

التحالفات الإستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك «رؤية إستراتيجية لتطوير الصناعة التأمينية بالجزائر»

Strategic Alliances Between Banks and Insurance Companies " Strategic Vision for The Development of The Insurance Industry in Algeria

(¹) أ. مرقاش سميرة ، (²) أ. د. زبييري رابح
merkachesamira@yahoo.fr (¹) أستاذة مساعدة قسم «أ» جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف،
وعضو بمخبر تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة
(²) أستاذ التعليم العالي جامعة الجزائر 3

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى اظهار أهمية وجود تحالفات إستراتيجية في قطاع التأمين الجزائري كروية إستراتيجية لتسويق المنتجات التأمينية، وذلك بالاستعانة بتجارب سابقة عربية في هذا المجال، وإعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الإستقراي للجانب النظري في الموضوع والمنهج الإستنتاجي بالإعتماد على التجارب السابقة، والذي نأمل من شركات التأمين الجزائرية إتباع هذه الإستراتيجية بتوسيع أشكال التحالفات بالإضافة إلى جانب التوالبنوكة زعي لخدمات التأمين عبر البنوك، والمعمول بها حاليا في الجزائر (بنك تأمين).

الكلمات الدالة: شركات التأمين، البنوك، المنتجات التأمينية، التنافسية، القدرة التنافسية، التحالفات الاستراتيجية.

Abstract

This study aims to show the importance of strategic alliances in the insurance sector Algerian a vision strategy for marketing insurance products, using experiences from previous Arab in this area, and we have adopted in this study on the inductive approach to the theory of the topic and the approach deductive relying on past experience, which we hope companies Algerian follow these insurance of the expanding range of Strategy and forms alliances in addition to the current Altozei her side in Algeria (insurance Bank).

Keywords: Insurance companies, Banks, Insurance Products, Competitiveness, Competitiveness, Strategic Alliances

مقدمة

ظهور شركات جزائرية خاصة متطورة تنافس شركات التأمين الجزائري مما أدى إلى زيادة حدة المنافسة لشركات التأمين الجزائرية ذات القطاع العام خاصة، لذا كان لزاما عليها أن تبحث على طريقة تساعد في مواجهة المنافسين في قطاع التأمين وتحسين قدرتها التنافسية ومنتجاتها التأمينية وبالتالي تطوير الصناعة التأمينية، من خلال إحلال التعاون والرفع من رأس مالها وقراراتها التسويقية والتنافسية بقيام

لقد قطعت الجزائر شوطا كبيرا في مجال صناعة التأمين وتطوير المنتجات التأمينية في قطاعها، ووفرت لها المناخ المناسب من خلال إرساء شبكة من المعلومات في الداخل والخارج وتخصيص كفاءات إدارية ذات خبرة عالمية ومؤسسات مالية ناجحة. ولكن في ظل انفتاح السوق الجزائري ظهرت جملة من الشركات العالمية الأجنبية قوي في قطاع التأمين، وكذا

والتهديدات التي قد تؤدي إلى خروج بعض الشركات من الأسواق بنوع من التعاون والكامل بين الشركات خاصة قيام تحالفات إستراتيجية.

أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية: لا يقتصر مفهوم عبارة التحالفات الإستراتيجية على مفهوم محدد بل لها عدة تعاريف ومفاهيم مختلفة وهذا لحداثة الظاهرة من جهة والوضعية الاقتصادية من جهة أخرى، ولكن كلها تصب في فكرة إحلال التعاون بدل المنافسة لتحقيق الصالح العالم لكلا الأطراف المتحالفة، ونخص منها الجانب المتعلق بالمؤسسات فقط.

1- تعريف التحالفات إستراتيجية: والتي نجد منها ما يلي: (4)

يقصد بالتحالفات التجارية والاقتصادية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، التحالف يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، وتشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة.

- ويتم التحالف في رأس المال أو الدخول في شركة مشتركة حيث يترتب عليها التزامات مشتركة اتجاه الأطراف المختلفة وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب، ونوع من التعاونيات غير المكتوبة مع ممارسة الرقابة من طرف على الآخر في مجالات التعاقد.

يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه: سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية⁽⁵⁾، يهدف هذا التعريف إلى تعظيم الاستفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات، وقد تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية أو تأتي إستباق لمتغيرات متوقعة فتقتنص الفرصة المتنبأ بها.

"فالتحالف الإستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات المتنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد معين"⁽⁶⁾. هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة.

نظرا للشراء اللغوي فالتحالف الإستراتيجي يأخذ عدة مصطلحات من بينها "التعاون الإستراتيجي، التنسيق، التحالف من الباطن، إتفاق بين المؤسسات، إستراتيجية المرافقة، تنفيذ تشاور، إتفاق تعاقد، إتفاق تعاوني، عمل جماعي، مشروع مشترك"⁽⁷⁾ و بالتالي تعدد مفاهيم وأشكال التحالفات بين الشركات

إذن: "التحالفات الاستراتيجية هو إتفاق رسمي بين مؤسسات مستقلة في نفس البلد أو بين بلدين أو عدة بلدان، تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأمين درجة من التعاون بينها وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة".

وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية

تحالفات استراتيجية فعالة مع مؤسسة مالية ألا وهي البنوك للحصول على حلول تأمينية مصرفية لتسويق المنتجات التأمينية، وتحسين التنافسية لشركات التأمين من خلال إقامة تحالفات استراتيجية مع البنوك.

وبالتالي تتمثل مشكلة البحث في الإجابة عن:

1- ما مفهوم التحالفات الإستراتيجية وما أهميته وجودها بين الشركات؟

2- ما هي الفوائد التي تجنيها شركات التأمين والمصارف من هذه الاستراتيجية؟

3- كيف تقوم شركة التأمين بتسويق منتجاتها عبر المصارف؟

أهمية الدراسة: إن صناعة التأمين تحتاج لتطوير وابتكار استراتيجيات تسويقية مرنة تواكب التغيرات الدولية وتعتمد على إدخال خدمات تأمين جديدة ومتنوعة وتطبق أساليب بيعية مستحدثة. ويعتبر موضوعا لتحالف بين شركات التأمين والبنوك إحدى هذه الاستراتيجيات التي تساعد على توزيع المنتج التأميني عبر القنوات المصرفية للوصول إلى شريحة جديدة من العملاء. وبالتالي فإن هذا البحث يتميز بكونه يسلط الضوء على هذه الاستراتيجية التسويقية.

