

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ

Σχολή : ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Τμήμα : ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

PT 9020-0281

Αφ 66 681

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

Θ Ε Μ Α : " Αναγκαιότητα - δυνατότητες - προοπτικές της εφαρμογής των αρχών του Μάρκετινγκ στην προσφορά υπηρεσιών των ελληνικών τραπεζών "

Καθηγητής : Γ Κ Ι Κ Α Σ Γ Ρ Η Γ Ο Ρ Ι Ο Σ



Σπουδάστρια : Μ Α Τ Θ Α Ι Ο Υ Α Ν Ν Α

Μ Ε Σ Ο Λ Ο Γ Γ Ι 1 9 9 5

Handwritten signature

Στους γονείς μου

θα ήθελα να ευχαριστήσω :

- Το προσωπικό του Κατ/τος της Αγροτικής Τράπεζας Αταλάντης.
- Τον Κο Καρατράντο Κων/νο, Διευθυντή του Κατ/τος Ε.Τ.Ε. Θηβών.
- Τον καθηγητή Κο Γκίκα Γρηγόριο.
- Τον Κο Γαλανόπουλο Χρήστο.
- Τον Κο Μώρο Παναγιώτη.

για την πολύτιμη βοήθειά τους.

ΜΑΤΘΑΙΟΥ ANNA

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

	σελ.
Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η	
Οι ελληνικές τράπεζες στη σύγχρονη πραγματικότητα	2
 Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο	
1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ	7
1.2. ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	9
1.3. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ	12
 Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο	
ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	
2.1. ΟΙ ΠΡΟΣΦΕΡΟΜΕΝΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	15
2.2. Η ΤΙΜΟΛΟΓΙΑΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ	20
2.3. ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ	23
2.4. ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	
2.4.1. Η Προσωπική Πώληση	24
2.4.2. Η Διαφήμιση	28
2.4.3. Η Προώθηση των Πωλήσεων	30
2.4.4. Οι Δημόσιες Σχέσεις	32
α. Ενδοτραπεζικές δημόσιες σχέσεις	32
β. Εξωτραπεζικές δημόσιες σχέσεις	34
 Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο	
3.1. Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	36
3.2. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ	41
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	46

Ε Ι Σ Α Γ Ω Γ Η

Οι ελληνικές τράπεζες στη σύγχρονη πραγματικότητα

Η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών, κανόνων και μεθόδων του Marketing στην προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών πήγασε διεθνώς απ'το γεγονός της όξυνσης του ανταγωνισμού όχι μόνο μεταξύ των τραπεζών, αλλά και μεταξύ τραπεζών και άλλων ιδρυμάτων που τις ανταγωνίζονται σε ορισμένους τομείς (ταχυδρομικά ταμειευτήρια, εταιρείες επενδύσεων εταιρείες factoring και leasing, building societies, θυγατρικές πολυκαταστημάτων οι οποίες δέχονται καταθέσεις και προσφέρουν πιστωτικές κάρτες ή κάρτες διευκόλυνσης και καταναλωτικά δάνεια).

Με την έννοια του Τραπεζικού Marketing, που πριν από 20 χρόνια ήταν τελείως άγνωστη στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, άρχισαν σήμερα πια να εξοικειώνονται όλο και περισσότεροι υπάλληλοι εμπορικών τραπεζών.

Σήμερα η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών του μάρκετινγκ στον ελληνικό τραπεζικό χώρο είναι προφανής και αυτονόητη όχι μόνο γιατί το τραπεζικό marketing εφαρμόζεται εδώ και δεκαετίες στο εξωτερικό, όπου οι πιο εξελιγμένες δομές ενεργούν σαν πρόδρομοι των μελλοντικών οργανωτικών εξελίξεων στη χώρα μας, αλλά και γιατί :

- * το ελληνικό τραπεζικό σύστημα γρήγορα θ'αρχίσει ν'απελευθερώνεται απ'τις ρυθμιστικές παρεμβάσεις και θα εναρμονιστεί σταδιακά στα δεδομένα που ισχύουν στην ΕΟΚ ; δίνοντας τη δυνατότητα σε κάθε εμπορική τράπεζα ν'ασκεί περισσότερο ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική.
- * Ο ανταγωνισμός στην αγορά τραπεζικών υπηρεσιών έχει οξυνθεί τα τελευταία χρόνια πολύ , νέες τράπεζες έχουν μπει στην αγορά , τα

καταστήματα των τραπεζών πληθύνονται κάθε χρόνο με γρήγορο ρυθμό και τα κονδύλια που διαθέτουν οι τράπεζες για την προώθηση των πωλήσεών τους και τη διαφήμιση αυξάνονται συνεχώς. Ο ανταγωνισμός αυτός είναι ακόμη μεγαλύτερος με την είσοδο νέων ξένων τραπεζών στον ελληνικό τραπεζικό χώρο.

- * Η τεχνολογική εξέλιξη (αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές, αυτόματη μεταφορά κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων, home banking, κλπ), άνοιξε νέες δυνατότητες εξυπηρέτησης της τραπεζικής πελατείας, δημιουργώντας ταυτόχρονα ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού για τις εμπορικές τράπεζες.
- * Έχει ήδη υιοθετηθεί στις ελληνικές εμπορικές τράπεζες μια νέα νοοτροπία στην αντιμετώπιση του πελάτη σ'όλη την κλίμακα της ιεραρχίας, έχουν εκσυγχρονιστεί οι οργανωτικές δομές ορισμένων απ'αυτές και έχουν προσανατολιστεί στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη και τέλος εφαρμόζονται νέες μέθοδοι προσέλκυσης πελατών και ανάπτυξης των εργασιών μαζί τους.
- * Η σύγχρονη αντίληψη οργάνωσης της τραπεζικής εργασίας και εξυπηρέτησης του πελάτη που εφαρμόζεται στις μεγαλύτερες πολυεθνικές τράπεζες επιβάλλει την αντικατάσταση της τραπεζικής κατά παραγγελία, που συγκεντρώνει την προσοχή της στην πώληση συγκεκριμένων υπηρεσιών από την τραπεζική των σχέσεων (relationship banking), που στρέφεται στη δημιουργία πελατών που αγοράζουν πολλαπλές υπηρεσίες.

Οι τράπεζες δεν επιδιώκουν δηλαδή πια τη μεγιστοποίηση των κερδών με την επιδίωξη μεγαλύτερου κέρδους από κάθε μεμονωμένη συναλλαγή, αλλά δίνουν έμφαση στη συνδυασμένη πώληση υπηρεσιών και στη συνολική αποδοτικότητα του πελάτη.

Στη μελλοντική τραπεζική αγορά στην Ελλάδα και στις προβλεπόμενες οξυμένες ανταγωνιστικές συνθήκες, ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται βέβαια μόνο στις τιμές. Οι μειώσεις των τιμών πέραν ορισμένων ορίων έχουν σαν αποτέλεσμα σε ολιγοπωλιακή διάρθρωση της αγοράς την πρόκληση αναλόγων αντιδράσεων από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές.

Το κύριο βάρος του μελλοντικού ανταγωνισμού των τραπεζών στη χώρα μας θα πέσει σε προσπάθειες περιορισμού της ομοιογένειας των προσφερόμενων υπηρεσιών και τη δημιουργία προτιμήσεων στην πελατεία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την έρευνα των επιθυμιών της πελατείας κάθε αγοράς - στόχου και την προσαρμογή στις ανάγκες της νέας τεχνολογίας, της άφογης εξυπηρέτησης από τον Διευθυντή μέχρι τον τελευταίο υπάλληλο, του σωστά μελετημένου δικτύου των καταστημάτων και θυρίδων και της ανάλογης διαφήμισης των προσφερόμενων από την τράπεζα υπηρεσιών.

Σε μια συνεχώς διεθνοποιούμενη αγορά, οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στον ανταγωνισμό τους με τις ξένες όταν συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα της εφαρμογής παρόμοιων μεθόδων, μέσων και εργαλείων δουλειάς μ'αυτές.

Μόνο κατ' αυτό τον τρόπο μπορούν να διαφυλάξουν ποσοτικά το μερίδιο αγοράς τους, αλλά και να διεκδικήσουν ποιοτικά καλύτερες εργασίες μεγάλων ιδιωτών πελατών και υγιών επιχειρήσεων.

Οι κυριότερες μέθοδοι εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών τραπεζών είναι :

- 1) η βελτίωση της τεχνικής υποδομής με την ανανέωση του εξοπλισμού τους σύμφωνα με τα δεδομένα της σημερινής εξέλιξης της τεχνολογίας ,
- 2) η ποιοτική αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού με την εκπαίδευ-

σή του στο αντικείμενο της δουλειάς του και την επιμόρφωσή του στις διοικητικές και οικονομικές επιστήμες και τέλος

- 3) οι οργανωτικές αναδιαρθρώσεις που σκοπεύουν στην ανανέωση των δομών σύμφωνα με τις νεώτερες αντιλήψεις του management και του marketing.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 1ο1.1. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ MARKETING

Το marketing σαν μια μορφή ανθρώπινης επικοινωνίας και συναλλαγής χρονολογείται από τότε που ο άνθρωπος άρχισε τον καταμερισμό της εργασίας, ο οποίος με την εξειδίκευση αύξησε την παραγωγικότητα αλλά ταυτόχρονα δημιούργησε και την ανάγκη του αντιπραγματισμού, δηλαδή της ανταλλαγής των προϊόντων που περισσεύανε σε κάθε παραγωγό με κείνα που του λείπανε.

