

تسويق الخدمات المصرفية

يحظى تسويق الخدمات المصرفية باهتمام كبير من جانب القائمين على إدارة البنوك التجارية، حيث تتنافس هذه البنوك فيما بينها سعياً وراء زيادة حجم عملياتها وذلك عن طريق جذب عملاء جدد، ومن هذا المنطلق قامت الكثير من البنوك بإنشاء إدارة مستقلة للتسويق المصرفي عهد إليها بمسؤولية وضع البرامج التي تمكن البنك من تحقيق هذا الهدف

أولاً: ماهية التسويق المصرفي

(1) مفهوم التسويق المصرفي

مجموعة الأنشطة اللازمة لتسهيل عملية التبادل بين البنك والعميل بهدف إشباع رغبات العميل من جهة وتحقيق أهداف البنك من جهة أخرى، وعملية التسويق المصرفي تبدأ بالتعرف على رغبات العميل ثم تنتقل إلى تطوير الخدمات المناسبة التي تلبي تلك الرغبات ثم تحديد السعر المناسب والوقت المناسب لتقديم تلك الخدمات، بالإضافة إلى تحديد السياسات الترويجية اللازمة لتقديم هذه الخدمة، وعليه فإن التسويق المصرفي يبدأ وينتهي مع العميل بمعنى أن العميل هو محور النشاط التسويقي للبنك. إن التسويق المصرفي يجب أن يكون المبدأ الذي تدار بناء عليه المؤسسة المصرفية وليس مجرد نشاط تقوم به إدارة من إدارات تلك المؤسسة.

(2) أهمية التسويق المصرفي

يتكون النشاط التسويقي من مجموعة من الأنشطة التي تشمل عمليات التخطيط والتوجيه ورقابة الأداء بهدف تطوير الوضع التنافسي للبنك داخل السوق المصرفية، ويتم ذلك من خلال العمل على الحفاظ على العملاء الحاليين وتوسيع دائرة العملاء عن طريق الخدمات المصرفية بشكل متطور ومتميز، وقد ظهرت الحاجة لعملية التسويق نتيجة لازدياد حدة المنافسة بين البنوك التجارية من جهة والمؤسسات المالية الأخرى من جهة أخرى، بالإضافة إلى التغيرات السريعة في المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية التي تحكم نشاط هذه المؤسسات والتي بدورها أوجبت على البنوك العمل على مواكبة هذه التغيرات للمحافظة على مركزها التنافسي.

(3) أهداف التسويق المصرفي

يرتكز نشاط التسويق المصرفي حول تحقيق أهداف البنك الرئيسية والتي يأتي في مقدمتها زيادة ربحية البنك وقد تختلف تلك الأهداف من بنك لآخر حيث قد تضع بعض البنوك هدف زيادة حصتها السوقية في مقدمة الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وأياً كان الهدف فإن مهمة التسويق المصرفي تتركز على تطوير الوسائل اللازمة لتمكين البنك من تحقيق أهدافه، ومن أمثلة هذه الوسائل تطوير خدمات متميزة أو المساهمة في أنشطة اجتماعية معينة O

ثانياً: تخطيط التسويق المصرفي

لا يختلف التخطيط للأنشطة التسويقية في البنوك التجارية عن التخطيط لأي نشاط آخر داخل المؤسسات الأخرى إلا أنه من الضروري مراعاة نوعية الخدمات التي تقدمها البنوك التجارية O ويعتبر تخطيط الأنشطة التسويقية جزءاً لا يتجزأ من التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة المصرفية، ويهدف تخطيط الأنشطة التسويقية بشكل أساسي إلى تعزيز الوضع التنافسي للبنك التجاري O ويشتمل التخطيط التسويقي على مجموعة من الأنشطة المترابطة والتي يمكن حصرها في التالي :

1) تحليل موقف البنك التنافسي Analyze Bank Competitive Situation

ويعني ذلك تحديد نقاط القوة والضعف والمشاكل التي تواجه البنك في مجال تحقيق أهدافه ويشمل تحليل المركز التنافسي عدة جوانب منها:

- تحديد نطاق السوق المصرفي الحالي : هنا يقوم البنك بتحديد حجم الطلب الحالي على الخدمات المصرفية من المنطقة الجغرافية التي يخدمها البنك.
- تحليل تطور حجم أنشطة الخدمات المصرفية : يقوم البنك بدراسة تطور حجم الأنشطة المصرفية في المنطقة الجغرافية التي يخدمها.
- تحديد نطاق السوق في المستقبل : وهنا يقوم البنك بتقدير حجم الطلب على الخدمات المصرفية في المستقبل، ويمكن هنا استخدام بعض الطرق الكمية (تحليل الاتجاه مثلاً) لتقدير المبيعات المستقبلية للخدمات المصرفية.
- تحديد قنوات التوزيع : تهتم إدارة البنك هنا بكيفية توصيل الخدمات في الوقت والمكان المناسبين وغالباً يتم هنا تحديد المناطق المحتملة لإنشاء الفروع وذلك حسب معايير معينة مثل طبيعة

- الخدمات التي يرغب الأفراد في الحصول عليها، وطبيعة السياسات الترويجية المناسبة.
- تحديد طبيعة العملاء : ويتم ذلك عن طريق تحديد المؤثرات المختلفة التي تحكم قرارات العميل في شرائه للخدمات المصرفية المختلفة ، وهذا يتطلب ما يلي :

- تصنيف العملاء بناء على العمر، المستوى التعليمي، الجنسية، مستوى الدخل.. الخ
- نظرة العميل للخدمات المصرفية المقدمة من حيث جودتها وتكلفتها.
- تحليل السياسات الترويجية السابقة من حيث تكاليفها ومدى فعاليتها ووسائل الإعلان المستخدمة.

- تحليل الخدمات المصرفية المقدمة : يشمل هذا التحليل دراسة تاريخ تطور الخدمات المقدمة من حيث جودتها ومدى مواكبتها لرغبات العملاء بالإضافة إلى دراسة الخطط المتبعة لتطوير الخدمة المصرفية.

(2) تحديد المعوقات والفرص المتاحة Identify Problems & Opportunities

ويشمل هذا الجانب تحديد العقبات التي تحول دون توسع نشاط البنك، وكذلك التعرف على الفرص المتاحة للبنك للتغلب على هذه العقبات كتطوير الخدمات المقدمة أو استحداث خدمات جديدة لجذب عملاء جدد، بالإضافة إلى العمل على رفع كفاءة أداء المؤسسة المصرفية.

(3) تحديد الأهداف Defining Objectives

وهنا يقوم البنك بوضع أهدافه والتي ستكون فيما بعد معايير لتقييم الأداء، ولتحديد هذه الأهداف يجب أن يؤخذ في الاعتبار التطورات المستقبلية المتوقعة في حجم كل من النشاط الاقتصادي بشكل عام والنشاط المصرفي بشكل خاص، بالإضافة إلى التغيرات المحتملة في احتياجات العملاء من الخدمات المصرفية المختلفة. وتشمل مجالات تحديد الأهداف في هذه المرحلة ما يلي :

(1) أهداف الرسائل الإعلانية.

(2) أهداف الخدمات الجديدة والتي ستستحدث في المستقبل.

(3) أهداف خدمة العملاء (كخدمة تحصيل الشيكات / تحصيل الأرباح .. الخ)

(4) أهداف التعيين والتدريب المصرفي.

(5) أهداف الأبحاث التسويقية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن مجموعة الأهداف السابقة ما هي إلا وسائل يسعى البنك من خلالها إلى تحقيق الهدف العام للمؤسسة.

