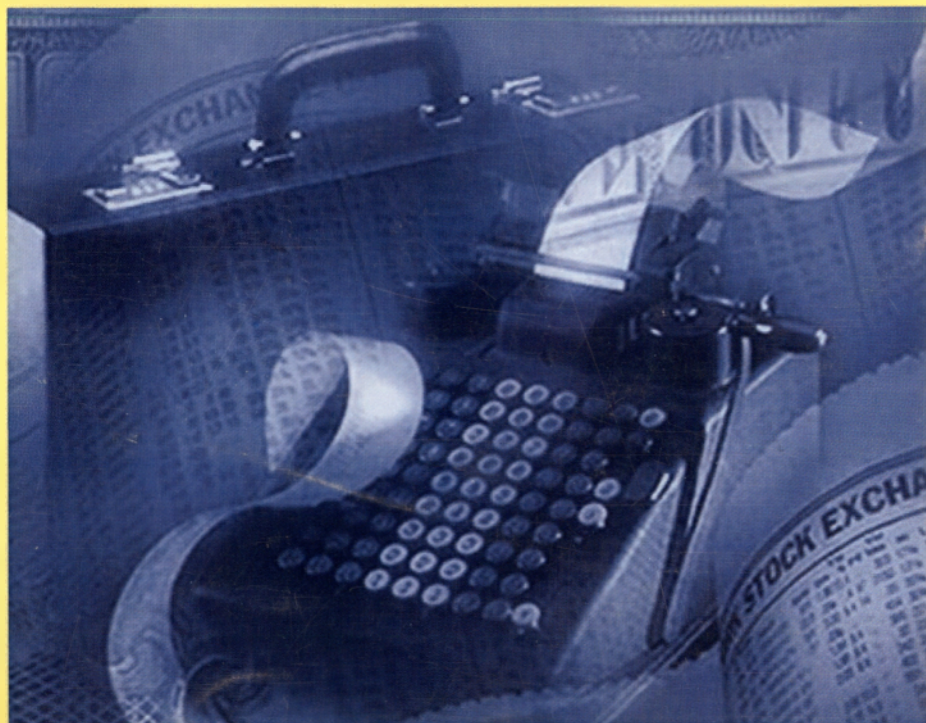


ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ & ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ
ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ



ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ
ΧΡΟΝΟΠΟΥΛΟΥ ΒΑΣΙΛΙΚΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ
ΛΥΓΓΙΤΣΟΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2005/2006

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στον Πατέρα μου

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ.

**Παρουσίαση των Στρατηγικών Marketing των υποκαταστημάτων Τραπεζών στο
Νομό της Αργολίδας και εξαγωγή συμπερασμάτων για το επίπεδο εφαρμογής
τους από αυτά.**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία επιχειρεί μια αναλυτική παρουσίαση των Στρατηγικών Marketing των Τραπεζών στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα των υποκαταστημάτων τους στο Νομό Αργολίδας.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται οι διεθνείς τάσεις των αλλαγών που συντελούνται στο Χρηματοπιστωτικό σύστημα. Οι αλλαγές αυτές εντοπίζονται σε διάφορους τομείς των Χρηματοπιστωτικών Ιδρυμάτων και αναλύονται οι σημαντικότεροι από αυτούς. Αρχικά γίνεται μια προσέγγιση των τεχνικό-οργανωτικών, εν συνεχεία παρουσιάζεται η ανάγκη του ανασχεδιασμού των επιχειρηματικών διαδικασιών και σε ποιους τομείς αυτός εντοπίζεται. Αναφορά γίνεται στην ύπαρξη πλέον τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων και υπηρεσιών, στις νέες πρακτικές πωλήσεων και Marketing, στον όλο και αυξανόμενο τεχνολογικό εξοπλισμό των Τραπεζών, στους νέους τρόπους συναλλαγών μεταξύ Τραπεζών και πελατών (e-banking, τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές κ.τ.λ.), στις στρατηγικές επιλογές εφαρμογής της πληροφορικής και τέλος γίνεται μια εκτενή αναφορά στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις στις νέες συνθήκες που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι Τράπεζες.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια αναλυτική αναφορά για την αναγκαιότητα της εφαρμογής των αρχών Marketing από τις Τράπεζες. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ανάλυση των ιδιοτεροτήτων των Τραπεζικών εργασιών που είναι κοινές για την παγκόσμια Τραπεζική αγορά και εν συνεχεία αναλύεται η ανάγκη της εφαρμογής των αρχών Marketing στον ελληνικό Τραπεζικό χώρο, ενώ τέλος αναφέρονται τα στοιχεία του μίγματος Marketing και οι διάφορες εκδοχές που υπάρχουν για αυτό.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται το πρώτο στοιχείο του μίγματος Marketing που είναι το προϊόν. Αναλύεται η μορφή του Τραπεζικού προϊόντος το είδος και η ποιότητά του και ποιοι είναι οι στόχοι του Marketing στον τομέα της προσφοράς των υπηρεσιών. Τέλος, επιχειρείται η ανάπτυξη του ζητήματος των Τραπεζικών υπηρεσιών.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στο δεύτερο στοιχείο του μίγματος Marketing που είναι η τιμή των Τραπεζικών υπηρεσιών. Αναλύονται τα στοιχεία που λαμβάνει υπόψη της κάθε Τράπεζα για να χαράξει την τιμολογιακή της πολιτική όπως είναι η κοστολόγηση, τα δεδομένα της αγοράς, το επίπεδο και η ελαστικότητα της ζήτησης αλλά και οι στρατηγικοί στόχοι του Marketing. Τέλος αναφέρονται οι πολιτικές τιμολόγησης που ακολουθούνται από τις Τράπεζες.

Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύεται το μίγμα διανομής το οποίο έχει στη διάθεσή του κάθε χρηματοπιστωτικό ίδρυμα για να διαθέσει τα προϊόντα του στην αγορά. Γίνεται μια αναφορά σε όλα τα είδη και στον τρόπο που αυτά βοηθούν στον τελικό σκοπό που είναι η πώληση, η αύξηση της πελατείας και του κύρους κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά στο τελευταίο και εξίσου σημαντικό στοιχείο του μίγματος Marketing το οποίο είναι το μίγμα προβολής και επικοινωνίας. Γίνεται μια ανάλυση της προσωπικής πώλησης που αποτελεί το πιο δυνατό όπλο στον τομέα της επικοινωνίας της Τράπεζας με τον υποψήφιο πελάτη, καθώς και στα στάδια της πώλησης των Τραπεζικών υπηρεσιών. Τέλος γίνεται μια αναφορά στη διαφήμιση και τα είδη της, στις δημόσιες σχέσεις και τη δημοσιότητα.

Το έβδομο κεφάλαιο αποτελεί και το ερευνητικό μέρος της εργασίας στο οποίο παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας και οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου που απευθύνθηκε σε υποκαταστήματα έξι Τραπεζών στο Νομό Αργολίδας κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Φεβρουαρίου 2006, και συγκεκριμένα στα εξής υποκαταστήματα : Alpha Bank υποκ/μα Πλ. Ενδεκάτης-Ναύπλιο, EFG Eurobank Ergasias υποκ/μα Σιδ. Μεραρχίας-Ναύπλιο, ΑΤΕ υποκ/μα Μπουμπουλίνας 37 & Πολυζωΐδου 11-Ναύπλιο, Εθνική Τράπεζα υποκ/μα Πλ. Συντάγματος - Ναύπλιο,

Εμπορική Bank υποκ/μα Λ. Βασ. Αμαλίας 9-Ναύπλιο, Τράπεζα Πειραιώς υποκ/μα Πλ. Ενδεκάτης-Ναύπλιο. Για κάθε υποκατάστημα αρχικά αναφέρονται οι στρατηγικές και οι στόχοι της Κεντρικής Διεύθυνσης τους, γιατί κατά τη διάρκεια της έρευνας διαπιστώθηκε πως αυτές είναι ο πυρήνας και οι βάσεις γύρω και πάνω στις οποίες χτίζεται η στρατηγική Marketing του υποκαταστήματος. Ουσιαστικά αναλύοντας τις στρατηγικές και τους στόχους των Κεντρικών Διευθύνσεων είναι σαν να αναλύουμε τις στρατηγικές και τους στόχους του υποκαταστήματος. Και τέλος εν συνεχεία αναφέρονται οι πολιτικές που ακολουθούνται από τα υποκαταστήματα σε τοπικό επίπεδο και οι μικρές διαφορές που εντοπίζονται σε σχέση με την Κεντρική τους Διεύθυνση.

Στο τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται τα κυριότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας για την Στρατηγική Marketing των Υποκαταστημάτων Τραπεζών στο Νομό Αργολίδας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ.
Πρόλογος	9
Κεφάλαιο 1 Βασικές εξελίξεις στο Τραπεζικό σύστημα	12
1.1 Συνοπτική απεικόνιση	12
1.2 Προσέγγιση των Τεχνικό/οργανωτικών αλλαγών στο Διεθνές Χρηματοπιστωτικό σύστημα	16
1.2.1 Βασικά συνοπτικά στοιχεία των εξελίξεων	16
1.3 Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών	22
1.4 Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες	24
1.5 Νέες πρακτικές πωλήσεων και Marketing	25
1.6 Οργανωτικές αναδιαρθρώσεις στις Τράπεζες	26
1.7 Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός των Τραπεζών	28
1.7.1 Ηλεκτρονικές συναλλαγές από τους ίδιους τους πελάτες των Τραπεζών	29
1.7.2 Τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές EDI	29
1.7.3 Virtual Banking – «Εικονική Τράπεζα»	30
1.8 Στρατηγικές επιλογές εφαρμογής της πληροφορικής	30
1.9 Απασχόληση και εργασιακές σχέσεις σε συνθήκες τεχνικοργανωτικής αναδιάρθρωσης	32
1.9.1 Γενικές τάσεις της απασχόλησης	32
Κεφάλαιο 2 Η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών Marketing	39
2.1 Οι ιδιαιτερότητες των Τραπεζικών Εργασιών	39
2.2 Η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών Marketing στον Ελληνικό Τραπεζικό χώρο	47
2.3 Το Μίγμα Marketing	51
Κεφάλαιο 3 Το προϊόν	54
3.1 Προσφερόμενες υπηρεσίες	54
3.2 Στόχοι του Marketing στον τομέα της προσφοράς των Υπηρεσιών	56
3.3 Η ανάπτυξη υπηρεσιών	57
3.3.1 Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών	58

Κεφάλαιο 4	Η τιμή	60
4.1	Η τιμολογιακή πολιτική	60
4.2	Πολιτικές τιμολόγησης που ακολουθούνται από τις Τράπεζες	64
4.2.1	Υψηλές τιμές για τα νέα προϊόντα	64
4.2.2	Τιμές διείσδυσης για νέα προϊόντα και τιμές αποθάρρυνσης	65
4.2.3	Τιμολόγηση βάση του ανταγωνισμού	65
4.2.4	Τιμολόγηση βάση του κόστους	66
4.2.5	Διαφορική τιμολόγηση	66
4.2.6	Τιμολόγηση που βασίζεται στη συνολική αποδοτικότητα	66
Κεφάλαιο 5	Η διανομή	68
5.1	Το μίγμα διανομής	68
Κεφάλαιο 6	Το μίγμα προβολής και επικοινωνίας	75
6.1	Η προσωπική πώληση	75
6.2	Τα στάδια της πώλησης Τραπεζικών Υπηρεσιών	76
6.3	Η διαφήμιση	79
6.4	Οι δημόσιες σχέσεις και η δημοσιότητα	79
Κεφάλαιο 7	Στρατηγικές Marketing Υποκαταστημάτων Τραπεζών στο Νομό Αργολίδας	81
Εισαγωγή		81
7.1	Αγροτική Τράπεζα (υποκατάστημα Ναυπλίου)	83
7.1.1	Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης	83
7.1.2	Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή και επικοινωνία)	86
7.2	Εμπορική Τράπεζα (υποκατάστημα Ναυπλίου)	88
7.2.1	Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης	88
7.2.2	Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή και επικοινωνία)	93
7.3	E.F.G Eurobank Ergasias (υποκατάστημα Ναυπλίου)	95
7.3.1	Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης	95
7.3.2	Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή και επικοινωνία)	102
7.4	Τράπεζα Πειραιώς (υποκατάστημα Ναυπλίου)	103
7.4.1	Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης	103

7.4.2 Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή και επικοινωνία)	113
7.5 Alpha Bank (υποκατάστημα Ναυπλίου)	114
7.5.1 Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης	114
7.5.2 Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή και επικοινωνία)	131
7.6 Εθνική Τράπεζα (υποκατάστημα Ναυπλίου)	132
7.6.1 Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης	132
7.6.2 Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή και επικοινωνία)	168
Κεφάλαιο 8 Συμπεράσματα και σχόλια	170
Βιβλιογραφία	175
Ερωτηματολόγιο έρευνας	178
Πίνακας Υποκαταστημάτων Τραπεζών Νομού Αργολίδας	181

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει εισέλθει τελευταία σε μια περίοδο εξέλιξης και εκσυγχρονισμού που θα αλλάξει ριζικά τη μορφή του στα επόμενα χρόνια. Η απελευθέρωση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, η τεχνολογική πρόοδος και οι καινοτομίες υπηρεσιών και, τέλος η υποκατάσταση της έμμεσης δανειακής χρηματοδότησης των επιχειρήσεων από άμεσες μορφές άντλησης πόρων έχουν μεταβάλει τις συνθήκες λειτουργίας των τραπεζών και το συνολικό φάσμα των προϊόντων που παρέχουν στους πελάτες τους.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχουν δημιουργήσει μια σειρά τάσεων, οι σημαντικότερες των οποίων είναι η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, η αποεξειδίκευση των τραπεζών και η παροχή νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων και, κατά συνέπεια, ο σταδιακός εκσυγχρονισμός του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα.

Η ένταση του ανταγωνισμού έχει σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία τραπεζικών καταστημάτων με νέα λειτουργική και χωροταξική μορφή, την αναβάθμιση της παρεχόμενης εξυπηρέτησης πελατών από τους υπαλλήλους πρώτης γραμμής και την εισαγωγή και χρήση νέων μεθόδων πωλήσεων.

Η διεύρυνση των παρεχόμενων από τις τράπεζες υπηρεσιών, ιδιαίτερα για retail banking, δημιουργεί νέες μορφές αποταμιευτικών και επενδυτικών προϊόντων καθώς και επέκταση της καταναλωτικής πίστης και των πιστωτικών καρτών.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο ανταγωνισμός υποχρεώνει τις τράπεζες να εκσυγχρονιστούν προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους. Ειδικότερα, είναι ανάγκη οι τράπεζες να διαμορφώσουν συστήματα πληροφόρησης της πελατείας τους, να δημιουργούν νέα προϊόντα και να σχεδιάζουν στρατηγικές προώθησης των

υπηρεσιών τους. Για αυτές τις διαδικασίες, το τραπεζικό marketing αποτελεί ικανή και αναγκαία συνθήκη.

Στη διάρκεια της τελευταίας εικοσαετίας, το τραπεζικό marketing αναπτύχθηκε με συντηρητικότητα αλλά και σταθερότητα. Σε ένα πρώτο στάδιο οι τράπεζες κατευθύνθηκαν προς την αναδιάρθρωση των υπηρεσιών τους και τη δημιουργία της κατάλληλης υποδομής για την στήριξη των προϊόντων τους.

Καθ'όλη την διάρκεια της δεκαετίας του '80, οι τράπεζες ενίσχυσαν την εμπορική τους εικόνα με πιο σύγχρονες μεθόδους προβολής, παράλληλα με την εξάπλωση των δικτύων τους και την σταδιακή απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος.

Η δεκαετία του '90 ήταν ιδιαίτερος ενδιαφέρουσα από πλευράς τραπεζικού marketing γιατί πέρα από τις αναγκαίες προσπάθειες για εκσυγχρονισμό και την καθιέρωση ηλεκτρονικών συστημάτων εξυπηρέτησης και πληρωμών, επιβάλλεται η προώθηση και πώληση ενός μεγάλου φάσματος τραπεζικών προϊόντων. Τούτο έχει ιδιαίτερη σημασία αν προστεθεί και η αναγκαιότητα για κάθε τράπεζα να προσφέρει προς τα έξω μια ολοκληρωμένη εικόνα και ταυτότητα και μια εξατομικευμένη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Επιπλέον, οι διαγραφόμενες στο εξωτερικό τάσεις συνεπάγονται ότι ο ελληνικός τραπεζικός χώρος θα βρεθεί στο μέλλον μέσα σε ένα σύστημα πολύ πιο πολύπλοκο και με σαφώς ευρύτερους ορίζοντες για τις τραπεζικές λειτουργίες και, ειδικότερα, για το τραπεζικό marketing.

Η τεχνολογική εξέλιξη (electronic banking, smart cards), η δημιουργία χρηματοδοτικών πολυκαταστημάτων, η εξέταση και επιλογή υποαγορών, μέσω της εξέτασης δημογραφικών στοιχείων από τράπεζες δεδομένων πελατείας, και η δημιουργία νέων υπηρεσιών στους τομείς παροχής δανείων, budget management και investment management ανοίγουν νέες προοπτικές τις οποίες καμία τράπεζα δεν μπορεί να αγνοήσει.

Βεβαίως η Ελληνική τραπεζική αγορά έχει ακόμη αρκετό δρόμο να διανύσει προκειμένου να αξιοποιηθούν σωστά οι στρατηγικές marketing, ιδιαίτερα αν

αναλογιστεί κανείς ότι υπάρχουν αρκετές τράπεζες οι οποίες δεν έχουν δραστηριοποιηθεί όπως θα έπρεπε. Κυρίως, υπάρχουν τράπεζες οι οποίες δεν έχουν αντιληφθεί ότι η αποεξειδίκευση των τραπεζικών εργασιών συνεπάγεται την εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού τους και την εκπαίδευσή του σε θέματα έρευνας αγοράς, προγραμματισμού και διαμόρφωσης στρατηγικών προώθησης και πώλησης τραπεζικών υπηρεσιών.

Το τραπεζικό marketing έχει να κάνει αρκετά βήματα στην Ελλάδα μέχρι να γίνει απολύτως αποδεκτό και να βοηθήσει τις τράπεζες να βελτιώσουν τόσο τις παρεχόμενες υπηρεσίες όσο και την κερδοφορία τους. Όσες από αυτές καταλάβουν ότι αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα για τις λειτουργίες τους και τις πολιτικές τους, θα έχουν τα συγκριτικά πλεονεκτήματα σε σχέση με τις υπόλοιπες και θα μπορέσουν να εκμεταλλευτούν τα κέρδη από την εξελισσόμενη αγορά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Βασικές εξελίξεις στο τραπεζικό σύστημα

1.1 Συνοπτική απεικόνιση.

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα βρίσκεται εδώ και καιρό σ' ένα κρίσιμο σταυροδρόμι στρατηγικών επιλογών, γρήγορων αλλαγών και εκτεταμένων ανακατατάξεων.

Οι διεθνείς τάσεις, τα νέα δεδομένα και οι συνακόλουθες αλλαγές εντοπίζονται και επιδρούν σε πολλαπλά επίπεδα. Οι σημαντικότερες από αυτές σκιαγραφούνται στον *πίνακα 1*:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1:

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟ Τ.Σ.

ΤΟΜΕΑΣ ΕΞΕΛΙΞΕΩΝ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΕΣ ΤΑΣΕΙΣ
Οικονομικό και τεχνικό- οργανωτικό	- Όξυνση ανταγωνισμού, στη βάση και νέων στοιχείων ανταγωνιστικότητας.

πλαίσιο/ Στρατηγικές επιλογές	- Επανεξέταση της γεωγραφικής διάταξης και του τρόπου αξιοποίησης-επέκτασης των χρηματοπιστωτικών αγορών. - Προϊούσα αποκανονικοποίηση (deregulation), με εξασθένηση των κρατικών περιοριστικών ρυθμίσεων, απελευθέρωση της διεθνούς κίνησης κεφαλαίων, της καταναλωτικής πίστης κ.α. - Αυξανόμενη αποδιαμεσολάβηση (desintermediation), με σταδιακή παράκαμψη ή συμπλήρωση του ρόλου των Τραπεζών από την κεφαλαιαγορά και από παρατραπεζικές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι πλέον σε θέση να παρέχουν χρηματοοικονομικά και επενδυτικά προϊόντα. - Στρατηγικές κατάτμησης αγορών, εξειδίκευσης, επιλεκτικής διαχείρισης προϊόντων και πελατείας. - Συνεχώς επεκτεινόμενες εφαρμογές νέων τεχνολογιών στον κλάδο (αυτοματοποίηση συναλλαγών, πληροφοριακή ολοκλήρωση, ηλεκτρονικό χρήμα κλπ). - Ανασχεδιασμός παραγωγικών διαδικασιών (reengineering), αναδιαρθρώσεις, συγχωνεύσεις, εξωτερίκευση εργασιών. - Υιοθέτηση ολοκληρωμένων πολιτικών σε επίπεδο ομίλων. - Προβληματισμοί σχετικά με την άριστη μορφή και το κατάλληλο μέγεθος της “ευέλικτης τράπεζας” στις σύγχρονες συνθήκες (μικρή και επιλεκτική ή “χρηματοοικονομικό Super-Market;”).
Σχέσεις με την πελατεία.	- Έντονος ανταγωνισμός για την προσέλκυση και τη συνολική αξιοποίηση μιας πελατείας λιγότερο πιστής και τυποποιήσιμης, αλλά πιο απαιτητικής, σε σχέση με το

Σχέσεις με την πελατεία.	παρελθόν. - Νέα προσέγγιση της τραπεζικής εξυπηρέτησης, με άξονα τον πελάτη, με ιεράρχηση και κατηγοριοποίηση της πελατείας και με στόχο την ανάλογα προσαρμοσμένη-προσωποποιημένη ικανοποίηση των αναγκών της. - Ανταγωνισμός καινοτομιών στα προτεινόμενα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες. - Αλλαγή φυσιογνωμίας, επαναχωροθέτηση και γενική αναδιάρθρωση των σημείων πώλησης. - Αλλαγή του εργασιακού προτύπου, με έμφαση σε πιο ανεξάρτητους, καινοτόμους και δημιουργικούς εργαζόμενους –συνεργάτες - συμβούλους-πωλητές. Πρότυπο μη συμβατό με μια παραδοσιακά γραφειοκρατική, έντονα ιεραρχική, διοικητική κουλτούρα – πρακτική.
Τρόποι αξιοποίησης/ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.	- Κατάτμηση-δημιουργία επιλεκτικών στεγανών στην “εσωτερική αγορά εργασίας.” - Δημιουργία εμποδίων στην παραδοσιακά απρόσκοπτη ανοδική εξέλιξη των εργαζομένων (συνήθως βάσει αρχαιότητας) στην υπηρεσιακή ιεραρχία. - Κατάργηση των παραδοσιακών διαδικασιών και των τυποποιημένων «αυτοματισμών» στη διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. - Αναζήτηση νέων επιλεκτικών κινήτρων και παροχών υπό προϋποθέσεις για την υποκίνηση των εργαζομένων. - Αναντιστοιχία υπάρχουσών γνώσεων και δεξιοτήτων με τις απαιτούμενες στις νέες συνθήκες ειδικότητες, γνώσεις και

Τρόποι αξιοποίησης/ ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.	ικανότητες. - Εμφάνιση νέων μορφών και σχέσεων εργασίας, συνδεδεμένων με την ανάπτυξη του «κυβερνοχώρου» και των πληροφοριακών δικτύων (π.χ. εργασία από απόσταση - teletravail). - Έμφαση στην προσανατολισμένη επαγγελματική κατάρτιση/εκπαίδευση, που γίνονται αναπόσπαστο συστατικό της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. - Διαφοροποιημένη, επομένως πιο σύνθετη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, που απαιτεί νέα εργαλεία και υποδομές Διοίκησης, αλλά και διαφορετική νοοτροπία στελεχών. - Ανάγκη για σύγχρονες, πιο επίπεδες, πληροφοριακά ολοκληρωμένες ιεραρχικές δομές, που να προάγουν την ομαδική επικοινωνία και εργασία. - Σύγκρουση της κατεστημένης διοικητικής νοοτροπίας και εργασιακής κουλτούρας με την εξελισσόμενη κουλτούρα της συλλογικότητας και της δημιουργικής σκέψης. - Αύξουσα σπουδαιότητα στελεχών και εργαζομένων με ικανότητα αξιοποίησης εξειδικευμένης γνώσης-πληροφοριών. - Το σωστά καταρτισμένο, υποκινούμενο και πολυδύναμο ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό συγκριτικό πλεονέκτημα για την Τράπεζα.
---	---

Η διαρκής πρόκληση για το είδος, την έκταση, την κατεύθυνση και τις συνέπειες των ήδη συντελούμενων ή των προβλεπόμενων στο μέλλον αλλαγών, θέτουν τις Διοικήσεις των Τραπεζών μπροστά σε νέα και σύνθετα προβλήματα.

Τα προβλήματα αυτά εντάσσονται σε δύο κεντρικούς θεματικούς άξονες:

α) Τις σύγχρονες τεχνικό-οργανωτικές αλλαγές.

β) Την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις σε συνθήκες τεχνικό / οργανωτικής αναδιάρθρωσης των Τραπεζών.

1.2. Προσέγγιση των Τεχνικό / οργανωτικών αλλαγών στο Διεθνές Χρηματοπιστωτικό Σύστημα.

1.2.1.Βασικά συστατικά στοιχεία των εξελίξεων.

1. Απελευθέρωση – Αποκανονικοποίηση.

Έτσι ονομάστηκε η υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων στην κατεύθυνση του ανοίγματος των αγορών, της εξασφάλισης κινητικότητας των κεφαλαίων και της απελευθέρωσης του κανονιστικού πλαισίου λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Η κατάργηση των περιορισμών στη σύνθεση των χαρτοφυλακίων και στο αντικείμενο δραστηριοποίησης των επιμέρους χρηματοπιστωτικών οργανισμών, επέτρεψε την αλληλοδιείσδυση στις αγορές των μέχρι πρότινος ξεχωριστών οργανισμών. Παράλληλα η ανάπτυξη νέων επενδυτικών μέσων-εργαλείων και η πίεση του ανταγωνισμού οδήγησε στη διαμόρφωση νέων σημείων εξειδίκευσης στις υπό ανάπτυξη χρηματοπιστωτικές αγορές.

2. Αποδιαμεσολάβηση (disintermediation).

Η δυνατότητα συγκέντρωσης και επεξεργασίας πληροφοριών, σε συνδυασμό με τον εκμηδενισμό των αποστάσεων, το χαμηλό κόστος μεταφοράς και την ανάπτυξη ηλεκτρονικών δικτύων επικοινωνίας που προσφέρουν ολοκληρωτική πρόσβαση σε όλες τις διεθνείς αγορές, δίνει τη δυνατότητα παροχής τραπεζικών υπηρεσιών και από μη τραπεζικούς οργανισμούς (π.χ. αλυσίδες πολυκαταστημάτων, ασφαλιστικές εταιρείες, εταιρείες συμβούλων επενδύσεων κλπ).

Ειδικότερα οι επιχειρήσεις μπορούν να προσφέρουν τα προϊόντα τους στον τελικό καταναλωτή μέσω χορήγησης δανείων, στερώντας τις Τράπεζες από τους πελάτες αυτούς. Έντονη είναι ακόμη (ιδιαίτερα στις Η.Π.Α.) η τάση τιτλοποίησης δανείων που προχωράει πέρα από την ήδη καθιερωμένη τιτλοποίηση στεγαστικών δανείων. Επιπλέον αυξάνει η ζήτηση επενδυτικών προϊόντων που μπορούν να καλυφθούν από μη τραπεζικούς οργανισμούς, σε συνδυασμό με την παροχή επενδυτικών προτάσεων υψηλής απόδοσης.

3. Μείωση των εσόδων από τόκους και των προμηθειών από τις παραδοσιακές εμπορικές δραστηριότητες.

Οι πηγές εσόδων της Τράπεζας έχουν αρχίσει να διαφοροποιούνται, με έμφαση στη συνεισφορά των νέων προϊόντων και υπηρεσιών (underwriting, swaps, forwards, αγοραπωλησίες τίτλων κλπ) και με μείωση της συνεισφοράς των παραδοσιακών προϊόντων, τα περιθώρια των οποίων έχουν συρρικνωθεί αρκετά.

Ειδικότερα η μείωση των εσόδων από τόκους οφείλεται στη διεθνώς παρατηρούμενη τάση περιορισμού του περιθωρίου επιτοκίων (ecart) και στη διευρυνόμενη χρήση της τιτλοποίησης των χρεών, δηλαδή της απευθείας προσφυγής των επιχειρήσεων στις αγορές χρεογράφων, η οποία καταλήγει σε απώλεια πελατών για τις τράπεζες.

Τα έσοδα από μεσολαβητικές εργασίες χωρίζονται σε τρεις υποκατηγορίες. Η πρώτη αφορά τις κλασσικές παράλληλες εργασίες (εγγυητικές επιστολές, εργασίες εξωτερικού κλπ), όπου ισχύει ότι προαναφέρθηκε. Η δεύτερη αντιπροσωπεύει τα έσοδα από την παροχή υπηρεσιών πληρωμών, τα οποία διαγράφουν επίσης πτωτική

πορεία, εξαιτίας της προόδου που σημειώνεται στην αυτοματοποίηση των εθνικών συστημάτων πληρωμών. Η τρίτη υποκατηγορία είναι η διαχείριση περιουσίας και χαρτοφυλακίου, γνωστή με το γενικό όρο asset management. Πρόκειται για κλάδο που παράγει σημαντικά έσοδα και εμφανίζει ψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης.

Ένας άλλος τομέας σημαντικών εσόδων, που όμως παρουσιάζουν μεγάλη μεταβλητότητα, ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς, είναι τα αποτελέσματα των πράξεων market making και trading σε συνάλλαγμα, τίτλους και επιτόκια. Η κατάργηση των συναλλαγματικών περιορισμών και η διεθνοποίηση των συναλλαγών ευνοεί την αύξηση των αντίστοιχων εργασιών. Όμως αυτή η ανάπτυξη εμπεριέχει και υψηλούς κινδύνους λόγω της μεταβλητότητας των εσόδων, με αποτέλεσμα οι τράπεζες που έχουν ριψοκίνδυνη πολιτική αλλά όχι και αποτελεσματικές μεθόδους διαχείρισης των κινδύνων (risk management), να κινδυνεύουν να οδηγηθούν σε περιπέτειες που μπορεί να φθάσουν έως τη χρεοκοπία.

4. Ανάπτυξη πολυεθνικών Τραπεζών

Η τάση αυτή συναρτάται με την καλύτερη εξυπηρέτηση “πολυεθνικών πελατών”, καθώς οι επιχειρηματικές δραστηριότητες έχουν πάψει να περιορίζονται στα γεωγραφικά σύνορα μιας και μόνο χώρας. Αντίθετα επεκτείνονται με ταχείς ρυθμούς σε όσες χώρες και οικονομίες προσφέρουν τις κατάλληλα απελευθερωμένες αγορές (ενιαία Ευρωπαϊκή αγορά, χώρες N.A.F.T.A- North American Free Trade Agreement- χώρες ΝΑ Ασίας και Ιαπωνία).

Παράλληλα αναπτύσσεται στρατηγική διεθνούς παρουσίας (“global banking”), δηλαδή διεκπεραίωση τραπεζικών συναλλαγών σε παγκόσμιο επίπεδο. Με την τεχνολογία οι αποστάσεις δεν είναι εμπόδιο και καθώς οι τραπεζικές αγορές απελευθερώνονται οι τράπεζες κτίζουν το πολυεθνικό τους προφίλ.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η πολιτική της Citibank που στοχεύει να μετατρέψει την τράπεζα σε ένα παγκόσμιο καταναλωτικό προϊόν (consumer brand) δηλαδή να γίνει το όνομα της Citibank αντίστοιχο της Coca-Cola και των Mc Donald’s στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες (δηλώσεις προέδρου Citibank John Reed - Fortune 29/4/96). Για την προώθηση αυτού του στόχου πέραν της υιοθέτησης τεχνικών marketing και slogans όπως “ The Blue Wave” , “ The City never sleeps ”

σημαντικό ρόλο παίζει η υλοποίηση ενός φιλόδοξου έργου κόστους \$700 εκατ. για την ανάπτυξη μιας παγκόσμιας σχεσιακής βάσης πελατείας.

Ανάλογη πολιτική παγκόσμιας επέκτασης ακολουθούν και αρκετές Ευρωπαϊκές Τράπεζες με κύριους εκφραστές τις Αγγλικές, Ελβετικές και Ολλανδικές. Οι τελευταίες (ING, ABN-AMRO) έχουν και το πιο πολυεθνικό προφίλ καθώς η εσωτερική αγορά είναι σχετικά μικρή και η ανάπτυξη μετά τις εσωτερικές συγχωνεύσεις περνάει μόνο μέσα από τη διεθνή επέκταση

5. Ο οξύτατος ανταγωνισμός εντός και εκτός των συνόρων.

Ανταγωνισμός και τεχνολογία σχετίζονται άμεσα μεταξύ τους, καθώς μια Τράπεζα δεν μπορεί να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά εντός και εκτός των συνόρων χωρίς να έχει στη διάθεσή της όλη τη σύγχρονη τεχνολογία.

Μέσω της τεχνολογίας γίνεται εφικτή η διεύρυνση και η βελτίωση των υπηρεσιών, με αποτέλεσμα η ύπαρξη μεγάλης ποικιλίας προϊόντων να προκαλεί έκρηξη και όξυνση του ανταγωνισμού.

6. Εξαγορές και συγχωνεύσεις.

Πρόκειται για ένα φαινόμενο που τα τελευταία χρόνια έχει πάρει διαστάσεις επιδημίας και αφορά όλους τους κλάδους της οικονομίας. Ο τραπεζικός τομέας κατέχει την πρώτη θέση κατά τη δεκαετία 1985-95, (στοιχεία Securities Data Company) τόσο στον ευρωπαϊκό χώρο όσο και στις Η.Π.Α., με δεύτερο στην κατάταξη τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

Το φαινόμενο αυτό οφείλεται κυρίως :

- Στον ανταγωνισμό, τη μείωση των εσόδων και στην ανάγκη ανάλογης περικοπής των εξόδων.
- Στην εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο.
- Στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς και στην προσφορά συμπληρωματικών προϊόντων.

Στην Ευρώπη, με την προοπτική της πλήρους Οικονομικής και Νομισματικής ένωσης και τη δημιουργία Ενιαίου Νομίσματος αναμένεται ότι οι τράπεζες του 2000 θα είναι ακόμα μεγαλύτερες, περνώντας κατ' αρχήν από συγχωνεύσεις μέσα στις ίδιες τους τις χώρες και αργότερα σε διασυνοριακές συγχωνεύσεις. Οι τελευταίες αναμένεται ν' αλλάξουν δραστικά το τοπίο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε πανευρωπαϊκό επίπεδο.

Αναμένεται δηλαδή δημιουργία μεγάλων χρηματοπιστωτικών ομίλων που θα μπορούν να εκμεταλλευτούν καλύτερα τη γεωγραφική διασπορά του δικτύου των καταστημάτων τους και το πλεονάζον -λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας- προσωπικό τους, μετασχηματίζοντας κάθε τραπεζικό κατάστημα σε χρηματοπιστωτικό πολυκατάστημα. Αυτό θ' απαιτήσει και αλλαγές στις οργανωτικές δομές με βάση τις αγορές - στόχους, ώστε να συνδυαστούν τα πλεονεκτήματα του μεγάλου μεγέθους με αυτά της ευέλικτης εξειδίκευσης.

7. Οι δημογραφικές εξελίξεις.

Η μεγάλη αύξηση του αριθμού των ηλικιωμένων που επιφέρει και την αύξηση του ποσοστού των συνταξιούχων ως προς το σύνολο των εργαζομένων έχει δύο σημαντικές επιπτώσεις για τις Τράπεζες :

- Θα ενταθεί η ανάγκη δημιουργίας συνταξιοδοτικών οργανισμών (pension funds) και θα αναβαθμιστεί ο ρόλος των ασφαλιστικών εταιριών ζωής με αποτέλεσμα μεγάλο μέρος των αποταμιεύσεων που παραδοσιακά τηρούνται στις τράπεζες να κινηθούν προς αυτή την κατεύθυνση.
- Οι συνταξιοδοτικοί οργανισμοί και οι ασφαλιστικές εταιρείες είναι εξειδικευμένοι θεσμικοί επενδυτές, που μπορούν να επενδύουν στις διεθνείς κεφαλαιαγορές.
- Επομένως αναμένεται αύξηση των κεφαλαίων που διακινούνται στις αγορές αυτές και μείωση των αντίστοιχων τραπεζικών.

8. Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών επηρέασε εκτός από την εσωτερική λειτουργία και τα προϊόντα και τις αγορές των Τραπεζών. Από τα μέσα της προηγούμενης δεκαετίας οι Τράπεζες ανέπτυξαν αξιόπιστη τεχνική υποδομή και το προβάδισμα στην τεχνολογία κατέστη προϋπόθεση για την κατάκτηση πρωτοποριακής θέσης στο διεθνή ανταγωνισμό μεταξύ των χρηματοπιστωτικών κέντρων.

Η τεχνολογία μετασχηματίζει τον τραπεζικό κλάδο σε όλες του τις διαστάσεις: λιγότερη διακίνηση χαρτιού, νέα προϊόντα, πρόσβαση σε νέες αγορές, νέα κανάλια διανομής των προϊόντων, αποϋλοποίηση των χρεογράφων, εξάλειψη των προβλημάτων που δημιουργούνται από τις γεωγραφικές αποστάσεις, γενικά απλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και της διαχείρισης των πληροφοριών, μέσω της πληροφοριακής διασύνδεσης και ολοκλήρωσης.

Η διεθνής εμπειρία αλλά και οι τάσεις στο διεθνές τραπεζικό σύστημα δείχνουν ότι :

Η Τράπεζα της επόμενης δεκαετίας θα είναι και μεγάλη και εξειδικευμένη.

Μεγάλη, ώστε να μπορεί:

- να εκμεταλλευτεί συνέργειες, αφού θ' απευθύνεται σε όλες τις αγορές και θ' αντιμετωπίζει διαφορετικές ανάγκες (cross selling).
- ν' ανταγωνισθεί διεθνείς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς σ' ένα περιβάλλον που δεν γνωρίζει πλέον σύνορα και περιορισμούς.

Αλλά και εξειδικευμένη, ώστε :

- να ελαχιστοποιηθούν τα μειονεκτήματα του όγκου της Τράπεζας και μέσα από μια ευέλικτη και αποκεντρωμένη παραγωγική δομή να δίνεται ταχύτερη και καλύτερη εξυπηρέτηση στις αγορές που απευθύνεται.

Η διάσταση του μεγέθους συναρτάται και με την τάση δημιουργίας *ομίλου θυγατρικών εταιριών των τραπεζών* για:

- την καλύτερη εκμετάλλευση όλων των δυνητικών συνεργιών,
- την παροχή όλων των δυνητικών προϊόντων και υπηρεσιών στον πελάτη, στο πλαίσιο ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος (Universal bank - financial supermarket).

1.3. Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών. (Business Process Reengineering).

Με τον όρο αυτό εννοούμε τη συστηματική προσπάθεια αναδιοργάνωσης των Τραπεζικών Ιδρυμάτων, είτε με δικές τους δυνάμεις είτε με την συνεργασία συμβούλων. Ο όρος δεν αναφέρεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, αλλά περισσότερο στη φιλοσοφία και τη μεθοδολογία αυτών των αλλαγών.

Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση,

- γίνονται παρεμβάσεις κυρίως σε συγκεκριμένους και κρίσιμους τομείς λειτουργίας μιας Τράπεζας,
- μελετώνται παράλληλα τα δεδομένα διαμόρφωσης της αγοράς από το 2000 και έπειτα, στρατηγικοί παράγοντες όπως το Πρόγραμμα Σύγκλισης, η ONE, η πορεία των ελλειμμάτων του Δημοσίου, οι υποχρεώσεις του χρηματοπιστωτικού συστήματος από την καθιέρωση του Ευρώ κ.α., έτσι ώστε στην πορεία να στοχοθετηθούν ευρύτερες αναδιαρθρώσεις.

Στις άμεσες παρεμβάσεις ανασχεδιασμού περιλαμβάνονται:

- *Ο προσανατολισμός σε κερδοφόρες εργασίες και προνομιακές αγορές, λ.χ. δημιουργία προϊόντων και διάταξη δυνάμεων στην καταναλωτική πίστη, το private banking κλπ. ή το άνοιγμα νέων καταστημάτων σε αναπτυσσόμενες αστικές / ημιαστικές περιοχές.*
- *Η ενίσχυση των υπηρεσιών διαμεσολάβησης λ.χ. κίνηση κεφαλαίων στο εσωτερικό και σε διεθνές επίπεδο, αγοραπωλησία και εκκαθάριση τίτλων του δημοσίου, μαζικές εισπράξεις και πληρωμές για λογαριασμό επιχειρήσεων, οργανισμών και του ίδιου του Δημοσίου.*

- *Η δημιουργία μηχανισμών μόνιμης παρακολούθησης της αποδοτικότητας των μονάδων, των στόχων εργασιών και κερδών, κοστολόγησης σε επίπεδο προϊόντων, μονάδων και συναλλαγών, διαρκούς μελέτης της τιμολογιακής πολιτικής και των προμηθειών.*
- *Η τυποποίηση-απλοποίηση των συναλλακτικών εργασιών και διαδικασιών* Η προσπάθεια αυτή αφορά τα σημεία επαφής με τον πελάτη, τα χρησιμοποιούμενα έντυπα, τα μηχανογραφικά συστήματα, τις συμβάσεις και τις οδηγίες.
- *Η προσαρμογή σε πιο ευέλικτα οργανωτικά σχήματα, υιοθετώντας «παράλληλες» πρακτικές διοίκησης*
- *Η ενίσχυση της τάσης αποϋλοποίησης των χρεογράφων.* Αυτή η τομή δημιουργεί επενδυτικά προϊόντα στους τίτλους, βασισμένα κυρίως σε σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα.

Οι Τράπεζες έχουν υιοθετήσει τον ανασχεδιασμό των επιχειρησιακών διαδικασιών ως μέθοδο βελτίωσης της απόδοσης, σ' ένα περιβάλλον όπου η αποτελεσματικότητα έχει αναδειχθεί σε κρίσιμο παράγοντα.

Σύμφωνα με μελέτη της Ernst & Young στις Η.Π.Α. (Managing the virtual bank, 1995) πάνω από 90% των δαπανών αφορούν βελτιώσεις εργασιών ή νέες τραπεζικές εργασίες και σχεδόν το 50% εξ αυτών αφορά έργα επιχειρησιακού ανασχεδιασμού. Συγκεκριμένα, το 27% αφορά μερικό ανασχεδιασμό υπάρχουσών διαδικασιών και 20% αφορά ολοκληρωτικό ανασχεδιασμό τραπεζικών εργασιών.

Παρά τη συχνή αποτυχία του ανασχεδιασμού, αλλά και τους κινδύνους που δημιουργούν για τη μακροχρόνια δυναμική της επιχείρησης τυχόν ακραίες εφαρμογές του (ιδίως εάν αυτές στηρίζονται σε αποσπασματικές λογικές άμεσης ελαχιστοποίησης κόστους), οι Τράπεζες δεν φαίνεται να εγκαταλείπουν τις προσπάθειες. Ο λόγος είναι ότι σε περίπτωση επιτυχίας, τα αποτελέσματα είναι ιδιαίτερα θεαματικά και η απόδοση της επένδυσης είναι πολλαπλάσια του κόστους της.

1.4. Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα και υπηρεσίες (Bancassurance).

Η τάση σύζευξης τραπεζικών και ασφαλιστικών δραστηριοτήτων έχει ιδιαίτερη βαρύτητα στον προσανατολισμό των τραπεζών. Η ανάπτυξη πολύπλοκων και μικτών μορφών προϊόντων, όπως αποταμιευτικά προϊόντα με ασφαλιστικές καλύψεις ή επενδυτικά προϊόντα με συνταξιοδοτικά προγράμματα, υπήρξε προϊόν του έντονου ανταγωνισμού μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Ήδη οι περισσότεροι διεθνείς χρηματοοικονομικοί όμιλοι, που κυριαρχούνται από μεγάλες τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες, υιοθετούν «στρατηγικές ομίλων» και δυναμικής επέκτασης σε διαφορετικές αγορές.

Στις αναπτυγμένες κεφαλαιαγορές της Αμερικής και της Δυτικής Ευρώπης αναπτύσσεται ταχύτατα η τάση αλληλοδιείσδυσης μεταξύ των τραπεζικών και ασφαλιστικών δικτύων καταστημάτων και πωλήσεων, προκειμένου να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας με:

- Συνεκμετάλλευση των ήδη υπάρχοντων σημείων πωλήσεων.
- Δημιουργία κοινών πελατολογίων.
- Πώληση ολοκληρωμένων πακέτων τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων.
- Πληρέστερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Συνέπεια αυτού του φαινομένου είναι ότι ένα στα τέσσερα ασφαλιστικά συμβόλαια (25%) πωλείται διεθνώς μέσω τράπεζας (στοιχεία του 1995). Σήμερα δεν υπάρχουν περιορισμοί, επομένως οι τράπεζες που διαθέτουν ευρύ δίκτυο και ειδικεύονται στις λιανικές τραπεζικές εργασίες (retail banking), έχουν συγκριτικά πλεονεκτήματα στην πώληση ασφαλιστικών προϊόντων των συνδεδεμένων μ' αυτές εταιριών. Αντίστοιχα ασφαλιστικές εταιρείες μπορούν ν' απασχολήσουν συμπληρωματικά το δικό τους δίκτυο με τραπεζικά προϊόντα.

Οι μορφές συνεκμετάλλευσης δικτύων και προϊόντων είναι:

- Πώληση ασφαλιστικών προϊόντων, όπως ασφαλιστήρια συμβόλαια ζωής, πυρός κλπ μέσω των καταστημάτων των τραπεζών.

- Πώληση ορισμένων τραπεζικών προϊόντων, όπως Αμοιβαία Κεφάλαια, πιστωτικές κάρτες, καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια κλπ., μέσω των καταστημάτων, πρακτορείων και ασφαλιστών που ανήκουν στα δίκτυα πωλήσεων των ασφαλιστικών εταιριών.
- Δημιουργία μικτών προϊόντων, όπως Αμοιβαία Κεφάλαια και ασφαλιστικά προγράμματα, που εντάσσονται σε ειδικά επενδυτικά προγράμματα επιλογής των πελατών (unit linked).

Συνήθως η υλοποίηση αυτής της στρατηγικής συνοδεύεται από την παρουσία εξειδικευμένων στελεχών, που λειτουργούν ως ασφαλιστικοί σύμβουλοι μέσα στα τραπεζικά καταστήματα, από αλληλοεκπαίδευση των δικτύων στα προϊόντα και από την παροχή οικονομικών κινήτρων με τη μορφή των προμηθειών επί των πωλήσεων.

1.5. Νέες πρακτικές πωλήσεων και Marketing.

- Μορφές “πωλήσεων” τραπεζικών λογαριασμών με bonus.

Στα πλαίσια του έντονου ανταγωνισμού έκαναν την εμφάνισή τους μορφές πωλήσεων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που στο παρελθόν αφορούσαν άλλα καταναλωτικά αγαθά, (π.χ. καλλυντικά, μερίδια διακοπών-timesharing κλπ), όπου οι πωλητές είναι οι ίδιοι οι πελάτες της τράπεζας.

Αυτή η μορφή πώλησης δίνει στους πελάτες που «συνιστούν» στην Τράπεζα νέους πελάτες ειδικά δώρα, συμμετοχή σε κληρώσεις, ταξίδια αναψυχής κλπ.

- Πωλήσεις σε χώρους συγκέντρωσης των καταναλωτών.

Περίπτερα σε supermarkets, πολυκαταστήματα, χώρους εκθέσεων, συνεδριακά κέντρα κλπ, όπου παράλληλα με την προβολή των προϊόντων του retail banking της κάθε τράπεζας γίνεται και πώλησή τους π.χ. Εγγραφή για πιστωτικές κάρτες, άνοιγμα λογαριασμών και ταυτόχρονη χορήγηση μπλοκ επιταγών κ.α.

- Ειδικά προγράμματα προώθησης των προϊόντων των τραπεζών στο σπίτι του πελάτη του τύπου «πόρτα-πόρτα».

Η ενημέρωση των υποψήφιων πελατών γίνεται είτε από επιλεγμένους και ειδικά εκπαιδευμένους υπαλλήλους της τράπεζας, είτε από εξωτερικούς συνεργάτες.

- Κίνητρα πωλήσεων σε πιστωτικές κάρτες.

Τα εφαρμόζουν όλες σχεδόν οι τράπεζες και οι φορείς τους που δραστηριοποιούνται στον τομέα των πιστωτικών καρτών. Τα κίνητρα αφορούν δώρα για τα νέα μέλη, συμμετοχή σε κληρώσεις δώρων ανάλογα με τον τζίρο της κάρτας κ.ά.

Οι παραπάνω μορφές πωλήσεων δίνουν νέα διάσταση στο θέμα της απασχόλησης στον τομέα του marketing. Οι τράπεζες απασχολούν προς το παρόν μικρό αριθμό υπαλλήλων σε νέες θέσεις εργασίας και δημιουργούν ένα ευρύ κύκλο εξηρημένης εργασίας με τη μορφή της ανάθεσης εργολαβίας (“φασόν”), στο νευραλγικό τομέα της προβολής των τραπεζικών υπηρεσιών.

1.6. Οργανωτικές αναδιαρθρώσεις στις τράπεζες.

Οι οργανωτικές δομές των πιστωτικών ιδρυμάτων υφίστανται τα τελευταία χρόνια συνεχείς αλλαγές. Έχει ωριμάσει η ιδέα ότι οι αλλαγές στις οργανωτικές δομές των τραπεζών πρέπει να είναι πλέον μία διαρκής διαδικασία γιατί :

- Το δίκτυο των καταστημάτων είναι υποχρεωμένο να λειτουργεί κάτω από την αρχή της αποδοτικότητας.
- Κάθε μονάδα είναι κέντρο κόστους / κέρδους για την επιχείρηση και τα τραπεζικά καταστήματα υπόκεινται σε μία συνεχή ανάγκη επιβεβαίωσης τόσο της ύπαρξης, όσο και της μορφής λειτουργίας τους.
- Οι Διοικητικές υπηρεσίες και οι επιτελικές μονάδες αναγκάζονται να παρακολουθούν την εξέλιξη των προϊόντων, των συμμαχιών και των συνεργασιών της Τράπεζας με άλλες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις ή με τις θυγατρικές εταιρείες των ομίλων και διατάσσονται σύμφωνα με τα εκάστοτε σχέδια των Διοικήσεων.

- Επικρατεί το επιχείρημα «της ανταπόκρισης - προσαρμογής στις ανάγκες της αγοράς και της πελατείας».

Η επιβίωση των τραπεζών κάτω από το σκληρό ανταγωνισμό που αναπτύσσεται, εξαρτάται και από τη δυνατότητα ευέλικτης οργανωτικής τους προσαρμογής στις εκάστοτε νέες συνθήκες. Άλλωστε η οργανωτική δομή είναι εργαλείο και όχι αυτοσκοπός της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Οι σύγχρονες εφαρμογές οργανωτικής αναδιάταξης —«αποκέντρωσης» στον τραπεζικό χώρο προσανατολίζονται σε :

- Αύξηση των υπευθυνοτήτων και ευχερειών (ορίων έγκρισης), σε επίπεδο κύρια των πρωτοβάθμιων μονάδων και των καταστημάτων.
- Αξιοποίηση συστημάτων παρακολούθησης και αποτίμησης της αποτελεσματικότητας, για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.
- Αντικατάσταση των πολλαπλών εγκρίσεων, από δημιουργία θεσμοθετημένων κανόνων (δανειοδοτήσεων, προμηθειών, τιμολογιακής πολιτικής, περιθωρίων επιτοκίων) που είναι οδηγός και πλαίσιο για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις.
- Σύσταση οργάνων λήψης αποφάσεων σε επίπεδο είτε των μονάδων, είτε της τράπεζας για θέματα αυξημένης βαρύτητας (συλλογική υπευθυνότητα), παράλληλα με την ατομική λήψη αποφάσεων.
- Δημιουργία μηχανισμών για προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους (Internal Auditing), από τους πιθανούς κινδύνους των αυξημένων ευχερειών και υπευθυνοτήτων.
- Δυνατότητα άμεσης πρόσβασης των μονάδων σε όλες τις πληροφορίες που τους αφορούν, μέσω πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε να στηρίζονται αποτελεσματικά οι μονάδες και οι εργασίες τους και να είναι τεχνικά δυνατή η καθορισμένη «αυτονομία» τους. Συχνά η κατοχή της πληροφορίας μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, καθορίζει και τις «νησίδες εξουσίας» μέσα σε μία τράπεζα.
- Πιο πολύπλοκες ροές επικοινωνίας και σχέσεων από αυτές της «παραδοσιακής ιεραρχικής δομής». Ευέλικτα σχήματα όπου η αναφορά και οι εγκρίσεις γίνονται από ένα μόνο σημείο («εκεί που βρίσκεται ο κάθε φορά

εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη δουλειά, ανεξάρτητα από τον Τραπεζικό του βαθμό» και όχι από τον ιεραρχικά υπεύθυνο της μονάδας, που παραδοσιακά ήταν αρμόδιος «εφ' όλης της ύλης»).

