعتبر اتساع نطاق عرض الخدمات أمرا مهما لأنه يؤثر على حصة البنك في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال استقطاب العملاء الجدد أو تنفيذ المزيد من العمليات المصرفية للعملاء الحاليين. كما يؤثر تصميم المنتجات والخدمات على الأرباح الناتجة عن خدمة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأخيرا، فإن تطوير منتجات وأدوات فعالة يمكن أن يؤثر على حجم السوق المستهدفة نفسها من خلال تمكين البنوك من الوصول إلى عملاء كانوا بخلاف ذلك غير مهتمين أو غير قادرين على استيفاء شروط ومتطلبات الخدمة.

توجد ثلاثة تحديات رئيسية بشأن استحداث أحد المنتجات والخدمات الموجهة خصيصا للعملاء في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويتمثل التحدي الأول

## من شأن المنتجات والبرامج المحققة لزيادة "نصيب الحافظة" وتلبية احتياجات نطاق واسع من العملاء أن تساعد البنوك في إنشاء حافظة للعملاء ذوي القيمة المرتفعة والولاء للموس.

الشكل 26: لا تمثل منتجات الإقراض سوى جزء فقط من الطرق التي يمكن أن تستخدمها البنوك لتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: استقصاءات لأنظمة التقارير المالية الواردة في دراسة دي لا توري وآخرين (2009) بعنوان مشاركة البنوك في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ ودراسة خليلية من قبل شركة دالبيرغ (Dalberg)<sup>49</sup>

البنوك في خدمات الدفع والمعاملات الأخرى، وأن التمويل نفسه يمكن أن يأتي في عدة أشكال بالإضافة إلى القروض المعتادة. وتنسق قائمة هذه المنتجات مع ما يمكن أن تقدمه البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في جميع أنحاء العالم، وإن كانت القائمة لا تستوفي بصورة كاملة عروض الطرح الممكنة بسبب عدم تضمين فئات منتجات مثل الخدمات الاستشارية التي أصبحت شائعة بشكل متزايد، أو تمويل أسهم رأس المال الذي تصاعد في الآونة الأخيرة فقط.

تستحق منتجات الإيداع والمعاملات تسليط الضوء عليها لأنها لا تخطى غالباً بالاهتمام، على الرغم من الطلب الذي تعبّر عنه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. والواقع أنه لم يتم تقليدياً إعداد منتجات الودائع التي تقدمها البنوك بما يتناسب مع احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن جرى تقديمها كمجموعة معيارية من الحسابات الجارية وحسابات الودائع لأجل. وكانت منتجات المعاملات محدودة بالمثل، لأن البنوك نظرت إليها تقليدياً كمنتجات ذات هامش منخفض وبالتالي أقل جاذبية. إلا أن التطورات التكنولوجية، مثل العمليات البنكية عبر الإنترنت والمقاصة الإلكترونية وإدارة الوثائق والمستندات إلكترونياً، أدت إلى زيادة جاذبية منتجات المعاملات المصرفية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع تقليل التكاليف التي تكبدها البنوك عموماً على المدى المتوسط. وتعتبر منتجات المعاملات البنكية قيمة وقيمة بصفة خاصة من منظور المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تملك على الأرجح ما لدى الشركات الكبيرة المتعاملة من قدرات داخلية على إدارة الأجور ومدفوعات الموردين والضرائب والذم المدينة وغير ذلك من المعاملات الهامة.

وجدت البنوك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تكون على الأرجح من العملاء الموالين عندما تشعر بفهم اتساع نطاق احتياجاتها وتبليتها.<sup>50</sup> ولذلك، تتوقف زيادة نصيب الحافظة وولاء العملاء في الكثير من الحالات على زيادة عدد المنتجات المستخدمة من قبل كل عميل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة. ويمكن أن تتابع البنوك هذه الإحصائية كمقياس رئيسي لدى فعاليتها وكفاءتها العامة. فعلى سبيل المثال، قام بنك ويلز فارغو (Wells Fargo) بتوجيه 8 منتجات لكل عميل من عملاء كل شريحة من شرائح عملائه. وعلى الرغم من أن جزءاً كبيراً من زيادة نصيب الحافظة ينطوي على دمج البيع المتبادل للمنتجات في إستراتيجية اكتساب وخدمة العملاء (وهو ما تناقشه في الأقسام التالية)، فإن تطوير المنتجات المطروحة يلعب دوراً مهماً أيضاً. ولتحقيق فعالية تعظيم الأعمال الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحفاظ عليها، تقوم البنوك (1) بتطوير سلسلة واسعة من المنتجات الملائمة للاحتياجات المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (2) وتعلم كيفية جميع المنتجات والخدمات معا.

وجدت دراسة مؤسسة التمويل الدولية (2007) المعنية بالمعايير المرجعية للبنوك الرئيسية أن كثيراً من هذه البنوك بدأت أصلاً بتقديم محدود للمنتجات وخاصة إلى مؤسسات الأعمال الصغيرة، ولكنها قامت بتوسيع نطاقها بعد زيادة فهمها للسوق (الشكل 27). وبالإضافة لذلك، أشارت هذه البنوك إلى خطط بشأن مواصلة إضافة منتجات جديدة استجابة لاحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي وقت إجراء تلك الدراسة، زادت عروض هذه البنوك في المتوسط إلى 18 من المنتجات والأدوات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة و 37 للمؤسسات المتوسطة.

قرض. وتوجد طريقة أخرى لقيام البنوك بفتح السوق عن طريق دمج تكنولوجيات الإقراض الجديدة في تقديم قروضها وخاصة التكنولوجيات التي تعالج مشكلة الضمانات.

افتقرت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في العادة إلى أنواع الضمانات المطلوبة لتأمين القروض عندما لا تتوافر بيانات كافية عن الجدارة الائتمانية لهذه المؤسسات. وكان ذلك صحيحا بصفة خاصة في العالم النامي حيثما تتسم حقوق الملكية بالضعف وشروط الضمانات بالارتفاع الشديد — فعلى سبيل المثال، تُحدد البنوك في السلفادور عادة نسبة الضمان إلى القرض بـ 140 في المائة أو أكثر.<sup>53</sup> وحتى في حالة توافر الضمان، فإن استخدامه قد يفرض قيودا محدودة على نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مما يؤدي في النهاية إلى تقليص سوق الإقراض.

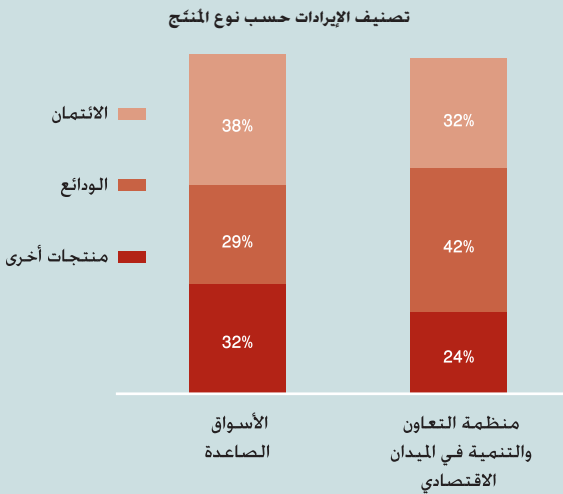
للتغلب على ذلك، وجدت البنوك طرقا جديدة للإقراض باستخدام سبل غير تقليدية موجهة نحو النمو لضمان القروض. وعلى أبسط مستوى، يمكن أن يعني ذلك استخدام ضمان مرتبط مباشرة بالاستثمار أو توسّع المؤسسة، مثل تأجير المعدات، أو الإقراض المستند إلى الأصول الذي تصبح بموجبه الحسابات المدينة ضمانات. وتوجد أداة أكثر تقدما وهي التخصيم — الذي يعد شكلا من أشكال الائتمان التجاري حيث تقوم المؤسسة المالية فعليا بشراء الحسابات المدينة للمؤسسة بخصم يتضمن الفائدة وتكاليف الخدمة. ويجمع التخصيم بين الائتمان وأداة المعاملة مما يمكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من تحسين إدارة التدفق النقدي وإسناد الوظائف المالية إلى مصدر خارجي. ولعله ملائم للأسواق الصاعدة بصفة خاصة حيث يؤدي ضعف البيئات القانونية إلى جعل عقود الإقراض الفعلية أقل أمانا.<sup>54</sup> ويقدم الجدول 3 تفاصيل خاصة بهذه التكنولوجيات وتكنولوجيات الإقراض البنكي الأخرى المحددة من قبل الباحثين في وصف إطار

أشارت بنوك منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي المشمولة في هذه الدراسة إلى تقديم نحو ثلاث أدوات ائتمانية وثلاث منتجات خاصة بالودائع لكل عميل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة معها — وفي الأسواق الصاعدة، يقترب هذا الرقم من تقديم أداتين لكل من هذين النوعين.<sup>51</sup> ومن خلال بيع المنتجات في شكل مجموعة أو حزمة، وجدت بعض البنوك أن في مقدورها استخدام أحد المنتجات الذي يلي حاجة ذات أولوية قصوى من أجل تغطية بيع مُنتج آخر، مثل استخدام القرض للحصول على عمليات الإيداع من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما أن نظام المنتجات المجمعة يتفق أيضا مع الرغبة الشائعة المعلنه من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاختصار الوقت المستغرق في إنجاز العمليات البنكية.

على الرغم من أن نظام المنتجات المجمعة يمكن أن يزيد الحصة من السوق، فإن تأثيره على الربحية مرهون بالتكلفة والإيرادات المرتبطة بكل منتج من المنتجات. وهناك قيود تواجه الكثير من البنوك بسبب نقص البيانات، ولكن البنوك الرئيسية تعمل على تتبع وتحليل المعلومات التي تحتاجها لتقييم ربحية جميع المنتجات المقدمة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتشير هذه البنوك، مثلا، إلى أن إيرادات المنتجات الائتمانية لا تمثل سوى جزء من إجمالي الدخل المتحقق من العمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة معها (الشكل 28).<sup>52</sup> ونظرا لإمكانية تقديم منتجات الودائع والمعاملات بتكاليف أقل من تكلفة القروض في أغلب الأحيان، فإن ذلك يفسر أسباب جدارة تقديم قرض منخفض القيمة إلى مؤسسة صغيرة ومتوسطة إذا كان مرتبطا بأدوات أخرى أكثر ربحية.

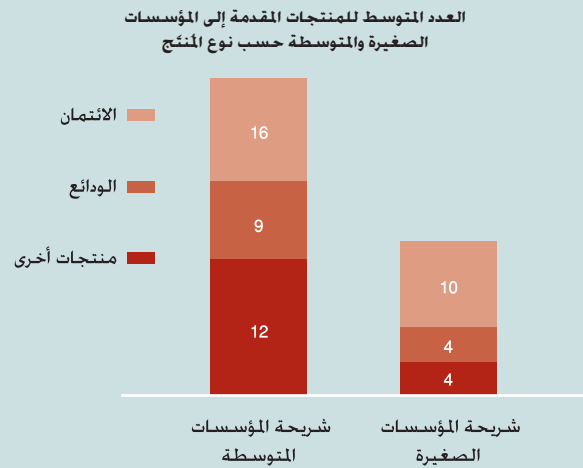
يمثل التدعيم المتبادل لهذا النوع إحدى الطرق التي يتمكن بها البنك من زيادة حجم سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن التعامل معها وزيادة إقراض المؤسسات التي ربما كانت في السابق غير مستوفية لشروط الحصول على

الشكل 28: الائتمان يمثل حصة الأقلية في إيرادات البنوك الرئيسية القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: مؤسسة التمويل الدولية (2007)، حسبما هو وارد في دراسة دي لا توري وآخرين (2009)؛ الصادرة بعنوان مشاركة البنوك في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛ لا يصل مجموع النسب المئوية إلى 100 بسبب نقص الإجابات

الشكل 27: قيام البنوك الرئيسية بزيادة عروض منتجاتها المقدمة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة

## الجدول 3: تكنولوجيايات الإفراض

التكنولوجيا	مصدر المعلومات	سياسات الفرز والضمانات	هيكل العقود	آليات المتابعة
التصنيف الائتماني للأعمال الصغيرة	معلومات كمية مؤكدة (نقاط بيانات) عن المؤسسة	استنادا إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نموذج إحصائي	عدم طلب أي ضمان، أسعار فائدة أعلى	ملاحظة انتظام مدفوعات السداد في المواعيد المحددة
الإفراض المبني على التقارير المالية	تقارير مالية مُراجعة	على أساس قوة (ومصادقية) النسب المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	قد تتفاوت العقود ولكن التدفق النقدي في المستقبل هو المصدر الرئيسي للسداد	الاستعراض المستمر للبيانات والتقارير المالية
الإفراض المبني على العلاقات	معلومات غير رقمية عن المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، ومالكها، يتم جمعها بمرور الوقت	استنادا بالدرجة الأولى إلى قرار أو توصية من المسؤول عن القروض	هياكل متنوعة	ملاحظة مستمرة لأداء المؤسسة من جميع أبعاد علاقاتها المصرفية
التخصيم	قيمة الضمان: الحسابات المدينة	على أساس نوعية عملاء المؤسسة	تقوم جهة التخصيم بشراء الحسابات المدينة مباشرة، وبذلك تستحوذ على الائتمان وعمليات التحصيل	المقرض يمتلك الحسابات المدينة
الإفراض المستند إلى الأصول	قيمة الضمان: الحسابات المدينة أو المخزون	استنادا إلى قيمة الضمان	الطريقة الرئيسية للسداد هي الأصول المرهونة كضمان	منطوية على بعض المشكلات حيث تحديث بيانات قيمة الأصول بصفة منتظمة
التأجير المالي	قيمة الأصول المؤجرة	استنادا إلى قيمة الأصول	يشترى المؤجر الأصل ويؤجره للمقترض الذي قد يقوم بشراؤه غالبا في نهاية عقد الإيجار	ملاحظة انتظام مدفوعات السداد في المواعيد المحددة
الإفراض المبني على الأصول الثابتة	قيمة الضمان: عقار، معدات	استنادا إلى القيمة المقدرة للأصل في السوق، ونسب التغطية التي تقيس قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على خدمة الديون	الضمان (الأصل) يساوي أكثر من 100 في المائة من القرض طوال جدول السداد؛ والرهن القانوني يمنع المقترض من بيع الأصل	ملاحظة انتظام مدفوعات السداد في المواعيد المحددة

الاحتمال الأكبر/ مستوى الضمان

المصدر: بيرغر وأوبيل (2006) "إطار أكثر اكتمالا لمفاهيم تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"

بتوحيد شروط الإفراض – مثل أجل الاستحقاق، والحد الأقصى لمبلغ القرض، والضمان المطلوب – فضلا عن أسعار الفائدة، والآتعاب والرسوم، والعمولات، ولزيادة تقليص الوقت المستغرق في تقديم منتجات هذه القروض، يمكن أن تقوم البنوك بدمج قائمة مرجعية للمعايير التي يتم بموجبها الموافقة على حصول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على هذه القروض.

من شأن التوحيد القياسي أن يمكن البنوك من تقديم مجموعة من المنتجات إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهي منتجات يمكن أن تكون متقدمة حسب تصميمها الأصلي – ومعدة بما يتلاءم مع المراحل المختلفة لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة – ولكنها غير مرنة، ولهذا تتسم بالكفاءة في تطبيقها. وعلى الرغم من أن البنوك تستخدم قدرا أقل من التوحيد القياسي عند خدمة المؤسسات المتوسطة، فإن معظم البنوك تشير إلى أن المرونة ما تزال محدودة.<sup>55</sup>

إفراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتجاوز نطاق نماذج الإفراض المستند إلى العلاقات.

حتى وإن كان في مقدور تكنولوجيا إفراض جديدة أن تُزبد حجم السوق الممكن الوصول إليها، إلا أنه يجب تقييم مخاطر وتكاليف استخدام هذه التكنولوجيا. فعلى سبيل المثال، يعتبر التخصيم حلا فعالا فقط إذا كانت المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التعامل ستدفع فواتيرها على الأرجح، وإذا كان لدى البنك نفسه القدرات التخصصية اللازمة لإجراء عمليات التحصيل بكفاءة، وبالمثل، فإن تكلفة متابعة الأصول المستخدمة في الإفراض المستند إلى الأصول قد تجعل ذلك الإفراض غير مربح في حالة العملاء الأصغر حجما.

بهذه الطريقة، وبالنسبة للكثير من البنوك، يتضمن تصميم المنتجات الفعالة التوحيد والتنميط القياسي الملائم. إذ يجب على البنوك تحقيق توازن طلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع المنتجات "المناسبة" من حيث تكلفة تقديمها. فالبنوك، مثلا، تلمس في كثير من الأحيان فعالية تكاليف تزويد المؤسسات، طبقا لحجم محدد سلفا، مجموعة ثابتة من منتجات القروض المركبة والقياسية إلى حد كبير. وبالإضافة إلى تقييم أنواع القروض المقدمة، سوف تقوم بعض البنوك





### خطوات نحو التفوق والامتياز

تقوم البنوك المتحركة صوب التفوق والامتياز باتخاذ مناهج مختلفة بشأن تطوير المنتجات والأدوات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن من الواضح أنها تشترك في نفس هذا الموقف وتوجهاته. فهي تميل بصفة خاصة إلى النظرة الشاملة لدور البنك في تلبية احتياجات المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المتاملة، وإدراك أن الإقراض ما هو إلا جزء صغير للغاية مما يمكن أن تقدمه البنوك في هذا الصدد. ويحج أحد البنوك القائمة في أستراليا بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إضفاء الصبغة الرسمية على هذا الموقف في نموذج المعنى "بالقيمة الكلية للعميل" الذي يتم بموجبه تقييم وقياس القيمة الكاملة لعلاقته مع أية مؤسسة صغيرة أو متوسطة شاملة جميع المنتجات والخدمات. وبالمثل، يشير بنك آي سي سي آي (ICICI Bank) في الهند إلى "القيمة الكاملة للعلاقة" عند مناقشة عرض منتجاته وخدماته على قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

بسبب هذا المنظور، تقوم البنوك الكبيرة بالاستثمار في تعلم احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كعملاء حاليين أو محتملين بالنسبة لهذه البنوك. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يقوم البنك بتحليل المنتجات الراهنة التي تعتبر رائجة بالنسبة لشرائح مختلفة من العملاء، مما يتيح للبنك استهداف عملاء آخرين في الشريحة بتقديم منتجات ملائمة. وبمجرد معرفة حاجة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تستطيع البنوك المتمتعة بالكفاءة والفعالية تطوير وتعجيل تقديم منتجات جديدة. وتكون البنوك المستجيبة مستعدة بصفة خاصة لتطوير منتجات وأدوات جديدة حتى وإن كانت تقع خارج نطاق عروض الخدمات التقليدية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ولعل مثال ذلك هو دخول بنك آي سي سي آي

(ICICI Bank) في مجال تمويل أسهم رأس المال. ومثال آخر هو تمويل طلب الشراء، الذي يعتبر أداة تمويل جديدة تقدمها بعض البنوك الآن إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويعتبر تمويل طلب الشراء مائلاً للتخصيم من حيث أن مصدر السداد للبنك هو عميل المؤسسة الصغيرة والمتوسطة المتاملة مع البنك. إلا أن البنوك تقوم، في حالة تمويل طلب الشراء، بتقديم تمويل مسبق قبل الشحن لتمكين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إتمام الطلبات. ونظراً للأجل القصير للعقد وسهولة متابعته، فإن البنوك تسمح بالإعفاء من شروط الضمانات، وتستطيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعدئذ التعامل مع طلبات جديدة تتجاوز قدراتها المالية الراهنة. وبالنسبة للتجارة الدولية، يمكن أن يكون تمويل طلب الشراء أحد أوجه التحسين بالمقارنة بخطابات الاعتماد التي تتطلب غالباً التنسيق مع بنوك خارجية ويمكن أن يكون توفيرها للمؤسسات الصغيرة عملية مكلفة تستغرق وقتاً طويلاً.

عند تصميم واختيار طرح أحد المنتجات، خرس البنوك المتفوقة والمتميزة على ضمان أن المنتجات المعدة خصيصاً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتسم بفعالية التكاليف وتذكر هذه البنوك النقطة التي يصبح عندها عائد تقديم الخدمة غير مستحق للاستثمار. وتقدم البنوك الرئيسية منتجات قروض معيارية للمؤسسات الصغيرة مع مبادئ توجيهية واضحة بشأن شروط التأهيل، مثل الحد الأدنى لسنوات النشاط. ومن شأن هذه التوجيهات أن توفر الوقت والمال في الإجراءات الخاصة بالقروض، كما يؤدي تصميم المنتج إلى ضمان ربحيته عن طريق الحد من التعرض لمخاطر ائتمانية مفرطة.

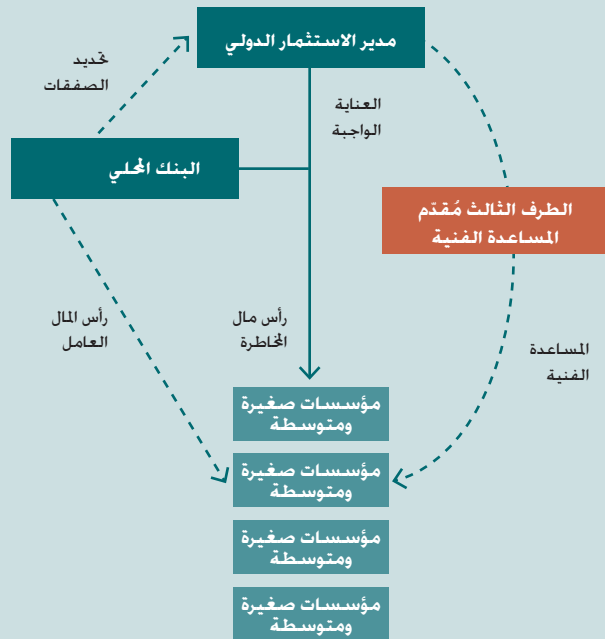


## مشروع جديد: البنوك وتمويل أسهم رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الصاعدة

استثمارات أسهم رأس المال لمساندة القروض المدومة، (2) يتطلب الاستثمار في أسهم رأس المال مجموعة مختلفة من المهارات الاستثمارية التي ربما تفتقر إليها البنوك والمسؤولون عن الائتمان فيها.<sup>61</sup> وتتضمن المخاطر الإضافية القيود التنظيمية، مثل نسب كفاية رأس المال، وقواعد البنك الداخلية الخاصة بالائتمان التي تشترط الحصول على معلومات ائتمانية عن العملاء، ويمكن أن تعالج البنوك هذه المخاطر من خلال العمل في شراكات تستفيد من القوى التكاملية بين البنك وشركائه.

فعلى سبيل المثال، ربما لا يكون البنك مستعداً بصورة جيدة لمعالجة بعض جوانب عملية توكي العناية الواجبة أو تقديم مساعدة فنية إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة القائمة بالاستثمار. ومع ذلك، يكون البنك قادراً على تقديم خدمات البنية الأساسية، واستغلال شبكة الفروع المحلية وحفاظة العملاء لتقديم معلومات موثوقة من الصعب الحصول عليها في الأسواق الصاعدة. وربما يستطيع البنك أيضاً تقديم قروض رأس المال العامل إلى المستثمرين أثناء فترة الاستثمار. وقد ظهر في جميع أنحاء العالم عدد من النماذج التي تأخذ مواطن القوة هذه في الحسبان.<sup>62</sup> وفي أحد النماذج في أفريقيا، دخل بنك محلي قائم بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في شراكة مع شركة دولية لإدارة صناديق أسهم رأس المال بغرض تقديم رأس المال الطويل الأجل اللازم لأنشطة التوسع والنمو – في شكل أسهم رأس المال وأشباه أسهم رأس المال وديون – إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المحلية. وتمسك الشركة القائمة بإدارة الصندوق بزماء عملية توكي العناية الواجبة وتأمين الخدمات من قبل مقدمي المساعدات الفنية من أجل تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستثمرة، بينما يقوم البنك بتحديد الصفقات ومتابعة وتحليل الحافطة (الشكل 29).

**الشكل 29: شراكة رأس مال المخاطرة في تمويل أسهم رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بين بنك وشركة دولية متخصصة في إدارة الاستثمار**



المصدر: أبحاث ودراسة خلية لشركة دالبيرج (Dalberg)

تقوم البنوك الرائدة في الأسواق الصاعدة بإعادة تعريف "التمويل المصرفي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة" من خلال المشاركة في استثمارات أسهم رأس المال وأشباه أسهم رأس المال. وبالإستفادة من الرؤى المكتسبة من فهمها لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرتها على الحصول على رأس المال، تأمل البنوك القائمة بتنفيذ عمليات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تصنع لنفسها أدواراً مربحة في مجال تمويل أسهم رأس مال الشركات المتنامية بصورة سريعة في الأسواق الصاعدة، وفي حالة نجاحها، سوف تسهم هذه البنوك في تقديم رأس مال المخاطر الطويلة الأجل المطلوب للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النمو المرتفع، مما سيكون له آثار إيجابية أيضاً على الاقتصاد بأكمله.