أهداف البحث: يسعى البحث لتحقيق:

1- التعرف إلى كيفية تحليل المنافسين لشركات التأمين.

2- التعرف على التحالف الإستراتيجية بين الشركات وأسس وآليات تطبيقه.

3- التعرف على أهمية التأمين عبر المصارف بالنسبة لشركات التأمين من جهة والمصارف من جهة أخرى.

منهج البحث: لقد تم الاعتماد في هذا البحث على المنهج الإستقرائي في الجانب الدراسات الأدبية من موضوع التحالفات الإستراتيجية والمنهج الاستنتاجي المعتمد على التجارب العربية السابقة في هذا المجال.

خطة البحث: لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا خطة تتكون من ثلاث محاور رئيسية هي:

المحور الأول: التحالفات الاستراتيجية وضرورة قيامها

المحور الثاني: المزايا المتوقعة للتحالفات بين شركات التأمين والبنوك في الجزائر

المحور الثالث: تسويق المنتجات التأمينية من خلال التحالف.

المحور الأول: التحالفات الإستراتيجية وضرورة قيامها بين الشركات

تتسم الحياة الاقتصادية والتجارية في العالم بالكثير من التطورات والتحويلات الهائلة والتي تتطلب العديد من الآليات الجديد سواء على المستوى الخارجي أو المحلي للدول، مثل المفاوضات والاتفاقيات الثنائية ومتعددة الأطراف والتحالفات وذلك من أجل إحلال التعاون محل المنافسة لتفادي المخاطر

الشركات على الموردين، وهنا تجمع الشركات مشترياتهما من كل نوع من أنواع المنتجات حيث يكون حجم مشترياتهما ضخماً. التحالف طويل الأجل مع الموردين لتمكينهم من تحسين الجودة وخفض التكاليف.

- التحالف مع الموزعين لتمكين المنتجين من دخول أسواق جديدة، أو لتحسين وضع الشركة في السوق الحالي.

- التحالف للحصول على حق الإنتاج والتسويق Franchising أو الحصول على تراخيص الإنتاج والتسويق Licensing وهي تحالفات طويلة الأجل للوصول إلى التقنية الجديدة أو لإستخدام الأسماء والعلامات التجارية والمهارات الفنية للشركة الأم.

- التحالفات في مجال البحث والتطوير R & D ومن ذلك أيضاً التحالف مع وكالة حكومية في مجال معين، أو مع بعض الجامعات.

* هناك أنواع أخرى منها⁽¹⁰⁾:

1) أنواع التحالف بالنظر إلى صيغة النشاط: كالمشروع المشترك، التعاون من الباطن، التحالف المالي، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي.

إن التحالف التكنولوجي يمثل أحد أهم صيغ التحالف الإستراتيجي وأكثرها تبنيًا لدى كبرى الشركات الأمريكية وهي شركة " جنرال إلكتريك " على سبيل المثال كما يوضح الجدول التالي:

جدول (1) أمثلة لتحالفات إستراتيجية رئيسية لشركة " جنرال إلكتريك "

م	المنظمة الشريكة	الصناعة	الغرض	نوع التحالف
1	هيتاشي	طاقة نووية	إشتراك في البحوث والتطوير	تعاقد
2	هيتاشي	طاقة نووية	تطوير منتجات جديدة	تعاقد
3	هيتاشي	وحدات إنسان لآلي	توريد من الباطن	تعاقد
4	كريزلر	وحدات إنسان لآلي	تطوير مشترك	مشروع مشترك
5	ميتسوبيشي	سلع إلكترونية استهلاكية	توريد من الباطن	تعاقد
6	فيات	محركات للطائرات الهليكوبتر	تطوير مشترك للمنتج	تعاقد
7	توشيبا	نظم الطاقة المحركة	توريد من الباطن	تعاقد
8	أي.بي.إم	إلكترونيات دقيقة	تطوير مشترك للمنتج	تعاقد
9	انسالدو (الايطالية)	نظم الطاقة المحركة	تطوير مشترك للمنتج	مشروع مشترك
10	يوكوجاوا (اليابانية)	مكونات إلكترونية	توريد من الباطن	مشروع مشترك

المصدر: أحمد سيد مصطفى، التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال مرجع سبق ذكره، ص 6

2) أنواع التحالف بالنظر إلى العلاقات التي تربط الأطراف المتحالفة: فهنا نجد إما

أ/ تحالف بين الشركات المتنافسة: تزايد القدرات المختلفة للشركات المتنافسة أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين تلك الأطراف للإستحواذ على جزء أو كل السوق الذي ينتهي غالباً بإفلاس الشركات الأضعف، ولمواجهة هذا الخطر تدخل

والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح وظروف البيئة المحيطة، ولا توجد تحالفات ساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الدائمة الحركة مثل⁽⁸⁾: الإقتصاد العالمي، التجارة العالمية، تحرير التجارة، التكتلات الإقتصادية، موازانات البحوث والتطوير، حجم المخاطر، حجم التحالف وفيرة الصلاحية، ودرجة الحاجة إلى التحالف، والحاجات الواجب إشباعها من التحالف، حجم المخاطر السياسية، هياكل التهديدات والفرص المتاحة.

