

Τ. Ε. Ι. ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ MARKETING ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ
ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ**

ΜΑΡΙΑ ΓΕΡΑΜΑΝΗ
(ΑΜ 99065)

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ ΣΤΑΥΡΟΥΛΑΚΗΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2004 – 2005

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</u>	4
-----------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ MARKETING

1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ MARKETING.....	7
---	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΜΙΓΜΑ MARKETING ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

2.1 ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ – PRODUCT.....	12
2.2 ΤΟΠΟΣ – ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ – PLACE.....	15
2.3 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ – PRICE.....	20
2.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ – PROMOTION.....	22

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ MARKETING ΤΡΙΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

3.1 ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.....	25
3.1.1 Ιστορικό – Ταυτότητα Τράπεζας Αττικής Α.Ε.....	25
3.1.2 Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Σχεδιασμού και Marketing Τράπεζας Αττικής Α.Ε.....	26
3.1.3 Διεύθυνση Σχεδιασμού και Marketing.....	27
3.2 ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.....	30
3.2.1 Ιστορική Πορεία της Γενικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε.....	30

3.2.2	Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Marketing Γενικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε.....	31
3.2.3	Κανονισμός Λειτουργίας Διεύθυνσης Marketing της Γενικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε.....	32
3.2.4	Οργανωτική διάρθρωση Διεύθυνσης Marketing Γενικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε.....	37
3.3	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ.....	49
3.3.1	Η Τράπεζα.....	49
3.3.2	Ιστορικά Στοιχεία Εθνικής Τράπεζας.....	50
3.3.3	Οργανόγραμμα Διεύθυνσης Marketing Εθνικής Τράπεζας.....	51
3.3.4	Αρμοδιότητες Διεύθυνσης Marketing Εθνικής Τράπεζας.....	52
3.3.5	Αρμοδιότητες Υποδιευθύνσεων της Διεύθυνσης Marketing της Εθνικής Τράπεζας.....	59

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

4.1	ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε. – ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.....	64
4.2	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ – ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.....	68
4.3	ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ – ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.....	71

	<u>ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ</u>	75
--	--------------------------------	----

	<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	80
--	---------------------------	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Διανύουμε το τέλος του αιώνα και μαζί με άλλες σαρωτικές αλλαγές στις οικονομίες οι τράπεζες ζούνε και αυτές τη δική τους Οδύσσεια. Αναζητούν τη δική τους Ιθάκη μέσα από τις τρικυμίες του Ευρώ, τις αλλεπάλληλες συγχωνεύσεις, την εκμετάλλευση της τεχνολογίας και την αξιοποίηση του Marketing. Οι πελάτες, ενώ παραπονιούνται για τις υπηρεσίες που τους προσφέρουν, συνεχίζουν να επισκέπτονται τα υποκαταστήματα για τις συναλλαγές τους. Ο πελάτης προτιμά να επισκέπτεται σαν ένα παλιό φίλο το υποκατάστημα της γειτονιάς του. Πολλοί πιστεύουν ότι η αύξηση του αριθμού των ATM's καθιστά τα υποκαταστήματα λιγότερο απαραίτητα. Είναι όμως δύσκολο να βρει κανείς έστω και έναν καταναλωτή που με αφορμή κάποιο σημαντικό γεγονός της ζωής του, όπως τη σύνταξή του ή κάποια αγορά σπιτιού, δεν επισκέφτηκε μια Τράπεζα. Εντύπωση, ωστόσο, προξενεί το γεγονός ότι, ακόμη και σήμερα, υπάρχουν τράπεζες που δε χρησιμοποιούν το Marketing για να εξακριβώσουν τι πραγματικά θέλει ο καταναλωτής και τι πρέπει να αλλάξουν σχετικά με τις υπηρεσίες τους, ώστε να κερδίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς.

Η δημοτικότητα των υποκαταστημάτων και των ATM's δηλώνει ότι τα μετρητά παίζουν πολύ σπουδαίο ρόλο για τον καταναλωτή. Δεν τυχαίνει πολλές φορές στη ζωή του καθενός να αγοράσει ένα σπίτι ή να κερδίσει μια κληρονομιά, αλλά είναι καθημερινό το φαινόμενο να κρατάει κανείς πάνω του μετρητά. Αυτό, περισσότερο από κάθε τι άλλο, καθορίζει το ρόλο της τράπεζας στη ζωή των ανθρώπων. Ο κόσμος αναγνωρίζει την τράπεζα ως "φύλακα μετρητών", απαιτεί να του παρέχει ασφάλεια και συγχρόνως επιθυμεί να έχει σ' αυτήν εύκολη πρόσβαση παντού και πάντα. Οι καταναλωτές θέλουν συνεχώς πληροφορίες για τα χρήματά τους, πόσα έχουν και πόσα τους λείπουν για να αγοράσουν τα σπίτια των ονείρων τους ή να πραγματοποιήσουν τις διακοπές που επιθυμούν. Τα ATM's, πράγματι, έκαναν πραγματικότητα αυτή την επιθυμία. Από την άλλη πλευρά, το τηλεφωνικό banking εξελίχθηκε επιτυχώς σε πολλές χώρες, επειδή επιτρέπει στον κόσμο να χρησιμοποιεί την τεχνολογία για να παίρνει πληροφορίες για τα χρήματά του, όταν το θέλει, χωρίς να μετακινείται σε υποκαταστήματα. Μπορεί το κοινό να προτιμά τα ATM's για αναλήψεις χρημάτων, ακόμη και σήμερα, όμως, πολλοί διστάζουν να

καταθέσουν στα ΑΤΜ'ς, επειδή θεωρούν ότι τα λεφτά μπορεί να χαθούν, αν δεν τα δώσουν οι ίδιοι στον υπάλληλο και πολλοί υποστηρίζουν ότι τους προσφέρει ευχαρίστηση να δίνουν "εντολές" στον ταμιά. Επομένως, όσο ο καταναλωτής θα επιθυμεί να συζητάει κάτι τόσο σημαντικό όσο τα οικονομικά του πρόσωπο με πρόσωπο, το υποκατάστημα θα είναι απαραίτητο. Τα ΑΤΜ'ς και το τηλεφωνικό banking θα συνεχίσουν, σίγουρα, να στηρίζουν τις συναλλαγές τα επόμενα χρόνια.

Παράλληλα, οι τράπεζες ολοένα και περισσότερο ασχολούνται με το Internet. Οι περισσότεροι πελάτες τους δεν γνωρίζουν τι ακριβώς προϊόν επιθυμούν, απλώς ξέρουν ότι έχουν κάποιο πρόβλημα, που όμως δεν γνωρίζουν πώς να το λύσουν. Οι συγκεκριμένοι πελάτες θέλουν βοήθεια για να ξεκαθαρίσουν τις ανάγκες τους και να μάθουν τις εναλλακτικές λύσεις που τους προσφέρονται. Σήμερα, όμως, δεν είναι αποδεκτή η μέθοδος να οδηγήσεις μέα από διάλογο τον πελάτη στην αποδοχή της αγνοίας του. Σύντομα, οι πελάτες θα μπορούν να ομαδοποιηθούν μέσω μιας έξυπνης κάρτας με βάση το οικονομικό τους προφίλ, που θα τους κατευθύνει ήδη από την είσοδο της τράπεζας. Η κάρτα θα δίνει το προφίλ του πελάτη στο κομπιούτερ της εισόδου της Τράπεζας και ανάλογα με την οικονομική του δραστηριότητα εύκολα θα μπορεί να εξυπηρετηθεί και να αγοράσει ίσως κάποιο από τα τραπεζικά προϊόντα.

Η τεχνολογία υπάρχει ήδη, απλώς περιμένει τους ειδικούς να την αξιοποιήσουν, στο μέτρο βέβαια που και το περιβάλλον συνειδητοποιεί την ανάγκη εστίασης στον πελάτη. Στον πελάτη δεν προσφέρουμε μόνο προϊόντα αλλά και πληροφορίες. Ηλεκτρονικά προγράμματα θα αναλύουν τις ανάγκες και τις διαφορετικές επιλογές και τελικά οι ίδιοι οι πελάτες θα υπολογίζουν την πληρωμή των δανείων, τη χρονιά της σύνταξης ή την ποιότητα του προϊόντος. Το προσωπικό θα παίζει διαφορετικό ρόλο σ' αυτά τα υποκαταστήματα: θα υποδέχεται τους πελάτες και θα τους βοηθάει όσο χρειάζεται, με προσωπικές συμβουλές.

Στη δεκαετία που διανύουμε οι Τράπεζες κάνουν διαφήμιση, χαμογελούν και καινοτομούν. Είναι σαφές ότι στα μάτια του μέσου πελάτη έχουν αρχίσει να φαίνονται ίδιες. Είναι λοιπόν αναγκασμένες να βρουν μια καινούρια βάση διαφοροποίησης. Η βάση αυτή εστιάζεται στο τραπεζικό Marketing. Σήμερα, ο άρχων της αγοράς είναι ο πελάτης. Τα προϊόντα που καλείται να επιλέξει ο

πελάτης της Τράπεζας είναι πολλαπλάσια σε σχέση με αυτά του παρελθόντος και πρέπει να παρέχονται σε πολύ υψηλή στάθμη ποιότητας και χαμηλές τιμές. Ο πελάτης δεν αναζητά σήμερα μόνο την Τράπεζα αλλά και το στέλεχος, στο οποίο θα έχει εμπιστοσύνη. Ο πελάτης δεν είναι πια ένας αριθμός – λογαριασμός, είναι μια προσωπικότητα με διαφοροποιημένες απαιτήσεις που προέρχονται από προβλέψιμες εξειδικευμένες ανάγκες.

Τις ως άνω ανάγκες καλείται να καλύψει το σύγχρονο τραπεζικό Marketing, μέσα από την τεχνολογική ευκολία, την καινοτομία, την αλλαγή της νοοτροπίας και την προσέγγιση του πελάτη.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της οργάνωσης της Διεύθυνσης Marketing στις σύγχρονες ελληνικές τράπεζες και οι αντίστοιχες αρμοδιότητες των Τμημάτων που συνθέτουν τις Διευθύνσεις Marketing. Για το σκοπό αυτό, πραγματοποιήθηκε μία αρκετά χρονοβόρα αλλά και δύσκολη ως προς τη συλλογή των στοιχείων έρευνα, σε τρεις ελληνικές τράπεζες. Για την καλύτερη μεταξύ τους σύγκριση, επιλέχθηκαν μία σχετικά «μικρή» Τράπεζα, η Τράπεζα Αττικής Α.Ε., η Γενική Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία παρουσίαζε αρκετό ενδιαφέρον λόγω της εξαγοράς της από τη Γαλλική Τράπεζα Societe Generale, και τέλος η Εθνική Τράπεζα η οποία αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες τράπεζες στον ελλαδικό χώρο. Από τη μελέτη της έρευνας αυτής, αναμφισβήτητα θα μπορούσα να πω ότι ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, κάθε Τράπεζα επιδιώκει την καινοτομία, την πρωτοπορία και την εισαγωγή στην αγορά νέων τραπεζικών προϊόντων – υπηρεσιών για την μεγαλύτερη αύξηση των πωλήσεών τους. Η εξυπηρέτηση του Προσωπικού της κάθε Τράπεζας για τη συλλογή των στοιχείων της εργασίας, ήταν άμεση και αρκετά φιλική. Η προσπάθεια έγινε και σε άλλες ελληνικές τράπεζες όπως, τη Eurobank, τη Τράπεζα Πειραιώς και τη Λαϊκή Τράπεζα, αλλά στάθηκε αδύνατη η συλλογή τους λόγω Κανονισμών και εσωτερικής λειτουργίας των Τραπεζών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ MARKETING

1.1 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ MARKETING

Ο όρος Marketing στα ελληνικά, αποδίδεται με διάφορους όρους εκ των οποίων κανένας δεν έχει επικρατήσει. Το γεγονός αυτό δείχνει την αδυναμία πλήρους και ακριβούς απόδοσης του όρου.

Marketing είναι η επιχειρηματική εκείνη δραστηριότητα που αποσκοπεί στο να ικανοποιήσει τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες των καταναλωτών, αρχικά αναζητώντας και προσδιορίζοντας αυτές και, στη συνέχεια, «μεταφράζοντας» αυτές σε χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες που είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές.

Το Marketing είναι μια επίκαιρη επιχειρηματική διαδικασία που αναπτύχθηκε και καθιερώθηκε μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, ως μια φυσική συνέπεια των σύγχρονων κοινωνικοοικονομικών εξελίξεων. Το Marketing είναι η αμφίδρομη εκείνη επικοινωνία μεταξύ πελάτη και τράπεζας η οποία θα προσδιορίσει εκείνη τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η τράπεζα, ώστε να παράγει εκείνα ακριβώς τα αγαθά ή και υπηρεσίες που χρειάζεται ο πελάτης.

Το Marketing ως επιστημονικός κλάδος έχει ορισμένες αρχές, στα πλαίσια των οποίων κινείται. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν:

- τη φιλοσοφία του Marketing
- τη διοίκηση του Marketing και
- τη στρατηγική του Marketing

Η φιλοσοφία του Marketing (Marketing Concept) πρέπει να διαχέεται σε όλη την τράπεζα και περιλαμβάνει:

- τον προσανατολισμό των λειτουργιών της τράπεζας για ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών με σκοπό το κέρδος,
- την ορθολογική επιδίωξη της αύξησης των εργασιών και κερδών της τράπεζας,

- το σχεδιασμό, προετοιμασία και εκτέλεση των απαραίτητων ενεργειών ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της τράπεζας και
 - την ύπαρξη κοινωνικής ευθύνης για την τράπεζα κατά τη λήψη αποφάσεων
- Βλέπουμε, λοιπόν, ότι το Marketing είναι μια δυναμικά εξελισσόμενη διαδικασία που προσανατολίζεται πλέον προς τους πελάτες και όχι προς τα παραγόμενα τραπεζικά προϊόντα.

Η διοίκηση του Marketing (Marketing Management) αντιπροσωπεύει την εφαρμογή στην πράξη των αρχών πάνω στις οποίες στηρίζεται η φιλοσοφία του Marketing. Πιο συγκεκριμένα, λειτουργεί μέσα από τη διαδικασία που περιλαμβάνει τις εξής φάσεις:

- ανάλυση
- σχεδιασμό
- υλοποίηση και
- έλεγχο

Μέσα σε αυτή τη διαδικασία αναπτύσσονται λειτουργίες όπως:

- ο προσδιορισμός των αναγκών των πελατών,
- η δημιουργία και προώθηση των κατάλληλων αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις παραπάνω ανάγκες,
- η διαφήμιση των προσφερόμενων τραπεζικών αγαθών και υπηρεσιών και η ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων της τράπεζας και
- ο συντονισμός και έλεγχος όλων των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων που αναφέρθηκαν

Η δραστηριότητα του Marketing ασκείται και κατευθύνεται από κάποιο χωριστό τμήμα της τράπεζας. Κυρίως, όμως, είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρέπει να διαχέεται σε όλη την τράπεζα, σε όλα τα επίπεδα, σε όλες τις εκδηλώσεις. Το αρμόδιο τμήμα συντονίζει, ελέγχει, προτείνει και καταρτίζει εκείνη τη στρατηγική Marketing που θα επιτρέψει στην τράπεζα να πετύχει το βασικό σκοπό της. Στην εποχή μας, που τη χαρακτηρίζει μια υπερπαραγωγή, το πρόβλημα πλέον έχει μετατεθεί από την παραγωγή στην κατανάλωση.

Το Marketing δεν είναι μια νέα εφεύρεση ή μόδα, απλώς είναι η νέα έκφραση και πρακτική των σύγχρονων απαιτήσεων στη διοικητική επιστήμη. Η νέα αυτή πρακτική ανταποκρίνεται στις εξελιγμένες μορφές των

σύγχρονων κοινωνικών και οικονομικών σχέσεων, οι οποίες, σε τελευταία ανάλυση, είναι εκείνες που πυροδοτούν τις εξελίξεις στο χώρο του Marketing.

Το Marketing δεν επιβάλλεται, αλλά αναπτύσσεται για να βοηθήσει στη διαδικασία της ισορροπίας της αγοράς με ένα λειτουργικό τρόπο. Πολύ περισσότερο, δεν είναι η απλή παράθεση κάποιων όρων ή απομονωμένων τεχνικών διοίκησης ή λήψης αποφάσεων. Είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης των επιχειρήσεων, συνδεδεμένο με κάθε άλλη διοικητική δραστηριότητα, το οποίο προσανατολίζει σε μια νέα διοικητική προσέγγιση.

Εκφράζει τη μακροχρόνια επίτευξη των στόχων της τράπεζας δια μέσου της συνεχούς ικανοποίησης των σύγχρονων αναγκών των πελατών. Η διαρκής αυτή ικανοποίηση των αναγκών προκύπτει με τη συνεχή επαγρύπνηση της τράπεζας και την εισαγωγή καινοτομιών, νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του πελάτη.

Βλέπουμε ότι υπάρχει ένα σύστημα Marketing το οποίο αποτελείται από πολλές αλληλοεπηρεαζόμενες παραμέτρους:

- αρχικά, η αγορά, δηλαδή οι καταναλωτές, οι οποίοι ανήκουν σε διάφορες ομάδες και οι προτιμήσεις τους που αλλάζουν
- δεύτερον, υπάρχει η τράπεζα που έχει μια συγκεκριμένη επιχειρηματική ταυτότητα, ανήκει σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο και απευθύνεται σε κάποιο τμήμα της αγοράς. Εδώ εισέρχονται οι διάφορες μεταβλητές του Marketing με τον κατάλληλο συνδυασμό των οποίων μπορούμε να πούμε ότι επιτυγχάνεται ή όχι ο σκοπός της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη.

Η προσέγγιση των αναγκών του πελάτη από τις τράπεζες και ο προσδιορισμός του ακριβούς στίγματος της τράπεζας μέσα στους ποικίλους παράγοντες της αγοράς, γίνεται με την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής τραπεζικού Marketing. Η στρατηγική αυτή, προϋποθέτει τον προσδιορισμό της αγοράς στην οποία στοχεύει η τράπεζα, την πλήρη γνώση του τμήματος της αγοράς και την κατάστρωση ενός σχεδίου δράσης για την παραγωγή και διάθεση των κατάλληλων αγαθών και υπηρεσιών προς την αγορά – στόχο.

Βασικά, κάθε τράπεζα έχει δύο επιλογές: Η πρώτη επιλογή είναι να κατατμήσει την αγορά σε υποαγορές, απ' όπου θα διαλέξει ποιοι πελάτες θα

είναι ο στόχος της με βάση τα προϊόντα που διαθέτει. Η τμηματοποίηση αυτή μπορεί να γίνει κυρίως με κριτήρια γεωγραφικά, δημογραφικά, ψυχογραφικά και συμπεριφοράς. Η δεύτερη επιλογή είναι να παρουσιάσει ένα νέο, διαφοροποιημένο προϊόν ή προϊόντα με τα οποία θα ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό, βάζοντας ως στόχο όλη την αγορά ή ορισμένες υποαγορές.

Και στις δύο περιπτώσεις που αναφέρθηκαν, η τράπεζα, για να καθορίσει ποιοι είναι οι πιθανοί στόχοι της, θα προσπαθήσει να βρει απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως:

- ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες για κάθε προϊόν που διαθέτει;
- που διαμένουν αυτοί οι πελάτες;
- που συνηθίζουν τώρα να συναλλάσσονται;
- πόσο συχνά και πότε κάνουν τις συναλλαγές τους;
- τι τους επηρεάζει στις συναλλαγές τους, πώς και γιατί συναλλάσσονται;
- ποιες είναι οι απόψεις τους για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή προϊόντα της τράπεζας;
- τι δεν τους ικανοποιεί από την παρούσα εξυπηρέτηση της τράπεζας;

Αφού ληφθούν τα στοιχεία που χρειάζονται, τότε καθορίζονται οι ειδικότεροι στόχοι της τράπεζας, σε συνάρτηση με τις δυνατότητες που έχει και τις υπάρχουσες συνθήκες της αγοράς. Οι στόχοι αυτοί καλύπτουν και την προώθηση του προϊόντος μέχρι τον πελάτη και περιλαμβάνονται σε ένα σχέδιο Marketing.

Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει μεταξύ άλλων:

- ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και θέσπιση των υποθέσεων,
- κατανομή των χρηματικών πόρων με βάση την ιεράρχηση,
- ανάλυση των δραστηριοτήτων που πρέπει να αναληφθούν για να εκμεταλλευθούν οι ευκαιρίες και να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός,
- ακριβές χρονοδιάγραμμα δραστηριοτήτων

Στη στρατηγική του τραπεζικού Marketing, ειδικότερα, πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι σχετικά με τις πολιτικές του Marketing Mix, δηλαδή των πολιτικών για το προϊόν, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση.

Είναι ένα συγκεκριμένο "μίγμα" αποφάσεων τις οποίες πρέπει να πάρει και να υλοποιήσει η τράπεζα. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν το προϊόν, την τιμή, τη διανομή και την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Δηλαδή, τι

προϊόν θα παράγει η τράπεζα, σε ποια τιμή, πού θα απευθυνθεί, με ποιον τρόπο και πώς θα επικοινωνήσει με την αγορά ώστε να γίνει γνωστό. Συνηθίζεται να αναλύονται και τρεις ακόμη μεταβλητές οι οποίες είναι οι άνθρωποι (people), οι διαδικασίες (process) και ο φυσικός εξοπλισμός και περιβάλλον χώρος (physical evidence) τον οποίο ορίζουμε ως υλική υποδομή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΜΙΓΜΑ MARKETING ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Το μίγμα Marketing αποτελεί το εύρος των ανταγωνιστικών διαστάσεων των εταιριών και στην προκειμένη περίπτωση των τραπεζών, από τις οποίες προωθούνται τα παραγόμενα προϊόντα ή υπηρεσίες από τους παραγωγούς - τράπεζες προς τους πελάτες. Η σύνθεση του Marketing Mix, όπως διαφορετικά λέγεται, περιλαμβάνει το στυλ, την ποιότητα των υπηρεσιών, τις συγκεκριμένες εναλλακτικές τιμές κατά συσκευασία κ.α. τα στοιχεία που καθορίζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις των στελεχών Marketing ανεξάρτητα από το είδος της εταιρίας, είναι τα πολύ γνωστά για τους ανθρώπους του Marketing τέσσερα "Π", από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων PRODUCT=ΠΡΟΪΟΝ, PLACE=ΤΟΠΟΣ, PRICE=ΤΙΜΗ, PROMOTION=ΠΡΟΒΟΛΗ. Στα τέσσερα "Π" υπάρχουν αρκετοί που συμπεριλαμβάνουν και άλλα στοιχεία, όπως το profit (κέρδος), plan (σχεδιασμός), physical environment (περιβάλλον) κ.τ.λ. όλα τα παραπάνω, βέβαια, λογίζονται σε σχέση με το βασικότερο παράγοντα του Marketing, τον πελάτη, στην ικανοποίηση των αναγκών του οποίου στοχεύει όλο το σύστημα. Το μίγμα Marketing αποτελεί την πυξίδα για τα στελέχη του εφαρμοσμένου Marketing, επειδή δίνει σφαιρική λύση σε ερωτήματα που αφορούν όλο το πλέγμα των δραστηριοτήτων της τράπεζας.

2.1 ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΠΡΟΪΟΝ – PRODUCT

Το προϊόν ή η υπηρεσία είναι η πηγή εσόδων μιας επιχείρησης, παράλληλα όμως αποτελεί και την πηγή ικανοποίησης του πελάτη. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας τράπεζας εξαρτάται από την ικανότητα των διοικούντων από τη μια να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, οι οποίοι είναι παράλληλα και καταναλωτές του παραγόμενου προϊόντος και θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους, και από την άλλη να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα με το μικρότερο δυνατό κόστος. Γι' αυτό η στρατηγική δημιουργίας

και χειρισμού του προϊόντος είναι κεντρική στη λειτουργία του Marketing για μια τράπεζα και χαρακτηρίζει το βαθμό ανταγωνιστικότητάς της, σε σχέση με τα λοιπά τραπεζικά ιδρύματα ή τις επιχειρήσεις συναφούς αντικειμένου.

Όπως οι ζωντανοί οργανισμοί, έτσι και τα προϊόντα, με την ευρεία έννοια, υπόκεινται στον αδυσώπητο νόμο της φθοράς. Κάποτε, δηλαδή, το προϊόν παύει να μοιάζει ενδιαφέρον στους πελάτες του και αποσύρεται από την αγορά. Σαν κύκλος ζωής ενός προϊόντος μπορεί να οριστεί η χρονική περίοδος από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά ως τη στιγμή κατά την οποία αποσύρεται από αυτή. Συνήθως, ο κύκλος ζωής των προϊόντων έχει μία αρχή, ένα σημείο ακμής και ένα τέλος. Υπάρχουν προϊόντα τα οποία διατηρούν τη θέση τους στην αγορά για πολλές δεκαετίες και άλλα των οποίων ο κύκλος ζωής διαρκεί λίγες εβδομάδες ή μήνες.

Ο κύκλος ζωής των προϊόντων στις περισσότερες περιπτώσεις περιλαμβάνει τα παρακάτω πέντε στάδια.

1. Εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.

Το προϊόν εισέρχεται για πρώτη φορά στην αγορά. Κατά το στάδιο αυτό, το προϊόν συνοδεύεται από υψηλές επενδύσεις και προωθείται στην αγορά μέσα από λεπτομερώς ελεγμένα προγράμματα, καθώς και με προσαρμογές στη στρατηγική του Marketing. Άλλα χαρακτηριστικά αυτού του σταδίου είναι το υψηλό κόστος παραγωγής, το χαμηλό ύψος των πωλήσεων, η περιορισμένη διανομή και η έλλειψη άμεσου ανταγωνισμού.

2. Στάδιο αναπτύξεως των πωλήσεων.

Πρόκειται για το κυριότερο στάδιο του κύκλου ζωής εκείνων των προϊόντων που επέζησαν κατά το στάδιο της εισαγωγής τους. Σ' αυτή τη φάση, η επιχείρηση θα πρέπει να αρχίσει να σκέπτεται νέες χρήσεις και νέες αγορές για το προϊόν της. Η αύξηση των πωλήσεων έχει σαν αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους παραγωγής του προϊόντος και ως εκ τούτου την αύξηση των κερδών της επιχείρησης. Τα κέρδη αυτά δημιουργούν τον ανταγωνισμό. Όσο περισσότερο αυξάνουν οι πωλήσεις και τα κέρδη τόσο περισσότερο αυξάνει και ο ανταγωνισμός.

3. Στάδιο ωριμότητας

Η ωριμότητα ακολουθεί την ταχεία ανάπτυξη των πωλήσεων του δεύτερου σταδίου. Στο τέλος του σταδίου αυτού το προϊόν έχει φτάσει στο ζενίθ της αποδοχής του από μέρους των καταναλωτών του τμήματος της αγοράς, στο οποίο απευθύνεται. Οι πωλήσεις και η χρησιμότητα έχουν αρχίσει να πλησιάζουν το μέγιστο της αποδοτικότητάς τους. Κατά το στάδιο αυτό, εισάγονται νέα ανταγωνιστικά προϊόντα στην αγορά και έτσι αρχίζει ο ανταγωνισμός “σημάτων και τιμών”.

4. Στάδιο κορεσμού

Ο κορεσμός επέρχεται, όταν οι ανταγωνιστές αντιγράφουν, τελειοποιούν ή εξασθενούν με άλλο τρόπο τη δημοτικότητα ενός προϊόντος. Κατά το τέλος αυτού του σταδίου, οι πωλήσεις και τα κέρδη αρχίζουν να μειώνονται, δεδομένου ότι η αγορά στρέφεται προς άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα.

5. Στάδιο παρακμής

Η παρακμή χαρακτηρίζεται από συνεχή μείωση των πωλήσεων του προϊόντος, το οποίο πιθανώς πρέπει να αντικατασταθεί από νέα προϊόντα, επειδή έχασε την προηγούμενη του θέση στην αγορά. Εδώ τελειώνει ο κύκλος ζωής του προϊόντος. Εντούτοις, πολλές φορές είναι δυνατόν να διατηρηθεί ένα προϊόν στη ζωή, παρά το γεγονός ότι βρίσκεται στη ζημιολόγο περιοχή, αν αυτό το επιβάλλουν τα μακροπρόθεσμα σχέδια της επιχείρησης. Αν και ο κύκλος ζωής του προϊόντος αποτελεί ένα φυσιολογικό και σπουδαίο επιχειρηματικό φαινόμενο, θα ήταν περισσότερο πρακτικό αν επικέντρωνε κανείς την προσοχή του στην καμπύλη των κερδών και αυτό διότι ο μεγάλος όγκος των πωλήσεων δεν συνεπάγεται κατ' ανάγκη και υψηλά κέρδη. Η γνώση της φάσης που διανύει μια τραπεζική υπηρεσία μπορεί να γίνει η απαρχή για λήψη κρίσιμων αποφάσεων, ιδιαίτερα όταν πρόκειται μία νέα υπηρεσία να εισαχθεί στην αγορά. Το πρώτο βήμα της διαδικασίας αυτής ανήκει στην Κεντρική Υπηρεσία Marketing τα εξειδικευμένα στελέχη της οποίας θα αναλάβουν να προβλέψουν την τροχιά ζωής της νέας τραπεζικής υπηρεσίας. Σ' αυτό το σημείο δε βοηθούν μόνο η τραπεζική εμπειρία, η θεωρητική κατάρτιση και οι ικανότητες αλλά και η επεξεργασία των στοιχείων, που θα προκύψουν από μια οργανωμένη και εμπειριστατωμένη έρευνα.

Σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του προϊόντος, η κατάσταση εμφανίζει διαφορετικά χαρακτηριστικά. Έτσι, κατά την εισαγωγή ή παρουσίαση του προϊόντος στην αγορά, αυτό πρέπει να γίνει γνωστό στους πιθανούς πελάτες μέσω του συστήματος προώθησης πωλήσεων. Η εκπαίδευση του πελάτη κρίνεται επίσης σκόπιμη, στην περίπτωση κατά την οποία το τραπεζικό προϊόν έχει νέες χρήσεις ή ενδέχεται να αλλάξει, κατά ένα ποσοστό, τις συνήθειες των πελατών. Καινούριες ιδέες μπορούν να προέλθουν από τις μοναδικές πωλήσεις μια εταιρίας ή από την παραγωγή υλικού, τους μεταπωλητές, τους ανταγωνιστές, την εξέταση της κατανάλωσης, ή από άλλες πηγές, όπως είναι τα εμπορικά σωματεία, τα διαφημιστικά ή τα κυβερνητικά γραφεία. Αναλύοντας καινούριες και διαφορετικές προοπτικές για την αγορά των εταιριών και μελετώντας την τωρινή καταναλωτική συμπεριφορά, ένας διευθυντής του Marketing μπορεί να δίνει ευκαιρίες, οι οποίες δεν έχουν ακόμη παρουσιαστεί σε ανταγωνιστές ή ακόμη και σε δυναμικούς πελάτες. Για παράδειγμα, ιδέες για νέα αντίληψη του σέρβις μπορούν να προέλθουν απευθείας από την ανάλυση των καταναλωτικών παραπόνων. Καμιά εταιρία δεν μπορεί μονίμως να έχει πρώτη αυτή την καλύτερη νέα ιδέα. Έτσι, ψάχνοντας για ιδέες, οι εταιρίες πρέπει να δώσουν προσοχή στον τρέχοντα δυναμικό ανταγωνισμό.

2.2 ΤΟΠΟΣ - ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ – PLACE

Με τον όρο δίκτυα διανομής ή δίκτυα πωλήσεων ή κανάλια διανομής εννοούμε τόσο την οργανωτική δομή των διαφόρων καταστημάτων της τράπεζας όσο και τους έξω από την τράπεζα αντιπροσώπους και dealers μέσω των οποίων γίνεται το Marketing των διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο ορισμός αυτός είναι σκόπιμα γενικός και ευρύς, για να περιλάβει:

- την εσωτερική οργάνωση του Marketing μέσα στην τράπεζα, αλλά και τους οργανισμούς έξω από αυτήν, τους οποίους χρησιμοποιεί για το Marketing των προϊόντων της
- τη δομή του δικτύου της κάθε τράπεζας αλλά και όλων των επιχειρήσεων και κλάδων που διαθέτει η αγορά. Το προϊόν πρέπει να είναι διαθέσιμο στον

κατάλληλο χώρο και χρόνο και τα πλεονεκτήματά του πρέπει να γνωστοποιούνται αποτελεσματικά στο κοινό στο οποίο απευθύνεται.

Καθώς μία πόλη αναπτύσσεται και επεκτείνεται, μία τράπεζα μπορεί να χρειάζεται να επεκτείνει ή να μετακινήσει τη βάση των επιχειρήσεών της, ώστε όχι μόνο να διατηρήσει τους παλιούς πελάτες της αλλά και να προσελκύσει νέους. Αν οι κανονισμοί του κράτους επιτρέπουν στην τράπεζα κάποια ευελιξία σχετικά με την τοποθεσία των υποκαταστημάτων, η τράπεζα πρέπει πρώτα να αποφασίσει σε ποια νέα εμπορική περιοχή θα εισέλθει. Από τη στιγμή που η νέα περιοχή έχει εντοπιστεί, η τράπεζα πρέπει να αποφασίσει αν θα μπει στην αγορά αποκτώντας μία τράπεζα που ήδη υπήρχε ή προσθέτοντας ένα νέο υποκατάστημα. Αν η απόφαση είναι να ανοίξει ένα νέο υποκατάστημα, τότε η τράπεζα πρέπει να επιλέξει τόσο τη συγκεκριμένη εμπορική περιοχή όσο και ένα συγκεκριμένο μέρος μέσα στα όρια αυτής της εμπορικής περιοχής. Η ευρύτερη περιοχή που επιλέγεται για να τοποθετηθεί μία τράπεζα μπορεί να είναι είτε μια ολόκληρη κοινότητα είτε ένα μέρος αυτής. Συνοπτικά, για ανάλυση μιας ευρύτερης περιοχής μιας προτεινόμενης τοποθεσίας της τράπεζας απαιτείται να μας είναι γνωστά: τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού, η εμπορική δομή, η βιομηχανική δομή και η δομή των τραπεζικών εργασιών.

Αφού έχουν συγκεντρωθεί και εκτιμηθεί οι παραπάνω πληροφορίες και έχει επιλεγεί η ευρύτερη περιοχή για επέκταση, διάφορες πιθανές τοποθεσίες μέσα στα όρια αυτής της περιοχής μπορεί να είναι διαθέσιμες για εξέταση. Κατά την επιλογή της συγκεκριμένης τοποθεσίας πρέπει να ληφθούν υπόψη παράγοντες, όπως οι ακόλουθοι:

- 1) **Πρόσβαση.** Είναι η σωστή πλευρά του δρόμου για να εφαρμοστεί το κύριο σχέδιο κυκλοφορίας της περιοχής; Είναι βολικό να εισέρχεται κανείς και να εξέρχεται από τη συγκεκριμένη τοποθεσία;
- 2) **Ορατότητα.** Θα είναι το γραφείο και οι επιγραφές του ορατές από τον πεζό και εκείνον που βρίσκεται σε ένα όχημα εν κινήσει;
- 3) **Θέση ανταγωνιστών.** Πού βρίσκονται οι κοντινότεροι ανταγωνιστές;
- 4) **Χρόνος απόστασης.** Είναι η τράπεζα σε λογική απόσταση από τις κατοικημένες περιοχές, τις εμπορικές ή βιομηχανικές ζώνες;
- 5) **Εγγύτητα στην κρατική συγκοινωνία.** Η τοποθέτηση ενός υποκαταστήματος στην τελευταία στάση μιας διαδρομής είναι γενικά μια

καλή στρατηγική. Η κυκλοφοριακή συμφόρηση μπορεί να μην έχει ως αποτέλεσμα την τραπεζική δραστηριότητα.

- 6) **Πραγματική κατάσταση των εξόδων.** Μια πιο ακριβή τοποθεσία μπορεί, μακροπρόθεσμα, να επιφέρει μια μεγαλύτερη επιστροφή των χρημάτων της επένδυσης απ' ό,τι μια λιγότερο ακριβή τοποθεσία, αλλά και λιγότερο ευνοϊκή ή προσιτή.
- 7) **Εγγύτητα σε άλλες ευνοϊκές επιχειρήσεις.** Αφού οι τραπεζικές εργασίες προσφέρουν ευκολία στην περιοχή, θα είναι πλεονέκτημα το υποκατάστημα να τοποθετηθεί κοντά σε κατάστημα τροφίμων – super markets, όπου συχνάζει πολύς κόσμος.

Πέρα από το ίδιο το γραφείο της τράπεζας υπάρχουν τα ηλεκτρονικά και τηλεπικοινωνιακά κανάλια διανομής των τραπεζικών υπηρεσιών: το τηλέφωνο, οι αυτόματες ταμειακές μηχανές, ο προσωπικός υπολογιστής και οι πιστωτικές κάρτες. Καθώς αυτά είναι εργαλεία που καθιστούν τις τραπεζικές υπηρεσίες διαθέσιμες στους χρήστες, μπορούν κάλλιστα να θεωρηθούν ως κανάλια διανομής.

Το τηλέφωνο

Το τηλέφωνο χρησιμοποιείται πάρα πολύ από τις τράπεζες ως τρόπος για να επεκτείνουν τη δυνατότητα συναλλαγών, να παράσχουν ενημέρωση σχετικά με τους λογαριασμούς και βοήθεια στους πελάτες. Με τις τηλεφωνικές τραπεζικές εργασίες, ο πελάτης μπορεί να ενημερωθεί σχετικά με τους λογαριασμούς, όπως για τι υπόλοιπο του τρεχούμενου λογαριασμού του ή για το αν μια συγκεκριμένη επιταγή έχει εξαργυρωθεί, καθώς επίσης και για τις μεταβιβάσεις ανάμεσα στους λογαριασμούς. Η τηλεφωνική πληρωμή των λογαριασμών παρέχει στον πελάτη τη δυνατότητα να εξουσιοδοτήσει την τράπεζα να πληρώνει συγκεκριμένους λογαριασμούς, είτε μετά από τηλεφωνική εξουσιοδότηση είτε σε προγραμματισμένη βάση. Και οι δύο αυτές υπηρεσίες είναι τυπικά διαθέσιμες 24 ώρες την ημέρα, 7 ημέρες την εβδομάδα, ώστε να επιτρέπουν στους πελάτες απεριόριστη πρόσβαση στις υπηρεσίες της τράπεζας από το σπίτι, το γραφείο, το αυτοκίνητό τους ή από οπουδήποτε αλλού υπάρχει τηλέφωνο.

Ακόμη, πολλές τράπεζες καθιστούν διαθέσιμες από το τηλέφωνο τις υπηρεσίες προσωπικής πίστωσης. Οι πελάτες κάνουν αίτηση για δάνειο, καλώντας ένα ειδικό νούμερο και σε πολλές περιπτώσεις λαμβάνουν απάντηση την ίδια ημέρα. Οι πελάτες που χρησιμοποιούν αυτή την υπηρεσία πληρώνουν ελάχιστα υψηλότερο επιτόκιο ως ανταπόδοση γι' αυτή την ευκολία που τους παρέχεται.

Η αυτόματη ταμειακή μηχανή (ATM)



Οι αυτόματες ταμειακές μηχανές είναι ένας άλλος τρόπος, με τον οποίο οι τράπεζες καθιστούν τις υπηρεσίες τους πιο προσιτές στους πελάτες. Επίσης, εξαιτίας της ολοήμερης διαθεσιμότητάς τους, οι πελάτες μπορούν να καταθέτουν ανάλογα με το πρόγραμμά τους. Η συμμετοχή μίας τράπεζας σε περιφερειακό ή εθνικό δίκτυο παρέχει στους πελάτες τη δυνατότητα να κάνουν ανάληψη μετρητών από οπουδήποτε στη χώρα και σε όλο τον κόσμο, όπου έχει εδραιωθεί το δίκτυο.

Οι τεχνολογικές πρόοδοι επεκτείνουν τις δυνατότητες των αυτόματων ταμειακών μηχανών, ώστε να καταστήσουν περισσότερες υπηρεσίες και πληροφορίες διαθέσιμες στους πελάτες. Κάποιες πειραματικές αυτόματες ταμειακές μηχανές ανιχνεύουν και δίνουν εικόνες των επιταγών που έχουν κατατεθεί. Άλλες πάλι προσφέρουν ένα αμφίδρομο βίντεο επικοινωνίας ή είναι οθόνες ευαίσθητες στην αφή, ενώ άλλες δίνουν ακόμη και νομίσματα.

Ο προσωπικός υπολογιστής

Η αυξημένη χρήση των προσωπικών υπολογιστών στο σπίτι και το γραφείο έχει εγκαινιάσει μια άλλη υπηρεσία διανομής στις τράπεζες. Αφού τα τραπεζικά προϊόντα συνιστούν πρωτίστως μονάδες πληροφοριών αποθηκευμένων στον υπολογιστή της τράπεζας και αφού οι υπολογιστές μπορούν και επικοινωνούν μεταξύ τους μέσω σταθερών τηλεφωνικών γραμμών, οι ιδιώτες και οι επαγγελματίες πελάτες μπορούν τώρα να έχουν πρόσβαση στους λογαριασμούς τους και να διεκπεραιώνουν συναλλαγές από τον προσωπικό τους υπολογιστή. Οι ιδιώτες πελάτες μπορούν να ενημερωθούν για το υπόλοιπο των λογαριασμών τους και για τις συναλλαγές

τους, να πληρώσουν λογαριασμούς και να μεταφέρουν ποσά από τον ένα λογαριασμό στον άλλο, χωρίς καν να περάσουν από την τράπεζα. Οι επαγγελματίες πελάτες μπορούν να κάνουν όλα τα παραπάνω και ακόμη περισσότερα. Πολλές τράπεζες παρέχουν στις εταιρίες τη δυνατότητα να ενημερώνονται για τις μεταφορές και την πίστωση, να επενδύουν πλεονάζοντα υπόλοιπα και να εξοφλούν δάνεια και όλα αυτά από τα γραφεία τους.

Πιστωτικές κάρτες

Η τραπεζική πίστωση και οι χρεωστικές κάρτες συνιστούν επίσης καινοτομίες στη διανομή μιας τραπεζικής πίστωσης και των υπηρεσιών κατάθεσης. Οι πιστωτικές κάρτες έχουν βοηθήσει να ξεπεραστεί το χαρακτηριστικό του αδιαχώριστου του Marketing, δηλαδή, της αδυναμίας να χωριστούν οι τραπεζικές υπηρεσίες από το πρόσωπο εκείνου που τις πουλά ή τις διανέμει. Οι πιστωτικές κάρτες επιτρέπουν σε πολλές τράπεζες να διατηρούν πελάτες πίστωσης που βρίσκονται μακριά από την εμπορική τους περιοχή.

Η πιστωτική κάρτα έχει, επίσης, δώσει τη δυνατότητα στους τραπεζίτες να εκμεταλλευτούν το λιανέμπορο ως μεσολαβητή στη διανομή της πίστωσης. Στο Marketing των πιστωτικών καρτών, οι τράπεζες βασίζονται κυρίως στους λιανέμπορους για να ενθαρρύνουν τους πελάτες τους να κάνουν αίτηση για κάρτα. Όταν οι λιανέμποροι δέχονται την πιστωτική κάρτα μιας τράπεζας, γίνονται κατά συνέπεια ένας μεσολαβητής στο κανάλι διανομής γι' αυτή την τραπεζική υπηρεσία.

Μια κάρτα μπορεί είτε να είναι με διεθνές σήμα (VISA ή MASTERCARD) είτε με σήμα της συγκεκριμένης τράπεζας. Μια χρεωστική κάρτα μοιάζει με την πιστωτική κάρτα και γίνεται δεκτή για την πληρωμή των αγορών, όπου γίνεται δεκτό το όνομά της. Η διαφορά συνίσταται στο ότι με μια χρεωστική κάρτα ο λογαριασμός των αγορών αφαιρείται κατευθείαν από τον τρεχούμενο λογαριασμό του πελάτη αντί να χρεώνεται. Το αποτέλεσμα είναι το ίδιο με το να έγραφε ο πελάτης μια επιταγή, με τη διαφορά ότι η συναλλαγή είναι έτσι πολύ πιο απλή, αφού το μόνο που χρειάζεται είναι να περάσει ο υπάλληλος την κάρτα μέσα από ένα ειδικό μηχάνημα που τη διαβάζει και ο πελάτης να γράψει τον προσωπικό του κώδικα αναγνώρισης και να υπογράψει την απόδειξη.

Οι τράπεζες και άλλες εταιρίες υπηρεσιών δεν χρησιμοποιούν μεσολαβητές με τον τρόπο που οι παραγωγοί των καταναλωτικών αγαθών το κάνουν. Εν τούτοις, ένας αυξανόμενος αριθμός τραπεζικών υπηρεσιών παρέχονται από πρόσωπα ή εταιρίες ξένες προς την ίδια τράπεζα. Αυτοί μπορεί να θεωρηθούν ως μεσολαβητές, αν ένας μεσολαβητής ορίζεται ως ένα κανάλι διανομής το οποίο:

- Αυξάνει τη διαθεσιμότητα ή την ευκολία μιας υπηρεσίας
- Αυξάνει τη χρησιμοποίηση μιας υπηρεσίας της ή τα έσοδα από τη χρησιμοποίησή της, ή
- Βοηθά να διατηρηθούν οι παλιοί χρήστες, να αυξηθεί η χρησιμοποίηση της υπηρεσίας από τους παλιούς χρήστες ή να προσελκυθούν νέοι χρήστες.

2.3 ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ – PRICE

Για περισσότερο από έναν αιώνα η τιμή ενός προϊόντος ήταν για τους οικονομολόγους το σημείο αναφοράς για τον καθορισμό της ζήτησης. Η τιμή ήταν ο βασικός παράγοντας διαφοροποίησης των προϊόντων, μια και η συσκευασία, η διαφήμιση ή τα ονόματα είχαν μικρή συμβολή. Σήμερα, όμως, η τιμή είναι ένα κομμάτι του Marketing – Mix για την αγορά – στόχο.

Στις τράπεζες, η τιμολογιακή πολιτική περιλαμβάνει το επιτόκιο, με βάση το οποίο χορηγούνται τα δάνεια, το επιτόκιο, με βάση το οποίο καταβάλλονται οι τόκοι στους καταθέτες, τα φύλακτρα των ομολόγων, τις προμήθειες συναλλάγματος, τις προμήθειες από την κίνηση κεφαλαίων, τα έσοδα από τη διάθεση ομολόγων, τις ετήσιες συνδρομές στις πιστωτικές κάρτες, τα έξοδα φακέλου στις χορηγήσεις δανείων κ.τ.λ. αν εξαιρέσουμε τους τόκους που καταβάλλονται για την εξυπηρέτηση των καταθέσεων, όλα τα υπόλοιπα αποτελούν χρηματικές εισροές – έσοδα για ένα τραπεζικό ίδρυμα. Επομένως, η τιμολογιακή πολιτική είναι το μόνο στοιχείο στο μίγμα Marketing που δημιουργεί έσοδα. Τα άλλα στοιχεία, δηλαδή η ανάπτυξη και παρακολούθηση των τραπεζικών υπηρεσιών, τα κανάλια διάθεσης και η προώθηση έχουν σχέση μόνο με χρηματικές εκροές και έτσι αποτελούν κόστος για την τράπεζα. Παράλληλα, ενώ τα άλλα στοιχεία του μίγματος Marketing επηρεάζουν τον όγκο

των πωλήσεων, μόνο η τιμολόγηση επηρεάζει και την κερδοφορία της τράπεζας.

Η τιμή για ένα τραπεζικό προϊόν πρέπει να εξυπηρετεί δύο τουλάχιστον στόχους:

- Να βοηθά τους αγοραστές να αποφασίζουν πώς θα κατανέμουν καλύτερα την αγοραστική τους δύναμη μεταξύ δύο ή περισσότερων ομοειδών προϊόντων, να τα συγκρίνουν μεταξύ τους και να αποφασίζουν πόσα χρήματα θα διαθέσουν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.
- Να προσφέρει από μόνη της πληροφορίες στους καταναλωτές. Για παράδειγμα, μια υψηλή τιμή δείχνει υψηλή εσωτερική αξία και υψηλό επίπεδο παροχής υπηρεσιών. Ειδικά όταν το προϊόν ή το σήμα του δεν είναι γνωστά στην αγορά ή όταν το προϊόν, όπως το τραπεζικό, δεν έχει κάτι το χειροπιαστό για να το εκτιμήσει ο πελάτης, η τιμή είναι ο μόνος παράγοντας που μπορεί να δώσει στον πελάτη κάποια αίσθηση της αξίας του.

Κατά την τιμολόγηση ενός τραπεζικού προϊόντος πρέπει να εξυπηρετούνται τρεις αντικειμενικοί σκοποί:

- Η δημιουργία του μεγαλύτερου δυνατού όγκου πωλήσεων – εργασιών της τράπεζας
- Η θετική συνεισφορά της τιμολόγησης στην κερδοφορία της τράπεζας
- Η μετάδοση θετικής εικόνας για την τράπεζα στην εν δυνάμει πελατεία της

Κατά τον καθορισμό της τιμής πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη πέντε βασικούς παράγοντες:

- 1) Τους σκοπούς της τράπεζας ως επιχείρησης
- 2) Τη δομή και τη λειτουργία της αγοράς
- 3) Την ανάλυση της ζήτησης
- 4) Την ανάλυση του κόστους
- 5) Την ανάλυση της τιμολόγησης των άλλων τραπεζών

2.4 ΠΡΟΩΘΗΣΗ – PROMOTION

Το μίγμα προώθησης των τραπεζικών υπηρεσιών περιλαμβάνει τρεις βασικές μεταβλητές, οι οποίες συνθέτουν το λεγόμενο Promomix. Η προώθηση συνίσταται στο σύνολο των προσπαθειών του Marketing να επικοινωνήσει σωστά με τον πελάτη. Το Μίγμα Προβολής περιλαμβάνει τις Προσωπικές Πωλήσεις, την Επίδειξη (Προώθηση Πωλήσεων), τη Διαφήμιση και τις Δημόσιες Σχέσεις.

Η **Προσωπική Πώληση** αναφέρεται στην προσπάθεια που καταβάλλουν τα στελέχη της Τράπεζας να πουλήσουν στον πελάτη μέσα από μια πρόσωπο με πρόσωπο διαδικασία, στο γκισέ, στο γραφείο του στελέχους, στο γραφείο του πελάτη, στην επιχείρηση, στο εργοστάσιο, κ.ο.κ. στην προσωπική πώληση το στέλεχος ασχολείται άμεσα και σε προσωπική βάση με τους πελάτες. Χτίζει σχέσεις μαζί τους.

Η **Επίδειξη** βοηθάει σημαντικά στη δημιουργία καλής πίστης, άλλοτε εξωτερικά (βιτρίνα) και άλλοτε εσωτερικά (χώρος λειτουργίας Καταστήματος, χώρος αναμονής πελατών κ.τ.λ.). αντιλαμβάνεται κανείς εύκολα ότι η Επίδειξη έρχεται σαν συνέχεια της Διαφήμισης. Η Διαφήμιση καλεί τον πελάτη να μπει στο Κατάστημα και η Επίδειξη τον υποδέχεται.

Η **Διαφήμιση** είναι το μέσο προώθησης που σε κάθε επιχείρηση και ειδικότερα σε μια τράπεζα, αντιμετωπίζεται με επιφύλαξη από τους διοικούντες ως μια δαπάνη (ένα κόστος) αμφισβητούμενης χρησιμότητας. Μόλις κατά την τελευταία δεκαετία έγινε αποδεκτή η σπουδαιότητα του μέσου για την προώθηση των τραπεζικών υπηρεσιών και επενδύθηκαν αξιόλογα ποσά, κυρίως από τις ιδιωτικές και τις ξένες τράπεζες. Σήμερα η διαφήμιση θεωρείται το πιο δυνατό επικοινωνιακό εργαλείο που έχει στη διάθεσή του ένα πιστωτικό ίδρυμα. Η διαφήμιση, όπως και κάθε άλλο μέσο προώθησης, με βάση την φιλοσοφία του Marketing, δεν θεωρείται “δαπάνη” αλλά “επένδυση”. Πρόκειται για μία επένδυση, που ίσως να μην έχει πάντα άμεσα ή εύκολα ορατά αποτελέσματα, αλλά οπωσδήποτε αποδίδει μακροχρόνια, εφόσον βέβαια είναι καλά σχεδιασμένη, έχει σωστούς στόχους και πραγματοποιείται την κατάλληλη χρονική στιγμή και με το κατάλληλο μέσο επικοινωνίας.

Η Διαφήμιση, για να έχει σωστά αποτελέσματα, θα πρέπει να:

- Ενημερώνει σωστά για την Τράπεζά μας (κύρος, Image Making)
- Καθιερώνει την Τράπεζά μας στα μάτια του πελάτη (εμπιστοσύνη)
- Μεταδίδει μηνύματα σχετικά με τις υπηρεσίες της (τι, πόσο, πού και πώς)
- Ενισχύει τη σχέση της Τράπεζας με τους παλαιούς πελάτες
- Προσελκύει νέους πελάτες
- Αυξάνει τον όγκο των εργασιών της Τράπεζας

Μερικές απαραίτητες προϋποθέσεις που καθιστούν τη διαφήμιση αποδοτική:

- Να έχει σαφείς (ποσοτικούς) στόχους, προσδιοριζόμενους με βάση τους γενικούς στόχους της τράπεζας και τους γενικούς στόχους του Marketing
- Το προϊόν να είναι "καλό" (αυτό που θέλει ο πελάτης)
- Το μέγεθος της αγοράς να δικαιολογεί το κόστος
- Η τράπεζα να είναι σε θέση να αντεπεξέλθει στην αναμενόμενη αύξηση των πωλήσεων
- Η τράπεζα να είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τις υποσχέσεις της διαφήμισης
- Το διαφημιζόμενο προϊόν να έχει τουλάχιστον μοναδικό χαρακτηριστικό προβολής
- Η τιμή του προϊόντος να είναι "σωστή" (αυτή που ο καταναλωτής είναι διατεθειμένος να πληρώσει)

Η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης κρίνεται με βάση την επιτυχία των στόχων της, που δεν είναι πάντοτε η αύξηση των πωλήσεων. Είναι φανερό ότι, στο στάδιο εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά, ο στόχος δεν είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων, αλλά η ενημέρωση των πελατών για το νέο αυτό προϊόν. Οι στόχοι της διαφήμισης βρίσκονται γενικά σε αρμονία με τον κύκλο ζωής ενός προϊόντος.

Για τις **Δημόσιες Σχέσεις** τα πράγματα διαφοροποιούνται, μολονότι πολλοί είναι εκείνοι που τις συγχέουν με τη διαφήμιση. Δημόσιες Σχέσεις είναι η σκόπιμη, σχεδιασμένη και συνεχής προσπάθεια για τη δημιουργία και διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ της τράπεζας και του "κοινού" της. Το "κοινό" ενός πιστωτικού οργανισμού δεν είναι μόνο οι πελάτες του. Είναι όλοι όσοι έχουν κάποιο ενδιαφέρον για την ύπαρξη, τη λειτουργία και το μέλλον της

τράπεζας. Έτσι, μπορεί κανείς να εντάξει στο “κοινό” μιας τράπεζας: το προσωπικό, τους μετόχους, τους πελάτες, τους προμηθευτές, το χρηματοπιστωτικό σύστημα γενικά, την κυβέρνηση, τον κοινωνικό περίγυρο, τον τύπο και τα μεμονωμένα άτομα που έχουν τη δυνατότητα να επηρεάζουν και όλους όσοι ενδιαφέρονται για τη “ζωή” μιας τράπεζας. Όλοι αυτοί αποτελούν αντικείμενο προσέγγισης, σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων, με τελική επιδίωξη την αναβάθμιση του κύρους και της εικόνας ενός οργανισμού. Μερικές από τις αναρίθμητες δραστηριότητες των Δημοσίων Σχέσεων ενός πιστωτικού οργανισμού συνίσταται σε: ομιλίες, εκθέσεις, δεξιώσεις, συνέδρια, δελτία τύπου, συνεντεύξεις, ανάπτυξη καλών σχέσεων με το προσωπικό, ανάπτυξη καλών σχέσεων με τους κατοίκους της περιοχής, δημιουργία εκπαιδευτικών διαφημίσεων κ.α. στα στελέχη, τέλος, ενός τραπεζικού καταστήματος παρουσιάζονται ανεξάντλητες ευκαιρίες για πραγματοποίηση Δημοσίων Σχέσεων μέσα από συνέδρια, επαγγελματικές συνεστιάσεις, δεξιώσεις, ομιλίες, προσωπικές επαφές, εκθέσεις, αντιμετώπιση παραπόνων κ.τ.λ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΕΝΤΡΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ MARKETING ΤΡΙΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

3.1 ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.

3.1.1. ΙΣΤΟΡΙΚΟ – ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.

Η Τράπεζα Αττικής Α.Ε. λειτουργεί ως Ανώνυμη Τραπεζική Εταιρία σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 2190/20 περί Ανωνύμων Εταιριών, όπως ισχύει σήμερα, τις διατάξεις του Ν. 2076/92 περί Πιστωτικών Ιδρυμάτων και τις διατάξεις των λοιπών συναφών νομοθετημάτων.

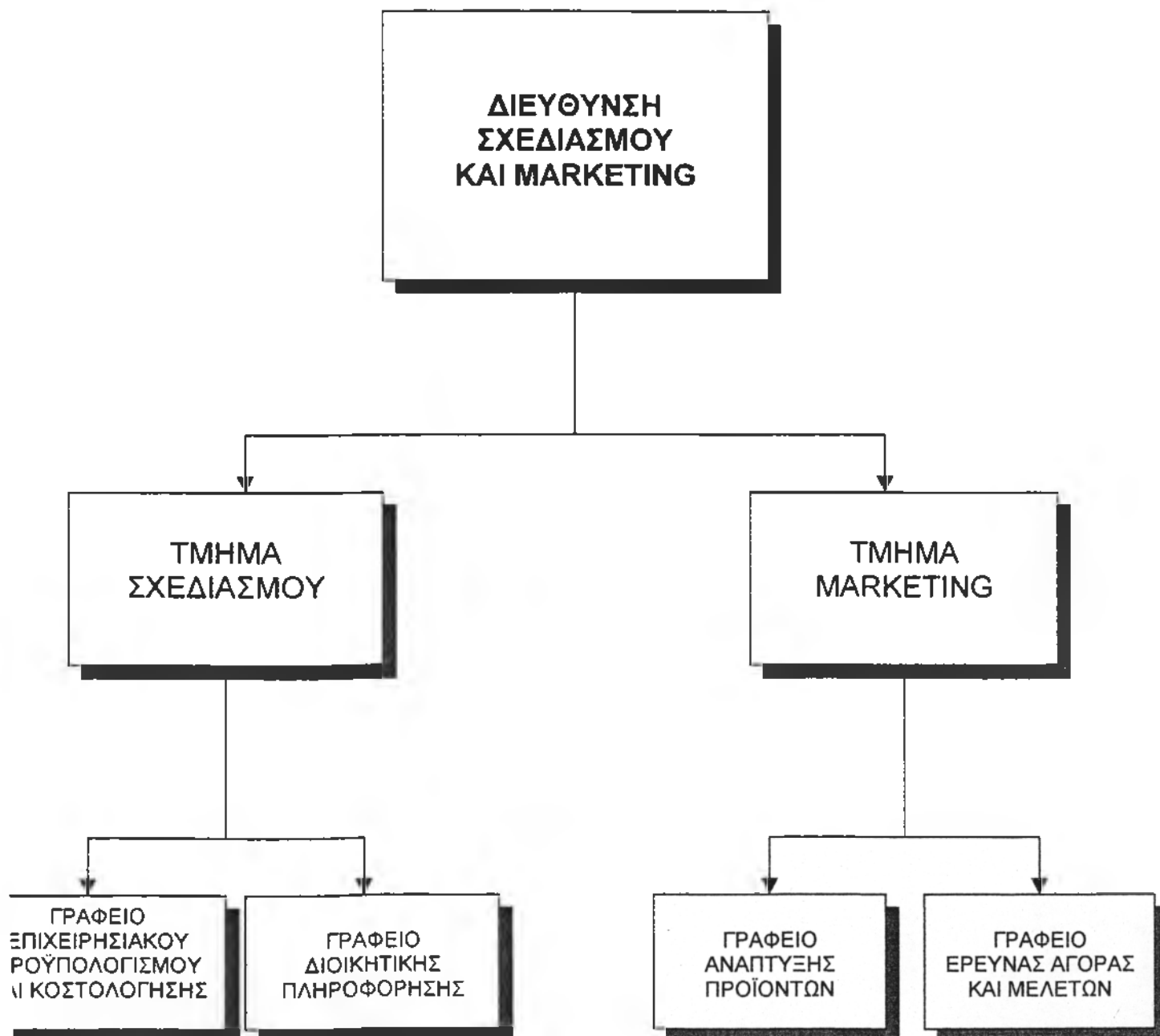
Η διάρκεια της Τραπεζικής εταιρίας ορίζεται εκατό χρόνια. Αρχίζει δε, από της ημερομηνίας δημοσίευσης του αρχικού καταστατικού Διατάγματος, ήτοι από 5^{ης} Φεβρουαρίου 1925 και λήγει την 4^η Φεβρουαρίου 2025. Σύμφωνα με το άρθρο 2 του καταστατικού, σκοπός της εταιρίας είναι η ενέργεια τραπεζικών εργασιών δι' ίδιον αυτής λογαριασμόν ή δια λογαριασμό άλλων.

Η Τράπεζα από το 1964 ανήκε στον Όμιλο Εταιριών της Εμπορικής Τράπεζας και εισήχθη στο Χρηματιστήριο στις 2/06/1964. Στις 26/06/97 ο Όμιλος Εταιριών Εμπορικής Τράπεζας μεταβίβασε, μέσω του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών, μέρος των μετοχών που κατείχε, στο Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών – Εργοληπτών – Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ) και στο Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων (Τ.Π.Δ.) και από την 9/09/2002 μεταβίβασε στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο τις υπόλοιπες μετοχές που κατείχε.

Οι βασικοί Μέτοχοι της Τράπεζας είναι:

- Το Ταμείο Συντάξεων Μηχανικών – Εργοληπτών – Δημοσίων Έργων (ΤΣΜΕΔΕ) με 41,16% των μετοχών
- Το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο με 18,73% των μετοχών
- Το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων (Τ.Π.Δ.) με 18,76% των μετοχών (τα ποσοστά συμμετοχής αναφέρονται στον Ιούνιο 2004)

3.1.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ MARKETING ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.



3.1.3 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ MARKETING

Τμήμα Marketing

Το Τμήμα Marketing της Τράπεζας Αττικής περιλαμβάνει τα **Γραφεία Ανάπτυξης Προϊόντων** και **Έρευνας Αγοράς και Μελετών**. Το πλήθος των ατόμων που απασχολούνται στο Τμήμα αυτό είναι 5 (πέντε) στο σύνολό τους.

Γραφείο Ανάπτυξης Προϊόντων

- 1) Σχεδιάζει, συντονίζει και παρακολουθεί το Marketing Plan σε συνδυασμό με τους στόχους της Τράπεζας.
- 2) Συντάσσει τον Προϋπολογισμό της Διεύθυνσης ως προς τις προωθητικές ενέργειες και τον υποβάλλει για έγκριση.
- 3) Ελέγχει τις δαπάνες των προγραμμάτων της Διεύθυνσης βάσει του Προϋπολογισμού.
- 4) Ερευνά και αναλύει τις συνθήκες της χρηματοπιστωτικής αγοράς και των προσφερόμενων χρηματοπιστωτικών προϊόντων.
- 5) Παρακολουθεί τον ανταγωνισμό σε ότι αφορά στα:
 - Νέα προϊόντα
 - Τιμολογιακή πολιτική
 - Τρόπους προώθησης
- 6) Μελετά νέα προϊόντα – υπηρεσίες σε συνεργασία με τις αρμόδιες μονάδες της Τράπεζας και συντονίζει όλες τις μονάδες για την προώθησή τους.

- 7) Εισηγείται τη διαφημιστική προβολή των προϊόντων.
- Προσδιορίζει τη συνολική διαφημιστική στρατηγική των μέσων σε συνδυασμό με το διαφημιστικό budget και τις προτάσεις των διαφημιστικών εταιριών.
 - Δημιουργεί, εκτελεί και παρακολουθεί τα διαφημιστικά προγράμματα.
- 8) Προσδιορίζει και συντονίζει τις ενέργειες προώθησης πωλήσεων (direct mailing, promotion των προϊόντων σε ειδικούς χώρους, e-mail, κ.τ.λ.) σε συνεργασία με τις αρμόδιες Διευθύνσεις, Υπηρεσίες και Καταστήματα, για αποτελεσματική διάθεση των προϊόντων της Τράπεζας.
- 9) Προσδιορίζει και υλοποιεί προγράμματα διατήρησης και αύξησης της πελατειακής βάσης της Τράπεζας.
- 10) Βελτιώνει και αναπτύσσει μέσα έντυπης επικοινωνίας που αφορούν σχέσεις Τράπεζας – Πελάτη.
- 11) Προσδιορίζει και προετοιμάζει υλικά ενημέρωσης της Πελατείας, όπως έντυπα, αφίσες, σήμανση των καταστημάτων, κ.α.
- 12) Δημιουργεί βοηθήματα για τις πωλήσεις, όπως sales kits, κλπ.
- 13) Συντονίζει – σχεδιάζει έντυπα σε συνεννόηση με το Δίκτυο για ειδικές προωθητικές ενέργειες και διασφαλίζει ποιότητα και έγκαιρη παράδοση των εντύπων.

Γραφείο Έρευνας Αγοράς και Μελετών

- 1) Συντάσσει μελέτες για νέα χρηματοπιστωτικά προϊόντα σε συνεργασία με άλλες Διευθύνσεις ή Θυγατρικές Μονάδες της Τράπεζας.
- 2) Ερευνά την αγορά για την ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας (e-banking, phone banking, κλπ).
- 3) Ερευνά και αξιολογεί τη θέση της Τράπεζας και των προϊόντων της στην αγορά.
- 4) Ερευνά την αγορά όσον αφορά στην ικανοποίηση των πελατών, στα πλαίσια αύξησης της πελατειακής βάσης.
- 5) Μελετά την αναγκαιότητα για την επέκταση του Δικτύου καταστημάτων της Τράπεζας κατά γεωγραφικά διαμερίσματα με στόχο την αποδοτικότερη εκμετάλλευση του Δικτύου.
- 6) Υποστηρίζει τις διαδικασίες των προγραμμάτων προώθησης των προϊόντων του Γραφείου Ανάπτυξης Προϊόντων.

Η Διεύθυνση και οι επιμέρους μονάδες της:

- 1) Τηρούν «Πίνακα Υποβαλλομένων Περιοδικών Καταστάσεων».
- 2) Συντάσσουν και διανέμουν ενημέρωση «Καταλόγου Εργασιών Ευθύνης».
- 3) Τηρούν «Πίνακα Προόδου Εργασιών».

3.2 ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

3.2.1 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΟΡΕΙΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Η Τράπεζα ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 1937 με κεφάλαια του Μετοχικού Ταμείου Στρατού και με την αρχική επωνυμία ΤΡΑΠΕΖΑ ΜΕΤΟΧΙΚΟΥ ΤΑΜΕΙΟΥ ΣΤΡΑΤΟΥ Α.Ε. Εκτελούσε περιορισμένο αριθμό τραπεζικών εργασιών όπως προεξοφλήσεις μερισμάτων, ενυπόθηκα δάνεια, καταθέσεις, με συγκεκριμένο πελατολόγιο, στρατιωτικούς και μερισματούχους.

Τον Σεπτέμβριο του 1966 μετονομάστηκε σε ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. Η Τράπεζα την εποχή εκείνη αριθμούσε μόλις 7 (εφτά) καταστήματα, 5 (πέντε) στο Νομό Αττικής, 1 (ένα) στην Θεσσαλονίκη και 1 (ένα) στην Πάτρα.

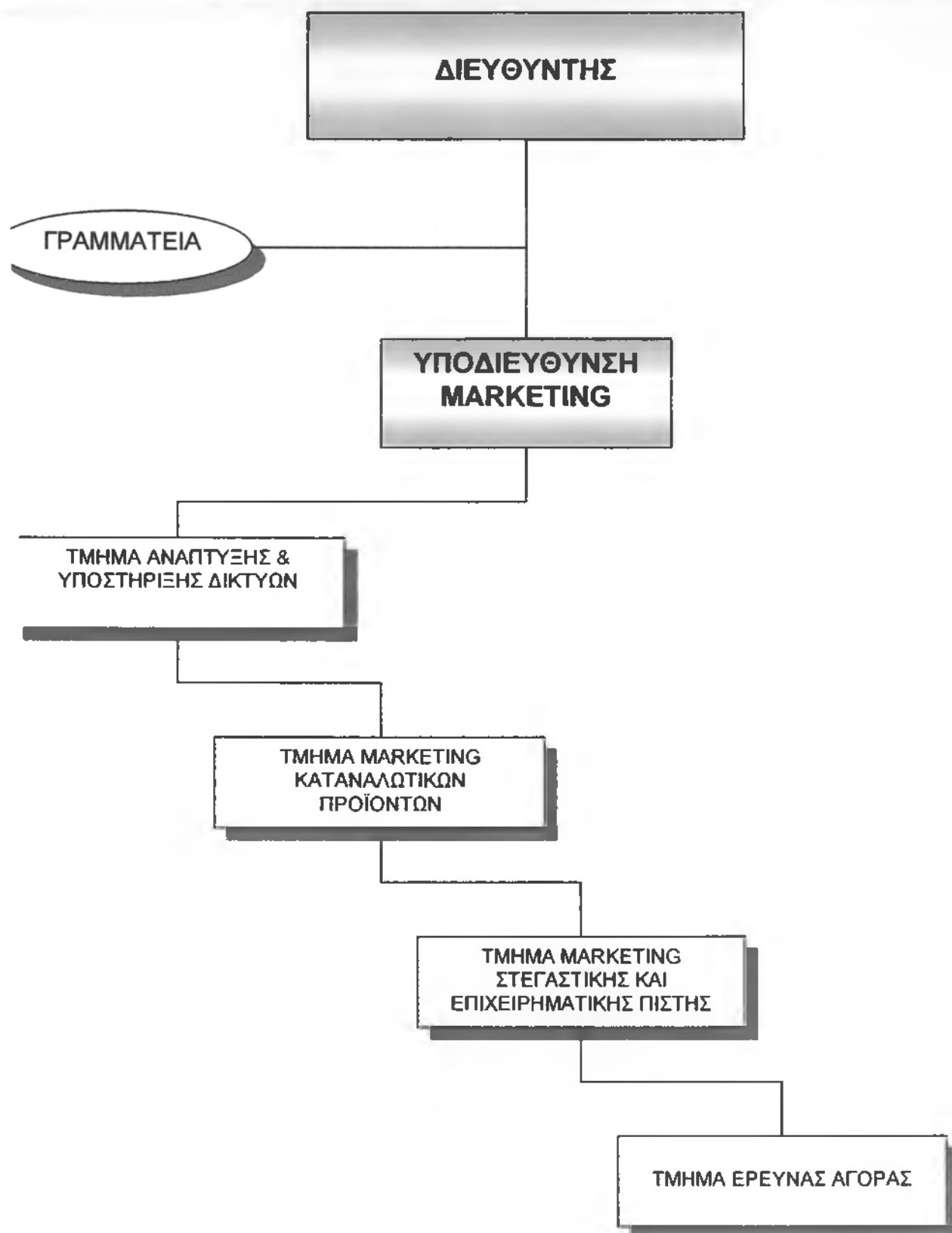
Τον Ιανουάριο του 1985 έγινε εισαγωγή των μετοχών της Τράπεζας για διαπραγμάτευση στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών.

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, η ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ήταν ήδη μία πλήρης εμπορική τράπεζα που διέθετε δίκτυο 91 καταστημάτων και δυνατότητα κάλυψης όλου του φάσματος των τραπεζικών εργασιών.

Τα επόμενα χρόνια υπήρξε έντονη δραστηριότητα για την βελτίωση και ανάπτυξη της μηχανογραφικής υποδομής της Τράπεζας και τον μετασχηματισμό της σε πλήρη Χρηματοπιστωτικό Όμιλο, ικανό να προσφέρει ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση στην πελατεία του.

Σήμερα, η ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. αγοράσθηκε από τη γαλλική Τράπεζα SOCIETE GENERALE, γεγονός που θα επιφέρει σημαντικές αλλαγές στην υποδομή της Τράπεζας. Οι αλλαγές αυτές αναμένεται να επιτευχθούν μακροπρόθεσμα και θα έχουν ως στόχο την βελτίωση τόσο του προσωπικού όσο και των χρηματοπιστωτικών προϊόντων, πάντα σύμφωνα με τις επιθυμίες των πελατών.

3.2.2 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING ΓΕΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.



3.2.3 ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING ΓΕΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Αποστολή

Η Διεύθυνση Marketing έχει ως κύρια αποστολή τον καθορισμό και την υλοποίηση της στρατηγικής Marketing καθώς και την ενιαία παρουσίαση, προβολή και προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών του Ομίλου της Γενικής Τράπεζας, με σκοπό την ανάπτυξη των εργασιών της, την ενίσχυση της εικόνας και του κύρους της και την αποτελεσματικότερη επικοινωνία της με τον κόσμο.

Γενικές Αρμοδιότητες

- 1) Η συμμετοχή στη διαμόρφωση της στρατηγικής, των στόχων και της γενικότερης πολιτικής της Τράπεζας, σε συνεργασία με την Διοίκηση και τη Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού.
- 2) Ο σχεδιασμός νέων προϊόντων – υπηρεσιών και η αναμόρφωση των υφισταμένων, σε στενή συνεργασία με τις προϊοντικές Διευθύνσεις και τις θυγατρικές εταιρίες. Η συμμετοχή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων – υπηρεσιών, σε στενή συνεργασία και με ευθύνη των προϊοντικών Διευθύνσεων και των θυγατρικών εταιριών.
- 3) Η εκπόνηση και υλοποίηση του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου και στρατηγικής Marketing ανά προϊόν – υπηρεσία και σε σύνολο προϊόντων – υπηρεσιών, σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες Διευθύνσεις και τις θυγατρικές εταιρίες.
- 4) Η υποστήριξη και εκπόνηση μελετών για την ανάπτυξη των δικτύων διανομής και των μέσων πώλησης των προϊόντων – υπηρεσιών της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, όπως και η μέριμνα και οργάνωση

της προβολής των προϊόντων – υπηρεσιών αυτών, μέσα από αυτά τα δίκτυα.

- 5) Η έρευνα αγοράς αναφορικά με το οικονομικό περιβάλλον της χώρας, τον ανταγωνισμό και την πελατειακή βάση της Τράπεζας.
- 6) Ο χειρισμός των διοικητικών θεμάτων της Διεύθυνσης Marketing.
- 7) Η εκπροσώπηση της Τράπεζας, για θέματα αρμοδιότητάς της, στην Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, στην Τράπεζα της Ελλάδος καθώς και σε άλλους Οργανισμούς και Φορείς.

Ειδικότερα:

- 1) A) Η αξιολόγηση της εικόνας, ο σχεδιασμός τα εταιρικής και προϊόντικής ταυτότητας της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών. Η υποβολή προτάσεων για τη συνολική βελτίωση της αναγνωρισιμότητας και του κύρους της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών.

B) Η εφαρμογή ενιαίας εταιρικής ταυτότητας και σήμανσης στα σημεία πώλησης (δίκτυο Καταστημάτων, ΑΤΜς) σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες Διευθύνσεις.

Γ) Η συνεργασία με την Υποδιεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων για την αποτελεσματική προβολή της εικόνας και του κοινωνικού ρόλου της Τράπεζας.
- 2) A) Η εισήγηση προς τη Διοίκηση, από κοινού με τις προϊόντικές Διευθύνσεις και στις θυγατρικές εταιρίες, για την έγκριση νέων προϊόντων – υπηρεσιών ή την αναμόρφωση υφισταμένων. Σχεδιασμός προϊόντων – υπηρεσιών, σε στενή συνεργασία με τις προϊόντικές Διευθύνσεις και τις θυγατρικές εταιρίες. Συμμετοχή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων – υπηρεσιών, σε στενή

συνεργασία και με ευθύνη των προϊόντικών Διευθύνσεων και των θυγατρικών εταιριών.

Β) Η διαμόρφωση πλαισίου τιμολογιακής πολιτικής για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, λαμβάνοντας υπ' όψη τις συνθήκες του ανταγωνισμού και την πρακτική του Ομίλου.

Γ) Η συνεργασία με τις αρμόδιες Διευθύνσεις ή θυγατρικές εταιρίες για τη διαμόρφωση της τελικής τιμολόγησης / ανατιμολόγησης των παρεχόμενων προϊόντων – υπηρεσιών.

3) Α) Ο συντονισμός της διαδικασίας επιλογής της διαφημιστικής εταιρίας (spec), σε συνεργασία με την Υποδιεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων, η αξιολόγηση των προτάσεων και η εισήγηση στη Διοίκηση για την τελική επιλογή.

Β) Ο σχεδιασμός και η δημιουργία του ετήσιου προγράμματος επικοινωνιακής / διαφημιστικής εκστρατείας (T.V, radio spots, έντυπα, αφίσες, καταχωρήσεις, κ.τ.λ.) για τα προϊόντα – υπηρεσίες της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών.

Γ) Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή, η παρακολούθηση και τυχόν αναπροσαρμογή του ετήσιου προγράμματος των μέσων επικοινωνίας (media plan).

Δ) Η συνεργασία με τις προϊόντικές Διευθύνσεις, τη Διεύθυνση Δικτύου και τις θυγατρικές εταιρίες για την εκπόνηση του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου ανάπτυξης των πωλήσεων και προώθησης των παρεχόμενων προϊόντων – υπηρεσιών.

Ε) Η συμμετοχή στην παρακολούθηση υλοποίησης του ως άνω επιχειρησιακού σχεδίου, ο εντοπισμός των αποκλίσεων και η εκπόνηση εναλλακτικών σχεδίων για την αντιμετώπιση των αποκλίσεων αυτών, στα

πλαίσια των αρμοδιοτήτων της και της ευρύτερης συνεργασίας με τις συναρμόδιες Διευθύνσεις ή θυγατρικές εταιρίες για τη λήψη των απαραίτητων μέτρων.

ΣΤ) Ο συντονισμός, η παρακολούθηση και η διασφάλιση της ομαλής συνεργασίας με τους εξωτερικούς συνεργάτες για την ανάπτυξη των πωλήσεων και την προώθηση των προϊόντων της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών (direct marketing, telemarketing, κλπ).

4) Α) Ο σχεδιασμός και η μέριμνα για την αποτελεσματικότερη προβολή των προϊόντων – υπηρεσιών της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών μέσα στα Καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας (stands, αφισέτες, καρτολίνες, κλπ).

Β) Η έγκαιρη αποστολή πληροφοριών και ενημερωτικών εντύπων για τα προϊόντα – υπηρεσίες της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών στα Καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας και τις Διευθύνσεις Διοίκησης του Ομίλου.

Γ) Ο σχεδιασμός και η μέριμνα για την εφαρμογή ολοκληρωμένου προγράμματος ειδικών προωθητικών ενεργειών σε επίπεδο Καταστήματος (micro marketing).

Δ) Ο σχεδιασμός, η μέριμνα για την εφαρμογή και η παρακολούθηση διαγωνισμού πωλήσεων (sales rallies) στα Καταστήματα του δικτύου ή τυχόν άλλες Μονάδες της Τράπεζας, σε συνεργασία με τις αρμόδιες προϊοντικές Διευθύνσεις και τις θυγατρικές εταιρίες.

Ε) Η μέριμνα για τη βελτίωση και την αναβάθμιση της λειτουργικότητας των προσφερομένων υπηρεσιών από τα ΑΤΜς του δικτύου της Τράπεζας σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες Διευθύνσεις.

ΣΤ) Η έρευνα, καταγραφή και παρακολούθηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών της Τράπεζας μέσω επισκέψεων «ερευνητών πελατών» (mystery shoppers) στα Καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας.

Ζ) Η αξιολόγηση των δικτύων διανομής και των μέσων πώλησης των προϊόντων – υπηρεσιών της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, όπως και η εκπόνηση μελετών για την πιθανή ανάπτυξη νέων τέτοιων δικτύων.

Η) Η μελέτη αξιολόγησης κατάλληλης τοποθεσίας για την εγκατάσταση / ίδρυση νέων Καταστημάτων ή ΑΤΜς, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Δικτύου.

Θ) Η ανάπτυξη, ο σχεδιασμός, η διαχείριση και η συνεχής βελτίωση της ιστοσελίδας της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες Διευθύνσεις.

5) Α) Η παρακολούθηση, καταγραφή και αξιολόγηση των κοινωνικο - οικονομικών εξελίξεων της χώρας σε συσχέτισμό με τη διαμόρφωση τάσεων και αναγκών του καταναλωτικού κοινού και τις εξελίξεις στον ευρύτερο τραπεζικό κλάδο.

Β) Η συγκέντρωση, επεξεργασία και ανάλυση των στοιχείων του ανταγωνισμού σε σχέση με την πολιτική επικοινωνίας, δημιουργίας νέων προϊόντων – υπηρεσιών, τιμολόγησης και προώθησης αυτών, σε συνεργασία με τις αρμόδιες Διευθύνσεις της Τράπεζας και τις θυγατρικές εταιρίες.

Γ) Η έρευνα για την εταιρική εικόνα της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών στο καταναλωτικό κοινό, καθώς και για το επίπεδο και βαθμό ικανοποίησης του κοινού από τα προσφερόμενα προϊόντα – υπηρεσίες της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών.

6) Α) Η κατάρτιση του ετήσιου προϋπολογισμού της Διεύθυνσης Marketing.

Β) Ο έλεγχος και η στενή παρακολούθηση της υλοποίησης των δαπανών έναντι του εγκεκριμένου από τη Διοίκηση προϋπολογισμού (budget control) της Διεύθυνσης Marketing, όπως και η αναθεώρησή του, όταν αυτό απαιτείται.

Γ) Η κατάρτιση του ετήσιου απολογισμού της ως άνω Διεύθυνσης.

3.2.4 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING ΓΕΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Σύμφωνα λοιπόν με το οργανόγραμμα της ΓΕΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε. τα κύρια τμήματα και υποτμήματα της Διεύθυνσης Marketing είναι τα ακόλουθα:

ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ

ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ MARKETING:

- **ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΔΙΚΤΥΩΝ**
- **ΤΜΗΜΑ MARKETING ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**
- **ΤΜΗΜΑ MARKETING ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΗΣ**
- **ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ**

Συλλογικά όργανα

Μέσα στα πλαίσια της Διεύθυνσης λειτουργεί το **Συμβούλιο Στελεχών**. Οι συγκλήσεις του Συμβουλίου έχουν στόχο την αλληλοενημέρωση των στελεχών της Διεύθυνσης επί θεμάτων της αρμοδιότητάς της.

Α. Σύνθεση: Πρόεδρος είναι ο Διευθυντής και μέλη ο Υποδιευθυντής και οι Προϊστάμενοι Τμήματος.

Β. Εισηγητές: Είναι τα μέλη του Συμβουλίου ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους.

Γ. Απαρτία: Το Συμβούλιο βρίσκεται σε απαρτία, όταν συμμετέχουν τουλάχιστον τα 2/3 των μελών του.

Δ. Χρόνος σύγκλησης: Το Συμβούλιο συγκαλείται τακτικά κάθε δίμηνο, σε χρόνο που καθορίζεται από τον Διευθυντή ή και έκτακτα, εφόσον αυτός το κρίνει σκόπιμο.

Ε. Ημερήσια διάταξη: Τα θέματα της ημερήσιας διάταξης γνωστοποιούνται έγκαιρα στα μέλη του Συμβουλίου, πλην έκτακτων και σημαντικών περιπτώσεων.

ΣΤ. Πρακτικά: Κατά τις συνεδριάσεις τηρούνται πρακτικά από στέλεχος οριζόμενο από τον Διευθυντή.

Ειδικές αρμοδιότητες

1. ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ

1. Έχει την ευθύνη της πλήρους γραμματειακής κάλυψης του Διευθυντή και της Διεύθυνσης.

2. Παρακολουθεί σε καθημερινή βάση την κίνηση όλου του προσωπικού της Διεύθυνσης (άδειες, ασθένειες, απουσίες κτλ) και ενημερώνει σχετικά τον Διευθυντή.
3. Παραλαμβάνει και διαχειρίζεται την εισερχόμενη και εξερχόμενη αλληλογραφία – εμπιστευτική, συστημένη ή απλή.
4. Τηρεί το Αρχείο του Διευθυντή.
5. Επεξεργάζεται και διεκπεραιώνει, πέραν των παραπάνω, και κάθε θέμα που ανατίθεται από τον Διευθυντή.

2. ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ MARKETING

Οι αρμοδιότητες της Υποδιεύθυνσης Marketing είναι οι εξής:

1. Η συμμετοχή στη διαμόρφωση της στρατηγικής, των στόχων και της γενικότερης πολιτικής της Τράπεζας, σε συνεργασία με τη Διοίκηση και τη Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού.
2. Ο σχεδιασμός νέων προϊόντων – υπηρεσιών και η αναμόρφωση των υφισταμένων, σε στενή συνεργασία με τις προϊόντικές Διευθύνσεις και τις θυγατρικές εταιρίες. Η συμμετοχή στην ανάπτυξη νέων προϊόντων – υπηρεσιών, σε στενή συνεργασία και με ευθύνη των προϊόντικών Διευθύνσεων και των θυγατρικών εταιριών.
3. Η εκπόνηση και υλοποίηση του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου και στρατηγικής Marketing, ανά προϊόν – υπηρεσία και σε σύνολο προϊόντων – υπηρεσιών, σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες Διευθύνσεις και τις θυγατρικές εταιρίες.
4. Η υποστήριξη και εκπόνηση μελετών για την ανάπτυξη των δικτύων διανομής και των μέσων πώλησης των προϊόντων – υπηρεσιών της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, όπως και η μέριμνα και οργάνωση

της προβολής των προϊόντων – υπηρεσιών αυτών, μέσα από αυτά τα δίκτυα.

5. Η έρευνα αγοράς αναφορικά με το οικονομικό περιβάλλον της χώρας, τον ανταγωνισμό και την πελατειακή βάση της Τράπεζας.
6. Ο χειρισμός των διοικητικών θεμάτων της Διεύθυνσης Marketing.
7. Η εκπροσώπηση της Τράπεζας, για θέματα αρμοδιότητάς της, στην Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, στην Τράπεζα της Ελλάδος καθώς και σε άλλους Οργανισμούς και Φορείς.

Πιο αναλυτικά και κατά Τμήμα, έχουμε τις εξής αρμοδιότητες:

ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΔΙΚΤΥΩΝ

1. Εφαρμόζει ενιαία εταιρική ταυτότητα και σήμανση στα σημεία πώλησης (δίκτυο Καταστημάτων, ΑΤΜς), σε συνεργασία με τα αρμόδια Τμήματα των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων.
2. Συνεργάζεται με την Υποδιεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων για την αποτελεσματική προβολή της εικόνας και του κοινωνικού ρόλου της Τράπεζας.
3. Συνεργάζεται με τα Τμήματα Marketing της Διεύθυνσης, τα αρμόδια Τμήματα των προϊόντικών Διευθύνσεων, τη Διεύθυνση Δικτύου και τις θυγατρικές εταιρίες για την εκπόνηση του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου ανάπτυξης των πωλήσεων και προώθησης των παρεχόμενων προϊόντων – υπηρεσιών.
4. Συμμετέχει, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του και της ευρύτερης συνεργασίας με τα αρμόδια Τμήματα των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων ή

θυγατρικών εταιριών, στην παρακολούθηση υλοποίησης του ως άνω επιχειρησιακού σχεδίου, εντοπίζει τις αποκλίσεις και εκπονεί εναλλακτικά σχέδια για την αντιμετώπιση των αποκλίσεων αυτών και για τη λήψη των απαραίτητων μέτρων.

5. Συντονίζει, παρακολουθεί και διασφαλίζει την ομαλή συνεργασία με τους εξωτερικούς συνεργάτες για την ανάπτυξη των πωλήσεων και την προώθηση των προϊόντων της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών (direct marketing, telemarketing κλπ).
6. Σχεδιάζει και μεριμνά για την αποτελεσματικότερη προβολή των προϊόντων – υπηρεσιών της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, μέσα στα καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας (stands, αφισέτες, καρτολίνες κλπ).
7. Αποστέλλει έγκαιρα πληροφορίες και ενημερωτικά έντυπα, για τα προϊόντα – υπηρεσίες της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, στα Καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας και τις Διευθύνσεις Διοίκησης του Ομίλου.
8. Σχεδιάζει και μεριμνά για την εφαρμογή ολοκληρωμένου προγράμματος ειδικών προωθητικών ενεργειών σε επίπεδο Καταστήματος (micro marketing).
9. Σχεδιάζει, μεριμνά για την εφαρμογή και παρακολουθεί διαγωνισμούς πωλήσεων (sales rallies) στα Καταστήματα του δικτύου ή τυχόν άλλες Μονάδες της Τράπεζας, σε συνεργασία με τα αρμόδια Τμήματα των προϊόντικών Διευθύνσεων και τις θυγατρικές εταιρίες.
10. Μεριμνά για τη βελτίωση και την αναβάθμιση της λειτουργικότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών από τα ΑΤΜς του δικτύου της Τράπεζας, σε συνεργασία με τα αρμόδια Τμήματα των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων.
11. Συνεργάζεται με το Τμήμα Έρευνας για την καταγραφή και παρακολούθηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών της Τράπεζας, μέσω επισκέψεων

«ερευνητών πελατών» (mystery shoppers) στα Καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας.

12. Αξιολογεί τα δίκτυα διανομής και τα μέσα πώλησης των προϊόντων – υπηρεσιών της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών και εκπονεί μελέτες για την πιθανή ανάπτυξη νέων τέτοιων δικτύων.
13. Μελετά την αξιολόγηση κατάλληλης τοποθεσίας για την εγκατάσταση / ίδρυση νέων Καταστημάτων ή ΑΤΜς, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Δικτύου.
14. Αναπτύσσει, σχεδιάζει, διαχειρίζεται και βελτιώνει συνεχώς την ιστοσελίδα της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, σε συνεργασία με τα αρμόδια Τμήματα των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων.
15. Καταρτίζει τον ετήσιο προϋπολογισμό του.
16. Ελέγχει και παρακολουθεί στενά την υλοποίηση των δαπανών έναντι του εγκεκριμένου από τη Διοίκηση προϋπολογισμού (budget control) της Διεύθυνσης Marketing και τον αναθεωρεί όταν αυτό απαιτείται.
17. Καταρτίζει τον ετήσιο απολογισμό του.

ΤΜΗΜΑ MARKETING ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

1. Αξιολογεί την εικόνα, σχεδιάζει την εταιρική και προϊόντική ταυτότητα της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών. Υποβάλλει προτάσεις για τη συνολική βελτίωση της αναγνωρισιμότητας και του κύρους της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών.

2. Εισηγείται προς τη Διεύθυνση για την έγκριση νέων καταναλωτικών προϊόντων – υπηρεσιών ή την αναμόρφωση των υφισταμένων.
3. Διαμορφώνει πλαίσιο τιμολογιακής πολιτικής, για τα καταναλωτικά προϊόντα και τις υπηρεσίες της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες του ανταγωνισμού και την πρακτική του Ομίλου.
4. Συνεργάζεται με την Υποδιεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων για την αποτελεσματική προβολή της εικόνας και του κοινωνικού ρόλου της Τράπεζας.
5. Συνεργάζεται με τις αρμόδιες Διευθύνσεις ή θυγατρικές εταιρίες για τη διαμόρφωση της τελικής τιμολόγησης / ανατιμολόγησης των παρεχόμενων καταναλωτικών προϊόντων – υπηρεσιών.
6. Συντονίζει, παρακολουθεί και διασφαλίζει την ομαλή συνεργασία με τους εξωτερικούς συνεργάτες για την ανάπτυξη των πωλήσεων και την προώθηση των καταναλωτικών προϊόντων της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών (direct marketing, telemarketing, κλπ).
7. Σχεδιάζει και δημιουργεί το ετήσιο πρόγραμμα επικοινωνιακής / διαφημιστικής εκστρατείας (T.V. , radio spots, έντυπα, αφίσες, καταχωρήσεις κλπ) για τα καταναλωτικά προϊόντα – υπηρεσίες της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών.
8. Σχεδιάζει, εφαρμόζει, παρακολουθεί και τυχόν αναπροσαρμόζει το ετήσιο πρόγραμμα των μέσων επικοινωνίας (media plan).
9. Σχεδιάζει και μεριμνά για την αποτελεσματικότερη προβολή των καταναλωτικών προϊόντων – υπηρεσιών της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, μέσα στα Καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας (stands, αφισέτες, καρτολίνες κλπ).

10. Συνεργάζεται με τα αρμόδια Τμήματα των προϊοντικών Διευθύνσεων, της Διεύθυνσης Δικτύου και των θυγατρικών εταιριών για την εκπόνηση του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου ανάπτυξης των πωλήσεων και προώθησης των παρεχόμενων καταναλωτικών προϊόντων – υπηρεσιών.
11. Συμμετέχει, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του και της ευρύτερης συνεργασίας με τα αρμόδια Τμήματα των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων ή θυγατρικών εταιριών, στην παρακολούθηση υλοποίησης του ως άνω επιχειρησιακού σχεδίου, εντοπίζει τις αποκλίσεις και εκπονεί εναλλακτικά σχέδια για την αντιμετώπιση των αποκλίσεων αυτών και για την λήψη των απαραίτητων μέτρων.
12. Σχεδιάζει νέα καταναλωτικά προϊόντα – υπηρεσίες ή αναμορφώνει τα υφιστάμενα, σε συνεργασία με τα αρμόδια Τμήματα των προϊοντικών Διευθύνσεων και των θυγατρικών εταιριών.
13. Σχεδιάζει και δημιουργεί το ετήσιο πρόγραμμα επικοινωνιακής / διαφημιστικής προβολής (radio spots, έντυπα, αφίσες, καταχωρήσεις κλπ) για τα καταναλωτικά προϊόντα – υπηρεσίες της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών.
14. Συνεργάζεται με τα αρμόδια Τμήματα των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων ή θυγατρικών εταιριών για τη διαμόρφωση της τελικής τιμολόγησης / ανατιμολόγησης των παρεχόμενων καταναλωτικών προϊόντων – υπηρεσιών.
15. Καταρτίζει τον ετήσιο προϋπολογισμό του.
16. Ελέγχει και παρακολουθεί στενά την υλοποίηση των δαπανών έναντι του εγκεκριμένου από τη Διοίκηση προϋπολογισμού (budget control) της Διεύθυνσης Marketing και τον αναθεωρεί, όταν αυτό απαιτείται.
17. Καταρτίζει τον ετήσιο απολογισμό του.

ΤΜΗΜΑ MARKETING ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΗΣ

1. Αξιολογεί την εικόνα, σχεδιάζει την εταιρική και προϊόντική ταυτότητα της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών. Υποβάλλει προτάσεις για τη συνολική βελτίωση της αναγνωρισιμότητας και του κύρους της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών.
2. Εισηγείται προς τη Διεύθυνση για την έγκριση νέων προϊόντων – υπηρεσιών στεγαστικής και επιχειρηματικής πίστης ή την αναμόρφωση υφισταμένων.
3. Διαμορφώνει πλαίσιο τιμολογιακής πολιτικής, για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες στεγαστικής και επιχειρηματικής πίστης της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες του ανταγωνισμού και την πρακτική του Ομίλου.
4. Συνεργάζεται με την Υποδιεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων για την αποτελεσματική προβολή της εικόνας και του κοινωνικού ρόλου της Τράπεζας.
5. Συνεργάζεται με τις αρμόδιες Διευθύνσεις ή θυγατρικές εταιρίες για τη διαμόρφωση της τελικής τιμολόγησης / ανατιμολόγησης των παρεχόμενων προϊόντων – υπηρεσιών στεγαστικής και επιχειρηματικής πίστης.
6. Συντονίζει, παρακολουθεί και διασφαλίζει την ομαλή συνεργασία με τους εξωτερικούς συνεργάτες για την ανάπτυξη των πωλήσεων και την προώθηση των προϊόντων στεγαστικής και επιχειρηματικής πίστης της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών (direct marketing, telemarketing κλπ).
7. Σχεδιάζει και δημιουργεί το ετήσιο πρόγραμμα επικοινωνιακής / διαφημιστικής εκστρατείας (T.V, radio spots, έντυπα, αφίσες, καταχωρήσεις, κλπ) για τα προϊόντα – υπηρεσίες στεγαστικής και επιχειρηματικής πίστης της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών.

8. Σχεδιάζει, εφαρμόζει, παρακολουθεί και τυχόν αναπροσαρμόζει το ετήσιο πρόγραμμα των μέσων επικοινωνίας (media plan).
9. Σχεδιάζει και μεριμνά για την αποτελεσματικότερη προβολή των προϊόντων – υπηρεσιών στεγαστικής και επιχειρηματικής πίστης της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών, μέσα στα Καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας (stands, αφισέτες, καρτολίνες κλπ).
10. Συνεργάζεται με τα αρμόδια Τμήματα των προϊόντικών Διευθύνσεων, της Διεύθυνσης Δικτύου και των θυγατρικών εταιριών για την εκπόνηση του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου ανάπτυξης των πωλήσεων και προώθησης των παρεχόμενων προϊόντων – υπηρεσιών στεγαστικής και επιχειρηματικής πίστης.
11. Συμμετέχει, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του και της ευρύτερης συνεργασίας με τα αρμόδια Τμήματα των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων ή θυγατρικών εταιριών, στην παρακολούθηση υλοποίησης του ως άνω επιχειρησιακού σχεδίου, εντοπίζει τις αποκλίσεις και εκπονεί εναλλακτικά σχέδια για την αντιμετώπιση των αποκλίσεων αυτών και για τη λήψη των απαραίτητων μέτρων.
12. Σχεδιάζει νέα προϊόντα στεγαστικής και επιχειρηματικής πίστης ή αναμορφώνει τα υφιστάμενα, σε συνεργασία με τα αρμόδια Τμήματα των προϊόντικών Διευθύνσεων και των θυγατρικών εταιριών.
13. Σχεδιάζει και δημιουργεί το ετήσιο πρόγραμμα επικοινωνιακής / διαφημιστικής προβολής (T.V, radio spots, έντυπα, αφίσες, καταχωρήσεις κλπ) για τα προϊόντα – υπηρεσίες της στεγαστικής και της επιχειρηματικής πίστης της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών.
14. Συνεργάζεται με τα αρμόδια Τμήματα των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων ή θυγατρικών εταιριών για τη διαμόρφωση της τελικής τιμολόγησης / ανατιμολόγησης των παρεχόμενων προϊόντων – υπηρεσιών στεγαστικής και επιχειρηματικής πίστης.

15. Καταρτίζει τον ετήσιο προϋπολογισμό του.
16. Ελέγχει και παρακολουθεί στενά την υλοποίηση των δαπανών έναντι του εγκεκριμένου από τη Διοίκηση προϋπολογισμού (budget control) της Διεύθυνσης Marketing και τον αναθεωρεί, όταν αυτό απαιτείται.
17. Καταρτίζει τον ετήσιο απολογισμό του.

ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

1. Παρακολουθεί, καταγράφει και αξιολογεί τις κοινωνικο-οικονομικές εξελίξεις της χώρας σε συσχέτισμό με τη διαμόρφωση τάσεων και αναγκών του καταναλωτικού κοινού και τις εξελίξεις στον ευρύτερο τραπεζικό κλάδο.
2. Συγκεντρώνει, επεξεργάζεται και αναλύει τα στοιχεία του ανταγωνισμού σε σχέση με την πολιτική επικοινωνίας και δημιουργίας νέων προϊόντων – υπηρεσιών, σε συνεργασία με τα αρμόδια Τμήματα των προϊόντικών Διευθύνσεων και των θυγατρικών εταιριών.
3. Συνεργάζεται με τα Τμήματα Marketing της Διεύθυνσης για τη διαμόρφωση της τελικής τιμολόγησης / ανατιμολόγησης των παρεχόμενων προϊόντων – υπηρεσιών.
4. Ερευνά για την εταιρική εικόνα της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών στο καταναλωτικό κοινό, καθώς και για το επίπεδο και βαθμό ικανοποίησης του κοινού από τα προσφερόμενα προϊόντα – υπηρεσίες της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών.
5. Ερευνά, καταγράφει και παρακολουθεί, σε συνεργασία με το Τμήμα Ανάπτυξης και Υποστήριξης Δικτύων, το επίπεδο ποιότητας των υπηρεσιών της Τράπεζας, μέσω επισκέψεων «ερευνητών πελατών» (mystery shoppers) στα Καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας.

6. Καταρτίζει τον ετήσιο προϋπολογισμό του.
7. Ελέγχει και παρακολουθεί στενά την υλοποίηση των δαπανών έναντι του εγκεκριμένου από τη Διοίκηση προϋπολογισμού (budget control) της Διεύθυνσης Marketing και τον αναθεωρεί, όταν αυτό απαιτείται.
8. Καταρτίζει τον ετήσιο απολογισμό του.

3.3 Η ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

3.3.1 Η ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, με τη μεγαλύτερη και ισχυρότερη παρουσία στον Ελλαδικό χώρο, αλλά και με το δυναμικό προφίλ της στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο ηγείται του μεγαλύτερου και ισχυρότερου Ομίλου χρηματοοικονομικών υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Ιδρύθηκε το 1841 ως εμπορική τράπεζα και μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928 είχε το εκδοτικό προνόμιο. Εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών από την ίδρυσή του το 1880, ενώ από τον Οκτώβριο του 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος είναι πιστωτικό ίδρυμα που λειτουργεί νόμιμα, υπαγόμενη στην ελληνική και κοινοτική τραπεζική νομοθεσία και ειδικότερα στον Ν.2076/92 όπως ισχύει σήμερα, που ως γνωστόν ενσωμάτωσε στο ελληνικό δίκαιο τη δεύτερη τραπεζική οδηγία 89/646/ΕΟΚ του Συμβουλίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων.

Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος προσφέρει ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών, όπως επενδυτικές εργασίες, χρηματιστηριακές συναλλαγές, ασφάλειες, διαχείριση στοιχείων

ενεργητικού – παθητικού, εργασίες χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), διαχείρισης επιχειρηματικών απαιτήσεων (factoring).

Με το πληρέστατο Δίκτυό της που αποτελείται από 604 Καταστήματα και 1.241 ΑΤΜς καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας. Παράλληλα, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα πώλησης των προϊόντων της, όπως οι υπηρεσίες Mobile and Internet Banking. Σήμερα και μετά τις πρόσφατες εξαγορές στο χώρο της Βαλκανικής, το Δίκτυο της Τράπεζας στο εξωτερικό περιλαμβάνει 283 μονάδες σε τέσσερις ηπείρους.

Οι λογαριασμοί καταθέσεων που ξεπερνούν τα εννέα εκατομμύρια και οι άνω του εκατομμυρίου λογαριασμοί χορηγήσεων αποτελούν τη σημαντικότερη απόδειξη της εμπιστοσύνης του κοινού της που αποτελεί και την κινητήρια δύναμη της Τράπεζας.

Με επιβεβαιωμένη την ηγετική της θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά και με στόχο την πλήρη κάλυψη των πελατών της καθώς και την αύξηση της κερδοφορίας της, η Τράπεζα μεριμνά για το διαρκή εκσυγχρονισμό των διαδικασιών της, επενδύοντας στη νέα τεχνολογία.

3.3.2 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

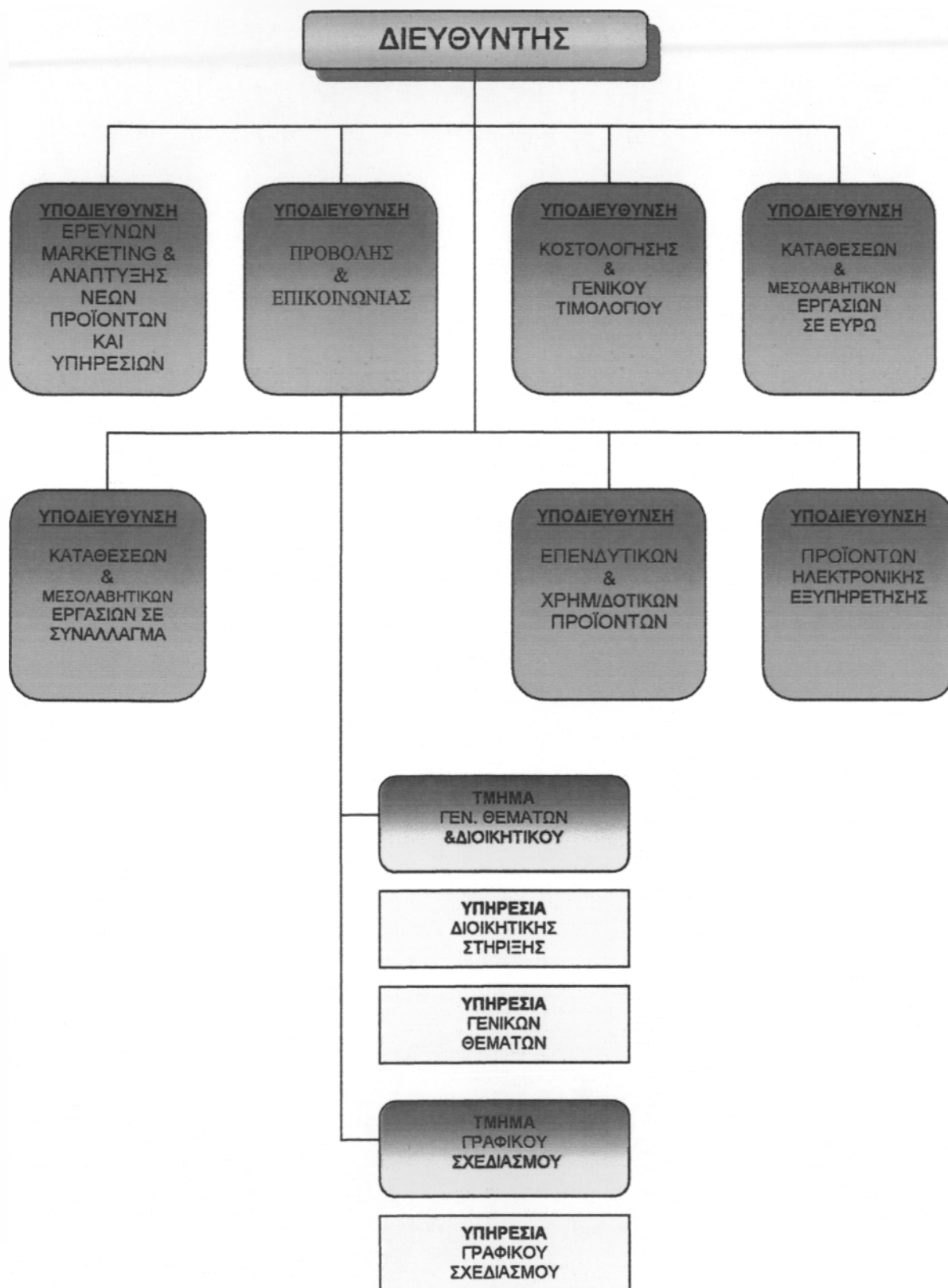
Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. ιδρύθηκε το 1841 και εισήχθη στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880. Με 160 πλέον χρόνια επιτυχούς και αδιάλειπτης λειτουργίας στον οικονομικό βίο της χώρας, η Τράπεζα έχει εξελιχθεί σε ένα σύγχρονο και ολοκληρωμένο όμιλο εταιριών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, καλύπτοντας έτσι τις συνεχώς διευρυνόμενες ανάγκες των πελατών της. Στο πλαίσιο αυτό, η Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την Ελληνική Εταιρία Γενικών Ασφαλίσεων «Η Εθνική» και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα.

Μέχρι την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, η Τράπεζα είχε το εκδοτικό προνόμιο στην Ελλάδα και ήταν υπεύθυνη για την έκδοση του νομίσματος. Το 1953, η Τράπεζα συγχωνεύτηκε με την «Τράπεζα Αθηνών», που είχε ιδρυθεί το 1893. Μέσα στο 1998, η Τράπεζα προέβη στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της

Ελλάδος Α.Ε.», η οποία είχε προέλθει από τη συγχώνευση δύο πρώην θυγατρικών της εταιριών, της «Εθνική Κτηματική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.» και της «Εθνική Στεγαστική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.», με σκοπό την αρτιότερη εξυπηρέτηση των πελατών της στον τομέα της στεγαστικής και κτηματικής πίστης.

Από τον Οκτώβριο 1999, η μετοχή της Τράπεζας διαπραγματεύεται στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης. Στα τέλη του 2002, η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της «Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως Α.Ε.».

3.3.3 ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.



3.3.4 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Αποστολή

Η Διεύθυνση Marketing είναι η Μονάδα, η οποία έχει ως αποστολή:

- Την ανάλυση, από επιχειρηματικής πλευράς, όλων των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών,
- Την έρευνα της αγοράς για την εισαγωγή και προώθηση νέων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και την επανατοποθέτηση των υφισταμένων,
- Την προσέγγιση των καλύτερων μεθόδων προβολής τους,
- Τη διατύπωση εισηγήσεων προς τη Διοίκηση για θέματα τιμολογιακής πολιτικής.

Οι γενικές αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Marketing της Εθνικής Τράπεζας είναι οι ακόλουθες:

1. Η διατύπωση εισηγήσεων προς τη Διοίκηση σε σχέση με θέματα:
 - A) Επιχειρηματικής πολιτικής για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Τράπεζας.
 - B) Εισαγωγής νέων προϊόντων και υπηρεσιών και επανατοποθέτησης υφισταμένων, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Διευθύνσεις.
 - Γ) Marketing και προβολής των προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Διευθύνσεις.
 - Δ) Τιμολογιακής πολιτικής (προμήθειες, έξοδα, valeurs, επιτόκια, κτλ) για όλες τις εργασίες των Καταστημάτων.

2. Η λεπτομερής επιχειρηματική ανάλυση του νομισματοπιστωτικού πλαισίου διενέργειας των εργασιών της Τράπεζας, προκειμένου να καθοριστούν, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Μονάδες, οι βασικές διαδικαστικές απαιτήσεις για τον επωφελέστερο δυνατό τρόπο αξιοποίησης και εκμετάλλευσης προϊόντων και υπηρεσιών από επιχειρηματικής και οικονομικής πλευράς.
3. Η διερεύνηση, η αξιολόγηση και ο καθορισμός, από επιχειρηματικής πλευράς, των απαιτήσεων νέων τραπεζικών προϊόντων ή υπηρεσιών, η παρακολούθηση της δημιουργίας και της δοκιμής τους, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Διευθύνσεις (π.χ. για επίλυση θεμάτων Δικτύου, λειτουργικής και μηχανογραφικής στήριξης κτλ) και η τελική αποδοχή τους.
4. Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η τοποθέτηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης ή η επανατοποθέτηση υφισταμένων, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Διευθύνσεις, καθώς και ο συντονισμός της δημιουργίας και της ενημέρωσης των ηλεκτρονικών σελίδων της Τράπεζας.
5. Η διαρκής εξέταση και παρακολούθηση των διατιθέμενων τραπεζικών προϊόντων ή παρεχόμενων υπηρεσιών, με στόχο τη βελτίωση, τροποποίηση, ενοποίηση ή κατάργησή τους (επανατοποθέτηση – repositioning), σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Διευθύνσεις όπου απαιτείται, η εισήγηση για την υλοποίηση τυχόν αλλαγών και γενικά η άσκηση αρμοδιοτήτων Product Manager, για όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.
6. Ο προσδιορισμός, από επιχειρηματικής πλευράς, των προδιαγραφών των διαφόρων εντύπων, συμβάσεων κτλ, που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεση των εργασιών της αρμοδιότητάς της και η επιμέλεια, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Δικαστικού, της διατύπωσης των σχετικών κειμένων, για την από νομικής πλευράς κατοχύρωση της Τράπεζας.

7. Η εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που προσφέρονται από τις εταιρίες διατραπεζικών υπηρεσιών “ΔΙΑΣ” και “ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ” για τη διαμόρφωση διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών προς τρίτους.
8. Η συνεργασία της Τράπεζας με άλλες Ελληνικές Τράπεζες καθώς και επιχειρήσεις συναφών εργασιών (πχ Ασφαλιστικές, Χρηματοπιστωτικές Εταιρίες, ΔΙΕΘΝΙΚΗ, ΕΘΝΟΚΑΡΤΑ, κτλ) σε θέματα σχεδιασμού και ανάπτυξης προϊόντων και υπηρεσιών.
9. Η εισήγηση στη Διοίκηση σχετικά με την υλοποίηση ειδικών αποφάσεων Νομισματοπιστωτικών Αρχών ή Υπουργείων που αφορούν τις εργασίες της αρμοδιότητάς της και η παροχή των σχετικών εγκυκλίων οδηγιών στα αρμόδια Καταστήματα για την εφαρμογή τους.
10. Η παρακολούθηση της νομοθεσίας (της Ευρωπαϊκής Ένωσης και της Ελλάδας), των κανόνων και των διατάξεων των Νομισματοπιστωτικών Αρχών, των Υπουργικών Αποφάσεων που αφορούν τις εργασίες της αρμοδιότητάς της και η μέριμνα για την εναρμόνιση της Τράπεζας με την παροχή σχετικών εγκυκλίων οδηγιών.
11. Η συνεργασία με την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών για την, από κοινού με τις άλλες Τράπεζες – μέλη, αντιμετώπιση ζητημάτων της αρμοδιότητάς της, καθώς και ο συντονισμός των κατά περίπτωση συναρμοδίων Στελεχών ή Μονάδων της Τράπεζας.
12. Η διαρκής κοστολόγηση όλων των εργασιών και υπηρεσιών που εκτελεί ή προσφέρει η Τράπεζα, καθώς και η ικανοποίηση των ειδικότερων κοστολογικών αιτημάτων των Μονάδων της Διοίκησης, με στόχο την υποβοήθηση της τιμολόγησης κάθε επιμέρους περίπτωσης.
13. Η τιμολόγηση όλων των προϊόντων και προσφερόμενων υπηρεσιών της Τράπεζας, καθώς και εκείνων που αντιμετωπίζεται η επανατοποθέτησή τους (repositioning).

14. Η ευθύνη της έκδοσης εγχειριδίων για το ισχύον τιμολόγιο γενικά, περιλαμβανομένων και όρων καταθέσεων – χορηγήσεων, σε συνεργασία με τις συναρμόδιες Μονάδες.
15. Η συγκεντρωτική παρακολούθηση της δραστηριότητας του ανταγωνισμού, καθώς και των μεθόδων και τιμολογίων που εφαρμόζει και η εισήγηση για τη λήψη μέτρων επιτυχούς αντιμετώπισής του.
16. Η παρακολούθηση της διαχρονικής εξέλιξης του κόστους των εργασιών και η διατύπωση εισηγήσεων για τον περιορισμό του.
17. Η διαρκής έρευνα για την εξεύρεση και εφαρμογή τρόπων βελτίωσης της αποδοτικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών της Τράπεζας.
18. Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η συνεχής βελτίωση υποδειγμάτων (μοντέλων) μέτρησης της αποδοτικότητας των προσφερόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών.
19. Η υλοποίηση του γενικού σχεδίου Marketing καθώς και των μακροπρόθεσμων σχεδίων Marketing στις εργασίες της αρμοδιότητάς της, με την κατάρτιση βραχυπρόθεσμων σχεδίων Marketing.
20. Η εκπόνηση γενικών και ειδικών προγραμμάτων προβολής όλων των προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και της εταιρικής ταυτότητας της Τράπεζας. Η μέριμνα για την υλοποίηση των γενικών και ειδικών προγραμμάτων προβολής των προϊόντων, υπηρεσιών και της εταιρικής ταυτότητας της Τράπεζας, που εκπονούνται είτε από την ίδια είτε από άλλες Διευθύνσεις και αφορούν την Τράπεζα στο σύνολό της.
21. Η παρακολούθηση της εφαρμογής του προϊόντικού Marketing και η αξιολόγηση των αντίστοιχων αποτελεσμάτων.

22. Ο προσδιορισμός των επιχειρηματικών απαιτήσεων κατά την ανάπτυξη ή βελτίωση του πελατοκεντρικού συστήματος, από την πλευρά των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας.
23. Η συμμετοχή, σε συνεργασία με άλλους συναρμόδιους χώρους στη διαμόρφωση της εταιρικής ταυτότητας της Τράπεζας και των συναφών θεμάτων και των μοντέλων των Καταστημάτων, από την πλευρά της διάθεσης των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.
24. Η μέριμνα για την εκπόνηση προγραμμάτων κατάρτισης και ενημέρωσης του Προσωπικού του Δικτύου των Καταστημάτων για νέα και υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας, καθώς και για τις μεθόδους προώθησής τους (προϊοντικό Marketing), σε συνεργασία με την αρμόδια Διεύθυνση Ανάπτυξης Προσωπικού.
25. Η συνεργασία με την αρμόδια Μονάδα στη διαμόρφωση των μακροπρόθεσμων στόχων της Τράπεζας. Η κατάρτιση του προγράμματος δράσης και η εναρμόνισή του με το συνολικό πρόγραμμα της Τράπεζας.
26. Η εξέταση και διεκπεραίωση θεμάτων σχετικών με τις εργασίες που υπάγονται στη δικαιοδοσία της ή απορρέουν απ' αυτές, σύμφωνα με τις παραπάνω αρμοδιότητες, καθώς και κάθε άλλου θέματος που της αναθέτει η Διοίκηση.

Επιπλέον αρμοδιότητες:

- Η προετοιμασία μακετών, σχεδίων κτλ για προγράμματα προβολής όταν απαιτείται.
- Η παρακολούθηση των προγραμμάτων προβολής του ανταγωνισμού.
- Η καλλιτεχνική επιμέλεια της πάσης φύσεως περιοδικών εντύπων της Τράπεζας (εκτός των λειτουργικών εντύπων της), λευκωμάτων, βιβλίων,

επετειακών εκδόσεων, διαφημιστικών φυλλαδίων κτλ, σε συνεργασία, με τις αρμόδιες Μονάδες.

Οι αρμοδιότητες του γενικού Διευθυντή της Διεύθυνσης Marketing της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, είναι οι ακόλουθες:

1. Εισηγείται στη Διοίκηση για τα αντικείμενα αρμοδιότητας της Διεύθυνσης, καθώς και για την ακολουθητέα εκάστοτε σχετική πολιτική.
2. Εκπροσωπεί τη Διεύθυνση στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του, εντός και εκτός Τράπεζας. Συνεργάζεται με τους επικεφαλής των άλλων Διευθύνσεων, συμμετέχει σε Συλλογικά Όργανα της Τράπεζας (Συμβούλια – Επιτροπές), είτε καθορίζει Στελέχη της Μονάδας του ως εκπροσώπους της.
3. Σχεδιάζει και προγραμματίζει τις δραστηριότητες της Διεύθυνσης, στα πλαίσια των αποφάσεων της Διοίκησης και του παρόντος Κανονισμού. Κατευθύνει τις σχετικές εργασίες, εποπτεύει το Προσωπικό, παρακολουθεί και ελέγχει την καλή λειτουργία των Μονάδων της Διεύθυνσης, δίνει οδηγίες και λαμβάνει σχετικές αποφάσεις.
4. Καθορίζει, σύμφωνα με τις κατά καιρούς υπηρεσιακές ανάγκες και τον παρόντα Κανονισμό, τις ειδικότερες αρμοδιότητες των Μονάδων της Διεύθυνσης, τα καθήκοντα και τις ευχέρειες των Στελεχών και του Προσωπικού, προκειμένου να εξασφαλίζεται ο ασφαλέστερος και αποδοτικότερος τρόπος λειτουργίας της Μονάδας.
5. Έχει τη δυνατότητα μετακίνησης, για υπηρεσιακούς λόγους, τοποθετημένων Στελεχών της Διεύθυνσης, από Μονάδα σε Μονάδα της ή από θέση σε θέση, αρκεί να είναι του ίδιου διοικητικού επιπέδου, εκτός των περιπτώσεων που καθορίζονται ειδικότερα από τις διατάξεις του Κανονισμού του Εξειδικευμένου Προσωπικού.
6. Μεριμνά για την κατάλληλη, την έγκαιρη και τη διαρκή κατάρτιση και επιμόρφωση του Προσωπικού της Διεύθυνσης.

7. Μεριμνά για την εξασφάλιση των προϋποθέσεων ομαλής σταδιοδρομίας του Προσωπικού και της γενικότερης εξέλιξής του, ανάλογα με τα προσόντα του και τις υπηρεσιακές ανάγκες.
8. Συνεπικουρείται στην άσκηση των καθηκόντων του από τον ή τους Αναπληρωτές Διευθυντές, εφόσον υπάρχουν, και τους Υποδιευθυντές, στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων τους.
9. Σε περίπτωση απουσίας ή κωλύματος, το Διευθυντή αναπληρώνουν οι τυχόν υπάρχοντες Αναπληρωτές Διευθυντές, ο καθένας στα πλαίσια της αρμοδιότητάς του. Για θέματα εκτός των αρμοδιοτήτων των Αναπληρωτών Διευθυντών, ή σε περίπτωση απουσίας τόσο του Διευθυντή όσο και του/των Αναπληρωτών του, κάθε Υποδιευθυντής τους αναπληρώνει στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του και ο αρχαιότερος στα γενικότερα θέματα.

Συλλογικά όργανα

Στη Διεύθυνση λειτουργεί η **Υπηρεσιακή Επιτροπή της Διεύθυνσης Marketing (Υ.Ε.Δ.Μ.)**.

- Η Υ.Ε.Δ.Μ. αποτελεί μόνιμο γνωμοδοτικό όργανο του Διευθυντή. Οι απόψεις των μελών της έχουν χαρακτήρα καθαρά εισηγητικό και συμβουλευτικό και τις αποφάσεις ή τις εισηγήσεις καθορίζει ο Διευθυντής. Ασχολείται δε με γενικά θέματα λειτουργίας της Μονάδας και οποιοδήποτε άλλο θέμα κρίνει σκόπιμο ο Διευθυντής
- Σύνθεση: Πρόεδρος της Υ.Ε.Δ.Μ. είναι ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης και μέλη ο ή οι Αναπληρωτές Διευθυντές, εφόσον υπάρχουν, οι κατέχοντες οργανική θέση Υποδιευθυντές της Διεύθυνσης και ένας εκπρόσωπος του Σ.Υ.Ε.Τ.Ε. στις περιπτώσεις που συζητούνται θέματα Προσωπικού.
- Εισηγητές: Είναι τα μέλη της Επιτροπής, ανάλογα με τις αρμοδιότητές τους, ή και άλλα Στελέχη της Διεύθυνσης. Χρέη Γραμματέα για την τήρηση Πρακτικών, ασκεί το οριζόμενο για το σκοπό αυτό, με Πράξη Διευθυντή, Στέλεχος.

- Απαρτία: Η Υ.Ε.Δ.Μ. βρίσκεται σε απαρτία, όταν συμμετέχουν τουλάχιστον τα 3/5 των μελών της.
- Χρόνος σύγκλησης: Η Υ.Ε.Δ.Μ. συγκαλείται τακτικά κάθε τρίμηνο, σε χρόνο που καθορίζεται από τον Προϊστάμενο της Μονάδας ή και έκτακτα, εφόσον αυτός το κρίνει σκόπιμο.
- Ημερήσια διάταξη: Τα θέματα της ημερήσιας διάταξης γνωστοποιούνται έγκαιρα στα μέλη της Επιτροπής, πλην έκτακτων και σημαντικών περιπτώσεων.
- Πρακτικά: Κατά τις συνεδριάσεις της Υ.Ε.Δ.Μ. τηρούνται πρακτικά.

3.3.5 ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING ΤΗΣ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Υποδιεύθυνση Ερευνών Marketing και Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών

Ο σκοπός της συγκεκριμένης Υποδιεύθυνσης είναι η έρευνα του ανταγωνισμού στην τραπεζική αγορά. Αποτυπώνονται τα είδη των συναφών επενδυτικών – καταθετικών προϊόντων και η γενικότερη πορεία τους στο τραπεζικό σύστημα. Οι επιπλέον αρμοδιότητες της Υποδιεύθυνσης σε πιο συγκεκριμένο επίπεδο, είναι:

- η καταγραφή της τιμολογιακής πολιτικής όσον αφορά επιτόκια και προμήθειες της Τράπεζας,
- οι επιπλέον παροχές στα νέα ή στα ήδη υφιστάμενα προϊόντα και υπηρεσίες,
- οι όσο το δυνατόν περισσότερες και αποδοτικότερες διευκολύνσεις για τον πελάτη και τέλος,
- η αποστολή διάφορων τύπων ερωτηματολόγια στα Καταστήματα της Τράπεζας σε όλη την Ελλάδα, που αφορούν είτε τα υφιστάμενα προϊόντα,

είτε τα νέα προϊόντα που επιθυμούν οι πελάτες σύμφωνα με τις καταναλωτικές ανάγκες τους αλλά και βελτιώσεις για την εικόνα της ίδιας της Τράπεζας.

Για την ευεργετικότερη επίτευξη των αρμοδιοτήτων αυτών χρησιμοποιείται Εξειδικευμένο Προσωπικό.

Υποδιεύθυνση Προβολής και Επικοινωνίας

Η Υποδιεύθυνση Προβολής και Επικοινωνίας, έχει σαν σκοπό την καλύτερη εικόνα της Τράπεζας στο ευρύ καταναλωτικό κοινό. Άμεση βοήθεια προσφέρεται από την διαφημιστική εταιρία η οποία συνεργάζεται με την Τράπεζα για την υλοποίηση του συγκεκριμένου στόχου της. Τα «εργαλεία» της εταιρίας είναι οι διαφημίσεις σε τηλεόραση και ραδιόφωνο, η αποστολή διαφημιστικών εντύπων στα Καταστήματα για την ενημέρωση των πελατών, αφίσες και γενικότερα μεθόδους που συμβάλλουν στην καλύτερη προβολή και επικοινωνία της Τράπεζας με τον πελάτη.

Για την ευεργετικότερη επίτευξη των αρμοδιοτήτων αυτών χρησιμοποιείται Εξειδικευμένο Προσωπικό.

Η Υποδιεύθυνση συνεργάζεται με το Τμήμα Γενικών Θεμάτων και Διοικητικού στο οποίο υπάρχει η αντίστοιχη Υπηρεσία Διοικητικής Στήριξης και η Υπηρεσία Γενικών Θεμάτων και με το Τμήμα Γραφικού Σχεδιασμού με αντίστοιχη Υπηρεσία Γραφικού Σχεδιασμού. Τα Τμήματα απασχολούνται από απλό διοικητικό Προσωπικό και όχι από εξειδικευμένο. Αρμοδιότητά τους είναι οτιδήποτε σχετίζεται με στοιχεία του Προσωπικού, όπως η αλληλογραφία, οι άδειες του Προσωπικού, οι υπερωρίες, κτλ

Υποδιεύθυνση Κοστολόγησης και Γενικού Τιμολογίου

Αντικείμενο της Υποδιεύθυνσης Κοστολόγησης και Γενικού Τιμολογίου είναι η έρευνα αποδοτικότητας δηλαδή η απάντηση της ερώτησης «πόσο μου κοστίζει το προϊόν;». Η έρευνα γίνεται σε κάθε προϊόντικό χώρο, όπως το Τμήμα των Δανείων, το Τμήμα των Καταθέσεων, συλλέγονται όλες οι χρήσιμες πληροφορίες και έτσι διαμορφώνεται το Γενικό Τιμολόγιο το οποίο διαχρονικά

είναι ιδιαίτερα ωφέλιμο για κάθε νέο προϊόν που στοχεύει η Τράπεζα να προωθήσει.

Για την ευεργετικότερη επίτευξη των αρμοδιοτήτων αυτών χρησιμοποιείται Εξειδικευμένο Προσωπικό.

Υποδιευθύνσεις Καταθέσεων και Μεσολαβητικών Εργασιών σε Ευρώ και σε Συνάλλαγμα

Οι δύο αυτές Υποδιευθύνσεις δεν είναι ακριβώς Marketing, είναι περισσότερο προϊόντικό κομμάτι. Υπάχθηκε στη Διεύθυνση Marketing λόγω του Κανονισμού της Τράπεζας. Από την Υποδιεύθυνση Καταθέσεων και Μεσολαβητικών Εργασιών σε Ευρώ, ελέγχεται το Τμήμα όλων των Καταθέσεων, ιδιωτών, νομικών προσώπων, κτλ, αλλά και κάθε Μεσολαβητική Εργασία που έχει σχέση με κίνηση κεφαλαίων, χρεώσεις λογαριασμών με πάγιες εξουσιοδοτήσεις, τις θυρίδες θησαυροφυλακίων. Από την Υποδιεύθυνση Καταθέσεων και Μεσολαβητικών Εργασιών σε Συνάλλαγμα, ελέγχεται το Τμήμα των Καταθέσεων (ιδιωτών και νομικών προσώπων) και κάθε Μεσολαβητική Εργασία που έχει σχέση με τις Εισαγωγές και Εξαγωγές των δραστηριοτήτων της Τράπεζας.

Για την ευεργετικότερη επίτευξη των αρμοδιοτήτων αυτών χρησιμοποιείται Εξειδικευμένο Προσωπικό.

Υποδιεύθυνση Επενδυτικών και Χρηματοδοτικών Προϊόντων

Από το 1999, η Υποδιεύθυνση Επενδυτικών και Χρηματοδοτικών Προϊόντων, ελέγχεται από ειδικές Διευθύνσεις και όχι από την Διεύθυνση Marketing. Βάσει Κανονισμού υπάγεται στην Διεύθυνση Marketing. Άλλωστε, για κάθε νέο επενδυτικό ή χρηματοδοτικό προϊόν, ασχολείται η Υποδιεύθυνση Ερευνών Marketing και Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών.

Για την ευεργετικότερη επίτευξη των αρμοδιοτήτων αυτών χρησιμοποιείται Εξειδικευμένο Προσωπικό.

Υποδιεύθυνση Προϊόντων Ηλεκτρονικής Εξυπηρέτησης

Τα προϊόντα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης έχουν ως στόχο την βελτίωση των συναλλακτικών δραστηριοτήτων του πελάτη με την Τράπεζα, αλλά και την διευκόλυνση του ίδιου του Προσωπικού της Τράπεζας. Τέτοια προϊόντα – υπηρεσίες είναι:

- τα ΑΤΜς που υπάρχουν σε οποιοδήποτε μέρος της Ελλάδας για την άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση του πελάτη,
- το Internet Banking μέσω του οποίου ο πελάτης μπορεί να αξιοποιήσει τις συναλλαγές του μέσω του διαδικτύου και τέλος
- το Intranet Site το οποίο είναι καθαρά εσωτερική λειτουργία της Τράπεζας και αφορά το Προσωπικό για τυχόν πληροφορίες που χρειάζονται οι υπάλληλοι για τις εγκυκλίους, τα προϊόντα, κτλ.

Για την ευεργετικότερη επίτευξη των αρμοδιοτήτων αυτών χρησιμοποιείται Εξειδικευμένο Προσωπικό.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι το Εξειδικευμένο Προσωπικό (Μελετητές Marketing) υπηρετεί στη Διεύθυνση Marketing, η εξέλιξη του οποίου θα συνεχίζει να διέπεται από τις διατάξεις ειδικού Κανονισμού, μέχρις ότου εκπονηθεί νέος Κανονισμός, στα πλαίσια των αποφάσεων της Διοίκησης.

Διαδικασία Οργανωτικής Διάρθρωσης Διεύθυνσης Marketing Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος

Για την δημιουργία του οργανογράμματος της Διεύθυνσης Marketing διατυπώνονται προτάσεις στον Διευθυντή Οργάνωσης από τον αρμόδιο Σύμβουλο ή τον Επιβλέποντα. Επεξεργάζοντας τις προτάσεις και τα στοιχεία και με βάση τα δεδομένα προς ανάλυση, εξάγεται η λεγόμενη Πράξη Διοικήσεως από την οποία διαμορφώνεται ο νέος Κανονισμός της Διεύθυνσης Marketing.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΟΜΟΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ MARKETING ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

4.1 ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε. - ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Όπως προκύπτει από τα οργανογράμματα των δύο τραπεζών, η Διεύθυνση Marketing της Τράπεζας Αττικής Α.Ε. αποτελείται από δύο γραφεία, το Γραφείο Ανάπτυξης Προϊόντων και το Γραφείο Έρευνας Αγοράς και Μελετών τα οποία υποστηρίζονται από τη Διεύθυνση Σχεδιασμού που αποτελείται από το Γραφείο Επιχειρησιακού Προϋπολογισμού και Κοστολόγησης και το Γραφείο Διοικητικής Πληροφόρησης.

Η Διεύθυνση Marketing της Γενικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε. (πλέον Societe Generale) είναι περισσότερο οργανωμένη λόγω της μεγαλύτερης ανάπτυξης του Δικτύου των καταστημάτων της αλλά και της παλαιότερης ίδρυσής της. Στην Διεύθυνση Marketing της συγκεκριμένης Τράπεζας υπάρχει ο Διευθυντής που υποστηρίζεται από τη Γραμματεία και η Υποδιεύθυνση Marketing που αποτελείται από τέσσερα τμήματα που εκτελούν όλο το σκοπό και το στόχο της Διεύθυνσης Marketing. Τα τέσσερα αυτά τμήματα είναι το Τμήμα Ανάπτυξης και Υποστήριξης Δικτύων, το Τμήμα Marketing Καταναλωτικών Προϊόντων, το Τμήμα Στεγαστικής και Επιχειρηματικής Πίστης και τέλος το Τμήμα Έρευνας Αγοράς.

Βάσει αυτών, από τη μεταξύ τους σύγκριση προκύπτουν αρκετές ομοιότητες όσον αφορά τη Τράπεζα Αττικής Α.Ε. και διαφορές όσον αφορά τη Γενική Τράπεζα της Ελλάδος ΑΕ.

Συγκεκριμένα:

Ομοιότητες:

1. Και οι δύο Τράπεζες συνεργάζονται με τη Διεύθυνση Σχεδιασμού για τη διαμόρφωση της στρατηγικής, των στόχων και της γενικότερης πολιτικής τους.
2. Μελετούν νέα προϊόντα – υπηρεσίες σε συνεργασία με τις αρμόδιες μονάδες τους τις οποίες και συντονίζουν για την προώθηση των νέων προϊόντων – υπηρεσιών αλλά και την αναμόρφωση των ήδη υφισταμένων.
3. Η υποστήριξη και εκπόνηση μελετών για την ανάπτυξη των δικτύων διανομής και των μέσων πώλησης των προϊόντων – υπηρεσιών και η μέριμνα και οργάνωση της προβολής τους μέσα από αυτά τα δίκτυα.
4. Εισηγούνται τη διαφημιστική προβολή των προϊόντων. Πιο συγκεκριμένα, προσδιορίζουν τη συνολική διαφημιστική στρατηγική των μέσων σε συνδυασμό με το διαφημιστικό budget και τις προτάσεις των διαφημιστικών εταιριών και δημιουργούν, εκτελούν και παρακολουθούν τα διαφημιστικά προγράμματα.
5. Η έρευνα αγοράς αναφορικά με το οικονομικό περιβάλλον της χώρας, τον ανταγωνισμό και την πελατειακή τους βάση. Συγκεκριμένα, ερευνούν και αναλύουν τις συνθήκες της χρηματοπιστωτικής αγοράς, παρακολουθούν τον ανταγωνισμό σε ό,τι αφορά τα νέα προϊόντα, την τιμολογιακή πολιτική και τους τρόπους προώθησης, προσδιορίζουν και υλοποιούν προγράμματα διατήρησης και αύξησης της πελατειακής βάσης τους καθώς και αναπτύσσουν τα μέσα έντυπης επικοινωνίας που αφορούν σχέσεις Τράπεζας – Πελάτη.

6. Η εφαρμογή ενιαίας εταιρικής ταυτότητας και σήμανσης στα σημεία πώλησης (δίκτυο Καταστημάτων, ΑΤΜς) σε συνεργασία με τις εμπλεκόμενες Διευθύνσεις.
7. Προσδιορίζουν και συντονίζουν τις ενέργειες προώθησης πωλήσεων σε συνεργασία με τις αρμόδιες Διευθύνσεις, Υπηρεσίες και Καταστήματα, για αποτελεσματική διάθεση των προϊόντων της Τράπεζας.
8. Ερευνούν και αξιολογούν τη θέση της κάθε Τράπεζας και των προϊόντων τους στην αγορά.
9. Ο σχεδιασμός και η μέριμνα για την αποτελεσματικότερη προβολή των προϊόντων – υπηρεσιών τους, η έγκαιρη αποστολή πληροφοριών και ενημερωτικών εντύπων για τα προϊόντα – υπηρεσίες τους σε συνεννόηση με το Δίκτυο για ειδικές προωθητικές ενέργειες.
10. Η κατάρτιση του ετήσιου Προϋπολογισμού της Διεύθυνσης Marketing, ο έλεγχος και η στενή παρακολούθηση της υλοποίησης των δαπανών έναντι του εγκεκριμένου από τη Διοίκηση προϋπολογισμού (budget control) της Διεύθυνσης Marketing, όπως και η αναθεώρησή του όταν αυτό απαιτείται

Διαφορές:

Σε γενικό επίπεδο, οι διαφορές των δύο Τραπεζών εντοπίζονται στα εξής όσον αφορά τη Γενική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε.:

1. Στη Γενική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. υπάρχει η Υποδιεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων για την αποτελεσματικότερη προβολή της εικόνας και του κοινωνικού ρόλου της Τράπεζας.
2. Ο συντονισμός, η παρακολούθηση και η διασφάλιση της ομαλής συνεργασίας με τους εξωτερικούς συνεργάτες για την ανάπτυξη των πωλήσεων και την προώθηση των προϊόντων της Τράπεζας και των θυγατρικών εταιριών (direct marketing, telemarketing, κλπ).
3. Η έρευνα, καταγραφή και παρακολούθηση του επιπέδου ποιότητας των υπηρεσιών της Τράπεζας μέσω επισκέψεων «ερευνητών πελατών» (mystery shoppers) στα Καταστήματα του δικτύου της Τράπεζας.
4. Η κατάρτιση του ετήσιου απολογισμού της Διεύθυνσης Marketing.
5. Μέσα στα πλαίσια της Διεύθυνσης Marketing λειτουργεί το Συμβούλιο Στελεχών, όπου έχουν ως στόχο την αλληλοενημέρωση των στελεχών της Διεύθυνσης επί θεμάτων της αρμοδιότητάς της.

Συμπέρασμα:

Αυτές οι αρμοδιότητες κάνουν τη διαφορά μεταξύ των δύο τραπεζών και αυτό για τους λόγους που προαναφέρθηκαν. Ο κύριος στόχος και των δύο Τραπεζών είναι η καλύτερη εικόνα τους και οι όσο το δυνατόν υψηλότερες πωλήσεις των προϊόντων – υπηρεσιών τους, γι' αυτό οι περισσότερες αρμοδιότητές τους είναι κοινές.

4.2 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ – ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

Η Διεύθυνση Marketing της Εθνικής Τράπεζας αποτελείται από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Marketing και επτά (7) Υποδιευθύνσεις, στις οποίες απασχολείται Εξειδικευμένο Προσωπικό. Είναι μία από τις μεγαλύτερες Τράπεζες στον Ελλαδικό χώρο και λόγω της πληθώρας των Καταστημάτων αλλά και των υπηρεσιών της, έχει «χωρίσει» την Ελλάδα σε έξι (6) διαμερίσματα, για διευκόλυνση των δικών της εργασιών αλλά και των πελατών της. Τα έξι αυτά διαμερίσματα εποπτεύονται από την Διεύθυνση Δικτύου η οποία έχει ορίσει περιφερειακές Διευθύνσεις οι οποίες παρακολουθούν το δίκτυο των Καταστημάτων της Τράπεζας.

Η Διεύθυνση Marketing της Γενικής Τράπεζας της Ελλάδος Α.Ε. (πλέον Societe Generale) είναι περισσότερο οργανωμένη λόγω της μεγαλύτερης ανάπτυξης του Δικτύου των καταστημάτων της αλλά και της παλαιότερης ίδρυσής της. Στην Διεύθυνση Marketing της συγκεκριμένης Τράπεζας υπάρχει ο Διευθυντής που υποστηρίζεται από τη Γραμματεία και η Υποδιεύθυνση Marketing που αποτελείται από τέσσερα τμήματα που εκτελούν όλο το σκοπό και το στόχο της Διεύθυνσης Marketing. Τα τέσσερα αυτά τμήματα είναι το Τμήμα Ανάπτυξης και Υποστήριξης Δικτύων, το Τμήμα Marketing Καταναλωτικών Προϊόντων, το Τμήμα Στεγαστικής και Επιχειρηματικής Πίστης και τέλος το Τμήμα Έρευνας Αγοράς.

Από την μεταξύ τους σύγκριση εξάγεται το συμπέρασμα ότι και οι δύο Τράπεζες έχουν τις ίδιες ακριβώς αρμοδιότητες. Γι' αυτό λοιπόν, λόγω του μεγάλου όγκου των εργασιών των δύο Τραπεζών αλλά και του κοινού τους στόχου οι διαφορές είναι πολύ ελάχιστες.

Ομοιότητες:

1. Αξιολογούν την εικόνα, σχεδιάζουν την εταιρική και προϊόντική ταυτότητά τους. Υποβάλλουν προτάσεις για τη συνολική βελτίωση της αναγνωρισιμότητας και του κύρους τους.
2. Εισηγούνται προς τη Διεύθυνση για την έγκριση νέων καταναλωτικών προϊόντων – υπηρεσιών ή την αναμόρφωση υφιστάμενων.
3. Διαμορφώνουν πλαίσιο τιμολογιακής πολιτικής, για τα καταναλωτικά προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, λαμβάνοντας υπόψη τις συνθήκες του ανταγωνισμού.
4. Συνεργάζονται με τις αρμόδιες Διευθύνσεις για τη διαμόρφωση της τελικής τιμολόγησης / ανατιμολόγησης των παρεχόμενων καταναλωτικών προϊόντων – υπηρεσιών.
5. Σχεδιάζουν και δημιουργούν το ετήσιο πρόγραμμα επικοινωνιακής / διαφημιστικής εκστρατείας (τηλεόραση, radio spots, έντυπα, αφίσες, καταχωρήσεις, κτλ) για τα καταναλωτικά προϊόντα – υπηρεσίες τους.
6. Σχεδιάζουν και μεριμνούν για την αποτελεσματικότερη προβολή των καταναλωτικών προϊόντων – υπηρεσιών μέσα στα Καταστήματα του δικτύου τους (stands, αφισέτες, καρτολίνες).
7. Συνεργάζονται με τα αρμόδια Τμήματα των προϊόντικών Διευθύνσεων, της Διεύθυνσης Δικτύου για την εκπόνηση του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου ανάπτυξης των πωλήσεων και προώθησης των παρεχόμενων καταναλωτικών προϊόντων – υπηρεσιών.

8. Ελέγχουν και παρακολουθούν στενά την υλοποίηση των δαπανών έναντι του εγκεκριμένου από τη Διοίκηση προϋπολογισμού της Διεύθυνσης Marketing και τον αναθεωρεί όταν αυτό απαιτείται.
9. Παρακολουθούν, καταγράφουν και αξιολογούν τις κοινωνικο-οικονομικές εξελίξεις της χώρας σε συσχέτισμό με τη διαμόρφωση τάσεων και αναγκών του καταναλωτικού κοινού και τις εξελίξεις στον ευρύτερο τραπεζικό κλάδο.
10. Ερευνούν για την εταιρική τους εικόνα στο καταναλωτικό κοινό καθώς και για το επίπεδο και βαθμό ικανοποίησης του κοινού από τα προσφερόμενα προϊόντα – υπηρεσίες τους.

Διαφορές:

Σύμφωνα με τα οργανογράμματα των δύο Τραπεζών προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι διαφορές τους εντοπίζονται καθαρά σε διοικητικό επίπεδο.

Συγκεκριμένα, και στις δύο Τράπεζες υπάρχει Διευθυντής όμως στην Εθνική Τράπεζα ο Προϊστάμενος της Διεύθυνσης όπως ονομάζεται δεν συνεργάζεται με Γραμματεία όπως συμβαίνει στην Γενική Τράπεζα, αλλά με Συλλογικά Όργανα που είναι η Υπηρεσιακή Επιτροπή της Διεύθυνσης Marketing, η οποία ασχολείται με γενικά θέματα λειτουργίας της Μονάδας και οποιοδήποτε άλλο θέμα κρίνει σκόπιμο ο Διευθυντής.

Αντίστοιχα και πέρα από την ύπαρξη της Γραμματείας στην Γενική Τράπεζα, ως συλλογικό όργανο υφίσταται το Συμβούλιο Στελεχών. Οι συγκλήσεις του Συμβουλίου έχουν στόχο την αλληλοενημέρωση των στελεχών της Διεύθυνσης επί θεμάτων της αρμοδιότητάς της.

Μία επιπλέον διαφορά εντοπίζεται στις δύο Υποδιευθύνσεις της Εθνικής Τράπεζας που είναι η Υποδιεύθυνση Καταθέσεων και Μεσολαβητικών Εργασιών σε Ευρώ και η Υποδιεύθυνση Καταθέσεων και Μεσολαβητικών Εργασιών σε Συνάλλαγμα. Οι δύο αυτές Υποδιευθύνσεις δεν είναι Marketing,

απλά λόγω του τελευταίου Κανονισμού αποφασίστηκε να συμπεριληφθούν στην Διεύθυνση Marketing. Είναι όμως θέμα χρόνου να αναπροσαρμοστούν οι Υποδιευθύνσεις της Διεύθυνσης Marketing της Εθνικής Τράπεζας χωρίς όμως να αλλάξει ο στόχος τους παρά μόνο οι ονομασίες της κάθε Υποδιεύθυνσης.

Επιπρόσθετα, στη Διεύθυνση Marketing της Γενικής Τράπεζας, υφίσταται Τμήμα Ανάπτυξης και Υποστήριξης Δικτύων και στην Εθνική Τράπεζα υπάρχει αυτούσια Διεύθυνση Δικτύου. Τα δύο αυτά Τμήματα και Διευθύνσεις, συνεργάζονται με τη Διεύθυνση Marketing και τις αντίστοιχες Υποδιευθύνσεις, όπως είναι η Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων (για την Εθνική Τράπεζα) για:

- την εκπόνηση του ετήσιου επιχειρησιακού σχεδίου ανάπτυξης των πωλήσεων και προώθησης των παρεχόμενων προϊόντων – υπηρεσιών.
- αξιολογούν τα δίκτυα διανομής και τα μέσα πώλησης των προϊόντων – υπηρεσιών της Τράπεζας και εκπονούν μελέτες για την πιθανή ανάπτυξη νέων τέτοιων δικτύων.
- μελετούν την αξιολόγηση κατάλληλης τοποθεσίας για την εγκατάσταση / ίδρυση νέων Καταστημάτων ή ΑΤΜς, σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Marketing.
- αναπτύσσουν, σχεδιάζουν, διαχειρίζονται και βελτιώνουν συνεχώς την ιστοσελίδα των Τραπεζών, σε συνεργασία με τα αρμόδια Τμήματα των εμπλεκόμενων Διευθύνσεων. Για την Εθνική Τράπεζα η συγκεκριμένη Υποδιεύθυνση, είναι η Υποδιεύθυνση Προϊόντων Ηλεκτρονικής Εξυπηρέτησης, η οποία συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Δικτύου της Τράπεζας.

Τέλος, η Διεύθυνση Marketing της Γενικής Τράπεζας, έχει δημιουργήσει αυτόνομο Τμήμα Στεγαστικής και Επιχειρηματικής Πίστης, το οποίο δεν παρουσιάζεται στο οργανόγραμμα της Εθνικής Τράπεζας. Το Τμήμα αυτό εισηγείται προς τη Διεύθυνση για την έγκριση νέων προϊόντων – υπηρεσιών στεγαστικής και επιχειρηματικής πίστης ή την αναμόρφωση υφισταμένων. Η αρμοδιότητα αυτή, στο οργανόγραμμα της Εθνικής Τράπεζας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάγεται στο Τμήμα Ερευνών Marketing και Ανάπτυξης νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών ή στην Υποδιεύθυνση Επενδυτικών και

Χρηματοδοτικών Προϊόντων, η οποία ελέγχεται από ξεχωριστές Διευθύνσεις και όχι από την Διεύθυνση Marketing.

Συμπέρασμα:

Συμπερασματικά, έπειτα από την παραπάνω σύγκριση θα μπορούσε να λεχθεί, ότι η αποστολή της Διεύθυνσης Marketing των δύο Τραπεζών είναι:

- η ανάλυση, από επιχειρηματικής πλευράς, όλων των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών,
- η έρευνα της αγοράς για την εισαγωγή και προώθηση νέων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και η επανατοποθέτηση των υφισταμένων,
- η προσέγγιση των καλύτερων μεθόδων προβολής τους, και
- η διατύπωση εισηγήσεων προς τη Διοίκηση για θέματα τιμολογιακής πολιτικής.

4.3 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ – ΤΡΑΠΕΖΑ ΑΤΤΙΚΗΣ Α.Ε.

Έχει γίνει πλέον αντιληπτό, ότι ο στόχος κάθε Τράπεζας στον Ελλαδικό χώρο είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη εικόνα τους, η δημιουργία νέων πρωτοποριακών προϊόντων με το μικρότερο δυνατό κόστος και η ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών του πελάτη.

Η σύγκριση μεταξύ των δύο αυτών Τραπεζών καθίσταται αρκετά δύσκολη, καθώς πρόκειται για μια ιδιαίτερα μεγάλη και μια αρκετά μικρή Τράπεζα. Παρ' όλ' αυτά, οι ομοιότητες και οι διαφορές τους είναι αυτές που τις ξεχωρίζουν σ' αυτό το βαθμό. Η Διεύθυνση Marketing της Τράπεζας Αττικής, όπως προαναφέρθηκε, αποτελείται από δύο (2) Γραφεία, το Γραφείο

Ανάπτυξης Προϊόντων και Έρευνας Αγοράς και Μελετών. Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της Διεύθυνσης Marketing της Εθνικής Τράπεζας, λόγω της εξειδίκευσης των αρμοδιοτήτων της κάθε Υποδιεύθυνσης είναι φανερά τα κοινά τους σημεία. Τα δύο αυτά Γραφεία της Τράπεζας Αττικής, τα οποία είναι ουσιαστικά ένα διότι απασχολούνται μόλις πέντε (5) άτομα Προσωπικό, περιλαμβάνονται σε μία Υποδιεύθυνση από την πλευρά της Εθνικής Τράπεζας. Οι Υποδιευθύνσεις που καλύπτουν και τα δύο αυτά Γραφεία, είναι η Υποδιεύθυνση Ερευνών Marketing και Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών, η Υποδιεύθυνση Προβολής και Επικοινωνίας, η Υποδιεύθυνση Επενδυτικών και Χρηματοδοτικών Προϊόντων και τέλος, η Υποδιεύθυνση Προϊόντων Ηλεκτρονικής Εξυπηρέτησης, που απασχολούνται από Εξειδικευμένο Προσωπικό.

Ομοιότητες:

1. Μελετούν νέα προϊόντα – υπηρεσίες σε συνεργασία με τις αρμόδιες μονάδες και τις συντονίζουν για την προώθησή τους.
2. Παρακολουθούν τον ανταγωνισμό σε ότι αφορά νέα προϊόντα, τιμολογιακή πολιτική (επιτόκια, προμήθειες), τρόπους προώθησης.
3. Εισηγούνται τη διαφημιστική προβολή των προϊόντων. Προσδιορίζουν, δηλαδή, τη συνολική διαφημιστική στρατηγική των μέσων σε συνδυασμό με το διαφημιστικό budget και τις προτάσεις των διαφημιστικών εταιριών. Δημιουργούν, εκτελούν και παρακολουθούν τα διαφημιστικά προγράμματα.
4. Βελτιώνουν και αναπτύσσουν μέσα έντυπης επικοινωνίας που αφορούν σχέσεις Τράπεζας – Πελάτη.
5. Συντάσσουν μελέτες για νέα χρηματοπιστωτικά προϊόντα.

6. Ερευνούν την αγορά για την ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων διάθεσης των προϊόντων και υπηρεσιών τους (e-banking, phone banking, κτλ).
7. Ερευνούν και αξιολογούν τη θέση τους αλλά και τη θέση των προϊόντων τους στην αγορά.
8. Ερευνούν την αγορά, όσον αφορά στην ικανοποίηση των πελατών, στα πλαίσια της πελατειακής βάσης.
9. Μελετούν την αναγκαιότητα για την επέκταση του Δικτύου των Καταστημάτων τους κατά γεωγραφικά διαμερίσματα με στόχο την αποδοτικότερη εκμετάλλευση του Δικτύου.

Και στη περίπτωση των δύο αυτών Τραπεζών, οι διαφορές τους εντοπίζονται σε διοικητικό επίπεδο.

Στην Τράπεζα Αττικής, υφίσταται Τμήμα Marketing με αντίστοιχη Διεύθυνση, τη Διεύθυνση Σχεδιασμού και Marketing. Το Τμήμα Marketing έχει αναλάβει κατ' αποκλειστικότητα τις μελέτες, την έρευνα της αγοράς και την ανάπτυξη των νέων προϊόντων. Το Τμήμα Σχεδιασμού αποτελείται από το Γραφείο Επιχειρησιακού Προϋπολογισμού και Κοστολόγησης και το Γραφείο Διοικητικής Πληροφόρησης. Τα δύο αυτά Τμήμα συνεργάζονται και παρέχουν οποιοσδήποτε πληροφορίες είναι αναγκαίες.

Το μεν Γραφείο Επιχειρησιακού Προϋπολογισμού και Κοστολόγησης είναι παραπλήσιο με την Υποδιεύθυνση Κοστολόγησης και Γενικού Τιμολογίου της Εθνικής Τράπεζας. Η διαφορά εντοπίζεται στο ότι η Υποδιεύθυνση αυτή είναι Marketing ενώ το Γραφείο συνεργάζεται απλώς με το Τμήμα Marketing χωρίς να είναι Marketing.

Το δε Γραφείο Διοικητικής Πληροφόρησης είναι παραπλήσιο με το Τμήμα Γενικών Θεμάτων και Διοικητικού (Υπηρεσία Διοικητικής Στήριξης και Υπηρεσία

Γενικών Θεμάτων) και με το Τμήμα Γραφικού Σχεδιασμού (Υπηρεσία Γραφικού Σχεδιασμού), που συνεργάζονται με την Υποδιεύθυνση Προβολής και Επικοινωνίας της Διεύθυνσης Marketing της Εθνικής Τράπεζας. Η διαφορά εντοπίζεται και σε αυτή τη περίπτωση στο ότι το μεν Γραφείο δεν είναι Marketing, αλλά απλά συνεργάζεται με το Τμήμα Marketing, τα δε Τμήματα απασχολούνται από απλό διοικητικό προσωπικό και όχι από Εξειδικευμένο αν και ανήκουν στη συγκεκριμένη Υποδιεύθυνση Marketing.

Συμπέρασμα:

Ο στόχος κάθε «μικρής» Τράπεζας είναι να διευρύνει τόσο το πλήθος των Καταστημάτων της όσο και να προσελκύσει νέα πελατεία με τη δημιουργία νέων πρωτοποριακών προϊόντων. Η συμβολή του Marketing στο σκοπό αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική, γι' αυτό και μέσω του Marketing προσπαθούν όλες οι Τράπεζες να «επιβιώσουν».

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σύμφωνα με την έρευνα που πραγματοποιήσα στο χώρο τριών ελληνικών τραπεζών, σύλλεξα αρκετές πληροφορίες όσον αφορά την οργανωτική διάρθρωση της Διεύθυνσης Marketing. Επέλεξα τρεις ελληνικές Τράπεζες αρκετά διαφορετικές μεταξύ τους ως προς το μέγεθός τους, ακριβώς για να αντιληφθούμε αν και κατά πόσο διαφέρουν οι στόχοι του Marketing στη Διεύθυνση κάθε Τράπεζας.

Συγκεκριμένα, οι Τράπεζες που επιλέχθηκαν ήταν η Τράπεζα Αττικής Α.Ε., όπου πρόκειται για μια μικρού μεγέθους Τράπεζα, η Γενική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. – πλέον Societe Generale σύμφωνα με την πρόσφατη εξαγορά της από την Γαλλική Τράπεζα- η οποία είναι μια αρκετά μεγάλη και συνεχώς αναπτυσσόμενη Τράπεζα και τέλος, η Εθνική Τράπεζα, όπου πρόκειται για έναν από τους κολλοσούς της ελληνικής οικονομίας με ιδιαίτερα αναπτυγμένη και συνεχώς εξελισσόμενη οικονομική ευρωστία.

Αρχικά, εξετάζοντας τη Διεύθυνση Marketing της Τράπεζας Αττικής Α.Ε. τα αποτελέσματα ήταν αρκετά ξεκάθαρα. Όλες οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Marketing εκτελούνται από το κεντρικό κατάστημα. Στα υποκαταστήματα της Τράπεζας δεν υπάρχει Διεύθυνση Marketing. Όλες οι εντολές δίνονται από το κεντρικό κατάστημα. Εκεί λοιπόν, υπάρχει ένα ενιαίο γραφείο όπου απασχολούνται πέντε άτομα, το οποίο χωρίζεται (θεωρητικά μόνο) σε δύο Γραφεία, στο οποίο λειτουργεί η Διεύθυνση Marketing. Τα δύο αυτά Γραφεία, είναι το Γραφείο Ανάπτυξης Προϊόντων και το Γραφείο Έρευνας Αγοράς και Μελετών. Η συνεργασία τους είναι απαραίτητη και ουσιαστική για την εύρυθμη λειτουργία της Διεύθυνσης Marketing. Όλες οι αποφάσεις σχετικά με τη δημιουργία των νέων προϊόντων – υπηρεσιών, την πορεία των ήδη υφισταμένων, την εικόνα της Τράπεζας στο καταναλωτικό κοινό αλλά και στον τραπεζικό χώρο, η αντιμετώπιση του εντεινόμενου ανταγωνισμού και οι αποφάσεις σχετικά με τη συνεργασία της Τράπεζας με τους πελάτες της, ρυθμίζονται από τα δύο Γραφεία.

Σημαντικό, επίσης, ρόλο στους στόχους της Διεύθυνσης Marketing της Τράπεζας παίζει και η Διεύθυνση Σχεδιασμού, η οποία αποτελείται από το Γραφείο Επιχειρησιακού Προϋπολογισμού και Κοστολόγησης και το Γραφείο

Διοικητικής Πληροφόρησης. Η Διεύθυνση αυτή είναι εντελώς ανεξάρτητη από τη Διεύθυνση Marketing απλά αλληλοσυνδέονται μόνο εφόσον συντρέχει εσωτερικός λειτουργικός λόγος από την πλευρά της Διεύθυνσης Marketing.

Η έρευνά μου πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο, συνεχίστηκε στη Γενική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. Η Διεύθυνση Marketing της Τράπεζας είναι περισσότερο οργανωμένη λόγω της μεγαλύτερης ανάπτυξης του δικτύου των καταστημάτων της αλλά και της παλαιότερης ίδρυσής της.

Η Διεύθυνση Marketing λοιπόν της Γενικής Τράπεζας αποτελείται από τον Διευθυντή που υποστηρίζεται από τη Γραμματεία και την Υποδιεύθυνση Marketing που αποτελείται από τέσσερα Τμήματα. Το Τμήμα Ανάπτυξης και Υποστήριξης Δικτύων, το Τμήμα Marketing Καταναλωτικών Προϊόντων, το Τμήμα Στεγαστικής και Επιχειρηματικής Πίστης και τέλος το Τμήμα Έρευνας Αγοράς. Οι αρμοδιότητες κάθε Τμήματος είναι περισσότερο εξειδικευμένες και ο αριθμός του προσωπικού είναι αρκετά μεγάλος. Και σ' αυτή την ελληνική Τράπεζα, ο στόχος της Διεύθυνσης Marketing είναι ο ίδιος, η όσο το δυνατόν καλύτερη εικόνα της Τράπεζας για την επίτευξη όσο το δυνατόν μεγαλύτερων πωλήσεων, πάντα με κέντρο την καλύτερη εξυπηρέτηση και την μέγιστη ικανοποίηση των καταναλωτικών αναγκών του πελάτη. Οι τελικές αποφάσεις παίρνονται από τον Διευθυντή, ο οποίος υποβοηθάται από το Συμβούλιο Στελεχών, το οποίο υπάγεται στα Συλλογικά Όργανα της Διεύθυνσης Marketing. Οι συγκλήσεις του Συμβουλίου έχουν στόχο την αλληλοενημέρωση των στελεχών της Διεύθυνσης επί θεμάτων της αρμοδιότητάς της.

Η ολοκλήρωση της έρευνας πραγματοποιήθηκε στην Εθνική Τράπεζα. Είναι κοινά αποδεκτό, ότι η Εθνική Τράπεζα είναι μία από τις κινητήριες δυνάμεις της ελληνικής οικονομίας. Για την αποφυγή μιας πιθανής κατάρριψης αυτής της εντύπωσης, οι υπεύθυνοι της Διεύθυνσης Marketing προσπαθούν συλλογικά και από κοινού να αυξάνουν καθημερινά τις πωλήσεις της Τράπεζας με την εισαγωγή στην αγορά ολοένα και πιο πρωτοποριακών ιδεών, προϊόντων – υπηρεσιών.

Η Διεύθυνση Marketing της Εθνικής Τράπεζας, αποτελείται από τον Προϊστάμενο της Διεύθυνσης Marketing, ο οποίος πλαισιώνεται από την Υπηρεσιακή Επιτροπή της Διεύθυνσης Marketing (Υ.Ε.Δ.Μ.), η οποία αποτελεί μόνιμο συλλογικό γνωμοδοτικό όργανο του Διευθυντή. Οι απόψεις των μελών της έχουν χαρακτήρα καθαρά εισηγητικό και συμβουλευτικό και τις αποφάσεις ή

τις εισηγήσεις τις καθορίζει ο Διευθυντής. Επιπλέον, αποτελείται από επτά Υποδιευθύνσεις στις οποίες απασχολείται Εξειδικευμένο Προσωπικό. Η εξέλιξη του Εξειδικευμένου Προσωπικού συνεχίζει να διέπεται από τις διατάξεις του ειδικού Κανονισμού, μέχρις ότου εκπονηθεί νέος Κανονισμός, στα πλαίσια των αποφάσεων της Διοίκησης της Τράπεζας. Οι Υποδιευθύνσεις είναι οι εξής: α) η Υποδιεύθυνση Ερευνών Marketing και Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων και Υπηρεσιών, β) η Υποδιεύθυνση Προβολής και Επικοινωνίας η οποία συνεργάζεται με το Τμήμα Γενικών Θεμάτων και Διοικητικού με Υπηρεσίες, την Υπηρεσία Διοικητικής Στήριξης και την Υπηρεσία Γενικών Θεμάτων και με το Τμήμα Γραφικού Σχεδιασμού, με Υπηρεσία, την Υπηρεσία Γραφικού Σχεδιασμού, γ) η Υποδιεύθυνση Κοστολόγησης και Γενικού Τιμολογίου, δ) η Υποδιεύθυνση Καταθέσεων και Μεσολαβητικών Εργασιών σε Ευρώ, ε) η Υποδιεύθυνση Καταθέσεων και Μεσολαβητικών Εργασιών σε Συναλλάγμα, ζ) η Υποδιεύθυνση Προϊόντων Ηλεκτρονικής Εξυπηρέτησης.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, οι αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Marketing ορίζονται σύμφωνα με τον Κανονισμό της Τράπεζας ο οποίος αρκετά συχνά τροποποιείται σύμφωνα με τις ανάγκες της Τράπεζας για ανάπτυξη και βελτίωση των υπηρεσιών της. Στην παρούσα περίοδο που πραγματοποιήθηκε η έρευνα, ο Κανονισμός της Τράπεζας πρόσθεσε στη Διεύθυνση Marketing τις Υποδιευθύνσεις Καταθέσεων και Μεσολαβητικών Εργασιών σε Ευρώ και σε Συναλλάγμα και την Υποδιεύθυνση Επενδυτικών και Χρηματοδοτικών Προϊόντων τα οποία δεν είναι ουσιαστικά Marketing. Οι μεν δύο πρώτες Υποδιευθύνσεις είναι καθαρά προϊόντικά κομμάτια και η δε δεύτερη Υποδιεύθυνση ανήκει εξ' ολοκλήρου στην αρμοδιότητα άλλων Διευθύνσεων και όχι στην Διεύθυνση Marketing. Παρ' όλ' αυτά, οι αρμόδιοι της Διεύθυνσης έκριναν σκόπιμο και χρήσιμο να τις συμπεριλάβουν στις Υποδιευθύνσεις της Διεύθυνσης Marketing για την κάλυψη συγκεκριμένων αναγκών. Πάντως, όλες οι Υποδιευθύνσεις στοχεύουν στην διατήρηση και βελτίωση της καλής και ευεργετικής συμβολής της Τράπεζας στην ελληνική οικονομία.

Ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η τμηματοποίηση της Διεύθυνσης Marketing της Εθνικής Τράπεζας είναι ο εξής: ο λεγόμενος Σύμβουλος ή Επιβλέπωντας εισάγει προτάσεις στον Διευθυντή Οργάνωσης ο οποίος τις μελετά, αναλύει και επεξεργάζεται. Έπειτα από τα αποτελέσματα αυτής της

μελέτης, έρευνας και επεξεργασίας εξάγεται η λεγόμενη Πράξη Διοικήσεως με την οποία ορίζεται ο νέος Κανονισμός της Τράπεζας, ο οποίος περιγράφει αναλυτικά ποιες είναι οι καινούριες τροποποιήσεις και οι νέες Υποδιευθύνσεις της Διεύθυνσης Marketing, προκειμένου για την εύρυθμη λειτουργία της.

Τέλος, για την καλύτερη παρακολούθηση των συνολικών εργασιών της η Εθνική Τράπεζα έχει χωρίσει τον Ελλαδικό χώρο σε έξι γεωγραφικά διαμερίσματα, τα οποία εποπτεύονται από τις διάφορες Διευθύνσεις Δικτύου. Η Διεύθυνση Marketing συνεργάζεται με τη Διεύθυνση Δικτύου και συλλέγει τις αναγκαίες κάθε φορά πληροφορίες.

Όταν ένας πελάτης επισκέπτεται ένα Κατάστημα οποιασδήποτε Τράπεζας, παίζει σημαντικό ρόλο η εικόνα της Τράπεζας. Την καλή αυτή εικόνα συνθέτουν η διαμόρφωση του χώρου, η καθαριότητα, η σωστή τοποθέτηση των διαφημιστικών εντύπων, η ενδυμασία του προσωπικού αλλά κυρίως η άμεση, γρήγορη και φιλική εξυπηρέτηση του προσωπικού.

Από την προσωπική μου εμπειρία, η συνολική εικόνα και των τριών Τραπεζών θα μπορούσα να πω ότι ήταν ιδιαίτερα έως πολύ καλή.

Στην Τράπεζα Αττικής Α.Ε. η εξυπηρέτηση του ίδιου του Διευθυντή Οργάνωσης της Διεύθυνσης Marketing ήταν άμεση και πολύ γρήγορη κυρίως λόγω του ότι οι εργασίες της Διεύθυνσης είναι καθορισμένες και περιλαμβανόμενες μόλις σε δύο σελίδες χαρτί.

Στη Γενική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. είχα την τύχη να πραγματοποιήσω την πρακτική μου άσκηση. Η πρόσβαση στο κεντρικό Κατάστημα της Τράπεζας ήταν άμεση απλώς περισσότερο χρονοβόρα σε σχέση με την προαναφερθείσα Τράπεζα. Το υλικό το οποίο μου διαθέσανε ήταν αρκετά περιεκτικό με συγκεκριμένες πληροφορίες και αναλύσεις. Οι επιπλέον ενδότερες πληροφορίες ήταν δύσκολο βέβαια να συλλεχθούν λόγω του Κανονισμού της Τράπεζας.

Τέλος, στην Εθνική Τράπεζα, παρ' όλο του μεγάλου εύρους των Καταστημάτων και των εργασιών της, η εξυπηρέτηση ήταν ιδιαίτερα φιλική και συγκαταβατική. Η βοήθεια προήλθε αρχικά από τα άτομα της Διεύθυνσης Οργάνωσης της Τράπεζας τα οποία προτείνανε να συλλέξω απευθείας πληροφορίες από την Υποδιεύθυνση Κοστολογίου και Γενικού Τιμολογίου. Οι σε βάθος της Διεύθυνσης Marketing πληροφορίες ήταν δύσκολο να δοθούν,

τόσο λόγω του Κανονισμού της Τράπεζας αλλά όσο και των σύντομων επιπρόσθετων λειτουργικών αλλαγών της Διεύθυνσης.

Επομένως, έπειτα από την συνοπτική αλλά περιεκτική αναφορά στην οργανωτική διάρθρωση των τριών ελληνικών Τραπεζών, εξάγεται το συμπέρασμα ότι από την πιο μικρή Τράπεζα μέχρι την πιο μεγάλη, οι αρμοδιότητες των Διευθύνσεων Marketing περιορίζονται σε ένα κοινό στόχο που δεν είναι άλλος παρά η καλύτερη δυνατή εικόνα τους στο κοινό και οι όσο το δυνατόν υψηλότερες πωλήσεις των προϊόντων – υπηρεσιών τους στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Ο τραπεζικός χώρος γνωρίζει καλά ότι οι απαιτήσεις της σημερινής κοινωνίας είναι κάθε μέρα ολοένα και περισσότερες και λόγω της καλύτερης και πιο άμεσης πληροφόρησης, ο πελάτης δύσκολα γίνεται «θύμα» του καταναλωτισμού. Για το λόγο αυτό, κάθε νέα ιδέα η οποία εισάγεται στη τραπεζική αγορά, θα πρέπει να είναι σύμφωνη με τις καταναλωτικές απαιτήσεις του πελάτη. Η Τράπεζα σε συνεργασία με τις πρωτοποριακές ιδέες της Διεύθυνσης Marketing, προσπαθεί να δημιουργήσει ασπίδα προστασίας και ασφάλειας στον πελάτη και να μειώσει τον ανταγωνισμό που επικρατεί στη σύγχρονη τραπεζική αγορά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. ΔΗΜΗΤΡΗΣ Γ. ΠΑΥΛΑΚΗΣ «ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ MARKETING στην πράξη», Εκδ. ΠΟΛΥΟΔΗΓΟΣ, Αθήνα.
2. ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ «Το Brand Management: Ιστορική Αναδρομή, Πόλοι και Καθήκοντα, Πλεονεκτήματα και Προβλήματα. Μια σύντομη Προσέγγιση», *Τμητικός Τόμος Ομότιμου Καθηγητή Βασ. Σαρσέντη*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Αθήνα (1998).
3. ΚΟΛΙΟΠΟΥΛΟΣ, Κ. (2000), «Στρατηγικός Αιφνιδιασμός», Εκδ. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
4. ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ , ΠΕΤΡΟΣ (2001), «Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ», γ' έκδοση, Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα – Πειραιάς.
5. ΠΑΠΑΒΑΣΙΛΕΙΟΥ, Ν. και Γ. ΜΠΑΛΤΑΣ (2003), «Διοίκηση Δικτύων Διανομής και Logistics», Rosili.
6. ΠΟΛΥΑΙΝΟΣ (1994), «Στρατηγήματα (Βιβλία Α'-Η') και Περικοπές από τον Πολύαινο», Εκδ. Κάκτος
7. ΣΑΡΣΕΝΤΗΣ, Β. Ν. (1996), «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική», β' έκδοση, Εκδ. Ευγ. Μπένου, Αθήνα.
8. ΣΙΩΜΚΟΣ, ΓΕΩΡΓΙΟΣ (2002), «Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ», β' έκδοση, Εκδ. Αθ. Σταμούλης, Αθήνα.
9. ΤΣΑΚΚΛΑΓΚΑΝΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ Α. (1980), «Χρηματοδότηση και Αξιολόγηση Επاندύσεων», Τόμος Ι, γ' έκδοση, Εκδ. Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.
10. ΤΣΑΚΚΛΑΓΚΑΝΟΣ ΑΓΓΕΛΟΣ Α. (1991), «Οικονομική των Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ», Τόμος Ι-ΙΙ, ε' έκδοση, Εκδ. Οίκος Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

EENH

1. AABY, NILS – ERIC and RICHARD DISCENZA (1993), "Strategic Marketing and New Product Development", *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 8, No. 2, pp. 61 – 69.
2. BAGOZZI, RICHARD P. (1975), "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, Vol. 39, No 4 (October), pp. 32 – 39.
3. CADBURY, N. D. (1975), "When, Where, and How to Test Market", *Harvard Business Review*, May – June, p.p. 96 – 105.
4. DALRYMPLE, DOUGLAS J. and WILLIAM L. CRON (1992), *Sales Management*, 4th edition, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
5. EISENHARDT, K.M. (2002), "Has Strategy Changed?" *MIT Sloan Management Review*, Winter, p.p. 88 – 91.
6. DUTTA, S., M. BERGEN, D. LEVY, M. RITSON and M. ZBARACKI (2002), "Pricing as a Strategic Capability", *MIT Sloan Management Review*, Spring, p.p. 61 – 66.
7. WALKER Jr., ORVILLE C., HARPER W. BOYD, Jr. and JEAN – CLAUDE LARRECHE (1996), *Marketing strategy*, 2nd edition. Chicago: IRWIN.
8. WASSON, CHESTER R. (1978), *Dynamic Competitive Strategy, Product Life Cycles*, Austin, Texas: Austin Press
9. WIND, YORAM (1980), "New Twists for Old Tricks," *The Wharton Magazine*, Spring, p.p. 34-39.
10. WOTRUBA, THOMAS R. and EDWIN K. SIMPSON (1992), *Sales Management: Text and Cases*, 2nd edition, Wadsworth Publishing Co.