## إجاءات مشاركة البنوك في تمويل أسهم رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصبح تمويل أسهم رأس المال صناعة متنامية في الأسواق الصاعدة، ويخطط معظم المستثمرين في هذا المجال – 78 في المائة منهم طبقاً لدراسة استقصائية في عام 2009<sup>56</sup> – لزيادة مساهماتهم في تمويل أسهم المؤسسات الخاصة في الأسواق الصاعدة على مدى السنوات الخمس القادمة. ومن الواضح أن شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه السوق حظي بجاذبية خاصة، ففي كينيا، مثلاً، تشير التقارير إلى أن معظم الصناديق الجديدة لتمويل أسهم المشاريع الخاصة تركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باتفاقات استثمار تتراوح بين 50 ألف إلى مليوني دولار.<sup>57</sup> وتتراوح مشاركة البنوك في هذا الحيز الديناميكي بين المشاركة السلبية، مثل المستثمرين في صناديق تمويل أسهم رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلى المشاركة الإيجابية، مثل إنشاء صناديق لتمويل الأسهم كصندوق بنك أي سي أي (ICICI Bank) لتمويل الأسهم الخاصة الذي يركز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعلى امتداد هذا الطيف، تعمل بعض البنوك كمساهمين في شركات الاستثمار، بينما تقدم بنوك أخرى خدمات استشارية للتوفيق بين عملاتها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمستثمرين في الخارج.<sup>58</sup> علماً بأن البنوك المحلية في الأسواق الصاعدة ليست هي وحدها المهتمة بالاستثمار محلياً، بل تقوم شركات كبيرة متعددة الجنسيات بالاستثمار أيضاً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في هذه الأسواق.<sup>59</sup>

شكل رأس المال اللازم لتوسع ونمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مجالاً متزايداً لتمويل أسهم رأس المال بتسهيلات من البنوك، وخاصة في أفريقيا التي كانت فيها الأسواق الرأسمالية المعنية بالتوسع والنمو غير متطورة وتعاني من القصور الشديد. وفي غانا في عام 2009، أعلن بنك أفريقي رئيسي أنه سيقوم بتعزيز ما حققه من نجاح في عملياته المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق إنشاء فرع تابع له معني برأس المال اللازم لنمو وتوسع مؤسسات الأعمال. ودخلت البنوك في نيجيريا هذه السوق أيضاً مدفوعة جزئياً بالبرنامج الذي اشترط عليها جنيب جزء من الأرباح لاستثمارات أسهم رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وعملت بعض البنوك من خلال شركات قائمة بمعنية بإدارة الاستثمار، ولكن بنوكاً أخرى دخلت في شراكة معاً من أجل إنشاء شركات جديدة لتمويل التوسع والنمو أو فتحت فروعاً تابعة لها للاستثمار في تمويل أسهم رأس المال. وفي حالات كهذه، تكون البنوك فعلياً في طليعة صناعة صاعدة.<sup>60</sup>

## نماذج للشراكة وتخفيف المخاطر

على الرغم من الإمكانات المشجعة بشأن تحقيق عائد للبنوك وآثار جيدة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن البنوك في حاجة إلى تخفيف مخاطر معينة متعلقة بالاستثمار في أسهم رأس المال. وبصفة خاصة، (1) قد تُستخدم



”لا يقتصر العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تقديم قرض فحسب. بل يتعلق بقيمة العلاقة الكاملة التي يمكنك تقديمها إلى هذه المؤسسات. وهو يمتد فيشمل الفرصة على جانب الالتزامات والخصوم والفرصة على جانب الصفقات والمعاملات“.

– فيجاي تشاندوك، أحد كبار المديرين العامّين، بنك آي سي آي سي

حقائق وأرقام عن البنك	
الفروع	1,438
ماكينات الصراف الآلي	4,713
عدد الموظفين	35,000
عملاء ودائع التجزئة المصرفية	14,000,000
عملاء الودائع من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	900,000
عملاء القروض من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	46,000
إجمالي الأصول	74 مليار دولار

#### عرض عام للعمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

في السوق الهندية، حيث يعمل 70-80 بنكا في الحيز المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يحظى بنك آي سي آي سي أي بحصة من السوق تبلغ 4-9 في المائة حسب تصنيف العملاء. وعلى الرغم من إشارة البنك إلى التحديات التقليدية في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مثل تقييم المخاطر الائتمانية وتكلفة اكتساب العملاء، إلا أنه شهد نموا هائلا من إعادة إطلاقه إستراتيجيته المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في عام 2003، وفي السنوات الأربع الماضية، زادت كل من حافظة قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإيرادات البنك من العمليات العامة الخاصة بهذه المؤسسات بواقع ثلاثة أضعاف تقريبا.

#### النهج ”المتجاوز نطاق الإقراض“

يرى بنك آي سي آي سي أي أن جزءا على الأقل من نجاحه يرجع إلى تفانيه في التعامل مع مجموعة عملائه من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ونهجه ”الذي يتجاوز نطاق الإقراض“ في خدمة هذه المؤسسات. فمن خلال طرح منتجات وخدمات خاصة بالعملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفي بالسلسلة الكاملة لاحتياجاتها، استطاع بنك آي سي آي سي أي زيادة قاعدة عملائه من هذه المؤسسات إلى نحو مليون مؤسسة، يحصل 5 في المائة منها فقط على خدمات الإقراض. وتم إنجاز ذلك قنوات بديلة منخفضة التكلفة ومعتمدة على التكنولوجيا، وتساعد هذه القنوات والتطبيقات البنك في خدمة هذه المؤسسات في أنشطتها وأعمالها اليومية وتلبية احتياجاتها إلى المعاملات بقدر أكبر من الكفاءة ووقت إنجاز قصير. وعند إعادة إطلاق إستراتيجيته في عام 2003، قام البنك باستقصاء هذا القطاع واكتشف على حد قول فيجاي تشاندوك، رئيس العمليات البنكية الخاصة بهذه المؤسسات، أن ”المؤسسات الصغيرة والمتوسطة متعطشة إلى خدمات تتجاوز نطاق التمويل، ولكنها تبحث عن مولين يساعدونها في حل جميع مشكلاتها“، وكان بنك آي سي آي سي أي في

#### ثلاثة عوامل رئيسية لنجاح بنك آي سي آي سي أي

1. النهج ”المتجاوز نطاق الإقراض Beyond-lending“ – يدرك بنك آي سي آي سي أي أن احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتجاوز نطاق القروض. وبما أن 59 في المائة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة مع البنك هي مؤسسات غير مقترضة، فإن إستراتيجية البنك تتضمن الخدمات المربحة لتلبية الاحتياجات الكاملة للعملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال حسابات الشيكات، والخدمات البنكية للصفقات والمعاملات، وخدمات إدارة النقد، والخدمات المتعلقة بالتجارة، إلى ما غير ذلك.

2. فعالية تقسيم العملاء إلى شرائح Effective segmentation – من خلال فعالية تقسيم عملائه إلى شرائح طبقا للصناعة والروابط بأنشطة الأعمال، يتمتع بنك آي سي آي سي أي (ICICI Bank) بالقدرة على تكييف نهج خدماته وإدارة المخاطر.

3. نهج التقييم الشمولي بمستوى 360 درجة للمخاطر الائتمانية 360-degree credit risk evaluation – يستخدم بنك آي سي آي سي أي استفتاء المعلومات من المراجع التجارية، والبيانات والمعلومات المتعلقة بأنشطة الأعمال، والسجل التاريخي للصفقات والعمليات وغير ذلك من الآليات غير التقليدية للمساعدة في التعويض عن عدم وجود بيانات وقوائم مالية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

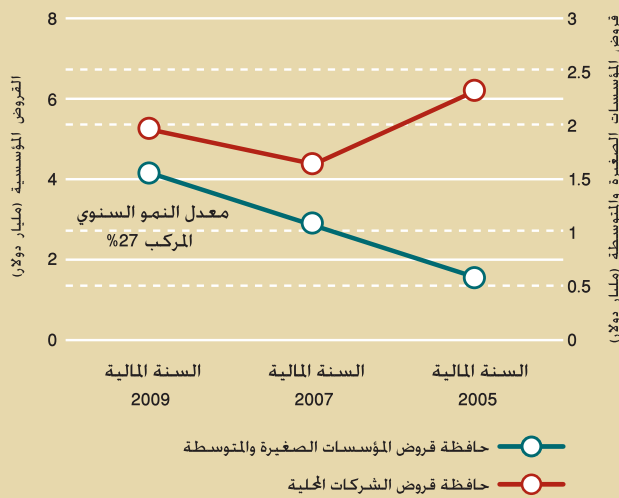
#### معلومات أساسية عن بنك آي سي آي سي أي (ICICI Bank)

بأصوله التي تبلغ 74 مليار دولار ، يعتبر بنك آي سي آي سي أي أكبر بنك في القطاع الخاص وثاني أكبر بنك في الهند بشكل عام. وقد تأسس هذا البنك في عام 1955 كمؤسسة مالية إيمانية في البداية، ويقع مقره الرئيسي في مومباي وله مواقع وفروع في جميع الولايات الهندية البالغ عددها 28 ولاية بالإضافة إلى فروع في 18 بلدا. وتتضمن الشركات التابعة لبنك آي سي آي سي أي شركات إدارة الأصول وشركات للتأمين. وينقسم البنك نفسه إلى مجموعات تشمل التجزئة المصرفية، والخدمات البنكية للمؤسسات الكبيرة، والمعاملات الدولية، والتمويل الريفي والأصغر. ويخدم البنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال وحدة معنية بالعمل المصرفي الخاص بهذه المؤسسات، وتقع هذه الوحدة في مجموعة التجزئة المصرفية التابعة للبنك. ويرى البنك أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي مؤسسات أعمال يقل إجمالي صافي أصول كل منها عن 10 ملايين دولار.

vii سعر الصرف المستخدم للروبية الهندية مقابل الدولار هو 51.4 روبية مقابل الدولار للأرقام الخاصة بعام 2009، و 43.5 روبية مقابل الدولار للأرقام الخاصة بعام 2005.

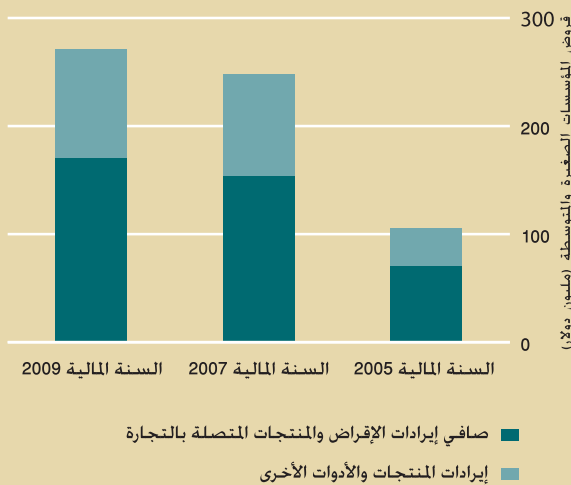
النمو. ويعكف هذا المشروع حاليا على إتمام عملية إنجاز أول صندوق في الهند لتمويل الاستثمارات المباشرة (تمويل ميزانين Mezzanine Finance)، وعلاوة على ذلك، أعلن بنك أي سي أي سي أي عن خطط لإنشاء صندوق قوامه 150 مليون دولار لتمويل أسهم المؤسسات الخاصة، ويركز هذا الصندوق على الشركات الناشئة التي سيتم إطلاقها من قبل شركة إدارة الاستثمارات، وهي شركة محدودة تابعة لبنك أي سي أي سي أي. مع استهداف قطاعات تشمل البنية الأساسية والرعاية الصحية والتعليم وقطاع الاستهلاك والصناعات الأخرى المدفوعة باعتبارات الشركات. وتزيد هذه المبادرات وضوح التزام البنك "بقيمة العلاقة الكاملة" التي يقدمها إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### حافضة قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تضاعفت في بنك أي سي أي سي أي بواقع ثلاثة أمثال تقريبا منذ عام 2005



المصدر: بنك أي سي أي سي أي

### معظم إيرادات العمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تأتي من منتجات غير إقراضية



المصدر: بنك أي سي أي سي أي

وضع جيد يتيح له البدء في تلبية هذه الاحتياجات من خلال منتجات مثل إدارة النقد والخدمات الاستشارية، واليوم، يأتي معظم إيرادات البنك من عملياته الخاصة بهذه المؤسسات من الودائع والمنتجات غير الإقراضية الأخرى، في حين أن إيرادات الإقراض أخذت في الارتفاع السريع نظرا لبدء العملاء المفتصرة معاملاتهم على الإيداعات فقط في الحصول على قروض.

### فعالية تقسيم العملاء إلى شرائح

لخدمة السوق بشكل إستراتيجي، يقسم البنك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة معه إلى ثلاث مجموعات: (1) المؤسسات المتعاملة ذات الصلة بشركات كبيرة، وهي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لها رابط مع مجموعة الشركات المتعاملة حاليا مع البنك، إما كبايعين أو موزعين للسلع والخدمات، (2) المجموعة العنقودية التي تتكون من جماعات من عملاء يتم اختيارهم وتدريبهم مسبقا وينتمون إلى صناعات تمثل أسواق الفرص الواعدة في الهند، (3) مجموعة عملاء الأعمال المصرفية التي تضم الشرائح المتبقية من العملاء.

يؤدي هذا التقسيم إلى تمكين البنك من معالجة مخاطر مثل إدارة المخاطر وتنمية المعرفة وتطويرها. فعلى سبيل المثال، تمثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الصلات بشركات كبيرة عملاء منخفضي المخاطر لأن البنك يتمتع بدرجة من المعرفة والإلمام بأوضاع الشركات الكبيرة المتعاملة معه ويمكنه تقديم منتجات إقراضية استنادا إلى هذه المعلومات الأساسية. وبالمثل، من بين صناعات يمكن أن يصل عددها إلى 165، اختار البنك 12 صناعة للتركيز عليها على المستوى الوطني فأصبح في مقدوره توجيه تنمية معرفته نحو تعميق فهم أهم المجموعات الواعدة من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تعلم كيفية تحسين تلبية احتياجاتها وتقييم مواطن قوتها.

### نهج التقييم الشمولي بمستوى 360 درجة للمخاطر الائتمانية

بالنسبة لحافظته الكلية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يستخدم بنك أي سي أي سي أي نهج شامل "بمستوى 360 درجة" لتقييم مخاطر الائتمان. إذ يتم إعداد بطاقات التصنيف الائتماني حسب الصناعة، والروابط والصلات، أو شرائح السوق ثم الموافقة عليها واعتمادها من قبل الإدارة المركزية للمخاطر لتسهيل عملية الموافقة على طلب العميل على مستوى القروض. ويجمع البنك بين عملية التصنيف الائتماني المستند إلى درجات للجدارة وتحليل عروض قيمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واللمسة الإنسانية لزيارات المواقع من جانب مدير العلاقات والاستفادة من مصادر المعرفة الشخصية، لتطوير عملية الموافقة على المخاطر الائتمانية المتعددة الأوجه. ويعني الجمع بين وسائل القياس المعيارية والأساليب المعتمدة على العلاقات أن في مقدور البنك طرح منتجات وخدمات للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي كانت ستضيق في مناهات طرق العمل المعتادة لولا ذلك (مثل اشتراط تقديم بيانات مالية مدققة ومراجعة) إلى جانب قدرته في نفس الوقت على الحفاظ على الربحية.

### الخطوات القادمة: الاستثمار في أسهم رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يدرك بنك أي سي أي سي أي أن استثماراته في فهم قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تعود بالربح في مجالات خارج نطاق الأعمال المصرفية التقليدية. وتتمثل إحدى نتائج ذلك في سعي بنك أي سي أي سي أي إلى أن يصبح قائدا في الصناعة الصاعدة للاستثمار في أسهم رأس مال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الهند. ويعني ذلك مبدئيا تسهيل الصفقات بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتعاملة معه والصناديق الخارجية لتمويل أسهم المؤسسات الخاصة، وهو ما ينطوي غالبا على مزيج من الديون واستثمارات تمويل الأسهم من قبل هذه الصناديق. وبالإضافة لذلك، ومن خلال مشروع المخاطرة التابع لبنك أي سي أي سي أي، بدأ البنك في تقديم تمويل استثمارات أسهم رأس المال وأنشأ أسهم رأس المال إلى الشركات التي تشمل مؤسسات متوسطة الحجم موجهة نحو

البلدان النامية التي يمثل فيها العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ظاهرة جديدة ناهيك عن انخفاض مستوى الإلمام بالأمور المالية بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويشير بنك ستاندرد تشارترد (Standard Chartered)، الذي يعمل في 30 دولة أغلبها بلدان نامية، إلى تجربته قائلا "عندما ندخل في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد في أغلب الأحيان أننا أول بنك يتعامل معه عملائنا" وقد أشار أخصائي تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين يركز عملهم على البلدان المنخفضة الدخل إلى أن طلب هذه المؤسسات ربما يكون ضعيفا بطريقة مصطنعة لأن هذه المؤسسات لا تعرف كيف يمكنها الاستفادة من الخدمات المالية البنكية أو أنها تفترض كونها غير مؤهلة للاستفادة من تلك الخدمات.

ثانيا، بالإضافة إلى التحدي المتمثل في تقديم معلومات إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب على البنوك أيضا إيجاد طرق للحصول على المعلومات من هذه المؤسسات، مثلما هو الحال بالنسبة لفرز المقترضين. وهناك طريقة واضحة لإدارة المخاطر الائتمانية تتمثل عند نقطة إجراءات منح القروض، ولكن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تُعقد هذه العملية عندما تعجز عن تقديم معلومات مالية موثوقة ويمكن الاعتماد عليها. ولعل من شأن ذلك أن يثير خدبا خاصا أما البنوك التجارية المتجهة نزولا لخدمة هذه الكيانات الصغيرة، وهي البنوك المعتادة على إنجاز العمل على أساس القوائم المالية المدققة التي يقدمها المقترضون المؤسسيون. وفي سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تكون هذه البيانات غالبا غير مدققة أو غير مكتملة أو غير متاحة أصلا. وتتفاقم هذه المشكلة في أقل الأسواق نموا بسبب عدم وجود أجهزة للاستعلام والتصنيف الائتماني لتقديم بيانات السجل الائتماني للعميل.

#### مناهج التواصل والانتشار

لزادة حافظاتها، اعتمدت عدة بنوك مناهج خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق باكتساب العملاء، وبدأت بتكليف موظفين متفرغين (وتخصيص فروع أحيانا) لخدمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وحده، ولعاجة خديا تحقيق فعالية تكلفة التسويق واكتساب العملاء المحتملين، تنوه البنوك إلى أهمية (1) اتخاذ نهج تفاعلي، (2) تخصيص فريق عمل للمبيعات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أن يكون مستقلا عن إدارة العلاقات، (3) استخدام قنوات متعددة لاكتساب العملاء والتواصل معهم وتحقيق الانتشار.

تشير دراسة مؤسسة التمويل الدولية (2007) الصادرة بعنوان المعايير المرجعية للممارسات المصرفية إلى تطبيق نهج تفاعلي لتحقيق المبيعات، مما يعنى التركيز على التواصل والانتشار بدلا من مجرد الاستجابة للعملاء الذين يطلبون الخدمة من البنوك. وبما أن متخذ القرار هو غالبا مالك المؤسسة الصغيرة أو المتوسطة،



#### اكتساب وفرز العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

عند بناء قاعدة عملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ينبغي أن يهدف البنك إلى الاستفادة حيثما أمكن من العملاء الفرديين الحاليين وإنشاء حافظة للعملاء جديدة ومتنوعة من حيث حجم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتمثيل القطاعي. ويتيح التنوع للبنك إمكانية ترتيب دورات آجال استحقاق القروض وإدارة مخاطر الصدمات الاقتصادية التي تتعرض لها صناعة معينة أو شريحة من شرائح الأعمال. وتواجه البنوك خديين رئيسيين في اكتساب العملاء هما (1) تحقيق فعالية التكاليف في تسويق عروض منتجاتها، (2) إدارة المخاطر الائتمانية من خلال فعالية فرز المقترضين المربحين على الرغم من عدم اكتمال المعلومات.

أولا، يمكن أن يتسم التواصل مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالصعوبة نظرا لافتقار الكثير من هذه المؤسسات إلى المعرفة الأساسية بشأن كيفية استفادتها من البنوك. وفي هذه الحالة، تقل احتمالات سعي هذه المؤسسات إلى استخدام المنتجات والخدمات البنكية، ويصدق ذلك بصفة خاصة على

”في بعض الحالات، ربما لا تتمثل مشكلة فجوة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في نقص المعروض، بل لأن

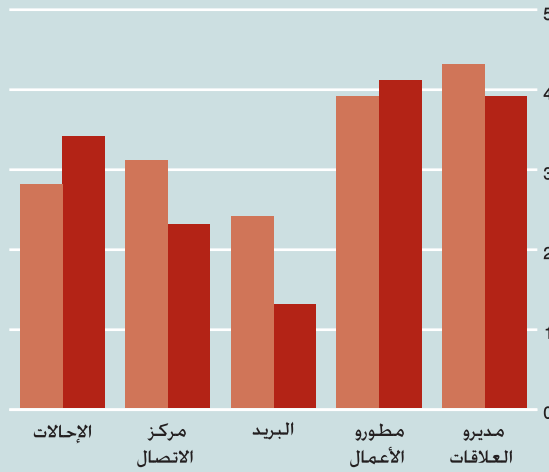
جانب الطلب لا يمكنه تحديد احتياجات هذه المؤسسات، التي لا تعتقد في وصولها أو إمكانية حصولها على

الخدمات المالية. وهي لا تعرف لغة التخاطب الصحيحة“.

— أخصائي تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الأسواق الصاعدة

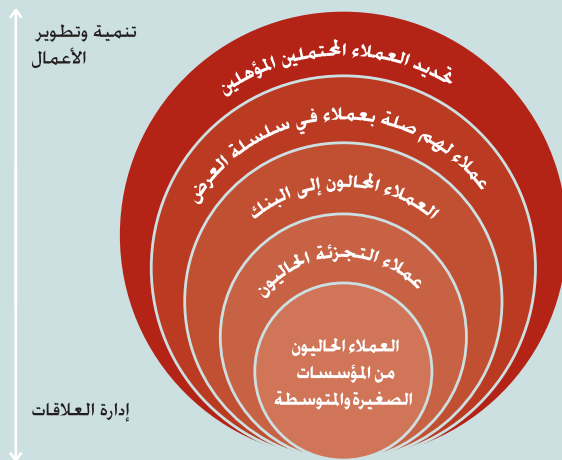
### الشكل 30: تصنيف مديري العلاقات ومطورو الأعمال كأهم قناتين لاكتساب العملاء

أهمية قنوات اكتساب العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (5 = الأعلى)



المصدر: مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة

### الشكل 31: يمكن أن تنطوي جهود التواصل والانتشار المحققة لفعالية التكاليف على البدء بالعملاء المحتملين الأقرب إلى البنك



فإنه لن يقوم على الأرجح باستقطاع أي وقت للبحث عن الخدمات المصرفية. وفي هذه المواقف، وخاصة في الأسواق الصاعدة، يعتمد موظفو المبيعات البنكية على الزيارات المباشرة لمواقع العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقديم عروض منتجات البنك إلى العملاء المحتملين. ويقول مصدر بأحد البنوك "نؤكد من خروج موظفي مبيعاتنا ووطء أقدامهم على أرض الشارع".<sup>63</sup> وعلى الرغم من أن أنشطة التواصل كثيفة العمالة، فإن هذا الجهد ضروري لتقديم المعلومات وبناء الثقة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخاصة المؤسسات التي لم تتعامل من قبل مع بنوك تجارية.<sup>64</sup>

ونظرا لعدم وجود بديل عن الاتصال الشخصي، تقوم البنوك بتبسيط المبيعات لتحقيق الكفاءة من خلال تكليف مجموعة من موظفي المبيعات بتنمية وتطوير الأعمال، وهي مجموعة مختلفة ومتميزة عن إدارة العلاقات التقليدية (فضلا عن اختلافها عن موظفي المكاتب الخلفية back office في البنك). وفي نموذج "الصيد والمزارع" هذا، يركز مديرو العلاقات على البيع المتبادل وخدمة العملاء، بينما يعمل المعنيون بتنمية الأعمال على خلق أعمال جديدة بصورة متسمة بالكفاءة والفعالية. وعلى سبيل المثال، يشير بنك ستاندرد تشارترد (Standard Chartered) إلى هذا الجهد كوسيلة لتحقيق التوازن بين أهمية الاتصال الشخصي وضرورة خفض التكاليف. ويعطي تقرير المعايير المرجعية للممارسات المصرفية نفس المرتبة لمديري العلاقات والقائمين بتنمية الأعمال بوصفهما أهم قناتين لاكتساب العملاء (الشكل 30).

ومع ذلك، فإنه بالإضافة إلى بناء فريق مبيعات تفاعلي ومتفان في عمله، قامت البنوك أيضا بتنوع القنوات التي يتم من خلالها اكتساب العملاء. وبصفة خاصة، بالنسبة للمؤسسات الأصغر ذات قيمة العلاقة الأكثر انخفاضا، يمكن أن تستخدم البنوك أساليب الاتصال الجماهيري مثل البريد المباشر والتسويق عبر الهاتف للوصول إلى عملاء جدد. وقد عمل بنك ويلز فارجو (Wells Fargo) على تحقيق براعة هذا النهج بطريقته الخاصة ليصبح أكبر بنك قائم بتقديم قروض يقل كل منها عن 100 ألف دولار إلى مؤسسات الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة. ويوضح الشكل 30 أن تقرير المعايير المرجعية للممارسات المصرفية يصنف هذه الأدوات كوسائل أكثر أهمية بالنسبة للمؤسسات الصغيرة منها بالنسبة للشريحة المتوسطة في السوق.

أخيرا، هناك طريقة أخرى تستخدمها البنوك في بناء التميز والاعتراف والإدراك، والعمل في الوقت نفسه على توسيع نطاق الطلب المحتمل على الخدمات المصرفية، وهي تتمثل في تزويد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالخدمات الاستشارية المالية وتنظيم حلقات العمل. وتتضمن البنوك القائمة بتطبيق هذا النهج واحدا من أكبر البنوك في أستراليا حيث أنشأ هذا البنك مجموعة للحلول الخاصة بالتدفقات النقدية من أجل تنوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وإسداء المشورة إليها بشأن منتجات المعاملات البنكية؛ وأيضاً بنك أي سي أي سي (ICICI Bank) في الهند الذي دخل في شراكة مع مؤسسة التمويل الدولية وشركة أي بي إم لتقديم مجموعة أدوات عبر الإنترنت، من بين موارد أخرى، إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وترى هذه البنوك أن استثماراتها في معرفة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تساند قطاعا حيويا في الاقتصاد الوطني وسوقا غاية في الأهمية بالنسبة للإستراتيجيات الطويلة الأمد لهذه البنوك.