- Λειτουργία ομάδων εργασίας (project) με ευέλικτη δομή, παράλληλα με το παραδοσιακό σχήμα υπηρεσία, τμήμα κλπ.

1.7. Τεχνολογικός εκσυγχρονισμός των τραπεζών.

Οι τράπεζες έχουν επιδοθεί σε ένα αγώνα ανάληψης σημαντικών επενδύσεων και πρωτοβουλιών, προκειμένου να τονώσουν την ανταγωνιστική τους θέση σε μία ολοένα πιο απαιτητική αγορά.

Η τάση που κυριαρχεί στις επενδύσεις Πληροφορικής όσον αφορά το Υλικό(hardware), το Λογισμικό (software) και τις Επικοινωνίες, οδηγεί στον προσανατολισμό σε νέα, καινοτόμα εργαλεία και μεθόδους που αποσκοπούν στην βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών και τον εκσυγχρονισμό των εσωτερικών επιχειρησιακών λειτουργιών, σε αντιδιαστολή με τις δαπάνες συντήρησης ή αντικατάστασης εξοπλισμού.

Αναμένεται ότι η ανάπτυξη, διάθεση και διανομή τραπεζικών υπηρεσιών στον χώρο του retail banking θα βασίζεται στο μέλλον, με βάση τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία, κυρίως σε δύο άξονες :

- Στις ηλεκτρονικές συναλλαγές από του ίδιους τους πελάτες των τραπεζών (Electronic Banking).
- Στις τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές – E.D.I (Electronic Data Interchange).

1.7.1. Ηλεκτρονικές συναλλαγές από του ίδιους τους πελάτες των τραπεζών. (Electronic Banking).

Οι Τράπεζες, στηριζόμενες στην τεχνολογία, παρέχουν στους πελάτες τους τη δυνατότητα πρόσβασης σε ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, κάτι που προτιμάται από όλο και μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς και ιδιαίτερα από τα άτομα των νεαρότερων ηλικιών. Αυτό θα είναι και το πιο «δημοφιλές» κανάλι διάθεσης τραπεζικών προϊόντων στο άμεσο μέλλον.

Οι συνήθεις μορφές που παίρνει το electronic banking είναι :

- Τα Α.Τ.Μ'ς, οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές.
- Τα Ε.Φ.Τ./Ρ.Ο.Σ., οι συσκευές ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων.
- Το Remote banking - η εξ αποστάσεως διενέργεια συναλλαγών, το Home Banking - οι συναλλαγές μέσω προσωπικών / οικιακών υπολογιστών, το Phone Banking - οι συναλλαγές των πελατών με επικοινωνία μέσω τηλεφώνου.

1.7.2. Τυποποιημένες ηλεκτρονικές διατραπεζικές συναλλαγές Ε.Δ.Ι. (Electronic Data Interchange).

Με τον όρο αυτό εννοούμε μαζικές και προγραμματισμένες αυτόματες συναλλαγές που παράγονται ή μεταφέρονται από τα μηχανογραφικά συστήματα των τραπεζών ή των επιχειρήσεων που συναλλάσσονται ηλεκτρονικά μαζί τους.

Οι συναλλαγές αυτές αυτοματοποιούν εργασίες, περιορίζουν περαιτέρω μονάδες με πολυάριθμο διοικητικό προσωπικό (clearing ,λογιστικές συμφωνίες κλπ.) και καταργούν θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης. Παράλληλα δημιουργούν νέες ανάγκες σε τομείς εργασιών που παλαιότερα δεν ήταν εφικτές από τεχνολογική άποψη, απαιτώντας λιγότερο αλλά μεγαλύτερης ειδίκευσης προσωπικό.

1.7.3. Virtual Banking – «Εικονική Τράπεζα».

Η στρατηγική ενός εικονικού μοντέλου τράπεζας, που συνηθίζεται να ονομάζεται “εικονική τράπεζα” [Ernst & Young και American Bankers Association (Managing the Virtual Bank - 1995)], βρίσκεται στο στόχαστρο των επιτελείων των σύγχρονων τραπεζών.

Η εικονική τραπεζική στηρίζεται στη διασύνδεση πολλών χρηματοοικονομικών προϊόντων, που προσφέρονται σαν μία ενιαία ενότητα υπηρεσιών στον πελάτη. Η πρόσβασή του σε αυτές γίνεται από ένα και μόνο σημείο επαφής με την τράπεζα (single point of contact). Αυτό το ιδεατό πρότυπο, καθίσταται εφικτό μόνον με τη χρήση και ανάπτυξη της τεχνολογίας.

Με βάση το παραπάνω πρότυπο, διαφαίνεται μία τάση που ωθεί τις τράπεζες :

- Να συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες με άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εταιρείες παροχής υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (Value Added Networks - Vans) και με ειδικευμένες επιχειρήσεις, εξασφαλίζοντας συμπληρωματική τεχνογνωσία.
- Να εκχωρούν εργασίες τους σε τρίτους (outsourcing), λ.χ. σε εξειδικευμένες θυγατρικές τους επιχειρήσεις, σε συμβούλους κλπ.

1.8. Στρατηγικές επιλογές εφαρμογής της πληροφορικής.

Η Πληροφορική δεν μεταβάλλει από μόνη της τον καταμερισμό εργασίας. Αυτός προσδιορίζεται με τη μεσολάβηση της οργάνωσης της εργασίας, στην οποία ενσωματώνεται η τεχνολογία. Έτσι, η ύπαρξη συγκεκριμένων τεχνολογικών καινοτομιών δεν οδηγεί απαραίτητα και σε ομοιόμορφη αξιοποίηση - εφαρμογή τους.

Για παράδειγμα:

- Στην Ιαπωνία, η αποφυγή αμφισβήτησης των ιεραρχικών δομών οργάνωσης οδήγησε στην συνύπαρξη αυτοματοποιημένων συστημάτων με παραδοσιακή οργάνωση της εργασίας.
- Στη Γερμανία έδωσαν κύριο βάρος στην ομαδοποιημένη οργάνωση των υπαλλήλων σύμφωνα με τις διαφορετικές κατηγορίες πελατείας, χωρίς να επιμείνουν ιδιαίτερα στην αυτοματοποίηση.
- Σε άλλες χώρες, δόθηκε προτεραιότητα στην αυτοματοποίηση του front office και στην πώληση-συμβουλή, με εγκατάσταση συστημάτων που τροφοδοτούν τους υπαλλήλους με τα απαραίτητα στοιχεία.
- Στη Γαλλία επιχειρήθηκε μια ολοκληρωμένη θεώρηση του ρόλου του Teller, ως πωλητή και συμβούλου.
- Στις Η.Π.Α., διατηρήθηκε η διαφορά μεταξύ tellers και υπαλλήλων, όμως περιορίστηκε η σημασία των πρώτων, αφού οι αρμοδιότητες τους περιορίστηκαν στην εκτέλεση εργασιών ρουτίνας. Αντίθετα διευρύνθηκε το περιεχόμενο της εργασίας των υπαλλήλων, αφού αποτέλεσαν τη βάση της υποδοχής και της συμβουλευτικής υποστήριξης της πελατείας.

Επομένως, ο τρόπος εισαγωγής και διάχυσης της πληροφορικής στον τραπεζικό χώρο καθορίστηκε από τις στρατηγικές επιλογές των Τραπεζών λαμβάνοντας ποικιλία μορφών. Το επίπεδο ειδίκευσης του ανθρώπινου δυναμικού υφίσταται τις επιπτώσεις αυτών των επιλογών, όμως και οι αυτές με τη σειρά τους επηρεάζονται από την ποιότητα των διαθέσιμων ανθρώπινων πόρων.

Θέματα που συνδέονται με τους τεχνολογικούς παράγοντες, τα οποία θα βρίσκονται στην προσοχή μας στο μέλλον και που αφορούν την απασχόληση αλλά και το περιεχόμενο των εργασιακών σχέσεων είναι :

- η αναβάθμιση της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών, σαν μία από τις πιο κρίσιμες προϋποθέσεις για την υλοποίηση και την επιτυχία κάθε έργου που στηρίζεται στην τεχνολογία.
- η ύπαρξη προσωπικού με μειωμένες δυνατότητες αφομοίωσης των νέων απαιτήσεων και αντίστοιχα μειωμένες ικανότητες παρακολούθησης των τεχνολογικών εξελίξεων.

- οι τραπεζικές ειδικότητες που αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σύγχρονη τραπεζική λειτουργία. Τέτοιες ειδικότητες είναι οι διαχειριστές διαθεσίμων, οι διαπραγματευτές χρηματαγορών-κεφαλαιαγορών (dealers), κοστολόγοι τραπεζικών υπηρεσιών, αναλυτές συστημάτων, προγραμματιστές Η/Υ, τεχνικοί επικοινωνιών, ειδικευμένοι οικονομολόγοι-μελετητές κλπ.

1.9. Απασχόληση και εργασιακές σχέσεις σε συνθήκες τεχνικό-οργανωτικής αναδιάρθρωσης.

1.9.1. Γενικές τάσεις της απασχόλησης(πίνακας 2).

ΠΙΝΑΚΑΣ 2:
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΕ ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΧΩΡΕΣ

ΧΩΡΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΚΛΑΔΟΥ (1995)	ΑΠΑΣΧΟΛΟΥ- ΜΕΝΟΙ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ (1995)	% ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ (1990-1995)
<i>ΓΕΡΜΑΝΙΑ</i>	300 εμπορικές 3.500 ταμειυτήρια & συνεταιριστικές	760.000 (235.000 εμπορ. 340.000 ταμειυτ. 185.000 συνετ.)	+11,78% (περιλ. Σύνολο χώρας)
<i>ΓΑΛΛΙΑ</i>	611	385.000	-6,28% (1990-94)
<i>ΣΟΥΗΔΙΑ</i>	92	45.000	-20%

ΙΡΑΝΔΙΑ	6 (εμπορικές)	23.000	+7,94%
Η.Β.	300	N.A.	-9,6% (στοιχ. Ο.Ο.Σ.Α.)
ΒΕΛΓΙΟ	145	76.133	-3,42% (1990-93)
ΙΣΠΑΝΙΑ	307	145.250 (1996)	-12%
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	86	105.500	-9,33%
ΕΛΒΕΤΙΑ	410	110.000	-4.04 (1990-94)
ΑΥΣΤΡΙΑ	1041	72.963	+3,69%
ΙΤΑΛΙΑ	1501	348.100	+4,21% (1990-94)
ΠΟΡΤΟΓΑΛΙΑ	46	59.065	-1,01% (1990-94)
ΝΟΡΒΗΓΙΑ	153	24.000	-25%
ΚΥΠΡΟΣ	11	1.000	N.A.
ΕΛΛΑΔΑ	67 (με τις 18 συνεταιριστικές)	55.000 (χωρίς τις συνεταιριστικές)	άνω του 12%, κατ' εκτίμηση
ΔΑΝΙΑ	202	54.000	-14,8%
ΛΟΥΞΕΜΒΟΥΡΓΟ	223	15.756	+12,27%

ΠΗΓΗ: Έρευνα Ο.Τ.Ο.Ε. – Ε.Ε.Τ. σε συνδικαλιστικές και εργοδοτικές οργανώσεις του κλάδου, 1996.

Σύμφωνα με τις εξελίξεις στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες η αναδιοργάνωση των Τραπεζών δημιουργεί τάσεις:

- μείωσης της απασχόλησης στις υποστηρικτικές εργασίες και στα back-offices των Τραπεζών και αύξησης στις θέσεις άμεσης συναλλαγής με τον πελάτη (front-office). Αυτό ενισχύει την ανάγκη σε πολυδύναμο-ευέλικτο δυναμικό, το οποίο όμως πρέπει να διαθέτει υψηλή χρονική διαθεσιμότητα, ποιοτική και γεωγραφική ευελιξία.
- εκχώρησης - εξωτερίκευσης σε τρίτες επιχειρήσεις εργασιών συντήρησης, ασφάλειας, καθαριότητας, διακίνησης τίτλων, υλικού και χρημάτων, αλλά και ανάπτυξης νέων μορφών εργασίας από απόσταση (telebanking, phone banking), που θέτουν σοβαρά προβλήματα συνθηκών εργασίας και θεσμικής κάλυψης- προστασίας των εργασιακών δικαιωμάτων των απασχολούμενων σ' αυτές.
- αύξησης του αριθμού των μεσαίων στελεχών και των εξειδικευμένων (ειδικοί Πληροφορικής, Διοίκησης Προσωπικού, Χρηματοοικονομικής διαχείρισης, μελετητές επιχειρήσεων κλπ), παράλληλα με την προσπάθεια των Τραπεζών να βελτιώσουν τη μηχανοργάνωση και τις οργανωτικές δομές τους, να στηριχθούν σε νέα και κατάλληλα διαφοροποιημένα - προσαρμοσμένα στις ανάγκες του πελάτη προϊόντα και υπηρεσίες.
- αύξησης της απασχόλησης σε συναφείς με τις τραπεζικές εργασίες θυγατρικές των Τραπεζών, ιδίως σε νέους τομείς παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (Αμοιβαία κεφάλαια, επενδύσεις χαρτοφυλακίου, ασφάλειες, leasing, factoring κλπ). Η αύξηση προκύπτει εν μέρει από εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και από μετακίνηση - απόσπαση προσωπικού, ιδίως στελεχών, της Τράπεζας - επικεφαλής του Ομίλου, αλλά και από νέες προσλήψεις. Η τάση αυτή θέτει επί τάπητος την ανάγκη αποτελεσματικής και ενιαίας συλλογικής εργασιακής κάλυψης και των εργαζόμενων αυτών.

Οι βασικοί παράγοντες εξέλιξης της τραπεζικής απασχόλησης και ο ρόλος τους μέχρι σήμερα παρουσιάζονται συνοπτικά στον Πίνακα 3.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ
ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ.

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	ΡΟΛΟΣ – ΣΗΜΑΣΙΑ
Θεσμική απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς	• Θετική για την απασχόληση, όσο η αγορά αναπτύσσεται. Όμως, σε συνθήκες θεσμικής απελευθέρωσης των Τραπεζών, η απασχόληση γίνεται ιδιαίτερα ευάλωτη σε κερδοσκοπικές επιθέσεις, κρίσεις εμπιστοσύνης και αστάθεια του Τ.Σ. • Μακροχρόνια η απελευθέρωση παίζει αρνητικό ρόλο, ιδίως στις εμπορικές & στεγαστικές Τράπεζες.
Παγκοσμιοποίηση.	• Σε χώρες με ανεπτυγμένο Τ.Σ. και ανοδική αναπτυξιακή πορεία, θετικός ρόλος • Στις λοιπές χώρες μικρή επίπτωση, ιδίως στις εμπορικές Τράπεζες, για τις οποίες παραμένει σημαντικότερος ο ρόλος των εθνικών παραγόντων & συνθηκών.
Νέες Τεχνολογίες.	• Ισχυρή αρνητική επίδραση (υποκατάσταση Κεφαλαίου σε εργασία) στις περισσότερες χώρες.
Κόστος Εργασίας.	• Αρνητική, όχι όμως στατιστικά σημαντική επίπτωση στην απασχόληση .
Αύξηση κερδοφορίας	• Θετική, όχι όμως στατιστικά σημαντική

Αύξηση κερδοφορίας.	επίπτωση στην απασχόληση . Η εργασία εμφανίζεται ως σχετικά σταθερός συντελεστής, σε σχέση με την ισχυρή μεταβλητότητα της κερδοφορίας των Τραπεζών.
Παραγωγή (Προστιθ. Αξία σε σταθερές τιμές).	• Θετική και στατιστικά σημαντική επίπτωση στην απασχόληση.
Παραγωγικότητα (Προστιθ. Αξία ανά εργαζόμενο)	• Αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση. Ο σημαντικότερος ίσως αρνητικός παράγων για την εξέλιξη της τραπεζικής απασχόλησης στις σύγχρονες συνθήκες.

Η ανάλυση που προηγήθηκε καθιστά σαφές ότι επίκειται, στο άμεσο μέλλον, σοβαρές πιέσεις για περιορισμό και του ήδη απασχολούμενου δυναμικού, λόγω:

- αναδιάταξης δραστηριοτήτων, αναδιαρθρώσεων - συγχωνεύσεων, περιορισμού του λειτουργικού κόστους αλλά και της επιταχυνόμενης εφαρμογής αυτοματισμών και συστημάτων πληροφοριακής ολοκλήρωσης, που αυξάνουν την υποκατάσταση κεφαλαίου σε εργασία και τη συνολική παραγωγικότητα στο χώρο των Τραπεζών.
- της ONE που αναμένεται να έχει, ειδικά στον Χρηματοπιστωτικό τομέα, σημαντικές (και άμεσα τις μεγαλύτερες) επιπτώσεις σε όρους κόστους, διεθνοποίησης - συνθηκών ανταγωνισμού, απασχόλησης και πιέσεων στο υφιστάμενο καθεστώς των εργασιακών σχέσεων.

Η ένταξη στην ONE και η συνακόλουθη εφαρμογή του Ευρώ επέφερε τις εξής αλλαγές:

- σημαντικές επιπτώσεις σε όρους κόστους, διεθνοποίησης - συνθηκών ανταγωνισμού, απασχόλησης και πιέσεων στο υφιστάμενο καθεστώς των

εργασιακών σχέσεων. Παρά τη μείωση του κόστους συναλλαγών και τα δυνητικά πλεονεκτήματα που η ONE παρουσιάζει για τις Τράπεζες, τους δημιούργησε απώλεια εισοδήματος από τις υφιστάμενες διεθνείς τους δραστηριότητες και συναλλαγές της τάξης των 5 δις \$ ετήσια. Επιβάρυνε σημαντικά το κόστος προσαρμογής των συστημάτων τους (συμβάσεις, λογιστικά, λογισμικά, συναλλαγές, A.T.M's) στο Ευρώ, ενέτεινε τον ανταγωνισμό μεταξύ τους μέσα και έξω από τα όρια της Ε.Ε., δημιούργησε νέες, ακόμα ισχυρότερες πιέσεις για αναδιοργάνωση, συγχωνεύσεις, διεθνοποίηση λειτουργιών, για τεχνικό-οργανωτικές αλλαγές αλλά και για σημαντικές περικοπές λειτουργικού κόστους, μισθών και παροχών στους εργαζόμενους. Τέλος, δημιούργησε κινδύνους μετακύλισης μέρους του κόστους εφαρμογής του Ευρώ στα επιτόκια και στις προμήθειες, ιδίως απέναντι στους διαπραγματευτικά ασθενέστερους πελάτες (μικροκαταθέτες, Μ.Μ.Ε. κ.λ.π.).

- *οδήγησε σε σοβαρές αναταράξεις για τους εργαζόμενους και τις εργασιακές σχέσεις στον χρηματοπιστωτικό τομέα:*

α) λόγω της πρόσκαιρης, κατά τη μεταβατική περίοδο, αύξησης των εργασιακών αναγκών για την προσαρμογή των διοικητικών - συναλλακτικών συστημάτων των τραπεζών. Οι τράπεζες επιχείρησαν να καλύψουν αυτές τις ανάγκες κυρίως με πρόσκαιρο-μερικά απασχολούμενο προσωπικό, δημιουργώντας ρήγματα και πολλαπλές ταχύτητες στο προσωπικό.

β) λόγω του αναμενόμενου περιορισμού των αναγκών σε προσωπικό (κύρια στους τομείς συναλλάγματος- διαχείρισης χαρτοφυλακίων, επενδύσεων και συναλλαγών εξωτερικού) κατά την επόμενη φάση εφαρμογής του Ευρώ, αλλά και του προσωπικού στις περιορισμένης πλέον αρμοδιότητας εθνικές Κεντρικές Τράπεζες.

γ) τέλος, η αναμενόμενη εντατικοποίηση των αναδιαρθρώσεων, της αποδιαμεσολάβησης, των προσπαθειών περικοπής του μισθολογικού κόστους και ευελικτοποίησης- απορύθμισης των υφιστάμενων εργασιακών σχέσεων στο χώρο των Τραπεζών, σε συνδυασμό με τη

μείωση των περιθωρίων παρέμβασης από το εθνικό κράτος για τη στήριξη / διάσωση των προβληματικών τραπεζών και των εργαζόμενων σε αυτές, αναμένεται να δημιουργήσουν σοβαρά προβλήματα και τριβές στις εργασιακές σχέσεις.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε ότι αλλάζει, βαθμιαία αλλά σταθερά, το μέχρι σήμερα κυρίαρχο «κλασικό εργασιακό πρότυπο» στις Τράπεζες. Αποδίδεται μεγαλύτερη σημασία στην πολυδυναμία, τη συνεχή ενημέρωση, την ανανέωση των γνώσεων, στην εργασιακή αυτονομία και πρωτοβουλία, στην υψηλή διαπραγματευτική ικανότητα και την προσαρμοστικότητα του εργαζόμενου στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες παραγωγής και εργασίας.

Σήμερα αναζητώνται καινοτόμοι, δημιουργικοί και ανεξάρτητοι συνεργάτες/ σύμβουλοι / ταλαντούχοι πωλητές σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών , παρά υπάκουοι, υπηρεσιακά τυπικοί, αλλά «περιορισμένης ευθύνης και πρωτοβουλίας» διοικητικοί υπάλληλοι και στελέχη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών marketing από τις τράπεζες

2.1. Οι ιδιαιτερότητες των τραπεζικών εργασιών.

Όπως είναι γνωστό, το επιχειρηματικό αντικείμενο των εμπορικών τραπεζών, είναι η εκμετάλλευση ξένου χρήματος και η έπ' αμοιβή παροχή υπηρεσιών.

Οι τράπεζες δηλαδή, κυρίως, μεσολαβούν μεταξύ των αποταμιευτών που δεν αποσκοπούν στην άμεση κατανάλωση ολόκληρου του εισοδήματος τους, προσφέροντάς τους ασφάλεια και τόκο, και των επιχειρηματιών που ενδιαφέρονται να χρησιμοποιήσουν τους αποταμιευτικούς πόρους. Αποκτούν δηλαδή στοιχεία παθητικού με σκοπό να τα μετατρέψουν σε στοιχεία ενεργητικού.

Παράλληλα, οι τράπεζες ασχολούνται με ένα συνεχώς μεγαλύτερο εύρος διαμεσολαβητικών εργασιών και εξυπηρετήσεων προς τους πελάτες τους.

Οι τραπεζικές εργασίες χωρίζονται λοιπόν σε :

- *Παθητικές* (καταθέσεις, έκδοση ομολογιακών δανείων).
- *Ενεργητικές* (προεξοφλήσεις, βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα δάνεια, τοποθετήσεις σε ομόλογα και χρεόγραφα Δημοσίου).
- *Διαμεσολαβητικές* (κίνηση κεφαλαίων, ενέγγυες πιστώσεις, διακανονισμοί εισαγωγών – εξαγωγών, έκδοση εγγυητικών επιστολών, αγοραπωλησία συναλλάγματος).
- *Εργασίες παροχής συμβουλών ή εξυπηρετήσεων στην πελατεία τους* (συμβουλές σε επιχειρήσεις όσον αφορά τη διάρθρωση του κεφαλαίου, τη βιομηχανική στρατηγική, τις συγχωνεύσεις και εξαγορές, τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου τους, εμπορικές πληροφορίες, φύλαξη και διαχείριση κινητών αξιών, εκμίσθωση θησαυροφυλακίων κ.λ.π.).

Το δίκαιο της Ε.Ο.Κ. (πρώτη και δεύτερη οδηγία του Συμβουλίου), χρησιμοποιεί αντί του όρου Τράπεζα τον όρο Πιστωτικό Ίδρυμα, το οποίο ορίζεται ως η επιχείρηση της οποίας η δραστηριότητα συνίσταται στο να δέχεται καταθέσεις από το κοινό ή αλλά επιστρεπτέα κεφάλαια και να χορηγεί πιστώσεις για λογαριασμό της.

Ο κατάλογος των τραπεζικών δραστηριοτήτων για τις οποίες θα ισχύει η ενιαία τραπεζική άδεια έχει καταρτιστεί με βάση το πρότυπο της τράπεζας πολλαπλών συναλλαγών (universal bank) και περιλαμβάνει τις ακόλουθες εργασίες :

1. Αποδοχή καταθέσεων ή άλλων επιστρεπτέων κεφαλαίων.
2. Χορήγηση πιστώσεων (μεταξύ των οποίων η καταναλωτική πίστη, η ενυπόθηκη πίστη, το factoring, η χρηματοδότηση των εμπορικών συναλλαγών και το forfaiting).
3. Χρηματοδοτική μίσθωση (leasing).
4. Πράξεις πληρωμής.
5. Έκδοση και διαχείριση μέσων πληρωμών (πιστωτικών καρτών, ταξιδιωτικών επιταγών και πιστωτικών επιστολών).
6. Εγγυήσεις και αναλήψεις υποχρεώσεων.
7. Συναλλαγές για λογαριασμό του ιδίου του ιδρύματος ή της πελατείας του σε :
 - A) Μέσα της χρηματαγοράς (επιταγές, γραμμάτια, ομόλογα καταθέσεων).
 - B) Αγορές συναλλάγματος.
 - Γ) Χρηματοδοτικούς τίτλους επί προθεσμία (futures) ή με δικαίωμα επιλογής (options).
 - Δ) Μέσα σχετικά με συνάλλαγμα και επιτόκια.
 - E) Κινητές Αξίες.
8. Συμμετοχές σε εκδόσεις τίτλων και παροχή συναφών υπηρεσιών.
9. Μεσολάβηση στις διατραπεζικές αγορές.
10. Διαχείριση χαρτοφυλακίου ή παροχή συμβουλών για διαχείριση χαρτοφυλακίου.
11. Φύλαξη και διαχείριση χαρτοφυλακίου.
12. Εμπορικές πληροφορίες.
13. Εκμίσθωση θυρίδων.

Οι κατηγορίες στις οποίες μπορούν να διακριθούν οι τράπεζες αποτελούν εξάρτηση των χρησιμοποιούμενων κριτηρίων. Έτσι :

- 1. Σύμφωνα με τον σκοπό τους, που περιλαμβάνει και τον κλάδο της οικονομίας τον οποίο εξυπηρετούν, κατά κύριο λόγο διακρίνονται σε : εκδοτικές, αναπτυξιακές, αγροτικές, κτηματικές και σε ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς.*
- 2. Ανάλογα με το φορέα των κεφαλαίων τους, σε κρατικές και ιδιωτικές. Καθαρά κρατικές τράπεζες είναι η Αγροτική Τράπεζα, η Ε.Τ.Β.Α., το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων.*
- 3. Ανάλογα με το βαθμό εξάρτησης της λειτουργίας τους από το Δημόσιο σε : ελεγχόμενες από το Δημόσιο και ιδιωτικές. Ελεγχόμενες από το Δημόσιο είναι βέβαια οι κρατικές τράπεζες, όσο και οι Τράπεζες των οποίων οι Διοικήσεις διορίζονται από την εκάστοτε Κυβέρνηση (Τράπεζα Ελλάδος, Κτηματική συγκροτήματα Εθνικής και Εμπορικής). Στις τράπεζες αυτές το κράτος ασκεί έμμεσο έλεγχο μέσω του διορισμού των διοικήσεών τους, ή του διορισμού των διοικήσεων των Νομικών Προσώπων Δημοσίου Δικαίου που κατέχουν συμπαγή πακέτα των μετοχών τους.*
- 4. Ανάλογα με τη γεωγραφική έκταση των εργασιών τους σε : τοπικές, εθνικές και πολυεθνικές.*

Η Κεντρική Τράπεζα κάθε χώρας, εκτός από το ρόλο που παίζει στην άσκηση νομισματικής και πιστωτικής πολιτικής και το πόλο της σαν τράπεζα του κράτους και σαν τράπεζα των τραπεζών (δανειστής τελευταίας καταφυγής) παίζει τον κύριο ρόλο στην εποπτεία του τραπεζικού συστήματος. Με αυτήν ελέγχονται κατ' αρχήν η κεφαλαιακή δομή, η πιστωτική πολιτική και η αξιοπιστία και η ικανότητα των μετόχων και της Διοίκησης των Πιστωτικών Ιδρυμάτων. Επίσης ελέγχονται η φερεγγυότητα, η ρευστότητα και η αποδοτικότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων, η επάρκεια των εσωτερικών επιθεωρήσεων και η πολιτική των αναλαμβανομένων κινδύνων. Στόχος είναι να αποτραπούν για τη σταθερότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Τέτοιοι κίνδυνοι είναι ο κίνδυνος του τραπεζικού πανικού σε μια τράπεζα (οπότε η Κεντρική Τράπεζα αναλαμβάνει το ρόλο του πιστωτή εσχάτης ανάγκης) αναλαμβάνοντας τον απεριόριστο δανεισμό της τράπεζας ώστε να καλυφθούν όλες οι αναλήψεις και επακόλουθα ο κίνδυνος της χρεοκοπίας της

τραπεζικής αγοράς(αλυσιδωτές αρνητικές αντιδράσεις), οπότε το κόστος της διάσωσης μιας χρεοκοπημένης τράπεζας το επωμίζεται η Κεντρική Τράπεζα (έμμεσα το κοινωνικό σύνολο), προς αποφυγή μιας γενικότερης οικονομικής κρίσης. Προς την αποφυγή των παραπάνω κινδύνων και για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη του κοινού προς τις τράπεζες, η Κεντρική Τράπεζα άντ' αυτού τον έλεγχο των τραπεζών.

Κάθε τράπεζα (εκτός από την Εκδοτική) σταθμίζει και αναλαμβάνει σε διαφορετικό βαθμό τους εξής κινδύνους που είναι συνυφασμένοι με την λειτουργία της :

1. *Τον κίνδυνο της ρευστότητας* (αδυναμία ανταπόκρισης στις υποχρεώσεις, αδυναμία προσφοράς δανείων με χαμηλό κόστος για την τράπεζα).
2. *Τον πιστωτικό κίνδυνο* (κίνδυνος μη αποπληρωμής των δανείων).
3. *Τον κίνδυνο μεταβολής των επιτοκίων* (δυσμενέστερη για την τράπεζα διαφοροποίηση των επιτοκίων των στοιχείων του Ενεργητικού σε σχέση με τα επιτόκια των στοιχείων του Παθητικού, η οποία εντείνεται και με τη διαφορά του χρόνου λήψεως των στοιχείων του Ενεργητικού – Παθητικού.
4. *Τον λειτουργικό κίνδυνο* (αναποτελεσματικότητα στον έλεγχο του κόστους, μη διόρθωση λαθών προσωπικού, κλοπές, απάτες).

Οι γενικότερες αρχές του Marketing, μπορούν να εφαρμοστούν στον τραπεζικό τομέα, αφού ληφθούν υπόψη οι ιδιομορφίες της προσφοράς τραπεζικών υπηρεσιών και οι διαφορές τους από τη διάθεση βιομηχανικών και καταναλωτικών προϊόντων.

Οι τραπεζικές υπηρεσίες έχουν, από πλευράς Marketing, τα ακόλουθα χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν από τα προϊόντα..

1. *Είναι άυλες*, όπως όλες οι υπηρεσίες, πράγμα που σημαίνει ότι δεν γίνονται αντιληπτές από τις αισθήσεις πριν από την πώλησή τους και δεν χρειάζονται αποθήκευση και μεταφορά για τη διάθεσή τους όπως τα προϊόντα. Επίσης, εξαιτίας αυτής της ιδιότητάς τους, οι τραπεζικές υπηρεσίες προτυποποιούνται δύσκολα, η πώλησή τους δεν προϋποθέτει μεταβίβαση κυριότητας, δεν μπορούν να εφαρμοστούν ευρεσιτεχνίες και δεν μπορούν να δειγματοποιηθούν όπως τα προϊόντα.

2. *Στηρίζονται στην πίστη.* Αυτό σημαίνει ότι, ο πελάτης δεν μπορεί να ξέρει εκ των προτέρων τι ακριβώς αγοράζει, γιατί δεν υπάρχουν συγκεκριμένες και επακριβώς προσδιορισμένες ποιοτικές προδιαγραφές, όπως στα προϊόντα. Δηλαδή, δεν μπορούν να συγκεκριμενοποιηθούν και να ποσοτικοποιηθούν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά κάποιας τραπεζικής υπηρεσίας, όπως π.χ. η ταχύτητα εξυπηρέτησης στις καθημερινές συναλλαγές, η έλλειψη γραφειοκρατίας, η ευγένεια και προθυμία των υπαλλήλων, η ικανότητα για γρήγορη διόρθωση λαθών, η έγκαιρη ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη και η ταχύτητα λήψεως των αποφάσεων. Η πίστη δημιουργείται στους παλιούς πελάτες από την προηγούμενη ποιότητα εξυπηρέτησης, που είχαν στην τράπεζα με την οποία συνεργάζονται, ενώ στους νέους πελάτες επηρεάζεται από την διαφημιστική εκστρατεία και τις λοιπές ενέργειες προώθησης των πωλήσεων και δημοσίων σχέσεων, καθώς και από τη γνώμη γνωστών, συγγενών και φίλων τους, που έχουν στενή σχέση με την τράπεζα. Εξάλλου, οι τράπεζες στηρίζονται στην πίστη για την παροχή οποιασδήποτε μορφής χρηματοδότησης, εφ' όσον αυτή, πέρα από τις εμπράγματα εξασφαλίσεις στηρίζεται στην υγεία και τις προοπτικές της επιχείρησης.
3. *Ο υπάλληλος της τράπεζας αποτελεί μέρος της υπηρεσίας που προσφέρει.* Αντίθετα, ο πωλητής προϊόντων δεν μπορεί ποτέ να αποτελέσει μέρος του προϊόντος που πουλάει. Η ποιότητα των προσφερόμενων τραπεζικών υπηρεσιών είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με το επίπεδο των γνώσεων, των ικανοτήτων και συμπεριφοράς των υπαλλήλων που προσφέρουν τραπεζικές υπηρεσίες.
4. *Ο πελάτης αποτελεί μέρος της παραγωγικής διαδικασίας με την παρουσία του (ουρές), το επίπεδο γνώσεων του, την αντιληπτική του ικανότητα, τις απαιτήσεις του και την συμπεριφορά του.*
5. *Είναι αδιαχώριστες σε ότι αφορά τον τόπο και το χρόνο της παραγωγής και χρήσης τους.* Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεσάζοντες για τη διάθεσή τους και να πωλούνται απευθείας στον χρήστη τους. Αδιαχώριστες όμως δεν είναι οι πιστωτικές κάρτες, οι κάρτες διευκόλυνσης, οι ιδιωτικές και ταξιδιωτικές επιταγές, οι οποίες προσφέρουν πίστη, διευκόλυνση ή ασφάλεια στον τόπο όπου αυτές είναι απαραίτητες στον πελάτη.

6. *Παρουσιάζουν μεγάλη φαινομενική ομοιογένεια.* Για τους πελάτες, οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι, με μια πρώτη ματιά, ίδιες σε όλες τις εμπορικές τράπεζες. Κάθε τράπεζα λοιπόν, πρέπει να εξασφαλίσει την επιθυμητή εικόνα στους πελάτες της, για κάθε προσφερόμενη από αυτήν υπηρεσία. Για το σκοπό αυτό, κάθε τράπεζα προσπαθεί να προωθήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες της χρησιμοποιώντας όλα τα εργαλεία του Marketing. Για το κοινό, κάθε τράπεζα, διαφοροποιείται από τον τρόπο της επικοινωνίας της με το κοινό, τα επιτόκια, τους όρους και τις προμήθειες, από το δίκτυο των καταστημάτων της, από το είδος των προσφερομένων υπηρεσιών, από την ποιότητα εξυπηρέτησης, από το επίπεδο των υπαλλήλων της και από της νέες υπηρεσίες της που λανσάρει από καιρού σε καιρό. Το Marketing επιδιώκει να αυξήσει όσο το δυνατόν περισσότερο την ετερογένεια διαφοροποιώντας τις υπηρεσίες κάθε τράπεζας και τονίζοντας τις ιδιαιτερότητες και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα κάθε μιας έναντι του ανταγωνισμού. Επειδή όμως είναι αδύνατον να τυποποιηθούν πλήρως οι υπηρεσίες, είναι πολύ δύσκολο να εξασφαλιστεί ομοιογένεια και ίδια ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών από κάθε τράπεζα, από κάθε κατάστημα και από κάθε άνθρωπο (σε διαφορετικές χρονικές στιγμές).
7. *Υπάρχει μεγάλη γκάμα προσφερόμενων υπηρεσιών.* Η γκάμα των προσφερόμενων από τις εμπορικές τράπεζες υπηρεσιών καλύπτεται από τις εξειδικευμένες ανάγκες επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων (Corporate Banking), μέχρι τις ανάγκες των μεγάλων ιδιωτών πελατών (Private Banking) και τις ανάγκες του μικροκαταθέτη (Retail Banking).
8. *Παρουσιάζουν μεγάλη γεωγραφική διασπορά.* Κάθε εμπορική τράπεζα θεωρεί απαραίτητο να επεκτείνει – ανάλογα με τις δυνατότητές της – το δίκτυο των καταστημάτων της, ούτως ώστε να διευκολύνει περισσότερο τις συναλλαγές των υπαρχόντων πελατών της και να καλύπτει μια ευρύτερη αγορά σε εθνικό επίπεδο.
9. *Πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται και το χρονικό στοιχείο είναι πολύ πιο έντονο στην πελατειακή σχέση που δημιουργείται από κάθε πώληση τραπεζικής υπηρεσίας από ότι στα περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες.* Η πελατειακή σχέση έχει μακροχρόνια φύση, όπως και στις ασφαλιστικές υπηρεσίες. Η υπογραφή μιας σύμβασης χορήγησης ενός δανείου ή το άνοιγμα

ενός λογαριασμού καταθέσεων σηματοδοτεί την έναρξη μια συνεργασίας και όχι την ολοκλήρωσή της.

10. Δεν μπορούν να διατηρηθούν. Υποαπασχολούμενα τραπεζικά καταστήματα και άνθρωποι, είναι δυναμικότητα οριστικά αμετάκλητα χαμένη.
11. Τα αναμενόμενα έσοδα από την πώλησή τους δεν προϋποθέτουν μεταβίβαση κυριότητας, όπως στα αγαθά, αλλά αποτελούν αμοιβή χρήσης ξένου χρήματος και αμοιβή για την παροχή υπηρεσιών.
12. Η ανάπτυξή τους πρέπει να σταθμίζεται ανάλογα με τις βασικές αρχές της επιχειρηματικής πολιτικής οποιασδήποτε εμπορικής τράπεζας.

Οι αρχές της επιχειρηματικής πολιτικής των τραπεζών είναι :

- *Αρχή της ρευστότητας.* Η τράπεζα πρέπει να διατηρεί μόνιμα υψηλό βαθμό ρευστότητας, όπως στα αγαθά, ώστε να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, χωρίς να υπάρχει ο φόβος της διασάλευσης της εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτήν.
- *Η αρχή της ασφάλειας.* Τα διαθέσιμα της τράπεζας πρέπει να τοποθετούνται κατά τρόπο που να διασφαλίζει την ανάκτηση τους. Ακολουθώντας αυτήν την αρχή επιδιώκανε παλιότερα οι τράπεζες να παίρνουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερες εμπράγματα εξασφαλίσεις. Η σημερινή τάση είναι να μη θεωρούνται οι εμπράγματα εξασφαλίσεις το μοναδικό κριτήριο, για τη χορήγηση δανείων σε μια επιχείρηση, αλλά να συνεκτιμώνται, με όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα : η αποδοτικότητα, η βιωσιμότητα της και οι προοπτικές της.
- *Η αρχή της αποδοτικότητας.* Αυτό σημαίνει την επιδίωξη της μεγιστοποίησης του κέρδους από τη δραστηριότητα της τράπεζας. Η αρχή αυτή έρχεται σε αντίθεση με τις δυο προηγούμενες, δεδομένου ότι, μεγάλος αριθμός ρευστότητας σημαίνει αχρησιμοποίητα κεφάλαια και κατά συνέπεια πτώση της αποδοτικότητας, ενώ η αρχή της ασφάλειας πιθανόν να μην επιτρέπει τοποθετήσεις κεφαλαίων σε εργασίες με υψηλή αποδοτικότητα αλλά και αυξημένο κίνδυνο.
- *Η αρχή της διασποράς των κινδύνων.* Σύμφωνα με αυτήν, η τράπεζα θα πρέπει να κατανέμει τις χορηγήσεις της σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό

δανειοληπτών, ώστε να περιορίζεται ο κίνδυνος της ενδεχόμενης ζημιάς. Σύμφωνα με το άρθρο 16 του Ν.5076/31 απαγορεύεται σε μια τράπεζα να χορηγήσει στο ίδιο πρόσωπο πιστώσεις που ξεπερνούν το ένα πέμπτο των μετοχικών και αποθεματικών της κεφαλαίων.

Η πολιτική κάθε εμπορικής τράπεζας διαφέρει και καθορίζεται από τη χρυσή τομή των τριών πρώτων αρχών και την επιθυμητή διασπορά των κινδύνων (κάτω του νομικά επιτρεπόμενου ορίου). Μικρή διασπορά σημαίνει βέβαια μεγαλύτερο κίνδυνο, αλλά χαμηλότερο λειτουργικό κόστος. Ο καθορισμός της επιχειρηματικής τακτικής κάθε τράπεζας εξαρτάται από τη θέση κάθε τράπεζας στην αγορά, στους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους της για την διατήρηση ή την αλλαγή αυτής της θέσης, την ακολουθούμενη στρατηγική και το χρονικό ορίζοντα που στοχεύεται η επίτευξη των αλλαγών.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 60, περίπου δεκαπέντε χρόνια μετά την ανάπτυξη και εφαρμογή επιστημονικών αρχών Marketing από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις ειδών ευρείας κατανάλωσης, άρχισε να συνειδητοποιείται από τις μεγάλες τράπεζες των ανεπτυγμένων χωρών η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών του Marketing στον τρόπο προσφοράς των υπηρεσιών τους.

Σήμερα πια, η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών Marketing έχει γίνει αυτονόητη για την πάνω σε ένα οργανωμένο σύστημα πληροφοριών και ερευνών βασισμένη επιλογή των στρατηγικών στόχων και τη, βάσει αυτών, διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος υπηρεσιών της τιμολογιακής πολιτικής των τρόπων διανομής των υπηρεσιών στην πελατεία και της προβολής και επικοινωνίας.

Επίσης η δομή, οργάνωση και λειτουργία των τραπεζικών επιχειρήσεων έχουν αλλάξει και έχουν αναπροσαρμοστεί με κριτήρια Marketing.

Οι τράπεζες σήμερα είναι αναγκασμένες να προσαρμοστούν στις αλλαγές ενός ραγδαιότατα εξελισσόμενου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος και να αντιμετωπίσουν έναν ανταγωνισμό, που δεν προέρχεται μόνο από τον τραπεζικό χώρο.

2.2. Η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών Marketing στον Ελληνικό τραπεζικό χώρο.

Η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών Marketing στον Ελληνικό τραπεζικό χώρο είναι προφανής όχι μόνο γιατί το Τραπεζικό Marketing εφαρμόζεται στο εξωτερικό εδώ και δεκαετίες, όπου οι πιο εξελιγμένες δομές ενεργούν σαν πρόδρομοι των μελλοντικών οργανωτικών εξελίξεων στη χώρα μας, αλλά και γιατί :

1. Η σταδιακή απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος από τις ρυθμίσεις και παρεμβάσεις, που άρχισε πριν από μερικά χρόνια έχει δώσει την δυνατότητα σε κάθε εμπορική τράπεζα ν' ασκεί περισσότερο ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική.
2. Ο ανταγωνισμός στην αγορά τραπεζικών υπηρεσιών έχει οξυνθεί τα τελευταία χρόνια πολύ, νέες τράπεζες έχουν μπει στην αγορά, τα καταστήματα των τραπεζών πληθύνονται κάθε χρόνο με γρήγορο ρυθμό, και τα κονδύλια που διαθέτουν οι τράπεζες για την προώθηση των πωλήσεων τους και την διαφήμιση αυξάνονται συνεχώς. Ο ανταγωνισμός αυτός είναι ακόμη μεγαλύτερος με την είσοδο νέων ξένων τραπεζών στον ελληνικό χώρο. Οι εμπορικές τράπεζες αντιμετωπίζουν διεθνώς τον ανταγωνισμό και από το χρηματιστήριο, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις, τις εξειδικευμένες τράπεζες που τείνουν να γίνουν και αυτές χρηματοπιστωτικά πολυκαταστήματα και τις χρηματοδοτικές θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων, που τις ανταγωνίζονται σε έναν οι περισσότερους τομείς προσφοράς τραπεζικών υπηρεσιών. Τέτοιες θυγατρικές είναι για παράδειγμα: Bayer Finance S.A., Bayer International Finance N.V. Curacao, A.B. Fortos, Volvo Finance S.A., Alfred Berg Fond Kommission A.B.κ.λ.π. Επίσης ορισμένες μεγάλες εταιρείες αναλαμβάνουν με μια θυγατρική τους την χρηματοδότηση της αγοράς των προϊόντων της μητρικής (π.χ. Fiat Credit για τα αυτοκίνητα Fiat και Alfa Romeo, Firen για τα αυτοκίνητα Renault κ.λ.π.). Εξάλλου οι τράπεζες αντιμετωπίζουν και τον ανταγωνισμό των εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων στους τομείς: της καταναλωτικής πίστης, των πιστωτικών καρτών και των καρτών διευκόλυνσης, των χρεωστικών καρτών, των Α.Τ.Μ' s, του Home Banking, των καταθέσεων, των ενυπόθηκων δανείων και των

ανταλλακτηρίων συναλλάγματος π.χ.: Audi Card Visa, Volkswagen Card Visa, Debenhams Account Card, Quelle Bank, Gold Card, Harrods Account Card, Marks and Spenser, IKEA, Carrefour, Co Op, El Corte Ingles, Shell Card, Mobil Card, B.P. Fuel Card, Texaco, Exxon κ.λ.π.). Από τις αρχές του 1994 άρχισαν να λειτουργούν και στην χώρα μας συνεταιριστικές τράπεζες. Αυτές αποτελούν μετεξέλιξη των πιστωτικών συνεταιρισμών Λαμίας, Ιωαννίνων και Ηρακλείου και ανταγωνίζονται τις εμπορικές τράπεζες, μέχρι στιγμής, στις τραπεζικές υπηρεσίες των καταθέσεων, καθώς και των εμπορικών, καταναλωτικών και στεγαστικών δανείων. Σύντομα σκοπεύουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους και σε άλλους τομείς, ενώ παράλληλα αναμένεται η μετεξέλιξη σε συνεταιριστικές τράπεζες και άλλων πιστωτικών συνεταιρισμών.

3. Η τεχνολογική εξέλιξη (αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές, αυτόματη μεταφορά κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων, Home Banking, Phone Banking κ.λ.π.) άνοιξε νέες δυνατότητες εξυπηρέτησης της τραπεζικής πελατείας, δημιουργώντας ταυτόχρονα ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού για τις εμπορικές τράπεζες.
4. Έχει υιοθετηθεί σε μερικές ελληνικές τράπεζες μια νέα νοοτροπία στην αντιμετώπιση του πελάτη σε όλη την κλίμακα τις ιεραρχίας, έχουν εκσυγχρονιστεί οι οργανωτικές δομές ορισμένων από αυτές, έχουν δημιουργηθεί νέες θέσεις εργασίας προσανατολισμένες στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη (account officer – relationship manager) και τέλος εμφανίζονται νέες μέθοδοι προσέλκυσης πελατών και ανάπτυξης των εργασιών μαζί τους. Η σύγχρονη αντίληψη οργάνωσης της τραπεζικής εργασίας και εξυπηρέτησης του πελάτη, που εφαρμόζεται στις μεγαλύτερες πολυεθνικές τράπεζες επιβάλλει να αντικατασταθεί η «τραπεζική κατά παραγγελία» που συγκεντρώνει την προσοχή της στην πώληση συγκεκριμένων υπηρεσιών από την «τραπεζική των σχέσεων» (relationship banking), που στρέφεται στην δημιουργία πελατών που αγοράζουν πολλαπλές υπηρεσίες. Οι τράπεζες δεν επιδιώκουν πια τη μεγιστοποίηση των κερδών με την επιδίωξη κέρδους από κάθε μεμονωμένη συναλλαγή, αλλά δίνουν έμφαση στην συνδυασμένη πώληση υπηρεσιών και στην συνολική αποδοτικότητα του πελάτη.

5. Η συνεχής άνοδος του βιοτικού και μορφωτικού επιπέδου της πελατείας έχει σαν αποτέλεσμα οι πελάτες να είναι καλύτερα πληροφορημένοι, να διατηρούν μειωμένους σε σχέση με το παρελθόν δεσμούς με μια τράπεζα, και να είναι πιο απαιτητικοί σε ότι αφορά το είδος και την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών. Ο σημερινός πελάτης έχει την απαίτηση της εξατομικευμένης φροντίδας και της αντιμετώπισής του σαν προσωπικότητα και όχι σαν ένα άτομο μιας απρόσωπης μάζας.
6. Στην μελλοντική τραπεζική αγορά στην Ελλάδα και στις προβλεπόμενες οξυμένες ανταγωνιστικές συνθήκες, ο ανταγωνισμός δεν θα περιοριστεί βέβαια μόνο στις τιμές. Θα επεκταθεί ακόμη περισσότερο στο μέλλον σε προσπάθειες περιορισμού της ομοιογένειας των προσφερόμενων υπηρεσιών και στην δημιουργία προτιμήσεων στην πελατεία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την έρευνα των επιθυμιών της πελατείας κάθε αγοράς – στόχου και την προσαρμογή στις ανάγκες της, της νέας τεχνολογίας, του είδους και της ποιότητας των υπηρεσιών, της άψογης εξυπηρέτησης από το Διευθυντή μέχρι και τον τελευταίο υπάλληλο, του σωστά μελετημένου δικτύου των καταστημάτων και θυρίδων και της ανάλογης διαφήμισης των προσφερόμενων από την τράπεζα υπηρεσιών.

Σε μια συνεχώς διεθνοποιούμενη αγορά, οι ελληνικές τράπεζες θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό τους με τις ξένες, όταν συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα της εφαρμογής παρόμοιων μεθόδων, μέσων και εργαλείων δουλειάς με αυτές. Μόνο κατά αυτό τον τρόπο μπορούν να διαφυλάξουν ή να επεκτείνουν ποσοτικά το μερίδιο αγοράς τους, αλλά και να διεκδικήσουν ποιοτικά καλύτερες εργασίες μεγάλων ιδιωτών πελατών και υγιών επιχειρήσεων. Οι κυριότερες μέθοδοι ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών τραπεζών είναι η βελτίωση της τεχνικής υποδομής με την ανανέωση του εξοπλισμού τους σύμφωνα με τα δεδομένα της σημερινής εξέλιξης της τεχνολογίας, η ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με την εκπαίδευση του στο αντικείμενο της δουλειάς του και την επιμόρφωση του στις διοικητικές και οικονομικές επιστήμες και τέλος οι οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που σκοπεύουν στον εκσυγχρονισμό των δομών σύμφωνα με τις νεότερες αντιλήψεις του Management και τους προσανατολισμούς του Marketing.

Υπάρχει λοιπόν μια επιτακτική ανάγκη για μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαμόρφωσης και αποδοτικής προσφοράς υπηρεσιών, των οποίων το είδος και η ποιότητα να ανταποκρίνονται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες κάθε κατηγορίας πελατών. Υπάρχει δηλαδή άμεση και επιτακτική ανάγκη για την όσο το δυνατόν ταχύτερη και ευρύτερη εφαρμογή των αρχών Marketing από τις τράπεζες.