Το marketing σαν όρος όμως είναι πολύ νέο. Οι βασικές του αρχές άρχισαν να αναπτύσσονται και να συστηματοποιούνται στα μέσα της δεκαετίας του 1950. Σαν επιστημονικός κλάδος δεν μπορούσε ν' αναπτυχθεί νωρίτερα, γιατί δεν υπήρχαν οι ανάλογες κοινωνικοοικονομικές προϋποθέσεις. Στη σημερινή εποχή που το βασικό πρόβλημα των επιχειρήσεων δεν είναι πια πως θα παράγουν τα προϊόντα τους, αλλά που και πως θα τα διαθέσουν, η συστηματοποίηση ορθολογικών μεθόδων ενεργειών με τη μορφή επιστημονικών αρχών έγινε απαραίτητη.

Η βασική αποστολή του marketing σύμφωνα με την παλιά αντίληψη ήταν η βραχυχρόνια μεγιστοποίηση του κέρδους μέσω της μεγιστοποίησης των πωλήσεων. Σύμφωνα με τη σύγχρονη αντίληψη του marketing, η νοοτροπία της πιεστικής πώλησης έχει εγκαταλειφθεί οριστικά και η επιχείρηση έχει προσανατολισθεί προς τον πελάτη, συντονίζοντας όλες τις ενέργειες και τις λειτουργίες της κατά τρόπο που να στοχεύουν στην ικανοποίηση των αναγκών του, η οποία τελικά θεωρείται σαν η μόνη εγγύηση για τη μακροχρόνια μεγιστοποίηση του κέρδους.

Το marketing σήμερα έχει μετατοπίσει το κέντρο βάρους του από

την αντίληψη :

" να βρούμε μέσα και τρόπους να πουλήσουμε τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που διαθέτουμε " ,

στην έρευνα του :

" ποιος πρόκειται να χρειασθεί αυτά που διαθέτουμε "

και στη συνέχεια στη φιλοσοφία του :

" η αγορά - στόχος χρειάζεται το προϊόν Α ή την υπηρεσία Χ. Μπορούμε να τα προσφέρουμε ; " .

Η αλλαγή αυτή προσανατολισμού συνεπάγεται και ανάλογες μεταβολές σ' ολόκληρη τη δομή των Διευθύνσεων και την οργάνωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Ολοκληρωμένο marketing είναι η αντίληψη ότι το marketing δεν είναι υπόθεση μόνο της Διεύθυνσης Πωλήσεων ή της Διεύθυνσης Marketing, αλλά και όλων των Διευθύνσεων της επιχείρησης. Η άσκησή του προϋποθέτει ότι όλες οι Διευθύνσεις θα αποκτήσουν τη νοοτροπία και τα κριτήρια του marketing.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούμε να ορίσουμε το marketing σαν τη φιλοσοφία της Διοίκησης σύμφωνα με την οποία για να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι, πρέπει να προσανατολισθούν όλες οι επιχειρηματικές δραστηριότητες στις παρούσες και στις προβλεπόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

1.2. ΤΟ MARKETING ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Οι γενικές αρχές του marketing μπορούν να εφαρμοσθούν στον τραπεζικό τομέα, αφού ληφθούν υπόψη οι ιδιομορφίες της προσφοράς τραπεζικών υπηρεσιών και οι διαφορές τους απ'τη διάθεση βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων.

Όπως είναι γνωστό, το επιχειρηματικό αντικείμενο των εμπορικών τραπεζών είναι η εκμετάλλευση ξένου χρήματος και η επ'αμοιβή παροχή υπηρεσιών. Οι βασικές λειτουργίες τους δηλαδή είναι τρεις :

- 1) Η προσέλκυση καταθετών. Οι καταθέσεις των χρημάτων στις τράπεζες προσφέρουν : α) ασφάλεια , β) τόκο .
- 2) Η προσέλκυση δανειζομένων.
- 3) Η προσέλκυση διαμεσολαβητικών εργασιών (διακανονισμός εισαγωγών-εξαγωγών, κίνηση κεφαλαίων, εγγυητικές επιστολές, αγοραπωλησία συναλλάγματος).

Οι τραπεζικές εργασίες έχουν από πλευράς marketing τα ακόλουθα χαρακτηριστικά :

- 1) Είναι άυλες, πράγμα που σημαίνει ότι δεν χρειάζονται αποθήκευση και μεταφορά για τη διάθεσή τους, όπως τα προϊόντα.
- 2) Είναι αδιαχώριστες σε ότι αφορά τον τόπο και το χρόνο της παραγωγής, της διάθεσης και της κατανάλωσής τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μη μπορούν να χρησιμοποιηθούν μεσάζοντες για τη διάθεσή τους και να πωλούνται απ'εϋθείας στον χρήστη τους. Εξαίρεση σ'αυτόν τον κανόνα αποτελούν οι τραπεζικές πιστωτικές κάρτες, όπου η προσφερόμενη τραπεζική υπηρεσία μπορεί να μεταφερθεί.
- 3) Παρουσιάζουν μεγάλη ομοιογένεια. Για τους πελάτες οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι ίδιες σ'όλες τις εμπορικές τράπεζες. Κάθε τράπε-

ζα λοιπόν, πρέπει να βρει τρόπους να καθιερώσει την ταυτότητά της και να εξασφαλίσει την επιθυμητή εικόνα στους πελάτες της για κάθε προσφερόμενη απ'αυτήν υπηρεσία. Για το σκοπό αυτό κάθε τράπεζα προσπαθεί να προωθήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες της χρησιμοποιώντας όλα τα εργαλεία του marketing. Για το κοινό κάθε τράπεζα διαφοροποιείται απ'το δίκτυο των καταστημάτων της, από το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών, απ'την ποιότητα εξυπηρέτησης, από το επίπεδο των υπαλλήλων της και από τις νέες υπηρεσίες που λανσάρει από καιρό σε καιρό.

- 4) Υπάρχει μεγάλη γκάμα προσφερόμενων υπηρεσιών. Η γκάμα των προσφερόμενων από τις εμπορικές τράπεζες υπηρεσιών καλύπτει από τις εξειδικευμένες ανάγκες επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων (corporate banking) μέχρι τις ανάγκες του μικροκαταθέτη (retail banking).
- 5) Παρουσιάζουν μεγάλη γεωγραφική διασπορά. Κάθε εμπορική τράπεζα θεωρεί απαραίτητο να επεκτείνει -ανάλογα με τις δυνατότητές της- το δίκτυο των καταστημάτων της, ούτως ώστε να διευκολύνει περισσότερο τις συναλλαγές των υπάρχοντων πελατών της και να καλύπτει μια ευρύτερη αγορά σε εθνικό επίπεδο.
- 6) Η ανάπτυξή τους πρέπει να σταθμίζεται ανάλογα με τις βασικές αρχές της επιχειρηματικής πολιτικής οποιασδήποτε εμπορικής τράπεζας. Οι αρχές αυτές - όπως είναι γνωστό - είναι :
 - α) η αρχή της ρευστότητας ,
 - β) η αρχή της ασφάλειας , και
 - γ) η αρχή της αποδοτικότητας .

Οι αρχές αυτές έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, δεδομένου ότι, μεγάλος αριθμός ρευστότητας σημαίνει αχρησιμοποίητα κεφάλαια και

κατά συνέπεια μειωμένη αποδοτικότητα, ενώ η αρχή της ασφάλειας πιθανόν να μην επιτρέπει τοποθετήσεις κεφαλαίων σε εργασίες με υψηλή αποδοτικότητα αλλά και αυξημένο κίνδυνο. Η σωστή πολιτική μιας εμπορικής τράπεζας επιβάλλει να βρεθεί η χρυσή τομή μεταξύ των τριών αυτών αρχών, ανάλογα πάντα με τη θέση κάθε τράπεζας στην αγορά και τις μακροχρόνιες επιδιώξεις της.

Η προγραμματιζόμενη ανάπτυξη κάθε τράπεζας και η διεύρυνση του μεριδίου αγοράς της στις αγορές - στόχους πρέπει να συμβαδίζουν με τον ιδανικό συνδυασμό των τριών βασικών τραπεζικών αρχών που έχει καθορίσει κάθε εμπορική τράπεζα σαν επιχειρηματική πολιτική της.

Σαν τραπεζικό marketing μπορούμε να θεωρήσουμε τη διοικητική δραστηριότητα που αποσκοπεί στην αποδοτική προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών, μέσω της κάλυψης των υπαρχουσών και των προβλεπομένων αναγκών των πελατών των αγορών που έχουν προκαθοριστεί σαν στόχοι.

1.3. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΟΥ MARKETING (Marketing Management)

Η Διοικητική του marketing περιλαμβάνει την Ανάλυση, το Σχεδιασμό, την Εκτέλεση και τον Ελεγχό Προγραμμάτων που στοχεύουν στον εντοπισμό των αναγκών των πελατών που αποτελούν τις αγορές - στόχους και στην εξεύρεση τρόπων ικανοποίησής τους με τη δημιουργία των κατάλληλων προϊόντων ή υπηρεσιών. Η Διοικητική του τραπεζικού marketing περιλαμβάνει την εξής διαδικασία :

1) Μελέτη του περιβάλλοντος της τράπεζας και έρευνα για την ανάλυση του ανταγωνισμού και τον εντοπισμό των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών που αποτελούν τις αγορές - στόχους.

Η έρευνα στις τράπεζες εντοπίζεται στα εξής κυρίως θέματα :

- * Πώς πρέπει να τμηματοποιηθεί η αγορά.
- * Πόσο μεγάλη είναι κάθε υπο-αγορά.
- * Ποιά είναι τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες των πελατών σε κάθε υπο-αγορά.
- * Ποιά είναι τα μερίδια της αγοράς που κατέχει η τράπεζα και οι ανταγωνιστές της σε κάθε επιμέρους υπο-αγορά.
- * Ποιός είναι ο προσφορότερος τύπος εγκατάστασης νέων καταστημάτων και ποιό είναι το ενδεδειγμένο μέγεθός τους.
- * Ποιά εικόνα έχουν οι πελάτες για την τράπεζα.

2) Προσδιορισμός των αγορών - στόχων και καθορισμός του τύπου της εικόνας που πρέπει να έχει στο 'μυαλό του ο πελάτης για την τράπεζα και το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει (positioning).

3) Πρόβλεψη των πιθανών εξελίξεων με βάση τη διαπίστωση των τάσεων της αγοράς και των απειλών απ' τον ανταγωνισμό και εντοπισμός των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε σχέση με τις υπάρχουσες οικονο-

μικές δυνατότητες της τράπεζας, την υποδομή της σε ανθρώπινο δυναμικό και τις υπάρχουσες οργανωτικές δομές.

- 4) Προγραμματισμός , σχεδιασμός των στρατηγικών στόχων και καθορισμός της απαραίτητης στρατηγικής και τακτικής για την επίτευξή τους .
- 5) Διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος marketing (του είδους και της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών, της τιμολογιακής πολιτικής , του δικτύου των καταστημάτων , της πολιτικής πωλήσεων, της προώθησης των πωλήσεων, της διαφήμισης και των δημοσίων σχέσεων) που θα επιτρέψει την υλοποίηση της στρατηγικής και της τακτικής που έχουν αποφασιστεί .
- 6) Κατάρτιση προϋπολογισμού για κάθε επιμέρους πρόγραμμα .
- 7) Συντονισμός και έλεγχος των προγραμμάτων και των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του marketing.
- 8) Έρευνα αγοράς για τη διαπίστωση του βαθμού επιτυχίας των στόχων που είχαν τεθεί, αλλά και των μελλοντικών αναγκών των πελατών & του βαθμού αποδοχής απ'αυτούς των μελετουμένων νέων υπηρεσιών.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2ο

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 2οΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Για την καλύτερη δυνατή κατανόηση των στοιχείων που συνιστούν το τραπεζικό marketing και τις λειτουργίες του, είναι απαραίτητη η περιγραφή των σημείων εκείνων απ' το τραπεζικό μίγμα marketing που έχουν κάποια ιδιαιτερότητα σε σχέση με το μίγμα marketing άλλων υπηρεσιών ή με αυτό των βιομηχανικών ή καταναλωτικών προϊόντων.

2.1. Οι προσφερόμενες υπηρεσίες

Προϊόντα για τις τράπεζες είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες. Το marketing των τραπεζικών υπηρεσιών αφορά την επιδίωξη της μεγαλύτερης δυνατής ικανοποίησης του πελάτη της τράπεζας απ' την χρήση των προσφερόμενων υπηρεσιών. Αυτές συνίστανται στην προσφορά ασφάλειας και τόκου για τα μετρητά, στη μεταφορά κεφαλαίων, στις διαμεσολαβητικές εργασίες και στην παροχή της δυνατότητας κάλυψης των αναγκών του πελάτη, τη χρονική στιγμή που του παρουσιάζονται και όχι σε μια μελλοντική στιγμή όταν θα έχει συγκεντρώσει αποταμιεύοντας τα απαραίτητα κεφάλαια.

Οι αποφάσεις marketing που αφορούν τις υπηρεσίες είναι σχετικές με τη διαμόρφωση του είδους και της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών που προσδιορίζονται απ' 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, τα είδη των διαμεσολαβητικών εργα-

σιών που αναλαμβάνει και την επέκταση ή τον περιορισμό τους (π.χ. επέκταση στις πιστωτικές κάρτες , περιορισμός ή αποθάρρυνση των ειδικών προθεσμιακών καταθέσεων, επέκταση των εξειδικευμένων τραπεζών σε εργασίες των εμπορικών τραπεζών, κλπ.).

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, EFTPOS, Home Banking**) που προσφέρουν οικονομία χρόνου και άνεση για τον πελάτη.

Για να χαράξει πολιτική η Διεύθυνση **Marketing** σχετικά με την διαμόρφωση του είδους και της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών πρέπει πρώτα να ξεκαθαρίσει :

- * Ποιά 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.
- * Ποιά είναι η αναμενόμενη αποδοτικότητα από κάθε προσφερόμενη υπηρεσία και εάν δεν προσφερθεί από μας η νέα υπηρεσία ή αν καταργηθεί μια υπάρχουσα, τι ποσοστό πελατείας θα χάσουμε ;
- * Ποιές απ' τις προσφερόμενες υπηρεσίες πρέπει ν' αναπτυχθούν κι άλλο και σε ποιές πρέπει να εφαρμοσθεί **demarketing**.

Demarketing είναι η αποθάρρυνση της πελατείας απ'τη χρησιμοποίηση ορισμένων υπηρεσιών, που λόγω αλλαγής των συνθηκών (μακροοικονομικού περιβάλλοντος, αποφάσεων της Επιτροπής Νομισματικών & Πιστωτικών θεμάτων κλπ) εμφανίζουν μικρότερα ή αρνητικά 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 απ'το σταμάτημα της διαφημιστικής υποστήριξης & την αποθάρρυνση των πωλήσεων & φτάνει μέχρι την πλήρη εξάλειψη ορισμένων υπηρεσιών που έχουν κλείσει τον κύκλο της ζωής τους (όπως είναι γνωστό, όλα τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διανύοντας τον κύκλο ζωής τους, περνούν απ'τις φάσεις της εισαγωγής στην αγορά, της ανάπτυξης, της ωριμότητας & της παρακμής).

Η πολιτική που καθορίζει το είδος και την ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών μπορεί να είναι μια παθητική παρακολούθηση του ανταγωνισμού, που σημαίνει ότι οι αλλαγές επέρχονται όταν υπάρχουν πια αποδείξεις για απώλεια της ανταγωνιστικότητας, είτε αποτέλεσμα μιας επιθετικής στρατηγικής πρωτοπόρου στην αγορά.

Μια τέτοια πολιτική για εισαγωγή στην αγορά νέων υπηρεσιών, όπως και για την κατάργηση παλαιών, αποφασίζεται φυσικά μόνο μετά από λεπτομερείς έρευνες της αγοράς και μελέτες. Είναι αυτονόητο ότι η έννοια " νέες υπηρεσίες " είναι σχετική και εξαρτάται από το επίπεδο ανάπτυξης των υπηρεσιών σε κάθε τράπεζα.

Παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά μερικά παραδείγματα νέων υπηρεσιών για τις τράπεζες:

Το **Factoring** και το **Leasing**, παρόλο που στο εξωτερικό είναι θεσμοί πολύ διαδεδομένοι και προσφέρονται σαν υπηρεσίες από τράπεζες ή θυγατρικές τραπεζών, στη χώρα μας εφαρμόζονται από το Σεπτέμβριο του 1986, όπου κατατέθηκε στη Βουλή νομοσχέδιο για τη χρηματοδοτική μίσθωση (**leasing**).

Νέες υπηρεσίες για τις οποίες υπάρχει ήδη το ανάλογο θεσμικό πλαίσιο είναι:

1. Η δυνατότητα χρεωστικού υπολοίπου (**overdraft**) στους τρεχούμενους λογαριασμούς.
2. Η δυνατότητα χορήγησης στεγαστικών δανείων από τις εμπορικές τράπεζες.
3. Οι πάγιες εντολές που δίνει στην τράπεζα ο πελάτης της για την εξόφληση περιοδικών υποχρεώσεών του (ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ, φόροι, κλπ)
4. Η πληρωμή της μισθοδοσίας και των συντάξεων επιχειρήσεων και οργανισμών με πίστωση λογαριασμών καταθέσεων.
5. Η παροχή διαφόρων ειδών καρτών στους πελάτες κάθε τράπεζας (πιστωτικές κάρτες, κάρτες εγγύησης, κάρτες αυτόματης συναλλαγής). Οι κάρτες αυτές είναι δυνατό να ενοποιηθούν σε μία.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον λοιπόν παρουσιάζει η **Smart Card** (ονομάζεται και "Intelligent", "Chip" ή "Memory Card"), που μοιάζει εξωτερικά με τις γνωστές κάρτες, διαθέτει όμως επιπλέον μνήμη και ολοκληρωμένο κύκλωμα που της επιτρέπουν να λειτουργεί σαν φορητός ηλεκτρονικός υπολογιστής.

Αλλα νέα προϊόντα που υιοθετεί μια εμπορική τράπεζα είναι:

6. Τα μηχανήματα αυτόματης συναλλαγής στα οποία περιλαμβάνονται: οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (**ATMs**) και οι μηχανές ανάληψης μετρητών (**Cash Dispensers**).

Τα μηχανήματα αυτόματης συναλλαγής χρησιμοποιούνται για την ανάληψη χαρτονομισμάτων (Cash Dispensers) ή για την ανάληψη και κατάθεση μετρητών (ATMs). Εκτός αυτού όμως έχουν τη δυνατότητα οι πελάτες να πληροφορούνται το υπόλοιπο και την κίνηση του λογαριασμού τους, τα τρέχοντα επιτόκια, τις τιμές ξένων χαρτονομισμάτων κλπ.

7. Τερματικά στα σημεία πωλήσεων.

Τα μηχανήματα αυτά τοποθετούνται σε εμπορικά καταστήματα, πρατήρια βενζίνης, κλπ και διενεργούν αυτόματα (χωρίς τη χρήση μετρητών ή επιταγών), με τη χρήση μιας τραπεζικής κάρτας και του προσωπικού μυστικού αριθμού αναγνώρισης, τη χρέωση του λογαριασμού του πελάτη και την πίστωση του λογαριασμού του εμπορικού καταστήματος με το αντίτιμο των αγορών.

8. Τραπεζική κατ'οίκον (Home Banking).

Το σύστημα αυτό επιτρέπει στον πελάτη να συναλλάσσεται με την τράπεζα και να παίρνει ορισμένες οικονομικές πληροφορίες (τιμές συναλλάγματος, τιμές διεθνών χρηματιστηρίων αξιών και εμπορευμάτων κλπ) χωρίς να μετακινείται απ'το σπίτι ή το γραφείο του.

Τέλος, στη διαμόρφωση του είδους και της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών, θα πρέπει να προσθέσουμε και τις δευτερεύουσες υπηρεσίες. Τέτοιες είναι τα διάφορα είδη εξυπηρέτησης που μπορούν να προσφερθούν στους πελάτες είτε δωρεάν, είτε σε χαμηλό κόστος.

Σαν δευτερεύουσες υπηρεσίες μπορούμε ενδεικτικά να αναφέρουμε τις θυρίδες φύλαξης χρημάτων και τιμαλφών, τις θυρίδες νυκτερινών καταθέσεων, τη δωρεάν πρόσβαση σε πληροφορίες για τους μεγάλους και καλούς πελάτες της τράπεζας (Videotex) και τις συμβουλές για κάθε οικονομικό πρόβλημα του πελάτη από εξειδικευμένους υπαλλήλους.

2.2. Η Τιμολογιακή Πολιτική

Η τιμολογιακή πολιτική στις τράπεζες αφορά τον καθορισμό του ύψους των αμοιβών των προσφερομένων υπηρεσιών απ'τη μια και τα δεδομένα της αγοράς απ'την άλλη. Με την τιμολογιακή πολιτική επιδιώκεται να συνδυαστούν : ο στόχος της μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας , με το στόχο της μεγαλύτερης δυνατής διεύρυνσης του μεριδίου της αγοράς.

Ο πρώτος στόχος επιτυγχάνεται με την ελαχιστοποίηση του κόστους και την τιμολόγηση στο μέγιστο των επιτρεπόμενων απ' τις αποφάσεις της Νομισματικής Επιτροπής ορίων, ενώ ο δεύτερος επιτυγχάνεται με τη μείωση των ζητούμενων τόκων και προμηθειών (στις χορηγήσεις). Κάθε τράπεζα καθορίζει την τιμολογιακή της πολιτική στη χρυσή τομή μεταξύ αυτών των δύο στόχων. Η χρυσή αυτή τομή στηρίζεται τόσο στις υπάρχουσες δυνατότητες (ποιότητα ανθρώπινου δυναμικού και εξοπλισμού, άρα προσφερομένων υπηρεσιών, διάρθρωση του κόστους) όσο και στους στρατηγικούς στόχους που βάζει η Διοίκηση (διεύρυνση του μεριδίου αγοράς σε ορισμένες αγορές, σταθεροποίησή του σε άλλες εισοδος σε νέες αγορές, λανσάρισμα νέων υπηρεσιών κλπ.).

Για τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής είναι απαραίτητο να προηγηθεί η κοστολόγηση. Αυτή περιλαμβάνει :

1. Τον προσδιορισμό του κόστους ανάπτυξης κάθε νέας υπηρεσίας.
2. Τη δέσμευση κεφαλαίων που απαιτεί κάθε νέα υπηρεσία.
3. Τον προσδιορισμό του κόστους κάθε επιμέρους προσφερόμενης τραπεζικής εργασίας (κόστος κάθε διακανονισμού εισαγωγών, κόστος κάθε κατάθεσης κλπ).
4. Τη διεύρυνση των οικονομιών κλίμακας που επιτυγχάνεται απ'την

αύξηση της ποσότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

5. Τη μείωση του κόστους που προκαλείται απ'τη χρησιμοποίηση νέας τεχνολογίας.

Βέβαια, ο προσδιορισμός του κόστους είναι απαραίτητος κυρίως για τον καθορισμό των κατώτατων ορίων των τιμών, ενώ τη διαμόρφωση της τιμής επηρεάζουν περισσότερο τα δεδομένα της αγοράς και η ελαστικότητα της ζήτησης.

Τα δεδομένα της αγοράς αφορούν :

- * Τα μερίδια αγοράς.
- * Τις τιμές που ζητά ο ανταγωνισμός.
- * Την ύπαρξη υποκατάστατων, δηλαδή εναλλακτικών λύσεων τοποθέτησης χρημάτων για τους καταθέτες (γη, ακίνητα, χρηματιστήριο) ή υποκατάστασης κεφαλαίων για τις επιχειρήσεις (leasing, factoring).
- * Τη μορφή της τραπεζικής αγοράς (ελεύθερος ανταγωνισμός, πολυπώλιο ολιγοπώλιο, μονοπώλιο σε ορισμένες αγορές όπως Αγροτική, Κτηματική, κλπ).

Βέβαια, η τιμολογιακή πολιτική των τραπεζών κινείται μέσα στα πλαίσια της πολιτικής που χαράσσει είτε με διάφορα διοικητικά μέτρα, είτε μέσα απ'τους μηχανισμούς της αγοράς η Κεντρική Τράπεζα.

Στη μαζική αγορά οι τράπεζες ακολουθούν μια ενιαία πολιτική τιμών και δεν υπάρχουν διαφοροποιήσεις.

Εκεί που υπάρχουν διαφοροποιήσεις τιμών, είναι στην αγορά των μεγάλων πελατών (επιχειρήσεων και ιδιωτών). Με τη μετατόπιση του ενδιαφέροντος των τραπεζών απ'την τραπεζική κατά παραγγελία, δηλαδή απ'την πώληση συγκεκριμένων υπηρεσιών (καταθέσεων, χορηγήσεων, διακανονισμό εισαγωγών, κλπ), στην Τραπεζική των σχέσεων, δηλαδή στην πώληση πολλαπλών υπηρεσιών κατά πελάτη, διαφοροποιήθηκε και ο τρό-

πος τιμολόγησης. Αντί να τιμολογούμε με τη λογική της μεγιστοποίησης του κέρδους από κάθε ξεχωριστή υπηρεσία που προσφέρουμε, τιμολογούμε κατόπιν διαπραγματεύσεων με βάση το μίνιμουμ περιθώριο κέρδους που επιδιώκουμε συνολικά από κάθε πελάτη και την επιδίωξη για την ανάπτυξη των σχέσεων μαζί του σε όσο το δυνατόν περισσότερες υπηρεσίες.

Έτσι η τιμολόγηση γίνεται ένα πραγματικό εργαλείο του marketing, που μας επιτρέπει να επεκτείνουμε τις εργασίες μας σε κάθε πελάτη ξεχωριστά και βασίζεται στη συνολική αποδοτικότητα που επιτυγχάνει η τράπεζα απ' το συνδυασμό όλων των τραπεζικών υπηρεσιών που προσφέρει.

2.3. Το Μίγμα Διανομής

Το δίκτυο των καταστημάτων στο τραπεζικό marketing αντιστοιχεί στην έννοια της διανομής στο marketing προϊόντων. Στο τραπεζικό marketing η διανομή αφορά το μέσον με το οποίο γίνεται δυνατή η διάθεση μιας υπηρεσίας στην αγορά - στόχο της. Τα κύρια κανάλια διανομής στις τράπεζες είναι :

1. Το δίκτυο των καταστημάτων τους. Η γειτνίαση των πελατών με τον τόπο προσφοράς των τραπεζικών υπηρεσιών δημιουργεί τοπικές προτιμήσεις που επηρεάζουν την επιλογή ή την πιστότητα σ'ένα τραπεζικό ίδρυμα.
2. Οι θυρίδες, τα ανταλλακτήρια συναλλάγματος και τα πρακτορεία (σε αεροδρόμια και ξενοδοχεία) και οι αυτοκινητοτράπεζες.
Σαν κανάλια διανομής μπορούν επίσης να θεωρηθούν και τα εξής νέα προϊόντα για ορισμένες τράπεζες.
3. Οι πιστωτικές κάρτες.
4. Οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές που είναι τοποθετημένες σε χώρους εκτός των τραπεζικών καταστημάτων. Τέτοιοι χώροι είναι : αεροδρόμια , εμπορικά κέντρα , εμπορικά πολυκαταστήματα , Super Markets , καθώς και χώροι όπου βρίσκονται οι εγκαταστάσεις μεγάλων πελατών της Τράπεζας (ΔΕΗ, ΟΤΕ, Ολυμπιακή, ΕΑΣ, κλπ).
5. Οι μηχανές ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων.
6. Οι μικροϋπολογιστές - τερματικά στο σπίτι ή στο γραφείο του πελάτη (Videotex - Home Banking).

2.4. Το Μίγμα Προώθησης και Επικοινωνίας

2.4.1. Η προσωπική πώληση

Πριν από μερικά χρόνια κανένας τραπεζικός δε θα φανταζόταν ποτέ ότι η εργασία του είναι συνυφασμένη με τις πωλήσεις. Στη σημερινή εποχή όμως, η δημοσιούπαλληλική νοοτροπία του παλιού τραπεζικού έχει αντικατασταθεί με την πεποίθηση κάθε τραπεζικού στελέχους ότι είναι πωλητής τραπεζικών υπηρεσιών, με κύριο καθήκον την όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας.

Την αναγκαιότητα αλλαγής νοοτροπίας και αναγνώρισης του νέου ρόλου που έχουν επιβάλλει οι σύγχρονες εξελίξεις στον τραπεζικό τομέα στη χώρα μας πρέπει να κατανοήσει κάθε τραπεζοϋπάλληλος που θέλει με τα σημερινά πρότυπα να θεωρείται σωστός επαγγελματίας.

Καθήκοντα και αρμοδιότητες πωλήσεων στην τράπεζα έχουν κατ' αρχήν όλοι οι υπάλληλοι - από τον ταμία 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 θέσεις εργασίας όμως, που είναι κατ'εξοχήν στραμμένες προς τις ολοκληρωμένες πωλήσεις είναι :

1. Του Διευθυντή του Καταστήματος. Αυτός δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε διεκπεραιωτικές ενέργειες και στην άσκηση των διοικητικών του καθηκόντων. Ένα σημαντικότατο κομμάτι της δουλειάς του αφορά την ανάπτυξη των εργασιών του καταστήματος με νέους πελάτες και την επέκταση των εργασιών τους με όσους απ'τους παλιούς πελάτες κρίνονται από οικονομική άποψη υγιείς.

2. Του Account Officer των ξένων τραπεζών ή Υπεύθυνου Μεγάλων Πελατών ορισμένων ελληνικών τραπεζών που έχουν εκσυγχρονίσει τις δομές τους.

Ο νέος αυτός θεσμός ξεπήδησε 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 τραπεζικές 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 μία μόνο υπηρεσία σε πελάτες που χρησιμοποιούν περισσότερες υπηρεσίες.

Ο υπεύθυνος εργασίας παρακολουθεί την πορεία εργασιών κάθε πελάτη του και φροντίζει για τη διαχείριση 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.

3. Του Συμβούλου Πελατείας.

(Σχετικά μ' αυτόν γίνεται αναφορά με περισσότερες λεπτομέρειες στο κεφάλαιο για την προώθηση των πωλήσεων).

Οι εσωτερικές πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών μέσω του δικτύου των καταστημάτων συμπληρώνονται με τις εξωτερικές πωλήσεις που γίνονται στην έδρα του πελάτη. Επισκέψεις στην έδρα του πελάτη γίνονταν πάντα, τόσο απ' τις υπηρεσίες πληροφοριών, όσο και απ' τους Διευθυντές των καταστημάτων. Αυτές όμως, είχαν περισσότερο το χα-

ρακτήρα της επιτόπου συλλογής πληροφοριών ή της καλλιέργειας καλών σχέσεων με τον πελάτη.

Τα τελευταία χρόνια άρχισαν να δημιουργούνται απ' τις τράπεζες ειδικές υπηρεσίες εξωτερικών πωλήσεων σε επιλεγμένη πελατεία (ιδιώτες με υψηλά εισοδήματα και μεγάλες επιχειρήσεις).

Με τις εξωτερικές πωλήσεις η τράπεζα επιδιώκει να γνωρίσει καλύτερα τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιλεγμένου πελάτη, να τον πληροφορήσει για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, να τον συμβουλεύσει 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 και αποκτά η τράπεζα λεπτομερείς πληροφορίες για τους πελάτες και για την πολιτική του ανταγωνισμού της.

Στις τράπεζες, ιδιαίτερη έμφαση στις προσωπικές πωλήσεις με εξωτερικούς πωλητές 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 ανθρωπορικών, 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.

Ο πωλητής πρέπει να παρακολουθεί, τόσο την εξέλιξη των εργασιών του πελάτη με την Τράπεζα, όσο και γενικότερα την πορεία της επιχείρησης, ώστε :

- * είτε να πάρει έγκαιρα μέτρα αν η επιχείρηση αντιμετωπίζει σοβαρές οικονομικές δυσκολίες,
- * είτε να βρει ευκαιρίες για να πάρει νέες δουλειές του πελάτη (νέες επενδύσεις, νέες ανάγκες για κεφάλαια κίνησης, κλπ).
- * είτε να πάρει δουλειές από ανταγωνιστές, όταν θα διαπιστώσει κάποια δυσaréσκεια του πελάτη μαζί τους.

Το γενικότερο ενδιαφέρον του πωλητή για τον πελάτη αυξάνει την εμπιστοσύνη του προς την τράπεζα και προφυλάσσει τη σχέση απ'τον ανταγωνισμό, ανιχνεύοντας έγκαιρα τα παράπονα και επιδιώκοντας τη διόρθωση δυσάρεστων καταστάσεων που έχουν τυχόν δημιουργηθεί.

2.4.2. Η Διαφήμιση

Το εργαλείο του τραπεζικού marketing που λέγεται διαφήμιση δεν διαφέρει βέβαια απ'το αντίστοιχο εργαλείο του marketing προϊόντων. Είναι όμως απαραίτητη η αναφορά σε γενικές γραμμές στη σχέση της διαφήμισης με το προσωπικό της τράπεζας. Η διαφήμιση δημιουργεί ορισμένες προσδοκίες στους πελάτες ώστε αυτοί :

1. Να αναμένουν μια ορισμένη συμπεριφορά απ'τους υπαλλήλους της τράπεζας.
2. Να τους δημιουργούνται ορισμένες εντυπώσεις σχετικά με το είδος της μεταχείρισης των υπαλλήλων απ'την τράπεζα.
3. Να περιμένουν μια ορισμένη ποιότητα υπηρεσιών και εξυπηρέτησης.

Εαν κάποια απ'αυτές τις προσδοκίες δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα είτε, λόγω ανεκπαίδευτου προσωπικού, είτε λόγω οργανωτικών δομών που δημιουργούν προβλήματα και καθυστερήσεις, το αποτέλεσμα θα είναι μοιραίο και για τον πελάτη αλλά και για τον υπάλληλο.

Ο πελάτης θα αγανακτήσει επειδή τον κορόϊδεψαν και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών δεν ήταν η αναμενόμενη, ενώ ο υπάλληλος θα βρεθεί σε κατάσταση άγχους προσπαθώντας να φτάσει το πρότυπο που δείχνει η διαφήμιση, χωρίς να έχει τα φόντα γι'αυτό. Αυτό θα τον κάνει να χάσει την εμπιστοσύνη του στην αξιοπιστία της τράπεζας, θα τον οδηγήσει σε έλλειψη ικανοποίησης απ'την εργασία του και κυνισμό.

Επειδή λοιπόν η εικόνα που θέλει να δείξει η διαφήμιση θα πρέπει να μην απέχει απ'την πραγματική, οι στόχοι του marketing θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις αναγκαίες δομικές αλλαγές που θα τους κάνουν εφικτούς (οργανωτικές μεταβολές, επενδύσεις, εκπαίδευση προ-

σωπικού) και όχι να αναμένεται η επείγουσα τους μόνο από την αύξηση των διαφημιστικών κονδυλίων και τον εξωραϊσμό της πραγματικότητας.

Σκόπιμο είναι κατά τη μελέτη, τόσο στην αρχή, όσο στη μέση και στο τέλος κάθε διαφημιστικής εκστρατείας, να εκφέρουν τη γνώμη τους όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη της τράπεζας, μιας και αυτά αποτελούν τον απευθείας σύνδεσμο με τον πελάτη και η επανατροφοδότηση του συστήματος επικοινωνίας (feed-back), μεταξύ τράπεζας και πελάτη είναι όχι μόνο επιθυμητή αλλά και απαραίτητη.

2.4.3. Η προώθηση των πωλήσεων

Ενώ η διαφήμιση αποσκοπεί να τραβήξει τον πελάτη στην τράπεζα (**pull effect**), η προώθηση των πωλήσεων αποσκοπεί να του δώσει την τελευταία ώθηση για την αγορά (**push effect**). Σε αντιδιαστολή με τα δύο αυτά συστατικά στοιχεία του μίγματος προβολής και επικοινωνίας οι δημόσιες σχέσεις, αποσκοπούν στην ανύψωση του κύρους ολόκληρης της τράπεζας (**image effect**).

Σαν προώθηση των πωλήσεων, εννοούμε τα κίνητρα που δίνονται τόσο στους πωλητές, για ν' αυξήσουν τις πωλήσεις, όσο και στο κοινό μιας αγοράς-στόχου για να υποκινηθούν προς αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Σαν μέσα για την προώθηση των πωλήσεων τραπεζικών υπηρεσιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα παρακάτω :

1. Το προσωπικό

α) Η εκπαίδευση του προσωπικού. Η εκπαίδευση αυτή αναφέρεται στο marketing και στις πωλήσεις και όχι στην εκπαίδευση στις τραπεζικές εργασίες. Μ' αυτήν μπορεί να ξεπεραστεί η δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία των υπαλλήλων και να αναπτυχθεί ένα δυναμικό πνεύμα πωλητή - συμβούλου και συνεργάτη του πελάτη.

β) Τα κατάλληλα κίνητρα στο προσωπικό. Αυτά χωρίζονται σε ατομικά 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, αποδοτικότητας, κλπ. Μ' αυτό τον τρόπο αναπτύσσεται η άμιλλα προς όφελος των πωλήσεων και κινητοποιούνται όλοι οι εργαζόμενοι σ' ένα κατάστημα για την προσέλκυση νέων πελατών.

Μια πολιτική κινήτρων θα περιλάμβανε ένα συνδυασμό από τα παρακάτω:

* Ηθικά έπαθλα που απονέμονται σε ειδικές τελετές από τη Δι-

οίκηση της τράπεζας.

* Χρηματικά πριμ.

* Προσωπικά δώρα που έχουν κάποια αναμνηστική αξία.

* Ατομικά ή ομαδικά ταξίδια.

2. Η συμμετοχή σε διάφορες διεθνείς εμπορικές εκθέσεις.
3. Οι διαγωνισμοί, τα δώρα και τα βραβεία σε πελάτες.
4. Η παροχή διαφόρων εξυπηρετήσεων στους πελάτες.

Μία απ' τις βασικότερες εξυπηρετήσεις που μπορούν να παρασχεθούν σε πελάτες είναι η δωρεάν παροχή συμβουλών από τραπεζικούς συμβούλους πελατείας. Οι πωλήσεις μέσω του τραπεζικού συμβούλου μπορούν να προωθηθούν : α) Με την πρόταση λύσεων στα οικονομικά προβλήματα του πελάτη μέσω των υπάρχουσών δυνατοτήτων προσφοράς τραπεζικών υπηρεσιών. β) Με τη δημιουργία προτιμήσεων στον πελάτη στις περιπτώσεις που οι συμβουλές δεν αφορούν τραπεζικές υπηρεσίες.

Επίσης σε μια μορφή εξυπηρέτησης στους πελάτες που μπορεί να προωθήσει τις πωλήσεις και να ενισχύσει τους δεσμούς που τους συνδέουν με την τράπεζα είναι και τα σεμινάρια που διοργανώνονται από την τράπεζα και απευθύνονται σε πελάτες (πχ σχετικά με την μικροπληροφορική, τη χρηματοοικονομική διαχείριση, το management και το marketing στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις κλπ).

2.4.4. Οι δημόσιες σχέσεις

Σαν δημόσιες σχέσεις της τράπεζας, εννοούμε το σύνολο των προγραμματισμένων, διαρκών και συστηματικών ενεργειών της για την καθιέρωση & διατήρηση της εκτίμησης, της θετικής προδιάθεσης και τελικά της εμπιστοσύνης του κοινού προς την Τράπεζα. 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 (image).

Οι δημόσιες σχέσεις χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες :

α. Ενδοτραπεζικές δημόσιες σχέσεις

α.1. 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 & τέλος η έκδοση του ετήσιου απολογισμού της τράπεζας με την έκθεση του Προέδρου του Δ.Σ. προς τη Γ.Σ. των μετόχων.

α.2. Δημόσιες σχέσεις με τους εργαζόμενους. Πρόκειται για τις λεγόμενες ανθρώπινες σχέσεις. Αυτές έχουν σαν στόχο :

- * Να ξεπεράσει κάθε εργαζόμενος τις αρνητικές τοποθετήσεις και προκαταλήψεις για την τράπεζα.
- * Να αποκτήσει κάθε εργαζόμενος θετική στάση απέναντι στο επάγγελμά του, στην εργασία του, στους συναδέλφους του, στους προϊστάμενους του, στην κοινωνία και στην τράπεζα.
- * Να αυξήσει το αίσθημα ευθύνης και τη διάθεση για εργασία και απόδοση.

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 απ'τη δουλειά τους, όπου αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται οι ικανότητές τους και μπορούν να αναπτύξουν τις πρωτοβουλίες και τη δημιουργικότητά τους, γίνονται φορείς θετικών πληροφοριών στο κοινωνικό περίγυρό τους, αποτελώντας κατ'αυτόν τον τρόπο τη ζωντανή διαφήμιση της τράπεζας.

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

- * Οι τακτικές συνελεύσεις κατά τμήμα, υπηρεσία και κατάσταση για ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων με τους προϊσταμένους.
- * Οι τακτικές συνελεύσεις των προϊσταμένων με τους Διευθυντές τους για μεταβίβαση πληροφοριών και για την καλύτερη οργάνωση της εργασίας.
- * Εφημερίδα του προσωπικού της τράπεζας.
- * Ενημερωτικό φυλλάδιο για τους νέους υπαλλήλους.
- * Οργάνωση συστήματος υποβολής προτάσεων συνδυασμένο με ανάλογα κίνητρα για τις καλύτερες προτάσεις.
- * Οργάνωση διαλέξεων από επιφανείς προσωπικότητες για θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος.
- * Δανειστική βιβλιοθήκη.
- * Οργάνωση κοινών διασκεδάσεων, κατά τμήμα - υπηρεσία, όπου θα παρευρίσκονται απαραίτητα και οι προϊστάμενοι και Διευθυντές.

β. Εξωτραπεζικές δημόσιες σχέσεις

- β.1.** Οι δημόσιες σχέσεις προς τους πελάτες περιλαμβάνουν αποστολή εντύπων, ή γραπτών υπενθυμίσεων για νέες υπηρεσίες, ή νέα επιτόκια κλπ, αποστολή της εφημερίδας της τράπεζας για τους πελάτες, προσκλήσεις σε διαλέξεις ή συνέδρια κλπ.
- β.2.** Οι δημόσιες σχέσεις προς εκείνους που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη (opinion leaders), περιλαμβάνουν συνεντεύξεις τύπου της Διοίκησης, πληροφορίες για την πορεία των εργασιών (που περνούν στον τύπο σαν δημοσιογραφικά άρθρα), προσκλήσεις σε σεμινάρια, διαλέξεις κλπ.

Συμπερασματικά, θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να αποτελέσουν ένα δημιουργικό εργαλείο του marketing, μόνο αν κατορθώσουν να συμβάλουν στην αλλαγή της πραγματικότητας και όχι μόνο στον εξωραϊσμό της εικόνας. Πρέπει δηλαδή, να βελτιώσουν την Πολιτική της τράπεζας και όχι μόνο τη γνώμη του κοινού για την τράπεζα.

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο

Κ Ε Φ Α Λ Α Ι Ο 3ο3.1. Η ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ ΤΟΥ MARKETING
ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Σύμφωνα με την παραδοσιακή οργάνωση των τραπεζών, οι ελληνικές τράπεζες είναι διαρθρωμένες σε Διοίκηση, Επιτελικές Δ/νσεις (Οργάνωσης, Μελετών, Προγραμματισμού, Δικαστικού, Marketing), Διοικητικές (Προσωπικού, Επιθεώρησης, Καταστημάτων, Διεθνών Δραστηριοτήτων) Βοηθητικές Διευθύνσεις (Τεχνικών Υπηρεσιών) και Διευθύνσεις ή τμήματα προσφοράς υπηρεσιών (Χορηγήσεων, Καταθέσεων, Εγγυητικών επιστολών, συναλλάγματος, εισαγωγών, εξαγωγών).

Το είδος αυτής της οργάνωσης δεν είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες του marketing γιατί δεν είναι δομημένο με κύριο άξονα τα προβλήματα του πελάτη και την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτησή του.

Για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του ο πελάτης πρέπει, μ'αυτό το σύστημα, να απευθυνθεί σε πολλούς διαφορετικούς υπευθύνους διαφόρων τμημάτων και Διευθυντές Διευθύνσεων και Υπηρεσιών, χωρίς κανένας απ'αυτούς να είναι σε θέση ή να τον ενδιαφέρει να εκτιμήσει τη συνεισφορά σαν σύνολο και να προσφέρει τους ανάλογους όρους, τιμές και εκπτώσεις.

Οι σύγχρονες αντιλήψεις όμως, για τον τρόπο προσφοράς τραπεζικών υπηρεσιών επέβαλλαν διεθνώς την αντικατάσταση της τραπεζικής κατά παραγγελία, από την τραπεζική των σχέσεων (relationship banking). Οι τράπεζες δηλαδή, αναγνώρισαν το γεγονός ότι για να εξασφαλίσουν μακροχρόνια τα κέρδη τους πρέπει να φροντίζουν την αποδοτικότητα της συνολικής τους σχέσης με τον πελάτη και όχι να

ενδιαφέρονται για τη μεγιστοποίηση του κέρδους από κάθε μεμονωμένη συναλλαγή. Οργανωτικά αυτό σημαίνει ότι δημιουργήθηκαν θέσεις εργασίας κατά τμήμα της αγοράς ή κατηγορία πελατών, με αντικείμενο την ανάπτυξη των εργασιών με τους μεγάλους και καλούς πελάτες της τράπεζας.

Ο υπεύθυνος του λογαριασμού (λογαριασμός θεωρείται κάθε πελάτης) ή ο υπεύθυνος μεγάλων πελατών ή ο Διευθυντής Σχέσεων με την πελατεία (account officer ή relationship manager) είναι ο σύνδεσμος μεταξύ τράπεζας και πελάτη. Αυτός φροντίζει για την ανάπτυξη των εργασιών με νέους πελάτες, ενδιαφέρεται για τη συνολική αποδοτικότητα του πελάτη & δραστηριοποιείται για τη διατήρηση και επαύξηση των εργασιών κάθε πελάτη με την τράπεζα. Επίσης συντονίζει τις λειτουργίες διαφόρων τμημάτων και Διευθύνσεων της τράπεζας με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Ο πελάτης απευθύνεται μόνο σ'αυτόν όταν χρειάζεται συμβουλές ή νέες υπηρεσίες, ή όταν έχει απορίες ή προβλήματα με την τράπεζα.

Αυτός παρέχει το προσωπικό στοιχείο που είναι απαραίτητο για να υπάρξει μια πραγματική σχέση μεταξύ πελάτη και τράπεζας. Μ'αυτόν επιδιώκει η τράπεζα να πουλάει πακέτα υπηρεσιών προσαρμοσμένα στις ειδικές ανάγκες και ιδιομορφίες κάθε πελάτη με τελικό στόχο τη μετατροπή κάθε συναλασσόμενου που αγοράζει κατά περίπτωση σε πελάτη που συνδέεται με την τράπεζα με δεσμούς μακροχρόνιου ενδιαφέροντος.

Υπεύθυνοι λογαριασμών υπάρχουν τόσο για τους πελάτες - επιχειρήσεις όσο και για τους πελάτες - ιδιώτες. Τα τελευταία χρόνια οι τράπεζες έχουν στρέψει το ενδιαφέρον τους στους μεγάλους πελάτες - ιδιώτες. Ο υπεύθυνος Ιδιωτικής Πελατείας στις τράπεζες του εξωτερικού έχει στις αρμοδιότητές του τη φροντίδα για την παροχή πλη-

ροφοριών και χρηματοπιστωτικών συμβουλών στον πελάτη, το άνοιγμα λογαριασμών κατάθέσεων στο όνομά του, τη χορήγηση δανείων, τις δημόσιες σχέσεις μ'αυτόν, την αποστολή των ενημερωτικών και διαφημιστικών φυλλαδίων της τράπεζας και την πρόσκλησή του στα σεμινάρια που οργανώνει η τράπεζα για τους πελάτες.

Κάθε μεγάλος πελάτης -ιδιώτης έχει τον προσωπικό του τραπεζίτη στον οποίο στρέφεται όταν τον χρειαστεί. Είναι ο μόνος με τον οποίο έχει επαφή ο πελάτης και ο οποίος τον εξυπηρετεί σ'όλο το φάσμα των τραπεζικών υπηρεσιών που θα χρειαστεί. Εννοείται ότι οι υπηρεσίες αυτές, παρέχονται μόνο σε επιλεγμένους πελάτες.

Οι σύγχρονες αντιλήψεις γύρω από την Τραπεζική Διοίκηση που έχουν επικρατήσει στις ΗΠΑ και στη Δ.Ευρώπη, επιβάλλουν την εγκατάλειψη της οργάνωσης κατά προσφερόμενη υπηρεσία και την αντικατάστασή της με την οργάνωση κατά τμήμα της αγοράς και κατηγορία πελατών. Δηλαδή, εξειδικευμένα κατά αγορά στόχο : τιμολογιακή πολιτική και πολιτική όρων και εκπτώσεων, εκπαίδευση προσωπικού για τις ειδικές χρηματοδοτικές ανάγκες κάθε τμήματος της αγοράς, ανάπτυξη και προφορά ειδικών πακέτων υπηρεσιών που λύνουν τα πιο συνηθισμένα ειδικά προβλήματα κάθε τμήματος της αγοράς, ειδικά διαφημιστικά φυλλάδια, ειδική διαφημιστική εκστρατεία απ'τα μέσα μαζικής ενημέρωσης κλπ. Έτσι η τράπεζα προσφέρει πακέτα λύσεων που ανταποκρίνονται στις ειδικές ανάγκες κάθε κατηγορίας πελατών.

Επειδή όμως η οργανωτική αναδιάρθρωση μιας τράπεζας δεν είναι εύκολο πράγμα, η εισβολή του marketing στον τραπεζικό χώρο περνάει από πολλά ενδιάμεσα στάδια. Πρώτα απ'όλα είναι θέμα νοοτροπίας. Κάθε τραπεζοϋπάλληλος πρέπει στη σημερινή εποχή του διαρκώς οξυνόμενου ανταγωνισμού να αποβάλλει οριστικά τη νοοτροπία του δημόσιου

υπαλλήλου και να αποκτήσει τη σκέψη, τις ανησυχίες και το δυναμισμό ενός πωλητή τραπεζικών υπηρεσιών.

Πέρα όμως απ'τη νοοτροπία το marketing αποκτά και οργανωτικά μια υπόσταση. Μέχρι να προχωρήσει η τράπεζα στη ριζική αναδιοργάνωσή της με βάση τις αγορές - στόχους, διαδικασία μάλλον μακροχρόνια, πρέπει άμεσα να θεσμοθετηθεί το marketing τόσο σε επιτελικό όσο και σε εκτελεστικό επίπεδο. Σε επιτελικό επίπεδο θα πρέπει η Διεύθυνση marketing να έχει συμβουλευτικές αρμοδιότητες προς τη Διοίκηση για τη χάραξη των στρατηγικών στόχων της τράπεζας και να συντονίζει το έργο των άλλων Διευθύνσεων σε θέματα marketing.

Μια Διεύθυνση marketing με πολύ αναπτυγμένες αρμοδιότητες που θα λειτουργεί σαν επιτελική Διεύθυνση μπορεί να ασχολείται : με έρευνες αγοράς, με την τιμολογιακή πολιτική, με την διαφήμιση, την προβολή και τις δημόσιες σχέσεις.

Σε μια τέτοια περίπτωση μιας τόσο συγκεντρωτικής δομής μιας Διεύθυνσης marketing, το marketing της τράπεζας ολοκληρώνεται σε εκτελεστικό επίπεδο στις Διευθύνσεις των Καταστημάτων που είναι υπεύθυνες για την πώληση των τραπεζικών υπηρεσιών. Συνήθως όμως το marketing στις τράπεζες δεν έχει τόσο συγκεντρωτική δομή. Τόσο οι διοικητικές, όσο και οι εκτελεστικές λειτουργίες του διεξάγονται αποκεντρωμένα. Δηλαδή :

Οι εσωτραπεζικές δημόσιες σχέσεις ή ανθρώπινες σχέσεις είναι αρμοδιότητα της Διεύθυνσης προσωπικού, η τιμολογιακή πολιτική σχεδιάζεται απ'τη Διεύθυνση Μεγάλων Επιχειρήσεων, από τη Διεύθυνση Καταστημάτων και απ'τη Διεύθυνση Διαχείρισης Διαθεσίμων, η διαφήμιση και η προβολή της τράπεζας στο εξωτερικό, οι δημόσιες σχέσεις με τους ανταποκριτές του εξωτερικού και η έρευνα και ο προγραμματισμός

ίδρυσης υποκαταστημάτων στο εξωτερικό διεξάγεται από τη Διεύθυνση Διεθνών Δραστηριοτήτων, ο προγραμματισμός και η έρευνα για την επέκταση του δικτύου των καταστημάτων διεξάγεται απ'τη Διεύθυνση Καταστημάτων, η στρατηγική και η πολιτική ανάπτυξης των εργασιών μιας τράπεζας με μεγάλους πελάτες διεξάγεται απ'τη Διεύθυνση Χορηγήσεων ή τη Διεύθυνση Μεγάλων Πελατών (ανάλογα με το οργανωτικό σχήμα κάθε τράπεζας), οι οποίες είναι υπεύθυνες και για την πώληση πακέτων τραπεζικών εργασιών σ'αυτούς.

Γεδομένου μάλιστα ότι η χάραξη των στρατηγικών & των τακτικών στόχων του marketing της τράπεζας είναι αποκλειστική αρμοδιότητα της Διοίκησης, μια αυτόνομη επιτελική υπηρεσία marketing περιορίζεται συνήθως μόνο σε θέματα διαφήμισης & εξωτραπεζικών δημοσίων σχέσεων. Οι υπόλοιπες λειτουργίες του marketing διεξάγονται από ειδικά τμήματα ή υπηρεσίες που υπάγονται σε μεγαλύτερες Διευθύνσεις όπως είναι πχ η Διεύθυνση Εργασιών και Καταστημάτων ή η Διεύθυνση Καταθέσεων και Ανάπτυξης Εργασιών ή η Διεύθυνση Χορηγήσεων.

Όπως οι επιστημονικές αρχές του σύγχρονου management δεν είναι αντικείμενο μιας μόνο Διεύθυνσης ή Υπηρεσίας, αλλά μια φιλοσοφία ορθολογικής Διοίκησης που πρέπει να διακατέχει όλες τις Διευθύνσεις κάθε Επιχείρησης, Οργανισμού ή Τράπεζας, έτσι και το marketing είναι μια αντίληψη, μια μέθοδος θεώρησης της εργασίας και ένας τρόπος λειτουργίας και δράσης κάθε Διεύθυνσης.

Η αντίληψη αυτή ξεκινάει σαν μια φιλοσοφία Διοίκησης που πρέπει να διακατέχει την ανώτατη ηγεσία της τράπεζας και φτάνει μέσω της εκπαίδευσης σαν μια νοοτροπία που πρέπει να αποκτηθεί από κάθε εργαζόμενο σε όποια Διεύθυνση ή Υπηρεσία και αν υπάγεται.

3.2. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου έχουν μεταβάλλει τα τελευταία χρόνια σημαντικά τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών των τραπεζών, αλλά ταυτόχρονα και τις προσδοκίες τους σχετικά με το είδος και την ποιότητα της εξυπηρέτησης που περιμένουν από την τράπεζα. Οι πελάτες, σίγουρα έχουν γίνει σήμερα πιο απαιτητικοί. Αυτό ισχύει τόσο για τους πελάτες - επιχειρήσεις, όσο και για τους πελάτες - ιδιώτες. Από την άλλη μεριά, η πρόοδος της τεχνολογίας, το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων και η όξυνση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό τομέα, είχαν σαν αποτέλεσμα το είδος, η ποιότητα και ο τρόπος προσφοράς των τραπεζικών υπηρεσιών να αλλάζουν τα τελευταία χρόνια με ραγδαίο ρυθμό.

Υπάρχουν σήμερα αναμφίβολα, πιο άνετα καταστήματα, με περισσότερα μηχανικά μέσα και πολύ πιο ευχάριστο και πολιτισμένο περιβάλλον απ'ότι πριν από 20 χρόνια. Η τράπεζα όμως, δεν είναι βέβαια για τον πελάτη μόνο τα όμορφα παραδοσιακά ή τα μοντέρνα κτίρια, τα σύγχρονα μηχανήματα ή τα διαφημιστικά μηνύματα που προσπαθούν να τον πείσουν για τα πλεονεκτήματα που του προσφέρει η τράπεζα, αλλά κυρίως η εξυπηρέτηση που θα του προσφερθεί στην πραγματικότητα από τους υπαλλήλους της στα γκισέ.

Η τράπεζα για τον πελάτη είναι ο χώρος στον οποίο πηγαίνει για να διεκπεραιώσει τις οικονομικές του υποθέσεις, αλλά ταυτόχρονα είναι και ο χώρος στον οποίο περιμένει να βρει προσωπικό ενδιαφέρον και κατανόηση για τα οικονομικά του προβλήματα, συμβουλές για τη λύση τους, καλή συνεργασία και φιλική εξυπηρέτηση.

Σαν πελάτες όλοι μας διαμαρτυρόμαστε για την κακή εξυπηρέτηση που αντιμετωπίζουμε στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, στα καταστήματα ή στις τράπεζες. Όταν όμως βρεθούμε κι εμείς σε κάποια θέση που έχει επαφή με το κοινό, ξεχνάμε να δούμε την επικοινωνία με τον πελάτη μέσα απ'τα δικά του μάτια. Ο πελάτης διψάει για ανθρωπιά ενδιαφέρον, σεβασμό και κατανόηση για τα προβλήματά του.

Αν, εκτός από τη γνώση του αντικειμένου της εργασίας μας, γνωρίζουμε και τις ανάγκες κάθε κατηγορίας πελατών μας και προσπαθήσουμε να τις καλύψουμε προσφέροντας τις υπηρεσίες μας χωρίς περιττή γραφειοκρατία, με προθυμία, πρωτοβουλία, υπομονή, φιλική διάθεση και ευγενική συμπεριφορά, εμείς θα έχουμε κερδίσει σαν άνθρωποι και σαν επαγγελματίες και η τράπεζα, εκτός απ'την πιστότητα της πελατείας της, θα πετύχει και την αποτελεσματικότερη διαφήμιση. Η συμπεριφορά μας και η ποιότητα εξυπηρέτησης που παρέχουμε σ'ένα πελάτη, όσο ασήμαντος κι αν μας φαίνεται, όχι μόνο σκλαβώνει τον ίδιο, αλλά έχει και πολλαπλασιαστικά αποτελέσματα, γιατί επηρεάζει κι άλλους πελάτες με την επικοινωνία "από στόμα σε στόμα".

Η αλματώδης πρόοδος της τεχνολογίας που ζούμε στην εποχή μας είχε σαν αποτέλεσμα για την τράπεζα τόσο την εξοικονόμηση εργασίμων ωρών, όσο και την παροχή πληροφοριών στα διευθυντικά στελέχη και στη Διοίκηση, που διευκολύνουν τη γρήγορη λήψη σωστών αποφάσεων, ενώ για τον πελάτη σημαίνει ασύγκριτα μεγαλύτερη ταχύτητα στην εξυπηρέτηση.

Η τεχνολογία γενικά έχει κάνει στην εποχή μας εφικτή την απελευθέρωση εργατικών χεριών απ'τις πιο κοπιαστές χειρωνακτικές εργασίες. Στις τράπεζες δίνει τη δυνατότητα να απελευθερωθεί ο εργαζόμενος απ'τις χαμηλού επιπέδου, βαρετές, συνεχώς επαναλαμβανόμενες,

κουραστικές μηχανικές εργασίες που δεν περιείχαν κανένα στοιχείο ενδιαφέροντος και δεν άφηναν κανένα περιθώριο πρωτοβουλίας και να στραφεί σε εργασίες ανώτερης ποιοτικά στάθμης. Μεταξύ αυτών είναι και οι εργασίες πώλησης τραπεζικών υπηρεσιών. Στο μέλλον πολλοί περισσότεροι υπάλληλοι θα ασχολούνται μ'αυτήν, μια κι έχει καταστεί αναγκαία η προσφορά υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που συνεπάγεται τη σοβαρότερη ενασχόληση κάθε υπαλλήλου με λιγότερους πελάτες.

Οι εργάσιμες ώρες που εξοικονομούνται απ'την πρόοδο της τεχνολογίας πρέπει να στραφούν σ'εκείνο που αυτή δεν μπορεί να προσφέρει : τη φιλική συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων που βελτιώνει την ποιότητα της καθημερινής ζωής τόσο του πελάτη όσο & του υπαλλήλου.

Ε Π Ι Λ Ο Γ Ο Σ

Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και το πλήρες άνοιγμα της ελληνικής αγοράς, θα προκαλέσουν σημαντικές ανακατατάξεις λόγω της έντασης του ανταγωνισμού και της προσφοράς σειράς " νέων προϊόντων". Χάρη στον ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζών, "ο πελάτης γίνεται κυρίαρχος" μέσα στην ελληνική τραπεζική αγορά.

Μπροστά σ' αυτές τις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται για την εγχώρια τραπεζική οικονομία επιβάλλεται οι ελληνικές τράπεζες να επιταχύνουν τις διαδικασίες εκσυγχρονισμού τους και να δώσουν πολύ μεγαλύτερη έμφαση στις μεθόδους μάρκετινγκ που εφαρμόζουν. Οι τράπεζες πρέπει να καταστρώσουν νέα πλάνα δράσης για να συμμετάσχουν ενεργά στις οικονομικές αλλαγές που επέρχονται.

Ειδικότερα, οι ελληνικές τράπεζες πρέπει να ασκήσουν πιο "επιθετικό μάρκετινγκ" και να διαθέσουν "νέα προϊόντα" στην εγχώρια αγορά για να μπορέσουν να αντέξουν τον "εισαγόμενο ανταγωνισμό".

Οι διοικήσεις των ελληνικών τραπεζών χρειάζεται να συνεργάζονται στενότερα με τα τμήματα μάρκετινγκ για να καταστρώσουν και να υλοποιήσουν μακροχρόνια στρατηγικά σχέδια ανάπτυξης, που θα τους επιτρέψουν να "επιβιώσουν" σε μια δύσκολη αγορά. Άλλωστε νέοι τομείς δράσης διανοίγονται για τις ελληνικές τράπεζες μέσα στα επόμενα χρόνια που επιβάλλουν αναπροσαρμογές των πολιτικών μάρκετινγκ.

Οι αλλαγές που συντελούνται στα Βαλκάνια, η ενοποίηση των εθνικών κεφαλαιαγορών και το πλήρες άνοιγμα της ελληνικής αγοράς απαιτούν επιτάχυνση των διαδικασιών για την αναπροσαρμογή των τακτικών των ελληνικών τραπεζών, ώστε αυτές να συμβάλλουν στο έργο της ανά-

πτυξης της ελληνικής οικονομίας και στην αναβάθμιση του ρόλου της μέσα στην Ευρώπη.

Οι καιροί επιβάλλουν την αναβάθμιση των πολιτικών μάρκετινγκ στον τραπεζικό τομέα και αυτές να συμβάλλουν στην κατά τον καλύτερο τρόπο εξυπηρέτηση των επιχειρήσεων της χώρας .

Μέσα από τη βελτίωση των τραπεζικών υπηρεσιών - σε συνδυασμό με τη μείωση του "κόστους του χρήματος" - οι ελληνικές επιχειρήσεις θα καταφέρουν να ξεπεράσουν τις τωρινές οικονομικές δυσκολίες και να βοηθήσουν στην ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας μέσα από τη διεύρυνση των εργασιών τους.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΥ ΓΡΗΓΟΡΗ** " Στοιχεία Τραπεζικού Μάρκετινγκ " , Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος , Αθήνα 1980.
- ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝ/ΝΟΥ** " Εισαγωγή στο Τραπεζικό Μάρκετινγκ " , Εκδόσεις Παπαζήση , Αθήνα 1987.
- ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝ/ΝΟΥ** " Η σημασία της εκπαίδευσης για την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας των προσφερομένων από τις τράπεζες υπηρεσιών " , Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών , Τεύχος Β' τριμ. 1987.
- DR ΤΣΙΧΡΙΝΤΖΗ Α.Κ.** " ΕΚΘΕΣΗ ΚΑΡΑΤΖΑ : 1 χρόνο μετά : Αναμόρφωση & εκσυγχρονισμός του τραπεζικού συστήματος - Κρίσεις πάνω στην έκθεση Καρατζά " , Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών , Τεύχος Α' - Β' τρίμ. 1988 .
- ΒΑΓΙΑΤΗ Γ. - ΧΡΙΣΤΟΔΟΥΛΟΥ Δ.** " Αρχές τραπεζικού μάρκετινγκ " , Σεμινάριο Αγροτικής Τράπεζας της Ελλάδος, Υπ/ση Εκπαίδευσης και Επιμόρφωσης - Τμήμα εξωτραπεζικών στελεχών Αθήνα 28/3 - 3/4 1992.
- ΜΥΖΗΘΡΑ ΙΩΑΝΝΑ** " Στοιχεία τραπεζικού μάρκετινγκ και τεχνικής των πωλήσεων τραπεζικών υπηρεσιών " (πτυχιακή εργασία) Μεσολόγγι 1993.
- ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ Ν.Σ.** " Το τραπεζικό μάρκετινγκ : Προϊόντα και Ανάγκες πελατών " , Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος Α' εξαμ. 1993.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α (συνέχεια)

- ΓΑΛΙΑΤΣΟΣ Κ.** " Η Ενιαία Ευρωπαϊκή Εσωτερική Αγορά στις Τραπεζικές Υπηρεσίες και η προστασία του καταναλωτή" , Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών , Τεύχος Β' εξαμ. 1993.
- ΝΑΥΤΕΜΠΟΡΙΚΗ** Συνέδριο : " Τραπεζικό Μάρκετινγκ" , Χορηγός Εκδόσεως : ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ , Αθήνα Ιούνιος 1994.
-