

# التسويق المصرفي

## رؤية شاملة

### هدف الكتاب

تزويد طلاب الجامعات والمهتمين بمجال التسويق المصرفي بفهم عميق لهذا المجال الحيوي، و تمكينهم من مواكبة التطورات و التحديات في عالم البنوك المتغير .

### اهمية الكتاب

يكتسب كتاب التسويق المصرفي أهمية كبيرة لطلاب الجامعات، فهو يزودهم بالمعرفة الأساسية حول آليات عمل القطاع المصرفي وكيفية تسويق الخدمات المالية. كما يساعدهم على فهم احتياجات العملاء وتطوير استراتيجيات تسويقية فعالة لجذبهم والاحتفاظ بهم. بالإضافة إلى ذلك، يساهم الكتاب في تنمية مهارات الطلاب التحليلية في مجال صناعة الخدمات المالية، مما يعزز فرصهم في الحصول على وظائف في هذا القطاع.

### علي حسن المسافري

ماجستير ادارة اعمال  
تدريسي في جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد  
قسم العلوم المالية والمصرفية

### شفاء تركي المعموري

ماجستير ادارة اعمال  
تدريسية في جامعة بابل كلية الادارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

### كامل عدي كامل الشعلان

ماجستير ادارة اعمال

ت	المحتويات	صفحة
	مقدمة الكتاب	9
<b>الفصل الأول: مقدمة في التسويق المصرفي</b>		
	مفهوم التسويق	12
	تعريف التسويق المصرفي	13
	أهمية التسويق المصرفي في العصر الحديث	14
	تطور مفهوم التسويق المصرفي	16
	خصائص الخدمات المصرفية	18
	الفرق بين التسويق المصرفي والتسويق التقليدي	19
	أهداف التسويق المصرفي	19
	أخلاقيات التسويق المصرفي	20
<b>الفصل الثاني: تحليل السوق والبيئة المصرفية</b>		
	مقدمة الفصل الثاني	23
	دراسة السوق المصرفية:	23
	البيئة الداخلية للبنوك:	24
	البيئة الخارجية للبنوك:	26
	تحليل SWOT	28
	أهمية تحليل السوق والبيئة المصرفية	28
	أمثلة وتطبيقات عملية	30
	خاتمة الفصل الثاني	30
<b>الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي المصرفي</b>		
	مقدمة الفصل الثالث	32
	مفهوم التخطيط الاستراتيجي في البنوك	32
	أهمية التخطيط الاستراتيجي في البنوك	33
	الخطة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي المصرفي	38

41	العوامل الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي للبنوك
44	خاتمة الفصل

### الفصل الرابع: مزيج التسويق المصرفي

46	مقدمة الفصل الرابع
48	المنتج:
52	السعر:
54	التوزيع:
56	الترويج:
61	التكامل بين عناصر المزيج
62	اهمية المزيج التسويقي

### الفصل الخامس: التسويق الإلكتروني في البنوك

66	مقدمة
67	مفهوم التسويق الإلكتروني في البنوك
68	أهمية التسويق الإلكتروني في البنوك
69	أدوات ووسائل التسويق الإلكتروني في البنوك
70	استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التسويق المصرفي
71	التسويق عبر البريد الإلكتروني في البنوك
71	التسويق عبر محركات البحث في البنوك
72	أفضل الممارسات في التسويق الإلكتروني للبنوك
73	خاتمة الفصل

### الفصل السادس: إدارة علاقات العملاء في البنوك

75	مقدمة
75	مفهوم إدارة علاقات العملاء في البنوك
76	أهمية إدارة علاقات العملاء في البنوك
77	استراتيجيات إدارة علاقات العملاء في البنوك
78	أدوات إدارة علاقات العملاء في البنوك

79	أفضل الممارسات في إدارة علاقات العملاء في البنوك
80	برامج ولاء العملاء في البنوك
81	خاتمة الفصل

### الفصل السابع: التسويق المصرفي في ظل العولمة

83	مقدمة
83	مفهوم العولمة
85	تأثير العولمة على القطاع المصرفي
86	التحديات التي تواجه البنوك في ظل العولمة
88	الفرص التي تُتيحها العولمة للبنوك
88	استراتيجيات التسويق المصرفي في ظل العولمة
89	أمثلة تطبيقية
90	خاتمة الفصل

### الفصل الثامن: إدارة المخاطر في التسويق المصرفي

92	مقدمة
92	مفهوم إدارة المخاطر في التسويق المصرفي
94	أهمية إدارة المخاطر في التسويق المصرفي:
95	أنواع المخاطر في التسويق المصرفي
95	كيفية إدارة المخاطر في التسويق المصرفي
96	أفضل الممارسات في إدارة المخاطر في التسويق المصرفي
97	أمثلة تطبيقية
98	خاتمة الفصل

### الفصل التاسع: مستقبل التسويق المصرفي

100	مقدمة
100	اتجاهات مُستقبل التسويق المصرفي
102	التحديات التي تواجه التسويق المصرفي في المستقبل

103	الفرص التي تُتيحها التطورات الجديدة في التسويق المصرفي
104	كيفية الاستعداد لمستقبل التسويق المصرفي
104	أمثلة تطبيقية
104	مستقبل الفروع المصرفية
105	التسويق المصرفي في عالم ما بعد الوباء
105	خاتمة الفصل

### الفصل العاشر التسويق الموجه - الوصول إلى العميل المناسب

107	مقدمة
107	مفهوم التسويق الموجه
108	تقسيم السوق المصرفي
111	استهداف شرائح العملاء
112	فهم احتياجات العملاء
113	تخصيص الخدمات المصرفية
115	خاتمة الفصل

### الفصل الحادي عشر: التسويق المصرفي الأخضر

117	مقدمة
117	مفهوم التسويق المصرفي الأخضر
118	أهمية التسويق المصرفي الأخضر
119	أدوات ووسائل التسويق المصرفي الأخضر
120	أمثلة تطبيقية
120	التحديات التي تواجه التسويق المصرفي الأخضر
122	كيفية التغلب على التحديات
123	خاتمة الفصل

### الفصل الثاني عشر: التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية

125	مقدمة
125	مفهوم التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية

- 126 أهمية التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية  
128 أدوات ووسائل التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية  
129 أفضل الممارسات في التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية  
129 التحديات التي تواجه التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية  
130 خاتمة الفصل

### الفصل الثالث عشر: التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية

- 132 مقدمة  
132 مفهوم التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية  
134 أهمية التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية  
135 أدوات ووسائل التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية  
136 أفضل الممارسات في التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية  
136 التحديات التي تواجه التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية  
137 كيفية التغلب على التحديات  
138 خاتمة الفصل

### الفصل الرابع عشر: التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي

- 140 مقدمة  
140 مفهوم التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي  
141 أهمية التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي  
142 أدوات ووسائل التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي  
143 أفضل الممارسات في التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي  
143 التحديات التي تواجه التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي  
144 مستقبل التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي  
145 خاتمة الفصل

### الفصل الخامس عشر: أخلاقيات التسويق المصرفي

147	مقدمة
147	مفهوم أخلاقيات التسويق المصرفي
148	أهمية أخلاقيات التسويق المصرفي
148	المبادئ الأخلاقية الرئيسية في التسويق المصرفي
149	بناء ثقافة أخلاقية داخل البنوك
150	خاتمة الفصل

### الفصل السادس عشر: التسويق المصرفي لمنتجات محددة

152	مقدمة
152	التسويق المصرفي للقروض
154	التسويق المصرفي لبطاقات الائتمان
156	التسويق المصرفي لخدمات الاستثمار
158	التحديات التي تواجه التسويق المصرفي لخدمات الاستثمار
159	التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الخاصة
161	خاتمة الفصل

### الفصل السابع عشر: التسويق المصرفي في الأسواق الناشئة

163	مقدمة
163	خصائص الأسواق الناشئة
164	التحديات و الفرص في الأسواق الناشئة
165	احتياجات و سلوك العملاء في الأسواق الناشئة
166	استراتيجيات التسويق المناسبة للأسواق الناشئة
167	دور التكنولوجيا في التسويق المصرفي في الأسواق الناشئة
167	دراسات حالة لبنوك ناجحة في الأسواق الناشئة
168	خاتمة الفصل

### الفصل الثامن عشر: التسويق المصرفي و الابتكار

170	مقدمة
-----	-------

170	أهمية الابتكار في القطاع المصرفي
172	أنواع الابتكار في الخدمات المصرفية
174	كيفية تشجيع الابتكار في البنوك
175	دور التسويق في دعم الابتكار المصرفي
176	أمثلة لإبتكارات ناجحة في القطاع المصرفي
177	خاتمة الفصل

### الفصل التاسع عشر: التسويق المصرفي والمسؤولية الاجتماعية للشركات

179	مقدمة
179	مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)
180	أهمية CSR في القطاع المصرفي
180	كيفية دمج CSR في استراتيجيات التسويق المصرفي
181	أمثلة لمبادرات CSR ناجحة في البنوك
182	خاتمة الفصل

### الفصل العشرون: قياس فعالية التسويق المصرفي

184	مقدمة
184	أهمية قياس فعالية التسويق المصرفي
185	مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في التسويق المصرفي
189	أدوات وأساليب قياس فعالية التسويق المصرفي
190	تحليل و تفسير نتائج قياس الأداء
191	أمثلة تطبيقية
192	خاتمة الفصل

### الفصل الحادي والعشرون: تطبيقات عملية في التسويق المصرفي

194	مقدمة
194	دراسة حالة 1: بنك (X) و استراتيجية التوسّع في أسواق جديدة
196	دراسة حالة 2: بنك (Y) و استراتيجية التحول الرقمي



199	دراسة حالة 3: بنك (Z) و استراتيجية التسويق المُستدام
201	خاتمة الفصل
202	خاتمة الكتاب
203	المصادر

### مقدمة الكتاب

في عصرٍ تُهيمن عليه التكنولوجيا، وتزايد فيه حدة المنافسة، وتبدل فيه احتياجات العملاء بسرعةٍ مُذهلة، يبرز القطاع المصرفي كواحدٍ من أكثر القطاعات تأثرًا بهذه التحولات. فلم تعد البنوك مجرد مؤسساتٍ ماليةٍ تقليدية تقدم خدماتٍ محدودة، بل أصبحت كياناتٍ ديناميكية تسعى جاهدةً إلى التكيف مع متطلبات العصر الرقمي، وتقديم خدماتٍ مصرفيةٍ مبتكرةٍ تلبي تطلعات العملاء.

وفي خضم هذه التحولات، يُصبح التسويق المصرفي بمثابة البوصلة التي تُرشد البنوك نحو تحقيق النجاح. فهو لم يعد مجرد نشاطٍ ترويجيٍ تقليدي يقتصر على الإعلان عن المنتجات والخدمات، بل تطور ليُصبح علمًا وفنًا في آنٍ واحد. علمًا يعتمد على دراسة السوق وفهم احتياجات العملاء، وفنًا يتطلب الإبداع والابتكار في تطوير منتجات وخدمات تُلبي هذه الاحتياجات وتُشبع رغبات العملاء، ويستلزم بناء علاقات قوية مع العملاء، وإدارة المخاطر بكفاءة، واستخدام التكنولوجيا الحديثة لتحقيق أهداف البنك.

يهدف هذا الكتاب إلى تزويد طلاب كليات الإدارة والاقتصاد، وبالأخص قسم العلوم المالية والمصرفية، بمعرفةٍ شاملةٍ لعالم التسويق المصرفي وأهميته وتطبيقاته في ظل التطورات الراهنة. وسيتميز هذا الكتاب بالآتي:

• **الشرح المفصل والواضح:** سيتم شرح المفاهيم والمصطلحات بطريقةٍ مبسطة وواضحة، مع استخدام الأمثلة والتطبيقات العملية من واقع السوق المصرفية.

• **التوسع في الموضوعات:** سيتم تغطية مختلف جوانب التسويق المصرفي بشكلٍ مُتعمق، من دراسة السوق وتقسيمها، إلى تطوير المنتجات والخدمات، والتسعير والتوزيع والترويج، وإدارة علاقات العملاء، والتسويق الإلكتروني، والتسويق المصرفي الإسلامي، وإدارة المخاطر،

ومستقبل التسويق المصرفي.

. **الأسلوب الشيق:** سيتم تقديم المعلومات بأسلوبٍ شيق وجذاب، مع استخدام الجداول والرسوم البيانية لتوضيح المفاهيم.

. **ذكر المصادر:** سيتم ذكر المصادر في نهاية كل فصل لتعزيز البحث والاطلاع وتشجيع الطلاب على التعمق في دراسة الموضوع.

نتمنى أن يكون هذا الكتاب مرجعًا قيمًا للطلاب والباحثين في مجال التسويق المصرفي، وأن يساهم في إعداد جيلٍ جديدٍ من المصرفيين قادرٍ على مواجهة تحديات المستقبل وتحقيق النجاح في هذا المجال الحيوي.

# الفصل الاول

## مقدمة في التسويق المصرفي

### 1-1 مفهوم التسويق

قبل الخوض في غمار التسويق المصرفي، دعونا نُرسِّخ فهمنا لمفهوم التسويق بشكلٍ عام. يُمكن النظر إلى التسويق كجسرٍ يربط بين المؤسسات والعملاء، جسرٌ تُبنى قواعده على فهم احتياجات ورغبات العملاء، ويُمهّد طريقه بتقديم منتجات وخدمات ذات قيمة تُلبي تلك الاحتياجات. إنه عملية ديناميكية تُساهم في خلق القيمة، وتُسهّل عملية التبادل، وتُعزز بناء علاقات مستدامة بين المؤسسات و عملائها.

وللتسويق تعريفاتٌ عديدة، منها:

#### . تعريف جمعية التسويق الأمريكية (AMA):

"التسويق هو نشاطٌ، مجموعة من المؤسسات، وعملياتٌ لخلق القيمة، والتواصلِ عنها، وتوصيلها للعملاء، ولإدارةِ علاقاتِ العملاء بطرقٍ تُفيدُ المنظمةَ وأصحابِ المصلحةِ فيها." ( American Marketing Association, 2017)

#### . تعريف فيليب كوتلر:

"التسويق هو عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلالها الأفراد والجماعات على ما يحتاجونه ويريدونه من خلال خلق وعرض وتبادل منتجات ذات قيمة مع الآخرين." (Keller, 2016, p. 5 & Kotler)

ماذا نستخلص من هذه التعاريف؟

- . العميل هو محور الاهتمام: يُركز التسويق على فهم احتياجات ورغبات العملاء وسلوكياتهم الشرائية. كما يؤكد كوتلر (2016) على أهمية تلبية احتياجات العملاء من خلال خلق وعرض منتجات ذات قيمة.
- . خلق القيمة: يهدف التسويق إلى خلق قيمة للعملاء من خلال المنتجات

- والخدمات التي تُلبى احتياجاتهم وتُفيدهم.
- **التواصل الفعال:** يُعدّ التواصل مع العملاء أمرًا حيويًا في التسويق، سواءً لإعلامهم بالمنتجات والخدمات أو لبناء علاقات قوية معهم.
- **التبادل المُربح:** يحدث التسويق عندما يتبادل الطرفان (المؤسسة والعميل) شيئًا ذا قيمة، فالعميل يحصل على المنتج أو الخدمة التي تُلبى احتياجاته، والمؤسسة تحصل على مقابل مادي.
- **بناء العلاقات:** لا يقتصر التسويق على إتمام عملية البيع، بل يهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء لتحقيق الولاء و زيادة الأرباح.

### 1-2 تعريف التسويق المصرفي

بعد أن تعرفنا على مفهوم التسويق بشكلٍ عام، يمكننا الآن الانتقال إلى **التسويق المصرفي**.

التسويق المصرفي هو تطبيق مبادئ التسويق العامة على الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسات المالية، مثل البنوك وشركات التأمين وشركات الاستثمار. إنه فن وعلم فهم احتياجات العملاء وتقديم حلول مصرفية مبتكرة تلبى تطلعاتهم وتُحقق أهداف المؤسسة المالية. إنه سعيٌّ دؤوبٌ لتحقيق التوازن بين تلبية احتياجات العملاء و تحقيق أهداف المؤسسة المالية، مع الالتزام بأعلى معايير الأخلاق و المسؤولية الاجتماعية.

بمعنى آخر، التسويق المصرفي هو عملية متكاملة تشمل:

- **دراسة السوق المصرفية:** تحليل احتياجات ورغبات العملاء، وتحديد الفئات المستهدفة.
- **تطوير المنتجات والخدمات المصرفية:** ابتكار منتجات وخدمات جديدة تلبى احتياجات العملاء وتواكب التطورات في السوق.

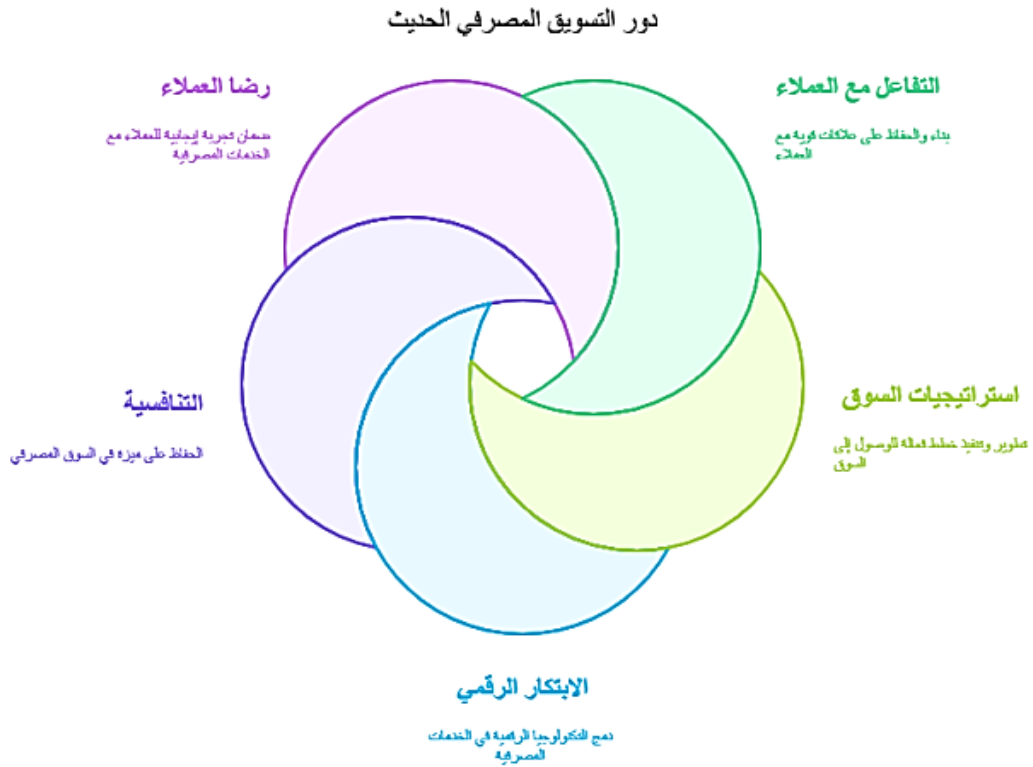
- **التسعير:** تحديد أسعار المنتجات والخدمات بشكل عادل و مناسب.
- **التوزيع:** توفير المنتجات والخدمات للعملاء من خلال قنوات مختلفة، مثل فروع البنوك، والصراف الآلي، والخدمات المصرفية عبر الإنترنت.
- **الترويج:** التواصل مع العملاء لإعلامهم بالمنتجات والخدمات، و بناء صورة إيجابية للمؤسسة المالية.
- **إدارة علاقات العملاء:** بناء علاقات قوية و طويلة الأمد مع العملاء.

### 1-3 أهمية التسويق المصرفي في العصر الحديث

- في ظل التنافسية الشديدة و التطورات المتسارعة التي يشهدها القطاع المصرفي، تُصبح أهمية التسويق المصرفي أكثر وضوحًا من أي وقت مضى. ويمكن تلخيص أهمية التسويق المصرفي في النقاط التالية:
- **مواجهة المنافسة:** مع تزايد عدد البنوك و المؤسسات المالية، يُصبح التسويق أداة أساسية لجذب العملاء والاحتفاظ بهم و كسب حصة أكبر في السوق.
  - **تلبية احتياجات العملاء المتغيرة:** تتغير احتياجات العملاء باستمرار، و يُساعد التسويق البنوك على فهم هذه التغيرات و تقديم منتجات و خدمات مناسبة. كما أشارت جمعية التسويق الأمريكية (2017) إلى أهمية إدارة علاقات العملاء بطرق تُفيد المنظمة.
  - **التكيف مع التطور التكنولوجي:** يُساهم التسويق في مساعدة البنوك على استخدام التكنولوجيا بشكل فعال لتقديم خدمات رقمية مُتطورة و تحسين تجربة العملاء.
  - **بناء صورة إيجابية:** يُساعد التسويق على بناء صورة إيجابية للبنك و

تعزيز ثقة العملاء به.

- **زيادة الربحية:** يُساهم التسويق في زيادة ربحية البنك من خلال جذب عملاء جدد و زيادة مبيعات المنتجات و الخدمات.





### 1-4 تطور مفهوم التسويق المصرفي

لم يظهر التسويق المصرفي بشكله الحالي فجأة، بل مرّ بمراحل تطور مختلفة، تأثر خلالها بتطور مفهوم التسويق بشكل عام، وبتغيرات البيئة المصرفية. ويمكن تلخيص مراحل تطور التسويق المصرفي كما يلي:

#### . المرحلة الأولى: التركيز على المنتج (حتى الخمسينيات):

في هذه المرحلة، كان التركيز منصبًا على تطوير المنتجات المصرفية نفسها، دون الاهتمام الكافي باحتياجات و رغبات العملاء. كانت البنوك تُقدم خدمات محدودة و تقليدية، مثل فتح الحسابات و إصدار الشيكات، و كانت تعتقد أن العملاء سيشترون هذه الخدمات لمجرد أنها مُتاحة.

#### . المرحلة الثانية: التركيز على البيع (الستينيات والسبعينيات):

مع تزايد المنافسة بين البنوك، بدأ التركيز يتحول نحو بيع المنتجات المصرفية باستخدام أساليب البيع التقليدية، مثل الإعلان و الترويج المباشر. و لكن، كان التركيز لا يزال منصبًا على المنتج أكثر من العميل.

#### . المرحلة الثالثة: التركيز على العميل (الثمانينيات والتسعينيات):

شهدت هذه المرحلة تحولًا هامًا في مفهوم التسويق المصرفي، حيث أصبح العميل هو محور الاهتمام. بدأت البنوك تُدرك أهمية فهم احتياجات و رغبات العملاء، و تقديم منتجات و خدمات تلبي هذه الاحتياجات. كما بدأت تُولي اهتمامًا أكبر لجودة الخدمة و رضا العملاء.

#### . المرحلة الرابعة: التركيز على إدارة علاقات العملاء (منذ بداية الألفية الجديدة):

مع تطور التكنولوجيا و ظهور قواعد البيانات، أصبح من الممكن للبنوك بناء علاقات أقوى و أكثر شخصية مع العملاء. بدأت البنوك تُركز على إدارة علاقات العملاء (CRM) كوسيلة لجذب العملاء و الاحتفاظ بهم و زيادة

ربحيتها. كما أشار كوتلر و كيلر (2016) إلى أهمية بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء في عصر التسويق الحديث.

. المرحلة الخامسة: التركيز على التسويق الرقمي (العقد الحالي):

مع انتشار الإنترنت و الهواتف الذكية، أصبح التسويق الرقمي أداة أساسية للتسويق المصرفي. تُستخدم البنوك مواقع الويب، و تطبيقات الهواتف الذكية، و وسائل التواصل الاجتماعي للتواصل مع العملاء، و تقديم الخدمات، و الترويج للمنتجات.

### هرم تطور التسويق المصرفي



### 5-1 خصائص الخدمات المصرفية

تتميز الخدمات المصرفية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المنتجات الملموسة. و فهم هذه الخصائص يُساعد المسوقين المصرفيين على تطوير استراتيجيات تسويقية فعّالة. و من أهم خصائص الخدمات المصرفية:

- **عدم الملموسية:** لا يمكن لمس الخدمات المصرفية أو رؤيتها قبل شرائها. فعلى سبيل المثال، لا يمكن للعميل أن "يلمس" خدمة فتح حساب أو قرض شخصي. و هذا يجعل من الصعب على العملاء تقييم جودة الخدمة قبل الحصول عليها.
- **عدم التجانس:** تختلف جودة الخدمات المصرفية من موظف لآخر، و من فرع لآخر. فقد يحصل عميلان على نفس الخدمة، و لكن بتجربة مُختلفة تمامًا.
- **عدم القابلية للتخزين:** لا يمكن تخزين الخدمات المصرفية للاستخدام في وقت لاحق. فخدمة السحب من الصراف الآلي، على سبيل المثال، تُستهلك في نفس وقت إنتاجها.
- **المشاركة:** يشارك العميل في إنتاج الخدمة المصرفية. فعلى سبيل المثال، يحتاج العميل إلى تقديم معلومات و وثائق للحصول على قرض.
- **الهلاك:** تستهلك الخدمات المصرفية في نفس وقت إنتاجها. فعلى سبيل المثال، عندما يقوم العميل بسحب نقود من حسابه، تُستهلك خدمة السحب في تلك اللحظة.

### 6-1 الفرق بين التسويق المصرفي والتسويق التقليدي

على الرغم من أن التسويق المصرفي يعتمد على مبادئ التسويق العامة، إلا أنه يختلف عن التسويق التقليدي في بعض الجوانب الأساسية. و يمكن تلخيص الفرق بينهما في الجدول التالي:

المعيار	التسويق المصرفي	التسويق التقليدي
المنتج	خدمات غير ملموسة	منتجات ملموسة
التسعير	يعتمد على التكلفة و القيمة و العوامل الخارجية مثل أسعار الفائدة	يعتمد على التكلفة و المنافسة
التوزيع	فروع البنوك، الصراف الآلي، الإنترنت، تطبيقات الهواتف الذكية	متاجر التجزئة، تجار الجملة
الترويج	الإعلان، العلاقات العامة، التسويق المباشر، التسويق الرقمي	الإعلان، الترويج المبيعات

### 7-1 أهداف التسويق المصرفي

يسعى التسويق المصرفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تُساهم في نجاح البنك ونموّه. و يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- **جذب عملاء جدد:** يُعدّ جذب عملاء جدد من أهم أهداف التسويق المصرفي، وذلك لتوسيع قاعدة عملاء البنك و زيادة حصته السوقية. و يتم ذلك من خلال تقديم عروض جذابة، و تطوير منتجات و خدمات جديدة تلبي احتياجات العملاء المحتملين.

- **الاحتفاظ بالعملاء الحاليين:** لا يقل أهمية عن جذب عملاء جدد، حيث أن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين يُساهم في استقرار البنك و زيادة ربحيته. و يتم ذلك من خلال تقديم خدمات عالية الجودة، و بناء علاقات قوية مع العملاء، و مكافأتهم على ولائهم.
- **زيادة الحصة السوقية:** يهدف التسويق المصرفي إلى زيادة حصة البنك من السوق المصرفية، و ذلك من خلال جذب عملاء جدد و الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و تقديم منتجات و خدمات مُنافسة.
- **تحسين صورة البنك:** يسعى التسويق المصرفي إلى بناء صورة إيجابية للبنك في أذهان العملاء، و ذلك من خلال التواصل الفعال، و تقديم خدمات مُميزة، و المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
- **زيادة الربحية:** يُعدّ زيادة الربحية من أهم أهداف أي بنك، و يُساهم التسويق المصرفي في تحقيق هذا الهدف من خلال زيادة مبيعات المنتجات و الخدمات، و خفض التكاليف.
- **تقديم خدمات عالية الجودة:** يُعدّ تقديم خدمات عالية الجودة من أهم عوامل نجاح البنك، و يُساهم التسويق المصرفي في تحقيق هذا الهدف من خلال فهم احتياجات العملاء، و تدريب الموظفين، و تطوير العمليات.
- **تعزيز ولاء العملاء:** يهدف التسويق المصرفي إلى تعزيز ولاء العملاء للبنك، و ذلك من خلال بناء علاقات قوية معهم، و مكافأتهم على ولائهم، و تقديم خدمات مُميزة.

### 8-1 أخلاقيات التسويق المصرفي

يجب أن يراعي التسويق المصرفي مجموعة من القواعد و المبادئ الأخلاقية التي تضمن العدالة و الشفافية و حماية حقوق العملاء. و من أهم أخلاقيات التسويق المصرفي:

- **الشفافية:** يجب أن تكون البنوك شفافة مع العملاء حول المنتجات و الخدمات التي تُقدمها، و أن تُقدم معلومات كاملة و واضحة عن الشروط و الأحكام و الرسوم.
- **العدالة:** يجب أن تُعامل البنوك جميع العملاء بالتساوي و الإنصاف، دون تمييز على أساس الجنس أو العمر أو العرق أو الدين.
- **الخصوصية:** يجب أن تحترم البنوك خصوصية معلومات العملاء، و أن لا تُفصح عنها لأي جهة أخرى دون موافقة العميل.
- **المسؤولية الاجتماعية:** يجب أن تلتزم البنوك بمبادئ المسؤولية الاجتماعية، و أن تُساهم في تنمية المجتمع و حماية البيئة.

### 9-1 خاتمة

في ختام هذا الفصل التمهيدي، نكون قد وضعنا الأساس لفهم عالم التسويق المصرفي. بدأنا بتعريف مفهوم التسويق بشكل عام، ثم انتقلنا إلى التسويق المصرفي، مُسلطين الضوء على أهميته في العصر الحديث، و خصائص الخدمات المصرفية التي تُميزها عن المنتجات الملموسة. كما استعرضنا مراحل تطور هذا المفهوم، و أهدافه التي تسعى البنوك لتحقيقها، بالإضافة إلى الأخلاقيات التي يجب أن تُراعيها في جميع أنشطتها التسويقية.

إنّ فهم هذه الأساسيات يُعدّ خطوةً أولى و ضرورية للبدء في استكشاف عالم التسويق المصرفي بشكلٍ أعمق. و في الفصول القادمة، سنُبحر في مُختلف جوانب هذا العالم، من دراسة السوق و تحليل البيئة المصرفية إلى تطوير المنتجات و الخدمات و تحديد الأسعار و اختيار قنوات التوزيع و الترويج لها.

# الفصل الثاني

## تحليل السوق والبيئة المصرفية

### 1-2 مقدمة

في عالم تتسارع فيه وتيرة التغيير، وتُعيد فيه التكنولوجيا رسم ملامح حياتنا اليومية، يقف القطاع المصرفي أمام تحدياتٍ غير مسبوقَةٍ. فلم تعد البنوك مجرد مؤسساتٍ مالية تقليدية تُؤدي دورًا محدودًا في الاقتصاد، بل أصبحت كياناتٍ ديناميكية تُواكب التحولات الرقمية، وتُعيد صياغة خدماتها لتُلبي احتياجات عملاءٍ أكثر تطلبًا ووعيًا من أي وقتٍ مضى.

ولكي تنجح البنوك في هذه البيئة المتغيرة، يجب عليها أن تُدرك جيدًا طبيعة السوق التي تعمل فيها، والعوامل المُختلفة التي تُؤثر على أدائها. يشمل ذلك فهم احتياجات ورغبات العملاء، وتحديد الفئات المُستهدفة، ودراسة المنافسين، وتحليل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية التي تُؤثر على القطاع المصرفي.

### 2-2 دراسة السوق المصرفية

تُعدّ دراسة السوق المصرفية خطوةً أساسيةً لِتطوير استراتيجيات تسويقية فعّالة. وتهدف هذه الدراسة إلى:

- **تحليل العملاء:** يشمل ذلك فهم احتياجات ورغبات العملاء الحاليين والمُحتملين، وتحديد خصائصهم الديموغرافية والسلوكية. ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال إجراء الدراسات الاستقصائية، ومُقابلة العملاء، وتحليل بيانات العملاء.
- **تقسيم السوق:** يتم تقسيم السوق إلى مجموعات مُختلفة من العملاء تُشترك في خصائص واحتياجات مُتشابهة. ويُساعد تقسيم السوق البنوك على توجيه جهودها التسويقية بشكل أكثر فعالية. وهناك عدة طرق لِتقسيم السوق، مثل التقسيم الديموغرافي (العمر، الجنس، الدخل)، والتقسيم الجغرافي (الموقع)، والتقسيم السلوكي (نمط الحياة، القيم).

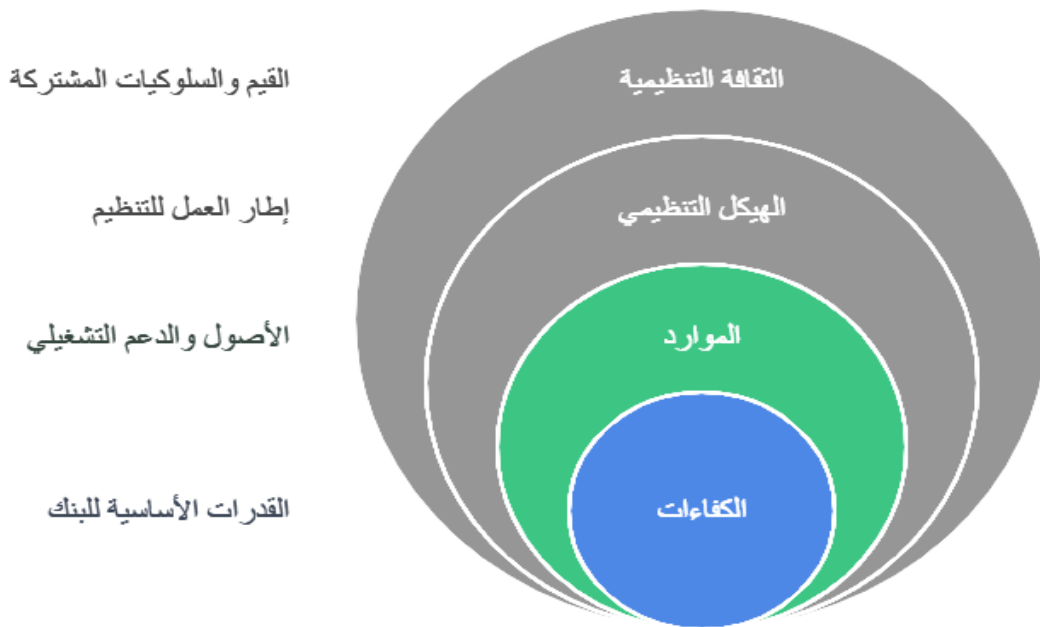


- **تحديد حجم السوق:** يُشير حجم السوق إلى إجمالي الطلب على المنتجات والخدمات المصرفية في سوق مُعينة. ويُساعد تحديد حجم السوق البنوك على تقدير الفرص المُتاحة وتحديد أهدافها التسويقية.
- **تحليل المنافسين:** يشمل ذلك دراسة البنوك والمؤسسات المالية الأخرى التي تُنافس البنك في السوق. ويجب على البنك تحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وتحليل استراتيجياتهم التسويقية، وتحديد ميزتهم التنافسية.

### 3-2 البيئة الداخلية للبنوك

تُشير البيئة الداخلية إلى العوامل التي تُؤثر على البنك من الداخل، والتي يُمكن للبنك التحكم فيها إلى حد كبير. ومن أهم عناصر البيئة الداخلية:

#### البيئة الداخلية للبنوك



- **الكفاءات:** تُمثل الكفاءات رأس مال البنك البشري، فهي تُشير إلى مهارات وخبرات موظفي البنك، ومدى قدرتهم على تقديم خدمات عالية الجودة.

وتلبية احتياجات العملاء بكفاءة وفعالية. وتُعدّ الكفاءات من أهم عوامل النجاح في القطاع المصرفي، حيث أنها تُؤثر على جودة الخدمات ورضا العملاء وولائهم. ولتعزيز كفاءات موظفيها، تُقدم البنوك برامج تدريبية مُستمرة لِتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

• **الموارد:** تُمثل الموارد القاعدة المادية والمالية التي يعتمد عليها البنك في عملياته. وتتضمن الموارد المالية (رأس المال، الودائع، الأصول)، والموارد المادية (المباني، الفروع، أجهزة الصراف الآلي)، والموارد البشرية (الموظفين). وتُؤثر الموارد بشكل مباشر على قدرة البنك على تقديم خدمات مُتنوعة وتلبية احتياجات العملاء والتوسع في أسواق جديدة.

• **الهيكل التنظيمي:** يُمثل الهيكل التنظيمي للبنك الإطار الذي يُحدد كيفية تنظيم وتنسيق العمل داخل البنك. ويُؤثر الهيكل التنظيمي على كفاءة وفعالية عمليات البنك، وعلى قدرته على التكيف مع التغيرات في السوق. وهناك أنواع مُختلفة من الهياكل التنظيمية، مثل الهيكل الوظيفي، والهيكل القطاعي، والهيكل المصفوفي. ويجب على البنك اختيار الهيكل التنظيمي الذي يُناسب طبيعة عمله وأهدافه.

• **الثقافة التنظيمية:** تُمثل الثقافة التنظيمية "شخصية" البنك، فهي تُشير إلى القيم والمعتقدات والسلوكيات المُشتركة بين موظفي البنك، والتي تُؤثر على أداء البنك وصورته وعلاقته مع العملاء. وتُعدّ الثقافة التنظيمية الإيجابية من أهم عوامل النجاح في القطاع المصرفي، حيث أنها تُشجع على الإبداع والعمل الجماعي وتقديم خدمات مُميزة.

### 4-2 البيئة الخارجية للبنوك

تُشير البيئة الخارجية إلى العوامل التي تؤثر على البنك من الخارج، والتي لا يُمكن للبنك التحكم فيها بشكل مباشر. وتُقسم البيئة الخارجية إلى عدة عناصر:

• **البيئة الاقتصادية:** تتضمن العوامل الاقتصادية التي تؤثر على أداء البنك، مثل معدلات النمو الاقتصادي، ومعدلات التضخم، وأسعار الفائدة، وسعر الصرف. فعلى سبيل المثال، يُمكن أن يؤدي انخفاض معدلات النمو الاقتصادي إلى انخفاض الطلب على القروض، وبالتالي انخفاض أرباح البنك. كما أن ارتفاع معدلات التضخم يؤثر على القوة الشرائية للمستهلكين، وبالتالي على قدرتهم على سداد القروض.

• **البيئة السياسية والقانونية:** تتضمن القوانين واللوائح الحكومية التي تُنظم عمل البنوك، مثل قوانين مكافحة غسل الأموال، وقوانين حماية المستهلك. كما تتضمن أيضًا الاستقرار السياسي في البلاد، والذي يؤثر على ثقة المستثمرين والعملاء في البنك. فعلى سبيل المثال، يُمكن أن تؤدي عدم الاستقرار السياسي إلى هروب رؤوس الأموال، وانخفاض الاستثمار الأجنبي، مما يؤثر سلبيًا على أداء البنوك.