Ως *Marketing τραπεζικών υπηρεσιών* μπορούμε να ορίσουμε μια αντίληψη κάθε τραπεζοϋπαλλήλου και μια φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία για να επιτευχθούν οι στόχοι της τράπεζας πρέπει να προσανατολιστούν όλες οι λειτουργίες της στις παρούσες και στις προβλεπόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Ο προσανατολισμός αυτός αποσκοπεί σε μια αποδοτική για την τράπεζα προσφορά υπηρεσιών προσαρμοσμένη στην καλύτερη δυνατή κάλυψη των υπαρχουσών και των προβλεπομένων αναγκών των πελατών, που ανήκουν στις προκαθορισμένες αγορές – στόχους.

Επομένως πρέπει να τμηματοποιηθεί η αγορά και να ερευνηθούν ποιες είναι οι ανάγκες κάθε αγοράς – στόχου, ώστε να διαμορφωθεί η κατάλληλη στρατηγική Marketing για κάθε μια από αυτές.

2.3. Το Μίγμα Marketing (Marketing Mix).

Αυτό περιλαμβάνει τον ιδανικό για κάθε αγορά-στόχο συνδυασμό των εργαλείων του Marketing.

Εργαλεία του Marketing είναι οι από την τράπεζα επηρεαζόμενες και ελεγχόμενες μεταβλητές, που συνδυάζονται κάθε φορά κατά τρόπο, που να εξυπηρετούν καλύτερα τους στρατηγικούς της στόχους. Το Μίγμα Marketing (Marketing Mix) σε μια τράπεζα περιλαμβάνει την αποτελεσματικότερη για την εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων της τράπεζας πολιτική πάνω :

1. Στο είδος και στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (Product): ο αντίστοιχο εργαλείο marketing στις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων είναι το προϊόν (ο καθορισμός του μίγματος των προϊόντων που μεγιστοποιεί το κέρδος, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων, η συσκευασία, το μέγεθός τους, η εξυπηρέτηση και οι εγγυήσεις που παρέχουν).
2. Στην τιμολογιακή πολιτική (Price): Αυτή περιλαμβάνει τους όρους συνεργασίας και την εκπτωτική πολιτική επί των τόκων και των προμηθειών. Στις επιχειρήσεις πώλησης προϊόντων η τιμολογιακή πολιτική περιλαμβάνει την διαμόρφωση της τιμής, τους όρους πληρωμής, την εκπτωτική και πιστωτική πολιτική.
3. Στο μίγμα διανομής (Place) : Περιλαμβάνει το δίκτυο των καταστημάτων και θυρίδων, τα A.T.M's εκτός τραπεζικών καταστημάτων, τα E.F.T.P.O.S., το Home banking και το Phone banking. Στις επιχειρήσεις παραγωγής προϊόντων στην διανομή περιλαμβάνονται: αποθέματα, μεταφορά των εμπορευμάτων, διάυλοι- αντιπρόσωποι, χονδρέμποροι, λιανοπωλητές, μεσίτες, αλυσίδες καταστημάτων, συνεργατικά καταστήματα, γραφεία πωλήσεων – υποκαταστήματα της εταιρείας κ.λ.π.
4. Στο μίγμα προβολής και επικοινωνίας (Promotion mix): Τόσο στις τράπεζες όσο και στις επιχειρήσεις πώλησης προϊόντων, το μίγμα προβολής περιλαμβάνει :
 - Την προσωπική πώληση.
 - Την προώθηση των πωλήσεων.
 - Τη διαφήμιση.
 - Τις δημόσιες σχέσεις.

Στα κλασικά 4P Marketing του marketing, που αφορούν τα προϊόντα, με ορισμένους ερευνητές άλλα 3P, δηλαδή :

5. Ο ανθρώπινος παράγοντας (People): Που περιλαμβάνει το προσωπικό και τους πελάτες (οι οποίοι συμβάλουν στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών με τις γνώσεις τους, τη στάση τους και την συμπεριφορά τους).
6. Οι διαδικασίες (Process) .

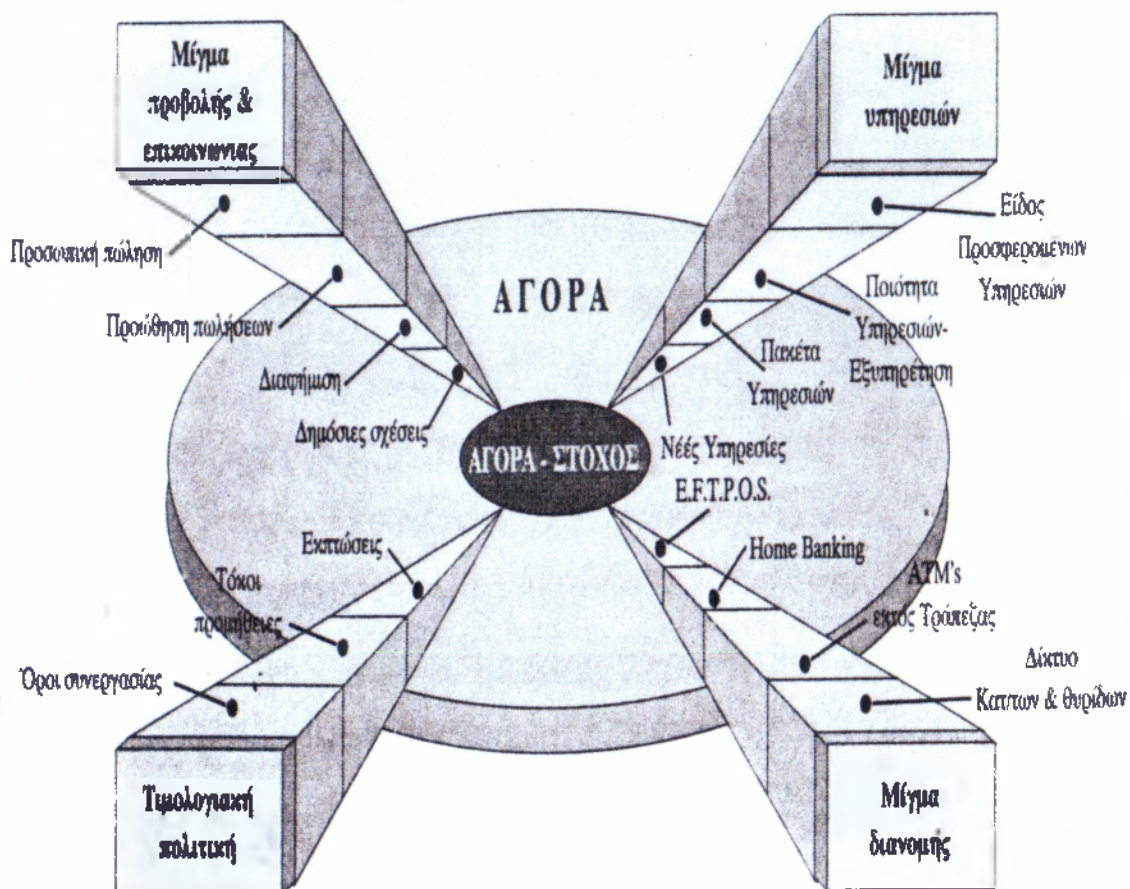
7. Ο περιβάλλον χώρος και τα υλικά στοιχεία της προσφοράς υπηρεσιών (Physical Evidence) .

Άλλοι ερευνητές έχουν ασκήσει κριτική για την επέκταση αυτή του Μίγματος Marketing στον Τομέα των Υπηρεσιών αναφέροντας ότι :

1. Η επέκταση αυτή δεν στηρίζεται σε αρκετές έρευνες σχετικά με τον τρόπο λήψης των αποφάσεων των Διευθυντών Marketing και
2. ότι η διαφορά με τα 4P είναι μόνο θέμα σημαντικής. Όσον αφορά τον ανθρώπινο παράγοντα υποστηρίζουν ότι περιλαμβάνεται τόσο στο προϊόν, όσο και στην προσωπική πώληση, ο περιβάλλον χώρος και τα υλικά στοιχεία της προσφοράς έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με την συσκευασία των προϊόντων, ενώ οι διαδικασίες έχουν άμεση αντανάκλαση τόσο στην ποιότητα, όσο και την ποσότητα του τελικού προϊόντος.

Το μίγμα Marketing στις τράπεζες είναι ο αναγκαίος συνδυασμός των εργαλείων του Marketing για την διατήρηση ή επέκταση του μεριδίου αγοράς σε κάθε αγορά – στόχο.

Το μίγμα Μάρκετινγκ με τις κλασικές 4 λειτουργίες του



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Το προϊόν

3.1. Προσφερόμενες υπηρεσίες.

Προϊόντα για τις τράπεζες είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες. Γενικά, ως προϊόν μπορούμε να ορίσουμε το σύμπλεγμα υλικών και άυλων στοιχείων που αγοράζεται λόγω της αναμενόμενης χρησιμότητάς τους και της ικανότητάς του να προσφέρει ικανοποίηση των αναγκών (τα καταναλωτικά προϊόντα) ή κέρδος (τα βιομηχανικά προϊόντα). Προϊόν μπορεί να είναι ένα αγαθό, μια υπηρεσία, μια ιδέα ή ένας συνδυασμός τους που προσφέρεται στην αγορά. Τα τραπεζικά προϊόντα μπορούμε να τα διαχωρίσουμε σε τρία επίπεδα :

α) Τον πυρήνα του προϊόντος.

Γενικά περιλαμβάνει τις κύριες ιδιότητες οι οποίες προσφέρουν τις βασικές ιδιότητες που αγοράζει ο καταναλωτής και υπάρχουν σε όλα τα ομοειδή προϊόντα. Αυτός συνίσταται στις τράπεζες στην προσφορά ασφάλειας και τόκου για τα μετρητά, στην μεταφορά κεφαλαίων, στις διαμεσολαβητικές εργασίες και στην παροχή της δυνατότητας κάλυψης των χρηματοδοτικών αναγκών του πελάτη τη χρονική στιγμή που του παρουσιάζονται και όχι σε μια μελλοντική στιγμή, όταν θα έχει με αποταμιεύσεις τα απαραίτητα κεφάλαια.

β) Το πραγματικό προϊόν.

Αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αγοράζει ο καταναλωτής από της συγκεκριμένη εταιρεία και το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα ομοειδή του. Στοιχεία διαφοροποίησης στα τραπεζικά προϊόντα είναι η ονομασία τους, η ποιότητα τους (ταχύτητα, ορθότητα, προσωπικό ενδιαφέρον, ευγένεια, άνεση, έλλειψη γραφειοκρατικών διαδικασιών). Οι ποιοτικές διαφοροποιήσεις στην προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών είναι τα στοιχεία του διευρυμένου Μίγματος Marketing στις υπηρεσίες, δηλαδή του περιβάλλοντος χώρου και των υλικών στοιχείων της

προσφοράς (Physical Evidence) των υπαρχουσών διαδικασιών (Process) και του ανθρώπινου παράγοντα (People).

γ) Το διευρυμένο προϊόν.

Αυτό περιλαμβάνει τις επιπρόσθετες υπηρεσίες και ωφέλειες που αποκομίζει ο καταναλωτής, τις εγγυήσεις, τον τρόπο παράδοσης και πληρωμής, την εγκατάσταση και την τοποθέτηση του και τις προσφερόμενες υπηρεσίες μετά την πώληση. Στις τράπεζες περιλαμβάνει τη «συσκευασία» των υπηρεσιών μαζί με άλλες, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα οι ανάγκες κάθε αγοράς στόχου με την προσφορά των κατάλληλων «πακέτων» υπηρεσιών.

Οι αποφάσεις Marketing που αφορούν τις υπηρεσίες είναι σχετικές με τη διαμόρφωση του είδους και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, που προσδιορίζονται από τη μακροχρόνια στρατηγική της τράπεζας.

Οι αποφάσεις που αφορούν το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών καθορίζουν τις μορφές των καταθέσεων που δέχεται η τράπεζα και των χορηγήσεων που προσφέρει, τους μη χρηματικούς όρους της συνεργασίας (ύψος, διάρκεια, ασφάλειες δανείων, τρόπος αποπληρωμής), τα είδη των διαμεσολαβητικών εργασιών που αναλαμβάνει και την επέκταση ή τον περιορισμό τους.

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών καθορίζεται από τις αποφάσεις που αφορούν την οργανωτική αναδιάρθρωση της τράπεζας με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας, την εκπαίδευση του προσωπικού κατά τρόπο που να ανταποκρίνεται καλύτερα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης τραπεζικής εξυπηρέτησης και τέλος τη μηχανογράφηση των λογιστικών και οικονομικών στοιχείων και καταστάσεων, την ένταξη όλων των καταστημάτων στο σύστημα on-line και την αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης (A.T.Ms, E.F.T.P.O.S., Home Banking), που προσφέρουν οικονομία χρόνου και άνεση για τον πελάτη.

Η στρατηγική του προϊόντος αναφέρεται στο εύρος του μίγματος προϊόντος (αριθμό ομάδων ομοειδών προϊόντων), στο βάθος κάθε γραμμής προϊόντος (αριθμό προϊόντων από κάθε ομάδα ομοειδών προϊόντων) και στη συνοχή των γραμμών προϊόντος (ομοιότητα των προϊόντων διαφόρων γραμμών).

Για να είναι το *μήγμα* προϊόντος (ο συνολικός αριθμός των προϊόντων όλων των ειδών και όλων των κατηγοριών) *άριστο* θα πρέπει :

1. Τα προϊόντα που περιλαμβάνει να ικανοποιούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες της αγοράς-στόχου.
2. Να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Για να αποφασισθεί η ακολουθητέα στρατηγική προϊόντος πρέπει πρώτα να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα :

- Τι είδους πελάτες έχουμε;
- Τι είδους πελάτες θα θέλαμε να έχουμε;
- Τι χρειάζονται οι πελάτες που θα θέλαμε να έχουμε;
- Ποιες ανάγκες αυτών των πελατών δεν καλύπτονται από τις υπάρχουσες υπηρεσίες που προσφέρουμε;
- Ποιες από τις υπηρεσίες που δεν προσφέρουμε μπορούμε να τις αναπτύξουμε και να τις προσφέρουμε σε ανταγωνιστική τιμή και αποδοτικά για την τράπεζα;
- Τι άλλες ανάγκες πιθανόν να χρειάζονται οι επιλεγείσες κατηγορίες πελατών στο μέλλον;

3.2.Στόχοι του Marketing στον τομέα της προσφοράς των υπηρεσιών.

Οι στόχοι είναι :

1. Να διευρύνει την πελατεία καλύπτοντας ανάγκες ευρύτερων κατηγοριών του πληθυσμού.
 - Πολλές ανάγκες μεγάλης μερίδας του πληθυσμού δεν καλύπτονται από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ενώ παράλληλα μικρό ποσοστό των εργαζομένων έχει κάποιας μορφής κατάθεση σε τράπεζα.
 - Προσελκύοντας πελάτες από τον ανταγωνισμό.

2. Να αυξήσει τις πωλήσεις ανά πελάτη.
3. Να αναπτύξει υπηρεσίες προσφέροντας χαμηλότερο κόστος για τον πελάτη.

Αυτό επιτυγχάνεται :

- α) με την ορθολογικότερη αναδιοργάνωση της δομής και των διαδικασιών και
- β) με την ανάπτυξη της αυτοματοποίησης, που επιτρέπουν μείωση του κόστους.

Η μείωση του κόστους όμως, με την αύξηση της αυτοματοποίησης δεν πρέπει να αγνοεί ποτέ την ανάγκη του πελάτη για προσωπική επαφή, επικοινωνία και εξυπηρέτηση.

3.3. Η ανάπτυξη υπηρεσιών.

Επιτυγχάνεται στις τράπεζες με τους εξής τρόπους :

1. Προσθέτοντας νέες υπηρεσίες στην γκάμα αυτών που υπάρχουν.
2. Τροποποιώντας τις υπάρχουσες (στην ποιότητα, στο στυλ ή στα χαρακτηριστικά τους) ανάλογα με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών.
3. «Επανασκευάζοντας» τις υπάρχουσες υπηρεσίες σε διαφορετικά «πακέτα», ανάλογα με τις αγορές – στόχους που έχουν προσδιοριστεί από την κατάτμηση της αγοράς. Οι υπάρχουσες υπηρεσίες συνδυάζονται μεταξύ τους κατά τρόπο που να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των αγορών – στόχων.

Η πολιτική που καθορίζει το είδος και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών μπορεί να είναι μια παθητική παρακολούθηση του ανταγωνισμού, που σημαίνει ότι οι αλλαγές επέρχονται όταν υπάρχουν πια αποδείξεις για απώλεια της ανταγωνιστικότητας, είτε αποτέλεσμα μιας επιθετικής στρατηγικής πρωτοπόρου στην αγορά. Μια τέτοια πολιτική για εισαγωγή στην αγορά νέων υπηρεσιών, όπως και για την κατάργηση παλαιών αποφασίζεται φυσικά μόνο μετά από λεπτομερείς έρευνες της αγοράς και μελέτες.

3.3.1. Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών.

Ακολουθεί συνοπτικά την εξής διαδικασία :

1. Γέννηση ιδεών (από τις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές που προαναφέρθηκαν).
2. Εξέταση συμβατότητας ιδεών με :
 - Το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο.
 - Τους στρατηγικούς στόχους και τη γενικότερη πολιτική της τράπεζας.
3. Εκτίμηση και επιλογή ιδεών βάσει των υπάρχουσών δυνατοτήτων της τράπεζας από απόψεως :
 - Οικονομικών πόρων.
 - Ποσότητας και ποιότητας ανθρώπινου δυναμικού.
 - Τεχνολογικής υποδομής.
 - Τεχνογνωσίας.
 - Οργάνωσης δομών, διαδικασιών και μεθόδων.
4. επιχειρησιακή ανάλυση :
 - Επίδραση της ανάπτυξης του νέου προϊόντος στις πωλήσεις ορισμένων παλαιών (θα υπάρξουν κανιβαλικές τάσεις; Ποιο θα είναι το συνολικό αποτέλεσμα;).
 - Εκτιμώμενο κόστος προϊόντος.
 - Επιλογή αγορών – στόχων.
 - Προβλέψεις πωλήσεων.
 - Εκτιμήσεις κερδών και αποδοτικότητας επένδυσης, καθώς και του νεκρού σημείου.
 - Ανάπτυξης στρατηγικής και επιλογή του κατάλληλου Μίγματος Marketing για κάθε αγορά - στόχο.

Πριν από τη μετάβαση στην επόμενη φάση θα πρέπει να έχουν απαντηθεί οριστικά τα ερωτήματα :

- *Που; και σε ποιους;* Θα πρέπει να οριστικοποιηθούν τα τμήματα της αγοράς, που θα αποτελέσουν τις αγορές – στόχους, π.χ. τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών, που θα χρησιμοποιούν τις κάρτες αυτομάτων συναλλαγών και τα καταστήματα στα οποία θα πρέπει να τοποθετηθούν τα πρώτα 50 A.T.M.s.
- *Πότε και πώς;* Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα δεν αφορά μόνο το χρόνο της εισαγωγής του νέου προϊόντος στην αγορά, αλλά επίσης και όλες τις διαδικασίες, τους μηχανισμούς ελέγχου, τις εγκυκλίους, την εκπαίδευση προσωπικού, και τη μηχανογραφική παρακολούθηση. Επίσης αποφασίζεται και το είδος και η χρονική κατανομή του προϋπολογισμού προβολής και επικοινωνίας που είναι απαραίτητος για την υποστήριξή του. Είναι αυτονόητο ότι θα πρέπει να έχουν συγχρονιστεί και όλα τα άλλα στοιχεία του Μίγματος Marketing.
- *Ανάπτυξη της νέας υπηρεσίας :* Στο στάδιο αυτό λαμβάνονται αποφάσεις για τις τεχνικές προδιαγραφές με βάση τις υπάρχουσες έρευνες αγοράς και δοκιμάζονται κάποιες πρωτότυπες υπηρεσίες- πιλότοι με το προσωπικό της τράπεζας, ώστε να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες.
- *Δοκιμαστική εμπορία (τεστ Marketing):* στη φάση αυτή το προϊόν παράγεται σε περιορισμένη κλίμακα για να καλύψει τις ανάγκες μιας ορισμένης αντιπροσωπευτικής περιοχής. Στις υπηρεσίες δεν συναντάται πάντα αυτή η φάση.
- *Εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά :* Το προϊόν παράγεται όχι για το δείγμα της αγοράς, αλλά για το τμήμα της αγοράς, που αποτελεί την αγορά – στόχο. Από αυτή τη φάση και μετά ακολουθούν τα διάφορα στάδια στον κύκλο ζωής του προϊόντος. Τα στάδια αυτά είναι: της κυοφορίας του (έρευνας), της εισαγωγής του στην αγορά, της ανάπτυξης της ωριμότητας και της παρακμής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η τιμή

4.1. Η τιμολογιακή πολιτική.

Τιμή είναι η ανταλλακτική αξία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας εκφρασμένη σε χρηματικές μονάδες. Το ύψος της τιμής που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο καταναλωτής των προϊόντων ή ο χρήστης υπηρεσιών εξαρτάται από τον αναμενόμενο βαθμό κάλυψης των αναγκών του.

Για κάθε προϊόν ή υπηρεσία, ο καταναλωτής αποφασίζει αν θα πρέπει να υποβληθεί σε αντίστοιχη θυσία αγοραστικής δύναμης, που θα του στερήσει την ικανοποίηση άλλων αναγκών του. Σταθμίζει δηλαδή, αν η αναμενόμενη χρησιμότητα ενός προϊόντος ή η προσδοκώμενη ικανοποίηση από τη χρήση κάποιας υπηρεσίας θα αντισταθμίσει την αντίστοιχη απώλεια αγοραστικής δύναμης.

Η τιμή είναι το μοναδικό στοιχείο του Μίγματος Marketing που δημιουργεί έσοδα. Όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του Μίγματος Marketing προξενούν έξοδα. Οι τράπεζες δεν τιμολογούν όλες τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Μερικές από αυτές χρησιμοποιούνται σαν μέθοδοι προώθησης των πωλήσεων των κύριων υπηρεσιών.

Η τιμολογιακή πολιτική στις τράπεζες αφορά τον καθορισμό του ύψους των αμοιβών των προσφερόμενων υπηρεσιών, δηλαδή των τόκων και προμηθειών, ανάλογα με το κόστος των προσφερόμενων υπηρεσιών από τη μια και τα δεδομένα της αγοράς από την άλλη. Με την τιμολογιακή πολιτική επιδιώκεται να συνδυαστούν: ***οι στόχοι της μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας, με στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή διεύρυνση του μεριδίου της αγοράς.***

Ο πρώτος στόχος επιτυγχάνεται με την ελαχιστοποίηση του κόστους και την τιμολόγηση στο μέγιστο των επιτρεπόμενων από την Τράπεζα της Ελλάδος ορίων, ενώ ο δεύτερος επιτυγχάνεται με την μείωση των ζητούμενων τόκων και προμηθειών στις χορηγήσεις ή την αύξηση των προσφερόμενων τόκων στις καταθέσεις. Κάθε

τράπεζα καθορίζει την τιμολογιακή της πολιτική στην χρυσή τομή μεταξύ αυτών των δυο στόχων. Η χρυσή αυτή τομή στηρίζεται τόσο στις υπάρχουσες δυνατότητες (ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού και εξοπλισμού, άρα και προσφερόμενων υπηρεσιών, διάρθρωση του κόστους), όσο και στους στρατηγικούς στόχους που βάζει η διοίκηση (διεύρυνση του μεριδίου της αγοράς σε ορισμένες αγορές, σταθεροποίηση του σε άλλες, χρονικό διάστημα που έχει προσδιοριστεί για την επίτευξη των στόχων, είσοδος σε νέες αγορές, λανσάρισμα νέων υπηρεσιών κ.λ.π.).

Η τιμολογιακή πολιτική των τραπεζών στην Ελλάδα επηρεάζεται γενικά από τον ανταγωνισμό του δημοσίου που επιδιώκει με υψηλά επιτόκια να εξασφαλίσει τις αποταμιεύσεις που είναι απαραίτητες για την χρηματοδότηση των ελλειμμάτων του, από τον τρόπο που ασκεί την παρεμβατική της πολιτική η Τράπεζα της Ελλάδος στη διατραπεζική αγορά, που επιτρέπει ευρύτατα όρια διακυμάνσεων, από τη μεταβολή της σύνθεσης των καταθέσεων που προκαλεί ανάλογες επιπτώσεις στο μέσο κόστος του χρήματος και από το απαραίτητο ποσοστό για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων, των επισφαλειών και ενός ικανοποιητικού για τους μετόχους ποσοστού κέρδους.

Η τιμολογιακή πολιτική πρέπει να βασίζεται σε ένα απλό σύστημα τιμολόγησης, ώστε ο πελάτης να έχει σαφή αντίληψη του πλεονεκτήματος της τιμής που του προσφέρει η Τράπεζα. Έτσι η τιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν πραγματικό εργαλείο του Marketing. Αυτή διαμορφώνεται αφού ληφθούν υπόψη :

1. Η κοστολόγηση

Αυτή περιλαμβάνει :

- Τον προσδιορισμό του κόστους ανάπτυξης κάθε νέας υπηρεσίας.
- Τον υπολογισμό της δέσμευσης κεφαλαίων που απαιτεί κάθε νέα υπηρεσία.
- Τον προσδιορισμό του κόστους κάθε επιμέρους προσφερόμενης τραπεζικής εργασίας (κόστος κάθε διακανονισμού εισαγωγών, κόστος κάθε κατάθεσης κ.λ.π.).

- Τη διεύρυνση των οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνονται από την αύξηση της ποσότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Των υπολογισμό της μείωσης του κόστους που προκαλείται από τη χρησιμοποίηση της νέας τεχνολογίας.

2. Τα δεδομένα της αγοράς

Αυτά αφορούν :

- Τα μερίδια της αγοράς κάθε ανταγωνιστή.
- Τη μορφή του ανταγωνισμού στην τραπεζική αγορά (πολυπώλιο, олиγοπώλιο, μονοπώλιο σε ορισμένες αγορές).
- Την τιμολογιακή πολιτική των ανταγωνιστών.
- Την ακολουθούμενη από το κράτος νομισματική και πιστωτική πολιτική.

3. Το επίπεδο και η ελαστικότητα της ζήτησης

Η ζήτηση των τραπεζικών υπηρεσιών συσχετίζεται- όπως και κάθε άλλη- αρνητικά με την τιμή τους, οπότε και η καμπύλη τους έχει αρνητική κλίση. Ανάλογα με την ελαστικότητα κάθε προσφερόμενης υπηρεσίας, η πτώση των ζητούμενων υπηρεσιών μπορεί να είναι αναλογική της ανόδου των τιμών, μικρότερη ή μεγαλύτερη. Ως ελαστικότητα ζήτησης ορίζεται η μεταβλητότητα των ζητούμενων ποσοτήτων έναντι των μεταβολών της τιμής ενός αγαθού ή υπηρεσίας. Η μεταβλητότητα αυτή εκφράζεται με τον συντελεστή ελαστικότητας ζήτησης, που αποτελεί το λόγο της μεταβολής της ζητούμενης ποσότητας προς τη μεταβολή της τιμής.

Η εξεύρεση της ελαστικότητας της ζήτησης κάθε τραπεζικής υπηρεσίας είναι θέμα δοκιμών και εμπειρίας, για τις νέες υπηρεσίες όμως απαιτείται σχετική έρευνα. Τέτοιες έρευνες μετρούν τις αντιδράσεις των πελατών σε εναλλακτικές τιμολογήσεις. Στις παλιές υπηρεσίες χρησιμοποιείται η μέθοδος της στατιστικής ανάλυσης των ιστορικών δεδομένων.

Η παράγοντες που επηρεάζουν την ελαστικότητα της ζήτησης των υπηρεσιών είναι :

- Η τιμή σε σχέση με την αγοραστική δύναμη του πελάτη της αγοράς – στόχου.
- Η ύπαρξη ομοειδών ή υποκατάστατων (υποκατάστατα είναι οι εναλλακτικές λύσεις α) τοποθέτησης χρημάτων για τους καταθέτες, δηλαδή γη, ακίνητα, ομόλογα, έντοκα γραμμάτια του ελληνικού Δημοσίου, αμοιβαία κεφάλαια και β) υποκατάστασης κεφαλαίων, δηλαδή leasing, factoring, Χρηματιστήριο).
- Ο βαθμός γνώσης όλων των προσφερόμενων εναλλακτικών υπηρεσιών.
- Το «διευρυμένο προϊόν» που προσφέρεται από κάθε υπηρεσία (επιπρόσθετες υπηρεσίες και ωφέλειες).
- Η συχνότητα αγοράς της υπηρεσίας από τον πελάτη.

Για την τράπεζα, όπως και για κάθε άλλη επιχείρηση, είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει αν η ζήτηση κάθε προσφερόμενης υπηρεσίας είναι ελαστική ή ανελαστική. Φυσικά θα πρέπει να διαχωριστούν οι έννοιες της ελαστικότητας της συνολικής ζήτησης μιας υπηρεσίας στην τραπεζική αγορά και της ελαστικότητας της ζήτησης μιας υπηρεσίας μιας τράπεζας. Στην πρώτη περίπτωση, αν η συνολική ζήτηση είναι ελαστική, τότε μια μείωση της τιμής θα αυξήσει τη ζήτηση σημαντικά, γιατί πολλοί πελάτες έπαψαν να είναι ενεργοί λόγω της τιμής. Εάν η συνολική ζήτηση είναι ανελαστική, τότε οι μειώσεις της τιμής δεν επηρεάζουν ουσιωδώς τις ζητούμενες ποσότητες.

Η ελαστικότητα της συνολικής ζήτησης εκφράζει τον τρόπο αντίδρασης της ζήτησης στο σύνολο της τραπεζικής αγοράς. Από την άλλη μεριά, η ελαστικότητα της ζήτησης μιας υπηρεσίας κάποιας συγκεκριμένης τράπεζας δείχνει την προθυμία των πελατών να αλλάζουν τράπεζες βάσει των τιμών των υπηρεσιών τους. Εάν μια τράπεζα μειώσει τις τιμές της και η ζήτηση είναι ελαστική, τότε θα αυξάνονται οι πωλήσεις μέχρι να ακολουθήσουν οι ανταγωνιστές. Ελαστική ζήτηση μιας υπηρεσίας μιας τράπεζας που συνδυάζεται με ανελαστική συνολική ζήτηση σημαίνει ότι οι μειώσεις της τιμής δεν προκαλούν σημαντική αύξηση των πωλήσεων της

συγκεκριμένης υπηρεσίας όλων των τραπεζών, αλλά αλλαγή στην πιστότητα σε μια τράπεζα, που σημαίνει αναδιάρθρωση των μεριδίων της αγοράς.

4. Οι στρατηγικοί στόχοι του Marketing

- Τα υπάρχοντα μερίδια της αγοράς, τα επιθυμητά σε κάθε αγορά – στόχο και το χρονικό διάστημα στο οποίο θα πρέπει να επιτευχθούν.
- Η στρατηγική κάθε προσφερόμενης υπηρεσίας, ανάλογα με το στάδιο στον κύκλο ζωής της.
- Το ποσοστό της επιθυμητής αύξησης της αποδοτικότητας.
- Η επιθυμητή εικόνα κάθε υπηρεσίας σε κάθε αγορά – στόχο.

4.2. Πολιτικές τιμολόγησης που ακολουθούνται από τις τράπεζες

Οι πολιτικές τιμολόγησης που ακολουθούνται από τις τράπεζες είναι οι εξής :

4.2.1. Υψηλές τιμές για τα νέα προϊόντα

Μια και αυτά απευθύνονται κατ' αρχήν στην αφρόκρεμα των πελατών που αγοράζουν πρώτοι, υψηλές τιμές είναι πρόθυμα να πληρώσουν :

1. Το υποσύνολο της αγοράς - στόχου που χαρακτηρίζεται ως νεωτεριστές. Αυτοί είναι άτομα νεότερα, με ανώτερη κοινωνική θέση, κοσμοπολίτες υψηλού εισοδήματος, που τα διακρίνει η ψυχολογική προδιάθεση για πρωτοπορία.
2. Το υποσύνολο της αγοράς – στόχου που έχει περισσότερο έντονη την ανάγκη για τη νέα υπηρεσία. Αυτό το υποσύνολο περιλαμβάνει πελάτες που είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν ακριβά για κάτι που θα τους λύσει το πρόβλημα.

Οι υψηλές τιμές στις νέες υπηρεσίες έχουν τα εξής πλεονεκτήματα :

- Είναι ευκολότερο να μειωθεί στο μέλλον μια τιμή παρά να αυξηθεί.
- Με μικρό τζίρο δημιουργούνται μεγάλα κέρδη.
- Υπάρχουν αδυναμίες άμεσης μαζικής παραγωγής σε περίπτωση που υπάρξει η ανάλογη ζήτηση, διότι ένας ή περισσότεροι παραγωγικοί πόροι (μηχανολογικός εξοπλισμός, ή εξειδικευμένη εργασία) βρίσκονται σε στενότητα.

4.2.2. Τιμές διείσδυσης για νέα προϊόντα και τιμές αποθάρρυνσης

Σε ορισμένες περιπτώσεις κρίνουν σκόπιμο να τιμολογήσουν χαμηλά, ώστε να διεισδύσουν στο συντομότερο δυνατό χρονικό διάστημα στην αγορά αποκτώντας ένα σημαντικό μερίδιο και αργότερα, όταν οι πωλήσεις αυξηθούν θα κερδίσουν από τις οικονομίες κλίμακας, που θα επιτευχθούν από το μεγάλο όγκο των συναλλαγών. Η πολιτική αυτή ακολουθείται όταν η ελαστικότητα της ζήτησης είναι μεγάλη, όταν η αγορά – στόχος αφορά μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού, όταν μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και όταν υπάρχουν υποκατάστατα. Οι χαμηλές τιμές διείσδυσης που διατηρούνται σε προϊόντα που έχουν είδη παλιώσει εντάσσονται σε μια πολιτική αποθάρρυνσης των ανταγωνιστών.

4.2.3. Τιμολόγηση βάση του ανταγωνισμού

1. Η τιμή καθορίζεται σε ένα μέσο επίπεδο των τιμών που ισχύουν στην αγορά, το οποίο βρίσκεται πάνω από το συνολικό κόστος και επιτρέπει την ύπαρξη κάποιου περιθωρίου κέρδους. Στην περίπτωση αυτή η τράπεζα είναι σίγουρη ότι τιμολογεί σε ένα αποδεκτό από την αγορά επίπεδο, εξουδετερώνει όμως την τιμή σαν όπλο ανταγωνισμού.
2. Η τιμή μπορεί να καθοριστεί πάνω από τη μέση τιμή του ανταγωνισμού, όταν η τράπεζα επιθυμεί να τονίσει τη θετική συσχέτιση μεταξύ ποιότητας και τιμής.
3. Η τιμή μπορεί να καθοριστεί κάτω από τη μέση τιμή του ανταγωνισμού, όταν τόσο το κόστος, όσο και η ποιότητα βρίσκονται σχετικά χαμηλά, οι δαπάνες

προβολής δεν θεωρούνται σκόπιμες και δεν επιδιώκονται μεγάλα κέρδη από τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

4.2.4 Τιμολόγηση βάσει του κόστους

Οι πολιτικές της τιμολόγησης βάσει του κόστους βασίζονται θεωρητικά στην οριακή ανάλυση ή στην ανάλυση του νεκρού σημείου. Σύμφωνα με την οριακή ανάλυση, η τιμή καθορίζεται από την προβολή του σημείου τομής του οριακού εσόδου και του οριακού κόστους επί της καμπύλης του μέσου εσόδου.

4.2.5. Διαφορική τιμολόγηση

Καθορίζονται διαφορετικές τιμές για τα ίδια προϊόντα α) ανάλογα με την ακολουθούμενη στρατηγική προσέλκυσης πελατείας από ορισμένα τμήματα της αγοράς και β) ανάλογα με το ύψος των εργασιών που τη συμφέρουν.

4.2.6. Τιμολόγηση που βασίζεται στη συνολική αποδοτικότητα

Σε αυτήν την περίπτωση ο κάθε πελάτης αντιμετωπίζεται τιμολογιακά, με βάση το σύνολο της αποδοτικότητας που επιτυγχάνει η τράπεζα από το συνδυασμό όλων των τραπεζικών υπηρεσιών που χρησιμοποιεί «πακέτο». Κατά αυτόν τον τρόπο ή «τραπεζική κατά παραγγελία» δηλαδή η πώληση συγκεκριμένων υπηρεσιών (καταθέσεων, χορηγήσεων, διακανονισμός εισαγωγών κ.λ.π.) αντικαθίσταται για τους μεγάλους πελάτες από την «τραπεζική των σχέσεων», δηλαδή από την φροντίδα για την πώληση πολλαπλών υπηρεσιών κατά πελάτη.

Αυτού του είδους η τιμολόγηση είναι καθαρά πελατοκεντρική και προϋποθέτει μια πολιτική, που δεν θα στηρίζεται στη λογική της μεγιστοποίησης του κέρδους από κάθε προσφερόμενη υπηρεσία, αλλά στην ευέλικτη τιμολόγηση κατόπιν διαπραγματεύσεων.

Βάση αυτής της διαπραγμάτευσης αποτελεί από τη μια μεριά η τιμή που είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης ανάλογα με το είδος και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, τη διαπραγματευτική του ικανότητα και τις υφιστάμενες

για αυτόν εναλλακτικές λύσεις, και από την άλλη η επιδίωξη της τράπεζας για ανάπτυξη των εργασιών της με μεγάλους και υγιείς πελάτες, τουλάχιστον με μια προκαθορισμένη ελάχιστη συνολική αποδοτικότητα. Κατά αυτόν τον τρόπο, η τιμολόγηση γίνεται ένα πραγματικό εργαλείο του Marketing που επιτρέπει τη δυναμική επέκταση των εργασιών της τράπεζας προς τις επιθυμητές κατευθύνσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η διανομή

5.1. Το μίγμα διανομής

Το μίγμα διανομής αναφέρεται στην επιλογή των κατάλληλων διαύλων μέσω των οποίων μεταβιβάζονται τα προϊόντα από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη. Στο Marketing των προϊόντων η διανομή περιλαμβάνει όλο το κύκλωμα των μεσαζόντων μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή, δηλαδή τους αντιπροσώπους, τους χονδρέμπορους και τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις (εμπορικά καταστήματα, αλυσίδες καταστημάτων, καταναλωτικοί ή παντοπωλιακοί προμηθευτικοί συνεταιρισμοί, υπερκαταστήματα, πολυκαταστήματα).

Στο τραπεζικό Marketing οι δίαυλοι μέσω των οποίων διατίθενται οι τραπεζικές υπηρεσίες στις αγορές – στόχους είναι οι εξής :

1. Το δίκτυο των καταστημάτων, θυρίδων, ανταλλακτηρίων συναλλάγματος, πρακτορείων και αυτοκινητοτραπεζών

Πρέπει να σημειωθεί γενικά ότι η μαζική πελατεία (οι μικροκαταθέτες) επηρεάζονται πολύ περισσότερο από τη γειτνίαση με το τραπεζικό κατάστημα απ' ό,τι οι επιχειρήσεις – πελάτες και οι μεγάλοι ιδιώτες – πελάτες με υψηλό εισόδημα ή περιουσία, που δείχνουν μια πολύ μεγαλύτερη ευκινησία και επηρεάζονται πολύ λιγότερο από τον τόπο προσφοράς των τραπεζικών υπηρεσιών.

Με την επέκταση του δικτύου των καταστημάτων επιδιώκεται τόσο η αύξηση των διαθέσιμων της τράπεζας, όσο και η κατανομή του κινδύνου από τις χορηγητικές εργασίες σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο αριθμό και φάσμα κατηγοριών πελατών (κλάδους και επιχειρηματικά μεγέθη). Εξάλλου όσο μεγαλύτερο είναι το δίκτυο των καταστημάτων, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα διακανονισμού των λογαριασμών του πελάτη με την πελατεία του (επιταγές, εμβάσματα) μέσω του ίδιου τραπεζικού

ιδρύματος, και μειώνεται η πιθανότητα διαφυγής εργασιών σε άλλες τράπεζες. Επίσης αυξάνεται η αποδοτικότητα του λογαριασμού του πελάτη με την αύξηση της δυνατότητας πώλησης σε αυτόν περισσότερων υπηρεσιών.

Υπάρχει διεθνώς η τάση για μείωση του μεγέθους και αλλαγή του τύπου των καταστημάτων. Τα πλήρη καταστήματα περιορίζονται σημαντικά κατά περιφέρεια, ενώ παράλληλα αυξάνεται ο αριθμός των μικρών καταστημάτων και θυρίδων με λιγότερα τετραγωνικά μέτρα και μικρότερο αριθμό υπαλλήλων ανά κατάστημα, μια και σημαντικό μέρος των εργασιών έχει απλουστευθεί ή αυτοματοποιηθεί με την ηλεκτρονική τεχνολογία.

2. Οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (automatic teller machines A.T.Ms)

Οι μηχανές αυτές ενεργοποιούνται με τη μαγνητική λωρίδα της κάρτας μετρητών και την πληκτρολόγηση του προσωπικού κωδικού αριθμού του πελάτη. Σήμερα το δίκτυο των A.T.M.'s στην Ελλάδα αριθμεί πάνω από 5.000 μηχανήματα (στοιχεία 2002). Είναι λοιπόν φανερό ότι αποτελεί ένα σημαντικότερο εστιακό σημείο παρουσίας για κάθε χρηματοοικονομικό οργανισμό. Παράλληλα, τα τελευταία χρόνια η ραγδαία επέκταση του δικτύου που παρουσιάζει, ρυθμό αύξησης της τάξης του 25% ετησίως, συνοδεύτηκε και από διεύρυνση του πλέγματος των υπηρεσιών που είναι πλέον διαθέσιμες για την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας.

Οι συναλλαγές που μπορούν να γίνουν μέσω αυτών των μηχανημάτων είναι :

- Ανάλυση μετρητών.
- Κατάθεση μετρητών και επιταγών.
- Μεταφορές ποσών από λογαριασμό σε λογαριασμό.
- Ενημέρωση για το υπόλοιπο του λογαριασμού.
- Ανάλυση μετρητών από την πιστωτική κάρτα ή την cash card.
- Ενημέρωση για το υπόλοιπο της κάρτας.
- Πληρωμή της δόσης της κάρτας.
- Μετατροπή συναλλάγματος.

- Πώληση προϊόντων τρίτων.
- Διαχείριση του Pin.

Ορισμένες επεκτείνουν το δίκτυο διανομής τους με τη χρήση των Α.Τ.Μs άλλων τραπεζών, καθώς επίσης και σε χώρους εκτός τραπεζικών ιδρυμάτων (αεροδρόμια, εμπορικά κέντρα, πανεπιστήμια, νοσοκομεία, ξενοδοχεία super markets). Τα πλεονεκτήματα της τράπεζας από τη διεύρυνση της διανομής με τα Α.Τ.Μs σε χώρους εκτός τραπεζικών καταστημάτων είναι ότι εκτός των γενικών πλεονεκτημάτων από την υιοθέτηση αυτού του τρόπου εξυπηρέτησης της πελατείας (καλύτερη, ταχύτερη, ασφαλέστερη εξυπηρέτηση, αποσυμφόρηση των συναλλαγών στα γκισέ, εξοικονόμηση προσωπικού), η τράπεζα αυξάνει το γόητρο της και μπορεί να προσελκύσει καινούργιους, ή αυξάνει την πιθανότητα διατήρησης των ήδη υπάρχοντων πελατών με τη δυνατότητα που τους προσφέρει να διενεργήσουν τραπεζικές συναλλαγές στους χώρους όπου συχνάζουν και όχι μόνο στους χώρους που βρίσκονται τα τραπεζικά καταστήματα.

3. Τα μηχανήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων (Electronic Funds Transfer at the Point of Sale – E.F.T.P.O.S.)

Τα μηχανήματα αυτά τοποθετούνται σε εμπορικά καταστήματα, πρατήρια βενζίνης, διόδια κ.λ.π. και διενεργούν αυτόματα (χωρίς τη χρήση μετρητών ή επιταγών), με τη βοήθεια μιας χρεωστικής κάρτας και του προσωπικού κωδικού αριθμού του πελάτη, τη χρέωση του λογαριασμού του και την πίστωση του λογαριασμού καταστήματος με το αντίτιμο των αγορών.

Τα πλεονεκτήματα από την υιοθέτηση αυτού του τρόπου μεταφοράς των κεφαλαίων συνοψίζονται στα εξής σημεία :

- Καλύτερη εξυπηρέτηση, δηλαδή ταχύτερη και ασφαλέστερη γιατί ελαχιστοποιεί το απαραίτητο ελάχιστο ποσόν μετρητών που πρέπει να έχει μαζί του ο πελάτης επίσης μπορεί να αντλεί κεφάλαια για τις καθημερινές του συναλλαγές, χωρίς να είναι υποχρεωμένος να πηγαίνει συνέχεια στην τράπεζα

ενώ παράλληλα μπορεί να εκμεταλλεύεται αποδοτικά μέχρι τη στιγμή της αγοράς τα χρήματά του.

- Μείωση του λειτουργικού κόστους, μιας και δεν χρησιμοποιούνται υπάλληλοι και παραστατικά.
- Ελάφρυνση της απασχόλησης των ταμειολογιστών.
- Διατήρηση των καταθέσεων των πελατών στην τράπεζα, μια και τα ποσά για τις πληρωμές μετατοπίζονται από τον ένα λογαριασμό πελάτη της σε άλλο λογαριασμό άλλου πελάτη της.

4. Τα τερματικά στο σπίτι ή το γραφείο του πελάτη (Home Banking)

Η τράπεζα συνδέει τον απαραίτητο επικοινωνιακό εξοπλισμό στον προσωπικό ηλεκτρονικό υπολογιστή του πελάτη. Ο πελάτης, αφού πληκτρολογήσει το Pin του έχει την δυνατότητα να :

- Μεταφέρει ποσά από ένα λογαριασμό σε άλλο.
- Εξοφλεί του λογαριασμούς των πιστωτικών του καρτών, του Ο.Τ.Ε και της Δ.Ε.Η.
- Να ενημερώνεται για τους λογαριασμούς του καταθέσεων.
- Να πληροφορείται για τις τιμές του συναλλάγματος και τις τιμές του Χρηματιστηρίου.
- Να τυπώνει τις συναλλαγές με τον εκτυπωτή του.

Με το σύστημα αυτό, η τράπεζα έχει τα εξής πλεονεκτήματα :

- Προσφέρει μια ιδανική εξυπηρέτηση στον πελάτη.
- Μειώνει το κόστος, μια και μέρος των συναλλαγών γίνεται από τον πελάτη χωρίς να χρειάζεται υπάλληλος, παραστατικά και εσωτερική διαδικασία.

5. Οι τραπεζικές συναλλαγές από το τηλέφωνο (Phone Banking)

Η χρήση του τηλεφώνου στο χώρο των χρηματοοικονομικών οργανισμών, ως μέσο εξυπηρέτησης πελατείας, αποτέλεσε το πρώτο βήμα στην πορεία προς την εξέλιξη της αυτοματοποίησης, της αναβάθμισης, της ευελιξίας και της αμεσότητας στην παροχή των υπηρεσιών.

Σήμερα αποτελεί εργαλείο εκ των ουκ άνευ για την συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών γενικότερα. Προσφέροντας προσωποποιημένη εξυπηρέτηση δημιουργούν διαύλους άμεσης επικοινωνίας και θεμελιώνουν την πιστότητα του πελάτη.

Χρησιμοποιώντας ως βασική προϋπόθεση στην αναγνώριση του συναλλασσομένου τον προσωπικό κωδικό (Pin), παρέχουν το σύνολο των μη εγχρήματων συναλλαγών όπως αυτές παρουσιάστηκαν παραπάνω.

Το βασικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα λοιπά δίκτυα διανομής είναι ότι συνδυαζόμενα με ειδικές εφαρμογές Διαχείρισης – Αξιολόγησης Πελατείας (CRM), παρέχουν τη ζεστασιά της ανθρώπινης επαφής 24 ώρες το 24ωρο.

6. Αυτόματη τηλεφωνική εξυπηρέτηση

Μέσω της υπηρεσίας αυτόματης τηλεφωνικής εξυπηρέτησης (IVR) ο πελάτης έχει τη δυνατότητα, με τη χρήση του τονικού συστήματος ενός ψηφιακού τηλεφώνου, να πραγματοποιήσει μια σειρά επικουρικών εργασιών, προς τις λοιπές υπηρεσίες, που αφορούν :

- Στην ενημέρωσή του για τους Λογαριασμούς ή το Χαρτοφυλάκιο.
- Στην διαχείριση του PIN.
- Στην διαχείριση λοιπών θεμάτων ασφαλείας (απώλεια PIN, κάρτας συναλλαγών ή πιστωτικής κάρτας).

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εξέλιξη του IVR σε Φωνητική Πύλη (Voice Banking), όπου το μέσω επικοινωνίας δεν είναι πλέον τα πλήκτρα αλλά η φωνή, αναμένεται να δώσει νέα διάσταση στην αυτόματη εξυπηρέτηση.

7. Τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου

Η ηλεκτρονική τραπεζική έχει πλέον και στην Ελλάδα κάνει αισθητή την παρουσία της και αποτελεί τον χώρο στον οποίο οι τραπεζικοί οργανισμοί θα δώσουν

σκληρό αγώνα για την απόκτηση μεριδίου, που θα ενισχύσει τις θέσεις τους και θα βελτιώσει τα αποτελέσματα τους.

Με όχημα την υψηλή τεχνολογία και σύμμαχο την μείωση του κόστους των συναλλαγών (1% του κόστους των συναλλαγών με παραδοσιακούς τρόπους), δημιουργείται το κατάλληλο υπόβαθρο για την ανάπτυξη υψηλού επιπέδου αποτελεσματικής εξυπηρέτησης. Στο νέο περιβάλλον ο πελάτης θα απολαμβάνει προσωποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες που θα καλύπτουν ολοκληρωμένα, όλες τις ανάγκες του.

Το φάσμα των υπηρεσιών, που σήμερα, έχει στη διάθεσή του ο σύγχρονος Έλληνας μέσω διαδικτύου, χωρίζεται σε δυο μεγάλες κατηγορίες :

- Τις τραπεζικές εργασίες (e-teller).
- Την πώληση χρηματοοικονομικών και λοιπών προϊόντων (e-trade).

Παρόλα αυτά και με δεδομένο ότι στην παρούσα φάση οι συγκεκριμένες υπηρεσίες απευθύνονται σε πελάτες με ανώτερο και ανώτατο μορφωτικό επίπεδο (μόλις το 14% των ελληνικών νοικοκυριών έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο), είναι προφανές ότι οι ραγδαίες εξελίξεις βρίσκονται προ των πυλών. Παράλληλα δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για κάθε περαιτέρω ανάπτυξη ενός χρηματοοικονομικού οργανισμού αποτελεί, ο σωστός συνδυασμός ανθρώπινου δυναμικού, των δικτύων διανομής και των προϊόντων που προσφέρονται.

Επισημαίνεται ότι σε κάθε περίπτωση, ο πελάτης υπογράφει σχετική σύμβαση και συνδέει με την υπηρεσία έναν ή περισσότερους λογαριασμούς του, ενώ η πρόσβαση γίνεται με χρήση PIN.

8. Οι πιστωτικές κάρτες και οι κάρτες διευκόλυνσης

Όλοι οι προαναφερθέντες δίαυλοι διανομής, εκτός του δικτύου των καταστημάτων και θυρίδων είναι ταυτόχρονα και προϊόντα για τις τράπεζες. Στην ίδια κατηγορία

υπάρχουν και οι πιστωτικές κάρτες, που παρέχουν πίστωση μέχρι και 45 ημέρες και τη δυνατότητα εξόφλησης με δόσεις, καθώς επίσης και οι κάρτες διευκόλυνσης που παρέχουν μόνο άτοκη πίστωση 45 ημερών. Με τις πλαστικές αυτές κάρτες τα σημεία διανομής επεκτείνονται κατά τον αριθμό των συμβεβλημένων με την κάρτα καταστημάτων και των αριθμό των τραπεζών που είναι συμβεβλημένες με ένα διεθνή οργανισμό καρτών για την ανάληψη ενός περιορισμένου ποσού για την αντιμετώπιση μικροεξόδων.

Για την τράπεζα, η πιστωτική κάρτα σημαίνει αύξηση του κύρους της, αύξηση του κύκλου εργασιών της με τη συναλλαγή με ιδιώτες και επιχειρήσεις, αύξηση των συναλλαγών κατά πελάτη, μιας και η πιστωτική κάρτα μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σαν κάρτα αυτόματων συναλλαγών και κάρτα εγγύησης και αύξησης των εσόδων της από την είσπραξη προμηθειών, τόκων και συνδρομών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Το μίγμα προβολής και επικοινωνίας

6.1.Η προσωπική πώληση.