وبذلك فإن التعريف النهائي للتحالفات الإستراتيجية هي: «التحالفات الإستراتيجية عبارة عن عقود بسيطة أو مركبة تتعدد أشكالها وتتسم بالرونة وعدم الدقة، تبرم اختياراً بين الشركات المستقبلية لفترات مختلفة لتحقيق أهداف قصيرة أو إستراتيجية، مالية أو غير مالية / قابلة للتطور باستمرار»

2. الأسس العامة للتحالفات الإستراتيجية: من خلال جل التعاريف التي ذكرناها يمكن أن نستخلص الأسس العامة التي ورد ذكرها في هذه التعاريف حول التحالفات الإستراتيجية وهي:

- أن هذه التحالفات عبارة عن إتفاقيات أو عقود تبرم بشكل اختياري، بمعنى أنها غير مفروضة على طرف من قبل طرف آخر.

- هذه العقود تتسم بمرونتها وعدم تحديدها بدقة، كما أنها معقدة وليست بسيطة.

- أنها قد تبرم لفترة طويلة أو قصيرة أو غير محددة، وتتم بهدف إنجاز عمل واحد في فترة قصيرة أو متوسطة.

- الحافز من وراء التحالف هو إكتساب ميزة إستراتيجية تنافسية في الأجل الطويل.

- الهدف منها قد يكون تحقيق الربح أو تنمية منتج أو دخول السوق، إكتساب المعارف وتبادلها، أو تبادل الخبرات أو تجنب بعض المخاطر.

- نظراً لتعدد المخاطر والحوافز وأطراف التحالف فإن أشكالها أو صيغها تتعدد كما سيزداد ذلك التعدد مستقبلاً.

ثانياً: أنواع التحالفات الإستراتيجية ومتطلبات تكوينها: تتنوع التحالفات الإستراتيجية إلى حد كبير ولا يحكم تنوعها إلا قدرة الحلفاء على تخيل شروط أو أنواع التحالفات، ولكن أكثر الأنواع شيوعاً هي⁽⁹⁾:

-تجميع القدرات الشرائية Pooled Purchasing لزيادة تأثير

- كما يدعو التعاون في عالم الأعمال إلى إنشاء تحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف مثال ذلك التعاون بين الدول العربية في سبيل إنشاء المناطق الحرة والإتحادات الجمركية والسوق العربية المشتركة مستقبلا.

رابعاً: ما قبل التحالف: لا يمكن الإتجاه نحو التحالف الإستراتيجي دون تحليل مسبق، ويتعين في هذا الصدد أن تسعى إلى ما يلي:

- تحليل نقاط الضعف ونواحي القصور وكذا التحديات والفرص القائمة والشبكة في البيئة المحيطة بإعتبارها من أسباب إختيار الحليف أو أكثر.

- مقارنة شركتك بمنافس متمكن Benchmarking في الصناعة التي تنتمي إليها كلما أمكن.

- تحليل المنافسة من حيث إتجاه المنافسين تكنولوجيا وتسويقيا وماليا.

- تحليل عناصر القدرة التنافسية التي تتمتع بها شركتك كمؤشر لإختيار الحليف الذي يتكامل مع شركتك ويدعمها.

- تحديد معايير إختيار الحليف: تسويقيا وماليا وإنتاجيا وبشريا، وكذا تكنولوجيا.

ويوضح النموذج التالي إقتراحاً في مجال التحالفات الإستراتيجية كما يلي:

شكل(1): نموذج مقترح للتحالف الإستراتيجي



المصدر: أحمد سيد مصطفى، التحالفات كإستراتيجية تنافسية لمنظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 12.

الشركات في تحالف مع التي تملك موارد إقتصادية، تسمح لها بتجاوز النقص الذي تعاني منه ويسمح لها بتوفير موارد كبيرة، تعود عليها بالفائدة أحسن مما لو بقيت في حالة منافسة قاتلة. نجد منها (تحالف متكامل، التحالف المشترك، تحالف شبه التركز) بمعايير الأصول المساهم بها وطبيعة المنتج.

ب/ التحالف ما بين شركات غير المتنافسة: لا توجد بينهما منافسة وإبرام التحالف بينهما قصد توسيع أسواقها وزيادة أرباحها، فنميز المشاريع المشتركة، التحالف العمودي والاتفاقيات ما بين القطاعات. [وهذا ما نركز عليه في هذا العمل وهو تحالف مثلاً بين قطاع التأمين والقطاع المصرفي].

* متطلبات تكوين التحالف: في هذا الصدد أشار سبيكمان وزملاؤه إلى⁽¹¹⁾:

- ضرورة فهم قدرات أطراف التكتل المزمع تكوينه.

- فهم ثقافة وإستراتيجية كل منظمة.

- تحديد وتشكيل رؤية لكل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن - بناء الرؤية المشتركة بينهم.

- تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكن تحقيقها من وراء تكوين تحالف.

- أيضا مطلوب توفير (الحماس) الطاقة وبذل الجهد، والأمل والإثارة والنظر إلى تحالف بإعتباره حلما إستراتيجيا.

ثالثاً: ضرورة قيام تحالفات إستراتيجية: التحالفات بين الشركات الكبيرة أو بين الشركات الكبيرة والصغيرة والتحالفات الحكومية أو الحكومة والشركات أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية والمالية وبالتحديد أصبحت هامة للأسباب التالية⁽¹²⁾:

- إمتداد العلاقات التكنولوجية المتداخلة في البحوث والتطوير مثل ما يحدث بين شركات البترول والبتروكيماويات وشركات الأدوية والمقاولات والكمبيوتر والاتصالات والهندسة الوراثية...إلخ، والبترول والاختراعات وغيرها من التحالفات السياسية والعسكرية والإقتصادية... إلخ.

- يتطلب إنتاج التكنولوجيا إقامة تحالفاً بين الجامعات ومراكز البحث العلمي والحكومة والمؤسسات الدولية مثل اليونيد والفاو ومنظمة الصحة العالمية ومؤسسات الأمم المتحدة الأخرى.

- أدى تكامل الأسواق العالمية إلى إستخدام آليات التحالفات للربط والتنسيق والتعاون مثل " التحالف بين مجموعة دول الإتحاد الأوروبي وبين الشركات العالمية، والتحالف بين إتحاد الناقتا (أمريكا، كندا والمكسيك)، التحالف الذي يظهر الآن بين أسواق الكمبيوتر وأسواق السيارات والطائرات والسياحة وأسواق المنتجات الدوائية وغيرها.

