

بطاقة الاداء المتوازن وعلاقتها بانشطة التسويق البنكي

• براي الهادي

ملخص:

يتناول الموضوع بطاقة الاداء المتوازن والتسويق البنكي، فالعمل البنكي الحديث لا يخلو من أنشطة التسويق البنكي، لما لها من أثر على القطاع البنكي، وتحسين أداء البنوك، ويعتبر الاداء الجيد أساس النجاح والبقاء والاستمرار، وحتى يتسنى فهم الاداء لابد من توفر نظام للقياس يمكننا من تقييم الاداء من جوانبه المختلفة، حيث تستعمل بطاقة الاداء المتوازن كأحد الأدوات الحديثة لتقييم الاداء. ومنه يهدف هذا الموضوع إلى معرفة العلاقة بين أنشطة التسويق البنكي ومنظورات بطاقة الاداء المتوازن، وذلك من خلال ستة محاور متكاملة، عالجنا فيها مفهوم الاداء، ومفهوم بطاقة الاداء المتوازن، ومنظورات بطاقة الاداء المتوازن، ثم الخرائط الإستراتيجية كشكل جديد لبطاقة الاداء المتوازن؛ ثم تناولنا مدخل حول التسويق البنكي، وصولاً إلى دراسة علاقة التسويق البنكي ببطاقة الاداء المتوازن. باستخدام منهج وصفي. واستنتجنا أنّ أهداف التسويق البنكي تتقاطع مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها منظورات بطاقة الاداء المتوازن، وأن تحليل الاداء وفقاً لأنشطة التسويق البنكي يساعد على معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية في هذا الاداء. الكلمات المفتاح: بطاقة الاداء المتوازن، خرائط الإستراتيجية، تسويق بنكي.

Abstract :

The subject **deals** with the Balanced Scorecard, marketing, banking, Banking business Not without marketing activities for its impact on the banking sector, and improving the performance of the banks, and the performance is a good basis for success and survive and viability, and we can understand the performance of the measurement system available we can measure the performance of its various aspects, using the Balanced Scorecard as a tool to measure performance. **The aim** of this subject is to know the relationship between the Bank and the perspectives of marketing the Balanced Scorecard through **six complementary** axes, we dealt with the concept of performance, the concept of the balanced scorecard, The form of the Balanced Scorecard, and then the strategy maps as a new form of the Balanced Scorecard; then we approached the entrance about marketing banking, to study the relationship of marketing banking and the

Balanced Scorecard. **Using Method** Descriptive. We conclude that the marketing banking goals intersect with the objectives pursued by the perspectives of the balanced scorecard and performance analysis in accordance with the marketing activities of the Bank helps to determine the positive and negative aspects in this performance.

Key words: the Balanced Scorecard, strategic map, marketing banking.

مقدمة:

يعتبر الأداء موضوعاً مهماً بجميع أبعاده ومكوناته، لأنه يرتبط بجوانب مهمة من مسيرة البنك، ونجاح البنك أو فشله في تحقيق أهدافه، ويعتمد الأداء على توفر نظام قياس وتقييم جيّد للأداء، يُمكن من الحصول على صورة كلية وشاملة وواضحة عن صحة أداء البنك، وتختلف الزوايا التي يمكن من خلالها تقييم الأداء في البنوك، وفي الوقت الحالي لم تعد عملية تقييم الأداء تقتصر على البعد المالي واستخدام مقاييس مالية، بل أصبحت عملية التقييم تستخدم مقاييس غير مالية، وتتعدى إلى جوانب مختلفة من الأداء، حيث تستعمل بطاقة الأداء المتوازن كأحد الأساليب الحديثة لعملية تقييم الأداء، وتحسينه ورفع مستواه.

ومن جهة ثانية، يمثل التسويق البنكي محور نشاط أيّ بنكٍ وأداته الديناميكية في تحقيق أهدافه وتحسين أدائه، كما أنه عبارة عن أداة تساعد البنوك على التأقلم مع جميع المتغيرات التي تشكل البيئة التي تعمل فيها. وعلى هذا الأساس ارتأينا طرح الإشكالية كما يلي: "هل هناك دور للتسويق البنكي في تحسين أداء بطاقة الأداء المتوازن؟".

وبغية الإجابة على هذه الإشكالية، نقوم بتتبع خطوات الدراسة وفق ما يلي:

- ❖ مفهوم الأداء؛
- ❖ مفهوم بطاقة الأداء المتوازن؛
- ❖ منظورات بطاقة الأداء المتوازن؛
- ❖ الخرائط الإستراتيجية؛
- ❖ مدخل نظري للتسويق البنكي؛
- ❖ التسويق البنكي كمدخل لتحسين بطاقة الأداء المتوازن.

1- مفهوم الأداء:

يحمل الأداء في طياته نكهة العمل وديناميكيته والجهد المادف، وهو يقترح فصل العمل الجيد عن العمل السيئ وبتيح تقييمه، فمخرجات الأداء مؤشر عن مدى نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها، وهناك مداخل متعددة يتم النظر منها للأداء، وأول هذه المداخل مدخل الهدف الذي يعتبر الأداء بلوغ المنظمة لأهدافها، أما المدخل الثاني فيدعى بمدخل الموارد ويؤكد على العلاقة بين المنظمة وبيئتها ويعتبر الأداء قدرة المنظمة في الحصول على مواردها والعمل على إدامتها، في حين أن المدخل الثالث يدعى بمدخل العملية وهو يعتبر الأداء انعكاس لسلوك المساهمين في المنظمة، كما يوجد مدخل آخر يدعى بمدخل المقوم الذي يميز الأداء بكونه مفهوما متعدد الأبعاد والتقييمات. ومن الناحية القانونية فإن الأداء هو أداء الفعل المطلوب بموجب العقدⁱ. وقد عرف الأداء من خلال مدخل الكفاءة والفعالية، فتعني الكفاءة أفضل إدارة للموارد للوصول إلى النتائج، بينما تشير الفعالية إلى الحصول على النتائج ضمن الأهداف المحددةⁱⁱ، وهذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا، بحيث لا يمكن الحكم على المنظمة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا على المنظمة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب بنسب مرضيةⁱⁱⁱ.

وعلى العموم يمثل الأداء ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة واستمرارها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير محددة تضعها المنظمة ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأجل^{iv}.

وينصرف مفهوم الأداء البنكي إلى مجموعة الوسائل اللازمة وأوجه النشاط المختلفة والجهود المبذولة لقيام البنوك بدورها، وتنفيذ وظائفها في ظل البيئة المحيطة من أجل تقديم الخدمات البنكية التي تحقق الأهداف^v.

2- مفهوم بطاقة الأداء المتوازن:

في عام 1990 قدم كل من (Kaplan Robert S, Norton David P) نموذج لقياس الأداء يتمثل في بطاقة الأداء المتوازن، لقي انتشارا وروجا كبيرا في الكثير من المنظمات التي قامت بتطبيقه، ويستمد فكرهما لهذا النموذج من استخدام قائد الطائرة مجموعة من المقاييس لقيادة الطائرة حيث لا يمكن الاعتماد على عامل واحد فقط مثل سرعة الريح، بل يجب النظر إلى مجموعة من العوامل الحاسمة مثل مستوى الارتفاع والتوجيه، وكمية الوقود، وبالمثل لا يمكن للإدارة الاعتماد على المقاييس المالية لتوجيه المنظمة بل تحتاج المنظمة إلى النظر في عوامل هامة مثل رضا العملاء، الكفاءة التشغيلية والموظفين^{vi}.

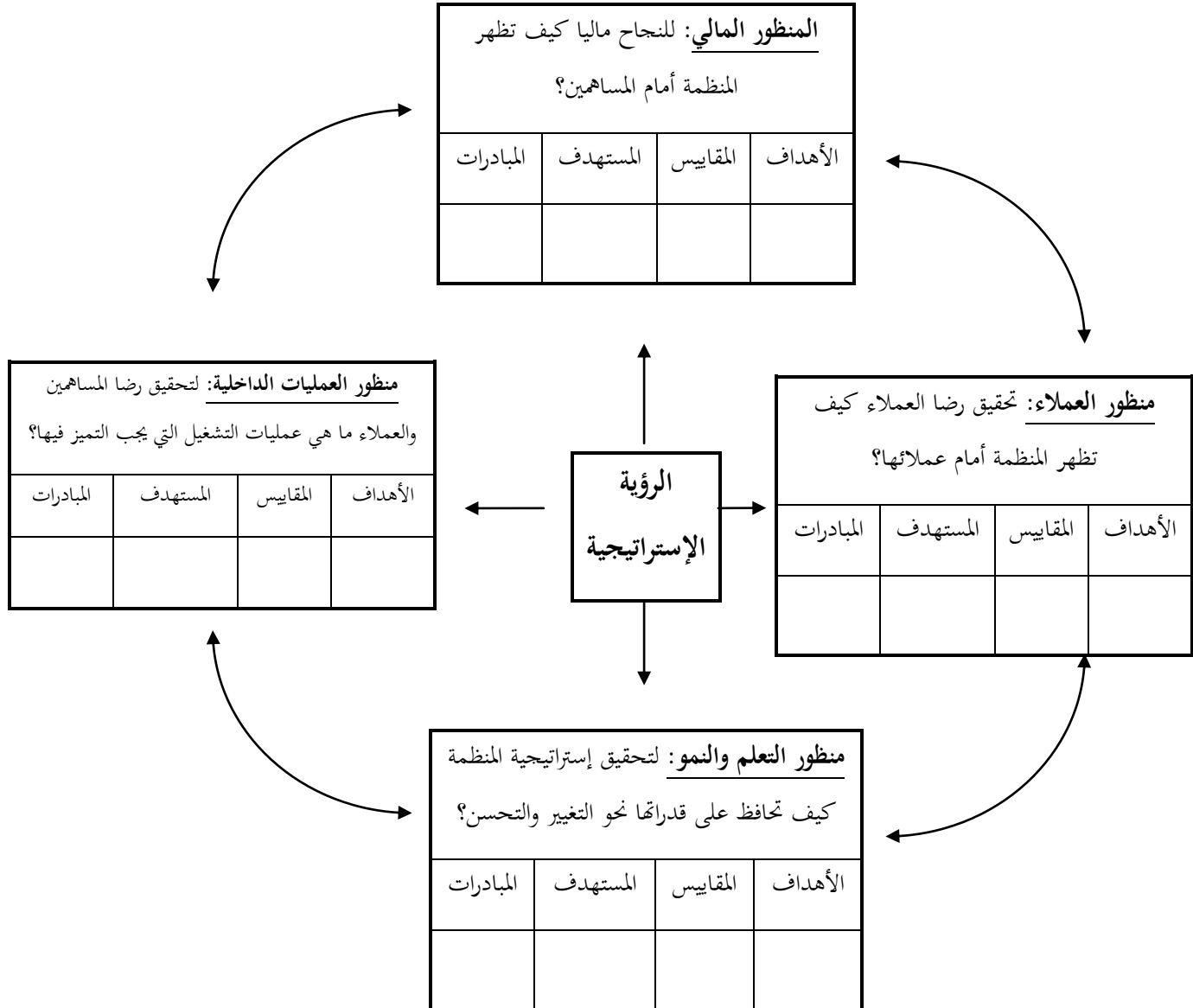
وبطاقة الأداء المتوازن عبارة عن نظام لقياس الأداء يحتوي على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، والأهداف، المستمدة من رؤية المنظمة وإستراتيجيتها، والتي تعرض الأداء التنظيمي من خلال أربعة منظورات هي: المنظور المالي، منظور العملاء، منظور العمليات الداخلية، ومنظور التعلم والنمو. ضمن افتراضات السبب والنتيجة، وبما يحقق التوازن على الصعيد الداخلي والخارجي، والتوازن بين الأهداف طويلة وقصيرة الأجل، لتكمل المقاييس المالية من الأداء في الماضي مع مقاييس وتدابير تقود للأداء المستقبلي^{vii}.

واقترحت الورقة الأولى التي قدمها (Kaplan and Norton) عام 1992 استخدام الأسئلة المتعلقة برؤية وأهداف المنظمة للمساعدة في اختيار المقاييس التي يتعين استخدامها في كل منظور من المنظورات الأربعة هي^{viii}:

- المنظور المالي: كيف ننظر إلى المساهمين؟
- منظور العملاء: كيف ينبغي أن تظهر المنظمة لعملائها؟
- منظور العمليات الداخلية: ماذا يجب على المنظمة أن تتفوق فيه؟
- منظور التعلم والنمو: كيف يمكننا أن نستمر في تحسين وخلق قيمة؟

والشكل التالي رقم (1) يوضح بطاقة التقييم المتوازن:

شكل رقم (1): بطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan Robert S, & Norton David P. Using the Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review. 1996, January- February, 1996, P76

3- منظورات بطاقة الأداء المتوازن:

يتم النظر في بطاقة الأداء المتوازن من خلال أربعة منظورات مختلفة تتمثل في:

3-1- المنظور المالي:

إن الهدف النهائي لبطاقة الأداء المتوازن هو تحقيق الأهداف المالية، وتعتبر النتائج المالية المحققة الحصيلة النهائية لنجاح إستراتيجية البنك وأنشطته، وتكشف عن مدى مساهمة إستراتيجية البنك في التحسين المستمر لأهدافه وعملياته، ويحتوي المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن على الأهداف والتدابير والمقاييس المالية التي تمثل مقياس النجاح النهائي للمنظمات التي تسعى للربح، وتتمثل مقياس الأداء في الدخل التشغيلي، والعائد على الاستثمار، مستوى الربحية، صافي الدخل، القيمة الاقتصادية المضافة، نمو التدفقات النقدية المتولدة من نشاطات التشغيل...

ويمكن للمنظمات أو البنوك صياغة إستراتيجيتها وتنفيذها لزيادة الأداء المالي من خلال منهجين أساسيين هما: تحسين الإنتاجية، وزيادة نمو الإيرادات^{ix}:

أ- تحسين الإنتاجية:

تحاول المؤسسات تحسين الإنتاجية من خلال عنصرين اثنين، العنصر الأول: خفض التكاليف عن طريق خفض النفقات المباشرة وغير المباشرة، والعنصر الثاني: من خلال الاستفادة من الأصول المالية والمادية الخاصة بها أكثر كفاءة، وذلك بتخفيض رأس المال العامل والثابت اللازمة لدعم مستوى معين من الأعمال.

ب- توليد ونمو الإيرادات:

يمكن للمؤسسات توليد المزيد من الإيرادات لديها وتحقيق نمو في الإيرادات من خلال زيادة الإيرادات من العملاء الحاليين، بيع منتجات وخدمات إضافية مثل خدمات ما بعد البيع على أول منتج يشترونه، طرح منتجات جديدة، البيع إلى عملاء جدد، توسيع العمليات، ودخول أسواق جديدة... إلخ

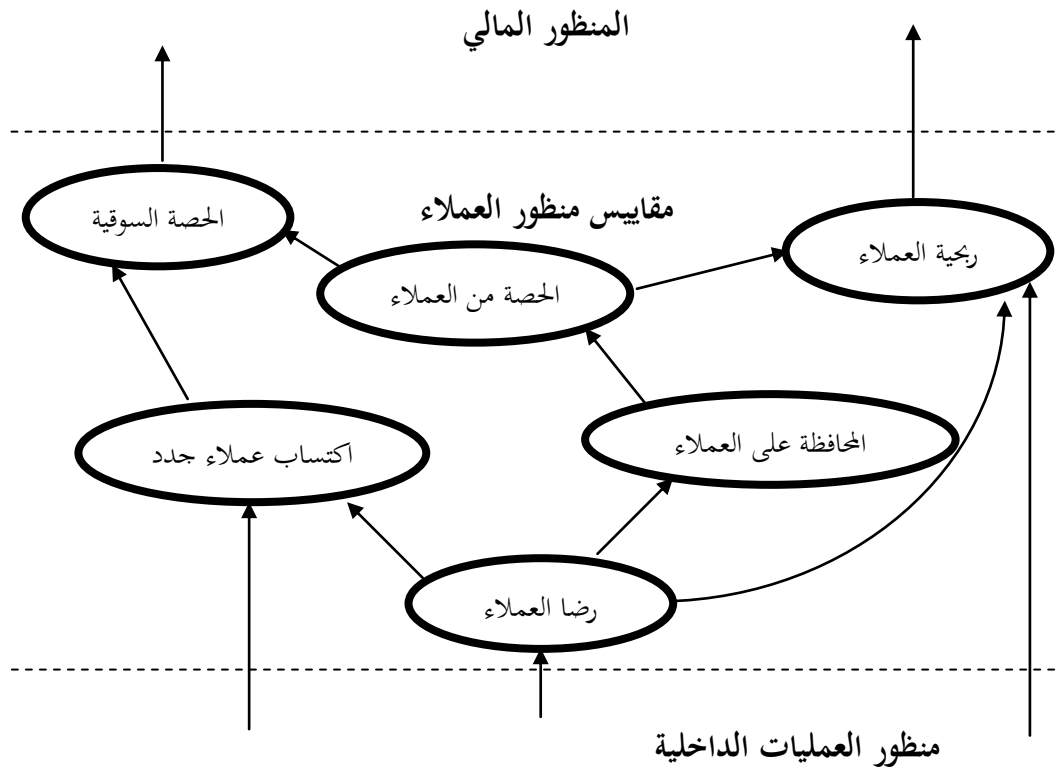
ويعتبر المنظور المالي هو المحصلة النهائية لنشاط المنظمة أو البنك، ولعمل المنظورات الثلاثة الأخرى ضمن القاعدة سبب- نتيجة التي تربط المنظورات الأربعة مع بعضها البعض؛ كما ترتبط هذه المنظورات بعلاقة تبادلية فيما بينها، فتخفيض مستوى التكاليف وزيادة نمو المبيعات، يمثل ضمان توفير التمويل اللازم للإنفاق الأنشطة الأساسية في البنك وباقي المنظورات.

3-2- منظور العملاء:

تعمل المنظمات بصفة عامة ومن بينها البنوك على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب إستراتيجياتها، خاصة بعد التوجه الحديث الذي ينظر إلى العميل على أنه سبب وجود وأساس بقاء المنظمات، ويتحقق ذلك من خلال تقديم منتجات متميزة بجودة عالية وبأسعار معقولة، ويُشخّص منظور العملاء كيف يمكن للمنظمات أن تتميز عن منافسيها من خلال جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، وتعميق العلاقات مع الزبائن المستهدفين، ويتضمن تحليلاً تفصيلياً لمكونات السوق وطبيعة وفئات العملاء.

إن الأداء المنخفض لمنظور العملاء مؤشر رئيسي للتراجع المقبل حتى وإن بدت الصورة المالية الحالية جيدة، حيث تبذل المنظمات والبنوك جهود كبيرة لإرضاء العملاء. ومن بين المؤشرات الخاصة بهذا المنظور نجد: مقاييس العلامة التجارية، الحصة السوقية من العملاء، إجمالي السوق المتاحة، إجمالي السوق الممكن الوصول إليها، الاحتفاظ بالعملاء، رضا العملاء، استنزاف العملاء، مدة بقاء الزبون، المبيعات لكل موظف، وربحية العميل من قبل قناة المنتج... الخ^x، والشكل التالي رقم (2) يوضح مؤشرات منظور العملاء:

شكل رقم (2): مقاييس منظور العملاء وارتباطها بالمنظور المالي ومنظور العمليات الداخلية



Linking The Balanced scorecard to **Source:** Kaplan Robert S, & Norton David P. strategy. California Management Review, 1996, Vol 39, NO1, P59.

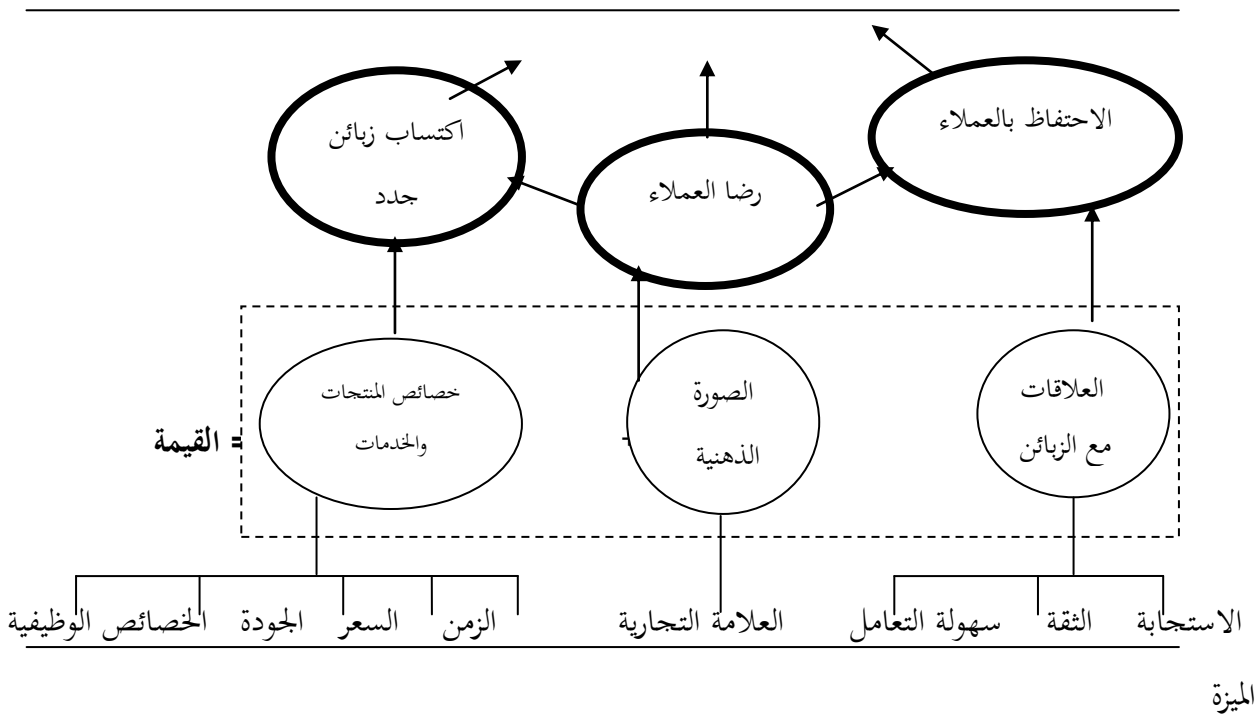
وينصب جوهر أية إستراتيجية تسويقية في القيمة المقدمة للعملاء، والتي يمكن وصفها من خلال التوليفة المميزة لنوعية المنتجات والأسعار والخدمات والعلاقة مع الزبائن، وتحدد القيمة المقترحة للعميل من خلال تعامله مع المؤسسة في المنتجات أو الخدمات التي تقوم بتقديمها، ويقصد بالقيمة المتوقعة للعميل قيمة ما يحصل عليه من المؤسسة أو البنك. وهناك مجموعة من الخصائص التي تحكم محركات القيمة من وجهة نظر العميل في المنظمة أو البنك وهي:

- سمات أو خصائص المنتج أو الخدمة: تشمل الجانب الوظيفي للمنتج أو الخدمة بالنسبة للعميل والجودة والسعر والوقت المناسب لتقديم المنتج أو الخدمة؛
- العلاقة مع العملاء: وتشمل على تسليم المنتجات أو الخدمات للعملاء، ومدى استجابة البنك لطلبات العميل، والثقة وسهولة التعامل؛

- **الصورة الذهنية:** قدرة البنك بالتعريف بنفسه وخدماته، وإبراز السمات التي تميزه عن باقي المنافسين، وقدرته على إيجاد صورة ذهنية مدركة.

وتعد القيمة المقدمة للزبائن حاسمة لأنها تساعد في ربط العمليات الداخلية الرّامية إلى تحسين النتائج والأرباح من العملاء^{xi}، والشكل التالي رقم (3) يوضح محددات القيمة لدى لعميل:

شكل رقم (3): القيمة المقترحة للعميل



الميزة

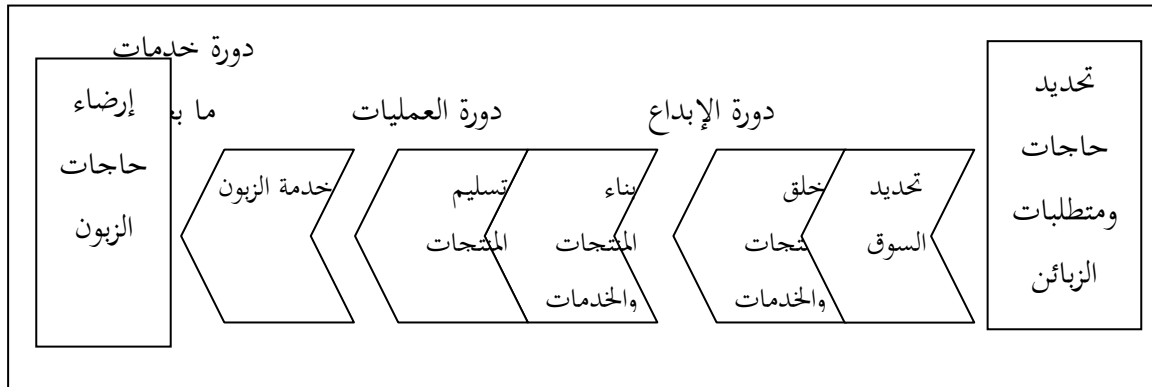
Linking The Balanced scorecard to **Source:** Kaplan Robert S, & Norton David P. P62. strategy. Op. cit,

3-3- منظور العمليات الداخلية:

يُصِفُ منظور العمليات الداخلية الإستراتيجية اللازمة لتوفير قيمة مضافة للعملاء وزيادة ثروة المساهمين، وينطوي على العمليات اللازمة التي تؤثر على رضا العملاء والمساهمين. ويتم تحسين الأنشطة القائمة من تطوير للمنتجات والإنتاج، التصنيع والتسليم وخدمات ما بعد البيع^{xii}، ضمن سلسلة القيمة الداخلية، حيث تمر سلسلة القيمة الداخلية بثلاثة مراحل وهي:

- **دورة الإبداع:** تسمى مرحلة الإبداع أو البحث والتطوير، حيث تبحث المنظمات والبنوك في حاجات العملاء وتسعى إلى إيجاد منتجات وعمليات تناسب واحتياجات الزبائن، ويتم وفق هذه الدورة تحديد حجم السوق وطبيعة العملاء فيه، ثم إجراء دراسات السوق، وتحديد القطاعات السوقية المستهدفة، ووضع خطة المنتج الجديد ونوعيته والمدة الزمنية اللازمة للإنتاج؛
 - **دورة العمليات:** أو مرحلة الإنتاج، حيث يتم تحديد التصميم المطلوب للمنتج أو الخدمة، وأسلوب الإنتاج، وتحديد التكاليف الخاصة بالإنتاج؛
 - **دورة ما بعد البيع:** وهي المرحلة الأخيرة، والتي تتركز فيها الأنشطة على تحديد طبيعة ونوعية المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء، ويدخل ضمن هذه المرحلة المدة الزمنية المحددة لتقديم المنتجات، والترويج للمنتجات، بالإضافة إلى استقبال شكاوى العملاء والعمل على حلها ومعالجتها.
- ويضمن هذا المنظور المسار الذي يسلكه المنتج حتى يصل للزبون، وهو ما يوضحه الشكل التالي رقم (4):

شكل رقم (4): سلسلة القيمة الداخلية



Source: Kaplan Robert S, & Norton David P. Caudro de Mando Integrak, The GESTION2000, 2002, P110:Balanced Scorecard. 2Edition. Barcelona (Spain)

3-4- منظور التعلم والنمو:

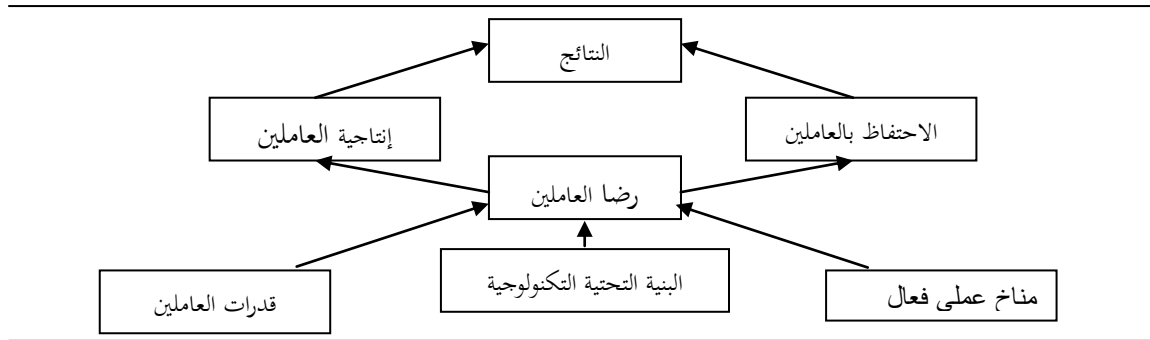
مع التطور الكبير في بيئة الأعمال ظهرت الحاجة إلى تقييم الأصول غير الملموسة داخل المنظمة، حيث تلعب هذه الأصول مثل: المهارات، القدرات، الخبرات، الثقافات، والولاء، جانبا مهما في أداء المنظمات وتحقيق غايات نتائج العمليات، والعملاء والمساهمين في نهاية المطاف، وتسعى المنظمات إلى اكتشاف بعض الثغرات بين البنية التحتية التنظيمية الحالية من مهارات الموظفين (رأس المال البشري) ونظم المعلومات (رأس المال المعلوماتي)،

والبنية المطلوبة للحفاظ على النجاح (رأس المال التنظيمي) من خلال منظور التعلم والنمو، فعملية التقييم لهذا المنظور سوف تساعد المنظمة على سد تلك الفجوة وضمان أداء مستدام للمستقبل^{xiii}، ويتحقق التعلم التنظيمي والنمو من خلال ثلاثة موارد أساسية هي:

- قدرات العاملين ويتم قياسهما من خلال رضا العاملين، درجة الاحتفاظ بالعامل، إنتاجية العامل؛
- قدرات أنظمة المعلومات؛
- الإجراءات التنظيمية والمتمثلة بالتحفيز والتمكين والاندماج.

والشكل التالي رقم(5) يظهر العلاقة بين مكونات بعد التعلم والنمو

شكل رقم (5): المقاييس المستخدمة لمحور التعلم والنمو



Source: Kaplan Robert S, & Norton David P. CAUDRO de MANDO

INTEGRAL. Op. cit, P142

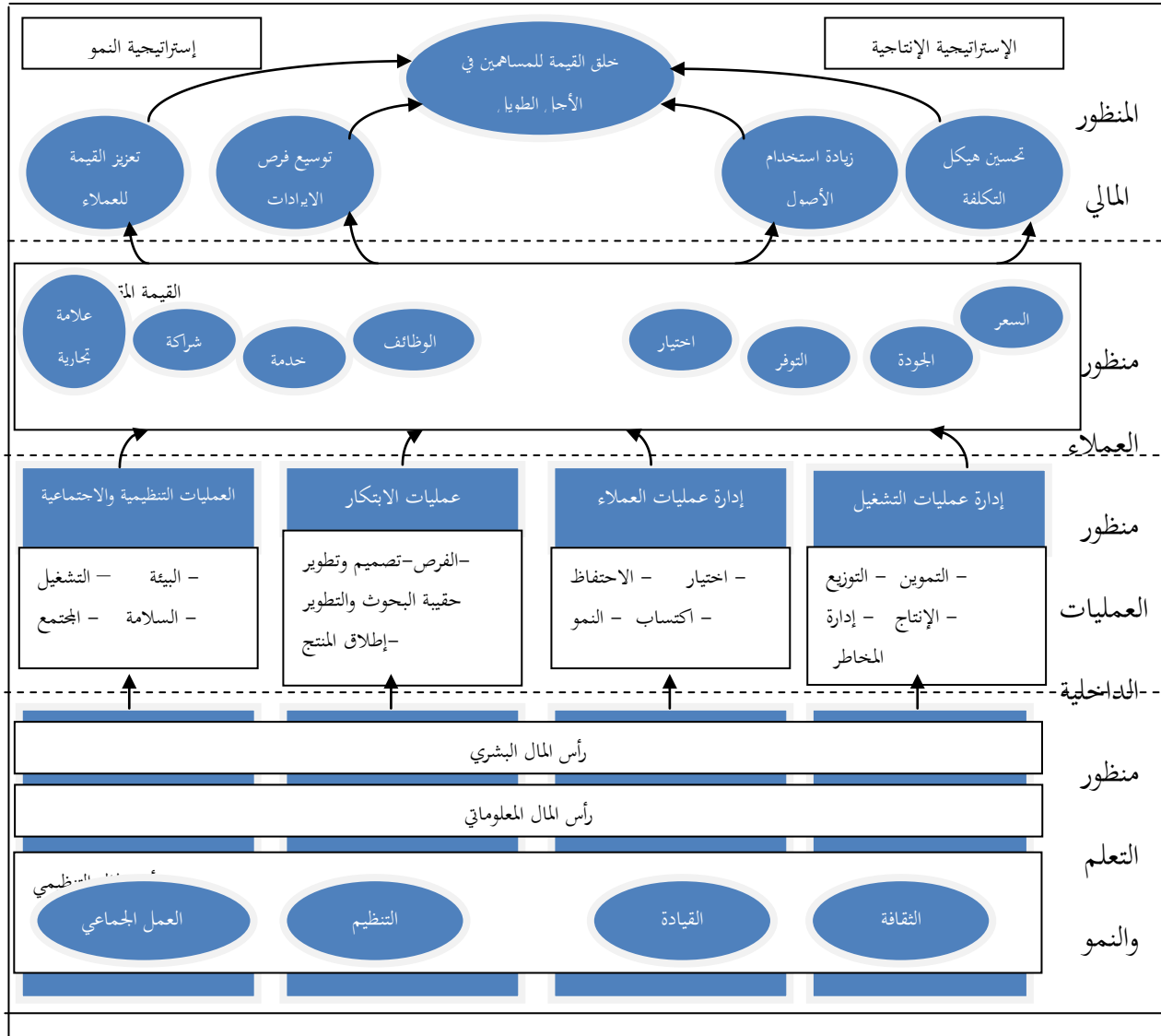
وملخص هذا منظور التعلم والنمو هو تركيزه على الاهتمام بالقدرات الفكرية للعاملين ومستويات مهاراتهم، ونظم المعلومات، والإجراءات الإدارية داخل التنظيم، الواجب تنميتها ومحاولة تكييفها مع البيئة المتغيرة، لتحقيق أهداف المنظمة في الأجل الطويل، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها، والتي تنعكس نتائجها على المنظورات الأخرى.

4- الخرائط الإستراتيجية:

انتقل مفهوم بطاقة الأداء المتوازن من أداة لقياس الأداء إلى الخارطة الإستراتيجية وهي عبارة عن نموذج افتراضي للأنشطة التي تقوم بها المنظمات، وأداة توفر تمثيل مرئي لكل من الإستراتيجيات والعمليات والنظم التي

تساعد في تنفيذ الإستراتيجية نحو تحقيق الأداء التنظيمي، من خلال روابط السبب والنتيجة، والتي تربط الإستراتيجية بالمنظورات الأربع لبطاقة الأداء المتوازن^{xiv}، وهو ما يوضحه الشكل التالي رقم (6):

شكل رقم (6): الخارطة الإستراتيجية لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan Robert S, & Norton David P. The Strategy Map: guide to aligning intangible assets. Strategy & Leadership, 2004, Vol 32, No 4, P12.

5- مدخل نظري للتسويق البنكي:

تعتبر وظيفة التسويق من الوظائف الأساسية في أي مؤسسة سواء كانت صناعية أو تجارية أو خدمية.

5-1- مفهوم التسويق البنكي:

يرى محسن أحمد الخضير في التسويق البنكي بأنه ذلك النشاط الذي يشمل كافة الجهود التي تؤدي في البنك، والتي تكفل تدفق الخدمات والمنتجات البنكية التي يقدمها البنك إلى العميل سواء إقراضاً أو اقتراضاً، أو إيداعاً وخدمات بنكية متنوعة، ويعمل التسويق على إشباع رغبات واحتياجات ودوافع هذا العميل بشكل مستمر يكفل رضاه عن البنك واستمرار تعامله معه.^{xv}

أمّا ناجي معلا فيعرف التسويق البنكي على أنه مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلالها موارد البنك وإمكانياته ضمن صياغات خلاقة، تستهدف تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية والتي تشكل دائماً فرصاً سوقية سانحة يستطيع من خلالها البنك تحقيق الربح.^{xvi}

بناءً على التعريفات السابقة يمكن القول أن التسويق البنكي عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتخصصة والمتكاملة والتي يقوم بها البنك من أجل دراسة السوق البنكية والزبون المستهدف، وضمان تدفق الخدمات البنكية، من أجل تحقيق مستويات أعلى من الإشباع لحاجات ورغبات العملاء الحالية والمستقبلية، وبما يحقق أهداف البنك.

5-2- خصائص التسويق البنكي:

ينفرد التسويق البنكي ببعض الخصائص التي يتميز بها عن تسويق باقي المنتجات والخدمات من بينها^{xvii}:

- تعتبر النقود المادة الأولية للعمل البنكي، مع ما تتميز به من مواصفات، والتي تقوم محل السلع المادية؛
- تؤثر القوانين والتشريعات واللوائح سواء الحكومية أو الصادرة عن السلطات والهيئات المالية والنقدية، في العروض التي تقدمها البنوك، وكذلك في تحديد أسعار تلك العروض؛
- تعدد أنواع جمهور المتعاملين مع البنك سواء كانوا مقترضين أو مودعين أو غيرهم والذين يأخذون صفة عملاء أو زبائن، ومن هنا يستعمل التسويق البنكي من جهة لجذب الودائع والمدخرات كمواد أولية، ومن جهة ثانية لتقديم القروض ومنح الخدمات البنكية كمنتجات، وهذا يعني ازدواجية التسويق البنكي؛
- تسود السوق منافسة غير تامة، وهذا راجع لوجود القوانين وكذلك الدخول المتخصص لبعض الأسواق؛

- الفروع البنكية قريبة من الزبائن، بينما مراكز القرارات تكون بعيدة عن انشغالهم وتطلعاتهم؛
- يتطلب الحصول على الخدمة البنكية حضور المستفيد لمقر البنك و حدوث تعامل مباشر مع موظفيه، وعلاقة مستمرة بينه وبين البنك؛
- أماكن الإنتاج هي نفسها أماكن التوزيع، والتي تتمثل في نقاط بيع الخدمة؛
- احتكار كل مؤسسة بنكية لشبكة توزيع خاصة بها؛
- يشترط في أي دولة الحصول على إذن مسبق من البنك المركزي قبل فتح بنك أو الفروع الجديدة له، أو تغيير مكان البنك أو أحد فروعها؛
- تتعامل البنوك في أسواق متعددة ومنتشرة جغرافياً، ولكل سوق خصائص معينة ومختلفة، الأمر الذي يستدعي تصميم مزيج ترويجي يلاءم خصائص كل منطقة.

5-3- المزيج التسويقي البنكي:

تقوم سياسة المزيج التسويقي البنكي على فكرة مفادها عدم قدرة مكون واحد أو عنصر وحيد على تحقيق الأهداف والغايات بأفضل الأشكال وأحسن السبل، حيث تسعى البنوك لإيجاد التوليفة المناسبة لبلوغ أهدافها ومواجهة حاجات عملائها والعمل على إشباعها.

ويقصد بالمزيج التسويقي مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتراصة والتي تعتمد على بعضها البعض بغرض أداء الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها، وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي حقيقي يجب أن يشمل على قدر مناسب من عناصر المزيج التي تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة، ويحتوي كل مزيج على مجموعة من السياسات الفرعية التي تضمن نجاح كل إستراتيجية في ظروف التطبيق المختلفة^{xviii}.

5-3-1- المنتج الخدمي البنكي:

يعرف المنتج الخدمي البنكي بأنه مجموعة من العمليات ذات المضمون النفعي الذي يتصف بتغلب العناصر غير الملموسة على العناصر الملموسة والتي تدرك من قبل الأفراد أو المؤسسات من خلال دلالتها وقيمة المنفعة التي تشكل مصدراً لإشباع حاجاتهم المالية والائتمانية الحالية والمستقبلية، والتي تشكل في الوقت نفسه مصدراً لربحية البنك وذلك من خلال علاقة تبادلية بين الطرفين^{xix}.

5-3-2- تسعير الخدمات البنكية:

مفهوم السعر في التسويق البنكي يشير إلى معدلات الفوائد على الودائع والقروض، الرسوم، العمولات والمصرفيات الأخرى التي يتحملها البنك لقاء تقديم الخدمة^{xx}، وغالبا ما تتضمن أهداف التسعير الخطط طويلة الأجل للبنك والتي تكون عادة متسقة مع المهمة والأهداف العامة للبنك.

5-3-3- توزيع الخدمات البنكية:

يعتبر التوزيع أحد الوظائف التسويقية، التي تربط بين البنك وأسواقه المختلفة، من خلال كافة الجهود التسويقية التي يبذلها البنك لأجل توصيل خدماته إلى الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة.

وتعتبر الوكالات البنكية الشكل الأكثر استعمالا من أجل توزيع الخدمات البنكية، وتتميز بالاتصال المباشر مع الزبائن وبدون وساطة، كما تقدم صورة وفكرة حول البنك وتعاملاته. كما يستطيع البنك توزيع خدماته بإدراج موزعات آلية للأوراق النقدية، وكل ما يتعلق بذلك من بطاقات بنكية، وتستعمل هذه الوحدات للتعامل بصفة أساسية في المناطق التي يصعب فتح وكالات بنكية فيها، أو استخدامها في المواعيد التي يغلق فيها البنك أبوابه، أو لتخفيف الضغط على البنك.

5-3-4- ترويج الخدمات البنكية:

هو مجموعة الأنشطة الاتصالية التي تهدف إلى تحقيق التواصل مع العملاء بشكل كفؤ وفعال، وتعريفهم بخدمات البنك، والمنافع التي يمكن أن تتحقق من ذلك ومن ثم اتخاذ قرارهم بالتعامل مع البنك. ويحتوي المزيج الترويجي على مجموعة من الأساليب التي تتوازن وتتناسق بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف الترويجية، وتختلف هذه الأساليب في التأثير على العملاء باتخاذ قرارهم بالتعامل مع البنك، وأهم هذه الأساليب الترويجية نجد: الإعلان، الدعاية والنشر، البيع الشخصي، تنشيط المبيعات، التسويق المباشر، العلاقات العامة.

5-3-5- الدليل المادي:

هي البيئة التي تنفذ فيها الخدمة، حيث يكون هناك تفاعل بين البنك والعملاء أثناء إنتاج وتسليم الخدمة، مضافا إليها عناصر ملموسة تستخدم للاتصال ودعم دور الخدمة، ويتجسد الدليل المادي في^{xxi}:

- المظهر الخارجي للبنك: الذي يشمل تصميم المظهر الخارجي للبنك، واللوحة المكتوب عليها اسم البنك، وشعار البنك، والبيئة المحيطة لعملية تسليم الخدمة للزبون.
- المظهر الداخلي للتسهيلات: يشمل تصميم المظهر الداخلي للبنك من حيث المكاتب وتوزيع العاملين، وصالة الانتظار وتجهيزاتها، والمعدات المستخدمة لخدمة الزبائن مباشرة، أو المستخدمة من قبل إدارة البنك.
- مظاهر أخرى: تتضمن المظاهر الأخرى كل من: البطاقات الائتمانية والتقارير، ومظهر العامل كاللباس الموحد الذي يوحي للزبائن بتصورات إيجابية عن العاملين في البنك.

5-3-6- العنصر البشري:

هم كافة الموظفين في البنك والمشاركين في تقديم الخدمات للعملاء، ويعتبر هؤلاء الأفراد حلقة الوصل بين البنك وبين البيئة التي يعمل فيها، ولهم تأثير كبير في تكوين انطباعات جيّدة أو سيّئة عن البنك، وذلك من خلال الطريقة التي يتعامل بها هؤلاء الموظفين مع العملاء، فالعمليل يعمم إدراكه وانطباعاته عن الموظف إلى البنك الذي يعمل فيه، وفي هذا الصدد تكوين موظفي البنك على أساليب وفنون التعامل مع الجمهور وتنمية مهاراتهم يعتبر أمراً ضروريا لبناء الصورة الإيجابية للبنك في أذهان الجمهور، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها، ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي أن يكونوا على مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم^{xxii}.

5-3-7- العمليات:

تعرف العملية بأنها الكيفية التي يتم من خلالها تقديم الخدمة للزبائن^{xxiii}، وتضم عملية تقديم الخدمة أشياء في غاية الأهمية مثل الإجراءات المتبعة من طرف البنك لضمان تقديم الخدمة إلى الزبائن، كما تشمل على إجراءات أخرى مثل المكتنة، وتدفق النشاطات، وحرية التصرف من قبل القائمين على تقديم الخدمة، وكيفية توجيه الزبائن وتحفيزهم على المشاركة في عملية تقديم الخدمة.

6- التسويق البنكي كمدخل لتحسين بطاقة الاداء المتوازن:

يعتبر التسويق البنكي أداة تحليلية رئيسية في فهم النشاط البنكي، ويساعد العاملين في البنوك على رسم السياسات، ووضع الإستراتيجيات، ومراقبة ومتابعة العمل البنكي، والحكم على أدائه من جوانبه المختلفة، حيث يرتبط التسويق البنكي بأداء المنظورات الأربعة لبطاقة الاداء المتوازن من خلال^{xxiv}:

- يعتمد البنك على إستراتيجية المنتج الخدمي من أجل التوسع في تقديم المنتجات والخدمات والوصول لأسواق جديدة ومستهلكين جدد، تدعم سلسلة القيمة الداخلية وتولد دافع الاستخدام لدى العميل، ويؤدي ذلك إلى نمو العوائد وتعظيمها؛
- يقتضي منظور العملاء أن يحدد البنك قطاعات العملاء والسوق المستهدف، ويقدم المنتجات ذات القيمة الأعلى في الوقت المحدد ويتبعها بخدمات ما بعد البيع، فمن خلال البيع للسوق يحصل البنك على العوائد، وبالتالي هناك علاقة سببية بين رضا العملاء، الولاء، الحصة السوقية، وإيرادات وأرباح البنك؛
- كانت المنظمات والبنوك تركز على عملياتها الداخلية وقدراتها ومنتجاتها، ولم تكن تهتم بحاجات المستهلكين إلا بعد ظهور المنافسة والمنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، وبالتالي أضحي لزاما على البنوك أن تغير سياستها الداخلية لتعكس على اهتماماتها الخارجية، وتتبنى سياسات التسويق البنكي، وتقوم بإعداد إستراتيجيات تضع العملاء في جوهر أهدافها، والقيام بتوجيه موظفيها للتركيز على حاجات ورضا العملاء؛
- يرغب العميل في الحصول على منتج أو خدمة بأسعار مناسبة وجودة عالية وبوقتها المحدد وقت الحاجة إليها، وبدون أدنى خطأ، وتعمل البنوك على تلبية حاجات العملاء وبما يحقق لها أقصى الأرباح؛
- يمكن استعمال إستراتيجيات التسعير من أجل زيادة عوائد البنك، من خلال زيادة أسعار الخدمات والمنتجات التي يقدمها، أو تقديم خدمات لفئات ميسورة من المجتمع والتي لا تهتم بالسعر، كما يستطيع البنك رفع أسعار المنتجات ذات العلاقة بفئة معينة من العملاء، أو الدخول للسوق بأسعار منخفضة أو مناسبة لفئات عريضة من المستهلكين؛
- تستخدم البنوك أكثر من قناة توزيع لتوصيل خدماتها أو منتجاتها للعملاء، حيث يوجد لها أكثر من فروع منتشرة في المناطق الجغرافية، ومنها من يعتمد بطاقة الصراف الآلي، وأيضا التعامل الإلكتروني أو عن طريق الهاتف أو البريد الإلكتروني، ويؤدي تحسين قنوات التوزيع إلى تقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية؛
- يدخل التوزيع ضمن منظور العمليات الداخلية للبنك والذي يضمن توافر الخدمة للعميل في الأماكن المناسبة وفي الأوقات المناسبة، حيث تنتج الخدمات البنكية وتوزع في نفس المكان، مما يزيد من القيمة المقدمة للعميل، ويحقق أداء جيد لمنظور العملاء؛
- يؤدي اعتماد البنك على مزيج ترويجي متنوع من أجل التعريف بالبنك ومنتجاته، إلى التأثير على العملاء باتخاذ قرارهم بالتعامل مع البنك، مما يزيد من أداء منظور العملاء؛

- تؤثر عملية تقديم الخدمة على تصورات العملاء عن جودة الخدمة المقدمة إليهم، وزيادة إدراكهم لها، مما يضيف ميزة تنافسية للبنك، وتحقق أداء كل منظور العمليات الداخلية ومنظور العملاء؛
- يتم اشتقاق أغلب العمليات الداخلية من إستراتيجية البنك المعلنة لمقابلة حاجات ومتطلبات العملاء والمتعاملين مع البنك، والبحث عن العمليات التي يتفوق فيها البنك ويتفوق من خلالها، مما يؤدي إلى خلق ميزة تنافسية، فيقوم البنك باستحداث قسم خاص بالبحث والتطوير ويهتم بالإبداع ودراسة حاجات وتوقعات العميل والتأثير بها وكذلك التأثير بحاجات المستهلك المستقبلية، فهذه الطرق تدخل عمليات جديدة للبنك قد يتفوق فيها، وبالتالي يقوم البنك بعمل أهداف جديدة يمكن اشتقاقها من خلال التسلسل الهرمي للإستراتيجية وترجمتها إلى أهداف عملية؛
- إن قدرة البنك على بلوغ أهدافه بالطريقة المناسبة يعتمد أساسا على قدرات البنك بالتعلم والنمو، ويعتمد البنك قدرته على التعلم من الموظفين، الأنظمة، والتكيف التنظيمي أي الإجراءات التنظيمية واستجابتها، ويتطلب ذلك الاستثمار في الموارد البشرية والأنظمة والعمليات وبناء قدرات البنك بشكل عام، فيكون البنك مضطرا عند إيجاد أي قصور إلى تعزيز قدرات الموظفين والأنظمة ذات العلاقة وكذلك العمليات التنظيمية وهذه جميعها لا بد من فهمها واستيعابها من قبل العنصر البشري في البنك لأنه سوف يطبقها، وبالتالي يؤدي التعلم التنظيمي إلى تحقيق الأداء المتميز في المستقبل؛
- الأدلة المادية هي البيئة التي يعمل فيها البنك، والتي تؤثر في حكم الزبائن على البنك وخلق صورة إيجابية ومدركة عن البنك وخدماته، كما أن البنك من خلال إبرازه للدليل المادي يستطيع إضفاء شيء من الملموسية أثناء تسويق خدماته؛
- التسويق الخارجي هو العلاقة السببية التي تربط منظور العمليات الداخلية بمنظور العملاء، من خلال ربط البنك بأسواقه المستهدفة والتعرف على احتياجات العملاء ورغباتهم، والتعريف بخدمات البنك وخلق صورة قوية مدركة للبنك؛
- التسويق التفاعلي هو العلاقة السببية التي تربط منظور التعلم والنمو بمنظور العملاء، من خلال العلاقة بين العنصر البشري والعملاء، ويؤدي إلى التركيز على عملية التفاعل بين مقدم الخدمة والمستفيد ضمن سلسلة القيمة الداخلية لمنظور العمليات الداخلية؛

- يدعم التسويق الداخلي فلسفة الإدارة من أجل تطوير أداء منظور التعلم والنمو حيث يتم النظر إلى الموظفين كما يتم النظر إلى العملاء ومع الهدف العام، وذلك من خلال جذب وتحفيز وتطوير واستبقاء الموظفين المؤهلين، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها، الذين يكونون على مستوى عالٍ من الكفاءة والفعالية في أداء وظائفهم؛
- تدعم أنظمة المعلومات أداء المنظورات الأربعة من خلال توفير المعلومات عن البيئة التي يزاول فيها البنك أعماله، لتستعمل في عملية اتخاذ القرار.

خاتمة:

يشكل التسويق البنكي نظاماً متكاملًا تتفاعل من خلاله مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمتخصصة، والمهذبة ضمن إستراتيجيات محددة تعتمد على دراسات متخصصة، تضمن نجاح البنك واستمراره، وتتمثل أهداف التسويق البنكي في تلبية احتياجات العميل وتحقيق رضاه، وتقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية، كما يهدف التسويق البنكي إلى تطوير كل من رأس المال البشري والمعلوماتي، مما ينعكس في الأخير بتحقيق نتائج مالية مرضية.

وبالتالي فإن هناك علاقة تبادلية وتكاملية متداخلة بين التسويق البنكي ومنظورات بطاقة الأداء المتوازن، حيث تتقاطع أهداف التسويق البنكي مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها منظورات بطاقة الأداء المتوازن، وعليه يمكن القول أنه التسويق البنكي هو المسار الواجب إتباعه لتحقيق أداء منظورات بطاقة الأداء المتوازن.

إن تحليل الأداء وفقاً لأنشطة التسويق البنكي يساعد على معرفة الجوانب الإيجابية والسلبية في هذا الأداء، ومن ثم تحسينه، ومساعدة الإدارة في اتخاذ قراراتها.

قائمة الهوامش

- ⁱ فلاح حس عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري. إدارة البنوك، مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، ط1. عمان (الأردن): دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص ص221-222.
- ⁱⁱ Claude ALAZARD, Sabine SEPARI. DCG 11: Control de gestion, manuel et application. 2^e édition. Paris (Ferenc): Dunod, 2010. P16.
- ⁱⁱⁱ عبد الملك مزهودة. المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. 08-09 مارس 2005، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، ص486.
- ^{iv} فلاح حسن عداي الحسيني. الإدارة الإستراتيجية. ط1. عمان (الأردن): دار وائل للطباعة والنشر، 2000، ص231.
- ^v حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين رضي. حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. ط1. عمان (الأردن): دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص146.
- ^{vi} Charles T Horngren, Walter T Harrison Jr, M Suzanne Oliver. Financial & Managerial Accounting. Third edition. USA: PEARSON, 2012, P1150.
- ^{vii} Kaplan Robert S, Norton David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996, P8.
- ^{viii} Abhijit Sinho. Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool. Vidyasagar U niversity Journal of Commerce, 2006, March, Vol 11, P73.
- ^{ix} Anthony A Atkinson, Robert S Kaplan, Ella Matsumura, S Mark Young. MANAGEMENT ACCOUNTING, Information for Decision-Making and Strategy. SIXTH EDITION. New York (USA): PEARSON, 2011, P26.
- ^x Mohan Nair. ESSENTIALS of Balanced Scorecard. USA: John Wiley & Sons, TNC, 2004, P50.
- ^{xi} Kaplan Robert S & Norton David P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to strategic Management: Part 1. American Association, Accounting Horizons, Vol 15, No1, March, 2001, P93.
- ^{xii} Paul R Niven. BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results. United States of America: John WILEY & Sons, Inc, 2002, P15.
- ^{xiii} Paul R Niven. BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results. Second Edition. United States of America: John WILEY & Sons, Inc, 2006, P16.
- ^{xiv} Kaplan Robert S & Norton David P. TOOL KIT: Having Trouble with Your Strategy? Then Map it. Harvard Business Review, 2000, September-October, P168.
- ^{xv} محسن أحمد الخضير. التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات. ط1. القاهرة (مصر): أيترك للنشر والتوزيع، 1999، ص16.
- ^{xvi} ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. ط3. عمان (الأردن)، 2007، ص17.
- ^{xvii} معراج هوارى، أحمد امجدل. التسويق المصرفي: مدخل تحليلي إستراتيجي. الجزائر: دار المحمدية، 2008، ص90.
- ^{xviii} طلعت أسعد عبد الحميد. إدارة البنوك المتكاملة: الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال، الرياض (المملكة العربية السعودية): مكتبة الشفري للنشر والتوزيع، 1998، ص277.
- ^{xix} ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. مرجع سابق. ص42.
- ^{xx} عوض بدير الحداد. تسويق الخدمات المصرفية. ط1. مصر: البيان للطباعة والنشر، 1999، ص209.
- ^{xxi} M Janakiraman. Marketing Mix in the Context of Library & Information Products & Services. DESIDOC Bulletin of information Technology. May 1998, Vol1. 18, N°3, P18.

xxii ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. مرجع سابق، ص 245.

xxiii محمد بهاء الدين خاتجي. المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية. رسالة ماجستير في تخصص المصارف الإسلامية. الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2009، ص ص 61-64.

xxiv أنظر في ذلك: إبراهيم الخلوف الملكاوي. إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ط 1. عمان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 105-183.

قائمة المراجع

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي. إدارة الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. ط 1. عمان (الأردن): مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
2. حاكم محسن الربيعي، حمد عبد الحسين رضي. حوكمة البنوك وأثرها في الأداء والمخاطرة. ط 1. عمان (الأردن): دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011.
3. طلعت أسعد عبد الحميد. إدارة البنوك المتكاملة: الحل العصري لكافة المشاكل المتعلقة بالمال، الرياض (المملكة العربية السعودية): مكتبة الشقري للنشر والتوزيع، 1998.
4. محمد بهاء الدين خاتجي. المزيج التسويقي في المصارف الإسلامية. رسالة ماجستير في تخصص المصارف الإسلامية. الأردن: الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2009.
5. محسن أحمد الخضيري. التسويق المصرفي: مدخل متكامل للبنوك لامتلاك منظومة المزايا التنافسية في عالم ما بعد الجات. ط 1. القاهرة (مصر): أيترك للنشر والتوزيع، 1999.
6. معراج هوار، أحمد المجدل. التسويق المصرفي: مدخل تحليلي إستراتيجي. الجزائر: دار المحمدية، 2008.
7. ناجي معلا. الأصول العلمية للتسويق المصرفي. ط 3. عمان (الأردن)، 2007.
8. عبد الملك مزهودة. المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. 08-09 مارس 2005، ورقلة (الجزائر): جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.
9. عوض بدير الحداد. تسويق الخدمات المصرفية. ط 1. مصر: البيان للطباعة والنشر، 1999.
10. فلاح حس عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمن الدوري. إدارة البنوك، مدخل كمي وإستراتيجي معاصر، ط 1. عمان (الأردن): دار وائل للطباعة والنشر، 2000.

11. Abhijit Sinho. Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool. Vidyasagar U niversity Journal of Commerce, 2006, March, Vol 11.

12. Anthony A Atkinson, Robert S Kaplan, Ella Matsumura, S Mark Young. MANAGEMENT ACCOUNTING, Information for Decision-Making and Strategy. SIXTH EDITION. New York (USA): PEARSON, 2011.

13. Claude ALAZARD, Sabine SEPARI. DCG 11: Control de gestion, manuel et application. 2^eédition. Paris (Ferenc): Dunod, 2010.

14. Charles T Horngren, Walter T Harrison Jr, M Suzanne Oliver. Financial & Managerial Accounting. Third edition. USA: PEARSON, 2012.

15. Kaplan Robert S, Norton David P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

16. Kaplan Robert S & Norton David P. Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to strategic Management: Part 1. American Association, Accounting Horizons, Vol 15, No1, March, 2001.

17. Kaplan Robert S & Norton David P. TOOL KIT: Having Trouble with Your Strategy? Then Map it. Harvard Business Review, 2000, September-October.
18. Mohan Nair. ESSENTIALS of Balanced Scorecard. USA: John Wiley & Sons, TNC, 2004.
19. M Janakiraman. Marketing Mix in the Context of Library & Information Products & Services. DESIDOC Bulletin of information Technology. May 1998, Vol1. 18, N°3.
20. Paul R Niven. BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results. United States of America: John WILEY & Sons, Inc, 2002.
21. Paul R Niven. BALANCED SCORECARD STEP-BY-STEP, Maximizing Performance and Maintaining Results. Second Edition. United States of America: John WILEY & Sons, Inc, 2006.