### خطوات نحو التفوق في الانتشار

تشير البنوك وخبراء الصناعة إلى أن إحدى أهم الطرق المتسمة بفعالية التكلفة في الوصول إلى عملاء جدد تتمثل في الاستفادة من العملاء الحاليين.<sup>65</sup> واستنادا





استنادا إلى عوامل مثل حجم الشركة أو مخاطر التعرض والاكتشاف. وقام بعض البنوك بمعالجة نقص وجود أجهزة للاستعلام والتصنيف الائتماني بالعمل على إنشاء أجهزة جديدة لتقييم الجدارة الائتمانية أو التفاوض على تكنولوجيات جديدة مع الأجهزة الموجودة لتحديد الجدارة الائتمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>71</sup>

تتمثل علامة عثور البنك على طرق للتغلب على تباين المعلومات في قيامه بتقديم نسبة أكبر من القروض غير المضمونة لأنه لا يحتاج إلى اللجوء إلى شروط الضمان. ويوضح الشكل 33 الإفراض غير المضمون من قبل البنوك المشمولة في دراسة مؤسسة التمويل الدولية (2007): المعايير المرجعية للممارسات المصرفية. ويقوم معظم البنوك بتخصيص جزء في حافظتها للإفراض غير المضمون وهو أكبر كثيرا من متوسط هذه الصناعة البالغ نحو 19 في المائة في البلدان النامية و42 في المائة في البلدان المتقدمة.<sup>72</sup>

بعد الإفراض غير المضمون إجراء مهما لأنه مطلوب بكثافة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد بدأ أحد بنوك الأسواق الصاعدة المشمولة في دراسة المعايير المرجعية في تنفيذ عمليات بشأن عروض القروض غير المضمونة تماما في بلد لا يوجد في جهاز مطور بصورة كاملة للاستعلام والتصنيف الائتماني. وفي بضع سنوات فقط، اكتسب هذا البنك حصة مقدارها 33 في المائة من السوق.<sup>73</sup>

(32). أما البنوك الرئيسية، طبقا لدراسة مؤسسة التمويل الدولية (2007) بعنوان المعايير المرجعية للممارسات المصرفية، فتقوم بدرجة أكبر على الأرجح بفصل التغطية عن المبيعات، ولكن بعضها يقوم بإجاز ذلك على الأقل بطريقة غير مركزية.

قامت البنوك حول العالم إلى حد بعيد بتصنيف "القوائم المالية للمؤسسة" كأهم أساس للقرار المتعلق بالضمان.<sup>68</sup> ومع ذلك، وخاصة فيما يتعلق بقطاع المؤسسات الصغيرة، فإن الوسيلة التقليدية لإجراء هذا التقييم، مثل القوائم المالية وتحليل النسب المالية، تعتبر وسيلة مقيدة بمدى درجة التعويل على المعلومات المقدمة، وربما تقوم البنوك باستكمال بيانات التقارير المالية بأدوات التصنيف الائتماني والجدارة الائتمانية، وهو نهج مكمل لهيكل الضمان المستقل. ويمكن أن تتراوح هذه الأدوات من تصنيف القروض حسب مستوى المخاطر استنادا إلى الخبرة التخصصية لتحليل الائتمان إلى نهج بطاقات الدرجات التقييمية المثبتة إحصائيا، ويستخدم كل من التصنيف والدرجات الائتمانية بيانات عن مجموعة من المتغيرات لتقييم القرض أو العمل، ولكن أسلوب الدرجات التقييمية يستخدم صراحة نموذجا إحصائيا لتحديد القيمة الكمية. وتمثل هذه القيمة مخاطر الإعسار المرتبطة بالسماوات المختلفة المأخوذة في الحسبان بشأن الشركة أو القرض أو صاحب الشركة. ويستخدم القطاع غالبا كأحد المدخلات المستخدمة في عملية الموافقة على الائتمان، ولكن البنوك المتقدمة تستخدمه أيضا بشأن الطلبات التي تتضمن التسعير المستند إلى تحليل المخاطر.

يشير 82 في المائة من البنوك في البلدان المتقدمة و65 في المائة من البنوك في البلدان النامية إلى أن الدرجات المحددة للجدارة الائتمانية تلعب دورا في الموافقات على القروض، وهي تُستخدم عادة كأحد المدخلات.<sup>69</sup> وربما يتمثل أحد أسباب هذا الفارق في وجوب إعداد نماذج الدرجات التقييمية من البيانات التاريخية، وأن هذه البيانات – سواء نوع البيانات الخارجية المستخدمة في النماذج العامة أو البيانات الخاصة بالبنوك – ذات سجل تاريخي أقصر أمدا في الأسواق الصاعدة.

حتى بدون استخدام نماذج تحديد الجدارة الائتمانية، يمكن أن تعالج البنوك مسألة عدم التباين في المعلومات عن طريق الاعتماد على بيانات خارجية شفافة. وتتضمن مصادر هذه البيانات الخارجية تقارير أجهزة الاستعلام والتصنيف الائتماني عن الشركة أو صاحبها، لأن الأمور المالية لصاحب الشركة تكون غالبا غير منفصلة عن تلك الخاصة بالشركة. وفي البلدان النامية ذات التغطية الضعيفة لمراكز المعلومات الائتمانية، يمكن أن تقوم البنوك بإنشاء قاعدة المعلومات الخاصة بها من واقع المعلومات الخارجية. ويمكن للبنوك القادرة على الاستثمار في نهج متسهم بدرجة أكبر بالطابع العملي أن تقوم مباشرة بمساعدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إعداد البيانات المالية أو جمع المعلومات من خلال الزيارات المباشرة لمقار الشركات أو التحدث مع العملاء والموردين.<sup>70</sup>

### خطوات نحو التفوق في الفرز

تلتزم البنوك المحققة للتفوق والامتياز في مجال الفرز لأغراض علاقات العملاء المربحة بالتغلب على التباين في المعلومات كوسيلة لكسب حصة من السوق. وترى هذه البنوك أن إيجاد طرق جديدة للموافقة على القروض يعد عاملا أساسيا لتحقيق ميزتها النسبية. وتستخدم هذه البنوك فعليا متغيرات بديلة للمعلومات الناقصة، مثل البيانات المجمعة عن السلوك غير المتعلق بالائتمان لعلامات العملاء أو المعلومات النوعية عن الشركة وأصحابها. وبالإضافة إلى ذلك، خد هذه البنوك كيفية دمج ووزن البيانات التي يتم جمعها بطرق متعددة،





”قال لنا الكثير من أصحاب الأعمال الصغيرة أننا أول بنك يعترف بأعمالهم بطريقة مجدية ذات مغزى. منحها خطوطا للتسهيلات الائتمانية“.

— م. بيرنستين، رئيس العمليات المصرفية للأعمال الصغيرة

يأتي ثلثا إيرادات ويلز فارجو (أو 28 مليار دولار) من مجموعته المصرفية لخدمة المجتمعات، التي تقوم بخدمة عملاء التجزئة والأعمال الصغيرة التي تصل إيراداتها إلى 20 مليون دولار، وإن كان حجم معظم هؤلاء العملاء أصغر من ذلك بكثير. ويتم أيضا خدمة بعض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الندمجة عموما التي لا تقل إيراداتها عن 10 ملايين دولار، عن طريق مجموعته المعنية بالخدمة المصرفية للمؤسسات والشركات الكبيرة.

#### أبرز ملامح العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

احتل ويلز فارجو بصورة مستمرة المركز الأول في تقديم قروض يقل الواحد منها عن 100 ألف دولار إلى المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة، وبلغ إجمالي قروضه على المستوى الوطني أكثر من 23 مليار دولار في عام 2007، أي ما يمثل حصة مقدارها 16 في المائة من السوق. واكتسب البنك هذه الوضعية من خلال برنامج إقراضه المباشر الذي بدأ في تبسيط الحصول على قروض بهذا الحجم في عام 1995. ويقوم البنك اليوم بتقديم منتجات بنكية إلى مليونين من العملاء من المؤسسات الصغيرة تتضمن خطوطا للتسهيلات الائتمانية غير المضمونة، التي تتم غالبا الموافقة عليها بمساعدة الدرجات التقييمية الإحصائية للجدارة الائتمانية وتسعيها بما يتفق مع المخاطر. وقد مثلت قروضه التي يقل الواحد منها عن مليون دولار حصة بنسبة 10 في المائة من السوق في عام 2007، وبالإضافة إلى الإقراض، يثمن ويلز فارجو القيمة العالية للبيع المتبادل للأدوات والمنتجات، وتشكل زيادة الودائع ومنتجات المعاملات للعملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءا أساسيا في إستراتيجية البنك.

#### تحديد أولويات التعلم المسبق

أثناء دخوله في حيز سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، اتخذ بنك ويلز فارجو قرارا إستراتيجيا باقتصار سعيه الأولي على الحصول على حصة من السوق لصالح نهج التعلم المسبق. وعلى مدى خمس سنوات، استطلع ويلز فارجو بناء أساس لفهم العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وركز ويلز فارجو على التعلم من العملاء الحاليين والبيع المتبادل بين هؤلاء العملاء في خطوط منتجاته وخدماته، وأدى ذلك إلى تمكين البنك من الاستفادة من آراء وتعليقات عملائه طوال عملية تطوير مجال الممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. كما منح ذلك الجهد البنك بيانات إحصائية لتحديد الشريحة الصغيرة غير المستغلة في سوق الأعمال والنجاح في استهدافها مع حمل المخاطر المحسوبة، واليوم، يمثل العملاء الذين تقل إيراداتهم من المبيعات السنوية عن مليوني دولار جزءا كبير من إجمالي الإيرادات والودائع وأحجام القروض الخاصة بعملاء ويلز

#### ثلاثة دروس مستفادة من تجربة ويلز فارجو (Wells Fargo)

1. تحديد أولويات التعلم المسبق up-front learning – فعن طريق موازنة أهداف البنك المعنية باكتساب العملاء مع الحاجة إلى فهم المخاطر والطلب في السوق، تمكن ويلز فارجو من إرساء أساس متين وتحديد الفرص الممتازة.
2. المضاهاة بين نهج الخدمات وأنواع العملاء – أدرك ويلز فارجو أن كثيرا من العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشتركون في العديد من أوجه التشابه مع عملاء التجزئة بدرجة أكبر من تلك الخاصة بالعملاء المؤسسيين، وقام بالاستفادة من هذا التماثل.
3. تجريب مناهج التسويق – في نطاق اكتساب حافظته الكبيرة للعملاء، وجد ويلز فارجو أن "العملية المستندة للاختيار والقياس والتعلم هي مفتاح التسويق الفعال المعني بمؤسسات الأعمال الصغيرة".

#### معلومات أساسية عن بنك ويلز فارجو

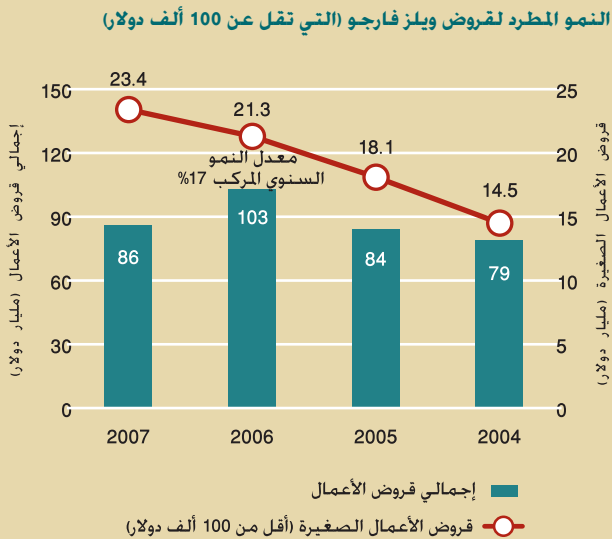
في ظل أصوله البالغة قيمتها 1.3 تريليون دولار، يعتبر ويلز فارجو واحدا من أكبر خمسة بنوك في الولايات المتحدة. وقد أسس البنك في عام 1852 وتم افتتاح أول "متجر" (فرع) له في سان فرانسيسكو في نفس العام، وخدم ويلز فارجو أنشطة التوسع الأمريكي في الجزء الغربي من البلاد، وبعد 31 ديسمبر/كانون الأول 2008، تاريخ اندماجه مع واكوفيا، يقوم ويلز فارجو الآن بتشغيل فروع في 39 ولاية.

حقائق وأرقام عن البنك (بعد الاندماج مع واكوفيا)	
الفروع	11,000
ماكينات الصراف الآلي	12,300
عدد الموظفين	281,000
العملاء	70,000,000
العملاء من المؤسسات الصغيرة	2,000,000
الأصول	1300 مليار دولار

احتياجات العملاء.

#### الخطط والأهداف المستقبلية للعمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تتضمن خطط ويلز فارجو للمستقبل توسيع نطاق صدارته كالمقرض رقم واحد إلى مؤسسات الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة وزيادة البيع المتبادل فيما بين العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأدى الاندماج مؤخرًا مع واكوفيا إلى زيادة منطقة الانتشار الجغرافي لعمل بنك ويلز فارجو وقاعدة عملائه، وسيجري الاستفادة من ذلك كنقطة انطلاق للمرحلة القادمة من نمو تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وزيادة على ذلك، سيقوم البنك، من خلال تحسين البيع المتبادل بين العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بزيادة معدل استبقاء العملاء وتعزيز الربحية.



**المصدر:** آخر البيانات المتاحة عن قانون إعادة الاستثمار في المجتمع الأمريكي

فارجو من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ووجد البنك مزايا فريدة في خدمة هؤلاء العملاء، بما في ذلك القدرة على تنويع حافظة قروضه من خلال النصب المرتفع للقروض الصغيرة المقدمة إلى مؤسسات الأعمال من كل الأنواع في جميع أنحاء الولايات المتحدة وكندا.

#### المضاهاة بين نهج الخدمات وأنواع العملاء

لتحديد النهج الخاص بخدماته، يقسم ويلز فارجو عملاء العمليات المصرفية الصغيرة إلى نوعين: (1) عملاء الشريحة العريضة في السوق، (2) العملاء المعتمدون على إدارة العلاقات، وعملاء الشريحة العريضة في السوق هم العملاء الذي تقل مبيعاتهم السنوية عن مليوني دولار، وإن كان المتوسط الخاص بهذه الفئة يقارب 300 ألف دولار. ويشكل هؤلاء العملاء الأغلبية العظمى من قاعدة عملاء ويلز فارجو من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتميز البنك بالتزامه وارتباطه بهذه الشريحة من السوق.

عن طريق تقسيم قاعدة عملائه إلى عملاء بين الشريحة العريضة من السوق والعملاء المعتمدين على إدارة العلاقات، يستطيع ويلز فارجو الاحتفاظ بنموذج إدارة العلاقات الأكثر تكلفة لخدمة العملاء ذوي إجماليات المبيعات الأعلى. وقرر البنك أن خدمة عملائه من الشريحة العريضة تتم بشكل أفضل وأكثر سرعة عن طريق الفروع المخصصة لتلبية احتياجاتهم ومراكز الاتصال والبرامج الموسعة على شبكة الإنترنت، وحتى قبل اندماجه مع واكوفيا، كان لدى ويلز فارجو 1.1 مليون عميل نشط عبر الإنترنت من مؤسسات الأعمال الصغيرة، حيث يستخدم هؤلاء العملاء عبر الإنترنت منتجات البنك وعروض خدماته الاستشارية. ولاحظ ويلز فارجو أن عملاء الشريحة العريضة لا يتطلبون مستوى من الاهتمام الخاص الذي يحتاجه نظراؤهم المعتمدون على إدارة العلاقات؛ فبدلاً من ذلك تتطلع الفئة الأولى إلى خيارات بنكية مريحة والوصول في التوقيت المناسب إلى حافظة سهلة الفهم لعروض المنتجات والخدمات.

تنظر البنوك إلى عملاء الشريحة العريضة كغثة عالية المخاطر والتكلفة، ويمكن ويلز فارجو جزئياً من تخفيف هذه المخاطر والتكاليف من خلال معرفة السوق باستخدام آليات متابعة الحافظة المستندة إلى البيانات الإحصائية.

#### تجريب مناهج التسويق

في سياق الوصول إلى العملاء، قام ويلز فارجو بتجريب طرق جديدة لتقديم حلوله لتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكان البنك واحداً من أوائل البنوك التي استهدفت العملاء من المؤسسات الصغيرة باستخدام نهج مماثل أسلوب شركات بطاقات الائتمان. فعن طريق الرسائل البريدية المباشرة والاتصالات الهاتفية من الفروع المحلية للبنك يتم استهداف عملاء الشرائح العريضة على امتداد قنوات تقديم الخدمة المتمسمة بأكثر قدر من الكفاءة والفعالية. وفي الوقت نفسه، يبادر ويلز فارجو بإجراء اتصال مباشر بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال المؤتمرات وحلقات العمل التي من شأنها إعلام وتثقيف المؤسسات الصغيرة عن خيارات التمويل، وتنمية وتطوير الأعمال، والإدارة، والقضايا الهامة الأخرى لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتؤدي هذه الجهود إلى ترسيخ التزام البنك بخدمة هذا القطاع والمساعدة في اجتذاب عملاء جدد. وبالإضافة لذلك، يقدم هؤلاء وجهات نظر وتعليقات مفيدة يمكن أن يستفيد منها البنك في استنباط طرق جديدة لتلبية



### خدمة العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تشمل خدمة العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلبية احتياجات العملاء الحاليين، وخلق أعمال جديدة من خلال البيع المتبادل، وإدارة المخاطر عن طريق معالجة القروض المتعثرة. وتتمثل نتائج الخدمة الفعالة في علاقات المنفعة المتبادلة بين البنك وقاعدة العملاء المعروفين بولائهم للبنك. إذ يتيح عملاء العلاقات الطويلة الأمد من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحقيق إيرادات مستقرة ومتنامية، فضلا عن أنهم مصادر ممتازة للمعلومات بالنسبة للبنك، وتستطيع البنوك غالبا تقاضي أسعار فائدة أكثر انخفاضاً من هؤلاء العملاء، مما يعكس انخفاض المخاطر المرتبطة بخدمتهم.<sup>74</sup>

هناك خديان رئيسيان في خدمة العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بفعالية وهما (1) لهذه المؤسسات طلبات فريدة وهي تثنى الخدمة الشخصية والاهتمام والرعاية، ويكون ذلك في بعض الحالات بصورة أكبر من العملاء المؤسساتيين، (2) يمكن أن تكون تلبية هذه الطلبات مكلفا في ضوء تواتر الاتصالات المطلوبة واحتمالات انخفاض الإيرادات المكتسبة من كل عميل. ونظرا لهذين التحديين، يجب على البنوك أن توازن بين أهمية الحفاظ على انخفاض تكاليف التشغيل ومخاطر انخفاض الاستثمار في الخدمات، وهو ما يمكن أن يسفر عن انخفاض أعداد العملاء وارتفاع معدلات الإعسار وضيق فرص المبيعات.

وجدت البنوك التي بدأت في خدمة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن هذه المؤسسات تضع أولوية كبيرة لاعتبارها عميلا له قيمته من قبل البنك. ويقول أحد البنوك "لا تريد هذه المؤسسات أن تعامل كمجرد رقم في حساب". ويشير خبراء العمليات البنكية المعنية بهذه المؤسسات إلى أهمية "الاحترام" بالنسبة للتعامل من هذه المؤسسات، مشيرا إلى أن المناهج المصرفية للبنوك التجارية نقلت إلى هذه المؤسسات رسالة بأنها غير مهمة. وفي الوقت نفسه، تقدّر هذه المؤسسات البساطة والسهولة في التعامل والخدمة السريعة. "لا تريد هذه المؤسسات أن تنتظر طويلا أو أن يطلب منها تقديم مجموعة من الأوراق والمستندات التي ليست لديها".<sup>75</sup>

على الرغم من أن البنوك ربما لا تستطيع تحمل مستوى التفاني في الخدمات المقدمة إلى أكبر عملائها، إلا أنها لا تستطيع مطلقا معاملة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مثل عملاء التجزئة - باتصالات شخصية محدودة. ويتفاهم ذلك الأمر بسبب حقيقة أن هذه المؤسسات قد تأتي إلى البنك وفي جعبتها مجموعة من الاحتياجات الأوسع نطاقا، وهو ما لا تفعله الشركات الكبيرة. وطبقا لمسؤول



”وجدنا أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تثنى العلاقات بدرجة أكبر من أية شريحة أخرى، بينما يعتبر ذلك

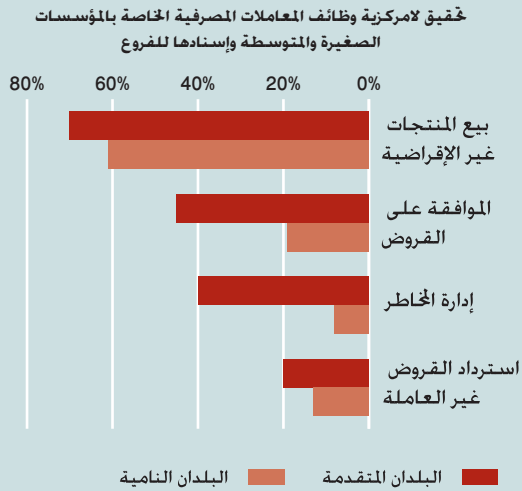
أمرا مسلما به من منظور الشركات الكبيرة. والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مستعدة لدفع ثمن مرتفع

مقابل هذه العلاقة. فهي لا تريد أن تعامل كمجرد رقم في حساب“.

— المدير العام الأول بأحد البنوك الرئيسية في الهند

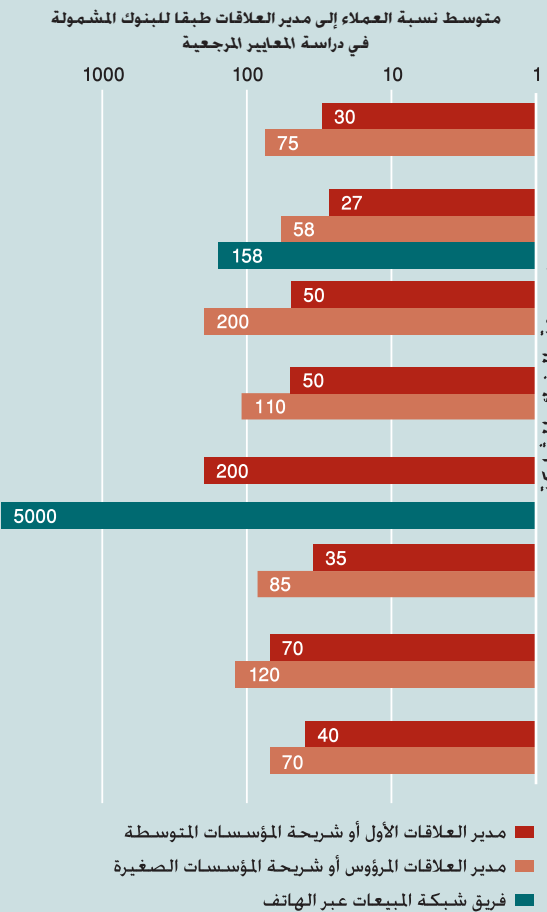


### الشكل 34: الفروع هي القناة الرئيسية لتقديم خدمات المنتجات غير الإقراضية



المصدر: بيك وآخرون (2008)، استقصاء حول العالم

### الشكل 35: في مقدور البنوك القائمة بتقسيم نهجها إلى شرائح أن تقوم بتقديم مستويات متعددة للخدمة الشخصية



المصدر: مؤسسة التمويل الدولية (2007) - المعايير المرجعية للممارسات المصرفية في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة

تنفيذي في أحد البنوك "إن هذه المؤسسات تتطلع إلى ممولين لمساعدتها في حل جميع مشكلاتها".

### المناهج

وجدت البنوك القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة طرقا لتحقيق فعالية التكاليف في تلبية الطلبات الفريدة لهذه المؤسسات بل وحتى الاستفادة منها. وتفضل البنوك ذلك عن طريق (1) استخدام قنوات التقديم المباشر للخدمات، (2) التقسيم إلى شرائح وإعادة تحديد إدارة العلاقات، (3) تحويل الطلبات إلى فرص من خلال البيع المتبادل.

على النقيض من العمليات المصرفية الخاصة بالشركات والمؤسسات الكبيرة، حيث يتم توجيه معظم المعاملات من خلال مدير العلاقات، غالبا ما يعتمد العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بصورة مكثفة على شبكة فروع البنك كقناة مباشرة لتقديم الخدمات. وأشار أكثر من نصف البنوك المشمولة في استقصاء حول العالم إلى القيام على الأقل بتحقيق لا مركزية بيع المنتجات غير الإقراضية بشكل رئيسي إلى شبكات الفروع (الشكل 34). وتقدم خدمة الفروع المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى العملاء ما هو متاح من الاتصالات الشخصية مع الاستفادة في الوقت نفسه من وفورات الحجم وإعفاء مديري العلاقات من الاضطرار إلى المشاركة في كل معاملة. ويؤدي ذلك أيضا إلى تلبية الطلب الواضح للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشأن قرب مكان الخدمة. وفي دراسة في مصر، مثلا، أشار 71 في المائة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشمولة في الاستقصاء إلى أن قرب موقع البنك هو السبب الرئيسي لاختيار التعامل معه.<sup>76</sup>

تشير البنوك الرئيسية إلى أن خدمة الفروع الفعالة تتطلب وجود موظفين متخصصين لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخطط للمشاركة في الأرباح بين الفروع ومديري العلاقات.<sup>77</sup> وبالإضافة إلى الموظفين المتخصصين، يقوم عدد من البنوك بتخصيص فروع بأكملها لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من أجل تحسين الخدمة والكفاءة. وتتضمن هذه البنوك 4 من كل 10 بنوك مشمولة في دراسة مؤسسة التمويل الدولية (2007) المعنية بالمعايير المرجعية وذلك في شريحة الأعمال الصغيرة، وقامت ثلاثة بنوك منها بجعل هذه الفروع النقطة الرئيسية لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.<sup>78</sup>

تستخدم البنوك أيضا قنوات منخفضة التكلفة لتقديم الخدمة مثل مراكز الاتصال والعمليات المصرفية عبر الانترنت. فعلى سبيل المثال، قام 73 في المائة من البنوك المشمولة في دراسة المعايير المرجعية بإنشاء مراكز للاتصالات الداخلية (الواردة) والخارجية (الصادرة). ومن شأن مناهج العمليات المصرفية عن بُعد والمستندة إلى التكنولوجيا تلبية طلب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على توفير أسباب الراحة وتوفير الوقت. ولعلنا نتذكر أن العمليات المصرفية عبر الانترنت كانت أهم أداة مستخدمة في المعاملات طبقا لدراسة استقصائية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أمريكا اللاتينية (الشكل 26). وفي الوقت نفسه، يمكن أن تؤدي هذه القنوات إلى تقليل العمالة اللازمة لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فبينما يمكن لمدير العلاقات تقديم الخدمة لما يتراوح بين 30 إلى 100 عميل، فإن بنكا واحدا على الأقل يشير إلى أنه في مقدور كل عضو في فريق نظام المبيعات عبر الهاتف خدمة 5 آلاف عميل (الشكل 35).