المحور الثاني: المزايا المتوقعة للتحالفات بين شركات التأمين والبنوك في الجزائر

تسمح التحالفات الإستراتيجية للأطراف المتحالفة بتحقيق جملة من المزايا منها ما هو على مستوى المخاطر وكذا مواجهة تحديدات المنافسة، بالإضافة إلى وجود أو ابتكار حلول تأمينية مصرفية بالنسبة لشركات التأمين حول تسويق منتجاتها بالتعاون مع البنوك وهذا ما نأمل أن يحدث على مستوى قطاع التأمين بالجزائر.

أولا: التحالفات الإستراتيجية والمشاركة في تحمل المخاطر: يترتب على التحالفات بالأخص إذ كانت بين المورد والعميل توفير فرصة الإشتراك في المخاطر ونقصها بدلا من تحملها من طرف واحد في ظل المنافسة، وكما نعرف أن مخاطر الأعمال متعددة فقد تكون (13):

- مخاطر سياسية (تغير نظر الحكم، الانقلابات، تحول فلسفة الحكم)

- مخاطر تجارية (حروب الأسعار، حروب الإعلانات... إلخ)

- مخاطر مالية (أسعار فائدة، أسعار الصرف، الإئتمان)

- مخاطر فنية (تغيير الشروط الفنية، تعدد التصميمات...)

- مخاطر بشرية (الإصابات والحوادث والأمراض...)

- مخاطر بيئية (التلوث في الجو والمياه والتربة والضجيج)

ويعتبر التحالف هذا بمثابة مضلة تأمينية ضد جميع المخاطر السابقة، كما أن التحالف بين الموردين يحقق إتحدات فعالة وللعلماء إتحدات تعاونية نجدها في العديد من الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية. ويبنى ذلك الثقة بين كل جانب مما يؤدي في المحصلة إلى تحسين معدلات الأداء (الربحية، الإنتاجية، النمو، الإنتشار، الجودة، حماية العملاء).

ثانيا: تحسينات إضافية في الإنتاجية من خلال التحالفات الإستراتيجية: فنجد دخول عدة تحسينات على الإنتاجية أهمها ما يلي (14):

- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة، والتقنيات المتنافسة، والسوق يسمح التنبؤ بحجم السوق بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يحسن إنتاجية الشركة.

- تنمية مستوى جودة المنتجات.

- تحسين مستوى علاقات العمل.

- تحسين مستوى الإتصالات عن طريق بناء هيكل لتطوير كفاءة التشغيل.

- تقاسم المعلومات.

- تحسين الثقافة التنظيمية وفلسفة إدارة الشركة.

- الإعتراف بالفضل، وتعويض من يتفوق أداؤه على الأهداف المحددة.

- تخفيض العمل المكتبي.

ثالثا: مزايا التأمين عبر المصارف

بالنسبة لشركات التأمين:

(1) قناة جديدة لتوزيع المنتجات التأمينية تقلل من الاعتماد على القنوات التقليدية.

(2) الوصول لشريحة جديدة من الجمهور هم القاعدة العريضة من عملاء المصرف..

(3) مصدر للعمليات التأمينية الجديدة وزيادة حجم الأقساط.

(4) تحديث التغطيات التأمينية بما يتوافق مع احتياجات العملاء.

(5) تخفيض تكلفة الخدمات التأمينية مما ينعكس على أسعار التأمين. (6) تحقيق تواجد سريع لشركة التأمين بالسوق دون الحاجة لشبكة واسعة من الوسطاء.

(7) في حالة تكوين المشروعات المشتركة والاندماج بين المصارف وشركات التأمين ممكن لشركات التأمين الحصول على مساندة المصرف لمركزها المالي.

بالنسبة للمصارف

(1) توسيع نطاق الخدمات المالية التي تقدمها المصارف.

(2) إيجاد وسيلة إضافية لزيادة دخل المصرف من خلال العمولات أو الأجور التي يتقاضاها من نشاط بيع المنتجات التأمينية.

(3) توفير خدمة شاملة لعملاء المصرف مما يؤدي إلى اكتساب ثقتهم وولاءهم.

(4) تصميم منتجات بنكية تأمينية جديدة لتلبية حاجات العميل بما يتناسب مع ظروفه الاقتصادية ومراحله العمرية.

(5) لقد استفادت المصارف من قدرتها على منح القروض، للترويج لمنتجات التأمين عند إعطاء القرض. إذ سوّقت "تأمين السيارة" مع "قرض السيارة"، كما سوّقت "التأمين على المسكن" مع التسليفات العقارية، إلى ما سواها. إضافة إلى ذلك، فرضت بوليصة "تأمين على الحياة" كضمانة لتسديد الدين في حال وفاة المقترض أو إصابته بالعجز الكلي.

(6) تعتبر شكل لإدارة المخاطر. إذ أن الزيادة في الرسوم المحصلة من بيع التأمين ممكن استخدامها لتعويض الخسارة الناجمة عن القروض المدومة.

بالنسبة لعملاء التأمين

(1) لاشك أن انخفاض التكلفة التأمينية سينعكس على خفض أسعار التأمين بالنسبة للعملاء.

(2) تطوير المنتجات التأمينية بما يتناسب مع احتياجاتهم.

التحالف، ولا أن تكون له أهداف متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف، أو يملك فلسفة مغايرة أو تكون له رسالة متعارضة مع رسالة المؤسسة.

