

# إطار العمل الاستراتيجي



نصل اليوم إلى نهاية مرحلة حاسمة من مسيرة تحوّلنا الاستراتيجي تمكّننا على إثرها من تحديد أهم الأسواق الواعدة وأبرز فئات المنتجات والمبادرات الاستراتيجية، والتركيز على طرق تطويرها. وبالنظر إلى النتائج الممتازة التي نجحنا في تحقيقها حتى الآن، يمكننا أن نواصل مسيرتنا التنموية الطموحة وننطلق نحو المستقبل بكل ثقة.



وحددنا مجموعة التوجهات التالية لوضع القطاع البنكي داخل المملكة ومن جملة هذه التوجهات استنتجنا مجموعة من أبرز التهديدات والفرص. كما تمكنا من تحديد فئات المنتجات والعملاء والأسواق الجغرافية والقنوات البنكية التي يجب التركيز عليها في جهود التوسع:

**التوجهات**

- **تقليص هوامش الأرباح وارتفاع حدة المنافسة**  
تفرض السيولة العالية والمنافسة المحتممة ضغطاً متزايداً على الأرباح
- **زيادة العوامل التي تهدد التمويل**  
تعتمد ربحية القطاع بشكل كبير على الودائع الجارية، لكن زيادة أسعار الفائدة بشكل مستمر يهدد هذه الفئة
- **تنوع الخدمات**  
مع زيادة الضغوطات على هوامش الأرباح، تضاعفت الحاجة لتطوير خدمات جديدة وتعزيز التنوع والابتكار

**الفرص**

- **التعمق المحلي**  
بعد الوصول إلى مرحلة التشبع في المناطق الجغرافية وقطاعات العمل التقليدية، تبرز ضرورة التوسع داخل المدن والقطاعات التي تعاني من نقص في الخدمات البنكية
- **التشريعات التنظيمية ودخول أطراف جديدة**  
بينما تترج الفئات التقليدية مثل إقراض المستهلكين تحت الضغوطات، ساهمت التشريعات الجديدة مثل قانون الرهن العقاري في توفير فرص جديدة
- **التقنية والابتكار**  
الاستفادة من فوائد التقنية في تطوير قنوات بنكية وخدمات أكثر كفاءة لتلبية متطلبات السوق

حدّد البنك السعودي للاستثمار خطته التشغيلية الاستراتيجية استناداً إلى الخطة الاستراتيجية الخمسية للفترة بين 2015 و2019 والتي تندرج تحت عنوان "البناء على نقاط القوة". وقد جرى رسم هذه الخطة من خلال البناء على الإنجازات والتجارب المكتسبة من الخطة الاستراتيجية السابقة. وتتمحور أهداف هذه الخطط بشكل رئيسي على مصلحة العملاء، وقد تم تحديدها استناداً إلى دراسة حول موقع البنك في القطاع البنكي ومواطن القوة والضعف لديه عند صياغة هذه الخطة.

تم اعتماد منهجية مؤلفة من أربع خطوات في تطوير الخطة الاستراتيجية:

- 01 **دراسة وتقدير حجم السوق وتحديد موقع البنك السعودي للاستثمار في القطاع**  
تحديد حجم الإيرادات والأرباح المحتملة من قطاعات السوق المختلفة
- 02 **استراتيجية الأعمال**  
تطوير نهج مشترك للأسواق عبر مختلف قطاعات الأعمال
- 03 **عوامل الدعم التشغيلية**  
تحديد العوامل الرئيسية الداعمة لاستراتيجيات الأعمال
- 04 **تخطيط عملية التنفيذ**  
مبادرات استراتيجية للاستفادة من الفرص التي يوفرها السوق وتطوير عوامل الدعم والتمكين الداخلية

وتم استنباط مدخلات الخطة من خلال الاجتماعات والدراسات الاستقصائية وحلقات العمل التي أجريت مع الموظفين.

وفيما يتعلق بالبناء المالي، فمن أهم الأهداف الرئيسية زيادة حجم الإيرادات مع تعزيز الربحية بشكل كبير والحفاظ على معدل كفاية رأس المال.

وبالاستناد إلى دراسة لأبرز التطورات في البيئة التشغيلية، والنتائج التي توصلنا إليها من خلال التواصل والتفاعل مع مختلف أصحاب المصلحة، وبالاعتماد على إدراكنا لموقع البنك السعودي للاستثمار في القطاع، تمكنا من تحديد مجموعة خطوط استراتيجية عريضة ينبغي التركيز عليها. ودراسة هذه الخطوط العريضة وتحليلها بشكل عميق ومفصل وأكثر دقة، حددنا مجالات التركيز الفرعية أو الاستراتيجية.