من شأن القدرة على استخدام قنوات متعددة لتقديم الخدمات أن تتيح إمكانية قيام البنوك بتقسيم نهج خدماتها إلى شرائح وقطاعات، وإعادة تحديد دور إدارة العلاقات بعيدا عن معناه التقليدي في مجال العمل المصرفي المعني بالشركات الكبيرة. وتستخدم البنوك حجم العملاء أو دخل البنك

## “البيع المتبادل للمنتجات والأدوات هو حجر الزاوية في نموذج مبيعاتنا؛ فنحن ننتهز كل فرصة لبيع منتجاتنا التي تتفق مع احتياجات العملاء.”

— أحد البنوك المشمولة في دراسة “المعايير المرجعية”

العلاقات المتسمة بالفعالية أن تنقل الشعور بالأهمية إلى المؤسسة الصغيرة والمتوسطة مع زيادة حجم المبيعات لأنها تصبح الشريك الموثوق فيه من قبل تلك المؤسسات. ويمكن أن تكون القدرة على فهم وتقديم حلول للمجموعة الكاملة لاحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هي العامل الممثل للفارق بين نموذج الخدمات المربحة وغير المربحة. فالفهم العميق للعميل يمكن مدير العلاقات أيضا من عمل التوقعات وحتى منع حدوث مشكلات بشأن القروض القائمة. ولهذا السبب، تتضمن أنشطة معظم البنوك أيضا المتابعة كمسؤولية رئيسية لمديري العلاقات. (على سبيل المثال، تفعل ذلك 100 في المائة من البنوك المشمولة في دراسة المعايير المرجعية فيما يتعلق بشريحة المؤسسات المتوسطة).

### خطوات نحو التفوق والامتياز

يعني التميز في خدمة العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ضمان شعور العملاء بأهميتهم وقيمتهم، بصرف النظر عن حجم المؤسسة، مع القيام في الوقت نفسه بالتأكد من أن تكلفة هذه الخدمة تضاهي قيمة العميل بالنسبة للبنك، ويتضمن ذلك (1) إيجاد الطرق “ذات الإطار المؤسسي” للتعبير عن قيمة العميل بدون استثمار أية عمالة إضافية لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الفردية، (2) مواصلة تنقيح تقسيم الخدمة إلى شرائح وفئات. وفي خطوات أخرى إلى الأمام، يمكن للبنوك توفير المفاضلة بين الخدمة والكفاءة عن طريق (3) نقل العمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من عمليات موجهة نحو منتجات البنك إلى أساليب موجهة لخدمة عمليات العميل.

توجد طرق كثيرة لإجاء ذلك، إذ يمكن أن تضيفي البنوك الطابع المؤسسي على الأساليب الموجهة نحو خدمة العميل عن طريق تخصيص حيز أو طوابير خاصة داخل الفروع للعملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو الإتيان بحلول متميزة بشكل واضح وخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مواد التسويق وعلى المواقع على الانترنت. ويستخدم أحد البنوك الناجحة في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في أستراليا موقعه على الانترنت للتعبير عن أهمية مؤسسات الأعمال الصغيرة عن طريق تقديم برنامج تدريبي إلكتروني على الأعمال (يطلق عليه مركز الأعمال الصغيرة “SB Hub”) مع الدعاية والإعلان بوضوح عن خدماته المتخصصة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الصناعات والقطاعات. ويخصص هذا البنك قسما على موقعه على الانترنت لكل فئة من الفئات التالية لمؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة:

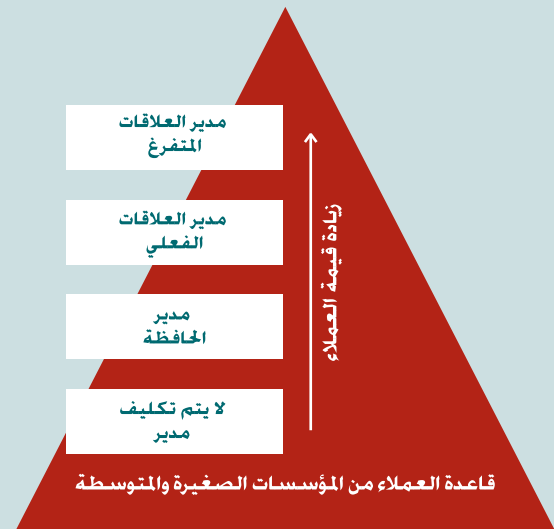
- المحاسبون
- الصناعات الزراعية
- رعاية الطفل
- المخططون الماليون
- مؤسسات الامتياز التجاري (فرانشيز)
- الصيدليات

كوسيلة لتحديد ما إذا كان ينبغي تكليف مدير العلاقات بمتابعة حساب ما ونوعية إدارة العلاقة. ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال، يُعرف بنك ويلز فارجو (Wells Fargo) عملاءه البالغة إيرادات كل منهم أقل من مليوني دولار بوصفهم “شريحته العريضة في السوق”، ويقوم في المقام الأول بخدمة هذه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال قنوات مباشرة مثل الفروع ومراكز الاتصال. ويمكن أن تستخدم بنوك أخرى دخل البنك المتحقق من العملاء لتقسيم خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما بين صغار وكبار المديرين.

بالنسبة للعملاء الذين يتم تكليف مدير العلاقات بخدمتهم، يساعد نموذج “الصيد والمزارع” الذي شراحناه أنفا البنوك في زيادة عدد العملاء الذين يمكن أن يخدمهم مدير العلاقات، من خلال إعفاء هؤلاء المديرين من حُمل مسؤوليات اكتساب العملاء، وبينما يمكن أن يقوم مدير العلاقات التقليدي أيضا بتخصيص مزيد من الوقت لتقييم الضمان أو عمليات التحصيل، فإنه يتم غالبا أداء هذه الوظائف الآن من قبل مجموعات عمل متخصصة.

من شأن ذلك أن يمكن مدير العلاقات من التركيز على خدمة العملاء والبيع المتبادل، علما بأن ذلك يتطلب نفس النشاط في أغلب الأحيان. وفي مقدور إدارة

الشكل 36: يستخدم بنك ستاندرد تشارترد (Standard Chartered) أربعة مناهج لإدارة العلاقات على أساس قيمة العميل



المصدر: بنك ستاندرد تشارترد



وتشتمل هذه المناهج على خيارات بسيطة مثل "مدير الحافظة" و"مدير العلاقات الفعلي".

كما أشرنا في الأمثلة السابقة أعلاه، اقترح الباحثون في هذه الصناعة تحول البنوك من "العمليات الموجهة نحو منتجات البنك" إلى "أساليب موجهة لخدمة العملاء". ويلاحظ هؤلاء الخبراء أن البنوك تقوم عادة بعرض المنتجات الخاصة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي من شأنها حل مشكلات فردية منفصلة، بدلا من ضبط إيقاع الخدمات لتتنغم مع أنشطة أعمال العميل.<sup>79</sup> وبدلا من ذلك، يرى هؤلاء الخبراء أنه ينبغي على البنوك أن تركز على الصناعات الأخرى بإنشاء "عمليات وأنشطة أعمال يتمحور تركيزها على العميل". فعن طريق استقصاء جميع أنشطة أعمال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد ما يمكن خدمته داخل البنك أو من خلال شركاء متعاونين، يمكن أن تقوم البنوك برصد تيارات جديدة لتدفق الإيرادات. وفي الوقت نفسه، فإن ضبط أنشطة أعمال البنك مع مثيلتها الخاصة بالعملاء سيؤدي إلى توليد التكلفة المحققة لوفورات الكفاءة.

يوضح البنك أيضا طريقة أخرى لإضفاء الإطار المؤسسي على قيمة العملاء من خلال الأساليب الموجهة لخدمة عمليات العميل عن طريق القيام خديدا بتعيين أفراد كانوا في السابق أصحابا أو مديرين لمؤسسات أعمال صغيرة في وظائف أخصائيين للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتشير تقديرات أحد الخبراء إلى أن 40 في المائة من مديري العلاقات في البنك هم من العاملين السابقين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نفسها. وتعتبر هذه الأساليب التكتيكية عن التزام البنك بخدمة هذه المؤسسات وتحسين قدرته على تلبية احتياجاتها بدون القيام بالضرورة بزيادة تكلفة التفاعلات الفردية للعميل.

يوضح بنك ستاندرد تشارترد أيضا تميزه في توازن التكاليف والخدمات عن طريق تنقيح تقسيم إدارة العلاقات إلى شرائح وطبقات. فبدلا من مجرد استخدام نموذج واحد للمؤسسات الصغيرة وآخر للمؤسسات المتوسطة، يقوم البنك بحساب القيمة الكلية للعملاء بالنسبة للبنك ثم يحدد للعميل واحدا من أربعة مناهج مختلفة لإدارة العلاقات (الشكل 36).

**"المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحصل فقط على عروض المنتجات التي من شأنها حل مشكلات فردية"**

**منفصلة، مثل السيولة، والتمويل، والخدمات الاستثمارية. إلا أن هذه الخدمات لا تعكس المتطلبات الجوهرية**

**لعملاء مشاريع الأعمال مثل المشتريات، والمبيعات، والتسويق، وتنفيذ الطلبات.**



”لا يستطيع أي بنك طموح تجاهل سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وفي ظل استقرار الأوضاع السياسية بصورة معقولة، نحن واثقون من قدرتنا على التحرك في سوق صاعدة وجني الأرباح من خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مصرفياً“.

— مانديب فوهرار، رئيس قطاع الأعمال الصغيرة، العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حقائق وأرقام عن البنك	
الفروع	>1,500
ماكينات الصراف الآلي	5,500
عدد الموظفين	>70,000
بلدان التشغيل	>70
بلدان بها عمليات خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	30
العملاء	14,000,000
العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة	550,000
الأصول	435 مليار دولار

#### نظرة عامة على العمليات المصرفية المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصبح العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة جزءاً مهماً بصورة متزايدة من عمليات ستاندرد تشارترد، حيث ساهم بنسبة 19 في المائة (600 مليون دولار) من دخل العمليات المصرفية التقليدية في النصف الأول من عام 2008 مقابل 9 في المائة فقط (110 ملايين دولار) قبل 5 سنوات. وقد اتخذ البنك نهجاً تفاعلياً بشأن دخول أسواق جديدة، علماً بأن للبنك عمليات متخصصة في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 30 بلداً ومن المتوقع ازديادها. ونظراً لنمو عملياته، شهد بنك ستاندرد تشارترد تنامي الالتزامات بمعدل أسرع من الأصول، منوهاً في العديد من الحالات إلى أن هذه الشريحة ”لديها موارد فائضة أكبر مما يتطلبه التمويل“. وتبلغ نسبة التزاماتها إلى الأصول أكثر من 1 إلى 5.

#### فصل العمليات وتكليف موظفين متفرغين لها

يرى ستاندرد تشارترد أن نجاح عملياته المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يُعزى جزئياً إلى فصل شريحة هذه المؤسسات بشكل أساسي كعمليات منفصلة ومتميزة. ويحدث هذا الفصل على أعلى مستوى حيث يتم تنسيق العمليات الخاصة

#### ثلاثة دروس مستفادة من تجربة ستاندرد تشارترد

1. فصل العمليات وتكليف موظفين متفرغين لها — عن طريق الفصل الصريح لعملياته المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتكليف موظفين متفرغين لها وموارد إستراتيجية عبر العمليات العالمية، يمكن لبنك ستاندرد تشارترد رصد الفرص وخفض التكاليف وزيادة رضا العملاء.

2. التنوع والتمايز — في الواجهة الأمامية، يقوم بنك ستاندرد تشارترد بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كشريحة واحدة، ولكن في الواجهة الخلفية، تؤدي سياسات البنك المتنوعة إلى تكييفه من تبسيط عمليات التغطية والضمان والخدمات حسب قيمة العميل.

3. شمولية المساواة بين الجنسين — ستاندرد تشارترد ملتزم بتلبية احتياجات وطموحات النساء العاملات بين موظفيه ومجموعات التشغيل وحافطة العملاء، بما في ذلك المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي ترأسها نساء.

#### معلومات أساسية عن ستاندرد تشارترد

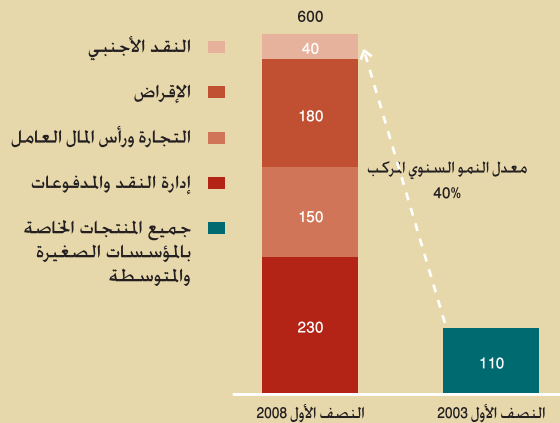
تم تأسيس مجموعة ستاندرد تشارترد في عام 1969 من خلال اندماج بين بنك ستاندرد في جنوب أفريقيا البريطانية الذي تم تأسيسه في عام 1863 وبنك تشارترد في الهند وأستراليا والصين الذي جرى تأسيسه في عام 1853. ولكونه يعمل في أكثر من 70 بلداً، يحصل بنك ستاندرد تشارترد على أكثر من 90 في المائة من أرباحه من ”مرات التجارة الصاعدة“ في آسيا وأفريقيا والشرق الأوسط. وتنقسم عمليات ستاندرد تشارترد بين العمل المصرفي المؤسسي والعمل المصرفي التقليدي. ويتم إدارة العمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في قطاعات العمل المصرفي التقليدي، ولكنها تنقسم إلى شريحتين: المؤسسات الصغيرة التي تقل مبيعاتها السنوية عن 10 ملايين دولار، والمؤسسات المتوسطة التي تقل مبيعاتها السنوية عن 25 مليون دولار.

تتضمن نتائج التركيز الإستراتيجي للبنك في هذا المجال زيادة طرح منتجات معدة خصيصا للنساء، بما في ذلك تصميم وتسويق القروض الخاصة بصاحبات مشاريع الأعمال. وقام البنك بتكليف 700 امرأة للعمل المصرفي المعنى بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو 38 في المائة من فريق العمل المعنى بهذا المجال. وعلى المستوى المحلي في بنغلاديش، تلقى بنك ستاندرد تشارترد الإشادة والتقدير اعترافا بفضلته في تطوير قرض يسدّد بالتقسيط يُسمى "أورجون" وهو مُخصّص للنساء اللواتي يرأسن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### الخطوات القادمة: إدارة علاقات العملاء عالميا

لتحسين الاستفادة من حضوره الدولي، وخاصة في تسهيل التجارة الدولية، يعكف ستاندرد تشارترد حاليا على إنجاز نظام الإدارة العالية المتكاملة تماما لعلاقات العملاء. ومن شأن ذلك تمكين البنك من تحقيق الإطار المؤسسي الكامل وتبسيط الخدمات المقدمة إلى عملائه عبر الحدود، فيما يتعلق بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات عمليات التشغيل والتجارة الدولية وأيضا عبر خطوط الخدمة مثل إدارة الثروات الخاصة وإقراض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

#### ارتفاع دخل ستاندرد تشارترد من عملياته الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (بملايين الدولارات) بنحو 6 أمثال في 5 سنوات



**المصدر:** عروض بنك ستاندرد تشارترد التقديمية للمستثمرين؛ لاحظ أن هذا يشمل كلا من النمو العضوي وغير العضوي

بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بموجب إستراتيجية عالمية، كما يجري خليلها بصفة مستمرة لإجراء التحسينات الممكنة. ومن شأن التنسيق العالي أن يمكن البنك من الاستفادة من "الاتساق والترابط والحجم"، مع مواصلة الاستفادة من المعرفة المحلية. ويُترجم هذا التنسيق أيضا إلى تخصيص واضح للموارد اللازمة لشريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويقوم البنك بتحديد فرق عمل للمبيعات والخدمات والمخاطر الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعمل على إظهار القيمة التي يعطيها لهذه المؤسسات في كل مواد الاتصالات والمراسلات والتسويق بالإضافة إلى عروضه المبسطة بدقة للمنتجات والأدوات الخاصة بهذه المؤسسات. وقد تمثلت إحدى نتائج هذه الإستراتيجية في تطوير "قرض جاري يسدّد بالتقسيط" وهو عبارة عن أداة للقروض المتوسطة الأجل غير المضمونة بنطاقات معيارية (حسب البلد) لمقدار القرض وشروط خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويمكن الموافقة بشكل سريع على هذا القرض بحدّ ضئيل للغاية من المستندات الواجب استيفاؤها. ففي سنغافورة على سبيل المثال، يمكن الموافقة على إقراض ما يصل إلى 100 ألف دولار لمؤسسة صغيرة في ظرف 24 ساعة بعد تقديم كشف حساب بنكي لمدة 6 شهور فقط.

#### التنوع والتمايز

قام بنك ستاندرد تشارترد بوضع نهج مبتكر لمعالجة تحديات التوفيق بين خدمة العملاء وكفاءة التكلفة. وبينما تقوم بعض البنوك الرئيسية بتقديم مستوى واحد من خدمة المؤسسات الصغيرة ومستوى آخر لخدمة المؤسسات المتوسطة، قام ستاندرد تشارترد بتحديد أربعة مستويات. إذ يقوم هذا البنك عموما بتكليف مدير علاقات متفرغ لخدمة المؤسسات التي تزيد إيراداتها السنوية عن 10 ملايين دولار، ولكنه يستخدم بشأن الشركات الأصغر حجما قيمة العميل بالنسبة للبنك في تحديد واحد من ثلاثة مستويات أخرى للخدمة: عدم تكليف مدير علاقات (فيما يتعلق بخدمات الشرائح العريضة من السوق عموما)، وتكليف مدير للحفاظ إدارة الشركات الأصغر حجما في مجموعات، أو مدير علاقات فعلي لتقديم الخدمات بشكل رئيسي من مركز الاتصال.

#### شمولية المساواة بين الجنسين

يلتزم ستاندرد تشارترد بالمراعاة الشاملة للمساواة بين الجنسين، سواء داخل البنك بالنسبة للعاملين والعملاء (مثل النساء 46 في المائة من العمالة في البنك) وخارجيا بالنسبة للعملاء (من في ذلك النساء اللواتي يملكن أو يقمن بإدارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة). وقد أنشأ البنك مجلس جَمع المرأة من أجل تعزيز أفضل الممارسات بشأن التنوع بين الجنسين والاشتغال ومساندة العاملين والعملاء والعاملات وتدعيم الإستراتيجيات المجتمعية.

**"يُمكن موطن قوة بنك ستاندرد تشارترد في تنوع العاملين لدينا — حيث يعكس ذلك أنماط العملاء والمجتمعات التي نعمل فيها. ونعتقد أننا لدينا أيضا إمكانات لننقود الطريق إلى التوازن والتنوع بين الجنسين".**

— جوانا فيلدينغ، رئيسة الخبراء الماليين، ستاندرد تشارترد (الصين)، ورئيسة مجلس جَمع المرأة



## إدارة المعلومات والمعرفة

إن العمل المصرفي المستدام المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب من البنوك الإدارة الفعالة للمعلومات والمعرفة - حيث يجب على البنوك الجدد والاجتهاد في التعلم من التجربة وضخ خلاصة هذا التعلم في دورة التخطيط الإستراتيجي للعمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبصفة خاصة، يعتبر هذا التعلم حاسم الأهمية لأن العمل المصرفي المعني بهذه المؤسسات يمثل صناعة فتيّة وديناميكية، وهناك عدد قليل من الخبراء، وعدد أقل من المناهج "الصحيحة التي تم تجربتها". وتوجد فرص كبيرة في انتظار البنوك القادرة على تحقيق اكتشافات جديدة في هذه السوق. وتتمثل الأدوات الرئيسية لتسهيل هذه الأنواع من الاكتشافات في تكنولوجيا المعلومات في البنك وأنظمة إمداد الإدارة بالمعلومات. والواقع أن القدرة التكنولوجية على تحليل البيانات الخاصة بالعملاء الكبار الحجم كانت قوة خفية مهمة في حل مشكلة العمل المصرفي المربح بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتنطوي فعالية إدارة المعلومات والمعرفة على التوظيف الإستراتيجي لهذه الأدوات في تحسين العمليات البنكية.

يتمثل مصدر أساسي لتعلم البنوك في ثروة البيانات التي تتيحها المحافظة الحالية للعملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. فالتحليل السليم لهذه البيانات يمكن أن يُنتج معلومات مفيدة عن "الطرق الناجحة" في العمليات البنكية المعنية بهذه المؤسسات. وباقترانها بتجارب وخبرات الموظفين المعنيين بخدمة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن تصبح هذه المعلومات معرفة مؤسسية حول "كيفية" استدامة ونمو العمليات المربحة. وبهذه الطريقة، هناك خديان رئيسيان لإدارة المعلومات والمعرفة، هما (1) تطوير البنية الأساسية (الأدوات والأنظمة) لجمع وتحليل المعلومات، (2) تنمية القدرات والإمكانات (المهارات والعمليات) لتحويل المعلومات إلى معرفة وتعديل العمليات وضبطها وفقاً لذلك.

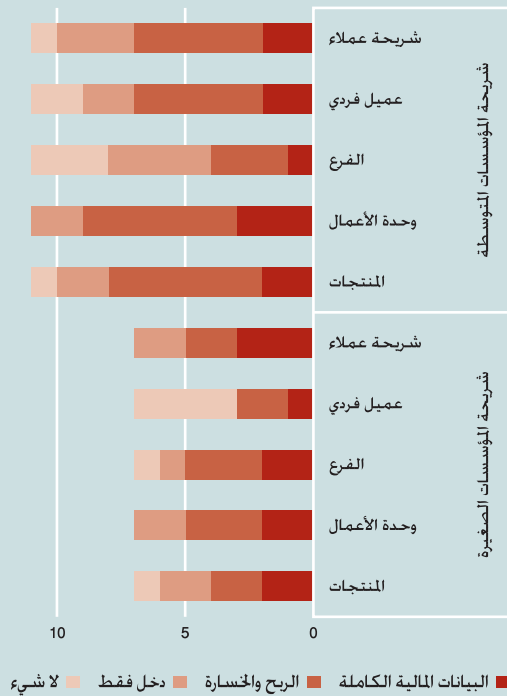
ولعل التحدي الأول معقّد من الناحية الفنية لأنه يتضمن تكامل أنظمة البيانات عبر الوظائف والمهام البنكية والبعد الجغرافي. وربما يكون هذا التحدي هو الأشد وضوحاً، لأنه ربما هناك نقص واضح في الأجهزة والبرامج التكنولوجية اللازمة لتحقيق فعالية أنظمة إدارة المعلومات، وخاصة في الأسواق الصاعدة، أو عدم التنسيق الواضح بين مواقع البنك. فعلى سبيل المثال، في حالة عدم تكامل أنظمة بيانات الفروع مركزياً، لا يمكن للكثير من البنوك تحقيق الرصد والتحديد الكامل لحافطة عملاتها من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

أما التحدي الثاني المعني بتحويل المعلومات إلى معرفة، والذي يتضمن خديد شروط العمل الملائمة لهذه الأنظمة، فربما كان تجاهله والتغاضي عنه أمراً أكثر سهولة؛ إلا أن خبراء العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يشيرون إلى هذا التحدي بوصفه أكثر أهمية وحيوية. ويؤكدون أن "أنظمة تكنولوجيا المعلومات هي في الحقيقة مجرد أدوات. ويمكن أن تستثمر البنوك مبالغ طائلة لاقتناء هذه الأنظمة، ولكنها لن تكون مفيدة إذا كانت البنوك لا تعرف ما هي المعلومات التي يجب أن تحصل عليها منها". ومن المؤكد أن معرفة كيفية التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعلومات هي في النهاية أكثر صعوبة من شراء هذه الأنظمة واقتنائها.



## الشكل 37: تحليل الربحية يمكن أن ينطوي على تحديات حتى بالنسبة للبنوك الرئيسية

قدرات تحليل الربحية لدى البنوك المشمولة في دراسة المعايير المرجعية



**“أنظمة تكنولوجيا المعلومات هي في الحقيقة مجرد أدوات. ويمكن أن تستثمر البنوك مبالغ طائلة لاقتناء هذه الأنظمة. ولكنها لن تكون مفيدة إذا كانت البنوك لا تعرف ما هي المعلومات التي يجب أن تحصل عليها منها.”**

### المناهج

يمكن تقسيم مناهج إدارة المعلومات والمعرفة طبقاً للوظائف الرئيسية. ويشمل بعض أهم هذه الوظائف (1) نماذج المخاطر ومتابعة المحافظة، (2) إدارة علاقات العملاء، (3) تحليل الربحية.

تكون البنوك عادة أكثر تقدماً من حيث قدرتها على رصد ومتابعة بيانات القروض. فبيانات هذه المحافظة ضرورية لتقييم المخاطر ورصد علامات الإنذار المبكر على الإعسار، فضلاً عن أهميتها لوضع النماذج الداخلية للتصنيف الائتماني. ومثلما هو الحال بالنسبة لإدارة المعرفة عموماً، تقوم البنوك الرئيسية بتشكيل مجموعات عمل محددة للمتابعة عن كثب وإجراء التحليل اللازم وتطبيق معلومات القروض. ويمكن أن يعني ذلك وجود إدارة للمخاطر الائتمانية متمتعة بصلاحيات تعديل سياسات الائتمان استجابةً لأجاءات بيانات المحافظة، أو قد يعني على مستوى أكثر تخصصية، مثلاً، أن عدداً قليلاً من البنوك يقوم بتشكيل “فرق عمل لرصد إشارات الإنذار المبكر”، وترى هذه البنوك أن ذلك هو العامل الرئيسي لإدارة المحافظة.<sup>80</sup>

من الصعوبة مكان بالنسبة للبنوك في كثير من الأحيان تتبع المعلومات عن العملاء مركزياً واستخدامها والاستفادة منها. ويشار إلى أن هذه المعلومات عامل رئيسي للبيع المتبادل وتحسين المنتجات والخدمات. ولدى معظم البنوك أنظمة لتتبع بيانات العملاء المهمين، ولكنها تكون بيانات منفصلة في أغلب الأحيان بسبب قنوات التوزيع، والفروع، مجالات عمل البنك. فعلى سبيل المثال، قد لا يكون حساب استثماري لعميل التجزئة مرتبطاً بقرض مقدم إلى مؤسسة صغيرة يملكها هذا العميل. ولعلاج مثل هذه القضايا، تنجح البنوك إلى الأنظمة المتكاملة مركزياً لإدارة علاقات العملاء عبر منظومة البنك بأكملها.