(4) **مدرك للمخاطر والمكاسب المتوقعة من خلال التحالف :** فإن التحالف ليس معناه إزالة كل العقبات والمخاطر، ولا يعني أنه يحقق المكاسب فقط، فلا بد من التوازن بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإن كان التحالف يحقق مكاسب أكثر من المخاطر الناتجة منه، كان التحالف مفيد جداً للمؤسسة، وإلا امتناعاً عن هذا التحالف. وبمعنى آخر أنه من بين المخاطر التي قد تنتج عن التحالف كاستغلال ما توصلت إليه المؤسسة من قبل الحليف بطرق ملتوية مريبة ولصالحه، وهو مما يجعل المؤسسة قد تفقد بعض المزايا التي اكتسبتها من خلال استثمار في مجال الإبداع والتطور، وتنبيه أنه ما زال التقليد غير المرخص به يضر بالمؤسسة الاقتصادية والتي تنفق الكثير في مجال البحث والتطوير.

(5) **التنبيه دائماً من عدم الذوبان :** فإن التحالف لا يعني الاندماج والاندكك المؤدي إلى زوال المؤسستين وبروز مؤسسة جديدة ولا يقصد به الاستحواذ الذي يجعل المؤسسة الكبيرة تستحوذ على المؤسسة الصغيرة بشكل أو آخر، بل يستخدم التحالف لغرض تجميع القوى مع تحقيق الأهداف المشتركة، وعلى هذا فالتحالف يحفظ للمؤسسات المتحالفة كيانها.

(6) **التحذير من الثقة المطلقة :** فإن انعدام الثقة معناه أن كل شريك يسعى للاستفادة من قدرات الشريك الآخر دون أن يمنحه أسراراً فيؤدي لفشل التحالف، فلذا يجب أن تكون الثقة متبادلة مبنية على مصلحة بأن لا يتعدى التحالف الحدود المرسومة له.

(7) **وجود القيادة الفعالة :** فعندما تسيطر الخصومة على أي تحالف، تتفكك الثقة، ويؤدي إلى خصومات تجعل منهما مصدر للمشاكل، لهذا بمجرد إقامة التحالف العمل على تحديد الفرق والمدراء المسؤولين عن قيادات التحالف والتنسيق فيما بين الأقسام في المؤسستين، وذلك يتطلب تعاوناً وثقة متبادلة وتركيزاً على مجال التحالف فقط دون التمدد إلى أمور جانبية.

(8) **الحفاظ والسلامة على شبكة المعلومات :** فإن انسياب المعلومات بين الأقسام والمصالح ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة محورية أساسية في نجاح التحالف، وأصبح اليوم نظام المعلومات الركيزة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة التي تسعى للبقاء في السوق من خلال التوسع، وأما في حالة احتكار المعلومات من قبل أحد أطراف التحالف فذلك يؤدي للشك في نوايا الآخر، وذكرنا سابقاً أن الثقة تشكل ركناً أساسياً للتحالف الناجح.

ومن هذا كله يمكن تلخيص التحالف الاستراتيجي لمنظمتين على شكل بياني كما يلي:

(3) **تطوير الخدمة المقدمة للعملاء من خلال التكنولوجيا الحديثة التي تملكها المصارف مثل آلات الصرافة.**

يعتبر التأمين المصرفي أقل تكلفة مقارنة مع طرق تسويق الخدمات التأمينية الأخرى. إذ سعت شركات التأمين إلى تطوير طرق توزيع منتجاتها للحفاظ على هامش ربحها. كما إن بيع منتجات التأمين عبر المصارف أقل كلفة عموماً من طرق التوزيع التقليدية، نظراً للتكلفة الطفيفة التي تضاف على حساب المصارف لدى توسيع نطاق منتجاتها المصرفية لتشمل منتجات التأمين الأساسية. وفي الواقع تقل التكاليف عبر المصرف بحوالي 50 % عنها في وسائل التوزيع الأخرى. ويعود ذلك بشكل كبير إلى ميزة التوفير في الوقت عند بيع المنتجات في المصارف. إذ، حسب التقديرات، يمضي وسيط أو مندوب التأمين تقريباً 30 % من وقته في البحث عن زبون، و 15 % للحصول على موعد، و 40 % لإتمام عملية البيع، و 15 % لتقديم خدمة ما بعد البيع. غير أن المصارف بإمكانها توفير لغاية 45 % من هذه العملية، بفضل قدرتها على استخراج المعلومات وبفضل شبكة فروعها. حيث إن المصارف على اتصال مستمر بعملائها وتتوفر لديها معلومات مفصلة عنهم. وبإمكانها استخراج معلومات حول دخل الفرد ومستوى ملاءته، ما يساعد على تقسيم السوق إلى أجزاء وإتباع استراتيجية في البيع بالاعتماد على أرقام ووقائع.