## الضرورات الأساسية والاستراتيجيات



# 3

### الاستفادة من بناء العلاقات

- التواصل مع المستثمرين
- فهم احتياجات وتطلعات العملاء على النحو الأمثل من خلال تحليل البيانات
- تبسيط عمليات فتح الحسابات للعملاء الجدد
- تقديم تجربة عملاء متميزة ومصممة بحسب احتياجات كل عميل وبناء تجارب مؤثرة ترسخ ثقة العميل
- معالجة مشاكل العملاء بسرعة وبشكل عادل
- رصد مستويات رضا العملاء والشركات الشفافة
- التعاون البناء من خلال بناء الشراكات والمشاريع المشتركة
- بناء علاقات طوية المحي تحقق المنفعة المتبادلة مع كافة الشركاء.

لدفع عجلة النمو والازدهار، من الضروري العمل على تطوير علاقات دائمة تحقق منفعة متبادلة مع العملاء والمستثمرين والشركات الشفافة. ولترسيخ عنصر الثقة في هذه العلاقات، يجب الالتزام بالشفافية والدقة والنزاهة في تواصلنا معهم. ونحتاج أيضاً إلى اعتماد قنوات الاتصال الأكثر فاعلية والتي تنسجم بشكل مثالي مع تطلعات كافة الأطراف. أما فيما يخص التواصل بشأن التعاملات البنكية مع العملاء (بالإضافة إلى فروع البنك والتواصل الشخصي المباشر مع العميل) نتاح اليوم مجموعة متنوعة للغاية من نقاط التواصل بفضل التقنية مثل الإنترنت والهواتف المحمولة وأجهزة الصراف الآلي وأجهزة الإيداع النقدي وخدمات الرد التلي التفاعلية بالإضافة إلى أجهزة الخدمة الذاتية. ولا تزال العديد من المناطق في المملكة تعاني من نقص في هذا النوع من الخدمات، لكن عند توسيع نطاق انتشار خدماتنا، علينا الاختيار بدقة لتحديد القنوات الأكثر فاعلية من حيث التكلفة.

# 2

### تطوير النظم والعمليات

- تطوير برنامج تحول رقمي متكامل للاستفادة من فوائد تقنية المعلومات
- إجراء تحسينات في السياسات والإجراءات وأليات ونظم التنفيذ
- معالجة مركزية لتوحيد المعايير وتحقيق وفورات الحجم
- تعزيز الأمن الإلكتروني وحماية البيانات
- تحديث وتركيب النظم

جزء العمل على مواصلة تطوير الأنظمة والعمليات بشكل جيد مع الخطة الاستراتيجية ودعم المبادرات التشغيلية. ويجب تطوير العمليات الداعمة للعناصر الرئيسية المحددة في الخطة. على سبيل المثال، يجب ألا يقتصر تنفيذ عمليات البيع المتبادل على وحدات العمل في البنك السعودي للاستثمار ولكن أيضاً عبر كافة خطوط العمل والشركات التابعة للبنك، وبالتالي يمكننا تطوير فرص البيع المتبادل بالاستفادة من المنتجات المتخصصة التي تقدمها هذه الشركات. ولتحقيق ذلك، كان لا بد من تعزيز التواصل والتنسيق بين كافة وحدات العمل والشركات التابعة للبنك.

ومن أجل تطوير الأنظمة وتنفيذ العمليات بشكل ناجح، يجب توفير معلومات دقيقة ومباشرة وبشكل مفصل. ولهذا الغرض تم تطوير "نظام تقارير إدارة الاستخدام".

# 1

### رفع حجم الأرباح

- تحقيق نمو طبيعي في حجم الأعمال
- توسيع وتعزيز حضور البنك - عبر القنوات التقليدية والقنوات الحديثة
- تعزيز التنوع فيما يتعلق بالمنتجات والعملاء والفترات المحددة للاستثمار والمناطق الجغرافية
- تحسين الكفاءة التشغيلية
- ضمان كفاية رأس المال للالتزام بالتغيرات التنظيمية

في البداية، تم تحديد الهدف بزيادة حجم الأصول بمعدل 8%، وهو أعلى بقليل من معدل السوق. ومع ذلك - ولتحقيق هذه الغاية - هناك العديد من الجوانب التي يجب أخذها بعين الاعتبار، ويجب العمل على تحقيق التوازن وتحديد المجالات الأكثر ربحية، مثل الودائع الجارية. وكما هو الحال مع كافة المؤسسات البنكية، يتعين على البنك السعي لزيادة حجم دخل الرسوم.

وبالنظر إلى طبيعة عمل القطاع البنكي، يجب الحفاظ على التوازن بين المخاطر والربحية. وعلى البنك الالتزام بالمطلوبات التنظيمية مثل كفاية رأس المال والالتزام المرتبطة بها مثل معايير التقارير المالية الدولية رقم (9) واتفاقية بازل الثالثة.