(3) تحديد الإستراتيجية العامة للتسويق Defining Marketing Strategy

ويتم تحديد الاستراتيجية العامة للتسويق بعد تحديد الأهداف السابق ذكرها وفي هذه المرحلة يتم تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق الأهداف المختارة، فإذا كان البنك سيتوسع في أنشطته المصرفية، فقد يلجأ إلى استحداث خدمات جديدة كهدف مرحلي لتحقيق الهدف العام السابق، وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية وضع الخطط البديلة للجوء إليها في حالة تعثر الخطة الموضوعية لأي سبب كان.

(5) تصميم النظام الرقابي Monitoring the Plan

للرقابة أهمية في نجاح تنفيذ الخطة الموضوعية، الأمر الذي يتطلب تصميم نظام رقابي فعال يستند إلى تحديد مجموعة من الأسس من أهمها :

(1) الوسائل التي سيتبعها البنك لمراقبة تنفيذ الأهداف الموضوعية.

(2) طبيعة المعلومات المطلوبة فيما يتعلق بسير عملية التنفيذ (تغذية مرتدة)

(3) وضع جداول زمنية معينة لمراجعة سير تنفيذ كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطط الموضوعية.

(4) محاولة تصحيح الأخطاء وإزالة العقبات التي قد تظهر أثناء تنفيذ الخطط الموضوعية.

ثالثاً: استراتيجيات التسويق المصرفي

استراتيجيات الخدمات المصرفية Banking Services Strategies

1- إستراتيجية التوسع في الخدمات المصرفية

تتميز الخدمات المصرفية بتنوعها وتطورها حيث تقدم البنوك التجارية المعاصرة مجموعة كبيرة من الخدمات المصرفية، ويقصد بعملية التوسع في الخدمات المصرفية قيام البنك باستحداث خدمات جديدة أو تطوير خدمات قائمة بما يتلاءم مع رغبات العملاء مثل شهادات الإيداع التي يتم تحديد فترات استحقاقها أو مبالغها بناء على رغبة العميل، وعند تبني هذه الإستراتيجية فعلى البنك أن يأخذ بعين الاعتبار الجوانب القانونية المتعلقة بالخدمة الجديدة، وقدرة البنك على تقديم هذه الخدمات بمستوى تنافسي.

2- إستراتيجية تقليص الخدمات الموجودة

يقوم البنك بناء على هذه الإستراتيجية بالتركيز على الخدمات المصرفية الأكثر ربحية، وتتبع هذه الإستراتيجية لمواجهة تقلبات النشاط المصرفي نتيجة للتغيرات الموسمية أو الدائمة في الطلب على الخدمات المصرفية، ففي حالات الانكماش الاقتصادي تلجأ البنوك عادة إلى الاستثمار في السندات الحكومية وتقليص حجم القروض.

3- إستراتيجية التركيز على خدمة / خدمات معينة :

بسبب اشتداد المنافسة قد تلجأ بعض البنوك إلى التركيز على نشاط أو خدمة معينة كأن تركز نشاطها الإقراض في مجال معين - قروض استثمارية أو إنتاجية - أو على فئة معينة من العملاء المستوردين أو ذوي الدخل المرتفعة.

إستراتيجية تسعير الخدمات المصرفية Pricing Strategy

تشمل أسعار الخدمات المصرفية الفوائد (على الودائع والقروض) والعمولات والرسوم المفروضة، وتهتم البنوك بتحديد هذه الفوائد والعمولات على اعتبار أنها تؤثر على ربحية البنك مباشرة، ومن ثم على نمو هذا البنك، وتضع البنوك حدوداً دنياً لأسعار خدماتها لتغطية تكاليف هذه الخدمات وتمر إستراتيجية تسعير الخدمات المصرفية بعدة مراحل :

تحديد أهداف التسعير

تختلف أهداف التسعير من بنك لآخر وذلك حسب حجم البنك والبيئة التنافسية واللوائح المنظمة للمهنة المصرفية، ومن أهم أهداف التسعير ما يلي :

النمو: ويقصد به نمو الحصة السوقية أو نمو الأرباح أو زيادة العائد على الاستثمار، وعادة ما توضع فوائد/ عمولات مرتفعة على الخدمة في بداية تقديمها لزيادة هامش الأرباح ولكن هذه الفوائد / العمولات سرعان ما تقل مع مرور الوقت بسبب تأثير المنافسة.