Ως **προσωπική πώληση** στις εμπορικές τράπεζες εννοούμε τη διαδικασία προώθησης των πωλήσεων που περιλαμβάνει τις μεθοδευμένες προσπάθειες, οι οποίες αποσκοπούν να πείσουν τους πελάτες για το όφελος που θα αποκομίσουν από την συνεργασία τους με την τράπεζα. Περιλαμβάνει την έρευνα των αναγκών κάθε πελάτη, την προσαρμογή των προσφερόμενων υπηρεσιών σε αυτές, την προφορική παρουσίαση σε αυτόν των πλεονεκτημάτων τους και τη στενή και συνεχή παρακολούθηση της πορείας της συνεργασίας μαζί του.

Η προσωπική πώληση εξυπηρετεί τους ακόλουθους σκοπούς :

- Την προσωπική επικοινωνία μεταξύ πελάτη και πωλητή. Κατά τη διάρκεια αυτής της αμφίδρομης επικοινωνίας δίνεται στον πωλητή η ευκαιρία να διαπιστώσει τις επιθυμίες και τις δυνατότητες του υποψήφιου πελάτη, να προσαρμόσει την προσφορά του στις ανάγκες του και να εμπνεύσει εμπιστοσύνη, υπευθυνότητα και ετοιμότητα εξυπηρέτησης.
- Τη δέσμευση της προσοχής του πελάτη να ακούσει όλη την επιχειρηματολογία του υπαλλήλου και κατά αυτόν τον τρόπο αύξηση της πιθανότητας συνεργασίας.
- Τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων. Με αυτήν δίνεται η ευκαιρία στον πωλητή να κερδίσει τον πελάτη.
- Τη δημιουργία αναγνωρισιμότητας για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία.
- Την ανάπτυξη προτιμήσεων για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- Την διαπραγμάτευση των τόκων, των προμηθειών και των όρων της συνεργασίας με τον κάθε πελάτη, και το κλείσιμο της πώλησης.

- Την παρακολούθηση και παροχή εξυπηρέτησης σε κάθε πελάτη, ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

Οι θέσεις εργασίας που έχουν προδιαγραφεί για να προσφέρουν ολοκληρωμένες πωλήσεις στον πελάτη είναι αυτή του Διευθυντή του καταστήματος και αυτή του υπεύθυνου μεγάλων πελατών (Account Officer). Ο νέος θεσμός του υπεύθυνου μεγάλης πελατείας ξεπήγασε από την ανταπόκριση των τραπεζών στην ανάγκη των μεγάλων πελατών με τα πολύπλοκα προβλήματα να έχουν ένα μόνο υπεύθυνο στην τράπεζα, που θα χειρίζεται με κάποια ιδιαίτερη φροντίδα τις εκτός ρουτίνας χρηματοοικονομικές υποθέσεις τους, με μια σχετική εξειδίκευση στην κατηγορία μεγέθους και στον κλάδο τους. Η αποστολή του υπεύθυνου πελατείας είναι να μετατρέπει τους συναλλασσόμενους με την τράπεζα σε πελάτες, καθώς και τους πελάτες που χρησιμοποιούν μια μόνο υπηρεσία σε πελάτες που χρησιμοποιούν περισσότερες υπηρεσίες.

Οι εσωτερικές πωλήσεις των τραπεζών μέσω του δικτύου των καταστημάτων συμπληρώνονται με τις εξωτερικές πωλήσεις που γίνονται στην έδρα του πελάτη από τους Account Officers και όλο και περισσότερο από τους Διευθυντές Καταστημάτων. Τα τελευταία χρόνια άρχισαν να δημιουργούνται από τις τράπεζες ειδικές υπηρεσίες εξωτερικών πωλήσεων σε επιλεγμένη πελατεία (ιδιώτες με υψηλά εισοδήματα και περιουσία και μεγάλες επιχειρήσεις).

Με τις εξωτερικές πωλήσεις η τράπεζα επιδιώκει να γνωρίσει καλύτερα τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιλεγμένου πελάτη, να τον πληροφορήσει για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, να τον συμβουλευτεί και να του προσφέρει την καλύτερη δυνατή λύση – σύμφωνα με τις δυνατότητες της τράπεζας – στα προβλήματά του.

6.2. Τα στάδια της πώλησης τραπεζικών υπηρεσιών

1. Στάδιο προγραμματισμού.

Σε αυτό το στάδιο διερευνώνται οι πηγές πληροφοριών για νέους πελάτες, καταρτίζεται ένας κατάλογος δυνητικών πελατών, συλλέγονται πληροφορίες για αυτούς για να διαπιστωθεί αν βρίσκονται μέσα στις κατηγορίες των επιθυμητών πελατών σύμφωνα με την πολιτική της τράπεζας και προγραμματίζονται οι ενέργειες προσέγγισης τους.

2. Στάδιο προσέγγισης.

Είναι η απαρχή της επικοινωνίας με τον πελάτη. Οι τρόποι επικοινωνίας με τον πελάτη περιλαμβάνουν :

- Την τηλεφωνική επικοινωνία.
- Την αλληλογραφία.
- Την προσωπική επαφή με τον πελάτη :
 - σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις,
 - στην έδρα του πελάτη,
 - στα γραφεία της τράπεζας.

Αυτοί οι τρόποι δεν είναι εναλλακτικοί αλλά συμπληρωματικοί ο ένας του άλλου.

3. Στάδιο εισαγωγής.

Στο στάδιο αυτό γίνεται κατ' αρχήν η γνωριμία με τον πελάτη και το λεγόμενο σπάσιμο του πάγου το οποίο παίζει καθοριστικό ρόλο για την μετέπειτα εξέλιξη της συνεργασίας και κατά δεύτερο μια γενική παρουσίαση της τράπεζας και των υπηρεσιών που δύναται να προσφέρει στους υποψήφιους πελάτες της.

4. Στάδιο διαπίστωσης των αναγκών.

Η διαπίστωση των αναγκών είναι βασικό στάδιο για τον προσδιορισμό των κινήτρων της αγοράς του πελάτη και την αντίστοιχη προσαρμογή της επιχειρηματολογίας του υπεύθυνου πελατών σε αυτά. Κατά το στάδιο αυτό για να

μπορέσει να μελετήσει καλύτερα ο πωλητής τις ιδιομορφίες, και τα προβλήματα του πελάτη – επιχείρησης, ούτως ώστε να προσαρμόσει την προσφορά του στις συγκεκριμένες ανάγκες, στο συγκεκριμένο κίνδυνο και στις συγκεκριμένες προοπτικές συνεργασίας, ζητάει την συμπλήρωση εντύπων που περιέχουν πληροφορίες σχετικά με πολλές ενδιαφέρουσες παραμέτρους του πελάτη – επιχείρησης.

5. Στάδιο παρουσίασης.

Στον τομέα των μεγάλων πελατών – επιχειρήσεων αφού ο υπεύθυνος μεγάλων πελατών έχει μελετήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη και έχει συμφωνήσει με την Διεύθυνσή του το πλαίσιο της διαπραγμάτευσης και ο Διευθυντής του καταστήματος, αφού συμφωνήσει με την περιφερειακή του Διεύθυνση, επανέρχονται στον πελάτη για την διαπραγμάτευση του ύψους των εργασιών και των όρων της συνεργασίας, όπως έχουν προσυμφωνηθεί με κάποιο ιεραρχικά ανώτερο κλιμάκιο.

Στον τομέα των μεγάλων πελατών – ιδιωτών ο υπάλληλος παρουσιάζει κάποιες υπηρεσίες της τράπεζας που θα μπορούσαν να καλύψουν τις ανάγκες του, του δίνει τα αντίστοιχα διαφημιστικά έντυπα και κάποια έντυπα κύρους, υπολογίζει τις επιβαρύνσεις και τα οφέλη που θα αποκομίσει από κάθε μια από τις υπάρχουσες υπηρεσίες και διατυπώνει τις εναλλακτικές λύσεις – προτάσεις του εξατομικεύοντας το συγκεκριμένο όφελος που θα αποκομίσει με τα συζητούμενα ποσά.

6. Στάδιο υποστήριξης.

Στο στάδιο αυτό δίνονται πρόσθετες επιβεβαιώσεις στον πελάτη και καταβάλλονται προσπάθειες για το ξεπέρασμα των αντιρρήσεών του.

7. Στάδιο δράσης.

Αναζητούμε την τελική συμφωνία με την αντιπαραβολή των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων κάθε λύσης.

8. Στάδιο παρακολούθησης της εξυπηρέτησης.

Στο στάδιο αυτό παρακολουθείτε στενά ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, δημιουργούμε τις προϋποθέσεις για επανάληψη ή επέκταση των πωλήσεων και σε άλλες υπηρεσίες και ανιχνεύονται έγκαιρα πιθανές αιτίες παραπόνων.

6.3.Η διαφήμιση

Διαφήμιση είναι η απρόσωπη παρουσίαση ιδεών, προϊόντων ή υπηρεσιών, φυσικών και νομικών προσώπων, που αποσκοπεί με την κατάλληλη χρησιμοποίηση των μέσων μαζικής επικοινωνίας να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ατόμων που ανήκουν σε προκαθορισμένες αγορές – στόχους.

Το είδος της διαφήμισης προσδιορίζεται από τους στόχους της, δηλαδή αν αποσκοπεί να ενημερώσει, να πείσει ή να υπενθυμίσει. Έτσι έχουμε :

1. την πληροφοριακή διαφήμιση,
2. την ανταγωνιστική διαφήμιση,
3. τη διαφήμιση υπενθύμισης,
4. τη διαφήμιση επανενίσχυσης,
5. τη συνεργατική διαφήμιση και
6. τη θεσμική διαφήμιση.

6.4. Οι δημόσιες σχέσεις και η δημοσιότητα

Ως δημόσιες σχέσεις της τράπεζας εννοούμε το σύνολο των προγραμματισμένων, διαρκών ενεργειών και συστηματικών ενεργειών της για την καθιέρωση και διατήρηση της εκτίμησης, της θετικής προδιάθεσης και τελικά της εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτήν. Οι δημόσιες σχέσεις αποσκοπούν στην ευρύτερη δυνατή γνωριμία της τράπεζας και των υπηρεσιών που προσφέρει με το κοινό, στην αναγνώριση του κοινωνικού της ρόλου και στην βελτίωση της εικόνας της στην αγορά (image) με τελικό στόχο βέβαια τη βελτίωση του μεριδίου της αγοράς.

Οι δημόσιες σχέσεις διακρίνονται σε :

1. Ενδοτραπεζικές δημόσιες σχέσεις

- Με τους μετόχους της τράπεζας.
- Με τους εργαζόμενους.

2. Εξωτραπεζικές δημόσιες σχέσεις

- Προς τους πελάτες.
- Προς εκείνους που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη.

3. Δημόσιες σχέσεις με το ευρύ κοινό

- Χορηγίες.
- Δημοσιότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

Στρατηγικές Marketing

Υποκαταστημάτων Τραπεζών

στο Νομό Αργολίδας

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Κατόπιν της έρευνας που πραγματοποιήσα σε έξι υποκαταστήματα Τραπεζών του Νομού (Alpha Bank υποκ/μα Πλ. Ενδεκάτης-Ναύπλιο, EFG Eurobank Ergasias υποκ/μα Σιδ. Μεραρχίας-Ναύπλιο, ΑΤΕ υποκ/μα Μπουμπουλίνας 37 & Πολυζωΐδου 11-Ναύπλιο, Εθνική Τράπεζα υποκ/μα Πλ. Συντάγματος -Ναύπλιο, Εμπορική Bank υποκ/μα Λ. Βασ. Αμαλίας 9-Ναύπλιο, Τράπεζα Πειραιώς υποκ/μα Πλ. Ενδεκάτης-Ναύπλιο) και κατόπιν της χρήσης του ερωτηματολογίου οφείλω να σταθώ σε ορισμένα κοινά σημεία πριν αναφερθώ σε κάθε υποκ/μα ξεχωριστά.

Κατ' αρχήν το ερευνητικό μέρος υπήρξε το δυσκολότερο κατά την εκπόνηση αυτής της εργασίας και σε αρκετά υποκ/τα δυσκολεύτηκα να βρω κάποιον να με εξυπηρετήσει. Πριν από την έρευνα φρόντισα να κάνω χρήση του διαδικτύου και να μπω σε κάθε ιστοσελίδα των τραπεζών που επισκέφτηκα, για να αποκτήσω μια γενική εικόνα της φιλοσοφίας κάθε τράπεζας.

Μετά την έρευνα διαπίστωσα ότι όλα τα υποκαταστήματα των Τραπεζών ακολουθούν δυο είδη Marketing. Πρώτον το Marketing που σχεδιάζεται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις των τραπεζών και εφαρμόζεται σε όλα τα υποκαταστήματά τους, το οποίο θα μπορούσαμε να το χαρακτηρίσουμε ως Macro Marketing και δεύτερον το Marketing που ακολουθείται από το κάθε υποκατάστημα για να εξυπηρετήσει τις ανάγκες του σε πιο συγκεκριμένο επίπεδο, βασιζόμενο όμως πάντα στο Marketing της Κεντρικής Διεύθυνσης και θα μπορούσαμε να το χαρακτηρίσουμε ως Micro Marketing. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να εστιάσω αναγκαστικά σε δυο είδη Marketing και να παρουσιάσω για κάθε υποκατάστημα ξεχωριστά τις στρατηγικές και

τους στόχους των Κεντρικών Διευθύνσεων και ξεχωριστά τις στρατηγικές και τους στόχους των υποκαταστημάτων στα οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στον αναγνώστη να αποκτήσει μια σφαιρική εικόνα για το κάθε υποκατάστημα, αφού άλλωστε το Marketing της Κεντρικής Διεύθυνσης αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του τοπικού Marketing.

Επίσης ένα κοινό στοιχείο όλων των τραπεζών είναι πως τα προϊόντα σχεδιάζονται από τις Κεντρικές Διευθύνσεις και είναι ίδια για κάθε υποκατάστημα ανά την Ελλάδα. Αξιοσημείωτο είναι πως όλες οι τράπεζες διαθέτουν πληθώρα προϊόντων και πως όταν διατεθεί στην αγορά ένα καινοτόμο προϊόν από κάποια, σε διάστημα λίγων μηνών αντιγράφεται από τις άλλες.

Όλες οι τράπεζες διαθέτουν προϊόντα καθαρά τραπεζικά (π.χ. καταναλωτικά-στεγαστικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες κ.τ.λ.) τα οποία διαφοροποιούνται ανάλογα με τις αγορές στόχους στις οποίες αποσκοπούν. Διαθέτουν χρηματοοικονομικά προϊόντα (π.χ. ομόλογα, γeros, αμοιβαία κεφάλαια κ.τ.λ.) τα οποία και αυτά διαφοροποιούνται από τράπεζα σε τράπεζα πάλι αναλόγως τις αγορές στόχους τις θυγατρικές εταιρείες του ομίλου που τις στηρίζουν αλλά και το πόσο έχουν διεισδύσει στον τομέα των χρηματαγορών, δηλαδή πόσο χρονικό διάστημα δραστηριοποιούνται στον τομέα αυτό. Τέλος, διαθέτουν όλες ασφαλιστικά προϊόντα (π.χ. συνταξιοδοτικά προγράμματα, ασφάλιση κατοικίας-αυτοκινήτου κ.τ.λ.) με ορισμένες διαφοροποιήσεις όσον αφορά τις αγορές στόχους, τις ασφαλιστικές εταιρείες με τις οποίες συνεργάζονται ή ανήκουν στον ίδιο όμιλο ασφαλιστικών εταιρειών.

Όσον αφορά την τιμολόγηση των προϊόντων γίνεται και αυτή από τις Κεντρικές Διευθύνσεις, ωστόσο δίνεται περιθώριο διαπραγμάτευσης από τα υποκαταστήματα ανάλογα με τον πελάτη στον οποίο απευθύνονται κάθε φορά.

Σε θέματα διανομής των προϊόντων τον σημαντικότερο ρόλο διαδραματίζει η Κεντρική Διεύθυνση κάθε τράπεζας και ελάχιστα το υποκατάστημα αφού είναι μικρό το πεδίο στο οποίο μπορεί να δράσει π.χ. με ποιες εταιρείες και εμπορικές επιχειρήσεις θα συνεργαστεί παρέχοντας τους μηχανήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίου, πάντα όμως στα πλαίσια ενός προκαθορισμένου σχεδίου.

Τέλος σε θέματα προβολής και επικοινωνίας σημαντικό ρόλο παίζουν τόσο ο σχεδιασμός και οι στόχοι των Κεντρικών Διευθύνσεων, όσο και οι κινήσεις και τα σχέδια δράσης των υποκαταστημάτων.

7.1 Αγροτική Τράπεζα (υποκατάστημα Ναυπλίου)

7.1.1.Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης

Η Αγροτική Τράπεζα της Ελλάδος ιδρύεται το 1929 ως μη κερδοσκοπικός οργανισμός κοινωφελούς χαρακτήρα, με κύριο σκοπό την αποκλειστική χρηματοδότηση με ευνοϊκούς όρους του αγροτικού τομέα και την ενίσχυση της αγροτικής ανάπτυξης. Το 1950 ιδρύει μια σειρά εταιριών μεταποίησης αγροτικών προϊόντων και αξιοποίησης των πλουτοπαραγωγικών πόρων διαφόρων περιοχών της χώρας. Το 1980 διευρύνει τις δραστηριότητές της και στον εξωγεωργικό τομέα, αναπτύσσοντας ένα ευρύ δίκτυο καταστημάτων σε όλη την Ελλάδα καθώς και νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Στα πλαίσια αυτά ιδρύει τις Ασφαλιστικές Εταιρείες, Αγροτική Ασφαλιστική και Αγροτική Ζωής. Το 1991 γίνεται ανώνυμη εταιρεία ενώ παράλληλα ιδρύει ένα ολοκληρωμένο όμιλο παροχής χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Και τέλος το 2000 πραγματοποιεί αύξηση μετοχικού κεφαλαίου για την εισαγωγή της στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών και από τον Ιανουάριο του 2001 διαπραγματεύεται η μετοχή της στο ΧΑΑ.

Η Αγροτική Τράπεζα του 21ου αιώνα επιδιώκει να είναι μια σύγχρονη Τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων επικεφαλής ενός δυναμικού Ομίλου, αξιοποιώντας τους ισχυρούς της δεσμούς με τον αγροτικό χώρο, εξασφαλίζει συνεχώς τον κυρίαρχο ρόλο της στην Ελλάδα και την ισχυρή παρουσία της στο διεθνές περιβάλλον.

Μία τράπεζα, με ανθρώπινο πρόσωπο, που προτιμούν και εμπιστεύονται οι πελάτες της για τον επαγγελματισμό, την ποιότητα υπηρεσιών, το κύρος, την αξιοπιστία, τα ανταγωνιστικά της προϊόντα, την εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου και το ανταγωνιστικό της κόστος.

Μία τράπεζα που εμπνέει τους ανθρώπους της και τους παρέχει δίκαιες αμοιβές, συμμετοχή στα αποτελέσματα, συνεχή εκπαίδευση, ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης, αξιοκρατικό κλίμα, αναγνώριση και ευχάριστο περιβάλλον.

Μία τράπεζα που θα εξασφαλίζει υψηλή κερδοφορία για τους μετόχους της, θα δημιουργεί πραγματικές αξίες και θα συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, την πρόοδο και την ευημερία της κοινωνίας.

Μία τράπεζα, σύγχρονη και ανθρώπινη για όλους τους Έλληνες, για όλους τους πολίτες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η Αγροτική Τράπεζα του 21ου αιώνα επιδιώκει να είναι μια σύγχρονη Τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων και -σύμφωνα με το Banker - είναι μια από τις 150 μεγαλύτερες τράπεζες της Ευρώπης.

- Με € 17,83 δις ενεργητικό
- Με € 1,10 δις Ίδια Κεφάλαια
- Με € 14,22 δις καταθέσεις και 2.500.000 ενεργούς λογαριασμούς
- Με € 339 εκ. Ακίνητη Περιουσία
- Με έναν ισχυρό Όμιλο Χρηματοοικονομικών Εταιριών
- Με περισσότερα από 100 προϊόντα και υπηρεσίες
- Με 458 καταστήματα στην Ελλάδα και 1 στη Γερμανία

Αυτό είναι το όραμα της ΑΤΕ.

Για να μπορέσει η ΑΤΕ να κάνει πραγματικότητα τους στόχους της έχει προχωρήσει σε αναδιοργάνωση και ανασχηματισμό των υποκαταστημάτων της εντάσσοντας ένα ένα τα υποκαταστήματά της στο πρόγραμμα Roll-Out, το οποίο χαρακτηρίζεται από στοιχεία τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω:

Βασικές αρχές αναδιοργάνωσης :

- Αποτελεσματική διοίκηση που διέπεται από τη φιλοσοφία ανταμοιβής της απόδοσης. (Παράλληλη ανάπτυξη συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού).
- Φυσική εγγύτητα με τον πελάτη. Μικρές, ευέλικτες μονάδες με εστίαση στις πωλήσεις και το marketing. (Διατήρηση του δικτύου ως κύριο σημείο επαφής

εξυπηρέτησης).

- Χωρισμός σε διακριτές πελατοκεντρικές μονάδες.
[Διευθύνσεις Πελατείας α) ιδιωτών – αγροτών β) επιχειρήσεων γ) Δημοσίο Τομέα δ) μεγάλων επιχειρήσεων].
- Απλές, αποδοτικές αυτοματοποιημένες ή τυποποιημένες βασικές διαδικασίες (πλήρης καταγραφή και τυποποίηση των διαδικασιών της τράπεζας με σύστημα Aris).
- Διαχωρισμός εξυπηρέτησης και υποστήριξης, front-office & back office.(Μεταφορά back- office εργασιών στον τομέα Στήριξης / στο κέντρο [profits], σταδιακή απομάκρυνση καθυστερήσεων από το κατάστημα.
- Πιστωτική πολιτική που διαχειρίζεται κινδύνους. (Μεταφορά κινδύνου στο κέντρο).
- Εκπαίδευση των υπαλλήλων με στόχο την αύξηση της εξωστρέφειας, των πωλήσεων, της ποιότητας στην εξυπηρέτηση του πελάτη και του θετικού οικονομικού αποτελέσματος.
- Πληρωμή των υπαλλήλων βάσει της αποδοτικότητάς τους.
- Πλήρης αναδιαμόρφωση του εσωτερικού χώρου του καταστήματος.

Πρόκειται για μια πλήρης αναδιοργάνωση και διαμόρφωση του προφίλ των υποκαταστημάτων, που πραγματικά το έχει ανάγκη για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στην σημερινή εποχή και τις απαιτήσεις της. Ήδη αρκετά υποκαταστήματα της ΑΤΕ έχουν ενταχθεί στο πρόγραμμα Roll-Out με θεαματικά αποτελέσματα.

Οι βασικές παρεμβάσεις εστιάζονται σε τρεις κυρίως περιοχές :

Ανάπτυξη εργασιών

- Συστηματική διαχείριση σχέσεων με πελάτες.
- Διακριτοί ρόλοι ανάπτυξης εργασιών από αυτούς της εξυπηρέτησης.
- Διαχωρισμός ανάπτυξης εργασιών Ιδιωτών-Αγροτών και επιχειρήσεων.
- Μείωση ανάληψης κινδύνου καταστήματος.
- Βελτίωση / Εμπλουτισμός Πελατολογίου.

Εξυπηρέτηση Πελατείας

- Απομάκρυνση καθυστερήσεων από το κατάστημα.
- Διακριτή ουρά αναμονής για πελάτες που δεν διακινούν μετρητά.
- Μοναδικό σημείο εξυπηρέτησης πελατών πιστοδοτήσεων.
- Υπεύθυνος Υποδοχής με σημαντικές αρμοδιότητες.
- Εφαρμογή μέτρων μείωσης ουράς αναμονής.
- Ευελιξία στην κατανομή εργασιών στο προσωπικό εντός της εξυπηρέτησης.

Οργάνωση Υποδομής Καταστήματος

- Διαμόρφωση απαιτούμενης υποδομής σε αντιστοιχία με οργανωτικές αλλαγές και βάση εξορθολογισμένων απαιτήσεων πρόσβασης (φιλική εξυπηρέτηση).
- Αλλαγή ύφους καταστήματος (χώροι αναμονής, μηχανήμα μέτρησης χρόνου αναμονής).
- Διαθεσιμότητα εργαλείων Marketing (διαφημιστικά έντυπα, αφίσες).
- Επάρκεια τεχνικού εξοπλισμού (τηλεφωνικές γραμμές, LAN, εκτυπωτές).

7.1.2.Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή & επικοινωνία)

Το Κατάστημα της ΑΤΕ Ναυπλίου πριν ένα περίπου χρόνο εντάχθηκε στη νέα οργανωτική δομή (τύπος καταστήματος ROLL-OUT), στην οποία εντάσσονται εδώ και λίγα χρόνια όλα τα υποκαταστήματα της ΑΤΕ ανά την Ελλάδα.

Πριν την ένταξή του το υποκατάστημα εκτελούσε κατά κύριο λόγο τις συναλλαγές των αγροτών του Νομού και σε γενικές γραμμές θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως Τραπεζικό κατάστημα που απευθύνεται σε αυτή τη συγκεκριμένη μερίδα πολιτών. Στόχος όμως της Κεντρικής Διεύθυνσης εδώ και κάποια χρόνια είναι η αναδιαμόρφωση του τρόπου λειτουργίας των καταστημάτων της και η κατάκτηση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς για ένα σίγουρο μέλλον, καθότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών είναι πολύ μεγάλος.

Πρόκειται για μια ριζική αλλαγή σε όλους τους τομείς, στη διαμόρφωση του εσωτερικού χώρου, των στόχων, τις αρχές λειτουργίας του Καταστήματος, την εξυπηρέτηση του πελάτη, τη δραστηριότητα και εκπαίδευση των υπαλλήλων, τον

τρόπο τήρησης των αρχείων κ.λ.π., που ήρθε για να αντιμετωπίσει της προκλήσεις της εποχής και να καταστήσει το υποκατάστημα μέσα στο παιχνίδι των ισχυρών και ανταγωνιστικών καταστημάτων του Νομού.

Τα προϊόντα που διαθέτει πλέον το υποκατάστημα απευθύνονται σε όλες τις κοινωνικές ομάδες και στόχος είναι η κατάκτηση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου της αγοράς επιδιώκοντας να αφήσει πίσω του την ταμπέλα ότι είναι ένα τραπεζικό κατάστημα που απευθύνεται στον αγροτικό και κτηνοτροφικό πληθυσμό του Νομού. Τα προϊόντα αυτά απευθύνονται τόσο σε ιδιώτες όσο σε αγρότες και επιχειρήσεις τα οποία καλύπτουν μια ευρεία γκάμα αναγκών των πελατών αφού το υποκατάστημα στηρίζεται από τις εταιρείες του ομίλου της ATEbank (ATE Κάρτα, ATE leasing, Αγροτική Ασφαλιστική, Αγροτική ΑΧΕΠΕΥ, ATE ΑΕΔΑΚ, ATE Τεχνική Πληροφορική & Primagro Συμβουλευτική.). Τα προϊόντα αυτά σχεδιάζονται και τιμολογούνται από την Κεντρική Διεύθυνση της ATEbank. Σε λίγες περιπτώσεις δίνετε το υποκατάστημα να επενέβη στην τιμολογιακή πολιτική της Τράπεζας και να διαθέσει προϊόν σε διαφορετική τιμή ανάλογα με τον πελάτη τον οποίο έχει απέναντι του. Η διανομή των προϊόντων γίνεται κατά κύριο λόγο από το υποκατάστημα και το ATM που διαθέτει αυτό. Δεν πραγματοποιούνται συναλλαγές μέσω Internet και των νέων δυνατοτήτων που αυτό παρέχει, είναι ίσως από τις λίγες Τράπεζες που βρίσκονται πολύ πίσω σε αυτόν τον τομέα. Επίσης η προσωπική πώληση ένα σημαντικό κομμάτι διανομής που επιδιώκουν αυτήν την εποχή όλες οι τράπεζες, βρίσκεται σε υβριδικό στάδιο ακόμη μετά την ένταξη στο Roll-out για το υποκ/μα της ATE. Στον τομέα της προβολής και της επικοινωνίας είναι ελάχιστα αυτά που γίνονται σε επίπεδο υποκαταστήματος. Πέραν των κλασσικών μεθόδων προβολής και επικοινωνίας (τηλεφωνική και γραπτή προσέγγιση, διαφήμιση προϊόντων από την Κεντρική Διεύθυνση κ.τ.λ.) δεν χρησιμοποιούνται νέοι τρόποι προσέγγισης και επαφής όπως π.χ. e-mail, events, δώρα, διαφημίσεις τοπικού χαρακτήρα κ.τ.λ.

7.2 Εμπορική τράπεζα (υποκατάστημα Ναυπλίου)

7.2.1.Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης

Η ζωή της Εμπορικής Τράπεζας αρχίζει ουσιαστικά το 1886, χρόνο κατά τον οποίο ο ιδρυτής της, Γρηγ. Εμπεδοκλής, προχωρεί στην ίδρυση του Τραπεζικού Γραφείου "Γρ. Εμπεδοκλής". Από τότε η Τράπεζα πέρασε από πολλές φάσεις για να καταλήξει σήμερα να είναι ένα από τα μεγαλύτερα τραπεζικά ιδρύματα στην Ελλάδα και να έχει συνεχή, γόνιμη και ενεργό συμμετοχή στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας και στον εκσυγχρονισμό της τραπεζικής αγοράς στη χώρα μας.

- 1886, Ίδρυση Τραπεζικού Γραφείου "Γρ. Εμπεδοκλής".
- 1896, Ίδρυση της Τράπεζας Γρ. Εμπεδοκλέους.
- 1907, Ίδρυση Εμπορικής Τραπεζής της Ελλάδος με επικεφαλής το Γρηγ. Εμπεδοκλή, έπειτα από μετατροπή της Ε.Ε. "Τράπεζα Γρ. Εμπεδοκλέους" σε Α.Ε. με την επωνυμία «Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος Α.Ε. Εισαγωγή στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών.
- 1923, Ίδρυση της Commercial Bank of the Near East στο Λονδίνο. Υποκαταστήματα σε Αλεξάνδρεια και Κωνσταντινούπολη.
- 1941, Ο Γρ. Εμπεδοκλής εγκαθίσταται στη Νότιο Αφρική μετά την κατάληψη της Ελλάδας από τους Γερμανούς. Αναπλήρωσή του από τους Χ. Μουλάκη και Π. Βαφειαδάκη.
- 1941-1943, Οργάνωση συσσιτίων, παροχή δανείων και εκτάκτων βοηθημάτων προς το προσωπικό για την αντιμετώπιση των δεινών της κατοχής. Σημαντικές επενδύσεις σε ακίνητα και μετοχές εταιριών. Το 1942, αποκτάται η πλειοψηφία των μετοχών της Ασφαλιστικής Εταιρείας Φοίνιξ.
- 1948, Πρώτο μεταπολεμικό έτος με κέρδη.
- 1951, Θάνατος του Γρ. Εμπεδοκλέους στη Νότιο Αφρική.
- 1952, Είσοδος στην Τράπεζα και ανάληψη της Διοίκησής της από τον Καθηγητή Στρατή Ανδρεάδη.
- 1957, Εορτασμός της πεντακονταετηρίδος από της ιδρύσεως της Εμπορικής με συνεχή και ραγδαία αύξηση των οικονομικών μεγεθών της. Εξαγορά Ιονικής και Λαϊκής Τράπεζας.
- 1958, Εξαγορά ασφαλιστικής εταιρείας "Ιονική".
- 1962, Εξαγορά Τράπεζας Πειραιώς και της ασφαλιστικής εταιρείας "Γενικαί Ασφάλειαι".

- 1963, Ίδρυση Τράπεζας Επενδύσεων.
- 1964, Εξαγορά Τράπεζας Αττικής.
- 1957-1965, Οικοδόμηση του Ομίλου της Εμπορικής Τράπεζας με απόκτηση, εκτός από Τραπεζικές και Ασφαλιστικές εταιρείες και βιομηχανικών Ξενοδοχειακών και Ναυπηγικών επιχειρήσεων (Βιομηχανία Φωσφορικών Λιπασμάτων, Χυμών & Κονσερβών, Ιονική Ξενοδοχειακή, Ναυπηγεία Ελευσίνος κ.ά.).
- 1958, Ίδρυση του Ινστιτούτου Τραπεζικής Επιμόρφωσης, ως εργαλείου εσωτερικής επιμόρφωσης του προσωπικού. Το Ινστιτούτο αναβαθμίζεται το 1992 και μετονομάζεται σε εργαστήριο Ελευθέρων Τραπεζικών και Χρηματοοικονομικών Σπουδών και το 1994 μετονομάζεται σε ΣΤΕΠ, όπως λειτουργεί μέχρι σήμερα.
- 1971, Ιδρύονται θυγατρικές Τράπεζες σε Παρίσι και Φραγκφούρτη.
- 1975, Η Τράπεζα περιέρχεται στον έλεγχο του Ελληνικού Δημοσίου. Ορίζεται Κυβερνητικός Επίτροπος και απομακρύνεται ο Στρατής Ανδρεάδης.
- 1976, Με αύξηση του Μετοχικού Κεφαλαίου η πλειοψηφία των μετοχών περιέρχεται σε οργανισμούς ελεγχόμενους από το Δημόσιο και ο Στρατής Ανδρεάδης περιορίζεται σε μειοψηφία.
- 1991-2, Πώληση επτά θυγατρικών (Τράπεζα Πειραιώς, Ναυπηγεία Ελευσίνος κ.α.).
- 1995, Συμφωνία με E.B.R.D για ίδρυση θυγατρικών σε χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, εξαγορά του 51% της ασφαλιστικής εταιρείας Metrolife.
- 1997, Μεταβίβαση της πλειοψηφίας των μετοχών της Τραπεζής Αττικής.
- 1990 –1999, Ίδρυση νέων, χρηματοπιστωτικών κυρίως, εταιριών του Ομίλου της Τράπεζας (Leasing, Factoring, Venture Capital, κ.ά.)
- 1993-1999, Ίδρυση υποκαταστημάτων και επέκταση εργασιών στην Κύπρο.
- 1999, Πώληση της Ιονικής Τράπεζας στην Alpha Bank.
- 2000, Είσοδος της Γαλλικής Τράπεζας Credit Agricole στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής με ποσοστό 6,7%.
- 2001, Λειτουργεί στην Κύπρο η θυγατρική Τράπεζα της Εμπορικής, Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος (Κύπρου) Λ.Τ.Δ.
- 2002, Η Credit Agricole αυξάνει το ποσοστό της στο μετοχικό κεφάλαιο της Εμπορικής Τράπεζας σε 8,74%.

- 2004, Απορρόφηση συνολικά δέκα θυγατρικών εταιρειών στο πλαίσιο ανασύνταξης του Ομίλου.

Στόχοι

Στόχος είναι η δημιουργία μιας βιώσιμης εταιρικής αξίας με έμφαση στην αυτόνομη οργανική ανάπτυξη. Μέσω του αφοσιωμένου και ικανού προσωπικού της Τράπεζας, του εκτενούς δικτύου της, της συμμαχίας με την Crédit Agricole και των συστηματικών προσπαθειών εκσυγχρονισμού που έχουν ήδη γίνει, η Εμπορική Τράπεζα μπορεί να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει:

- Δημιουργία μιας βιώσιμης εταιρικής αξίας με έμφαση στην αυτόνομη οργανική ανάπτυξη.
- Αύξηση του μεριδίου των χορηγήσεων στην καταναλωτική πίστη, στη στεγαστική πίστη και στα δάνεια προς τις Μ.Μ.Ε. κατά δύο (2) εκατοστιαίες μονάδες στο τέλος του 2005 σε σύγκριση με το τέλος του 2000.
- Διεύρυνση και βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Διπλασιασμός των αποδόσεων, κατάλληλα προσαρμοσμένων για τα χρηματοοικονομικά έσοδα, των ιδίων κεφαλαίων της Τράπεζας μετά από φόρους το 2005, σε σύγκριση με το 2000.

Οραμα

Η δημιουργία ενός ισχυρού, ευέλικτου, ανταγωνιστικού, κερδοφόρου τραπεζικού ομίλου, που θα προσαρμόζεται με ταχύτητα στις μεταβολές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ενόσ ομίλου με σημαντική θέση στην ελληνική αγορά, με διασυνδέσεις και συμμαχίες στην ευρωζώνη και με ισχυρή παρουσία στο γεωγραφικό του περίγυρο.

Αποστολή

Η ανάπτυξη ενός πελατοκεντρικού χρηματοπιστωτικού ομίλου, ο οποίος να

καλύπτει πλήρως τις αποταμιευτικές, χρηματοδοτικές και επενδυτικές ανάγκες ιδιωτών και επιχειρήσεων, παρέχοντας ένα ολοκληρωμένο φάσμα σύγχρονων και εξειδικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών.

Ανθρώπινο δυναμικό

Η Εμπορική, αναγνωρίζοντας την καθοριστική συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη των επιχειρηματικών της στόχων, ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την σύγχρονη και αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της.

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας έχει ως στόχο την συνεχή βελτίωση και εκσυγχρονισμό των μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης του προσωπικού με την ολοκληρωμένη διατύπωση της ανάλογης πολιτικής σε θέματα προσλήψεων, εξέλιξης καριέρας, αμοιβών, συνεχούς εκπαίδευσης και επιμόρφωσης.

Τελική επιδίωξη αποτελεί η δημιουργία του κατάλληλου εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα, έχοντας ίσες ευκαιρίες και γνωρίζοντας με σαφήνεια τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, να βελτιώνουν τις γνώσεις τους, την απόδοσή τους και την επαγγελματική τους ανάπτυξη και εξέλιξη, ώστε να ικανοποιούνται με τον καλύτερο τρόπο τόσο οι ίδιοι όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

Αναδιοργάνωση των καταστημάτων

Μετά την τελευταία επιτυχή παρέμβαση για την κατηγοριοποίηση των καταστημάτων προχωρά ένα βήμα παραπέρα, σχετικά με τους ρόλους και τις υπευθυνότητες των λειτουργιών στα καταστήματα. Το έργο αυτό στοχεύει στην ορθολογικοποίηση της εξυπηρέτησης της πελατείας, αφενός με την ανάπτυξη της απαιτούμενης εξειδίκευσης στο προσωπικό για πιο αποτελεσματική πώληση προϊόντων και υπηρεσιών και αφετέρου με την επανεκπαίδευση σημαντικού αριθμού στελεχών προς την κατεύθυνση εμπλουτισμού των μονάδων πελατείας εις βάρος του back office και των operations.

Τα καταστήματα, στελεχωμένα πλέον με υπεύθυνους επιχειρήσεων και συμβούλους επενδύσεων, κατηγοριοποιούνται και προσαρμόζονται στις νέες απαιτήσεις των πελατών, ενώ παράλληλα ενισχύεται ο πελατοκεντρικός τους προσανατολισμός. Έτσι έχουμε:

- καταστήματα πλήρους εξυπηρέτησης
- καταστήματα εξυπηρέτησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων και ιδιωτών
- καταστήματα εντάσεως ιδιωτών

Αναδόμηση / αναδιοργάνωση διαδικασιών (το γνωστό business process re-engineering)

Αφορά στην εξαντλητική αναθεώρηση των διαδικασιών λειτουργίας της Τράπεζας με στόχο την καθιέρωση απλούστερων και λιγότερο χρονοβόρων διαδικασιών. Πάνω από 100 διαφορετικές διαδικασίες έχουν εξεταστεί και έχει προταθεί η κατάργηση πολλών, η αναθεώρηση άλλων, καθώς και η εισαγωγή νέων. Στόχος είναι η ελάφρυνση του γκισέ και η κατάργηση άσκοπων περιφορών εγγράφων ή εντύπων μέσα στο κατάστημα.

Στόχος είναι επίσης η κεντροποίηση πολλών διαδικασιών, η σταδιακή κατάργηση του back office στα καταστήματα και ο μετασχηματισμός του καταστήματος από εργοστάσιο σε κέντρο πώλησης. Ταυτόχρονα, μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών λειτουργίας τους και της ενίσχυσης των πελατειακών θέσεων, τα καταστήματα γίνονται περισσότερο ευέλικτα.

Αναδιάρθρωση του Ομίλου

Αυτή επιτυγχάνεται:

- με τη συγχώνευση εταιρειών, όπως αυτή των δύο ασφαλιστικών εταιρειών: Φοίνιξ και Metrolife,
- με την απορρόφηση της Εμπορικής Χρηματιστηριακής και Metrolife Χρηματιστηριακής από την Τράπεζα Επενδύσεων,

- με τη δημιουργία νέων εταιρειών, όπως η Εμπορική Ακίνητης Περιουσίας, η Εμπορική Rent και η Εμπορική Κύπρου και, κυρίως, με τον καλύτερο και αποτελεσματικότερο συντονισμό της Τράπεζας (μέσω της ενδυνάμωσης και στελέχωσης της Δ/σης Δραστηριοτήτων Ομίλου) και των θυγατρικών του Ομίλου, αλλά και της θέσπισης και ενίσχυσης συστημάτων διαχείρισης κινδύνων

Εκσυγχρονισμός

Ο εκσυγχρονισμός της Τράπεζας επιτυγχάνεται:

- τεχνολογικά με το σύστημα SIGLO σε όλο το δίκτυο καταστημάτων, στους ιδιώτες αρχικά και στις επιχειρήσεις στη συνέχεια,
- με αναβάθμιση των μηχανογραφικών συστημάτων και την εκπαίδευση λειτουργών για τη χρήση και εφαρμογή τους,
- με τη συστηματική αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των ιδιωτών,
- με τη δημιουργία της εταιρικής πύλης η οποία θα εξυπηρετεί ηλεκτρονικά πελάτες, επενδυτές, ερευνητές, συνεργάτες, υπαλλήλους και θα απλοποιήσει πολλές από τις υπάρχουσες διαδικασίες.

7.2.2.Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή & επικοινωνία)

Σε ένα πλήρες ανακαινισμένο Κατάστημα με νέο σήμα και νέα φιλοσοφία έχει εξελιχθεί το υποκατάστημα Ναυπλίου της Εμπορικής τράπεζας από τα μέσα του 2003. Η πελατοκεντρική αναμόρφωση των καταστημάτων της Εμπορική Bank συνίσταται σε ένα νέο μοντέλο λειτουργίας. Πρωταρχικός στόχος είναι η ταχύτερη και υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση του πελάτη βάσει των πραγματικών του αναγκών, σε ένα υπερσύγχρονο και λειτουργικό περιβάλλον.

Το νέο μοντέλο καταστήματος, με τρεις διακριτές ζώνες εξυπηρέτησης του κοινού, ανάλογα με τις πραγματικές ανάγκες ενός εκάστου, σε ένα υπερσύγχρονο και

ευχάριστο περιβάλλον, με λειτουργούς πρόθυμους να λύσουν ταχύτατα κάθε πρόβλημα του πελάτη, είναι η νέα εμπειρία του κοινού από την Emporiki Bank.

Όσον αφορά τον προϊόντικό τομέα το υποκατάστημα είναι εξοπλισμένο με πλειάδα σύγχρονων και πολυδιάστατων προϊόντων για τον σχεδιασμό των οποίων υπεύθυνη είναι η κεντρική διεύθυνση αυτού, λαμβάνοντας βέβαια υπ' όψιν της στατιστικά στοιχεία του υποκαταστήματος κατά τον σχεδιασμό τους. Η τιμή του προϊόντος είναι εύκολα διαπραγματεύσιμη σε επίπεδο υποκαταστήματος, καθώς στόχος της τράπεζας είναι να δείχνει πως κύριος σκοπός της είναι η καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη πράγμα που επιδιώκει και μέσω της διαπραγμάτευσης της τιμής του προϊόντος που του προσφέρει. Η διανομή των προϊόντων γίνεται τόσο μέσω των γκισέ που υπάρχουν στο εσωτερικό του καταστήματος όσο και από το Α.Τ.Μ. το οποίο διαθέτει. Μεγάλη σημασία έχει δοθεί από το υποκατάστημα στον εφοδιασμό των τοπικών εμπορικών επιχειρήσεων και όχι μόνο, με μηχανήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων καθ' όσον είναι μια τράπεζα με έντονη την επιδίωξη συνεργασίας με τον εμπορικό τομέα. Επίσης καθημερινά ο εμπορικός κόσμος μπορεί να εφοδιάσει την επιχείρησή του με ψιλά νομίσματα για να καλύψει τις ανάγκες του κατά την συναλλαγή του με τους δικούς του πελάτες. Τέλος πολλές συναλλαγές των πελατών του υποκαταστήματος πραγματοποιούνται είτε μέσω του διαδικτύου (e-banking) είτε μέσω τηλεφώνου (phone banking). Η προσωπική πώληση είναι ένα από τα σημαντικότερα κομμάτια στον τομέα της προβολής και επικοινωνίας του υποκαταστήματος προς τους εν δυνάμει πελάτες του στο οποίο δίνεται μεγάλη έμφαση ειδικά όταν ο πελάτης ανήκει στην αγορά-στόχο των μεγάλων πελατών την οποία αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου ο υπεύθυνος μεγάλων πελατών του υποκαταστήματος. Τέλος στο γενικό πλαίσιο της διαφήμισης, των δημοσίων σχέσεων και της δημοσιότητας που ακολουθεί η Κεντρική Διεύθυνση εντάσσεται και το υποκατάστημα του Ναυπλίου, ακολουθώντας ωστόσο και δική του πρακτική στον τομέα των δημοσίων σχέσεων για να καθιερώσει και να διατηρήσει την εκτίμηση, την θετική προδιάθεση και τελικά την εμπιστοσύνη του κοινού της τοπικής κοινωνίας.

7.3 EFG EUROBANK ERGASIAS (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΝΑΥΠΛΙΟΥ)

7.3.1. Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης

Η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η Τράπεζα επαναπροσδιόρισε τους στρατηγικούς της στόχους. Έκτοτε η EFG Eurobank Ergasias έχει ακολουθήσει μια ανοδική πορεία, μέσα από δυναμική οργανική ανάπτυξη, αλλά και μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις, καταλαμβάνοντας σήμερα ηγετική θέση στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο προσοδοφόρους τομείς της αγοράς.

Παρακάτω αναλύονται χρονικά η ίδρυση και η σταδιακή ανάπτυξη κατόπιν συγχωνεύσεων και εξαγορών της EFG Eurobank Ergasias.

- 1990 Ίδρυση της Ευρωεπενδυτικής Τράπεζας Α.Ε., με ειδίκευση στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής και του private banking.
- 1994 Απόκτηση μεριδίου 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A.
- 1995 Εξαγορά της Interbank Ελλάδος Α.Ε., με δίκτυο 23 καταστημάτων, από τη μητρική εταιρεία Consolidated Eurofinance Holdings (CEH) S.A.
- 1996 Συγχώνευση Eurobank – Interbank. Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A. Μετονομασία της Ευρωεπενδυτικής σε Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε.
- 1997 Εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών. Η CEH εξαγοράζει το 99.8% της Τράπεζας Κρήτης. Η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας. Η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank.
- 1998 Μεταβίβαση της Τράπεζας Κρήτης στην EFG Eurobank. Συγχώνευση δραστηριοτήτων EFG Eurobank - Τράπεζας Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών Δημόσια προσφορά μετοχών και εισαγωγή της EFG Eurobank στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Κρήτης. Η CEH αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας μετά από δημόσια προσφορά.
- 1999 Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Εργασίας. Μετονομασία σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias Α.Ε. Απόκτηση ποσοστού 19,25% στην Banc Post S.A. Ρουμανίας.
- 2002 Συγχώνευση EFG Eurobank Ergasias - ΤΕΛΕΣΙΣ Τράπεζας Επενδύσεων. Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 36,25%. Απόκτηση

συμμετοχής 43% στη Post Bank Βουλγαρίας μέσω εξαγοράς του 50% της Alico / CEH Balkan Holdings. Ανακοίνωση πρόθεσης εξαγοράς των εισηγμένων εταιριών «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» και «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ».

- 2003 Εξαγορά ποσοστού 68% της Post Banka AD Σερβίας. Συγχώνευση με απορρόφηση της «Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» από την EFG Eurobank Ergasias. Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 53,25%. Αύξηση συμμετοχής στην Post Banka AD Σερβίας σε 90,8% και μετονομασία της σε EFG Eurobank AD Beograd. Διάθεση του ποσοστού της Τράπεζας που κατείχε η Deutsche Bank. Αύξηση συμμετοχής θεσμικών επενδυτών σε 22% του συνόλου. Ίδρυση Euroline Retail Services (Ρουμανία) - 80% Eurobank Cards και 19.961% Banc Post. Ίδρυση Eurocredit Retail Services (Cyprus) - 100% Eurobank Cards.

Σήμερα, προσφέρει πλήρες φάσμα τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών σε ιδιώτες, επιχειρήσεις και θεσμικούς πελάτες. Η Τράπεζα καταλαμβάνει ηγετική θέση στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο προσοδοφόρους τομείς της αγοράς. Η EFG Eurobank Ergasias κατέχει την πρώτη θέση στις χορηγήσεις καταναλωτικών δανείων, πιστωτικών καρτών και δανείων προς μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και στη διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων. Επιπλέον, ο Όμιλος κατέχει ηγετική θέση στην επενδυτική τραπεζική, μέσω της «EFG Telesis Finance», και στα προϊόντα κεφαλαιαγοράς, μέσω της «EFG Eurobank Χρηματιστηριακή», ενώ διαθέτει ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα στο χώρο της διαχείρισης περιουσίας ιδιωτών (private banking) και σημαντική παρουσία στην τραπεζική επιχειρήσεων. Με δυναμικό άνω των 13.700 ανθρώπων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, εγχώριο δίκτυο άνω των 300 καταστημάτων και 700 ATM και με την αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων (phone banking, ηλεκτρονική τραπεζική, και mobile banking) η Τράπεζα επιτυγχάνει τη διάθεση των προϊόντων και των υπηρεσιών της πανελλαδικά. Επίσης, η Τράπεζα αναπτύσσει την παρουσία της στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή. Η στρατηγική συνεργασία με τον Όμιλο EFG Bank European Financial Group, με έδρα τη Γενεύη, διευκολύνει την πρόσβαση στις Ευρωπαϊκές αγορές.

Μετοχική Σύνθεση

Τελική μητρική εταιρεία της EFG Eurobank Ergasias, με έλεγχο 41,2% των μετοχών, είναι το EFG Group, τραπεζικός όμιλος, συμφερόντων της οικογένειας Λάτση, με έδρα τη Γενεύη. Η πλειοψηφία των μετοχών ελέγχεται από ευρεία μετοχική βάση άνω των 330.000 ιδιωτών και θεσμικών μετόχων.

Στόχοι

- Η ανάδειξη σε Τράπεζα πρώτης προτίμησης στην Ελλάδα με έμφαση στην ποιότητα, την καινοτομία και την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση.
- Η ανάπτυξη παρουσίας στην ευρύτερη περιοχή (Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία) με εξαγωγή του εγχώριου επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου.

Στρατηγική

- Πελατοκεντρική προσέγγιση με εξειδικευμένα δίκτυα.
- Πλήρης αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης.
- Ενεργή προώθηση σταυροειδών πωλήσεων.
- Πρόσβαση στις Ευρωπαϊκές αγορές μέσω στρατηγικών συνεργασιών (EFG Group).
- Επενδύσεις σε τεχνολογία για καλύτερη εξυπηρέτηση και μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα.
- Επαγγελματικό περιβάλλον που προάγει και επιβραβεύει την πρωτοβουλία και την αποτελεσματικότητα.
- Διαρκής βελτίωση αποτελεσματικότητας και δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους.

Ανθρώπινο δυναμικό

Σε μια εποχή όπου τα κεφάλαια, τα προϊόντα, οι στρατηγικές και οι τεχνολογίες δεν είναι από μόνα τους ικανά να εξασφαλίσουν την επιτυχία της επιχείρησης, αναμφισβήτητη πηγή ανταγωνιστικότητας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias δίνει ιδιαίτερη σημασία στην ανάδειξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού της, πιστεύοντας ότι αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ανάπτυξής της.