تتمثل الوظيفة الثالثة المهمة لإدارة المعلومات في التحليل التفصيلي للربحية. وكما ناقشنا أعلاه، تشمل تطبيقات هذا التحليل النظر إلى إجمالي الربحية المتحققة من العميل من جميع المنتجات والخدمات لمعرفة مدى فعالية الإستراتيجية المجمعة أو كفاءة نهج خدمته. وختاماً البنوك أيضاً إلى توافر القدرات على بحث الربحية بشأن شريحة معينة من العملاء، أو أحد الفروع، أو منتج أو أداة، أو وحدة المؤسسات الصغيرة أو المتوسطة ككل. (الشكل 37). إلا أن بعض البنوك الرئيسية القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تفتقر إلى واحدة أو أكثر من هذه القدرات.

### خطوات نحو التفوق والامتياز

يتضح التميز في إدارة المعلومات والمعرفة عندما تكون المعلومات مرتبطة بشكل مباشر بتحسين العمليات على جميع مستويات المؤسسة المصرفية. وبعبارة أخرى، يجب توافر المعلومات اللازمة للمقرارات الأساسية وينبغي على

الموظفين معرفة كيفية استخدامها. ويمكن إنجاز ذلك من خلال العودة إلى الوراء انطلاقاً من التحسين المستهدف إلى البيانات التي يتم جمعها. فعلى سبيل المثال، يتطلع بنك ستاندرد تشارترد إلى الاستفادة من حضوره في 30 بلداً وتوسيع نطاق خدماته المتعلقة بالتجارة من خلال زيادة فعالية خدمة العملاء عبر الحدود. وسوف يباشر البنك عملية تنفيذ نظام متكامل بصورة تامة لإدارة علاقات العملاء عبر البلدان، حتى يتمكن مديرو العلاقات في البلدان المختلفة من تقديم خدمات متنسقة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة فيها. ويقوم بنك ستاندرد تشارترد أيضاً بربط إدارة المعرفة مباشرة بمقاييس أداء محددة مثل الوقت المستغرق في إنجاز عملية الإقراض بأكملها. ويتيح هدف التحسين المتواصل لهذا المقياس توفير إطار لجمع المعلومات وتنمية المعرفة بشأن كيفية تحقيق ذلك. ويتجاوز ذلك الأمر نطاق تحليل البيانات لتعلم كيفية “نقل أفضل الممارسات” من جزء من البنك إلى آخر.

تستغرق بعض تحسينات تنمية المعرفة وتطويرها وقتاً طويلاً قبل تحقيق المردود المرجو منها. فعندما بدأ بنك ويلز فارغو ما يُعرف الآن بالعملية رقم واحد لإقراض المؤسسات الصغيرة في الولايات المتحدة، أمضى هذا البنك بضع سنوات في تحقيق نمو حافظته بصورة متحفظة، مع التركيز على جمع البيانات التي سيحتاج إليها في تحديد العلاقات الإحصائية. وكان معنى ذلك القيام في وقت مبكر بتحديد البيانات التي ستكون مفيدة ثم جمعها وتحليلها على مهل. وفي النهاية، تمكن هذا البنك من وضع نماذج إحصائية منحنه في النهاية مزايا تنافسية لسنوات وسنوات. إلا أن ذلك لم يضع حداً لنهاية عملية التعلم. فبنظرة إلى الوراء، يقول رئيس قطاع الأعمال الصغيرة بالبنك اليوم “اعتدنا الاعتماد بصورة تكاد تكون حصرية على النماذج الإحصائية. أما الآن فيقوم مسؤولو القروض في البنك بالاستعراض والمراجعة المباشرة للمزيد من البيانات”.

على المستوى العملي، وإن كانت أنظمة تكنولوجيا المعلومات مجرد أدوات، يجب على البنوك ألا تستهين بأهمية تطوير هذه الأدوات وصولاً إلى فعالية إدارة المعرفة والمعلومات. والواقع أن العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدفوعٌ باعتبارات الحجم ويتطلب في كثير من الأحيان أدوات خاصة بالتجزئة. وفي ضوء ذلك، يجب أن يرى جهاز الإدارة العليا للبنك تكنولوجيا المعلومات بوصفها جزءاً من أنشطة العمل الأساسية وفهم ما يمكن توقعه من تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعلومات من حيث خدمة العملاء، وطرح المنتجات، وكفاءة التكلفة، والميزة النسبية العامة. ويجب أن تضمن شبكة الأجهزة والمعدات، من بين أمور أخرى، كفاءة الاتصال والاتصال في الوقت الحقيقي مع فروع البنك، وتحقيق مركزية بيانات العملاء والمحاسبة لتوجيهها في الوقت الحقيقي وإجراء التحليل المناسب للمعالجة بين وحدة الخدمة (السيرفر) اللامركزية والسيرفر المركزي. ويجب أن تنسم منظومة البرامج الإلكترونية بالمرونة الكافية للاستجابة لاحتياجات العملاء المتزايدة إلى جانب تكاملها

المطلوبة، سيكون من شأن الإستراتيجية الفعالة لإدارة المعلومات أن تُكسّن البنوك من البقاء في موقع متقدم عن السوق وضمان النمو والربحية في المستقبل

بصورة تامة حتى يمكن خدّيد البيانات بصورة منفردة، ويجب ضمان جمع البيانات وتأمين تخزين بيانات سلوك العميل وحساباته لإتاحة تطوير أدوات إدارة علاقات العملاء وإدارة المخاطر. وفي حال توافر أنظمة تكنولوجيا المعلومات في مواقعها





# المشاركة في العمل المصرفي المعني بسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

على الرغم من عدم وجود صيغة واحدة لنجاح العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فإن هناك دروسا مستفادة وممارسات سليمة يمكن تطبيقها على خمسة مجالات إستراتيجية هي: الإستراتيجية ومركز التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرات التنفيذ؛ (2) تقسيم السوق إلى شرائح، والمنتجات والخدمات؛ (3) ثقافة المبيعات وقنوات تقديم الخدمة؛ (4) إدارة المخاطر الائتمانية؛ (5) تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعلومات. ويتعين على البنوك الراغبة في تطبيق هذه الدروس المستفادة، عند دخولها سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو توسيع نطاق فرصها في هذه السوق أن تتبع عملية دخول السوق التي تبدأ بفهم الفرصة النوعية في هذه السوق وتنتهي بوضع إستراتيجية وخطة للتنفيذ. وفي سياق فهم الفرصة واستقصاء بيئة المنافسة، يمكن أن تقوم البنوك بتقييم السوق. ولتحديد مواطن القوة والضعف والمساعدة في وضع خطة التنفيذ، تستطيع البنوك استخدام الاختبار التشخيصي التشغيلي مثل مجموعة أدوات مؤسسة التمويل الدولية المعنية بالاختبار التشخيصي للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويقوم هذا الاختبار التشخيصي بتقييم العمليات في المجالات الإستراتيجية الخمسة للعمل المصرفي المعني بهذه المؤسسات.



وحسب الوصف التفصيلي الذي أورده دليل المعرفة هذا، فإن بنوكا عديدة قامت بتطوير مناهج تمكنها من الاستفادة من الفرصة السانحة في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ونتيجة لذلك، تم بصورة مفيدة توضيح القوة الدافعة للبنوك الأخرى الساعية إما إلى دخول سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو توسيع عملياتها في هذه السوق. ويمكن للبنوك المتطلعة إلى المشاركة في هذه السوق أن تقوم (1) بدمج الدروس المستفادة من الخبرات والتجارب المصرفية الراهنة في إستراتيجية عملها، (2) تطبيق عملية واضحة المعالم بشأن الشروع في دخول السوق أو التوسع فيها، (3) استخدام الأدوات الحالية لفهم الفرصة وتقييم عملياتها المصرفية المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## الدروس المستفادة من العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حاليا

تشير تجارب وخبرات البنوك القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على امتداد كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة إلى عدد من الدروس الناشئة التي يمكن أن تستفيد منها البنوك الراغبة إستراتيجيا في المشاركة في العمل في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وقد دفع ذلك الأمر مؤسسة التمويل الدولية إلى القيام بمضي الوقت بتحديد إطار خاص بها – وهو إطار مؤسسة التمويل الدولية للاختبار التشخيصي للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الاختبار التشخيصي) – لإجراء تقييم مرجعي للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويتطلب نجاح هذه العمليات قيام البنك بوضع النهج الخاص به استجابة لما هو متاح أمامه من فرص نوعية وقدرات. إلا أن الأداء البنكي يعتمد في نهاية المطاف على تحقيق الإيرادات (زيادة الدخل)، ونوعية الأصول (خفض المخاطر)، وكفاءة التشغيل (تكاليف أقل). وبالنسبة للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تشكل المجالات الإستراتيجية الخمسة أساس النمو القوي طبقا لهذه المقاييس (الشكل 38):

- الإستراتيجية ومركز التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرات التنفيذ
- تقسيم السوق إلى شرائح، والمنتجات والخدمات
- ثقافة المبيعات وقنوات تقديم الخدمة
- إدارة المخاطر الائتمانية
- تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعلومات

جزء مهم من هذه الإستراتيجية في إيجاد تعريف لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استنادا إلى الشرائح المستهدفة في السوق.

- **تكيف وتعديل الهيكل التنظيمي للبنك بما يحقق خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.** ينطوي محور التركيز على سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على آثار بالنسبة للهيكل التنظيمي للبنك، وموظفيه، وأنظمتهم. وربما يتحقق التركيز القوي على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن طريق الوحدات المتخصصة والموظفين المنفرغين لخدمة شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فيما يتعلق بكافة الوظائف والمهام الرئيسية — بدءا من طرح تقديم الخدمة إلى عمليات المكاتب الخلفية.

- **التأكد من امتلاك قيادة البنك لإستراتيجية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنفيذها.** يتطلب النجاح في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة استئجار إستراتيجية لموارد وجهود البنك، وهو ما يستدعي الالتزام الكامل بالأهداف المرسومة والتحلي بروح القيادة من قبل جهاز الإدارة العليا. فالإدارة مسؤولة في النهاية عن تنفيذ الإجراءات والعمليات الضرورية وهياكل الحوافز التشجيعية لدفع البنك على مسار التنفيذ الفعال لإستراتيجيته المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

- **اكتساب المهارات الضرورية.** ينطوي العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أحجام أعلى من مثيلتها الخاصة بالعمليات المصرفية الخاصة بالشركات والمؤسسات الكبيرة، ومستويات للخدمة أعمق من نظيرتها المعنية بالتجزئة البنكية. علما بأن المهارات المطلوبة — مثل إدارة المبيعات، ومعرفة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وخدمة العملاء — لا تضاهي غالبا مهارات موظفي البنوك التقليدية. وتقوم البنوك المنسمة بالكفاءة والفاعلية بتحديد أولويات التوظيف والتدريب وتطوير قدرات العاملين بما يتناسب مع المهارات اللازمة لخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

يتعلق بعض هذه المجالات الإستراتيجية بالأنشطة البنكية على امتداد سلسلة القيمة بأكملها، بينما يركز البعض الآخر على مراحل محددة. ويعرض الشكل 39 مخططا للمجالات الإستراتيجية الخمسة والمراحل المقابلة في سلسلة القيم الخاصة بالعمليات المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبأخذها كلها في الاعتبار، تقدم هذه المجالات الخمسة إطارا لاستخلاص الدروس المستفادة من البنوك ومراقبي هذه الصناعة. وتستطيع البنوك من خلال دمج هذه الدروس زيادة فعالية تصميم وتنفيذ النهج الخاص بها في خدمة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

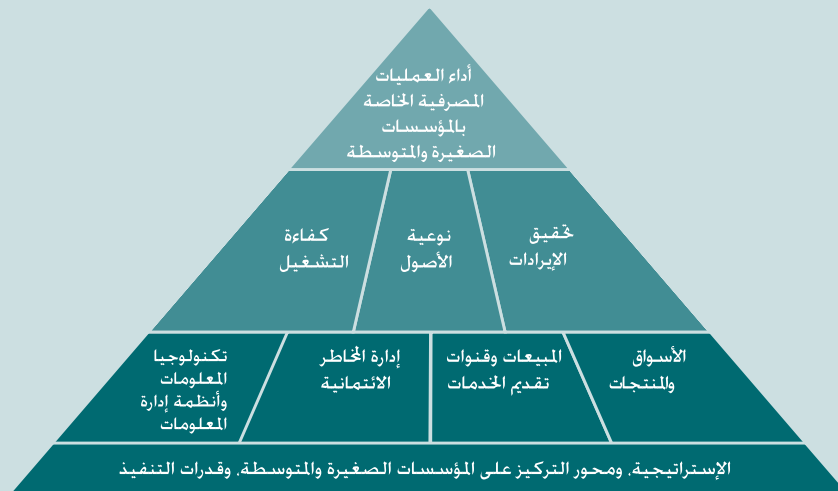
### الإستراتيجية ومحور التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

#### وقدرات التنفيذ

قامت البنوك الناجحة في العمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بوضع نماذج عمل تدرك بصورة صريحة ومباشرة السمات الفريدة المميزة لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويعتبر هذا الإدراك، وما يؤديه في خدمة البنوك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من التخطيط إلى التنفيذ، هو أساس المجال الإستراتيجي الأول. فالنهج المعد بما يتلاءم مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة له حضور واضح في كل شيء من طرح منتجات وأدوات البنك إلى ما إذا كان أصحاب هذه المؤسسات يشعرون بقيمتهم وتقديرهم عندما يدخلون إلى فرع البنك. ويتمثل درس رئيسي مستخلص من تجربة البنوك الناجحة في وجوب تخليها عن الطرق التقليدية حتى تتمكن من التكيف مع هذه السوق. ويعني هذا وجوب قيامها بما يلي:

- **تحديد إستراتيجية خاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.** تعكس الإستراتيجية الخاصة بهذه المؤسسات وخطة التنفيذ فهم البنك للأهداف والطموحات، والشرائح المستهدفة في السوق، وقيمة العملاء والميزة النسبية، والقدرات الداخلية المطلوبة للتنفيذ، وأنظمة الإدارة الواجب إنشاؤها. ويتمثل

الشكل 38: المجالات الإستراتيجية الخمسة تشكل الأساس لأداء العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: مجموعة أدوات مؤسسة التمويل الدولية المعنية بالاختبار التشخيصي للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



### تقسيم السوق إلى شرائح، والمنتجات والخدمات

لا تستند النماذج الفعالة للعمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى نهج واحد لخدمة كافة العملاء من هذه المؤسسات. فبدلاً من ذلك، تدرك النماذج الفعالة مدى تنوع السوق وتقوم بتقسيم العملاء إلى شرائح وفقاً لذلك. وبشكل عام، تقوم هذه النماذج بدمج المنتجات والخدمات المستلهمة بدرجة كبيرة من التجزئة المصرفية وتطبيقها على الشرائح الأصغر حجماً للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم الخدمات المصرفية ذات الطابع المؤسسي إلى حد كبير للشرائح الأكبر حجماً والأكثر تقدماً في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وانعكاساً لفهمها لاحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تنطلق البنوك الرئيسية إلى ما هو أبعد من الإيرادات الفورية التي يحققها الإقراض عند تحديد قيمة العميل بالنسبة للبنك مع تقديم سلسلة من المنتجات والأدوات التي تعكس هذا الفهم. وتشتمل الدروس الرئيسية المستخلصة من المجال الإستراتيجي الثاني على ما يلي:

- **تحديد الأولويات الخاصة بالشرائح المستهدفة.** تستطيع البنوك خدمة بعض شرائح قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مع تحقيق قدر أكبر من الربحية استناداً إلى طبيعة الفرصة، وبيئة المنافسة، ومواطن قوة وضعف البنك نفسه. وربما يساعد تحليل المزيج الراهن لعملاء البنك في تحديد الشرائح الواجب خدمتها.
- **استخدام التقسيم إلى شرائح من أجل تكييف وتعديل العمليات.** لتعظيم نوعية الخدمة وفعالية التكاليف، يجب أن تنسم البنوك بالخنكة والمهارة والبراعة في تقسيم إلى شرائح حسب نوع العميل وقيمتها بالنسبة للبنك، إذ يمكن أن تتفاوت الفرص والمخاطر والاحتياجات المالية تبعاً للسّمات المميزة مثل الصناعة، وهيكل الملكية، ونضوج الأعمال، ودرجة الاعتماد على التجارة الدولية.

- **تقديم سلسلة من المنتجات والأدوات التي تتجاوز مجرد الإقراض.** لا تعتبر القروض في أغلب الأحيان القوى الرئيسية المحركة لربحية العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ولكن يمكن أن يكون أفضل وجه لاستخدامها هو جعلها وسيلة لاجتذاب واستبقاء العملاء. وتأتي إيرادات قوية من تقديم طائفة من المنتجات المجمعّة بفعالية ذات القيمة المضافة — بما في ذلك الودائع والمنتجات والأدوات الخاصة بالمعاملات البنكية — مما يعكس الرؤية المتبصرة لاحتياجات العميل.
- **بناء مهارات تنمية وتطوير المنتجات والأدوات.** يلزم توافر هذه المهارات من أجل خلق قيمة قوية للعملاء عند تقديم منتجات إلى العملاء المستهدفين، وللقيام من جانب البنك بتفعيل البساطة والتوحيد القياسي لفعالية التكلفة.

### ثقافة المبيعات وقنوات تقديم الخدمة

- **حولت البنوك الرئيسية بعيداً عن النهج التقليدي لإدارة العلاقات في تقديم الخدمات المصرفية إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.** إذ قامت بدلاً من ذلك بتعديل وتكييف مناهجها الخاصة بالشرائح العريضة في السوق مع زيادة التركيز بدرجة أكبر على حجم المبيعات. ويتضح ذلك كثيراً من فصل وظيفة المبيعات عن خدمة العملاء وعن التغطية والضمانات. وتتضمن الدروس المستفادة من هذه البنوك ما يلي:
- **جعل المؤسسة المصرفية في موضع التركيز على المبيعات.** ينعكس التوجه نحو المبيعات في ثقافة الإدارة الناجحة للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومعايير التعيين والتوظيف، والهيكل التنظيمي. ويتم الفصل بين مسؤوليات تنمية وتطوير الأعمال ووظائف

الشكل 39: تحديد مواقع المجالات الإستراتيجية الخمسة للاختبار التشخيصي في سلسلة القيم الخاصة بالعمليات المصرفية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة



أجل تقييم المخاطر، مع فصل هذه الأنشطة عن المبيعات. ويمكن تحقيق هذا الفصل أيضا في بيئة لا مركزية، من خلال النظام الآلي لاتخاذ القرار (انظر أدناه).

- **الاستثمار في قدرات التغطية والضمان.** تمثل معرفة كيفية خديد المخاطر الائتمانية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في غياب المعلومات الكاملة اللازمة لذلك عملية مستغرقة للوقت وتتطلب تراكم البيانات. كما أن ضمان القروض المقدمة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يتطلب غالبا مزيجا مركبا من أنواع البيانات، بما في ذلك المصادر غير الرسمية. إذ يؤدي تمكن البنك من بناء المعرفة (والنماذج الإحصائية) عن هذا القطاع إلى تحسين قدراته على التنبؤ بالمخاطر الائتمانية.
- **المتابعة الآلية للتلقائية للحافظة.** في مقدور أنظمة البيانات الفعالة أن تمكن البنوك من تخفيض التكاليف من خلال متابعة الحوافظ استنادا إلى إشارات الإنذار المبكر للتلقائية.
- **تحديد أولويات الكفاءة فيما يتعلق بإدارة الديون المدمومة.** في مقدور البنوك التي تستطيع تأمين الاستجابة السريعة للإشارات الدالة على القروض المنعثرة — من خلال اعتبار ذلك وظيفة مهمة في حفل الخدمات الجيدة للعميل — أن تمنع حدوث خسائر كبيرة.

- **تطوير واستخدام أدوات للنماذج الخاصة بالمخاطر.** قامت البنوك الرئيسية بوضع نماذج إحصائية لتعزيز قدرتها على تقدير المخاطر المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن شأن هذه الأدوات، التي يتم بناؤها غالبا من واقع تراكم بيانات الحافظة، أن تساعد في تحقيق اتساق وموضوعة ضمان الائتمان، كما أنها مفيدة في تحديد أسعار الخدمات، والحوافز، وتفضيض صلاحيات الإقراض، وقياس الربحية، والاقتصاد في تخصيص رأس المال.

### تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعلومات

لتحقيق فعالية خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، تعين على البنوك إعادة تشكيل أو إصلاح أنظمتها الخاصة بتكنولوجيا المعلومات وإدارتها حتى تكون المعلومات التي يجري جمعها وخليتها ناعمة ومفيدة لعمليات اتخاذ القرارات الخاصة بالأعمال ومساندة إجراءات وعمليات الاستجابة. فعلى سبيل المثال، تحتاج أنظمة تكنولوجيا المعلومات، من بين أمور أخرى، إلى تمكين البنوك من تقييم الربحية حسب كل شريحة من شرائح العملاء، والمنتجات والأدوات، ومستويات العملاء المختلفة، ومن شأن ذلك تحقيق استنارة القرارات الرئيسية المتخذة بشأن نوع المنتجات والأدوات الواجب تقديمها من قبل البنك والعملاء الواجب استهدافهم. وتتمثل الدروس الناشئة من تجارب وخبرات البنوك في مجال تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعلومات فيما يلي:

- **فهم وتأمين دور تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعلومات.** نظرا لأن العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة مدفوع باعتبارات الحجم، فإن تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارتها قد أصبحت عاملا حيويا وأساسيا لخدمة العملاء، وتنمية وتطوير المنتجات والأدوات، وتحقيق وفورات التكلفة، والميزة النسبية العامة. وترى الإدارة في البنوك الرئيسية أن استثمارات تكنولوجيا المعلومات ضرورية لأنشطة عمل البنك الأساسية.
- **بناء الهيكلية الملائمة من الأجهزة والبرامج الإلكترونية.** من بين الوظائف الأخرى، يجب أن تقوم منظومة وشبكات الكمبيوتر في البنك بتسهيل التخزين المركزي للبيانات الخاصة بالعملاء والحاسبة، وتحقيق كفاءة الاتصال بين الفروع. وبصفة خاصة، تعتبر البيانات المركزية الموحدة الخاصة بالعملاء عاملا

المكانب الخلفية، مع استخدام آليات لتحقيق التوازن الصحيح بين المبيعات والمخاطر.

- **اكتساب العملاء بطرق تفاعلية واستباقية.** تعني أهمية أداء المبيعات في العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وجوب أن يكون اكتساب العملاء مبنيا على طرق استباقية وتفاعلية؛ فالبنوك لا تستطيع الاكتفاء بانتظار دخول العملاء إلى ردهات الفروع. ويتطلب نجاح هذا النهج التفاعلي الجمع والتنقيب عن البيانات الداخلية والخارجية عن العملاء وتنفيذ عملية منظمة جيدا للتأكد من الاستفادة التعاقدية من جميع إمكانات وقدرات العميل.
- **ضمان كفاءة شبكة فروع البنك كقناة لتقديم الخدمات.** يستند أساس اختيار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للبنوك المتعاملة معها إلى قربها الجغرافي من مواقع الفروع. وبما أن البنوك قناة مهمة لتقديم الخدمات، ولكن مع عدم استبعاد احتمالات ارتفاع تكلفتها كقناة، فإن البنوك في حاجة على تعظيم مردود الكفاءة عن طريق تركيز الفروع على المبيعات وخدمة العملاء، ومركزية وظائف المكانب الخلفية، وإنشاء فروع متخصصة وتكليف موظفين متفرغين من أجل تلبية احتياجات الشرائح المستهدفة ذات الأولوية.

- **استخدام قنوات منخفضة التكلفة لتقديم الخدمات.** تتسم القنوات المنخفضة التكلفة لتقديم الخدمات — مثل التسويق المباشر، والعمليات المصرفية عبر الإنترنت، ومراكز الاتصال، ومراكز البطاقات، والعمليات البنكية من خلال نقاط البيع — بكونها طرقا محققة للكفاءة وفعالية التكاليف في خدمة العملاء. وفي مقدور البنوك الرئيسية تطوير هذه القنوات وخلق حوافز مشجعة للعملاء على استخدامها.

- **تعظيم عائد البيع المتبادل والاستفادة من الشبكات المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.** يؤدي البيع المتبادل إلى زيادة الإيرادات من كل عميل. فهو يمثل طريقة فعالة لتكلفة لزيادة المبيعات لأنه يعتمد على العلاقات القائمة بدلا من السعي إلى البيع "لعملاء لا يعرفون كثيرا أو قليلا" عن البنك. وتمثل الشبكات التي تربط بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومالكها والعملاء والموردين والموظفين مصادر لاستخدام التضافر والتأزر في تعزيز المبيعات. وفي تحقيق الربحية، تركز عمليات البيع المتبادل للمنتجات والأدوات على أهمية العميل بدلا من نهج التركيز على الأدوات والمنتجات.

### إدارة المخاطر الائتمانية

تخلت البنوك الناجحة في عملياتها الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن المناهج التقليدية لإدارة المخاطر الائتمانية، حيث تحولت من تقليل هذه المخاطر لأدنى درجة ممكنة إلى إدارتها. ووجدت البنوك أن في وسعها تضمين علاوة المخاطر في الأسعار وأنها ليست في حاجة إلى اقتصار الاعتماد على علاقة الإقراض وحدها أو على الضمانات الرهنية لتأمين القروض. واهتدت البنوك الرئيسية إلى طرق للاستفادة من البيانات المتاحة عن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في التعويض عن الافتقار إلى توافر معلومات مالية كاملة. وتتضمن الدروس المستفادة من إدارة المخاطر الائتمانية، وهي المجال الإستراتيجي الرابع، ما يلي:

- **فصل إدارة المخاطر عن وظائف المبيعات.** استخدمت البنوك عددا من النماذج للفصل بين إجراءات منح القروض، وضماناتها، وصرفها. وتتفاوت هذه النماذج ولكنها تشترك في حقيقة تكليف موظفين متفرغين وعمليات محددة من



### الاستفادة من المساعدة الخارجية وتفعيلها: دخول بنك إن بي دي (NBD) في شراكة مع مؤسسة التمويل الدولية وغيرها من المؤسسات المالية الدولية

تم تأسيس بنك إن بي دي في عام 1992، وهو بنك روسي إقليمي يركز على خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقد أثبت هذا البنك قدرته على تحقيق النمو المستدام على الرغم من التعرض لأزمات مالية قاسية، بما في ذلك الأزمة الروسية عام 1998 والأزمة العالمية الراهنة (2009)، وبالإضافة إلى معايير التغطية والضمان الصارمة التي تشمل التحليل المتعمق للشركات، يعمل بنك إن بي دي على تحقيق النمو المستدام من خلال الدخول في علاقة شراكة مع مؤسسات مالية دولية مثل مؤسسة التمويل الدولية.