الحد من تأثير المنافسين: هذا يعني وضع سعر منخفض يحد من دخول المنافسين خلال فترة محددة، وبالتالي المحافظة على مكانة البنك التنافسية عند تقديمه الخدمة الجديدة.

تعزيز الأهداف المصرفية الأخرى : مثل تحسين صورة البنك الأدبية أمام العملاء وذلك بوضع أسعار معقولة ومناسبة، وقد يوضع سعر معين لخدمة متداولة بين البنوك لغرض استقطاب عدد كبير من العملاء من البنوك المنافسة. تنقسم تكاليف البنك إلى جزئين أساسيين: الفائدة المدفوعة وتكاليف أخرى كالأجور، وبشكل عام تمثل تكاليف الفوائد المدفوعة النسبة الأعلى من إجمالي تكاليف البنك. كأن يلجأ البنك إلى خفض نسبة الفائدة المفروضة على القروض عن النسبة السائدة في السوق، وكذلك قد يفرض البنك رسوماً معينة لتنظيم عملية استخدام خدمة معينة، فمثلاً إذا زاد استخدام العميل لبطاقة السحب الآلي عن حد معين خلال الشهر فإنه يتحمل رسوماً إضافية.

تحديد الحدود الدنيا والعليا لأسعار الخدمات المصرفية

يتأثر تسعير الخدمات المصرفية بعدة عوامل منها تكاليف هذه الخدمات حيث يعمل البنك على تحديد الحد الأدنى من الفوائد المقبوضة والعمولات والرسوم الأخرى اللازمة لتغطية التكاليف الإجمالية، ويتأثر التسعير أيضاً بالوضع التنافسي للبنك والذي يمكن قياسه من خلال تحديد الحصة السوقية للبنك وعدد البنوك المنافسة ومدى سهولة تقديم الخدمة من قبل المنافسين، كما يتأثر بالطلب المتوقع على الخدمات المصرفية (الجديدة والقائمة) وهنا يجب دراسة مرونة الطلب (حساسية السعر) وبالإضافة إلى ذلك فإن التسعير يتأثر باللوائح المنظمة للمهنة المصرفية (الحدود العليا والدنيا للرسوم ومعدلات الفائدة التي تفرضها السلطة النقدية) ولكل

هذه العوامل مجتمعة يجب على البنك وضع حدود (دنيا وعليا) للرسوم والفوائد والعمولات حتى يمكن تحريك أسعار خدماته بما يضمن له بقاء عملائه واستمراريته في السوق المصرفية.

تحديد سياسة التسعير

ويقصد هنا وضع قواعد تحديد أسعار الخدمات المصرفية، ومن أهم جوانب تلك السياسات الجانب المتعلق بتغيير أسعار الخدمات المصرفية، فقد يختلف سعر الخدمة بناء على ظروف الطلب على الخدمات المصرفية، ففي حالات الركود الاقتصادي مثلاً تلجأ البنوك عادة إلى خفض أسعار الفوائد على القروض لتشجيع الاقتراض

تحديد الأسعار

وهنا يتم تحديد الأسعار بصورة نهائية، وتوجد عدة طرق للتسعير من أهمها التسعير حسب تكلفة الخدمة المصرفية والتي تتم بإضافة هامش ربح على تكلفة الخدمة، وكذلك هناك طريقة التسعير حسب الوضع التنافسي أي تحديد أسعار تنافسية تساعد على جذب عملاء جدد، وقد يلجأ البنك إلى تحديد أسعار خدماته بناء على ظروف الطلب (الحالية والمستقبلية)

