

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ MARKETING ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΑ»

ΤΟ ΠΡΙΝ



ΤΟ ΜΕΤΑ



ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ : Παπαμάλης Απόστολος
ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ : Μιχαήλ Κωνσταντίνος
Α. Μ. : 2002209
ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1⁰

«ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ»

1.1 Γενικά.....	4
1.2 Στάδια Marketing.....	6
1.3 Το Marketing στις Ελληνικές Τράπεζες.....	10
1.4 Τραπεζικά Προϊόντα.....	13
1.5 Τιμολόγηση Τραπεζικών Προϊόντων.....	24
1.6 Η Μετάβαση στο Ευρώ και οι αλλαγές που επιφέρει.....	27

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2⁰

«ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ (Π.Χ ALPHA BANK)»

2.1 Εξέλιξη.....	30
2.2 Διοικητική Διάρθρωση.....	32
2.3 Προϊόντα και Υπηρεσίες.....	32
2.4 Εταιρείες του Ομίλου.....	34
2.5 Δίκτυο.....	35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3⁰

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ»

3.1 Γενικά.....	37
3.2 Διαδικασία Επιχειρηματικού Σχεδιασμού.....	38
3.3 Σχέδιο Marketing (περιεχόμενο).....	40
3.3.1 Στρατηγική Marketing στην Τράπεζα.....	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4⁰

«ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ»

4.1 Οι Προσφερόμενες Υπηρεσίες.....	55
4.2 Στόχοι του Marketing στον Τομέα Προσφοράς των Υπηρεσιών.....	62
4.3 Η Ανάπτυξη Υπηρεσιών.....	63
4.4 Οι Πηγές των Ιδεών για νέες Τραπεζικές Υπηρεσίες.....	64
4.5 Η Ανάπτυξη νέων Υπηρεσιών.....	65

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

«ΜΙΓΜΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ»

5.1 Η Προσωπική Πώληση.....	68
5.2 Η Διαφήμιση.....	73
5.3 Η Προώθηση των Πωλήσεων.....	77
5.4 Οι Δημόσιες Σχέσεις και η Δημοσιότητα.....	80
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	86
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	103

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι^ο

«ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ MARKETING»

1.1 Γενικά

Το Marketing είναι μια επιστήμη που οι θεωρίες της έχουν τύχει ευρύτατης πρακτικής εφαρμογής από τις επιχειρήσεις. Στο πέρασμα του χρόνου, ορισμένες από τις βασικές αρχές του, έχουν τύχει σημαντικότερων διαφοροποιήσεων που οφείλονται στην εμπειρία που αποκτήθηκε αλλά και στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Όμως, η ουσία του παραμένει η ίδια:

Η κάλυψη των αναγκών και επιθυμιών των πελατών, ανεξάρτητα από το αν για την ικανοποίησή τους απαιτούνται καταναλωτικά προϊόντα ή υπηρεσίες.

Βέβαια, μεταξύ των προϊόντων και των υπηρεσιών υπάρχουν ορισμένες βασικές διαφορές στις οποίες το Marketing πρέπει να λαμβάνει υπόψη κατά τη διαμόρφωση της στρατηγικής του, πλην όμως οι γενικές αρχές του εφαρμόζονται το ίδιο αποτελεσματικά τόσο στα προϊόντα όσο και στις υπηρεσίες.

Στον τραπεζικό χώρο τα προϊόντα που προσφέρουν οι τράπεζες είναι οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Οι πελάτες αγοράζοντας αποκομίζουν οφέλη τα οποία μόνο σε μικρό βαθμό είναι χειροπιαστά, σε αντίθεση με ό,τι συμβαίνει με τα υλικά προϊόντα. Συνήθως, παίρνουν μόνο ένα κομμάτι χαρτί, μια απόδειξη που αντιπροσωπεύει γι' αυτούς αγορά πίστης, σιγουριάς, εξασφάλισης, μελλοντικής απόδοσης, άυλα δηλαδή οφέλη. Τα

οφέλη αυτά δεν μπορούν να συγκεκριμενοποιηθούν, έτσι ώστε ο πελάτης, πριν από την αγορά των υπηρεσιών, να έχει στο μυαλό του μια ξεκάθαρη εικόνα του τι αγόρασε.

Εκτός όμως από τα οφέλη που αναζητά ο τραπεζικός πελάτης, σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών του παίζει και η σχέση που αναπτύσσει με τον υπάλληλο που προσφέρει τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες. Ουσιαστικά, η ποιότητα της σχέσης αυτής είναι που διαφοροποιεί μια τράπεζα από τις ανταγωνίστριές της, αφού τα προϊόντα που όλες προσφέρουν είναι σχεδόν τα ίδια. Ακόμα και οι τράπεζες που καινοτομούν, προσφέροντας νέα προϊόντα στην αγορά, γρήγορα αντιγράφονται από τις ανταγωνίστριες, κι έτσι το συγκριτικό πλεονέκτημα που αποκτούν από την καινοτομία γρήγορα εξανεμίζεται.

Το μόνο σημείο στο οποίο η κάθε τράπεζα έχει τον απόλυτο έλεγχο και δεν μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές είναι η ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσει το προσωπικό της με τους πελάτες της και το επίπεδο της εξυπηρέτησης που τους προσφέρει.

Οι αρχές του Marketing μπορούν να εφαρμοστούν κατεξοχήν στον τραπεζικό τομέα, αφού όμως προηγουμένως ληφθούν υπόψη οι ιδιομορφίες των τραπεζικών υπηρεσιών και τα σημεία που τις διαφοροποιούν από τα υλικά προϊόντα.

Σε μια εποχή κατά την οποία ο καθένας μας έχει ανάγκες για τραπεζικές υπηρεσίες, από το μικρό παιδί που συνηθίζει στην ιδέα της αποταμίευσης μέχρι το βιομήχανο που αναζητά κεφάλαια για να χρηματοδοτήσει την επένδυσή του, η αγορά των τραπεζικών υπηρεσιών είναι τεράστια και δυναμική. Η δουλειά του Marketing που εφαρμόζεται στον τραπεζικό χώρο, δηλαδή

του τραπεζικού Marketing, είναι να αποκρυπτογραφήσει αυτή την αγορά, να προσδιορίσει συγκεκριμένες ομάδες και να καταστρώσει στρατηγικές, για να τις προσεγγίσει και να καλύψει τις ανάγκες τους.

1.2 Στάδια Marketing

Στάδιο 1⁰: Διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων και δημοσιότητα.

Το Marketing άρχισε να υιοθετείται από τράπεζες, εφαρμοζόμενο αποσπασματικά. Πιο συγκεκριμένα, μόνο μια λειτουργία του, η διαφήμιση και η προώθηση των πωλήσεων, άρχισε να υιοθετείται. Οι τράπεζες για να αντιμετωπίσουν τον αυξημένο ανταγωνισμό άρχισαν να κάνουν εντατική διαφήμιση και προώθηση των πωλήσεων. Γρήγορα όμως και οι περισσότερες τράπεζες (μεταξύ των οποίων και η Alpha Bank) άρχισαν να υιοθετούν τις ίδιες τακτικές.

Στάδιο 2⁰: Φιλική ατμόσφαιρα

Οι τράπεζες διάπιστωση ότι το να προσελκύουν πελάτες είναι σχετικά εύκολο, το να τους μετατρέπουν όμως σε αφοσιωμένους πελάτες είναι αρκετά δύσκολο. Έτσι, ορισμένες άρχισαν να εφαρμόζουν προγράμματα, που στόχευαν στην ικανοποίηση των πελατών. Οι υπάλληλοι άρχισαν να είναι φιλικοί, το εσωτερικό των τραπεζών ξανασχεδιάστηκε, ώστε να δημιουργεί μια ζεστή και φιλική ατμόσφαιρα κτλ. Ακόμη και η εξωτερική αρχιτεκτονική των τραπεζών, που θύμιζε μέχρι τότε αρχαίους ελληνικούς ναούς, άλλαξε. Σύντομα, όμως, οι περισσότερες τράπεζες προσπάθησαν να γίνουν φιλικές, και έτσι η φιλικότητα

έχασε την αποτελεσματικότητά της ως παράγοντας επιλογής μιας τράπεζας.

Στάδιο 3^ο: Καινοτομία

Οι τράπεζες βρήκαν ένα νέο ανταγωνιστικό εργαλείο, όταν άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι οι ανάγκες των πελατών συνεχώς μεταβάλλονταν. Έτσι, μερικές άρχισαν να καινοτομούν προσφέροντας στην αγορά νέα προϊόντα. Όμως, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες είναι εύκολο να αντιγραφούν και έτσι και αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ήταν περιορισμένης χρονικής διάρκειας, καθώς η κάθε τράπεζα άρχισε να προσφέρει τα ίδια καινοτομικά προϊόντα.

Στάδιο 4^ο: Χωροθέτηση (positioning)

Τι συμβαίνει όμως όταν όλες οι τράπεζες διαφημίζουν τα προϊόντα τους, οι υπάλληλοί τους είναι φιλικοί και όλες προσφέρουν τα ίδια καινοτομικά προϊόντα; Είναι αναγκασμένες να βρουν νέο έδαφος για να υπερέχουν του ανταγωνισμού.

Έτσι λοιπόν αφού καμιά τράπεζα δεν μπορεί να προσφέρει όλα τα προϊόντα και να είναι η καλύτερη της αγοράς για όλους τους πελάτες, απαιτείται έρευνα των ευκαιριών της αγοράς για την αποτελεσματικότερη χωροθέτηση της καθεμιάς σ' αυτή. Ως χωροθέτηση εννοούμε την προσπάθεια που καταβάλλει η τράπεζα να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της μέσω πραγματικών στοιχείων και να δημιουργήσει μια ξεχωριστή ταυτότητα στην αντίληψη των πελατών της, προσπαθώντας να γίνει η τέλεια τράπεζα για συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

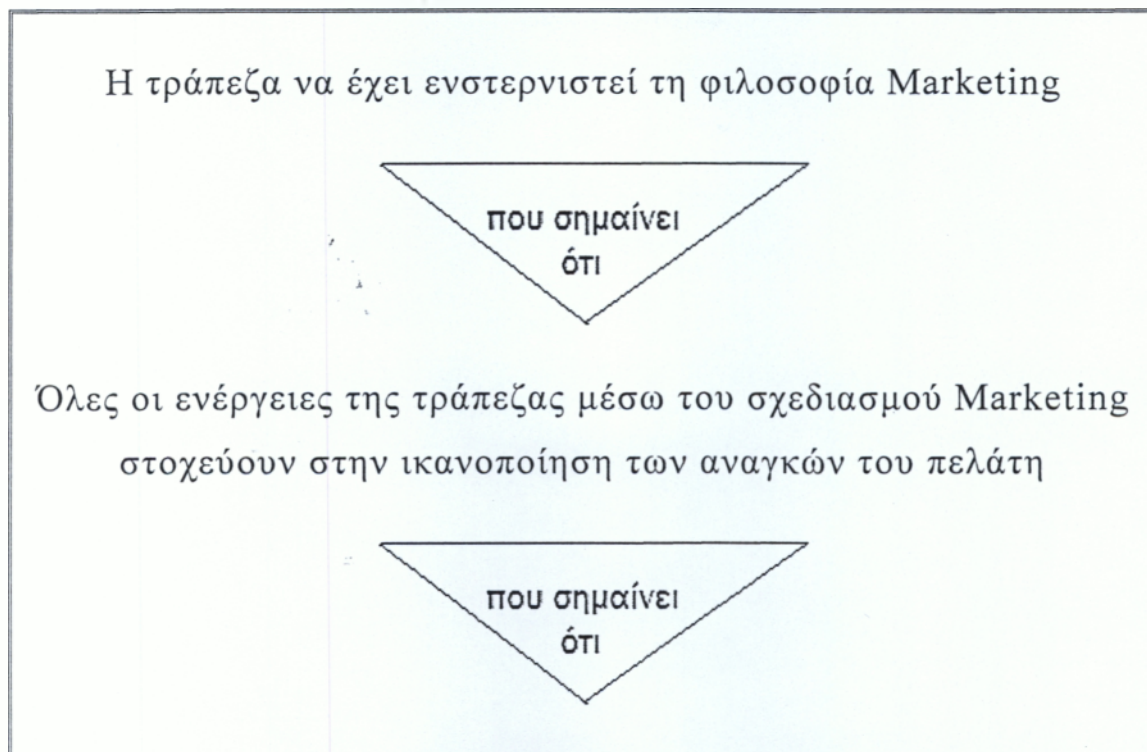
Η χωροθέτηση βοηθά τους πελάτες να αναγνωρίζουν τις πραγματικές διαφορές ανάμεσα στις ανταγωνίστριες τράπεζες,

έτσι ώστε να μπορούν να επιλέξουν αυτή που ικανοποιεί καλύτερα τις ανάγκες τους.

Στάδιο 5^ο: Ανάλυση, σχεδιασμός, εκτέλεση και έλεγχος

Είναι η σύγχρονη αντίληψη του τραπεζικού Marketing. Πολύ γρήγορα οι τράπεζες διαπίστωσαν ότι το να χρησιμοποιείς το Marketing επιλεκτικά και χωρίς συστηματικό τρόπο φέρνει μικρά αποτελέσματα. Η συστηματική χρήση του Marketing μέσα από ένα ολοκληρωμένο σχέδιο Marketing, που περιλαμβάνει ανάλυση των συνθηκών της αγοράς, σχεδιασμό ενεργειών Marketing, υλοποίησή τους και έλεγχο των αποτελεσμάτων τους, αποτελεί μονόδρομο στην προσπάθεια για την επιτυχία των στόχων της τράπεζας.

Προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του σύγχρονου Marketing είναι:



Κάθε υπάλληλος -από τον πιο χαμηλόβαθμο μέχρι τον πιο υψηλόβαθμο- έχει συνειδητοποιήσει ότι η ικανοποίηση του πελάτη έχει πρωταρχική σημασία

Σχήμα 1: Το σύγχρονο τραπεζικό Marketing

Η αποσπασματική εφαρμογή των αρχών του Marketing μόνο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα μπορεί να έχει. Ακόμη και η λειτουργία ενός επιτυχημένου τμήματος Marketing, που κάνει καλά τη δουλειά του, δεν μπορεί να έχει μακροπρόθεσμα αποτελέσματα. Απαιτείται όλοι οι εργαζόμενοι στην τράπεζα, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι και τον κατώτερο υπάλληλο, να είναι προσανατολισμένοι στην ιδέα της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη, μέσα των ενεργειών που έχει οριοθετήσει το σχέδιο Marketing της τράπεζας.

Είναι λοιπόν προφανές ότι το σύγχρονο τραπεζικό Marketing δεν είναι απλώς μια τραπεζική λειτουργία που διεκπεραιώνεται από κάποια διοικητική μονάδα της τράπεζας, αλλά είναι μια φιλοσοφία που διαπνέει όλη την τράπεζα. Η ύπαρξη και η λειτουργία ενός τμήματος Marketing μέσα στην τράπεζα με κανέναν τρόπο δεν σημαίνει ότι η τράπεζα είναι προσανατολισμένη στην πελατεία της και εφαρμόζει τη φιλοσοφία του Marketing. Αντιθέτως, το Marketing είναι πολύ σημαντικό για να αφεθεί μόνο στο τμήμα Marketing της τράπεζας. Δεν είναι, δηλαδή, μια απλή οργανωτική λειτουργία, αλλά ένας γενικότερος προσανατολισμός, που τη φιλοσοφία του θα πρέπει να την έχει ενστερνιστεί η τράπεζα σε συνολικό, επιχειρηματικό επίπεδο.

1.3 Εισαγωγή του Marketing στις Ελληνικές Τράπεζες

Η εισαγωγή του Marketing στις ελληνικές τράπεζες έγινε καθυστερημένα, σε σχέση με τις τράπεζες του εξωτερικού και με τους άλλους κλάδους επιχειρήσεων. Το τραπεζικό παρελθόν στη χώρα μας χαρακτηριζόταν από παντελή έλλειψη φιλοσοφίας Marketing. Υπήρχε πολύ μεγάλη απόσταση και έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ τράπεζας και πελάτη.

Δεν είναι πολύ μακριά η περίοδος, κατά την οποία, όταν ο πελάτης ενδιαφερόταν να πάρει κάποιο δάνειο, ένιωθε τουλάχιστον κατηγορούμενος σε δικαστήριο. Από την άλλη πλευρά, το τραπεζικό στέλεχος θεωρούσε ότι είχε σχεδόν απεριόριστη εξουσία και επιβολή πάνω στον υποψήφιο πελάτη, δεν χρειαζόταν να τον προσελκύσει και βεβαίως δε φανταζόταν ότι θα έπρεπε να πάει εκείνο στον πελάτη.

Σήμερα, όμως, το σκηνικό έχει αλλάξει δραματικά. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, με τη σταδιακή απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς, που άρχισε να υλοποιείται από τα τέλη της δεκαετίας του '80, βρίσκεται σε μια μεταβατική περίοδο, τα κύρια χαρακτηριστικά της οποίας είναι:

- ✓ Η τάση συγχώνευσης μικρών με μεγάλες τράπεζες ή εξαγοράς μικρών από μεγαλύτερες τράπεζες και η δημιουργία ισχυρών τραπεζικών ομίλων, οι οποίοι με τις οικονομίες κλίμακας που επιτυγχάνουν δημιουργούν τις προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού που δημιουργείται από τη διεθνοποίηση της αγοράς.

- ✓ Η εμφάνιση αρκετών μικρών, ευέλικτων ιδιωτικών τραπεζών που είχε σαν αποτέλεσμα τον περιορισμό του μεριδίου της αγοράς των μεγάλων ελληνικών τραπεζών, ιδιαίτερα σε τομείς και δραστηριότητες που δεν τις κάλυπταν ικανοποιητικά.
- ✓ Οι περισσότερες τράπεζες, και κυρίως οι μεγαλύτερες, προσπαθούν να προσφέρουν στην αγορά και να καλύψουν όλη τη γκάμα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, η αγορά κατακλύστηκε από προσφορά νέων προϊόντων και υπηρεσιών, με αποτέλεσμα ο ανταγωνισμός να αυξηθεί κατακόρυφα. Παράλληλα, ο ανταγωνισμός από μη τραπεζικά ιδρύματα γίνεται συνεχώς εντονότερος. Έτσι, πολυκαταστήματα λιανικής, super market, ταχυδρομεία, χρησιμοποιώντας την ισχύ του δικτύου τους, διαθέτουν πλέον στην αγορά δικά τους προϊόντα, που παραδοσιακά διέθεταν μόνο οι τράπεζες, π.χ. καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες κτλ.
- ✓ Σε διαρκώς διευρυνόμενη κλίμακα υιοθετείται από τις τράπεζες η πρακτική της χορήγησης ευνοϊκότερων όρων συνεργασίας στους καλύτερους πελάτες και προσφοράς πρόσθετων ελκυστικών κινήτρων για την προσέλκυση και διατήρηση της συνεργασίας τους.
- ✓ Κοινή είναι πλέον η διαπίστωση ότι τα κέρδη δεν προέρχονται από τις καταθέσεις και τις χορηγήσεις, αλλά από την επιτυχή πώληση προϊόντων όπως η διαχείριση χαρτοφυλακίου, η παροχή επενδυτικών συμβουλών, τα αμοιβαία κεφάλαια, το leasing, το factoring, η μεσολάβηση για την πραγματοποίηση εξαγορών και συγχωνεύσεων κτλ.

- ✓ Σε επίπεδο πελατείας, οι τράπεζες διαπιστώνουν ότι οι πελάτες τους γίνονται περισσότερο απαιτητικοί σε ό,τι αφορά την ποιότητα της εξυπηρέτησής τους, ενώ κάθε ομάδα πελατών έχει τις δικές της ιδιαιτερότητες και ανάγκες.
- ✓ Η αλματώδης ανάπτυξη των μηχανογραφικών συστημάτων έχει σαν αποτέλεσμα την αλλαγή του χαρακτήρα του τραπεζικού επαγγέλματος, την απελευθέρωση του ανθρώπινου δυναμικού των τραπεζών από τις διαδικασίες και τη μετατροπή του παραδοσιακού υπάλληλου σε υπάλληλο πωλητή.
- ✓ Σε επίπεδο δικτύου καταστημάτων, γίνεται φανερό ότι η σημερινή δομή και οργάνωση του καταστήματος, προσανατολισμένη στη διεκπεραίωση των διαδικασιών μέσω των tellers, δεν είναι η πλέον κατάλληλη για την πώληση των τραπεζικών προϊόντων, που απαιτεί πωλητές τραπεζικών υπηρεσιών και συμβούλους πελατείας.

Οι εξελίξεις αυτές οδήγησαν και ανάγκασαν τις τράπεζες να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν αποσπασματικά τις αρχές του τραπεζικού Marketing. Έτσι, άρχισαν να εμφανίζονται στις τράπεζες και να λειτουργούν διευθύνσεις ή τμήματα Marketing στελεχωμένα με εξειδικευμένο προσωπικό, τα οποία παρέχουν στη Διοίκηση την τεχνοκρατική τους εμπειρία και γνώση και τη βοηθούν να προσαρμόσει τις τράπεζες στα νέα δεδομένα της αγοράς, ώστε να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται.

Όμως, πολύ λίγες είναι οι τράπεζες στην ελληνική αγορά που εφαρμόζουν ολοκληρωμένα προγράμματα Marketing.

Ασφαλώς, οι τράπεζες αυτές είναι πρωτοπόρες στην αγορά και δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που θα τις βοηθήσουν να επιβιώσουν σ' ένα πολύ διαφορετικό περιβάλλον απ' αυτό που μέχρι σήμερα γνωρίζουμε. Μία από τις πρωτοπόρες τράπεζες είναι και η Alpha Bank.

1.4 Τραπεζικά Προϊόντα

Υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες τραπεζικών προϊόντων: τα παραδοσιακά, τα οποία υπήρχαν πριν από το πέρασμα της φιλοσοφίας του Marketing στη διοίκηση των τραπεζών, και τα σύγχρονα που δημιουργήθηκαν ή διαμορφώθηκαν με την καθιέρωση του Τραπεζικού Marketing.

Παραδοσιακά Τραπεζικά Προϊόντα

➤ Καταθέσεις: Η κατάθεση είναι η εφ'άπαξ ή επαναλαμβανόμενη καταβολή ενός χρηματικού ποσού από ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο έναντι του τιμήματος του τόκου. Η πράξη αυτή καλύπτεται από μια σχετική έγγραφη πιστοποίηση των σχετικών ενεργειών. (Επιτόκιο είναι η ποσοστιαία ετήσια απόδοση των χρημάτων, ενώ ο τόκος είναι το συνολικό ποσό της αμοιβής των χρημάτων από κατάθεση ή δανεισμό για τη χρονική περίοδο που έχει λάβει χώρα η πράξη.)

✓ Κατάθεση Ταμιευτηρίου: Είναι η αρχική καταβολή ενός ποσού στην τράπεζα το οποίο καταγράφεται και φυλάσσεται στην τράπεζα. Ο καταθέτης παραλαμβάνει βιβλιάριο καταθέσεων, όπου εμφανίζεται το ποσό των κατατεθειμένων χρημάτων και κάρτα αναλήψεων για τα ATM. Ο καταθέτης έχει δικαίωμα να κάνει

συμπληρωματικές καταθέσεις καθώς και σταδιακή ή ολική ανάληψη του κατατεθειμένου ποσού συν τους τόκους. Στις πιο πολλές τράπεζες οι τόκοι καταχωρούνται στον λογαριασμό του πελάτη δυο φορές το χρόνο.

- ✓ **Κατάθεση Όψεως:** Είναι μια εμπορική μορφή καταθέσεων όπου ο πελάτης-επιχειρηματίας καταθέτει ένα ποσό και η τράπεζα των προμηθεύει με ένα μπλοκ επιταγών. Έτσι πραγματοποιεί τις εμπορικές του ανάγκες, εκδίδοντας επιταγές που εξοφλούνται από την τράπεζα πιστώνοντας τον λογαριασμό όψεως του πελάτη(π.χ πληρωμές εργαζομένων). Για την έκδοση του μπλοκ επιταγών με κριτήρια όπως η φερεγγυότητα του πελάτη, το πιστωτικό του ιστορικό, ο κλάδος εργασίας του καθώς και το ποσό της αρχικής του κατάθεσης. Για τον έλεγχο της φερεγγυότητας ιδρύθηκε από την Ένωση Ελληνικών Τραπεζών η εταιρεία ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ, η οποία εξειδικεύεται στη συγκέντρωση και διάθεση πληροφοριών οικονομικής συμπεριφοράς για ιδιώτες και επιχειρήσεις.
- ✓ **Επιταγές:** Η έκδοση της επιταγής προϋποθέτει ύπαρξη του ποσού κατατεθειμένου στην τράπεζα. Στην πράξη όμως αυτό δεν υφίσταται αφού όλοι αποδέχονται το σύστημα των μεταχρονολογημένων επιταγών. Σε σύγκριση με τα γραμμάτια και τις συναλλαγματικές με τις επιταγές οι δικαιούχοι είναι πιο κατοχυρωμένοι αφού είναι άμεσα απαιτητές και δημιουργούν χρήμα (αλλάζουν χέρια με απλή οπισθογράφηση).

- ✓ **Καταθέσεις Προθεσμίας:** Αποτελούν μια μορφή αποταμιευτικών καταθέσεων. Ο καταθέτης αποταμιεύει κάποιο χρηματικό ποσό για δεδομένο χρονικό διάστημα πριν του οποίου δεν θα το ζητήσει. Η συμφωνία κατοχυρώνεται με ειδικό έντυπο-ομόλογο. Οι συμφωνίες αυτές είναι τυποποιημένες. Συνήθως διαρκούν 3 ή 6 μήνες και 1 ή 2 χρόνια με το επιτόκιο να ανέρχεται σε 2-3 μονάδες πιο πάνω ανάλογα πάντα με την περίοδο και το ποσό. Οι καταθέσεις προθεσμίας μπορούν να εξοφληθούν πριν τη λήξη του προσυμφωνημένου χρόνου έχοντας όμως σημαντική μείωση του επιτοκίου. Σε περιπτώσεις καταθέσεων προθεσμίας οι τράπεζες είναι διατεθειμένες να πληρώσουν υψηλά επιτόκια γιατί στο διάστημα αυτό μπορεί να τοποθετήσει τα χρήματα σε επενδύσεις μεγαλύτερης απόδοσης.
- **Δάνεια:** Το δάνειο αποτελεί την παραχώρηση εκ μέρους της τράπεζας ,ενός χρηματικού ποσού σε ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, με αντάλλαγμα τον τόκο. Τα δάνεια παρέχονται τόσο για ιδιωτική χρήση όσο και για επαγγελματική. Ανάλογα με τη διάρκεια τους χωρίζονται σε βραχυπρόθεσμα(1-2 χρόνια),μεσοπρόθεσμα(4-5 χρόνια) και μακροπρόθεσμα(πάνω από 6-7 χρόνια). Ανάλογα με τον κλάδο της οικονομίας διακρίνονται σε δάνεια για τη βιομηχανία, τη βιοτεχνία, το εμπόριο, τη ναυτιλία, τον τουρισμό, τη γεωργία και τους ελεύθερους επαγγελματίες. Η συγκεκριμένη διάκριση γίνεται οι αναπτυξιακοί παράγοντες επηρεάζουν τη διάρκεια, το επιτόκιο, το πλαφόν για τη χορήγηση του δανείου και κυρίως την επικινδυνότητα.

- ✓ **Επιχειρηματικά-Επενδυτικά Δάνεια:** Ανάλογα με το αν οι ειδικές δανειοδοτήσεις εμπίπτουν στα πλαίσια αναπτυξιακού νόμου απολαμβάνουν ειδικών επιδοτήσεων. Οι τομείς που λαμβάνουν επιδοτήσεις ώστε να αναπτυχθεί η ελληνική οικονομία είναι κυρίως η ναυτιλία, ο τουρισμός, η γεωργία και η ανάπτυξη των παραμεθόριων περιοχών. Ο υποψήφιος επενδυτής πρέπει να πραγματοποιήσει προέρευνα για τον κλάδο που θέλει να επενδύσει καθώς και να αποδείξει την βιωσιμότητα της επένδυσης και τους λόγους χρηματοδότησης.

Τα επιχειρηματικά δάνεια χωρίζονται και ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία χορηγούνται. Σκοπός του διαχωρισμού αυτού είναι να καθοριστεί το ύψος του δανείου και οι όροι αξιολόγησης φερεγγυότητας του δανειολήπτη. Η κυριότερη διάκριση όμως είναι η επιμέρους επιχειρηματική δραστηριότητα στην οποία απευθύνονται τα δάνεια. Αν το ποσό αυτό χρησιμοποιηθεί για εξοπλισμό και πάγια στοιχεία τότε έχουν λιγότερο κίνδυνο, αφού τα πάγια στοιχεία μπαίνουν ως εγγύηση. Ενώ στην περίπτωση που θα διοχετευθεί σε επενδύσεις και επέκταση της επιχείρησης ή ως κεφάλαιο κίνησης η εγγύηση δεν εξυπηρετεί. Τον κίνδυνο αυτό εξασφαλίζουν οι τράπεζες με ιδιωτικά-οικονομικά τραπεζικά κριτήρια της ελεύθερης αγοράς.

- ✓ **Στεγαστικά-Επισκευαστικά Δάνεια:** Τα στεγαστικά δάνεια απευθύνονται σε ιδιώτες. Συνήθως το ποσό είναι αρκετά μεγάλο και εγκρίνεται με βάση τα περιουσιακά στοιχεία του ενδιαφερομένου. Και σε αυτή την περίπτωση υπάρχει προσημείωση του ακινήτου καθώς

και εγγύηση από τρίτο πρόσωπο. Αντίστοιχα είναι και τα δάνεια επαγγελματικής στέγης που απευθύνονται σε επαγγελματίες αλλά με ειδικούς ελκυστικούς όρους.

Τα επισκευαστικά δάνεια απευθύνονται, επίσης, και στις δυο παραπάνω κατηγορίες πελατών (ιδιώτες-επαγγελματίες) για επισκευή ακινήτων με ευνοϊκούς όρους.

- ✓ Καταναλωτικά-Προσωπικά Δάνεια: Είναι τα δάνεια που δημιουργήθηκαν για την κάλυψη έκτακτων καθημερινών αναγκών. Για το λόγο αυτό ανήκουν στις κατηγορίες των βραχυπρόθεσμων και μεσοπρόθεσμων δανείων. Απευθύνονται σε ιδιώτες και η διάρκεια εξόφλησης είναι σύντομη. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται και τα εορτοδάνεια-διακοποδάνεια.
- ✓ Δάνεια Συγκέντρωσης Οφειλών: Είναι μια σχετικά καινούρια κατηγορία δανείων. Δημιουργήθηκαν προκειμένου οι οφειλέτες υπολοίπων από δάνεια και κάρτες να τα συγκεντρώσουν σε ένα λογαριασμό δανείου ώστε να έχουν μια δόση και ένα επιτόκιο συνολικά χαμηλότερο για να επιτύχουν πιο άμεση και οικονομική εξόφληση. Πρόσφατα, δόθηκε η δυνατότητα στους οφειλέτες και της μεταφοράς των στεγαστικών δανείων, από κάποιες τράπεζες.
- Προεξόφληση Συναλλαγματικών: Είναι μια γενική κατηγορία προϊόντων που διαφοροποιείται από τα δάνεια και αφορά τη δανειοδότηση του πελάτη με βάση την κατάθεση συναλλαγματικών που εξοφλούνται από την τράπεζα πριν τη λήξη τους.
- Θυρίδες Ασφαλείας: Είναι από τις πρώτες υπηρεσίες που παρείχαν οι τράπεζες και αποτελούν και έναν από τους λόγους ίδρυσής τους. Είναι

φυλασσόμενες θέσεις ασφαλείας που νοικιάζονται σε πελάτες έναντι αμοιβής και χρησιμοποιούνται για τη φύλαξη τιμαλφών-πολύτιμων μετάλλων ,προσωπικών εγγράφων αλλά και μετρητών. Οι θυρίδες είναι απόρρητες και το άνοιγμά τους επιτρέπεται μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις και με νομικές διαδικασίες.

- Εγγυητικές Επιστολές: Είναι ένα έγγραφο με το οποίο η τράπεζα αναλαμβάνει την ευθύνη να εκπληρώσει το χρέος που ίσως δημιουργήσει ο πελάτης της από συγκεκριμένη εμπορική πράξη εάν ο ίδιος δεν το εκπληρώσει. Αναφέρει το όνομα υπέρ του οποίου εκδίδεται, καθώς και αυτού που απευθύνεται, το ύψος του ποσού που εγγυάται η τράπεζα, την περίοδο ισχύος της και τον σκοπό έκδοσής της. Στην ουσία είναι ένα είδος δανείου (έμμεση χρηματοδότηση) στο οποίο όμως δεν γίνεται μεταφορά κεφαλαίου και αρχίζει να λειτουργεί σαν δάνειο εφόσον ο πελάτης δεν πληρώσει το χρέος του. (Επιβαρύνεται δε με τόκους καθυστέρησης δανείου). Η τράπεζα απαλλάσσεται από της συνέπειες εφόσον εκπληρωθεί ο σκοπός της έκδοσης ή παρέρθει ο χρόνος ισχύος της επιστολής.

Σύγχρονα Τραπεζικά Προϊόντα

- Συστήματα Ηλεκτρονικής Μεταφοράς Αξιογράφων: Με τον όρο αυτό εννοούμε κάθε είδους χρήση της ηλεκτρονικής τεχνολογίας των τραπεζών που αφορά την μεταφορά χρημάτων. Μια μορφή αυτής είναι το **on-line** σύστημα των τραπεζών όπου με μια απλή εντολή μεταφέρονται χρηματικά ποσά. Άλλη μορφή είναι οι διάφορες μηχανές που πραγματοποιούν αυτόματες συναλλαγές .Τοποθετούνται συνήθως έξω από τις τράπεζες ή σε χώρους που δεν εξυπηρετεί η τράπεζα και έχει εμπορικό ενδιαφέρον. Λειτουργούν όλο το 24ωρο και ενεργούν είτε ως μηχανές αυτόματης ανάληψης (Automatic Cash Dispensers-ACDs) είτε ως μηχανές που διενεργούν αυτόματες

συναλλαγές (Automatic Telling Machines-ATMs). Οι συναλλαγές μέσω αυτών των μηχανημάτων γίνονται με τη βοήθεια ειδικής κάρτας που ο πελάτης τοποθετεί στο μηχάνημα, το οποίο αναγνωρίζει την μαγνητική ταινία που φέρει και εφ'όσον του δοθεί ο ειδικός κωδικός (PIN) συνεχίζει η συναλλαγή.

- Έξυπνες Κάρτες: Αποτελούν εξέλιξη της κάρτας με μαγνητική ταινία. Έχουν ενσωματωμένο ένα μικροτσίπ και έτσι προσπερνούν το μειονέκτημα της παραχάραξης. Επιπλέον αποθηκεύουν και διαχειρίζονται πληροφορίες σχετικά με τις συναλλαγές του καταναλωτή οι οποίες είναι χρήσιμες σε αυτούς που παίρνουν αποφάσεις Marketing.
- Ηλεκτρονική Μεταφορά Κεφαλαίων στα Σημεία Πώλησης (EFTPOS): Είναι συστήματα πληροφόρησης τοποθετημένα σε εμπορικά σημεία και συνδεδεμένα με την τράπεζα. με αυτόν τον τρόπο κάθε συμβεβλημένος πελάτης μπορεί να πραγματοποιήσει συναλλαγές και να μην πληρώσει με πραγματικό χρήμα. Το ποσό της αγοράς χρεώνεται στον λογαριασμό του καταναλωτή και πιστώνεται από την τράπεζα στον λογαριασμό του καταστήματος.
- Internet Banking: Κάθε πελάτης που έχει έναν προσωπικό Η/Υ μπορεί με τη χρήση modem να συνδεθεί τηλεφωνικά με τον υπολογιστή της τράπεζας και να αντλήσει πληροφορίες για οικονομικά θέματα (π.χ τιμές μετοχών, επιτόκια) ή να πραγματοποιήσει προκαθορισμένες συναλλαγές (π.χ μεταφορά χρημάτων από τον λογαριασμό του σε άλλους, πληρωμές) αλλά υπό την επίβλεψη της τράπεζας.
- Phone Banking: Είναι η συστηματική παροχή ενός αριθμού υπηρεσιών από τις τράπεζες στους πελάτες τους μέσω τηλεφώνου. Η επιτυχία του οφείλεται στο γεγονός ότι μειώνονται οι επισκέψεις των πελατών και η αναμονή τους στα καταστήματα, ενώ υπάρχει άμεση εξυπηρέτηση και πληροφόρηση τους και φυσικά βελτιώνεται η ευελιξία λήψης

χρηματοοικονομικών αποφάσεων. Επιπλέον συμβάλει σημαντικά στη μείωση του λειτουργικού κόστους των τραπεζών.

- Διατραπεζικό Σύστημα ΔΙΑΣ: Το διατραπεζικό σύστημα προβλέπει ηλεκτρονική σύνδεση μεταξύ όλων των τραπεζών, των καταστημάτων τους των ATMs και των άλλων σημείων συναλλαγής με μια κεντρική ηλεκτρονική μονάδα. Μέσω του δικτύου αυτού γίνονται όλες οι συναλλαγές των πελατών. Στο τέλος της ημέρας γίνεται συμψηφισμός μεταξύ των υποχρεώσεων και των απαιτήσεων των τραπεζών συνολικά και έπειτα γίνεται η χρέωση και πίστωση των λογαριασμών και η μεταφορά των ποσών από την Τράπεζα της Ελλάδος.
- Πιστωτικές Κάρτες: Είναι οι κάρτες που παρέχουν στον κάτοχο τους την πιστωτική δύναμη μέχρι ενός ορίου. Το ποσό των συναλλαγών που γίνονται από τον κάτοχο μιας τέτοιας κάρτας θα πρέπει να αποπληρωθεί στην τράπεζα που την εκδίδει είτε ολόκληρο μέσα σε 30-55 ημέρες είτε σε έντοκες μηνιαίες δόσεις. Η έκδοση τέτοιων καρτών δεν προϋποθέτει ύπαρξη λογαριασμού στην τράπεζα. Οι κάρτες χρησιμοποιούνται στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Υπάρχει μεγάλη ποικιλία καρτών που προσφέρει η κάθε τράπεζα ανάλογα με το τμήμα της, αγοράς που απευθύνεται και τη διαφορετική τιμολογιακή πολιτική σε επίπεδο επιτοκίων και συνδρομής.

Υπάρχουν διάφορες μορφές τραπεζικών καρτών:

- Cash Card: κάρτα ανάληψης μετρητών
- Debit Card: κάρτα που όλες οι κινήσεις χρεώνουν τον ήδη υπάρχων λογαριασμό του πελάτη
- Credit Card: κάρτα που έχει δικό της λογαριασμό και όριο με την οποία ο πελάτης πραγματοποιεί αγορές και αναλήψεις
- Cash Guarantee Card: χρησιμοποιείται ως εγγύηση προς επιταγές που εκδίδει ο πελάτης

- Charge Cards: εκδίδονται από τραπεζικούς ή μη οργανισμούς και χρησιμοποιούνται κυρίως για ταξίδια και αναψυχή
 - Retailers Cards: εκδίδονται από μεγάλες εμπορικές εταιρείες και χρησιμοποιούνται για συναλλαγές μέσα στις ίδιες
 - Co-Branded Cards: εκδίδονται από μεγάλα εμπορικά καταστήματα επιχ/σεις ή ασφαλιστικές εταιρείες σε συνεργασία με τραπεζικούς οργανισμούς και απευθύνονται σε εξειδικευμένες ομάδες
 - Electron Cards: απευθύνονται μόνο στα τερματικά που δέχονται κάρτες που ο αριθμός τους δεν είναι ανάγλυφος
- Χρηματοδοτική Μίσθωση (Financial Leasing): Το προϊόν αυτό δημιουργήθηκε γιατί μια επιχείρηση δεν είναι δυνατόν να καλύψει όλες τις κεφαλαιακές ανάγκες της με δανειοδότηση. Πάντα προηγούνται οι ανάγκες για κεφάλαια κίνησης και έτσι παραμερίζονται οι ανάγκες για εκσυγχρονισμό και επενδύσεις. Το Leasing έρχεται να καλύψει αυτή την ανάγκη. Εκτός από την εταιρεία πελάτη υπάρχει και η εταιρεία leasing που προμηθεύεται τον εξοπλισμό και στη συνέχεια τον εκμισθώνει στην εταιρεία πελάτη έναντι κάποιου τιμήματος.
- Το leasing μπορεί να λειτουργήσει σαν απλή σύμβαση μίσθωσης (lease) όπου ορίζεται εκτός από το χρόνο σύμβασης, το τίμημα της μίσθωσης, το ποιος αναλαμβάνει τον κίνδυνο της ιδιοκτησίας, το κόστος συντήρησης και επισκευής του εξοπλισμού και την ασφάλιση του. Καθώς επίσης προσδιορίζεται αν ο μισθωτής έχει δικαίωμα να καταγγείλει τη σύμβαση όποτε θέλει. Μετά τη λήξη της σύμβασης, αυτή μπορεί να ανανεωθεί ή ο μισθωτής να αγοράσει τον εξοπλισμό.
- Η χρηματοδοτική μίσθωση είναι μια σύμβαση πολυετής και συνήθως συμπίπτει με την οικονομική ζωή του εξοπλισμού και η συντήρηση επιβαρύνει τον μισθωτή. Οι εταιρείες leasing είναι κυρίως θυγατρικές

τραπεζών (π.χ. ETBA Leasing, City Leasing, Alpha Leasing Χρηματοοικονομικές Μισθώσεις κ.α.)

➤ Σύμβαση Πρακτορείας Επιχειρηματικών Απαιτήσεων (Factoring):

Είναι μια σύμβαση που καθορίζει τους όρους προεξόφλησης προθεσμιακών απαιτήσεων ενός επιχειρηματία από πώληση αγαθών και υπηρεσιών. Η εταιρεία Factoring αναλαμβάνει να προεξοφλήσει βραχυπρόθεσμες τιμολογιακές απαιτήσεις έναντι τρίτων. Αποτελεί σύμβαση που προβλέπει συνεχόμενη συνεργασία και εκχωρείται το σύνολο των απαιτήσεων αλλά και αυτών που θα προκύψουν μελλοντικά. Στην Ελλάδα με την απόφαση 2168/8-1-1993 του Διοικητή της Τράπεζας της Ελλάδος άρχισε η λειτουργία του θεσμού.

➤ Αγορά Απαίτησης χωρίς Δικαίωμα Αναγωγής (Forfaiting):

Αποτελεί παραλλαγή του Factoring και χρησιμοποιείται για την προεξόφληση μιας εξαγωγικής απαίτησης διαμέσου κάποιου πιστωτικού ιδρύματος που εγγυάται την εξόφληση της οφειλής. Αναπτύχθηκε για την κάλυψη αναγκών του διεθνούς εμπορίου. Στην διαδικασία αυτή εμπλέκονται ο εισαγωγέας με την τράπεζα του και ο εξαγωγέας με την δική του τράπεζα. Με αυτό τον τρόπο καλύπτεται ο κίνδυνος για την ομαλή έκβαση της συναλλαγής μεταξύ του εισαγωγέα και του εξαγωγέα.

➤ Δικαιόχρηση (Franchising):

Είναι μια σύμβαση παροχής δικαιωμάτων από τον δικαιοπάροχο (κάποια μεγάλη επιχ/ση με αποδοχή από την αγορά) στον δικαιοδόχο (νέο επιχειρηματία που δεν θα αναλάμβανε τον επιχειρηματικό κίνδυνο) η οποία περιγράφει ακριβώς τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δυο πλευρών. Ο δικαιοπάροχος παρέχει κάθε δυνατή υποστήριξη στον δικαιοδόχο. Αντίστοιχα εκείνος πρέπει να εκπληρώνει τις οικονομικές και άλλες υποχρεώσεις που προκύπτουν από τους όρους συμβάσεως. Η δικαιόχρηση αποτελεί εργαλείο για τη γρήγορη επέκταση μιας

επιχείρησης χωρίς ιδιαίτερο κόστος. Η τράπεζα αποτελεί τον πιο σωστό μεσολαβητή αφού προτείνει αξιόπιστες επιχειρήσεις σε νέους επιχειρηματίες και παράλληλα βοηθάει τις επιχειρήσεις που θέλουν να επεκταθούν. Επιπλέον παρέχουν στους συνεργάτες συμβουλές για θέματα οργάνωσης και διοίκησης και ανάπτυξης προγραμμάτων Marketing.

- Διατραπεζικός Δανεισμός: Είναι ο δανεισμός μεταξύ τραπεζών για μικρό χρονικό διάστημα προκειμένου να αντιμετωπίσουν έκτακτες ταμειακές ανάγκες. Αποτελεί δε, πηγή κέρδους γιατί στην περίπτωση αυτή τα επιτόκια είναι αρκετά υψηλά.
- Συμφωνίες Επαναγοράς (Repos): Είναι η πώληση και η συμφωνία επαναγοράς ενός χρεόγραφου σε προσυμφωνημένη τιμή. Οι συμφωνίες αυτές γίνονται για μικρό χρονικό διάστημα (το πολύ ως δυο μήνες) και εξυπηρετούν άτομα που χρειάζονται άμεσα υψηλά χρηματικά ποσά για σύντομο χρονικό διάστημα. Όταν κάποιος κάτοχος Repos (που συνήθως είναι του δημοσίου) έχει ανάγκη άμεσης ρευστότητας τα μεταβιβάζει στην τράπεζα για συγκεκριμένο διάστημα και τα επαναγοράζει με τιμή προσυμφωνημένη με τον τόκο που θα λάβει η τράπεζα. Οι συναλλαγές με Repos πραγματοποιούνται σχεδόν χωρίς κίνδυνο.
- Προθεσμιακά Συμβόλαια (Futures Contracts): Αποτελούν εμπορεύσιμα συμβόλαια με τη μορφή χρεόγραφου τα οποία είναι διαπραγματεύσιμα στο χρηματιστήριο. Ο αγοραστής τους έχει το δικαίωμα και την υποχρέωση να καταβάλει το συμφωνημένο ποσό σε συγκεκριμένη ημερομηνία για να αγοράσει τη συμφωνηθείσα ποσότητα του υποκειμένου της συμφωνίας. Υπάρχουν όμως και απλά προθεσμιακά συμβόλαια, τα οποία όμως δεν είναι δυνατόν να εισαχθούν στο χρηματιστήριο.

- Χρηματοοικονομικό Δικαίωμα (Option Contract): το συμβόλαιο αυτό παρέχει το δικαίωμα και όχι την υποχρέωση στον κομιστή του να αγοράσει ή να πουλήσει ένα αντικείμενο στην καθορισμένη τιμή εντός του συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. Η διαφορά του με ένα προθεσμιακό συμβόλαιο είναι ότι ο κομιστής έχει το δικαίωμα και αν κρίνει ότι τον συμφέρει το ασκεί. Και τα option contracts εισάγονται στο χρηματιστήριο και αφορούν επιτόκια, συνάλλαγμα, μετοχές και εμπορεύματα.
- Συμφωνίες Αμοιβαίας Ανταλλαγής Πληρωμών (Swaps): Αποτελούν δέσμευση μεταξύ δύο τουλάχιστον μελών με ή και χωρίς τη διαμεσολάβηση χρηματοπιστωτικού οργανισμού (συνήθως τράπεζας) με σκοπό την ανταλλαγή υποχρεώσεων πληρωμών ή δικαιωμάτων είσπραξης προσυμφωνημένου ποσού σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Επειδή όμως, είναι ιδιωτικές συμφωνίες δεν μπορούν να εισέρθουν στο χρηματιστήριο. Τα Swaps μπορεί να αφορούν μόνο επιτόκια ή νομίσματα ή και συνδυασμό αυτών.

1.5 Τιμολόγηση Τραπεζικών Προϊόντων

Στον τραπεζικό χώρο η τιμή εκφράζεται με διάφορες μορφές όπως είναι το επιτόκιο, ή διαφόρων ειδών επιβαρύνσεις για συγκεκριμένες συναλλαγές που αντιπροσωπεύουν το κόστος συναλλαγής καθώς και πάγιες παρακρατήσεις για αμοιβές τραπεζικών εργασιών. Η τιμολόγηση λειτουργεί όπως και σε κάθε επιχείρηση στα πλαίσια της στρατηγικής του μίγματος Marketing αλλά δεν αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα άσκησης πολιτικής Marketing. Όμως δεν είναι και μια απομονωμένη λειτουργία. Επειδή λοιπόν στα τραπεζικά προϊόντα υπάρχει έλλειψη τυποποίησης προκύπτει μερικές φορές διαφοροποίηση των τιμών με αποτέλεσμα η ίδια υπηρεσία να τιμολογείται διαφορετικά σε

διαφορετικούς πελάτες. Άρα συμπεραίνουμε ότι η τιμολόγηση υπηρεσιών ασκείται με μεγαλύτερη ευελιξία.

Οι σκοποί της τράπεζας αναφορικά με την τιμολόγηση είναι στρατηγικοί και τακτικοί. Οι στρατηγικοί σκοποί της τράπεζας αφορούν την μακροοικονομική θεώρηση της πορείας της και είναι κυρίως η μεγιστοποίηση του μακροχρόνιου κέρδους, η αύξηση των μεριδίων αγοράς και το ποσοστό απόδοσης της συνολικής επένδυσης. Ενώ οι τακτικοί σκοποί σχετικά με την τιμολόγηση επικεντρώνονται στην διαχείριση συγκεκριμένων προϊόντων.

Σημαντικός παράγοντας στην τιμολόγηση των τραπεζικών προϊόντων είναι το υψηλό σταθερό κόστος σε σχέση με τον τρόπο κατανομής του σε αυτά. Αντιθέτως, τα μεταβλητά κόστη είναι εύκολο να επιμεριστούν και είναι σχετικά χαμηλά. Υπάρχουν όμως και υπηρεσίες που πρέπει να τιμολογούνται σε κάθε περίπτωση διαφορετικά (π.χ διεθνείς συναλλαγές ή λογαριασμοί συναλλάγματος κ.α) και αυτό το αναλαμβάνει ο διευθυντής του αντίστοιχου καταστήματος έχοντας ως βάση την εμπειρία του από παρόμοιες περιπτώσεις αλλά και γενικές κατευθυντήριες γραμμές.

Για να είναι επιτυχής η τιμολόγηση σαν πολιτική Marketing θα πρέπει οι κάθε είδους χρεώσεις να είναι σαφείς και εύκολα κατανοητές από τους καταναλωτές ώστε να μπορούν να τις συγκρίνουν.

Οι τράπεζες συνηθίζουν να παρέχουν κάποιες συμπληρωματικές υπηρεσίες δωρεάν ώστε να χρησιμοποιηθούν σαν προωθητικές ενέργειες, το κόστος των οποίων επιμερίζεται σε άλλες τραπεζικές συναλλαγές. Συνεπώς υπάρχει πάντα ο κίνδυνος οι πελάτες που θα το επιβαρυνθούν να καταφύγουν στον ανταγωνισμό.

Δυσκολία στην τιμολόγηση των τραπεζικών υπηρεσιών παρουσιάζεται επίσης όταν στις υπηρεσίες αυτές δεν γίνεται να εφαρμοστούν διαφορετικές τιμολογήσεις ανάλογα με το κόστος παραγωγής τους. Όπως

και στην περίπτωση που τα προβλήματα προκύπτουν από το περιβάλλον εκτός της τράπεζας (π.χ στις αγορές με πιστωτική κάρτα τι πρέπει να επιβαρυνθεί ο πελάτης και τι ο καταστηματάρχης.

✓ Τιμολόγηση με βάση τον ανταγωνισμό

Προκειμένου μια τράπεζα να αποσπάσει μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και να αυξήσει τον όγκο των συναλλαγών της είναι δυνατό να τιμολογήσει ορισμένα προϊόντα της χαμηλότερα από τον ανταγωνισμό. Κάτι τέτοιο θα εξυπηρετούσε μια μικρή τράπεζα ελπίζοντας στην απόκτηση μιας καλύτερης θέσης στην αγορά. Σε αντίθεση με μια μεγάλη τράπεζα που θα ακολουθούσε αυτή τη στρατηγική σε νέα προϊόντα ελπίζοντας ότι οι μικρότερες τράπεζες δεν θα αναλάμβαναν το κόστος και τον κίνδυνο που συνεπάγεται η παραγωγή αντίστοιχων προϊόντων.

✓ Τιμολόγηση με βάση το κόστος

Η μέθοδος αυτή μας παραπέμπει στην ανάλυση της τιμολόγησης με την ανάλυση του κόστους, της ελαστικότητας τα ζήτησης και του νεκρού σημείου. Συνοπτικά αναφέρεται ότι η ποσότητα του προσφερόμενου προϊόντος στο νεκρό σημείο (με δεδομένη την τιμή και την διάρθρωση του κόστους όπου τα συνολικά έσοδα ισούνται με τα συνολικά έξοδα) δύνεται από τον τύπο :

Νεκρό Σημείο = Σταθ. Κόστος / Περιθώριο Σταθ. Κόστους ανά Μονάδα

Το περιθώριο σταθερού κόστους ανά μονάδα ισούται με την τιμή πώλησης μείων το μέσο μεταβλητό κόστος ανά μονάδα. Συνεπώς, το ζητούμενο είναι να καθοριστεί η ποσότητα πώλησης του τραπεζικού προϊόντος που θα απορροφά το σταθερό κόστος.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι ο παράγοντας σταθερό κόστος πρέπει να λαμβάνεται υπ'όψιν σε νέες επενδύσεις και οργανωτικές αλλαγές των τραπεζών.

Τέλος πρέπει να επισημανθεί ότι η έννοια του κέντρου κόστους εφαρμόζεται μόνο όταν χρειάζεται η παρακολούθηση και η αξιολόγηση ξεχωριστών τμημάτων της τράπεζας.

✓ Τιμολόγηση με βάση την αγορά και τον πελάτη

Ο τρόπος αυτός της τιμολόγησης χρησιμοποιείται συνήθως όταν μια τράπεζα προσπαθεί να δημιουργήσει μια εικόνα. Χαρακτηριστικά οι τράπεζες προσφέρουν ειδικές τιμές σε πελάτες που αντιπροσωπεύουν πολλά άτομα (όπως όταν αναλαμβάνουν μισθοδοσίες μεγάλων εταιρειών ή δημοσίων οργανισμών).

Επιπλέον η τιμολόγηση που είναι προσανατολισμένη στον πελάτη και την αγορά μπορεί να ορίσει μια τιμή, η οποία όμως να αποφέρει στην τράπεζα συνολικά έσοδα λιγότερα από το συνολικό κόστος. Στην περίπτωση αυτή, εάν το κόστος της συγκεκριμένης υπηρεσίας δεν καλύπτεται από άλλες και αν δεν υπάρχει άλλος λόγος που να δεσμεύει την τράπεζα να τη διατηρήσει (π.χ καλή εικόνα) τότε επιβάλλεται η διακοπή αυτής γιατί είναι αντιοικονομική

1.6 Η Μετάβαση στο Ευρώ και οι Αλλαγές που Επιφέρει

Από το 1993 το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα πέρασε στην τέταρτη περίοδο, την περίοδο του Τραπεζικού Marketing, που είναι και η πιο σύγχρονη και παγκοσμιοποιημένη. Οι παράγοντες που επηρέασαν τις εξελίξεις στο τραπεζικό σύστημα είναι κυρίως:

- Ο προσανατολισμός στο Marketing και στις νέες μεθόδους ανάλυσης, οργάνωσης και διοίκησης, και
- Η προσαρμογή στις εξελίξεις της ελληνικής και της ευρωπαϊκής οικονομίας

Από το 1996 ξεκίνησε η μετάβαση στο Ενιαίο Ευρωπαϊκό Νόμισμα που επηρέασε το Ελληνικό τραπεζικό σύστημα καθώς και βασικά μεγέθη αυτού.

Κατά την περίοδο 01/1996-12/1998, που ονομάζεται και προπαρασκευαστική περίοδος, λήφθηκαν τα απαραίτητα μέτρα για να γίνει η μετάβαση στο νέο νόμισμα και επιλέχθηκαν τα πρώτα 11 κράτη-μέλη που θα συμμετείχαν αρχικά στη Ευρωζώνη (ενώ η Ελλάδα δεν είχε συμπεριληφθεί ακόμα).

Πρώτη Φάση: 1/1/1999-31/12/2001. Το Ευρώ από την 1/1/99 αποτελεί εθνικό νόμισμα σε λογιστική μορφή, των κρατών-μελών και γίνεται ο καθορισμός των ισοτιμιών των νομισμάτων τους έναντι του Ευρώ. Αρχίζει παράλληλα και επισήμως η λειτουργία της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) και του Ευρωπαϊκού Συστήματος Κεντρικών Τραπεζών(ΕΣΚΤ).Η Ελλάδα δεν είναι ακόμα μέλος και άρα διατηρεί τη δραχμή ως νόμισμα, η οποία όμως συνδέεται με το Ευρώ με καθορισμένη κεντρική ισοτιμία που έχει όμως περιθώρια διακυμάνσεων.

Δεύτερη Φάση: 1/1/2002-30/6/2002. Είναι πλέον σε κυκλοφορία κέρματα και τραπεζογραμμάτια σε Ευρώ και ταυτόχρονα αποσύρονται τα ως τότε νομίσματα της κάθε χώρας. Στην Ελλάδα κυκλοφορούν παράλληλα και τα δυο νομίσματα.

Τρίτη Φάση: 1/7/2002 έως και σήμερα. Πλέον έχει αποσυρθεί η δραχμή και το Ευρώ είναι το μόνο μέσο συναλλαγής. Το 2002 χαρακτηρίστηκε ως το χειρότερο για τις Έλληνικές τράπεζες οι οποίες προσπαθούσαν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Πλέον έχουν ξεπεραστεί τέτοιου είδους προβλήματα στο μεγαλύτερο μέρος τους.

Μετά, λοιπόν, από την περίοδο 2000-2002 όπου καταγράφηκαν μεγάλες απώλειες αλλά και ζημιές στις Έλληνικές τράπεζες ξεκίνησαν νέες στρατηγικές, όπως εξαγορές και συγχωνεύσεις αλλά και μετακινήσεις προσώπων οι οποίες άλλαξαν και αλλάζουν τον τραπεζικό χώρο. Αποτέλεσμα αυτών των αλλαγών είναι η αλλαγή σημάτων και λογοτύπων των τραπεζών και κατά συνέπεια απαιτείται η διαφήμιση τους ώστε να είναι αναγνωρίσιμα από τους καταναλωτές. Για να

ανταπεξέρθουν στον ανταγωνισμό οι μικρές τράπεζες απορροφούνται πλέον από μεγαλύτερα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ώστε να δημιουργηθούν ισχυροί οργανισμοί που ανταποκρίνονται στα Ευρωπαϊκά δεδομένα.

Τέλος να σημειωθεί ότι τα κύρια χαρακτηριστικά των νέων τραπεζών είναι:

- Η μεγάλη τεχνολογική εξέλιξη

- Η επιστροφή στο Retail Banking, που εστιάζει στη εξυπηρέτηση του κοινού που εκτελεί μικρές και απλές συναλλαγές, και

- Η επέκταση των δραστηριοτήτων των Ελληνικών τραπεζών και εκτός των συνόρων τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2⁰

«ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ALPHA BANK»

2.1 Εξέλιξη

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, όταν δημιούργησε μία 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 πρόσφορα 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 εμπορική τράπεζα στην Ελλάδα και η πρώτη ιδιωτική.

Οι δραστηριότητες της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών. Αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων προϊόντων, όπως για παράδειγμα το home banking με το Alphaline για τραπεζικές συναλλαγές μέσα Internet και το Alpha Bank m-Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω τηλεφώνου.

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

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

- Χρηματοδοτικές, με τις υπηρεσίες Alpha Leasing και ABC Factors
- Χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, με την Alpha Finance, την Alpha Finance U.S, την Alpha Asset Management A.E.Δ.Α.Κ. και την Αναπτυξιακή Διαχειρίσεως
- Επενδύσεων με, την Alpha Ventures και την Ιονική Συμμετοχών
- Παροχής υπηρεσιών με την Icar.
- Ασφαλίσεων με την Alpha Ασφαλιστική
- Κτηματικές με την Alpha Αστικά Ακίνητα
- Ξενοδοχειακές με την Ιονική Ξενοδοχειακά Επιχειρήσεις.

2.2 Διοικητική Διάρθρωση

- **Διοικητικό Συμβούλιο**

Αποτελείται από τον Πρόεδρο και τον Αντιπρόεδρο.

- **Εκτελεστικά Μέλη**

Αποτελείται από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και τρεις Γενικούς Διευθυντές.

- **Μη Εκτελεστικά Μέλη**

Πέντε Μέλη, Τρία ανεξάρτητα Μέλη και ένας Γραμματέας.

2.3 Προϊόντα και Υπηρεσίες

- Λογαριασμοί καταθέσεων (π.χ. Α100, Α400, Α290, Α410, Α500)
- Alpha 1/2/3 (λογαριασμοί καταθέσεων για παιδιά, έφηβους, νέους)
- Πάγιες Εντολές
- Αμοιβαία Κεφάλαια
- Ασφαλιστικά προϊόντα
(π.χ. Α. παιδικό, Α. Συνταξιοδοτικό, Α. limit Linked, Α.Ασφ/ση Δανείων, Α.Κατοικία, Α. Ασφ/ση Ζωής, Α.Ασφ/ση Ιδιωτών, Ομαδική Ασφάλιση).
- Ηλεκτρονική Εξυπηρέτηση

Εναλλακτικά Δίκτυα – υπηρεσίες

Alphanet (ATM-24)

Alpha Web banking

Alphaphone

Alphaline

Alpha Bank m-Banking

- Alpha Private Bank

- Δάνεια

Alpha Στεγαστικά Δάνεια

Προϊόντα καταναλωτικής Πίστεως

Δάνεια για επιχειρήσεις

Γ' Κοινοτικό πλαίσιο στήριξης – 3^η προκήρυξη

- Κάρτες

Χρυσή A.B.VISA

Χρυσή & Αργυρή A.B.VISA Business

A.B.VISA

A.B. enter Visa

A.B. Mastercard

Corporate American Express

American Express πιστωτική

Κάρτα Blue απ' την American Express

A.B. Bonus Visa

A.B. Bonus American Express

2.4 Εταιρείες του Ομίλου

- Τράπεζες → Alpha Bank London
→ Alpha Bank Jersey
→ Alpha Bank Romania
→ Alpha Bank Κύπρου
→ Alpha Bank a.d. Skopje
→ Alpha Bank Serbia A.D.
- Κτηματικές → Α.Αστικά Ακίνητα
- Ξενοδοχειακές → Ιονική Ξεν.
- Ασφαλίσεων → Α. Ασφ/κή
- Χρηματ/μικών Υπηρεσιών → A. Finance U.S.
→ A.Asset Management ΑΕΔΑΚ
→ A. Finance
→ Αναπτυξιακή Εταιρεία
Διαχείρισεως Ευρωπαϊκών
Προγραμμάτων
- Χρηματοδοτικές → A. Leasing Χρηματοδοτ. Μισθώσεις
→ ABC Factors
- Επενδύσεων → A. Ventures
→ Ιονική Συμμετοχών
- Παροχής Υπηρεσιών → ICAP
→ Ευρυμάθεια Α.Ε. Επαγγελματ.
Κατάρτισης και Έρευνας

2.5 Δίκτυο

Στην Ελλάδα

Το Δίκτυο της Τραπέζης στην Ελλάδα αριθμεί 365 καταστήματα.

Το προσωπικό της Τραπέζης στις 30.6.2006 αριθμούσε 6.913 άτομα στο εσωτερικό και 300 άτομα στο εξωτερικό.

Παρουσία στο εξωτερικό

Η εδραίωση της παρουσίας της Τραπέζης και του Ομίλου στις διεθνείς αγορές προωθείται συστηματικά μέσα από ένα δυναμικό και συντονισμένο πρόγραμμα, το οποίο περιλαμβάνει την περαιτέρω ανάπτυξη της Alpha Bank Κύπρου, της Alpha Bank Romania, του καταστήματος Λονδίνου και της Alpha Bank London, της Alpha Bank a.d. Beograd στη Σερβία και Μαυροβούνιο, των καταστημάτων Τιράνων, Δυρραχίου, Ελμπασάν, Αργυροκάστρου, Αυλώνα, Μπερατίου, Φιέρι, Pjeter Budi, Zogu I Zi και Κορυτσάς στην Αλβανία, της Alpha Bank Jersey, των καταστημάτων Σόφιας, Plovdiv, Βάρνας, Blagoevgrad, Levski, Sliven, Stara Zagora, Lyulin, Business Park, Stamboliyski, Ρούσσε, Haskovo, Burgas, Veliko Tarnovo, Pernik, Sevlievo, Pleven, Silistra, Dobrich, City Center Sofia, Vratza, Yambol, Montana, Lovech, Kazanlak, Oborishte, Targavishte, James Bourchier, Pazardzhik, Dondukov, Gabrovo, Dupnitsa, Sunny Beach και Nessebar στη Βουλγαρία και της Alpha Bank a.d.Skopje στην Π.Γ.Δ.Μ. Ο Όμιλος έχει παρουσία και στη Νέα Υόρκη με τη λειτουργία της Alpha Finance U.S. για τη διάθεση ελληνικών ομολόγων και μετοχών.

Παράλληλα λειτουργεί ευρύτατο δίκτυο ανταποκριτών (με τραπεζικά ιδρύματα) εσωτερικού και εξωτερικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

«ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜARKETING ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ»

3.1 Γενικά

Η τράπεζα λειτουργεί σ' ένα περιβάλλον, το οποίο συνεχώς μεταβάλλεται. Το τραπεζικό τοπίο, όπως έχει διαμορφωθεί σήμερα, είναι τελείως διαφορετικό από το τοπίο που όλοι γνωρίζαμε πριν από μερικά χρόνια. Είναι δε εξίσου σίγουρο ότι το τραπεζικό τοπίο που θα γνωρίσουμε στα επόμενα χρόνια θα είναι τελείως διαφορετικό από το σημερινό.

Η τράπεζα για να αντιμετωπίσει την αβεβαιότητα που της δημιουργεί το περιβάλλον και να επιβιώσει στα πλαίσια των συνεχών και πολλές φορές απρόβλεπτων μεταβολών του, πρέπει να είναι σε θέση να απαντήσει σ' αυτές μέσα από ένα καλά σχεδιασμένο και υλοποιήσιμο επιχειρησιακό σχέδιο δράσης, που θα απαντά σε τέσσερις βασικές ερωτήσεις:

1. Που βρίσκεται η τράπεζα σήμερα;
2. Που θα θέλουμε να πάει στα επόμενα χρόνια;
3. Πώς θα φθάσουμε εκεί, οργανώνοντας καλύτερα τα μέσα που διαθέτουμε;
4. Υλοποιώντας το σχέδιο, βρισκόμαστε στη σωστή πορεία;
Τι διορθωτικές παρεμβάσεις πρέπει να κάνουμε;

3.2 Διαδικασία Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Άλλοι επιμέρους σχεδιασμοί του επιχειρηματικού σχεδίου δράσης της τράπεζας είναι:

- ✓ Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- ✓ Ο σχεδιασμός προμηθειών
- ✓ Ο σχεδιασμός προσωπικού κ.λ.π.

Όπως μέσω της διαδικασίας επιχειρησιακού σχεδιασμού έτσι και μέσα του σχεδιασμού Marketing διαπιστώνουμε που βρίσκεται σήμερα η τράπεζα, κάνοντας απογραφή της υπάρχουσας κατάστασης, οριοθετούμε τους στόχους Marketing, προσδιορίζουμε, δηλαδή, που θέλουμε να πάμε, χαράζουμε τη στρατηγική για να υλοποιήσουμε τους στόχους, την εφαρμόζουμε και αξιολογούμε τα αποτελέσματα, για να διαπιστώσουμε αν ακολουθούμε σωστή πορεία. Η διαδικασία αυτή είναι κυκλική και ανατροφοδοτούμενη.

Ειδικότερα με το σχέδιο Marketing η τράπεζα αναλύει τα δεδομένα της αγοράς, οριοθετεί τους στόχους του Marketing, τμηματοποιεί και επιλέγει την αγορά – στόχο και προσδιορίζει το μίγμα των στρατηγικών του Marketing που θα χρησιμοποιήσει για την επίτευξη των στόχων, δηλαδή:

- Τη στρατηγική του προϊόντος (Product strategy),
- Τη στρατηγική τιμολόγησης (Pricing strategy),
- Τη στρατηγική διανομής (Place – Distribution strategy),
- Τη στρατηγική προώθησης (Promotion strategy).

Η διαδικασία του σχεδιασμού Marketing είναι μια διαδικασία ανατροφοδοτούμενη και για το λόγο αυτό πάντα πρέπει να αναπροσαρμόζεται. Πάντοτε δε, καταλήγει σ' ένα συγκεκριμένο σχέδιο Marketing (Marketing Plan), που είναι ένα γραπτό κείμενο, το οποίο περιλαμβάνει τους στόχους Marketing που έχει θέσει η τράπεζα και τις στρατηγικές που θα χρησιμοποιήσει για την υλοποίηση των στόχων αυτών, μέσα σ' ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Ο σχεδιασμός Marketing παρόλο που μοιάζει να είναι μια εύκολη διαδικασία, στην πράξη είναι η πιο δύσκολη εργασία που καλείται να φέρει σε πέρας το τμήμα Marketing της τράπεζας, ως το καθ' ύλην αρμόδιο τμήμα. Βέβαια, τόσο στην κατάρτιση του σχεδίου, όσο και, κυρίως, στην εφαρμογή του, συμμετέχουν και οι άλλες μονάδες της τράπεζας στην έκταση που τις αφορά. Κατά την υλοποίηση δε του σχεδίου Marketing, κάθε υπάλληλος που εμπλέκεται πρέπει να έχει ενημερωθεί για τις συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να κάνει, έτσι ώστε η εφαρμογή του να είναι αποτελεσματική.

3.3 Σχέδιο Marketing (Περιεχόμενο)

Ο σχεδιασμός Marketing μπορεί να καλύπτει διάφορα επίπεδα των λειτουργιών της τράπεζας, όπως:

- Το σύνολο της τράπεζας
- Τα καταστήματά της
- Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει κλπ.

Έτσι, προκύπτουν τα αντίστοιχα σχέδια Marketing.

Το Σχέδιο Marketing (Marketing Plan) πρέπει να περιλαμβάνει:

α) Ανάλυση της παρούσας κατάστασης

Το πρώτο βήμα κατά την κατάρτιση του σχεδίου Marketing είναι η ανάλυση και απογραφή της παρούσας κατάστασης. Πρόκειται για το διαγνωστικό στάδιο του σχεδίου. Αναλύονται οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά, όπου λειτουργεί η τράπεζα, όπως διαμορφώνονται μέσα από τις γενικότερες τάσεις της οικονομίας, τις επικρατούσες πολιτικές και κοινωνικές τάσεις και τον ανταγωνισμό που ασκούν οι υπάρχουσες στην αγορά τράπεζες ή αυτές που πιθανόν να μπουν στην αγορά στο μέλλον. Επίσης, στο στάδιο αυτό γίνεται η διάγνωση των δυνατοτήτων της ίδιας της τράπεζας. Βασικά στοιχεία για να γίνει η διάγνωση είναι, μεταξύ άλλων, η διερεύνηση του προφίλ των πελατών της, ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών τους, οι δυνατότητες του προσωπικού της, οι δυνατότητες δικτύου των καταστημάτων της.

Για την ανάλυση της παρούσας κατάστασης είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα αξιόπιστο σύστημα πληροφοριών Marketing, το οποίο συλλέγει πληροφορίες για όλες τις εξελίξεις στην

τραπεζική αγορά και στην ίδια την τράπεζα. Ένα τέτοιο σύστημα πρέπει να δίνει, μέσω ερευνών αγοράς, πληροφορίες για τους πελάτες της τράπεζας, τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, τις ανάγκες και επιθυμίες τους, τις αγοραστικές τους συνήθειες κτλ.

Ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο για τη διάγνωση της παρούσας κατάστασης είναι η ανάλυση S.W.O.T., που παίρνει το όνομά της από τα αρχικά των λέξεων Strengths (δυνατότητες), Weaknesses (αδυναμίες), Opportunities (ευκαιρίες) και Threats (απειλές).

β) Οριοθέτηση στόχων Marketing

Έχοντας πλέον τα στελέχη στη διάθεσή τους όλες τις πληροφορίες που χρειάζονται από την ανάλυση της παρούσας κατάστασης, είναι έτοιμα να οριοθετήσουν τους στόχους Marketing που θα υλοποιήσουν. Οι στόχοι Marketing μπορεί να είναι βραχυχρόνιοι, καλύπτοντας χρονικό διάστημα ενός χρόνου ή και μικρότερο, ή μπορεί να είναι μακροχρόνιοι, καλύπτοντας διάστημα μεγαλύτερο του ενός χρόνου. Οι στόχοι τίθενται συνήθως από τα μεσαία και τα ανώτερα στελέχη της τράπεζας και θα πρέπει να είναι πάντοτε σε πλήρη συνέπεια προς τους γενικότερους στόχους που τίθενται από το επιχειρηματικό σχέδιο δράσης για ολόκληρη την τράπεζα.

Η στοχοθεσία είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία, γιατί η ύπαρξη στόχων:

- ✓ Είναι η πυξίδα που προσανατολίζει την προσπάθεια Marketing της τράπεζας προς τη σωστή κατεύθυνση,
- ✓ Βοηθά στην αποτίμηση της αποτελεσματικότητας της προσπάθειας αυτής,

- ✓ Παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης της ανάγκης για διορθωτικές κινήσεις και τέλος
- ✓ Βοηθά στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος, κατευθύνοντας καθέναν και όλους μαζί στην τράπεζα προς μια κοινή πορεία.

Πρέπει, όμως, να τονιστεί ότι, για να είναι η στοχοθεσία αποτελεσματικό εργαλείο στα χέρια του Marketing, θα πρέπει οι στόχοι να είναι:

- ✓ Εφικτοί
- ✓ Μετρήσιμοι, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα αποτίμησης της αποτελεσματικότητας της προσπάθειας,
- ✓ Συγκεκριμένοι και διατυπωμένοι γραπτώς,
- ✓ Προσδιορισμένοι χρονικά,
- ✓ Συνεπείς προς τους χρηματοοικονομικούς στόχους της τράπεζας,
- ✓ Συνεπείς μεταξύ τους και
- ✓ Εύκολα ανάπροσαρμόσιμοι, όταν απαιτούνται αλλαγές πορείας.

Ενδεικτικά, στόχοι Marketing μπορεί να είναι η αύξηση του μεριδίου αγοράς στις καταθέσεις από 5% σε 6,5%, η αύξηση του όγκου πωλήσεων πιστωτικών καρτών κατά 4% ετησίως κτλ.

Στο σχέδιο Marketing της τράπεζας, εκτός από τους στόχους Marketing τίθενται και άλλοι στόχοι, όπως αυτοί που αφορούν την τιμολογιακή πολιτική, την πολιτική προώθησης και προβολής, τη διανομή των προϊόντων της τράπεζας κτλ. Όμως, οι στόχοι αυτοί, αφορούν επιμέρους δραστηριότητες του σχεδίου

Marketing, είναι δηλαδή στόχοι χαμηλότερου επιπέδου και συνεισφέρουν ο καθένας από το μέρος του στο όλο, δηλαδή στους συνολικούς στόχους του Marketing.

Η ουσιαστική διαφοροποίηση μεταξύ των στόχων Marketing και των επιμέρους αυτών στόχων έγκειται στο ότι οι πρώτοι εκφράζουν πάντοτε σχέσεις μεταξύ προϊόντων και αγορών. Κάθε τράπεζα, επιτυγχάνει τους στόχους Marketing πουλώντας κάποια προϊόντα σε κάποιες αγορές. Είναι λογικό, λοιπόν, οι στόχοι Marketing να εκφράζουν σχέσεις μεταξύ προϊόντων και αγορών. Η διανομή, η τιμολόγηση και η διαφήμιση είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματικότερη πώληση των προϊόντων και την επίτευξη των στόχων Marketing.

Με αυτό το σκεπτικό, οι στόχοι Marketing συνδέονται με επέκταση των δραστηριοτήτων της τράπεζας, που επιτυγχάνεται με έναν ή περισσότερους από τους παρακάτω συνδυασμούς:

- ✓ Πουλώντας εντατικότερα τα υπάρχοντα προϊόντα της σε υπάρχουσες αγορές (διείσδυση στην αγορά).
- ✓ Πουλώντας νέα προϊόντα σε υπάρχουσες αγορές (ανάπτυξη νέων προϊόντων).
- ✓ Πουλώντας τα υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές (επέκταση αγοράς).
- ✓ Πουλώντας νέα προϊόντα σε νέες αγορές (διαφοροποίηση).

Οι συνδυασμοί αυτοί αποτυπώνονται στο παρακάτω σχήμα που αποτελεί μια μεθοδευμένη προσέγγιση και καταγραφή των στόχων Marketing της τράπεζας. Το σχήμα αυτό, που είναι γνωστό στην επιστήμη του Marketing ως μήτρα ANSOFF,

περιγράφει στην πράξη τις στρατηγικές που μπορεί να χρησιμοποιήσει η τράπεζα για να υλοποιήσει τους στόχους της και να αυξήσει τις δραστηριότητές της.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΑΓΟΡΕΣ	Υπάρχοντα	Νέα
Υπάρχουσες	Διείσδυση στην αγορά	Ανάπτυξη προϊόντος
Νέες	Επέκταση αγοράς	Διαφοροποίηση

Σχήμα 1: Μήτρα ANSOFF

3.3.1 Η στρατηγική Marketing στην τράπεζα

Το επόμενο βήμα στο σχέδιο Marketing είναι η διαμόρφωση της στρατηγικής Marketing (Marketing Strategy), που αφορά τα μέσα που θα χρησιμοποιήσει η τράπεζα για να υλοποιήσει τους στόχους.

Η στρατηγική Marketing είναι μια διαδικασία που περιλαμβάνει δύο βήματα: στο πρώτο γίνεται η τμηματοποίηση της αγοράς, η επιλογή της αγοράς στόχου και η χωροθέτηση και στο δεύτερο επιλέγεται το μίγμα των επιμέρους στρατηγικών Marketing (Marketing Mix) που θα χρησιμοποιηθεί για να προσεγγιστούν και να προσελκυστούν αποτελεσματικά οι αγορές - στόχοι.

Βήμα 1^ο: Τμηματοποίηση της αγοράς, επιλογή της αγοράς στόχου και χωροθέτηση.

Καθένας που εργάζεται στον τραπεζικό χώρο γνωρίζει πολύ καλά ότι κάθε πελάτης είναι μια ιδιαίτερη περίπτωση και γι' αυτό αποτελεί, θεωρητικά τουλάχιστον, μια ξεχωριστή αγορά για την τράπεζα. Σ' αυτήν την περίπτωση, η πλήρης ικανοποίηση των αναγκών που θα αποτελούσε ένα ξεχωριστό πρόγραμμα Marketing της τράπεζας για κάθε πελάτη της. Στην πράξη όμως αυτό είναι αδύνατον να συμβεί, όπως επίσης είναι αδύνατον για την τράπεζα να ικανοποιήσει τις ανάγκες και επιθυμίες του συνόλου των πελατών ή των δυνητικών πελατών της αγοράς.

Η τράπεζα δεν μπορεί να θέσει στόχους ικανοποίησης όλης της αγοράς επειδή:

- Οι πελάτες είναι γεωγραφικά πολύ διεσπαρμένοι μεταξύ τους,
- Έχουν διαφορετικές απαιτήσεις,
- Η τράπεζα δεν διαθέτει τα μέσα για να τους ικανοποιήσει όλους,
- Αρκετές φορές είναι ζημιογόνο για την τράπεζα να το κάνει.

Για να αποφασίσει η τράπεζα ποιες αγορές θα ικανοποιήσει, ποιους πελάτες και σε ποιο βαθμό, η επιστήμη του Marketing προσφέρει στα στελέχη που ασχολούνται με το θέμα αυτό τρία χρήσιμα εργαλεία:

1. Την τμηματοποίηση της αγοράς (market segmentation)
2. Τη στόχευση συγκεκριμένου τμήματος ή τμημάτων της αγοράς (market targeting) και
3. Τη χωροθέτηση (positioning)

Τμηματοποίηση της αγοράς είναι ο διαχωρισμός της τραπεζικής αγοράς σε τμήματα με βάση ορισμένα κριτήρια (μεταβλητές), όπως γεωγραφικά, δημογραφικά, τις προτιμήσεις των πελατών, τη νομική μορφή των πελατών, το προσδοκώμενο όφελος, το χρόνο υιοθέτησης ενός νέου προϊόντος στην αγορά κ.λ.π.

Στόχος της τμηματοποίησης είναι ο εντοπισμός επιμέρους τμημάτων της αγοράς, τα μέλη των οποίων έχουν κοινές ανάγκες, επιθυμίες και χαρακτηριστικά, που επιτρέπουν στην τράπεζα να τα προσεγγίσει σε εξειδικευμένα για τις ανάγκες τους προϊόντα

και εξειδικευμένες στρατηγικές τιμολόγησης, προώθησης και διανομής των προϊόντων.

Οι κυριότερες μεταβλητές που λαμβάνει υπόψη του το στέλεχος του τραπεζικού Marketing για να τμηματοποίηση την τραπεζική αγορά εντάσσονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες και εμφανίζονται στο σχήμα 2:

Δημογραφικές μεταβλητές	Γεωγραφικές μεταβλητές
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ηλικία ▪ Φύλο ▪ Επάγγελμα ▪ Εισόδημα ▪ Μόρφωση ▪ Οικογενειακή κατάσταση ▪ Κοινωνικοοικονομική πράξη ▪ Μορφή νομικού προσώπου 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Διεθνής αγορά ▪ Εγχώρια αγορά ▪ Νομοί ▪ Πόλεις ▪ Συνοικίες
Ψυχογραφικές μεταβλητές	Μεταβλητές συμπεριφοράς
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Τρόπος ζωής ▪ Προσωπικότητα ▪ Ανάγκες ▪ Επιθυμίες ▪ Κίνητρα ▪ Γνώμες 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συχνότητα χρήσης υπηρεσίας ▪ Αφοσίωση στην τράπεζα ▪ Αναμενόμενο όφελος ▪ Αντίδραση στις μεταβολές των τιμών ▪ Στάσεις απέναντι στις προσφερόμενες υπηρεσίες

Σχήμα 2:

Οι βασικές μεταβλητές τμηματοποίησης της τραπεζικής αγοράς

Ανάλογα με τη νομική υπόσταση και τις ανάγκες του πελάτη, η τραπεζική αγορά τμηματοποιείται:

- Σε corporate, στο τμήμα δηλαδή που περιλαμβάνει τις μεγάλες επιχειρήσεις,

- Σε retail, όπου περιλαμβάνονται οι ιδιώτες πελάτες. Τμήμα του retail είναι το private banking, το οποίο περιλαμβάνει τους μεγάλους πελάτες.

Η διαδικασία της τμηματοποίησης συντελείται σε δύο στάδια, στο πρώτο προσδιορίζονται οι μεταβλητές βάσει των οποίων θα τμηματοποιηθεί η αγορά και στο δεύτερο δημιουργείται το προφίλ του κάθε τμήματος.

Επειδή η τραπεζική αγορά είναι μια πολύ δυναμική αγορά και τα χαρακτηριστικά της συνεχώς αλλάζουν, ιδιαιτέρως κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η διαδικασία της τμηματοποίησης πρέπει να επαναλαμβάνεται τακτικά, ώστε να έχει η τράπεζα εικόνα της πραγματικής κατάστασης στην αγορά και να αναπροσαρμόζει, όταν απαιτείται, τη στρατηγική Marketing.

Βήμα 2^ο: Η στόχευση συγκεκριμένου τμήματος ή τμημάτων της αγοράς

Στόχευση συγκεκριμένης αγοράς ή αγορών είναι η διαδικασία αξιολόγησης από την τράπεζα της ελκυστικότητας κάθε τμήματος της αγοράς και η επιλογή του τμήματος ή των τμημάτων στα οποία ενδιαφέρεται να διεισδύσει.

Για την αξιολόγηση των τμημάτων η τράπεζα πρέπει να λάβει υπόψη της τρεις βασικούς παράγοντες:

- ✓ Το μέγεθος, τη δυνατότητα και τις προοπτικές ανάπτυξης του τμήματος, σε σχέση με τις επιθυμητές για την τράπεζα πωλήσεις
- ✓ Την ελκυστικότητα του τμήματος. Ένα τμήμα μπορεί να έχει για την τράπεζα το επιθυμητό μέγεθος και ανάπτυξη,

όμως θα πρέπει, προκειμένου να επιλεγεί, να συνεκτιμηθούν οι επιπτώσεις που θα έχουν στη μακροχρόνια αποδοτικότητά του οι παρακάτω απειλές:

- Η ένταση του ανταγωνισμού
 - Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών
 - Η εμφάνιση υποκατάστατων προϊόντων
 - Η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών
- ✓ Τους στόχους της τράπεζας και τους πόρους που έχει στη διάθεσή της για την υλοποίησή τους.

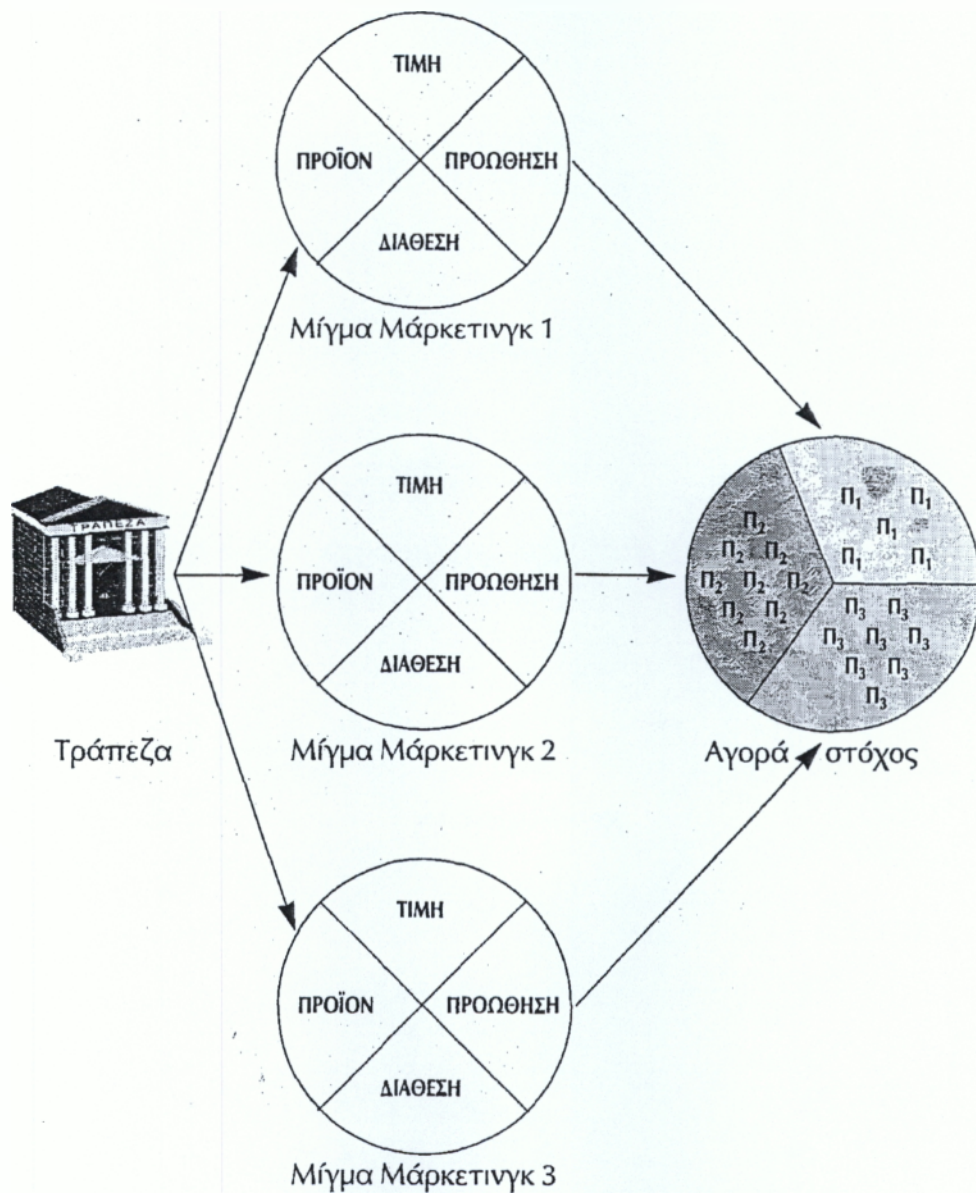
Μετά την αξιολόγηση των διαφόρων τμημάτων και σε συνδυασμό με τους στόχους και τους πόρους που διαθέτει, η τράπεζα μπορεί να ακολουθήσει μια ή περισσότερες από τις παρακάτω βασικές στρατηγικές:

⇒ **Μη διαφοροποιημένο Marketing:** Εφαρμόζοντας μη διαφοροποιημένο Marketing η τράπεζα αγνοεί τις διαφοροποιήσεις των τμημάτων της αγοράς και προσπαθεί να εξυπηρετήσει ολόκληρη την αγορά με ένα και μοναδικό μίγμα Marketing.

Στην πράξη, η στρατηγική αυτή για τις τράπεζες είναι ανέφικτη, γιατί είναι αδύνατο να υπάρξει ένα προϊόν που να καλύπτει τις ανάγκες όλης της αγοράς. Αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι ότι προσφέρουν ένα προϊόν που στοχεύει στα μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς.

⇒ **Επικεντρωμένο Marketing:** Με το επικεντρωμένο Marketing η τράπεζα προσδιορίζει ένα συγκεκριμένο τμήμα

της αγοράς και εξειδικεύεται στην εξυπηρέτηση του τμήματος αυτού.



Σχήμα 3: Διαφοροποιημένο Marketing

⇒ **Διαφοροποιημένο Marketing:** Τέλος, με το διαφοροποιημένο Marketing η τράπεζα αποφασίζει να διεισδύσει στα περισσότερα ή σε όλα τα τμήματα της αγοράς, σχεδιάζοντας ξεχωριστά προϊόντα για το καθένα χρησιμοποιώντας ξεχωριστά μίγματα του Marketing για να τα προσεγγίσει.

Βήμα 3^ο: Η χωροθέτηση (positioning)

Χωροθέτηση είναι η προσπάθεια που καταβάλλει η τράπεζα να δημιουργήσει μια ξεχωριστή αντίληψη και εικόνα στους πελάτες της, για την ίδια ή για τα προϊόντα της στην αγορά-στόχο.

Για να είναι αποτελεσματική η προσπάθεια χωροθέτησης της τράπεζας ή των προϊόντων της, πρέπει να προσδιοριστούν εκείνα τα χαρακτηριστικά που τη διαφοροποιούν είτε σε επίπεδο επιχείρησης είτε σε επίπεδο προϊόντων έντονα από τους ανταγωνιστές της, συγχρόνως δε είναι πολύ σημαντικά για τους πελάτες. Στη συνέχεια μέσω της κατάλληλης επικοινωνιακής πολιτικής να τα προβάλλει, ώστε να δημιουργηθεί η επιθυμητή εικόνα στην αντίληψη των πελατών.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την έννοια της χωροθέτησης, ας δούμε πώς ορισμένες τράπεζες χωροθετούνται στην τραπεζική αγορά σε επιχειρηματικό επίπεδο μέσω των διαφημιστικών σλόγκαν που χρησιμοποιούν:

- | | |
|-----------------------|---|
| Alpha Τράπεζα Πίστεως | → “Μαζί” |
| Εθνική Τράπεζα | → “Μεγάλη και σίγουρη” |
| Τράπεζα Εργασίας | → “Εσείς και η Τράπεζά σας
συνεργάζεστε” |
| Κτηματική Τράπεζα | → “Κτίζει το αύριο σήμερα” |
| Τράπεζα Χίου | → “Εδώ το κέρδος σας πρωτεύει” |
| Τράπεζα Πειραιώς | → “Κοντά σας με λύσεις” |
| Citibank | → “Δική σας 24 ώρες το 24ωρο” |
| Τράπεζα Αθηνών | → “Η πρωτεύουσα τράπεζα” |

Οι τράπεζες, δηλαδή, προβάλλοντας ορισμένα χαρακτηριστικά τους, προσπαθούν να δημιουργήσουν μια ξεχωριστή εικόνα στους πελάτες τους που τις διαφοροποιεί από τις ανταγωνίστριές τους.

Επιλογή μίγματος στρατηγικών Marketing (Marketing Mix)

Ο λόγος για τον οποίο η τράπεζα εφαρμόζει τη διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς, στόχευσης και χωροθέτησης είναι ότι επιθυμεί να επιλέξει ένα ελκυστικό κομμάτι πελατών, οι οποίοι έχουν ομοιογενείς ανάγκες, τις οποίες θα ικανοποιήσει με το μίγμα στρατηγικών Marketing που θα χρησιμοποιήσει. Στην ουσία, το μίγμα στρατηγικών Marketing είναι το μέσο που θα χρησιμοποιήσει η τράπεζα για να επηρεάσει τη ζήτηση για τα προϊόντα της, στο τμήμα της αγοράς που έχει επιλέξει να εξυπηρετήσει.

Η χρήση του όρου «μίγμα» αποτυπώνει ακριβώς την αναγκαιότητα αφενός μεν του καθορισμού «μιας αναλογίας» από κάθε στρατηγική που θα χρησιμοποιηθεί, αφετέρου δε του συσχετισμού της με τις υπόλοιπες και κυρίως με τις ανάγκες της αγοράς-στόχου που θα ικανοποιήσει.

Τα επιμέρους στοιχεία του μίγματος Marketing, δηλαδή το προϊόν, η τιμολόγηση, η διανομή και η προώθηση, για τα οποία διαμορφώνονται οι σχετικές στρατηγικές, ονομάζονται και μεταβλητές του μίγματος Marketing, οι οποίες είναι γνωστές ακόμη και ως τα 4 P's του Marketing από τα αρχικά των αγγλικών τους όρων Product, Price, Place, Promotion.

Όσο καλύτερα και σε μεγαλύτερο βάθος η τράπεζα έχει κατανοήσει τις ανάγκες και τις επιθυμίες της αγοράς-στόχου τόσο αποτελεσματικότερα θα διαμορφώσει το μίγμα στρατηγικών Marketing που θα χρησιμοποιήσει.

Έτσι, πέρα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς, η τράπεζα πρέπει να γνωρίζει τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των πελατών της σε σχέση με τα προϊόντα, τις τιμές των προϊόντων, τον τρόπο διανομής και προώθησής τους, έτσι ώστε να διαμορφώσει το αποτελεσματικότερο μίγμα στρατηγικών Marketing.

Το πόσο επιτυχημένο θα είναι το μίγμα στρατηγικών Marketing που θα χρησιμοποιήσει η τράπεζα εξαρτάται από τη συνέργια και των τεσσάρων επιμέρους στρατηγικών του.

Για το καλύτερο δυνατόν αποτέλεσμα, κάθε στρατηγική πρέπει να συνεργάζεται στενά με τις υπόλοιπες, διαφορετικά η προσπάθεια της τράπεζας να ικανοποιήσει τις ανάγκες της αγοράς-στόχου θα είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Για παράδειγμα, η τράπεζα μπορεί να προσφέρει τα καλύτερα προϊόντα σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές και να τα προβάλλει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, όμως το δίκτυο διανομής των προϊόντων της (δηλαδή, το δίκτυο καταστημάτων) να είναι περιορισμένο και έτσι η όλη προσπάθειά της να είναι αποτυχημένη.

Είναι λοιπόν προφανές ότι, από τη στιγμή που έχουν οριοθετηθεί οι στόχοι και έχει επιλεγεί από την τράπεζα η αγορά-στόχος, της οποίας οι ανάγκες θα εξυπηρετηθούν, θα πρέπει να διαμορφωθεί ένας συνολικός σχεδιασμός για το μίγμα στρατηγικών Marketing που θα χρησιμοποιηθεί για να καλύψει

τις ανάγκες αυτές, ο οποίος θα εξειδικεύεται περαιτέρω ανά στρατηγική και θα αποτυπώνεται σ' ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης.

Η εφαρμογή του σχεδίου Marketing και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Με την επιλογή του μίγματος στρατηγικών Marketing έχει ολοκληρωθεί η κατάρτιση του σχεδίου Marketing και είναι πλέον έτοιμο για την υλοποίησή του. Όλοι οι εμπλεκόμενοι στην εφαρμογή του, τόσο από το αρμόδιο τμήμα Marketing όσο και από τις άλλες μονάδες της τράπεζας, πρέπει να συνεργαστούν άψογα, ώστε το αποτέλεσμα να είναι το αναμενόμενο.

Τις περισσότερες, όμως, φορές κατά την εφαρμογή του σχεδίου Marketing τα πράγματα δεν πηγαίνουν τόσο καλά όσο έχουν σχεδιαστεί. Έτσι, τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του δεν είναι τα επιθυμητά ούτε τα αναμενόμενα.

Για το λόγο αυτό, απαιτείται συνεχής επαγρύπνηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του σχεδίου, ώστε έγκαιρα να επισημαίνονται τα προβλήματα και οι αδυναμίες του, να γίνονται διορθωτικές κινήσεις και να βελτιώνονται τα αποτελέσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

«ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ»

4.1 Οι 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 του και της ικανότητάς του να προσφέρει ικανοποίηση των αναγκών (τα καταναλωτικά προϊόντα) ή κέρδος (τα βιομηχανικά προϊόντα). Προϊόν μπορεί να είναι ένα αγαθό, μία υπηρεσία, μία 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 χρησιμότητες που αγοράζει ο καταναλωτής και υπάρχουν σε όλα τα ομοειδή προϊόντα. Αυτός συνίσταται στις τράπεζες στην προσφορά ασφάλειας και τόκου για τα μετρητά, στη 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 μία μελλοντική στιγμή, όταν θα έχει συγκεντρώσει με αποταμιεύσεις τα απαραίτητα κεφάλαια.

β. Το πραγματικό προϊόν

Αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αγοράζει ο καταναλωτής από τη συγκεκριμένη εταιρεία και το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα ομοειδή του. Στοιχεία διαφοροποίησης στα τραπεζικά προϊόντα είναι η ονομασία τους, η ποιότητά τους (ταχύτητα, ορθότητα, προσωπικό ενδιαφέρον, ευγένεια, άνεση, έλλειψη γραφείο κρατικών διαδικασιών). Οι ποιοτικές διαφοροποιήσεις στην προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών είναι 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).

Παράδειγμα:

- Το πραγματικό προϊόν στεγαστικό δάνειο διαφέρει αν αυτό χορηγείται από τη Citibank, τη XiosBank την Εθνική Κτηματική Τράπεζα ή την Aspis Bank. Το ίδιο ισχύει και για το προϊόν καταθέσεις ταμιευτηρίου που σαφώς έχουν διαφορετικά χαρακτηριστικά στην Ιονική Τράπεζα, στη Γενική Τράπεζα, στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και στην Τράπεζα Πίστεως.

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 τοποθέτησή 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.

Παραδείγματα:

- Τρεχούμενοι λογαριασμοί που συνδυάζονται με: καρνέ επιταγών, με δικαίωμα υπερανάληψης, με πιστωτική κάρτα, ή κάρτα μετρητών, με πάγιες εντολές με δωρεάν ασφάλιση ατυχήματος και με ημερήσιο νοσοκομειακό και χειρουργικό επίδομα.
- Πιστωτικές κάρτες που συνδυάζονται με: μετρητά για έκτακτες ανάγκες, δωρεάν πρόγραμμα ταξιδιωτικών εξυπηρετήσεων, δωρεάν αυτόματη ταξιδιωτική ασφάλιση, δωρεάν συνδρομή σε περιοδικές εκδόσεις, προνομιακή ενοικίαση αυτοκινήτου, ιατρική και νομική βοήθεια στο εξωτερικό κ.λ.π.

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

Οι αποφάσεις που αφορούν το είδος των προσφερομένων υπηρεσιών καθορίζουν τις μορφές των καταθέσεων που δέχεται και των χορηγήσεων που προσφέρει η τράπεζα, 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 προσφερομένων υπηρεσιών καθορίζεται από 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 (ATM's, 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 μίγμα ενός προϊόντος (ο συνολικός αριθμός των προϊόντων όλων των ειδών και όλων των κατηγοριών) άριστο θα πρέπει:

(α) Τα προϊόντα που περιλαμβάνει να ικανοποιούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες της αγοράς-στόχου.

(β) 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;

- Ποιές ανάγκες αυτών των πελατών δεν καλύπτονται από τις υπάρχουσες υπηρεσίες που προσφέρουμε;
- Ποιές 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;

Για να χαράξει στρατηγική η Διεύθυνση marketing σχετικά με τη διαμόρφωση του είδους και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών πρέπει πρώτα να ξεκαθαρίσει:

- Ποια είναι η επιθυμητή τμηματοποίηση της αγοράς και
- Ποιές οι ανάγκες κάθε επιμέρους αγοράς-στόχου
- Ποιές είναι οι δυνατότητες και ποιές οι αδυναμίες της τράπεζας και εάν μπορούν να προσφερθούν οι υπηρεσίες που χρειάζονται οι πελάτες με τον τρόπο που τις χρειάζονται.
- Ποιά πολιτική προσφοράς υπηρεσιών ακολουθεί ο ανταγωνισμός;
- Ποια είναι η αναμενόμενη αποδοτικότητα από κάθε προσφερόμενη υπηρεσία και εάν δεν προσφερθεί από την τράπεζα η νέα υπηρεσία ή αν καταργηθεί μια υπάρχουσα, τι ποσοστό πελατείας θα χαθεί;
- Ποιές από τις προσφερόμενες υπηρεσίες πρέπει ν' αναπτυχθούν κι' άλλο και σε ποιές πρέπει να εφαρμοσθεί Demarketing; Demarketing είναι η αποθάρρυνση της πελατείας από τη χρησιμοποίηση ορισμένων υπηρεσιών,

που λόγω αλλαγής των συνθηκών του περιβάλλοντος εμφανίζουν μικρότερα περιθώρια κέρδους και αυξημένο τραπεζικό κίνδυνο. Επίσης Demarketing μπορεί να εφαρμοσθεί όταν υπάρχει συγκριτικό μειονέκτημα στην παροχή συγκεκριμένων τραπεζικών υπηρεσιών και όταν μεταβάλλεται η αγορά-στόχος. Το Demarketing διαβαθμίζεται από το σταμάτημα της διαφημιστικής υποστήριξης και την αποθάρρυνση των πωλήσεων (ειδικές προθεσμιακές καταθέσεις) και φθάνει μέχρι την πλήρη εξάλειψη ορισμένων υπηρεσιών που έχουν κλείσει τον κύκλο ζωής τους (όπως είναι γνωστό, όλα τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διανύοντας τον κύκλο ζωής τους περνούν από τις φάσεις: της εισαγωγής στην αγορά, της ανάπτυξης, της ωριμότητας και της παρακμής). Demarketing εφαρμόζεται επίσης και στην περίπτωση που μια τράπεζα θέλει να αποθαρρύνει κάποια τμήματα της αγοράς από τη χρησιμοποίηση των προϊόντων της (Citibank: επιβάρυνση 2,50 € το μήνα για όλους τους λογαριασμούς καταθέσεων με μέσο μηνιαίο υπόλοιπο μικρότερο από 1.500,00€).

Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να αποφασισθεί η εξάλειψη υπηρεσιών είναι:

(α) Ποσοτικά:

- συνεχώς μειούμενες πωλήσεις και μερίδιο αγοράς,
- πολύ μικρό ποσοστό στο σύνολο των εργασιών,
- μειούμενη ή και αρνητική αποδοτικότητα.

(β) Ποιοτικά:

- αρνητικές επιπτώσεις στην εικόνα της τράπεζας,
- μετατοπίσεις της ζήτησης υπηρεσιών που προέρχονται από την αλλαγή της μορφής των αναγκών τους,
- αλλαγές στο νομοθετικό πλαίσιο,
- επιδράσεις από τη γενικότερη οικονομική πολιτική.

Η στρατηγική που καθορίζει το είδος και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών εντάσσεται στην εξυπηρέτηση των επιμέρους στόχων της τράπεζας όπως:

- την ανάπτυξη και επέκταση της τράπεζας,
- τη μεγιστοποίηση του κέρδους (αύξηση της αποδοτικότητας),
- τη βελτίωση ή τη διατήρηση της εικόνας (image) της τράπεζας,
- τη διασπορά των τραπεζικών κινδύνων,
- την αύξηση του βαθμού εκμετάλλευσης των υφιστάμενων δυνατοτήτων του εξοπλισμού,
- τη μεγαλύτερη δυνατή αξιοποίηση των υφιστάμενων διαθεσίμων,
- την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και επακόλουθα και του μεριδίου της αγοράς.

4.2 Στόχοι του marketing στον τομέα προσφοράς των υπηρεσιών

Οι στόχοι είναι:

(α) Να διευρύνει την πελατεία καλύπτοντας ανάγκες ευρύτερων κατηγοριών του πληθυσμού.

1) Πολλές ανάγκες μεγάλης μερίδας του πληθυσμού δεν καλύπτονται από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ενώ παράλληλα μικρό ποσοστό των εργαζομένων έχει κάποιας μορφής κατάθεση σε τράπεζα.

2) Προσελκύοντας πελάτες από τον ανταγωνισμό.

(β) Να αυξήσει τις πωλήσεις κατά πελάτη.

(γ) Να αναπτύξει υπηρεσίες προσφέροντας χαμηλότερο κόστος για τον πελάτη.

Αυτό επιτυγχάνεται:

1) Με την ορθολογικότερη αναδιοργάνωση της δομής και των διαδικασιών και

2) με την ανάπτυξη της αυτοματοποίησης, που επιτρέπουν μείωση το 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.

4.3 Η ανάπτυξη υπηρεσιών

Επιτυγχάνεται στις τράπεζες με τους εξής τρόπους:

(α) Προσθέτοντας νέες υπηρεσίες στη γκάμα αυτών που υπάρχουν.

(β) Τροποποιώντας τις υπάρχουσες (στην ποιότητα, στο στυλ ή στα χαρακτηριστικά τους) ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.

(γ) “Επανασκευάζοντας” τις υπάρχουσες υπηρεσίες σε διαφορετικά “πακέτα”, ανάλογα με τις αγορές-στόχους που έχουν προσδιορισθεί 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. Μία 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.

4.4 Οι πηγές των ιδεών για νέες τραπεζικές υπηρεσίες

Μπορεί να είναι:

(α) Είτε εξωτερικές

- Οι διεθνείς εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα
- Ο ανταγωνισμός
- Οι ανάγκες των πελατών
- Η νεότερη επιστημονική έρευνα και η εξέλιξη της τεχνολογίας.
- Η αλλαγή του θεσμικού πλαισίου

(β) Είτε εσωτερικές

- Έμπειρα διευθυντικά στελέχη
- Η Διεύθυνση marketing
- Οι υπάλληλοι της τράπεζας

Για την ενεργοποίηση της τελευταίας εσωτερικής πηγής πρέπει να οργανωθεί σύστημα υποβολής προτάσεων από τους υπαλλήλους, που θα συνδυάζεται με τα ανάλογα ηθικά και υλικά κίνητρα για τις καλύτερες προτάσεις.

Ειδικά οι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν καθημερινή και συνεχή επαφή με τους πελάτες, ακόμη και όταν δεν έχουν ιδέες για νέα προϊόντα, που θα εξυπηρετούσαν καλύτερα τις ανάγκες κάθε κατηγορίας πελατών, σίγουρα έχουν προτάσεις για βελτίωση των διαδικασιών εξυπηρέτησης τους πελάτη.

Η γέννηση των ιδεών για νέα προϊόντα και οι προτάσεις για βελτιώσεις διαδικασιών μπορεί να διευκολυνθεί με τη μέθοδο του καταιγισμού ιδεών ή μπορεί να είναι αποτέλεσμα της εργασίας κύκλων ποιότητας, που θα λειτουργούν σε εθελοντική βάση μέσα στην τράπεζα.

4.5 Η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών

Ακολουθεί συνοπτικά την εξής διαδικασία:

(α) Γέννηση ιδεών (από τις εσωτερικές και εξωτερικές πηγές)

(β) Εξέταση συμβατότητας ιδεών με:

- το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο,
- τους στρατηγικούς στόχους και τη γενικότερη πολιτική της τράπεζας.

(γ) Εκτίμηση και επιλογή ιδεών βάσει των υπάρχουσών δυνατοτήτων της τράπεζας από απόψεως:

- οικονομικών πόρων,
- ποσότητας και ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού,
- τεχνολογικής υποδομής,
- τεχνογνωσίας, οργάνωσης δομών, διαδικασιών και μεθόδων.

δ) 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,

- ανάπτυξη 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:

- Πού; 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 Α.Τ.Μ.'s.
- Πότε και πώς; Η απάντηση σ' 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 συγχρονισθεί και όλα τα άλλα στοιχεία του μίγματος marketing.

(ε) 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 εντοπισθούν τυχόν αδυναμίες (π.χ. πριν από την τοποθέτηση μηχανημάτων Α.Τ.Μ.'s για το

κοινό, τοποθετούνται μηχανήματα πιλότοι σε κεντρικές υπηρεσίες, όπου εργάζονται πολλοί υπάλληλοι).

(στ) Δοκιμαστική εμπορία (τεστ marketing):

Στη φάση αυτή το νέο προϊόν παράγεται σε περιορισμένη κλίμακα για να καλύψει τις ανάγκες μιας ορισμένης αντιπροσωπευτικής γεωγραφικής περιοχής. Στις υπηρεσίες δεν συναντάται πάντα αυτή η φάση. Η φάση αυτή θεωρείται από ορισμένες εταιρείες -κυρίως παραγωγής προϊόντων- ως απαραίτητη για τη μελέτη του τρόπου αντίδρασης και της έκτασης της ανταπόκρισης των πελατών των αγορών-στόχων και ως εκ τούτου για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Πολλές φορές όμως αποφεύγεται, ιδίως όταν το χρονικό διάστημα που απαιτούν οι προηγούμενες φάσεις δεν είναι πολύ μεγάλο και οι ανταγωνιστές μπορεί να αντιδράσουν γρήγορα και να αντιγράψουν το νέο προϊόν.

Αποτελεί μία περιορισμένη εισαγωγή του προϊόντος σε περιοχές αντιπροσωπευτικές του συνόλου της αγοράς, όπου η εταιρεία δρα με όλα τα στοιχεία του μίγματος marketing, ορισμένα από τα οποία πιθανόν να διαφοροποιηθούν για να παρατηρηθούν οι επιδράσεις τους επί των πωλήσεων.

(ζ) Εισαγωγή τον προϊόντος στην αγορά:

Το προϊόν παράγεται όχι για το δείγμα της αγοράς, αλλά για το τμήμα της αγοράς, που αποτελεί την αγορά-στόχο. Απ τη φάση και μετά ακολουθούν τα διάφορα στάδια στον κύκλο ζωής του προϊόντος. Τα στάδια αυτά είναι: της κυοφορίας του (έρευνας), της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά, της ανάπτυξης της ωριμότητας και της παρακμής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

«ΜΙΓΜΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ»

5.1 Η προσωπική πώληση

- Ο ρόλος της προσωπικής πώλησης στο marketing τραπεζικών υπηρεσιών

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 τη συνεργασία τους με την τράπεζα. Περιλαμβάνει την έρευνα των αναγκών κάθε πελάτη, την προσαρμογή των προσφερομένων υπηρεσιών σ' αυτές, την προφορική παρουσίαση σ' αυτόν των πλεονεκτημάτων τους και τη στενή και συνεχή παρακολούθηση της πορείας της συνεργασίας μαζί του. Η προσωπική πώληση εξυπηρετεί τους ακόλουθους σκοπούς:

(α) 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.

(β) Τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων. Μ' αυτήν δίνεται η ευκαιρία στον πωλητή να κερδίσει τον πελάτη.

(γ) Τη δέσμευση της προσοχής του πελάτη ν' ακούσει όλη την επιχειρηματολογία του υπαλλήλου και κατ' αυτόν τον τρόπο αύξηση της πιθανότητας συνεργασίας.

(δ) Τη δημιουργία αναγνωρισιμότητας για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία.

(ε) Την ανάπτυξη προτιμήσεων για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.

(στ) Τη διαπραγμάτευση των τόκων, των προμηθειών και των όρων της συνεργασίας με κάθε πελάτη, και το κλείσιμο της πώλησης.

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

Καθήκοντα και αρμοδιότητες πωλήσεων στην τράπεζα με την ευρεία έννοια της λέξεως έχουν βέβαια όλοι οι υπάλληλοι -από τον ταμειολογιστή μέχρι τον προϊστάμενο- που έρχονται σε επαφή με το κοινό. Ακόμα και ο κλητήρας που δίνει πληροφορίες και η τηλεφωνήτρια "πουλάνε" εκτός από εξυπηρέτηση και μια ορισμένη εικόνα της τράπεζας στον πελάτη. Οι μεμονωμένες όμως συναλλαγές, καθώς και η οποιασδήποτε μορφής επικοινωνία του πελάτη με κάποιον υπάλληλο, αποτελούν το στοιχείο του διευρυμένου Marketing Υπηρεσιών που αφορά τους ανθρώπους (people). Οι θέσεις εργασίας που έχουν προδιαγραφεί για να προσφέρουν ολοκληρωμένες πωλήσεις στον πελάτη είναι:

α. Ο Διευθυντής του Καταστήματος

Αυτός δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε διεκπεραιωτικές ενέργειες και στην άσκηση των διοικητικών του βέβαια

καθηκόντων. Ένα σημαντικότατο κομμάτι της δουλειάς του αφορά την ανάπτυξη των εργασιών του καταστήματος με νέους πελάτες και την επέκταση των εργασιών του με όσους από τους παλιούς πελάτες κρίνονται από οικονομική άποψη υγιείς.

β. Account Officer - Υπεύθυνος μεγάλων Πελατών

Ο Account Officer των ξένων τραπεζών ή Υπεύθυνος μεγάλων Πελατών ορισμένων ελληνικών τραπεζών που έχουν εκσυγχρονίσει τις δομές τους. Ο νέος αυτός θεσμός 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. Ο υπεύθυνος πελατείας παρακολουθεί την πορεία των εργασιών κάθε πελάτη του και φροντίζει για τη διατήρηση ή την επαύξηση κάθε λογαριασμού που χειρίζεται, αυτός προσφέρει στους πελάτες της τράπεζας την προσωπική επαφή και φροντίδα που είναι απαραίτητη για την ύπαρξη μιας διαρκούς και σταθερής σχέσης και πιστής συνεργασίας με την τράπεζα.

Οι εσωτερικές πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών μέσω του δικτύου των καταστημάτων συμπληρώνονται με τις εξωτερικές πωλήσεις που γίνονται στην έδρα του πελάτη από τους Account Officer και όλο και περισσότερο και από τους Διευθυντές Καταστημάτων. Επισκέψεις στην έδρα του πελάτη γίνονταν

πάντα. Αυτές όμως είχαν το χαρακτήρα της επιτόπου συλλογής πληροφοριών ή της καλλιέργειας καλών σχέσεων με τον πελάτη. 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 την επέκταση στις εξωτερικές πωλήσεις αποσκοπείται η δημιουργία προτιμήσεων που θα συμβάλει στην αδιαφορία του πελάτη έναντι του ανταγωνισμού. Η τράπεζα αποκτά μεγαλύτερη ευκινησία και αποδοτικότητα (μια και οι εξωτερικές πωλήσεις απευθύνονται σε επιλεγμένους πελάτες).

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 συμβουλευθεί και να του προσφέρει την καλύτερη δυνατή λύση -σύμφωνα με τις δυνατότητες της τράπεζας- στα προβλήματά του. Επίσης επιδιώκει να δημιουργήσει ανάγκες στους πελάτες πληροφορώντας τους για τις νέες υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει.

Κύριο καθήκον των εξωτερικών πωλήσεων είναι η ανάπτυξη εργασιών με παλιούς και νέους μεγάλους πελάτες. Παράλληλα όμως αναπτύσσονται οι δημόσιες σχέσεις της τράπεζας, αποκτά η τράπεζα λεπτομερείς πληροφορίες για τους πελάτες και για την πολιτική του ανταγωνισμού της.

Γενικά, οι πωλητές ανεξάρτητα από τη θέση τους στο χώρο των πωλήσεων (εσωτερικοί ή εξωτερικοί), το αντικείμενο της πώλησης (διαρκή, κεφαλαιουχικά ή καταναλωτικά προϊόντα ή υπηρεσίες) και τη θέση του πελάτη στο κύκλωμα παραγωγή-

κατανάλωση (βιοτέχνης - βιομήχανος, έμπορος, τελευταίος καταναλωτής) αποτελούν ένα ισχυρότατο και αποτελεσματικότατο μέσο για την προώθηση των πωλήσεων. Ο πωλητής είναι ο άνθρωπος που δίνει καθημερινά τη μάχη για την επιτυχία των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας ή της τράπεζας στην αγορά. Είναι όμως και το μάτι της εταιρείας στην αγορά, γιατί διοχετεύει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την πελατεία, τον ανταγωνισμό, τα νέα προϊόντα και τις διάφορες ενέργειες άλλων εταιρειών για την προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων του. Ταυτόχρονα αποτελεί και την εταιρεία ή την τράπεζα για τους πελάτες. Δεν ενδιαφέρεται για το γρήγορο κλείσιμο κάποιας παραγγελίας, αλλά για την καλλιέργεια και διατήρηση μακροχρόνιων καλών και φιλικών σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμφέροντος με τον πελάτη. Αυτός εκφράζει την πολιτική πωλήσεων της εταιρείας και είναι εξουσιοδοτημένος να την προσαρμόσει μέσα σε προδιαγεγραμμένα πλαίσια στις ανάγκες κάθε πελάτη.

Στις τράπεζες, ιδιαίτερη έμφαση στις προσωπικές πωλήσεις με εξωτερικούς πωλητές (υπεύθυνους για την ανάπτυξη των εργασιών της τράπεζας με μεγάλους πελάτες ή account officer δίνεται στην αγορά των μεγάλων επιχειρήσεων και τελευταία και των μεγάλων πελατών-ιδιωτών που η προσέλκυσή τους είναι ιδιαίτερα αποδοτική για τις τράπεζες. Η προσωπική πώληση σ' αυτές τις κατηγορίες των πελατών είναι δαπανηρή, γιατί απαιτεί μεγάλη οργάνωση και σπατάλη ανθρωποωρών, είναι όμως η αποτελεσματικότερη μέθοδος προσέλκυσής τους. Η μέθοδος της προώθησης των πωλήσεων με εξειδικευμένους κατά τμήμα αγοράς πωλητές, προσφέρει τη δυνατότητα μετάδοσης

πολύπλοκων μηνυμάτων και προσαρμογής της γκάμας των υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει η τράπεζα στις ειδικές ανάγκες κάθε πελάτη.

5.2 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.

Οι σκοποί της διαφήμισης τραπεζικών υπηρεσιών μπορούν να συνοψισθούν στα εξής σημεία:

(α) Η αύξηση του βαθμού γνωριμίας της τράπεζας και των προσφερόμενων απ' αυτήν υπηρεσιών στο κοινό που απευθύνονται.

(β) Η δημιουργία του επιθυμητού κύρους για την τράπεζα.

(γ) Η συμβολή στη διαμόρφωση εικόνας για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία αντίστοιχης με την προδιαγραφείσα στρατηγική τοποθέτησης.

(δ) Η επαύξηση, η διατήρηση ή η ελαχιστοποίηση της μείωσης (όποτε αυτή είναι αναπόφευκτη) του μεριδίου αγοράς των προσφερόμενων υπηρεσιών σε κάθε αγορά-στόχο.

(ε) Η πληροφόρηση της υφιστάμενης ή της δυνητικής πελατείας για οποιαδήποτε αλλαγή σε κάθε στοιχείο του Μίγματος Marketing (νέες υπηρεσίες, τιμολογιακή πολιτική, νέα καταστήματα, λοιπά στοιχεία δικτύου διανομής, νέες ενέργειες προώθησης).

Η διαφημιστική δαπάνη έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια με ρυθμούς σημαντικά υψηλότερους από τον πληθωρισμό. Οι διαφημιστικές δαπάνες ήταν το 1976 το 0.2% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος, το 1984 ήταν το 0,35%, ενώ το 1990 έφθασαν στο 0,6%.

Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για να καταστρωθεί και να υλοποιηθεί η στρατηγική της διαφημιστικής εκστρατείας στηρίζονται στις απαντήσεις των παρακάτω ερωτήσεων:

α. Πού βρισκόμαστε; Ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης, όσον αφορά την οικονομική συγκυρία, την αγορά, την ακολουθούμενη στρατηγική επικοινωνίας του ανταγωνισμού και τους στρατηγικούς στόχους της τράπεζας. Η ανάλυση αυτή πρέπει να στηρίζεται σε δευτερογενή στοιχεία που συλλέγονται από το σύστημα πληροφοριών Marketing, αλλά και σε έρευνες αγοράς.

β. Σε ποιους απευθυνόμαστε; Καθορισμός του κοινού-στόχου, για την τράπεζα και κάθε προσφερόμενη υπηρεσία ανάλογα με την τμηματοποίηση και τη στόχευση αγορών (το κοινό-στόχος δεν ταυτίζεται πάντοτε με την αγορά-στόχο).

γ. Ποιοι είναι οι στόχοι της διαφήμισης; Ενημέρωση, πειθώ, ή υπενθύμιση ανάλογα με την διαπίστωση με έρευνα του βαθμού επίγνωσης, γνώσης, πεποίθησης, αρέσκειας, προτίμησης και ετοιμότητας για αγορά, καθορίζεται η στρατηγική και η τακτική μιας διαφημιστικής εκστρατείας.

δ. Πόσα πρέπει να δαπανηθούν; Αυτό εξαρτάται από τη μέθοδο προσδιορισμού του διαφημιστικού προϋπολογισμού, τη φάση στον κύκλο ζωής κάθε προϊόντος, τα μερίδια αγοράς, τις

ενέργειες προβολής και επικοινωνίας του ανταγωνισμού και τους στρατηγικούς στόχους.

ε. Ποιο θα είναι το μήνυμα; Το μήνυμα προσδιορίζεται (και παρουσιάζεται προς έγκριση από μία ή περισσότερες διαφημιστικές εταιρείες), ανάλογα με την επιθυμητή τοποθέτηση στο μυαλό του πελάτη (positioning) της τράπεζας και των υπηρεσιών της και των μοναδικών χαρακτηριστικών τους που θα πρέπει να τονισθούν ιδιαίτερα, ώστε να δημιουργηθεί μια θετική εικόνα γι' αυτές.

στ. Τι μπορεί να βελτιωθεί; Τα διαφημιστικά μηνύματα της διαφημιστικής εταιρείας αξιολογούνται από τα στελέχη του marketing και στη συνέχεια υποβάλλονται σε έλεγχο με τη μέθοδο του πειραματισμού.

ζ. Ποια διαφημιστικά μέσα θα χρησιμοποιηθούν; Λαμβάνονται αποφάσεις σχετικές με την κατανομή του διαφημιστικού προϋπολογισμού μεταξύ άμεσης διαφήμισης, διαφήμισης στα μέσα μαζικής επικοινωνίας και διαφήμισης στα σημεία προσφοράς των υπηρεσιών.

η. Πότε και πόσο συχνά πρέπει να αλλάζουμε διαφήμιση; Οι διαφημιστικές εκστρατείες των τραπεζών, οι οποίες προσφέρουν προϊόντα που χρειάζονται επεξηγήσεις δεν απαξιώνονται πολύ γρήγορα, γιατί πρέπει να κατανοηθούν πλήρως από το κοινά. Μία επιτυχημένη διαφημιστική εκστρατεία μπορεί να κρατήσει χρόνια και πρέπει να αλλάζει όταν αλλάζουν οι διαφημιστικοί στόχοι.

θ. Είχαμε επιτυχία; Η επιτυχία μετράται σε σχέση με τους στόχους και διαπιστώνεται με έρευνες (τεστ αναγνώρισης, τεστ ανάκλησης).

➤ Ο καθορισμός των διαφημιστικών στόχων

Αφού αναλυθεί η υπάρχουσα κατάσταση, προσδιορισθεί το κοινό-στόχος, και ερευνηθεί το είδος της εικόνας που έχουν οι πελάτες για την τράπεζα και τις υπηρεσίες της, καθορίζονται οι διαφημιστικοί στόχοι.

Η εικόνα (σαν σύνολο πεποιθήσεων, ιδεών και εντυπώσεων) προσδιορίζεται με έρευνες αγοράς που αναλύουν: την εξοικείωση με κάποιες προσφερόμενες υπηρεσίες (σε ποιο βαθμό είναι γνωστές), την εύνοια του κοινού προς αυτές (σε ποιο βαθμό είναι κάθε ερωτώμενος ευνοϊκά διακείμενος) και την αξιολόγηση της προσφερόμενης ποιότητας με κάποια κριτήρια (σύγχρονη, δυναμική, μεγάλη ποικιλία προσφερομένων υπηρεσιών, έλλειψη γραφειοκρατίας, ταχύτητα εξυπηρέτησης, συνέπεια, προθυμία και εξειδίκευση προσωπικού, συμφέροντες όροι συνεργασίας. κ.λπ.).

Με τις έρευνες αυτές μετράται ο βαθμός επίγνωσης, γνώσης, πεποίθησης, αρέσκειας, προτίμησης και ετοιμότητας για αγορά και προσδιορίζονται ποιά συγκεκριμένα χάσματα υπάρχουν μεταξύ υπάρχουσας και επιθυμητής εικόνας της τράπεζας και των προσφερομένων υπηρεσιών της.

Όταν δεν υπάρχει ικανοποιητικός βαθμός αρέσκειας πρέπει να εξετασθεί αν αυτό οφείλεται σε λανθασμένη στρατηγική επικοινωνίας ή σε χαμηλή ποιότητα προσφερομένων υπηρεσιών. Πρέπει να τονισθεί ότι το χάσμα της εικόνας δεν κλείνει εύκολα μετά τη διόρθωση της στρατηγικής και τη βελτίωση της εικόνας. Διατηρείται για πολύ καιρό μετά τις αλλαγές, γιατί λειτουργεί ο μηχανισμός της εκλεκτικής αντίληψης, οπότε ο κόσμος αντιλαμβάνεται επιλεκτικά ό,τι είναι συνεπές με την εικόνα που έχει διαμορφώσει.

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

5.3 Η προώθηση των πωλήσεων

Η προώθηση των πωλήσεων περιλαμβάνει τις βραχυχρόνιες ενέργειες του marketing, που αποσκοπούν να παρακινήσουν τους πωλητές, τους μεταπωλητές ή τους καταναλωτές με την προσφορά επιπλέον κινήτρων ή αξίας στο προϊόν. Οι ενέργειες προώθησης των πωλήσεων έχουν αυξηθεί πολύ τα τελευταία χρόνια λόγω τη αμεσότητας των αποτελεσμάτων τους, του υψηλού κόστους και παράλληλα της μειούμενης αποτελεσματικότητας των διαφημίσεων εξαιτίας της συνεχώς διογκούμενης πληθώρας τους.

Οι στόχοι της προώθησης των πωλήσεων είναι:

- να αυξήσουν το ποσοστό της επανάληψης των πωλήσεων σε περιστασιακούς πελάτες,
- να ανταμείψουν τους παλιούς και πιστούς πελάτες αυξάνοντας την πιστότητά τους,
- να προσελκύσουν νέους πελάτες διασπώντας την αφοσίωση προς άλλες ανταγωνιστικές μάρκες που έχει δημιουργηθεί με τη διαφήμιση,
- να δημιουργήσουν μεγαλύτερη επίγνωση τιμών στους καταναλωτές,
- να αυξήσουν το βαθμό συνεργασίας των μεταπωλητών,

- να παρακινήσουν τους πωλητές και να τους βοηθήσουν με διάφορα μέσα για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους στις πωλήσεις.

Η προώθηση των πωλήσεων στο marketing των καταναλωτικών προϊόντων περιλαμβάνει μεθόδους που απευθύνονται:

(α) Στους τελικούς αγοραστές (δείγματα δωρεάν, εκπτώτικα κουπόνια, επιστροφές μέρους της τιμής, επιδείξεις του προϊόντος, προσφορά εγγύησης, ειδικές προσφορές, δώρα άλλα προϊόντα, εμπορικά κουπόνια, διαφημιστικό υλικό στα σημεία πωλήσεων-P.O.P. κ.λπ.)

(β) Στους μεταπωλητές (εμπορικές εκθέσεις, δωρεάν προϊόντα για προβολή μέσα στο κατάστημα, συμμετοχή σε συνεργατική διαφήμιση με το μεταπωλητή, αναμνηστικά διαφημιστικά δώρα, ειδικές εκπτώσεις ή πιστωτικές διευκολύνσεις, στοχοποιήσεις, ειδικά δώρα στους εμπόρους και στο προσωπικό τους κ.λπ.).

(γ) Στους πωλητές (διαγωνισμοί, τρόπος αμοιβής, συγκεντρώσεις, συνέδρια, εκπαίδευση, ενημερωτικά έντυπα, εγχειρίδια).

Σαν μέσα για την προώθηση των πωλήσεων στις τράπεζες μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα παρακάτω:

α. Η εκπαίδευση των στελεχών που ασχολούνται με ολοκληρωμένες πωλήσεις, καθώς και των συμβούλων πελατείας, σε θέματα βελτίωσης των εξειδικευμένων γνώσεών τους, ή εμβάθυνσής τους στα νέα χρηματοπιστωτικά μέσα και τεχνικών αποτελεσματικών πωλήσεων των διατιθεμένων από την τράπεζα υπηρεσιών. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να διαβαθμίζεται από τις

ενημερωτικές συναντήσεις, τις ημερίδες, τα συνέδρια, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια και να φθάνει μέχρι την εκπαίδευση στο χώρο εργασίας.

β. Η έκδοση ενημερωτικών εγχειριδίων των νέων χρηματοπιστωτικών μέσων και των τρόπων αποτελεσματικών πωλήσεών τους, καθώς και η έκδοση αναλυτικών εγκυκλίων περιγραφής του τρόπου λειτουργίας, των ιδιαίτερων πλεονεκτημάτων και των ακολουθούμενων διαδικασιών πώλησης των υπαρχουσών τραπεζικών υπηρεσιών.

γ. Τα κατάλληλα κίνητρα στο προσωπικό. Αυτά χωρίζονται σε ατομικά, για την αύξηση του αριθμού των νέων πελατών, και ομαδικά (για ολόκληρα καταστήματα). Κίνητρο επί παραδείγματι θα μπορούσε να δοθεί στο καλύτερο κατάστημα από κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση για το ποσοστό αύξησης των καταθέσεων, της αποδοτικότητας κ.λπ. Μ' αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται η άμιλλα προς όφελος των πωλήσεων και κινητοποιούνται όλοι οι εργαζόμενοι σ' ένα κατάστημα για προσέλκυση νέων πελατών. Μια πολιτική κινήτρων θα περιελάμβανε ένα συνδυασμό από τα παρακάτω:

- Ηθικά έπαθλα, που απονέμονται σε ειδικές τελετές από τη Διοίκηση της τράπεζας.
- Χρηματικά πριμ
- Προσωπικά δώρα που έχουν κάποια αναμνηστική αξία
- Ατομικά ή ομαδικά ταξίδια

δ. Οι διαγωνισμοί, τα δώρα, τα βραβεία και οι εκπτώσεις στους πελάτες.

5.4 Οι Δημόσιες Σχέσεις και η Δημοσιότητα

▪ Ορισμός

Ως δημόσιες σχέσεις της τράπεζας εννοούμε το σύνολο των προ γραμματισμένων, διαρκών 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 στη βελτίωση της εικόνας της στην αγορά (με τελικό στόχο βέβαια τη βελτίωση του μεριδίου αγοράς της. Οι δημόσιες σχέσεις διακρίνονται σε:

▪ Ενδοτραπεζικές δημόσιες σχέσεις

(α) Δημόσιες σχέσεις με τους μετόχους της τράπεζας: Σ' αυτές περιλαμβάνονται οι προσκλήσεις και η φροντίδα για τη διοργάνωση των γενικών συνελεύσεων των μετόχων, η διανομή σ' αυτούς μηνιαίων λογιστικών καταστάσεων, καθώς και της εφημερίδας και των εντύπων της τράπεζας και τέλος η έκδοση του ετήσιου απολογισμού της τράπεζας με την έκθεση του Προέδρου του Δ.Σ. προς τη Γ.Σ. των μετόχων.

(β) Δημόσιες σχέσεις με τους εργαζόμενους: Πρόκειται για τις λεγόμενες ανθρώπινες σχέσεις. Αυτές έχουν σαν στόχο:

- Να ξεπεράσει κάθε εργαζόμενος τις πιθανές αρνητικές τοποθετήσεις και προκαταλήψεις του για τη Διοίκηση.
- Να αποκτήσει κάθε εργαζόμενος θετική στάση απέναντι στο επάγγελμά του, στην εργασία του, στους συναδέλφους του, στους προϊσταμένους του, στην κοινωνία και στην τράπεζα.

- Να προωθήσουν το ενδιαφέρον για αμφοτερόπλευρη πληροφόρηση, για εποικοδομητική κριτική και για συμμετοχή στους γενικότερους προβληματισμούς γύρω από την εργασία.
- Να αυξήσουν το αίσθημα ευθύνης και τη διάθεση για εργασία και απόδοση.
- Να δημιουργήσουν συναισθήματα υπερηφάνειας και διάθεση ταύτισης του εργαζόμενου με το κύρος της τράπεζας.

Η βελτίωση του εργασιακού κλίματος και των ανθρωπίνων σχέσεων στην τράπεζα δεν αυξάνει όμως μόνο την παραγωγικότητα κάθε εργαζόμενου, αλλά οι εργαζόμενοι αντανακλώντας στο περιβάλλον τους την ευχαρίστηση από τη δουλειά τους, διότι αναγνωρίζεται η συμβολή τους, γίνονται φορείς θετικών πληροφοριών στον κοινωνικό περίγυρό τους, αποτελώντας κατ' αυτό τον τρόπο τη ζωντανή διαφήμιση της τράπεζας.

Τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την προώθηση των ενδοτραπεζικών δημόσιων σχέσεων είναι ενδεικτικά:

— Η εφημερίδα ή το περιοδικό του προσωπικού της τράπεζας με περιεχόμενο: Νέες αποφάσεις της Διοίκησης, που αφορούν το προσωπικό, άρθρα ανωτάτων στελεχών για τα υιοθετούμενα νέα χρηματοπιστωτικά μέσα, ίδρυση νέων Καταστημάτων, απολογισμός και προγραμματισμός ενεργειών των διαφόρων Διευθύνσεων και Υπηρεσιών, περί της αναγκαιότητας των οργανωτικών μεταβολών, σχεδιαζόμενες εφαρμογές νέων μεθόδων και τεχνικών, γενικά οικονομικά θέματα, ψυχαγωγικά

θέματα, σελίδες με ελεύθερα θέματα που γράφονται από συναδέλφους κ.λπ.

- Ενημερωτικό φυλλάδιο νεοπροσλαμβανόμενων συναδέλφων με τα γενικά καθήκοντα και υποχρεώσεις τους, που απορρέουν από τον οργανισμό της τράπεζας, τη συλλογική σύμβαση εργασίας, τον εσωτερικό κανονισμό καθώς και ενημερωτικά θέματα για την γενικότερη οργανωτική δομή της τράπεζας κ.λπ.
- Οργάνωση κοινών διασκεδάσεων, (εκδρομών, συνεστιάσεων κ.λπ. εκδηλώσεων) κατά Τμήμα/Υπηρεσία, όπου παρευρίσκονται απαραίτητα και οι προϊστάμενοι και Διευθυντές.
- Οργάνωση διαλέξεων από επιφανείς προσωπικότητες για θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος.

▪ Οι εξωτραπεζικές δημόσιες σχέσεις

(α) Οι δημόσιες σχέσεις προς τους πελάτες περιλαμβάνουν αποστολή της εφημερίδας της τράπεζας για τους πελάτες, προσκλήσεις μεγάλων και σημαντικών πελατών σε διαλέξεις που διοργανώνει η τράπεζα, αποστολή ευχών ή συλλυπητηρίων κ.λπ.

(β) Οι δημόσιες σχέσεις προς εκείνους που διαμορφώνουν την Κοινή γνώμη (opinion leaders) περιλαμβάνουν συνεντεύξεις τύπου της Διοίκησης, προσκλήσεις σε σεμινάρια, διαλέξεις κ.λπ. Ορισμένα παραδείγματα ευκαιριών για συνεντεύξεις τύπου είναι ενδεικτικά τα ακόλουθα: πληροφόρηση για την πορεία των εργασιών της τράπεζας στο εξάμηνο (στο εξωτερικό κυρίως) ή στο χρόνο, την εξέλιξη των βασικών οικονομικών μεγεθών της τελευταίας δεκαετίας, πενταετίας κ.λπ., ίδρυση νέων

καταστημάτων, νέες υπηρεσίες, προσκλήσεις σε γιορτές για τα 50, τα 100 ή τα 150 χρόνια της τράπεζας κ.λπ.

- Οι δημόσιες σχέσεις με το ευρύτερο κοινό

Σ' αυτές περιλαμβάνονται ενέργειες που στοχεύουν στην προβολή της επιθυμητής εικόνας της τράπεζας στο ευρύτερο κοινό. Τέτοιες ενέργειες είναι:

α. Οι χορηγίες

Οι χορηγίες είναι ένας θεσμός που χρονολογείται από το 509 π.Χ., όταν στην αρχαία Αθήνα εξέλεγε κάθε χρόνο κάθε φυλή το χορηγό μεταξύ των πλουσιότερων μελών της. Αυτός ανελάμβανε τα έξοδα των θεατρικών έργων. Στη Ρώμη, το όνομα του Μαικήνα, έγινε γνωστό για την ενίσχυση που έδωσε σε λογοτέχνες όπως ο Οράτιος και ο Βιργήλιος. Στη σύγχρονη εποχή ο θεσμός της χορηγίας άρχισε να αναπτύσσεται από τη δεκαετία του '60 στις Η.Π.Α. Αυτή αφορά την Οικονομική υποστήριξη, μη κερδοσκοπικών δραστηριοτήτων από επιχειρήσεις με προσδοκώμενο αντιστάθμισμα την αύξηση της επίγνωσης και τη βελτίωση του κύρους και της εικόνας τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται η μεταβολή της στάσης του κοινού προς την τράπεζα και η διεύρυνση της κοινωνικής αποδοχής της.

Με τις χορηγίες ενισχύονται:

- Πολιτιστικές εκδηλώσεις (συναυλίες, εκθέσεις έργων τέχνης, καλλιτεχνικές εκδόσεις, διαλέξεις).
- Επιστημονικές εκδηλώσεις (βραβεία για τα καλύτερα τραπεζικά ή οικονομικά κείμενα της χρονιάς, επανεκδόσεις

κλασικών οικονομικών έργων, βοήθεια ερευνητικών εργασιών, υποτροφίες, εκπονήσεις μελετών, συνέδρια).

- Αθλητικές εκδηλώσεις

Τα τελευταία χρόνια, ο θεσμός της χορηγίας αναπτύχθηκε πολύ και στη χώρα μας λόγω:

- του συνεχώς αυξανόμενου κόστους της διαφήμισης,
- της μειούμενης αποτελεσματικότητάς της (λόγω υψηλών φορτίσεων),
- της αυξανόμενης ευαισθητοποίησης της κοινωνίας για κοινωνική υπευθυνότητα των επιχειρήσεων.

β. Η δημοσιότητα

Δημοσιότητα είναι η αδάπανη ως προς τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας, παρουσίαση των δραστηριοτήτων της τράπεζας απ' αυτά. Φυσικά απαιτούνται δαπάνες για την πληρωμή δημοσιογράφων ή ατόμων που εξασφαλίζουν την πρόσβαση στα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας.

Η παρουσίαση αυτή παίρνει τη μορφή ειδήσεων που δημοσιεύονται ανώνυμα ή και ενυπόγραφα από δημοσιογράφους. Με τη δημοσιότητα επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα των μηνυμάτων, γιατί δεν αναγνωρίζεται η πηγή προέλευσής τους. Η δεξιοτεχνία των ασχολουμένων με θέματα δημοσιότητας σε μία τράπεζα έγκειται στην εξεύρεση ή τη δημιουργία ειδήσεων και στη συγγραφή κατάλληλων για δημοσίευση δελτίων τύπου.

Είναι πολύ δύσκολο να απομονωθεί η επίδραση των δημοσίων σχέσεων σε μία ορισμένη χρονική περίοδο πάνω στις πωλήσεις. Πρώτον διότι αυτές αποτελούν το αποτέλεσμα των ενεργειών όλων των στοιχείων του Μίγματος Marketing, δεύτερον διότι οι πωλήσεις ενός έτους είναι αποτέλεσμα όλων των ενεργειών Marketing, όχι μόνο της περιόδου που διέρρευσε, αλλά και προηγούμενων ετών, τρίτον διότι οι πωλήσεις επηρεάζονται και από τις στρατηγικές του ανταγωνισμού και τέταρτον διότι εξαρτώνται και από τη γενικότερη οικονομική συγκυρία και την πορεία του κλάδου.

Εξάλλου, το πλήθος των εμφανίσεων (π.χ. ειδήσεων, εφημερίδων, φωτογραφίες σε περιοδικά, συνολικός χρόνος ραδιοτηλεοπτικών εκπομπών με σύνολο ακροατών ή τηλεθεατών που τις παρακολούθησαν) μπορεί να χρησιμεύσει μόνο για μία χονδρική σύγκριση κόστους με την εναλλακτική λύση της διαφήμισης. Δεν μπορεί μ' αυτόν τον τρόπο να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα κάθε εμφάνισης. Η πιο σίγουρη μέθοδος γι' αυτό είναι η έρευνα για τις μεταβολές στην επίγνωση, στην κατανόηση και τη στάση του κοινού μέσα σε κάποια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (πόσα άτομα θυμούνται ότι είδαν ή άκουσαν κάποιες ειδήσεις, πόσοι άλλαξαν γνώμη, πόσοι ενίσχυσαν τη γνώμη τους και πόσοι έμειναν ανεπηρέαστοι). Εξάλλου πρέπει να μετρώνται με έρευνες και να ερμηνεύονται οι διαφορές μεταξύ της εικόνας που έχει το κοινό για τις υπηρεσίες που προσφέρει η τράπεζα, της εικόνας που έχουν οι υπάλληλοι και τα στελέχη γι' αυτές και της επιθυμητής από τη Διοίκηση εικόνας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Οι πρόσφατες εξελίξεις που έχουν επηρεάσει τη μορφή της τραπεζικής αγοράς στην Ελλάδα είναι οι εξής:

- Η ένταση της διεθνοποίησης του χρηματοπιστωτικού συστήματος
- Η τιτλοποίηση των τραπεζικών εργασιών
- Η επέκταση της πολυεθνικοποίησης των τραπεζών
- Η πλήρης απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού τομέα και ο επακόλουθος πολλαπλασιασμός των διαθέσιμων χρηματοπιστωτικών μέσων.
- Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών και η ευρύτατη χρησιμοποίησή τους από τις τράπεζες.
- Η όξυνση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό τομέα λόγω:
 - ✓ εμφάνισης νέων τραπεζών,
 - ✓ προσπαθειών διατήρησης ή και επέκτασης του μεριδίου αγοράς των υπαρχουσών τραπεζών,
 - ✓ αντιμετώπισης ανταγωνισμού από εμπορικές, βιομηχανικές και ασφαλιστικές επιχειρήσεις.
- Η επέκταση των δραστηριοτήτων των τραπεζών με θυγατρικές τους σε άλλους τομείς υπηρεσιών.

Οι παραπάνω εξελίξεις δημιούργησαν την αναγκαιότητα αλλαγής της φιλοσοφίας διοίκησης των τραπεζικών οργανισμών, διαμόρφωσης ανταγωνιστικών στρατηγικών, τεχνολογικού εκσυγχρονισμού, αναδιοργάνωσης των δομών των τραπεζών με κριτήρια αγοράς και βελτίωσης της σύνθεσης του υπάρχοντος προσωπικού με αξιοκρατικές προσλήψεις ανταποκρινόμενες στις απαιτήσεις των σύγχρονων διευρυμένων θέσεων εργασίας και με την προσφορά της κατάλληλης επαγγελματικής εκπαίδευσης.

Οι αλλαγές αυτές ξεκινούν από μία διαφορετική φιλοσοφία διοίκησης που θα επιβάλλει στο σχεδιασμό της στρατηγικής, στην κατάρτιση των προγραμματισμών και στις απαραίτητες οργανωτικές αναδιαρθρώσεις μία θεώρηση μέσα απ' την σκοπιά του συμμετοχικού management και του σύγχρονου τραπεζικού marketing.

Οι αλλαγές, όμως, πρέπει να επεκταθούν και στη μέθοδο λειτουργίας κάθε Διεύθυνσης ή Υπηρεσίας και βέβαια στον τρόπο αντιμετώπισης της εργασίας από κάθε εργαζόμενο που φιλοδοξεί να γίνει σωστός επαγγελματίας.

Για να προχωρήσουν αυτές οι αλλαγές πρέπει να αποφασίσουν οι Διοικήσεις των Τραπεζών ότι απαιτούνται σοβαρές επενδύσεις σε φαιά ουσία. Οι επενδύσεις αυτές στον παράγοντα άνθρωπο είναι αναμφίβολα οι αποτελεσματικότερες που μπορούν να γίνουν σε μια τράπεζα. Με τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού σ' όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας προσαρμόζεται η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες απαιτήσεις της εργασίας του τραπεζοϋπαλλήλου. Όσο καλύτερα μπορούν να καλύψουν οι υπάλληλοι μιας τράπεζας τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της, τόσο περισσότερο μπορεί αυτή να διαφυλάξει και

να επεκτείνει τα μερίδια αγοράς της σε κάθε επιμέρους προσφερόμενη υπηρεσία.

Σήμερα, είναι πια κοινά αποδεκτό, ότι για να βελτιώσει μια τράπεζα την ανταγωνιστικότητά της πρέπει να χρησιμοποιήσει το marketing σαν εργαλείο για τον καθορισμό των στρατηγικών της στόχων και τη χάραξη της επιχειρηματικής της πολιτικής. Χωρίς καμία αμφιβολία, η τράπεζα πρέπει να ερευνά συνεχώς πώς θα προσδιορίσει ορθολογικά: το είδος και την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών (ανάλογα με τις αγορές-στόχους, τον ανταγωνισμό και τις δυνατότητές της), τις νέες υπηρεσίες, την τιμολογιακή της πολιτική, την προβολή της, τη διαφήμιση, τις δημόσιες σχέσεις, το δίκτυο των καταστημάτων, την εσωτερική τους διαρρύθμιση και διακόσμηση, τη διαμόρφωση θέσεων εργασίας μέσα στα καταστήματα, εργονομικά σωστών και προσανατολισμένων στις σύγχρονες αντιλήψεις της εξυπηρέτησης του πελάτη και τέλος την εκπαίδευση του προσωπικού της.

Ο ρυθμός εξέλιξης και προσαρμογής των τραπεζών στις σημερινές απαιτήσεις της τραπεζικής πελατείας καθορίζει και το μέγεθος της ανταγωνιστικότητάς τους.

Ο ανταγωνισμός υποχρέωσε τις τράπεζες σε περισσότερο πελατοκεντρικές θεωρήσεις και τις ώθησε από την παθητική παραγγελιοληψία στην ενεργητική πώληση τραπεζικών υπηρεσιών με αποτέλεσμα τις αναδιαρθρώσεις των οργανωτικών τους δομών με κριτήρια αγοράς. Οι πιο πρωτοπόρες τράπεζες στην Ελλάδα έχουν δημιουργήσει προ πολλού θέσεις εργασίας Υπευθύνων Μεγάλων Ιδιωτών πελατών στο Private Banking και Υπευθύνων Μεγάλων Πελατών Επιχειρήσεων στο Corporate

Banking. Με ολοκληρωμένες πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών ασχολούνται οι Account Officers ή οι Relationship Managers, και οι Σύμβουλοι Πελατείας, ενώ οι Διευθυντές Καταστημάτων ενεργοποιούνται τα τελευταία χρόνια πολύ περισσότερο από το παρελθόν στο τομέα της προσέλκυσης πελατείας.

Οι τράπεζες του μέλλοντος για να είναι επιτυχημένες θα πρέπει να έχουν διαμορφώσει στρατηγικές προσαρμοσμένες στις εξελίξεις της αγοράς και οργανωτικές δομές και διαδικασίες ευέλικτες που θα αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή διαχείριση πελατών και όχι προϊόντων. Κάθε δυναμική τράπεζα θα πρέπει να αναπτύξει ένα ολοκληρωμένο σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού, το οποίο θα επιτρέπει στη Διοίκηση να αξιολογεί σε τακτά χρονικά διαστήματα τις αποδόσεις του παρελθόντος, να κάνει αντικειμενικές διαγνώσεις του εσωτερικού περιβάλλοντος του marketing (δυνάμεις και αδυναμίες της τράπεζας), να αναλύει το γενικότερο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον, τον τραπεζικό τομέα και τον ανταγωνισμό, να προβλέπει τις εξελίξεις και τις τάσεις της αγοράς και βάσει αυτών να διαμορφώνει την ακολουθητέα στρατηγική, ανάλογα με τις παρουσιαζόμενες ευκαιρίες και τους διαφαινόμενους κινδύνους και απειλές για την τράπεζα. Η διαμόρφωση της στρατηγικής πρέπει να στηρίζεται στη σωστή τμηματοποίηση της αγοράς, στον προσδιορισμό των αγορών-στόχων και στην επιλογή της επιθυμητής τοποθέτησης της εικόνας της τράπεζας και των προϊόντων της στην αντίληψη των πελατών της, στον ορθολογικό καθορισμό των στρατηγικών και τακτικών στόχων του marketing και στη διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος marketing για κάθε αγορά-στόχο.

Η πρόοδος της τεχνολογίας θα απελευθερώνει στο μέλλον όλο και περισσότερους υπαλλήλους από την εκτέλεση βαρετών μηχανικών εργασιών, οι οποίοι θα στραφούν σε εργασίες ανώτερης ποιοτικά στάθμης με υψηλότερες απαιτήσεις σε γνώσεις και εμπειρίες και μεγαλύτερα περιθώρια πρωτοβουλίας, όπως είναι οι πωλήσεις τραπεζικών εργασιών. Εξάλλου, οι τράπεζες στο μέλλον θα αξιοποιήσουν το δίκτυο των καταστημάτων τους προσφέροντας κι άλλες υπηρεσίες απ' αυτά εκτός από τις τραπεζικές (στις Η.Π.Α. και στις ευρωπαϊκές χώρες προσφέρονται παράλληλα με τις τραπεζικές και ασφαλιστικές, κτηματομεσιτικές, χρηματιστηριακές, τουριστικές υπηρεσίες).

Έτσι θα υπάρξει στο μέλλον ανάγκη για περισσότερους υπαλλήλους, που θα ασχολούνται με ολοκληρωμένες πωλήσεις, θα σκέφτονται σαν επιχειρηματίες και θα ενεργούν σαν σύμβουλοι και συνεργάτες του πελάτη και όχι σαν ανεύθυνοι και αδιάφοροι γραφειοκράτες. Τέτοιου είδους υπάλληλοι είναι η βασικότερη προϋπόθεση ικανοποίησης του πελάτη, η οποία μεταφράζεται σε πιστότητα στην τράπεζα και σε μετασχηματισμό του σε πολλαπλασιαστές θετικών μηνυμάτων γι' αυτήν.

Η δημιουργία τέτοιου είδους υπαλλήλων πρέπει να είναι πρωταρχικό μέλημα των Διοικήσεων των Τραπεζών και μπορεί να επιτευχθεί τόσο με την προσφορά εξειδικευμένης και επικεντρωμένης στις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε θέσης εργασίας εκπαίδευσης, όσο και με εκπαιδευτικά και επιμορφωτικά προγράμματα κατάλληλα για την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών.

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η εκπαίδευση στις τραπεζικές εργασίες, παρόλο που πρέπει να αποτελεί το κύριο βάρος των

εκπαιδευτικών προγραμμάτων των τραπεζών, δεν αρκεί από μόνη της να δημιουργήσει υπαλλήλους ικανούς να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις μιας ολοένα και πιο απαιτητικής πελατείας. Η γνώση του αντικειμένου εργασίας κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνεται με γενικότερες γνώσεις υποδομής από τις οικονομικές και διοικητικές επιστήμες. Παράλληλα ο τραπεζοϋπάλληλος που έρχεται σε επαφή με πελάτες θα πρέπει να γνωρίζει τους κανόνες της αποτελεσματικής διαπροσωπικής επικοινωνίας, ενώ ο τραπεζοϋπάλληλος ο οποίος είναι επιφορτισμένος με ολοκληρωμένες πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών να κατέχει άριστα τις τεχνικές των πωλήσεων τραπεζικών υπηρεσιών.

Η εκπαίδευση στο τραπεζικό marketing των στελεχών των Διευθύνσεων που ασχολούνται με θέματα marketing θεωρείται απαραίτητη γιατί τους προσφέρει μέθοδο ανάλυσης της πραγματικότητας και ένα σύγχρονο τρόπο επιστημονικής σκέψης που θα τα βοηθήσει να πάρουν ορθολογικές αποφάσεις σχετικά με την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της τράπεζας.

Η εκπαίδευση στις Πωλήσεις Τραπεζικών Υπηρεσιών αποσκοπεί στην εξοικείωση του προσωπικού των καταστημάτων με τις μεθόδους και τεχνικές των πωλήσεων και με τους τρόπους θετικής επικοινωνίας με τον πελάτη, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των πωλήσεων.

Αποτελεσματικότητα στις πωλήσεις σημαίνει δημιουργία των προϋποθέσεων για επαναλαμβανόμενες πωλήσεις δηλαδή για σταθερή συνεργασία με κάθε πελάτη. Οι προϋποθέσεις αυτές εξαρτώνται από την ποιότητα της εξυπηρέτησης που παρέχεται στον πελάτη από κάθε υπάλληλο με τον οποίο έρχεται σε επαφή.

Η ικανοποίηση του πελάτη δεν σημαίνει μόνο πιστότητα στην τράπεζα με την οποία συνεργάζεται, αλλά αποτελεί και τη βάση για να γίνει ο πελάτης η ζωντανή διαφήμιση της τράπεζας στον κύκλο των γνωστών, συγγενών και φίλων του με την επικοινωνία από στόμα σε στόμα.

Η εκπαίδευση σε θέματα marketing και πωλήσεων δεν αφορά φυσικά μόνο τους υπαλλήλους των οργανωτικών μονάδων marketing στις τράπεζες (Τμήματα, Υπηρεσίες, Υποδιευθύνσεις ή Διευθύνσεις) και τους υπαλλήλους που ασχολούνται με ολοκληρωμένες πωλήσεις, αλλά όλους τους υπαλλήλους σε διαφορετική βέβαια έκταση και βαθμό, μια και όλοι θα πρέπει να αποκτήσουν τα κριτήρια και τη φιλοσοφία του Μάρκετινγκ.

Το τραπεζικό marketing και οι πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών άρχισαν να διδάσκονται με τη μορφή ειδικών βραχυχρόνιων σεμιναρίων στις τράπεζες από τότε που οι Διοικήσεις τους συνειδητοποίησαν την αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών του marketing στην προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών, δηλαδή κυρίως από τότε που άρχισε η σταδιακή απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς που είχε σαν αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το marketing έχει μπει για τα καλά στη ζωή όλων των πολιτισμένων λαών. Η μόδα, οι καταναλωτικές συνήθειες που υιοθετούμε και ο εν γένει τρόπος ζωής μας στον εικοστό αιώνα φαινομενικά αποδόθηκαν στην τεχνολογική ανάπτυξη. Στην πραγματικότητα, μεγάλη συμμετοχή στη διαμόρφωση των νέων συνθηκών ζωής έχουν οι ειδικοί του marketing, με τις επιλογές τους. Κάθε απόφαση του σύγχρονου ανθρώπου περνάει αναγκαστικά μέσα από τα φίλτρα του marketing. Περνάει διακριτικά, μέσω μιας συστηματοποιημένης πλέον διαδικασίας, η οποία αποβλέπει στην άσκηση επιρροής μέσα από ένα πλέγμα αποφάσεων και στρατηγικών. Η διαδικασία αυτή άλλοτε πραγματοποιείται άμεσα, με την μορφή μιας διαφήμισης, μιας επιστολής, ενός τηλεφωνήματος και άλλοτε έμμεσα, μέσα από ευρύτερες στρατηγικές κατάκτησης της αγοράς. Όλες οι καταναλωτικές συνήθειες που αφορούν στις αποφάσεις της σύγχρονης καθημερινότητας επηρεάζονται, χωρίς αμφιβολία, από τη νέα αυτή επιστήμη, που λέγεται marketing. Από τον κανόνα είναι φυσικό να μην εξαιρούνται οι πελάτες των τραπεζών. Το γεγονός αυτό απλοποιεί τη ζωή των πελατών, παράλληλα όμως δυσκολεύει τα στελέχη των τραπεζών που έρχονται σε επαφή με την πελατεία. Διευκολύνονται οι πελάτες, επειδή τους παρέχονται πολλές εναλλακτικές επιλογές, υψηλού ποιοτικού επιπέδου, σε καλύτερο περιβάλλον και με καλύτερους όρους συνεργασίας. Δυσχεραίνεται όμως το έργο των στελεχών των τραπεζών, λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού, του συνεχώς μεταβαλλόμενου

πλαίσιου της αγοράς, του όγκου και της πολυπλοκότητας του εργασιακού τους αντικειμένου.

Σήμερα, όλα τα στελέχη των τραπεζών μιλούν για αλλαγή της φιλοσοφίας προσέγγισης νέων πελατών, μιλούν για την υιοθέτηση της φιλοσοφίας της ολικής ποιότητας, της φιλοσοφίας δηλαδή σύμφωνα με την οποία η τράπεζα σκέπτεται, πράττει και βούλεται με στόχο την εξυπηρέτηση των πελατών της. Πρόκειται για την πελατοκεντρική αντίληψη των πραγμάτων, συνεπεία της οποίας οι τράπεζες, τα συστήματα, τα προϊόντα, η αγορά αλλάζουν με γοργό ρυθμό. Κάποτε, το πλαίσιο μέσα στο οποίο έπρεπε να παρθούν αποφάσεις για την αγορά μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος ήταν περιορισμένο, ιδίως μάλιστα μετά τις καταστροφές και στερήσεις που προκάλεσε ο Β΄ Παγκόσμιος πόλεμος. Η ανέχεια και η πείνα δεν άφησαν πολλούς ιδιότροπους αγοραστές πίσω τους. Στη συνέχεια, ο ανταγωνισμός και η τεχνολογική εξέλιξη γέμισαν τα ράφια των αγοραστών με πλήθος τύπους, μάρκες και μεγέθη, που ικανοποιούν κάθε γούστο. Η απόφαση πλέον για αγορά οποιουδήποτε προϊόντος ή υπηρεσίας συνοδεύεται από βομβαρδισμό πληροφοριών, που προκαλούν τα σύγχρονα μέσα ενημέρωσης γύρω από τη συγκεκριμένη αγορά. Η απόφαση για την επιλογή της καλύτερης τράπεζας δεν είναι συνάρτηση μόνο της απόστασης από το σπίτι. Πολλές φορές ο πελάτης προτιμά να διανύσει κάποια επί πλέον χιλιόμετρα, προκειμένου να εξασφαλίσει την καλύτερη γι' αυτόν εξυπηρέτηση. Ανήκει οριστικά στο παρελθόν η εποχή που ο πελάτης, πριν μπει στην τράπεζα, έστρεφε το βλέμμα του στην επιγραφή και τον ικανοποιούσε η κατάληξη της εταιρικής ταυτότητας της Τράπεζας... της Ελλάδος. Σήμερα οι πελάτες δε

συναλλάσσονται με τις τράπεζες μόνο για εθνικούς λόγους. Το marketing φρόντισε, με τα χρόνια, να πληροφορήσει κάθε πελάτη τράπεζας ότι δεν είναι υπερβολική απαίτηση από μέρους του να ζητά καλή συμπεριφορά από τους υπαλλήλους της, μικρές προμήθειες, σύντομους χρόνους αναμονής, ATM 'S κτλ.

Κάποτε, η ηλικιωμένη κυρία περίμενε αδιαμαρτύρητα στην ουρά επί πολλή ώρα για να καταθέσει στο λογαριασμό του εγγονού της ένα μέρος της σύνταξής της. Σήμερα, η ίδια κυρία διαμαρτύρεται, επειδή δεν υπάρχει δεύτερη αυτόματη ταμειολογιστική μηχανή στο τραπεζικό κατάστημα.

Κάποτε, ο βιοτέχνης περίμενε με έκδηλη αγωνία έξω από το γραφείο του Διευθυντή του τραπεζικού καταστήματος, για να πληροφορηθεί την τύχη της αίτησής του για τη λήψη ενός δανείου. Σήμερα, ο ίδιος βιοτέχνης συνάπτει το δάνειο, κινούμενος μέσα στο αυτοκίνητό του, με τη χρήση του κινητού του τηλεφώνου.

Κάποτε, τα γκισέ των τραπεζών με τις βαριές μαρμάρινες κατασκευές, το σκούρο ξύλο και τα χοντρά κάγκελα αποτελούσαν τους κυματοθραύστες της συνωστιζόμενης πελατείας. Οι πελατοφράχτες αυτοί σήμερα έπεσαν και τη θέση τους πήραν τα φωτεινά χρώματα, τα γραφεία συνεργασίας, τα κομπιούτερ και τα άλλα αυτοματοποιημένα συστήματα, που συνδράμουν τα στελέχη στη διεκδίκηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς. Οι εποχές χαρακτηρίζονται εξαιρετικά δύσκολες, κυρίως για εκείνες τις τράπεζες που ακολουθούν ασθμαίνουσες τις εξελίξεις, και ειδικότερα αυτές τις εξελίξεις που έχουν σχέση με τις απαιτήσεις της πελατείας. Ο πελάτης πλέον έχει απαιτήσεις και ξέρει να διαλέγει την καλύτερη τράπεζα. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί ότι

ο πελάτης δεν περιορίζεται στη συνεργασία του με μια τράπεζα, αλλά διατηρεί λογαριασμούς σε περισσότερες. Ρωτάει, μαθαίνει, συγκρίνει και αποφασίζει ότι κρίνει ότι τον συμφέρει περισσότερο. Αν δυσαρεστηθεί, εκδικείται με τον πλέον αμείλικτο τρόπο: διακόπτει τη συνεργασία του. Στη χειρότερη περίπτωση, φροντίζει να μεταδώσει την εμπειρία του και σε άλλους πελάτες που “κινδυνεύουν” να έχουν την ίδια τύχη. Η πείρα έχει αποδείξει ότι πολύ πιο εύκολα κυκλοφορεί στην αγορά η κακή, παρά η καλή φήμη για την εξυπηρέτηση που παρέχει ένα κατάστημα μιας τράπεζας. Ο πελάτης της τράπεζας είναι περισσότερο επιλεκτικός, απαιτεί και διαπραγματεύεται, έχοντας καλή γνώση και των προϊόντων και του τραπεζικού συστήματος εν γένει.

Στην αρχή, όταν το marketing ανακάλυψε και αφύπνισε στους πελάτες των τραπεζών ένα μεγαλύτερο αριθμό αναγκών, εμφανίστηκαν αρκετοί που ήρθαν αντιμέτωποι με τις θέσεις της νέας αυτής επιστήμης. Ήταν αυτοί που με ιδιαίτερη ζέση μίλησαν για τις βλαβερές συνέπειες της τάσης για υπερκατανάλωση που δημιουργείται στους πελάτες εξ αιτίας του marketing. Πλην όμως, δεν μπορεί να υποστηριχτεί σοβαρά ότι το marketing βλάπτει τον καταναλωτή. Απλά “του ανοίγει τα μάτια” ή ακόμα καλύτερα “του ανοίγει την όρεξη”. Του δίνει τη δυνατότητα να επιλέξει, από περισσότερα προϊόντα, το ποιοτικά καλύτερο, στην πιο προσιτή τιμή. Αυτός είναι ο λόγος που ο αριθμός των διαφωνούντων με το marketing διαρκώς μειώνεται. Οι περισσότεροι πλέον πελάτες και πωλητές είναι πεπεισμένοι ότι οι αποφάσεις ανήκουν τελικά στους πελάτες - καταναλωτές, το πλαίσιο όμως μέσα στο οποίο θα κινηθούν προσδιορίζεται από

τους ανθρώπους του marketing. Οι τελευταίοι δεν είναι πλασιέ, αλλά τα υπεύθυνα στελέχη της Τράπεζας, τα οποία έχοντας καλή γνώση των τεχνικών της προσωπικής πώλησης, καλή υποστήριξη και καλή γνώση του προϊόντος, αντιλαμβάνονται τις ανάγκες της πελατείας και προσαρμόζουν αναλόγως τις προς πώληση υπηρεσίες. Το marketing δε στηρίζει μόνο τους πωλητές αλλά και τους πελάτες. Ο καταναλωτής δεν είναι πλέον εύκολος πελάτης, ακριβώς επειδή το marketing δεν περιορίζεται στη διαφήμιση, αλλά παράλληλα φροντίζει να ενημερώνει για τις νέες εξελίξεις, με αποτέλεσμα να πληροφορεί και να “ξυπνάει” τον πελάτη. Κατά συνέπεια, η τράπεζα που προβάλλεται σωστά και που προσφέρει τα καλύτερα προϊόντα, στις καλύτερες τιμές, με την καλύτερη εξυπηρέτηση θα πάρει τους περισσότερους και καλύτερους πελάτες. Στο διάσημο πλέον βιβλίο του με τίτλο “Marketing Management” ο Philip Kotler διατυπώνει, ειδικά για το τραπεζικό marketing, την παρακάτω άποψη: “Πριν από χρόνια, οι τραπεζίτες δε γνώριζαν πολλά για το marketing ή δεν το υπολόγιζαν. Οι τράπεζες προσέφεραν τις αναγκαίες μόνο υπηρεσίες. Οι τραπεζίτες δε χρειαζόταν να ασχοληθούν με τρεχούμενους λογαριασμούς, με λογαριασμούς αποταμιεύσεων, με δάνεια ή με τα θησαυροφυλάκια. Το κτίριο της Τράπεζας είχε τη μορφή ενός αρχαίου ελληνικού ναού και ήταν φτιαγμένο έτσι ώστε να εντυπωσιάζει το κοινό με τη σπουδαιότητα και το κύρος του. Το εσωτερικό του ήταν αυστηρό, και οι ταμίες σπάνια χαμογελούσαν. Ένας υπεύθυνος για τη χορήγηση δανείων τακτοποιούσε έτσι το χώρο του, ώστε ο υποψήφιος δανειστής να κάθεται μπροστά στο επιβλητικό γραφείο του, σε μια πιο χαμηλή καρέκλα από τη δική του. Το παράθυρο του γραφείου βρισκόταν πίσω από τον υπεύθυνο και ο ήλιος έπεφτε πάνω στον ατυχή

πελάτη, που προσπαθούσε να εξηγήσει γιατί χρειαζόταν κάποιο δάνειο”. Αυτή είναι η στάση που κρατούσε μια τράπεζα πριν από την εποχή του marketing.

Το marketing εμφανίστηκε στις τράπεζες όχι με τη μορφή του “Σύγχρονου Μάρκετινγκ”, αλλά με τη μορφή της “διαφήμισης και της προώθησης”. Οι τράπεζες αντιμετώπιζαν αυξημένο ανταγωνισμό στον τομέα των αποταμιεύσεων. Μερικές από αυτές άρχισαν να διαφημίζονται έντονα για να προωθήσουν τις πωλήσεις τους. Πρόσφεραν ομπρέλες, ραδιόφωνα και άλλα δώρα, για να προσελκύσουν νέους λογαριασμούς πελατών. Οι ανταγωνιστές τους αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν τα ίδια μέτρα και έσπευσαν να συνεργαστούν με διαφημιστικά γραφεία και ειδικούς στην προώθηση των πωλήσεων. Οι τράπεζες που πρώτες χρησιμοποίησαν τη διαφήμιση και την προώθηση των πωλήσεων διαπίστωσαν σύντομα ότι το πλεονέκτημά τους εξανεμίστηκε, επειδή τους μιμήθηκαν πολλοί. Έμαθαν, επίσης, ότι η προσέλκυση πελατών στην τράπεζα είναι εύκολη, δύσκολο είναι να διατηρήσει κανείς αυτούς τους πελάτες. Στο σημείο αυτό τονίζεται ότι το να κρατήσεις έναν πελάτη στοιχίζει συνήθως τρεις φορές λιγότερο από το κόστος που έχεις για να φέρεις στην τράπεζα ένα νέο πελάτη. Οι τράπεζες αυτές άρχισαν να διαμορφώνουν προγράμματα, για να ικανοποιούν τον πελάτη. Οι τραπεζίτες έμαθαν να χαμογελούν. Τα σίδερα που υπήρχαν μπροστά από τα ταμεία, αφαιρέθηκαν, το εσωτερικό της τράπεζας σχεδιάστηκε από την αρχή, έτσι ώστε να δημιουργεί μία ζεστή, φιλική ατμόσφαιρα. Ακόμα και η εξωτερική αρχιτεκτονική, που θύμιζε αρχαία ελληνικό ναό, άλλαξε. Οι τράπεζες αυτές άρχισαν να αποδίδουν περισσότερο από τους ανταγωνιστές τους στον

τομέα της προσέλκυσης νέων πελατών, όπως και στον τομέα της διατήρησης των παλιών πελατών τους. Οι ανταγωνιστές τους, όμως, έβαλαν γρήγορα σε εφαρμογή ανάλογα προγράμματα που αφορούσαν στην εκπαίδευση του προσωπικού τους και στην βελτίωση της διακόσμησής τους. Σε λίγο καιρό όλες οι τράπεζες ήταν τόσο φιλικές, που η φιλικότητα έπαψε να είναι ο αποφασιστικός παράγοντας για την επιλογή τους. Οι τράπεζες βρήκαν ένα καινούργιο πλεονέκτημα, όταν συνειδητοποίησαν ότι η αποστολή τους ήταν να ικανοποιούν τις μεταβαλλόμενες οικονομικές ανάγκες των πελατών τους. Άρχισαν να καινοτομούν με νέα τραπεζικά προϊόντα, όπως οι πιστωτικές κάρτες, τα εορταστικά προγράμματα δανείων και τα αυτόματα τραπεζικά δάνεια. Αλλά οι οικονομικές υπηρεσίες αντιγράφονται εύκολα και τα πλεονεκτήματα που προσφέρουν δεν έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής. Αν, βεβαίως, μια τράπεζα επενδύει σε συνεχείς καινοτομίες, μπορεί να διατηρηθεί μπροστά από τις άλλες. Τι συμβαίνει, όμως, όταν όλες οι τράπεζες κάνουν διαφήμιση, χαμογελούν και καινοτομούν; Είναι σαφές ότι αρχίζουν να φαίνονται ίδιες. Είναι λοιπόν αναγκασμένες να βρουν κάτι καινούργιο για να διαφοροποιηθούν. Αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι καμία τράπεζα δε μπορεί να προσφέρει όλα τα προϊόντα και να γίνει η καλύτερη τράπεζα, για όλους τους πελάτες. Η τράπεζα πρέπει να κάνει επιλογές. Πρέπει να εξετάζει τις ευκαιρίες της και “να παίρνει θέση” στην αγορά.

Υπάρχει όμως και μία σημαντικότερη έννοια για το τραπεζικό marketing. Αυτή που εξετάζει αν μια τράπεζα έχει εγκαταστήσει αποτελεσματικά συστήματα για ανάλυση, σχεδιασμό, υλοποίηση και έλεγχο των πωλήσεων. Μία τράπεζα, παρόλο που είχε

σημειώσει προόδους στη διαφήμιση, στη φιλικότητα, στην καινοτομία και στην ειδική θέση της στην αγορά, δε διέθετε καλά συστήματα σχεδιασμού και ελέγχου των πωλήσεων. Κάθε οικονομικό έτος οι υπεύθυνοι των εμπορικών δανείων υπέβαλλαν εκθέσεις με τους στόχους τους, όσον αφορά το ύψος τους - συνήθως κατά 10% υψηλότερους από τους στόχους της προηγούμενης χρονιάς- και ζητούσαν αύξηση του προϋπολογισμού τους κατά 10%. Καμία λογική ή σχέδιο δε συνόδευε αυτές τις εκθέσεις. Η Γενική Διεύθυνση ήταν ικανοποιημένη από τους υπευθύνους που πετύχαιναν τους στόχους τους. Κάποιος υπεύθυνος χορήγησης δανείων όμως, ο οποίος εθεωρείτο καλός στη δουλειά του, πήρε τη σύνταξή του και αντικαταστάθηκε από ένα νέο υπάλληλο, ο οποίος κατάφερε να αυξήσει το ύψος των δανείων κατά 50% την επόμενη χρονιά! Η Τράπεζα έμαθε με πολύ κόπο ότι είχε αποτύχει στον τομέα της έρευνας marketing, στη μέτρηση των δυνατοτήτων των διαφόρων αγορών, στην εκπόνηση σχεδίων marketing, στον καθορισμό ποσοτώσεων και στη δημιουργία κατάλληλων συστημάτων επιβράβευσης.

Το παρόν και το μέλλον του τραπεζικού marketing περιγράφεται πλέον με δύο λέξεις: *“Ολική Ποιότητα”*.

Αυτό σημαίνει ότι, αν κάποτε ήταν αρκετό να καλύπτει η τράπεζα τις ανάγκες του πελάτη, σήμερα απαιτείται προσφορά υπηρεσιών που κινούνται πέραν των απαιτήσεων των πελατών. Ο πελάτης δε χρειάζεται πια να μετακινηθεί καν από το σπίτι του. Η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, ο τύπος, τα κομπιούτερ και τα άλλα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα φροντίζουν γι' αυτό. Σε λίγα χρόνια, ο πελάτης δε θα χρειάζεται ίσως να έρχεται καν στην τράπεζα, το

πιο πιθανό είναι ότι η τράπεζα θα πηγαίνει στο σπίτι του. Δεν υπάρχει πια η παραμικρή αμφιβολία για την πρακτική αξία του marketing στη σημερινή ανταγωνιστική κοινωνία των τραπεζών. Στο μεταξύ, τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια έχουν συμβεί πολύ σημαντικές αλλαγές στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα. Αλλαγές που σχετίζονται με τις καταναλωτικές συνήθειες, τις τάσεις της αγοράς και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις τράπεζες, είτε αυτές είναι δημοσίου είτε ιδιωτικού ενδιαφέροντος. Οι αλλαγές αυτές εκφράζονται με μεταβολές των μεριδίων αγοράς. Η ελληνική τραπεζική αγορά διεθνοποιείται ολοένα και περισσότερο με την είσοδο ξένων Τραπεζών. Ξένες Τράπεζες έχουν μπει δυναμικά στο χώρο του ανταγωνισμού, αγοράζοντας ελληνικές. Παραδοσιακά προϊόντα χάνουν έδαφος και στη θέση τους έρχονται νέα και πιο εξειδικευμένα. Οι τράπεζες και οι ασφαλιστικές επιχειρήσεις δίνουν το μεγάλο ραντεβού στις τραπεζασφάλειες. Οι τράπεζες αναζητούν τρόπους να περιστείλουν το υψηλό λειτουργικό τους κόστος, ενώ ο εντεινόμενος ανταγωνισμός μειώνει τα περιθώρια κέρδους. Η Στεγαστική και η Καταναλωτική Πίστη αρχίζουν και αυτές με τη σειρά τους να αποκτούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον από πλευράς κερδοφορίας για τις τράπεζες.

Αυτές οι αλλαγές έχουν μεγάλο αντίκτυπο στη λειτουργία και το μέλλον των ελληνικών τραπεζών. Οι πελάτες έχουν ευαισθητοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό, αναγνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες των προσωπικών τους αναγκών και θέλουν τράπεζες που να τους παρέχουν υψηλής ποιότητας εξυπηρέτηση. Ο ανταγωνισμός γίνεται πειστικότερος και η μια τράπεζα παρακολουθεί πολύ προσεκτικά τις κινήσεις των άλλων

τραπεζών. Κάποτε η απειλή του πελάτη ότι θα σηκώσει τις καταθέσεις του προκαλούσε μειδίαμα. Σήμερα, η ίδια απειλή προκαλεί συναγερμό στο γκισέ. Όλοι γνωρίζουν πόσο δύσκολο είναι να αποκτήσεις ένα νέο πελάτη και πόσο εύκολο είναι να χάσεις έναν παλαιό. Το κενό που υπήρχε ανέκαθεν μεταξύ αγοραστών και πωλητών διευρύνθηκε τόσο, ώστε όλοι πλέον βλέπουν το marketing ως τη Λυδία Λίθο για την επίλυση των προβλημάτων των τραπεζών.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Ελευθερία Αρναούτογλου / Μανώλης Ντουρουντάκης:** «Δημόσιες Σχέσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1999.
2. **Δρ. Ευάγγελος Φ. Θεοδωράτος:** «Δημόσιες Σχέσεις», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης - Αθήνα 1999.
3. **Ιωάννης Φαρμάκης:** «Αποτελεσματικές Δημόσιες Σχέσεις», Εκδόσεις Κλειδάριθμος – Αθήνα 2006.
4. **Δημήτριος Θ. Πατρινός:** «Διεθνές και Εξαγωγικό Marketing στα Πλαίσια της Παγκοσμιοποίησης», Εκδόσεις Παπαζήση – Αθήνα 2002.
5. **Γιώργος Χ. Ζώτος:** «Διαφήμιση», Εκδόσεις University Studio Press – Θεσσαλονίκη 2000.
6. **Δημήτριος Γ. Παυλάκης:** «Τραπεζικό Marketing στην Πράξη, Εκδόσεις Πολυοδηγός.
7. **Πέτρου Π. Παπαγεωργίου Ph. D :** «Εισαγωγή στο Διεθνές Management», Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης – Πειραιάς 1990.
8. **Πέτρος Τομάρας:** «Εισαγωγή στο Marketing και την Έρευνα Αγοράς», Αθήνα 2000.
9. **Πέτρος Τομάρας:** «Τραπεζικό Marketing», Αθήνα 1998.
10. **Π. Μαλλιάρης:** «Εισαγωγή στο Marketing», Πειραιάς 1990.
11. **Κ. Τζωρτζάκης:** «Γενικές Αρχές Marketing», Αθήνα 1998.

12. «Τραπεζικό Marketing», Φυλλάδιο Alpha Bank.
13. *Πρόδρομος Γ. Ευθύμογλου*: «Επιχειρησιακή Στρατηγική», Θεσ/νίκη 1990.
14. *Γεώργιος Ι. Σιώμκος*: «Στρατηγικό Μάρκετινγκ», Αθήνα 1999 – Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
15. *Γεώργιος Ι. Σιώμκος*: «Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ» Β' Έκδοση, Αθήνα 2002 – Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
16. *Άγγελος Α. Τσακλάγκανος*: «Στρατηγικός Σχεδιασμός των Επιχειρήσεων», Θεσ/νίκη 1994 – Εκδοτικός Οίκος Αφών Κυριακίδη.
17. *Ν. Βελτράς*: «Πωλήσεις – Μάρκετινγκ, Δύο Κρίκοι της Ίδιας Αλυσίδας», Αθήνα 1993 – Εκδόσεις Σταμούλης.
18. *Γ. Κουρμούσης*: «Το Μάρκετινγκ στην Πράξη», Εκδόσεις ΙΕΣ, 1993.
19. *Κ. Λυμπερόπουλος*: «Εισαγωγή στο Τραπεζικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Παπαζήσης, 1987.
20. *Κ. Λυμπερόπουλος*: «Αποτελεσματικές Πωλήσεις Τραπεζικών Υπηρεσιών», Εκδόσεις Πρωτοπορία, 1998.
21. *Κ. Λυμπερόπουλος*: «Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Interbooks, 1994.
22. *Γ. Αυλωνίτης – Β. Σταθακόπουλος*: «Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1997.
23. *Θ. Παπαδημητρίου*: «Αρχές Μάρκετινγκ» - 3^η Έκδοση, Αθήνα 1998.

24. **Μ.Γ. Πετράκης:** «Έρευνα Μάρκετινγκ – Θεωρία και Πράξη, Εκδόσεις Interbooks, 1992.
25. **Κ. Μ. Τζωρτζάκης:** «Γενικές Αρχές Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1988.
26. **Κ. Μ. Τζωρτζάκης:** «Αρχές Μάρκετινγκ – Η Ελληνική Προσέγγιση», Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1996.
27. **Χ. Τσιμπόγλου:** «Τηλεφωνική Επικοινωνία και Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1992.
28. **Philip Kotler:** «Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ Ανάλυση – Σχεδιασμός – Υλοποίηση και Έλεγχος», (Τόμοι Α & Β) Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1994.
29. **Κ. Μαγνήσαλης:** «Δημόσιες Σχέσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1988.
30. **Μαντές - Μπουραντάς:** «Το Μάνατζμεντ των Πωλήσεων», Εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα 1991.
31. **Ν. Μαυρουλέας:** «Διοίκηση Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Σμπίλιας, Αθήνα 1991.
32. **Χ.ΜΠΟΪΝΤ-Ο.ΓΟΥΟΛΚΕΡ-Ζ.ΛΑΡΕΣΣΕ:** «Το Μάρκετινγκ και Εισαγωγή στη Διοίκηση Μάρκετινγκ», Εκδόσεις Παπαζήση – Τόμος Α΄, Αθήνα 2002.