قد تواجه البنوك الأصغر حجماً مشكلة في تمويل القروض الطويلة الأجل المقدمة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من رأس مال من الودائع القصيرة الأجل. وبما أن التشريعات الروسية تسمح للعملاء من الشركات بسحب الودائع في أي وقت، فقد احتاج بنك إن بي دي إلى الحد من تعرضه للنقص في السيولة، وعمل هذا البنك على زيادة رأس المال الطويل الأجل، واستهداف المؤسسات المالية الدولية كنقطة انطلاق لتدبير موارد مالية من الأسواق الرأسمالية التجارية. وقد تواصل البنك مع مؤسسات مالية دولية مثل البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير، وشركة التمويل الإنمائي الهولندية، ودخل في شراكة مع مؤسسة التمويل الدولية منذ عام 2001. وتمثل المؤسسات المالية الدولية 40 في المائة من قاعدة تمويله في الوقت الراهن. وقامت بعض هذه المؤسسات بتقديم قروض جماعية، بينما يتم استكمال الموارد المقدمة من هذه المؤسسات بموارد من قبل المستثمرين التجاريين.

علماً بأن مساندة مؤسسة التمويل الدولية لبنك إن بي دي تتجاوز نطاق تقديم رأس المال، حيث تتضمن تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعلومات والمساعدة في مجال استثمارات كفاءة استخدام الطاقة. وفي الحالة الأخيرة، ساعدت مؤسسة التمويل الدولية هذا البنك على رصد المشاريع المحتملة واحتساب الوفورات الممكنة في الطاقة من أجل قياس زيادة ربحية التعامل مع العملاء، ثم القيام في النهاية بفتح مجال عمل جديد في سياق هذه العملية. ومثلما هو الحال بالنسبة للكثير من البنوك، فإن الشراكة مع مؤسسة التمويل الدولية تزيد سهولة تعبئة موارد مالية من مصادر أخرى، وإحلالها محل استثمارات المؤسسات المالية الدولية في نهاية المطاف.

وقد ارتفعت حافطة قروض بنك إن بي دي المعنية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من 170 مليون دولار في ديسمبر/ كانون الأول 2006 إلى 250 مليون دولار في ديسمبر/ كانون الأول 2008.



أساسياً لفهم المتعاملين مع البنك ورصد الفرص المتاحة من واقع الحافطة الراهنة. ويتطلب ذلك أيضاً تحقيق التكامل بين البرامج الإلكترونية لتفادي ازدواجية البيانات.

- **تحديد الأولويات الخاصة بالقدرات التحليلية.** يعد هيكل البيانات عنصراً لازماً لتدعيم الثقافة الموجهة نحو أهمية الأداء؛ والنهج الكمي لإدارة المخاطر؛ وقدرات إدارة علاقات العملاء التي تتضمن تقسيمهم إلى شرائح، والتسويق المباشر، وتحقيق الوضعية المثلى لقنوات التوزيع. ولتحقيق هذه الأغراض، يجب أن تكون البنوك قادرة على استرجاع البيانات وخليتها، وجعل قدرات استخلاص البيانات وخليتها متاحة لموظفي التشغيل والعمليات.

### بدء العمل: الدخول في رحاب العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو توسيع نطاقه

تقدم النتائج الرئيسية المستخلصة في القسم 1-4 ملخصاً للدروس الجماعية الناشئة من خبرات وتجارب العمل المصرفي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الوقت الحاضر. إلا أن التساؤل يظل ماثلاً بشأن كيفية وجوب التطبيق التنفيذي لهذه الدروس من قبل البنوك. وما هي الخطوات اللازمة للتوجه نحو الدخول الناجح في العمليات المصرفية الخاصة بهذه المؤسسات أو توسيع نطاق العمليات القائمة؟ يمكن أن يجيب البنك على هذا السؤال باستخدام عملية "بدء العمل" المكونة من 5 نقاط عند السعي إلى الدخول أو توسيع نطاق العمليات في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتبدأ هذه العملية بما يلي: (1) فهم الفرصة في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، (2) استقصاء بيئة المنافسة لتحديد مدى الجودة النوعية في تلبية احتياجات العمل المصرفي المعني بهذه المؤسسات. وعند خليتها بمفهوم

### تقييم البنوك لقدراتها وميزتها النسبية

تتمثل الخطوة التالية للبنك في تحويل بؤرة تركيزه الأساسي لتنصب على عملياته وتقييم قدراته قياساً على المنافسين. وسوف يكون الوعي بمناطق تفوق وتميز البنك – وليس ببساطة أدائه الجديد بل سمات تفوقه وامتيازه – عاملاً مهماً في تحديد أولويات شرائح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الواجب استهدافها، والمنتجات والأدوات التي يتعين طرحها، وكيفية تقديمها. وتتضمن الأسئلة الواجب إثارها ما يلي:

- ما هي الطاقات والقدرات التخصصية الرئيسية للبنك؟ وما هي المواطن التي يثبت فيها تميزه وتفوقه بشكل حقيقي؟
- استناداً إلى ذلك، وإلى معرفة نقاط قوة المنافسين، ما هي المجالات التي يتمتع البنك فيها بوضعية جيدة لتقديم الخدمات؟
- ما هي المواضيع التي يتعين على البنك تقويتها وتحسين عملياته، وكيف يتسنى له إنجاز ذلك؟
- ما هي العقبات الداخلية التي يواجهها البنك في سعيه إلى دخول/توسيع نطاق عملياته الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وكيف يمكنه التغلب عليها؟

### تحديد الحواجز الخارجية والمخاطر وعوامل النجاح الرئيسية

تتمثل خطوة هامة، يتم تجاهلها كثيراً، في إجراء التقييم التفاعلي المسبق للمخاطر والتخطيط. فبالفكر فيما يتجاوز ببساطة منظور العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمنافسين وقدرات البنك نفسه، نجد أنه من الأهمية بمكان أيضاً استكشاف العوامل الخارجية وفهم كيفية احتمالات تأثيرها على النجاح. ويتم غالباً تسهيل استعراض البيانات المالية والتنظيمية والتشريعية عن طريق التخطيط المستقبلي. وتتضمن الأسئلة ذات العلاقة هنا ما يلي:

- ما هي العوائق الواجب إزالتها لنجاح الدخول في السوق؟
- ما هي المخاطر الخارجية التي يجب تخفيفها بصورة تفاعلية؟
- ما هما أهم اثنين من المخاطر الخارجية التي يواجهها بنكنا في سعيه إلى دخول ساحة العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو توسيع نطاق عملياته فيها؟
- انطلاقاً من إدراك أن التفوق والتميز في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيم هو الهدف المنشود، ما هي القائمة المركزة المختصر للأشياء التي يجب على البنك تحقيقها بصورة صحيحة وسليمة للنجاح في خدمة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

### وضع خطة إستراتيجية للتنفيذ

تتمثل الخطوة التشغيلية الأخيرة في وضع خطة قابلة للتطبيق ليتم تنفيذها عند الدخول في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو عند التوسع في العمليات الخاصة بهذه السوق. وتوجد ثلاثة جوانب بارزة بصفة خاصة لهذه الخطة: متطلبات الموارد، والتوقيت، والتسلسل التساعي. ويتطلب النجاح إدراك أنه لا يمكن تنفيذ كل شيء في وقت واحد وأن النهج التدريجي المرهلي هو غالباً السبيل الأمثل لإنجاح التعلم في الوقت الحقيقي وتصحيح المسار. وتتضمن الأسئلة التي يطرحها البنك عن وضع خطة إستراتيجية للتنفيذ ما يلي:

واضح للفرص التي تتيحها سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن للبنوك أن (3) بتقييم قدراتها وميزتها النسبية، (4) تحديد الحواجز الممكنة الماثلة أمام دخول السوق، والمخاطر، وعوامل النجاح الرئيسية. وأخيراً، من أجل المضي قدماً بصورة تدريجية وأساليب قابلة للاستدامة، يجب على البنوك (5) وضع خطة إستراتيجية للتنفيذ حدد الموارد المطلوبة، وأولويات الإدارة وخطة العمليات التشغيلية الواجب تنفيذها من قبل البنك بموجب جدول زمني متسلسل ومتعاقب.

### فهم الفرصة التي تتيحها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

كما سبق أن أشرنا، وكما سنناقش بشيء من التفصيل في القسم التالي، تتمثل الخطوة الأولى في تشكيل رؤية واضحة قابلة للقياس الكمي بشأن حجم سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتقسيمه إلى شرائح، ومسار النمو، وتحديد السمات والخصائص المميزة، والاحتياجات، والأفضليات. ومن شأن هذه المعرفة التفصيلية على مستوى الشرائح أن تمكن البنك من البدء في تحديد الشرائح ذات الأولوية وأفضل الطرق لخدمتها. ومن بين الأسئلة الواجب طرحها ما يلي:<sup>viii</sup>

- ما هو حجم ومسار نمو سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستهدفة حسب الشريحة؟
- ما هي السمات المحددة، والاحتياجات البنكية، والأفضليات حسب الشريحة؟
- استناداً إلى ذلك، ما هي شرائح العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي يمكن أن تنشأ كشرائح ذات أولويات مرتفعة؟

### استقصاء بيئة المنافسة<sup>ix</sup>

قبل إمكانية تحديد الشرائح المستهدفة، يجب أن تستند الاستطلاعات المستنيرة بشأن بيئة المنافسة إلى البيانات الخاصة بسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وتتضمن الأسئلة الواجب طرحها ما يلي:

- ما هي الجهات المنافسة القائمة بخدمة سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي المنتجات والخدمات المستخدمة؟
- كيف تتم تلبية احتياجات العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وما هي أقوى وأضعف مجالات الخدمة من قبل المنافسين؟
- هل توجد أفضليات تتم معالجتها، حيث تتم تلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ وهل تظهر الخدمات المنافسة لهذه المؤسسات روح الابتكار والتفوق والامتياز؟
- ما هي الاحتياجات والأفضليات التي لم تتم تلبيتها حتى الآن؟

viii لاحظ أن هذه الأسئلة ليست شاملة ولا محيطة بكل الجوانب بصورة كاملة.

ix يمثل تقييم السوق الأداة الرئيسية التي تمكن البنوك من فهم الفرصة التي تتيحها سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالإضافة إلى تمكينها من استقصاء بيئة المنافسة. ويصف القسم 3-4 تقييماً لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويعرض الأسئلة الرئيسية التي يتعين الإجابة عليها بقدر كبير من التفصيل.

الطلب وتكليفه وتأهيله. وينطوي ذلك على تقدير الحجم، والتقسيم إلى شرائح، ووصف سوق المؤسسات الصغيرة، إلى جانب السمات المميزة للاحتياجات المالية للعملاء المحتملين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. أما المعلومات الواجب الحصول عليها، باستخدام الكثير من مصادر البيانات، فتشمل ما يلي:

- **تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة** – جميع التعريفات المختلفة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المستخدمة في بلد التشغيل مثل التعريفات المستخدمة من جانب الوزارات والمصالح الحكومية، والتشريعات الخاصة بالرهونات، والسلطات المختصة بتنظيم الأعمال، والقيام حيثما أمكن ذلك بتضمين الاختلافات والفوارق حسب الحجم وأية تباينات أخرى فيما بين الصناعات.

- **حجم السوق** – تحديد عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومساهمتها في العمالة على الصعيد الوطني وفي إجمالي الناتج المحلي (الإيرادات السنوية)، وإجمالي الودائع والقروض من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى وتقديرات إمكانات التمويل.

- **تركيب السوق** – تحليل إحصاءات حجم السوق حسب الشرائح الفرعية، بما في ذلك حجم الشركة، والصناعة، والموقع الجغرافي، والوضع القانوني، وهيكل الملكية، وعدد سنوات مزاوله النشاط.

- **أجهايات السوق** – تحديد الاتجاهات المهمة في قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بما في ذلك مسار النمو، والتغيرات الهيكلية، والمنتجات والخدمات، وتطور قنوات تقديم الخدمات، والتغيرات التنظيمية المتوقعة.

- **الاحتياجات المالية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** – لاستكمال البيانات الخاصة بإجمالي ودائع وقروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يجب تحديد عينة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الممثلة لكل شريحة من الشرائح ذات الأولوية في السوق. ثم الاستقصاء أو إجراء مقابلات شخصية مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وجميع معلومات عنها مثل معلومات عن المدير العام للشركة، والسمات العامة المميزة لها، وموقفها تجاه البنوك والأطراف الأخرى المعنية بتقديم الخدمات المالية، واحتياجات الإدارة المالية والأدوات المستخدمة في الوقت الراهن، وعمليات وأدوات الدفع للموردين والموظفين، وإدارة الذم المدينة والمدنيين، والاستعانة بالخدمات الاستشارية المتعلقة بالأنشطة والأعمال.

بالإضافة إلى جميع المعلومات المشار إليها أعلاه عن السوق ككل، يمكن للبنك استكمال العملية الأوسع نطاقاً لتقسيم السوق إلى شرائح بالبحث العميق عن البيانات الموجودة في حافظة العملاء. وتتضمن هذه العملية تقدير عدد العملاء الحاليين في البنك الذين يمكن اعتبارهم أيضاً ضمن العملاء المحتملين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويقول أحد البنوك الرئيسية "إن معظم عملاء العمليات المصرفية الخاصة في البنك هم أصحاب مؤسسات صغيرة ومتوسطة".<sup>81</sup> وبعد تحديد حجم العملاء الحاليين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يمكن أن يقوم البنك بالتقسيم إلى شرائح وتكوين خلاصة موجزة عن العملاء طبقاً لكل من السمات والخصائص المميزة للأعمال والاحتياجات المالية بنفس الطريقة التي يتم بها إجراء التحليل العام للسوق.

- ما هي الموارد المطلوبة لنجاح التنفيذ في ظل الفرصة المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما هي المفاضلات وتكاليف الفرصة البديلة لتوزيع الموارد في ظل هذا الجهد؟

- كيف ينبغي أن يقوم البنك بتحديد التوقيت والتسلسل المنطقي للدخول في السوق أو تنفيذ خطة التوسع؟

- ما هي الآليات التي يمكن إنشاؤها لضمان تعلّم البنك واستفادته من معرفته في سياق نموه في مجال العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

## أدوات الدخول في السوق أو توسيع نطاقه

يوجد عدد من الأدوات التي يمكنها الأخذ بيد البنوك وتوجيهها خلال عملية الشروع في دخول السوق أو تنفيذ عملية التوسع. وهناك أداتان مفيدتان بصفة خاصة هما (1) تقييم سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذي يتيح للبنوك فهم الفرص وبيئة المنافسة، (2) والاختبار التشخيصي للعمليات الذي يساعد في تسليط الضوء على جوانب قوة وضعف البنك من أجل تقييم قدراته ووضع الخطة المعنية بالدخول إلى السوق. وقد قامت مؤسسة التمويل الدولية بوضع منهجيات بكل نوع من أنواع هذه الأدوات استناداً إلى ما استخلصته من تجاربها وخبراتها في مساعدة مقدمي الخدمات المالية حول العالم على خدمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ويصف المرفق جيم كيف يمكن للبنوك المتطلعة إلى خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تدخل في علاقة شراكة مع مؤسسة التمويل الدولية، وبالنسبة للاختبار التشخيصي للعمليات، قامت مؤسسة التمويل الدولية بإنشاء مجموعة أدوات للاختبار التشخيصي للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الاختبار التشخيصي).

لتوضيح كيفية استخدام هذه الأدوات، نقدم أدناه شرحاً وافياً لتقييم مؤسسة التمويل الدولية لسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فضلاً عن الاختبار التشخيصي المشار إليه أعلاه. وتستكشف هذه الشروحات مزيد من التعمق بعض أبعاد الدروس والخطوات الرئيسية في عملية "بدء العمل" التي ناقشناها في الأقسام السابقة.

### تقييم سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

تقييم السوق هو الوسيلة الرئيسية التي تمكن البنوك من إنجاز الخطوتين الأولى لعملية "بدء العمل" وهما: فهم الفرصة المتاحة في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستقصاء بيئة المنافسة. ويمكن تقسيم هذا التقييم إلى ثلاثة مكونات: (1) التقدير الكمي لطلب العملاء وتحديد وتأهيله، (2) تقييم بيئة المنافسة، (3) تقدير قيمة خدمة قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من منظور البنك، وقد يتفاعل المكون الثالث، وهو تقدير قيمة الفرصة، مع الاختبار التشخيصي أيضاً لأن مواطن قوة وضعف البنك يمكن أن تشير إلى التكلفة التي ستترتب على اغتنام هذه الفرصة.

### التقدير الكمي للطلب وتحديد وتأهيله

يتمثل الهدف الأول لتقييم السوق في القياس الكمي للطلب على منتجات العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتحديد هذا



والموضوعات الرئيسية الواجب معالجتها في تقييم بيئة المنافسة فتشمل ما يلي:

- **نهج المنافسين في خدمة العملاء** – استعراض تعريفات البنوك المنافسة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وقنوات تقديم الخدمة (مثل فروع التجزئة العادية مقابل الأقسام (الكاونترات) الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالمقارنة بالمراكز الكاملة المخصصة للعمليات المتعلقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة)، ووجود موظفين متخصصين في خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومواد التسويق لهذه المؤسسات، والمواقف والاتجاهات العامة نحو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومساندتها.

- **سلسلة المنتجات والأدوات التي تقدمها البنوك المنافسة** – استعراض سلسلة المنتجات التي تطرحها البنوك المنافسة، وتتضمن الأسئلة الممكن طرحها ما يلي:

- ما هي المنتجات الخاصة، إن وجدت، التي يتم تقديمها إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟

- ما هي أنواع المنتجات الائتمانية المطروحة؟

- ما هي السمات المميزة – مثل خيارات تواتر التقسيط، وحجم القرض وحدود آجال الاستحقاق، وأسعار الفائدة والأتعاب والرسوم – للمنتجات والأدوات الخاصة بالقرض؟

- ما هي الإجراءات والشروط المتبعة بشأن تقديم طلبات القروض، وما هي دلالتها بالنسبة لنهج البنك تجاه إدارة المخاطر الائتمانية؟

- ما هي المنتجات والأدوات الأخرى المتاحة للودائع والمعاملات الأخرى؟

- **تصورات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن البنوك المنافسة** – بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بخصوص احتياجاتها المالية، يمكن أن تقوم هذه المقابلات أيضا ببحث تصورات هذه المؤسسات تجاه الأطراف الأخرى القائمة بتقديم الخدمات المالية في السوق. فعلى سبيل المثال، قد تكون البنوك الأجنبية ناجحة على الرغم من طرح منتجات وأدوات بنكية أكثر تكلفة. أما الأسئلة المعنية بأسباب استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتحمل تكلفة أعلى في التعامل مع تلك البنوك فتشمل ما يلي:

- هل هناك أنواع معينة من المؤسسات، مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الموجهة نحو التصدير، تعد أكثر جاذبية في نظر البنوك الأجنبية؟

- هل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منجذبة بصفة خاصة إلى منتجات وأدوات معينة؟ وإذا كان الأمر كذلك، ما هي هذه المنتجات والأدوات.

- ما هي العوامل الأخرى المهمة فيما يتعلق بطبيعة هذه البنوك؟ ويمكن أن تتضمن هذه العوامل وجود موظفين يجيدون التحدث بلغات متعددة أو موظفات، ومرونة ساعات العمل، والقدرة على إشعار المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهميتها ومكانتها.

- **تصورات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عن البنك القائم بالتقييم** – لاستكمال جوانب المنظور المجمعة عن البنوك المنافسة، يجب أن يقوم البنك القائم بالتقييم باستقصاء آراء وتصورات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تجاه الخدمات التي يقدمها، وفي مثل هذه المقابلات، يمكن أن يقدم البنك للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة قائمة



يعتبر التنقيب عن البيانات مهما بصفة خاصة لأن العملاء الحاليين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن يمثلوا مصدرا كبير للطلب على المنتجات والأدوات الجديدة، ولإمكانية تمتع البنك بميزة نسبية فيما يختص بهؤلاء العملاء. فعلى سبيل المثال، نجد في كثير من الأحيان أن نسبة ضئيلة للغاية من أصحاب الحسابات البنكية (الودائع) من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة هم أيضا من بين الحائزين على قروض، وأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المقترضة تميل إلى الحصول على قروض من البنوك التي لديها فيها بالفعل حسابات خاصة بالودائع. ونشير إلى تقييم مؤسسة التمويل الدولية للسوق المصرية، 82 الذي وجد أن 68 في المائة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كانت لديها ودائع في البنك، ولكن كان هناك قروض في ذمة 8 في المائة من هذه المؤسسات (أي 12 في المائة من أصحاب الحسابات البنكية). وأعربت نسبة إضافية أخرى قدرها 18 في المائة (27 في المائة من أصحاب الحسابات) عن الرغبة في الاقتراض في العامين القادمين، وهو ما يمثل طلبا محتملا يمكن تلبيته لعملاء الحاليين للبنك (الشكل 40).

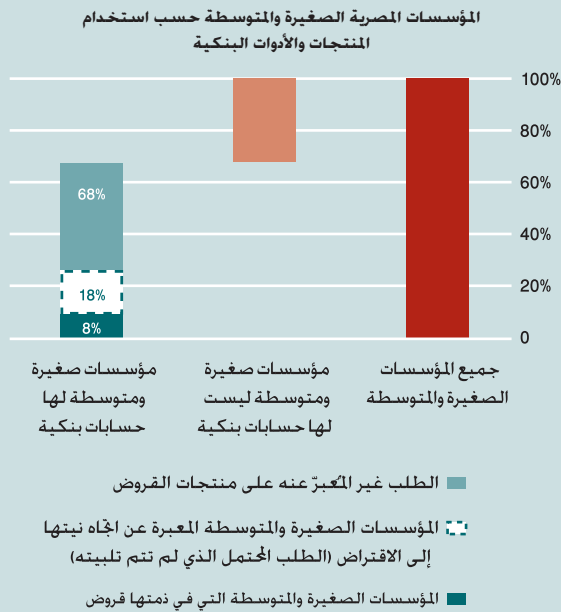
ووجد هذا التقييم أيضا أن أكثر من ثلاثة أرباع المؤسسات المصرية الصغيرة والمتوسطة التي في ذمتها قروض هي مؤسسات حاصلة على تلك القروض من البنك الذي لديها فيه ودائع، وهو ما يؤيد فكرة أن الطلب الذي لم تتم تلبيته للعملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، والمحدد من واقع الحافطة الراهنة للبنك، يمثل فرصة كبيرة يمكن اغتنامها بتكلفة منخفضة.

### تقييم بيئة المنافسة

بينما يهتم القياس الكمي بحجم السوق، فإن الهدف الثاني لتقييم السوق – وهو تقييم بيئة المنافسة – يهتم بالخصه من السوق. ويجب على البنك فهم درجة قيام المنافسين فعليا بتلبية احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لأن من شأن ذلك أن يشكل ملامح فرصة المشاركة في السوق. وبالإضافة لذلك، من الأمور الثمينة والقيمة أن يتم التعلم قدر المستطاع عن كيفية قيام المنافسين بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فسوف يساعد ذلك الأمر البنك في تحديد الجوانب المضيئة والمظلمة في أداء المنافسين، ما يتيح أفكارا ورؤى ثاقبة لإستراتيجية البنك المعنية بخدمة العملاء وتقديم الأدوات والمنتجات.

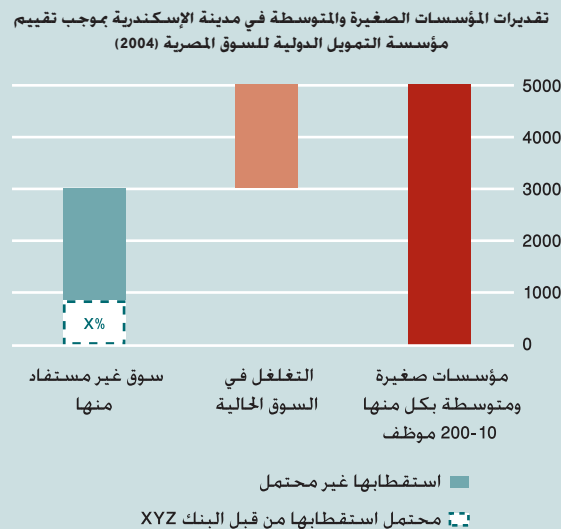
تشتمل أساليب هذا التقييم على إجراء مقابلات شخصية مع البنوك المنافسة و"كشف الأسرار وفك التلاسم والألغاز" – حيث ينطوي ذلك على زيارة الفروع المنافسة وتسجيل الملاحظات المبينة على مجموعة من الأسئلة المحددة والمستهدفة. كما أن المقابلات الشخصية مع عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بشأن احتياجاتها المالية هي مقابلات يمكن استخدامها أيضا في اكتساب وجهات نظر وآراء عن البنوك المنافسة. أما المعلومات

**الشكل 40: العملاء الحاليون يمثلون مصدرا رئيسيا للطلب الذي لم تتم تلبيته على منتجات القروض**



المصدر: مؤسسة التمويل الدولية (2004)، بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر

**الشكل 41: توقعات عدد العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الذين سيستقطبهم "من الاتصال المباشر الأول" البنك الافتراضي XYZ**



بأسماء البنوك متضمنة اسمه وطرح أسئلة عن ما إذا كان كل بنك متمتعاً بما يلي:

- هل يتمتع بسمعة طيبة؟
- هل لديه منتجات وأدوات ملائمة لاحتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟
- هل لديه شبكة واسعة من ماكينات الصراف الآلي؟
- هل لديه موظفون يجيدون فهم احتياجات أنشطة الأعمال؟

من شأن عمليات جميع البيانات المقارنة بين خدمات البنك والخدمات المنافسة واستكشاف درجة وعي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعروض البنك ومنتجاته أن توضح طبيعة الفرصة الواجب اقتناصها على الفور في السوق وتسلط الضوء على مواطن القوة وجوانب الوهن والضعف. وبعبارة أخرى، إذا كان عدد قليل للغاية من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لديه وعي وإدراك إيجابي لبنك ما، فإن اكتساب شرائح كبيرة من السوق ربما يكون محفوفاً بالتحديات. وبصفة عامة، فإن كل نشاط من أنشطة تقييم بيئة المنافسة سيؤدي إلى تعميق البحث والتحري والاستطلاع بشأن البنك المنافس وعملائه، ومن ثم تعزيز قدرة البنك القائم بذلك على اتخاذ موقع إستراتيجي وتنمية وتطوير خبراته وتجربته المهياة خصيصاً لصالح العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### تثمين وتقدير الفرصة

بعد استقصاء طلب العملاء وعروض المنافسين، يتمثل الهدف الأخير لتقييم السوق في دمج المعلومات المتاحة في تقديرات القيمة المحتملة للفرصة السانحة أمام البنك، من حيث زيادة الإيرادات والأرباح. أما النسخة المبسطة لهذه العملية – مع توضيحات من تقرير مؤسسة التمويل الدولية (2004) بعنوان بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر – فيمكن أن تشمل الخطوات التالية.

