

التحليل والتشخيص الاستراتيجي من خلال مصفوفة BCG دراسة ميدانية * الوكالة
المحلية لبنك الخليج بولاية أدرار *

Strategic Analysis and Diagnosis through BCG Field Study Matrix *
Local Agency of Gulf Bank, Adrar *

د: يحيى عبد القادر، جامعة أحمد دراية، abd.yahyaoui@univ-adrar.edu.dz

د: مولودي عبد الغاني، جامعة أحمد دراية، mouloudiabelghani@univ-adrar.edu.dz

تاريخ الاستلام: 2020/08/15 تاريخ القبول: 2021/02/09 تاريخ النشر: 2023/06/10

ملخص: سعت هذه الدراسة إلى التحليل والتشخيص الاستراتيجي وفق مصفوفة BCG لمجموعة بوسطن الاستشارية والإسقاط التطبيقي في بنك الخليج بالوكالة المحلية لولاية أدرار، وذلك من خلال التطرق إلى أدوات التحليل الإستراتيجي بمختلف أنواعها وكذلك تحديد الأنشطة الإستراتيجية وتقييمها، وقد تحددت أداة التحليل الاستراتيجي في مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، وذلك بغرض تحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: الأنشطة الإستراتيجية لوكالة البنك غير متوازنة إستراتيجيا، كما أن للبنك كفاءة في إدارة أنشطته الإستراتيجية. أما من ناحية تسيير رقم الأعمال فإن كفاءة البنك سلبية في إدارة رقم أعماله. الكلمات المفتاحية : التحليل الاستراتيجي؛ أدوات التحليل الموقفي؛ أدوات التحليل الشكلية؛ أدوات التحليل الوصفية؛ بطاقات الدفع الإلكتروني.

تصنيف JEL : L1, C41, G00, E40

Abstract: This study aimed at strategic analysis and diagnosis according to the BCG matrix of the Boston Consulting Group and applied projection at Gulf Bank in the local agency of Adrar state, by addressing the tools of strategic analysis of various types as well as the identification and evaluation of strategic activities. The study came to a set of conclusions, most notably: the strategic activities of the bank's agency are strategically unbalanced, and the bank has efficiency in managing its strategic activities. In terms of managing the business number, the bank's efficiency is negative in managing its business number..

keyword: Strategic Analysis; Position Analysis Tools; Formal Analysis Tools; Descriptive Analysis Tools; Electronic Payment Cards.

JEL classification code : L1;C41;G00;E40

المؤلف المرسل: يحيى عبد القادر،

الإيميل: abd.yahyaoui@univ-adrar.edu.dz

مقدمة:

في وسط أصبح يتسم بالتغير الدائم، أصبحت تعيش المؤسسات الاقتصادية المعاصرة في ظروف متغيرة ومعقدة نتيجة للتطورات المتسارعة في بيئة أعمالها، ما يستوجب حيال ذلك مواكبة هذه التغيرات من أجل بلوغ أهدافها المسطرة وضمان البقاء والاستمرار وتحقيق التفوق على المنافسين، ونجاح هذه المؤسسات يعتمد على مدى قدرتها على اكتشاف متغيراتها البيئية الداخلية والخارجية وتحليلها، وهو ما يعرف بالتحليل الإستراتيجي والذي أصبحت تتبناه جل منظمات الأعمال نظرا للأهمية البالغة التي يكتسبها هذا المفهوم. فالتحليل يعد أداة ضرورية لكل مؤسسة تعمل ضمن بيئة متغيرة للتمكن من تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي لها، والعمل على تقليل المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها وبالتالي تحسين مجال أنشطتها الإستراتيجية ودعم تنافسيتها.

البنوك أحد المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بالجانب الاستراتيجي بشكل كبير من خلال المعاملات والتبادلات بين الأفراد، كما أن انتشار هذه البنوك والتوسع في مجال خدماتها أدى بها إلى التنافس فيما بينها فأصبحت هذه الأخيرة لا تقتصر فقط على تقديم الخدمة للعميل فقط، وإنما تبحث وتوسع إلى استقطاب أكبر عدد ممكن من العملاء وتقديم أحسن وأجود الخدمات وفقا لطلباتهم ورغباتهم وهذا من أجل المحافظة عليهم وكسب ولائهم.

إشكالية الدراسة:

تم الانطلاق في هذه الدراسة لمحاولة معرفة دور تحليل المؤسسات لأنشطتها الداخلية أي التحليل الإستراتيجي وذلك بالتخصص في مجال البنوك التجارية الجزائرية، من خلال دراسة حالة بنك خليج الجزائر بأدرار. وعلى هذا الأساس تتبلور لدينا معالم إشكالية البحث كالتالي:

ما مدى مساهمة مصفوفة BCG في التحليل والتشخيص الاستراتيجي لبنك الخليج بالوكالة المحلية لولاية أدرار؟

في خضم الإجابة عن الإشكالية الأساسية يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية :

ما المقصود بالتحليل الإستراتيجي؟ وما أهمية قيام المؤسسات بالتحليل الإستراتيجي؟.

هل يعتمد بنك خليج الجزائر على أداة التحليل الاستراتيجي BCG ؟ وهل له أثر في

نجاحة التشخيص الاستراتيجي؟

فرضيات الدراسة:

تحقيقاً لأهداف ومشكلة البحث فإنه سيتم صياغة الفرضيات على النحو التالي:
إن الاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي BCG في التحليل والتشخيص الاستراتيجي يعتبر الطريق الصحيح لقياس كفاءة وفاعلية البنك.
تعتبر مصفوفة التحليل الاستراتيجي BCG الأداة المثلى في دعم المؤسسة في اتخاذ القرار الأمثل.