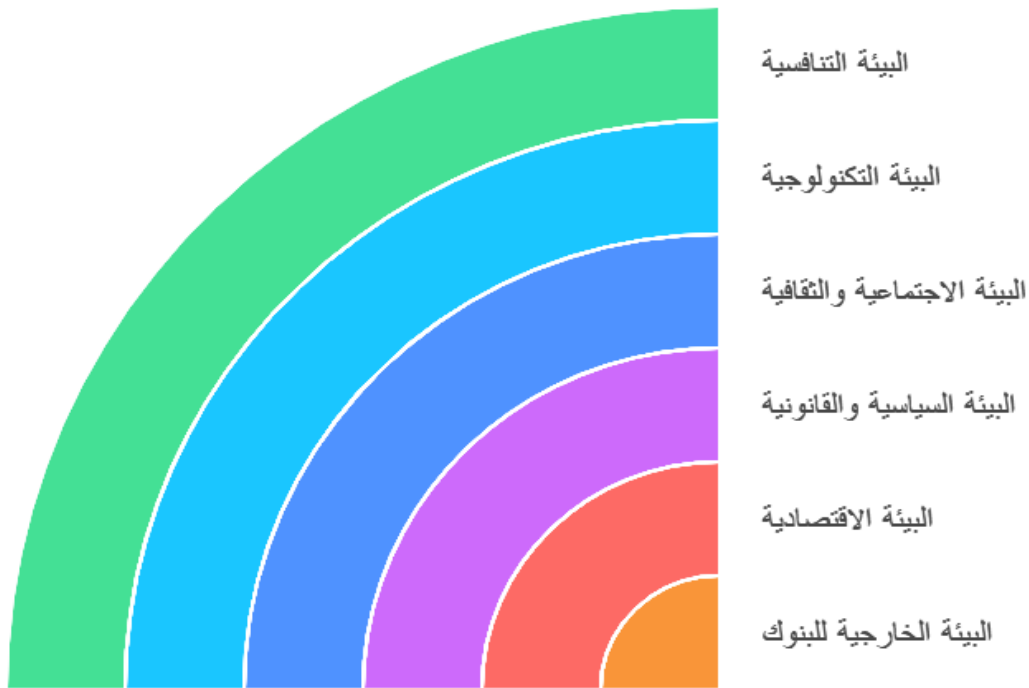
• **البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتضمن القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المنتشرة في المجتمع، والتي تؤثر على سلوك العملاء وتفضيلاتهم. فعلى سبيل المثال، قد تؤثر القيم الدينية على طلب العملاء على المنتجات المصرفية الإسلامية. كما أن التغيرات الديموغرافية، مثل زيادة عدد الشباب، تؤثر على احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية.

• **البيئة التكنولوجية:** تتضمن التطورات التكنولوجية التي تؤثر على القطاع المصرفي، مثل ظهور الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والهواتف الذكية، واستخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات العملاء. فعلى سبيل المثال، قد يؤدي ظهور تكنولوجيا جديدة إلى تغيير طريقة تقديم الخدمات

المصرفية، وإلى ظهور مُنافسين جدد.

- **البيئة التنافسية:** تتضمن البنوك والمؤسسات المالية الأخرى التي تُنافس البنك في السوق. ويجب على البنك دراسة المنافسين بدقة، وتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، وتطوير استراتيجيات تسويقية فعّالة لمواجهة المنافسة. فعلى سبيل المثال، يُمكن أن تُؤدي زيادة حدة المنافسة إلى انخفاض هوامش الربح، وزيادة الإنفاق على التسويق.

### البيئة الخارجية للبنوك



## 5-2 تحليل SWOT

يُعدّ تحليل SWOT أداةً فعّالةً لتحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنك، وربط عناصرها معًا في إطار واحد. ويقوم هذا التحليل على تحديد:

- **نقاط القوة (Strengths):** هي العوامل الداخلية التي تُعطي البنك ميزةً تنافسيةً، مثل: قوة العلامة التجارية، الكفاءات البشرية، الابتكار في المنتجات والخدمات، شبكة الفروع الواسعة، القاعدة المالية القوية.
- **نقاط الضعف (Weaknesses):** هي العوامل الداخلية التي تُعيق أداء البنك، مثل: ضعف نظم تكنولوجيا المعلومات، ارتفاع تكاليف التشغيل، قلة التنوع في المنتجات و الخدمات، ضعف مهارات خدمة العملاء.
- **الفرص (Opportunities):** هي العوامل الخارجية التي يُمكن للبنك استغلالها لتحقيق النمو والربحية، مثل: النمو الاقتصادي، التغيرات الديموغرافية، التطورات التكنولوجية، انفتاح أسواق جديدة.
- **التحديات (Threats):** هي العوامل الخارجية التي تُشكل خطرًا على أداء البنك، مثل: زيادة حدة المنافسة، التغيرات في اللوائح الحكومية، الأزمات الاقتصادية، التقلبات في أسعار الصرف.

## 6-2 أهمية تحليل السوق والبيئة المصرفية

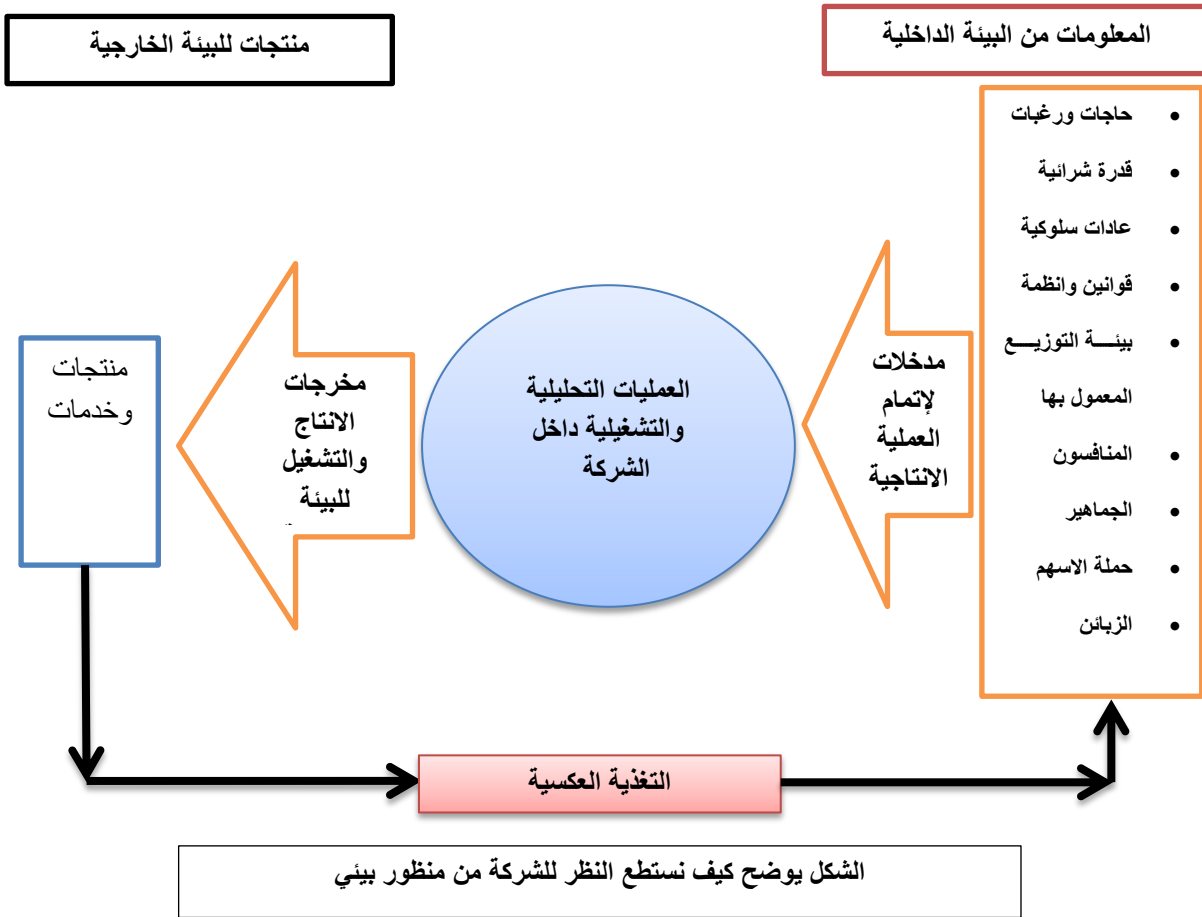
يساعد تحليل السوق والبيئة المصرفية البنوك على:

- **تحديد الفرص والتحديات:** يُمكن للبنوك من خلال تحليل البيئة الخارجية تحديد الفرص التي يُمكن استغلالها لتحقيق النمو، والتحديات التي يجب مواجهتها للحفاظ على استقرارها.
- **تطوير استراتيجيات تسويقية فعّالة:** يُمكن للبنوك من خلال فهم السوق والبيئة المصرفية تطوير استراتيجيات تسويقية فعّالة تُلبّي احتياجات

العملاء وتُحقق أهداف البنك.

• **تحسين الأداء:** يُمكن للبنوك من خلال فهم نقاط القوة والضعف لديها تحسين أدائها وزيادة كفاءتها.

• **التكيف مع التغيرات:** يُمكن للبنوك من خلال مُتابعة التغيرات في السوق والبيئة المصرفية التكيف مع هذه التغيرات والحفاظ على مُنافستها.



### 7-2 أمثلة وتطبيقات عملية

- **تأثير أزمة كورونا على البنوك:** أدت أزمة كورونا إلى تغييرات كبيرة في السوق والبيئة المصرفية، حيث أُجبرت البنوك على التكيف مع الإغلاقات والتباعد الاجتماعي. ولمواجهة هذه التحديات، اعتمدت البنوك على التكنولوجيا لتقديم خدمات رقمية مُتطورة، مثل فتح الحسابات عبر الإنترنت، وإجراء المُعاملات المصرفية عبر تطبيقات الهواتف الذكية.
- **استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق المصرفي:** تستخدم البنوك الذكاء الاصطناعي لتحليل بيانات العملاء، وتحديد احتياجاتهم، وتقديم عروض مُخصصة. كما تستخدمه أيضًا للكشف عن عمليات غسل الأموال والاحتيال.
- **التسويق المصرفي المُستدام:** تُولي البنوك اهتمامًا متزايدًا للمسؤولية الاجتماعية والاستدامة. ويُمكن أن يشمل ذلك تقديم منتجات وخدمات مُستدامة، مثل القروض الخضراء، والاستثمار في مشاريع الطاقة المُتجددة.

### 8-2 خاتمة الفصل الثاني

في ختام هذا الفصل، نكون قد ألقينا نظرةً شاملةً على عالم السوق والبيئة المصرفية. تعرّفنا على كيفية دراسة السوق المصرفية، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للبنوك، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات من خلال تحليل SWOT.

وقد تبين لنا أنّ فهم السوق والبيئة المصرفية يُعدّ أمرًا حيويًا لنجاح البنوك، حيث يُساعدنا على تطوير استراتيجيات تسويقية فعّالة تُلبّي احتياجات العملاء و تُحقق أهداف البنك في ظلّ التحديات والفرص المُتاحة.

# الفصل الثالث

## التخطيط الاستراتيجي المصرفي



### 1-3 مقدمة

في عالمٍ مُتغيّرٍ تتسارع فيه وتيرة التغيير، وتُعيد فيه التكنولوجيا رسم ملامح حياتنا اليومية، يُصبح التخطيط الاستراتيجي أحد أهمّ عوامل نجاح البنوك. فلم يعد يكفي أن تُواكب البنوك التطورات و تُقدّم خدماتٍ مُبتكرة، بل يجب عليها أيضًا أن تضع رؤيةً واضحةً لِمُستقبلها، و أن تُحدّد أهدافًا استراتيجيةً طويلة الأجل، و أن تضع خططًا فعّالة لِمُتحقيق هذه الأهداف.

يُمكن تشبيه التخطيط الاستراتيجي المصرفي بِخريطة الطريق التي تُرشد البنك نحو وجهته المُستقبلية. فهي تُساعده على تحديد الطريق الأمثل، و تجنّب العقبات، و الوصول إلى هدفه بِنجاح.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل مفهوم التخطيط الاستراتيجي المصرفي، و أهميته، و مراحلهِ الرئيسية، و العوامل التي يجب مُراعاتها عند وضع الخُطط الاستراتيجية.

### 2-3 مفهوم التخطيط الاستراتيجي المصرفي

يُشير التخطيط الاستراتيجي المصرفي إلى عملية وضع رؤية و مهمّة و أهداف استراتيجية للبنك، و تطوير خُطط فعّالة لِمُتحقيق هذه الأهداف في ظلّ التحديات و الفرص المُتاحة. و يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى:

1. توجيه البنك نحو تحقيق أهدافه طويلة الأجل. يُساعد التخطيط الاستراتيجي البنك على تحديد وجهته المُستقبلية و وضع خُطة واضحة لِمُتحقيقها.

الوصول إلى هذه الوجهة.

2. تحسين أداء البنك و زيادة كفاءته. يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحديد نقاط القوة و الضعف في البنك، و وضع خططٍ لتحسين الأداء و زيادة الكفاءة.

3. مُواجهة التحديات و اغتنام الفرص. يُساعد التخطيط الاستراتيجي البنك على تحديد التحديات و الفرص التي يُواجهها، و وضع خططٍ لمواجهة هذه التحديات و اغتنام الفرص.

4. تحقيق ميزة تنافسية مُستدامة. يُساعد التخطيط الاستراتيجي البنك على تحديد عوامل التفوق و التميز، و وضع استراتيجياتٍ لتحقيق ميزة تنافسية مُستدامة.

5. ضمان استمرارية و نموّ البنك. يُساعد التخطيط الاستراتيجي على ضمان استمرارية و نموّ البنك على المدى الطويل من خلال التكيف مع التغيرات في السوق و البيئة المُحيطة.

### 3-3 أهمية التخطيط الاستراتيجي المصرفي

يُعدّ التخطيط الاستراتيجي المصرفي أمرًا حيويًا لـ نجاح البنوك في العصر الحالي لعدة أسباب:

1. التعامل مع التغيرات المُتسارعة: يُساعد التخطيط الاستراتيجي البنوك على التعامل مع التغيرات المُتسارعة في البيئة الداخلية و الخارجية، مثل

التطورات التكنولوجية، و تغير احتياجات العملاء، و زيادة حدة المنافسة. فَمَثَلًا، مع ظهور الخدمات المصرفية عبر الإنترنت و الهواتف الذكية، أصبحت البنوك مُضطرةً إلى تغيير استراتيجياتها التسويقية و تطوير قنوات توزيع جديدة لِ الوصول إلى العملاء.

2. تحسين اتخاذ القرارات: يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحسين عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الأولويات، و تخصيص الموارد بِ فعالية، و مُتابعة الأداء. فَمَثَلًا، إذا أراد البنك التوسّع في أسواق جديدة، فإنّ التخطيط الاستراتيجي سيُساعد على تحديد الأسواق المُناسبة، و تخصيص الموارد اللازمة، و وضع مؤشرات لِ قياس نجاح عملية التوسّع.

3. زيادة التنسيق و التكامل: يُساعد التخطيط الاستراتيجي على زيادة التنسيق و التكامل بين مُختلف إدارات و أقسام البنك. فَمَثَلًا، يجب أن يكون هناك تنسيق بين إدارة التسويق و إدارة تكنولوجيا المعلومات لِ ضمان تقديم خدمات رقمية مُتكاملة و فعّالة.

4. تحفيز الموظفين: يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تحفيز الموظفين من خلال مشاركتهم في وضع و تنفيذ الخُطط، و توضيح أهداف و توجّهات البنك. فعندما يشعر الموظفون بِ أنّهم جزء من فريق واحد يسعى لِ تحقيق هدف مُشترك، فإنّ هذا سيؤدي إلى زيادة تحفيزهم و إنتاجيتهم.

5. تعزيز النموّ و الربحية: يُساعد التخطيط الاستراتيجي على تعزيز النموّ و

الربحية من خلال تحديد الفرص الجديدة، و تطوير ميزة تنافسية مُستدامة. فَ مثلاً، إذا أراد البنك زيادة حصّته السوقية، فإنّ التخطيط الاستراتيجي سيُساعده على تحديد الفئات العُمريّة و الشرائح السوقية المُستهدفة، و وضع استراتيجيات تسويقية فعّالة لِ جذب هؤلاء العملاء.

تشمل الية التخطيط الاستراتيجي ثلاث انواع من النشاطات هي : التخطيط - التنفيذ - الرقابة

تُعتبر آلية التخطيط الاستراتيجي عملية مُستمرة وديناميكية، وتشمل ثلاث أنواع رئيسية من النشاطات تتكامل مع بعضها البعض لتحقيق أهداف البنك، وهي:

### ➤ التخطيط:

1. تحديد الاتجاه: تحديد الرؤية و الرسالة و الأهداف الاستراتيجية للبنك.
2. تحليل البيئة: دراسة البيئة الداخلية و الخارجية للبنك لتحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات.
3. صياغة الاستراتيجيات: تحديد الاستراتيجيات و الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف.
4. تخصيص الموارد: تحديد الموارد المالية و البشرية و التكنولوجية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.

➤ التنفيذ:

1. وضع خطط العمل: ترجمة الاستراتيجيات إلى خطط عمل مفصلة تُحدد المسؤوليات و المواعيد النهائية و المؤشرات القياسية.
2. التواصل و التنسيق: ضمان تواصل فعال بين أقسام البنك و التنسيق بين جهودها لتحقيق التكامل.
3. تحفيز الموظفين: تحفيز الموظفين و تشجيعهم على المشاركة في تنفيذ الاستراتيجيات.
4. حل المُشكلات: التعامل مع المُشكلات و المُعوقات التي قد تظهر أثناء التنفيذ.

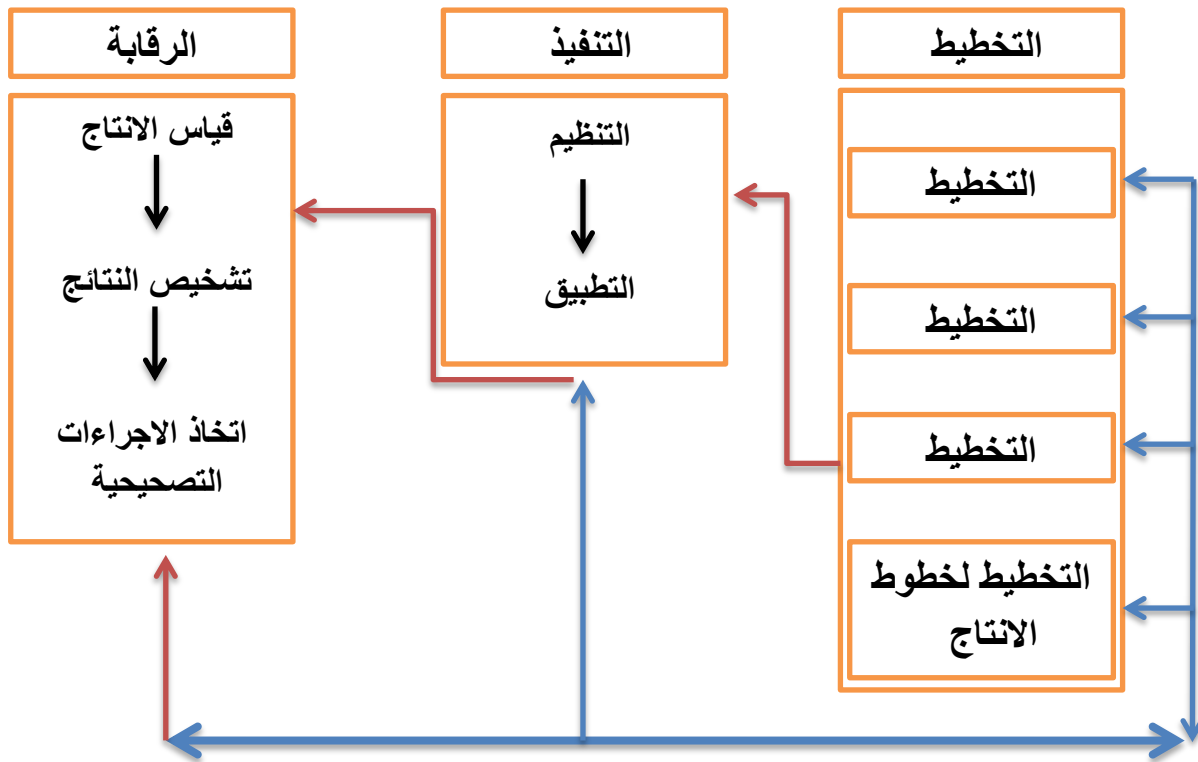
➤ الرقابة:

1. مراقبة الأداء: مراقبة تنفيذ الخطط و قياس الأداء باستخدام المؤشرات القياسية.
2. التقييم و التحليل: تقييم النتائج و تحليل أسباب الانحرافات عن الخطط.
3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية: اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين الأداء و ضمان تحقيق الأهداف.
4. التعلم و التطوير: التعلم من الخبرات و تطوير الاستراتيجيات و الخطط

بصورة مُستمرة.

تكامل النشاطات:

تتكامل هذه الأنواع الثلاثة من النشاطات مع بعضها البعض لتشكل دورة مُستمرة من التخطيط و التنفيذ و الرقابة، فالتخطيط يُحدد الاتجاه، و التنفيذ يُترجم الخُطط إلى واقع، و الرقابة تضمن تحقيق الأهداف و التعلم من الخبرات، و من خلال هذا التكامل، تستطيع البنوك أن تُحقق أهدافها الاستراتيجية و تُواكب التغيرات في بيئة الأعمال بفعالية كما في الشكل ادناه



الشكل يوضح عملية الترابط بين عمليات الادارة لتحقيق التخطيط الاستراتيجي

### 4-3 الخطة التسويقية في التخطيط الاستراتيجي المصرفي

تُعدّ الخطة التسويقية المصرفية جزءًا أساسيًا من الخطة الاستراتيجية للبنك . فهي تُحدّد كيفية استخدام البنك لِ التسويق لِ تحقيق أهدافه الاستراتيجية . و تُقسم الخطة التسويقية إلى مُستويين:

#### 1-4-3 الخطة التسويقية الاستراتيجية

تُركز الخطة التسويقية الاستراتيجية على الأهداف طويلة الأجل للتسويق المصرفي، و تُحدّد الاتجاهات العامة للتسويق . و تتضمن الخطة التسويقية الاستراتيجية العناصر التالية:

- تحليل السوق :يشمل تحليل العملاء المُستهدفين (احتياجاتهم، سلوكهم، تفضيلاتهم)، و المنافسين (نقاط القوة و الضعف لديهم، استراتيجياتهم التسويقية)، و اتجاهات السوق (التطورات التكنولوجية، التغيرات الاقتصادية، التوجهات الاجتماعية)
- تحديد أهداف التسويق الاستراتيجية :تُحدّد أهداف التسويق الاستراتيجية النتائج الرئيسية التي يرغب البنك في تحقيقها على المدى الطويل، مثل زيادة الوعي بِ العلامة التجارية، و تحسين صورة البنك، و زيادة الحصة السوقية.
- وضع استراتيجيات التسويق الرئيسية :تُحدّد استراتيجيات التسويق الرئيسية الطرق العامة التي سيستخدمها البنك لِ تحقيق أهدافه

التسويقية، مثل استراتيجية التفوق في المنتجات، أو استراتيجية التركيز على العملاء، أو استراتيجية الابتكار.



الشكل يوضح الخطة التسويقية الاستراتيجية

### 3-4-2 الخطة التسويقية التكتيكية

تُركز الخطة التسويقية التكتيكية على الأهداف قصيرة الأجل للتسويق المصرفي، و تُحدّد التفاصيل التنفيذية لـ الحملات و الأنشطة التسويقية. و تتضمن الخطة التسويقية التكتيكية العناصر التالية:

. تحديد أهداف التسويق التكتيكية : تُحدّد أهداف التسويق التكتيكية النتائج المُحددة التي يرغب البنك في تحقيقها من خلال كلّ حملة أو نشاط تسويقي، مثل زيادة عدد العملاء الجدد، أو زيادة مبيعات منتج مُحدّد.

. اختيار مزيج التسويق المناسب : يجب على البنك اختيار مزيج التسويق المناسب (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج (لكلّ حملة أو



نشاط تسويقي، بناءً على الجمهور المُستهدف و أهداف الحملة.

- استخدام قنوات التسويق المُختلفة: يجب على البنك استخدام مزيج من قنوات التسويق المُختلفة لـ الوصول إلى الجمهور المُستهدف، مثل التسويق عبر الإنترنت (مواقع الويب، و وسائل التواصل الاجتماعي، و الإعلانات عبر الإنترنت)، و التسويق المباشر (الرسائل البريدية، و الرسائل الإلكترونية، و الرسائل النصية)، و العلاقات العامة (المؤتمرات الصحفية، و الفعاليات المُجتمعية).
- تحديد ميزانية التسويق: يجب على البنك تحديد ميزانية مناسبة لكل حملة أو نشاط تسويقي، و تخصيص الموارد بـ فعالية.
- تنفيذ الخطة التسويقية: يشمل تنفيذ الاستراتيجيات و الحملات التسويقية المُخططة، و متابعة التقدّم بـ شكلٍ مُستمر.
- متابعة و تقييم النتائج: يشمل متابعة أداء الخطة التسويقية و قياس فعاليتها بـ استخدام مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، مثل عدد العملاء الجدد، و مُعدّل التحويل، و العائد على الاستثمار (ROI).

## تسويق استراتيجي



## تسويق تكتيكي

الشكل يوضح مكونات الخطة التسويقية الاستراتيجية والتكتيكية

### 3-5 العوامل الرئيسية في التخطيط الاستراتيجي للبنوك

تتأثر عملية التخطيط الاستراتيجي في البنوك بمجموعة من العوامل الرئيسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار لضمان نجاحها. ويمكن تلخيص هذه العوامل في النقاط التالية:

. العوامل الداخلية:

- الكفاءات و الموارد البشرية :تُعدّ الكفاءات و الموارد البشرية من أهمّ عوامل النجاح في القطاع المصرفي، حيث أنها تُؤثر على جودة الخدمات و رضا العملاء و ولائهم . و لذلك، يجب على البنوك

الاستثمار في تدريب و تطوير موظفيها لـ ضمان امتلاكهم لـ المهارات و المعرفة اللازمة لـ تقديم خدمات مُتميزة.

○ الموارد المالية و المادية :تُؤثر الموارد المالية و المادية على قدرة البنك على تقديم خدمات مُتنوعة و تلبية احتياجات العملاء و التوسع في أسواق جديدة .و لذلك، يجب على البنوك إدارة مواردها بـ كفاءة و فعالية.

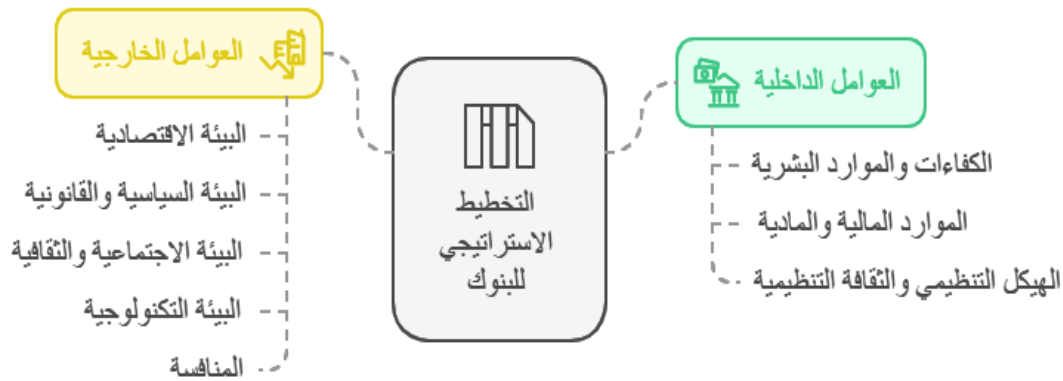
○ الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية :يُؤثر الهيكل التنظيمي و الثقافة التنظيمية على كفاءة و فعالية عمليات البنك، و على قدرته على التكيف مع التغيرات في السوق .و لذلك، يجب على البنوك اختيار الهيكل التنظيمي و بناء الثقافة التنظيمية التي تُناسب طبيعة عملها و أهدافها.

• العوامل الخارجية:

○ البيئة الاقتصادية :تُؤثر العوامل الاقتصادية، مثل معدلات النمو الاقتصادي، و معدلات التضخم، و أسعار الفائدة، على أداء البنوك .و لذلك، يجب على البنوك متابعة التطورات الاقتصادية و تقييم تأثيرها على أعمالها.

○ البيئة السياسية و القانونية :تُؤثر القوانين و اللوائح الحكومية، و الاستقرار السياسي، على عمل البنوك .و لذلك، يجب على البنوك

- الامتثال لـ جميع القوانين و اللوائح، و متابعة التطورات السياسية.
- البيئة الاجتماعية و الثقافية: تُؤثر القيم و المعتقدات و العادات و التقاليد المنتشرة في المجتمع على سلوك العملاء و تفضيلاتهم. و لذلك، يجب على البنوك فهم هذه العوامل و مراعاتها عند تطوير منتجاتها و خدماتها و استراتيجياتها التسويقية.
- البيئة التكنولوجية: تُؤثر التطورات التكنولوجية على القطاع المصرفي بـ شكلٍ كبير، حيث أنها تُؤدي إلى ظهور خدمات و منتجات جديدة، و تغيير طريقة تقديم الخدمات المصرفية. و لذلك، يجب على البنوك مواكبة التطورات التكنولوجية و الاستثمار فيها.
- المنافسة: تُؤثر المنافسة على أداء البنوك و ربحيتها. و لذلك، يجب على البنوك دراسة المنافسين بـ دقة، و تحديد نقاط القوة و الضعف لديهم، و تطوير استراتيجيات لـ مواجهة المنافسة.



### 6-3 خاتمة

في ختام هذا الفصل، نُؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي المصرفي لـ نجاح البنوك في العصر الحالي. و يجب على البنوك أن تُولي اهتمامًا كبيرًا لـ وضع و تنفيذ الخُطط الاستراتيجية، و أن تُراعي جميع العوامل المُهمّة التي تُؤثر على أدائها و مُستقبلها. و يجب أن تُدرك البنوك أنّ التخطيط الاستراتيجي ليس مَهمةً سهلةً، بل هي عملية مُستمرة تتطلب مُتابعة و تقييم و تحديث بـ استمرار.

# الفصل الرابع

## مزيج التسويق المصرفي

### 1-4 مقدمة

في عالم تتسارع فيه خطى التغيير، وتُعيد فيه التكنولوجيا رسم ملامح حياتنا اليومية، يقف القطاع المصرفي أمام تحدياتٍ غير مسبوقة. فلم تعد البنوك مجرد مؤسساتٍ مالية تقليدية تُؤدي دورًا محدودًا في الاقتصاد، بل أصبحت كياناتٍ ديناميكية تُواكب التحولات الرقمية، وتُعيد صياغة خدماتها لتُلبي احتياجات عملاءٍ أكثر تطلبًا ووعيًا من أي وقتٍ مضى.

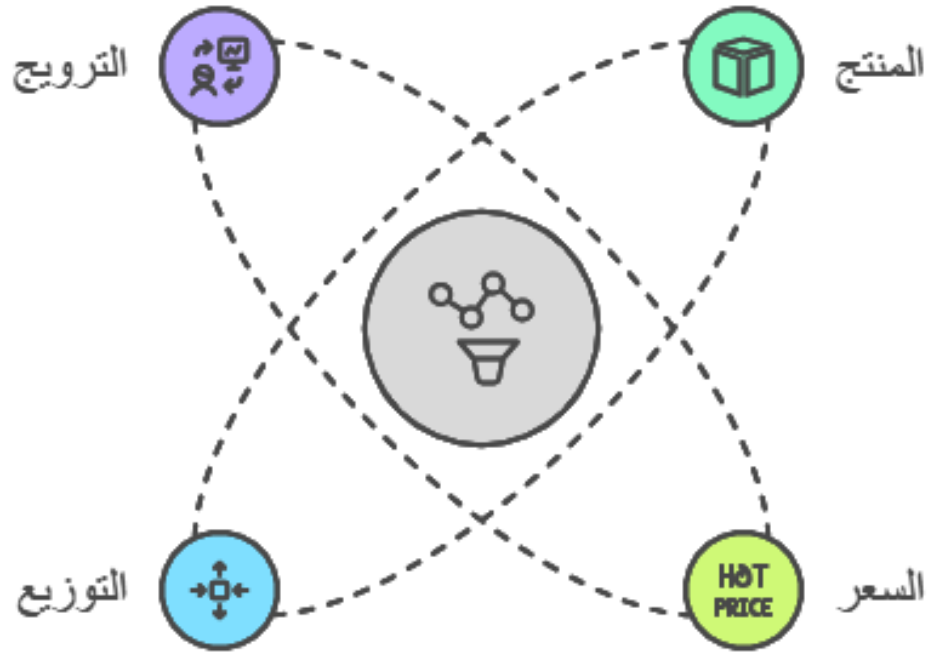
ولكي تنجح البنوك في هذه البيئة المُتغيرة، لا يكفي أن تُدرك طبيعة السوق التي تعمل فيها، والعوامل المُختلفة التي تُؤثر على أدائها، بل يجب عليها أيضًا أن تُتقن فنَّ "مزيج التسويق". هو تطوير لمفهوم المزيج التسويقي التقليدي الذي يتكون من المنتج، والسعر، والمكان، والترويج. وقد تم توسيع هذا المزيج ليشمل ثلاثة عناصر إضافية، ليصبح "السبعة بي" وذلك لتلبية احتياجات قطاع الخدمات بشكل أفضل ومواكبة التطورات في سلوك المستهلك و التغيرات في بيئة الأعمال. يُمكن تشبيه مزيج التسويق بوصفٍ سحرية تُمزج فيها عناصر مُختلفة بنسبٍ مُحددة لِخلق منتجٍ مُتميز يُلبي احتياجات العملاء و يُحقق أهداف البنك.

و تتكون هذه الوصفة من أربعة عناصر أساسية:

- **المنتج:** و هو الخدمة أو السلعة التي يُقدمها البنك لِعَملائه، مثل الحسابات الجارية، و بطاقات الائتمان، و القروض.
- **السعر:** و هو المقابل المادي الذي يدفعه العميل لِالحصول على المنتج.
- **التوزيع:** و هو الطريقة التي يصل بها المنتج إلى العميل، مثل فروع البنك، و أجهزة الصراف الآلي، و الخدمات المصرفية عبر الإنترنت.
- **الترويج:** و هو النشاط الذي يهدف إلى التواصل مع العملاء لِإعلامهم بالمنتجات و الخدمات، و تشجيعهم على شرائها.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل عناصر مزيج التسويق الأربعة، و سنوضح كيفية تفاعل هذه العناصر معًا لخلق استراتيجية تسويقية متكاملة تُحقق أهداف البنك.

### إستراتيجية التسويق المصرفي المتكاملة



الشكل يوضح المزيج التسويقي ps4



### 2-4 المنتج

المنتج المصرفي هو حجر الأساس الذي تقوم عليه جميع أنشطة التسويق المصرفي. وهو يُمثل الخدمة أو المجموعة من الخدمات التي يُقدمها البنك لعملائه. وتُعدّ جودة المنتج و مدى تلبية احتياجات العملاء من أهم عوامل نجاح البنك في السوق التنافسية.

### 1-2-3 أنواع المنتجات المصرفية

تُقدم البنوك مجموعةً واسعةً من المنتجات المصرفية التي تُلبي احتياجات الأفراد والشركات. ويمكن تصنيف هذه المنتجات إلى عدة فئات رئيسية:

#### ➤ الحسابات:

- الحسابات الجارية: تُستخدم لإجراء المعاملات اليومية، مثل إيداع وسحب الأموال، ودفع الفواتير، وتحويل الأموال.
- حسابات التوفير: تُستخدم لتوفير المال، وتُقدم عادةً فائدةً على الرصيد المُودع.
- الودائع لأجل: تُودع لمدة زمنية مُحددة، وتُقدم فائدةً أعلى من حسابات التوفير.

#### ➤ القروض:

- القروض الشخصية: تُمنح لأغراض شخصية، مثل شراء سيارة أو تمويل رحلة.
- القروض العقارية: تُمنح لشراء أو بناء منزل.
- قروض السيارات: تُمنح لشراء سيارة.
- القروض التجارية: تُمنح للشركات لتمويل عملياتها أو توسيع أعمالها.

### ➤ بطاقات الائتمان:

- بطاقات الائتمان التقليدية: تسمح لحاملها بشراء السلع والخدمات بالدين، وسدادها لاحقاً.
- بطاقات الخصم المباشر: يتم خصم قيمة المشتريات مباشرةً من حساب حامل البطاقة.
- بطاقات الدفع المسبق: يتم شحنها بمبلغ مُعين، ويُمكن استخدامها حتى نفاذ الرصيد.

### ➤ خدمات الاستثمار:

- صناديق الاستثمار: تجمع أموال المُستثمرين وتُستثمر في مجموعة مُتنوعة من الأصول.
- إدارة المحافظ: تُقدم البنوك خدمات إدارة المحافظ للعملاء الذين يرغبون في استثمار أموالهم بشكل احترافي.
- الوساطة المالية: تُساعد البنوك العملاء في شراء وبيع الأسهم والسندات.

### ➤ الخدمات المصرفية الإلكترونية:

- الخدمات المصرفية عبر الإنترنت: تسمح للعملاء بإجراء المعاملات المصرفية عبر الإنترنت، مثل متابعة الحسابات، ودفع الفواتير، وتحويل الأموال.
- الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول: تسمح للعملاء بإجراء المعاملات المصرفية عبر هواتفهم المحمولة.
- أجهزة الصراف الآلي: تسمح للعملاء بسحب وإيداع الأموال، ودفع الفواتير، وتحويل الأموال على مدار الساعة.

### 4-2-2 خصائص المنتجات المصرفية

تتميز المنتجات المصرفية بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن المنتجات الملموسة، منها:

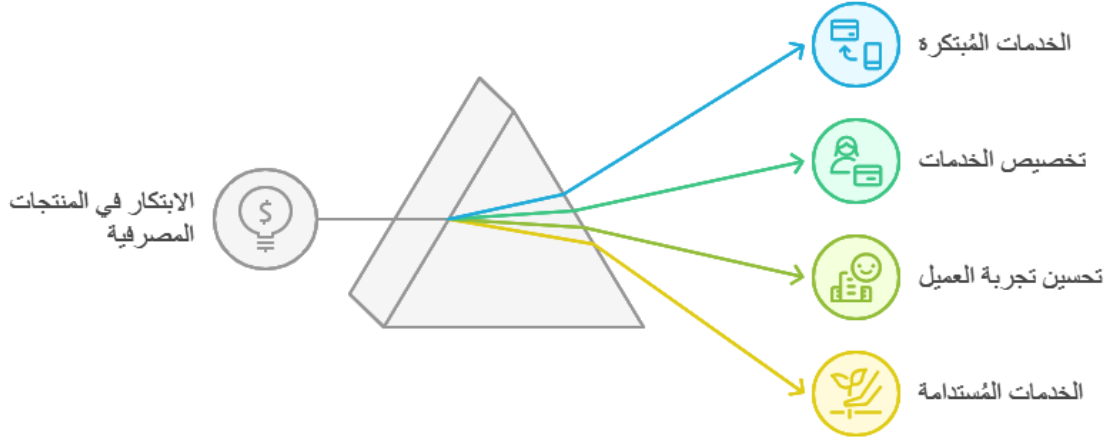
- **عدم الملموسية:** لا يمكن لمس الخدمات المصرفية أو رؤيتها قبل شرائها.
- **عدم التجانس:** تختلف جودة الخدمات المصرفية من موظف لآخر، و من فرع لآخر.
- **عدم القابلية للتخزين:** لا يمكن تخزين الخدمات المصرفية للاستخدام في وقت لاحق.
- **المشاركة:** يشارك العميل في إنتاج الخدمة المصرفية.
- **الهلاك:** تستهلك الخدمات المصرفية في نفس وقت إنتاجها.