1. **التقدير الكمي للعملاء الجدد المحتملين** – يجب تحديد عدد العملاء المحتملين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتقدير الفصيل منهم الذي يمكن أن يخدمه البنك بصورة معقولة. فعلى سبيل المثال، أشارت تقديرات تقييم السوق المصرية من قبل مؤسسة التمويل الدولية إلى وجود 5 آلاف مؤسسة صغيرة ومتوسطة يعمل بكل منها 10-200 موظف في منطقة الإسكندرية وأن نسبة التغلغل في السوق من جانب البنوك كانت 40 في المائة فقط (2000 مؤسسة صغيرة ومتوسطة).<sup>83</sup> ويشير ذلك إلى وجود 3 آلاف من العملاء الجدد المحتملين ("الاتصال الأول") في هذه المنطقة، دون احتساب العملاء الذين لديهم حسابات بنكية بالفعل. ومن شأن مواقف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المشمولة في الاستقصاء تجاه البنوك، وقدرات المنافسين في هذه المنطقة، ومواطن القوة والضعف المحددة من خلال الاختبار التشخيصي للعمليات أن تساعد البنك في تحديد عدد المؤسسات التي يمكن أن تصبح من عملاء البنك. ويوضح الشكل 41 طريقة هذا الاحتساب.

2. **تحديد عدد العملاء المحتمل اهتمامهم بالحصول على خدمات إضافية من بين العملاء الحاليين** – يجب تحديد العدد الإجمالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في المحافظة الراهنة للبنك وتقدير عدد العملاء الذين يمكن أن يهتموا بالحصول على منتجات أو خدمات إضافية. وفي مصر، أعرب 27 في المائة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لديها حسابات إبداع عن

الاهتمام بالحصول على قرض في خلال السنتين القادمتين.<sup>84</sup> وإذا أنتجت البيانات المجموعة رقما مائلا، فإنه يمكن إضافة هذا الجزء من العملاء الحاليين إلى عدد "العملاء المحتملين" أيضا.

3. **تقدير نوع وحجم المنتجات المراد بيعها** – يجب تقديرا حجم كل نوع من أنواع المنتجات والأدوات التي يُحتمل أن يكون عليها طلب من جانب العملاء الجدد المستهدفين والعملاء الحاليين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبالنسبة للعملاء الحاليين من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعتزم الاقتراض، أشار 30 في المائة من المؤسسات المصرية الصغيرة والمتوسطة المشمولة في الاستقصاء إلى أنها ستبحث عن تمويل المعدات. ولكن الحاجة الرئيسية للمؤسسة في اتصالها الأول مع البنك كانت فتح حساب جار بالعملة المحلية (حسب إفادة 99 في المائة من المؤسسات).<sup>85</sup> أما البنك الذي يستهدف العملاء الذين لا تغطيهم خدمات البنوك في الوقت الراهن فيمكنه عندئذ توقع محور الجزء الأعظم من أعماله الجديدة حول منتجات وأدوات الودائع. وحيثما أمكن، يجب على تقديرات الطلب على المنتجات أن تأخذ في الاعتبار أية تفاوتات واختلافات حسب الشرائح الفرعية للسوق المستهدفة.

4. **إعداد توقعات بشأن الإيرادات المتحققة من بيع كل منتج من المنتجات** – يجب تقدير الإيرادات المحتملة لكل نوع من أنواع المنتجات التي يعتزم البنك عرضها، باستخدام بيانات من الحافظة الحالية، وتقييمات أسعار المنافسين، واستقصاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو أية مصادر أخرى للبيانات عن السوق (على سبيل المثال، بلغ متوسط أسعار الفائدة المدفوعة من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المصرية طبقا لدراسة عام 2004 نسبة 12 في المائة). وحيثما تفاوتت الإيرادات حسب حجم العاملة، يمكن أن تستخدم البنوك بيانات مثل متوسط مقدار القرض/الوديعة بالنسبة للشرائح الفرعية المستهدفة في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وبضرب المبيعات المتوقعة في إيرادات كل منتج من المنتجات ينتج حاصل قيمة الفرصة المتاحة أمام البنك.

5. **تقدير التكلفة/الربحية لكل عميل من تقديم هذه المنتجات** – القيام قدر الإمكان بتقدير تكلفة تقديم المنتجات والخدمات الجديدة لكل عميل من عملاء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والربحية الناجمة من كل عميل، وتعديل تقديرات التكلفة والربحية لمراعاة المخاطر المقدرة. وتعتبر هذه التقديرات عن قيمة الفرصة من حيث الربح الإضافي. وربما يكون من الصعب الحصول على معلومات عن تكاليف المنافسين أو تحليل التكاليف الداخلية حسب كل عميل. إلا أن التحديد السليم للبيانات من واقع الحافظة الحالية للبنك يمكن أن يساعد في تقديم أرقام تقريبية.

الواقع أن هناك عددا من العوامل التي تزيد تعقيدات تقيمين وتقدير الفرصة المتاحة بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فربما يبدو أن خدمة مثل إجاز معاملة الدفع هي خدمة مكلفة في تقديمها، ولكنها قد تساعد في خفض مبيعات حسابات السحب على المكشوف المربحة عند جمعها بالصورة الصحيحة للملائمة. ولعل من الصعب التنبؤ بفعالية وتكلفة الترويج لاكتساب العملاء من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واستبقائهم، وتنطبق الصعوبة نفسها على تحديد التكاليف الثابتة المرتبطة بالوصول إلى سوق جديدة. إلا أن أداة الاختبار التشخيصي للعمليات يمكنها أن تعزز تقييم السوق عن طريق توضيح مسائل مثل الأماكن المحتاجة للاستثمارات الجديدة. وزيادة على ذلك، فإن الدقة المطلقة في تقدير الفرصة ليست أمرا مطلوبا لاتخاذ قرارات على مستويات عالية بشأن ما إذا كان سيتم استهداف سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكيفية إجاز ذلك.

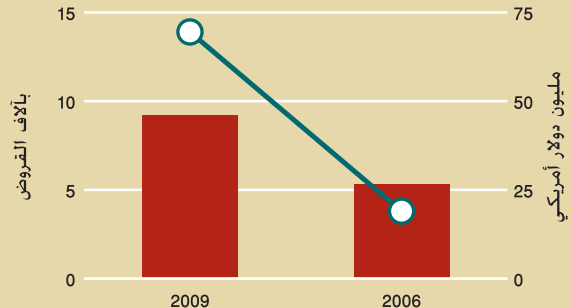


### التحرك إلى المستوى التالي: بنك هامكور يعيد الهيكلة من أجل تحقيق النمو المستدام

نظرا لاستهدافه خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة منذ تأسيسه في عام 1991، يتمتع بنك هامكور بمعرفته وإلمامه بسوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه نتيجة لتوسعه إلى خارج مقاطعة أنديجان في أوزبكستان نحو ترسيخ زيادة حضوره على الصعيد الوطني، احتاج البنك إلى تقييم عملياته والتموضع بما يحقق نموه المستدام. وفي عام 2006، قامت مؤسسة التمويل الدولية التي عملت مع البنك منذ عام 2001، بترتيب استثمار في البنك مع برنامج للمساعدة الفنية يتضمن وجود المستشار الأقدم المقيم، وقام المستشار المقيم بإجراء الاختبار التشخيصي لعمليات البنك الذي أسفر، من بين أمور أخرى، عن تحديد الطرق التي يمكن أن يستخدمها البنك لتحسين هيكله وتبسيط عملياته المعنية بإدارة المخاطر في إطار توسعه.

بمساعدة من مؤسسة التمويل الدولية، أنشأ بنك هامكور دائرة معينة بإدارة المخاطر للإشراف على رصد ومتابعة العمليات، ووظائف الامتثال للقواعد النافذة، وسياسات وإجراءات الائتمان. وأدى ذلك إلى تمكين البنك من زيادة وضوح فصل دور إدارة العلاقات على مستوى الفروع عن الإدارة المركزية للمخاطر الائتمانية. وتم وضع مبادئ الائتمان المنقحة وأدوات التوجيه والإرشاد في المكتب الرئيسي وإبلاغها لمسؤولي الائتمان على مستوى الفروع. وبعد وضع هذه العمليات في حيز التنفيذ، استطاع بنك هامكور زيادة عدد القروض المقدمة إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمقدار الضعف تقريبا وتحقيق زيادة بأكثر من ثلاثة أمثال في المستوى الكمي للإقراض.

زيادة حافظة قروض بنك هامكور إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة 366 في المائة منذ عام 2006



عدد قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (الآلاف)

حجم قروض (ملايين الدولارات) المؤسسات الصغيرة

والمتوسطة (الآلاف)



### مجموعة أدوات الاختبار التشخيصي للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة

يُفي الاختبار التشخيصي للعمليات المصرفية بعدد من الأغراض، ولكن بالنسبة للبنوك المتطلعة إلى الدخول في سوق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أو التوسع فيها، يقدم هذا الاختبار التشخيصي إطاراً لتقييم القدرات ووضع خطة إستراتيجية للتنفيذ. ويعد هذا الاختبار أداة تشخيصية، وهو يُترجم الدروس الناشئة من العمل المصرفي المعني بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى مجموعة ملموسة من معايير التقييم التي يمكن أن يقوم البنك من خلالها بفحص عملياته الراهنة أو المخططة بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويتم عادة إجراء الاختبار التشخيصي من قبل خبراء متخصصين من مؤسسة التمويل الدولية، ويضطلع هذا الاختبار بتقييم مواطن قوة وضعف البنك في المجالات الإستراتيجية الخمسة التي تعتبر شديدة الأهمية بالنسبة لأداء العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة كما سبق شرحه بالتفصيل أعلاه (القسم 4-1). ويمكن لتحديد جوانب القوة أن يساعد البنك في فهم ميزته النسبية. وفي حالة خُذيد الاختبار التشخيصي لضعف في إحدى القدرات المعروفة أنها عامل أساسي لنجاح العمليات المصرفية الخاصة بهذه المؤسسات، فإن تحسين تلك القدرة عندئذ سيمثل أولوية قصوى في خطة التنفيذ. وكما سبق أن أشرنا، فإن أداة التشخيص التشغيلي مثل الاختبار التشخيصي للعمليات يمكن أن تتفاعل مع تقييم السوق بإلقاء الضوء على الربحية المحتملة من اغتنام فرصة سائحة.

يمكن أن يقوم البنك بإجراء الاختبار التشخيصي إما بنفسه أو بمساعدة من مؤسسة التمويل الدولية في إطار برنامج للخدمات الاستشارية. ويتم في كلتا الحالتين تصنيف مستوى خبرة البنك في المجالات الإستراتيجية الخمسة، وتؤدي أداة القياس التصنيفي في الاختبار التشخيصي إلى تسهيل هذا التقييم عن طريق خُذيد ما مجموعه 22 قدرة أساسية في المجالات الإستراتيجية و56 معياراً لهذه القدرات.

يقدم الجدول 4 قائمة بهذه القدرات والمعايير الأساسية، إلى جانب وصف لتقييم كل مجال من المجالات الإستراتيجية الخمسة.

تم إعداد الاختبار التشخيصي خصيصاً للبنوك التي تطمح في الدخول أو التوسع في العمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة. وهذا الاختبار مفيد بصفة خاصة لأنه بالنسبة لكل معيار من 56 معياراً يتم تصنيف البنك بموجبها، تقدم أداة التصنيف التقييمي وصفاً تفصيلياً للسمات والخصائص التي تميز بين قدرات البنك. ويتم تصنيف البنك طبقاً لما إذا كان ينطبق عليه وصف (1) بنك في مرحلة التكوين، (2) بنك ناشئ، (3) بنك متقدم، (4) بنك حديث بأعلى مستوى. وبالإضافة إلى معالجة الوضع الحالي للبنك، تساعد هذه الأوصاف البنك في فهم محور التركيز الممكن في المستوى التالي لتحسين العمليات. وتُترجم الأوصاف بسهولة أيضاً إلى عناصر في الخطة الإستراتيجية للتنفيذ. ويقدم الجدول 5 عرضاً توضيحياً لمعيار تصنيف قنوات تقديم الخدمة بتكلفة منخفضة. وربما يقرر البنك المصنف "كنك ناشئ" أن الهدف الرئيسي الواجب متابعته في خطة التنفيذ يتمثل في أن نسبة معينة من المكالمات



## الجدول 4: القدرات التي يقوم بتقييمها الاختبار التشخيصي

المجال الاستراتيجي	الوصف	القدرات الأساسية	المعايير
الإستراتيجية، ومجور التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرات التنفيذ	تقييم مدى قدرة البنك على تصميم إستراتيجية عمل مدفوعة بالاعتبارات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتنفيذها بصورة مستمرة ومنظمة. وينطوي ذلك على تقييم الإطار العام لتصميم الإستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، وإدارة الأداء، وتقييم تنفيذ محور التركيز الخاص بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في إستراتيجية البنك وعبر هيكله التنظيمي.	الإستراتيجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الرؤية</li> <li>صياغة الإستراتيجية</li> <li>الالتزام بالعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</li> <li>التمويل المستدام</li> </ul>
		الهيكل التنظيمي	<ul style="list-style-type: none"> <li>تعريف المؤسسة الصغيرة والمتوسطة</li> <li>الهيكل التنظيمي</li> </ul>
		القيادة والإدارة	<ul style="list-style-type: none"> <li>الخبرة بشأن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتجزئة المصرفية</li> <li>التخطيط الإستراتيجي</li> <li>سلامة التشغيل</li> </ul>
		إدارة الموارد البشرية	<ul style="list-style-type: none"> <li>الدور</li> <li>التوظيف</li> <li>مجموعة المهارات</li> <li>التطور المهني الوظيفي</li> <li>ثقافة الأداء</li> </ul>
تقسيم السوق إلى شرائح، والمنتجات والخدمات	تقييم قدرة البنك على فهم وتلبية احتياجات نطاق عريض من شرائح السوق يتراوح بين العمليات البنكية التقليدية والعمليات المؤسسية لتحديد الفرص الجديدة في السوق وتصميم وتنفيذ أدوات ومنتجات جديدةخلق القيمة بالنسبة للعملاء والبنك	تغطية السوق	<ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج التركيبة الحالية للعملاء</li> </ul>
		قدرات التقسيم إلى شرائح	<ul style="list-style-type: none"> <li>معلومات استطلاعات السوق</li> <li>التقسيم على شرائح</li> <li>أدوات التحليل</li> </ul>
		سلسلة المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>دليل المنتجات والأدوات</li> <li>المنتجات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</li> </ul>
		تنمية وتطوير المنتجات	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصميم الأدوات والمنتجات</li> <li>التسعير</li> <li>توحيد وتنميط المنتجات</li> </ul>
الثقافة والمبيعات وقنوات تقديم الخدمات	تقييم قدرة البنك على التحول من ثقافة الإفراض التجاري التقليدي المبني أساسا على العلاقات البنكية الفردية إلى ثقافة استهداف الشرائح العريضة في السوق التي تركز على اكتساب العملاء وخدمتهم واستبقائهم. وتحقيق الكفاءة في إدارة المفاضلة بين الحجم والمخاطر في العمليات البنكية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، يعد أداء المبيعات عاملا حاسما في هذا الصدد. فهو يتيح للبنك إمكانية المبادرة بالتقاط أفضل العملاء بدلا من الترويج لاجتذاب عملاء محتملين ليست لهم أولوية.	إستراتيجية المبيعات وتنظيمها	<ul style="list-style-type: none"> <li>ثقافة المبيعات</li> <li>تنظيم المبيعات</li> <li>مهارات مسؤولي المبيعات</li> </ul>
		اكتساب العملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>التميز في الأدوات والمنتجات</li> <li>توافر أدوات للمعلومات عن الأنشطة والعملاء</li> </ul>
		شبكة الفروع	<ul style="list-style-type: none"> <li>دور الفروع</li> <li>دور مديري الشاربع</li> <li>حجم الشبكة وهيكلها</li> <li>إدارة العلاقات</li> </ul>
		قنوات تقديم الخدمة بتكلفة منخفضة	<ul style="list-style-type: none"> <li>قنوات تقديم الخدمة بتكلفة منخفضة</li> </ul>
		قدرات البيع المتبادل وبيع أدوات إضافية للعملاء	<ul style="list-style-type: none"> <li>الثقافة</li> <li>الأدوات</li> <li>أدوات التحليل</li> </ul>
إدارة المخاطر الائتمانية	تقييم قدرة البنك على التحول بعيدا عن النهج التقليدي لإدارة المخاطر المبني على تفادي المخاطر والإفراض النظامي المضمون بصفة مستمرة والإفراض المبني على العلاقات إلى النهج الصناعي الموضوعي لإدارة المخاطر المعتمد على كفاية تقييم المخاطر وتخفيفها وأخذها بعين الاعتبار في التسعير. ويجب على الإطار الجيد لإدارة المخاطر الائتمانية ضمان ما يلي: (1) تقييم المخاطر الائتمانية بطريقة شاملة ومسبقة ومتسقة في جميع أنحاء المؤسسة المصرفية، (2) كفاءة وملاءمة فصل الواجبات فيما بين إجراءات منح القروض والتغطية والضمان والصرف، (3) وجود الآليات المحققة لكفاءة إدارة ومتابعة المحافظة والتعلم من التجارب السلبية.	الإدارة والتنظيم	<ul style="list-style-type: none"> <li>تنظيم الوظائف والمهام المعنية بالمخاطر الائتمانية</li> <li>سياسة الائتمان</li> </ul>
		تغطية وضمان الائتمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>معايير الموافقة</li> <li>إدارة الائتمان</li> </ul>
		متابعة المحافظة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عملية المتابعة</li> <li>إشارات الإنذار المبكر</li> <li>الإدارة المبكرة للمتأخرات</li> <li>استعراض ومراجعة المحافظة</li> </ul>
		إدارة الديون المدومة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عملية الاسترداد</li> <li>إعادة الجدولة</li> <li>مخصصات الديون المدومة</li> <li>أدوات التحليل</li> </ul>
		النماذج الخاصة بالمخاطر	<ul style="list-style-type: none"> <li>ثقافة نماذج المخاطر</li> <li>الأنظمة</li> </ul>
تكنولوجيا المعلومات/ أنظمة إدارة المعلومات	تقييم قدرة البنك على الحصول على أفضل التكنولوجيا المتاحة بهدف (1) اكتساب ميزة نسبية في خدمة العملاء، (2) خضيق عمليات التشغيل والعالجة الآلية لهم ووظائف المكاتب الخلفية، (3) اعتماد القرارات اليومية على الحقائق والبيانات بدلا من التقييم والتقدير الشخصي، (4) وضع البنك في المقدمة عن طريق أنظمة المعلومات التنفيذية القوية.	إستراتيجية نظام إدارة المعلومات، والثقافة التكنولوجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>إستراتيجية نظام إدارة المعلومات والثقافة التكنولوجية</li> </ul>
		شبكة الكمبيوتر والأجهزة الإلكترونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>أجهزة الكمبيوتر والمعدات الإلكترونية</li> </ul>
		منظومة البرامج الإلكترونية	<ul style="list-style-type: none"> <li>سلسلة من الوظائف</li> <li>توقع التطورات المستقبلية</li> </ul>
		القدرات التحليلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>معلومات العملاء</li> <li>مارسات التنقيب عن البيانات</li> </ul>

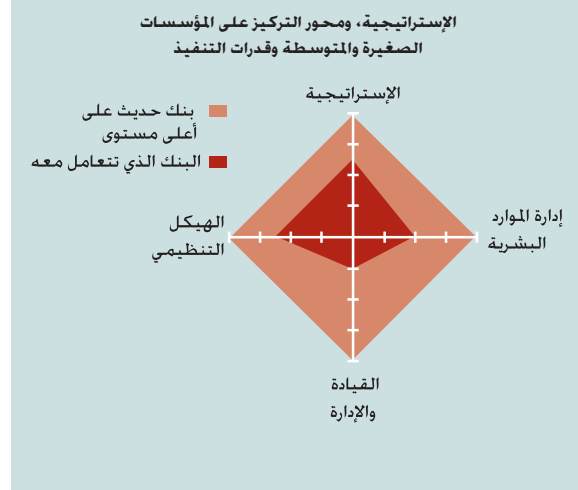


## الجدول 5: عينة لجدول تصنيفي لمعايير "قنوات تقديم الخدمة بتكلفة منخفضة"

## قنوات تقديم الخدمة بتكلفة منخفضة

بنك في مرحلة التكوين	بنك ناشئ	بنك متقدم	بنك حديث على أعلى مستوى
<p>الفروع هي القنوات الوحيدة لتقديم الخدمات، ولدى بعض الفروع ماكينة الصراف الآلي التي يتم استخدامها بشكل رئيسي من جانب حاملي بطاقات الائتمان الدولية.</p>	<p>شبكة الفروع مستكملة بشبكة من ماكينات الصراف الآلي. قد تكون العمليات البنكية الأساسية متاحة عبر الإنترنت، بغرض أساسي هو إظهار التميز الفني للبنك، ولكنها لا تعتبر قناة توزيع خدمات ذات إمكانات مهمة. ويستخدم موقع البنك على الإنترنت بشكل رئيسي لتقديم مساندة العلاقات العامة.</p>	<p>توافر عدد كبير من ماكينات الصراف الآلي يتيح أداء المعاملات النقدية الأساسية وعمليات الاطلاع على بيانات الحسابات. العمليات البنكية عبر الإنترنت متاحة ويتم تشجيعها من قبل العملاء كطريقة لتخفيض تكلفة إدارة الحسابات من قبل البنك.</p> <p>تستخدم مراكز الاتصال الأنظمة الآلية في معالجة المكالمات الواردة من العملاء والعملاء المحتملين.</p> <p>مستوى جيد لجباية العملاء بطاقات ائتمان وقدرتهم على إجراء عمليات بنكية عبر الإنترنت.</p>	<p>يستخدم البنك الفروع، ومراكز الاتصال، وماكينات الصراف الآلي، والعمليات البنكية على الإنترنت كمجموعة من قنوات التوزيع ذات التكلفة المثل من خلال خفض العملاء على استخدام القنوات ذات التكلفة الأشد انخفاضاً.</p>

## الشكل 42: عينة لتصنيف بنك طبقاً لـ مجال الإستراتيجية، ومحور التركيز على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقدرات التنفيذ



الواردة من العملاء ستتم معالجتها بمعرفة مراكز الاتصال خلال العام المقبل.

وبعد تصنيف البنك في جميع القدرات المندرجة في أحد المجالات الإستراتيجية الخمسة، يتم إعداد رسم جُمِّي الشكل يقارن بصريا بين نتائج البنك والمعايير الحديث الأعلى مستوى. وبالنسبة للمجال الإستراتيجي الأول، يتم تصنيف البنك المشمول كمثال توضيحي في الشكل 42 في منطقة وسط فيما بين "البنك الناشئ" و"البنك المتقدم" من حيث الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، ولكنه ما يزال في طور "بنك في مرحلة التكوين" من حيث القيادة والإدارة. وفي مقدور عملية تقييم العمليات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة طبقاً لهذه القدرات أن تمكن البنك من سرعة تحديد واستهداف المجالات التي تمس الحاجة إلى تحسينها فوراً.

عند قيام مستشارين من مؤسسة التمويل الدولية بإجراء الاختبار التشخيصي، يتضمن أيضاً النأخ النهائي لتشخيص العمليات خليلاً لمواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT). وبالإضافة إلى ذلك، يتم تزويد البنوك بتحليل شامل لجميع القدرات في كل مجال من المجالات الإستراتيجية مشفوعاً بالتوصيات اللازمة.

## المرفق ألف

### عينة من تعريفات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

الجدول 6: تعريف الاتحاد الأوروبي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأنها شركات يعمل بكل منها ما يتراوح بين 10 إلى 250 موظفا

حجم الشركة	عدد الموظفين	المبيعات السنوية
الصغيرة	أقل من 10	أقل من مليوني يورو
الصغيرة	أقل من 50	أقل من 10 ملايين يورو
المتوسطة	أقل من 250	أقل من 50 مليون يورو

المصدر: التوصية رقم 96/280 سي ئي، تحديث مايو/أيار 2003

الجدول 7: تعطي مؤسسة تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الماليزية تعريفا مختلفا للمؤسسات الصغرى والصغيرة والمتوسطة حسب الصناعة

حجم الشركة	الصناعات التحويلية، والصناعات الزراعية	الخدمات، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
الصغيرة	أقل من 5 موظفين أو مبيعات بأقل من 66 ألف دولار	أقل من 5 موظفين أو مبيعات بأقل من 53 ألف دولار
الصغيرة	أقل من 50 موظفا أو مبيعات بأقل من مليوني دولار	أقل من 19 موظفا أو مبيعات بأقل من 200 ألف دولار
المتوسطة	أقل من 150 موظفا أو مبيعات بأقل من 6.6 مليون دولار	أقل من 50 موظفا أو مبيعات بأقل من مليون دولار

المصدر: مؤسسة تنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة الماليزية (SMIDEC).