أهمية الدراسة: تستمد الدراسة أهميتها من كون أن أدوات التحليل الاستراتيجي تحظى بكم وافر من الأبحاث النظرية حيث أنها من بين أهم المواضيع التي تتيح الفرصة للتعرف على العوامل التي تساهم في التشخيص والمساهمة في اتخاذ قرارات عقلانية من خلال إسقاطها على مختلف المؤسسات لمحو التباعد الموجود في أذهان المسيرين بين النظرية والتطبيق.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة لإظهار فعالية أدوات التحليل الاستراتيجي في رسم حالة المؤسسة وتوضيح الرؤية أمام صانعي القرارات فإيها إذا ما تم استعمالها بطريقة سليمة سواء داخليا أو خارجيا.
منهجية الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث لتحقيق الأهداف المشار إليها، وتعتمد المنهجية المتبعة على البحوث في مجال الإدارة الإستراتيجية. ولعل من أهم أسباب اختيارنا لهذا البنك باعتباره يقدم خدمات متنوعة للعملاء وذلك في إطار التميز عن الآخرين مثل بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكذلك البنك الوطني الجزائري وسوف نتطرق في بحثنا هذا إلى مفاهيم حول التشخيص و التحليل الإستراتيجي والطرق والأدوات المستخدمة فيه. ، ونظراً لتعدد هذه الأدوات فإنه تم الاقتصار على إحدى أدوات التحليل الإستراتيجي لتحليل أنشطة البنك والمتمثلة في التحليل وفق مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

1. أدبيات نظرية حول التحليل الاستراتيجي والأداء المالي:

1-1-1 التحليل الاستراتيجي:

1-1-1-1 مفهوم التحليل الاستراتيجي

يأخذ مفهوم التحليل الاستراتيجي أبعاد مختلفة تعود لاختلاف المجال الذي يعنى به والأغراض المبتغاة منه، فقد أشير إليه بتعلقه بفهم الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومعرفة التغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف تتأثر بها أنشطتها، وما هي مصادر قوتها في ظل تلك التغيرات، وما هي طموحات كل من المدراء وأصحاب المصالح وغيرهم، وكيف سيؤثر الموقف الحالي في أحداث المستقبل. ويشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة المستقبلية احد الأركان الرئيسة للخطط الإستراتيجية معبراً عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار المنظمة وضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد الفرص والتهديدات من جانب آخر (Hamdan, 2007, p:13).

ويعرفه الحسيني على انه : مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات (Al-Husseini, 2000, p:120).

أما الخفاجي فيعرفه بأنه الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية لمراقبة بيئة المنظمة عبر زاويتين تحدد الأولى الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية، وتقدر الثانية ما تملكه المنظمة من جوانب قوة وضعف، وينبغي أن يكون غرض المدراء من التحليل هو تشخيص بيئات متعددة تؤدي المنظمة عملياتها فيها، فضلاً عن ضرورة أن تمكن نتائج التحليل من إنشاء جوانب قوة الوحدة واستعداداتها لتأمين ما يجب القيام به وتمكينها من رؤية أية مشكلات مستقبلية (Khudair, 2004 p:113).

1-1-2 أدوات التحليل الاستراتيجي

عملياً، طرق التحليل الاستراتيجي متنوعة من حيث المضمون وكذلك الشكل. وأن مختلف هذه الطرق محصورة بين بعدين أساسيين يتمثلان في درجة الشمول في اعتبار معايير التحليل (عدد المعايير المعتمدة) ودرجة التشكيل البياني (الكيفية التي تقدمها النتائج

التحليلية). ويمكننا أن نجمع كل أدوات التحليل الاستراتيجي في ثلاث طرق أساسية موردة ضمن الآتي (Al-Hajj, 2008 p:204):

01- أدوات التحليل الموقفي (الطرق الوصفية):

حيث تعتمد على عدد كبير من المتغيرات الخاصة بالتسويق، التمويل والإنتاج..... الخ وبالنظر لتوسعها يصعب تقديم وتشكيل تصميمي لها، حيث تكون النتيجة على الإجابة ذات طابع نوعي، أو تقييم مثل ضعيف، متوسط، قوى. وتكمن أهمية هذه الطرق في أنها تسمح بالاطلاع على مختلف نقاط السير والاختلال الممكنة، وتقدم أكبر قدر من المعلومات الممكنة تسمح لنا بمعرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة، ومقارنة المؤسسة بمنافسيها، من خلال تحليل البيئة الخارجية والداخلية والحصول على المعلومات من خلال طرح الأسئلة المناسبة لتصل إلى الإجابة الصحيحة.

من أهم وأشهر هذه الأدوات هي مصفوفة سوات "SWOT" وهي الأكثر استعمالاً من طرف المؤسسات والمحلل الاستراتيجي، وكذا أساليب تحليل الفجوات.

02- مصفوفات التحليل الإستراتيجي (الطرق التشكيلية):

وهي عبارة عن دراسات لبعض المؤسسات التي تعمل في هذا المجال وشاملة الدراسة الخبرات السابقة لهم وتعتمد هذه الدراسات على القراءة المباشرة لواقع المؤسسة وما يحيط بها على المستويين البيئية الداخلية والخارجية. ومعظمها مقترحة من طرف أكبر مكاتب الاستشارة الأمريكية BCG (Boston Consulting Group) و Mckinsey، فهي تتفوق على الطرق الوصفية من حيث أنها تنتقل من التحليل إلى القراءة المباشرة لوضعية المؤسسة من خلال فهم التدفقات النقدية وتوزيعها. كما أن لها طابع ديناميكي من خلال محاكاة الوضعيات المستقبلية.

تستعين الإدارة الإستراتيجية بمصفوفات التحليل الإستراتيجي لتحليل الوضع التنافسي لوحدات الأنشطة الإستراتيجية (DAS) حيث سننظر لأشهر مصفوفتين وهما مصفوفة BCG اختصاراً لمجموعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة McKinsey/GE

➡ مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG):

تقدم مجموعة بوسطن الاستشارية أداة إرشادية لإدارة المنظمة لتطوير مصفوفة النمو، لتأثير وحدة الأعمال بدلالة معدل النمو السوقي ونسبة الحصة السوقية لها، يمثل معدل نمو السوق معدل النمو السنوي في القطاع الذي تؤدي به الأعمال، بمدى يتراوح من 0 إلى

20 %، ويكون معدل النمو مرتفعا إذا بلغ 10% ما فوق، ويصف المحور الأفقي الحصة السوقية التي تشير إلى نسبة الحصة السوقية لوحدة الأعمال بالنسبة لأكبر المنافسين في ذلك الجزء، فهي تخدم في قياس جوانب تمكن المنظمة في ذلك الجزء من السوق، فعندما تكون حصة السوق (0.1) تعني أن حجم مبيعات المنظمة 10% من حجم مبيعات القائد، ونسبة (10) تعني أن حجم مبيعات المنظمة أكبر بعشر مرات من مبيعات أكبر المنافسين اللاحقين في السوق. وتقسّم نسبة حصة السوق إلى حصة مرتفعة ومنخفضة .