Οικονομικοί Σύμβουλοι Eurobank

Οι Οικονομικοί Σύμβουλοι βρίσκονται στη διάθεσή των πελατών σε κάθε κατάσταση της Τράπεζας και παρέχουν υπηρεσίες Οικονομικού Σχεδιασμού (Financial Planning), προτείνοντας λύσεις που προσαρμόζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις προσωπικές τους οικονομικές ανάγκες, συνθήκες και στόχους. Είτε επιδιώκουν υψηλές αποδόσεις στις επενδυτικές τους πρωτοβουλίες, αναλαμβάνοντας και το σχετικό ρίσκο, είτε τη συσσώρευση κεφαλαίου για μια μελλοντική αγορά, είτε, απλά, προγραμματίζοντας από τώρα τη σύνταξής τους.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Εταιρική κοινωνική ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη κοινωνικών και περιβαλλοντικών κριτηρίων στις επιχειρηματικές τους πρακτικές, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία. Οι πρακτικές αυτές έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων (stakeholders), δηλαδή εργαζόμενοι, μέτοχοι, προμηθευτές, επενδυτές, καταναλωτές, τοπικές κοινότητες δραστηριοποίησης κ.λ.π. Ανταποκρινόμενη στην ευθύνη αυτή, η EFG Eurobank Ergasias αναπτύσσει και διευρύνει συγκεκριμένα πεδία δράσεων, με επίκεντρο τον άνθρωπο και το περιβάλλον και με γνώμονα τη βιώσιμη ανάπτυξη.

Η EFG Eurobank Ergasias στηρίζει την οικονομική της ανάπτυξη στην εφαρμογή μιας επιτυχημένης στρατηγικής, που αξιοποιεί τις ευκαιρίες και ανταποκρίνεται στις προκλήσεις που παρουσιάζει η τοπική και παγκόσμια αγορά, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζει την υπεύθυνη λειτουργία του Ομίλου, έτσι ώστε να προστατεύονται τα δικαιώματα των μετόχων, των πελατών και του προσωπικού, να προσφέρεται έργο στο κοινωνικό σύνολο και να διαφυλάσσεται το περιβάλλον.

Η EFG Eurobank Ergasias αποτελεί ιδρυτικό μέλος του ελληνικού παραρτήματος του Ευρωπαϊκού Δικτύου για την Κοινωνική Ευθύνη (CSR). Ακόμη, η μετοχή του Ομίλου συμμετέχει στο δείκτη FTSE 4 Good, ενός χρηματιστηριακού δείκτη όπου συγκαταλέγονται εταιρείες που πληρούν αυστηρά κριτήρια κοινωνικής ευθύνης.

Τέλος, ο Όμιλος έχει διακριθεί στον τομέα αυτόν με το Αριστείο Κοινωνικής Προσφοράς.

Κοινωνική Συνεισφορά

Όπως κάθε ζωντανός και υγιής επιχειρηματικός οργανισμός, ο Όμιλος της Τράπεζας EFG Eurobank Ergasias, συμμετέχει ενεργά και συνεισφέρει σε πολλά επίπεδα στο κοινωνικό σύνολο και την κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται. Η κοινωνική δράση του Ομίλου αντανακλά τον ανθρωποκεντρικό του χαρακτήρα και προς τις αξίες του. Οι δαπάνες της Τράπεζας για χορηγίες και κοινωνικό έργο είναι ιδιαίτερα σημαντικές και αντιστοιχούν στο 2% περίπου των καθαρών της κερδών ετησίως. Η δαπάνη αυτή αφορά κατά κύριο λόγο χορηγίες της Τράπεζας στους τομείς της παιδείας, του πολιτισμού και του αθλητισμού, τομείς οι οποίοι αποτελούν τα τελευταία χρόνια το επίκεντρο της κοινωνικής δράσης.

No.1 Τράπεζα στο Internet

Έχοντας κατακτήσει την 1^η θέση στους σημαντικότερους διαγωνισμούς online Τραπεζικών Υπηρεσιών, παραμένει πιστή στη δέσμευση για συνεχή αναβάθμιση και βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρει, έτσι ώστε να παραμείνει η No.1 Τράπεζα στο Ελληνικό Internet.

- Το περιοδικό τεχνολογίας RAM το Σεπτέμβριο του 2003 στην ετήσια συγκριτική δοκιμή που διεξήγαγε για την Υπηρεσία Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (e-Banking), επέλεξε τη Eurobank ως την αρτιότερη τράπεζα στο Ελληνικό Internet αυξάνοντας περαιτέρω τη διαφορά της από τον ανταγωνισμό, σε σχέση με τον αντίστοιχο διαγωνισμό του 2002. Σε αυτόν τον διαγωνισμό η Eurobank διακρίθηκε για την πληρότητα των Online προσφερόμενων συναλλαγών, την online υποστήριξη πιστωτικών καρτών, καθώς και τη δυνατότητα online υποστήριξης και διαχείρισης εμβασμάτων εσωτερικού και εξωτερικού. Επίσης, ειδική μνεία έγινε και για την νέα διαδικασία εισόδου μέσω του εικονικού πληκτρολογίου και της δυνατότητας αποθήκευσης του username.

- Η Eurobank κατέκτησε τον Αύγουστο του 2003 την πρώτη θέση και για την Υπηρεσία Ηλεκτρονικής Τραπεζικής μέσω Κινητού Τηλεφώνου (Mobile-Banking) στο σχετικό συγκριτικό τεστ που διεξήγαγε το περιοδικό τεχνολογίας PC Magazine ξεχωρίζοντας σημαντικά από τον ανταγωνισμό. Η Eurobank πήρε «Άριστα» στις περισσότερες κατηγορίες αξιολόγησης, όπως για την πληρότητα και ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την προσφερόμενη ασφάλεια κατά τη διεξαγωγή συναλλαγών, καθώς και την τεχνική υποστήριξη που προσφέρει στους πελάτες της.
- Το διεθνούς κύρους Αμερικάνικο περιοδικό Global Finance, στον ετήσιο Διαγωνισμό που διεξάγει για την ανάδειξη της «Καλύτερης Ηλεκτρονικής Τράπεζας» κάθε χώρας, ανακήρυξε τη Eurobank τον Ιούλιο του 2003 ως την «Καλύτερη Διαδικτυακή Τράπεζα για Καταναλωτές» («Best Consumer Internet Bank») για την Ελληνική αγορά. Στο πάνελ των αξιολογητών, μαζί με τους συντάκτες του περιοδικού, συμμετείχαν και εκπρόσωποι διακεκριμένων οργανισμών του χώρου όπως η Deloitte & Touche, η Bearing Point, η Neoris, η Logica και η Tata Infotech. Μεταξύ άλλων, οι συμμετέχουσες Τράπεζες αξιολογήθηκαν για τη στρατηγική τους στην προσφορά υπηρεσιών προς τους ηλεκτρονικούς τους πελάτες, την προσέλκυση νέων πελατών, το εύρος των παρεχόμενων Online προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και τη σχεδίαση και λειτουργικότητα της εταιρικής τους ιστοσελίδας.
- Η εταιρεία Interactive Marketing Yellownetroad ανακοίνωσε τα αποτελέσματα της μελέτης «Evaluate FTSE 20: 2002-2003» με τη μεθοδολογία του London School of Economics. Πρόκειται για συγκριτική μελέτη των δικτυακών τόπων των 20 εταιρειών που ανήκουν στο δείκτη FTSE 20 του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών (Χ.Α.Α.) για τα έτη 2002 και 2003. Τα κριτήρια βασίζονται στη μεθοδολογία Evaluate που έχει αναπτυχθεί από τη yellownetroad σε συνεργασία με το Τμήμα Πληροφορικών Συστημάτων του London School of Economics. Η Eurobank κατέκτησε την 1^η θέση ανάμεσα στις αξιολογούμενες τράπεζες ενώ κατετάγη δεύτερη στη γενική βαθμολογία παρουσιάζοντας σημαντική πρόοδο από τα προηγούμενα χρόνια.
- Στο, επίσης, αναγνωρισμένο περιοδικό τεχνολογίας RAM, κατόπιν συγκριτικής δοκιμής το Νοέμβριο του 2002, το e-Banking της Eurobank κατέλαβε την 1^η θέση ανάμεσα στις αντίστοιχες υπηρεσίες 11

αξιολογούμενων τραπεζών. Σε αυτόν τον διαγωνισμό η Eurobank διακρίθηκε για την πληρότητα των συναλλαγών που προσφέρει Online, την υποστήριξη πιστωτικών καρτών που παρέχει, την ευκολία πρόσβασης στις συναλλαγές και τη δυνατότητα αποθήκευσης δεδομένων. Επιπλέον, έμφαση δόθηκε στο υψηλότερο επίπεδο ασφαλείας των συναλλαγών το οποίο μόνο η Eurobank παρέχει μέσω των προσωπικών ψηφιακών πιστοποιητικών.

- Το Webanking αποτελεί την κορυφαία Ευρωπαϊκή έρευνα για εταιρικές ιστοσελίδες. Το 2002, αξιολογήθηκαν οι εταιρείες που ανήκουν στον δείκτη Financial Times 500 (FT500). Η ιστοσελίδα της Eurobank κατατάχθηκε πρώτη ανάμεσα στις αξιολογούμενες Ελληνικές τράπεζες και δεύτερη συνολικά ανάμεσα στις συμμετέχουσες Ελληνικές εταιρείες.
- Στο πρώτο συγκριτικό τεστ που διεξάγει το περιοδικό τεχνολογίας PCMagazine για την Υπηρεσία Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (e-Banking), η Eurobank κατέκτησε τον Αύγουστο του 2001 την 1^η θέση ανάμεσα στις διαγωνιζόμενες Τράπεζες. Οι συντάκτες του περιοδικού έγραψαν: *«Μία από τις πρώτες τράπεζες που ξεκίνησαν την παροχή αντίστοιχων υπηρεσιών (e-Banking) είναι η EFG Eurobank Ergasias. Στο διάστημα που έχει μεσολαβήσει οι παρεχόμενες υπηρεσίες έχουν εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό διευκολύνοντας το χρήστη σημαντικά....»*

Από όλες αυτές τις διακρίσεις καταλαβαίνουμε την τεχνολογική της αρτιότητα αλλά και τη σημασία που δίνει στην αξιοποίηση και χρήση της τεχνολογίας στην πώληση των προϊόντων της και στην επικοινωνία με τον πελάτη.

7.3.2 Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή & επικοινωνία)

Μετά την εξαγορά της Τράπεζας Εργασίας από την Eurobank τα δύο υποκαταστήματα συστεγάστηκαν στο ήδη υπάρχον υποκατάστημα της Eurobank στο Ναύπλιο. Ένα τραπεζικό κατάστημα που με την πρώτη επίσκεψη σου σε αυτό σου

δίνει την εντύπωση του διαφορετικού και του καινοτόμου στα ήδη υπάρχοντα υποκαταστήματα του Νομού. Επανδρωμένο με νεαρής ηλικίας κατά κύριο λόγο υπαλληλικό προσωπικό το οποίο επιδιώκει να αποκτήσει την ταμπέλα του χρηματοοικονομικού συμβούλου και όχι του τραπεζικού υπαλλήλου, έτοιμο να σε εξυπηρετήσει και να δώσει λύση σε οποιαδήποτε ανάγκη σου. Ο χώρος είναι ζεστός, φιλικός και ενιαίος δηλαδή έχεις άμεση πρόσβαση, οπτική αλλά και ουσιαστική με όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Το μπλε και το κόκκινο χρώμα που κυριαρχεί στο χώρο δίνει μια έντονη εικόνα και ζωντάνια διαφοροποιώντας το από ένα κλασικό και άχρωμο τραπεζικό κατάστημα δίνοντας του το στίγμα της καινοτομίας και της διαφορετικότητας. Το ότι είναι ένα σχετικά καινούργιο υποκατάστημα στηριζόμενο από μια τράπεζα που δεν έχει κλείσει ακόμη δύο δεκαετίες ζωής σηματοδοτεί το γεγονός της διαφορετικότητας στον εγχώριο τραπεζικό χώρο αφού δημιουργήθηκε για να καλύψει παλιές και νέες ανάγκες του κοινού μέσα από ένα εκσυγχρονισμένο περιβάλλον.

Τα προϊόντα που διαθέτει το υποκατάστημα είναι πολλά και ποίκιλα σχεδιαζόμενα πάντα από την Κεντρική Διεύθυνση, καλύπτοντας όλες τις ανάγκες των πελατών. Έχει δοθεί όμως ιδιαίτερη έμφαση στην κάλυψη των αναγκών του απλού κόσμου, των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και κυρίως ανθρώπων νεαρής ηλικίας που μπορούν να κάνουν χρήση καινοτόμων προϊόντων και της τεχνολογίας, θεωρώντας πως αποτελούν μεγάλη μερίδα του ελληνικού λαού ικανή να εξασφαλίσει βιωσιμότητα στο υποκατάστημα και κατ' επέκταση στην Τράπεζα, χωρίς αυτό να αναιρεί την αξιοποίηση μεγάλων πελατών αφού διαθέτει προϊόντα ακόμη και για θεσμικούς επενδυτές. Τα προϊόντα είναι καινοτόμα και ειδικά ότι αφορά τις επενδυτικές ανάγκες των πελατών π.χ. διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων, επενδυτική τραπεζική, προϊόντα κεφαλαιαγοράς, διαχείριση περιουσίας ιδιωτών κ.τ.λ. Η τιμή των προϊόντων καθορίζεται από την Κεντρική Διεύθυνση της Τράπεζας χωρίς αυτό να αποκλείει την διαπραγμάτευση της ανάλογα με τον πελάτη που έχει απέναντι του το υποκατάστημα κάθε φορά. Η διανομή των προϊόντων γίνεται κατά βάση από το υποκατάστημα, ενώ ένας μεγάλος όγκος συναλλαγών πραγματοποιείτε από το ΑΤΜ που διαθέτει το υποκατάστημα στην είσοδό του αλλά και άλλο ένα στο εσωτερικό του. Αρκετά μεγάλος όγκος συναλλαγών πραγματοποιείτε μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής, του mobile banking και του e-banking που διαθέτει η τράπεζα. Επίσης έχει διαθέσει σε αρκετές επιχειρήσεις του Νομού μηχανήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων

στα σημεία πώλησης, ενώ κατόπιν συνεργασίας με διάφορες επιχειρήσεις δεν είναι λίγοι αυτοί που έχουν αποκτήσει πιστωτικές κάρτες και κάρτες διευκόλυνσης για την απόκτηση κάποιου αγαθού π.χ. εγγραφή και προπληρωμή συμβολαίου ετήσιας διάρκειας με το γυμναστήριο Summit της περιοχής με πιστωτική κάρτα της Eurobank ενώ τέλος σημαντικό δίαυλο διανομής των προϊόντων της αποτελεί και η συνεχής συνεργασία της με επιχειρήσεις διαφόρων μορφών, όπως η συνεργασία της με την ασφαλιστική εταιρεία Scorlife εν έτη 1999 και η χορήγηση στεγαστικών δανείων μέσω αυτής. Στον τομέα της προβολής και επικοινωνίας ακολουθεί την διαφημιστική τάση της Κεντρικής Διεύθυνσης ενώ σε επίπεδο υποκαταστήματος μεγάλη έμφαση δίνεται στην προσωπική πώληση και την ενημέρωση των υποψήφιων πελατών στο χώρο τους, την οποία έχουν αναλάβει τόσο ο υποδιευθυντής του υποκαταστήματος για επιχειρήσεις και μεγάλους πελάτες όσο και δυο υπάλληλοι του υποκαταστήματος για μικρότερους πελάτες και μικρότερες επιχειρήσεις. Τέλος όσον αφορά τις δημόσιες σχέσεις και την δημοσιότητα ένα πολύ σημαντικό κομμάτι αποτελεί η επιβράβευση κάθε χρόνο του πρώτου αριστούχου από κάθε ενιαίο Λύκειο της Ελλάδας, που έχει συγκεντρώσει το μεγαλύτερο Γενικό Βαθμό Πρόσβασης, τιμώντας τον σε ειδική τελετή βράβευσης, για την πρόοδο και την προσωπική του επιτυχία. Η επιβράβευση του κάθε αριστούχου συνοδεύεται και από συμβολικό ποσό των €1.000. Οι τελετές απονομής των βραβείων πραγματοποιούνται σε κάθε νομό για τους αντίστοιχους αριστούχους με αποτέλεσμα να ενισχύεται η εκτίμηση, η θετική προδιάθεση και η εμπιστοσύνη του κοινού προς το υποκατάστημα και κατ' επέκταση την Τράπεζα.

7.4 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΝΑΥΠΑΛΙΟΥ)

7.4.1. Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης

Ο Όμιλος Πειραιώς αποτελεί έναν από τους πιο δυναμικούς και δραστήριους της ελληνικής οικονομίας. Η Τράπεζα Πειραιώς ιδρύθηκε το 1916. Για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική Τράπεζα και το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Από το Δεκέμβριο του 1991 που ιδιωτικοποιήθηκε παρουσιάζει συνεχή και ταχεία ανάπτυξη εργασιών, μεγεθών και δραστηριοτήτων.

Παράλληλα με την οργανική της ανάπτυξη, η Τράπεζα Πειραιώς υλοποίησε μία σειρά στρατηγικών κινήσεων, με σκοπό την εδραίωσή της στην εγχώρια αγορά. Έτσι, το 1998 προχώρησε στην απορρόφηση των εργασιών της Chase Manhattan στην Ελλάδα, στην εξαγορά της Τράπεζας Μακεδονίας-Θράκης και της μικρής εξειδικευμένης Τράπεζας Credit Lyonnais Hellas, ενώ στις αρχές του 1999 στην απόκτηση του ελέγχου της Τράπεζας Χίου και στην απορρόφηση των εργασιών της National Westminster Bank PLC στην Ελλάδα. Τον Ιούνιο του 2000 πραγματοποίησε την ενοποίηση των τραπεζικών δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα, μέσω της απορρόφησης των εμπορικών Τραπεζών Μακεδονίας-Θράκης και Χίου, συγχώνευση που ολοκληρώθηκε με επιτυχία, δημιουργώντας μία από τις τρεις μεγαλύτερες ιδιωτικές τράπεζες στην Ελλάδα.

Στις αρχές του 2002, η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τον έλεγχο της ETBAbank από το Ελληνικό Δημόσιο, εξαγορά που επέφερε σημαντικά οφέλη (διεύρυνση μεριδίου αγοράς, ισχυροποίηση κεφαλαιακής βάσης), ενώ η συγχώνευσή της από την Τράπεζα Πειραιώς ολοκληρώθηκε επιτυχώς το Δεκέμβριο 2003. Επίσης, στις αρχές του 2002 υπογράφηκε συμφωνία Στρατηγικής Συνεργασίας του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς με το διεθνή τραπεζοασφαλιστικό Όμιλο ING για την ελληνική αγορά, με έμφαση στο χώρο των τραπεζοασφαλειών.

Στις αρχές του 2005, ο Όμιλος Τράπεζας Πειραιώς υλοποιώντας τη στρατηγική επέκτασής του στις αγορές της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και Ανατολικής Μεσογείου, προχώρησε στην εξαγορά της βουλγαρικής Τράπεζας Eurobank (μετονομάστηκε σε Piraeus Eurobank), ενισχύοντας την εκεί παρουσία του Ομίλου και πραγματοποίησε είσοδο στη σερβική αγορά με την εξαγορά της Atlas Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Atlas Bank), αλλά και στην αιγυπτιακή αγορά με την εξαγορά της Egyptian Commercial Bank (μετονομάστηκε σε Piraeus Bank Egypt).

Σήμερα η Τράπεζα Πειραιώς ηγείται ενός Ομίλου επιχειρήσεων που καλύπτουν το σύνολο των εργασιών και δραστηριοτήτων του χρηματοοικονομικού τομέα στην Ελλάδα (universal bank). Η Τράπεζα Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη και στα άλλα προϊόντα τραπεζικής ιδιωτών, στο χώρο των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στην παροχή υπηρεσιών κεφαλαιαγοράς

και επενδυτικής τραπεζικής, στην αναπτυσσόμενη αγορά της χρηματοδοτικής μίσθωσης και, τέλος, στον τομέα της ναυτιλίας.

Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο μέσα από το πολύ καλά οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων της, όσο και από το ηλεκτρονικό δίκτυο τραπεζικής της winbank. Η τελευταία δημιουργήθηκε στις αρχές του 2000 ως η πρώτη ολοκληρωμένη υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής στην Ελλάδα, παρέχοντας ένα πλήρες και ολοκληρωμένο σύνολο υπηρεσιών ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης. Η winbank έχει βραβευθεί για τις υπηρεσίες της από διακεκριμένους οργανισμούς σε Ελλάδα και εξωτερικό, ενώ είναι η μοναδική ελληνική υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής πιστοποιημένη κατά ISO 9001:2000.

Η παρουσία του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς στο εξωτερικό εστιάζεται στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο, παράλληλα με παρουσία στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης. Συγκεκριμένα, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς δραστηριοποιείται στις Η.Π.Α. με τη Marathon Bank στη Νέα Υόρκη με δίκτυο 11 καταστημάτων, στο Ηνωμένο Βασίλειο με ένα κατάστημα της Τράπεζας Πειραιώς στο Λονδίνο, στην Αλβανία με την Tirana Bank με 33 καταστήματα, στη Ρουμανία με την Piraeus Bank Romania με 30 καταστήματα, στη Βουλγαρία με 65 καταστήματα της Τράπεζας Πειραιώς και τις μονάδες της Piraeus Eurobank, στη Σερβία με 11 καταστήματα της Piraeus Atlas Bank και, τέλος στην Αίγυπτο με την Piraeus Bank Egypt με 25 καταστήματα.

Στο τέλος Δεκεμβρίου 2005, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς διέθετε ένα δίκτυο 449 καταστημάτων (273 στην Ελλάδα και 176 στο εξωτερικό) και ίδια κεφάλαια που διαμορφώθηκαν στα €1.608 εκ. Οι καταθέσεις, τα γeros και τα ομόλογα πελατών του Ομίλου έφθασαν τα €13.635 εκ, οι χορηγήσεις τα €15.884 εκ και το σύνολο του ενεργητικού τα €23.545 εκ.

Όραμα

Να είναι ένας ισχυρός χρηματοοικονομικός οργανισμός κύρους, ο οποίος να διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ευρύτερη γεωγραφική περιφέρεια της Νότιο-Ανατολικής Ευρώπης, ικανοποιώντας τις ανάγκες των πελατών του, διαθέτοντας

αφοσιωμένο και ικανό προσωπικό και προσφέροντας υψηλές αποδόσεις στους μετόχους του.

Οι Αξίες

Το σύστημα αξιών πάνω στο οποίο στηρίζεται η πορεία και η ανάπτυξη της Τράπεζας Πειραιώς και του Ομίλου της είναι:

Πάθος για τον Πελάτη

- Δημιουργία και ανάπτυξη συνεχώς των σχέσεων με τους πελάτες με βάση το αμοιβαίο κέρδος.
- Προσφορά πάντοτε άριστης ποιότητας εξυπηρέτησης.
- Διαμόρφωση ανταγωνιστικών λύσεων που προσθέτουν αξία για τους πελάτες.

Δημιουργία Αξίας για τους Μετόχους

- Ο καθένας από το προσωπικό της τράπεζας συμβάλλει σημαντικά στην κερδοφορία της, για την ενίσχυση της οποίας εργάζονται όλοι με συνέπεια, επηρεάζοντας τόσο τα έσοδα όσο και τις δαπάνες του Οργανισμού.
- Ειδική μέριμνα υπάρχει για τη διασφάλιση της τράπεζας απέναντι σε κάθε κίνδυνο, φροντίζοντας για την τήρηση των νόμων καθώς και των διαδικασιών που η τράπεζα έχει θέσει για τη διασφάλιση της συνεχούς και απρόσκοπτης κερδοφόρας πορείας.

Ηγετική Παρουσία στην Αγορά

- Το όραμα, ο στρατηγικός προσανατολισμός του Ομίλου της Τράπεζας Πειραιώς και οι στόχοι που τίθενται αποτελούν την κατευθυντήρια γραμμή όλων των στελεχών της.
- Τα μάτια και τα αυτιά των στελεχών είναι διαρκώς στραμένα στην αγορά, ενώ παραμένουν προσηλωμένοι στη διεύρυνση και την αξιοποίηση ευκαιριών.
- Επιδιώκουν την πρωτοπορία, τη δημιουργία στη διαρκή βελτίωσή , τόσο ως μονάδα όσο και ως ομάδες και ως οργανισμός.

Επένδυση στον Άνθρωπο και την Κοινωνία

- Επιλέγουν τους καλύτερους της αγοράς με έμφαση στο ήθος, την ακεραιότητα, τον επαγγελματισμό, την ικανότητα και τον επιχειρηματικό προσανατολισμό τους.
- Επενδύουν με συνέπεια στη διαρκή εξέλιξη, ανάπτυξη και ευμάρεια του ανθρώπινου δυναμικού.
- Συνεισφέρουν στην κοινωνία το «μέρισμα» που της αναλογεί, φροντίζοντας με συνέπεια το περιβάλλον, τις τοπικές κοινωνίες, τον πολιτισμό, τους ανθρώπους που χρειάζονται υποστήριξη.

Στρατηγική

Κύριους στρατηγικούς στόχους του Ομίλου Πειραιώς αποτελούν η περαιτέρω διεύρυνση των μεριδίων αγοράς στην ελληνική και στις τραπεζικές αγορές του εξωτερικού όπου δραστηριοποιείται, η βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών του, η πρωτοπορία στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, η περαιτέρω ενίσχυση της θέσης του Ομίλου στη λιανική τραπεζική και τις μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις, η ενδυνάμωση στους τομείς της διαχείρισης περιουσίας τρίτων και των τραπεζοασφαλειών και, τέλος, η ενίσχυση της κερδοφορίας του, με στόχο τη συνεχή αύξηση της περιουσίας των μετόχων του.

Ανθρώπινο δυναμικό

Βασική κατεύθυνση της πολιτικής για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του Ομίλου είναι η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, διαθέτοντας ικανά και αφοσιωμένα στελέχη με δυνατότητα να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στο πλαίσιο της ενιαίας Τραπεζικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το σύνολο των απασχολούμενων στον Όμιλο στις 31.12.2005 ανερχόταν σε 8.151 άτομα. Με την πεποίθηση ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί την πιο σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της Τράπεζας και με βασικό προσανατολισμό την παροχή υψηλής ποιότητας και ταχύτητας υπηρεσιών, οι βασικοί άξονες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρονται στην ανάπτυξη υποδομής και στη διαμόρφωση κουλτούρας με κύρια χαρακτηριστικά:

- «Πάθος» για τον Πελάτη

- Επένδυση στον άνθρωπο
- Επαγγελματισμό
- Αποτελεσματικότητα
- Επιχειρηματικότητα
- Έμφαση στη Μάθηση-Αλλαγή

Η προσέλκυση υψηλού επιπέδου στελεχιακού δυναμικού το οποίο θα είναι ικανό να ενστερνιστεί τις αξίες και το όραμα της Τράπεζας Πειραιώς και να συμβάλλει καθοριστικά στην υλοποίηση του, αποτελεί κεντρικό στόχο της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μας. Η Τράπεζα Πειραιώς ενδιαφέρεται πάντοτε για άτομα που χαρακτηρίζονται από:

- Επαγγελματισμό
- Υψηλό αίσθημα ευθύνης
- Προσανατολισμό στο αποτέλεσμα
- Ομαδικό πνεύμα
- Ανάληψη πρωτοβουλιών
- Εργατικότητα
- Ενδιαφέρον για συνεχή μάθηση & εξέλιξη

Η πολιτική παροχών που εφαρμόζει η Τράπεζα Πειραιώς έχει ως κύριο στόχο τη συνεχή βελτίωση της οικονομικής θέσης του προσωπικού της, σε συνάρτηση πάντοτε με το επίπεδο κερδοφορίας της Τράπεζας και της αύξησης της περιουσίας των μετόχων της.

Η Τράπεζα παρέχει στο προσωπικό της μια σειρά πρόσθετων παροχών που βελτιώνουν αισθητά το επίπεδο ευημερίας του. Σε αυτές συμπεριλαμβάνονται τα έξοδα για ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, για ασφάλιση των υπάλληλων με κάλυψη κινδύνων θανάτου και μόνιμης ανικανότητας, καθώς και δαπάνες για βρεφονηπιακούς σταθμούς, δώρα στα παιδιά των υπαλλήλων, εργοδοτικές εισφορές εκτός των ταμείων κύριας ασφάλισης κ.λ.π. Ακόμη, χορηγούνται δάνεια προς το προσωπικό για την απόκτηση ιδιόκτητης κατοικίας με ευνοϊκούς όρους. Επίσης, η Τράπεζα έχει δημιουργήσει ένα Ομαδικό Πρόγραμμα Ασφάλισης σε

συνεργασία με την ING Πειραιώς Ζωής Α.Ε. για όλο το προσωπικό της. Αυτό το Ομαδικό Πρόγραμμα Ασφάλισης δημιουργήθηκε με γνώμονα:

- Την καλύτερη δυνατή κάλυψη των παροχών (Νοσοκομειακή-Ιατρική Περίθαλψη, Ασφάλιση Ζωής - Ασφάλιση Ατυχημάτων και Μόνιμης Ολικής Ανικανότητας).
- Την ίση μεταχείριση όλου του προσωπικού, αντικαθιστώντας τα διάφορα προγράμματα που ίσχυαν μέχρι τότε.

Η Τράπεζα αναλαμβάνει εξ ολοκλήρου το κόστος ασφάλισης των υπαλλήλων της για όλες τις καλύψεις του προγράμματος αλλά και των προστατευμένων μελών τους (Σύζυγοι και Τέκνα), για την κάλυψη Νοσοκομειακής / Ιατρικής Περίθαλψης.

Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη

Μια από τις βασικές πεποιθήσεις της Τράπεζας Πειραιώς είναι ότι η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της θα έχει τα βέλτιστα αποτελέσματα όταν συντελείται σε ένα εύρωστο κοινωνικά περιβάλλον. Έχοντας ως στόχο λοιπόν την λειτουργία της σε αρμονία με την κοινωνία, αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στα θέματα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility), που περιλαμβάνουν την Εταιρική Διακυβέρνηση, το Κοινωνικό έργο, τις Πολιτιστικές παρεμβάσεις και τα Περιβαλλοντικά θέματα.

Σύμφωνα με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η οικειοθελής δέσμευση των επιχειρήσεων για ένταξη στις επιχειρηματικές τους πρακτικές κοινωνικών και περιβαλλοντικών δράσεων, που είναι πέρα και πάνω από όσα επιβάλλονται από τη νομοθεσία και έχουν σχέση με όλους όσους επηρεάζονται από τις δραστηριότητές τους (εργαζόμενοι, μέτοχοι, συνεργάτες, προμηθευτές, επενδυτές, καταναλωτές, κοινότητες μέσα στις οποίες είναι δραστηριοποιημένες). (Πηγή: «Hellenic Network for Corporate Social Responsibility», Φεβρ. 2005).

Κοινωνία

Η Τράπεζα Πειραιώς στα πλαίσια της προσφοράς της στην αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων έχει αναπτύξει μία σταθερή πολιτική προγραμμάτων αλλά και ενίσχυσης φορέων που προσπαθούν στο σύγχρονο ελληνικό γίνεσθαι να αντιμετωπίσουν σοβαρά κοινωνικά προβλήματα.

Η κοινωνική πολιτική της Τράπεζας Πειραιώς βασίζεται στο τρίπτυχο Παιδί, Οικογένεια και Υγεία και εκφράζεται με συγκεκριμένες παρεμβάσεις και πρωτοβουλίες, όπως:

- Σταθερή επιδότηση, μέσω της Εκκλησίας της Ελλάδος, οικογενειών της Θράκης για το τρίτο τους παιδί, ένα πρόγραμμα που ενισχύει τις οικογένειες εκείνες που αν και οι συνθήκες στην περιοχή τους παραμένουν δύσκολες, διατηρούν με προσήλωση τις διαχρονικές αξίες της πολυμελούς οικογένειας.
- Υλική και ηθική συμπαράσταση, μέσω επιχορηγήσεων αλλά και εκδηλώσεων, άρρωστων παιδιών κυρίως με ανίατες ασθένειες, μέσω φορέων της Κοινωνίας των Πολιτών.
- Οικονομική και ηθική συμπαράσταση Κέντρων Απεξάρτησης νέων από ουσίες, με ιδιαίτερη έμφαση στην επανένταξη των ατόμων αυτών στην κοινωνία. Στο πλαίσιο αυτό, ειδικό πρόγραμμα επαγγελματικής αποκατάστασης απεξαρτημένων ατόμων λειτουργεί στην τράπεζα, έχοντας βοηθήσει μέχρι σήμερα αρκετούς νέους.

Βραβεύσεις της Τράπεζας

- Στις 1 Μαρτίου 2006, η Piraeus Atlas Bank βραβεύτηκε από την UEPS (Οργανισμός Εξεχόντων Διαφημιστών Σερβίας) για τις προωθητικές ενέργειες και παρουσία της στην 3η Διεθνή Έκθεση Τραπεζικών και Ασφαλιστικών Υπηρεσιών που διεξήχθη στο Βελιγράδι από 27 Φεβρουαρίου έως 1 Μαρτίου. Η παρουσία και οι προωθητικές ενέργειες της Piraeus Atlas Bank πληρούσαν όλα τα κριτήρια της UEPS ώστε να της απονεμίει το βραβείο προωθητικής ενέργειας. Η αισθητική του περιπτέρου σε συνδυασμό με το ευγενικό και εξυπηρετικό προσωπικό που το επάνδρωναν, αποτέλεσαν τους αποφασιστικούς παράγοντες για τη διάκριση της Τράπεζας. Το περίπτερο της

Piraeus Atlas Bank ήταν εξοπλισμένο με ιδιαίτερα ποιοτικό προωθητικό υλικό, εξελιγμένα μέσα προβολής και, επομένως, αποτέλεσε πόλο έλξης στην 3η Διεθνή Έκθεση, στην οποία συμμετείχαν πολλοί εγχώριοι αλλά και διεθνείς τραπεζικοί οργανισμοί. Η Piraeus Atlas Bank προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες τόσο για προσωπικούς πελάτες λιανικής τραπεζικής, όσο και εμπορικούς / corporate πελάτες. Το stand της Τράπεζας προσέλκυσε πολλούς επισκέπτες. Πολίτες, εκπρόσωποι από το χώρο των επιχειρήσεων, της πολιτικής και των ΜΜΕ επισκέφθηκαν το περίπτερο και ενημερώθηκαν λεπτομερώς για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που η Piraeus Atlas Bank διαθέτει. Ο Πρόεδρος της Σερβίας - Μαυροβουνίου, Boris Tadic, και ο Υπουργός Οικονομίας της Σερβίας, Mladjen Dinkic, επισκέφθηκαν, επίσης, το περίπτερο, εκδηλώνοντας έτσι την υποστήριξή τους για την συνεχιζόμενη ανάπτυξη της Piraeus Atlas Bank στη Σερβική αγορά.

- Η Τράπεζα Πειραιώς στη Βουλγαρία διακρίθηκε για το στεγαστικό της δάνειο, ένα προνομιακό προϊόν που προσφέρεται με επιτόκιο 0% για τους πρώτους 6 μήνες. Το συγκεκριμένο στεγαστικό βραβεύτηκε ως «Χρηματοοικονομικό Προϊόν της Χρονιάς» στην κατηγορία «Πιστωτικά και Χρηματοδοτικά Προϊόντα». Η απονομή του βραβείου «Χρηματοοικονομικό Προϊόν της Χρονιάς» διεξήχθη μέσα στο πλαίσιο της ετήσιας έκθεσης «Τράπεζες, Επενδύσεις, Χρήμα». Η απονομή του βραβείου έγινε στο χώρο Novotel του Plovdiv στις 16 Φεβρουαρίου 2006. Η Piraeus Leasing Βουλγαρίας έλαβε, επίσης, μέρος στην απονομή βραβείων. Το προϊόν της Auto Leasing Βουλγαρίας που απευθύνεται σε εταιρείες φυσικών και νομικών προσώπων, ήταν υποψήφιο στην κατηγορία πιστωτικών και χρηματοδοτικών προϊόντων και κατέλαβε την αξιοσημείωτη 4η θέση.
- Η winbank απέσπασε πανευρωπαϊκή πρωτιά! Αυτή τη φορά για την πρωτοποριακή υπηρεσία ηλεκτρονικών πληρωμών winbank easypay. Στα «The European Banking Technology Awards 2005» στην Τράπεζα Πειραιώς απονεμήθηκε η πρώτη θέση της κατηγορίας «Best Payments Achievement». Το ετήσιο αυτό βραβείο αναγνωρίζει τραπεζικές υπηρεσίες και προϊόντα που διακρίνονται για την καινοτομία τους και καθιερώνουν νέα standards στα συστήματα πληρωμών. Σημαντικό είναι ότι η διάκριση απονεμήθηκε με ομόφωνη γνώμη της επιτροπής των κριτών. Ο κ. David Bannister, Διευθυντής

Σύνταξης του περιοδικού, δήλωσε: «Προσωπικά, θα ήθελα να επισημάνω ότι, ύστερα από τη συμμετοχή μου σε δύο διαδικασίες βράβευσης με το Banking Technology, μπορώ με ασφάλεια να πω ότι οι νικητές αυτών των βραβείων αντιμετώπισαν ορισμένες από τις πιο δύσκολες αξιολογήσεις που έχω δει. Η κριτική επιτροπή αξιολόγησε κάθε συμμετοχή στα βραβεία εξονυχιστικά εφαρμόζοντας αυστηρά κριτήρια». Το winbank easypay επεκτείνει και αναβαθμίζει ουσιαστικά τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής της Τράπεζας Πειραιώς καθώς είναι η μόνη υπηρεσία στην ελληνική αγορά που συνδυάζει πληρωμές, προς ένα μεγάλο εύρος επιχειρήσεων και οργανισμών, μέσω internet και τηλεφώνου, με χρέωση οποιασδήποτε κάρτας Visa και MasterCard ή τραπεζικού λογαριασμού Πειραιώς. Στην περίπτωση χρέωσης λογαριασμού ο χρήστης της υπηρεσίας winbank internet, κάνει login με τους ίδιους κωδικούς όπως και στο winbank internet.

- Η υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής winbank internet απολαμβάνει ακόμα μία διάκριση στο κλείσιμο του έτους 2005. Το περιοδικό πληροφορικής RAM στο συγκριτικό test e-banking, που πραγματοποίησε το μήνα Δεκέμβριο, κατατάσσει την υπηρεσία winbank internet στην πρώτη θέση μεταξύ 11 τραπεζών. Η διάκριση αυτή είναι η 23η που λαμβάνουν συνολικά οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής winbank από το 2000 και η 4η μέσα στο 2005. Η υπηρεσία ηλεκτρονικής τραπεζικής winbank ξεχώρισε για την πληρότητα των συναλλαγών και των προϊόντων που υποστηρίζει, την ευκολία πλοήγησης και εμφάνισης των αποτελεσμάτων και για τις λεπτομέρειες των κινήσεων και το ιστορικό των συναλλαγών. Οι υπηρεσίες και τα προϊόντα που έδωσαν το προβάδισμα και διαφέρουν για τον τρόπο λειτουργίας τους αλλά και για την πληρότητά τους είναι η υπηρεσία τηλε-ειδοποιήσεων winbank alert, οι πιστωτικές κάρτες και οι προσφερόμενες δυνατότητες τόσο μέσω του winbank internet όσο και μέσω του winbank for cards, τα εμβάσματα καθώς και η πρωτοποριακή υπηρεσία ηλεκτρονικών πληρωμών winbank easypay.

Από τις βραβεύσεις της συνειδητοποιούμε τη μεγάλη έμφαση που δίνει η τράπεζα τόσο στα προϊόντα της όσο και στον τρόπο διανομής τους προς το ευρύ κοινό. Αλλά και το ενδιαφέρον της να αποτελέσει ένα Πανευρωπαϊκό Πρότυπο Τράπεζας.

7.4.2. Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή & επικοινωνία)

Ένα μικρό σε διαστάσεις αλλά ταυτόχρονα ζεστό και άριστα διακοσμημένο είναι το υποκατάστημα της τράπεζας Πειραιώς στην πόλη του Ναυπλίου. Με κυρίαρχα υλικά το ξύλο και το γυαλί σου δίνει την εντύπωση της ευμάρειας και της τεχνολογίας άριστα συνδυασμένα μεταξύ τους. Βρίσκεται σε κεντρικό σημείο της πόλης και αυτός είναι ο λόγος που επιλέχθηκε μικρότερο σε έκταση, αλλά ο οποιοσδήποτε θα έρθει στο Ναύπλιο είναι εξαιρετικά δύσκολο να μην το δει. Και αυτό γιατί είναι το πιο καινούργιο υποκατάστημα τραπεζής που έχει ανοίξει στο Ναύπλιο και μεγαλύτερη σημασία είχε η καλή τοποθεσία παρά ο όγκος, αφού άλλωστε ξεκινά από την αρχή χωρίς να υπάρχει έτοιμη πελατεία, ίσως στο μέλλον να μεταστεγαστεί. Προς το παρόν οι εννέα υπάλληλοι είναι ικανοί να καλύψουν τον όγκο εργασίας που καλείται να αντιμετωπίσει το υποκατάστημα.

Τα παρεχόμενα προϊόντα είναι πολλά και σχεδιάζονται από την Κεντρική Διεύθυνση της τράπεζας, λαμβάνοντας υπ' όψη πολύ συχνά τα δεδομένα του συγκεκριμένου υποκαταστήματος όπως και τα δεδομένα όλων των υποκαταστημάτων της. Τα προϊόντα καλύπτουν όλη τη σύγχρονη γκάμα προϊόντων όπως προϊόντα για ιδιώτες, μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις, προϊόντα καθαρά τραπεζικά, ασφαλιστικά και χρηματοοικονομικά. Μάλιστα είναι από τα λίγα υποκαταστήματα που υπήρχε μέχρι πρότινος σε εμφανές σημείο και με δικό του γραφείο ασφαλιστικός σύμβουλος. Για λόγους όμως περικοπής εξόδων είναι μια από τις θέσεις που καταργήθηκαν και τα καθήκοντά της επιβάρυναν υπαλλήλους με διαφορετικές αρμοδιότητες. Οι τιμές των προϊόντων καθορίζονται και αυτές από την Κεντρική Διεύθυνση, πολλές φορές όμως το υποκατάστημα είναι αυτό που εισηγείται στην Κεντρική Διεύθυνση διαφοροποίηση της τιμής για κάποιον πελάτη συνήθως για τους μεγάλους πελάτες και γνωστούς αυτών, με αποτέλεσμα η τιμή να διαφοροποιείται ανά περίπτωση. Η διανομή των προϊόντων γίνεται κατά κύριο λόγο από το υποκατάστημα και το ΑΤΜ που αυτό διαθέτει. Επίσης μεγάλη προσπάθεια γίνεται ώστε να κατευθυνθούν οι πελάτες και να κάνουν χρήση των πολύ καλά σχεδιασμένων υπηρεσιών internet και συγκεκριμένα των υπηρεσιών του winbank. Παρόλο το μικρό χρονικό διάστημα λειτουργίας του υποκαταστήματος στο Νομό

αρκετές είναι οι επιχειρήσεις που έχουν εφοδιαστεί με μηχανήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων, ενώ δεν είναι λίγες και εκείνες που πουλούν προϊόντα τους μέσω πιστωτικών καρτών της τράπεζας. Στον τομέα της προβολής και της επικοινωνίας μεγάλη σημασία έχει δοθεί η προσωπική πώληση γιατί θεωρείται από το υποκατάστημα ως ο καλύτερος δυνατός τρόπος γνωριμίας με το ευρύ κοινό, το ρόλο αυτό έχει αναλάβει κατά βάση ο υποδιευθυντής του υποκαταστήματος. Όσον αφορά την διαφήμιση δεν υπάρχουν τοπικού επιπέδου δραστηριότητες αλλά το υποκατάστημα διαφημίζεται μέσω της Πανελλαδικής διαφημιστικής καμπάνιας της Κεντρικής Διεύθυνσης, ενώ όσον αφορά της δημόσιες σχέσεις μεγάλη βαρύτητα έχει δοθεί στη σχέση των υπαλλήλων με το υποκατάστημα αφού παρέχονται σε αυτούς πρόσθετες ασφαλιστικές καλύψεις, δανειοδοτήσεις με ευνοϊκούς όρους, δώρα στα παιδιά τους κ.λ.π. Τέλος σε ότι αφορά τη δημοσιότητα με το ευρύ κοινό συνήθως ακολουθούνται οι κατευθυντήριες γραμμές της Κεντρικής Διεύθυνσης.

7.5.ALPHA BANK (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΝΑΥΠΛΙΟΥ)

7.5.1. Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, όταν δημιούργησε μία μικρή εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα. Το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου «Ι. Φ. Κωστοπούλου» μετονομάστηκε σε «Τράπεζα Καλαμών». Το 1924 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα, και η Τράπεζα ονομάστηκε «Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως». Το 1947 η επωνυμία άλλαξε σε «Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως», αργότερα, το 1972 σε «Τράπεζα Πίστεως» και τέλος το Μάρτιο του 1994 σε Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η Τράπεζα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Πέρα από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών. Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπεζής. Στις 11 Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπεζής με απορρόφηση από την Alpha Τράπεζα Πίστεως. Η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε από την συγχώνευση ονομάζεται Alpha Bank. Σήμερα, η Alpha Bank είναι η δεύτερη σε μέγεθος Τράπεζα στην Ελλάδα. Το Δίκτυο της Τραπεζής στην Ελλάδα

αριθμεί 364 Καταστήματα. Το Προσωπικό της Τραπέζης την 30 Νοεμβρίου 2005 αριθμούσε 6.958 άτομα στο εσωτερικό και 210 άτομα στο εξωτερικό.

Εταιρείες του Ομίλου της Alpha Bank την 30/6/2005

Εταιρεία	Δραστηριότητα	Ποσοστό Συμμετοχής της Τραπέζης (%)		
		Άμεσο	Έμμεσο	Συνολικό
1 Alpha Bank London Ltd	Τραπεζικές Εργασίες	100,00%	0,00%	100,00%
2 Alpha Bank Κύπρου	Τραπεζικές Εργασίες	100,00%	0,00%	100,00%
3 Alpha Bank Romania	Τραπεζικές Εργασίες	98,95%	0,95%	99,90%
4 Alpha Bank a.d. Skopje	Τραπεζικές Εργασίες	100,00%	0,00%	100,00%
5 Jubanka A.D. Βελιγραδίου	Τραπεζικές Εργασίες	88,64%	0,00%	88,64%
6 Alpha Bank Jersey Ltd	Τραπεζικές Εργασίες	0,00%	100,00%	100,00%
7 Alpha Leasing A.E.*	Χρηματοδοτικές Μισθώσεις	99,18%	0,41%	99,59%
8 Alpha Leasing Romania S.A.	Χρηματοδοτικές Μισθώσεις	62,94%	36,97%	99,91%
9 ABC Factors A.E.	Πρακτορεία Επιχειρηματικών Απαιτήσεων	100,00%	0,00%	100,00%
10 Alpha Finance AXEPIEY	Παροχή Επενδυτικών Υπηρεσιών, Χρηματιστηριακές Εργασίες	99,72%	0,28%	100,00%
11 Alpha Finance US Corporation S.A.	Παροχή Επενδυτικών Υπηρεσιών, Χρηματιστηριακές Εργασίες	100,00%	0,00%	100,00%
12 Alpha Finance Romania S.A.	Παροχή Επενδυτικών Υπηρεσιών, Χρηματιστηριακές Εργασίες	45,68%	54,30%	99,98%
13 Alpha Finance Ltd	Παροχή Επενδυτικών Υπηρεσιών, Χρηματιστηριακές Εργασίες	0,00%	100,00%	100,00%
14 Alpha Ventures A.E.	Εταιρεία Επενδυτικών Συμμετοχών	100,00%	0,00%	100,00%
15 Danube Fund Ltd	Εταιρεία Επενδυτικών Συμμετοχών	19,73%	5,44%	25,17%
16 Alpha Equity Fund A.E.	Εταιρεία Επενδυτικών Συμμετοχών	99,00%	1,00%	100,00%

17	Alpha Mutual Fund Management Company	Παροχή Επενδυτικών Υπηρεσιών	80,00%	20,00%	100,00%
18	Alpha Asset Management ΑΕΠΕΥ	Παροχή Επενδυτικών Υπηρεσιών	99,00%	1,00%	100,00%
19	Alpha Private ΕΠΕΥ	Παροχή Επενδυτικών Υπηρεσιών	99,00%	1,00%	100,00%
20	Alpha Insurance Α.Ε.	Ασφαλιστικές Εργασίες	99,56%	0,00%	99,56%
21	Alpha Insurance Limited	Ασφαλιστικές Εργασίες	0,00%	99,92%	99,92%
22	Alpha Insurance Romania S.A.	Ασφαλιστικές Εργασίες	65,00%	34,92%	99,92%
23	Alpha Insurance Brokers Α.Ε.	Ασφαλιστικές Εργασίες	0,00%	94,58%	94,58%
24	Alpha Astika Akinita Α.Ε. *	Διαχείριση Ακινήτων	60,35%	0,00%	60,35%
25	<u>Ionian Hotel Enterprises S.A. *</u>	Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις	89,51%	0,00%	89,51%
26	Ionian Holdings S.A.	Εταιρεία Holding	100,00%	0,00%	100,00%
27	Icap S.A.	Σύμβουλοι Επιχειρήσεων - Παροχή Πληροφοριών	26,96%	0,00%	26,96%

* εισηγμένη στο Χρηματιστήριο Αθηνών

Στρατηγική

Παρά την παρούσα δύσκολη διεθνή οικονομική συγκυρία και την αβεβαιότητα στις αγορές, η Alpha Bank, πιστή στις αρχές και τις αξίες της, συνεχίζει την ανοδική πορεία της. Τα επόμενα έτη, πρωταρχικός στόχος του ομίλου είναι η ενίσχυση του ρόλου του στην εγχώρια αγορά και η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Όσον αφορά τις δραστηριότητες των καταστημάτων της στο εξωτερικό, μετά την επιτυχή έναρξη των εργασιών της στο Βελιγράδι και την επέκταση του δικτύου της στη Σερβία, προχώρησε σε επέκταση των δικτύων καταστημάτων στη Βουλγαρία και στην Αλβανία, με παράλληλη αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν από την

παρουσία ελληνικών επιχειρήσεων και την ανάπτυξη των τοπικών οικονομιών.

Οι κύριοι άξονες της πολιτικής της είναι η σταθερή επέκταση των δραστηριοτήτων στο retail banking, με έμφαση στη στεγαστική και καταναλωτική πίστη, και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, καθώς και η επίτευξη υψηλού ρυθμού αναπτύξεως στους τομείς της διαχείρισεως κεφαλαίων πελατών (αμοιβαία κεφάλαια, mass affluent banking, private banking), των ασφαλειών, της επενδυτικής τραπεζικής και του corporate banking. Σε όλους αυτούς τους τομείς θα λειτουργήσει δυναμικά για να επιτύχει αύξηση των μεγεθών της και του μεριδίου αγοράς.

Κύριο μέλημά της είναι η μεγιστοποίηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών της, παρέχοντας τους ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση σε όλη τη σειρά των προϊόντων και υπηρεσιών του ομίλου, βελτιώνοντας τους χρόνους διεκπεραίωσης των εργασιών και περιορίζοντας τα κόστη. Προς την κατεύθυνση αυτή δίδεται βαρύτητα στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής τραπεζικής και των νέων δικτύων διανομής προϊόντων και υπηρεσιών. Βασική επιδίωξή της είναι η βελτίωση της κερδοφορίας, ώστε να απολαμβάνουν οι μέτοχοί της τη μέγιστη δυνατή απόδοση. Σήμερα, η Alpha Bank είναι η δεύτερη σε μέγεθος Τράπεζα στην Ελλάδα.

Οι δραστηριότητές της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών. Αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων ηλεκτρονικών υπηρεσιών, όπως για παράδειγμα :

- το Alphaphone για τραπεζικές υπηρεσίες με το τηλέφωνο,
- το Alphaline για τραπεζικές συναλλαγές με τον προσωπικό υπολογιστή,
- το Alpha Web Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet,
- και το Alpha Bank m-Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου.

Αναπτύσσει επίσης τις υπηρεσίες της και στον τομέα της ναυτιλίας και δημιουργεί νέους πολυδιάστατους λογαριασμούς καταθέσεων και σύγχρονους λογαριασμούς χορηγήσεων.

Με τις εταιρείες του Ομίλου της καλύπτει το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως :

- χρηματοδοτικές, με τις εταιρείες Alpha Leasing και ABC Factors.
- χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, με την Alpha Διαχειρίσεως Αμοιβαίων Κεφαλαίων, την Alpha Finance, την Alpha Finance U.S, την Alpha Asset Management και την Αναπτυξιακή Διαχειρίσεως Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδος.
- επενδύσεων, με την Alpha Ventures και την Ιονική Συμμετοχών.
- παροχής υπηρεσιών, με την Icar.
- ασφαλίσεων, με την Alpha Ασφαλιστική και την Alpha Μεσιτική Ασφαλίσεων.
- κτηματικές, με την Alpha Αστικά Ακίνητα.
- ξενοδοχειακές, με την Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις.