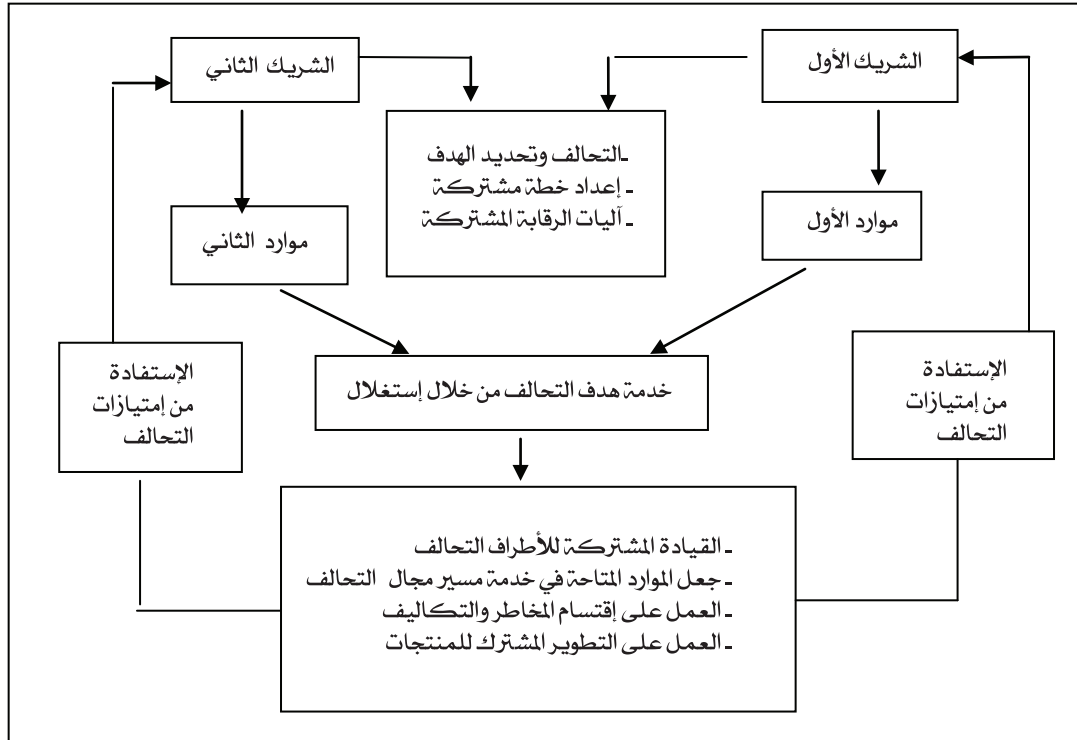
رابعاً: شروط التحالفات الناجحة: ليس ممكناً أن تكون كل التحالفات ناجحة، وهو راجع للأساس الذي بني عليه التحالف، فإذا كانت كل مؤسسة ترغب بالاستحواذ على طاقات المؤسسة الأخرى وعلى أسواقها وزبائنهم (من خلال التحالف)، فذلك يؤدي لقيادة مختلفة للتحالف، ويبدأ الجذب في اتجاهين مختلفين مما يؤدي إلى انقطاع متانة ارتباط التحالف، وعدم الرسم الجيد لأهداف التحالف يؤدي إلى تدخل في المهام، ومما يعكر أجواء التحالف أيضاً ضعف الاتصال. وكذلك التحالف لا يعني الاندماج، فلذا ينبغي إذا أريد للتحالف أن يكون ناجحاً المراعاة ما يلي⁽¹¹⁾:

(1) **فهم واضح لقدرة المؤسسة الحالية والمستقبلية :** اليوم أصبح استشراف المستقبل ممكن وذلك من خلال استخدام النماذج التنبؤية المتوفرة، والتي بدورها تسمح باستغلال القدرة المتاحة على أفضل كيفية، وهو مما يعطي رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أو ينبغي لها التحالف الاستراتيجي.

(2) **محاولة التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة :** فالتحالف لا يعني رغبة عابرة غير محتاجة لدراسة جيدة وواقعية ومعقدة، بل هي قرار يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعلى هذا ينبغي للمؤسسات الراغبة في التحالف أن تضع قدامها البدائل المتاحة، ودراسة سير وفعالية التحالفات المتوقعة.

(3) **معرفة القيم لأهداف الشريك :** فلا يمكن إقامة تحالف مع من لا يشارك في تحقيق الهدف الوارد أعلاه، وغير ملتزم بشروط

شكل (2) التحالف الإستراتيجي بين منطمتين



المصدر: رفعت السيد العوضي، وإسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 191.

المحور الثالث: حلول لتسويق المنتجات التأمينية الجزائرية من خلال التحالف - تجارب لبعض التحالفات

- إن البنوك الأجنبية والمحلية العاملة في الدولة تمثل أفضل الجهات التي يمكنها مساعدة شركات التأمين على تسويق منتجات التأمينية الشخصية في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة التي تشهد إنكماشاً في الطلب على الإكتتاب بالوثائق كما تساهم البنوك ببيع حوالي 25 % من وثائق التأمين على الحياة التي تصدرها شركات التأمين مثلاً⁽¹⁵⁾؛ شركة عمان للتأمين عقدت شراكة إستراتيجية مع بنك رأس الخيمة لهذه الغاية ما رفع مبيعات شركة التأمين من وثائق التأمين على الحياة والتأمين على السيارات.

- هذه الشراكة تكتسب أهمية بالغة في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة التي دفعت الشركات والبنوك على حد السواء إلى تنسيق الجهود وإبتكار منتجات للتغلب على تحديات إنكماش الطلب. وزاد هذا التحالف ليشمل خدمات أخرى مثل وثائق التأمين على القروض الشخصية وبطاقات الإنتماء التي تغطي مخاطر العجز أو الوفاة، إضافة إلى إمكانية التأمين ضد فقدان الوظيفة.

- كما تدرس البنوك البدء في عملية تسويق بوليصات التأمين على المنازل والتأمين الصحي إلى جانب تأمينات الحياة والسيارات وذلك بالتعاون مع شركات التأمين حيث تكون أسعار البوليصات منافسة لسعر السوق، حيث من المتوقع أن تنشط عمليات التحالفات بين البنوك وشركات التأمين.

- كما تلقت شريحة كبيرة من عملاء البنوك إتصالات هاتفية من مراكز خدمة العميل بالبنك لتقديم خدمات لعرض أصناف ووثائق التأمين حيث عروض التأمين أقل

من خلال قيام تحالفات إستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك يمكن خلق نوع من الحلول المبتكرة لتسويق المنتجات التأمينية عن طريق التعاون مع البنوك وبالتالي تساعد في تسويق منتجاتها التأمينية، خاصة في ظل المنافسة القاتلة التي تعيشها شركات التأمين العامة مقارنة مع منافسيها سواء شركات تأمين خاصة جزائرية تتمتع بالحرية والكفاءة والفعالية ورأس المال من جهة وكذا شركات التأمين الأجنبية ذات المهارات والكفاءات وضخامة رأس المال كونها أغلبيتها مؤسسات أصلها فروع لشركات متعددة الجنسيات مثل Trusth للتأمينات وغيرها.

حيث هناك حالات لتحالفات قائمة حالياً لتعاون بين شركات تأمين وبنوك عربية لتسويق منتجاتها التأمينية و نأمل من الجزائر أن تسلك هذا الإتجاه ومنها الحالات التالية:

أولاً: تحالف شركات عمان لتأمين مع بنك رأس الخيمة أبوظبي لتسويق منتجاتها

- لجأت شركات تأمين إلى عقد تحالفات إستراتيجية مع بنوك محلية وأجنبية لتسويق منتجاتها من خلال وثائق التأمين على السيارات وتأمينات الحياة لتستفيد من إمكانيات البنوك التي تتمتع بقاعدة عملاء واسعة فضلاً عن مراكز إتصال، وتحصل البنوك مقابل تلك الخدمة على عمولة تسويق بحسب خبراء ومسؤولين تنفيذيين في القطاع المصرفي وشركات التأمين.

بنسبة 10% من أسعارها في السوق.

مباشرة من مدير عام الهيئة.

ثانياً: حلول تأمينية مصرفية مبتكرة (بنك أبوظبي للتجارة وأبوظبي الوطنية للتأمين)

من خلال تحالف إستراتيجي بين بنك أبوظبي للتجارة وأبوظبي الوطنية للتأمين⁽¹⁵⁾ وحسب ما أعلن البنك الوطني التجاري وهو أحد البنوك في أبوظبي الرائدة اليوم عن دخوله في شراكة مع شركة أبوظبي الوطنية للتأمين وهي إحدى أكبر شركات التأمين في منطقة الخليج لتوفير خدمات مصرفية ومنتجات مالية مبتكرة من خلال قنوات عالية التقنية ومن خلال الإنترنت، وذلك فضلاً عن إمكانية إدارة النقد بتلك التقنيات المتطورة.

1- يتيح هذا التحالف لشركة أبوظبي للتأمين، بصفتها شركة تأمين موثوقة ومؤمن يعتمد عليها، تزويد جميع عملاء بنك أبوظبي التجاري بمنتجات التأمين المصرفية المبتكرة (بنك أشورانس) من خلال حلول تأمينية إقتصادية.

2- يقوم البنك من خلال هذا التحالف الإستراتيجي بتزويد شركة أبوظبي للتأمين بمجموعة كبيرة من الخدمات مثل دفع قيمة المطالبات وتحصيل الأقساط وإنتاج التقارير المالية المفصلة وإدارة الشيكات المؤجلة الدفع.

3- كما تتيح شركة أبوظبي للتأمين إمكانية الاستفادة من الخدمات المصرفية عبر الأنترنت والقنوات المصرفية البديلة من بنك أبوظبي التجاري.

4- إغتنام هذه الفرصة من قبل شركة أبوظبي للتأمين لأنها تزودها بحلول تأمينية مبتكرة لإدارة النقد تمكنها من إدخال العديد من التحسينات على مستوى الكفاءات التشغيلية وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة إلى عملائها.

5- يأتي هذا التحالف الإستراتيجي لإظهار مدى إلتزام البنك بسياسة التركيز على الأسواق المحلية وترسيخ مكانتها بمؤسسة مصرفية رائدة تقدم خدمات وحلولاً مالية مبتكرة في مجال الصناعة المصرفية.

* كما أن هذا التحالف الإستراتيجي مع البنك قامت به شركة أبوظبي للتأمين من منطلق الحرص الدائم على مواكبة أحدث المستجدات في سوق التأمين المحلية والعالمية حيث تسعى شركة التأمين بصفة مستمرة إلى تقديم أفضل الخدمات إلى عملائها الكرام وتوفير أقصى درجات العناية بهم ليشعروا بالطمأنينة وراحة البال.

ثالثاً: التحالفات بين شركات التأمين والمصارف في سوريا: أصدر وزير المالية السوري الدكتور محمد الحسين قراراً يحمل الرقم 298 بتاريخ 1/11/2009 تضمن ما يأتي :

المادة 1: يحق لشركة التأمين افتتاح مراكز إصدار لها في البنوك المرخصة للعمل في الجمهورية العربية السورية، بموافقة مسبقة من هيئة الإشراف على التأمين وبموافقة

المادة 2: يسمح لمراكز الإصدار المرخصة للعمل في البنوك أو المصارف بإصدار عقود التأمين المرتبطة فقط بالعمل المصرفي.

المادة 3: يحدد البديل النقدي لافتتاح أي نافذة إصدار لشركة التأمين ضمن البنك أو المصرف بـ 35000 ل.س. خمس وثلاثين ألف ليرة سورية فقط (أي ما يعادل 750 دولاراً أميركياً).

المادة 4: تلتزم كافة شركات التأمين بتوفير أوضاعها في ما يتعلق بنوافذ الإصدار الموجودة خلال شهر واحد من تاريخه تبعاً للإجراءات المحددة من قبل الهيئة.

وبذلك تكون سوريا قد أخضعت شركات التأمين التي ترغب بتسويق عقود التأمين عبر شبائيك البنوك لأن تحصل على موافقة مسبقة من هيئة الإشراف على التأمين. كما أوجبت على الشركة أن تطلع هيئة الإشراف على نماذج عقود التأمين التي ترغب بتسويقها إلى زبائن المصرف. ويشترط القرار أن تكون تلك العقود على علاقة بالقروض والاعتمادات التي يفتحها البنك لمصلحة زبائنه.

رابعاً: تحالف إسلامي (الشركة العربية الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين "سلامة" مع بنك دبي الإسلامي)

كما أن الشركة العربية الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين "سلامة" تؤكد على لسان دكتور صالح ملائكة الرئيس التنفيذي ونائب رئيس مجلس الإدارة بالشركة على أن التحالفات بين البنوك وشركات التأمين إكتملت خلال النصف الثاني من العام 2003 وأثبتت نجاحها⁽¹⁸⁾.

- شركة التأمين "الكمال" حرصت على أن تركز تحالفها مع البنوك الإسلامية.

- كما أعلن بنك دبي الإسلامي تحالفه مع الشركة العربية الإسلامية للتأمين "سلامة" لتسويق برنامج التكافل الإسلامي "رعايتي" الذي يقدم خطة تأمينية تغطي العجز والوفاة الناتجين عن حادث مقابل تحصيل قسط سنوي على أن يضاف هذا المنتج الجديد المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية إلى محفظة البنك الحالية من المنتجات والخدمات المتنوعة. كما يتم توفر هذا المنتج "رعايتي" في كافة فروع البنك المنتشرة في الإمارات.

- شركة المشرق العربي تقول على لسان "عمر الأمين" المدير العام التنفيذي للشركة "إن البنوك تعد أحد أهم القنوات التي تساعد الشركة على بيع وثائق التأمين على الحياة التي تصدرها الشركة حوالي 25% مع أن فرص نمو هذا التحالف كبيرة خاصة في ظل التوقعات بارتفاع حجم أقساط التأمين على الحياة بنسب تتراوح بين 15 إلى 20% بداية العام 2012، وتوقع نسبة النمو خلال العامين 2010، 2011 بين 5% و10%.

وكان الواقع بعد ذلك كما كانت التوقعات بل يمكن القول أفضل نوعاً ما، وهذا ما يثبت أهمية التحالف الي وقع بين

الخاتمة

على ضوء الظروف الاقتصادية غير المستقرة والتي تتسم بالتغير المستمر وكثرة المخاطر بكل أشكالها وأنواعها يبقى التأمين هو الوسيلة الأمثل والأفضل لتفادي كل أشكال المخاطر أو حتى التقليل من أثرها كما يساعدنا في التعويض الجزئي أو الكامل للخسائر الناجمة عن هذه المخاطر التي تحيط بالفرد أو الحوادث التي تصيبنا.

يعتبر التعاون وإقامة تحالفات إستراتيجية مع طرف غير منافس كالبنوك هو الحل الذي يحقق الفائدة لجميع الشركات في ظل تنامي ظاهرة العولمة وصعوبة الصمود أمام المنافسين المحليين والخارجيين، بحيث لم يعد بإمكان الشركات المحلية البقاء بدون الإعتماد على حليف يمتلك الخبرة والإمكانات التي تسمح للطرفين بتحقيق منافع مختلفة لصالح الجميع.

هناك إمكانيات عديدة لنجاح التحالفات الإستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين وذلك للمزايا التي يمكن أن يحققها كل طرف إلى الآخر كبناء أسواق جديدة عبر أسواق كتسويق المنتجات التأمينية من خلال قنوات الإتصالات المعمول بها في البنوك لتمتع البنك بقاعدة عملاء واسعة مقابل عمولة يحصل عليها البنك مقابل تسويق هذه المنتجات التأمينية. وهذا واضح من خلال عدة أمثلة عن تحالفات قد وردت سابقا لبنوك مع شركات التأمين، مع ظهور حلول تأمينية مصرفية تمكن البنك وشركات التأمين من تقديم خدمات بأعلى كفاءة تشغيلية وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة إلى عملائها ومواكبة أحدث المستجدات في سوق التأمين لتوفير أقصى درجات العناية لعملائها بمساعدة الخدمات المقدمة من البنك كدفع قيمة الطلبات وتحصيل الأقساط وإدارة الشيكات وغيرها.

التوصيات

– الإهتمام بالاستراتيجية اللازمة لتحسين قطاع التأمين ومواكبة التغيرات في سوق الأعمال.

– ضرورة إهتمام شركات التأمين أكثر بصناعة المنتج التأميني وتسويقه عبر وسائط بنكية إستعانة.

– إستخدام والإستعانة بهذه التجارب الواقعية لقيام تحالفات إستراتيجية بين شركات التأمين أملا في تطوير الصناعة التأمينية في الجزائر بالإضافة إلى نموذج بنك التأمين المعمول به حديثا في الجزائر.

الهوامش

1-M.BADO.«Marketing management pour les sociétés financières» 2ème tirage les edition d'organisation paris.1998.pp92,93

2-P.kotler et 13.dubois.«Marketing.mamgement »11ème edition pearson education.paris.2002.p257.

3-Boyer et Burgaud.«Marketing avancé»2ème tirage.les éditions. d'or

4- فريد البخار«التحالفات الاستراتيجية من المنافسة لحد التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين » اترك للنشر والتوزيع الطبعة الأولى 1999،ص14.

5- احمد السيد مصطفى «تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي» دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة 2000، ص57.

6- عمرو خير الدين «للتسويق الدولي» دار النشر والتوزيع الطبعة الأولى القاهرة 1996.ص69

7-Working.Mohamed et filali sous la dirrection de jorge Niosi «les alliances stratégiue entre les entreprise économique. collectionpaers. avril2000.p16

8- فريد البخار، مرجع سبق ذكره. ص15

9- رفعت السيد العوضي واسماعيل علي بسيوني «الإندماج والتحالفات الاستراتيجية» الطبعة الثانية 2007، ص174.

10- عن «رفعت السيد العوضي واسماعيل علي بسيوني» من

Soft word and Helios faster better smarter :usingalliances to gain the competitive edge.http://www.softword.org.

11- رفعت السيد العوضي، واسماعيل علي بسيوني. مرجع سبق ذكره ص191، 190.

12- بن عزة محمد أمين. «التحالفات الاستراتيجية لضرورة المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة» مقال في مجلة الالكترونية علوم الإنسانية. www.uluminia.nete

13- زاهر محمد دبيري. إدارة الأعمال الدولية. دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2011، ص199.

14- فريد البخار. مرجع سبق ذكره. ص16، 17.

15- رفعت السيد العوضي. واسماعيل علي بسيوني. مرجع سبق ذكره. ص246، 247.

16- مقال «حلول تأمينية مبتكرة من خلال تحالف إستراتيجي...» تحميل في 30 جانفي 2011 عن الموقع www.albawaba.com

17- سوريا سبقت لبنان ونظمت التأمين عبر المصارف. مجلة البيان الاقتصادية (بيروت: العدد 2009، 457) ص242.

18- مقال: «شركات التأمين تتحالف مع البنوك لتسويق منتجاتها» شركة الزغبى والقباني التضامنية للنشر والتوزيع، للتحميل 7 جوان 2011 عن الموقع Gulf Base.com