الجدول 8: لا يوجد غالبا أي تعريف موحد للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حتى في داخل البلدان نفسها

البلد	عدد الموظفين	المبيعات السنوية (الإيرادات)
الولايات المتحدة	أقل من 500 موظف بالنسبة لمعظم الصناعات التحويلية وقطاع التعدين	أقل من 7 ملايين دولار بالنسبة لمعظم الصناعات غير التحويلية، ولكن المبيعات (الإيرادات) تتراوح إلى ما يصل إلى 35.5 مليون دولار
كندا	10 إلى 250 موظفا	أقل من 50 مليون دولار كندي
المكسيك	أقل من 500 موظف في الصناعات التحويلية، وأقل من 50 موظفا في قطاع الخدمات	
جنوب أفريقيا	ما يتراوح بين 10-20 إلى 100-200 حسب الصناعة	200-300 ألف راند إلى 4-50 مليون راند جنوب أفريقي حسب الصناعة
تايلند	أقل من 200 موظف في الصناعات الكثيفة العمالة وأقل من 100 موظف في الصناعات الكثيفة الاستخدام لرأس المال	
تركيا	10 إلى 250 موظفا	

المصادر: مؤسسة التمويل الدولية (2004)، بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر، وإدارة الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة، ومصلحة الإحصاءات في كندا.

## المرفق باء

### قائمة دراسات الحالات البنكية والأبحاث المصرفية الموجزة

الجدول 9: دراسات الحالات البنكية المشمولة في دليل المعرفة المصرفية

البنك، السوق الرئيسية	محاور التركيز الأساسية
دراسات الحالات	<ul style="list-style-type: none"> <li>بنك آي سي سي آي (ICICI Bank)، الهند</li> <li>النهج المتجاوز نطاق الإقراض بشأن تطوير المنتجات الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</li> <li>عملية التغطية والضمان المتعددة الأوجه</li> <li>تقسيم السوق إلى شرائح فرعية حسب الصناعة</li> <li>تمويل أسهم رأس المال وأشباه أسهم رأس المال للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة</li> </ul>
ويلز فارغو (Wells Fargo)، الولايات المتحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعلم للوصول لأشد الطرق فعالية وكفاءة في الخدمة البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من واقع الحافطة الراهنة للعملاء</li> <li>تقسيم نهج الخدمة إلى شرائح حسب حجم العميل</li> <li>جريب أساليب استهداف الشرائح العريضة في السوق لتحقيق استنارة العملاء المحتملين واكتسابهم</li> </ul>
ستاندرد تشارترد (Standard Chartered)، آسيا والشرق الأوسط وأفريقيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>عمليات الفصل الإستراتيجي بين المهام وتكليف وحدات وموظفين بخدمة شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على المستوى العالمي</li> <li>التنوع مع مراعاة المساواة بين الجنسين والاشتمال، واستهداف خدمة النساء من صاحبات مشاريع الأعمال</li> <li>تنقيح تقسيم نهج الخدمات إلى شرائح حسب قيمة إيرادات العميل</li> </ul>
بنك أكسس، شركة محدودة عامة، نيجيريا	<ul style="list-style-type: none"> <li>خدمة النساء صاحبات مشاريع الأعمال</li> <li>فهم السوق وتقسيمها إلى شرائح فرعية</li> </ul>
بنك مسقط، سلطنة عمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>أول بنك من حيث الدخول في حيز خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</li> <li>تطوير فهم السوق من خلال مصادر متعددة للمعرفة</li> </ul>
إيسترن بنك ليمتد (Eastern Bank Limited)، بنغلاديش	<ul style="list-style-type: none"> <li>التغلب على التحديات الاقتصادية الكلية</li> <li>الدخول في السوق</li> </ul>
بنك هامكور (Hamkor bank)، أوزبكستان	<ul style="list-style-type: none"> <li>استخدام منهجية مؤسسة التمويل الدولية المعنية بالاختبار التشخيصي من أجل استهداف تحسين العمليات والتشغيل</li> <li>تنمية وتطوير مجموعات عمل متخصصة في المخاطر الائتمانية</li> </ul>
بنك إن بي دي (NBD Bank)، روسيا	<ul style="list-style-type: none"> <li>الاستفادة من المساعدات المالية المقدمة من المؤسسات المالية الدولية</li> <li>الدخول في علاقة شراكة مع مؤسسة التمويل الدولية</li> </ul>

## المرفق جيم

# الشراكة مع مؤسسة التمويل الدولية

من طور التقييم الأولي إلى مرحلة التنفيذ، تقدم مؤسسة التمويل الدولية سلسلة من المساعدات إلى البنوك القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتضمن المشاركة الاعيادية لمؤسسة التمويل الدولية مع البنك المعني الجمع بين الاستثمارات المالية المتعددة السنوات واتفاقية الخدمات الاستشارية.

### خدمات الاستثمار

يتكون الشق المالي في المساعدات التي تقدمها مؤسسة التمويل الدولية من أربعة أنواع رئيسية للاستثمارات:

- قروض تشمل القروض الممتازة، والقروض غير الممتازة، والقروض القابلة للتحويل، ويمكن أن تكون هذه القروض ذات أسعار ثابتة أو متغيرة.
- تمثل الاستثمارات في أسهم رأس المال استثمارات في أسهم رأس مال البنوك القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كمساهم بحصة الأقلية.
- تتضمن استثمارات أشباه أسهم رأس المال أذونات الدخل من القروض غير الممتازة التي تعتبر عادة أقل مرتبة من القروض في حالة التصفية، ويتم احتسابها كثيرا كرأس مال من الطبقة الثانية لأغراض تنظيمية.
- تتضمن المنتجات الخاصة بإدارة المخاطر ضمانات عبر الحدود للقروض البنكية، وإصدار السندات، والتزامات خدمة الديون الأخرى، بالإضافة إلى ضمانات لتعهدات العملاء، مثل سندات الأداء.

في نهاية السنة المالية 2009، بلغت حافظة ارتباطات مؤسسة التمويل الدولية بشأن المؤسسات المالية المتعاملة مع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة 6.1 مليار دولار (الشكل 43).

### الخدمات الاستشارية

بالإضافة إلى الاستثمار، كجزء من رسالتها المعنية بالتنمية، جعلت مؤسسة التمويل الدولية نفسها في الوضع الذي يجعلها في الطليعة من حيث تقديم الخدمات الاستشارية المعنية بتعزيز قدرة المؤسسات المالية على توسيع نطاق

### الشكل 43: زيادة هائلة في استثمارات مؤسسة التمويل الدولية في المؤسسات المالية القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

حافطة ارتباطات مؤسسة التمويل الدولية الخاصة بالمؤسسات المالية القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة



المصدر: مؤسسة التمويل الدولية (2009)

أنشطتها واعتماد أفضل الممارسات الدولية، في عام 2007، أطلقت المؤسسة البرنامج العالمي المعني بالعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويهدف هذا البرنامج إلى إحداث تأثير عالمي كبير على إتاحة قدرة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على الحصول على الخدمات المالية في العالم النامي. وتعمل المؤسسة على الحد من فجوة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من خلال تقديم خدمات بناء القدرات المؤسسية ونشر وتوزيع أفضل الممارسات المعنية بكفاءة استهداف شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

### خدمات بناء القدرات المؤسسية

تقوم مؤسسة التمويل الدولية بتمكين المؤسسات المالية القائمة بخدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من إنجاز ما يلي:

- تصميم إطار تنظيمي وإستراتيجية للتركيز على خدمة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تقسيم العملاء إلى شرائح وبناء قيمة قوية للعملاء عند تقديم منتجات إلى العملاء المستهدفين وخدمات متميزة
- توحيد المنتجات والأدوات والعمليات
- تحقيق التكلفة الأمثل في تقديم المنتجات والخدمات عبر القنوات الملائمة.
- خلق ثقافة مبيعات قوية
- إنشاء أنظمة وعمليات للإدارة المستقلة والموضوعية للمخاطر
- استخدام أدوات التصنيف الائتماني في تقييم المخاطر، والتغطية والضمان، وتبسيط العمليات، والتسعير المستند إلى تحليل المخاطر
- الاستفادة من التكنولوجيا في تقليل تكلفة الخدمات

### أدوات المعرفة

تقدم مؤسسة التمويل الدولية أيضا أدوات لتمكين المؤسسات المالية من تحقيق كفاءة استهداف شريحة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وتتضمن هذه الأدوات ما يلي:

- مجموعة أدوات مؤسسة التمويل الدولية المعنية بالاختبار التشخيصي للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – التي تتيح إجراء تقييم شامل لأداء المؤسسات المالية في أكثر من 100 من القدرات التخصصية.
- استقصاء مؤسسة التمويل الدولية عبر الانترنت المعني بالمعايير المرجعية للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة – وهو استقصاء متاح عبر موقع على الانترنت لجميع بنوك الأسواق الصاعدة المهمة في مقارنة معاييرها مرجعيا بالممارسات التي تنتهجها البنوك النظيرة القائمة بالخدمة البنكية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

## المرفق دال

### نبذة عن مؤسسة التمويل الدولية

#### مؤسسة التمويل الدولية

مؤسسة التمويل الدولية، وهي ذراع مجموعة البنك الدولي المعني بالتعامل مع القطاع الخاص، تشارك في أداء رسالة المجموعة المتمثلة في:

- محاربة الفقر بجدية ومهنية من أجل تحقيق نتائج دائمة.
  - مساعدة الناس على مساعدة أنفسهم والبيئة التي يعيشون فيها من خلال إتاحة الموارد لهم، ومشاطرتهم المعرفة، وبناء القدرات اللازمة، وإقامة الشراكات في القطاعين العام والخاص.
- وتعمل المؤسسة على تشجيع النمو الاقتصادي المستدام في البلدان النامية عن طريق تمويل استثمارات القطاع الخاص، وتعبئة رؤوس الأموال الخاصة في الأسواق المالية الدولية، وتقديم الخدمات الاستشارية إلى مؤسسات الأعمال والحكومات على حد سواء.
- وتساعد المؤسسة الشركات والمؤسسات المالية في الأسواق الصاعدة على خلق فرص العمل، وتحقيق إيرادات ضريبية، وتحسين حوكمة الشركات والأداء البيئي، والمساهمة في مساندة مجتمعاتها المحلية، ويتمثل الهدف في تحسين أحوال الناس المعيشية، وخاصة الذين هم في أمس الحاجة إلى الاستفادة من مزايا ومنافع النمو الاقتصادي.



## ثبت المراجع

- de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería, and Sergio L. Schmukler (2009b) *Drivers and Obstacles to Banking SMEs: The Role of Competition and the Institutional Framework*. Washington, D.C.: World Bank.
- de la Torre, Augusto, Martínez Pería, Maria Soledad, Mercedes Politi, Sergio Schmukler, and Victoria Vanasco (forthcoming) "How Do Banks Serve SMEs? Business and Risk Management Models." In: Benoît Leleux, Ximena Escobar de Nogales, and Albert Diversé (eds.), *Small and Medium Enterprise Finance in Emerging and Frontier Markets*. IMD and IFC.
- EMPEA (2009) *Emerging Markets Private Equity Survey 2009*. Washington, D.C.: Collier Capital, Emerging Markets Private Equity Association.
- Galindo, Arturo and Alejandro Micco (2005) "Bank Credit to Small and Medium-Sized Enterprises: The Role of Creditor Protection," RES Working Papers 4399. Washington, D.C.: Inter-American Development Bank.
- Ganbold, Bataa (2008) *Improving Access to Finance for SME: International Good Experiences and Lessons for Mongolia*. Tokyo: Institute for Developing Economies & Japan External Trade Organization.
- Gold, Michael (2006) *SME Finance in Emerging Markets*. Prague: Crimson Capital Corporation.
- Gold, Michael and Greg Jacobs (2007) *Analysis of the Potential for Development of SME Purchase Order Finance Products*. Washington, D.C.: USAID.
- GTZ (Portula, Dantes) (2008) *Building a Profitable SME Lending Business, Enhancing Access to SME Credit*. Manila: SMEDSEP Program.
- KfW Bankengruppe (2005) "Mezzanine Capital for SMEs," presented at The SME Guarantee Facility Conference 2005: SME Access to Finance, April 28, 2005, Luxembourg.
- Hindu Business Line, The (2009) "SBI Pegs SME Portfolio Growth Lower at 25%," *The Hindu Business Line*, February 29, 2009.
- Industrial Sourcebook (2008) "Fostering Growth through Finance," Rep. SEARCH.
- International Finance Corporation (2004) *SME Landscape in Egypt: A Banking Sector Perspective*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2007) *Benchmarking SME Banking Practices in OECD and Emerging Markets*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2008) *Micro, Small, and Medium Enterprise Financing: Opportunities in Financial Markets*. Washington, D.C.: IFC.
- Asheim, Bjørn T. (2004) "SME Innovation Policy and the Formation of Regional Networks Innovation Systems." In: *Global Knowledge Flows and Economic Development*. Paris: OECD LEED Programme.
- Ayyagari, Meghana, Thorsten Beck, and Asli Demirgüç-Kunt (2003) *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Database*. Washington, D.C.: World Bank.
- Banerjee, Abhijit V. and Esther Duflo (2004) *Do Firms Want to Borrow More? Testing Credit Constraints Using a Directed Lending Program*. London: CEPR.
- Beck, Thorsten (2007) *Financing Constraints of SMEs in Developing Countries: Evidence, Determinants and Solutions*. Washington, D.C.: World Bank.
- Beck, Thorsten and Asli Demirgüç-Kunt (2008) "Access to Finance: An unfinished Agenda." *World Bank Economic Review*, 22: 383–396.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Maria S. Martínez Pería (2008) *Bank Financing for SMEs around the World: Drivers, Obstacles, Business Models, and Lending Practices*. Washington, D.C.: World Bank.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Patrick Honohan (2009) "Access to Financial Services: Measurement Impact and Policies." *World Bank Research Observer*, 24(1): 119–145.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Vojislav Maksimovic (2005) "Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter?" *The Journal of Finance*, LX: 137–177.
- Beck, Thorsten, Asli Demirgüç-Kunt, and Vojislav Maksimovic (2006) *Determinants of Financing Obstacles*. Washington, D.C.: World Bank.
- Berger, Allen N. and Gregory F. Udell (2006) "A More Complete Conceptual Framework for SME Finance." *Journal of Banking & Finance*, 30th ser. 2966.
- Bruns, Volker and Margaret Fletcher (2008) "Banks' Risk Assessment of Swedish SMEs." *Venture Capital*, 10(2).
- Dalberg (2008) *Capital Aggregation: Briefing Paper for ANDE Conference Session*. Issue brief. New York: Dalberg.
- Dalberg (2008) ANDE - *Aspen Network for Development Entrepreneurs: Background analysis*. New York: Dalberg.
- Dalberg (2008) ANDE - *Aspen Network for Development Entrepreneurs: Learnings from Analogous Markets*. New York: Dalberg.
- de la Torre, Augusto, Maria S. Martínez Pería, and Sergio L. Schmukler (2009a) *Bank Involvement with SMEs: Beyond Relationship Lending*. Washington, D.C.: World Bank.

- OECD (2009) "Turin Round Table on the Impact of the Global Crisis on SME & Entrepreneurship Financing and Policy Responses - Chairs' Summary." Report from roundtable in Turin, Italy, March 26-27, 2009. Available at: [http://www.oecd.org/document/31/0,3343,en\\_2649\\_34197\\_4211657\\_5\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/31/0,3343,en_2649_34197_4211657_5_1_1_1,00.html)
- Oyekanmi, Rotimi (2005) "Venture Capital in Nigeria: the Story So Far an Appetizer," presented at African Venture Capital Association Conference on November 9, 2005, Mombasa, Kenya.
- Peltoniemi, Janne (2007) "The Benefits of Relationship Banking: Evidence from Small Business Financing in Finland." *Journal of Financial Services Research*, 31: 153–171
- Ratio Magazine (2009) "Kenya: SME Private Equity Undeterred by Global Crisis." Available at: <http://www.ratio-magazine.com/20090514621/Kenya/-Kenya-SME-Private-Equity-Undeterred-by-Global-Crisis.html>
- Roveda, Daniela, Jonathan M. White, and Glenn Yago (2007) "Transatlantic Innovations in Affordable Capital for Small- and Medium-Sized Enterprises: Prospects for Market-Based Development Finance." Report Prepared by German Marshall Fund Paper Series, Washington, D.C.
- Samson, Joseph (2009) "SBI Lowers SME Credit Target to 25%," *Rupee Times*, March 2, 2009.
- Taiwan Ministry of Economic Affairs (MOEA) (2008) *White Paper on Small and Medium Enterprises in Taiwan*. Taipei: Taiwan Ministry of Economic Affairs, Small and Medium Enterprise Administration.
- Trade and Investment Division (2002) *Trade Facilitation Handbook for the Greater Mekong Subregion*. Bangkok: United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific.
- United States Small Business Administration (2009) "Banking Studies: Small Business Lending in the U.S." Available at: [www.sba.gov/advo/research/lending.html](http://www.sba.gov/advo/research/lending.html)
- IFC (2008) *FYO8 Reach Data*. Washington, D.C.: IFC.
- IFC (2009) "IFC SME Banking Benchmarking Web Survey Report" (standard summary results from sample of 12 presented to banks that complete the survey). Washington, D.C.: IFC.
- IFC (forthcoming) *Investing Private Capital in Emerging and Frontier Market Small and Medium Enterprises*, Edited by Dr. Benoît Leluex and Anouk Lavoie Orlick, 2nd Geneva Private Capital Symposium. Washington, D.C.: IFC.
- IIC/MIF, IDB and FELEBAN with D'Alessio IROL (2008) *Tracking the Propensity of Financial Institutions in Latin America and the Caribbean to Finance Small and Medium Enterprises*. Buenos Aires: D'Allesio.
- Love, Inessa and Nataliya Mylenko (2003) *Credit Reporting and Financing Constraints*. Washington, D.C.: World Bank.
- Klapper, Leora (2006) "The Role of Factoring for SME Finance." In: *Access Finance*. Washington, D.C.: World Bank Group.
- Kozak, Marta (2007) *Micro, Small and Medium Enterprises: A Collection of Published Data*. Washington, D.C.: IFC.
- Love and Mylenko (2003) *Credit Reporting and Financing Constraints*. Washington, D.C.: World Bank.
- Milder, Brian (2008) "Closing the Gap: Reaching the Missing Middle and Rural Poor through Value Chain Finance." *Enterprise Development and Microfinance*. London: Practical Action Publishing.
- Naïm, Ary (2007) SME Banking Practices: IFC's Experience and Benchmarking Results, IFC Presentation, November 2007.
- OECD (2000) *Small and Medium-sized Enterprises: Local Strength, Global Reach*. Issue brief. Paris: OECD Observer.
- OECD (2005) *SME and Entrepreneurship Outlook*. Paris: OECD.
- OECD (2006) *The SME Financing Gap*, Vol. I: *Theory and Evidence*. Paris: OECD.
- OECD (2007a). *OECD Framework for the Evaluation of SME and Entrepreneurship Policies and Programmes*. Paris: OECD.
- OECD (2007b) *The SME Financing Gap, Volume II: Proceedings of the Brasilia Conference 2006*. Paris: OECD.
- OECD (2008) "Removing Barriers to SME Access to International Markets." Report Prepared by OECD, Paris.

## ملاحظات ختامية

- 1 المستويات المستندة إلى عدد الموظفين المستخدمة من قبل بلدان مختلفة قد تتراوح بين 100 و500 موظف، كوزاك (2007)
- 2 منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2006)
- 3 دالبيرغ (2008) (Dalberg)
- 4 مقابلات شخصية
- 5 مؤسسة التمويل الدولية (2004)، بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر: من منظور القطاع البنكي؛ وزارة الشؤون الاقتصادية، نابوان (2008)
- 6 منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2005): لاحظ أن هذه التقديرات تتضمن المؤسسات الصغرى التي دخلت في القطاع النظامي الرسمي كمؤسسات صغيرة ومتوسطة
- 7 (2003) Ayyagari, Beck, and Demirgüç-Kunt. لاحظ أن هذه التقديرات تتضمن المؤسسات الصغرى التي دخلت في القطاع النظامي الرسمي كمؤسسات صغيرة ومتوسطة
- 8 المرجع السابق
- 9 (Beck 2007)
- 10 Beck, Demirguc-Kunt and Maksimovic (2006)
- 11 انظر على سبيل المثال الدراسات المشار إليها في دراسة: Bruns and Fletcher (2008)
- 12 Banerjee and Duflo (2004)
- 13 Beck, Demirguc-Kunt, and Maksimovic (2005)
- 14 مقابلات شخصية
- 15 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 16 (2008) Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería، ويشار إلى هذه الدراسة أحيانا في النص بعبارة استقصاء حول العالم.
- 17 IIC/MIF, IDB and FELEBAN with D'Alessio IROL (2008)
- 18 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 19 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 20 مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة
- 21 Australian Institute of Company Directors (2006) "You can't bank on it," *The Boardroom Report*, Vol 4, Issue 7, April 11, 2006.
- 22 إدارة الأعمال الصغيرة في الولايات المتحدة (2008)
- 23 منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2006)
- 24 محتسبة من البيانات الواردة في (2009) Samson and (2009) Hindu Business Line
- 25 وزارة الشؤون الاقتصادية، نابوان (2008)
- 26 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 27 في الشريحة المؤسسية، لا تأتي المنافسة دائما من قبل البنوك الأخرى، بل تأتي أيضا من زيادة الوصول المباشر إلى الأسواق الرأسمالية
- 28 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 29 موقع البنك على الانترنت
- 30 منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي (2006)، فجوة تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، المجلد الأول: مقابلات شخصية
- 31 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 32 Galindo and Micco (2005)
- 33 Roveda, White, and Yago (2007)
- 34 مقابلات شخصية
- 35 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 36 Beck and Demirgüç-Kunt (2008)
- 37 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 38 المرجع السابق
- 39 Beck, Demirgüç-Kunt, and Honohan (2009)
- 40 ترد شواهد مؤيدة لهذا النوع من الإصلاح في تقرير Beck, Demirgüç-Kunt, and Honohan (2009)
- 41 Beck, Demirgüç-Kunt, and Honohan (2009)
- 42 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 43 Beck, Demirgüç-Kunt, and Honohan (2009)
- 44 المرجع السابق
- 45 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 46 المرجع السابق
- 47 مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة
- 48 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 49 النسب المثوية الموضحة تمثل القيمة المتوسطة لمعدلات الاستجابة من واقع الاستقصاءات التي تم إجراؤها في 7 بلدان في أمريكا اللاتينية. وبالنسبة للقروض، تمثل النسبة المثوية القيمة المتوسطة لأعلى قيمة لأي نوع من القروض المذكورة لكل بلد. لاحظ أنه لم ترد إشارة بشأن استخدام أية قروض استثمارية
- 50 مقابلات شخصية
- 51 de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a)
- 52 طبقا لما هو وارد في تقرير de la Torre, Martínez Pería, and Schmukler (2009a) ولا يبلغ مجموع النسبة المثوية 100 نظرا لعدم الإجابة على بعض أسئلة الاستقصاء
- 53 Gold and Jacobs (2007)
- 54 Klapper (2006)
- 55 مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة
- 56 اتحاد الشركات غير المدرجة في البورصة في الأسواق الصاعدة (2009)
- 57 Ratio Magazine (2009)
- 58 مقابلات شخصية
- 59 IFC (forthcoming) *Investing Private Capital in Emerging and Frontier Market Small and Medium Enterprises*
- 60 (2005) Oyekanmi، مقابلات شخصية
- 61 مقابلات شخصية
- 62 بحوث ودراسات خليلية لشركة دالبيرغ (Dalberg)
- 63 الاقتباس وكثير من الدروس المتعلقة بنجاح البنوك مأخوذة من تقرير مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة
- 64 مقابلات شخصية
- 65 في دراسة مؤسسة التمويل الدولية عن استقصاء المعايير المرجعية للعمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عبر موقع على الانترنت، نجد أن أعلى 3 (من 6) إجابات على السؤال المعني بأهم مصادر لاكتساب العملاء، أشارت بطريقة ما إلى العملاء الحاليين.
- 66 مقابلات شخصية
- 67 طبقت لتقرير مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة
- 68 Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008)
- 69 المرجع السابق
- 70 مقابلات شخصية
- 71 مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة
- 72 تأتي هذه الأرقام من متوسط القيم الخاصة بالمؤسسات المتوسطة والمؤسسات الصغيرة الواردة في دراسة شملت 91 بنكا من تأليف Beck, Demirgüç-Kunt, and Martínez Pería (2008).
- 73 مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة
- 74 انظر على سبيل المثال، (2007) Peltoniemi
- 75 مقتطفات من مقابلات شخصية
- 76 مؤسسة التمويل الدولية (2004)، بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر: من منظور القطاع البنكي
- 77 مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة
- 78 المرجع السابق
- 79 Heckl and Moormann (2007)
- 80 مؤسسة التمويل الدولية (2007)، المعايير المرجعية للممارسات المصرفية الخاصة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والأسواق الصاعدة
- 81 Na'im (2007)
- 82 مؤسسة التمويل الدولية (2004)، بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مصر: من منظور القطاع البنكي
- 83 المرجع السابق
- 84 المرجع السابق
- 85 المرجع السابق







## الصور الفوتوغرافية

الغلاف الأيسر. Aichin Lim Jones الغلاف الأيمن Anvar Ilyasov:

جدول المحتويات بنظام Stockbyte

صفحة 1, مكتبة الصور في مؤسسة التمويل الدولية, صفحة 9, David Summers

صفحة 13, Richard Lord, صفحة 15, Sudue:

صفحة 17, Antoine Courcelle-Labrousse: صفحة 19, Mark Fallander:

صفحة 22, مكتبة الصور في مؤسسة التمويل الدولية, صفحة 25, Mark Fallander:

صفحة 29, Richard Lord: صفحة 36, Michael Wild:

صفحة 40, مكتبة الصور في مؤسسة التمويل الدولية, صفحة 43, Ronke-Amoni Ogunsulire:

صفحة 46, Matluba Mukhamedova: صفحة 49, مكتبة الصور في مؤسسة التمويل الدولية

صفحة 52, مكتبة الصور في مؤسسة التمويل الدولية, صفحة 54, مكتبة الصور في مؤسسة التمويل الدولية

صفحة 55, بنظام Stockbyte: صفحة 59, مكتبة الصور في مؤسسة التمويل الدولية

صفحة 62, مكتبة الصور في مؤسسة التمويل الدولية, صفحة 56, Aichin Lim Jones

## التصميم

Patricia Hord.Graphik Design

2121 Pennsylvania Avenue, N.W.

Washington, DC 20433 U.S.A.

هاتف: 202-473-3800

فاكس: 202-974-4384

IFC.org