Κοινωνική Ευθύνη

Η κοινωνική ευθύνη αναπτύσσεται και εφαρμόζεται μέσα από το σύστημα αξιών, στόχων και δράσεων που διέπουν τη διακυβέρνηση της Τραπέζης. Ο άνθρωπος και ο σεβασμός των ανθρωπίνων αξιών, αποτελούν απόλυτη προτεραιότητα για την Τράπεζα. Μαζί με την αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων και τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών μέσων, αποτελούν τον οδηγό κάθε συναλλαγής ή επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων, με πελάτες, με μετόχους. Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι η βάση της επιτυχίας της τραπέζης. Η Alpha Bank, στο πλαίσιο της προσφοράς της στο κοινωνικό σύνολο, μεριμνά για το ανθρώπινο δυναμικό της και το εργασιακό περιβάλλον, την προστασία της φύσεως, την κοινωνική και πολιτιστική ζωή του τόπου.

Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Εταιρική Διακυβέρνηση είναι ένα σύστημα αρχών επί τη βάσει του οποίου οργανώνεται, λειτουργεί και διοικείται η ανώνυμη εταιρεία, ώστε να διαφυλάσσονται και ικανοποιούνται τα έννομα συμφέροντα όλων όσων συνδέονται με την εταιρεία

στα πλαίσια του εταιρικού συμφέροντος. Η Alpha Bank υιοθέτησε και εφάρμοσε, ήδη από το 1994, τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησεως, επιδιώκοντας τη διαφάνεια στην επικοινωνία με τους μετόχους της και την άμεση και συνεχή ενημέρωση του επενδυτικού κοινού. Σε αυτό το πλαίσιο, η Τράπεζα έχει προχωρήσει στο διαχωρισμό των καθηκόντων του Προέδρου από αυτά του Διευθύνοντος Συμβούλου, όπως ισχύει σε πολλές χώρες του εξωτερικού και τείνει να καθιερωθεί σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιπροσθέτως, έχει συστήσει Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμορφώσεως και έχει θεσπίσει βασικές αρχές συμπεριφοράς κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας σε περιπτώσεις παροχής δώρων, πλεονεκτημάτων ή ωφελειών εν γένει με σκοπό να προωθήσει τα πρότυπα που επιβάλλει η σύγχρονη διακυβέρνηση των εταιριών και να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα των κανόνων για τον Εσωτερικό Έλεγχο.

Κοινωνία

Ο άνθρωπος και ο σεβασμός των ανθρωπίνων αξιών, αποτελούν απόλυτη προτεραιότητα για την Τράπεζα. Μαζί με την αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων και τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών μέσων, αποτελούν τον οδηγό κάθε συναλλαγής ή επικοινωνίας μεταξύ μας, με πελάτες, με μετόχους. Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι η βάση επιτυχίας της Τραπεζής.

Κοινωνική Προσφορά

Στο πλαίσιο της συμβολής της στην πολιτιστική ανάπτυξη της χώρας, η Alpha Bank σχεδιάζει και υλοποιεί χορηγικά προγράμματα, μέσω των οποίων ενισχύει διάφορους φορείς για τη διοργάνωση και εκτέλεση σημαντικών, πολιτιστικών κυρίως, εκδηλώσεων, τα οποία και λόγω της μεγάλης προβολής τους από τα ΜΜΕ γίνονται ευρέως γνωστά (Μέγαρο Μουσικής Αθηνών και Θεσσαλονίκης, Μητροπολιτικό Μουσείο Νέας Υόρκης, Εθνική Πινακοθήκη, Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Φύσεως, κ.λ.π.).

Λόγω του μεγέθους της, γίνεται αποδέκτης πολλών και ποικίλων αιτημάτων και γνώμονας για την υποστήριξη των προσπαθειών είναι η αρωγή που παρέχει να καταλήγει σε προσφορά προς το κοινωνικό σύνολο. Ένας μεγάλος αριθμός κοινωνικών φορέων και ομάδων γίνεται κάθε χρόνο αποδέκτης ενός σημαντικού

ποσού, το οποίο διατίθεται από την Τράπεζα για την ενίσχυση των σκοπών του. Δίδεται προτεραιότητα στην ενίσχυση της περιφέρειας της χώρας ή σε ομάδες και φορείς που αναπτύσσουν δραστηριότητες σε τοπικό επίπεδο. Επίσης, η Τράπεζα στηρίζει ομάδες που αναλαμβάνουν αθλητικές πρωτοβουλίες για την απασχόληση των νέων, καθώς και ομάδες απεξαρτήσεως από ναρκωτικές ουσίες. Η συμβολή δεν είναι μόνο χρηματική, αλλά περιλαμβάνει αποστολή βιβλίων, μέσων υποδομής, εποπτικού υλικού κ.λ.π. σε σχολεία, βιβλιοθήκες ή συλλόγους όλης της χώρας. Πρόκειται για πρωτοβουλίες που δεν ανακοινώνονται λεπτομερώς και μόλις ένα μικρό μέρος τους περιλαμβάνεται στον ετήσιο Κοινωνικό Απολογισμό της Τραπέζης. Επίσης κάθε έτος η Τράπεζα προβαίνει στην αγορά ενός αρκετά μεγάλου αριθμού βιβλίων, τα οποία στη συνέχεια αποστέλλονται σε διάφορες βιβλιοθήκες σε όλη την Ελλάδα για τον εμπλουτισμό τους.

Η ονομαστική παράθεση των φορέων που λαμβάνουν ενίσχυση από την Τράπεζα, λόγω του μεγάλου αριθμού τους, δεν είναι δυνατόν να γίνει εδώ, μπορούν όμως ορισμένοι από αυτούς να παρουσιασθούν ομαδοποιημένοι σε έξι μεγάλες ενότητες:

1. Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και φορείς που σχετίζονται με την εκπαίδευση και τη μόρφωση: Νηπιαγωγεία, Δημοτικά Σχολεία και Γυμνάσια σε όλη τη χώρα, όλα σχεδόν τα Α.Ε.Ι. και Πανεπιστήμια, Σύλλογοι Γονέων και Κηδεμόνων, το Εθνικό Ίδρυμα Ερευνών, το Λύκειο Ελληνίδων, διάφορα ερευνητικά Ινστιτούτα και οργανισμοί, Ενώσεις και οργανισμοί υποτροφιών κ.λ.π.
2. Φορείς της Τοπικής Αυτοδιοικήσεως: Δήμοι και Κοινότητες σε όλη την Ελλάδα, Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις καθώς και διάφορες Δημοτικές Επιχειρήσεις Πολιτιστικής Αναπτύξεως κ.λ.π.
3. Νοσοκομεία, Ιατρικές Οργανώσεις και εν γένει φορείς που σχετίζονται με την Περίθαλψη και την Υγεία, όπως: Ελληνικός Ερυθρός Σταυρός, Ινστιτούτο Pasteur, Γιατροί Χωρίς Σύνορα, Γιατροί του Κόσμου, Ελληνική Αντικαρκινική Εταιρεία, Ελληνική Εταιρεία για την Σκλήρυνση κατά Πλάκας, ΠΙΚΠΑ Βούλας και Πεντέλης, Σύλλογος «Το χαμόγελο του Παιδιού», Σύλλογος Φίλων παιδιών με καρκίνο «ΕΛΠΙΔΑ», Εταιρεία Προστασίας Σπαστικών, Πανελλήνιος Σύνδεσμος Τυφλών, Πανελλήνιος Σύνδεσμος Νεφροπαθών, Εταιρεία Προστασίας Γήρατος, Σύλλογοι «ΠΑΡΕΜΒΑΣΗ», «ΣΤΡΟΦΗ» και πολλοί άλλοι.

4. Πολιτιστικοί φορείς και ιδρύματα, καθώς και Αθλητικοί φορείς, όπως: Περιφερειακά Μουσεία και Πινακοθήκες, Ωδεία, Εικαστικά Επιμελητήρια, Πολιτιστικοί Σύλλογοι, Αθλητικά Σωματεία, ενίσχυση τοπικών αθλητικών διοργανώσεων κ.λ.π.
5. Εκκλησία και Εκκλησιαστικές Οργανώσεις: Ιεροί Ναοί, Μονές και Μητροπόλεις της Ελλάδας αλλά και του Απόδημου Ελληνισμού, ενίσχυση Εράνων και διαφόρων Ιδρυμάτων που ελέγχονται από την Εκκλησία, όπως ορφανοτροφεία, επαγγελματικές σχολές, κέντρα στηρίξεως κ.λ.π.
6. Διάφορες άλλες περιπτώσεις που δεν εντάσσονται στις ανωτέρω ομάδες, όπως: Μεμονωμένα φυσικά πρόσωπα, σύνδεσμοι, σύλλογοι και ενώσεις διαφόρων επαγγελματικών ομάδων, εξωραϊστικοί σύλλογοι, τοπικές εφορίες Προσκόπων και Οδηγών καθώς και διάφορες μη κυβερνητικές οργανώσεις.

Ενδεικτικά, αναφέρονται τα ποσά που διέθεσε η Τράπεζα στους ανωτέρω φορείς κατά την τετραετία 2001-2004. Το ποσό που αντιστοιχεί στο 2004 παρουσιάζεται μειωμένο διότι το έτος αυτό δόθηκε προτεραιότητα στην Ολυμπιακή Χορηγία.

2001	= Ευρώ 3.500.000
2002	= Ευρώ 4.500.000
2003	= Ευρώ 6.000.000
2004	= Ευρώ 1.315.000
Σύνολο	Ευρώ 15.315.000

Πολιτισμός

Με σκοπό τη διάσωση και διάδοση του ελληνικού Πνεύματος, καθώς και την προαγωγή, κατά κύριο λόγο, της οικονομικής επιστήμης, η Τράπεζα και οι εταιρείες του Ομίλου έχουν ενεργό συμμετοχή στην πολιτιστική ζωή με την υποστήριξη ανάλογων δραστηριοτήτων.

Περιβαλλοντική Πολιτική

Η Alpha Bank πάντα ευαισθητοποιημένη στα μεγάλα κοινωνικά θέματα έχει αναπτύξει μια σειρά πρωτοβουλιών με στόχο την προστασία του περιβάλλοντος. Οι

ενέργειες αυτές είναι συμβατές με τους διεθνείς κανόνες και πρακτικές. Η Τράπεζα θέτει μετρήσιμους στόχους, η πορεία υλοποίησής των οποίων παρακολουθείται συστηματικά κατά την διάρκεια του έτους

Η Alpha Bank αναγνωρίζει ότι η ανάπτυξη της οικονομίας εξαρτάται άμεσα από την βιωσιμότητα του οικοσυστήματος. Αναγνωρίζει την ευθύνη που έχει να συμβάλει ενεργά στην προστασία του περιβάλλοντος και την εξοικονόμηση των φυσικών πόρων. Επίσης, δεσμεύεται για την αντιμετώπιση των άμεσων και έμμεσων συνεπειών από την λειτουργία της στο περιβάλλον. Τούτο, θα επιτευχθεί με τη διατύπωση συγκεκριμένων κανόνων και την εφαρμογή τους σε όλες τις θυγατρικές εταιρείες. Η Alpha Bank σκοπεύει να ακολουθήσει μία σαφή και ολοκληρωμένη περιβαλλοντική πολιτική εκπληρώνοντας ταυτόχρονα τις προσδοκίες των μετόχων της. Οι αρχές που διέπουν την περιβαλλοντική πολιτική της Τραπέζης είναι οι εξής:

Εξοικονόμηση Ενέργειας

Επιδιώξή είναι η μείωση της καταναλώσεως ηλεκτρικού ρεύματος, νερού και πετρελαίου θερμάνσεως και η περαιτέρω προώθηση της ιδέας της ανακυκλώσεως χαρτιού, πλαστικού και άλλων υλικών, στην Τράπεζα με βάση τους στόχους που θέτονται.

Χώροι Γραφείων

Σε περιπτώσεις ενοικιάσεως ή αγοράς κτιρίου, δίδεται προτεραιότητα σε κτίρια τα οποία πληρούν στον μέγιστο δυνατό βαθμό τα κριτήρια της Τραπέζης για εξοικονόμηση ενέργειας.

Τήρηση Περιβαλλοντικών Αρχών από Προμηθευτές

Κατά την κατακύρωση συμβολαίων σε προμηθευτές λαμβάνεται υπόψη και κατά πόσον οι εργασίες τους πληρούν κριτήρια περιβαλλοντικής προστασίας.

Ενημέρωση Εργαζομένων

Το Προσωπικό ενημερώνεται για τα περιβαλλοντικά θέματα που απασχολούν την Τράπεζα, με σκοπό την ενίσχυση της οικολογικής του συνειδήσεως.

Εφαρμογή Περιβαλλοντικής Πολιτικής

Η Διεύθυνση Περιουσίας είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή της περιβαλλοντικής πολιτικής θέτοντας στόχους στους τομείς δράσεων τους οποίους παρακολουθεί και ελέγχει συστηματικά υπό την καθοδήγηση της Εκτελεστικής Επιτροπής.

Τήρηση Περιβαλλοντικής Πολιτικής

Η Διεύθυνση Επιθεωρήσεως διασφαλίζει την τήρηση της περιβαλλοντικής πολιτικής.

Δημοσιοποίηση Αποτελεσμάτων

Δημοσιεύει ανά τακτά χρονικά διαστήματα τα αποτελέσματα της περιβαλλοντικής της δράσεως.

Διάλογος με Κοινωνικούς Εταίρους

Συμμετοχή σε δημόσιο διάλογο για περιβαλλοντικά θέματα με τους εργαζομένους, τους μετόχους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και την πολιτεία.

Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχειρίσεως

Η Alpha Bank δραστηριοποιείται ενεργά στην προσπάθεια προστασίας του περιβάλλοντος θέτοντας στόχους που εμπίπτουν στην λειτουργία της σύμφωνα με την πολιτική που εφαρμόζει. Οι σημαντικότεροι τομείς οι οποίοι επηρεάζονται και στους οποίους εφαρμόζονται συστήματα μετρήσεως και καταγραφής είναι οι κτιριακές εγκαταστάσεις και ανακαινίσεις, η κατανάλωση νερού, πετρελαίου θερμάνσεως και ηλεκτρικής ενέργειας, καθώς επίσης η ανακύκλωση υλικών και η απόσυρση ρυπογόνων υλικών.

Περιγραφή Αρμοδιοτήτων και Διαδικασιών

Η Διεύθυνση Περιουσίας θέτει στόχους σε όλους τους σημαντικούς τομείς ενώ την ευθύνη για την εφαρμογή του συστήματος και την εκπλήρωση των στόχων έχει το Τμήμα Διαχείρισεως Περιβαλλοντικού Συστήματος της εν λόγω Διευθύνσεως. Η Διεύθυνση Επιθεωρήσεως πραγματοποιεί ετήσιους ελέγχους για την αποτελεσματική εφαρμογή των διαδικασιών από το Τμήμα Διαχείρισεως Περιβαλλοντικού Συστήματος και την παρακολούθηση της εξελίξεως των στόχων. Η Διεύθυνση Περιουσίας παρουσιάζει σε ετήσια βάση στην Εκτελεστική Επιτροπή τόσο τα περιβαλλοντικά προγράμματα που εφάρμοσε μέσα στο έτος, όσο και τα αποτελέσματα αυτών σε σχέση με τους στόχους που είχαν τεθεί. Επιπλέον, τίθενται προς έγκριση τα προγράμματα και οι στόχοι για την νέα χρονιά.

Πίνακας 1: Κατανάλωση νερού, ηλεκτρικής ενέργειας και πετρελαίου θερμάνσεως

	2003	2004	Αποτελέσματα %Δ 2004	Στόχος % Δ 2005
Νερό	19.021 M ³	16.210 M ³	- 14,8%	- 5%
Ηλεκτ. Ενέργεια	12.312.211 KWH	12.201.440 KWH	- 0,9%	- 1%
Πετρέλαιο Θερμάνσεως	196.361 LT	183.918 LT	- 6,3%	- 10%

Σημείωση: Κεντρικές Υπηρεσίες στην Αττική, εκτάσεως ~ 98.000 M²

Πίνακας 2: Ανακύκλωση χαρτιού

	2003	2004	Αποτελέσματα %Δ 2004	Στόχος % Δ 2005
Πολτοποίηση	478.169 KG	314.055 KG	- 34,3%	-15%

Σημείωση: Όλες οι Υπηρεσίες στην Αττική

Τομείς Δραστηριότητας

Κτίρια

Οι εργασιακοί χώροι της Τραπεζής μελετώνται και κατασκευάζονται έτσι ώστε να εξασφαλίζονται οι βέλτιστες κατά το δυνατόν συνθήκες εργασίας, υγιεινής και ασφαλείας για το προσωπικό και την πελατεία. Οι υπηρεσίες συντηρήσεως καταβάλλουν προσπάθειες για την διατήρηση της λειτουργίας των υφιστάμενων υποδομών έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αξιοπιστία και η διαθεσιμότητά τους στην πάροδο του χρόνου. Η πλήρης ανακαίνιση των καταστημάτων κάθε 15 με 20 χρόνια παρέχει την δυνατότητα να υπάρχουν πάντοτε εγκατεστημένα τα πλέον σύγχρονα συστήματα. Στα κεντρικά κτίρια και καταστήματα που ανακαινίζονται έχουν κατασκευασθεί κεκλιμένα επίπεδα (ράμπες) για την διευκόλυνση προσβάσεως αναπηρικών αμαξιδίων. Οι περισσότεροι ανελκυστήρες είναι εξοπλισμένοι με σύστημα γραφής Μπράιγ για την διευκόλυνση ατόμων με προβλήματα όρασης. Η Τράπεζα, σεβόμενη την αρχιτεκτονική κληρονομιά δίδει μεγάλη βαρύτητα στην διατήρηση του τοπικού χαρακτήρα κατά την κατασκευή και ανακαίνιση των καταστημάτων της χρησιμοποιώντας πάντα σύγχρονα και φιλικά προς το περιβάλλον υλικά. Ως εκ τούτου, οι χώροι των καταστημάτων ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες εργασίας των εργαζομένων και εξυπηρέτησεως της πελατείας. Χαρακτηριστικό είναι το κτίριο της οδού Πεσμαζόγλου που χρονολογείται από το 1919 και το οποίο ανακαινίσθηκε πρόσφατα, διατηρώντας τα αρχιτεκτονικά στοιχεία της περιόδου κατασκευής του. Το κτίριο που στεγάζεται το κατάστημα της Κέρκυρας χρονολογείται από το 1839 και είναι ίσως το πιο παλιό οικοδόμημα στην κατοχή της Τραπεζής. Τόσο το ίδιο το κατάστημα όσο και το Μουσείο Χαρτονομισμάτων, που φιλοξενείται στους επάνω ορόφους του κτιρίου, αποτελούν δείγματα μοναδικής αρχιτεκτονικής. Επιπλέον, γίνονται μελέτες έτσι ώστε τα καινούργια καταστήματα αλλά και οι ανακαινίσεις τους να είναι σε αρμονία με την τοπική αρχιτεκτονική και πολιτισμική παράδοση.

Εξοικονόμηση νερού

Σε πολυώροφα κεντρικά κτίρια της Τραπεζής λειτουργούν συστήματα αντλήσεως και εκμεταλλεύσεως υπογείων υδάτων, αφού προηγουμένως έχουν απολυμανθεί και εξυγιανθεί από ειδικές μονάδες. Έχουν εφαρμοσθεί συστήματα δοσομετρικής παροχής νερού για την πλύση των λεκανών τα οποία εξασφαλίζουν την ορθολογική χρήση. Έχει εφαρμοσθεί πιλοτικά η τοποθέτηση φίλτρων για τον καθαρισμό του

πόσιμου νερού. Γίνονται συγκριτικές χημικές και μικροβιολογικές αναλύσεις για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Εξοικονόμηση ενέργειας

Στα κτίρια και καταστήματα που χρησιμοποιούν για τη θέρμανση των χώρων πετρέλαιο και τα οποία βρίσκονται στη ζώνη διαθέσεως φυσικού αερίου, η Τράπεζα έχει ήδη ξεκινήσει πρόγραμμα για τη σύνδεση με το δίκτυο φυσικού αερίου. Η εφαρμογή του φυσικού αερίου θα οδηγήσει σε μείωση της δαπάνης θερμάνσεως ενώ οι ρύποι των εκπεμπόμενων καπναερίων θα μειωθούν περίπου στο 80%. Υπάρχουν εγκατεστημένα συστήματα πλήρους αυτοματισμού για τον έλεγχο των εγκαταστάσεων θερμάνσεως και κλιματισμού σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα, επιτυγχάνοντας βέλτιστο κλίμα εσωτερικού χώρου και ελαχιστοποίηση της ενεργειακής καταναλώσεως. Τακτικοί έλεγχοι από αναγνωρισμένα βιοχημικά και μικροβιολογικά εργαστήρια καταδεικνύουν την υψηλή ποιότητα των συνθηκών κλίματος στους εσωτερικούς εργασιακούς χώρους. Αντίστοιχα συστήματα αυτόματου χρονικού ελέγχου του φωτισμού καλύπτουν σχεδόν το 80% της Τραπέζης και διασφαλίζουν τη σωστή χρήση του φωτισμού και την μείωση της καταναλούμενης ενέργειας.

Ανακύκλωση

- Χαρτιού.

Η Τράπεζα κατά πάγια πολιτική επενδύει σε ηλεκτρονικά συστήματα και τροποποιεί τις διαδικασίες, αξιοποιώντας την ηλεκτρονική επικοινωνία, τόσο εντός όσο και εκτός Τραπέζης, με σκοπό τον περιορισμό, στο ελάχιστο δυνατό, του χάρτινου αρχείου. Ημερησίως, γίνεται αποκομιδή των άχρηστων χαρτιών τα οποία συγκεντρώνονται σε ειδικό χώρο όπου καταστρέφονται με ειδικό μηχάνημα, δεματοποιούνται και κατόπιν εκποιούνται σε βιομηχανίες πολτοποίησης χαρτιού. Το 2003 πωλήθηκαν 478 τόνοι χαρτιού. Επίσης, με σκοπό τη χρήση προϊόντων ανακυκλωμένου χαρτιού, η Τράπεζα συστηματικά αποφεύγει την χρήση πλαστικού στις συσκευασίες των αποθηκών χρησιμοποιώντας χαρτοκιβώτια για τη διακίνηση υλικών.

- Υλικών

Ανακύκλωση εφαρμόζεται, επίσης, στους συσσωρευτές μολύβδου και στους λαμπτήρες φωτισμού.

- Ηλεκτρονικού και ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού. Όλα τα ηλεκτρομηχανολογικά συστήματα ελέγχονται και συντηρούνται από εξωτερικούς συνεργάτες και το τεχνικό προσωπικό της Τράπεζας και επιθεωρούνται από τους Τεχνικούς Ασφαλείας, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η άριστη κατάστασή τους και έτσι να ελαχιστοποιείται η επιβάρυνση του περιβάλλοντος. Στην Τράπεζα λειτουργεί πρόγραμμα εσωτερικής ανακυκλώσεως του ηλεκτρονικού εξοπλισμού ανάλογα με τις εκάστοτε ανάγκες που δημιουργούνται. Η Τράπεζα, επίσης, προσφέρει κάθε χρόνο, κυρίως σε σχολεία αλλά και σε άλλους οργανισμούς κατά περίπτωση, μέρος του ηλεκτρονικού εξοπλισμού της που δε χρησιμοποιείται.

Απόσυρση ρυπογόνων υλικών και αντικατάστασή τους με φιλικά προς το περιβάλλον

Η Τράπεζα συμμορφούμενη προς τις κοινοτικές οδηγίες και με αίσθημα ευθύνης έναντι του κοινωνικού συνόλου έχει αναλάβει το κόστος για την απόσυρση ρυπογόνων υλικών, όπως μετασχηματιστές (Clofen-PCBs), πυροσβεστήρες με Halon, κλιματιστικά μηχανήματα με ψυκτικό υγρό R22. Η Τράπεζα προμηθεύεται κατά προτεραιότητα κλιματιστικά μηχανήματα με ψυκτικό υγρό R407 σύμφωνα με τις κοινοτικές οδηγίες.

Προμηθευτές

Η Τράπεζα στην προσπάθειά της να μειώσει τις έμμεσες περιβαλλοντικές επιπτώσεις επιθυμεί να εναρμονίσει τους προμηθευτές και συνεργάτες της με την περιβαλλοντική πολιτική που η ίδια εφαρμόζει. Έτσι, τόσο οι εταιρείες από τις οποίες προμηθεύεται είδη καθαρισμού όσο και τα συνεργεία καθαρισμού που συνεργάζεται δεσμεύονται συμβατικά να προμηθεύουν ή και να χρησιμοποιούν υλικά εγκεκριμένα από το Γενικό Χημείο του Κράτους. Παράλληλα, δίδεται έμφαση και στην ανάπτυξη περιβαλλοντικών κριτηρίων και σε άλλους τομείς για την περαιτέρω προώθηση της περιβαλλοντικής συνειδήσεως σε συνεργάτες, προμηθευτές και την κοινωνία εν γένει.

Περιβαλλοντικές Δράσεις

Πολιτική κατά του καπνίσματος

Η Τράπεζα, από τον Δεκέμβριο του 2002, εφαρμόζει πολιτική κατά του καπνίσματος στους χώρους αναμονής και συναλλαγών του κοινού. Με αίσθημα ευθύνης για την προστασία της δημόσιας υγείας, γίνεται σύσταση και στην πελατεία για την αποφυγή του καπνίσματος. Με ειδική σήμανση έχουν αναδειχθεί περιοχές καπνίσματος σε ιδιαίτερους χώρους της Τραπέζης. Η πολιτική αυτή έχει βελτιώσει αισθητά τόσο τις συνθήκες στους χώρους εργασίας όσο και την ποιότητα επικοινωνίας με την πελατεία.

Πρόγραμμα «Γαλάζιες Σημαίες»

Η Alpha Bank στηρίζει ενεργά τις προσπάθειες της Ελληνικής Εταιρείας Προστασίας της Φύσης αναλαμβάνοντας την χορηγία του προγράμματος «Γαλάζιες Σημαίες». Το πρόγραμμα «Γαλάζιες Σημαίες» εφαρμόζεται στην Ελλάδα από το 1992 ενώ διεξάγεται σε πάνω 35 χώρες. Αυτή η πρωτοβουλία, που έχει ως στόχο την κινητοποίηση των τοπικών αρχών για τη βελτίωση των ελληνικών ακτών, είχε ως αποτέλεσμα 378 ακτές και 7 μαρίνες να πληρούν τα κριτήρια του προγράμματος το 2004 και να βραβευτούν με «Γαλάζιες Σημαίες». Η χορηγία του προγράμματος συνεχίζεται για πέμπτη συνεχή χρονιά εφέτος, ενώ κατά την διάρκεια διεξαγωγής του προγράμματος η Alpha Bank ενημερώνει το κοινό μέσω του εκτεταμένου δικτύου ATM που διαθέτει.

Πρόγραμμα «Φύση Χωρίς Σκουπίδια»

Η Alpha Bank και ειδικότερα η Σειρά Νέων Alpha 1|2|3, χορηγεί για τρίτη συνεχή χρονιά το πρόγραμμα «Φύση Χωρίς Σκουπίδια» της Ελληνικής Εταιρείας Προστασίας της Φύσης. Στόχος αυτού του προγράμματος είναι η απομάκρυνση των απορριμμάτων και η ανάδειξη του φυσικού περιβάλλοντος μέσα από δραστηριότητες ομάδων εθελοντών σε συνεργασία με τοπικούς φορείς. Ήδη, 263 σχολεία έχουν εγγραφεί στο πρόγραμμα.

Δεντροφύτευση

Η Alpha Bank, στο πλαίσιο της Σειράς Νέων Alpha 1|2|3, σχεδιασμένη ειδικά για οικογένειες με παιδιά, διοργάνωσε ημέρα δεντροφυτεύσεως στο Άλσος Βεΐκου στο Γαλάτσι στις 9 Νοεμβρίου 2003, σε συνεργασία με το Σώμα Ελλήνων Προσκόπων.

Διακρίσεις

Μέσα στον ανταγωνιστικό χώρο των ηλεκτρονικών συναλλαγών, η Alpha Bank κατάφερε να ξεχωρίσει: Τα 2/3 του συνόλου των ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών πραγματοποιούνται με το Alpha Web Banking.

Στοιχεία ΕΕΤ 2003	Alpha Bank	Λοιπές Τράπεζες	Σύνολο Τραπεζών	Μερίδιο
Εγχρήματες συναλλαγές (πλήθος)	3.355.667	1.794.022	5.149.689	65,16%

Σημαντικά γεγονότα της τελευταίας πενταετίας

2005

- Επέκταση της Alpha Bank στη Νοτιοανατολική Ευρώπη με απόκτηση 89% της Jubanka.
- Ο κ. Γιάννης Σ. Κωστόπουλος, Εκτελεστικός Πρόεδρος και ο κ. Δημήτρος Π. Μαντζούνης, Διευθύνων Σύμβουλος της Alpha Bank.
- Νέο Πρόγραμμα Μεταφοράς Δανείων και Καρτών «Alpha Όλα σε 1».
- Ολοκλήρωση συγχωνεύσεως δι' απορροφήσεως της Δέλτα Singular από την Alpha Bank.
- Αθλητικό Πανόραμα Alpha Bank. Η μεγαλύτερη αθλητική γιορτή συνεχίζεται.
- Η Alpha Bank χορηγός του Πανελληνίου Πρωταθλήματος Στίβου Ανδρών - Γυναικών που διοργανώνει ο ΣΕΓΑΣ.
- Η πρώτη συναλλαγή του νέου νομίσματος της Ρουμανίας σε ATM της Alpha Bank Romania.

- Νέο Alpha Δάνειο Φυσικού Αερίου και Λουπών Εργασιών.

2004

- Συμμετοχή της Alpha Bank στο δείκτη Eurotop 300.
- Πώληση της Delta Singular Outsourcing Services A.E. στην First Data Corp.
- Συγχώνευση με απορρόφηση της Delta Singular από την Alpha Bank.
- Συμφωνία εξαγοράς ποσοστού 24,41% της Alpha Ασφαλιστικής από την Alpha Bank.
- Visa και Alpha Bank: Δύο Μεγάλοι Χορηγοί δημιουργούν ένα ασφαλές περιβάλλον συναλλαγών για τους Ολυμπιακούς Αγώνες ΑΘΗΝΑ 2004.
- Τα Καταστήματα της Alpha Bank υποδέχονται τους Ολυμπιακούς Αγώνες.
- Το Πανόραμα Ολυμπιακών Αθλημάτων Alpha Bank στο Water Plaza.
- Η Alpha Bank συγχαίρει τον Νίκο Κακλαμανάκη.
- Η Alpha Bank συγχαίρει την Μιρέλα Μανιάνι.
- Διάκριση της Alpha Bank ως η καλύτερη ελληνική τράπεζα στον τομέα της ναυτιλιακής χρηματοδοτήσεως.
- Νέα ανασχεδιασμένη ιστοσελίδα της Alpha Bank στο διαδίκτυο.

2003

- Δημιουργία ενιαίου δικτύου ηλεκτρονικών τερματικών POS από την Alpha Bank και την Eurobank.
- Alpha Πένταθλον: Το νέο πρωτοποριακό πρόγραμμα για επιχειρήσεις και ελεύθερους επαγγελματίες.
- Alpha 1 | 2 | 3: Νέα πρωτοποριακή σειρά προϊόντων και υπηρεσιών για παιδιά, εφήβους και νέους.
- Συγχώνευση με απορρόφηση της Alpha Επενδύσεων ΑΕΕΥ από την Alpha Bank A.E.
- ΕΠΑΘΛΟΝ: Πρόγραμμα επιβραβεύσεως πελατών από τον ΟΤΕ, την Cosmote και την Alpha Bank.
- Η Alpha Bank Χορηγός Μεγάλων Αθλητών των Ολυμπιακών Αγώνων.

2002

- Υποδοχή Επενδυτικού Σχεδίου Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης.
- Πρώτη η Alpha Bank εισάγει την έκδοση τίτλων Hybrid Tier I στην ελληνική αγορά.
- Νέα Alpha Επιχειρηματικά Δάνεια.

- Alpha Bank Maestro - Νέα χρεωστική κάρτα από την Alpha Bank.
- Alpha Μεσιτική Ασφαλίσεων Α.Ε. - Η νέα εταιρεία του Ομίλου Alpha Bank.

2001

- Alpha Bank: Επίσημη Τράπεζα των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004.
- www.alpha.gr. Η νέα ιστοσελίδα της Alpha Bank.
- Alpha Private Bank. Η νέα εποχή στις επενδυτικές υπηρεσίες.
- Χρυσή ΑΘΗΝΑ 2004 VISA. Το πρώτο Ολυμπιακό προϊόν αποκλειστικά από την Alpha Bank.
- Συγχώνευση της Alpha Finance με την Alpha Bank.

7.5.2. Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή & επικοινωνία)

Ένα πραγματικά αντάξιο της φήμης της Τραπέζης είναι και το ένα από τα δυο υποκαταστήματα του Ναυπλίου το οποίο επισκέφτηκα κατά την εκπόνηση της εργασίας. Μεγάλο σε μέγεθος σε σχέση με τα τραπεζικά καταστήματα του Νομού με έντονη την ύπαρξη ενός σύγχρονου τραπεζικού περιβάλλοντος, σε πολύ κεντρικό σημείο της πόλης, καλύπτει την γωνία ενός ολόκληρου οικοδομικού τετραγώνου και πλαισιώνεται από τζαμαρίες αντί τοίχου. Όλα αυτά τα στοιχεία το κάνουν να βαδίζει σταθερά στα νέα δεδομένα της αγοράς τουλάχιστον από πλευράς έντονης και επιβλητικής ύπαρξης στον τόπο που δραστηριοποιείται. Το εσωτερικό του είναι κυρίως επενδυμένο με ξύλο, γυαλί και μάρμαρο υλικά τα οποία προσδίδουν κύρος και επαγγελματισμό στο χώρο, ενώ δεν υστερεί σε τίποτα όσον αφορά τον τεχνολογικό εξοπλισμό του. Επανδρωμένο με δεκαεπτά έμπειρους υπαλλήλους, πρόθυμους να εξυπηρετήσουν όποιον απευθυνθεί στην Τράπεζα.

Τα προϊόντα κατά κύριο λόγο σχεδιάζονται από την Κεντρική Διεύθυνση της Τραπέζας λαμβάνοντας συχνά όμως υπ' όψη της τα δεδομένα της τοπικής αγοράς, τα οποία της στέλνει το υποκατάστημά της με μορφή στατιστικών στοιχείων, ώστε να τα επεξεργαστεί και να μπορέσει να σχεδιάσει και προϊόντα που να ανταποκρίνονται στην τοπική αγορά. Η τιμή των προϊόντων καθορίζεται και αυτή από την Κεντρική Διεύθυνση, ως επί το πλείστον όμως είναι ένα σημείο στο οποίο το υποκατάστημα

μπορεί να παρέμβει και να τροποποιήσει την τιμή ενός προϊόντος όταν έχει να κάνει με έναν μεγάλο πελάτη της Τράπεζας και κατ' επέκταση με κάποιο συγγενικό πρόσωπο αυτού ή κάποιο συγγενικό πρόσωπο του προσωπικού ή προσώπου εμπιστοσύνης του προσωπικού με τη σύμφωνη γνώμη πάντοτε της Κεντρικής Διεύθυνσης. Η διανομή των προϊόντων γίνεται τόσο μέσα από το υποκατάστημα, όσο και από το ΑΤΜ που αυτό διαθέτει. Μεγάλος όγκος επίσης συναλλαγών πραγματοποιείται μέσω του internet και τηλεφώνου, ενώ σε πολλές επιχειρήσεις έχουν τοποθετηθεί μηχανήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων. Η προβολή και η επικοινωνία του υποκαταστήματος επιτυγχάνεται κατά βάση από την πολιτική διαφήμισης και κοινωνικής δράσης που επιλέγει κατά καιρούς η Κεντρική Διεύθυνση για όλα τα υποκαταστήματα της, ωστόσο μεγάλη έμφαση σε τοπικό επίπεδο δίνεται στην προσωπική πώληση, ειδικά στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του Νομού που αποτελούν και αγορά-στόχο αλλά και στις δημόσιες σχέσεις που μπορούν να συνάψουν οι υπάλληλοι με την τοπική κοινωνία.

7.6. ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ (ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΝΑΥΠΛΙΟΥ)

7.6.1. Στρατηγική και στόχοι Κεντρικής Διεύθυνσης

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 Τράπεζα ίδρυσε το 1891 την Ελληνική Εταιρεία Γενικών Ασφαλίσεων «Η Εθνική» και το 1927 την Εθνική Κτηματική Τράπεζα. 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 εταιρειών, 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. Στα τέλη του 2002,

η Εθνική Τράπεζα προχώρησε στη συγχώνευση δι' απορροφήσεως της θυγατρικής της "Εθνική Τράπεζα Επενδύσεων Βιομηχανικής Αναπτύξεως ΑΕ".

Η σύνθεση του μετοχικού κεφαλαίου της Τράπεζας έχει μεταβληθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Από κρατικά ελεγχόμενη, η ΕΤΕ είναι σήμερα μια τράπεζα με ευρεία μετοχική βάση, με 30% περίπου του μετοχικού της κεφαλαίου στα χέρια ξένων θεσμικών επενδυτών, ενώ η συμμετοχή φορέων του ελληνικού δημοσίου (κυρίως συνταξιοδοτικών ταμείων) είναι μικρότερη από 23%.

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

Στρατηγική

Η Τράπεζα φιλοδοξεί να διαδραματίσει ηγετικό ρόλο στις εξελίξεις σε θέματα εταιρικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα και να εναρμονίσει πλήρως τη λειτουργία της με τις βέλτιστες διεθνείς πρακτικές.

Το 2005 η ΕΤΕ υιοθέτησε πρόγραμμα βελτίωσης του πλαισίου εταιρικής της διακυβέρνησης με συγκεκριμένους στόχους και χρονοδιάγραμμα υλοποίησης 18 μηνών. Η δραστηριοποίηση της Τράπεζας στον τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης εμπίπτει στα πλαίσια της ευρύτερης προσπάθειας που καταβάλλουν τα μέλη της νέας Διοίκησης και του Διοικητικού Συμβουλίου της Τράπεζας για τη βελτίωση της αξίας για τους μετόχους της σε βάθος χρόνου.

Το πρόγραμμα εταιρικής διακυβέρνησης της ΕΤΕ για το επόμενο έτος εστιάζεται στους εξής 10 στόχους:

1. Αύξηση του αριθμού των ανεξάρτητων μελών του Διοικητικού Συμβουλίου (ΔΣ) της Τράπεζας.
2. Αναβάθμιση του ρόλου του ΔΣ στη δημιουργία της μακροπρόθεσμης στρατηγικής και της φιλοσοφίας ανάληψης κινδύνων του Ομίλου.

3. Δημιουργία Επιτροπής Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΔΣ της ΕΤΕ, με κύριο αντικείμενο την αναθεώρηση και αναβάθμιση του σημερινού πλαισίου εταιρικής της διακυβέρνησης, που προβλέπεται να μετεξελιχθεί σε Επιτροπή Υποψηφιοτήτων νέων μελών ΔΣ μέσα στους προσεχείς 12 μήνες.
4. Δημιουργία Επιτροπής Ανθρώπινου Δυναμικού του ΔΣ της ΕΤΕ, με πρωταρχικό μέλημα την αναθεώρηση του συστήματος αξιών και κινήτρων της Διοίκησης και του προσωπικού, που προβλέπεται να μετεξελιχθεί σε Επιτροπή Αμοιβών μέσα στους προσεχείς 12 μήνες.
5. Ενίσχυση των αρμοδιοτήτων σχεδιασμού και ελέγχου της Επιτροπής Ελέγχου ενόψει των απαιτήσεων του πλαισίου συμμόρφωσης που απορρέουν από διατάξεις της νομοθεσίας των ΗΠΑ (Sarbanes Oxley Act).
6. Υιοθέτηση κατευθυντηρίων γραμμών και κανονισμού λειτουργίας Εταιρικής Διακυβέρνησης του ΔΣ της ΕΤΕ.
7. Ενίσχυση των λειτουργιών κανονιστικής συμμόρφωσης και διαχείρισης κινδύνων της Τράπεζας και του Ομίλου.
8. Ενίσχυση των υποστηρικτικών λειτουργιών, συμπεριλαμβανομένης και της γραμματειακής στήριξης, του ΔΣ.
9. Βελτίωση του πλαισίου επικοινωνίας και διαλόγου μεταξύ της ΕΤΕ και των μετόχων της επί θεμάτων εταιρικής διακυβέρνησης.
10. Ανάπτυξη συστημάτων τακτικού ελέγχου απόδοσης του ΔΣ και των ανωτάτων στελεχών της Διοίκησης της ΕΤΕ.

Προκειμένου να προσδιορισθούν και να συμφωνηθούν οι βασικοί άξονες δράσης και να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες οι οποίες προέρχονται από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά της, η Τράπεζα προχώρησε στην εκπόνηση τριετούς επιχειρησιακού σχεδίου για τον Όμιλο. Βάσει του νέου της σχεδίου, το όραμα του Ομίλου της ΕΤΕ είναι:

- να αναδειχθεί στον πιο αξιόπιστο και με ηγετική θέση Όμιλο στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης παρέχοντας υψηλού επιπέδου χρηματοοικονομικές υπηρεσίες προς όφελος της πελατείας,
- να αποτελεί την προτιμώμενη επιλογή εργοδότη για τους εργαζόμενους, και
- να διασφαλίζει υψηλές αποδόσεις προς όφελος των μετόχων της.

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.

Ο Όμιλος της ΕΤΕ 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 590 Καταστήματα και 1.316 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 328 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.

Η Εθνική Τράπεζα προσηλωμένη στην αρχή της ορθολογικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων της, καταβάλλει διαρκή προσπάθεια, τόσο για την αξιοποίηση και την εξέλιξη του προσωπικού όσο και για τη σωστή κατανομή και την έγκαιρη πλήρωση των θέσεων εργασίας και ευθυνών.

Κύριο μέλημα της ΕΤΕ κατά το 2005 ήταν η αναβάθμιση και προώθηση της νέας τραπεζικής φιλοσοφίας που αφορά τις πολλαπλές δεξιότητες και τις απαιτούμενες τεχνικές για την καλή επικοινωνία και την ποιοτική εξυπηρέτηση της πελατείας και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας.

Η Εθνική Τράπεζα ασκεί ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση ανθρώπινων πόρων με την πεποίθηση ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα της Τράπεζας στο ολόένα και περισσότερο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Βασικός στόχος της διεύθυνσης προσωπικού παραμένει η προσέγγιση των θεμάτων που έχουν σχέση με τους ανθρώπους της, μέσω σύγχρονων και αξιοκρατικών διαδικασιών, καθώς και η συνεχής βελτίωση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου, όπως αυτό καθορίζεται από τον κανονισμό εργασίας της Τράπεζας.

Πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων

Προσλήψεις

Η Τράπεζα, στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και ειδικότερα του ποιοτικού μετασχηματισμού της λειτουργικής δομής της - εκτιμώντας τις εκάστοτε ανάγκες της σε προσωπικό - πραγματοποιεί με αξιοκρατικές και διαφανείς διαδικασίες προσλήψεις (δημόσιοι διαγωνισμοί - σε πανελλαδικό ή τοπικό επίπεδο - για αποφοίτους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ή πτυχιούχους Ανωτάτων Σχολών ή και για κατόχους τίτλων μεταπτυχιακών σπουδών).

Αξιολόγηση

Βασική παράμετρος για την ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται η σαφής εικόνα της ποιοτικής σύνθεσής του. Για το λόγο αυτό η Τράπεζα αντιμετωπίζει με ιδιαίτερη προσοχή την ορθή εφαρμογή του ισχύοντος Συστήματος Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού, μέσα από το οποίο αντλεί την απαιτούμενη πληροφόρηση για την υπηρεσιακή παρουσία και επίδοση του κάθε

υπαλλήλου, στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, καθώς επίσης και για τις προσωπικές του απόψεις και προσδοκίες.

Περιγραφές - Προδιαγραφές θέσεων εργασίας

Στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και της καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού καταρτίζονται με ενιαίο και συστηματικό τρόπο Περιγραφές - Προδιαγραφές Θέσεων Εργασίας, όπου απεικονίζονται η δραστηριότητα και το πλαίσιο λειτουργίας κάθε θέσης, καθώς και η σχετική σημασία της μέσα στην Τράπεζα.

Παροχές προς το προσωπικό

Η Τράπεζα εκδηλώνει έμπρακτα το ενδιαφέρον της προς τους ανθρώπους της μέσα από το πολύπτυχο πρόγραμμα παροχών, το οποίο έχει από ετών θεσπίσει. Στο πλαίσιο του προγράμματος αυτού καλύπτονται πολλαπλές ανάγκες σε ατομικό και οικογενειακό επίπεδο σχετικά με τη στέγαση και τη μέριμνα για το παιδί (π.χ. βρεφονηπιακοί σταθμοί, παιδικές κατασκηνώσεις, κτλ.).

Επιδεικνύοντας ιδιαίτερη κοινωνική ευαισθησία, στηρίζει το εισόδημα τόσο των υπαλλήλων όσο και των συνταξιούχων της με χαμηλότοκα ατομικά δάνεια και ενισχύει οικονομικά βαρέως νοσούντες υπαλλήλους, καθώς και συζύγους και παιδιά θανόντων εν υπηρεσία υπαλλήλων. Επιπλέον, έχει ασφαλίσει ομαδικά όλο το προσωπικό της στην Ασφαλιστική Εταιρεία «Η ΕΘΝΙΚΗ» για περιπτώσεις θανάτου και ολικής ή μερικής ανικανότητας.

Επιβραβεύει επίσης, παιδιά υπαλλήλων για τις άριστες επιδόσεις τους στο Γυμνάσιο, το Λύκειο, το Πανεπιστήμιο, καθώς και στις μεταπτυχιακές τους σπουδές και ενισχύει τους Συλλόγους των υπαλλήλων για πολιτιστικές και αθλητικές εκδηλώσεις.

Εξέλιξη

Η Τράπεζα μεριμνά για την εξασφάλιση προϋποθέσεων ομαλής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων της, παρέχοντας τους τη δυνατότητα να εξελίσσονται βαθμολογικά ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας και να αξιοποιούνται σε θέσεις ευθύνης ανάλογα με τις γνώσεις, τα προσόντα και τις επιθυμίες τους, καθώς επίσης και τις εκάστοτε υπηρεσιακές ανάγκες.

Προκήρυξη κάλυψης διευθυντικών θέσεων μονάδων του Δικτύου Εσωτερικού

Θεσμός μέσα από τον οποίο η Τράπεζα εξασφαλίζει για το ανθρώπινο δυναμικό της την κάλυψη διευθυντικών θέσεων του δικτύου της στο εσωτερικό με αντικειμενικές και διαφανείς διαδικασίες.

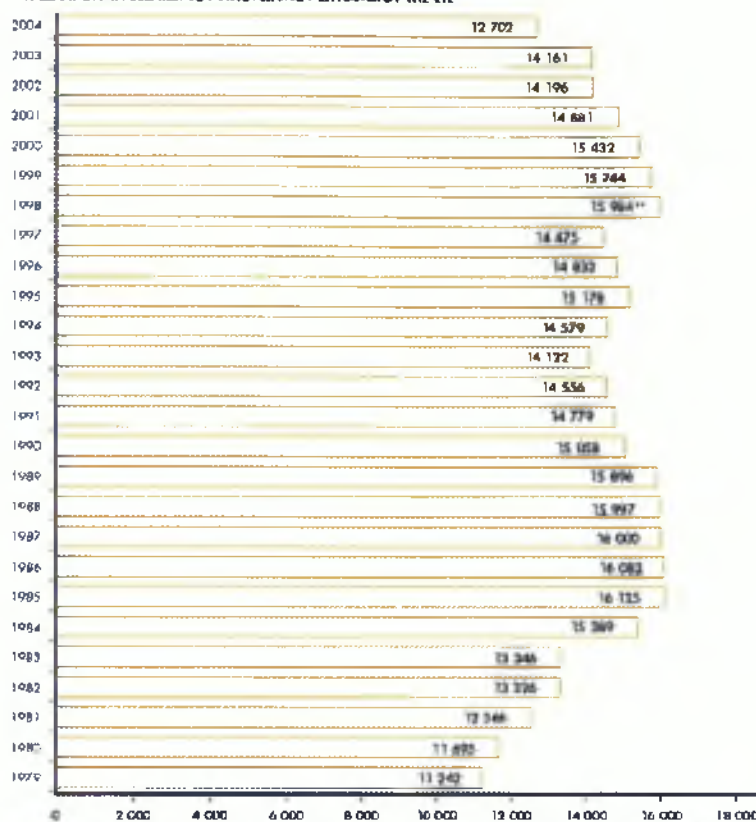
Κατά τη διάρκεια των 8 τελευταίων ετών, από τότε που η Διοίκηση εκχώρησε το δικαίωμά της για τοποθέτηση Διευθυντών και Υποδιευθυντών Καταστημάτων του Δικτύου Εσωτερικού, μέσω της προκήρυξης των θέσεων αυτών, έχει διαπιστωθεί η αποδοχή των σχετικών διαδικασιών και η αξιοπιστία του συστήματος.

Ασφάλεια και υγιεινή στο χώρο εργασίας

Η Εθνική Τράπεζα είναι ιδιαίτερα ευαισθητοποιημένη σε θέματα που αφορούν την Υγιεινή και την Ασφάλεια στους εργασιακούς χώρους των μονάδων της Διοίκησης και των Καταστημάτων του δικτύου της. Στο πλαίσιο αυτό, λειτουργεί η Εσωτερική Υπηρεσία Προστασίας και Πρόληψης και λαμβάνουν χώρα επισκέψεις των Τεχνικών Ασφάλειας και των Γιατρών Εργασίας σε μονάδες της Τράπεζας, για την εκτίμηση του επαγγελματικού κινδύνου και την παροχή υποδείξεων σχετικά με την Υγιεινή και την Ασφάλεια της Εργασίας και την Πρόληψη των Ατυχημάτων.

Η Τράπεζα μεριμνά επίσης, για την επανεκπαίδευση ή συμπληρωματική εκπαίδευση του προσωπικού σε ζητήματα πρόληψης και αντιμετώπισης ληστειών και πυροπροστασίας.

Η ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ*



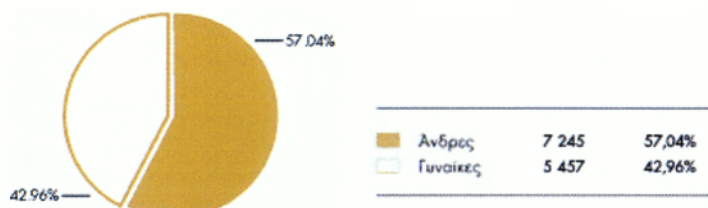
*Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο λειτουργικό της Τράπεζας που έχει προσλάβει στην Ελλάδα και τα θυγατρικά της.

**Οι αριθμοί προκύπτουν από μετρήσεις του ετήσιου κύκλου εργασιών της Ομίλου.

*Το σύνολο των προσώπων κατά το έτος 1998 περιλαμβάνει στη συντήρηση με 147 άτομα ΕΚΤΕ.