الشكل رقم 1 مصفوفة بوسطن الاستشارية (BCG)



بعد الحصة السوقية

المصدر: خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص

247

❖ تحليل مصفوفة BCG :

تتكون مصفوفة BCG من أربعة مربعات، المربع الأول هو علامة الاستفهام، المربع الثاني هو خانة النجوم، المربع الثالث يمثل خانة البقرة الحلوب، أما المربع الرابع فيمثل خانة الأوزان الميتة.

خانة علامة الاستفهام : هي وحدات وأنشطة تمثل حصة سوقية منخفضة مع معدل نمو مرتفع، ووضع هذا الاستثمار مثير للتساؤل والاستفهام، والإستراتيجية الملائمة غير محددة، حيث تعتمد على الظروف المحيطة، وغالبا ما يقع في هذا المربع السلع الجديدة التي تبدو مبشرة في السوق، ولكن استمرار هذه الموارد يحتاج إلى تخصيص موارد أكبر لتحسينها وتطويرها، وخلق طلب عليها، وتحسين تسهيلات الإنتاج والتوزيع.

خانة علامة النجوم : تمثل هذه الوحدات ذلك القطاع الذي يتصف بوجود قدر عالي من النمو في القطاع السوقي الذي تحقق فيه المؤسسة مركزا تنافسيا قويا، أي حصة كبيرة من السوق، والواقع أن هذا المربع في الشكل يمثل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج، وفي ظل

هذا الوضع فإن المؤسسة عادة ما تتبع إستراتيجيات النمو التوسعية لكي تحافظ على هذا المركز التنافسي القوي. (Salem, 2005 p:178).

وبالرغم من حجم المبيعات الكبير الذي تحققه هذه الوحدات إلا أنها لا تحقق ربحا عاليا للمؤسسة، ويرجع ذلك إلى القدر العالي من الإنفاق الذي تنفقه المؤسسة على هذه الوحدات، وذلك لكي تزيد حصتها السوقية الكبيرة، والمحافظة عليها.

خانة البقرة الحلوب : وهي تقع في خانة ذات معدل نمو منخفض وحصصة سوقية نسبية عالية وهي وحدات مدرة للتدفقات النقدية الكبيرة التي تفوق ما تستخدمه الشركة لدفع فواتيرها ولعدم وحدات النشاط الأخرى التي تستخدم السيولة النقدية، وتعتبر إستراتيجية الاستقرار والتركيز أفضل إستراتيجية تتبع في هذا الوضع. (Salem, 2005 p:178)

خانة الأوزان الميته : وهي أنشطة و وحدات متعثرة، فهي ذات حصصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف، ولا فائدة ترجى من وراء الاحتفاظ بهذا الاستثمار إلا إذا كان له دور في تحقيق اقتصاديات الحجم، أو مزايا التعاونية، أو تكامل خط الإنتاج ، وعادة ما تقوم بتوقيف الاستثمار في هذا المنتج، وتركز المؤسسة على بعض الأقسام من السوق التي تحقق أرباحا. (Salem, 2005 p:178)

✚ مصفوفة إشارة المرور McKinsey/GE:

سميت مصفوفة (McKinsey/GE) على اسم من وضعها وهو James McKinsey الذي فتح مكتبه في مدينة شيكاغو في سنة 1926، والذي يكون من أوائل المكاتب الاستشارية في الإدارة (Management) الأمريكية، وقد قام بتقديم هذه المصفوفة لحساب شركة (Electric Générale) وتلقى مقابل ذلك 10.53 مليون دولار ومنه تم تسميتها بهذا الاسم. (Adel, 2005 p:137)

هذه المصفوفة قدمت كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة "BCG" وهي تقوم على درجة جاذبية الصناعة، وقوة نشاط الأعمال، ولا يستخدم معدل النمو في السوق كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، وكذلك فهي لا تعتمد على حصصة المنظمة في السوق، و أهم شيء في هذه المصفوفة أنها تقدم مستويات وسطى في عملية التقييم.

طريقة حساب كل من نشاط الأعمال وجاذبية الصناعة:

لقياس جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال تختار الإدارة الإستراتيجية أول الأمر العوامل المؤثرة في هذا الصدد ومنها : (عبد العزيز صالح بن حبتور، 2004، صفحة 268)

أ – قوة نشاط الأعمال: بحيث تتضمن العوامل الآتية: حصة النشاط أو الوحدة في السوق، درجة الموسمية في منتجات الوحدة أو النشاط، درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين، درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية المتاحة وكذلك المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة في الصناعة.

ب – درجة جاذبية الصناعة : بحيث تتضمن العوامل التالية: حجم السوق، درجة الموسمية في النشاط، درجة شدة وتركيز المنافسة، درجة التمايز التكنولوجي بالإضافة إلى درجة استخدام الطاقة المتاحة.

ثم تقوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد وزن لكل عامل في كل مجموعة، وتحديد الأهمية النسبية في تحقيق أهداف المنظمة بحيث يكون المجموع واحد صحيح، ثم يقوم المدراء الإستراتيجيون بإعطاء تقدير لمعدل الجاذبية لكل صناعة في محفظة الأعمال تتراوح بين (1- 5) درجات حيث تشير الدرجة 1- إلى جاذبية ضعيفة جدا، والدرجة 3 – جاذبية متوسطة، والدرجة 5 – إلى جاذبية مرتفعة جدا، وبعدها ضرب وزن كل عامل في تقديره للحصول على نتيجة مرجحة الوزن ثم تجمع تلك النتائج المرجحة للحصول على نتيجة الجاذبية المتعددة للصناعة ككل أو لكل وحدة أعمال إستراتيجية ونفس الشيء بالنسبة لقوة نشاط الأعمال.

❖ تحليل مصفوفة إشارة المرور McKinsey/GE نظريا :

تحتوي مصفوفة (McKinsey) على تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة والأعمال والمركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال.

هذا ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاث مستويات وهي قوي، متوسط، وضعيف على عكس ما قدمته مصفوفة (BCG) التي اقتصر على مستويين هما قوي وضعيف فقط. والشكل يبين نموذج (McKinsey) :

الشكل رقم 2 النموذج العام لمصفوفة ماكينزي (McKinsey / GE)

		بعد قوة الأعمال		
		قوي	متوسط	ضعيف
بعد جاذبية الصناعة	قوي			
	متوسط			
	ضعيف			

المصدر: خالد محمد بني حمدان، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص

251

إن كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع (التقدم والاستثمار)، وهنا يجب على المنظمة أن تزيد من حجم إنفاقها واستثمارها في أنشطة هذا القطاع، وهذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في مصفوفة "BCG".

أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع (التوقف) وهي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة الأوزان المينة في مصفوفة "BCG".

تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع (الاستثمار أو التوقف) من خلال استخدام إستراتيجية تؤدي إلى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الإنفاق، ومن هذه الإستراتيجيات إستراتيجية البناء أو إستراتيجية التصفية .

بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية أي الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع (الحدز) وهي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة علامة الاستفهام أو خانة الأبقار في مصفوفة "BCG"، فإذا توفرت للمنظمة بعض الموارد فإنه يمكن الإنفاق عليها من أجل تطويرها وتحسينها، وإذا لم تتوفر لدى المنظمة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

03-تحليل قوى التنافس (الطرق المفتوحة):

تركز على الطرق الاستكشافية في معرفة وتحليل القوى المؤثرة في السوق والمؤثرة على حياة المؤسسة. فهذه المناهج تعتمد على بعض الرؤى النظرية وتتحصر فقط في التحليل التي تركز على متغيرات مسبقة وبعض المختصين يسمونها بالطرق الاستكشافية. ومن أمثلتها تحليل Porter لهيكل المنافسة من خلال نموذج القوى الخمس للمنافسة بالإضافة إلى نموذج أوستن لتحليل الصناعة وقوى التنافس في الدول النامية

دراسة ميدانية حول بنك خليج الجزائر وكالة أدرار :

أولاً: تقديم عام حول بنك خليج الجزائر وكالة أدرار:

هو بنك أجنبي تجاري ذو حقوق جزائية تأسس بموجب القانون رقم 03-03 في 15 ديسمبر 2003 وهو عضو في مجمع KIPCO (Kuwait Project Compagne) ، يقدر رأس ماله 10 مليار دينار جزائري (10000000000دج)، بدأ النشاط الفعلي في مارس 2004، وهو من أكبر المجموعات تنوعا في منطقة الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، بمساهمة من ثلاث بنوك ذات سمعة عالية:

الشكل رقم 3: نسبة المساهمون في بنك خليج الجزائر

 البنك الأردني الكويتي JORDAN KUWAIT BANK "More than just a bank"	 بنك تونس الدولي Tunis International Bank RECRUTE	 بنك بروتان BURGAN BANK
10 % البنك الأردني الكويتي Jordan Kuwait Bank	30 % البنك التونسي الدولي Tunis International Bank	60 % من طرف بنك البرقان Burgan Bank

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على معلومات مقدمة من مستشار الزبائن بنك خليج الجزائر بأدرار وكالة بنك الخليج بأدرار: بالنسبة لبنك الخليج وكالة أدرار أنشأت في سنة 19-03 - 2015 بشارع بن أحمد وشارع عبد القادر الجيلالي بساحة الشهداء ببلدية أدرار تحت رقم التسجيل الرئيسي 03 بـ 01/26-0021041 ورقم السجل التجاري 9250335 الصادر عن الفرع المحلي للمركز الوطني للسجل التجاري بولاية أدرار، قد جعل البنك من خصائصه الأساسية المساهمة في تطوير الاقتصاد والمالية في الجزائر، بنك تجاري للمؤسسات، وهذا بتوفير عدة خدمات لكل الشرائح في المجتمع. ومن أهداف بنك الخليج - وكالة أدرار- وهي متمثلة في ما يلي: جلب الزبائن عن طريق التسويق الجيد لخدماته، تحقيق ربح كبير، توسع شبكته عبر أنحاء الوطن، الاستحواذ على نسبة كبيرة من السوق، استحواذه على الوسائل الحديثة المستعملة في البنوك ذات جودة عالية والالتزام بضمان جودة ومستوى أعماله المصرفية

السرعة في الأداء: القيام بالعمليات البنكية والمعاملات المختلفة في أوقات قياسية باستخدام شبكة الإنترنت. وكذلك يستخدم كل أنواع التكنولوجيا المتطورة لتقديم أعلى مستوى من الخدمات وبجودة عالية، ومن هذه الاستخدامات الإلكترونية نذكر ما يلي: البطاقة ما بين البنوك CIB CARTE، بطاقة الفيزا VISA CARTE، البطاقة الذهبية

GOLDEN CARTE، البطاقة الكلاسيكية CLASSIC CARTE ، بطاقة الفيزا للدفع المسبق VISA CARTE PREPAID

ثانياً: واقع استخدام أداة التحليل BCG في التحليل الاستراتيجي (بطاقات التعامل بالعملة الأجنبية MASTER CARTE) لبنك خليج الجزائر بأدرار:

01- تحليل الأنشطة الإستراتيجية لبنك خليج الجزائر "وكالة أدرار":

مع العلم أن تطبيق مصفوفة BCG تتطلب توفر مجالات أنشطة إستراتيجية متعددة فإن بنك خليج الجزائر يوفر عدة خدمات بنكية متاحة للزبائن، وبالتالي توفر شروط تطبيق هذه المصفوفة

02- عرض أهم الخدمات التي يقدمها بنك خليج الجزائر بأدرار:

الجدول التالي يوضح الخدمات التي يوفرها البنك توجد وسائل الدفع الإلكتروني، بحيث يوفر بنك الخليج 12 بطاقة الدفع الإلكتروني منها 4 بالعملة الوطنية و 8 بالعملات الأجنبية (أنظر الملحق رقم " 01 ").

الجدول رقم 1: خدمات بنك خليج الجزائر - وكالة أدرار

بطاقات التعامل بالعملة الأجنبية		بطاقات التعامل بالعملة الوطنية
VISA CARTE	MASTER CARTE	
Platinum	Platinum	Carte Inter Bancaire Sahla بطاقة " ساهل "
Gold	Gold	بطاقة الدفع التوفير الإسلامي (Carte Participative)
Classique	Classique	بطاقة الدفع التوفير الكلاسيكي (Carte Participative)
Prépayée	Prépayée	بطاقة السحب من الشبايبك (D'dentité Bancaire) (Carte Relevé)
القروض البنكية		

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معلومات مقدمة من مستشار الزبائن ببنك خليج الجزائر بأدرار

أ- بطاقات الدفع التي تعمل بالعملة الوطنية

يوفر بنك الخليج 4 بطاقات تتعامل بالعملة الوطنية (أنظر الملحق رقم " 02 ").

ببطاقة " ساهل " Carte Intre Bancire sahla اي تسهل عملية التعامل، ومن خصائص هذه البطاقة أنه يتم التعامل بها على جميع الموزعات الإلكترونية عبر كافة البنوك والبريد كما يستطيع الزبون سحب في اليوم الواحد 160 ألف دينار ببطاقة الدفع التوفير الإسلامي Carte Participative هي بطاقة إلكترونية تسمح للمتعاملين بادخار أموالهم داخل البنك، وإمكانية التصرف بها بكل حرية وفقاً لمبادئ الشريعة الإسلامية

ببطاقة سحب التوفير الكلاسيكي Carte Epargene Classique بطاقة إلكترونية لها نفس خصائص بطاقة الدفع التوفير الإسلامي ببطاقة السحب من الشبايك Carte Relevé D'dentité Bancaire لها خاصية أخرى هي انه يستطيع بهذه البطاقة أن يسحب الزبون حوالة من موزع إلى موزع إلكتروني آخر تحمل هذه البطاقة رقم الحساب، صورة الزبون (نستعملها في محل الصكوك بحيث أن الصكوك لا نستعملها كثيراً).

ب- بطاقات الدفع بالتعاملات الأجنبية

يوفر بنك الخليج 8 بطاقات الزبائن التي يكون تعاملها بالعملة الأجنبية (الأورو والدولار)

مماستر كارد Carte Master Card بطاقات إلكترونية تتيح للمتعاملين سحب الأموال خارج حدود الدولة كما تسمح بتسديد ثمن المشتريات لدى المحلات الأجنبية المعتمدة لدى البنك، ويكون التعامل بعملة الدولار وهما كالآتي:

- ← البطاقة الأولى وهي مسبقة الدفع ورصيداها الأعلى هو 2000 دولار
- ← البطاقة الثانية وهي البطاقة الكلاسيكية ورصيداها الأعلى 4000 دولار
- ← البطاقة الثالثة رصيدها 6000 دولار
- ← البطاقة الرابعة بلاتينيوم ماستر كارد ورصيدها الأعلى هو 15000 دولار
- ← الفيزا كارد Carte VISA : تتمثل في الآتي:
- ← البطاقة الأولى مسبقة الدفع 2000 أورو
- ← البطاقة الثانية الكلاسيكية 4000 أورو
- ← البطاقة الثالثة الذهبية 6000 أورو
- ← البطاقة الرابعة بلاتينيوم 15000 دولار

ت- القروض

القروض الكلاسيكية بالنسبة للتجار: تتمثل في:

﴿ قروض الاستثمار: وهي موجهة للشركات والحرفيين.... الخ وتنقسم إلى نوعين:

﴿ قروض طويلة الاجل ومدتها سبع سنوات فأكثر

﴿ قروض متوسطة المدى ومدتها سبع سنوات

قروض الاستغلال: وهي قروض قصيرة الأجل مدتها تسعون يوم بحيث تمول المواد الأولية وجميع السلع المسترجع قيمتها، بالإضافة إلى خدمات أخرى تتمثل في قروض الإيجار المالي، قروض الضمانات

قروض استهلاكية : بالنسبة للعمال لهم قروض خاصة تتمثل في قروض السيارات،... إلخ

قروض الإسلامية: تتمثل في مرابحة استثمار، مرابحة استغلال، مرابحة بربولان، مرابحة السلام، القروض الإسلامية، الحسابات الجارية.

03- تطبيق مصفوفة BCG على (بطاقات التعامل بالعملة الأجنبية MASTER

CARTE) لبنك خليج الجزائر وكالة أدار:

يتعامل بنك خليج الجزائر ب4 مجالات نشاط إستراتيجي بالنسبة لخدمات الماستر كارد بياناتها المالية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: قيمة المبيعات لوحدة أعمال بنك خليج الجزائر * أدرار* 2015-

2019

MASTER CARTE				
الأشطة الإستراتيجية	قيمة المبيعات للأشطة الإستراتيجية	قيمة المبيعات لأكبر منافس	Σ مبيعات 2015	Σ مبيعات 2019
Prepayè	2000	9000	20000	45000
Classique	4000	8000	25000	40000
Gold	6000	7000	30000	35000
Platinum	15000	3000	40000	46000

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادًا على معلومات مقدمة من مستشار الزبائن ببنك خليج الجزائر بأدرار

كما نعلم أن مصفوفة BCG تقوم على بعدين أساسيين هما معدل النمو والحصة السوقية

أولاً: معدل النمو السوقي:

تجدر الإشارة إلى أن معدل النمو ثابت خلال جميع السنوات الخمس (2015—2019) وعليه يمكن حساب معدل النمو كما يلي:

$$100 * \frac{\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة الماضية}}{\text{مبيعات السنة الماضية}} = \text{معدل النمو}$$

حيث سنرمز لـ _____ : معدل النمو— TXC مبيعات السنة الحالية V_N مبيعات السنة الماضية $V_{(N-1)}$

وعليه تصبح المعادلة على الشكل التالي:

$$TXC = \left[\frac{V_N - V_{(N-1)}}{V_{(N-1)}} \right] \times 100$$

وبترجيح المعادلة نجد ما يلي:

$$TXC = \frac{V_N}{V_{(N-1)}} - \frac{V_{(N-1)}}{V_{(N-1)}} = \frac{V_N}{V_{(N-1)}} - 1 \Rightarrow TXC + 1 = \frac{V_N}{V_{(N-1)}}$$

ومن خلال هذا سنحاول استخراج قيمة معدل النمو بدلالة السنوات السابقة باستعمال المعادلات الرياضية وكذلك سنتخلى عن النسبة المؤوية للتدرج في الحساب وإعادة استعمالها في النتيجة المتحصل عليها وإبرازها في جدول نتائج التحليل.

حساب معدل النمو لسنة 2016 بدلالة 2015 وفق القانون المعمول به أعلاه

$$TXC + 1 = \frac{V_{(2016)}}{V_{(2015)}} \quad V_{(2016)} = V_{(2015)} \times (TXC + 1) \dots \dots \dots (01)$$

حساب معدل النمو لسنة 2017 بدلالة 2016

$$TXC + 1 = \frac{V_{(2017)}}{V_{(2016)}} \quad V_{(2017)} = V_{(2016)} \times (TXC + 1) \dots \dots \dots (02)$$

وبتعويض المعادلة (01) في المعادلة (02) نجد:

$$V_{(2017)} = [V_{(2015)} \times (TXC + 1)] \times (TXC + 1) \dots \dots \dots (02)$$

$$\Rightarrow V_{(2017)} = V_{(2015)} \times (TXC + 1)^2 \dots \dots \dots (03)$$

حساب معدل النمو لسنة 2018 بدلالة 2017

$$TXC + 1 = \frac{V_{(2018)}}{V_{(2017)}} \quad V_{(2018)} = V_{(2017)} \times (TXC + 1) \dots \dots \dots (04)$$

وبتعويض المعادلة (03) في المعادلة (04) نجد:

$$V_{(2018)} = [V_{(2015)} \times (Txc + 1)^2] \times (Txc + 1) \dots \dots \dots (04)$$

$$\longrightarrow V_{(2018)} = V_{(2015)} \times (Txc + 1)^3 \dots \dots \dots (05)$$

حساب معدل النمو لسنة 2019 بدلالة 2018

$$Txc + 1 = \frac{V_{(2019)}}{V_{(2018)}} = \frac{V_{(2019)}}{V_{(2015)} \times (Txc + 1)} \dots \dots \dots (06)$$

وبتعويض المعادلة (05) في المعادلة (06) نجد:

$$V_{(2019)} = [V_{(2015)} \times (Txc + 1)^3] \times (Txc + 1) \dots \dots \dots (06)$$

$$\longrightarrow V_{(2019)} = V_{(2015)} \times (Txc + 1)^4 \dots \dots \dots (07)$$

وحسب معطيات الجدول سابقا (قيمة المبيعات لوحدة أعمال بنك خليج الجزائر بأدوار 2015-2019) نجد أن قيمة المبيعات متوفرة في المعطيات ومنه يمكن استخلاص معدل النمو الخاص بكل خدمة من خدمات الدفع الإلكتروني وإدراج المعدل ضمن الجدول لاحقا:

$$(Txc + 1)^4 = \frac{V_{(2019)}}{V_{(2015)}} \quad Txc + 1 = \sqrt[4]{\frac{V_{(2019)}}{V_{(2015)}}}$$

$$Txc = \left(\frac{V_{(2019)}}{V_{(2015)}} \right)^{1/4} - 1$$

وبإدراج النسبة المؤوية التي تم عزلها سابقا تصبح المعادلة بالشكل التالي:

$$Txc = \left[\left(\frac{V_{(2019)}}{V_{(2015)}} \right)^{1/4} - 1 \right] \times 100$$

وهو المعدل المعمول به لحساب معدل النمو لجميع خدمات الدفع الإلكتروني (النتائج ضمن الجدول اللاحق)
ثانياً: الحصة السوقية:

$$\frac{\text{مبيعات البنك}}{\text{مبيعات أكبر منافس}} = \text{الحصة السوقية}$$

من خلال الجدول السابق توفرت لدينا المعطيات العامة لمبيعات البنك مقارنة بأكثر منافس وباستعمال قانون حساب الحصة السوقية سنتحصل على الحصة السوقية بالنسبة لمبيعات كل خدمة من خدمات الدفع الإلكتروني (النتائج ضمن الجدول اللاحق)

الجدول رقم 3: الحصة السوقية بالنسبة لمبيعات كل خدمة من خدمات الدفع الإلكتروني

الأنشطة الإستراتيجية	معدل النمو (السوقي %)	الحصة السوقية	موقع DAS في مصفوفة BCG
Prépayé	22.47	0.22	خلفية علامات الاستفهام

خلية علامات الاستفهام	0.50	12.46	Classique
خلية الأوزان الميتة (الكلاب الضالة)	0.85	03.92	Gold
خلية الإدراج النقدي (البقرة الحلوب)	05	03.55	Platinum

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على معطيات وكالة البنك

ثالثاً: رسم مجالات الأنشطة الإستراتيجية على مصفوفة BCG :

لرسم مجال كل نشاط إستراتيجي على مصفوفة BCG نبحث عن إحداثيات كل نشاط ثم نمثلها على محوري المصفوفة، ، والجدول التالي يوضح إحداثيات كل نشاط إستراتيجي كيفية رسم مجالات الأنشطة الإستراتيجية

يتم رسم مجال كل نشاط إستراتيجي وفق محوري المصفوفة بحيث المحور الأفقي يمثل قيم الحصة السوقية لكل نشاط إستراتيجي DAS أما المحور العمودي يمثل معدل النمو السوقي لكل نشاط إستراتيجي DAS . ترسم الأنشطة بشكل دوائر حجم أو نسبة كل نشاط إستراتيجي من إجمالي مبيعات الأنشطة ويقاس قطر الدائرة بالعلاقة التالية:

$$D = 1/2\sqrt{N}$$

" D " قطر الدائرة.

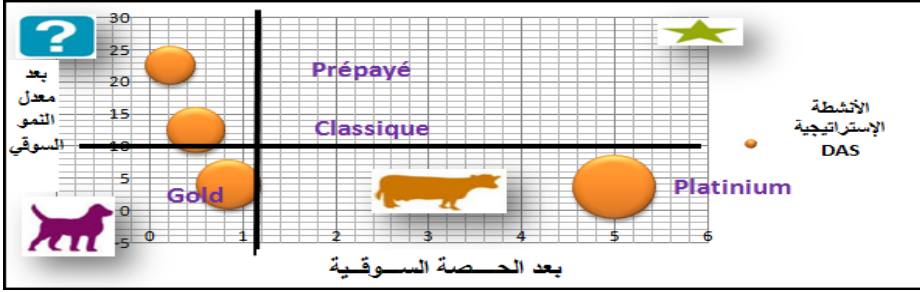
" N " رقم أعمال مجال النشاط الإستراتيجي DAS كنسبة من رقم الأعمال الإجمالي. يلاحظ في مصفوفة نموذج BCG أن نسبة النمو في السوق مقسمة إلى مجالين. مرتفع ومنخفض عند خط تحكمي لنمو بنسبة 10% يفصل بين هذين المجالين . الموقع التنافسي النسبي أو حصة السوق تقسم عند حصة السوق النسبية I حيث أن هذا الخط يفصل بين حصة السوق المرتفعة والمنخفضة.

الجدول رقم 4: نسبة مبيعات الأنشطة الإستراتيجية DAS

قطر الدائرة	نسبة مبيعات الأنشطة الإستراتيجية DAS (%)	الأنشطة الإستراتيجية
13.60	0,074	Prépayé
19.23	0,148	Classique
23.55	0,222	Gold
37.24	0,555	Platinum

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على معطيات وكالة البنك

الشكل رقم 4: نموذج مصفوفة BCG بيانيا للأنشطة الإستراتيجية لبنك خليج الجزائر *
أدرار *



المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على معطيات وكالة البنك

رابعاً: تحليل وتقييم الموقف العام للاستثمار في الأنشطة الإستراتيجية التابعة لبنك خليج الجزائر * أدرار *:

بناءً على الشكل الناتج عن تحليل المصفوفة نستعرض التحليل العام للأنشطة الإستراتيجية الخاصة ببنك الخليج في الوكالة التي هي قيد الدراسة وهو مبين كالتالي:

الجدول رقم 5: تحليل وتقييم الموقف العام للاستثمار في وحدات الأعمال

الإستراتيجية المناسبة للبنك	مميزات الأنشطة الإستراتيجية (DAS مصفوفة BCG)	التحليل	الأنشطة الإستراتيجية (DAS)
الإستراتيجية المناسبة للبنك في هذه الحالة هي إستراتيجية النمو والتركيز بهدف الرفع من الحصة السوقية وانتقال هذه المنتجات من خلية الاستفهام إلى النجومية.	ضعف إقبال الزبائن على منتجات بطاقة مسبقة الدفع والبطاقة الكلاسيكية. قلة الأرباح وانخفاض حجم المبيعات. احتياجات مالية ضخمة. تدفق نقدي سالب.	نجد أنهما تفعان في خلية الاستفهام، وهما ذات معدلات نمو مرتفعة تقدر بـ 17.6 و 12.46 على التوالي وحصة سوقية منخفضة 0.22 و 0.5 على التوالي مقارنة بالحصة السوقية للبطاقات الأخرى نتيجة لدخول هذه المنتجات أول مرة للسوق، وبالتالي على البنك بخصوص هذه الخدمة أن تمنح لها صفات وخصائص أكثر تميزاً عن باقي البنوك الأخرى المنافسة لها، وكذا تخفيض أسعار هذه الخدمات من أجل كسب الزبائن	بطاقة مسبقة الدفع (Prépayé) والبطاقة الكلاسيكية (Classique)

<p>الإستراتيجية المناسبة للبنك في هذه الحالة هي إستراتيجية الاستقرار وإستراتيجية التنويع المترابط والغير مترابط من أجل كسب معدلات نمو مرتفعة فيما بعد.</p>	<p>الإيرادات أو حجم المبيعات مرتفعة. كسب موقع تنافسي هام. الأرباح عالية وثابتة تدفق نقدي عال</p>	<p>تقع في خلية الأبقار النقدية، وهي ذات حصة سوقية مرتفعة 5 ومعدل نمو منخفض 2.83، تتميز بأنها خدمات مدرة أكثر للسيولة فعلى البنك الحفاظ عليها أكبر مدة ممكنة في هذه الخلية من أجل تحقيق سيولة مرتفعة لمواجهة الالتزامات القصيرة الأجل.</p>	<p>بطاقة بلاتينيوم (Platinum)</p>
<p>الإستراتيجية الملائمة للبنك في هذه الحالة هي إستراتيجية الانكماش (الانسحاب).</p>	<p>حجم المبيعات منخفض. الأرباح منخفضة قد تصل إلى مرحلة الخسارة. التنازل عن الاستثمار في هذه الخدمات. تدفق نقدي سالب.</p>	<p>هي ذات معدلات نمو منخفضة 3.58، وحصة سوقية منخفضة 0.85، تعد هذه الخدمات ذات مستقبل مجهول، على البنك الانسحاب من تقديم مثل هذه الخدمات أو أنها تعمل على تطويرها وتوجيهها من جديد من أجل استهداف أسواق جديدة</p>	<p>للبطاقة الذهبية (Gold)</p>

المصدر: من إعداد الباحثين بناءً على معطيات وكالة البنك

2. نتائج الدراسة:

لغرض معرفة دور هذه الأداة في التحليل والتشخيص الإستراتيجي وبعد دراسة وتحليل نتائج مصفوفة BCG وكذا محاولة إسقاطها على وكالة البنك فإنه قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

من ناحية التوازن الإستراتيجي الناتج عن تحليل مصفوفة BCG للأنشطة الإستراتيجية لبنك خليج الجزائر وكالة أدرار فإنها غير متوازنة إستراتيجيا. ومن ناحية إيرادات الأنشطة الإستراتيجية فإن لدى البنك مداخل جيدة وهي ما تعكسه قيم المبيعات، فمن خلال مصفوفة BCG نجد أن خدمات بطاقة بلاتينيوم توفر للبنك مداخل يمكنه من تسديد مختلف التزاماته، كما أنها تتيح له فرص الاستثمار في الخدمات الإستراتيجية الأخرى (البطاقة الذهبية). أما من ناحية النشاط الإستراتيجي فإن نشاط البنك في تحسن مستمر خلال سنتي

الدراسة، وهذا ما تعكسه الأنشطة الإستراتيجية المتنوعة في كل نشاط إستراتيجي داخل مصفوفة BCG، فالنشاط الإستراتيجي الواقع داخل خلية الاستفهام هو نشاط مهم بالنسبة للبنك، يتضح هذا من خلال مؤشرات النشاط، فإنه يمكن القول بأن البنك له كفاءة في إدارته، وهذا من أجل توليد مبيعات أكبر من هذا النشاط الإستراتيجي، أما النشاط الواقع في خلية الأبقار فهو جد مهم لأنه يوفر للبنك مداخيل كافية وهذا ما يدل على أنه يجب المحافظة عليه وإدارته بشكل جيد، أما بالنسبة للواقع في خلية الكلاب فإنها أنشطة إستراتيجية ضعيفة تدل على عدم مقدرة البنك على تطوير مثل هذه الأنشطة الإستراتيجية. من ناحية الربحية والتدفق النقدي فإن قيمه تدل على أن كفاءة البنك سلبية في إدارة رقم أعماله، وهذا بالنظر إلى مصفوفة BCG فنجد أن 3 أنشطة إستراتيجية للبنك تقع في الخلية التي من أهم خصائصها انخفاض الأرباح.

3. الخاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه بين ثنايا هذه الدراسة فقد تم التوصل إلى أنه كي يتمكن البنك من تحقيق السيطرة على سوقه المستهدف ينبغي عليه القيام بتحديد السهر على تنفيذ أهم القرارات الإستراتيجية الخاصة به، حيث أن هذا الأمر لن يتم تحقيقه إلا من خلال قيام البنك برسم خطة أو مسار إستراتيجي مبني على أهداف تحسين أدائه ويسعى إلى الريادة في ذلك.

ومن خلال تحليل المنافسة وقوى التنافس وترشيحها بدقة، يعمل البنك على إيجاد ميزة تنافسية مستمرة، تمكنه من الريادة في السوق، ويستعين البنك من أجل تحديد موقفه في السوق بأدوات التحليل الإستراتيجي، ويتجلى ذلك في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات S.W.O.T، وطرق تحليل الفجوات، طريقة BCG و Mc Kinsey، وكذلك نماذج تحليل قوى الصناعة لبورتر وأوستن، كل هذا لأجل التحليل الإستراتيجي للمؤسسة، وبالتالي يستطيع أن يختار الإستراتيجية المناسبة على ضوء من المعلومات المتاحة من هذا التحليل. ومن خلال استخدام البنك لمصفوفة التحليل والتشخيص الإستراتيجي BCG فهو بالضرورة يقوم بالمساهمة في اتخاذ القرار الأمثل مع الأخذ بعين الاعتبار الأدوات الأخرى في التحليل. ومن خلال الإسقاط التطبيقي للمصفوفة على وكالة البنك محل الدراسة قد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ❑ الأنشطة الإستراتيجية لوكالة البنك غير متوازنة إستراتيجيا.
- ❑ النشاط الاستراتيجي المتمثل في بطاقة بلاتينيوم يوفر للبنك إيرادات جيدة يمكن الاستعانة بها للاستثمار في الأنشطة الإستراتيجية الأخرى (البطاقة الذهبية).
- ❑ يملك البنك كفاءة في إدارة أنشطته الإستراتيجية المتنوعة.
- ❑ كفاءة البنك سلبية في إدارة رقم أعماله و التحكم في مداخيله المتنوعة.

References

1. Publications:

- ✓ Adel, M. (2005). *Marketing environment and strategic analysis tools*. Blida, Algeria: Saad Dahlab University.
- ✓ Falah Hassan Adad Al-Husseini. (2000). *Strategic management : concepts, approaches, contemporary processes*. Amman: Wael Publishing House.
- ✓ Hamdan, K. M. (2007). *Strategy and Strategic Planning*. Jordan: Dar Al-Yazour.
- ✓ Khudair, A.-K. A. (2004). *Strategic management: entrance, concepts and processes..* Amman: Culture Library for Publishing and Distribution.
- ✓ Salem, M. S. (2005). *Fundamentals of strategic management..* Amman , Jordan: Wael Publishing House.

2. Articles:

- ✓ Al-Hajj, M. O. (2008). The importance of strategic analysis tools in evaluating intangible capital in economic institutions. *Journal of North African Economics* , p. 204.


4. الملاحق:

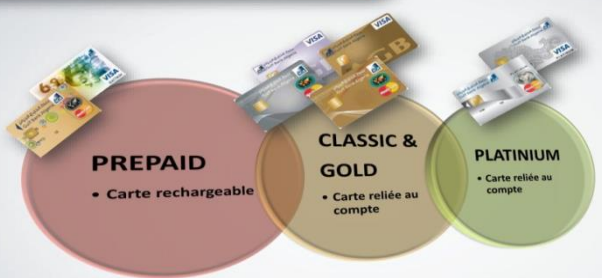
الملحق رقم 1



الملحق رقم 2

Type de cartes:

بنك الخليج الجزائر
Gulf Bank Algeria 



PREPAID
• Carte rechargeable

CLASSIC & GOLD
• Carte reliée au compte

PLATINIUM
• Carte reliée au compte

Département Bancassurance 10/05/2016