إستراتيجية توزيع الخدمات المصرفية Distribution Channels

إن نجاح المؤسسة المصرفية يعتمد على كفاءة توصيل خدماتها إلى العملاء الذين يوجدون في مناطق مختلفة (داخل وخارج الدولة) ولذلك لابد للبنك من اتباع أفضل السبل وأقلها تكلفة لتوصيل ما يحتاجه العملاء من خدمات، وتعتبر الفروع والمكاتب الخارجية (المراسلين) من أهم قنوات توزيع الخدمات المصرفية O ويتم تطوير إستراتيجية الخدمة المصرفية من خلال ثلاثة جوانب مترابطة:

1- تحديد نظام التوزيع

وهنا يهتم البنك بقدرة نظام التوزيع على تعزيز الاستراتيجية التسويقية للبنك حيث يقوم البنك بتحديد أهداف هذا النظام ثم تحديد أنواع قنوات التوزيع المناسبة O

2- تصميم نظام التوزيع :

يقوم البنك بتحديد بدائل مختلفة لأنظمة التوزيع الممكن الاستعانة بها في توزيع الخدمات المصرفية ومن أمثلة هذه البدائل المراسلة أو الفروع الخارجية أو البنوك الزميلة، ويتم اختيار البديل المناسب بناء على حجم البنك وسمعته ومركزه التنافسي مع أخذ تكلفة كل بديل والعائد المتوقع منه بعين الاعتبار O

3- إدارة نظام التوزيع :

عندما يتم تصميم نظام التوزيع واختياره تبدأ عملية إدارته وتقييم أدائه بناء على أهداف إنشاء هذا النظام.

إستراتيجية ترويج الخدمات المصرفية Strategy of Promoting Banking Services

عندما تقوم البنوك التجارية بتصميم خدماتها وتسعيرها، فإنها لابد أن تخبر العملاء بما لديها من خدمات، وهنا تبدأ عملية الترويج للخدمات المصرفية، والترويج عبارة عن عملية اتصال تبدأ من البنك التجاري وتنتهي بعملائه O ويمكن تحقيق ذلك من خلال مجموعة من الوسائل منها

الإعلان

يعتبر الإعلان من الأدوات الهامة لتحقيق أهداف الإستراتيجية التسويقية في جذب عملاء جدد أو ترويج خدمة جديدة وهناك مجموعة من الأسس اللازمة لبناء الرسالة الإعلانية من أهمها القيام بالبحوث التسويقية لتحديد شريحة العملاء المراد التأثير عليها عن طريق هذه الرسالة، ويتبع ذلك وضع خطة متكاملة للحملة الإعلانية ثم اختيار وسائل الإعلان المناسبة (المقروءة، المسموعة، المرئية) ويختلف استخدام كل وسيلة من هذه الوسائل وذلك حسب فعاليتها في توصيل الرسالة الإعلانية

البيع الشخصي

حيث يقوم ممثلون عن البنك بزيارات شخصية للعملاء المستهدفين بهدف بيع الخدمات المصرفية لهم، وتتميز عملية البيع الشخصي بالقدرة على الدخول في تفاصيل يصعب عادة توفيرها من الأسلوب السابق، حيث يساهم البيع الشخصي في إثارة انتباه العميل وتوصيل الرسالة الإعلانية بصورة أكثر فعالية

الوحدة التسويقية المصرفية

يشغل النشاط التسويقي حيزاً مهماً في العمل المصرفي لانه يمثل الأنشطة المتخصصة والمتكاملة التي توجه من خلال موارد المصرف وامكاناته ضمن صياغة خلاقة تستهدف تحقيق مستويات اعلى من الاشباع لحاجات ورغبات الزبائن الحالية والمستقبلية التي تشكل دائماً فرصاً تسويقية سانحة بالنسبة لكل من المصرف و المستفيدين من الخدمة المصرفية. وهذا النشاط يجد تعبيراً عنه في (الوحدة التسويقية المصرفية)

وظائف الوحدة التسويقية المصرفية

يمكن تحديد أهم الوظائف التي تقوم بها الوحدة التسويقية المصرفية بالاتي:

- دراسة السوق المصرفية وتحليلها وذلك لتحديد الحاجات المالية والائتمانية للزبائن ما كان منها حالياً أو مستقبلياً .
- بحوث قياس الرأي العام لمعرفة رأي ازاء الخدمات التي يقدمها المصرف عموماً ودورياً ، ودراسات لقياس الوقت، ودراسات ازاء خدمات القروض.
- تأدية الخدمات المصرفية التي تلبي حاجات ورغبات الزبائن سواء بتطوير الخدمات المصرفية الحالية أو ابتكار خدمات مصرفية جديدة، ولتحقيق هذه الوظيفة فيجب على إدارة التسويق المصرفي ان تسعى دائماً لتقديم خدمات مميزة وبمستوى مميز من الاداء.
- دراسة فتح الفروع المصرفية الجديدة بالتنسيق مع الإدارات المختصة .
- دراسة المظهر العام للفروع (لجهة البناء والتأثيث والتصميم) .
- تصميم البرنامج التسويقي المناسب لتسويق ما تم انتاجه وتطويره من الخدمات المصرفية ويجب ان يركز هذا البرنامج على العناصر الاربعة الرئيسية المكونة للمزيج التسويقي (الخدمة والسعر والترويج و التوزيع) التي يجب ان توضع ضمن صياغة خلاقة تضمن تأدية ما تنطوي عليه هذه العناصر من أنشطة بالأسلوب الذي يحقق الربح للمصرف.
- إقامة علاقات وطيدة مع المجتمع والجمهور الخاص بالمصرف من خلال المشاركة في حل المشكلات التي قد تواجه مستهلك الخدمة المصرفية والجمهور وإدماها.
- دراسة اقتراحات وشكاوى الزبائن.
- القيام بعمليات ترويج وتسويق الخدمات المصرفية التي يضطلع به المصرف.

- تنسيق النشاط التسويقي مع الأنشطة الأخرى باعتباره جزءاً مكملاً لأنشطة المصرف الأخرى، إذ أن إدارة التسويق لا تستطيع لوحدها تحقيق أهدافها لان وظيفة التسويق تتحمل تنفيذها جميع الإدارات الموجودة في المصرف.

تنظيم الوحدة التسويقية المصرفية

توجد عدة صيغ تنظيمية للوحدة التسويقية المصرفية منها:

- الصيغة الأولى وتكون إدارة التسويق تابعة للمدير التنفيذي للمصرف ولكن مديرها بموقع وصلاحيات اقل من مدراء الادارات الاخرى وتكون عملية التسويق ضمن هذا التنظيم ضرورية ولكن غير أساسية.
- الصيغة الثانية وتكون ادارة التسويق ابعد بدرجة من المدير التنفيذي للمصرف ويكون مديرها في وضع ضعيف امام مدراء الادارات الاخرى في المصرف .
- الصيغة الثالثة وهي الافضل حيث تكون إدارة هذه الوحدة مستقلة ومرتبطة بالمدير التنفيذي للمصرف وذلك لأهمية التسويق للمصرف والدور الذي يلعبه فيه حيث ان مفهوم التسويق المصرفي يشمل عمل المصرف كله وبالنتيجة تقع مسؤوليته على عاتق جميع العاملين فالكمل يمارس التسويق داخل المصرف بمعرفة منه أو من دون معرفة مما يؤدي الى احتياج مسؤول إدارة التسويق للإشراف على جميع العاملين في الادارات المختلفة في المصرف وتوجيههم، وهذا لا يتسنى اذا كانت للتسويق إدارة مساوية من حيث الموقع الإداري والمعنوي للإدارات الاخرى في المصرف ان لم تكن بدرجة اعلى .

خطوات إنشاء الوحدة التسويقية المصرفية

بعد ان اوضحنا (وظائف الوحدة التسويقية المصرفية)، وكذلك تنظيم هذه الوحدة، نوضح الان الخطوات المطلوبة لإنشاء الوحدة التسويقية المصرفية. حيث تتوافر عدد من الخطوات الأساسية الواجب الأخذ بها عند إنشاء الوحدة التسويقية المصرفية التي يمكن تحديدها بخمس خطوات:

- الخطوة الأولى وتتمثل بتحديد الأهداف، ومن الطبيعي ان تقوم الإدارة العليا للمصرف بتحديد الأهداف العامة وان يقوم مدير الوحدة التسويقية بتحديد أهداف إدارة التسويق التي يعمل على تحقيقها وان الأهداف تستخدم كمرشد في السياسات وتحديد الخطط ودرجة نجاح الإستراتيجية العامة للمصرف هذا فيما يخص الاهداف الطويلة الامد اما الاهداف القصيرة المدى فهي على قدر كبير من الأهمية خاصة عندما تكون

محددة وواضحة، وسنجد بذلك ان المهام التي تتولاها إدارة الوحدة التسويقية المصرفية سوف تسير بطريق سهلة وتوجه الأعمال اذا تم تحديدها بشكل دقيق.

■ الخطوة الثانية تحديد الوظائف والمهام التي يتولاها المصرف ومن الاعتبار الأساسية التي تأخذ بالحسبان الفروق الواضحة بين الوظائف والأنشطة التي تقوم بتنظيمها، ولأجل تحديد الوظائف المهمة، وكذلك انواع النشاطات المختلفة الواجب تحليلها وبما يحقق اهداف إدارة الوحدة التسويقية المصرفية.

■ الخطوة الثالثة تحويل المهام الى وظائف من خلال تخصيص الواجبات والمسؤوليات التي يتضمنها العمل بطريقة منطقية لكل الوظائف، ويجب تقسيم الأنشطة ومن ثم تجميعها في مجموعات حتى يمكن تجميع المهام المتشابهة داخل قسم واحد يشرف عليه رئيس واحد، ويجب على مخططي التنظيم ان يأخذوا في الحسبان عدم إنشاء عدد كبير من المستويات الإدارية داخل كل إدارة، إذ انه من الأنسب استخدام اقل عدد من المستويات الإدارية حتى تسمح للإدارة ان تتولى المهام الملقاة على عاتقها ثم تقوم بتنفيذها بطريقة سهلة.

■ الخطوة الرابعة تحديد العلاقة بين تخصيص الوظائف والكفاءات. وعند إعداد التنظيم السليم تبرز نقطة مهمة وهي: هل تلزم تخصيص الوظائف حسب الكفاءات المتوفرة أو بناء التنظيم بما فيه من مراكز أو وظائف ضرورية مناسبة لطبيعة الأعمال التي يباشرها، ثم اختيار الأفراد المناسبين لتولي هذه المراكز سواء من داخل المصرف أو من خارجه، أي بعبارة أدق أن يتم إنشاء التنظيم حول الوظائف الرئيسية للمصرف وليس حول الأفراد الذين يعملون في المصرف.

■ الخطوة الخامسة الرقابة والتنسيق فكل مدير للوحدة التسويقية المصرفية يضع تحت سلطته عدداً من المرؤوسين، ويجب ان يزود بالأدوات التي يحتاج اليها لتمكنه من الرقابة عليهم والقيام بعملية تنسيق لجهودهم، ان التحليل الدقيق والوصف الشامل للمهام المختلفة يعتبران من أهم الادوات التي تستخدم لأغراض الرقابة، وهذا الوصف للمهام يوضح الجهود التي يجب بذلها والمسؤوليات التي تنطوي عليها كل وظيفة والسلطات المخصصة لها، والعلاقات التي تربط الوظائف بعضها ببعض، كما ان الخريطة التنظيمية توضح العلاقات بين الافراد والمستويات الإدارية المختلفة، ووجودها سوف يساعد في القضاء على العيوب والاختفاء، اذ تساهم في تحديد وتفهم طبيعة المسؤوليات الممنوحة الى الموظفين، وكذلك العلاقة التي تربطهم مع غيرهم، ان غياب الخريطة التنظيمية يؤدي الى الفوضى والازدواج في العمل.