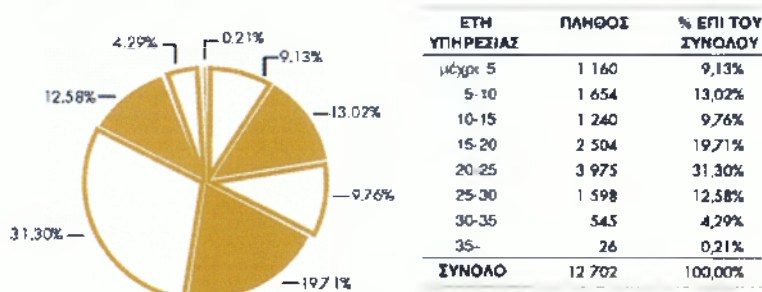
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ* ΚΑΤΑ ΦΥΛΟ ΣΤΙΣ 31.12.2004

(αριθμητική και ποσοστιαία)



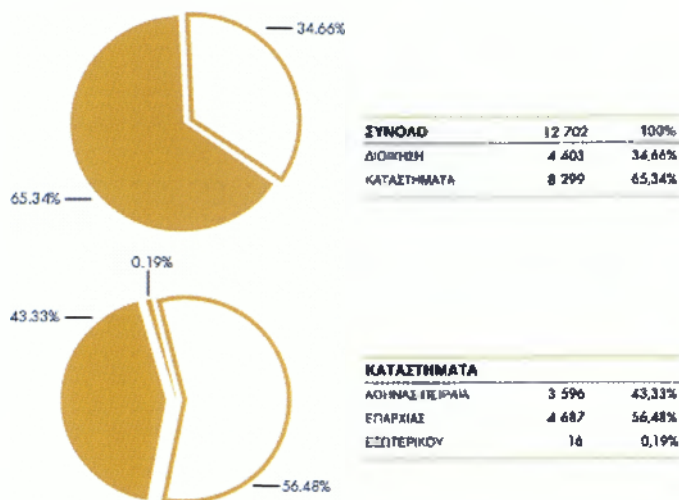
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ* ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ 31.12.2004

(αριθμητική και ποσοστιαία)



*Οι αριθμοί του πίνακα αναφέρονται στο προσωπικό της Τράπεζας που έχει προσλάβει στην Ελλάδα και τα θυγατρικά της.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ*
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΣΤΙΣ 31.12.2004
(αριθμητική και ποσοστιαία)



ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΤΕ*
ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΤΙΣ 31.12.2004
(αριθμητική και ποσοστιαία)



*Το προσωπικό της ΕΤΕ αποτελείται από προσωπικό της Τράπεζας και από προσωπικό στην Ελλάδα και σε αμερικανικά κέντρα. Τα στοιχεία αφορούν τον αριθμό των μελών του προσωπικού καθώς και το ποσοστό του συνόλου.

Αποτελέσματα Χρήσης 2005

Αθήνα, 28 Φεβρουαρίου 2006

100% Αύξηση Καθαρών Κερδών 28.6% Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων

Η πειθαρχημένη εστίαση όλων των προσπαθειών μας στην εκτέλεση του επιχειρηματικού μας σχεδίου είχαν ως αποτέλεσμα το 2005 να απελευθερωθεί αξία για τους μετόχους επιτυγχάνοντας ιστορικά υψηλά επίπεδα κερδοφορίας για τον Όμιλο της Εθνικής Τράπεζας.

Η ισχυρή αύξηση των εσόδων, η βελτίωση της λειτουργικής μας αποτελεσματικότητας και η αποδοτικότητα της χρήσης κεφαλαίων είναι οι βασικοί άξονες του τριετούς μας σχεδίου.

Πετύχαμε και στα τρία αφού καταφέραμε να αυξήσουμε τα έσοδα του Ομίλου κατά 20%, μειώσαμε το λόγο κόστους προς έσοδα κατά 11.5 ποσοστιαίες μονάδες και αυξήσαμε την απόδοση στα ίδια κεφάλαια σε 28.6%. Με τις επιδόσεις αυτές έχουμε διανύσει από τον πρώτο χρόνο το μεγαλύτερο μέρος της διαδρομής για την επίτευξη των στόχων του τριετούς επιχειρηματικού σχεδίου.

Η αγορά αναγνωρίζει τις προσπάθειες μας, μας δείχνει εμπιστοσύνη και μας τιμά με τη στήριξη της τιμής της μετοχής μας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη σημαντική αύξηση της κεφαλαιοποίησης μας στα επίπεδα των €15δισ., επίπεδο που μας κατατάσσει πλέον πολύ υψηλότερα στην ιεραρχία των ευρωπαϊκών τραπεζών και επιτρέπει τη συνέχιση της ανεξάρτητης πορείας μας.

Πρέπει να υπογραμμίσω ότι η πολύ θετική πορεία μας στα αποτελέσματα συνοδεύεται παράλληλα από σημαντική βελτίωση της Εταιρικής Διακυβέρνησης του Ομίλου, με αυξημένη ποιότητα εσωτερικού ελέγχου, πιστή τήρηση όλων των κανόνων που μας επιβάλλουν οι εποπτικές αρχές, καθώς και πολύ υψηλών προδιαγραφών διαδικασίες και μεθόδους διαχείρισης κινδύνων. Όλα αυτά δημιουργούν ένα ισχυρότατο υπόβαθρο πάνω στο οποίο θα στηρίζουμε τη διατηρήσιμη ανάπτυξη του Ομίλου στο μέλλον.

Το προτεινόμενο μέρισμα του €1.00 ανά μετοχή αντιπροσωπεύει αύξηση 71% (σε σύγκριση με το προσαρμοσμένο €0.58 της προηγούμενης χρήσης) έναντι αύξησης των λειτουργικών προ φόρων κερδών κατά 67%.

Θέλω να ευχαριστήσω όλους τους εργαζομένους στον Όμιλο για τις προσπάθειες τους, χωρίς τις οποίες τα αποτελέσματα αυτά δεν θα ήταν εφικτά. Αναγνωρίζουμε την καθοριστική συμβολή τους και προτείνουμε τη διάθεση κερδών ύψους €40 εκατ. στο προσωπικό του Ομίλου, ποσό που αντιστοιχεί σε αύξηση 50% σε σχέση με το 2004. Το ποσό αυτό αναλογεί στο 5.5% των καθαρών κερδών του Ομίλου.

Είμαι βέβαιος ότι όλοι μαζί θα συνεχίσουμε τις προσπάθειες μας και κατά το 2006 με στόχο να υλοποιήσουμε τις δεσμεύσεις μας προς τους μετόχους μας και τα επόμενα χρόνια.

Αθήνα, Φεβρουάριος 2006

Τάκης Αράπογλου

Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος

(σε € εκατ.)	31.12.05	31.12.04	±%
Κέρδη ανά μετοχή	€2.08	€0.83	151%
Καθαρά κέρδη μετόχων	727.4	364.4 ¹	100%
Λειτουργικά κέρδη	719.6	430.9	67%
Λειτουργικές δαπάνες ¹	1 350.8	1 366.3	-1.1%
ΝΑ Ευρώπη: Κέρδη προ φόρων	85.2	50.9	68%
Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων	28.6%	12.3 %	+1630 μ.β.
Κόστος / Έσοδα ¹	54.2%	65.7%	-1150 μ.β.

¹ Προσαρμοσμένα για το κόστος της εθελουσίας

Σε €727.4 εκατ. ανήλθαν το 2005 τα καθαρά κέρδη του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας, αυξημένα κατά 100% σε σχέση με τα αναπροσαρμοσμένα για το εφάπαξ κόστος της εθελουσίας αποτελέσματα του 2004. Η κερδοφορία αυτή αποτελεί σταθμό στην ιστορία του Ομίλου, με αποτέλεσμα η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων να διαμορφωθεί το 2005 στο ιστορικό υψηλό του 28.6%, 16 ποσοστιαίες μονάδες υψηλότερα από το 2004. Οι επιδόσεις αυτές του Ομίλου τον κατατάσσουν στην κορυφή μεταξύ των Ελληνικών και Ευρωπαϊκών τραπεζών από πλευράς αποδοτικότητας.

Η θεαματική αύξηση της κερδοφορίας το 2005 είναι αποτέλεσμα της δυναμικής ανάπτυξης που καταγράφεται σε όλες τις πηγές εσόδων και της συνεχιζόμενης

αναδιοργάνωσης του Ομίλου που οδηγεί στην αποκλιμάκωση των λειτουργικών δαπανών.

Όλες οι πηγές εσόδων του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας εμφανίζουν δυναμική ανάπτυξη με αποτέλεσμα τα λειτουργικά έσοδα του Ομίλου να παρουσιάζουν ρυθμό ανόδου που προσεγγίζει το 17%, σημαντικά υψηλότερο του στοχοθετημένου ρυθμού στο τριετές Επιχειρησιακό Σχέδιο 2005–2007.

Κύρια πηγή ανάπτυξης των οργανικών εσόδων του Ομίλου είναι η σταθερή ενίσχυση των επιτοκιακών εσόδων. Συγκεκριμένα, το καθαρό επιτοκιακό αποτέλεσμα του Ομίλου το 2005 προσέγγισε τα €1.6 δισεκατ., αυξημένο κατά 19.6% σε σχέση με το 2004. Η τάση βελτίωσης των επιτοκιακών αποτελεσμάτων επιβεβαιώνεται από τη σημαντική αύξηση που καταγράφεται κατά το τελευταίο τρίμηνο του 2005, στο οποίο υπερέβησαν τα 430 εκατ., αυξημένα κατά 5.6% έναντι του προηγούμενου τριμήνου του 2005.

(σε εκατ. €)	31.12.05	31.12.04	±%
Σύνολο οργανικών εσόδων	2 297	1971	+16.5%
Επιτοκιακό αποτέλεσμα	1 596	1 334	+19.6%
Επιτοκιακό περιθώριο	3.16%	2.76%	+40 μ.β.

Η εξέλιξη αυτή οφείλεται αποκλειστικά στη συνεχιζόμενη βελτίωση της διάρθρωσης του ενεργητικού του Ομίλου και τη δυναμική επέκταση του δανειακού χαρτοφυλακίου του, ιδίως στη λιανική τραπεζική στην Ελλάδα και στη Νοτιοανατολική Ευρώπη. Αντίθετα, οι συνθήκες ανταγωνισμού διαμορφώνουν σαφή τάση περαιτέρω αποκλιμάκωσης των περιθωρίων σε όλες τις μορφές χορηγήσεων λιανικής τραπεζικής. Η βελτίωση αυτή της σύνθεσης του ενεργητικού του Ομίλου έχει ως αποτέλεσμα τη σταθερή διεύρυνση του καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου το οποίο διαμορφώθηκε στο υψηλότερο επίπεδο των τελευταίων ετών, αυξημένο κατά 40 μ.β. σε 3.16%.

Αύξηση κατά 9.6% παρουσιάζουν τα καθαρά έσοδα από προμήθειες, παρά την αρνητική επίπτωση που είχαν στις προμήθειες τραπεζικής διαμεσολάβησης οι απεργιακές κινητοποιήσεις του Ιουνίου.

Ειδικότερα, δυναμική τάση ανόδου εμφανίζουν οι προμήθειες λιανικής πίστης, όπου η αύξηση ανήλθε σε 20.8%, ως συνέπεια της μεγάλης αύξησης των χορηγήσεων στο συγκεκριμένο χαρτοφυλάκιο. Άνοδο κατά 32.5% εμφανίζουν και οι προμήθειες επενδυτικής τραπεζικής, αντανakλώντας τη θετική πορεία της κεφαλαιαγοράς.

Προμήθειες Ομίλου ΕΤΕ (σε εκατ. €)	31.12.05	31.12.04	±%
Λιανικής πίστης	105.9	87.7	+20.8%
Επιχειρηματικής πίστης	76.1	65.6	+16.0%
Διαμεσολάβησης & Καταθέσεων	137.3	142.3	-3.5%
Επενδυτικής τραπεζικής	66.5	50.2	+32.5%
Διαχείρισης κεφαλαίων	39.3	42.1	-6.8%
Έσοδα Προμηθειών	425.1	387.9	+9.6%

Στρατηγικό στόχο για την Εθνική Τράπεζα αποτελεί η ενίσχυση της θέσης της στην αγορά των αμοιβαίων κεφαλαίων και ιδιαίτερα στα κεφάλαια υψηλής προστιθέμενης αξίας. Το 2005 υπήρξε έτος ορόσημο προς αυτήν την κατεύθυνση. Η Εθνική Τράπεζα πέτυχε μέσα στο χρόνο την αναδιάρθρωση των υπό διαχείριση κεφαλαίων της, από Διαχείρισης Διαθεσίμων σε Ομολογιακά, Μικτά και Μετοχικά. Κεφάλαια ιδιωτών άνω των €3 δισεκατ. επανεπενδύθηκαν σε αμοιβαία υψηλής προστιθέμενης αξίας, γεγονός που οδήγησε στην εντυπωσιακή ενίσχυση του μεριδίου αγοράς στις συγκεκριμένες κατηγορίες κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες, με αποτέλεσμα στο τέλος Δεκεμβρίου 2005 το μερίδιο του Ομίλου να ανέρχεται σε 21.4%.

Οι θετικές επιπτώσεις της αναδιάρθρωσης του χαρτοφυλακίου αμοιβαίων κεφαλαίων είναι ήδη ορατές στα αποτελέσματα του 4ου τριμήνου του 2005, με τις

σχετικές προμήθειες να σημειώνουν αύξηση 75% σε σχέση με το αμέσως προηγούμενο τρίμηνο.

Σημαντική βελτίωση κατά 13% εμφανίζουν το 2005 τα αποτελέσματα από ασφαλιστικές εργασίες, υπερβαίνοντας τα €100 εκατ. Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα της αναδιάρθρωσης των ασφαλιστικών εργασιών του Ομίλου, με επίκεντρο την Εθνική Ασφαλιστική και της εντονότερης προώθησης ασφαλιστικών προϊόντων στη μεγάλη πελατειακή βάση της Εθνικής Τράπεζας μέσω του εκτεταμένου δικτύου των καταστημάτων της. Η αξιοποίηση των συνεργιών στο πλαίσιο του Ομίλου και τα νέα προϊόντα που προωθούνται τόσο από το δίκτυο της Εθνικής Τράπεζας όσο και από την Εθνική Ασφαλιστική, αναμένεται να έχουν ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα στα προσεχή έτη.

18% αύξηση των χορηγήσεων με τη στεγαστική πίστη να αποτελεί την κινητήρια δύναμη ανάπτυξης.

Σε €30.6 δισεκατ. ανήλθε το σύνολο των χορηγήσεων του Ομίλου στο τέλος του έτους, σημειώνοντας αύξηση 18.4% έναντι του 2004. Οι χορηγήσεις της λιανικής τραπεζικής αποτελούν την αιχμή της επέκτασης του δανειακού χαρτοφυλακίου. Χαρακτηριστικά, τα υπόλοιπα χορηγήσεων λιανικής τραπεζικής του Ομίλου ανήλθαν στο τέλος του 2005 σε €18.6 δισεκατ., αυξημένα κατά 26% σε σχέση με το 2004, με αποτέλεσμα η λιανική πίστη να αντιπροσωπεύει πλέον το 61% των συνολικών χορηγήσεων.

Χορηγήσεις Ομίλου ΕΤΕ (σε εκατ. €)	31.12.05	±y-o-y%
Χορηγήσεις Λιανικής	18 635	+26.0%
Επιχειρηματικές χορηγήσεις	11 979	+8.3%
Σύνολο χορηγήσεων	30 614	+18.4%
% Λιανικής / Χορηγήσεις	60.9%	+366 μ.β.
% μη εξυπηρετούμενων δανείων (μετά από προβλέψεις)	1.08%	-5 μ.β.

Θεαματική άνοδος κατά 31% καταγράφεται στα στεγαστικά δάνεια, με τα υπόλοιπα στο τέλος του 2005 να υπερβαίνουν τα €11.8 δισεκατ., αντιπροσωπεύοντας πλέον το 38.6% των συνολικών χορηγήσεων του Ομίλου. Στο επίπεδο-ρεκόρ των €3.5 δισεκατ. ανήλθαν οι εκταμιεύσεις των στεγαστικών δανείων το 2005, παρουσιάζοντας αύξηση 34% σε σχέση με το 2004. Η Τράπεζα στο β' εξάμηνο του έτους εφάρμοσε ένα ευρείας κλίμακας πρόγραμμα προώθησης πωλήσεων με στόχο τη μεγαλύτερη δυνατή εκμετάλλευση της έξαρσης της ζήτησης για στεγαστικά δάνεια. Ως αποτέλεσμα, κατά το 2005, το μερίδιο αγοράς της Εθνικής Τράπεζας στις νέες εκταμιεύσεις δανείων προσέγγισε το 26%. Η συνεχιζόμενη δυναμική που παρουσιάζουν οι αιτήσεις στεγαστικών δανείων στον πρώτο μήνα του 2006 δημιουργεί προσδοκίες για διατήρηση ανοδικών ρυθμών και κατά το τρέχον έτος.

Σε €3.2 δισεκατ. διαμορφώθηκαν τα υπόλοιπα καταναλωτικών δανείων στο τέλος του έτους, παρουσιάζοντας αύξηση 23.7%. Ιδιαίτερα θετική είναι η πορεία του Ανοιχτού Εθνοδανείου που εμφανίζει ετήσια άνοδο 35%, συμβάλλοντας καθοριστικά στην εξέλιξη των προμηθειών που προέρχονται από την καταναλωτική πίστη, οι οποίες σημειώνουν αύξηση 80% σε σχέση με το 2004. Τέλος, άνοδο 6.3% παρουσίασαν τα υπόλοιπα των πιστωτικών καρτών, τα οποία διαμορφώθηκαν σε €1.5 δισεκατ.

Η αύξηση αυτή στα χαρτοφυλάκια καρτών και καταναλωτικών δανείων είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική δεδομένης της πιστωτικής πειθαρχίας που ο Όμιλος εφαρμόζει ως στρατηγική επιλογή στις εν λόγω χρηματοδοτήσεις, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τον υψηλό ρυθμό απόρριψης που κυμαίνεται μεταξύ 39% -47%, ανάλογα με το είδος του δανείου.

Ιδιαίτερα ικανοποιητικός ρυθμός αύξησης, της τάξης του 20%, καταγράφεται και στα υπόλοιπα των δανείων προς μικρές επιχειρήσεις με ετήσιο κύκλο εργασιών έως €2.5 εκατ., με τα υπόλοιπα να υπερβαίνουν στο τέλος του 2005 τα €2.0 δισεκατ. Με επιτυχία εξελίσσεται επίσης η προσπάθεια της Τράπεζας να διευρύνει το μερίδιό της στις μεσαίες επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών από €2.5-€50 εκατ., με αποτέλεσμα οι χορηγήσεις προς τον κλάδο να υπερβαίνουν τα €3.2 δισεκατ., παρουσιάζοντας αύξηση 13% σε ετήσια βάση.

Τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια ως ποσοστό του συνολικού χαρτοφυλακίου χορηγήσεων μειώθηκαν στο 4.7% του συνόλου των δανείων έναντι 5.3% το Δεκέμβριο του 2004. Σημειώνεται ότι τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια μετά από τις σχετικές προβλέψεις για επισφαλείς απαιτήσεις, αντιπροσωπεύουν σήμερα μόλις το 1.1% του συνολικού χαρτοφυλακίου χορηγήσεων. Η υγιής ανάπτυξη των χορηγήσεων τα τελευταία χρόνια είναι αποτέλεσμα της πειθαρχίας στην εφαρμογή αυστηρών πιστοδοτικών κριτηρίων σε συνδυασμό με την υιοθέτηση διαδικασιών και συστημάτων στην αιχμή της τεχνολογίας για τον έλεγχο και τη διαχείριση του πιστωτικού κινδύνου από τον Όμιλο της Εθνικής Τράπεζας.

Συνεχής περιστολή του λειτουργικού κόστους.

Η λειτουργική αναδιοργάνωση του Ομίλου και η συνεπακόλουθη περιστολή των λειτουργικών δαπανών παρά τη δυναμική ανάπτυξη των εργασιών σε όλους τους τομείς, αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό του 2005 που διαφοροποιεί τον Όμιλο της Εθνικής Τράπεζας από το σύνολο του τραπεζικού κλάδου.

Συγκεκριμένα, το σύνολο των λειτουργικών δαπανών το 2005 σημείωσε μείωση κατά 1.1% έναντι του 2004. Η εξέλιξη αυτή οφείλεται στη συνεχιζόμενη αποκλιμάκωση των γενικών εξόδων η οποία ανήλθε στο 2005 σε 1.6% και στη συγκράτηση των δαπανών προσωπικού που οφείλεται αποκλειστικά στην εθελούσια έξοδο του 2004, η οποία σταδιακά αντισταθμίστηκε από τις μισθολογικές αυξήσεις κατά τη διάρκεια του χρόνου. Η σημαντική αυτή μείωση των λειτουργικών δαπανών επιτυγχάνεται σε περίοδο έντονης οργανικής ανάπτυξης του Ομίλου στη Νοτιοανατολική Ευρώπη όπου οι σχετικές δαπάνες εμφάνισαν το 2005 αύξηση της τάξης του 13%.

Λειτουργικές Δαπάνες (σε εκατ. €)	31.12.05	31.12.04	±%
Κόστος προσωπικού ¹	861.9	860.7	+0.1%
Γενικά έξοδα	374.3	380.4	-1.6%
Σύνολο λειτουργικών δαπανών ¹	1 350.8	1 366.3	-1.1%

Κόστος προς έσοδα ¹	54.2%	65.7%	-1150μ.β
--------------------------------	-------	-------	----------

¹ Προσαρμοσμένο για το κόστος της εθελουσίας

Η μεγάλη αύξηση των εσόδων και η ταυτόχρονη περιστολή των λειτουργικών δαπανών οδήγησαν σε σημαντική βελτίωση του δείκτη αποτελεσματικότητας, ο οποίος διαμορφώθηκε σε 54.2%, μειωμένος κατά 11.5 ποσοστιαίες μονάδες σε σχέση με το 2004.

Ραγδαία ανάπτυξη στη Ν.Α. Ευρώπη, αύξηση του μεριδίου αγοράς και θεαματική κερδοφορία.

Ο Όμιλος της Εθνικής Τράπεζας κατέχει ηγετική θέση στην τραπεζική αγορά της Ν.Α. Ευρώπης. Το σύνολο των καταστημάτων του στην περιοχή ενισχύθηκε με 47 νέες μονάδες μέσα στο 2005 και ανέρχεται πλέον σε 257 καταστήματα. Το σύνολο του προσωπικού στην περιοχή ανέρχεται σήμερα σε 4.425 άτομα, ενώ το σύνολο των πελατών στην περιοχή ξεπερνά τα 2.5 εκατ. Η Εθνική Τράπεζα, πιστεύοντας στις προοπτικές ανάπτυξης της περιοχής, σχεδιάζει την περαιτέρω επέκταση της παρουσίας της. Στο πλαίσιο της οργανικής ανάπτυξης προγραμματίζει για το 2006 την ίδρυση 105 νέων καταστημάτων.

ΝΑ Ευρώπη (σε εκατ. €)	31.12.05	31.12.04	±%
Χορηγήσεις	2 058.5	1 302.3	+58.1%
Σύνολο εσόδων	233.0	185.6	+25.6%
Κέρδη προ φόρων	85.2	50.9	+67.6%

Με εντυπωσιακούς ρυθμούς συνεχίζεται η επέκταση των χορηγήσεων στην περιοχή, υπερβαίνοντας στο τέλος του 2005 τα €2 δισεκατ., αυξημένες κατά 58% σε σχέση με το 2004. Ειδικά, οι χορηγήσεις λιανικής τραπεζικής του Ομίλου στην περιοχή σημείωσαν θεαματική άνοδο κατά 90% σε ετήσια βάση.

Η διαρκής επέκταση των χορηγήσεων στη ΝΑ Ευρώπη και ιδιαίτερα αυτών της λιανικής τραπεζικής οδήγησε σε εντυπωσιακή άνοδο των επιτοκιακών εσόδων (+40.7%) και των προμηθειών (+22.9%) κατά το 2005. Τα κέρδη προ φόρων από την περιοχή παρουσίασαν αλματώδη αύξηση και ανήλθαν σε €85.2 εκατ., αντιπροσωπεύοντας το 9% του συνόλου της κερδοφορίας του Ομίλου.

Κύριος άξονας της διεύρυνσης των μεγεθών στη Ν.Α. Ευρώπη ήταν η ραγδαία ανάπτυξη των εργασιών στη Βουλγαρία και Ρουμανία μέσω των επιτόπιων θυγατρικών United Bulgarian Bank (UBB) και Banca Romaneasca (BR), αντίστοιχα. Αύξηση των κερδών της κατά 40% πέτυχε η UBB διευρύνοντας ταυτόχρονα το δανειακό της χαρτοφυλακίου κατά 37%, ξεπερνώντας το €1 δισεκατ., επιδόσεις σαφώς ανώτερες του μέσου όρου του τραπεζικού κλάδου στη Βουλγαρία. Αξιοποιώντας την ισχυρή θέση της UBB, η Εθνική Τράπεζα ανακοίνωσε πρόσφατα την ίδρυση εταιρειών Ασφαλειών Ζωής και Γενικών Ασφαλειών στη Βουλγαρία, με τη σύμπραξη της Εθνικής Ασφαλιστικής και του Ομίλου American International Group (AIG). Η BR εμφάνισε σημαντική βελτίωση των εσόδων της, υπερδιπλασίασε τον όγκο του χορηγητικού της χαρτοφυλακίου και ταυτόχρονα βελτίωσε τα μερίδιά της τόσο στη λιανική όσο και στην επιχειρηματική πίστη.

Αύξηση των καταθέσεων και διατήρηση της ρευστότητας σε υψηλά επίπεδα.

Αύξηση κατά 9.1% παρουσίασαν οι καταθέσεις ταμειευτηρίου και όψεως, με αποτέλεσμα στο τέλος του έτους να υπερβούν τα €32 δισεκατ. Η παραπάνω εξέλιξη είναι ιδιαίτερα ικανοποιητική, δεδομένης της σημασίας της συγκεκριμένης μορφής καταθέσεων, ειδικά σε περιβάλλον αυξητικών επιτοκίων. Το ιδιαίτερα υψηλό μερίδιο αγοράς της Εθνικής Τράπεζας στις καταθέσεις αυτές αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεδομένου ότι επιτρέπει την απρόσκοπτη χρηματοδότηση της αναπτυξιακής πορείας και των επενδυτικών σχεδίων του Ομίλου στην Ελλάδα και την ευρύτερη περιοχή.

Καταθέσεις (σε δισεκατ. €)	31.12.05	31.12.04	±%
Ταμειυτηρίου & Όψεως	32.0	29.3	+9.1%
Σύνολο καταθέσεων	43.4	39.3	+10.3%
Δείκτης ρευστότητας	70.6%	65.8%	

Οι καταθέσεις προθεσμίας σημείωσαν αύξηση άνω του 40% από την αρχή του έτους, κυρίως ως αποτέλεσμα της μείωσης της ελκυστικότητας τοποθετήσεων με παρόμοια χαρακτηριστικά, όπως τα *repos* και τα αμοιβαία κεφάλαια διαχείρισης διαθεσίμων. Στο σύνολό τους οι καταθέσεις του Ομίλου αυξήθηκαν κατά 10% έναντι του 2004, υπερβαίνοντας τα €43 δισεκατ.

Παρά τη μεγάλη αύξηση των χορηγήσεων, ο υψηλός ρυθμός αύξησης των καταθέσεων μέσα στο 2005 είχε ως αποτέλεσμα τη διατήρηση της μόχλευσης του Ισολογισμού του Ομίλου (δάνεια προς καταθέσεις) στο χαμηλό επίπεδο του 70%.

Ενίσχυση της Κεφαλαιακής Επάρκειας.

Περαιτέρω ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης σημειώνεται στο 2005, όπως αυτή αποτυπώνεται στους σχετικούς δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας. Ο συνολικός δείκτης κεφαλαιακής επάρκειας (Total Capital Adequacy Ratio) στο τέλος του 2005 ανέρχεται σε 15.2%, ο δε βασικός σε 12.3%. Σημειώνεται ότι η κεφαλαιακή βάση του Ομίλου αναμένεται να ενισχυθεί με την ολοκλήρωση της πώλησης της Atlantic Bank of New York και της National Bank of Greece (Canada) στις αρχές του 2006.

Κεφαλαιακή επάρκεια	31.12.05	1.1.05
Συμβατικός Βασικός Δείκτης (Core Tier-I CAD Ratio)	8.9%	8.0%
Βασικός Δείκτης (Total Tier-I CAD Ratio)	12.3%	11.0%
Συνολικός Δείκτης (Total CAD Ratio)	15.2%	13.5%

Η ενίσχυση της κεφαλαιακής βάσης του Ομίλου από την οργανική ανάπτυξη της κερδοφορίας του και την αναδιοργάνωση της γεωγραφικής παρουσίας του, αποτελεί στρατηγικό πλεονέκτημα για την ανάπτυξη του Ομίλου στην Ελλάδα και την ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης.

Αύξηση μερίσματος κατά 71%.

Δεδομένης της θετικής εικόνας της κερδοφορίας, η Διοίκηση της ΕΤΕ προτίθεται να προτείνει στην Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων τη διανομή μερίσματος €1 ανά μετοχή, έναντι μερίσματος (αναπροσαρμοσμένου) €0.58 ανά μετοχή για τη χρήση 2004. Με βάση την τιμή κλεισίματος της μετοχής το 2005, το προτεινόμενο μέρισμα αντιπροσωπεύει μερισματική απόδοση της τάξης του 2.8%.

Διάθεση κερδών στο προσωπικό: αύξηση 50% - 12% των καθαρών αμοιβών.

Σε αναγνώριση της καθοριστικής συμβολής του προσωπικού της Τράπεζας στην επίτευξη των παραπάνω επιδόσεων και με σεβασμό στην αρχή της επιβράβευσης της αποδοτικότητας, η Διοίκηση της ΕΤΕ προτίθεται να προτείνει στην Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων τη διάθεση κερδών ύψους €32 εκατ. προς το προσωπικό της Εθνικής Τράπεζας. Το ποσό αυτό αντιπροσωπεύει αύξηση 50% έναντι του τελικώς διατεθέντος ποσού των €21.5 εκατ. για τη χρήση 2004 και αντιστοιχεί στο 12.3% των συνολικών ετήσιων καθαρών αμοιβών του προσωπικού της Τράπεζας. (έναντι 8.1% του 2004).

Υπό την προϋπόθεση της έγκρισης της πρότασης αυτής από την Τακτική Γενική Συνέλευση των Μετόχων, η Διοίκηση προτίθεται να διαθέσει το 70% του ποσού αυτού στο προσωπικό του Δικτύου και των προϊόντικών μονάδων της Τράπεζας κατά προτεραιότητα. Το υπόλοιπο 30% θα διατεθεί στις διοικητικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες της Τράπεζας. Το ποσό που θα διατεθεί ανά υπάλληλο δεν θα υπολείπεται μισού καθαρού μηνιαίου μισθού.

Επιπλέον ποσό ύψους €8 εκατ. πρόκειται να διατεθεί από τις θυγατρικές εταιρείες του Ομίλου στην Ελλάδα και το εξωτερικό στο προσωπικό τους, ανεβάζοντας τη

συνολική διανομή κερδών στο προσωπικό του Ομίλου σε €40 εκατ., ποσό που αντιστοιχεί στο 5.5% των καθαρών κερδών του Ομίλου.

Ταυτόχρονα, το Διοικητικό Συμβούλιο της Τράπεζας προτίθεται να ενεργοποιήσει το Πρόγραμμα Διάθεσης Δικαιωμάτων Προαίρεσης επί μετοχών της ΕΤΕ στο προσωπικό της Τράπεζας και των θυγατρικών της σύμφωνα με τη σχετική έγκριση της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης του προηγούμενου έτους. Με βάση το Πρόγραμμα, η Διοίκηση προτίθεται να διαθέσει μέχρι 2 εκατομμύρια μετοχές στα στελέχη και το προσωπικό του Ομίλου με αυστηρά αξιοκρατικά κριτήρια. Στόχος του Προγράμματος είναι η μακροπρόθεσμη σύνδεση των αποδοχών των στελεχών με την πορεία του Ομίλου και την απόδοση αξίας στους μετόχους μας. Για το σκοπό αυτό η ενάσκηση των δικαιωμάτων κατά το μέγιστο μέρος τους προσδιορίζεται σε μελλοντικές χρήσεις, από το 2007 και εφεξής.

Κατάσταση Αποτελεσμάτων

Ομίλου ΕΤΕ

σε εκατ. €	31.12.05	31.12.04	±%	4Q.05	3Q.05	±%
Καθαρά έσοδα από τόκους	1 595.8	1 333.8	19.6%	430.4	407.6	5.6%
Καθαρά έσοδα από προμήθειες	425.1	387.9	9.6%	119.6	106.3	12.5%
Αποτελέσματα από ασφαλιστικές εργασίες	100.4	89.1	12.7%	26.2	28.7	-8.9%
Έσοδα από μερίσματα	13.8	17.2	-19.8%	4.0	1.5	158.0%
Έσοδα από επιχειρηματικές συμμετοχές	64.3	12.4	418.8%	40.0	8.8	353.4%
Λοιπά έσοδα	97.4	130.7	-25.5%	23.8	36.7	-35.1%
Λειτουργικά έσοδα	2 296.6	1 971.0	16.5%	643.9	589.8	9.2%
Διαπραγματευτικά κέρδη	195.2	107.6	81.4%	54.7	79.8	-31.5%
Συνολικά έσοδα	2 491.8	2 078.7	19.9%	698.6	669.5	4.3%
Δαπάνες προσωπικού	(861.9)	(860.7)	0.1%	(250.4)	(211.3)	18.5%
Γενικά έξοδα	(374.3)	(380.4)	-1.6%	(115.1)	(90.3)	27.4%

Αποσβέσεις	(114.6)	(125.2)	-8.5%	(29.1)	(28.2)	3.4%
Σύνολο εξόδων	(1 350.8)	(1 366.3)	-1.1%	(394.6)	(329.8)	19.6%
Προβλέψεις	(226.3)	(173.8)	30.2%	(64.6)	(61.9)	4.4%
Λειτουργικά κέρδη	719.6	430.9	67.0%	184.6	198.0	-6.8%
Έσοδα από συμμετοχές σε συγγενείς επιχειρήσεις	43.7	25.2	73.7%	22.5	9.8	129.5%
Κόστος εθελουσίας εξόδου	(15.4)	(135.3)		(15.4)		
Κέρδη προ φόρων και μειοψηφίας	943.1	428.4	120.1%	246.5	287.7	-14.3%
Φόροι	(221.2)	(165.4)	33.7%	(65.5)	(78.7)	-16.8%
Καθαρά κέρδη θυγατρικών προς πώληση	29.0	29.4	-1.1%	5.7	8.1	-29.5%
Αναλογία μειοψηφίας	(23.6)	(12.8)	84.7%	8.7	(15.2)	-157.6%
Καθαρά κέρδη αναλογούντα στους μετόχους	727.3	279.6	160.2%	195.4	201.9	-3.2%

Ισολογισμός Ομίλου ΕΤΕ

σε εκατ. €

Ενεργητικό	31.12.05	31.12.04	±%
Ταμείο και διαθέσιμα στην Κεντρική Τράπεζα	2 431.3	1 145.0	112.3 %
Απαιτήσεις κατά πιστωτικών ιδρυμάτων	4 085.2	8 587.4	-52.4%
Απαιτήσεις κατά πελατών (μετά από προβλέψεις)	29 528.2	26 052.8	13.3 %
Χρηματοοικονομικά περιουσιακά στοιχεία	16 987.2	14 148.9	20.1 %
Πάγια στοιχεία	2 078.1	2 156.1	-3.6 %
Λοιπά στοιχεία Ενεργητικού	2 584.4	2 397.2	7.8 %
Περιουσιακά στοιχεία προοριζόμενα προς πώληση	2 732.2	-	-
Σύνολο Ενεργητικού	60 426.6	54 487.4	10.9 %

Παθητικό			
Υποχρεώσεις προς πελάτες	43 350.1	40 865.2	6.1 %
Υποχρεώσεις προς πιστωτικά ιδρύματα	5 363.5	6 413.7	-16.4 %
Μειωμένης εξασφάλισης στοιχεία Παθητικού	957.0	748.6	27.8 %
Λοιπά στοιχεία Παθητικού	4 180.3	2 969.6	40.8%
Στοιχεία Παθητικού προοριζόμενα προς πώληση	2 259.2	-	-
Σύνολο Παθητικού	56 110.2	50 997.2	10.0 %
Δικαιώματα μειοψηφίας & υβριδικά κεφάλαια	1 192.6	1 134.4	5.1%
Ίδια κεφάλαια	3 123.8	2 355.7	32.6%
Σύνολο Παθητικού και Ιδίων Κεφαλαίων	60 426.6	54 487.4	10.9 %

Χορηγήσεις Ομίλου ΕΤΕ

(σε εκατ. €)	31.12.05	31.12.04 *	±%
Στεγαστικά δάνεια	11 820	9 028	30.9%
Καταναλωτικά δάνεια	3 238	2 619	23.7%
Πιστωτικές κάρτες	1 536	1 445	6.3%
Χορηγήσεις σε επαγγελματίες & μικρές επιχειρήσεις	2 041	1 695	20.4%
Χορηγήσεις Λιανικής Τραπεζικής	18 635	14 787	26.0%
Επιχειρηματικές χορηγήσεις	11 979	11 059	8.3%
Σύνολο απαιτήσεων κατά πελατών	30 614	25 846	18.4%
Μείον: Πρόβλεψη απομείωσης αξίας απαιτήσεων	1 086	1 060	2.4%
Σύνολο απαιτήσεων κατά πελατών (μετά από προβλέψεις)	29 528	24 786	19.1%

* δεν περιλαμβάνονται διακοπείσες δραστηριότητες

Καταθέσεις Ομίλου

(σε εκατ. €)	31.12.05	31.12.04 *	±%
Ταμειευτηρίου	25 916	24 565	5.5%
Ώψεως	6 108	4 780	27.8%
Βασικές καταθέσεις	32 024	29 345	9.1%
Προθεσμίας	10 704	7 539	42.0%
Σύνολο καταθέσεων	42 729	36 884	15.9%
Συμφωνίες αγοράς & επαναπώλησης χρεογράφων	247	2 162	-88.6%
Λοιπές υποχρεώσεις προς πελάτες	374	253	47.8%
Σύνολο υποχρεώσεων προς πελάτες	43 350	39 298	10.3%

* δεν περιλαμβάνονται διακοπείσες δραστηριότητες

Διακρίσεις

Η Εθνική Τράπεζα κατέλαβε και για το έτος 2005 (από Ιανουάριο μέχρι και Δεκέμβριο 2005) την πρώτη θέση στην κατάταξη των Βασικών Διαπραγματευτών Αγοράς (Primary Dealers) επί του συνόλου της πρωτογενούς και δευτερογενούς αγοράς Ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου, σύμφωνα με την επίσημη αξιολόγηση του συστήματος Η.Δ.Α.Τ. της Τράπεζας της Ελλάδος. Τη διάκριση αυτή διατηρεί από το 2001. Η συνεχής και έντονη δραστηριοποίηση της Εθνικής Τράπεζας στην αγορά των Ομολόγων, σε συνδυασμό με την εμπειρία και την εξειδίκευση των στελεχών της και την αξιοποίηση της ισχυρής κεφαλαιακής της βάσης, της δίνουν τη δυνατότητα να προσφέρει επενδυτικά προϊόντα με ιδιαίτερα ανταγωνιστικούς όρους στην πελατεία της. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει την συνέπεια της Τράπεζας στην επιδίωξη παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Κοινωνική Ευαισθησία

Η Εθνική Τράπεζα έχει διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στα πολιτιστικά, ιστορικά και κοινωνικά δρώμενα του ελλαδικού χώρου. Στο ευρύ φάσμα της δράσης της συγκαταλέγονται η στήριξη της τέχνης, της έρευνας, των επιστημών και του

αθλητισμού, η συμβολή της στην προστασία του περιβάλλοντος και η ενίσχυση πρωτοβουλιών που προάγουν τις ανθρωπιστικές και ηθικές αξίες και αναδεικνύουν την πολιτισμική μας κληρονομιά.

Αξιοσημείωτη ήταν η συνεισφορά της Τράπεζας, κατά το έτος που πέρασε, στις τέχνες και τον πολιτισμό, την ιστορία και την πολιτιστική μας κληρονομιά, την εκπαίδευση και την έρευνα, τα θέματα περιβάλλοντος και την προετοιμασία των Ολυμπιακών Αγώνων, που ανήλθε συνολικά στο ποσό των 3959 χιλ. ευρώ, ενώ για παρεμφερείς σκοπούς ο Όμιλος συνεισέφερε το ποσό των 686 χιλ. ευρώ. Επιπλέον, για την επιχορήγηση του Μορφωτικού της Ιδρύματος, ενός από τα σημαντικότερα και παραγωγικότερα πνευματικά ιδρύματα της χώρας, η Τράπεζα προσέφερε το ποσό των 953,8 χιλ. ευρώ.

Πολιτιστική συνεισφορά

Κατά το 2005, η Εθνική Τράπεζα διετελέσε χορηγός της πνευματικής και καλλιτεχνικής έκφρασης με τη στήριξη παραστάσεων, μουσικών και λυρικών εκδηλώσεων, εικαστικών δημιουργιών, εκθέσεων και φεστιβάλ χορού συμβάλλοντας έτσι στην εικαστική παιδεία του τόπου.

Έργα τέχνης

Στο πλαίσιο της πολιτιστικής της δράσης η Τράπεζα, κατά το 2005, προέβη:

- Στην παραλαβή, ασφάλιση, τοποθέτηση και ηλεκτρονική καταχώριση νέων έργων τέχνης.
- Στη συνέχιση του έργου της ψηφιακής φωτογράφισης και ηλεκτρονικής καταχώρισης έργων τέχνης.
- Στη διάθεση ή παραχώρηση επιλεγμένων έργων τέχνης από την καλλιτεχνική συλλογή της Τράπεζας, καθώς επίσης και ψηφιακών φωτογραφιών αυτών, σε αναγνωρισμένους φορείς για τη διοργάνωση εκθέσεων, ιδιαίτερα στην περιφέρεια.

Πολιτιστική κληρονομιά

Κατά το 2005, η Εθνική Τράπεζα προώθησε τη διαφύλαξη και ανάδειξη της πολιτιστικής μας κληρονομιάς με τη συμβολή της στην εκπόνηση μελετών, την ολοκλήρωση έργων συντήρησης και αποκατάστασης μνημείων, καθώς και στην έκδοση ειδικών αφιερωμάτων.

Περιβάλλον

Η Εθνική Τράπεζα πιστεύει ότι η ευθύνη προς το περιβάλλον και η εφαρμογή Περιβαλλοντικής Πολιτικής αποτελούν θεμελιώδη λίθο σωστής εταιρικής συμπεριφοράς και συνεισφοράς των επιχειρήσεων, γενικότερα, στην Αειφόρο Ανάπτυξη.

Η Τράπεζα, διαδραματίζοντας όλα αυτά τα χρόνια σημαίνοντα ρόλο στην οικονομική και κοινωνική εξέλιξη της χώρας, κατανοεί τη σημασία που έχει η προστασία του περιβάλλοντος για την Κοινωνία και την Αειφόρο Ανάπτυξη.

Για το σκοπό αυτό, έχει αναπτύξει Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισης που είναι εναρμονισμένο με τις απαιτήσεις του διεθνούς προτύπου ISO 14001. Η Διοίκηση της Τράπεζας, που εκπροσωπείται από το Γενικό Διευθυντή Οικονομικών και Λειτουργικής Στήριξης, είναι υπεύθυνη για την εφαρμογή και τη συνεχή βελτίωση του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης.

Στο πλαίσιο της εφαρμογής του Συστήματος, δεσμεύεται να αναλύσει τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις των βασικών λειτουργιών και των δραστηριοτήτων της, να θέτει κατάλληλους σκοπούς και στόχους για τη συνεχή βελτίωση της περιβαλλοντικής μας απόδοσης και τη μείωση των επιπτώσεών μας στο περιβάλλον, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να προωθούμε σχέδια δράσης με στόχο:

- την εξοικονόμηση ενέργειας,
- τον εξορθολογισμό των επαγγελματικών μετακινήσεων και την ενθάρρυνση της χρήσης των μέσων μαζικής μεταφοράς,
- την αποτελεσματική διαχείριση χαρτιού και στερεών αποβλήτων,

- την εφαρμογή περιβαλλοντικών κριτηρίων στις προμήθειες,
- την εφαρμογή πολιτικής ανάλυσης και εκτίμησης περιβαλλοντικών κινδύνων στις διαδικασίες χορηγήσεων.

Δεσμεύεται τέλος να συμμορφώνεται με τη σχετική περιβαλλοντική νομοθεσία και να παρακολουθεί και να ελέγχει περιοδικά την αποτελεσματικότητα του Συστήματος Περιβαλλοντικής Διαχείρισης. Για την επιτυχημένη υλοποίηση αυτής της πολιτικής αναζητά τη συμβολή των ενδιαφερόμενων μερών (πελάτες, προσωπικό) ώστε να στηρίζουν αυτή την προσπάθεια.

Κτιριακές Επεμβάσεις

Η Τράπεζα ανακαινίζει τις κτιριακές εγκαταστάσεις της, προκειμένου να βελτιώνει τη λειτουργικότητα αλλά και την αισθητική τους, εξασφαλίζοντας την εναρμόνιση των κτιρίων με το φυσικό και οικιστικό περιβάλλον. Το 2004, ολοκληρώθηκε το πρόγραμμα αναδιοργάνωσης του Δικτύου των Καταστημάτων της Τράπεζας, στο πλαίσιο του οποίου έγιναν γενικευμένες επεμβάσεις ανακαίνισης των κτιρίων. Στις εργασίες αυτές ενσωματώθηκαν επιτεύγματα της σύγχρονης τεχνολογίας, αλλά και νέες τάσεις στον τομέα των κτιριακών κατασκευών.

Ενδεικτικά αναφέρονται η χρήση ψυκτικών μηχανημάτων με νέα οικολογικά υγρά (Freon R407 & R410), η σταδιακή κατάργηση του Halon ως πυροσβεστικού μέσου, η χρήση φυσικού αερίου σε εγκαταστάσεις θέρμανσης σε 2 κτίρια στην Αθήνα και σε 5 κτίρια στη Θεσσαλονίκη, αλλά και σε εγκαταστάσεις κλιματισμού σε 1 κτίριο στην Αθήνα.

Εξοικονόμηση ενέργειας και περιορισμός ατμοσφαιρικής ρύπανσης

Ο ολοκληρωμένος ενεργειακός σχεδιασμός, με στόχο τη μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, την ορθή χρήση των φυσικών πόρων, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και την εξασφάλιση ποιότητας ζωής, στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης, αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την Τράπεζα. Για το λόγο αυτό έχουν αναληφθεί πρωτοβουλίες, καταρχάς για τα κτίρια που στεγάζουν τις διοικητικές

υπηρεσίες, με στόχο την ορθολογική χρήση και διαχείριση των φυσικών πόρων, καθώς και την εξοικονόμηση ενέργειας.

Οι ενέργειες του προγράμματος βασίστηκαν σε αντικειμενικά στοιχεία κατανάλωσης ηλεκτρικού ρεύματος και πετρελαίου θέρμανσης. Σύμφωνα με το πρόγραμμα αυτό, αντικαταστάθηκε ηλεκτρομηχανολογικός εξοπλισμός σε ενεργοβόρα κτίρια, εγκαταστάθηκαν συστήματα διαχείρισης κτηριακών εγκαταστάσεων (BMS) ή απλούστερων αυτοματισμών, έγιναν παρεμβάσεις μικρής και μεσαίας κλίμακας στο κτηριακό κέλυφος και στις ηλεκτρομηχανολογικές εγκαταστάσεις των κτιρίων.

Η Τράπεζα μεριμνά για τη συστηματική συντήρηση των ηλεκτρομηχανολογικών εγκαταστάσεων των κτιρίων. Συγκεκριμένα, για τα κτίρια των Καταστημάτων, καθώς και τα μικρά κτίρια, έχει καταρτίσει συμβάσεις συντήρησης των εγκαταστάσεων κλιματισμού (θέρμανση – ψύξη – εξαερισμός). Για τα μεγαλύτερα κτίρια έχει καταρτίσει συμβάσεις πλήρους συντήρησης-διαχείρισης.

Τέθηκε σε εφαρμογή το πρόγραμμα για την υποκατάσταση του πετρελαίου θέρμανσης από φυσικό αέριο σε 9 κτίρια της Διοίκησης στην Αθήνα, των οποίων η επιφάνεια αποτελεί το 34% της συνολικής επιφάνειας των κτιρίων της Τράπεζας. Οι οικονομοτεχνικές μελέτες βρίσκονται στο στάδιο της ολοκλήρωσης. Ο προγραμματισμός της υλοποίησης των επεμβάσεων θα βασιστεί στα αποτελέσματα των μελετών, καθώς και στον προγραμματισμό του Φορέα Διαχείρισης Αερίου (ΕΠΑ Αττικής), για την επέκταση του δικτύου φυσικού αερίου στην Αττική.

Εξορθολογισμός επαγγελματικών μετακινήσεων

Στο πλαίσιο της Περιβαλλοντικής Πολιτικής, σκοπός της Τράπεζας είναι ο εξορθολογισμός των επαγγελματικών ταξιδιών. Το 2005, οι μετακινήσεις του προσωπικού για εκπαιδευτικούς λόγους μειώθηκαν κατά 11%, λόγω της ανάπτυξης εκπαιδευτικών διοργανώσεων σε πόλεις της περιφέρειας και της Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης.

Πιο συγκεκριμένα πραγματοποιήθηκαν:

- 41 εκπαιδευτικές διοργανώσεις σε 15 πόλεις της περιφέρειας, επιπλέον αυτών που πραγματοποιήθηκαν στα Εκπαιδευτικά Κέντρα της Αθήνας, της Θεσσαλονίκης, της Πάτρας και της Λάρισας. Με τις διοργανώσεις αυτές μειώθηκαν στο ελάχιστο ή και εκμηδενίστηκαν οι μετακινήσεις 634 εκπαιδευθέντων Υπαλλήλων/Στελεχών.
- 40 διοργανώσεις Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης (Distance Learning) σε 5 θεματικές ενότητες.

Στο πλαίσιο της ίδιας δράσης, η Τράπεζα προέβη στην εγκατάσταση τηλεδιάσκεψης – videoconference στις εργασίες της Επιτροπής Πιστοδοτήσεων. Με την ενέργεια αυτή συμμετέχουν στην Επιτροπή στελέχη από διαφορετικές πόλεις, χωρίς την ανάγκη μετακίνησης. Η Τράπεζα, σταθερά προσανατολισμένη και στη μείωση των μετακινήσεων της πελατείας της, έθεσε σε λειτουργία 10 νέες εφαρμογές στο Internet Banking, οι οποίες παρέχουν τη δυνατότητα στην πελατεία της να εξυπηρετείται στη διεκπεραίωση των εργασιών της μέσω Internet, χωρίς να προσέρχεται στα Καταστήματα.

Αποτελεσματική διαχείριση χαρτιού

Σημαντικός παράγοντας για τη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων της Τράπεζας αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση του χαρτιού. Οι σχετικές δράσεις αναπτύχθηκαν σε δύο κατευθύνσεις, στην αύξηση του ποσοστού ανακύκλωσης άχρηστου χαρτιού και στη μείωση κατανάλωσης χαρτιού. Σχετικά με την ανακύκλωση χαρτιού, 350 τόνοι ανακυκλώθηκαν κατά το 2005 (27.6 kg/εργαζόμενο), έναντι 349 τόνων το 2004 (25 kg/εργαζόμενο) και 241 τόνων το 2002 (17 kg/εργαζόμενο). Οι ποσότητες αυτές αφορούν αρχειακό υλικό. Παράλληλα, σχεδιάστηκε και ξεκίνησε η εφαρμογή προγράμματος ανακύκλωσης καθημερινού άχρηστου χαρτιού. Η μείωση της κατανάλωσης χαρτιού, κατά το 2005, επιτεύχθηκε από την αξιοποίηση των σύγχρονων συστημάτων πληροφορικής.

Πιο συγκεκριμένα:

- Επεκτάθηκε το σύστημα ηλεκτρονικής μεταφοράς αρχείων – EΘNOfiles από και προς την πελατεία.
- Τέθηκαν στο Internet Banking νέες εφαρμογές για την εξυπηρέτηση των εργασιών των πελατών, όπως σύστημα περιοδικών ηλεκτρονικών καταβολών, συναλλαγές μαζικών πιστώσεων, εισπράξεις οφειλών υπέρ τρίτων, λήψη πληροφοριών με ηλεκτρονική μορφή.
- Ξεκίνησε η μετάπτωση του εκπαιδευτικού υλικού των προγραμμάτων Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης, από έντυπη σε ηλεκτρονική μορφή (e-Book). Αναβαθμίστηκε το σύστημα ηλεκτρονικής διακίνησης και αναζήτησης Εγκυκλίων, εγχειριδίων και λοιπών εγγράφων (αφορά στην ενημέρωση και την επικοινωνία με το προσωπικό).
- Εκπονήθηκε μελέτη για την ηλεκτρονική διακίνηση της αλληλογραφίας, και έχουν ήδη δρομολογηθεί οι διαδικασίες για την εφαρμογή ανάλογου συστήματος, εντός του 2005. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η αλληλογραφία, της οποίας θα καταργηθεί η φυσική διακίνηση, ανερχόταν, το έτος 2003, σε 6 300 000 σελίδες.
- Καταργήθηκαν 250 έντυπα, το 21% των συνολικά χρησιμοποιούμενων εντύπων.