### 4-2-3 تطوير منتجات مصرفية جديدة

في ظل التنافسية الشديدة في السوق المصرفية، يجب على البنوك أن تُطور باستمرار منتجات مصرفية جديدة تُلبي احتياجات العملاء المُتغيرة. ويمكن أن يشمل ذلك:

- **تقديم خدمات مُبتكرة:** مثل الخدمات المصرفية عبر وسائل التواصل الاجتماعي، والخدمات المصرفية القائمة على الذكاء الاصطناعي.
- **تخصيص الخدمات:** تقديم خدمات مُخصصة لفئات مُعينة من العملاء، مثل الشباب، أو كبار السن، أو أصحاب الأعمال.
- **تحسين تجربة العميل:** تسهيل عملية الحصول على الخدمات المصرفية، وتقديم خدمات ذات جودة عالية.
- **تقديم خدمات مُستدامة:** مثل القروض الخضراء، والاستثمار في مشاريع

#### استراتيجيات الابتكار في القطاع المصرفي



#### 4-2-4 دورة حياة المنتج المصرفي

تمرّ المنتجات المصرفية، مثلها مثل أي منتج آخر، بمراحل مُختلفة تُعرف بـ "دورة حياة المنتج". ويمكن تقسيم هذه الدورة إلى أربع مراحل:

• **مرحلة المُقدمة:** تتميز هذه المرحلة بمبيعات مُنخفضة، وتكاليف تسويقية عالية.

• **مرحلة النمو:** تتميز هذه المرحلة بزيادة سريعة في المبيعات، وانخفاض في التكاليف.

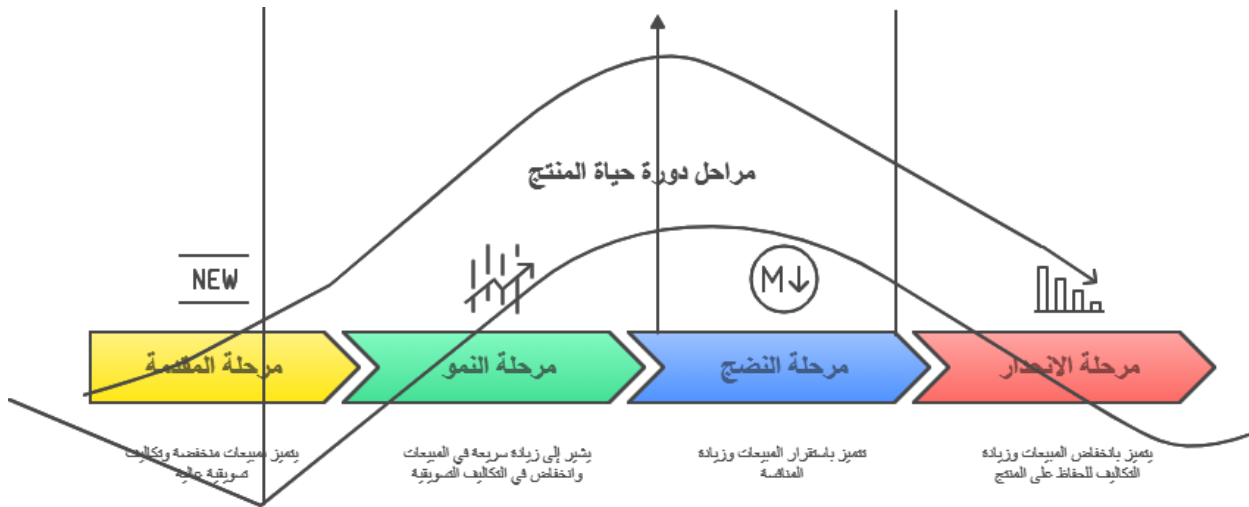
• **مرحلة النضج:** تتميز هذه المرحلة باستقرار المبيعات، وزيادة المنافسة.

• **مرحلة الانحدار:** تتميز هذه المرحلة بانخفاض المبيعات، وزيادة التكاليف.

ويجب على البنوك أن تُدرك جيدًا مراحل دورة حياة المنتج المصرفي، وأن تُطور استراتيجيات تسويقية مُناسبة لكل مرحلة.

### 3-4 السعر

يُمثل "السعر" العنصر الثاني في مزيج التسويق المصرفي، و هو المقابل المادي الذي يدفعه العميل مقابل الخدمات المصرفية التي يحصل عليها. و يُعدّ تحديد السعر المناسب للخدمات المصرفية من أهم القرارات التي تتخذها البنوك، فهو يُؤثر بشكل مباشر على ربحية البنك، و حصته السوقية، و صورته.



### 1-3-4 مفهوم التسعير في البنوك

يُشير التسعير في البنوك إلى عملية تحديد القيمة المادية للخدمات المصرفية التي تُقدمها البنوك لعملائها. و تختلف هذه القيمة باختلاف نوع الخدمة، و تكلفة تقديمها، و الطلب عليها في السوق.

### 2-3-3 عوامل تحديد أسعار الخدمات المصرفية

تُوجد عدة عوامل تُؤثر على تحديد أسعار الخدمات المصرفية، منها:

- **تكلفة تقديم الخدمة:** يجب أن يُغطي سعر الخدمة تكلفة تقديمها، و التي تشمل تكاليف الأجور، و الإيجارات، و المواد، و التكنولوجيا.
- **الطلب على الخدمة:** يُؤثر الطلب على الخدمة على سعرها، فكلما زاد الطلب على خدمة مُعينة، زاد سعرها.
- **أسعار المنافسين:** تُؤثر أسعار المنافسين على أسعار البنك، حيث يجب على البنك أن يُقدم أسعارًا مُنافسة لجذب العملاء.
- **أهداف البنك:** تُؤثر أهداف البنك على استراتيجية التسعير التي يتبعها. فإذا كان هدف البنك هو زيادة الأرباح، فقد يتبع استراتيجية التسعير المُرتفع. و إذا كان هدف البنك هو زيادة الحصة السوقية، فقد يتبع استراتيجية التسعير المُنخفض.
- **اللوائح الحكومية:** قد تُفرض الحكومة قيودًا على أسعار بعض الخدمات المصرفية، مثل الرسوم المفروضة على فتح الحسابات أو سحب الأموال.
- **مخاطر الائتمان:** تُؤثر مخاطر الائتمان على سعر القروض، فكلما زادت مخاطر عدم سداد القرض، زاد سعر الفائدة الذي يفرضه البنك.
- **القيمة المُدرّكة:** يُؤثر إدراك العميل لقيمة الخدمة على استعدادهِ لدفع سعر مُعين.
- **مرونة الطلب السعرية:** تُشير مرونة الطلب السعرية إلى مدى حساسية الطلب على الخدمة للتغيرات في السعر.

### 3-3-4 استراتيجيات التسعير في البنوك

تُوجد عدة استراتيجيات للتسعير في البنوك، منها:

- **التسعير على أساس التكلفة:** يتم تحديد السعر على أساس تكلفة تقديم الخدمة، مع إضافة هامش ربح.

- **التسعير على أساس القيمة:** يتم تحديد السعر على أساس القيمة المُدركة للخدمة من قبل العميل.
- **التسعير التنافسي:** يتم تحديد السعر على أساس أسعار المنافسين.
- **التسعير المُخترق:** يتم تحديد سعر مُنخفض في البداية لجذب العملاء و زيادة الحصة السوقية.
- **التسعير الاستراتيجي:** يتم تحديد السعر على أساس أهداف البنك طويلة الأجل.
- **التسعير المُتميز:** يتم تحديد سعر مُرتفع لمنتج أو خدمة مُتميزة.
- **التسعير المُجمع:** يتم تقديم مجموعة من الخدمات بسعر مُخفض.

### 4-4 التوزيع

يُمثل "التوزيع" العنصر الثالث في مزيج التسويق المصرفي، و هو الطريقة التي يصل بها المنتج المصرفي إلى العميل. و يُعدّ اختيار قنوات التوزيع المناسبة أمرًا حيويًا لنجاح البنك، فهو يُؤثر على سهولة حصول العملاء على الخدمات، و تغطية السوق بشكل فعّال، و خفض التكاليف.

### 1-4-3 قنوات التوزيع في البنوك

تُوجد عدة قنوات لتوزيع المنتجات المصرفية، منها:

- **فروع البنك:** تُعدّ فروع البنك من أهم قنوات التوزيع التقليدية، حيث تُقدم مجموعة واسعة من الخدمات للعملاء، مثل فتح الحسابات، و إيداع و سحب الأموال، و الحصول على القروض.
- **أجهزة الصراف الآلي:** تُتيح أجهزة الصراف الآلي للعملاء إجراء بعض المُعاملات المصرفية البسيطة، مثل سحب و إيداع الأموال، و دفع

الفواتير، و تحويل الأموال، على مدار الساعة.

• **الخدمات المصرفية عبر الإنترنت:** تُتيح الخدمات المصرفية عبر الإنترنت للعملاء إجراء مجموعة واسعة من المعاملات المصرفية من خلال مواقع الويب أو تطبيقات الهواتف الذكية، مثل متابعة الحسابات، و دفع الفواتير، و تحويل الأموال، و تداول الأسهم.

• **الخدمات المصرفية عبر الهاتف:** تُتيح الخدمات المصرفية عبر الهاتف للعملاء إجراء بعض المعاملات المصرفية من خلال الاتصال بمركز خدمة العملاء، مثل الاستعلام عن الرصيد، و طلب كشف حساب، و الإبلاغ عن فقدان بطاقة الائتمان.

• **الوكلاء المصرفيون:** يُمكن للبنوك التعاقد مع وكلاء مُستقلين لتقديم بعض الخدمات المصرفية للعملاء، خاصةً في المناطق النائية التي لا تتوفر فيها فروع البنك.

### 4-4-2 أهمية اختيار قنوات التوزيع المناسبة

يُعدّ اختيار قنوات التوزيع المناسبة أمرًا حيويًا لنجاح البنك، حيث يجب أن تُلبّي هذه القنوات احتياجات العملاء، و تُغطي السوق بشكل فعّال، و تُساهم في خفض التكاليف. و يجب على البنوك مُراعاة العوامل التالية عند اختيار قنوات التوزيع:

• **احتياجات العملاء:** يجب أن تُلبّي قنوات التوزيع احتياجات العملاء من حيث سهولة الوصول، و توافر الخدمات، و ساعات العمل.

• **نوع المنتج:** تختلف قنوات التوزيع المناسبة باختلاف نوع المنتج المصرفي. فعلى سبيل المثال، تُعدّ فروع البنك مُناسبة لتقديم الخدمات التي تتطلب تفاعلًا شخصيًا مع العميل، مثل الحصول على قرض عقاري. بينما تُعدّ الخدمات المصرفية عبر الإنترنت مُناسبة للخدمات التي لا تتطلب



تفاعلاً شخصياً، مثل دفع الفواتير.

• **التكلفة:** يجب أن تُراعى البنوك تكلفة إنشاء و تشغيل قنوات التوزيع المختلفة. فعلى سبيل المثال، تُعدّ أجهزة الصراف الآلي أقل تكلفة من فروع البنك.

• **التغطية الجغرافية:** يجب أن تُغطي قنوات التوزيع السوق المُستهدفة بشكل فعّال. فعلى سبيل المثال، إذا كان البنك يُستهدف العملاء في المناطق النائية، فقد يحتاج إلى التعاقد مع وكلاء مُستقلين لتقديم الخدمات في هذه المناطق.

### 5-4 الترويج

يُمثل "الترويج" العنصر الرابع و الأخير في مزيج التسويق المصرفي، و هو النشاط الذي يهدف إلى التواصل مع العملاء لإعلامهم بالمنتجات و الخدمات، و تشجيعهم على شرائها. و يُعدّ الترويج أمراً حيويًا لنجاح البنك، فهو يُساهم في زيادة الوعي بالعلامة التجارية، و جذب عملاء جدد، و تعزيز ولاء العملاء الحاليين.

### 4-5-1 أهداف الترويج في البنوك

يسعى الترويج في البنوك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، منها:

• **زيادة الوعي بالعلامة التجارية:** يُساعد الترويج على زيادة معرفة العملاء بالبنك و خدماته، و بناء صورة إيجابية للبنك في أذهانهم.

• **جذب عملاء جدد:** يُساعد الترويج على جذب عملاء جدد إلى البنك من خلال تقديم عروض جذابة، و تسليط الضوء على مميزات المنتجات و الخدمات.

• **زيادة المبيعات:** يُساعد الترويج على زيادة مبيعات المنتجات و الخدمات

المصرفية من خلال تشجيع العملاء على شرائها.

- **تعزيز ولاء العملاء:** يُساعد الترويج على تعزيز ولاء العملاء للبنك من خلال بناء علاقات قوية معهم، و مكافأتهم على ولائهم.
- **تحسين صورة البنك:** يُساعد الترويج على تحسين صورة البنك في أذهان العملاء من خلال تسليط الضوء على مسؤوليته الاجتماعية، و دعمه للمجتمع.

### 4-5-2 وسائل الترويج في البنوك

تُوجد عدة وسائل للترويج في البنوك، منها:

- **الإعلان:** يُعدّ الإعلان من أهم وسائل الترويج التقليدية، و يشمل استخدام وسائل الإعلام المختلفة، مثل التلفزيون، و الراديو، و الصحف، و المجالات، و الإنترنت، للنشر عن المنتجات و الخدمات المصرفية.
- **العلاقات العامة:** تهدف العلاقات العامة إلى بناء علاقات إيجابية مع الجماهير المختلفة، مثل العملاء، و المُستثمرين، و وسائل الإعلام، و المجتمع. و تشمل أنشطة العلاقات العامة تنظيم المؤتمرات الصحفية، و إصدار البيانات الصحفية، و المشاركة في الفعاليات الاجتماعية.
- **التسويق المباشر:** يهدف التسويق المباشر إلى التواصل مباشرةً مع العملاء المُستهدفين، مثل إرسال الرسائل البريدية، و الرسائل الإلكترونية، و الرسائل النصية.
- **التسويق الرقمي:** يشمل استخدام الإنترنت و وسائل التواصل الاجتماعي للترويج للمنتجات و الخدمات المصرفية.
- **ترويج المبيعات:** يشمل استخدام الحوافز لتشجيع العملاء على شراء المنتجات و الخدمات، مثل الخصومات، و الهدايا، و المسابقات.

- **التسويق الشفهي:** يُعدّ التسويق الشفهي من أقوى وسائل الترويج، و يشمل توصيات العملاء للبنك و خدماته لأصدقائهم و أقاربهم.

### 3-5-4 فعالية وسائل الترويج

تختلف فعالية وسائل الترويج باختلاف العوامل المختلفة، مثل:

- **الجمهور المُستهدف:** يجب اختيار وسائل الترويج التي تُناسب الجمهور المُستهدف. فعلى سبيل المثال، يُمكن استخدام وسائل التواصل الاجتماعي للوصول إلى شريحة الشباب.
- **نوع المنتج أو الخدمة:** تختلف وسائل الترويج المناسبة باختلاف نوع المنتج أو الخدمة. فعلى سبيل المثال، يُمكن استخدام الإعلان التلفزيوني للترويج للقروض العقارية.
- **ميزانية الترويج:** تؤثر ميزانية الترويج على اختيار وسائل الترويج. فعلى سبيل المثال، إذا كانت ميزانية الترويج محدودة، فقد يكون من الأفضل التركيز على وسائل الترويج الأقل تكلفة، مثل التسويق الرقمي.
- **وقد اضاف بعض الباحثين ثلاث عناصر للتسويق لتصبح سبع عناصر اساسية للمزيج التسويقي سمي المزيج التسويقي السباعي (Ps7)**
- **هو مجموعة من الأدوات والمتغيرات القابلة للتحكم التي تستخدمها الشركات لتسويق منتجاتها أو خدماتها وتحقيق أهدافها التسويقية.**
- **بعبارة أخرى، هو مجموعة من القرارات التسويقية التي تتخذها الشركة لتلبية احتياجات ورغبات العملاء في السوق المستهدف.**

يتكون المزيج التسويقي السباعي من 7 عناصر أساسية:

### 1. المنتج (Product):

يشمل كل ما يتعلق بالمنتج أو الخدمة المقدمة.

مثال: تصميم المنتج، وميزاته، وجودته، وعلامته التجارية، وتغليفه.

### 2. السعر (Price):

يشمل تحديد سعر المنتج أو الخدمة.

مثال: تكاليف الإنتاج، وأسعار المنافسين، وقيمة المنتج في نظر العملاء.

### 3. المكان (Place):

يشمل تحديد قنوات التوزيع التي سيتم من خلالها توصيل المنتج أو الخدمة إلى العملاء.

مثال: المتاجر، ومواقع البيع الإلكترونية، ومندوبي المبيعات.

### 4. الترويج (Promotion):

يشمل جميع الأنشطة التي تهدف إلى الترويج للمنتج أو الخدمة.

مثال: الإعلان، والعلاقات العامة، وترويج المبيعات، والتسويق المباشر.

### 5. الأشخاص (People):

يشمل جميع الأشخاص الذين يتعاملون مع العملاء.

مثال: موظفي المبيعات، وموظفي خدمة العملاء.

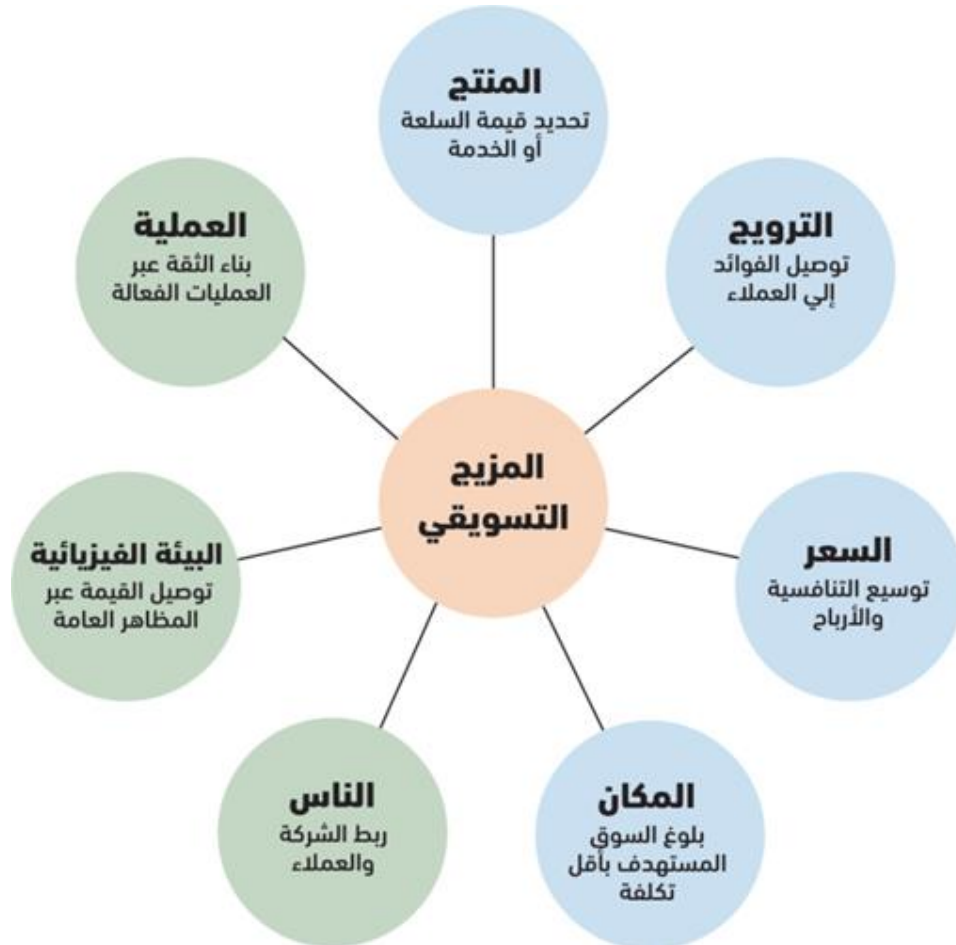
### 6. العمليات (Process):

يشمل جميع العمليات المتعلقة بتقديم المنتج أو الخدمة.  
مثال: إجراءات طلب المنتج، وإجراءات الدفع، وإجراءات تقديم خدمة ما بعد البيع.

### 7. الدليل المادي (Physical Evidence):

يشمل جميع الأدلة المادية التي تؤثر على تجربة العميل، وتسمى بالبيئة الفيزيائية

مثال: تصميم المتجر، ومظهر موظفي المبيعات، وتغليف المنتج.



الشكل يوضح التسويق المصرفي السباعي ps7

### 4-6 التكامل بين عناصر المزيج

لا تُوجد عناصر مزيج التسويق بمعزل عن بعضها البعض، بل تتفاعل معًا لخلق استراتيجية تسويقية متكاملة وفعّالة. فعلى سبيل المثال:

• **المنتج والسعر:** يجب أن يتناسب سعر المنتج مع قيمته المُدرّكة من قبل العميل. فإذا كان المنتج مُتميزًا ويُقدم فوائد فريدة، يُمكن للبنك أن يُحدد سعرًا مُرتفعًا. أما إذا كان المنتج مُشابهًا لمنتجات المُنافسين، فقد يضطر البنك إلى تحديد سعر مُنافس.

• **المنتج والتوزيع:** يجب أن تتناسب قنوات التوزيع مع طبيعة المنتج. فعلى سبيل المثال، يُمكن توزيع المنتجات البسيطة، مثل فتح الحسابات، من خلال قنوات مُتعددة، مثل فروع البنك، وأجهزة الصراف الآلي، والإنترنت. أما المنتجات المُعقدة، مثل القروض العقارية، فقد تتطلب تفاعلًا شخصيًا مع العميل في فرع البنك.

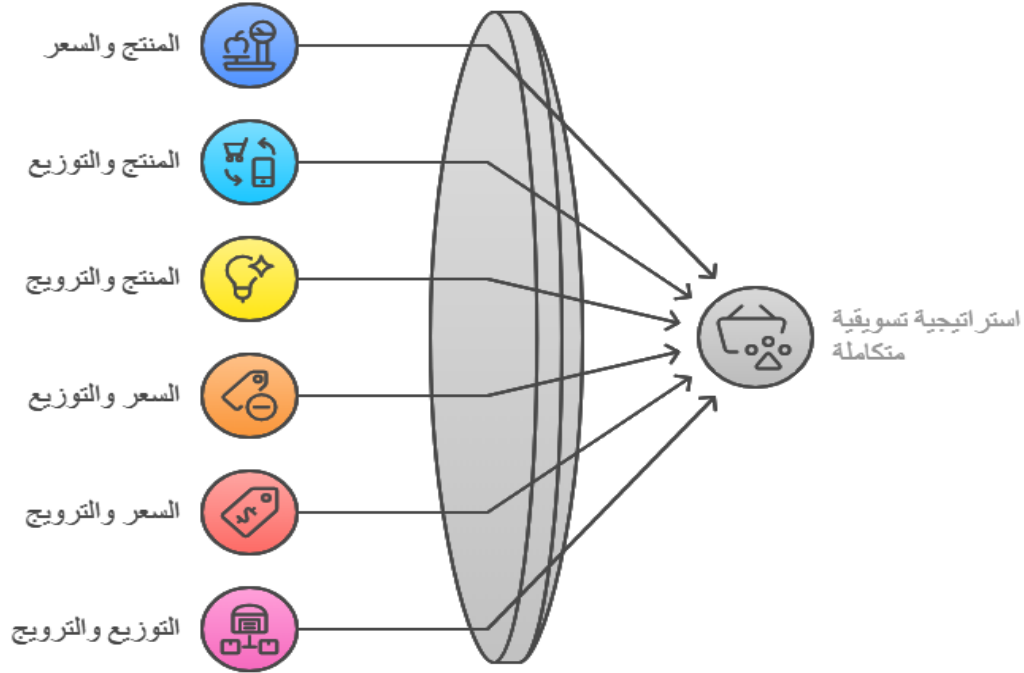
• **المنتج والترويج:** يجب أن تُسلط حملات الترويج الضوء على مميزات وفوائد المنتج. فعلى سبيل المثال، إذا كان البنك يُقدم منتجًا مُبتكرًا، مثل خدمة مصرفية جديدة عبر الهاتف المحمول، يجب أن تُركز حملات الترويج على شرح فوائد هذه الخدمة وكيفية استخدامها.

• **السعر والتوزيع:** يُمكن أن يُؤثر اختيار قنوات التوزيع على سعر المنتج. فعلى سبيل المثال، قد تكون تكلفة تقديم الخدمات من خلال فروع البنك أعلى من تكلفة تقديمها عبر الإنترنت، وبالتالي قد تكون أسعار الخدمات المُقدمة عبر الإنترنت أقل.

• **السعر والترويج:** يُمكن استخدام الترويج للتأثير على إدراك العميل للسعر. فعلى سبيل المثال، يُمكن تقديم خصومات أو عروض خاصة لجذب العملاء.

- **التوزيع والترويج:** يُمكن استخدام قنوات التوزيع للترويج للمنتجات والخدمات. فعلى سبيل المثال، يُمكن وضع مُلصقات إعلانية في فروع البنك، أو إرسال رسائل نصية للعملاء لإعلامهم بالعروض الجديدة.

### تناغم المزيج التسويقي



### 7-4 أهمية المزيج التسويقي

يُعد المزيج التسويقي من أهم المفاهيم في عالم التسويق، فهو بمثابة البوصلة التي توجه جهود الشركة التسويقية نحو تحقيق أهدافها. وتكمن أهمية المزيج التسويقي في قدرته على:

- تحقيق التكامل والتوازن:

يُساعد المزيج التسويقي على تحقيق التكامل بين مختلف عناصر و أدوات التسويق (المنتج، السعر، المكان، الترويج، الأشخاص، العمليات، الدليل

المادي)، مما يضمن تحقيق التوازن بينها و عدم إغفال أي جانب من جوانب العملية التسويقية.

. فهم وتلبية احتياجات العملاء:

يُساعد المزيج التسويقي الشركات على فهم احتياجات ورغبات العملاء بشكل أفضل، مما يُمكنها من تقديم منتجات وخدمات تلبي هذه الاحتياجات وتُحقق رضا العملاء.

. تحقيق الأهداف التسويقية:

يُساعد المزيج التسويقي على تحديد و تحقيق الأهداف التسويقية للشركة، سواء كانت هذه الأهداف زيادة المبيعات، أو تعزيز الوعي بالعلامة التجارية، أو الدخول إلى أسواق جديدة.

. تحقيق ميزة تنافسية:

يُمكن للشركات من خلال استخدام المزيج التسويقي بشكل فعال أن تُحقق ميزة تنافسية في السوق، وذلك من خلال تقديم منتجات أو خدمات مُتميزة بأسعار مُناسبة في الأماكن الصحيحة وباستخدام أدوات ترويجية فعالة.

. تحسين تجربة العملاء:

يُساهم المزيج التسويقي في تحسين تجربة العملاء من خلال تقديم منتجات وخدمات عالية الجودة، وتوفير خدمة عملاء مُمتازة، وتسهيل عمليات الشراء و الدفع.

. بناء علامة تجارية قوية:

يُساعد المزيج التسويقي على بناء علامة تجارية قوية و ولاء العملاء، وذلك من خلال تقديم قيمة مُضافة للعملاء و التواصل معهم بشكل فعال.

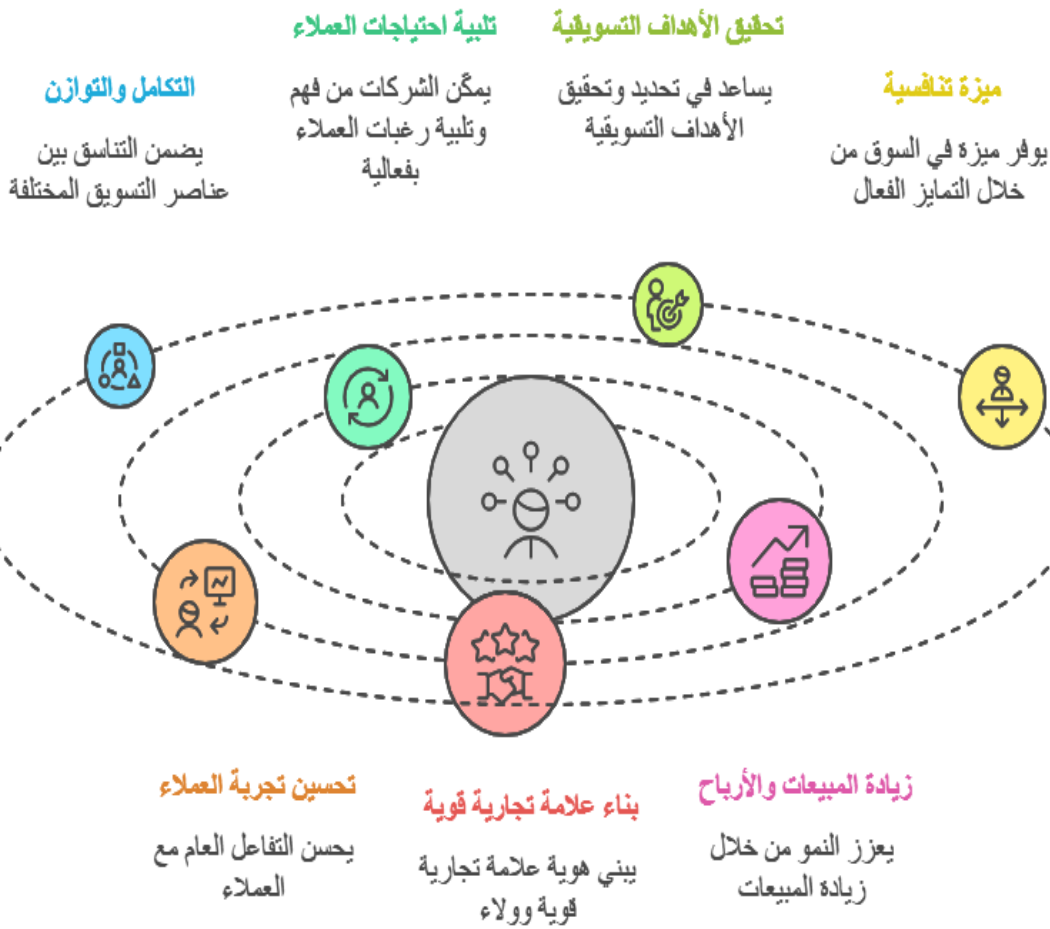


### . زيادة المبيعات والأرباح:

يُساهم المزيج التسويقي في زيادة المبيعات والأرباح من خلال جذب عملاء جدد و الحفاظ على العملاء الحاليين.

باختصار، يُعد المزيج التسويقي أداة أساسية لنجاح أي شركة في السوق، فهو يُساعد على فهم احتياجات عملائها، وتقديم منتجات وخدمات مُتميزة، وتحقيق أهدافها التسويقية.

### تأثير المزيج التسويقي



# الفصل الخامس

## التسويق الإلكتروني في البنوك

### 1-5 مقدمة

في عصرٍ تُهيمن عليه التكنولوجيا، وتزايد فيه حدة المنافسة، وتبدّل فيه احتياجات العملاء بسرعةٍ مُذهلة، يُصبح التسويق الإلكتروني أداةً أساسيةً لإنجاح البنوك. فلم يعد يكفي أن تُقدم البنوك خدماتٍ مُتميزة و أسعارًا مُنافسة، بل يجب عليها أيضًا أن تُتقن فنّ التواصل مع العملاء عبر الإنترنت، و بناء علاقات قوية معهم، و تقديم خدمات رقمية مُبتكرة تُلبي تطلعاتهم.

يُمكن تشبيه التسويق الإلكتروني في البنوك بِنافذةٍ رقمية تُطلّ منها البنوك على عالمٍ واسعٍ من الفرص. فهو يُتيح للبنوك الوصول إلى شريحةٍ أوسع من العملاء، و تقديم خدماتٍ مُخصصة تُلبي احتياجاتهم الفردية، و بناء تفاعلٍ إيجابي مع العملاء عبر مُختلف المنصات الرقمية.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل مفهوم التسويق الإلكتروني في البنوك، و أهميته، و أدواته و وسائله المُختلفة، و كيفية استخدامه لتحقيق أهداف البنك.



### 2-5 مفهوم التسويق الإلكتروني في البنوك

يُشير التسويق الإلكتروني في البنوك إلى استخدام الإنترنت و التكنولوجيا الرقمية للتسويق للمنتجات و الخدمات المصرفية. و يشمل ذلك استخدام مجموعة مُتنوعة من الأدوات و الوسائل، مثل:

- **مواقع الويب:** يُمكن للبنوك استخدام مواقع الويب لتقديم معلومات عن المنتجات و الخدمات، و توفير الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، و التواصل مع العملاء.
- **تطبيقات الهواتف الذكية:** تُتيح تطبيقات الهواتف الذكية للعملاء إجراء المُعاملات المصرفية عبر هواتفهم المحمولة، مثل مُتابعة الحسابات، و دفع الفواتير، و تحويل الأموال.



- **وسائل التواصل الاجتماعي:** تُستخدم وسائل التواصل الاجتماعي، مثل فيسبوك، و تويتر، و انستغرام، للتواصل مع العملاء، و بناء علاقات معهم، و الترويج للمنتجات و الخدمات المصرفية.
- **البريد الإلكتروني:** يُستخدم البريد الإلكتروني للتواصل مع العملاء، و إرسال

النشرات الإخبارية، و العروض الترويجية.

- **محركات البحث:** يُمكن للبنوك استخدام محركات البحث، مثل جوجل، للترويج لمواقعها الويب و خدماتها.

### 3-5 أهمية التسويق الإلكتروني في البنوك

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، أصبح التسويق الإلكتروني ضرورةً لا غنى عنها لإنجاح البنوك. ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:

- **الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء:** يُتيح التسويق الإلكتروني للبنوك الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء، محلياً و عالمياً، من خلال الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.
- **خفض التكاليف:** يُمكن أن يُساعد التسويق الإلكتروني على خفض تكاليف التسويق، مقارنةً بوسائل التسويق التقليدية، مثل الإعلان التلفزيوني و الإعلانات المطبوعة.
- **تقديم خدمات مُخصصة:** يُمكن للبنوك من خلال التسويق الإلكتروني جمع بيانات عن العملاء، و استخدام هذه البيانات لتقديم خدمات مُخصصة تُلبّي احتياجاتهم الفردية.
- **تحسين تجربة العميل:** يُمكن للبنوك من خلال التسويق الإلكتروني تحسين تجربة العميل من خلال توفير خدمات رقمية مُبتكرة و سهلة الاستخدام.
- **بناء علاقات قوية مع العملاء:** يُمكن للبنوك من خلال التسويق الإلكتروني بناء علاقات قوية مع العملاء من خلال التفاعل معهم عبر وسائل التواصل الاجتماعي، و الرد على استفساراتهم، و تقديم الدعم الفني.
- **زيادة الوعي بالعلامة التجارية:** يُمكن للبنوك من خلال التسويق

الإلكتروني زيادة الوعي بالعلامة التجارية، و بناء صورة إيجابية للبنك في أذهان العملاء.

• **زيادة المبيعات:** يُمكن أن يُساعد التسويق الإلكتروني على زيادة مبيعات المنتجات والخدمات المصرفية من خلال تقديم عروض ترويجية، و تسهيل عملية الشراء عبر الإنترنت.

### 4-5 أدوات ووسائل التسويق الإلكتروني في البنوك

تُوجد مجموعة مُتنوعة من الأدوات و الوسائل التي يُمكن للبنوك استخدامها في التسويق الإلكتروني، منها:

• **مواقع الويب:** تُعدّ مواقع الويب من أهم أدوات التسويق الإلكتروني، حيث تُقدم معلومات عن البنك و خدماته، و تُتيح للعملاء إجراء المُعاملات المصرفية عبر الإنترنت.

• **تطبيقات الهواتف الذكية:** تُتيح تطبيقات الهواتف الذكية للعملاء إجراء المُعاملات المصرفية عبر هواتفهم المحمولة، مثل مُتابعة الحسابات، و دفع الفواتير، و تحويل الأموال.

• **وسائل التواصل الاجتماعي:** تُستخدم وسائل التواصل الاجتماعي، مثل فيسبوك، و تويتر، و انستغرام، للتواصل مع العملاء، و بناء علاقات معهم، و الترويج للمنتجات و الخدمات المصرفية.

• **البريد الإلكتروني:** يُستخدم البريد الإلكتروني للتواصل مع العملاء، و إرسال النشرات الإخبارية، و العروض الترويجية.

• **محركات البحث:** يُمكن للبنوك استخدام محركات البحث، مثل جوجل، للترويج لمواقعها الويب و خدماتها من خلال تحسين مواقعها لمحركات البحث (SEO)، و الإعلان عبر محركات البحث (SEM).

• **التسويق بالمحتوى:** يُمكن للبنوك إنشاء محتوى قيّم و مُفيد للعملاء، مثل

المقالات، و الفيديوهات، و الإنفو جرافيك، لجذب العملاء و زيادة الوعي بالعلامة التجارية.

• **الإعلان عبر الإنترنت:** يُمكن للبنوك استخدام الإعلان عبر الإنترنت، مثل الإعلانات على مواقع الويب و وسائل التواصل الاجتماعي، للوصول إلى شريحة واسعة من العملاء.

### 5-5 استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في التسويق المصرفي

تُعدّ وسائل التواصل الاجتماعي من أهمّ أدوات التسويق الإلكتروني في البنوك، حيث تُتيح للبنوك التواصل مباشرةً مع العملاء، و بناء علاقات قوية معهم، و الترويج للمنتجات و الخدمات المصرفية. و من أهمّ وسائل التواصل الاجتماعي التي تُستخدمها البنوك:

• **فيسبوك:** يُعدّ فيسبوك من أكثر وسائل التواصل الاجتماعي شعبيةً، و يُمكن للبنوك استخدامه لمشاركة المحتوى المفيد و الجذاب، و التفاعل مع العملاء، و الإعلان عن المنتجات و الخدمات.

• **تويتر:** يُعدّ تويتر منصةً ممتازةً لمشاركة الأخبار و التحديثات السريعة، و التفاعل مع العملاء في الوقت الحقيقي.

• **انستغرام:** يُعدّ انستغرام منصةً مرئيةً ممتازةً لمشاركة الصور و الفيديوهات التي تُسلط الضوء على العلامة التجارية و المنتجات و الخدمات.

• **لينكد إن:** يُعدّ لينكد إن منصةً ممتازةً للتواصل مع المحترفين و الشركات، و بناء علاقات عملية.

• **يوتيوب:** يُمكن للبنوك استخدام يوتيوب لمشاركة الفيديوهات التعليمية و الترويجية.

### 5-6 التسويق عبر البريد الإلكتروني في البنوك

يُعدّ التسويق عبر البريد الإلكتروني أداةً فعّالة للتواصل مع العملاء، و إرسال النشرات الإخبارية، و العروض الترويجية، و التحديثات المهمّة. و لإنجاح التسويق عبر البريد الإلكتروني، يجب على البنوك مُراعاة النقاط التالية:

- **بناء قائمة بريدية:** يجب على البنوك بناء قائمة بريدية تتضمن عناوين البريد الإلكتروني للعملاء المهتمين بخدماتها.
- **إنشاء محتوى قيم:** يجب أن يكون محتوى الرسائل الإلكترونية قيماً و مُفيداً للعملاء، و أن يُلبي احتياجاتهم و اهتماماتهم.
- **تخصيص الرسائل:** يُمكن للبنوك تخصيص الرسائل الإلكترونية لكلّ عميل على حدة، بناءً على بياناته و سلوكه.
- **متابعة النتائج:** يجب على البنوك متابعة نتائج حملات التسويق عبر البريد الإلكتروني، و قياس معدّلات فتح الرسائل و النقر على الروابط.

### 5-7 التسويق عبر محركات البحث في البنوك

يُعدّ التسويق عبر محركات البحث أداةً فعّالة لجذب العملاء الذين يبحثون عن خدمات مصرفية عبر الإنترنت. و يشمل التسويق عبر محركات البحث أمرين رئيسيين:

- **تحسين مواقع الويب لمحركات البحث (SEO):** يهدف SEO إلى تحسين مواقع الويب لتظهر في نتائج البحث الأولى عند بحث العملاء عن كلمات مُفتاحية مُعيّنة.
- **الإعلان عبر محركات البحث (SEM):** يشمل SEM شراء إعلانات على محركات البحث لتظهر في نتائج البحث عند بحث العملاء عن كلمات مُفتاحية مُعيّنة.



### 5-8 أفضل الممارسات في التسويق الإلكتروني للبنوك

لنجاح التسويق الإلكتروني في البنوك، يجب مُراعاة مجموعة من أفضل الممارسات، منها:

- **تحديد الأهداف:** يجب على البنوك تحديد أهداف واضحة للتسويق الإلكتروني، مثل زيادة الوعي بالعلامة التجارية، أو جذب عملاء جدد، أو زيادة المبيعات.
- **فهم الجمهور المُستهدف:** يجب على البنوك فهم احتياجات واهتمامات الجمهور المُستهدف، و تحديد المنصات الرقمية التي يُستخدمونها.
- **إنشاء محتوى قيّم:** يجب أن يكون محتوى التسويق الإلكتروني قيّمًا و مُفيدًا للعملاء، و أن يُلبي احتياجاتهم و اهتماماتهم.
- **التفاعل مع العملاء:** يجب على البنوك التفاعل مع العملاء عبر مُختلف المنصات الرقمية، و الرد على استفساراتهم و تعليقاتهم.
- **قياس النتائج:** يجب على البنوك مُتابعة نتائج حملات التسويق الإلكتروني، و قياس مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، مثل مُعدّلات فتح الرسائل الإلكترونية، و مُعدّلات النقر على الروابط، و مُعدّلات التحويل.
- **الحفاظ على الأمان:** يجب على البنوك الحفاظ على أمان معلومات العملاء، و اتخاذ الإجراءات اللازمة لحماية بياناتهم من القرصنة و الاحتيال.
- **مُواكبة التطورات:** يجب على البنوك مُواكبة التطورات في مجال التسويق الإلكتروني.

### 9-5 خاتمة

يُعدّ التسويق الإلكتروني أداةً أساسيةً لإنجاح البنوك في العصر الرقمي. و لتحقيق أفضل النتائج، يجب على البنوك تحديد أهداف واضحة، و فهم الجمهور المُستهدف، و إنشاء محتوى قيّم، و التفاعل مع العملاء، و قياس النتائج، و الحفاظ على الأمان، و مواكبة التطورات.

# الفصل السادس

## إدارة علاقات العملاء في البنوك

### 1-6 مقدمة

في عالمٍ تتزايد فيه حدة المنافسة، وتتبدّل فيه احتياجات العملاء بسرعةٍ مذهلة، يُصبح بناء علاقات قوية ومُستدامة مع العملاء أحد أهمّ عوامل نجاح البنوك. فلم يعد يكفي أن تُقدّم البنوك خدماتٍ مُتميزة وأسعارًا مُنافسة، بل يجب عليها أيضًا أن تُتقن فنّ التعامل مع العملاء، و فهم احتياجاتهم الفردية، و تقديم خدمات مُخصصة تُلبي تطلعاتهم، و كسب ولائهم على المدى الطويل.

يُمكن تشبيه إدارة علاقات العملاء في البنوك بجسرٍ متين يربط بين البنك و عملائه. فهي تُساعد البنوك على التواصل مع العملاء بشكل فعّال، و فهم احتياجاتهم و رغباتهم، و تقديم خدمات مُخصصة تُلبي تطلعاتهم، و بناء ثقة متبادلة، و تحويل العملاء إلى شركاء في النجاح.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل مفهوم إدارة علاقات العملاء في البنوك، و أهميتها، و استراتيجياتها و أدواتها المُختلفة، و كيفية استخدامها لتحقيق أهداف البنك.

### 2-6 مفهوم إدارة علاقات العملاء في البنوك

تُشير إدارة علاقات العملاء (CRM) في البنوك إلى استراتيجية مُتكاملة تهدف إلى بناء و تطوير علاقات قوية و طويلة الأمد مع العملاء. و تعتمد هذه الاستراتيجية على فهم احتياجات العملاء و رغباتهم، و تقديم خدمات مُخصصة تُلبي تطلعاتهم، و التواصل معهم بشكل فعّال، و كسب ولائهم.

و تُعدّ إدارة علاقات العملاء من أهمّ عوامل نجاح البنوك في السوق التنافسية الحالية، حيث أنها تُساهم في:

- **زيادة رضا العملاء:** من خلال تقديم خدمات مُخصصة تُلبّي احتياجاتهم و تُفوق توقعاتهم.
- **تعزيز ولاء العملاء:** من خلال بناء علاقات قوية مع العملاء و كسب ثقتهم.
- **زيادة الربحية:** من خلال الاحتفاظ بالعملاء الحاليين و جذب عملاء جدد.
- **تحسين صورة البنك:** من خلال تقديم خدمات مُميزة و بناء سمعة طيبة للبنك.

### 3-6 أهمية إدارة علاقات العملاء في البنوك

في ظلّ التنافسية الشديدة التي تُسيطر على القطاع المصرفي، تُعدّ إدارة علاقات العملاء أداةً أساسيةً لنجاح البنوك و تميّزها. و يمكن تلخيص أهميتها في النقاط التالية:

- **زيادة رضا العملاء:** تُساعد إدارة علاقات العملاء على فهم احتياجات و رغبات العملاء، و تقديم خدمات مُخصصة تُلبّي تطلعاتهم و تُفوق توقعاتهم، مما يُؤدي إلى زيادة رضاهم و ولائهم.
- **تعزيز ولاء العملاء:** تُساهم إدارة علاقات العملاء في بناء علاقات قوية و طويلة الأمد مع العملاء قائمة على الثقة و التقدير و التفاعل المُستمر، مما يُؤدي إلى تعزيز ولائهم للبنك و جعلهم سفراء لعلامته التجارية.
- **زيادة الربحية:** تُساعد إدارة علاقات العملاء على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، و خفض تكاليف جذب عملاء جدد، و زيادة مبيعات المنتجات و الخدمات، مما يُؤدي إلى زيادة ربحية البنك.

- **تحسين صورة البنك:** تُساهم إدارة علاقات العملاء في بناء صورة إيجابية للبنك في أذهان العملاء و المجتمع، من خلال تقديم خدمات مُميزة، و التعامل مع العملاء باحترام و شفافية، و المشاركة في الأنشطة الاجتماعية.
- **تحسين كفاءة البنك:** تُساعد إدارة علاقات العملاء على تحسين كفاءة البنك و فعاليته، من خلال أتمتة العمليات، و توفير الوقت و الجهد، و تحسين اتخاذ القرارات.
- **مواجهة المنافسة:** تُعدّ إدارة علاقات العملاء أداةً مهمّةً لمواجهة المنافسة الشرسة في القطاع المصرفي، حيث أنها تُساعد البنوك على التميّز و جذب العملاء و الاحتفاظ بهم.

### 4-6 استراتيجيات إدارة علاقات العملاء في البنوك

- تُوجد عدة استراتيجيات لإدارة علاقات العملاء في البنوك، و يجب على البنك اختيار الاستراتيجية التي تُناسب أهدافه و ظروف السوق. و من أهمّ هذه الاستراتيجيات:
- **التخصيص:** تُركز هذه الاستراتيجية على تقديم خدمات مُخصصة تُلبّي احتياجات و رغبات كلّ عميل على حدة. و يُمكن تحقيق ذلك من خلال جمع بيانات عن العملاء، و تحليل سلوكهم، و تقديم عروض و خدمات مُناسبة لكلّ فئة من العملاء.
  - **التفاعل:** تُركز هذه الاستراتيجية على بناء تفاعلٍ إيجابي و مُستمر مع العملاء، من خلال مُختلف قنوات التواصل، مثل وسائل التواصل الاجتماعي، و البريد الإلكتروني، و الرسائل النصية.
  - **بناء الثقة:** تُركز هذه الاستراتيجية على كسب ثقة العملاء من

خلال التعامل معهم بشفافية و أمانة، و الوفاء بالوعود، و تقديم خدمات عالية الجودة.

- **مكافأة الولاء:** تُركز هذه الاستراتيجية على مكافأة العملاء المُخلصين من خلال تقديم حوافز و امتيازات خاصة، مثل الخصومات، و الهدايا، و الدعوات إلى فعاليات خاصة.

### 5-6 أدوات إدارة علاقات العملاء في البنوك

تُوجد مجموعة مُتنوعة من الأدوات التي يُمكن للبنوك استخدامها لإدارة علاقات العملاء بفعالية، منها:

- **أنظمة CRM:** هي برامج تُساعد البنوك على جمع و تحليل و إدارة بيانات العملاء، و تتبع تفاعلاتهم مع البنك، و تقديم خدمات مُخصصة.
- **قواعد البيانات:** تُستخدم قواعد البيانات لتخزين معلومات العملاء، مثل أسمائهم، و عناوينهم، و أرقام هواتفهم، و تاريخ مُعاملاتهم مع البنك.
- **وسائل التواصل الاجتماعي:** تُستخدم وسائل التواصل الاجتماعي للتفاعل مع العملاء، و الرد على استفساراتهم، و مُشاركة المحتوى المُفيد.
- **البريد الإلكتروني:** يُستخدم البريد الإلكتروني لإرسال النشرات الإخبارية، و العروض الترويجية، و التحديثات المُهمّة للعملاء.
- **مراكز الاتصال:** تُستخدم مراكز الاتصال للرد على استفسارات العملاء، و تقديم الدعم الفني، و حلّ مشاكلهم.
- **برامج ولاء العملاء:** تُستخدم برامج ولاء العملاء لمكافأة العملاء

المُخلصين من خلال تقديم حوافز و امتيازات خاصة.

### 6-6 أفضل الممارسات في إدارة علاقات العملاء في البنوك

لِنجاح إدارة علاقات العملاء في البنوك، يجب مُراعاة مجموعة من أفضل الممارسات، منها:

- **التركيز على العميل:** يجب أن يكون العميل هو محور الاهتمام في جميع أنشطة البنك.
- **فهم احتياجات العملاء:** يجب على البنوك فهم احتياجات و رغبات العملاء بشكل دقيق، و تقديم خدمات مُخصصة تُلبي تطلعاتهم.
- **التواصل الفعّال:** يجب على البنوك التواصل مع العملاء بشكل فعّال، و الرد على استفساراتهم و شكاواهم بسرعة و كفاءة.
- **بناء الثقة:** يجب على البنوك بناء ثقة متبادلة مع العملاء من خلال التعامل معهم بشفافية و أمانة.
- **مكافأة الولاء:** يجب على البنوك مكافأة العملاء المُخلصين من خلال تقديم حوافز و امتيازات خاصة.
- **استخدام التكنولوجيا:** يجب على البنوك استخدام التكنولوجيا لتحسين إدارة علاقات العملاء، مثل أنظمة CRM، و وسائل التواصل الاجتماعي.
- **قياس النتائج:** يجب على البنوك متابعة نتائج استراتيجيات إدارة علاقات العملاء، و قياس مؤشرات الأداء الرئيسية، مثل مُعدّل رضا العملاء، و مُعدّل ولاء العملاء.



## 6-7 برامج ولاء العملاء في البنوك

تُعدّ برامج ولاء العملاء أحد أهمّ أدوات إدارة علاقات العملاء في البنوك. و تهدف هذه البرامج إلى مكافأة العملاء المخلصين و تشجيعهم على مواصلة التعامل مع البنك. و تُقدم البنوك مُختلف أنواع المكافآت و الامتيازات للعملاء المشاركين في برامج الولاء، مثل:

- **النقاط:** يُمكن للعملاء كسب نقاط عند إجراء معاملات مُعينة، مثل استخدام بطاقة الائتمان، أو دفع الفواتير، أو تحويل الأموال. و يُمكن استبدال هذه النقاط ب هدايا أو خصومات أو رحلات سفر.
- **الخصومات:** يُمكن للعملاء الحصول على خصومات على مُختلف المنتجات و الخدمات المصرفية، مثل رسوم فتح الحسابات، و رسوم إصدار بطاقات الائتمان، و أسعار الفائدة على القروض.
- **الهدايا:** يُمكن للعملاء الحصول على هدايا مُختلفة، مثل الأجهزة الإلكترونية، و قسائم الشراء، و تذاكر السينما.
- **الدعوات إلى فعاليات خاصة:** يُمكن للعملاء الحصول على دعوات إلى فعاليات خاصة، مثل حفلات العشاء، و المباريات الرياضية، و المعارض.
- **خدمات مُميزة:** يُمكن للعملاء الحصول على خدمات مُميزة، مثل خدمة عملاء مُخصصة، و أولوية في الخدمة في فروع البنك.

### 8-6 خاتمة

تُعدّ إدارة علاقات العملاء من أهمّ عوامل نجاح البنوك في السوق التنافسية الحالية. و لتحقيق أفضل النتائج، يجب على البنوك التركيز على العميل، و فهم احتياجاته، و التواصل معه بفعالية، و بناء الثقة، و مكافأة الولاء، و استخدام التكنولوجيا، و قياس النتائج. و تُعدّ برامج ولاء العملاء أحد أهمّ أدوات إدارة علاقات العملاء، حيث أنها تُساعد على مكافأة العملاء المخلصين و تشجيعهم على مواصلة التعامل مع البنك.

# الفصل السابع

## التسويق المصرفي في ظل العولمة

### 1-7 مقدمة

في عالمٍ تتلاشى فيه الحدود، وتُصبح فيه الأسواق مُتشابكةً بشكلٍ مُتزايد، تُواجه البنوك تحدياتٍ و فرصًا جديدة في ظلّ العولمة. فلم يعد يكفي أن تُركز البنوك على السوق المحلية، بل يجب عليها أيضًا أن تُوسّع نطاق أعمالها و تُنافس على المستوى العالمي.

يُمكن تشبيه العولمة بِمُحيطٍ واسعٍ تُبحر فيه البنوك بِسفنها لِلوصول إلى شواطئٍ جديدة و أسواقٍ واعدة. و لكي تنجح البنوك في هذه الرحلة، يجب عليها أن تُتقن فنّ التعامل مع الثقافات المُختلفة، و فهم احتياجات العملاء في مُختلف أنحاء العالم، و تقديم خدمات مُبتكرة تُلبي تطلعاتهم.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل مفهوم التسويق المصرفي في ظلّ العولمة، و التحديات و الفرص التي تُواجهها البنوك، و استراتيجيات التسويق المُختلفة التي يُمكن للبنوك اتباعها لِتحقيق النجاح على المستوى العالمي.

### 2-7 مفهوم العولمة

العولمة ظاهرة معقدة و متعددة الأوجه، تُعرف بأنها زيادة الترابط و التكامل بين الناس و الشركات و الحكومات في جميع أنحاء العالم . تتميز بتدفق متزايد للسلع و الخدمات و رؤوس الأموال و الأفكار و المعلومات و الأشخاص عبر الحدود الوطنية.

. **صندوق النقد الدولي** :يعرف العولمة بأنها "التكامل الاقتصادي المتزايد في جميع أنحاء العالم، خاصة من خلال التجارة والاستثمار الأجنبي المباشر و تدفقات رأس المال انتشار التكنولوجيا".

◦ Globalization: A Brief Overview :تمت إزالة عنوان URL غير صالح

• **الأمم المتحدة** : تشير إلى العولمة على أنها "عملية متنامية من الترابط والتبادل بين الدول، مدفوعة بتدفقات متزايدة لرأس المال والتجارة والأشخاص والأفكار عبر الحدود الوطنية".

◦ Globalization and its impact on the full enjoyment of all human rights : تمت إزالة عنوان URL غير صالح

◦ **البنك الدولي** : يصف العولمة بأنها "التكامل المتزايد للبلدان في الاقتصاد العالمي من خلال التجارة وتدفقات رأس المال انتشار التكنولوجيا والهجرة".

◦ Globalization تمت إزالة عنوان URL غير صالح

### تشمل جوانب العولمة:

• **الاقتصادية** : حرية حركة السلع والخدمات ورؤوس الأموال، وتزايد الاستثمارات الأجنبية، وتشكيل سلاسل التوريد العالمية.

• **التكنولوجية** : تسهيل التواصل ونقل المعلومات بشكل فوري عبر الإنترنت ووسائل التواصل الاجتماعي.

• **الثقافية** : انتشار الأفكار والمعتقدات والقيم وأنماط الحياة بين مختلف الثقافات.

• **السياسية** : تزايد الاتفاقيات والمعاهدات الدولية لمعالجة القضايا العالمية، مثل تغير المناخ وحقوق الإنسان.

. **الاجتماعية** :زيادة الهجرة وتنوع المجتمعات وتبادل الخبرات  
والمعارف بين الأفراد من مختلف الثقافات.

### مظاهر العولمة:

. **السفر الدولي** :سهولة التنقل بين الدول للسياحة والعمل  
والدراسة.

. **التجارة العالمية** :تبادل السلع والخدمات بين مختلف البلدان من  
خلال التجارة الإلكترونية والشركات متعددة الجنسيات.

. **وسائل الإعلام العالمية** :الوصول إلى المعلومات والأخبار من  
جميع أنحاء العالم من خلال القنوات الفضائية والمواقع  
الإخبارية الدولية.

. **الهجرة** :انتقال الناس للعيش والعمل في بلدان مختلفة بحثًا عن  
فرص أفضل أو للهروب من الصراعات أو الكوارث الطبيعية.

. **المنظمات الدولية** :مثل الأمم المتحدة ومنظمة التجارة العالمية  
وصندوق النقد الدولي التي تلعب دورًا في تنظيم وتنسيق  
التعاون الدولي.

باختصار، العولمة هي عملية تجعل العالم أكثر ترابطًا وتكاملاً، ولها  
آثار عميقة على مختلف جوانب الحياة.

### 3-7 تأثير العولمة على القطاع المصرفي

للعولمة تأثير عميق على القطاع المصرفي، فهي تُعيد تشكيل هذا  
القطاع بطرق متعددة، محفزةً التنافسية والابتكار، وفي الوقت نفسه  
تطرح تحديات جديدة. إليك بعض أبرز تأثيرات العولمة على القطاع

المصرفي:

### الجوانب الإيجابية:

- . **زيادة المنافسة** : دخول البنوك الأجنبية إلى الأسواق المحلية يُحفز المنافسة، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات وخفض التكاليف للعملاء (Claessens and Laeven, 2004).
- . **التوسع في الأسواق الجديدة** : تُتيح العولمة للبنوك التوسع في أسواق جديدة والوصول إلى قاعدة عملاء أوسع، مما يُعزز فرص النمو وزيادة الأرباح.
- . **تنويع المنتجات والخدمات** : تُشجع العولمة البنوك على تقديم مجموعة متنوعة من المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات العملاء المتزايدة في عالم مترابط.
- . **تطوير التكنولوجيا المالية (Fintech)** : تُساهم العولمة في تطوير وتبني التكنولوجيا المالية مثل الخدمات المصرفية عبر الإنترنت والدفع عبر الهاتف المحمول، مما يُحسن الكفاءة و يُسهل الوصول إلى الخدمات المصرفية (Gomber et al., 2017).
- . **تحسين إدارة المخاطر** : تُساعد العولمة البنوك على تنويع محافظها الاستثمارية وتحسين إدارة المخاطر من خلال الوصول إلى أسواق و أدوات مالية جديدة.

### 4-7 التحديات التي تواجه البنوك في ظل العولمة

تواجه البنوك مجموعةً من التحديات في ظلّ العولمة، منها:

- . **زيادة التعقيد** : تُؤدي العولمة إلى زيادة تعقيد العمليات المصرفية و

- إدارة المخاطر، بسبب التعامل مع بيئات قانونية و تنظيمية مختلفة.
- **التقلبات الاقتصادية العالمية**: تُصبح البنوك أكثر عرضة للتقلبات الاقتصادية العالمية و الأزمات المالية (Freixas and Rochet, 2008).
- **الجرائم المالية**: تُسهل العولمة عمليات غسل الأموال و تمويل الإرهاب و الجرائم المالية الأخرى، مما يطرح تحديات أمنية جديدة على البنوك.
- **الضغوط التنظيمية**: تُواجه البنوك ضغوطاً تنظيمية متزايدة لتلبية المعايير الدولية و مكافحة الجرائم المالية.
- **زيادة حدة المنافسة**: تُؤدي العولمة إلى زيادة حدة المنافسة في القطاع المصرفي، حيث تُصبح البنوك مُضطرةً للتنافس مع البنوك الأجنبية التي تتمتع بـ موارد و خبرات أكبر.
- **التعامل مع الثقافات المختلفة**: يجب على البنوك التي تُريد التوسّع عالمياً أن تُتقن فنّ التعامل مع الثقافات المختلفة، و فهم احتياجات و توقعات العملاء في مُختلف أنحاء العالم.
- **الامتثال للوائح و القوانين المحلية**: تختلف اللوائح و القوانين المنظمة للعمل المصرفي من دولة إلى أخرى، و يجب على البنوك الامتثال لهذه اللوائح و القوانين في جميع الدول التي تعمل فيها.
- **إدارة المخاطر**: تُواجه البنوك مخاطر جديدة في ظلّ العولمة، مثل مخاطر سعر الصرف، و مخاطر الائتمان في الدول الأجنبية.
- **تطوير البنية التحتية**: قد تحتاج البنوك إلى تطوير بُنياتها التحتية لِتواكب متطلبات العولمة، مثل تطوير أنظمة تكنولوجيا المعلومات،



و تدريب الموظفين.

باختصار، تُقدم العولمة فرصًا و تحديات للقطاع المصرفي. يجب على البنوك التكيف مع هذه التغيرات و تطوير استراتيجيات فعالة لتحقيق النجاح في عالم متزايد الترابط.

### 5-7 الفرص التي تُتيحها العولمة للبنوك

تُتيح العولمة مجموعةً من الفرص للبنوك، منها:

- التوسّع في أسواق جديدة: يُمكن للبنوك التوسّع في أسواق جديدة و واعدة في مُختلف أنحاء العالم.
- تنويع مصادر الدخل: يُمكن للبنوك تنويع مصادر دخلها من خلال تقديم خدمات مُتنوعة للعملاء في مُختلف الدول.
- الاستفادة من الخبرات العالمية: يُمكن للبنوك الاستفادة من خبرات البنوك الأجنبية في مُختلف المجالات، مثل إدارة المخاطر، و تكنولوجيا المعلومات.
- تخفيض التكاليف: يُمكن للبنوك تخفيض تكاليفها من خلال الاستفادة من وفورات الحجم و التخصص.

### 6-7 استراتيجيات التسويق المصرفي في ظل العولمة

تُوجد عدة استراتيجيات للتسويق المصرفي في ظلّ العولمة، و يجب على البنك اختيار الاستراتيجية التي تُناسب أهدافه و ظروف السوق. و من أهمّ هذه الاستراتيجيات:

- التكيف مع الأسواق المحلية: يجب على البنوك التي تُريد التوسّع عالميًا أن تُكيّف منتجاتها و خدماتها و استراتيجياتها التسويقية مع احتياجات و توقعات العملاء في كلّ سوق محلية.

- **بناء علامة تجارية عالمية:** يجب على البنوك بناء علامة تجارية قوية و موحدة في جميع الأسواق التي تعمل فيها.
- **استخدام التكنولوجيا:** يُمكن للبنوك استخدام التكنولوجيا للوصول إلى العملاء في مختلف أنحاء العالم، و تقديم خدمات رقمية مُبتكرة.
- **بناء شراكات استراتيجية:** يُمكن للبنوك بناء شراكات استراتيجية مع البنوك و المؤسسات المالية الأخرى في مختلف الدول.

### 7-7 أمثلة تطبيقية

- **بنك HSBC:** يُعدّ بنك HSBC مثالاً على البنوك التي نجحت في التوسّع عالمياً، حيث يُقدم خدماته في أكثر من 60 دولة حول العالم. و يُراعي البنك في استراتيجيته التسويقية الاختلافات الثقافية بين الدول التي يعمل فيها، و يُقدم منتجات و خدمات مُخصصة تُلبّي احتياجات العملاء في كلّ سوق محلية.
- **Citibank:** يُعدّ Citibank أيضاً من البنوك العالمية الرائدة، و يُقدم خدماته في أكثر من 160 دولة. و يُركز البنك في استراتيجيته التسويقية على بناء علامة تجارية عالمية قوية و موحدة.
- **البنوك الإسلامية:** تُواجه البنوك الإسلامية تحديات و فرص خاصة في ظلّ العولمة. فعلى الرغم من أن هناك طلباً متزايداً على الخدمات المصرفية الإسلامية في مختلف أنحاء العالم، إلا أن البنوك الإسلامية تُواجه منافسة شديدة من البنوك التقليدية. و لمواجهة هذه التحديات، يجب على البنوك الإسلامية تطوير منتجات و خدمات مُبتكرة تُلبّي احتياجات العملاء، و بناء علامة تجارية قوية، و استخدام التكنولوجيا للوصول إلى شريحة أوسع من العملاء.

### 8-6 خاتمة

تُعدّ العولمة سبباً ذو حدّين للبنوك، فهي تُتيح فرصاً كبيرة للتوسّع و النمو، و لكنها تُطرح أيضاً تحدياتٍ جديدة يجب مُواجهتها. و لكي تنجح البنوك في ظلّ العولمة، يجب عليها أن تُتقن فنّ التعامل مع الثقافات المُختلفة، و فهم احتياجات العملاء في مُختلف أنحاء العالم، و تقديم خدمات مُبتكرة تُلبي تطلعاتهم، و بناء علامة تجارية عالمية قوية، و استخدام التكنولوجيا للوصول إلى شريحة أوسع من العملاء.

# الفصل الثامن

## إدارة المخاطر في التسويق المصرفي

### 1-8 مقدمة

في عالمٍ مُتغيّرٍ و ديناميكيّ، تُواجه البنوك مجموعةً مُتنوعةً من المخاطر التي يُمكن أن تُؤثر على أدائها و ربحيتها و حتى استمراريتها. و تُعدّ إدارة المخاطر أحد أهمّ وظائف البنوك، حيث أنها تُساعد على تحديد و تقييم و معالجة المخاطر المُختلفة التي تُواجهها.

و للتسويق المصرفي دورٌ هامٌ في إدارة المخاطر، حيث أن بعض أنشطة التسويق قد تُؤدي إلى زيادة بعض المخاطر، مثل مخاطر الائتمان، و مخاطر السمعة. و لذلك، يجب على البنوك أن تُراعي مبادئ إدارة المخاطر عند تطوير و تنفيذ استراتيجياتها التسويقية.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل مفهوم إدارة المخاطر في التسويق المصرفي، و أنواع المخاطر المُختلفة التي تُواجهها البنوك، و كيفية إدارة هذه المخاطر بفعالية.

### 2-8 مفهوم إدارة المخاطر في التسويق المصرفي

إدارة المخاطر في التسويق المصرفي هي "عملية منهجية لتحديد و تقييم و مراقبة و التحكم في المخاطر المرتبطة بأنشطة التسويق في البنوك و المؤسسات المالية". (Smith and Smith, 2006, p. 12) "تهدف هذه العملية إلى "تقليل الخسائر المحتملة" (Kotler and Keller, 2012, p. 623) التي قد تنشأ عن عوامل مختلفة، بما في ذلك:

• **تغيرات السوق:** مثل تغير أسعار الفائدة، و تقلبات أسعار الصرف، و الركود الاقتصادي. (Rose, 2011, p. 87)

• **سلوك المستهلك:** مثل تغير تفضيلات العملاء، و المنافسة الشديدة، و عدم الولاء للعلامة التجارية. (Hoyer et al., 2013, p. 45)

. **السمعة:** مثل الأخبار السلبية، والأزمات العلاقات العامة، و انتهاكات البيانات. (Gregory, 2010, p. 154)

. **التكنولوجيا:** مثل أعطال النظم، و الهجمات السيبرانية، و التغييرات السريعة في التكنولوجيا. (Kim and McCahon, 2014, p. 210)

. **الامتثال:** مثل التغييرات في القوانين و اللوائح، و عدم الامتثال للمعايير الأخلاقية. (Jobber and Fahy, 2009, p. 78)

و تشمل عملية إدارة المخاطر في التسويق المصرفي الخطوات التالية:

1. **تحديد المخاطر:** تحديد جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر على أنشطة التسويق المصرفي. (Blythe, 2013, p. 345)

2. **تقييم المخاطر:** تقييم احتمالية حدوث كل خطر و الأثر المحتمل له على البنك. (Verma, 2014, p. 112)

3. **وضع استراتيجيات للتعامل مع المخاطر:** تطوير استراتيجيات للتحكم في المخاطر أو تجنبها أو التخفيف من آثارها (Mowen and Minor, 2002, p. 456).

4. **مراقبة المخاطر:** مراقبة المخاطر باستمرار و تقييم فعالية استراتيجيات إدارة المخاطر. (Baker, 2000, p. 231)

5. **التواصل:** التواصل بشكل فعال مع أصحاب المصلحة حول المخاطر و استراتيجيات إدارتها. (Fill, 2013, p. 567)

3-8 أهمية إدارة المخاطر في التسويق المصرفي:

- حماية السمعة: تساعد في الحفاظ على سمعة البنك و ثقة العملاء  
(Ries and Ries, 2002, p. 178).
  - تحسين الأداء المالي: تساعد في تحقيق أهداف التسويق و زيادة الأرباح.(Aaker, 2010, p. 321).
  - تعزيز الاستدامة: تساعد في ضمان استمرارية البنك و نموه على المدى الطويل.(Porter, 2008, p. 78).
  - الامتثال للقوانين و اللوائح: تساعد في تجنب الغرامات و العقوبات  
(Cravens and Piercy, 2013, p. 123).
- بعض الأدوات و التقنيات المستخدمة في إدارة المخاطر في التسويق المصرفي:
- تحليل SWOT: لتحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات  
(Barney, 1991, p. 101).
  - تحليل السيناريو: لتقييم الأثر المحتمل للمخاطر المختلفة  
(Schoemaker, 1995, p. 27).
  - قواعد البيانات: لتخزين و تحليل بيانات المخاطر.
  - نماذج المحاكاة: لتوقع تأثير المخاطر على الأداء المالي.
- باختصار، إدارة المخاطر في التسويق المصرفي هي عملية أساسية لضمان نجاح البنوك و المؤسسات المالية في عالم اليوم المعقد و المتغير باستمرار.

### 4-8 أنواع المخاطر في التسويق المصرفي

تُواجه البنوك مجموعةً مُتنوعةً من المخاطر في التسويق المصرفي، منها:

- **مخاطر الائتمان:** هي مخاطر عدم سداد العملاء للقروض أو الالتزامات المالية الأخرى. و قد تزداد هذه المخاطر عند تقديم البنك لـ عروض ترويجية تُشجّع العملاء على الحصول على القروض.
- **مخاطر السمعة:** هي مخاطر تضرّر سمعة البنك بسبب ممارسات تسويقية غير أخلاقية أو غير قانونية. فعلى سبيل المثال، قد تُؤدي حملة إعلانية مُضلّلة إلى تضرّر سمعة البنك.
- **مخاطر التشغيل:** هي مخاطر حدوث أخطاء أو فشل في العمليات التسويقية، مثل فشل في نظام إدارة علاقات العملاء، أو إرسال رسائل بريدية إلى عناوين خاطئة.
- **مخاطر الامتثال:** هي مخاطر عدم امتثال البنك للوائح و القوانين المنظمة للتسويق المصرفي، مثل قوانين حماية المستهلك، و قوانين مكافحة غسل الأموال.
- **مخاطر السوق:** هي مخاطر تغيّر ظروف السوق، مثل تغيّر أسعار الفائدة، أو تغيّر سلوك العملاء.

### 5-8 كيفية إدارة المخاطر في التسويق المصرفي

تُوجد عدة خطوات لإدارة المخاطر في التسويق المصرفي بفعالية، منها:

- **تحديد المخاطر:** يجب على البنوك تحديد جميع المخاطر المُحتملة التي قد تُواجهها في التسويق المصرفي، مثل مخاطر الائتمان، و مخاطر السمعة، و مخاطر التشغيل.
- **تقييم المخاطر:** بعد تحديد المخاطر، يجب على البنوك تقييم هذه المخاطر



من حيث احتمالية حدوثها و تأثيرها على البنك.

- **مُعالجة المخاطر:** تُوجد عدة طرق لمُعالجة المخاطر، مثل:
  - **تجنّب المخاطر:** يُمكن تجنّب بعض المخاطر من خلال عدم القيام بـ الأنشطة التي قد تُؤدي إلى هذه المخاطر.
  - **التخفيف من المخاطر:** يُمكن التخفيف من بعض المخاطر من خلال اتخاذ إجراءات لتقليل احتمالية حدوثها أو تأثيرها.
  - **نقل المخاطر:** يُمكن نقل بعض المخاطر إلى جهات أخرى، مثل شركات التأمين.
  - **قبول المخاطر:** قد تُقرر البنوك قبول بعض المخاطر إذا كانت الفوائد المُتوقعة تُفوق الخسائر المُحتملة.
- **مُراقبة المخاطر:** يجب على البنوك مُراقبة المخاطر بشكل مُستمر، و تحديث استراتيجيات إدارة المخاطر بناءً على التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية.

### 6-8 أفضل الممارسات في إدارة المخاطر في التسويق المصرفي

- لِنجاح إدارة المخاطر في التسويق المصرفي، يجب مُراعاة مجموعة من أفضل الممارسات، منها:
  - **إنشاء ثقافة إدارة المخاطر:** يجب على البنوك إنشاء ثقافة تُشجّع على إدارة المخاطر في جميع أنشطتها، بما في ذلك التسويق المصرفي.
  - **تحديد صلاحيات و مسؤوليات إدارة المخاطر:** يجب على البنوك تحديد صلاحيات و مسؤوليات إدارة المخاطر بوضوح.
  - **تطوير سياسات و إجراءات إدارة المخاطر:** يجب على البنوك تطوير

- سياسات و إجراءات واضحة لإدارة المخاطر في التسويق المصرفي.
- **تدريب الموظفين:** يجب على البنوك تدريب موظفيها على مبادئ و أساليب إدارة المخاطر.
- **استخدام التكنولوجيا:** يُمكن للبنوك استخدام التكنولوجيا لتحسين إدارة المخاطر، مثل برامج تحليل البيانات، و أنظمة الإنذار المُبكر.
- **مُراجعة و تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر:** يجب على البنوك مُراجعة و تقييم استراتيجيات إدارة المخاطر بشكل دوري، و تحديثها بناءً على التغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية.

### 7-8 أمثلة تطبيقية

- **التسويق للقروض بمسؤولية:** عند التسويق للقروض، يجب على البنوك أن تُراعي مبادئ إدارة المخاطر، و أن تُقدّم معلومات كاملة و واضحة للعملاء عن الشروط و الأحكام و الرسوم. كما يجب عليها أن تُقيّم قدرة العملاء على سداد القروض قبل منحها، و أن تتجنّب الممارسات التسويقية المُضلّلة التي قد تُشجّع العملاء على الحصول على قروض لا يستطيعون سدادها.
- **حماية سُمعة البنك:** يجب على البنوك أن تُحافظ على سُمعتها من خلال اتباع ممارسات تسويقية أخلاقية و قانونية. فعلى سبيل المثال، يجب عليها أن تتجنّب الإعلانات المُضلّلة، و أن تحترم خصوصية معلومات العملاء.
- **استخدام التكنولوجيا لإدارة المخاطر:** يُمكن للبنوك استخدام التكنولوجيا لتحسين إدارة المخاطر في التسويق المصرفي. فعلى سبيل المثال، يُمكن استخدام برامج تحليل البيانات لإ تقييم مخاطر الائتمان، و يُمكن استخدام أنظمة الإنذار المُبكر لإ الكشف عن أيّ ممارسات تسويقية.

### 8-8 خاتمة

تُعدّ إدارة المخاطر في التسويق المصرفي أحد أهمّ وظائف البنوك، حيث أنها تُساعد على حماية البنك من الخسائر المالية، و الحفاظ على سُمعته، و ضمان الامتثال للوائح و القوانين، و تحقيق أهدافه التسويقية. و لإنجاح إدارة المخاطر، يجب على البنوك تحديد و تقييم و معالجة المخاطر المُختلفة بفعالية، و مُراعاة أفضل الممارسات في إدارة المخاطر.

# الفصل التاسع

## مستقبل التسويق المصرفي

### 9-1 مقدمة

في عالمٍ تُعيد فيه التكنولوجيا رسم ملامح حياتنا اليومية بوتيرةٍ مُتسارعة، يُواجه القطاع المصرفي تحولاتٍ جذرية تُعيد صياغة مفهوم التسويق المصرفي بشكلٍ كامل. فلم يعد يكفي أن تُواكب البنوك التطورات التكنولوجية و تُقدّم خدماتٍ رقمية مُبتكرة، بل يجب عليها أيضًا أن تُتوقع اتجاهات المستقبل و تُعدّ لِـ عالمٍ جديدٍ تُصبح فيه الحدود بين القطاعات مُبهمة، و تُعيد فيه البيانات صياغة قواعد اللعبة.

يُمكن تشبيه مستقبل التسويق المصرفي بِـ رحلةٍ إلى المجهول، رحلةٌ تتطلب من البنوك الشجاعة و الابتكار و المرونة لِلتكيف مع التغيرات و اغتنام الفرص الجديدة.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل أهمّ اتجاهات مستقبل التسويق المصرفي، و التحديات و الفرص التي تُواجهها البنوك، و كيفية الاستعداد لِـ عالمٍ جديدٍ من الخدمات المالية.

### 9-2 اتجاهات مستقبل التسويق المصرفي

#### ➤ التكنولوجيا المالية (FinTech):

- التوسع في شرح أنواع FinTech المُختلفة، مثل المدفوعات الرقمية، والعملات الرقمية، والإقراض من نظير إلى نظير، والتمويل الجماعي.
- شرح تأثير FinTech على القطاع المصرفي بشكلٍ أعمق، مع ذكر أمثلة لِشركات FinTech التي تُنافس البنوك التقليدية.
- مناقشة كيفية استجابة البنوك لِـ FinTech، مثل التعاون مع شركات FinTech، أو تطوير خدمات FinTech خاصة بها.

#### ➤ الذكاء الاصطناعي (AI):

- ذكر أمثلة مُحددة لإستخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق المصرفي، مثل روبوتات المحادثة، و التسعير الديناميكي، و الكشف عن الاحتيال.
- مناقشة التحديات الأخلاقية و القانونية المرتبطة بإستخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق المصرفي، مثل الخصوصية، و التحيز.

### ➤ البيانات الضخمة (Big Data):

- شرح كيفية جمع و تحليل البيانات الضخمة في القطاع المصرفي.
- ذكر أمثلة لكيفية استخدام البنوك للبيانات الضخمة لتحسين التسويق المصرفي، مثل تخصيص الخدمات، و تطوير منتجات جديدة.

### ➤ التسويق الشخصي:

- شرح كيفية تقديم خدمات مُخصصة لكل عميل على حدة، بناءً على بياناته و سلوكه و تفضيلاته.
- ذكر أمثلة للتسويق الشخصي في القطاع المصرفي، مثل تقديم عروض مُخصصة عبر البريد الإلكتروني أو تطبيقات الهواتف الذكية.

### ➤ تجربة العميل:

- التوسع في شرح مفهوم تجربة العميل، و أهميتها في القطاع المصرفي.
- ذكر أمثلة لكيفية تحسين تجربة العميل، مثل تسهيل العمليات المصرفية، و تقديم خدمات دعم مُميزة.

### ➤ التسويق عبر قنوات omnichannel:

- شرح كيفية دمج مُختلف قنوات التواصل لـ تقديم تجربة متكاملة للعملاء.
- ذكر أمثلة للبنوك التي تستخدم omnichannel بنجاح.

### ➤ الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية:

- مناقشة أهمية الاستدامة و المسؤولية الاجتماعية في القطاع المصرفي.
- ذكر أمثلة للبنوك التي تُقدّم منتجات و خدمات مُستدامة، و تُشارك في الأنشطة الاجتماعية.

### 9-3 التحديات التي تواجه التسويق المصرفي في المستقبل

تُواجه البنوك مجموعةً من التحديات في مُستقبل التسويق المصرفي، منها:

- المنافسة الشرسة: تُواجه البنوك منافسةً شديدةً من البنوك الأخرى، و شركات التكنولوجيا المالية، و شركات التأمين، و شركات الاتصالات.
- التغيرات التكنولوجية المُتسارعة: يجب على البنوك مُواكبة التغيرات التكنولوجية المُتسارعة، و تطوير خدمات رقمية مُبتكرة تُلبّي احتياجات العملاء.
- تغيّر احتياجات و توقعات العملاء: يُصبح العملاء أكثر تطلبًا و وعيًا، و يتوقعون خدمات مُخصصة و تجربة مُميزة.
- اللوائح و القوانين: تُواجه البنوك تحديات في الامتثال للوائح و القوانين المُتغيرة بشكل مُستمر.
- الأمن السيبراني: تُعدّ حماية بيانات العملاء من القرصنة و الاحتيال أحد أهمّ التحديات التي تُواجهها البنوك.

### 4-9 الفرص التي تُتيحها التطورات الجديدة في التسويق المصرفي

تُتيح التطورات الجديدة في التسويق المصرفي مجموعةً من الفرص للبنوك، منها:

- **تقديم خدمات مُبتكرة:** يُمكن للبنوك تقديم خدمات مُبتكرة تُلبّي احتياجات العملاء و تُحسّن تجربتهم.
- **زيادة الكفاءة و خفض التكاليف:** يُمكن للبنوك استخدام التكنولوجيا لـ زيادة كفاءتها و خفض تكاليفها.
- **التوسّع في أسواق جديدة:** يُمكن للبنوك استخدام التسويق الإلكتروني لـ الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء في مُختلف أنحاء العالم.
- **بناء علاقات أقوى مع العملاء:** يُمكن للبنوك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي و الأدوات الرقمية الأخرى لـ بناء علاقات أقوى مع العملاء.

### 5-9 كيفية الاستعداد لمستقبل التسويق المصرفي

للاستعداد لمستقبل التسويق المصرفي، يجب على البنوك:

- **مُواكبة التطورات التكنولوجية:** يجب على البنوك مُواكبة التطورات التكنولوجية في مجال FinTech، و الذكاء الاصطناعي، و البيانات الضخمة.
- **تطوير مهارات الموظفين:** يجب على البنوك تدريب موظفيها على استخدام أحدث الأدوات و التقنيات في التسويق المصرفي.
- **التركيز على تجربة العميل:** يجب على البنوك التركيز على تقديم تجربة مُميزة للعملاء عبر مُختلف قنوات التواصل.



- **الاستثمار في الابتكار:** يجب على البنوك الاستثمار في الابتكار و تطوير منتجات و خدمات جديدة تُلبّي احتياجات العملاء المُستقبلية.
- **بناء شراكات استراتيجية:** يُمكن للبنوك بناء شراكات استراتيجية مع شركات التكنولوجيا المالية و شركات الاتصالات لِـ تقديم خدمات مُبتكرة للعملاء.

### 6-9 أمثلة تطبيقية

- **تطبيقات الذكاء الاصطناعي في التسويق المصرفي:** تستخدم بعض البنوك روبوتات المحادثة (Chatbots) القائمة على الذكاء الاصطناعي لِـ الرد على استفسارات العملاء، و تقديم الدعم الفني، و حتى تقديم النصائح المالية. كما تستخدم بعض البنوك الذكاء الاصطناعي لِـ تحليل بيانات العملاء و تقديم عروض مُخصصة.
- **التسويق عبر قنوات omnichannel:** تُقدّم بعض البنوك تجربة مُتكاملة للعملاء عبر مُختلف قنوات التواصل، مثل فروع البنك، و مواقع الويب، و تطبيقات الهواتف الذكية، و وسائل التواصل الاجتماعي. و يُمكن للعملاء البدء بِـ مُعاملة في قناة و إكمالها في قناة أُخرى بِسهولة و يُسر.
- **الخدمات المصرفية المُستدامة:** تُقدّم بعض البنوك منتجات و خدمات مُستدامة، مثل القروض الخضراء لِـ تمويل مشاريع الطاقة المُتجددة، و الحسابات المصرفية الخضراء التي تُشجّع العملاء على اتباع سلوكيات مُستدامة.

### 7-9 مستقبل الفروع المصرفية

مع تزايد استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت و الهواتف الذكية، يتساءل البعض عن مُستقبل الفروع المصرفية. و على الرغم من أن الفروع التقليدية قد تفقد بعض أهميتها، إلا أنها ستظل تُؤدي دورًا هامًا في مُستقبل

التسويق المصرفي. و لكن، يجب على البنوك أن تُعيد تصميم فروعها لتُصبح أكثر تركيزًا على تقديم الاستشارات و الخدمات الشخصية، و بناء علاقات مع العملاء.

### 8-9 التسويق المصرفي في عالم ما بعد الوباء

أدت جائحة كورونا إلى تغييرات كبيرة في سلوك العملاء و اتجاهات السوق. و لذلك، يجب على البنوك أن تُراعي هذه التغييرات عند تطوير استراتيجياتها التسويقية في المُستقبل. و من أهم التغييرات التي يجب مُراعاتها:

- زيادة استخدام الخدمات الرقمية: أدت الجائحة إلى زيادة اعتماد العملاء على الخدمات المصرفية عبر الإنترنت و الهواتف الذكية.
- التغييرات في احتياجات العملاء: تغيرت احتياجات العملاء بسبب الجائحة، حيث أصبحوا أكثر اهتمامًا بـ الأمان المالي و الخدمات الصحية.
- زيادة الوعي بـ أهمية الاستدامة: أدت الجائحة إلى زيادة الوعي بـ أهمية الاستدامة و المسؤولية الاجتماعية.

### 9-8 خاتمة

يُواجه التسويق المصرفي تحولات جذرية في ظلّ التطورات التكنولوجية المُتسارعة. و لكي تنجح البنوك في مُستقبل التسويق المصرفي، يجب عليها أن تُواكب هذه التطورات، و أن تُركز على الابتكار، و أن تُقدّم خدمات مُميزة تُلبّي احتياجات العملاء المُستقبلية.

# الفصل العاشر

التسويق الموجه - الوصول إلى العميل المناسب

### 1-10 مقدمة:

في عالمٍ يعجّ بالمعلومات و الخيارات، يُصبح من الصعب على البنوك الوصول إلى العملاء المناسبين و جذب انتباههم. فلم يعد يكفي التسويق للجميع بشكل عشوائي، بل أصبح من الضروري تبني استراتيجيات ذكية و فعالة تُمكن البنوك من توجيه رسائلها إلى العملاء الذين يُحتمل أن يكونوا مهتمين بخدماتها و منتجاتها. و هنا يأتي دور التسويق الموجه.

التسويق الموجه هو استراتيجية تُركز على تحديد و استهداف شرائح مُحددة من العملاء برسائل تسويقية مُخصصة تُلبي احتياجاتهم و تُناسب تفضيلاتهم. و يُساعد التسويق الموجه البنوك على تحسين فاعلية حملاتها التسويقية، و زيادة معدلات التحويل، و تقليل تكاليف التسويق، و تعزيز رضا و ولاء العملاء.

في هذا الفصل، سنستكشف مفهوم التسويق الموجه و أهميته في القطاع المصرفي، و سنناقش كيفية تقسيم السوق المصرفي إلى شرائح مُختلفة، و كيفية استهداف كل شريحة برسائل تسويقية مُخصصة. كما سنلقي الضوء على أهمية فهم احتياجات العملاء و تخصيص الخدمات المصرفية لتلبية هذه الاحتياجات. و سنقدم أمثلة و دراسات حالة لتوضيح كيفية تطبيق مبادئ التسويق الموجه في البنوك.

### 2-10 مفهوم التسويق الموجه

التسويق الموجه هو استراتيجية تُركز على تحديد و استهداف شرائح مُحددة من العملاء برسائل تسويقية مُخصصة. و يختلف التسويق الموجه عن التسويق الجماعي الذي يُوجه نفس الرسالة إلى جميع العملاء، بغض النظر عن احتياجاتهم أو تفضيلاتهم. ففي التسويق الجماعي، تُبث الرسائل التسويقية عبر قنوات واسعة النطاق، مثل التلفزيون و الإذاعة و الصحف، و تهدف إلى الوصول إلى أكبر عدد مُمكن من الناس. أما في التسويق الموجه، فتُركز الشركات على الوصول إلى شرائح مُحددة من العملاء برسائل مُخصصة تُناسب احتياجاتهم و اهتماماتهم.

### تعريفات مُختلفة للتسويق الموجه:

1. فيليب كوتلر (2003، ص. 254): يُعرّف كوتلر التسويق الموجه بأنه " عملية تقسيم السوق إلى شرائح مُختلفة، واختيار شريحة أو أكثر للاستهداف، و تطوير و تكييف مزيج التسويق لتلبية احتياجات كل شريحة."
  2. ألان كوبر (2004، ص. 12): يُشير كوبر إلى أن التسويق الموجه هو " منهجية تُركز على فهم احتياجات و رغبات العملاء المُستهدفين و تقديم عروض و رسائل تُناسب هذه الاحتياجات."
  3. شيف و داناوي (2007، ص. 87): يُعرّف شيف و داناوي التسويق الموجه بأنه " استراتيجية تُركز على تقديم القيمة للعملاء من خلال تخصيص المنتجات و الخدمات و الرسائل التسويقية."
  4. إيان فين و ماريا جوردان (2012، ص. 145): يُشير فين و جوردان إلى أن التسويق الموجه هو " منهجية تُساعد الشركات على بناء علاقات قوية مع العملاء من خلال فهم احتياجاتهم و تقديم عروض و خدمات مُخصصة."
- (مفهوم الكاتب): يُمكن تعريف التسويق الموجه بأنه " استراتيجية تسويقية تُركز على تحديد و فهم شرائح مُحددة من العملاء بناءً على احتياجاتهم و سلوكهم و خصائصهم، و تطوير و توجيه رسائل تسويقية مُخصصة لكل شريحة بهدف تلبية احتياجاتها و تحقيق أهداف التسويق بفاعلية."

### 3-10: تقسيم السوق المصرفي

يُعدّ تقسيم السوق أول خطوة في تطبيق التسويق الموجه. و يشمل تقسيم السوق تقسيم العملاء إلى مجموعات مُختلفة (شرائح) بناءً على خصائص مُشتركة. و يُساعد تقسيم السوق البنوك على:

- فهم احتياجات و رغبات كل شريحة من العملاء.
- تطوير خدمات و منتجات تُلبي احتياجات كل شريحة.
- توجيه الرسائل التسويقية المناسبة لكل شريحة.

- زيادة فاعلية الحملات التسويقية.
  - تقليل تكاليف التسويق.
- و يُمكن تقسيم السوق المصرفي بناءً على مُختلف المَعايير، منها:
- الخصائص الديموغرافية:
    - العمر: يُمكن تقسيم العملاء إلى شرائح عمرية مُختلفة، مثل الشباب، و البالغين، و كبار السن.
    - الجنس: يُمكن تقسيم العملاء إلى ذكور و إناث.
    - المستوى التعليمي: يُمكن تقسيم العملاء بناءً على مُستواهم التعليمي، مثل خريجي الجامعات، و حَملة الشهادات العليا.
    - الحالة الاجتماعية: يُمكن تقسيم العملاء إلى عُزاب، و مُتزوجين، و مُطلقين.
    - الدخل: يُمكن تقسيم العملاء بناءً على مُستوى دخلهم، مثل ذوي الدخل المُنخفض، و ذوي الدخل المُتوسط، و ذوي الدخل المُرتفع.
    - المهنة: يُمكن تقسيم العملاء بناءً على مهنتهم، مثل الموظفين، و رجال الأعمال، و المُتقاعدين.
    - الجنسية: يُمكن تقسيم العملاء بناءً على جنسيتهم، خاصةً في البنوك التي تُقدم خدماتها لعملاء من جنسيات مُختلفة.
  - السلوك الشرائي:
    - أنماط الإنفاق: يُمكن تقسيم العملاء بناءً على أنماط إنفاقهم، مثل العملاء الذين يُنفقون بشكل كبير على السفر، أو العملاء الذين يُنفقون بشكل كبير على التسوق.
    - قنوات الخدمة المُفضلة: يُمكن تقسيم العملاء بناءً على قنوات الخدمة التي يُفضلونها، مثل العملاء الذين يُفضلون استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، أو العملاء الذين يُفضلون زيارة فروع البنك.

- **مُعدل استخدام الخدمات و المنتجات:** يُمكن تقسيم العملاء بناءً على مُعدل استخدامهم للخدمات و المنتجات المصرفية، مثل العملاء الذين يستخدمون بطاقات الائتمان بشكل متكرر، أو العملاء الذين لديهم عدة حسابات في البنك.
  - **تاريخ العلاقة مع البنك:** يُمكن تقسيم العملاء بناءً على مدة علاقتهم مع البنك، مثل العملاء الجدد، و العملاء القدامى، و العملاء المُخلصين.
  - **الاحتياجات و الرغبات:**
    - **الاحتياجات المالية:** يُمكن تقسيم العملاء بناءً على احتياجاتهم المالية، مثل العملاء الذين يحتاجون إلى قروض شخصية، أو العملاء الذين يحتاجون إلى خدمات استثمارية.
    - **أهداف العملاء:** يُمكن تقسيم العملاء بناءً على أهدافهم المالية، مثل العملاء الذين يدخرون لشراء منزل، أو العملاء الذين يُخططون للتقاعد.
    - **مُستوى المعرفة المالية:** يُمكن تقسيم العملاء بناءً على مُستوى معرفتهم المالية، مثل العملاء الذين لديهم معرفة مالية محدودة، و العملاء الذين لديهم معرفة مالية واسعة.
  - **القيم و المعتقدات:**
    - **الأخلاق و القيم:** يُمكن تقسيم العملاء بناءً على أخلاقهم و قيمهم، مثل العملاء الذين يُفضلون التعامل مع البنوك التي تُطبق مبادئ المسؤولية الاجتماعية.
    - **الانتماءات الدينية و الثقافية:** يُمكن تقسيم العملاء بناءً على انتماءاتهم الدينية و الثقافية، مثل العملاء الذين يُفضلون التعامل مع البنوك الإسلامية.
- و لضمان فاعلية تقسيم السوق، يجب على البنوك مراعاة الآتي:
- **قابلية القياس:** يجب أن تكون معايير التقسيم قابلة للقياس، بحيث يُمكن للبنك تحديد حجم كُل شريحة و خصائصها.
  - **إمكانية الوصول:** يجب أن تكون شرائح العملاء قابلة للوصول، بحيث يُمكن

للبنك توجيه رسائله التسويقية إليهم بفاعلية.

- **الأهمية:** يجب أن تكون شرائح العملاء كبيرة بما يكفي لتُبَرر تكاليف استهدافها.
- **الاستجابة المُختلفة:** يجب أن تستجيب كل شريحة من العملاء لرسائل التسويق بشكل مُختلف، بحيث يُمكن للبنك تخصيص رسائله لكل شريحة.

### 10-4: استهداف شرائح العملاء

بعد تقسيم السوق إلى شرائح مُختلفة، يجب على البنوك اختيار الشرائح التي تُريد استهدافها بحملاتها التسويقية. و يُعرف ذلك بـ " **استهداف العملاء**". و يجب على البنوك اختيار الشرائح التي تُناسب أهدافها التسويقية و مواردها.

و تُوجد عدة عوامل تُؤثر على اختيار شرائح العملاء المُستهدفة، منها:

- **حجم الشريحة:** يُفضل استهداف الشرائح الكبيرة التي تُمثل فرصة أكبر لزيادة المبيعات و الربحية.
  - **معدل النمو:** يُفضل استهداف الشرائح التي تشهد نموًا سريعًا، حيث تُمثل هذه الشرائح فرصة أكبر للتوسع في المُستقبل.
  - **الربحية:** يُفضل استهداف الشرائح ذات الربحية العالية، حيث تُساهم هذه الشرائح في زيادة أرباح البنك.
  - **المنافسة:** يجب على البنوك تقييم مُستوى المنافسة في كل شريحة و اختيار الشرائح التي يُمكنها المنافسة فيها بفاعلية.
  - **إمكانية الوصول:** يجب على البنوك اختيار الشرائح التي يُمكنها الوصول إليها بسهولة و توجيه رسائلها التسويقية إليهم بفاعلية.
- و تُوجد عدة استراتيجيات لاستهداف العملاء، منها:
- **التسويق غير المُتمايز:** و في هذه الاستراتيجية، تُوجه الشركة نفس الرسالة التسويقية إلى جميع العملاء، بغض النظر عن شرائحهم.
  - **التسويق المُتمايز:** و في هذه الاستراتيجية، تُوجه الشركة رسائل تسويقية



مُختلفة إلى شرائح مُختلفة من العملاء.

- **التسويق المُركز:** و في هذه الاستراتيجية، تُركز الشركة جهودها التسويقية على شريحة واحدة من العملاء.
  - **التسويق الفردي:** و في هذه الاستراتيجية، تُوجه الشركة رسائل تسويقية مُخصصة لكل عميل على حدة.
- و يجب على البنوك اختيار استراتيجية استهداف العملاء التي تُناسب أهدافها التسويقية و مواردها.

### 5-10: فهم احتياجات العملاء

- لتطبيق التسويق الموجه بنجاح، يجب على البنوك فهم احتياجات و رغبات العملاء المُستهدفين. و يُمكن للبنوك فهم احتياجات العملاء من خلال:
- **جمع و تحليل بيانات العملاء:** يُمكن للبنوك جمع و تحليل مُختلف بيانات العملاء، مثل البيانات الديموغرافية، و السجل المصرفي، و تفاعلات العملاء مع البنك، لفهم احتياجاتهم و تفضيلاتهم.
  - **إجراء بحوث السوق:** يُمكن للبنوك إجراء بحوث السوق لفهم اتجاهات السوق و احتياجات العملاء المُتغيرة.
  - **التواصل مع العملاء:** يُمكن للبنوك التواصل مع العملاء مُباشرةً من خلال مُختلف قنوات التواصل، مثل استطلاعات الرأي، و مجموعات التركيز، و وسائل التواصل الاجتماعي، للحصول على ملاحظاتهم و فهم احتياجاتهم بشكل أفضل.
  - **مُراقبة سلوك العملاء:** يُمكن للبنوك مُراقبة سلوك العملاء عند استخدامهم للخدمات و المنتجات المصرفية لفهم تفضيلاتهم و تحديد نقاط التحسين.
- و لفهم احتياجات العملاء بشكل أفضل، يُمكن للبنوك تبني منهجية التسويق **بالاستماع (Marketing Listening)**، و التي تُركز على الاستماع إلى العملاء و فهم آرائهم و مُقترحاتهم و شكواهم. و يُمكن تطبيق هذه المنهجية من خلال:

- **مراقبة وسائل التواصل الاجتماعي:** يُمكن للبنوك مراقبة ما يُقال عنها على وسائل التواصل الاجتماعي لفهم آراء و مشاعر العملاء و تحديد نقاط التحسين في خدماتها و منتجاتها.
- **إجراء استطلاعات الرأي و مجموعات التركيز:** للحصول على ملاحظات العملاء حول خدمات و منتجات البنك و فهم تفضيلاتهم و اقتراحاتهم لتحسين الخدمات.
- **تحليل شكاوى العملاء:** يُمكن للبنوك تحليل شكاوى العملاء لتحديد أسباب عدم رضاهم و اتخاذ الإجراءات اللازمة لحل هذه المشاكل و تحسين الخدمات.
- **تقديم قنوات تواصل فعّالة للعملاء:** يجب على البنوك تقديم قنوات تواصل فعّالة للعملاء لتسهيل وصولهم إلى البنك و تقديم ملاحظاتهم و اقتراحاتهم و شكاواهم.

### 6-10 : تخصيص الخدمات المصرفية

بعد فهم احتياجات و رغبات العملاء المُستهدفين، يُمكن للبنوك تخصيص خدماتها المصرفية لتلبية هذه الاحتياجات. و يشمل تخصيص الخدمات المصرفية تقديم خدمات و منتجات مُصممة خصيصًا لتلبية احتياجات شرائح مُحددة من العملاء.

و يُمكن للبنوك تخصيص خدماتها المصرفية بمُختلف الطرق، منها:

- **تخصيص المنتجات و الخدمات:** يُمكن للبنوك تطوير منتجات و خدمات مُخصصة لفئات مُعينة من العملاء، مثل:
  - حسابات مصرفية مُخصصة للطلاب: برسوم مُخفضة و مزايا خاصة.
  - قروض مُخصصة للمشاريع الصغيرة و المتوسطة: بشروط مُيسرة و فترات سداد مرنة.
  - خدمات استثمارية مُخصصة للعملاء الأثرياء: بعوائد مُرتفعة و إدارة محافظ استثمارية مُخصصة.
- **تخصيص قنوات التوزيع:** يُمكن للبنوك تخصيص قنوات التوزيع لتلبية احتياجات شرائح مُعينة من العملاء. على سبيل المثال، يُمكن للبنوك تقديم خدمات مُخصصة عبر تطبيقات الهاتف المحمول للعملاء الذين يُفضلون

استخدام الخدمات المصرفية عبر الهاتف المحمول.

• **تخصيص الرسائل التسويقية:** يُمكن للبنوك تخصيص الرسائل التسويقية لتتناسب احتياجات واهتمامات كل شريحة من العملاء. على سبيل المثال، يُمكن للبنوك إرسال رسائل بريد إلكتروني مُخصصة للعملاء الذين أظهرُوا اهتمامًا بمنتج أو خدمة مُعينة.

• **تخصيص العروض و الحملات الترويجية:** يُمكن للبنوك تقديم عروض و حملات ترويجية مُخصصة لشرائح مُعينة من العملاء. على سبيل المثال، يُمكن للبنوك تقديم خصومات خاصة للطلاب على رسوم فتح الحسابات و إصدار بطاقات الائتمان.

• **تخصيص خدمة العملاء:** يُمكن للبنوك تقديم خدمة عملاء مُخصصة لشرائح مُعينة من العملاء. على سبيل المثال، يُمكن للبنوك تخصيص خط ساخن للعملاء الأثرياء لتقديم الدعم و المساعدة بشكل أسرع.

و يُساعد تخصيص الخدمات المصرفية على:

• **زيادة رضا العملاء:** عندما يشعر العملاء بأن البنك يُقدم لهم خدمات و منتجات تلبي احتياجاتهم بشكل مُخصص، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة رضاهم و تعزيز ولائهم.

• **تعزيز ولاء العملاء:** يُساهم تخصيص الخدمات المصرفية في تعزيز ولاء العملاء و تشجيعهم على الاستمرار في التعامل مع البنك.

• **زيادة المبيعات و الربحية:** يُمكن لتخصيص الخدمات المصرفية أن يؤدي إلى زيادة المبيعات و الربحية من خلال تقديم خدمات و منتجات تلبي احتياجات العملاء بشكل أفضل.

• **تحسين كفاءة التسويق:** يُساعد تخصيص الخدمات المصرفية على تحسين كفاءة التسويق من خلال توجيه الرسائل التسويقية إلى العملاء المناسبين.

### 7-10 خاتمة الفصل

ختامًا، يُعدّ التسويق الموجّه بمثابة البوصلة التي تُرشد جهودنا التسويقية نحو الوجهة الصحيحة، وهي الوصول إلى العميل المناسب في الوقت المناسب وبالرسالة المناسبة. فبدلاً من إهدار الموارد على حملات تسويقية عشوائية، يُمكننا هذا النهج من تركيز جهودنا على شريحة مُحددة من الجمهور، مما يُعزز فرص تحقيق أهدافنا التسويقية بكفاءة وفعالية.

ولا تقتصر أهمية التسويق الموجّه على زيادة المبيعات فحسب، بل تمتدّ لتشمل بناء علاقات قوية ودائمة مع العملاء. فمن خلال فهم احتياجاتهم وتقديم تجارب مُخصصة، نُرسخ في أذهانهم صورة إيجابية عن علامتنا التجارية، ونُحفّزهم على الاستمرار في التعامل معنا والتفاعل مع منتجاتنا وخدماتنا.

وبهذا، نكون قد استعرضنا في هذا الفصل أهمية التسويق الموجّه ودوره في تحقيق النجاح في عالم يتسم بالتنافسية الشديدة، كما تعرّفنا على أبرز استراتيجياته وآلياته التي تُساعد على تحقيق أهدافه بنجاح.

# الفصل الحادي عشر

## التسويق المصرفي الأخضر

### 1-11 مقدمة

في عصرٍ يتزايد فيه الوعي بـ أهمية الاستدامة و حماية البيئة، يُصبح التسويق المصرفي الأخضر أحد أهمّ الاتجاهات في القطاع المصرفي. فلم يعد يكفي أن تُقدّم البنوك خدماتٍ مُتميزة و أسعارًا مُنافسة، بل يجب عليها أيضًا أن تراعي تأثير أنشطتها على البيئة، و أن تُساهم في بناء مُستقبلٍ مُستدام.

يُمكن تشبيه التسويق المصرفي الأخضر بـ شجرةٍ وارفة الظلال، شجرةٌ تُقدّم ثمارها لـ العملاء و المُجتمع، و في نفس الوقت تُساهم في تنقية الهواء و الحفاظ على البيئة.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل مفهوم التسويق المصرفي الأخضر، و أهميته، و أدواته و وسائله المُختلفة، و كيفية استخدامه لِتحقيق أهداف البنك و المُساهمة في بناء مُستقبلٍ مُستدام.

### 2-11 مفهوم التسويق المصرفي الأخضر

التسويق المصرفي الأخضر هو "استراتيجية تسويقية تهدف إلى ترويج المنتجات والخدمات المالية التي تراعي البيئة وتدعم التنمية المستدامة" (Polonsky and Rosenberger, 2017, p. 235). يركز هذا المفهوم على "تلبية احتياجات العملاء المالية مع مراعاة التأثير البيئي والاجتماعي للخدمات المصرفية." (Bocken et al., 2014, p. 55)

يشمل التسويق المصرفي الأخضر العديد من الجوانب، منها:

- تطوير منتجات خضراء: مثل القروض الخضراء لتمويل مشاريع الطاقة المتجددة، والتمويل المستدام للمشاريع التي تُعزز الاستدامة البيئية و الاجتماعية. (Weber, 2014, p. 128)
- تشجيع الممارسات المصرفية المستدامة: مثل الحد من استخدام

الورق، و توفير خدمات مصرفية إلكترونية، و دعم مبادرات التوعية البيئية. (UNEP FI, 2018)

- **الاستثمار المسؤول:** مثل الاستثمار في الشركات التي تلتزم بمبادئ الاستدامة و الحوكمة الرشيدة. (Eccles et al., 2014, p. 15)
- **التسويق الأخلاقي:** مثل الشفافية و المصداقية في الترويج للمنتجات و الخدمات الخضراء، و تجنب الممارسات التسويقية المضللة (Peattie and Crane, 2005, p. 298).

### 3-11 أهمية التسويق المصرفي الأخضر

في ظلّ التحديات البيئية المتزايدة، و تزايد الوعي بأهمية الاستدامة، يصبح التسويق المصرفي الأخضر أمرًا حيويًا للبنوك لعدة أسباب:

- **تحسين صورة البنك و سمعته:** يساهم التسويق المصرفي الأخضر في تحسين صورة البنك و سمعته، و إظهار البنك كـ مؤسسة مسؤولة اجتماعيًا و بيئيًا.
- **جذب و الاحتفاظ بالعملاء:** يُفضّل العديد من العملاء التعامل مع البنوك التي تولي اهتمامًا للبيئة و الاستدامة.
- **زيادة الربحية:** يُمكن للتسويق المصرفي الأخضر أن يؤدي إلى زيادة الربحية من خلال تخفيض التكاليف (مثل تكاليف الطاقة)، و جذب استثمارات جديدة في مشاريع مُستدامة.
- **تعزيز الابتكار:** يُشجّع التسويق المصرفي الأخضر على الابتكار و تطوير منتجات و خدمات جديدة مُستدامة.
- **المُساهمة في بناء مُستقبل مُستدام:** يساهم التسويق المصرفي الأخضر في بناء مُستقبل مُستدام لـ الأجيال القادمة.

### 11-4 أدوات ووسائل التسويق المصرفي الأخضر

تُوجد مجموعة مُتنوعة من الأدوات و الوسائل التي يُمكن للبنوك استخدامها في التسويق المصرفي الأخضر، منها:

#### ➤ المنتجات و الخدمات المُستدامة:

○ القروض الخضراء: لِ تمويل مشاريع الطاقة المُتجددة، و المباني الخضراء، و المواصلات المُستدامة.

○ الحسابات المصرفية الخضراء: تُقدّم حوافز للعملاء الذين يتبعون سلوكيات مُستدامة، مثل استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت، و دفع الفواتير إلكترونيًا.

○ بطاقات الائتمان الخضراء: مصنوعة من موادّ مُعاد تدويرها، و تُقدّم تبرعات لِ مُنظمات بيئية.

○ الاستثمار في مشاريع مُستدامة: مثل صناديق الاستثمار المُستدامة، و السندات الخضراء.

#### ➤ وسائل التسويق المُستدامة:

○ استخدام الورق المُعاد تدويره في المطبوعات التسويقية.

○ استخدام الحبر الصديق للبيئة.

○ التقليل من استخدام البلاستيك.

○ التسويق الإلكتروني بدلاً من المطبوعات الورقية.

#### ➤ التوعية و التثقيف البيئي:

○ إطلاق حملات توعية بِ أهمية الاستدامة و حماية البيئة.



- تقديم نصائح للعملاء لاتباع سلوكيات مُستدامة.
- تنظيم فعاليات و ورش عمل للتوعية ب القضايا البيئية.
- **التقليل من البصمة الكربونية:**
- ترشيد استهلاك الطاقة في فروع البنك و المكاتب.
- استخدام مصادر الطاقة المُتجددة.
- التقليل من انبعاثات الكربون من خلال استخدام وسائل نقل مُستدامة.

### 5-11 أمثلة تطبيقية

- بنك (أ) يُقدّم قروضًا خضراء بأسعار فائدة مُخفضة ل تمويل تركيب الألواح الشمسية في المنازل.
- بنك (ب) يُطلق حملة توعية ب أهمية ترشيد استهلاك المياه و الطاقة.
- بنك (ج) يُعلن عن التزامه ب التقليل من انبعاثات الكربون ب نسبة 50% خلال السنوات العشر القادمة.
- بنك (د) يُشارك في رعاية مُبادرة ل زراعة الأشجار في المدينة.

### 6-10 التحديات التي تواجه التسويق المصرفي الأخضر

بالرغم من الفوائد العديدة للتسويق المصرفي الأخضر، إلا أن هناك تحديات تواجه تطبيقه ونشره على نطاق واسع. من أبرز هذه التحديات:

#### ➤ نقص الوعي:

- **ضعف وعي العملاء:** قد لا يدرك العديد من العملاء الفوائد البيئية و الاجتماعية للمنتجات و الخدمات المصرفية الخضراء، أو قد لا يهتمون بها بقدر اهتمامهم بالعوائد المالية (Durif et al., 2013).

. **قلة المعرفة بالمخاطر البيئية**: قد يفتقر العملاء إلى المعرفة الكافية بالمخاطر البيئية و تأثيرها على حياتهم و مستقبلهم، مما يُقلل من دوافعهم لاختيار المنتجات الخضراء.

### ➤ ارتفاع التكاليف:

. **تكاليف تطوير المنتجات الخضراء**: قد تتطلب تطوير و تقديم المنتجات و الخدمات المصرفية الخضراء استثمارات أولية كبيرة في البحث و التطوير و التكنولوجيا.

. **تكاليف التشغيل**: قد تكون تكاليف تشغيل المنتجات الخضراء أعلى من تكاليف تشغيل المنتجات التقليدية، مثل تكاليف تقييم المخاطر البيئية و الاجتماعية للمشاريع.

### ➤ محدودية الطلب:

. **ضعف الطلب على المنتجات الخضراء**: قد لا يكون هناك طلب كافٍ على المنتجات و الخدمات المصرفية الخضراء في بعض الأسواق، خاصة في البلدان النامية.

. **المنافسة مع المنتجات التقليدية**: تُواجه المنتجات الخضراء منافسة شديدة من المنتجات و الخدمات المصرفية التقليدية التي قد تكون أرخص أو أكثر توافراً.

### ➤ صعوبة قياس الأثر:

. **صعوبة قياس الأثر البيئي**: قد يكون من الصعب قياس الأثر البيئي و الاجتماعي للتسويق المصرفي الأخضر بصورة دقيقة و موثوقة.

. **نقص المعايير و المؤشرات**: لا توجد معايير و مؤشرات موحدة و

مُعترف بها عالمياً لتقييم أداء البنوك في مجال الاستدامة.

### ➤ التحديات التنظيمية:

- **نقص الأطر التنظيمية:** قد يُعيق نقص الأطر التنظيمية الداعمة و الحوافز تطوير و تطبيق التسويق المصرفي الأخضر.
- **التغيرات في السياسات الحكومية:** قد تؤثر التغيرات في السياسات الحكومية و التشريعات على جاذبية الاستثمارات في القطاعات الخضراء.

### ➤ قضايا الشفافية و المصادقية:

- **الادعاءات الخضراء المضللة:** قد تلجأ بعض البنوك إلى ممارسات "الغسل الأخضر (Greenwashing)" للترويج لمنتجاتها و خدماتها على أنها صديقة للبيئة دون دليل قوي.
- **الحاجة إلى بناء الثقة:** يجب على البنوك بناء الثقة مع العملاء و أصحاب المصلحة من خلال الشفافية و المصادقية في التسويق للمنتجات و الخدمات الخضراء.

### 7-11 كيفية التغلب على التحديات

للتغلب على التحديات التي تُواجه التسويق المصرفي الأخضر، يُمكن للبنوك:

- توعية العملاء و الموظفين بـ أهمية الاستدامة.
- تقديم حوافز لـ تشجيع العملاء على استخدام المنتجات و الخدمات المُستدامة.
- التعاون مع مُنظمات بيئية و مؤسسات أخرى لـ دعم المُبادرات المُستدامة.
- قياس و الإبلاغ عن تأثير البنك على البيئة و المُجتمع.

### 8-11 خاتمة

يُعدّ التسويق المصرفي الأخضر أحد أهمّ الاتجاهات في القطاع المصرفي في العصر الحالي. و لكي تنجح البنوك في تطبيق التسويق المصرفي الأخضر، يجب عليها أن تُدمج مبادئ الاستدامة و حماية البيئة في جميع أنشطتها التسويقية، و أن تُقدّم منتجات و خدمات مُستدامة، و أن تُستخدم وسائل تسويق مُستدامة، و أن تُساهم في التوعية بِأهمية الاستدامة.

# الفصل الثاني عشر

## التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية

### 1-12 مقدمة

في عصرٍ تُهيمن عليه التكنولوجيا، وتتزايد فيه سرعة التحولات الرقمية، تُصبح الخدمات الإلكترونية العمود الفقري للقطاع المصرفي. فلم تعد البنوك مجرد فروع تقليدية تُقدّم خدماتٍ محدودة، بل أصبحت منصاتٍ رقمية تُتيح للعملاء إجراء مُختلف معاملاتهم المالية بسهولة و يُسر، في أي وقتٍ و من أي مكان.

ولكي تنجح البنوك في تسويق خدماتها الإلكترونية، يجب عليها أن تُدرك جيدًا احتياجات العملاء الرقميين، وأن تُقدّم خدماتٍ مُبتكرة تُلبي تطلعاتهم، وأن تستخدم أحدث التقنيات لِضمان تجربةٍ مُستخدم سلسة و آمنة.

يُمكن تشبيه التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية بِبوابةٍ رقمية تُفتح أمام العملاء للدخول إلى عالمٍ جديدٍ من الخدمات المالية، عالمٍ تُهيمن عليه السرعة و الكفاءة و الراحة.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل مفهوم التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية، و أهميته، و أدواته و وسائله المُختلفة، و كيفية استخدامه لِتحقيق أهداف البنك و تلبية احتياجات العملاء.

### 2-12 مفهوم التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية

التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية هو "عملية استراتيجية متكاملة تهدف إلى تصميم وتطوير وترويج وتقديم الخدمات المصرفية الإلكترونية بطريقة تُلبي احتياجات العملاء وتحقق أهداف البنك (Barnes and Corbitt, 2013, p. 45). يشمل هذا المفهوم "جميع الأنشطة التسويقية التي تستخدم القنوات الإلكترونية للتواصل مع العملاء، وبناء العلاقات، وتقديم الخدمات، وتعزيز الولاء (Chaffey and Ellis-Chadwick, 2019, p. 123).

يتجاوز التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية مجرد الترويج للخدمات، فهو يشمل:

- فهم احتياجات العملاء: من خلال البحوث و تحليل السوق و بيانات العملاء، لتصميم خدمات إلكترونية مُبتكرة و مُلائمة لِتوقعاتهم . (Kotler and Keller, 2016, p. 154)
- تطوير تجربة مستخدم مُميزة: من خلال تصميم واجهات سهلة الاستخدام و تطبيقات جذابة و فعالة، لتوفير تجربة مصرفية إلكترونية سلسة و مُريحة (Norman, 2013, p. 23).
- بناء علاقات قوية مع العملاء: من خلال التفاعل مع العملاء عبر القنوات الإلكترونية، و تقديم الدعم و المساعدة، و بناء مجتمعات افتراضية لِتعزيز الولاء (Turban et al., 2015, p. 345).
- قياس و تحليل الأداء: من خلال مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs)، مثل مُعدلات التبني و الاستخدام و رضا العملاء، لِتحسين الاستراتيجيات و تحقيق أهداف التسويق (Davis, 2016, p. 187).

### 3-12 أهمية التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية

- تُعدّ الخدمات الإلكترونية ركيزةً أساسيةً في القطاع المصرفي الحديث، و يُساهم التسويق الفعّال لهذه الخدمات في تحقيق عدّة فوائد للبنوك، منها:
- زيادة قاعدة العملاء: يُمكن للبنوك من خلال التسويق للخدمات الإلكترونية الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء، خاصةً الشباب الذين يُفضّلون استخدام التكنولوجيا في إجراء مُعاملاتهم المالية.
  - تحسين تجربة العميل: تُساهم الخدمات الإلكترونية في تحسين تجربة

العميل من خلال توفير الراحة و السهولة و السرعة في إجراء المُعاملات المصرفية.

. **خفض التكاليف:** تُساعد الخدمات الإلكترونية على خفض تكاليف التشغيل، مثل تكاليف الفروع و الموظفين.

. **زيادة الكفاءة والربحية:** تُساهم الخدمات الإلكترونية في زيادة كفاءة البنك من خلال أتمتة العمليات و تقليل الأخطاء. (DeYoung, 2005)

. **تعزيز الابتكار:** يُشجّع التسويق للخدمات الإلكترونية على الابتكار و تطوير خدمات جديدة و مُبتكرة. (Schumpeter, 1942)

**تعزيز الشمول المالي:** يُساعد في توفير الخدمات المصرفية لفئات أوسع من المجتمع، خاصة في المناطق النائية و بين الأشخاص ذوي الإمكانات المحدودة (Demirguc-Kunt et al., 2018).

. (Schumpeter, 1942)

**بعض الأمثلة على التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية:**

. تقديم خدمات مصرفية عبر الإنترنت مُخصصة لإحتياجات شرائح مُحددة من العملاء، مثل الشباب أو رواد الأعمال.

. استخدام الذكاء الاصطناعي و تعلم الآلة لتقديم خدمات مُخصصة و تجارب مُحسنة للعملاء.

. إنشاء محتوى تعليمي و تفاعلي على مواقع التواصل الاجتماعي لتوعية العملاء بفوائد و كيفية استخدام الخدمات الإلكترونية.

. تقديم مكافآت و حوافز للعملاء الذين يستخدمون الخدمات الإلكترونية بشكل منتظم.



باختصار، التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية هو مفهوم ديناميكي و مُتطور يلعب دورًا مُحوريًا في نجاح البنوك في العصر الرقمي.

### 4-12 أدوات ووسائل التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية

تُوجد عدة أدوات و وسائل يُمكن للبنوك استخدامها للتسويق للخدمات الإلكترونية، منها:

- **مواقع الويب:** يُمكن للبنوك استخدام مواقعها الويب لِ تقديم معلومات عن الخدمات الإلكترونية، و توفير إمكانية فتح الحسابات و إجراء المُعاملات عبر الإنترنت.
- **تطبيقات الهواتف الذكية:** تُعدّ تطبيقات الهواتف الذكية من أهمّ قنوات تقديم الخدمات الإلكترونية، حيث تُتيح للعملاء إجراء مُختلف المُعاملات المصرفية عبر هواتفهم المحمولة.
- **وسائل التواصل الاجتماعي:** يُمكن للبنوك استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لِ الترويج للخدمات الإلكترونية، و التفاعل مع العملاء، و الرد على استفساراتهم.
- **البريد الإلكتروني:** يُمكن استخدام البريد الإلكتروني لِ إرسال النشرات الإخبارية و العروض الترويجية للعملاء المشتركين في الخدمات الإلكترونية.
- **الإعلان عبر الإنترنت:** يُمكن للبنوك استخدام الإعلان عبر الإنترنت، مثل الإعلانات على مواقع الويب و وسائل التواصل الاجتماعي، لِ الوصول إلى شريحة واسعة من العملاء و الترويج للخدمات الإلكترونية.
- **التسويق بالمُحتوى:** يُمكن للبنوك إنشاء مُحتوى قيّم و مُفيد عن الخدمات الإلكترونية، مثل المقالات و الفيديوهات و الإنفوجرافيك، لِ جذب العملاء و زيادة الوعي بِ هذه الخدمات.

## 5-12 أفضل الممارسات في التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية

إنجاح التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية، يجب مراعاة مجموعة من أفضل الممارسات، منها:

- تقديم خدمات إلكترونية مُبتكرة و سهلة الاستخدام: يجب أن تكون الخدمات الإلكترونية مُبتكرة و فعّالة و سهلة الاستخدام لجذب العملاء و تشجيعهم على استخدامها.
- ضمان أمان و خصوصية معلومات العملاء: يجب على البنوك اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لـ ضمان أمان و خصوصية معلومات العملاء عند استخدام الخدمات الإلكترونية.
- الترويج للخدمات الإلكترونية بشكلٍ فعّال: يجب على البنوك الترويج للخدمات الإلكترونية بشكلٍ فعّال من خلال مُختلف القنوات التسويقية.
- تقديم الدعم الفني للعملاء: يجب على البنوك تقديم الدعم الفني للعملاء الذين يُواجهون أيّ مشاكل في استخدام الخدمات الإلكترونية.
- مُتابعة آراء العملاء و تحسين الخدمات: يجب على البنوك مُتابعة آراء العملاء حول الخدمات الإلكترونية، و تحسين هذه الخدمات بناءً على ملاحظاتهم.

## 6-12 التحديات التي تواجه التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية

على الرغم من أهمية التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية، إلا أنه يُواجه بعض التحديات، منها:

- مخاوف الأمان و الخصوصية: يُبدي بعض العملاء مخاوف حول أمان و خصوصية معلوماتهم عند استخدام الخدمات الإلكترونية. و يجب على البنوك معالجة هذه المخاوف من خلال اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لـ ضمان أمان و خصوصية بيانات العملاء، و توعية العملاء بِأهمية اتباع

### ممارسات الأمان السيبراني.

- **مُقاومة التغيير:** قد يُقاوم بعض العملاء، خاصةً كبار السن، التحول إلى استخدام الخدمات الإلكترونية. و يجب على البنوك توعية هؤلاء العملاء بِ فوائد الخدمات الإلكترونية، و تقديم الدعم و التدريب اللازم لمساعدتهم على استخدام هذه الخدمات.
- **المنافسة الشرسة:** تُواجه البنوك منافسة شديدة من شركات التكنولوجيا المالية (companies FinTech) التي تُقدّم خدمات مالية رقمية مُبتكرة. و يجب على البنوك مُواكبة التطورات في مجال **FinTech**، و تطوير خدمات إلكترونية مُنافسة.
- **الفجوة الرقمية:** تُشير الفجوة الرقمية إلى عدم تساوي الفرص في الوصول إلى التكنولوجيا و استخدامها. و يجب على البنوك مُراعاة الفجوة الرقمية عند تطوير و تسويق الخدمات الإلكترونية، و ضمان توفير خدمات مُناسبة لِجميع فئات المُجتمع.

### 7-12 خاتمة

يُعدّ التسويق المصرفي للخدمات الإلكترونية أحد أهمّ عوامل نجاح البنوك في العصر الرقمي. و لِتحقيق أفضل النتائج، يجب على البنوك تقديم خدمات إلكترونية مُبتكرة و سهلة الاستخدام، و ضمان أمان و خصوصية معلومات العملاء، و الترويج للخدمات الإلكترونية بِشكلٍ فعّال، و تقديم الدعم الفني للعملاء، و مُتابعة آراء العملاء و تحسين الخدمات.

# الفصل الثالث عشر

التسويق المصرفي للخدمات المصرفية  
الإسلامية

## 1-13 مقدمة

في عالمٍ يتزايد فيه الاهتمام بـ التمويل الإسلامي، يُصبح التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية أحد أهمّ الاتجاهات في القطاع المصرفي. فلم يعد يكفي أن تُقدّم البنوك الإسلامية خدماتٍ متميزة وأسعارًا مُنافسة، بل يجب عليها أيضًا أن تُتقن فنّ التواصل مع العملاء و بناء علاقات قوية معهم بطريقةٍ تتوافق مع مبادئ الشريعة الإسلامية.

يُمكن تشبيه التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية بـ جسرٍ يربط بين التمويل الإسلامي و احتياجات العملاء، جسرٌ تُبنى قواعده على الشفافية و الثقة و المُشاركة في الربح و الخسارة.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل مفهوم التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية، و أهميته، و أدواته و وسائله المُختلفة، و كيفية استخدامه لتحقيق أهداف البنك و تلبية احتياجات العملاء بما يتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية.

## 2-13 مفهوم التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية

لتسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية هو "استراتيجية تسويقية شاملة تراعي مبادئ الشريعة الإسلامية في جميع جوانبها، بدءًا من تصميم المنتجات والخدمات وحتى الترويج لها وتقديمها للعملاء (Khan, 2010, p. 176). يهدف هذا المفهوم إلى "تلبية الاحتياجات المالية للعملاء بطريقة أخلاقية ومسؤولة، مع مراعاة أحكام الشريعة الإسلامية (Wilson, 2012, p. 234).

يتميز التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية بالتركيز على:

- الالتزام بأحكام الشريعة: يجب أن تتوافق جميع المنتجات والخدمات والأنشطة التسويقية مع مبادئ الشريعة الإسلامية، مثل تحريم الربا

- والغرر والميسر. (Dusuki and Abdullah, 2007, p. 85)
- **العدالة والشفافية:** يجب أن تكون جميع التعاملات عادلة وشفافة، وأن يتم الإفصاح الكامل عن جميع المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات (Lewis and Algaoud, 2001, p. 123).
  - **المسؤولية الاجتماعية:** يجب أن تساهم المصارف الإسلامية في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وأن تراعي مصلحة جميع أصحاب المصلحة. (Haniffa and Hudaib, 2007, p. 45).
  - **التعاون و التكافل:** يجب أن تُعزز المصارف الإسلامية روح التعاون و التكافل بين أفراد المجتمع. (Kahf, 1978, p. 17).
- بعض الأمثلة على الخدمات المصرفية الإسلامية التي يتم تسويقها:**
- **الحسابات الجارية:** حسابات لا تُدفع أو تتقاضى فائدة، و تُقدم خدمات مثل إصدار الشيكات و بطاقات الخصم (Iqbal and Mirakhor, 2011, p. 231).
  - **حسابات التوفير:** حسابات تُشارك في الأرباح و الخسائر الناتجة عن استثمارات المصرف وفقاً لمبادئ الشريعة. (Obaidullah, 2005, p. 98).
  - **تمويل المرابحة:** تمويل شراء أصول بسعر مُحدد مع هامش ربح مُتفق عليه. (El-Gamal, 2006, p. 145).
  - **تمويل الإجارة:** تمويل استئجار أصول مع خيار الشراء في نهاية مدة الإجارة. (Vogel and Hayes, 1998, p. 67).
  - **تمويل المشاركة:** المشاركة في تمويل مشاريع مع توزيع الأرباح و

الخسائر وفقاً لنسبة المشاركة, (Sundararajan and Errico, 2002, p. 89).

باختصار، التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية هو مفهوم حيوي يساهم في نمو و تطور الصناعة المصرفية الإسلامية و يلعب دوراً مهماً في تلبية احتياجات العملاء المالية بما يتوافق مع قيمهم و مبادئهم.

### 3-13 أهمية التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية

في ظلّ تنامي قطاع التمويل الإسلامي و تزايد الطلب على الخدمات المصرفية المتوافقة مع الشريعة الإسلامية، يُصبح التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية أمراً حيوياً لعدة أسباب:

- زيادة الحصة السوقية: يُساعد التسويق الفعّال للخدمات المصرفية الإسلامية على جذب عملاء جدد و زيادة الحصة السوقية للبنوك الإسلامية.
- تلبية احتياجات شريحة واسعة من العملاء: يُلبي التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية احتياجات شريحة واسعة من العملاء الذين يبحثون عن خدمات مالية متوافقة مع مبادئهم الدينية و الأخلاقية.
- تعزيز الثقة في البنوك الإسلامية: يُساعد التسويق الشفاف و الأخلاقي للخدمات المصرفية الإسلامية على تعزيز الثقة في البنوك الإسلامية و تصحيح بعض المفاهيم الخاطئة حول التمويل الإسلامي.
- دعم نمو الاقتصاد الإسلامي: يُساهم التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية في دعم نمو الاقتصاد الإسلامي و تشجيع الاستثمار في المشاريع المتوافقة مع الشريعة.
- تحقيق الشمول المالي: يُمكن للتسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية أن يساهم في تحقيق الشمول المالي من خلال توفير خدمات

مالية لفئات أوسع من المجتمع.

### 4-13 أدوات ووسائل التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية

تُوجد عدة أدوات و وسائل يُمكن للبنوك الإسلامية استخدامها للتسويق للخدمات المصرفية الإسلامية، منها:

- **التسويق بالمحتوى:** يُمكن للبنوك الإسلامية إنشاء محتوى قيم و مفيد يشرح مبادئ التمويل الإسلامي، و يُسلط الضوء على فوائد و مميزات الخدمات المصرفية الإسلامية.
- **وسائل التواصل الاجتماعي:** تُعدّ وسائل التواصل الاجتماعي منصّةً مهمّة لـ التواصل مع العملاء و بناء علاقات معهم و الترويج للخدمات المصرفية الإسلامية.
- **العلاقات العامة:** تُساهم العلاقات العامة في بناء صورة إيجابية للبنوك الإسلامية و تعزيز ثقة العملاء فيها.
- **الإعلان:** يُمكن للبنوك الإسلامية استخدام الإعلان في وسائل الإعلام المُختلفة، مثل التلفزيون و الراديو و الصحف و المجلات و الإنترنت، لـ الترويج للخدمات المصرفية الإسلامية.
- **التسويق المباشر:** يُمكن استخدام التسويق المباشر، مثل الرسائل البريدية و الرسائل الإلكترونية و الرسائل النصية، لـ التواصل مباشرةً مع العملاء و تقديم عروض خاصة.
- **التسويق الشفهي:** يُعدّ التسويق الشفهي من أقوى وسائل التسويق، حيث يُمكن تشجيع العملاء على توصية البنك الإسلامي لـ أصدقائهم و أقاربهم.



## 5-13 أفضل الممارسات في التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية

إنجاح التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية، يجب مُراعاة مجموعة من أفضل الممارسات، منها:

- الالتزام بـ مبادئ الشريعة الإسلامية: يجب أن تكون جميع أنشطة التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية مُتوافقة مع أحكام الشريعة الإسلامية.
- الشفافية و الأمانة: يجب على البنوك الإسلامية التعامل مع العملاء بـ شفافية و أمانة، و تقديم معلومات كاملة و واضحة عن المنتجات و الخدمات.
- التركيز على القيم الإسلامية: يجب أن يُركز التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية على القيم الإسلامية، مثل العدل، و الإحسان، و التعاون.
- بناء الثقة: يجب على البنوك الإسلامية بناء ثقة متبادلة مع العملاء من خلال تقديم خدمات مُميزة و الوفاء بـ الوعود.
- التعاون مع المؤسسات الإسلامية: يُمكن للبنوك الإسلامية التعاون مع المؤسسات الإسلامية المُختلفة، مثل المساجد و الجامعات و المراكز الإسلامية، لـ الترويج للخدمات المصرفية الإسلامية.

## 6-13 التحديات التي تواجه التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية

على الرغم من تنامي قطاع التمويل الإسلامي، إلا أن التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية يُواجه بعض التحديات، منها:

- المنافسة مع البنوك التقليدية: تُواجه البنوك الإسلامية منافسة شديدة من

- البنوك التقليدية التي تتمتع بـ قاعدة عملاء واسعة و موارد مالية كبيرة.
- **قلة الوعي بـ الخدمات المصرفية الإسلامية:** لا يزال هناك قلة وعي بـ الخدمات المصرفية الإسلامية بين شريحة واسعة من العملاء.
- **صعوبة تطوير منتجات و خدمات إسلامية مُبتكرة:** يُواجه تطوير منتجات و خدمات مصرفية إسلامية مُبتكرة بعض التحديات لـ ضمان توافقها مع أحكام الشريعة الإسلامية.
- **الحاجة إلى كوادر مُؤهلة:** تحتاج البنوك الإسلامية إلى كوادر مُؤهلة في مجال التمويل الإسلامي و التسويق المصرفي.
- **غياب التنسيق بين البنوك الإسلامية:** يؤدي غياب التنسيق بين البنوك الإسلامية إلى تشتت الجهود التسويقية و عدم فعاليتها.

### 13-7 كيفية التغلب على التحديات

- للتغلب على التحديات التي تُواجه التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية، يُمكن للبنوك الإسلامية:
- **زيادة الوعي بـ الخدمات المصرفية الإسلامية:** من خلال حملات التوعية و التثقيف البيئي.
- **تطوير منتجات و خدمات إسلامية مُبتكرة و مُنافسة.**
- **تدريب و تطوير كوادر مُؤهلة في مجال التمويل الإسلامي و التسويق المصرفي.**
- **تعزيز التعاون و التنسيق بين البنوك الإسلامية.**
- **استخدام التكنولوجيا لـ تقديم خدمات رقمية مُبتكرة و الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء.**

### 8-13 خاتمة الفصل الثاني عشر

يُعدّ التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الإسلامية أحد أهمّ عوامل نجاح البنوك الإسلامية في العصر الحالي. و لتحقيق أفضل النتائج، يجب على البنوك الإسلامية الالتزام بمبادئ الشريعة الإسلامية، و التعامل مع العملاء بشفافية و أمانة، و التركيز على القيم الإسلامية، و بناء الثقة، و التعاون مع المؤسسات الإسلامية.

# الفصل الرابع عشر

التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي

## 1-14 مقدمة

يشهد العالم اليوم ثورة تكنولوجية هائلة يقودها الذكاء الاصطناعي (AI)، الذي يُعيد تشكيل مختلف جوانب حياتنا، بما في ذلك القطاع المصرفي. فلم تعد البنوك مجرد مؤسسات مالية تقليدية، بل أصبحت منصات ذكية تعتمد على الخوارزميات و التعلم الآلي لتقديم خدمات مُبتكرة و تجارب مُخصصة لعملائها.

يُمكن تشبيه التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي بِ سفينة فضائية تُبحر في عالمٍ جديدٍ من الفرص، عالمٍ تُهيمن فيه السرعة و الدقة و التخصيص. و لكي تنجح البنوك في هذه الرحلة، يجب عليها أن تُتقن استخدام الذكاء الاصطناعي في مُختلف أنشطة التسويق، من تحليل بيانات العملاء إلى تقديم خدمات مُخصصة و تفاعلية.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل مفهوم التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي، و أهميته، و أدواته و وسائله المُختلفة، و كيفية استخدامه لتحقيق أهداف البنك و تلبية احتياجات العملاء في عالمٍ يُهيمن عليه الذكاء الاصطناعي.

## 2-14 مفهوم التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي

يُشير التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي إلى استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي في مُختلف أنشطة التسويق المصرفي. و يشمل ذلك:

- تحليل بيانات العملاء: يُمكن للبنوك استخدام الذكاء الاصطناعي لِ تحليل كميات كبيرة من بيانات العملاء، مثل سجلّ المُعاملات، و السلوك عبر الإنترنت، و التفاعلات مع خدمة العملاء. و يُساعد هذا التحليل على فهم احتياجات و رغبات العملاء بشكل أفضل، و تقديم خدمات مُخصصة.
- تقديم خدمات مُخصصة: يُمكن للبنوك استخدام الذكاء الاصطناعي لِ تقديم

خدمات مُخصصة لكل عميل على حدة، مثل تقديم عروض خاصة، و توصيات لمنتجات و خدمات مُناسبة.

• تحسين تجربة العميل: يُمكن للبنوك استخدام الذكاء الاصطناعي لـ تحسين تجربة العميل من خلال توفير خدمات أسرع و أكثر كفاءة، مثل روبوتات المحادثة (Chatbots) التي تُجيب على استفسارات العملاء على مدار الساعة.

• أتمتة العمليات التسويقية: يُمكن للبنوك استخدام الذكاء الاصطناعي لـ أتمتة العديد من العمليات التسويقية، مثل إرسال الرسائل الإلكترونية التسويقية، و إدارة حملات الإعلان عبر الإنترنت.

• الكشف عن الاحتيال: يُمكن للبنوك استخدام الذكاء الاصطناعي لـ الكشف عن عمليات الاحتيال المالي و حماية أموال العملاء.

### 14-3 أهمية التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي

في ظلّ التطورات التكنولوجية المُتسارعة و زيادة اعتماد العملاء على الخدمات الرقمية، يُصبح التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي أمرًا حيويًا للبنوك لعدة أسباب:

• تحسين تجربة العميل: يُساعد الذكاء الاصطناعي على تقديم تجربة مُخصصة و مُحسّنة للعملاء، من خلال توفير خدمات أسرع و أكثر كفاءة، و تقديم عروض و توصيات مُناسبة لاحتياجاتهم الفردية.

• زيادة الكفاءة و خفض التكاليف: يُمكن للبنوك استخدام الذكاء الاصطناعي لـ أتمتة العديد من العمليات التسويقية، مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة و خفض التكاليف.

• تحسين اتخاذ القرارات: يُساعد الذكاء الاصطناعي على تحليل بيانات العملاء و السوق بشكل أفضل، مما يُساعد البنوك على اتخاذ قرارات

### تسويقية أكثر فعالية.

- **مواجهة المنافسة:** يُمكن للبنوك استخدام الذكاء الاصطناعي لـ **مواجهة المنافسة الشرسة** في القطاع المصرفي، من خلال تقديم خدمات مُبتكرة و تجارب مُخصصة للعملاء.
- **تعزيز الابتكار:** يُشجّع استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق المصرفي على الابتكار و تطوير خدمات و منتجات جديدة.

### 14-4 أدوات ووسائل التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي

تُوجد عدة أدوات و وسائل يُمكن للبنوك استخدامها في التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي، منها:

- **روبوتات المحادثة (Chatbots):** تُستخدم روبوتات المحادثة لـ **التفاعل مع العملاء و الرد على استفساراتهم على مدار الساعة.**
- **التعلم الآلي (Learning Machine):** يُستخدم التعلم الآلي لـ **تحليل بيانات العملاء و تقديم خدمات مُخصصة.**
- **مُعالجة اللغة الطبيعية (Processing Language Natural):** تُستخدم مُعالجة اللغة الطبيعية لـ **فهم لغة العملاء و التفاعل معهم بشكل طبيعي.**
- **رؤية الحاسوب (Vision Computer):** تُستخدم رؤية الحاسوب لـ **تحليل الصور و الفيديوهات و فهم سلوك العملاء.**
- **تحليل المشاعر (Analysis Sentiment):** يُستخدم تحليل المشاعر لـ **فهم مشاعر العملاء تجاه البنك و خدماته.**

### 14-5 أفضل الممارسات في التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي

لنجاح التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي، يجب مراعاة مجموعة من أفضل الممارسات، منها:

- **التركيز على العميل:** يجب أن يكون العميل هو محور الاهتمام في جميع أنشطة التسويق المصرفي.
- **جمع و تحليل البيانات:** يجب على البنوك جمع و تحليل بيانات العملاء بشكلٍ فعّالٍ لفهم احتياجاتهم و تقديم خدمات مُخصصة.
- **استخدام التكنولوجيا بمسؤولية:** يجب على البنوك استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي بمسؤولية و أخلاقية، و الحفاظ على خصوصية معلومات العملاء.
- **تدريب الموظفين:** يجب على البنوك تدريب موظفيها على استخدام تقنيات الذكاء الاصطناعي و فهم كيفية تطبيقها في التسويق المصرفي.
- **مُتابعة التطورات:** يجب على البنوك مُتابعة التطورات في مجال الذكاء الاصطناعي و تحديث استراتيجياتها التسويقية بناءً على أحدث التقنيات.

### 14-6 التحديات التي تواجه التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي

على الرغم من الفوائد الكثيرة لـ استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق المصرفي، إلا أنه يُواجه بعض التحديات، منها:

- **مخاوف الخصوصية و الأمان:** يُثير استخدام الذكاء الاصطناعي في التسويق المصرفي بعض المخاوف حول خصوصية و أمان معلومات العملاء. و يجب على البنوك معالجة هذه المخاوف من خلال اتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لـ حماية بيانات العملاء، و توعية العملاء بـ كيفية



استخدام بياناتهم.

- التحيز في الخوارزميات: يُمكن أن تكون الخوارزميات المُستخدمة في الذكاء الاصطناعي مُتحيزة، مما قد يؤدي إلى تمييز بعض العملاء أو تقديم خدمات غير عادلة. و يجب على البنوك التأكد من أن الخوارزميات المُستخدمة عادلة و غير مُتحيزة.
- قلة الكوادر المؤهلة: تحتاج البنوك إلى كوادر مؤهلة في مجال الذكاء الاصطناعي لِ تطوير و تنفيذ استراتيجيات التسويق المصرفي. و يجب على البنوك الاستثمار في تدريب و تطوير موظفيها في هذا المجال.
- تكلفة التكنولوجيا: قد تكون تكلفة تطبيق تقنيات الذكاء الاصطناعي في التسويق المصرفي مرتفعة. و يجب على البنوك تقييم تكلفة و فوائد استخدام هذه التقنيات قبل اتخاذ القرار.

### 14-7 مستقبل التسويق المصرفي في عصر الذكاء الاصطناعي

- يُتوقع أن يؤدي الذكاء الاصطناعي إلى تحولات جذرية في التسويق المصرفي في المُستقبل. و من المُتوقع أن:
- تُصبح الخدمات المصرفية أكثر شخصية و تفاعلية.
  - تزداد أهمية تجربة العميل.
  - تُصبح العمليات التسويقية أكثر أتمتة و كفاءة.
  - تُستخدم البيانات بشكلٍ أكثر فعالية لِ فهم سلوك العملاء و تقديم خدمات مُخصصة.

### 8-14 خاتمة الفصل الثالث عشر

يُعدّ الذكاء الاصطناعي أحد أهمّ التطورات التكنولوجية التي تُؤثر على القطاع المصرفي في العصر الحالي. و لكي تنجح البنوك في مُستقبل التسويق المصرفي، يجب عليها أن تُتقن استخدام الذكاء الاصطناعي في مُختلف أنشطة التسويق، و أن تُواجه التحديات المُرتبطة بـ استخدامه، و أن تُركز على تقديم خدمات مُميزة و تجارب مُخصصة للعملاء.

# الفصل الخامس عشر

## أخلاقيات التسويق المصرفي

## 1-15 مقدمة

في عالمٍ تتزايد فيه حدة المنافسة، وتُصبح فيه التكنولوجيا أكثر تعقيدًا، يُصبح الالتزام بالأخلاق أمرًا حيويًا لنجاح و استمرارية البنوك. فلم يعد يكفي أن تُحقق البنوك أرباحًا و تُنمّي أعمالها، بل يجب عليها أيضًا أن تُراعي القيم الأخلاقية و المبادئ الإنسانية في جميع أنشطتها، بما في ذلك التسويق المصرفي.

يُمكن تشبيه أخلاقيات التسويق المصرفي بـ البوصلة التي تُرشد البنوك نحو الطريق الصحيح، الطريق الذي يُؤدي إلى النجاح المُستدام و كسب ثقة العملاء و المُجتمع.

و في هذا الفصل الأخير، سنتناول بالتفصيل مفهوم أخلاقيات التسويق المصرفي، و أهميتها، و المبادئ الأخلاقية الرئيسية التي يجب على البنوك اتباعها، و كيفية بناء ثقافة أخلاقية داخل البنوك.

## 2-15 مفهوم أخلاقيات التسويق المصرفي

تُشير أخلاقيات التسويق المصرفي إلى مجموعة القيم و المبادئ الأخلاقية التي يجب على البنوك اتباعها عند تطوير و تنفيذ استراتيجياتها التسويقية. و تهدف أخلاقيات التسويق المصرفي إلى:

- حماية حقوق العملاء.
- ضمان الشفافية و الصدق في التعامل مع العملاء.
- منع الممارسات التسويقية المُضلّة و غير الأخلاقية.
- بناء ثقة متبادلة بين البنك و العملاء.
- تعزيز سُمعة البنك و مسؤوليته الاجتماعية.

### 3-15 أهمية أخلاقيات التسويق المصرفي

تُعدّ أخلاقيات التسويق المصرفي أمرًا حيويًا لنجاح و استمرارية البنوك لعدة أسباب:

- كسب ثقة العملاء: يُعدّ كسب ثقة العملاء أحد أهمّ عوامل نجاح البنوك. و تُساعد أخلاقيات التسويق المصرفي على بناء ثقة متبادلة بين البنك و العملاء من خلال التعامل معهم بصدق و شفافية و احترام.
- تعزيز سُمعة البنك: تُساهم أخلاقيات التسويق المصرفي في تعزيز سُمعة البنك و إظهار البنك كـ مؤسسة مسؤولة و ذات مصداقية.
- جذب و الاحتفاظ بـ العملاء: يُفضّل العديد من العملاء التعامل مع البنوك التي تلتزم بـ الأخلاق و القيم الإنسانية.
- تحسين أداء الموظفين: تُساعد أخلاقيات التسويق المصرفي على تحسين أداء الموظفين و زيادة تحفيزهم و ولائهم للبنك.
- المساهمة في تنمية المجتمع: تُساهم أخلاقيات التسويق المصرفي في المساهمة في تنمية المجتمع و تحقيق الاستدامة.

### 4-15 المبادئ الأخلاقية الرئيسية في التسويق المصرفي

يجب أن يراعي التسويق المصرفي مجموعةً من المبادئ الأخلاقية الرئيسية، منها:

- الصدق و الشفافية: يجب على البنوك أن تكون صادقة و شفافة في جميع تعاملاتها مع العملاء، و أن تُقدّم معلومات كاملة و واضحة عن المنتجات و الخدمات التي تُقدمها.
- العدالة و الإنصاف: يجب على البنوك أن تُعامل جميع العملاء بـ عدالة

و إنصاف، دون تمييز على أساس الجنس، أو العمر، أو العرق، أو الدين، أو أيّ عامل آخر.

- **احترام خصوصية العملاء:** يجب على البنوك أن تحترم خصوصية معلومات العملاء، و أن لا تُفصح عنها لـ أيّ جهة أخرى دون موافقة العميل.
- **المسؤولية الاجتماعية:** يجب على البنوك أن تُراعي المسؤولية الاجتماعية في جميع أنشطتها، و أن تُساهم في تنمية المُجتمع و حماية البيئة.
- **الالتزام بـ القوانين و اللوائح:** يجب على البنوك أن تلتزم بـ جميع القوانين و اللوائح المُنظمة للعمل المصرفي، و أن تتجنّب أيّ ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية.

### 5-15 بناء ثقافة أخلاقية داخل البنوك

لـ بناء ثقافة أخلاقية داخل البنوك، يُمكن اتباع الخطوات التالية:

- **تطوير مدونة سلوك أخلاقية:** يجب على البنوك تطوير مدونة سلوك أخلاقية تُحدّد القيم و المبادئ الأخلاقية التي يجب على الموظفين اتباعها.
- **تدريب الموظفين على الأخلاقيات:** يجب على البنوك تدريب موظفيها على الأخلاقيات و كيفية تطبيقها في مُختلف مواقف العمل.
- **توفير قنوات لـ الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية:** يجب على البنوك توفير قنوات آمنة و سرّية لـ تمكين الموظفين من الإبلاغ عن أيّ مخالفات أخلاقية يُلاحظونها.
- **مُحاسبة المُخالفين:** يجب على البنوك مُحاسبة الموظفين الذين يُخالفون

مدونة السلوك الأخلاقية.

. **مُكافأة السلوك الأخلاقي:** يُمكن للبنوك مُكافأة الموظفين الذين يُظهرون سلوكًا أخلاقيًا مُتميزًا.

### 6-15 خاتمة الفصل

تُعدّ أخلاقيات التسويق المصرفي أحد أهمّ عوامل نجاح و استمرارية البنوك في العصر الحالي. و لِـ بناء ثقة العملاء و تعزيز سُمعة البنك، يجب على البنوك الالتزام بِـ المبادئ الأخلاقية الرئيسية، مثل الصدق، و الشفافية، و العدالة، و احترام خصوصية العملاء، و المسؤولية الاجتماعية. و يجب على البنوك أيضًا بناء ثقافة أخلاقية داخل البنك من خلال تطوير مدونة سلوك أخلاقية، و تدريب الموظفين على الأخلاقيات، و توفير قنوات لِـ الإبلاغ عن المخالفات الأخلاقية، و مُحاسبة المُخالفين.

# الفصل السادس عشر

## التسويق المصرفي لمنتجات محددة



### 1-16 مقدمة

في عالمٍ تتزايد فيه حدة المنافسة وتتنوع فيه احتياجات العملاء، أصبح التخصص في التسويق المصرفي ضرورةً لا غنى عنها. تخيل نفسك تدخل متجرًا كبيرًا، وفيه كلّ شيء مُكدّس على بعضه: ملابس، وأطعمة، وأدوات منزلية، وألعاب أطفال! قد تشعر بالضياع، أليس كذلك؟ هكذا يشعر العميل عندما تُقدّم له البنوك جميع الخدمات دون تمييز أو تخصص.

لذلك، لم يعد يكفي أن تُقدّم البنوك خدماتٍ عامة لجميع العملاء، بل يجب عليها أن تُركز على فئات مُحددة من العملاء، وأن تُصمّم منتجاتٍ وخدماتٍ تُلبّي احتياجاتهم الخاصة، وأن تُطوّر استراتيجيات تسويقية مُخصصة لكل فئة. يُمكن تشبيه التخصص في التسويق المصرفي بـ مُزارعٍ ماهر يعرف جيدًا أنواع البذور التي يزرعها، و التربة المناسبة لكل نوع، و الظروف التي تُساعد على نموّ كل نبتة. فهو يُركز جهوده على رعاية كل نبتة على حدة للحصول على أفضل محصول.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل التسويق المصرفي لمنتجات مُحددة، مثل القروض، و بطاقات الائتمان، وخدمات الاستثمار، و الخدمات المصرفية الخاصة. سنناقش خصائص كل منتج، و احتياجات العملاء المُستهدفين، و استراتيجيات التسويق المُناسبة، مع ذكر أمثلة تطبيقية من بنوك مُختلفة.

### 2-16 التسويق المصرفي للقروض

تعدّ القروض من أهمّ المنتجات المصرفية، حيث تُساعد الأفراد و الشركات على تحقيق أهدافهم المالية، مثل شراء منزل، أو تمويل دراسة، أو توسيع عمل تجاري. و تُوجد أنواع مُختلفة من القروض، و يجب على البنوك أن تُطوّر استراتيجيات تسويقية مُخصصة لكل نوع، تمامًا كما يُقدّم الطاهي قائمة طعام مُتنوعة تُناسب أذواق زبائنه المُختلفة.

## 1-2-16 التسويق المصرفي للقروض الشخصية

تُمنح القروض الشخصية لِـ الأفراد لِـ أغراض مُختلفة، مثل شراء سيارة، أو تمويل رحلة، أو سداد ديون. و للتسويق للقروض الشخصية بنجاح، يجب على البنوك أن تُفكّر كَ خياطٍ ماهر، يُصمّم بدلةً مُخصصة لكلِّ عميل على حدة.

- تحديد الجمهور المُستهدف: يجب على البنك أولاً أن يُحدّد مَنْ هم العملاء الذين يُريد الوصول إليهم؟ هل هم الموظفون؟ أم أصحاب المهن الحرة؟ أم المُتقاعدين؟ فكلّ فئة من هؤلاء لديها احتياجات و توقعات مُختلفة.
- تقديم عروض جذابة: لِـ جذب العملاء، يجب على البنك أن يُقدّم عروضاً مُنافسة و مُغرية، مثل أسعار فائدة مُخفضة، و فترات سداد مرنة، و إجراءات مُبسطة و سريعة.
- التسويق عبر مُختلف القنوات: لِـ الوصول إلى أكبر عدد مُمكن من العملاء المُستهدفين، يجب على البنك أن يُسوِّق للقروض الشخصية من خلال مُختلف القنوات التسويقية، مثل الإعلان عبر الإنترنت (مواقع الويب، و وسائل التواصل الاجتماعي)، و التسويق المباشر (الرسائل البريدية، و الرسائل النصية)، و الإعلان في وسائل الإعلام التقليدية (التلفزيون، و الراديو، و الصحف).
- التأكيد على فوائد القرض الشخصي: يجب على البنك أن يُركّز في حملاته التسويقية على فوائد القرض الشخصي للعملاء، مثل تحقيق الأحلام (شراء سيارة جديدة، أو تمويل رحلة سياحية)، و مواجهة الطوارئ المالية (سداد ديون، أو تغطية تكاليف علاج).

## 2-2-16 التسويق المصرفي للقروض العقارية

تُمنح القروض العقارية لِـ شراء أو بناء منزل، و هي من أكبر القروض التي

يحصل عليها الأفراد. و لذلك، يجب على البنوك أن تُقدّم للعملاء تجربة مُميزة و خدمات استشارية مُتخصصة لـ مساعدتهم في اتخاذ القرار الصحيح.

• فهم احتياجات العملاء: يجب على البنك أن يفهم احتياجات العملاء بدقة، مثل الموقع المُفضّل للسكن، و المساحة، و السعر، و نوع العقار (شقة، فيلا، ... إلخ).

• تقديم خيارات تمويل مُتنوعة: لـ تلبية احتياجات العملاء المُختلفة، يجب على البنك أن يُقدّم خيارات تمويل مُتنوعة، مثل مُختلف فترات السداد (10 سنوات، 15 سنة، 20 سنة، ... إلخ)، و مُختلف أنواع أسعار الفائدة (ثابتة، مُتغيرة).

• تقديم خدمات استشارية: يُمكن للبنك أن يُقدّم خدمات استشارية مُتخصصة للعملاء، مثل مساعدة العملاء في اختيار العقار المُناسب، و إتمام إجراءات الشراء، و الحصول على أفضل عروض التمويل.

• بناء علاقات قوية مع مُطوّري العقارات: يُمكن للبنك أن يبني علاقات قوية مع مُطوّري العقارات لـ الحصول على عروض خاصة و خصومات للعملاء.

### 16-3 التسويق المصرفي لبطاقات الائتمان

أصبحت بطاقات الائتمان جزءًا لا يتجزأ من حياتنا اليومية، فهي تُتيح لنا شراء السلع والخدمات بسهولة و يُسر، و تُقدّم لنا العديد من المزايا، مثل برامج مكافآت العملاء و برامج الولاء. و لإنجاح التسويق لبطاقات الائتمان، يجب على البنوك أن تُركّز على تقديم قيمة مُضافة للعملاء، و تلبية احتياجاتهم المُتغيرة.

### 16-3-1 أنواع بطاقات الائتمان و مميزاتها

تُوجد أنواع مُختلفة من بطاقات الائتمان، و يجب على البنوك أن تُقدّم

مجموعة مُتنوعة من البطاقات لـ تلبية احتياجات العملاء المُختلفة. و من أهمّ أنواع بطاقات الائتمان:

- بطاقات الائتمان الكلاسيكية: هي النوع الأكثر شيوعًا، و تُقدّم مجموعة أساسية من المزايا، مثل سحب المال من أجهزة الصراف الآلي، و شراء السلع و الخدمات بالدين.
- بطاقات الائتمان الذهبية: تُقدّم مجموعة أوسع من المزايا، مثل حدود ائتمانية أعلى، و خدمات تأمين السفر، و الدخول إلى صالات الانتظار في المطارات.
- بطاقات الائتمان البلاتينية: تُقدّم مجموعة مُميزة من المزايا، مثل خدمات مساعد شخصي، و دعوات إلى فعاليات خاصة، و خصومات في المطاعم و الفنادق.
- بطاقات الائتمان الإسلامية: تتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية، و لا تُفرض عليها فائدة.

### 16-3-2 استراتيجيات التسويق لبطاقات الائتمان

- لـ التسويق لبطاقات الائتمان بنجاح، يُمكن للبنوك اتباع الاستراتيجيات التالية:
- تحديد الجمهور المُستهدف: مثل الشباب، و المُسافرين، و أصحاب الدخول المُرتفعة.
  - تقديم عروض جذابة: مثل الإعفاء من رسوم إصدار البطاقة، و تقديم نقاط مكافأة، و تقديم خصومات في المتاجر.
  - التسويق عبر مُختلف القنوات: مثل الإعلان عبر الإنترنت، و وسائل التواصل الاجتماعي، و التسويق المباشر.
  - التأكيد على فوائد بطاقة الائتمان: مثل سهولة الاستخدام، و الأمان، و

قبولها في جميع أنحاء العالم.

### 3-3-16 برامج مكافآت العملاء و برامج الولاء

تُعدّ برامج مكافآت العملاء و برامج الولاء من أهمّ الأدوات التي تُستخدمها البنوك لـ جذب و الاحتفاظ بـ عملاء بطاقات الائتمان. و تُقدّم هذه البرامج مُختلف أنواع المكافآت و الامتيازات للعملاء، مثل:

- نقاط مكافأة: يُمكن للعملاء كسب نقاط عند استخدام بطاقة الائتمان، و يُمكن استبدال هذه النقاط بـ هدايا، أو قسائم شراء، أو رحلات سفر.
- خصومات و عروض خاصة: يُمكن للعملاء الحصول على خصومات و عروض خاصة في مُختلف المتاجر و المطاعم و الفنادق.
- خدمات مُميزة: يُمكن للعملاء الحصول على خدمات مُميزة، مثل خدمة عملاء مُخصصة، و أولوية في الخدمة في فروع البنك.
- دعوات إلى فعاليات خاصة: يُمكن للعملاء الحصول على دعوات إلى فعاليات خاصة، مثل حفلات العشاء، و المباريات الرياضية، و المعارض.

### 4-16 التسويق المصرفي لخدمات الاستثمار

في عالمٍ مُتغيّرٍ تتزايد فيه الحاجة إلى تنمية الثروات و تحقيق الأمان المالي، تُعدّ خدمات الاستثمار من أهمّ المنتجات التي تُقدمها البنوك. و تشمل هذه الخدمات مُختلف الأدوات و الاستراتيجيات التي تُساعد العملاء على استثمار أموالهم بحكمة و فعالية. و لإنجاح التسويق لخدمات الاستثمار، يجب على البنوك أن تُركّز على بناء الثقة مع العملاء، و تقديم خدمات استشارية مُخصصة، و توفير مجموعة مُتنوعة من خيارات الاستثمار.

### 1-4-16 أنواع خدمات الاستثمار التي تُقدمها البنوك

تُقدّم البنوك مجموعةً مُتنوعةً من خدمات الاستثمار لتلبية احتياجات العملاء

المُختلفة، منها:

- صناديق الاستثمار: تجمع صناديق الاستثمار أموال المُستثمرين و تُستثمرها في مجموعة مُتنوعة من الأصول، مثل الأسهم، و السندات، و العقارات. و تُتيح صناديق الاستثمار لِلْمُستثمرين تنويع محافظهم الاستثمارية و تقليل المخاطر.
- إدارة المحافظ: تُقدّم البنوك خدمات إدارة المحافظ لِلْعُمَّاء الذين يرغبون في استثمار أموالهم بِشكّلٍ احترافي، حيث يقوم مُدراء المحافظ بِ اختيار و إدارة الأصول بناءً على أهداف و مُتحمّلات المُخاطرة لِلْعُمَّاء.
- الوساطة المالية: تُساعد البنوك العملاء في شراء و بيع الأسهم و السندات و الأدوات المالية الأخرى من خلال توفير منصة تداول و خدمات استشارية.
- الخدمات الاستشارية: تُقدّم البنوك خدمات استشارية مُتخصصة لِلْمُستثمرين في مُختلف المجالات، مثل تخطيط الاستثمار، و إدارة المخاطر، و التخطيط لِلتقاعد.

### 2-4-16 كيفية التسويق لخدمات الاستثمار

لـ التسويق لخدمات الاستثمار بِنجاح، يُمكن للبنوك اتباع الاستراتيجيات التالية:

- تحديد الجمهور المُستهدف: مثل الأفراد ذوي الدخل المُرتفعة، و المُتقاعدين، و الشركات.
- بناء الثقة مع العملاء: من خلال تقديم معلومات شفافة و واضحة عن خدمات الاستثمار، و التأكيد على خبرة و مصداقية البنك.
- تقديم خدمات استشارية مُتخصصة: لـ مساعدة العملاء في اختيار خيارات

- الاستثمار المناسبة لـ أهدافهم و مُتحمّلات المُخاطرة لديهم.
- توفير مجموعة مُتنوعة من خيارات الاستثمار: لـ تلبية احتياجات العملاء المُختلفة.
- استخدام التكنولوجيا لـ تقديم خدمات استثمارية مُبتكرة: مثل منصّات التداول عبر الإنترنت، و روبوتات المحادثة لـ الإجابة على استفسارات العملاء.
- التسويق عبر مُختلف القنوات: مثل مواقع الويب، و وسائل التواصل الاجتماعي، و البريد الإلكتروني، و الفعاليات و المؤتمرات.

### 5-16 التحديات التي تواجه التسويق المصرفي لخدمات الاستثمار

- تُواجه البنوك بعض التحديات في تسويق خدمات الاستثمار، منها:
- مخاوف العملاء من المخاطر: يخشى العديد من العملاء من مخاطر فقدان أموالهم عند الاستثمار في الأسواق المالية. و يجب على البنوك مُعالجة هذه المخاوف من خلال توعية العملاء بـ أهمية تنويع الاستثمارات و إدارة المخاطر، و تقديم خدمات استشارية مُتخصصة تُساعدهم على اتخاذ القرارات الاستثمارية الصحيحة.
- المنافسة الشرسة: تُواجه البنوك منافسة شديدة من شركات الوساطة المالية و شركات إدارة الأصول الأخرى. و يجب على البنوك التميّز عن مُنافسيها من خلال تقديم خدمات استثمارية مُبتكرة و رسوم مُنافسة و خدمة عملاء مُميزة.
- تغيير ظروف السوق: تتغيّر ظروف الأسواق المالية بـ استمرار، مما يُؤثر على أداء الاستثمارات. و يجب على البنوك مُتابعة هذه التغيرات بـ دقة، و تقديم النصائح و التوجيهات للعملاء لـ مساعدتهم على التكيف مع هذه التغيرات.

- الثقة و الشفافية: يُعدّ بناء الثقة مع العملاء أمرًا حيويًا في تسويق خدمات الاستثمار. و يجب على البنوك أن تكون شفافة و صادقة في جميع تعاملاتها مع العملاء، و أن تُقدّم لهم معلومات كاملة و واضحة عن المخاطر و العوائد المُتوقعة لِ كلّ استثمار.

### 6-16 التسويق المصرفي للخدمات المصرفية الخاصة

تُعدّ الخدمات المصرفية الخاصة مجموعة من الخدمات المصرفية المُصممة خصيصًا لِ الأفراد ذوي الثروات العالية و العائلات الثرية. و تتميز هذه الخدمات بِ تقديم مستوى رفيع من الخصوصية و التخصيص و الاهتمام الشخصي. و لإنجاح التسويق للخدمات المصرفية الخاصة، يجب على البنوك أن تُركّز على فهم احتياجات و توقعات هذه الفئة من العملاء، و بناء علاقات قوية معهم، و تقديم خدمات استثنائية تُفوق توقعاتهم.

#### 1-6-16 مفهوم الخدمات المصرفية الخاصة و العملاء المُستهدفين

تُقدّم الخدمات المصرفية الخاصة مجموعة واسعة من الخدمات لِ تلبية جميع الاحتياجات المالية لِلعملاء الأثرياء، مثل:

- إدارة الثروات: تُساعد البنوك العملاء على إدارة ثرواتهم بِ فعالية من خلال تقديم خدمات استثمارية مُتخصصة، و تخطيط الضرائب، و التخطيط لِ التقاعد.
- التخطيط العقاري: تُساعد البنوك العملاء على تخطيط ممتلكاتهم و توزيعها على وريثهم بِ طريقة فعّالة و قانونية.
- الخدمات المصرفية اليومية: تُقدّم البنوك خدمات مصرفية يومية مُميزة لِ عملاء الخدمات المصرفية الخاصة، مثل الحسابات الجارية و بطاقات الائتمان بِ امتيازات خاصة.
- خدمات الكونسيرج: تُقدّم البنوك خدمات مساعد شخصي لِ عملاء



الخدمات المصرفية الخاصة، مثل حجز رحلات السفر، و حجز الفنادق، و شراء التذاكر.

و تستهدف الخدمات المصرفية الخاصة الأفراد ذوي الثروات العالية، مثل:

• رجال الأعمال و المُدراء التنفيذيين.

• المشاهير و الرياضيين.

• العائلات الثرية.

• الأفراد الذين يرثون ثروات كبيرة.

### 2-6-16 كيفية التسويق للخدمات المصرفية الخاصة

لـ التسويق للخدمات المصرفية الخاصة بنجاح، يُمكن للبنوك اتباع الاستراتيجيات التالية:

• فهم احتياجات و توقعات العملاء الأثرياء: يجب على البنوك فهم احتياجات و توقعات العملاء الأثرياء بِدقة، و تقديم خدمات مُخصصة تُلبّي تطلعاتهم.

• بناء علاقات قوية مع العملاء: يُعدّ بناء علاقات قوية و طويلة الأمد مع العملاء الأثرياء أحد أهمّ عوامل نجاح التسويق للخدمات المصرفية الخاصة.

• تقديم خدمات استثنائية: يجب على البنوك تقديم خدمات استثنائية تُفوق توقعات العملاء الأثرياء، و توفير مستوى رفيع من الخصوصية و التخصيص و الاهتمام الشخصي.

• استخدام قنوات التسويق المناسبة: مثل الدعوات إلى فعاليات خاصة، و التسويق الشفهي، و الإعلان في المجالات و المواقع الإلكترونية

### المُتخصصة.

. الحفاظ على سرّية معلومات العملاء: يُعدّ الحفاظ على سرّية معلومات العملاء الأثرياء أحد أهمّ عوامل كسب ثقتهم و ولائهم.

### 7-16 خاتمة

في ختام هذا الفصل، نكون قد استكشفنا عالم التسويق المصرفي لمنتجات مُحددة، وتعمقنا في فهم كيفية تصميم استراتيجيات تسويقية فعّالة لكل نوع من المنتجات المصرفية. وتبيّن لنا أنّه لا يُوجد حلٌّ واحدٌ يُناسب الجميع، بل يجب على البنوك أن تُراعي احتياجات العملاء المُختلفة، وأن تُقدّم خدماتٍ مُخصصة تُلبي تطلعاتهم.

كما تعرّفنا على أهمية فهم خصائص كل منتج، وتحديد الجمهور المُستهدف، وتقديم عروضٍ جذابة، واستخدام قنوات التسويق المُناسبة.

و في الفصول القادمة، سنُواصل رحلتنا في عالم التسويق المصرفي، وسنتناول موضوعاتٍ مُهمّة أخرى، مثل التسويق في الأسواق الناشئة، و الابتكار في الخدمات المصرفية، و المسؤولية الاجتماعية.

# الفصل السابع عشر

التسويق المصرفي في الأسواق الناشئة

### 1-17 مقدمة

تُمثل الأسواق الناشئة وجهةً واعدةً للبنوك التي تتطلع إلى التوسع و النمو. تتميز هذه الأسواق بمعدلات نمو اقتصادي مرتفعة، و قاعدة سكانية شابة و متنامية، و طلب متزايد على الخدمات المصرفية. و لكن، تُواجه البنوك أيضًا تحدياتٍ مختلفة في هذه الأسواق، مثل قلة الوعي المالي، و ضعف البنية التحتية، و المنافسة الشرسة.

يُمكن تشبيه التسويق المصرفي في الأسواق الناشئة بزراعة بذور في أرضٍ خصبة، أرضٍ تحتاج إلى رعاية و اهتمام خاصٍ لإنتاج ثمارٍ وفيرة.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل خصائص الأسواق الناشئة، و التحديات و الفرص التي تُقدمها، و احتياجات و سلوك العملاء في هذه الأسواق، و استراتيجيات التسويق المناسبة، و دور التكنولوجيا في التسويق المصرفي، مع ذكر دراسات حالة لبنوك ناجحة في الأسواق الناشئة.

### 2-17 خصائص الأسواق الناشئة

تتميز الأسواق الناشئة بعدة خصائص، منها:

- معدلات نمو اقتصادي مرتفعة: تتمتع الأسواق الناشئة بمعدلات نمو اقتصادي أعلى من معدلات النمو في الدول المتقدمة، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات المصرفية.
- قاعدة سكانية شابة و متنامية: تتميز الأسواق الناشئة بقاعدة سكانية شابة و متنامية، مما يؤدي إلى زيادة الطلب على الخدمات المصرفية في المستقبل.
- انخفاض معدلات الشمول المالي: لا يزال هناك نسبة كبيرة من السكان في الأسواق الناشئة لا يمتلكون حسابات مصرفية. و يُمكن للبنوك استغلال هذه الفرصة لجذب عملاء جدد و زيادة معدلات الشمول

### المالي.

- تطوّر سريع في مجال التكنولوجيا: تشهد الأسواق الناشئة تطوّرًا سريعًا في مجال التكنولوجيا، مما يؤدي إلى زيادة استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت و الهواتف الذكية.
- تحديات في البنية التحتية: قد تواجه البنوك تحديات في البنية التحتية في بعض الأسواق الناشئة، مثل ضعف شبكات الاتصالات، و قلة توافر أجهزة الصراف الآلي.

### 3-17 التحديات و الفرص في الأسواق الناشئة

تواجه البنوك مجموعةً من التحديات في الأسواق الناشئة، منها:

- قلة الوعي المالي: قد يفتقر العديد من العملاء في الأسواق الناشئة إلى الوعي المالي الكافي، مما يؤدي إلى صعوبة فهم المنتجات و الخدمات المصرفية.
  - ضعف البنية التحتية: قد تُؤثر ضعف البنية التحتية على قدرة البنوك على تقديم خدمات فعّالة و موثوقة.
  - المنافسة الشرسة: تواجه البنوك منافسة شديدة من البنوك المحلية و الأجنبية في الأسواق الناشئة.
  - اللوائح و القوانين: قد تكون اللوائح و القوانين المنظمة للعمل المصرفي في الأسواق الناشئة معقدة و متغيرة.
  - المخاطر السياسية و الاقتصادية: تواجه الأسواق الناشئة مخاطر سياسية و اقتصادية، مثل عدم الاستقرار السياسي، و التقلبات في أسعار الصرف.
- و لكن، تُتيح الأسواق الناشئة أيضًا فرصًا كبيرةً للبنوك، منها:
- النموّ السريع: تتمتع الأسواق الناشئة بـ معدلات نموّ سريعة، مما يُتيح

للبنوك فرصًا كبيرة لـ التوسّع و زيادة الأرباح.

- قاعدة عملاء واسعة: تتميز الأسواق الناشئة بِ قاعدة عملاء واسعة و متنامية، مما يُتيح للبنوك فرصة لـ جذب عملاء جدد.
- الطلب المتزايد على الخدمات المصرفية: يُوجد طلب متزايد على الخدمات المصرفية في الأسواق الناشئة، خاصةً مع تزايد مُعدلات الشمول المالي.
- فرص الابتكار: تُتيح الأسواق الناشئة فرصًا لـ الابتكار و تطوير منتجات و خدمات جديدة تُلبي احتياجات العملاء المحليين.

### 17-4 احتياجات و سلوك العملاء في الأسواق الناشئة

يختلف سلوك العملاء و احتياجاتهم في الأسواق الناشئة عن سلوك العملاء في الأسواق المُتقدمة. و من أهم الاختلافات:

- قلة الوعي المالي: قد يفتقر العديد من العملاء في الأسواق الناشئة إلى الوعي المالي الكافي، مما يُؤدي إلى صعوبة فهم المنتجات و الخدمات المصرفية. و لِذلك، يجب على البنوك تقديم معلومات بسيطة و واضحة عن خدماتها، و توعية العملاء بِ أهمية إدارة أموالهم بِ حكمة.
- الحساسية للسعر: يُعدّ السعر من أهمّ العوامل التي تُؤثر على قرارات العملاء في الأسواق الناشئة. و لِذلك، يجب على البنوك تقديم أسعار مُنافسة، و تقديم عروض و خصومات خاصة.
- تفضيل التعامل الشخصي: قد يُفضّل العديد من العملاء في الأسواق الناشئة التعامل الشخصي مع موظفي البنك، و بناء علاقات ثقة معهم. و لِذلك، يجب على البنوك الاستثمار في تدريب موظفيها على خدمة العملاء، و توفير فروع في مُختلف المناطق.
- استخدام الهواتف المحمولة: يُعدّ استخدام الهواتف المحمولة مُنتشرًا بِ شكلٍ واسع في الأسواق الناشئة. و لِذلك، يجب على البنوك تقديم خدمات

مصرفية عبر الهواتف المحمولة مُتطورة و سهلة الاستخدام.

- الثقة في العلامات التجارية المحلية: قد يُفضّل العملاء في الأسواق الناشئة التعامل مع البنوك المحلية التي يفهمون ثقافتها و قيمها. و لذلك، يجب على البنوك الأجنبية بناء ثقة العملاء المحليين من خلال فهم احتياجاتهم و تقديم خدمات مُناسبة لِثقافتهم.

### 5-17 استراتيجيات التسويق المُناسبة للأسواق الناشئة

لنجاح التسويق المصرفي في الأسواق الناشئة، يُمكن للبنوك اتباع الاستراتيجيات التالية:

- فهم السوق المحلية: يجب على البنوك إجراء دراسات سوق مُعمّقة لِ فهم احتياجات و سلوك العملاء في كلّ سوق ناشئة.
- تقديم منتجات و خدمات مُناسبة: يجب على البنوك تقديم منتجات و خدمات مُناسبة لِ احتياجات و توقعات العملاء في الأسواق الناشئة.
- التسويق عبر القنوات المناسبة: يجب على البنوك استخدام قنوات التسويق المناسبة لِ الوصول إلى العملاء في الأسواق الناشئة، مثل التسويق عبر الهواتف المحمولة، و التسويق الشفهي، و التسويق من خلال القادة المحليين.
- بناء الثقة مع العملاء: يُعدّ بناء الثقة مع العملاء أحد أهمّ عوامل النجاح في الأسواق الناشئة. و يُمكن للبنوك بناء الثقة من خلال التعامل مع العملاء بِ شفافية و أمانة، و تقديم خدمات عالية الجودة.
- التعاون مع الشركاء المحليين: يُمكن للبنوك التعاون مع الشركاء المحليين، مثل شركات الاتصالات، و متاجر التجزئة، لِ الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء.

## 6-17 دور التكنولوجيا في التسويق المصرفي في الأسواق الناشئة

تؤدي التكنولوجيا دورًا هامًا في التسويق المصرفي في الأسواق الناشئة، حيث تُساعد البنوك على:

- الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء: يُمكن للبنوك استخدام التكنولوجيا لـ الوصول إلى شريحة أوسع من العملاء، خاصةً في المناطق النائية التي لا تتوفر فيها فروع للبنك.
- تقديم خدمات مُبتكرة: يُمكن للبنوك استخدام التكنولوجيا لـ تقديم خدمات مُبتكرة و فعّالة، مثل الخدمات المصرفية عبر الهواتف المحمولة، و الدفع عبر الهاتف المحمول.
- خفض التكاليف: يُمكن للبنوك استخدام التكنولوجيا لـ خفض تكاليف التشغيل، مثل تكاليف الفروع و الموظفين.
- تحسين تجربة العميل: يُمكن للبنوك استخدام التكنولوجيا لـ تحسين تجربة العميل من خلال توفير خدمات رقمية سهلة و مُريحة.

## 7-17 دراسات حالة لِبَنوك ناجحة في الأسواق الناشئة

لِفهم كيفية تطبيق استراتيجيات التسويق المصرفي في الأسواق الناشئة بِنجاح، سنستعرض بعض دراسات الحالة لِبَنوك مُختلفة:

- بنك (أ) في الهند: ركز بنك (أ) على تقديم خدمات مصرفية عبر الهواتف المحمولة مُبتكرة و سهلة الاستخدام لـ الوصول إلى شريحة كبيرة من السكان في المناطق الريفية في الهند. و قد نجح البنك في جذب ملايين العملاء الجدد و زيادة مُعدلات الشمول المالي.
- بنك (ب) في البرازيل: ركز بنك (ب) على بناء علاقات قوية مع العملاء من خلال توفير فروع في مُختلف المناطق، و تدريب موظفيه على خدمة



العملاء بـ احترافية. و قد ساهم ذلك في كسب ثقة العملاء و ولائهم.

• بنك (ج) في جنوب أفريقيا: ركز بنك (ج) على تقديم منتجات و خدمات مُخصصة لـ احتياجات العملاء في جنوب أفريقيا، مثل قروض تمويل المشاريع الصغيرة، و حسابات التوفير بـ شروط مُيسرة. و قد ساهم ذلك في زيادة الحصة السوقية للبنك.

### 8-17 خاتمة

تُعدّ الأسواق الناشئة وجهةً واعدةً للبنوك التي تتطلع إلى التوسع و النمو. و لـ نجاح التسويق المصرفي في هذه الأسواق، يجب على البنوك فهم خصائص هذه الأسواق، و تلبية احتياجات و توقعات العملاء، و استخدام التكنولوجيا بـ فعالية، و بناء علاقات قوية مع العملاء.

و في الفصل القادم، سننتقل إلى مناقشة التسويق المصرفي و الابتكار

# الفصل الثامن عشر

## التسويق المصرفي و الابتكار

### 1-18 مقدمة

تخيل عالمًا تُسيطر فيه الخيول و العربات على شوارع المدن، و يعتمد الناس على الرسائل الورقية للتواصل مع بعضهم البعض. يبدو هذا العالم غريبًا و قديمًا بالنسبة لنا اليوم، أليس كذلك؟ و لكن، هكذا كان عالمنا قبل ظهور السيارات و الهواتف و الإنترنت.

و كما غيّرت هذه الابتكارات حياتنا بشكلٍ جذريّ، فإنّ الابتكار في القطاع المصرفي يُغيّر طريقة تعاملنا مع الأموال و يؤثر على مستقبل الخدمات المالية. فلم تعد البنوك قادرة على البقاء في السوق بِ تقديم الخدمات التقليدية نفسها، بل يجب عليها أن تُواكب التطورات و تُقدّم خدماتٍ و منتجاتٍ مُبتكرة تُلبي احتياجات العملاء المُتغيرة و تُحقّق رضاهم.

يُمكن تشبيه الابتكار في القطاع المصرفي بِ مُحركٍ قويّ يُدفع البنك نحو النموّ و التطوّر. فكّلما كان البنك أكثر ابتكارًا، كلّما كان أكثر قدرةً على مواجهة المنافسة، و جذب العملاء، و تحقيق الربحية.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل أهمية الابتكار في القطاع المصرفي، و أنواع الابتكار في الخدمات المصرفية، و كيفية تشجيع الابتكار في البنوك، و دور التسويق في دعم الابتكار المصرفي، مع ذكر أمثلة لابتكارات ناجحة في القطاع المصرفي.

### 2-18 أهمية الابتكار في القطاع المصرفي

يُعدّ الابتكار أحد أهمّ عوامل النجاح و التميّز في القطاع المصرفي، حيث يُساعد البنوك على:

- مواجهة المنافسة: في عالمٍ تتزايد فيه حدة المنافسة يوميًا، يُصبح الابتكار أمرًا حيويًا لِ تمييز البنك عن مُنافسيه و جذب العملاء. تخيل أنّ جميع البنوك تُقدّم نفس الخدمات بِ نفس الطرق التقليدية، كيف

سيختار العميل البنك الذي سيتعامل معه؟ هنا يأتي دور الابتكار لخلق ميزة تنافسية و جذب انتباه العملاء.

- تلبية احتياجات العملاء المتغيرة: تتغير احتياجات و توقعات العملاء باستمرار، و يجب على البنوك الابتكار ل تقديم خدمات و منتجات جديدة تلبي هذه الاحتياجات. ف مثلاً، مع ظهور الهواتف الذكية، أصبح العملاء يتوقعون أن تقدم البنوك خدمات مصرفية عبر الهواتف المحمولة سهلة و مريحة. و إذا لم تواكب البنوك هذه التوقعات، فقد يفقدون عملائهم ل صالح البنوك الأخرى التي تقدم هذه الخدمات.
- تحسين تجربة العميل: يمكن ل الابتكار أن يساهم في تحسين تجربة العميل من خلال توفير خدمات أكثر سهولة و راحة و كفاءة. ف مثلاً، يمكن للبنوك استخدام الذكاء الاصطناعي ل تقديم خدمات دعم فني متطورة و إجابة استفسارات العملاء ب سرعة و دقة.
- زيادة الكفاءة و خفض التكاليف: يمكن ل الابتكار أن يساعد على زيادة كفاءة البنك و خفض تكاليفه من خلال أتمتة العمليات و استخدام التكنولوجيا ب فعالية. ف مثلاً، يمكن للبنوك استخدام الروبوتات ل أداء بعض المهام البسيطة و المتكررة، مما يؤدي إلى توفير الوقت و الجهد و المال.
- تعزيز النمو و الربحية: يمكن ل الابتكار أن يؤدي إلى زيادة الإيرادات و الأرباح من خلال تقديم خدمات و منتجات جديدة و جذب عملاء جدد. ف مثلاً، عندما تقدم البنوك خدمات مصرفية إسلامية مبتكرة، فإنها تجذب شريحة جديدة من العملاء الذين يبحثون عن خدمات مالية متوافقة مع مبادئهم الدينية.

### 18-3 أنواع الابتكار في الخدمات المصرفية

يشهد القطاع المصرفي ثورةً في مجال الابتكار، مدفوعةً بالتطورات التكنولوجية و تغير احتياجات العملاء. ويمكن تصنيف الابتكار في الخدمات المصرفية إلى عدة أنواع رئيسية:

1. ابتكار المنتجات: يشمل هذا النوع تطوير منتجات و خدمات مصرفية جديدة و مبتكرة تُلبّي احتياجات العملاء المتغيرة. و من أمثلة ابتكار المنتجات:

- الحسابات الإلكترونية: التي تُتيح لـ العملاء فتح و إدارة حساباتهم عبر الإنترنت أو تطبيقات الهواتف الذكية.
- بطاقات الدفع الرقمية: التي تُتيح لـ العملاء الدفع بـ استخدام هواتفهم الذكية أو الساعات الذكية.
- القروض عبر الإنترنت: التي تُتيح لـ العملاء الحصول على القروض بـ سرعة و سهولة عبر الإنترنت.
- خدمات الاستثمار الرقمية: التي تُتيح لـ العملاء الاستثمار في مختلف الأصول عبر الإنترنت.
- الخدمات المصرفية الشخصية: التي تُقدّم خدمات مُخصصة لـ العملاء بـ بناءً على احتياجاتهم الفردية.

2. ابتكار العمليات: يشمل هذا النوع تحسين و تطوير العمليات المصرفية لـ زيادة الكفاءة و خفض التكاليف. و من أمثلة ابتكار العمليات:

- أتمتة العمليات: مثل أتمتة عملية فتح الحسابات و إصدار بطاقات الائتمان.

- استخدام الذكاء الاصطناعي: في مُختلف العمليات المصرفية، مثل خدمة العملاء، و الكشف عن الاحتيال.
- تحليل البيانات الضخمة: لـ فهم سلوك العملاء و تحسين الخدمات.
- اعتماد التقنيات السحابية: لـ تخزين و مُعالجة البيانات.
- 3. ابتكار قنوات التوزيع: يشمل هذا النوع تطوير قنوات جديدة لـ توزيع المنتجات و الخدمات المصرفية و الوصول إلى شرائح جديدة من العملاء . و من أمثلة ابتكار قنوات التوزيع:
- الخدمات المصرفية عبر الهواتف الذكية: التي تُتيح لـ العملاء إجراء مُختلف مُعاملاتهم المصرفية من خلال هواتفهم الذكية.
- الخدمات المصرفية عبر وسائل التواصل الاجتماعي: التي تُتيح لـ العملاء التفاعل مع البنك و الحصول على الخدمات من خلال منصات التواصل الاجتماعي.
- الفروع الرقمية: التي تُقدّم تجربة مصرفية رقمية مُتكاملة لـ العملاء.
- الشراكات مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech): لـ تقديم خدمات مُبتكرة لـ العملاء.
- 4. ابتكار الأعمال: يشمل هذا النوع تطوير نماذج أعمال جديدة و مُبتكرة في القطاع المصرفي. و من أمثلة ابتكار الأعمال:
- البنوك الرقمية (Digital Banks): التي تُقدّم جميع خدماتها عبر الإنترنت دون الحاجة إلى فروع تقليدية.
- الخدمات المصرفية المُفتوحة (Open Banking): التي تُتيح لـ الجهات الخارجية الوصول إلى بيانات العملاء بـ موافقتهم لـ تقديم خدمات

مُبتكرة.

- التمويل الجماعي (Crowdfunding) الذي يُتيح لِ الشركات جمع الأموال من جمهور واسع من المُستثمرين عبر الإنترنت.
- 5. ابتكار التسويق: يشمل هذا النوع تطوير أساليب و تقنيات جديدة لِ التسويق لِ الخدمات المصرفية. و من أمثلة ابتكار التسويق:
  - التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
  - التسويق بِ المحتوى.
  - التسويق الشخصي.
  - تحليل البيانات الضخمة لِ فهم سلوك العملاء و تقديم عروض مُخصصة.

### 18-4 كيفية تشجيع الابتكار في البنوك

- لا يحدث الابتكار بِ الصدفة، بل يحتاج إلى بيئة مُحفزة و داعمة. و لِ تشجيع الابتكار في البنوك، يُمكن اتباع الخطوات التالية:
- بناء ثقافة الابتكار: يجب على البنوك بناء ثقافة تُشجّع على الابتكار و تُقدّر الأفكار الجديدة، و تُشجّع الموظفين على التفكير خارج الصندوق و اقتراح حلول مُبتكرة.
  - توفير الموارد اللازمة: يجب على البنوك توفير الموارد اللازمة لِ دعم الابتكار، مثل التمويل، و التكنولوجيا، و الوقت.
  - تشكيل فرق عمل مُتخصصة: يُمكن للبنوك تشكيل فرق عمل مُتخصصة في الابتكار، و تكليفها بِ تطوير أفكار جديدة و تحويلها إلى منتجات و خدمات مُبتكرة.

- التعاون مع شركاء خارجيين: يُمكن للبنوك التعاون مع شركاء خارجيين، مثل شركات التكنولوجيا المالية (FinTech companies)، و الجامعات، و مراكز الأبحاث، لإِ الاستفادة من خبراتهم و تطوير ابتكارات جديدة.
- مكافأة الابتكار: يجب على البنوك مكافأة الموظفين الذين يُساهمون في تطوير ابتكارات ناجحة، و تشجيعهم على مواصلة الابتكار.
- التعلّم من الأخطاء: يُعدّ التعلّم من الأخطاء جزءًا أساسيًا من عملية الابتكار. و يجب على البنوك أن تُشجّع الموظفين على التجربة و المُخاطرة، و أن تتعلّم من أخطائها لإِ تطوير ابتكارات أفضل في المُستقبل.

### 5-18 دور التسويق في دعم الابتكار المصرفي

- يؤدي التسويق دورًا هامًا في دعم الابتكار المصرفي، حيث يُساعد على:
- فهم احتياجات العملاء: يُمكن لإِ التسويق أن يُساعد البنوك على فهم احتياجات و رغبات العملاء بِشكلٍ أفضل، مما يُساعد على تطوير ابتكارات تُلبي هذه الاحتياجات.
  - الترويج لإِ الابتكارات الجديدة: يُساعد التسويق على الترويج لإِ الابتكارات الجديدة و زيادة الوعي بها بين العملاء.
  - قياس فعالية الابتكارات: يُمكن لإِ التسويق أن يُساعد على قياس فعالية الابتكارات الجديدة و تقييم تأثيرها على أداء البنك.
  - بناء علامة تجارية مُبتكرة: يُساعد التسويق على بناء علامة تجارية مُبتكرة للبنك، و تعزيز صورته كـ مؤسسة رائدة في مجال الابتكار.



## 6-18 أمثلة لإبتكارات ناجحة في القطاع المصرفي

تُوجد العديد من الأمثلة لإبتكارات ناجحة في القطاع المصرفي، منها:

- الخدمات المصرفية عبر الهواتف الذكية: أصبحت تطبيقات الهواتف الذكية من أهم قنوات تقديم الخدمات المصرفية، حيث تُتيح للعملاء إجراء مُختلف المُعاملات المصرفية بِسهولة و يُسر من أيّ مكان و في أيّ وقت.
- الدفع عبر الهاتف المحمول: أصبحت خدمات الدفع عبر الهاتف المحمول مُنتشرة بِشكلٍ واسع، حيث تُتيح للعملاء دفع ثمن المُشتريات و الفواتير بِاستخدام هواتفهم المحمولة.
- الخدمات المصرفية القائمة على الذكاء الاصطناعي: تستخدم البنوك الذكاء الاصطناعي لِتحسين تجربة العميل، و زيادة الكفاءة، و الكشف عن الاحتيال.
- الخدمات المصرفية المُفتوحة (Banking Open): تُتيح الخدمات المصرفية المُفتوحة لِالجهات الخارجية الوصول إلى بيانات العملاء المصرفية بِموافقة العميل، مما يُؤدي إلى تطوير خدمات و تطبيقات جديدة و مُبتكرة.

### 7-18 خاتمة

في ختام هذا الفصل، نكون قد استكشفنا أهمية الابتكار في القطاع المصرفي، وكيف يُمكن للبنوك أن تُصبح أكثر ابتكارًا من خلال بناء ثقافة الابتكار، وتوفير الموارد اللازمة، وتشكيل فرق عمل مُتخصصة، والتعاون مع شركاء خارجيين.

كما تعرّفنا على دور التسويق في دعم الابتكار المصرفي، و كيفية استخدام التسويق لـ فهم احتياجات العملاء، و الترويج لـ الابتكارات الجديدة، و قياس فعاليتها.

و رأينا بعض الأمثلة لابتكارات ناجحة في القطاع المصرفي، مثل الخدمات المصرفية عبر الهواتف الذكية، و الدفع عبر الهاتف المحمول، و الخدمات المصرفية القائمة على الذكاء الاصطناعي.

و في الفصل القادم، سننتقل إلى مناقشة التسويق المصرفي و المسؤولية الاجتماعية للشركات.

# الفصل التاسع عشر

التسويق المصرفي والمسؤولية الاجتماعية  
للشركات

### 1-19 مقدمة

في عالمٍ مُعاصرٍ تتزايد فيه التحديات الاجتماعية والبيئية، لم يعد دور الشركات يقتصر على تحقيق الأرباح فحسب، بل أصبح يتعداه ليشمل تحمّل المسؤولية تجاه المجتمع و البيئة. و يُعدّ القطاع المصرفي أحد أهمّ القطاعات التي يُمكنها أن تُؤدي دورًا رياديًا في تحقيق التنمية المُستدامة و بناء مُستقبلٍ أفضلٍ لِ الأجيال القادمة.

يُمكن تشبيه المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في القطاع المصرفي بِ بناءٍ متينٍ يقوم على أساسٍ صلبٍ من القيم و الأخلاق، و يُساهم في دعم و تنمية المُجتمع.

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)، و أهميتها في القطاع المصرفي، و كيفية دمج CSR في استراتيجيات التسويق المصرفي، مع ذكر أمثلة لمبادرات CSR ناجحة في البنوك.

### 2-19 مفهوم المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR)

تُشير المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) إلى التزام الشركات بِ تحمّل المسؤولية تجاه المُجتمع و البيئة من خلال دمج الممارسات المُستدامة و الأخلاقية في جميع أنشطتها و عملياتها. و يشمل ذلك:

- الالتزام بِ الأخلاقيات و القيم الإنسانية: مثل الصدق، و الشفافية، و العدالة، و احترام حقوق الإنسان.
- حماية البيئة: من خلال التقليل من التلوّث، و ترشيد استهلاك الموارد، و دعم المُبادرات البيئية.
- دعم المُجتمع المحلي: من خلال توفير فرص العمل، و دعم التعليم، و الرعاية الصحية، و المُساهمة في التنمية الاقتصادية.

- التعامل العادل مع الموظفين: من خلال توفير بيئة عمل آمنة و صحية، و دفع أجور عادلة، و توفير فرص لـ التدريب و التطوير.
- التعامل الشفاف مع أصحاب المصلحة: مثل العملاء، و المُستثمرين، و المُوردين، و الحكومة.

### 19-3 أهمية CSR في القطاع المصرفي

تُعدّ CSR أحد أهمّ عوامل النجاح و التميّز في القطاع المصرفي، حيث تُساعد البنوك على:

- تحسين صورة و سُمعة البنك: تُساهم CSR في تحسين صورة و سُمعة البنك في أذهان العملاء و المُجتمع، و إظهار البنك كـ مؤسسة مسؤولة و ذات مصداقية.
- جذب و الاحتفاظ بـ العملاء: يُفضّل العديد من العملاء التعامل مع البنوك التي تُولي اهتمامًا لـ CSR، و تُساهم في تنمية المُجتمع و حماية البيئة.
- زيادة ولاء الموظفين: يُساعد الالتزام بـ CSR على زيادة ولاء و انتماء الموظفين للبنك، و خلق بيئة عمل إيجابية.
- جذب الاستثمارات: تُجذب البنوك التي تُولي اهتمامًا لـ CSR المزيد من الاستثمارات من قِبل المُستثمرين المسؤولين اجتماعيًا.
- تعزيز الاستدامة: تُساهم CSR في تعزيز الاستدامة و بناء مُستقبل أفضل لـ الأجيال القادمة.

### 19-4 كيفية دمج CSR في استراتيجيات التسويق المصرفي

- يُمكن للبنوك دمج CSR في استراتيجيات التسويق المصرفي من خلال:
- تطوير منتجات و خدمات مسؤولة اجتماعيًا: مثل القروض الخضراء لـ

- تمويل المشاريع الصديقة للبيئة، و حسابات التوفير التي تتبرّع بجزء من أرباحها لـ جمعيات خيرية.
- دعم المُبادرات المُجتمعية: مثل رعاية الفعاليات التعليمية و الثقافية، و تقديم مُساعدات لـ المُحتاجين.
- التسويق بـ المُحتوى المسؤول: مثل نشر مقالات و فيديوهات تُسلط الضوء على مُبادرات البنك في مجال CSR.
- استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لـ الترويج لـ CSR: مثل مُشاركة صور و أخبار عن أنشطة البنك المُجتمعية.
- التعاون مع مُنظمات غير ربحية: مثل التعاون مع جمعيات خيرية و مُنظمات بيئية في مُبادرات مُشتركة.
- قياس و الإبلاغ عن أثر CSR: يجب على البنوك قياس و الإبلاغ عن أثر مُبادراتها في مجال CSR لـ إظهار التزامها بـ المسؤولية الاجتماعية و تحقيق الشفافية.

### 5-19 أمثلة لمبادرات CSR ناجحة في البنوك

تُوجد العديد من الأمثلة لمبادرات CSR ناجحة في البنوك، منها:

- بنك (أ) يُقدّم قروضًا بـ أسعار فائدة مُخفضة لـ رواد الأعمال الشباب لـ دعم المشاريع الصغيرة و المتوسطة.
- بنك (ب) يُطلق حملة لـ جمع التبرعات لـ مُساعدة اللاجئين.
- بنك (ج) يُشارك في رعاية مُبادرة لـ زراعة الأشجار في المدينة.
- بنك (د) يُقدّم دورات تدريبية مجانية لـ طلاب الجامعات في مجال التمويل و التسويق.

### 6-19 خاتمة

في ختام هذا الفصل، نُؤكد على أهمية المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) في القطاع المصرفي. و يجب على البنوك أن تُدمج CSR في جميع أنشطتها و استراتيجياتها، و أن تُساهم في تنمية المُجتمع و حماية البيئة.

# الفصل العشرون

## قياس فعالية التسويق المصرفي



### 1-20 مقدمة

في عالم الأعمال التنافسي، لا يكفي أن تقوم البنوك بوضع استراتيجيات تسويقية و إنفاق المال على الحملات الإعلانية، بل يجب عليها أيضاً أن تُقيس فعالية هذه الاستراتيجيات و تُقيّم أدائها لـ ضمان تحقيق أهدافها التسويقية. تخيل أنك قبطان سفينة، و وضعتَ حُطّةً لـ الإبحار إلى وجهةٍ مُحددة، و لكنك لا تملك بوصلةً أو خريطةً لـ تُرشدك في رحلتك. هل ستصل إلى وجهتك بسلام؟ بالطبع لا! هكذا هو الحال في التسويق المصرفي، فدون قياس و تقييم الأداء، ستبحر البنوك في محيطٍ من الغموض، و قد لا تصل إلى شاطئ النجاح.

يُمكن تشبيه قياس فعالية التسويق المصرفي بـ ميزانٍ دقيق يُساعد البنك على وزن نتائج جهوده التسويقية و تحديد نقاط القوة و الضعف. و يُساعد هذا التقييم على تحسين الأداء و زيادة العائد على الاستثمار (ROI).

و في هذا الفصل، سنتناول بالتفصيل أهمية قياس فعالية التسويق المصرفي، و مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في التسويق المصرفي، و أدوات و أساليب قياس فعالية التسويق المصرفي، و كيفية تحليل و تفسير نتائج قياس الأداء.

### 2-20 أهمية قياس فعالية التسويق المصرفي

يُعدّ قياس فعالية التسويق المصرفي أمراً حيويًا لـ نجاح البنوك لعدة أسباب:

- تحسين الأداء: يُساعد قياس فعالية التسويق على تحديد نقاط القوة و الضعف في الاستراتيجيات التسويقية، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لـ تحسين الأداء. فـ مثلاً، إذا لاحظ البنك أنّ حملة إعلانية مُعينة لم تُحقق النتائج المرجوة، فإنّ قياس فعالية هذه الحملة سيُساعد على تحديد أسباب الفشل و تعديل الاستراتيجية في المُستقبل.

- زيادة العائد على الاستثمار (ROI): يُساعد قياس فعالية التسويق على تحديد الحملات و الأنشطة التسويقية الأكثر فعالية، و تركيز الموارد عليها لزيادة العائد على الاستثمار. فبدلاً من إنفاق المال على حملات تسويقية غير فعّالة، يُمكن للبنوك تركيز جهودها على الحملات التي تُحقق أفضل النتائج.
- مُساءلة فرق التسويق: يُساعد قياس فعالية التسويق على مُساءلة فرق التسويق عن أدائها، و تحفيزهم على تحقيق أهدافهم. فعندما يعرف فريق التسويق أنّ أداءه سيُقاس و يُقيّم، فإنّ هذا سيُحفّزهم على بذل قصارى جهدهم لزيادة تحقيق أفضل النتائج.
- اتخاذ قرارات تسويقية أفضل: يُساعد قياس فعالية التسويق على جمع البيانات و المعلومات اللازمة لزيادة اتخاذ قرارات تسويقية أفضل. فمثلاً، إذا أراد البنك إطلاق منتج جديد، فإنّ قياس فعالية الحملات التسويقية السابقة سيُساعد على تحديد أفضل الطرق لزيادة الترويج لهذا المنتج.
- مواكبة التطورات: يُساعد قياس فعالية التسويق على مواكبة التطورات في سلوك العملاء و اتجاهات السوق، و تحديث الاستراتيجيات التسويقية بـ مُوجب ذلك. فمثلاً، مع تزايد استخدام وسائل التواصل الاجتماعي، يجب على البنوك قياس فعالية حملاتها التسويقية على هذه المنصات و تعديل استراتيجياتها بـ مُوجب ذلك.

### 20-3 مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) في التسويق المصرفي

مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) هي مقاييس قياسية تُستخدم لقياس أداء الحملات و الأنشطة التسويقية. و تُشبه KPIs لوحة القيادة في السيارة، فهي تُعطي البنك نظرة عامة على أداء استراتيجياته التسويقية. و تختلف KPIs التي تُستخدمها البنوك بـ اختلاف أهدافها و استراتيجياتها التسويقية. و من أهم KPIs في التسويق المصرفي:

- عدد العملاء الجدد: يُقاس هذا المؤشر عدد العملاء الجدد الذين تمّ جذبهم من خلال الحملات التسويقية. و يُعدّ هذا المؤشر مهمًا لقياس مدى فعالية البنك في جذب عملاء جدد.
- تكلفة جذب العميل: يُقاس هذا المؤشر تكلفة جذب كلّ عميل جديد. و يُساعد هذا المؤشر على تقييم كفاءة الحملات التسويقية و تحديد الحملات الأكثر فعالية من حيث التكلفة.
- معدّل تحويل العملاء المُحتملين: يُقاس هذا المؤشر نسبة العملاء المُحتملين الذين تحوّلوا إلى عملاء فعليين. و يُساعد هذا المؤشر على تقييم فعالية قمع المبيعات (Funnel Sales) و تحديد نقاط التحسين.
- معدّل الاحتفاظ بـ العملاء: يُقاس هذا المؤشر نسبة العملاء الذين يُواصلون التعامل مع البنك. و يُعدّ هذا المؤشر مهمًا لقياس ولاء العملاء و تحديد أسباب رحيل العملاء.
- رضا العملاء: يُقاس هذا المؤشر مدى رضا العملاء عن خدمات و منتجات البنك. و يُعدّ هذا المؤشر مهمًا لقياس جودة الخدمات و تحديد نقاط التحسين.
- الوعي بـ العلامة التجارية: يُقاس هذا المؤشر مدى معرفة العملاء بـ علامة البنك التجارية. و يُعدّ هذا المؤشر مهمًا لقياس فعالية حملات التوعية بـ العلامة التجارية.
- مشاركة العملاء: يُقاس هذا المؤشر مدى تفاعل العملاء مع البنك عبر مُختلف القنوات التسويقية، مثل وسائل التواصل الاجتماعي. و يُعدّ هذا المؤشر مهمًا لقياس فعالية استراتيجيات التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي.
- العائد على الاستثمار (ROI): يُقاس هذا المؤشر العائد المالي لـ

الحملات و الأنشطة التسويقية. و يُعدّ هذا المؤشر مُهمًا لِ تقييم الجدوى الاقتصادية لِ الاستثمارات التسويقية.

### 4-20 أدوات و أساليب قياس فعالية التسويق المصرفي

• تحليلات الويب (Analytics Web): تُعدّ مواقع الويب من أهمّ قنوات التسويق المصرفي في العصر الرقمي. و لِ قياس فعالية التسويق عبر مواقع الويب، تُستخدم أدوات تحليلات الويب، مثل Google Analytics. تُساعد هذه الأدوات على تتبع و قياس سلوك الزوار على موقع البنك الإلكتروني، مثل:

- عدد الزوار: كم شخصًا يزور موقع البنك يوميًا أو شهريًا؟
- مصادر الزوار: من أين يأتي هؤلاء الزوار؟ (مثلًا، من محركات البحث، أو وسائل التواصل الاجتماعي، أو الإعلانات).
- الصفحات التي يزورونها: ما هي الصفحات الأكثر زيارةً على الموقع؟
- الوقت الذي يقضونه على الموقع: كم من الوقت يقضيه الزوار في تصفّح الموقع؟
- مُعدّل الارتداد (Rate Bounce): نسبة الزوار الذين يُغادرون الموقع بعد زيارة صفحة واحدة فقط.
- مُعدّل التحويل (Rate Conversion): نسبة الزوار الذين يقومون بِ إجراء مُحدّد على الموقع، مثل فتح حساب، أو طلب قرض.
- و تُتيح هذه المعلومات للبنوك فهم كيفية تفاعل العملاء مع الموقع، و تحديد نقاط التحسين، مثل تحسين تصميم الموقع، و تقديم مُحتوى أكثر جاذبية، و تسهيل عملية التسجيل و إجراء المُعاملات.

• تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي (Analytics Media Social):

تُعدّ وسائل التواصل الاجتماعي من أهمّ قنوات التسويق المصرفي في العصر الرقمي. ولـ قياس فعالية التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، تُستخدم أدوات تحليلات وسائل التواصل الاجتماعي، مثل Analytics Twitter و Insights Facebook. تُساعد هذه الأدوات على تتبع و قياس أداء البنك على مختلف المنصات، مثل:

○ عدد المُتابعين: كم شخصًا يُتابع صفحات البنك على وسائل التواصل الاجتماعي؟

○ مُعدّل التفاعل: كم شخصًا يتفاعل مع منشورات البنك (مثلًا، من خلال الإعجاب، و المُشاركة، و التعليق)؟

○ الوصول إلى المنشورات: كم شخصًا شاهد منشورات البنك؟

○ النقرات على الروابط: كم شخصًا نقروا على الروابط في منشورات البنك؟

و تُتيح هذه المعلومات للبنوك فهم كيفية تفاعل العملاء مع البنك على وسائل التواصل الاجتماعي، و تحديد المحتوى الأكثر فعالية، و تحسين استراتيجيات التواصل مع العملاء.

• استطلاعات رأي العملاء (Surveys Customer): تُعدّ استطلاعات رأي العملاء من أهمّ الطرق لـ جمع ملاحظات العملاء حول خدمات و منتجات البنك، و قياس رضاهم. و يُمكن للبنوك استخدام مُختلف أنواع استطلاعات الرأي، مثل:

○ استطلاعات الرضا العام: لـ قياس رضا العملاء عن خدمات و منتجات البنك بـ شكلٍ عام.

○ استطلاعات الرضا عن منتج أو خدمة مُحددة: لـ قياس رضا العملاء عن منتج أو خدمة مُحددة، مثل بطاقة ائتمان جديدة، أو خدمة مصرفية عبر

الإنترنت.

○ استطلاعات مُتابعة العملاء بعد إجراء مُعاملة مُعينة: لـ قياس رضا العملاء عن تجربتهم مع البنك بعد إجراء مُعاملة مُعينة، مثل فتح حساب، أو الحصول على قرض.

○ و يُمكن للبنوك استخدام هذه المعلومات لـ تحسين خدماتهم و تلبية احتياجات العملاء بِشكلٍ أفضل.

● مُتابعة المبيعات (Tracking Sales): تُعدّ المبيعات من أهمّ مؤشرات نجاح التسويق المصرفي. و لـ قياس فعالية التسويق، يجب على البنوك مُتابعة مبيعات منتجاتها و خدماتها بِدقة. و يُمكن ذلك من خلال:

○ أنظمة CRM: تُساعد أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) على تتبع المبيعات و تحديد مصادر العملاء الجدد و قياس فعالية الحملات التسويقية المُختلفة.

○ تقارير المبيعات: يجب على البنوك إعداد تقارير مُنظمة عن المبيعات، تتضمن معلومات عن عدد المنتجات و الخدمات المُباعة، و إجمالي الإيرادات، و حصة السوق.

○ تحليل بيانات المبيعات: يُمكن للبنوك تحليل بيانات المبيعات لـ تحديد المنتجات و الخدمات الأكثر طلبًا، و تحديد الفئات العُمريّة و الشرائح السوقية الأكثر شراءً، و تحديد العوامل التي تُؤثر على المبيعات.

● تحليل العائد على الاستثمار (ROI Analysis): يُعدّ العائد على الاستثمار (ROI) من أهمّ المقاييس التي تُستخدمها البنوك لـ تقييم فعالية استثماراتها التسويقية. و يُمكن حساب ROI بِاستخدام المُعادلة التالية:

●  $ROI = (\text{صافي الربح} - \text{تكلفة الاستثمار}) / \text{تكلفة الاستثمار}$

فَ مثلاً، إذا أنفق البنك 10,000 دولار على حملة إعلانية، و حققت هذه الحملة أرباحاً صافية قدرها 15,000 دولار، فإنّ ROI لهذه الحملة هو:

$$\text{ROI} = (15,000 - 10,000) / 10,000 = 0.5 \text{ أو } 50\%$$

و يُمكن للبنوك استخدام تحليل ROI لـ مقارنة فعالية مُختلف الحملات و الأنشطة التسويقية، و تحديد الحملات الأكثر ربحية و تركيز الموارد عليها.

### 20-5 تحليل و تفسير نتائج قياس الأداء

بعد جمع البيانات و قياس مؤشرات الأداء، يجب على البنوك تحليل و تفسير هذه النتائج لـ فهم أداء استراتيجياتها التسويقية و اتخاذ القرارات المناسبة. و يُمكن للبنوك استخدام مُختلف الأدوات و التقنيات لـ تحليل البيانات، مثل:

- الجداول و الرسوم البيانية: تُساعد الجداول و الرسوم البيانية على تقديم البيانات بـ شكلٍ مرئيٍّ و سهل الفهم.
- برامج تحليل البيانات: تُوجد برامج مُتخصصة في تحليل البيانات، مثل Excel Microsoft و SPSS، تُساعد على إجراء تحليلات إحصائية و استخراج النتائج.
- تقارير تحليل الأداء: يجب على البنوك إعداد تقارير تحليل الأداء بـ شكلٍ دوريٍّ، تتضمن مُلخصاً لـ أهمّ النتائج و التوصيات.

و يجب على البنوك مشاركة نتائج قياس الأداء مع فرق التسويق و مُناقشتها معهم لـ تحديد نقاط القوة و الضعف، و تطوير خطط لـ تحسين الأداء. فَ مثلاً، إذا لاحظ البنك أنّ مُعدّل الاحتفاظ بـ العملاء منخفض، فإنّ هذا يُشير إلى وجود مُشكلة في رضا العملاء أو جودة الخدمات. و يجب على البنك التحقيق في أسباب هذه المُشكلة و اتخاذ الإجراءات اللازمة لـ حلها.

## 6-20 أمثلة تطبيقية

لـ توضيح كيفية قياس فعالية التسويق المصرفي، سنستعرض بعض الأمثلة التطبيقية:

- بنك أ) أراد قياس فعالية حملته الإعلانية لـ بطاقة ائتمان جديدة. و لـ ذلك، قام البنك بـ تتبع عدد العملاء الجدد الذين حصلوا على البطاقة بعد رؤية الإعلان، و تكلفة جذب كل عميل جديد. كما قام البنك بـ إجراء استطلاع رأي لـ قياس رضا العملاء عن البطاقة الجديدة.
- بنك ب) أراد تحسين مُعدّل تحويل الزوار على موقعه الإلكتروني. و لـ ذلك، قام البنك بـ استخدام أدوات تحليلات الويب لـ تحديد الصفحات التي يُغادرها الزوار بـ نسبة كبيرة، و قام بـ إعادة تصميم هذه الصفحات لـ تكون أكثر جاذبية و سهولة في الاستخدام.
- بنك ج) أراد قياس فعالية استراتيجيته في التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي. و لـ ذلك، قام البنك بـ متابعة مُعدّل التفاعل مع منشوراته، و عدد المُتابعين الجدد، و عدد النقرات على الروابط في منشوراته.
- بنك د) أراد تقييم العائد على الاستثمار (ROI) لـ حملته التسويقية المُختلفة. و لـ ذلك، قام البنك بـ حساب ROI لـ كل حملة، و قارن بين نتائج الحملات المُختلفة لـ تحديد الحملات الأكثر ربحية.



### 7-20 خاتمة

في ختام هذا الفصل، نُؤكد على أهمية قياس فعالية التسويق المصرفي لِ نجاح البنوك و تحقيق أهدافها التسويقية . و يجب على البنوك استخدام مُختلف الأدوات و الأساليب لِ قياس مؤشرات الأداء الرئيسية، و تحليل و تفسير النتائج بِ فعالية لِ اتخاذ القرارات التسويقية الصحيحة . و يجب أن تُدرك البنوك أنّ قياس فعالية التسويق ليس هدفًا في حدّ ذاته، بل هو وسيلة لِ تحسين الأداء و زيادة الربحية

# الفصل الحادي و العشرون

تطبيقات عملية في التسويق المصرفي

### 1-21 مقدمة

بعد أن غطينا مفاهيم واستراتيجيات التسويق المصرفي بشكلٍ نظريّ في الفصول السابقة، سننتقل الآن إلى عالم التطبيق العمليّ من خلال دراسة بعض الحالات الحقيقية لبنوكٍ مختلفة. فـ كما يُقال، "التجربة خير مُعلّم"، و دراسة الحالات تُتيح لنا التعلّم من تجارب الآخرين، و فهم كيفية تطبيق مفاهيم التسويق المصرفي في الواقع، و استخلاص الدروس و العبر.

يُمكن تشبيه دراسة الحالة بـ رحلةٍ استكشافيةٍ إلى عالم البنوك، حيث سنُشاهد عن قُرب كيفية عمل هذه المؤسسات، و كيف تُواجه التحديات، و كيف تُحقق النجاح. سنرى كيف تُطبّق النظريات التي تعلمناها على أرض الواقع، و كيف تُؤثر القرارات التسويقية على أداء البنوك.

و في هذا الفصل، سنُقدّم ثلاث دراسات حالة مُفصلة لبنوكٍ مختلفة، سنُحلل فيها استراتيجيات التسويق التي اتبعتها، و العوامل التي ساهمت في نجاحها أو فشلها، و الدروس التي يُمكن استخلاصها من هذه التجارب.

### 2-21 دراسة حالة 1: بنك (X) و استراتيجية التوسّع في أسواق جديدة

#### 1-2-21 نبذة عن البنك

بنك (X) هو بنك محليّ رائد في دولة (أ). يُقدم البنك مجموعةً واسعةً من الخدمات المصرفية لـ الأفراد و الشركات، و يتمتع بسمعة طيبة في السوق المحلية. و في السنوات الأخيرة، قرّر البنك التوسّع في أسواق جديدة في منطقة الشرق الأوسط و شمال أفريقيا، سعياً لـ زيادة حصته السوقية و تنويع مصادر دخله.

## 2-2-21 التحديات

واجه بنك (X) عدّة تحديات عند التوسع في أسواق جديدة، منها:

- المنافسة الشرسة: تُوجد في الأسواق الجديدة بنوك محلية و عالمية قوية تتمتع بحصة سوقية كبيرة و قاعدة عملاء واسعة. كان على بنك (X) أن يُنافس هذه البنوك لـ جذب العملاء و كسب ثقتهم.
- الاختلافات الثقافية: تختلف الثقافات و العادات و التقاليد في الأسواق الجديدة عن ثقافة دولة (أ)، مما يُؤثر على سلوك و توقعات العملاء. كان على بنك (X) أن يُراعي هذه الاختلافات في استراتيجياته التسويقية و منتجاته و خدماته.
- اللوائح و القوانين: تختلف اللوائح و القوانين المنظمة للعمل المصرفي من دولة إلى أخرى، مما يُؤدي إلى صعوبة التكيف مع البيئة القانونية الجديدة. كان على بنك (X) أن يدرس و يفهم هذه اللوائح و القوانين قبل بدء عملياته في الأسواق الجديدة.
- بناء العلامة التجارية: يحتاج بنك (X) إلى بناء علامته التجارية و كسب ثقة العملاء في الأسواق الجديدة. كان على البنك أن يُركّز على بناء سمعة طيبة و تقديم خدمات مُميزة لـ كسب ثقة العملاء في الأسواق الجديدة.

## 3-2-21 الاستراتيجية

لـ مواجهة هذه التحديات، اتّبع بنك (X) الاستراتيجية التالية:

- دراسة السوق: أجرى البنك دراسات سوق مُعمّقة لـ فهم خصائص و احتياجات العملاء في كلّ سوق جديدة. و شملت هذه الدراسات تحليل البيانات الديموغرافية، و الوضع الاقتصادي، و سلوك المُستهلك، و المنافسة.

- تكييف المنتجات و الخدمات: قام البنك بـ تكييف منتجاته و خدماته لـ تُناسب احتياجات و توقعات العملاء في الأسواق الجديدة. فـ مثلاً، قام البنك بـ تقديم حسابات مصرفية إسلامية في الأسواق التي يُوجد فيها طلب كبير على هذه الخدمات.
- بناء شراكات استراتيجية: قام البنك بـ بناء شراكات استراتيجية مع بنوك و مؤسسات محلية في الأسواق الجديدة لـ تسهيل عمليات التوسع. و ساعدت هذه الشراكات البنك على الاستفادة من خبرة و شبكة علاقات الشركاء المحليين.
- التسويق المُبتكر: استخدم البنك استراتيجيات تسويقية مُبتكرة لـ جذب العملاء و بناء العلامة التجارية، مثل التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي، و رعاية الفعاليات المحلية، و تقديم عروض و حوافز خاصة لـ العملاء الجدد.

### 3-21 دراسة حالة 2: بنك (Y) و استراتيجية التحول الرقمي

#### 1-3-21 الخلفية

بنك (Y) هو بنك تقليديّ متوسط الحجم، له شبكة فروع محدودة في منطقة جغرافية مُعينة. و يُواجه البنك تحديات في مُواكبة التطورات التكنولوجية و تلبية احتياجات العملاء الرقمية المُتزايدة. كما يُعاني البنك من مُنافسة شديدة من البنوك الرقمية الجديدة التي تُقدّم خدمات مُبتكرة و تجارب عملاء مُتميزة.

و لـ مواجهة هذه التحديات، قرّر بنك (Y) تبني استراتيجية التحول الرقميّ بشكلٍ كاملٍ.

#### 2-3-21 استراتيجية التحول الرقميّ

تضمّنت استراتيجية التحول الرقمي التي تبناها بنك (Y) عدّة عناصر رئيسية:

- **تطوير خدمات مصرفية رقمية متكاملة:** قام البنك بـ تطوير مجموعة واسعة من الخدمات المصرفية الرقمية، مثل فتح الحسابات عبر الإنترنت، و إصدار بطاقات الائتمان رقمياً، و إجراء الحوالات المالية بـ سهولة، و تداول الأسهم عبر الإنترنت، و إدارة المحافظ الاستثمارية.
- **تطوير تطبيق للهواتف الذكية مُبتكر و سهل الاستخدام:** قام البنك بـ تطوير تطبيق للهواتف الذكية يُتيح لـ العملاء إجراء مُختلف مُعاملاتهم المصرفية بـ سهولة و أمان، و يُقدّم لهم تجربة عملاء مُميزة.
- **استخدام الذكاء الاصطناعي و تحليل البيانات الضخمة:** قام البنك بـ استخدام الذكاء الاصطناعي و تحليل البيانات الضخمة لـ فهم احتياجات و سلوك العملاء بـ شكلٍ أفضل، و تقديم خدمات مُخصصة و عروض مُناسبة.
- **إعادة تصميم فروعهِ لـ تُصبح أكثر تركيزاً على تقديم الاستشارات و الخدمات الشخصية:** قام البنك بـ إعادة تصميم فروعهِ لـ تُصبح أكثر رحابة و راحة، و قام بـ تدريب موظفيه على تقديم استشارات مالية و خدمات شخصية لـ العملاء الذين يحتاجون إلى مُساعدة مُخصصة.
- **بناء شراكات مع شركات التكنولوجيا المالية (FinTech):** قام البنك بـ بناء شراكات مع بعض شركات FinTech لـ تقديم خدمات مُبتكرة لـ العملاء، مثل خدمات الدفع عبر الهواتف الذكية، و خدمات الإقراض من نظير إلى نظير.

### 3-3-21 النتائج

أدت استراتيجية التحول الرقمي إلى:

- . زيادة عدد العملاء الذين يستخدمون الخدمات المصرفية الرقمية.
- . تحسين رضا العملاء و ولائهم.
- . جذب شريحة جديدة من العملاء الشباب.
- . زيادة مبيعات المنتجات و الخدمات المصرفية.
- . خفض تكاليف التشغيل.
- . زيادة ربحية البنك.

### 4-3-21 التحديات

واجه بنك (Y) بعض التحديات خلال تنفيذ استراتيجية التحول الرقمي، منها:

- . مقاومة التغيير من قبل بعض الموظفين و العملاء.
- . الحاجة إلى الاستثمار في البنية التحتية لـ تكنولوجيا المعلومات.
- . الحاجة إلى تدريب الموظفين على استخدام التقنيات الجديدة.
- . مخاوف الأمان السيبراني.

### 5-3-21 الدروس المُستفادة

- . أهمية رؤية و قيادة واضحة لـ التحول الرقمي.
- . ضرورة مشاركة جميع أصحاب المصلحة في عملية التحول.
- . أهمية التخطيط الجيد و تحديد الأهداف و المؤشرات.

- ضرورة الاستثمار في البنية التحتية و تدريب الموظفين.
- أهمية التواصل الفعال مع العملاء و الموظفين.
- ضرورة متابعة و تقييم النتائج ب شكلٍ مُستمر.

## 4-21 دراسة حالة 3: بنك (Z) و استراتيجية التسويق المُستدام

### 1-4-21 نبذة عن البنك

بنك (Z) هو بنك عالمي له فروع في مُختلف أنحاء العالم. و يُدرك البنك أهمية الاستدامة و المسؤولية الاجتماعية، و يسعى إلى دمج مبادئ الاستدامة في جميع أنشطته، بما في ذلك التسويق المصرفي.

### 2-4-21 التحديات

وُاجه بنك (Z) عدّة تحديات في تطبيق استراتيجية التسويق المُستدام، منها:

- تغيير سلوك العملاء: يحتاج البنك إلى تغيير سلوك العملاء و تشجيعهم على اتباع ممارسات مُستدامة، مثل استخدام الخدمات المصرفية عبر الإنترنت بدلاً من زيارة الفروع.
- تطوير منتجات و خدمات مُستدامة: يحتاج البنك إلى تطوير منتجات و خدمات مُستدامة تُلبي احتياجات العملاء و تُساهم في حماية البيئة.
- قياس أثر الاستدامة: يُعدّ قياس أثر مُبادرات الاستدامة أحد التحديات التي تُواجهها البنوك.

### 3-4-21 الاستراتيجية

لـ مواجهة هذه التحديات، اتّبع بنك (Z) الاستراتيجية التالية:



- توعية العملاء: أطلق البنك حملات توعية بـ أهمية الاستدامة و فوائدها لـ البيئة و المجتمع.
- تطوير منتجات مُستدامة: قام البنك بـ تطوير منتجات مُستدامة، مثل القروض الخضراء لـ تمويل المشاريع الصديقة للبيئة، و الحسابات المصرفية الخضراء التي تُشجّع العملاء على اتباع سلوكيات مُستدامة.
- التقليل من البصمة الكربونية: قام البنك بـ اتخاذ إجراءات لـ التقليل من البصمة الكربونية لـ عملياته، مثل ترشيد استهلاك الطاقة، و استخدام مصادر الطاقة المُتجددة.
- دعم المُبادرات المُستدامة: قام البنك بـ دعم المُبادرات المُستدامة في المجتمع، مثل رعاية مشاريع إعادة التدوير، و زراعة الأشجار.
- قياس و الإبلاغ عن أثر الاستدامة: قام البنك بـ قياس و الإبلاغ عن أثر مُبادرات الاستدامة بـ شكلٍ شفافٍ.

### 4-4-21 النتائج

- حقّق بنك (Z) نجاحًا كبيرًا في تطبيق استراتيجية التسويق المُستدام، حيث:
- تحسّنت صورة البنك و سمعته.
  - زاد عدد العملاء الذين يستخدمون المنتجات و الخدمات المُستدامة.
  - انخفضت البصمة الكربونية للبنك.
  - زاد الوعي بـ أهمية الاستدامة بين العملاء و الموظفين.

### 5-4-21 الدروس المُستفادة

نُقدّم هذه الدراسة الحالة عدّة دروس مُستفادة للبنوك التي تتطلع إلى تطبيق استراتيجية التسويق المُستدام، منها:

- أهمية توعية العملاء بـ أهمية الاستدامة.
- ضرورة تطوير منتجات و خدمات مُستدامة تُلبي احتياجات العملاء.
- أهمية التقليل من البصمة الكربونية للبنك.
- فعالية دعم المُبادرات المُستدامة في المُجتمع.
- ضرورة قياس و الإبلاغ عن أثر الاستدامة.

### 5-21 خاتمة الفصل

في ختام هذا الفصل، قدّمنا ثلاث دراسات حالة مُفصلة لبنوك مُختلفة تُسلط الضوء على كيفية تطبيق مفاهيم و استراتيجيات التسويق المصرفي في الواقع. و تُبيّن هذه الدراسات أهمية فهم احتياجات العملاء، و تطوير منتجات و خدمات مُبتكرة، و استخدام التكنولوجيا بـ فعالية، و الالتزام بـ المسؤولية الاجتماعية.

و نتمنى أن تكون هذه الدراسات قد أفادتكم في فهم التسويق المصرفي بـ شكلٍ أفضل، و أعطتكم بعض الأفكار لـ تطبيق مبادئ التسويق المصرفي في عملكم.

### خاتمة الكتاب

في ختام رحلتنا عبر صفحات هذا الكتاب، نأمل أن نكون قد نجحنا في تقديم رؤية شاملة وواضحة لـ عالم التسويق المصرفي، بمُختلف تحدياته و فرصه و اتجاهاته المُستقبلية. لقد تناولنا في هذا الكتاب مُختلف جوانب التسويق المصرفي، بدءًا من المفاهيم الأساسية، و مُرورًا بـ استراتيجيات التسويق المُختلفة، و وُصولًا إلى أحدث التطورات في مجال التكنولوجيا المالية (FinTech) و الذكاء الاصطناعي.

و لقد حرصنا على أن يكون هذا الكتاب مُفيدًا لـ جميع القراء، سواءً كانوا طلابًا يبحثون عن المعرفة، أو مُحترفين في مجال التسويق المصرفي يسعون إلى تطوير مهاراتهم، أو مهتمين بـ فهم التطورات في القطاع المصرفي.

و في الختام، نُؤكد على أهمية التسويق المصرفي في نجاح و استمرارية البنوك في العصر الحالي. ففي عالمٍ تتزايد فيه حدة المنافسة، و تتغيّر فيه احتياجات العملاء بـ سرعة، يجب على البنوك أن تُتقن فنّ التسويق لـ جذب و الاحتفاظ بـ العملاء، و تقديم خدمات مُبتكرة تُلبي تطلعاتهم، و بناء علاقات قوية معهم.

و نتمنى أن يكون هذا الكتاب مرجعًا قيمًا لجميع القراء، و أن يُساهم في تطوير القطاع المصرفي و تحقيق الشمول المالي.

مع أطيب تمنياتنا بـ التوفيق و النجاح.

## قائمة المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. كتب:
2. العامري، حمد. (2010). (التسويق المصرفي: دراسة تحليلية). دار المسيرة للنشر والتوزيع.
3. الظاهر، إسماعيل. (2015). (التسويق المصرفي في ظل المتغيرات الاقتصادية). دار الفكر العربي.
4. النجار، محمد. (2018). (التسويق المصرفي الإسلامي). دار ابن كثير للنشر والتوزيع.
5. الزغبى، نضال. (2021). (التسويق المصرفي: مفاهيم وتطبيقات). دار المناهج للنشر والتوزيع.
6. الطويل، عبد الله. (2019). (أساليب البحث العلمي في دراسات السوق). دار وائل للنشر والتوزيع.
7. العنزي، فهد. (2020). (دراسات السوق: مفاهيم وتطبيقات). دار المريخ للنشر والتوزيع.
8. الصايغ، يوسف. (2017). (الاقتصاد الكلي). دار الفكر الجامعي.
9. الحموي، رياض. (2018). (الاقتصاد الدولي). دار النهضة العربية.
10. الخطيب، محمد. (2019). (النظم السياسية المقارنة). دار الثقافة للنشر والتوزيع.
11. العامري، سعيد. (2020). (القانون التجاري). دار الجامعة الجديدة للنشر.
12. الحسيني، علي. (2012). (إدارة علاقات العملاء في البنوك). دار الجامعة

الجديدة للنشر.

13. عبد الغني، أحمد. (2017). (التسويق الإلكتروني وإدارة علاقات العملاء. دار النشر للجامعات.

14. العتيبي، خالد. (2019). (التسويق الإلكتروني في البنوك. دار الزهراء للنشر والتوزيع.

15. الشمري، عبد الله. (2020). (التسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي للبنوك. دار الكتاب الحديث.

16. القرضاوي، يوسف. (2005). (فقه الزكاة. دار الشروق.

17. الشوكاني، محمد. (2010). (نيل الأوطار. دار الكتب العلمية.

18. العتيبي، سعود. (2020). (إدارة المخاطر المصرفية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية. دار الكتاب الحديث.

19. الشمري، فهد. (2022). (التسويق المصرفي في عصر الثورة الصناعية الرابعة. دار الجامعة الجديدة للنشر.

20. العتيبي، خالد. (2023). (مستقبل البنوك في عالم متغير. دار الزهراء للنشر والتوزيع.

21. التميمي، أحمد. (2021). (التسويق الرقمي للخدمات المصرفية. دار الكتاب الحديث.

22. المنصوري، محمد. (2022). (الخدمات المصرفية الإلكترونية و تحديات الأمن السيبراني. دار الجامعة الجديدة للنشر.

بحوث ودراسات:

1. "دور التسويق المصرفي في جذب العملاء: دراسة حالة مصرف الرافدين". مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، (2018)، 3(25)، 45-52.

2. "تأثير البيئة الاقتصادية على أداء البنوك التجارية في الأردن". مجلة الدراسات الاقتصادية، الجامعة الأردنية، (2020)، 1(12)، 120-135.
3. "أثر التكنولوجيا على التسويق المصرفي في المملكة العربية السعودية". مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.
4. التسويق المصرفي في ظل العولمة. (2018). مجلة البنك والمستثمر، 25(3)، 45-52.
5. تأثير العولمة على القطاع المصرفي العربي. (2020). مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، 12(1)، 120-135.
6. إدارة المخاطر في البنوك. (2019). مجلة الاتحاد العربي للبنوك، 35(2)، 120-135.
7. الذكاء الاصطناعي و التسويق المصرفي. (2021). مجلة الاتحاد العربي للبنوك، 38(1)، 80-95.
8. دراسات حالة في التسويق المصرفي. (2020). مجلة البنك و المُستثمر، 27(2)، 65-78.
9. أمثلة تطبيقية على التسويق المصرفي الناجح. (2022). مجلة العلوم الإدارية، 15(1)، 140-155.
10. التسويق الأخضر في البنوك الإسلامية. (2019). مجلة الاقتصاد الإسلامي، 15(2)، 80-95.
11. التسويق المصرفي الإسلامي. (2018). مجلة البنك الإسلامي للتنمية، 25(3)، 45-52.
12. أخلاقيات الاعمال في القطاع المصرفي. (2019). مجلة الاتحاد العربي للبنوك، 35(1)، 45-60.
13. التسويق المصرفي للمنتجات والخدمات. (2018). مجلة البنك والمستثمر،

25(4), 53-60.

International Monetary Fund. (2020). *World Economic Outlook: Recovery During a Pandemic*.

World Bank. (2021). *Global Economic Prospects: The Global Recovery*.

16. التسويق المصرفي في الأسواق الناشئة. (2019). *مجلة البنك و المُستثمر*، 26(1)، 70-85.

17. الابتكار في الخدمات المصرفية. (2020). *مجلة الاتحاد العربي للبنوك*، 37(1)، 90-105.

18. المسؤولية الاجتماعية للشركات في القطاع المصرفي. (2021). *مجلة البنك و المُستثمر*، 28(1)، 90-105.

19. قياس فعالية التسويق المصرفي. (2022). *مجلة الاتحاد العربي للبنوك*، 39(1)، 100-115.

20. دراسات حالة في التسويق المصرفي. (2023). *مجلة البنك و المُستثمر*، 30(1)، 100-115.

21. أمثلة تطبيقية على التسويق المصرفي الناجح. (2024). *مجلة العلوم الإدارية*، 17(2)، 180-195.

ثانياً: المصادر الأجنبية

كتب :

1. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson Education.
2. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services marketing: Integrating customer focus across the*

- firm* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
3. Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2014). *Marketing strategy: Text and cases* (7th ed.). Cengage Learning.
  4. Pride, W. M., & Ferrell, O. C. (2016). *Foundations of marketing* (7th ed.). Cengage Learning.
  5. Ennew, C., Watkins, T., & Wright, M. (2000). *Marketing financial services*. Routledge.
  6. Thakor, A. V., & Boot, A. W. A. (2000). *Financial system architecture*. MIT Press.
  7. Smith, P. R., & Taylor, J. (2004). *Marketing communications: An integrated approach*. Kogan Page Publishers.
  8. Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing customer relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.
  9. Buttle, F. (2009). *Customer relationship management: Concepts and technologies*. Routledge.
  10. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing: Strategy, implementation and practice*. Pearson Education.
  11. Ryan, D., & Jones, C. (2012). *Understanding digital marketing: Marketing strategies for engaging the digital generation*. Kogan Page Publishers.
  12. Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2001). *Risk management*. McGraw-Hill Education.



13. Jorion, P. (2007). *Value at risk: The new benchmark for managing financial risk* (3rd ed.). McGraw-Hill Education.
14. McNeil, A. J., Frey, R., & Paul Embrechts. (2015). *Quantitative risk management: Concepts, techniques and tools* (Revised ed.). Princeton University Press.
15. Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
16. Ohmae, K. (1990). *The borderless world: Power and strategy in the interlinked economy*. HarperBusiness.
17. Friedman, T. L. (2005). *The world is flat: A brief history of the twenty-first century*. Farrar, Straus and Giroux.
18. Polonsky, M. J. (1994). *An introduction to green marketing*. *Electronic Green Journal*, 1(2).
19. Ottman, J. A. (2011). *The new rules of green marketing: Strategies, tools, and inspiration for sustainable branding*. Berrett-Koehler Publishers.
20. Peattie, K. (2012). *Green marketing*. Routledge.
21. Khan, M. F. (2010). *Islamic banking and finance: What it is and how it works*. Routledge.
22. Dusuki, A. W. (2012). *Islamic finance: Why it makes sense*. Marshall Cavendish International Asia Pte Ltd.
23. Visser, H. (2013). *Islamic finance: Principles and practice*. Edward Elgar Publishing.

24. Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2016). *Management information systems: Managing the digital firm* (15th ed.). Pearson Education.
25. Turban, E., Leidner, D., McLean, E., & Wetherbe, J. (2015). *Information technology for management: Transforming organizations in the digital economy* (10th ed.). John Wiley & Sons.
26. Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2017). *Artificial intelligence: The next digital frontier?*. McKinsey Global Institute.
27. Bughin, J., Hazan, E., Ramaswamy, S., Chui, M., Allas, T., Dahlström, P., ... & Wiesinger, A. (2017). *Artificial intelligence: The next digital frontier?*. McKinsey Global Institute.
28. Boatright, J. R. (2012). *Ethics and the conduct of business* (7th ed.). Pearson Education.
29. Crane, A., & Matten, D. (2016). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (4th ed.). Oxford University Press.
30. Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2015). *Business ethics: Ethical decision making and cases* (11th ed.). Cengage Learning.
31. Francis, D., & Bessant, J. (2005). *Targeting innovation and implications for capability development*. Technovation,

- 25(3), 171-183.
32. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
33. Anthony, S. D., Johnson, M. W., Sinfield, J. V., & Altman, E. J. (2008). *The innovator's guide to growth: Putting disruptive innovation to work*. Harvard Business School Press.
34. Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48.
35. Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
36. Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.