وعندما ينمو حجم التعاملات ترتفع تكاليف التشغيل والتي ينبغي السيطرة عليها للتمكن من زيادة الربحية. ويجب ممارسة الرقابة الائتمانية الدقيقة في عمليات الإقراض لتقليل نسبة الفروض المتعثرة.



## 6

### خدمة المجتمع والمحافظة على البيئة

- تحديد أبرز القضايا التي يتوجب التعامل معها استناداً إلى حجم التأثيرات المحتملة
- معالجة التأثيرات عبر سلسلة القيمة
- دمج اعتبارات البيئة والمجتمع والحوكمة في الاستراتيجيات والعمليات

ونحن بصفتنا مؤسسة مالية مسؤولة تجاه المجتمع، لا ينحصر تركيزنا فيما يمكن تحقيقه من نتائج وإيرادات وأرباح فحسب، بل تشمل استراتيجيتنا أيضاً المحافظة على البيئة والالتزام بالمسؤوليات التي أخذناها على عاتقنا تجاه المجتمع. كما أننا لا نذخر جهداً لتقليل البصمة البيئية في كافة أنشطتنا وعملياتنا. وقمنا أيضاً بتطبيق نظام الإدارة البيئية وفقاً لمعايير شهادة المنظمة الدولية لتوحيد المقاييس (أيزو) ISO 14001.

كما نقوم بتنفيذ عدد كبير من البرامج الاجتماعية الهادفة في المجالات التعليمية والصحية والإنسانية.

بالإضافة إلى ذلك، تسعى جميع الاستراتيجيات إلى دعم جهود تحقيق أهداف "رؤية 2030".

Page 83

## 5

### بناء مهارات الموظفين

- مواءمة استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية الشركة
- تحفيز الموظفين والحفاظ على الكفاءات
- صحة وسلامة الموظفين
- توفير التدريب اللازم وتطوير المهارات في المجالات الأساسية
- التواصل والتفاعل مع الموظفين
- الارتقاء بمستوى رضا الموظفين عبر المكافآت والتكريم

يعد تطوير وتمييز مواردنا البشرية عملية أساسية ومستمرة، إذ علينا مواصلة تدريب الموظفين وتوفير المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواكبة العصر التقني المتغير وبالتالي تلبية احتياجات العملاء المتنامية. وكذلك، علينا تطوير ممارساتنا في عملية التوظيف للتمكن من اختيار أفضل المواهب والكفاءات وتوظيفهم في المناصب الأنسب لخبراتهم ومهاراتهم.

وتلتزم في البنك السعودي للاستثمار بزيادة معدلات التوظيف ورفع نسبة العنصر النسائي في القوى العاملة بالبنك. كما نبذل كل ما في وسعنا لدعم الموظفين العاملين لدينا ومساعدتهم على النجاح في تحقيق التوازن بين مسيرة نموهم المهني والتزاماتهم ومسؤولياتهم العائلية. ونحرص في علاقاتنا مع موظفينا على التقيد بمبادئ حقوق الإنسان وقضايا الصحة والسلامة المهنية.

Page 78

## 4

### توسيع محفظة المنتجات والحصة السوقية

- تقييم وتحليل احتياجات العملاء المتغيرة
- تحديد قطاعات المنتجات الأكثر ربحية والتركيز عليها
- العمل على تحقيق التوازن بين احتياجات قطاعات السوق المختلفة
- التركيز على فئات العملاء الأكثر ربحية
- تبسيط عملية تطوير المنتجات
- الانتقال من المنتجات الاستهلاكية التقليدية إلى المنتجات المبتكرة والتميزية
- تعزيز المبيعات الموجهة
- التركيز على استراتيجيات المبيعات الفاعلة مثل البيع المتبادل والتعاون بين وحدات العمل
- مواءمة استراتيجية العلامة التجارية مع الاستراتيجية الشاملة للشركة
- تطوير قاعدة البيانات حول السوق

تشهد الأسواق اليوم تطورات هائلة ومتسارعة ويتزايد تأثر العملاء بالتوجهات الحديثة التي يشهدها القطاع. في الواقع، أصبح السكان - وخاصة الجيل الأصغر سناً - أكثر اهتماماً وخبرة في المجالات التقنية، بينما تواصل المرأة ترسيخ وجودها ودورها الفاعل في السوق أيضاً.

وتتخذ المنتجات والخدمات الجديدة التي يتم طرحها في السوق طابعاً رقمياً بصورة متزايدة؛ وينطبق ذلك على كل من الخدمات البنكية المقدمة للأفراد والخدمات البنكية الخاصة بالشركات. وتتوفر أيضاً فرص واعدة ومرحة للغاية في فئات السوق المتخصصة مثل فئة كبار العملاء.

Page 76