Αποτελεσματική διαχείριση εξοπλισμού

Η Τράπεζα συστηματικά παρακολουθεί την ορθολογική χρήση και διάθεση του ηλεκτρονικού και λοιπού εξοπλισμού καθώς και των επίπλων, μετά την κύρια χρήση τους, με στόχο την εναλλακτική διαχείρισή τους. Στο πλαίσιο αυτού του προγράμματος επαναχρησιμοποίησε εσωτερικά στις Μονάδες της, ανάλογα με τις ανάγκες που παρουσιάστηκαν, τον ηλεκτρονικό εξοπλισμό της. Συνεργάστηκε με τους προμηθευτές της, προκειμένου να παρακολουθείται η νομοθεσία που αφορά τα συλλογικά συστήματα εναλλακτικής διαχείρισης αποβλήτων εξοπλισμού και διάθεσης των ιστορικών αποβλήτων και να εντοπισθούν οι περιβαλλοντικές πτυχές του εξοπλισμού.

Ξεκίνησε πρόγραμμα αντικατάστασης 600 ATM, το οποίο θα ολοκληρωθεί το 2006. Το 2004 αντικαταστάθηκαν τα πρώτα 200 ATM, με συμβατική συμφωνία των προμηθευτών της ΕΤΕ, να αποσυρθούν από αυτούς με τρόπο φιλικό προς το

περιβάλλον. Το 2004 διατέθηκαν προς ανακύκλωση 278 τόνοι απαξιωμένου ηλεκτρονικού εξοπλισμού (το 2003 ήταν 97,31 τόνοι). Το 53% των επίπλων που αποσύρθηκαν πωλήθηκε προς τρίτους για επαναχρησιμοποίηση.

Προσέφερε, όπως κάθε χρόνο, ηλεκτρονικό εξοπλισμό αξίας € 91 600 (υπολογιστές, εκτυπωτές, φωτοτυπικά, fax, κ.λ.π.) και έπιπλα αξίας € 20 400, δηλαδή το 37% του συνόλου των επίπλων που αποσύρθηκαν, σε σχολεία, συλλόγους, μη κερδοσκοπικά ιδρύματα καθώς και στο προσωπικό της.

Περιβαλλοντικά κριτήρια στις προμήθειες

Η Τράπεζα εφάρμοσε επίσης περιβαλλοντικά κριτήρια στις προμήθειες. Ο ηλεκτρονικός εξοπλισμός που προμηθεύτηκε, το 2005, διαθέτει συστήματα εξοικονόμησης ενέργειας, μείωσης θορύβου ή δίνει τη δυνατότητα εξοικονόμησης χαρτιού ή άλλων υλικών.

Πιστοδοτική πολιτική

Στο πλαίσιο του προγράμματος της Πιστοδοτικής Περιβαλλοντικής Πολιτικής της, η Τράπεζα αναγνωρίζει τις πιθανές περιβαλλοντικές επιπτώσεις από τις δραστηριότητες των πελατών της. Στην αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητάς τους, αναλύει τους περιβαλλοντικούς κινδύνους των δραστηριοτήτων τους και λαμβάνει υπόψη κάθε κίνδυνο για την «εικόνα» και τη «φήμη» της στο κοινωνικό περιβάλλον.

Από την αρχή του 2005, η αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των Μεσαίων και Μεγάλων Επιχειρήσεων (κύκλος εργασιών € 2.5 εκατ. και άνω) διενεργείται με το μοντέλο Moody's Risk Advisor, που περιέχει δείκτες αξιολόγησης των περιβαλλοντικών επιδράσεων και περιβαλλοντικών κινδύνων των κλάδων δραστηριότητας, εναρμονισμένους με τις διαβαθμίσεις του διεθνούς οργανισμού EIRIS.

Η Εθνική Τράπεζα υποστηρίζει ενεργά την αναπτυσσόμενη αγορά των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας, κατέχοντας σήμερα ποσοστό άνω του 60% της

ελληνικής αγοράς στις σχετικές πιστοδοτήσεις. Άλλωστε, από το 1997, έχει δημιουργηθεί μια εξειδικευμένη ομάδα υποδοχής, επεξεργασίας και έγκρισης χρηματοδότησης των σχετικών επενδύσεων.

Κατά το 2005, οι σχετικές εκταμιεύσεις για έργα Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας ανήλθαν σε € 30.8 εκατ., που αφορούν σε αιολικά πάρκα, μικρούς υδροηλεκτρικούς σταθμούς και μία μονάδα παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας από βιοαέριο.

Μεριμνώντας για την ενίσχυση και την υποστήριξη - χρηματοδότηση περιβαλλοντικών δραστηριοτήτων, κατά το 2005, η Τράπεζα χρηματοδότησε ιδιωτικές επενδύσεις, οι οποίες εντάσσονται κυρίως στο πλαίσιο των Περιφερειακών Επιχειρησιακών Προγραμμάτων (ΠΕΠ) του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης (ΚΠΣ) για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και οι οποίες περιλαμβάνουν δράσεις προστασίας του περιβάλλοντος, όπως η εξοικονόμηση ενέργειας, η χρήση εναλλακτικών μορφών ενέργειας, η διαχείριση απορριμμάτων, κλπ.

Συνεχίστηκε η δραστηριοποίηση στην πιστοδότηση αυτοχρηματοδοτούμενων αναπτυξιακών έργων μεγάλης και μικρής κλίμακας, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Τα έργα αυτά σκοπό έχουν τόσο την αναβάθμιση των υποδομών (κυρίως δρόμοι, γέφυρες, ενέργεια, κ.λ.π.) όσο και τη βελτίωση των συνθηκών σε αστικά συστήματα (χώροι στάθμευσης), συνεισφέροντας σημαντικά στην προσπάθεια προστασίας και διατήρησης του περιβάλλοντος, μέσα κυρίως από την εξοικονόμηση ενέργειας και τον περιορισμό των εκπεμπόμενων ρύπων. Σημαντικά αυτοχρηματοδοτούμενα έργα στην Ελλάδα, στην πιστοδότηση των οποίων έχει συμμετάσχει η ΕΤΕ, είναι η Αττική Οδός, ο Νέος Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών και η Γέφυρα Ρίου Αντιρρίου.

Η Τράπεζα, στο πλαίσιο της γενικής απαίτησης για ανανέωση του παγκόσμιου στόλου, με στόχο την ποιοτική ναυτιλία και ιδιαίτερα την πρόληψη ρύπανσης στο χώρο των δεξαμενόπλοιων, δίνει έμφαση στη χρηματοδότηση των επενδύσεων της ελληνικής ναυτιλίας που αφορούν σε ναυπηγούμενα ποντοπόρα δεξαμενόπλοια, με βάση τα ισχύοντα στις διεθνείς συνθήκες και κανονισμούς σχετικά με την προστασία του περιβάλλοντος.

Χορηγίες για το περιβάλλον

Η Εθνική Τράπεζα για μια ακόμη φορά στήριξε με το χορηγικό της έργο δραστηριότητες τρίτων που μεριμνούν για τη βιώσιμη ανάπτυξη και το περιβάλλον. Στο πλαίσιο αυτό συγκαταλέγονται χορηγίες προς:

- Το «Κέντρο Γαία-Μουσείο Γουλανδρή Φυσικής Ιστορίας», για την υλοποίηση ειδικού περιβαλλοντικού προγράμματος, με θέμα την εκπαίδευση και την ευαισθητοποίηση των νέων, κυρίως, για τα κρίσιμα προβλήματα του περιβάλλοντος.
- Την Ελληνική Εταιρεία Προστασίας της Φύσης, για την υλοποίηση των προγραμμάτων Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης «Νέοι Δημοσιογράφοι για το Περιβάλλον» και «Σχολική αυλή: σαν στο σπίτι μας».
- Το Δήμο Κερκίνης, για τη διοργάνωση του οικολογικού φεστιβάλ «Παρ' όχθην Κερκίνης», που είχε ως αντικείμενο την προστασία του οικοσυστήματος και τη διατύπωση προτάσεων για την ανάπτυξη του εναλλακτικού τουρισμού.
- Τη Μονάδα Ανανεώσιμων Ενεργειακών Πόρων του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου, για την οργάνωση του 3ου Εθνικού Συνεδρίου «Εφαρμογή των Ανανεώσιμων Πηγών Ενέργειας – Προοπτικές και Προτεραιότητες προς το Στόχο του 2010».

Επιπλέον η Τράπεζα, ως εταιρικό μέλος, στηρίζει τις πρωτοβουλίες της ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ ΘΑΛΑΣΣΙΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ (HELMERA), η οποία έχει ως στόχο την ανάπτυξη περιβαλλοντικής συνείδησης στο χώρο της ναυτιλιακής βιομηχανίας και τη συμπλήρωση των απαιτήσεων της νομοθεσίας για την πρόληψη της ρύπανσης και την ασφάλεια στη θάλασσα.

Υγιεινή και Ασφάλεια

Για την Τράπεζα, η υγεία και η ασφάλεια αποτελούν δράσεις πρώτης προτεραιότητας, οι οποίες προωθούνται σε όλους τους τομείς, προκειμένου η Τράπεζα να καταστήσει ασφαλή την εργασία, να βελτιώσει την ποιότητα της

επαγγελματικής ζωής και να συμβάλει ουσιαστικά στην πρόληψη του επαγγελματικού κινδύνου.

Στο πλαίσιο αυτό, η Εσωτερική Υπηρεσία Προστασίας και Πρόληψης (ΕΣΥΠΠ) κατάρτισε, για το έτος 2005, προγράμματα επισκέψεων που πραγματοποίησαν οι Τεχνικοί Ασφάλειας και οι Γιατροί Εργασίας, συντονίζοντας και επιβλέποντας παράλληλα τις παρεχόμενες υπηρεσίες για την κάλυψη όλων των Μονάδων της Τράπεζας (700 και πλέον κτιρίων). Παρακολούθησε ταυτόχρονα τη συμμόρφωση όλων των Μονάδων στις παρατηρήσεις των Τεχνικών Ασφάλειας, των Γιατρών Εργασίας και κυρίως στις υποδείξεις της Επιθεώρησης Εργασίας.

Επίσης, η Υπηρεσία Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης, κατά τη διάρκεια του 2005, επιμελήθηκε τη σύνταξη Κανονισμών για την Οργάνωση των 102 Ανεξάρτητων Ιδρυμάτων της Τράπεζας, σύμφωνα με τα προβλεπόμενα από το Ν.Δ.17/1974, και συντόνισε τις ενέργειες για την τήρηση των μέτρων Έκτακτης Ανάγκης και Ενεργητικής Πυροπροστασίας για όλες τις Μονάδες της Τράπεζας (σήμανση - ομάδες πολιτικής άμυνας - συστήματα πυρανίχνευσης - ομάδες πυροπροστασίας - πυροσβεστήρες και μέριμνα συντήρησής τους- εκπαίδευση ομάδων πυρασφάλειας, καθώς και του υπόλοιπου προσωπικού). Ακόμη διενήργησε ελέγχους για τη διαπίστωση της επάρκειας και της καταλληλότητας των 5 500 και πλέον πυροσβεστήρων σε όλες τις Μονάδες και επέβλεψε τη συμμόρφωση των Μονάδων στις παρατηρήσεις που διατυπώθηκαν στα Δελτία Ελέγχου των Επιτροπών Ελέγχου του Υπουργείου Δημόσιας Τάξης και της Πυροσβεστικής Υπηρεσίας.

Κατά τη διάρκεια του έτους πραγματοποιήθηκε σταδιακή αντικατάσταση 516 πυροσβεστήρων Halon με ισάριθμους διοξειδίου του άνθρακα, για λόγους προστασίας περιβάλλοντος, σε εφαρμογή της 16289/330/1999 (ΦΕΚ 987/Β/1999) Κοινής Υπουργικής Απόφασης και του 2037/2000 Κανονισμού ΕΚ και λήφθηκε μέριμνα δραστηκού περιορισμού της χρήσης διαλύματος χλωρίου στα κτίρια της Διοίκησης με υποκατάστατα υλικά, φιλικά προς το περιβάλλον.

Κοινωνική μέριμνα

Η Τράπεζα, αφουγκραζόμενη τους προβληματισμούς του κοινωνικού συνόλου και με γνώμονα την ενίσχυση της κοινωνικής αλληλεγγύης, στάθηκε αρωγός στη δράση αρμόδιων αναγνωρισμένων φορέων και μερίμνησε για την αναβάθμιση της υγείας και την υποστήριξη ατόμων με αναπηρίες, στηρίζοντας αντίστοιχα προγράμματα.

Λογαριασμοί καταθέσεων για κοινωφελείς σκοπούς:

- UNICEF:
 - ο 169/480020-64
 - ο 169/505000-62
 - ο 169/505001-46
 - ο 169/505002-29
 - ο 169/505003-02
- GREENPEACE: 080/480835-57
- ΓΙΑΤΡΟΙ ΧΩΡΙΣ ΣΥΝΟΡΑ: 080/480865-76
- ΥΠΑΤΗ ΑΡΜΟΣΤΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΠΡΟΣΦΥΓΕΣ: 139/920033-95
- W.W.F.: 104/296287-03
- ACTION AID: 127/480065-61
- ΠΑΙΔΙΚΑ ΧΩΡΙΑ SOS ΕΛΛΑΔΟΣ: 104/480227-63
- ΔΡΩΜΕΝΑ-ΠΑΙΔΙ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΑ: 100/480222-54 (εκστρατεία του ομίλου ANTENNA υπέρ ορφανοτροφείων)
- "Ο ΟΝΗΣΙΜΟΣ" Σύλλογος Συμπαραστάσεως Κρατουμένων: 040/482746-50
- ΜΟΝΗ ΧΙΛΑΝΔΑΡΙΟΥ: 822/516000-68 (για την αναστήλωση της Μονής)

Συνεισφορά στις επιστήμες, την έρευνα και την εκπαίδευση

Συνεπής στη μακρόχρονη παράδοση προσφοράς στους τομείς της έρευνας, των επιστημών και της εκπαίδευσης, η Τράπεζα συνέβαλε και κατά τη διάρκεια του έτους 2005 στη διάχυση της γνώσης με την επιχορήγηση συνεδρίων, ερευνών, βραβείων και υποτροφιών διαφόρων φορέων. Επίσης, στήριξε την έκδοση εντύπων και βιβλίων, διέθεσε εκδόσεις της για τον εμπλουτισμό βιβλιοθηκών εκπαιδευτικών και κοινωνικών ιδρυμάτων και μερίμνησε για την παραχώρηση ηλεκτρονικού εξοπλισμού και επίπλων.

Εκδόσεις

Στο εκδοτικό έργο της ΕΤΕ, για το έτος 2005, περιλαμβάνονται:

- Η κυκλοφορία του ενδοεπιχειρησιακού περιοδικού «ΕΜΕΙΣ και η Τράπεζα», στο πλαίσιο της ενημέρωσης των εργαζομένων για τη δράση της ΕΤΕ, καθώς επίσης και για τα οικονομικά και πολιτιστικά δρώμενα, τόσο της χώρας όσο και του εξωτερικού.
- Η παραλαβή, διακίνηση και επανέκδοση όλων των βιβλίων του ΜΙΕΤ και της ΕΤΕ, προς τα βιβλιοπωλεία και τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα (ΑΕΙ).

Η Τράπεζα εξέδωσε, επίσης, σημαντικό αριθμό περιοδικών εντύπων οικονομικού κυρίως περιεχομένου.

Βιβλιοθήκη της Εθνικής Τράπεζας

Ιδρύθηκε το 1919 και από τότε υπήρξαν σημαντικές αλλαγές στη δομή της και τη λειτουργία της ενώ ο εκσυγχρονισμός της συντελέστηκε στη διάρκεια της δεκαετίας του ενενήντα με τη μηχανογράφηση των βιβλίων της και την ένταξη τους στο σύστημα Αυτοματισμού Βιβλιοθηκών του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης (ΑΒΕΚΤ).

Σκοπός της Κεντρικής Βιβλιοθήκης είναι η εξυπηρέτηση των χρηστών της με την παροχή έγκυρου και επίκαιρου πληροφοριακού υλικού που επιτυγχάνεται με:

- Τη συνεχή ενημέρωση, βελτίωση και αξιοποίηση του έντυπου υλικού της στο σύνολο του (βιβλία, περιοδικά, ΦΕΚ κ.λ.π.).
- Την εφαρμογή βιβλιοθηκονομικών μεθόδων επεξεργασίας του υλικού με την χρήση Η/Υ ώστε οι διάφορες πληροφορίες να είναι άμεσα προσπελάσιμες και αξιοποιήσιμες.
- Τη συνεργασία με άλλες Βιβλιοθήκες και Κέντρα Τεκμηρίωσης.

Λειτουργεί ως αναγνωστήριο για κάθε ενδιαφερόμενο και ως δανειστική βιβλιοθήκη μόνο για τους εν ενεργεία υπαλλήλους της Τράπεζας και για τις Βιβλιοθήκες με τις οποίες συνεργάζεται. Προβαίνει στην αγορά βιβλίων και εν γένει έντυπου υλικού είτε προς εμπλουτισμό της συλλογής της, είτε για την ικανοποίηση

σχετικών αιτημάτων των Μονάδων, μέσα στα πλαίσια του οικείου ετήσιου προϋπολογισμού. Ο εμπλουτισμός της Βιβλιοθήκης πραγματοποιείται επίσης με δωρεές ή και με ανταλλαγές.

Αθλητισμός

Η Εθνική Τράπεζα, παρούσα και στο χώρο του αθλητισμού, συνέδραμε σημαντικά τους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, αναλαμβάνοντας αφενός πρόγραμμα χορηγικής στήριξης της Ομάδας Άρσης Βαρών και των μελών της Ομάδας Ρυθμικής Γυμναστικής και, αφετέρου, ενισχύοντας υλικά και ηθικά αθλητές με αναπηρίες, οι οποίοι συμμετείχαν στους Παραολυμπιακούς Αγώνες. Επιπλέον, η Τράπεζα παρείχε χορηγίες σε διάφορους αθλητικούς συλλόγους και υποστήριξε τη διοργάνωση διεθνών αθλητικών συναντήσεων.

7.6.2. Στοιχεία Marketing υποκαταστήματος (προϊόν, τιμή, διανομή, προβολή & επικοινωνία)

Τρία υποκαταστήματα διαθέτει η Εθνική Τράπεζα στην πόλη του Ναυπλίου διαφορετικά σε μέγεθος και κύκλο εργασιών. Το μεγαλύτερο σε μέγεθος και παλαιότερο σε έτη λειτουργίας υποκατάστημα επισκέφτηκα κατά την εκπόνηση αυτής της εργασίας. Είναι ένα ιστορικό αναπαλαιωμένο κτίριο στην παλαιά πόλη του Ναυπλίου μεγάλο σε μέγεθος, επιβλητικό και διαθέτει δυο ορόφους, ενώ βρίσκεται σε κεντρικό σημείο στην Πλατεία Συντάγματος. Είναι ένα κτίριο το οποίο προσδίδει στην Τράπεζα το κύρος και το μέγεθος που πραγματικά έχει σε πανελλήνιο επίπεδο καθώς είναι ο μεγαλύτερος Τραπεζικός όμιλος στην Ελλάδα. Από αυτό το υποκατάστημα εξυπηρετούνται όλων των ειδών οι συναλλαγές, κάτι που δεν συμβαίνει με τα άλλα δυο υποκαταστήματα που έχουν πιο περιορισμένες δραστηριότητες π.χ. μέσω αυτού μπορούν να εισπράξουν οι άνεργοι του Νομού κάθε μήνα το επίδομα ανεργίας που τους παρέχει ο ΟΑΕΔ. Στο ισόγειο του υποκαταστήματος βρίσκονται οι tellers και το κεντρικό ταμείο και εξυπηρετούνται κατά κύριο λόγο οι υπηρεσίες της λιανικής τραπεζικής του υποκαταστήματος ενώ στον πρώτο όροφο εξυπηρετούνται όλες οι άλλες εργασίες όπως στεγαστική πίστη, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, ασφαλιστικές εργασίες κ.τ.λ. Από αυτό το

υποκατάστημα προμηθεύονται πολλές επιχειρήσεις του Ναυπλίου μικρά νομίσματα του ευρώ για την διευκόλυνση τους στις δικές τους συναλλαγές.

Τα προϊόντα του υποκαταστήματος σχεδιάζονται από την Κεντρική Διεύθυνση η οποία έχει και την αποκλειστική ευθύνη, λαμβάνοντας υπ' όψη της πάντοτε στατιστικά στοιχεία που λαμβάνει περιοδικά από το υποκατάστημα αυτό αλλά και από όλα τα υποκαταστήματά της ανά την Ελλάδα. Η τιμή των προϊόντων καθορίζεται από την Κεντρική Διεύθυνση της Τράπεζας αλλά υπάρχει πάντοτε ευέλικτη πολιτική τιμολόγησης σε περίπτωση κάποιου μεγάλου πελάτη ή κάποιου συνεπή πελάτη τις περισσότερες φορές όμως σε συνεννόηση με την Κεντρική Διεύθυνση. Η διανομή των προϊόντων γίνεται μέσω του υποκαταστήματος, του ΑΤΜ που αυτό διαθέτει αλλά και μέσω mobile and internet banking. Επίσης έχουν τοποθετηθεί σε πολλές επιχειρήσεις μηχανήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων διευκολύνοντας τις επιχειρήσεις στις συναλλαγές τους, αυξάνοντας έτσι των κύκλο εργασιών του υποκαταστήματος ενώ είναι και αρκετές οι επιχειρήσεις που διαθέτουν προϊόντα τους αφού πρώτα εκδώσουν στους πελάτες τους πιστωτικές κάρτες ή κάρτες διευκόλυνσης της Τράπεζας. Στον τομέα της προβολής και επικοινωνίας το υποκατάστημα εντάσσεται στο γενικό διαφημιστικό πλαίσιο της Τράπεζας και ακολουθεί τις γραμμές της Κεντρικής Διεύθυνσης σε ότι αφορά τις χορηγίες σε τοπικό επίπεδο. Τέλος ένα πολύ σημαντικό σημείο στον τομέα της προβολής για το υποκατάστημα αποτελεί η προσωπική πώληση την οποία αναλαμβάνουν εξειδικευμένοι υπάλληλοι του υποκαταστήματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Συμπεράσματα & σχόλια

Είναι χρήσιμο να συνοψίσουμε τα κυριότερα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας για την Στρατηγική Marketing Υποκαταστημάτων Τραπεζών στο Νομό Αργολίδας. Τα συμπεράσματα είναι τα εξής :

- ✓ Είναι αδύνατο να διαχωρίσουμε τις στρατηγικές Marketing της Κεντρικής Διεύθυνσης της Τράπεζας από αυτές του υποκαταστήματος. Κατά βάση το υποκατάστημα ακολουθεί τις στρατηγικές της Κεντρικής Διεύθυνσης και διαφοροποιείται σε ελάχιστα σημεία. Για το λόγο αυτό παρουσιάστηκε η κάθε Τράπεζα και από πλευράς Κεντρικής Διεύθυνσης αλλά και από πλευράς υποκαταστήματος, για να μπορέσει έτσι να συμπληρωθεί το παζλ του Marketing του υποκαταστήματος που αποτέλεσε το αντικείμενο αυτής της έρευνας.
- ✓ Τα περισσότερα στοιχεία του Marketing, αλλά και όλα στο μεγαλύτερο τους βαθμό σχεδιάζονται από την Κεντρική Διεύθυνση και ακολουθούνται από τα υποκαταστήματα με πολύ μικρές αποκλίσεις. Έτσι έχουμε τον σχεδιασμό του είδους των προϊόντων από την Κεντρική Διεύθυνση αλλά και συμμετοχή του υποκαταστήματος στο προσφερόμενο προϊόν με τους υπαλλήλους που διαθέτει για την προώθηση των προϊόντων, γιατί είναι γνωστό πως λόγω της ιδιαιτερότητας των τραπεζικών υπηρεσιών ο υπάλληλος είναι μέρος του προσφερόμενου προϊόντος και της αποδοχής που θα έχει αυτό από το καταναλωτικό κοινό. Επίσης ένα σημείο που πρέπει να τονιστεί είναι το γεγονός πως το κάθε υποκατάστημα συμμετέχει έμμεσα στο σχεδιασμό κάθε νέου προϊόντος ή ανασχεδιασμού κάποιου παλιού, αφού οι Κεντρικές Διευθύνσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα συγκεντρώνουν στατιστικά στοιχεία από τα υποκαταστήματά τους για να τα χρησιμοποιήσουν για τις επόμενες στρατηγικές τους κινήσεις, είτε αυτές αφορούν τα προϊόντα τους είτε οτιδήποτε άλλο. Στον τομέα της τιμής ενός τραπεζικού προϊόντος, που κατά κύριο λόγο αφορά τα επιτόκια καταθέσεων και τα επιτόκια δανεισμού, η

Κεντρική Διεύθυνση δίνει τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές, όμως το υποκατάστημα συνεκτιμά όλα τα δεδομένα ενός πελάτη και μπορεί να διαφοροποιήσει τα επιτόκια κατά περίπτωση και για διάφορους λόγους όπως π.χ. για να ευχαριστήσει έναν πελάτη για την εμπιστοσύνη που του δείχνει, για να κρατήσει έναν πελάτη προκειμένου να τον χάσει, για να προσελκύσει έναν πελάτη που προδιαγράφεται υγιείς κ.τ.λ. Στον τομέα της διανομής δεν είναι πολλά αυτά που μπορεί να κάνει το υποκατάστημα από μόνο του, γιατί κατ' αρχήν αυτό το ίδιο αποτελεί ένα μέσο διανομής που έχει επιλέξει η Κεντρική Διεύθυνση. Δηλαδή τον τομέα διανομής σχεδιάζει εξ ολοκλήρου η Κεντρική Διεύθυνση μιας Τράπεζας, για το που και πότε θα ανοίξει υποκατάστημα ή ATM, για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των Internet εφαρμογών (phone-banking, e-banking κτλ), για το σχεδιασμό και την προώθηση πιστωτικών καρτών και καρτών διευκόλυνσης και γενικά για όλα τα μέσα που αποτελούν διαύλους διανομής των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, μεριμνά η Κεντρική Διεύθυνση βάση του σχεδίου που ακολουθεί για την μεταβίβαση των προϊόντων στον τελικό χρήστη. Στο σημείο που εντοπίζεται να επεμβαίνει το υποκατάστημα στον τομέα της διανομής είναι η απόφασή του σχετικά με το αν θα συνεργαστεί ή όχι με μια τοπική επιχείρηση και θα τοποθετήσει σε αυτήν μηχανήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων. Στον τομέα της προβολής και επικοινωνίας πολύ σημαντικό ρόλο παίζει τόσο η Κεντρική Διεύθυνση όσο και το υποκατάστημα. Η Κεντρική Διεύθυνση είναι αυτή που αποφασίζει πολύ σημαντικούς τομείς που είναι η διαφήμιση, οι χορηγίες, η κοινωνική ευθύνη, οι ενδοτραπεζικές δημόσιες σχέσεις, οι εξωτραπεζικές δημόσιες σχέσεις και το υποκατάστημα είναι το μέσο για να διεκπεραιωθούν οι περισσότερες από τις πολιτικές αυτές όπως για παράδειγμα είναι οι εξωτραπεζικές δημόσιες σχέσεις με τους μελάτες ή με αυτούς που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη, ενώ εξ ολοκλήρου διεκπεραιώνεται από το υποκατάστημα ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία του μίγματος προβολής και επικοινωνίας που δεν είναι άλλο από την προσωπική πώληση.

- ✓ Παρατηρούμε αύξηση της χρήσης της τεχνολογίας από όλα τα υποκαταστήματα των Τραπεζών που εξετάστηκαν. Όλες οι Τράπεζες διαθέτουν ιστοσελίδα στο internet και εκτός από την ΑΤΕ σε όλες τις υπόλοιπες διενεργούνται συναλλαγές μέσω web, ενώ σε πολλές από αυτές συναντάμε και την χρήση τηλεφώνου για διάφορες τραπεζικές εργασίες. Η

Eurobank κατέχει την πρώτη θέση στην παροχή on-line τραπεζικών υπηρεσιών ενώ και η Τράπεζα Πειραιώς και η Alpha Bank διαθέτουν πολύ καλές υπηρεσίες internet, τέλος όλες προσπαθούν και πολύ σύντομα θα διαθέτουν ικανοποιητικές υπηρεσίες μέσω internet, τηλεφώνου κτλ. Επίσης τη χρήση της τεχνολογίας τη συναντάμε σε όλες τις τράπεζες και τα υποκαταστήματά τους για λόγους μείωσης του κόστους αλλά και διευκόλυνσης των διάφορων λειτουργιών τους. Έχουμε μείωση του χρησιμοποιούμενου χαρτιού σε παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες, επικοινωνία με e-mail αντί του κλασικού τρόπου επικοινωνίας με τηλέφωνο, νέα προϊόντα, πρόσβαση σε καινούργιες αγορές, νέα κανάλια διανομής των προϊόντων, απούλοποίηση των χρεογράφων, εξάλειψη των προβλημάτων που δημιουργούνται από τις γεωγραφικές αποστάσεις και γενικά απλοποίηση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και της διαχείρισης των πληροφοριών μέσω της πληροφοριακής διασύνδεσης και ολοκλήρωσης.

- ✓ Λόγο των αλλαγών που συντελούνται τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο οι Τράπεζες έχουν αντιληφθεί το ρόλο που μπορούν να παίξουν οι υπάλληλοι σε αυτές τις αλλαγές, με αποτέλεσμα να επιδιώκουν νέα εργασιακά μοντέλα, τα οποία εμφανίζουν τα εξής χαρακτηριστικά: α) περισσότερο εκπαιδευμένους, μορφωμένους και γνώστες των νέων τεχνολογιών υπαλλήλους, β) περισσότερο εξειδικευμένους, γ) χρήση νέων μοντέλων προαγωγών, προαγωγή λόγω αποδοτικότητας και όχι λόγω παλαιότητας ή ηλικίας κάτι που ήταν συνηθισμένο στο παρελθόν, δ) μείωση της απασχόλησης στις υποστηρικτικές εργασίες και στα back-offices και αύξηση στις θέσεις άμεσης συναλλαγής με τον πελάτη front-office, ε) μείωση του υπαλληλικού προσωπικού σταδιακά χάρη στη χρήση της τεχνολογίας και της μείωσης του κόστους και ζ) τέλος σταδιακή προσαρμογή των υπαλλήλων στην ιδέα του ότι είναι συνεργάτες της Τράπεζας και όχι υπάλληλοι, με ότι συνεπάγεται αυτό, δηλαδή πληρωμή βάση αποδοτικότητας και συνεχή προσπάθεια για απόκτηση νέων πελατών και ικανοποιητική εξυπηρέτηση των είδη υπαρχόντων.
- ✓ Σε όλα τα υποκαταστήματα στα οποία πραγματοποιήθηκε η έρευνα, υπάρχει η δυνατότητα πώλησης ασφαλιστικών και χρηματοοικονομικών προϊόντων και μάλιστα από εξειδικευμένο υπάλληλο. Αυτό συμβαίνει για πολλούς και διάφορους λόγους αλλά με κυρίαρχο την προσπάθεια πώλησης

ολοκληρωμένων πακέτων τραπεζικών και ασφαλιστικών προϊόντων έχοντας έτσι την δυνατότητα ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης του πελάτη με άμεση συνέπεια τη διατήρηση της συνεργασίας για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, για μεγαλύτερο εύρος προϊόντων και αύξηση του κέρδους του υποκαταστήματος.

- ✓ Κατά την έρευνα παρατηρήθηκαν οργανωτικές αναδιαρθρώσεις στα τραπεζικά υποκαταστήματα και αυτό συμβαίνει γιατί το υποκατάστημα είναι υποχρεωμένο να λειτουργεί κάτω από την αρχή της αποδοτικότητας εφόσον αποτελεί πλέον κέντρο κόστους-κέρδους για την επιχείρηση, ενώ υπόκειται σε μια συνεχή ανάγκη επιβεβαίωσης τόσο της ύπαρξης όσο και της μορφής λειτουργίας του ώστε να ανταποκρίνεται και να προσαρμόζεται στις ανάγκες της αγοράς και της πελατείας με την καθοδήγηση βέβαια των διοικητικών υπηρεσιών οι οποίες έχουν σαν αποστολή τους να παρακολουθούν την εξέλιξη των προϊόντων, των συμμαχιών και των συνεργασιών της Τράπεζας με άλλες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις ή με τις θυγατρικές εταιρείες των ομίλων και διατάσσονται σύμφωνα με τα εκάστοτε σχέδια των διοικήσεων. Τα σημεία στα οποία εντοπίστηκαν αλλαγές στην οργάνωση των υποκαταστημάτων και κατ' επέκταση των Τραπεζών είναι τα εξής :1) Αύξηση των υπευθυνοτήτων και ευχερειών (ορίων έγκρισης), σε επίπεδο κύρια των πρωτοβάθμιων μονάδων και των καταστημάτων. 2) Αξιοποίηση συστημάτων παρακολούθησης και αποτίμησης της αποτελεσματικότητας, για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις. 3) Αντικατάσταση των πολλαπλών εγκρίσεων, από δημιουργία θεσμοθετημένων κανόνων (δανειοδοτήσεων, προμηθειών, τιμολογιακής πολιτικής, περιθωρίων επιτοκίων) που είναι οδηγός και πλαίσιο για τα στελέχη που λαμβάνουν αποφάσεις. 4) Σύσταση οργάνων λήψης αποφάσεων σε επίπεδο είτε των μονάδων, είτε της τράπεζας για θέματα αυξημένης βαρύτητας (συλλογική υπευθυνότητα), παράλληλα με την ατομική λήψη αποφάσεων. 5) Δημιουργία μηχανισμών για προληπτικούς και κατασταλτικούς ελέγχους (Internal Auditing), από τους πιθανούς κινδύνους των αυξημένων ευχερειών και υπευθυνοτήτων. 6) Δυνατότητα άμεσης πρόσβασης των μονάδων σε όλες τις πληροφορίες που τους αφορούν, μέσω πληροφοριακών συστημάτων, έτσι ώστε να στηρίζονται αποτελεσματικά οι μονάδες και οι εργασίες τους και να είναι τεχνικά δυνατή η καθορισμένη “αυτονομία” τους. Συχνά η κατοχή της πληροφορίας μέσα στο επιχειρησιακό

περιβάλλον, καθορίζει και τις «νησίδες εξουσίας» μέσα σε μία τράπεζα. 7) Πιο πολύπλοκες ροές επικοινωνίας και σχέσεων από αυτές της «παραδοσιακής ιεραρχικής δομής». Ευέλικτα σχήματα όπου η αναφορά και οι εγκρίσεις γίνονται από ένα μόνο σημείο («εκεί που βρίσκεται ο κάθε φορά εξουσιοδοτημένος υπεύθυνος της επιχείρησης για τη συγκεκριμένη δουλειά, ανεξάρτητα από τον Τραπεζικό του βαθμό» και όχι από τον ιεραρχικά υπεύθυνο της μονάδας, που παραδοσιακά ήταν αρμόδιος «εφ' όλης της ύλης»). 8) Λειτουργία ομάδων εργασίας (project) με ευέλικτη δομή, παράλληλα με το παραδοσιακό σχήμα υπηρεσία, τμήμα κ.λ.π.

Γενικότερα το κυρίαρχο συμπέρασμα που προκύπτει από όλα τα προαναφερθέντα στοιχεία, είναι ότι οι στρατηγικές marketing που ακολουθούνται από τα υποκαταστήματα των Τραπεζών στο νομό Αργολίδας είναι προέκταση των στρατηγικών marketing των Κεντρικών Διευθύνσεων των Τραπεζών, οι οποίες έχουν αντιληφθεί τη σημαντικότητα της εφαρμογής των αρχών marketing για να μπορέσουν να επιβιώσουν στο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο διανύουν αυτή την εποχή. Φαίνεται να έχουν οικοδομηθεί σε γερά θεμέλια τα πρώτα βήματα των Τραπεζών στην εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων marketing για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις διεθνείς και εσωτερικές προκλήσεις, ωστόσο υπάρχει δυνατότητα μεγάλης προσαρμογής και ανάπτυξης στον τομέα αυτό, οπότε το πιο συνετό που έχουν να κάνουν οι Τραπεζικοί Όμιλοι είναι να παρακολουθούν την αγορά και να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα, ανανεώνοντας τις στρατηγικές marketing τις οποίες ακολουθούν.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Αρχοντάκης Αντώνης, «Οι τεχνολογικές καινοτομίες στο χρηματοπιστωτικό χώρο». Ινστιτούτο Εργασίας της ΟΤΟΕ (Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδας), 1997.
2. Λυμπερόπουλος Κων/νος, «Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ». Εκδόσεις Interbooks, 1994.
3. Κέντρου Δημήτριος, «Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον Τραπεζικό τομέα». Διεύθυνση Marketing ΕΤΕ, 2000.
4. Τράπεζα της Ελλάδος, «Εκθέσεις του Διοικητή για τα έτη 2000 & 2001». Αθήνα.
5. Παυλάκης Δημήτριος, «Τραπεζικό Marketing στην πράξη». Εκδόσεις Πολύγυρος, 2000.
6. Κοκομέλη Κ., «Retail Banking». Εκδόσεις Σάκκουλα, 1995.
7. Αλεξάκη Π.-Πειράκη Π. «Το Ελληνικό Χρηματοπιστωτικό Σύστημα». Εκδόσεις Παπαζήση, 1990
8. Αλεξάκη Π., «Οι εξελίξεις στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα». Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 11/1994.
9. Αλεξάκη Π., «Ευρωπαϊκή Οικονομική και Νομισματική Ένωση». Εκδόσεις Σάκκουλα, Ε.Ε.Τ. Αθήνα 1994.
10. Αρχοντάκη Α., «Η εξέλιξη των αγορών εργασίας στο χρηματοπιστωτικό τομέα». Διακρατικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα AFFET (UIB,ΟΤΟΕ,SBSI) - ΙΝΕ - ΟΤΟΕ 1995
11. Αρχοντάκη Α., Παπαδιά Δ., Τσαντίλα Π., «Οι τεχνολογίες πληροφορικής στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα». Εκδόσεις Ελληνικής Εταιρείας Επιστημόνων Ηλεκτρονικών Υπολογιστών και Πληροφορικής (Ε.Π.Υ.) - Αθήνα 1994
12. Rajan Amin, «Ο Ευρωπαϊκός τραπεζικός κλάδος». Κέντρο έρευνας για την απασχόληση και την τεχνολογία στην Ευρώπη (CREATE) - Έκδοση ΙΝΕ-ΟΤΟΕ, 1995.

13. Θωμαδάκη Σ., «Διεθνείς τάσεις και μετασχηματισμοί στο Τραπεζικό Σύστημα». Κέντρο Χρηματοοικονομικών Μελετών του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Αθηνών, 1992.
14. Μίρκου Γ., «Ο εκσυγχρονισμός της τραπεζικής αγοράς και ο ρόλος της ΕΕΤ». Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 11/1994.
15. Θωμαδάκη Σ., «Οι τράπεζες, η απελευθέρωση αγορών και η ανάπτυξη». Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 11/1994.
16. Καραμούζη Ν., «Προβληματισμοί από την πρόσφατη απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων». Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 11/1994.
17. Κανελλόπουλου Κ., «Εξελίξεις και προοπτικές της τραπεζικής απασχόλησης σε ευρωπαϊκές χώρες». Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Νο 8, Δ' τριμηνία, 1996.
18. Ξανθάκη Μ., «Προβλήματα και προοπτικές της Ελληνικής κεφαλαιαγοράς». Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 11/1994.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Τράπεζα Πειραιώς-Winbank, <http://www.winbank.gr>
2. E.F.G Eurobank Ergasias, <http://www.eurobank.gr>
3. Alpha Bank, <http://www.alpha.gr>
4. Εθνική Τράπεζα Ελλάδος, <http://www.ethniki.gr>
5. Αγροτική Τράπεζα Ελλάδος, <http://www.ate.gr>
6. Emporiki Bank, <http://www.emporiki.gr>
7. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, <http://www.hba.gr>
8. Τράπεζα Ελλάδος, <http://www.bankofgreece.gr>

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Bry an L., «A Blueprint for Financial Reconstruction», Harvard Business Review, May - June 1991.
2. BPP Financial Publishing «Overview of the Markets», Debt and Equity Markets, (Series 5), 1992.
3. Arthur Andersen, «Thriving in the new economy», 2000.
4. European Central Bank, «The effects of technology on the EU banking systems», 1999.
5. Gordon I., «Relationship Marketing». J. Wiley & Sons-Canada Ltd, 1998.
6. Deloitte Consulting, «CRM: A guide to Marketing, Sales and Service transformation», UK 2001.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΡΟΪΟΝ

1. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες του καταστήματός σας ακολουθούν κατά γράμμα τους στρατηγικούς στόχους της Κεντρικής Διεύθυνσης της Τράπεζας; Αν όχι που διαφοροποιούνται;
2. Ποιος έχει την ευθύνη για την γέννηση των προϊόντων του καταστήματός σας;
3. Σε περίπτωση «ιδιαίτερου» πελάτη υπάρχει τροποποίηση στη μορφή του παρεχόμενου προϊόντος; Αν ναι ποια είναι τα κριτήρια της ιδιαιτερότητας και ποιος αποφασίζει για την τελική προσφερόμενη υπηρεσία;
4. Για το σχεδιασμό των νέων υπηρεσιών (προϊόντων) συμμετέχει το κατάστημα σας; Αν ναι κατά ποιο τρόπο;
5. Το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών του καταστήματος σας διαφέρει από άλλων καταστημάτων της Τράπεζας; Αν ναι σε ποια σημεία και γιατί;
6. Η ποιότητα των υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση προς τους πελάτες διαφέρει από άλλα καταστήματα; Αν ναι, γιατί και ποιοι είναι οι παράγοντες που καθορίζουν τα δυο αυτά στοιχεία;
7. Το κατάστημα έχει τη δυνατότητα να επανασκευάσει τις υπάρχουσες υπηρεσίες σε διαφορετικά πακέτα ανάλογα με τις αγορές στόχους που υπάρχουν στην τοπική αγορά;
8. Έχει τη δυνατότητα το κατάστημά σας να δημιουργήσει προϊόν για δική του χρήση, δηλ. προϊόν που δεν χρησιμοποιείται από άλλο υποκατάστημα της Τράπεζας;

ΤΙΜΗ

1. Ο καθορισμός των επιτοκίων χορηγήσεων και καταθέσεων μπορεί να γίνει από το κατάστημά σας;

2. Μπορεί να υπάρξει διαφοροποίηση των επιτοκίων σε μεμονωμένες περιπτώσεις π.χ. προεξόφληση επιταγών σε μεγάλο πελάτη με μικρότερο κόστος για αυτόν;
3. Έχει το κατάστημα τη δυνατότητα παροχής δωρεάν υπηρεσίας σε πελάτη ή πάντοτε αυτό εξαρτάται από την Κεντρική Διεύθυνση της Τράπεζας;
4. Υπάρχει κάποιος οικονομικός αναλυτής σε επίπεδο υποκαταστήματος που να ερευνά τα αποτελέσματα των πωλήσεων διεξάγοντας συμπεράσματα σχετικά με την ελαστικότητα της ζήτησης κάθε τραπεζικής εργασίας, ή το κομμάτι αυτό είναι αποκλειστική ευθύνη της Κεντρικής Διεύθυνσης;

ΔΙΑΝΟΜΗ

1. Διαθέτει το υποκατάστημά σας αυτόματη ταμειολογιστική μηχανή (Α.Τ.Μ.);
2. Τοποθετεί το κατάστημά σας μηχανήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων Ε.Ε.Τ.Π.Ο.Σ.;
3. Προσφέρει το κατάστημά σας home banking σε πελάτες σας;
4. Αποτελούν οι κάρτες διευκόλυνσης και οι πιστωτικές κάρτες διεύρυνση του δικτύου διανομής του καταστήματός σας;
5. Το κατάστημά σας θεωρείται πλήρες κατάστημα, μικρό ή θυρίδα;
6. Έχει δημιουργήσει ποτέ το υποκατάστημα σας περίπτερο σε super markets, χώρους εκθέσεων, συνεδριακά κέντρα κ.τ.λ., όπου παράλληλα με την προβολή των προϊόντων του retail banking γίνεται και πώληση τους π.χ. εγγραφή για πιστωτικές κάρτες, άνοιγμα λογαριασμών και ταυτόχρονη χορήγηση επιταγών;
7. Χρησιμοποιούνται από το υποκατάστημα σας ειδικά προγράμματα προώθησης των προϊόντων σας στο σπίτι του πελάτη του τύπου door to door; Αν ναι αυτό γίνεται από εξειδικευμένους υπαλλήλους σας ή από εξωτερικούς συνεργάτες σας;
8. Ποιος είναι αυτός που τελικά αποφασίζει για την έγκριση π.χ. ενός δανείου; Αυτό ολοκληρώνεται σε επίπεδο υποκαταστήματος ή τελική έγκριση δίνεται από την κεντρική διεύθυνση;

ΠΡΟΒΟΛΗ & ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1. Χρησιμοποιείται η προσωπική πώληση από το κατάστημά σας ως μέσο επικοινωνίας με τον πελάτη; Αν ναι ακολουθούνται όλα τα στάδια της προσωπικής πώλησης και από ποιους υπαλλήλους;
2. Έχει το κατάστημα τη δυνατότητα διαφήμισης σε τοπικό επίπεδο;
3. Οι δημόσιες σχέσεις και η δημοσιότητα πραγματοποιούνται σε επίπεδο καταστήματος ή ακολουθούν τους γενικούς κανόνες που ορίζει η κεντρική διεύθυνση και αφορά όλα τα υποκαταστήματά της;
4. Διοργανώνεται events τοπικού χαρακτήρα;
5. Ποιος είναι ο τρόπος επικοινωνίας με τους πελάτες σας; Γραπτή επικοινωνία, τηλεφωνική, e-mail, άλλος;
6. Δίνεται δώρα στους πελάτες σας; Με τι κριτήρια και αυτά προέρχονται από το υποκατάστημα ή από την Κεντρική Διεύθυνση;
7. Έχει δημιουργήσει ποτέ το υποκατάστημά σας περίπτερο για την προβολή των προϊόντων σας σε εκθεσιακούς χώρους, super markets, συνεδριακά κέντρα κ.τ.λ.;

ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΑ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΝΟΜΟΥ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ



ALPHA BANK
(ATM)
ΑΝΤΑΛΛΑΚΤΗΡΙΟ
21056, ΤΟΛΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ:
Fax:



ALPHA BANK
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ATM)
Ε.ΣΕΚΕΡΗ 26
21056, ΤΟΛΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2752/059020
Fax: 2752/059020



ALPHA BANK
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ATM)
ΚΩΛΛΕΤΗ 4
21100, ΝΑΥΠΛΙΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2752/028354
Fax: 2752/028076



ALPHA BANK
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ATM)
ΠΛΑΤΕΙΑ ΕΝΔΕΚΑΤΗΣ
21100, ΝΑΥΠΛΙΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2752/024226
Fax: 2752/026359



ALPHA BANK
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ATM)
ΠΛΑΤΕΙΑ ΑΓΙΟΥ ΠΕΤΡΟΥ
21200, ΑΡΓΟΣ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2751/061813
Fax: 2751/061812



CITIBANK
(ATM)
ΣΕΚΕΡΗ 1 (IN TOUCH INTERNET
SAFE)
21056, ΤΟΛΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ:
Fax:



EFG EUROBANK ERGASIAS
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ATM)
ΣΙΔΗΡΑΣ ΜΕΡΑΡΧΙΑΣ 12
21100, ΝΑΥΠΛΙΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2752/026873
Fax: 2752/026874



EFG EUROBANK ERGASIAS
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ATM)
ΒΑΣ. ΣΟΦΙΑΣ 6 & ΚΟΡΑΗ
21200, ΑΡΓΟΣ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2751/061075
Fax: 2751/023518



EFG EUROBANK ERGASIAS
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ATM)
ΠΛ.ΑΓ.ΠΕΤΡΟΥ
21200, ΑΡΓΟΣ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2751/025051
Fax:



EFG EUROBANK ERGASIAS
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ATM)
ΑΓΙΑΣ ΣΟΦΙΑΣ 46
21200, ΑΡΓΟΣ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 231/0286003
Fax: 231/0286001



ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ)
ΠΛΑΤΕΙΑ ΗΡΩΩΝ 5Α
20500, ΝΕΜΕΑ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2746/022207



ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ΑΤΜ)
ΠΑΡΑΛΙΑΚΗ ΟΔΟΣ
21051, ΕΡΜΙΟΝΗ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2754/031195
Fax:



ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΑΤΜ)
ΑΣΚΛΗΠΙΟΥ 58
21052, ΛΥΤΟΥΡΙΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ:
Fax:



ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ)
ΠΛ.ΑΓΙΑΣ ΤΡΙΑΔΟΣ 4
21055, ΑΓΙΑ ΤΡΙΑΔΑ ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2752/044433
Fax:



ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ΑΤΜ)
ΜΠΟΥΜΠΟΥΛΙΝΑΣ 37 &
ΠΟΛΥΖΩΙΔΟΥ 12
21100, ΝΑΥΠΛΙΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2752/028324
Fax:



ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ΑΤΜ)
ΦΕΙΔΩΝΟΣ 14
21200, ΑΡΓΟΣ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2751/028421
Fax:



ΑΓΡΟΤΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ)
ΠΑΝΤΑΝΑΣΣΑΣ 40
21300, ΚΡΑΝΙΔΙ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2754/021211
Fax:



ΓΕΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ΑΤΜ)
ΠΛΑΤ. ΑΓΙΟΥ ΠΕΤΡΟΥ
21200, ΑΡΓΟΣ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2751/025760
Fax: 2751/024690



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ΑΤΜ)
ΦΛΟΙΟΥΝΤΟΣ 3
20500, ΝΕΜΕΑ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2746/022229
Fax: 2746/022342



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ΑΤΜ)

21051, ΕΡΜΙΟΝΗ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2754/031790
Fax: 2754/031180



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ΑΤΜ)
ΠΛΑΤΕΙΑ ΣΥΝΤΑΓΜΑΤΟΣ
21100, ΝΑΥΠΛΙΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2752/027243
Fax: 2752/025281



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ, ΑΤΜ)
ΣΙΔΗΡΑΣ ΜΕΡΑΡΧΙΑΣ & ΚΙΛΚΙΣ
21100, ΝΑΥΠΛΙΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2752/021354
Fax: 2752/021355



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΤΜ)
ΣΙΔΗΡΑΣ ΜΕΡΑΡΧΙΑΣ 18
21100, ΝΑΥΠΛΙΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2752/024061
Fax: 2752/024061



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΤΜ)
ΝΙΚΗΤΑΡΑ 2
21200, ΑΡΓΟΣ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2751/068840
Fax: 2751/021860



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΤΜ)
ΠΟΡΤΟ ΧΕΛΙ
21300, ΚΡΑΝΙΔΙ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2754/051590
Fax: 2754/051590



ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΤΜ)
21300, ΚΡΑΝΙΔΙ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2754/021254
Fax: 2754/022704



Εμπορική Τράπεζα

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ)
ΔΕΡΒΕΝΑΚΙΩΝ 10
20500, ΝΕΜΕΑ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2746/022153
Fax: 2746/022153



Εμπορική Τράπεζα

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΑΤΜ)
ΣΕΚΕΡΗ 5
21056, ΤΟΛΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ:
Fax:



Εμπορική Τράπεζα

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΤΜ)
Λ. ΒΑΣ. ΑΜΑΛΙΑΣ 9
21100, ΝΑΥΠΛΙΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2752/028346
Fax: 2752/024023



Εμπορική Τράπεζα

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ)
ΒΑΣ. ΣΟΦΙΑΣ 3
21200, ΑΡΓΟΣ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2751/067601
Fax: 2751/067177



Εμπορική Τράπεζα

ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΑΤΜ)
ΑΓ. ΑΝΑΡΓΥΡΩΝ - ΑΓ. ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ
21300, ΚΡΑΝΙΔΙ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2754/022140
Fax: 2754/022140



ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ
ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ

ΤΑΧΥΔΡΟΜΙΚΟ ΤΑΜΙΕΥΤΗΡΙΟ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ)
ΣΙΔ. ΜΕΡΑΡΧΙΑΣ 1
21100, ΝΑΥΠΛΙΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2752/022389
Fax:



ΤΡΑΠΕΖΑ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ)
ΔΑΝΑΟΥ 21
21200, ΑΡΓΟΣ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2751/062788
Fax:



ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
(ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ)
ΠΛ. ΕΝΔΕΚΑΤΗΣ
21100, ΝΑΥΠΑΙΟ

ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ, Νομός:
ΑΡΓΟΛΙΔΑΣ

Τηλ: 2751/062788

Fax: