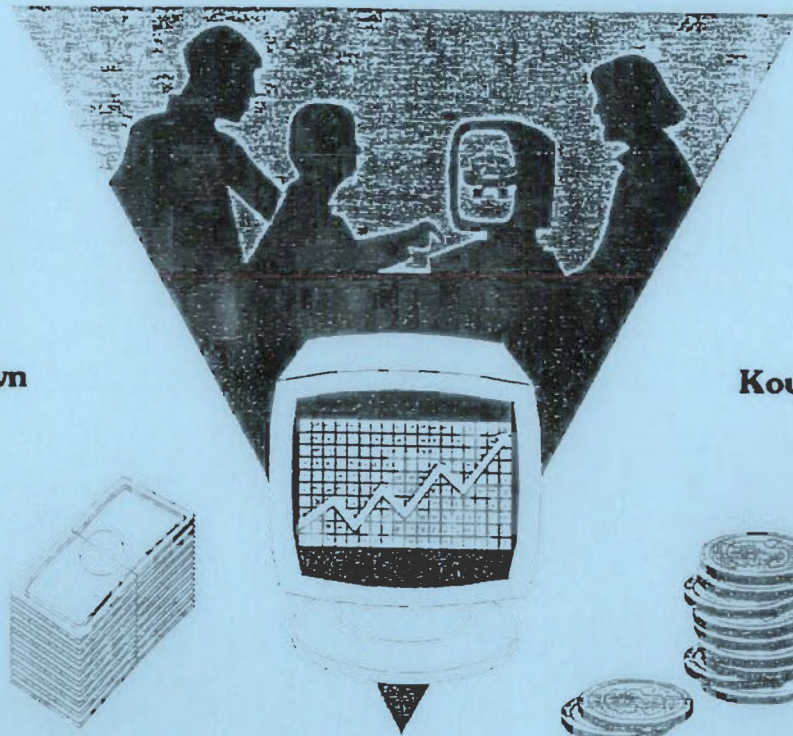


Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ Σ.Σ.Ο.Ε.

# ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ



Σπουδάστρια

Πούλιου Ελένη

Εισηγήτρια

Κουσουρή Ολυμπία

Τ.Ε.Ι. ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
455

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Τραπεζικό MARKETING αποτελεί ως γνωστόν, μέρος της ευρύτερης έννοιας του MARKETING. Στις σημειώσεις που ακολουθούν επιχειρείται η παρουσίαση των βασικών αρχών του Τραπεζικού MARKETING.

Γίνεται μια αναφορά στο πρώτο κεφάλαιο στο τι είναι MARKETING καθώς και στο σύνολο των σύγχρονων δραστηριοτήτων των Τραπεζών οι οποίες στοχεύουν στην δημιουργία κέρδους διαμέσου των τραπεζικών επιθυμιών και απαιτήσεων των πελατών τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο έχουμε μια αναφορά στη λειτουργία των τραπεζών μέσα στο ευρωπαϊκό πλαίσιο.

Ειδικότερα γίνεται μια προσπάθεια προσαρμογής των νέων λειτουργιών της ΑΤΕ στις βασικές αρχές του Τραπεζικού MARKETING.

Πιστεύω ότι η εργασία αυτή περιέχει τις βασικές έννοιες οι οποίες μπορούν να δώσουν στους ενδιαφερόμενους το ερέθισμα για μια βαθύτερη και ουσιαστικότερη μελέτη - έρευνα του Τραπεζικού MARKETING.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

### Ι.ΕΝΝΟΙΑ-ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ-MARKETING

Αν ανατρέξουμε στο παρελθόν και αναλύσουμε προσεκτικά τα οικονομικά δεδομένα των διαφόρων επιχειρήσεων, θα παρατηρήσουμε ότι η κάθε επιχειρηματική τους δραστηριότητα χωρίζεται σε δύο βασικές λειτουργίες.

Τη λειτουργία της παραγωγής και τη λειτουργία της διάθεσης των διαφόρων προϊόντων/υπηρεσιών που παράγουν.

Διαχρονικά παρατηρούμε λοιπόν, ότι οι διάφορες οικονομικές μονάδες δημιούργησαν τα προϊόντα τους και στη συνέχεια τα διέθεσαν στην αγορά, χωρίς κάποιους όρους που τους υποβλήθηκαν από τον μηχανισμό της αγοράς, αλλά σύμφωνα με τα δικά τους κριτήρια ποιότητας, αισθητικής και δυνατότητας διάθεσης. Δεν λαμβάνουν δηλ. σχεδόν καθόλου υπόψη τους τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Ό,τι τους πρόσφεραν οι επιχειρήσεις αυτό και αγοράζουν οι καταναλωτές. Χωρίς ιδιαίτερα προβλήματα αποδοχής.

Με την πάροδο όμως του χρόνου, τα πράγματα άρχιζαν να αλλάζουν. Αυτό συνέβη εξ' αιτίας του έντονου ανταγωνισμού στο χώρο της αγοράς, με την εισδοχή πληθώρας νέων ομοειδών προϊόντων, ως αποτέλεσμα κυρίως της τεχνολογικής εξέλιξης.

Οι οικονομικές μονάδες στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν το παραδοσιακό κομμάτι στην αγορά ή και να το αυξήσουν, άρχισαν να σκέπτονται το πως θα ικανοποιήσουν καλύτερα τον καταναλωτή για να αγοράσει περισσότερα δικά τους προϊόντα. Έτσι σιγά-σιγά αρχίζουν παράλληλα με την παραγωγική τους διαδικασία να δίνουν σημασία και στις προτιμήσεις των πελατών.

Παράγουν σύμφωνα με τη θέληση των αγοραστών.

Μετατοπίζεται λοιπόν το ενδιαφέρον της κάθε επιχείρησης από την παραγωγή των προϊόντων/υπηρεσιών, στις προτιμήσεις των καταναλωτών. Αρχίζει έτσι η κάθε μονάδα να μελετά τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Από τι επηρεάζονται και τι είδους προϊόντα αναζητούν. Κάπως έτσι βλέπουμε να γεννιέται τις τελευταίες δεκαετίες η επιστήμη του MARKETING.

Αυτή καθ'εαυτή η λέξη είναι ξενόφερτη. Πρόκειται για νεολογισμό αλλά έτσι έχει επικρατήσει και στην ελληνική βιβλιογραφία.

Μέχρι πριν λίγα χρόνια η επιστήμη του MARKETING ασχολείτο κυρίως με την πώληση των διαφόρων προϊόντων/υπηρεσιών ενώ η σημερινή άποψη είναι ότι το σύγχρονο MARKETING έχει πολύ μεγαλύτερο πεδίο δράσης. Και συν τω χρόνω μέσα στις διαμορφωμένες νέες συνθήκες, θα περιπλέκεται όλο και περισσότερο. Μέχρι πρότινος θεωρούσαν ότι η επιστήμη του MARKETING αρχίζει από τη στιγμή που το προϊόν είναι έτοιμο για πώληση και τελειώνει μετά το τέλος της διαδικασίας αυτής.

Με τη σύγχρονη αντίληψη, πιστεύεται ότι αρχίζει να υπάρχει ως λειτουργία του MARKETING, από τη στιγμή που γεννιέται η ιδέα της παραγωγής ενός προϊόντος/υπηρεσίας. Τελειώνει δε, όχι με το τέλος της πώλησης, αλλά διαρκεί ακόμη περισσότερο, πέραν της πώλησης, αφού ασχολείται και με τον απολογισμό της οικονομικής συμπεριφοράς του τελικού καταναλωτή/χρήση.

Λαμβάνει συνεπώς υπόψη της τον παράγοντα καταναλωτή με όλο το πλέγμα των κοινωνικών, οικονομικών, ψυχολογικών ιδιαιτεροτήτων που τον επηρεάζουν και του διαμορφώνουν τη λεγόμενη καταναλωτική συμπεριφορά.

## 1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ MARKETING

Στην προσπάθεια να βρούμε κάποιο συγκεκριμένο ορισμό του MARKETING στέκεται σχετικά αδύνατο.

Και τούγο γιατί δεν υπάρχει πουθενά κάποιος αποδεκτός ορισμός. Όλοι οι ορισμοί που τυχόν έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς από διάφορους φορείς ή από μεμονωμένους επιστήμονες, δεν αποδίδουν επακριβώς τον ορισμό του MARKETING. Προφανώς αυτό να οφείλεται και στην διαφορετική οπτική γωνία που ο καθένας βλέπει ή θέλει να βλέπει τις λειτουργίες του MARKETING.

Ανεξάρτητα πάντω από τα παραπάνω, νομίζω ότι υπάρχουν τρεις ορισμοί διεθνώς αποδεκτοί που κατά κάποιο τρόπο πλησιάζουν περισσότερο την έννοια του MARKETING.

Έτσι λοιπόν κατά την AMERICAN MARKETING ASSOCIATION<sup>1</sup> το μάρκετινγκ ορίζεται σαν "το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατεύθουναν την ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό στον καταναλωτή" (τελικό ή βιομηχανικό).

Ο PHILIP KOTLER αναφέρει ότι "MARKETING" είναι η ανάλυση, Οργάνωση, προγραμματισμός και έλεγχος των σχετιζομένων με τους καταναλωτές πόρων της επιχείρησης, των πολιτικών και δραστηριοτήτων της με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών επιλεγόμενων ομάδων πελατών με κέρδος.

Και τέλος από το ISTITUTE OF MARKETING το MARKETING ορίζεται, σαν το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που έχουν σαν σκοπό την αναγνώριση, πρόβλεψη και ικανοποίηση των αναγκών της αγοράς με κέρδος της επιχείρησης".

1. "Βασικές αρχές MARKETING"-Σημειώσεις Κουσουρη Ολυμπια σελ.1Κεφ.10

Με τους παραπάνω ορισμούς προσπαθήσαμε να προσεγγίσουμε τις βασικές λειτουργίες του Γενικού MARKETING. Με τις ίδιες δραστηριότητες αλλά μέσα σε πιά εξειδικευμένο πλαίσιο, ασχολείται και το Τραπεζικό MARKETING. Και τούτο γιατί οι όλες λειτουργίες που αναπτύσσονται, αφορούν τον Τραπεζικό χώρο.

## 1.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ MARKETING.

Με δεδομένο το νέο πλαίσιο λειτουργίας των Τραπεζών που διαμορφώθηκε πρόσφατα διακρίνουμε τις εξής παραμέτρους που διέπουν τη Στρατηγική του Τραπεζικού MARKETING<sup>2</sup>.

α.- Απελευθέρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, που πρόσφατα επιβλήθηκε από την Ε.Ο.Κ. Ακολούθησε σειρά Κυβερνητικών και Νομοθετικών μέτρων που τοποθέτησαν σε νέες βάσεις την όλη λειτουργία των Τραπεζών.

β.- Αλλαγή δανειοδότησης των Ελληνικών Τραπεζών κυρίως όταν αυτές δανειοδοτούνται από άλλες Τράπεζες για να πραγματοποιήσουν τις νέες Τραπεζικές εργασίες που θέλουν.

γ.- Διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής, εκ μέρους της κάθε Τράπεζας, σύμφωνα με τα δικά της οικονομικά κριτήρια.

δ.- Εγκατάσταση πολλών νέων Τραπεζών από όλες τις χώρες της ΕΟΚ σύμφωνα με τη 2η οδηγία. Επίσης, έγκριση πολλών νέων ημεδαπών Τραπεζών και νέων υποκαταστημάτων από τις ήδη υπάρχουσες παλαιές τράπεζες.

ε.- Την ολοένα αυξανόμενη και με ραγδαίους ρυθμούς τεχνολογική εξέλιξη στο χώρο των διαδικασιών των Τραπεζών.

στ.-Τη νέα αντίληψη περί απόκτησης κέρδους, μέσα από την ικανοποίηση - εξυπηρέτηση του πελάτη.

Όπως μπορεί να αντιληφθεί από το καθένα μας διαμορφώνονται νέες συνθήκες έντονου και σκληρού ανταγωνισμού των Τραπεζικών υπηρεσιών στην Ελληνική Τραπεζική Αγορά.

Γι' αυτό θεωρείται ότι είναι απαραίτητο σήμερα να εφαρμοζονται μέθοδοι Οργάνωσης και Διοίκησης των Ελληνικών Τραπεζικών Υπηρεσιών, σύμφωνα με τους κανόνες του σύγχρονου Τραπεζικού MARKETING. Να χρησιμοποιείται δηλ. το σύγχρονο MARKETING σαν εργαλείο καθημερινής εργασίας των υπηρεσιών της κάθε τράπεζας. Ένα εξειδικευμένο εργαλείο που λειτουργεί σαν υποσύνολο του Γεν. MARKETING και δίνει εκείνα τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα.

Παλιά αντίληψη γύρω από το Τραπεζικό MARKETING υπήρξε, η όσο το δυνατό μεγιστοποίηση των πωλήσεων και του κέρδους σε βραχυχρόνια κυρίως προοπτική.

Η σημερινή αντίληψη του Τραπεζικού MARKETING είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και όχι μόνο το κέρδος της επιχείρησης, σε βραχυχρόνια ή μακροχρόνια βάση. Κύρια επιδίωξη δε πρέπει να είναι, η άριστη ισορροπία του κέρδους της Τράπεζας αλλά και η ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη. Ο πελάτης πρέπει να είναι το κεντρικό σημείο αναφοράς κάθε δραστηριότητας της Τράπεζας.

Για να είναι αποτελεσματική μια Τράπεζα πρέπει να βάζει μακροχρόνιες και βραχυχρόνιους στόχους. Να προγραμματίζει με συντονισμένες ενέργειες, αφού πρώτα έχει αναλύσει την υφιστάμενη συμπεριφορά των πελατών.

Γι' αυτό είναι απαραίτητο η κάθε Διοίκηση, όταν καταρτίζει προγράμματα να εμπλέκει σ' αυτά και τους εργαζόμενους. Να τους

επιμορφώνει στις νέες Τραπεζικές εργασίες.

Να ενστερνίζονται έτσι τους στόχους που θέτει και να τους καθιστά υπεύθυνους για τυχόν παρέκλιση. Να τους γίνεται βίωμα η νέα πραγματικότητα που υπάρχει.

Να δημιουργεί όλο το πλέγμα των νέων συστημάτων πληροφόρησης και επικοινωνίας, ελέγχου και αυτό - ελέγχου με όλες τις σύγχρονες οργανωτικές δομές που θα της επιτρέπουν έτσι την αποκέντρωση και την ευελιξία.

Διαπιστώνεται ότι ο τρόπος οργάνωσης των σημερινών Ελληνικών Τραπεζών δεν ακολουθεί τις σύγχρονες αντιλήψεις περί Τραπεζικών MARKETING. Όλες τους έχουν ένα κεντρικό προσανατολισμό οργάνωσης. Είναι υπερβολικά συγκεντρωτικές, γραφειοκρατικές και δυσκίνητες στις λειτουργικές τους αποφάσεις. Αποτέλεσμα είναι και η παραμικρή απόφαση να χρειάζεται την έγκριση των Κεντρικών Διευθύνσεων. Μπορούμε να πούμε ότι ο τρόπος που έχει οργανωθεί η κάθε Τράπεζα παίζει βασικότατο ρόλο στην όλη πετυχημένη πορεία της. Η Τράπεζα σήμερα πρέπει να εξυπηρετεί γρηγόρα και αποτελεσματικά. Να συμβουλευτεί με την απαιτούμενη εγκυρότητα και να διαχειρίζεται τις ανάγκες της πελατείας. Τέλος να προσφέρει όλα τα σύγχρονα Τραπεζικά προϊόντα.

Η σημερινή αντίληψη γύρω από το Τραπεζικό MARKETING έχει μπει σε νέα βάση. Επιβάλλεται η εγκατάλειψη της κατά προσφερόμενη υπηρεσία και η αντικατάσταση της με την οργάνωση κατά τμήμα της αγοράς. Σήμερα προσφέρονται πακέτα λύσεων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

Για να γίνει αυτό πρέπει ο Τραπεζικός υπάλληλος να αλλάξει νοοτροπία. Να αποβάλλει την νοοτροπία του δημοσίου υπαλλήλου - μια και βρισκόμαστε μέσα σε έντονο ανταγωνισμό - και να



αποκτήσει τις ικανότητες ενός σύγχρονου πωλητή τραπεζικών υπηρεσιών.

Επιπλέον οι Τράπεζες πρέπει να προχωρήσουν στη ριζική αναδιάρθρωση τους με βάση τις αγορές-στόχους, τόσο σε εκτελεστικό όσο και σε επιτελικό επίπεδο. Σε επιτελικό επίπεδο, πρέπει η Διεύθυνση MARKETING να είναι ο κύριος σύμβουλος της Διοίκησης. Αυτή θα χαράζει τους στρατηγικούς στόχους και θα συντονίζει όλο το έργο των άλλων τομέων MARKETING των Διευθύνσεων. Παράλληλα με το κύριο έργο της θα κάνει την έρευνα αγοράς, την τιμολογική πολιτική, την διαφήμιση ή προβολή και τις δημόσιες σχέσεις της Τράπεζας.

Τελευταία πιστεύεται, σχετικά με την αυτόνομη Διεύθυνση MARKETING και το αντικείμενο της, ότι, όπως όλες οι επιστημονικές αρχές, δεν πρέπει να είναι αντικείμενο δουλειάς μιας μόνο Διεύθυνσης ή Τμήματος. Είναι απαραίτητο να διέπει όλες τις ενέργειες και τις λειτουργίες των Διευθύνσεων της Τράπεζας πάνω στον κοινό στόχο που καθορίζεται από την Κεντρική Διεύθυνση MARKETING.

Αυτή η σύγχρονη αντίληψη, πρέπει να ξεκινάει από τα ανώτερα κλιμάκια των Τραπεζών και μέσω της εκπαίδευσης να καταλήγει σ' όλους τους υπαλλήλους. Και τούτο γιατί όλοι πρέπει να έχουν κάνει βίωμα τα νέα δεδομένα λειτουργίας των Τραπεζών. Δεδομένα που έχουν φέρει τις Τράπεζες, μπροστά σ' ένα νέο πλαίσιο με έντονο και αδυσώπητο ανταγωνισμό, για την επιτυχία του οποίου χρειάζεται, πέρα των άλλων και αλλαγή νοοτροπίας του κυριότερου παράγοντα που καλείται να υλοποιήσει αυτές τις αλλαγές. Και αυτός δεν είναι άλλος από τον παράγοντα εργαζόμενο. Σ' αυτόν πέφτει το βάρος και αυτός είναι ο κύριος μοχλός υλοποίησης όλων των νέων

αλλαγών.

### 1.3. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ MARKETING ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

#### Α. Περιβάλλον του MARKETING<sup>3</sup>

Στην προσπάθεια του το Τραπεζικό MARKETING να εντοπίσει τις αγορές-στόχους στις οποίες θα επενδύσει όλη την επιχειρηματική του δραστηριότητα, δημιουργεί διάφορα βραχυχρόνια και μακροχρόνια προγράμματα.

Κύρια επιδίωξη των προγραμμάτων αυτών είναι το πως θα επισημά-  
νουμε και στη συνέχεια θα ικανοποιήσουμε τις τραπεζικές ανάγ-  
κες των πελατών.

#### 1. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Όπως είναι γνωστό, ο κάθε άνθρωπος ζει κινείται και λει-  
τουργεί μέσα σ' ένα συγκεκριμένο οικογενειακό και κοινωνικό πε-  
ριβάλλον.

Κατά τον ίδιο τρόπο μπορούμε να πούμε ότι και κάθε επι-  
χείρηση ασκεί όλες τις δραστηριότητες και συνεπώς και τη δρα-  
στηριότητα του MARKETING, μέσα σ' ένα συγκεκριμένο περιβάλλον,  
μέσα στο οποίο κινείται, ενεργεί και αποφασίζει ανάλογα με το  
πως έχει επηρεαστεί από τους διάφορους παράγοντες, οικογενεια-  
κούς, κοινωνικούς και οικονομικούς που επιδρούν επάνω της. Προ-  
έρχονται δε, τόσο από το εσω-επιχειρησιακό όσο και από το έξω-  
επιχειρησιακό περιβάλλον.

Το εσω-επιχειρησιακό περιβάλλον απαρτίζεται από ελεγχόμε-

3. Σημειώσεις: "Τραπεζικό MARKETING". Σεμινάριο Ενώσεως Ελληνικών Τραπεζών  
Οκτώβριος 1992.

νους παράγοντες. Δυναταί δηλ. άν υπάρχει βούληση τεχνογνωσία, χρήμα κ.λ.π. να μεταβάλλει τους παράγοντες η διοίκηση και να πετύχει τους στόχους που θέλει. Ενώ το έξω επιχειρησιακό περιβάλλον είναι δύσκολο άν όχι αδύνατο να μεταβληθεί.

#### Ι) Έσω επιχειρησιακό Περιβάλλον

Το απαρτίζουν αυτοί οι υπάλληλοι, που ασχολούνται βασικά με τις Τραπεζικές εργασίες της Τράπεζας. Όπως τις χρηματοπιστωτικές δραστηριότητες, την οργανωτική και λειτουργική δομή και την οριζόντια και κάθετη σχέση των διαφόρων τομέων λειτουργίας. Στόχος των ενεργειών αυτών των υπαλλήλων, είναι η ικανοποίηση των Τραπεζικών αναγκών των διαφόρων πελατών.

#### ΙΙ) Εξωεπιχειρησιακό Περιβάλλον

Είναι αυτό μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται όλες οι δραστηριότητες του Τραπεζικού MARKETING.

Αναλύεται ως εξής:

##### α) Οικονομικό Περιβάλλον

Διαμορφώνεται από τις γενικότερες οικονομικές συνθήκες που υπάρχουν στη δεδομένη στιγμή, όπως πληθωρισμός, υποτίμηση, ύφεση, ανάκαμψη, ανάπτυξη κ.τ.λ. όλες αυτές οι συνθήκες δημιουργούν τη λεγόμενη σταθερότητα. Βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία του κατάλληλου επενδυτικού κλίματος.

##### β) Ανταγωνιστικό Περιβάλλον

Δημιουργείται εντός της αγοράς, από τις διάφορες οικονομικές μονάδες/Τράπεζες που υπάρχουν. Είναι δε απαραίτητο να υπάρχει ανά πάσα στιγμή σαφή γνώση της ανταγωνιστικότητας της αγοράς.

##### γ) Νομικό Περιβάλλον

Περιλαμβάνει το σύνολο των νόμων που ρυθμίζουν τη λειτουρ-

γία των διαφόρων οικονομικών μονάδων/Τραπεζών. Εκφράζει δηλ. το νομοθετικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν.

δ) Τεχνολογικό Περιβάλλον

Διαμορφώνεται από τη συνεχή πρόοδο και τη δυνατότητα προσαρμογής των Τραπεζών στην εξέλιξη της σύγχρονης Τεχνολογίας.

ε) Φυσικό περιβάλλον

Απαρτίζεται από τις πρώτες ύλες και τις πηγές ενέργειας που υπάρχουν. Επίσης περιλαμβάνει και το βαθμό μόλυνσης και ρύπανσης του περιβάλλοντος.

στ) Δημογραφικό Περιβάλλον

Χαρακτηρίζεται από τις πληθυσμιακές τάσεις για εσωτερική και εξωτερική μετανάστευση.

ζ) Πολιτικό περιβάλλον

Δημιουργείται από το γενικότερο πολιτικό σύστημα διακυβέρνησης μιας χώρας, μέσα στο οποίο λειτουργούν οι διάφορες οικονομικές μονάδες/Τράπεζες. (Ολοκληρωτικό, Δημοκρατία κ.λ.π.).

η) Πολιτιστικό περιβάλλον

Διαμορφώνεται από τους πολιτιστικούς θεσμούς μέσα στους οποίους λειτουργούν οι διάφορες οικονομικές μονάδες/Τράπεζες.

Αυτές είναι η κουλτούρα, τα έθιμα, η παράδοση, τα πρότυπα, οι αξίες κ.λ.π.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

### ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

#### 2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Για να πραγματοποιήσουμε ένα πετυχημένο πρόγραμμα στρατηγικής του Τραπεζικού MARKETING είναι απαραίτητο να γνωρίζουμε εκ των προτέρων το μέγεθος της προς ανάλυση αγοράς. Κατά συνέπεια πρέπει να προσδιορίσουμε επακριβώς τις "αγορές-στόχους".

Αυτό επιτυγχάνεται με το να εντοπίσουμε τα άτομα στα οποία απευθύνονται τα προϊόντα - υπηρεσίες της Τράπεζας. Στη συνέχεια να κατανοήσουμε αφού μελετήσουμε την όλη καταναλωτική συμπεριφορά.

Είναι γνωστό ότι η Τραπεζική αγορά, την οποία απαρτίζουν διαφορετικά άτομα, δεν συμπεριφέρεται ομοιόμορφη ως προς όλα τα προϊόντα - υπηρεσίες που της προσφέρουν οι Τράπεζες. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να χωρίσουμε την αγορά σε μικρότερα και όσο το δυνατό πιο ομοιογενή τμήματα, για να μπορέσουμε να τη μελετήσουμε καλύτερα.

Καταφέρνουμε έτσι, να έχουμε καλύτερη άποψη όχι μόνο για τις διάφορες τρέχουσες ανάγκες των πελατών, αλλά και να εντοπίζουμε σε βάθος την παρούσα και την τρέχουσα συμπεριφορά τους.

Σπάνια ένα τραπεζικό προϊόν εκπληρώνει παντού και πάντα όλες τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Γι' αυτό οι τράπεζες προσπαθούν να προσαρμόσουν την όλη στρατηγική τους πάνω στις ενιαίες (ομαδοποιημένες) προτιμήσεις πελατών.

Ιδιαίτερα σήμερα, αυτή η διεργασία κρίνεται απαραίτητη, αφού συμβαίνουν τόσο δυναμικές αλλαγές στον ευρύτερο τραπεζικό χώρο, με έντονο το στοιχείο της αύξησης του ανταγωνισμού.

Με την τμηματοποίηση της αγοράς η Τράπεζα μπορεί εύκολα να πραγματοποιεί τους στόχους της.

## 2.2. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ

Οι μέθοδοι που κυρίως ακολουθούν οι τράπεζες, για να πραγματοποιήσουν την τμηματοποίηση της αγοράς, είναι οι εξής:

### Α.-Γεωγραφική Τμηματοποίηση

Είναι το πρώτο βήμα της τμηματοποίησης της Αγοράς. Γίνεται με βάση τη γεωγραφική κατανομή των καταναλωτών, ανάλογα με τον τόπο εγκατάστασης των.

### Β.-Δημογραφική Τμηματοποίηση

Προσδιορίζουμε τα διάφορα τμήματα της Τραπεζικής αγοράς ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά π.χ. ηλικία, φύλλο κλπ.

### Γ.-Ποσοτική Τμηματοποίηση

Με τη μέθοδο αυτή, οι καταναλωτές διακρίνονται ανάλογα με το βαθμό αφοσίωσης σ'ένα προϊόν/υπηρεσία. Δηλ. ποσά μεγάλη ποσότητα καταναλώνουν και πόσο συχνά την καταναλώνουν.

Με βάση αυτά χωρίζουμε τους καταναλωτές στους ευκαιριακούς, σ'αυτούς που δεν χρησιμοποιούν τακτικά το προϊόν/υπηρεσία. Τους μεσαίους που το χρησιμοποιούν σε μέτρια βάση και τους ισχυρούς καταναλωτές που είναι αυτοί που το χρησιμοποιούν μόνιμα σε μεγάλες ποσότητες.

### Δ.-Ψυχογραφική Τμηματοποίηση

Γίνεται με βάση τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά των πελατών π.χ. ανάγκες, κίνητρα, επιδιώξεις κ.λ.π.

**Ε.-Τμηματοποίηση ανάλογα με την ένταση και την έκταση των προσφερόμενων υπηρεσιών.**

Πραγματοποιείται με βάση την ένταση και την έκταση των προσφερομένων τραπεζικών υπηρεσιών προς τους καταναλωτές.

Αν αυτές είναι γενικών ή εξειδικευμένων τραπεζικών εργασιών.

Επίσης μπορεί να είναι εθνικής, τοπικής, εποχιακής, εκτάσεως και εντάσεως.

**ΣΤ.-Τμηματοποίηση ανάλογα με το είδος της πελατείας που προτιμάται.**

Αναφέρεται στο είδος των πελατών που προτιμάμε για πελάτες. Αν δηλ. αυτοί είναι με υψηλό εισόδημα, με μεσαίο εισόδημα και μικρό εισόδημα.

**Ζ.-Τμηματοποίηση ανάλογα με τη δύναμη των σχέσεων ανά πελάτη.**

Γίνεται προσπάθεια να μετατραπεί ο τραπεζικός καταναλωτής σε τραπεζικό πελάτη, με τη δημιουργία δηλ. μακροπρόθεσμης προσφοράς, πολλαπλών-υπηρεσιών, και πελατειακών σχέσεων.

### **2.3. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Η τμηματοποίηση της αγοράς όπως αναφέραμε και πιο πάνω έχει ιδιαίτερη βαρύτητα για το τραπεζικό MARKETING γιατί σύμφωνα με αυτή:

- Οι υπηρεσίες/προϊόντα παράγονται ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των καταναλωτών/πελατών, προς τους οποίους απευθύνονται.

- Δημιουργούνται πελάτες για μελλοντική χρήση, για να τους έχουν σε μόνιμη βάση στο μέλλον.
- Οι νέοι πελάτες κατά βάση, δημιουργούνται, όταν οι τράπεζες ανακαλύπτουν έγκαιρα τα τυχόν τραπεζικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τους τα επιλύουν.
- Εντοπίζονται οι περισσότερες αποδοτικές αγορές που υπάρχουν.
- Κάνουν ορθολογικότερη και συνεπώς παραγωγικότερη κατανομή των προσπαθειών μέσα στα διάφορα τμήματα της τράπεζας.
- Προσεγγίζονται καλύτερα οι στόχοι μέσω των κατάλληλων διαφημιστικών μέσων.

Έχοντας λοιπόν συγκεντρώσει όλα τα στοιχεία που θα προκύψουν από την τμηματοποίηση της αγοράς, οι τράπεζες καθορίζουν την πολιτική που θα ακολουθήσουν.

Έτσι λοιπόν συναντάμε την ενιαία, διαφοροποιημένη, συγκεντρωτική πολιτική.

#### 1.- Ενιαία πολιτική

Σύμφωνα με αυτή, οι τράπεζες την εφαρμόζουν χωρίς να ενδιαφέρονται για τα επιμέρους τμήματα της αγοράς.

Δεν λαμβάνουν υπόψη τις προτιμήσεις των καταναλωτών.

Θεωρούν ενιαία και ομοιόμορφη την αγορά, σχεδιάζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες έτσι ώστε να ανταποκρίνονται σε όλες τις προτιμήσεις των καταναλωτών πελατών. Προσφέρουν όλα τα είδη των τραπεζικών εργασιών, η δε προσέγγιση προς τους πελάτες γίνεται με όλα τα δυνατά μέσα που διαθέτουν, π.χ. διαφήμιση κ.λ.π.



## 2.- Διαφοροποιημένη Πολιτική

Με την πολιτική αυτή, οι τράπεζες λειτουργούν μόνο σ' ένα τμήμα των αγορών, προσφέροντας μια μικρότερη γκάμα τραπεζικών εργασιών προς τους επιλεγμένους πελάτες. καταναλωτές π.χ. καταθέσεις, χορηγήσεις κ.λ.π.

## 3.- Συγκεντρωτική Πολιτική

Τέλος, με την πολιτική αυτή η Τράπεζα επικεντρώνει τις δραστηριότητες της μόνο σ' ένα πολύ μικρό τμήμα της αγοράς, προσφέροντας στους καταναλωτές ένα πολύ μικρό είδος τραπεζικών εργασιών π.χ. καταθέσεις σε συνάλλαγμα κ.λ.π.

## 2.4. ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ MARKETING ΚΑΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ (ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ)

Μια από τις επιμέρους βασικές λειτουργίες με τις οποίες ασχολείται το τραπεζικό MARKETING είναι και η μελέτη της συμπεριφοράς του πελάτη-καταναλωτή. Μια συμπεριφορά η οποία αφορά τις προτιμήσεις του πάνω σε τραπεζικά προϊόντα/υπηρεσίες.

Το τραπεζικό MARKETING δίνει μεγάλη σημασία στη συμπεριφορά του πελάτη/καταναλωτή, γιατί του δίνει τη δυνατότητα με την οποία καλείται η Τράπεζα να φέρει εις πέρας τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους.

Με τον όρο "συμπεριφορά του καταναλωτή" εννοούμε όλες εκείνες τις ενέργειες των καταναλωτών που έχουν ως κύριο στόχο την απόκτηση και τη χρήση διαφόρων τραπεζικών αγαθών/υπηρεσιών.

Ο καταναλωτής πρώτα απ'όλα πρέπει να ενημερωθεί, κατόπιν να συγκρίνει και να αποφασίσει, έτσι ώστε να μπορεί να κερδίσει χρόνο και χρήμα.

Σύμφωνα με τη σύγχρονη αντίληψη για το τραπεζικό MARKETING η Τράπεζα, τοποθετεί τον πελάτη στο επίκεντρο της προσοχής της. Πρίν την ανάληψη οποιασδήποτε τραπεζικής δραστηριότητας η τράπεζα προβαίνει συνεχώς στην προσπάθεια προσαρμογής των προϊόντων της αλλά και των συνοδευτικών υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών.

Προς αυτή την κατεύθυνση γίνεται προσπάθεια για μέτρηση και γνώση της συνολικής αγοράς. Ιδιαίτερα, στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον κρίνεται απαραίτητο να δίνεται μεγάλη σημασία στην εξυπηρέτηση των πελατών. Η καλή και αποτελεσματική εξυπηρέτηση συνιστά καίριο παράγοντα - προσωπικής ικανοποίησης.

Ο σύγχρονος πελάτης της Τράπεζας έχει απαιτήσεις και επιθυμίες που συνεχώς αυξάνονται και είναι δύσκολο και απαιτητικό άτομο. Οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να τα γνωρίζουν αυτά.

Έτσι θα μπορέσει σταδιακά να διαμορφώσει τη στάση της, να οργανωθεί και να εφαρμόσει τις σύγχρονες μορφές Τραπεζικού MARKETING. Βέβαια η μελέτη της συμπεριφοράς του καταναλωτή δεν περιορίζεται μόνο στον εντοπισμό εκείνων των προϊόντων/ υπηρεσιών που καταναλώνει ένα άτομο ή ομάδα καταναλωτών.

Επεκτείνεται επιπλέον στις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών, αλλά και στη μελέτη-διερεύνηση των συνθηκών κάτω από τις οποίες καταναλώνονται.

Είναι απαραίτητο δηλαδή να γνωρίζουμε, όσο το δυνατό επακριβώς, όχι μόνο ποιά προϊόντα-υπηρεσίες καταναλώνει κάποιος, αλλά πόσο συχνά τα καταναλώνεί, από που τα προμηθεύεται και πως

τα προμηθεύεται.

Τέλος δε με ποιό τρόπο τα καταναλώνει και άν έχει περιθώρια αλλαγής αυτής της συμπεριφοράς του.

Ακολουθούνται μορφές έρευνας και μελέτης της συμπεριφοράς του καταναλωτή όπου επιστήμονες διαφορετικών ειδικοτήτων Οικονομολόγοι, Ψυχολόγοι, Κοινωνιολόγοι κ.λ.π. διατυπώνουν διαφορετικές θεωρίες και μοντέλα με τα οποία ερμηνεύουν τη σύγχρονη συμπεριφορά του καταναλωτή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

### ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ MARKETING - MIX

#### 3.1. Γενικά<sup>1</sup>

Η σύγχρονη τράπεζα, όπως και κάθε οικονομική μονάδα για να πετύχει τους βασικούς στόχους του τραπεζικού MARKETING εφαρμόζει υποχρεωτικά κάποιες πολιτικές.

Αυτές οι πολιτικές διαφέρουν από τράπεζα σε τράπεζα. Εξαρτώνται από τους στόχους της κάθε Τράπεζας ως προς την αγορά, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και γενικότερα από τις προτεραιότητες που κρίνονται απαραίτητες από την κάθε Τράπεζα.

Έτσι οι σημαντικές πολιτικές που εφαρμόζονται είναι:

- Η πολιτική προϊόντος (PRODUCT)
- Η πολιτική τιμών (PRICE)
- Η πολιτική προώθησης (PROMOTION)
- Η πολιτική τοποθέτησης (PLACE)

Ο άριστος συνδυασμός αυτών των πολιτικών έχει ως αποτέλεσμα την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων του Τραπεζικού MARKETING. Αυτό το πλέγμα του άριστου συνδυασμού καλείται τραπεζικό MARKETING MIX.

#### 3.2. ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ (PRICE)

Η τιμολόγηση είναι η παράμετρος εκείνη του Μίγματος η οποία δημιουργεί κατά βάση τα έσοδα στην τράπεζα.

Είναι δε συνδεδεμένη με τη γενικότερη στρατηγική πολιτική της

1. Σημειώσεις για Τραπεζικό MARKETING. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών-Ηλιόπουλος Γρηγόρης

Τράπεζας. Λαμβάνει υπόψη της τα σημερινά δεδομένα της Αγοράς που υπάρχουν, τόσο σε εθνικό όσο και σε Διεθνές πεδίο. Στη συνέχεια πρέπει να αποφασίσει αν θα εφαρμόσει διαφοροποιήσεις στις τιμές ανάλογα με την πελατεία, με τον όγκο των πωλήσεων ή ανάλογα με προσφορά άλλων υπηρεσιών/προϊόντων.

Τέλος στο θέμα της τιμολόγησης η Τράπεζα θα πρέπει να δώσει σημασία σε κάποιους παράγοντες όπως:

- Στην ποιότητα των υπηρεσιών αλλά και στην ποιότητα της εικόνας της Τράπεζας (ηθικό μέρος).
- Στη δια μείωση των τιμών εισδοχή ή όχι στον ανταγωνισμό (άν κριθεί απαραίτητο).
- Στη δυνατότητα παροχής και άλλων, πέραν των τραπεζικών εργασιών υπηρεσιών με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός πλέγματος εξυπηρέτησης του πελάτη (συμβουλές, μελέτες κλπ.).

Ανάλογα λοιπόν με τα παραπάνω η τράπεζα εφαρμόζει επιθετική, αμυντική, ουδέτερη πολιτική.

### 3.3. ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (PRODUCTS)

Η πολιτική που εφαρμόζεται από την κάθε τράπεζα για τη δημιουργία προϊόντων/υπηρεσιών έχει τ'ακόλουθα στοιχεία:

- Το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προϊόντος.
- Το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του σχήματος, της επιλογής των κατάλληλων υλικών και των ποιοτικών χαρακτηριστικών.
- Την επιλογή του ονόματος.

Ο συνδυασμός αυτών των τριών απαραίτητων στοιχείων, δημιουργεί το τελικό προϊόν/υπηρεσία που προσφέρει η κάθε τράπεζα.

Το τι είδους όμως προϊόντα/υπηρεσίες προσφέρει η κάθε τράπεζα,

είναι απόρροια κι άλλων παραγόντων όπως π.χ.:

- Το μέγεθος της Τράπεζας (μεγάλη, μικρή, εξειδικευμένη κ.λ.π.).
- Το ύψος των αποθεματικών και ειδικότερα της ρευστότητας που διαθέτει.
- Σε τι είδους πελατεία απευθύνεται.
- Τι δυνατότητες έχει σε ανθρώπινο δυναμικό, τεχνογνωσία και κεφάλαιο.
- Η προσδοκώμενη απόδοση κάθε προϊόντος/υπηρεσίας.

### 3.4.-Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

Το MARKETING έχει παρατηρήσει ότι κάθε προϊόν/υπηρεσίας που μπαίνει στην αγορά έχει ένα κύκλο ζωής με τη μορφή μιας γραφικής παράστασης.

Τα τυπικά στάδια του κύκλου ζωής των προϊόντων είναι:  
Η εισαγωγή, η ανάπτυξη, η ωριμότητα και η κάμψη.

#### 1.-Η φάση της Εισαγωγής

Θεωρείται η πιο κρίσιμη περίοδος για τη ζωή του προϊόντος στην αγορά, έχει αργή ανάπτυξη και συνήθως αρνητικά κέρδη. Σ' αυτή τη φάση μια σωστή τοποθέτηση μπορεί να εξασφαλίσει υψηλές πωλήσεις, ενώ μια κακή τοποθέτηση μπορεί να το εξαφανίσει πριν καλά - καλά μπει στην αγορά.

Γι' αυτό κατά τη φάση αυτή, πραγματοποιείται μεγάλη υποστήριξη, με έρευνα, εγκατάσταση δικτύου διανομής, πιλοτική έρευνα, μεγάλη καμπάνια διαφήμισης, μεγάλες εκπτώσεις κ.λ.π.

## 2.-Η φάση της Ανάπτυξης

Αυτή τη φάση γίνεται προσπάθεια να διαρκέσει όσο το δυνατόν περισσότερο, γιατί παρατηρείται μια διαρκώς αύξηση των πωλήσεων του προϊόντος και των κερδών της τράπεζας.

Εδώ η Τράπεζα βελτίωσε τα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών.Επεκτάθηκε σε νέες αγορές.Παγίωσε τη διαφημιστική της καμπάνια.Προσδιόρισε επακριβώς σε τι είδους πελάτες απευθύνεται.

## 3.-Η φάση της Ωριμότητας

Κατά τη φάση αυτή το προϊόν έχει σταθεροποιηθεί στην αγορά.Υπάρχει κορεσμός των προϊόντων/υπηρεσιών στην αγορά με αποτέλεσμα ανταγωνιστές να μπαίνουν στην αγορά.

Αρχίζει σιγά-σιγά η υπερπροσφορά υπηρεσιών, η πτώση των πωλήσεων, αυξημένες διαφημιστικές δαπάνες, με συνέπεια την πτώση των πωλήσεων.Προσπαθούμε να σταματήσουμε την επαπειλούμενη πτώση με μείωση της τιμής,προσέλκυση άλλων τμημάτων της αγοράς ή και με παρεχόμενες υπηρεσίες.

## 4.-Η φάση της Κάμψης

Οι πωλήσεις πέφτουν και το προϊόν/υπηρεσία τείνει να εκτοπιστεί από την αγορά.Σ'αυτή την περίπτωση θα πρέπει να γίνει άμεση απόσυρση του προϊόντος από την αγορά για να σταματήσουν και οι υπάρχουσες ζημιές και τέλος αποδέσμευση όλων των πόρων που είχα επενδυθεί γι'αυτή τη δραστηριότητα.Πολλές φορές όμως για να διατηρηθεί το προϊόν στην αγορά αρχίζει μια νέα προσπάθεια υποστήριξης με διάφορα μέσα όπως διαφήμιση,εκπτώσεις

κλπ. ώστε να δημιουργηθεί η λεγόμενη ανακύκλωση.Γίνεται πάλι πολλές φορές ένας νέος κύκλος ζωής.

### **3.5.-ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

Η σημασία του κύκλου ζωής του προϊόντος έγκειται στο ότι για κάθε στάδιο του κύκλου αυτού απαιτείται εφαρμογή διαφορετικής στρατηγικής μάρκετινγκ.

#### **1.Στάδιο Ένημέρωσης**

Κατά το στάδιο αυτό ο καταναλωτής ενημερώνεται ότι υπάρχει το προϊόν στην αγορά,αλλά δεν έχει όλες εκείνες τις πληροφορίες για να αποφασίσει αν θα χρησιμοποιήσει το προϊόν.

#### **2.Στάδιο εκδήλωσης ενδιαφέροντος**

Τώρα υπάρχει σιγά-σιγά μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το προϊόν από τον καταναλωτή.Ζητάει ακόμη περισσότερες πληροφορίες για το προϊόν.

#### **3.Στάδιο Αξιολόγησης των Πληροφοριών**

Για να μπορέσει ο ποσήμερος καταναλωτής να πάρει την απόφαση του,αξιολογεί προσεκτικά τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του.

#### **4.Στάδιο Δοκιμασίας**

Εδώ πλέον ο καταναλωτής αποφασίζει να δοκιμάσει το προϊόν/υπηρεσία.

#### **5.Στάδιο Αποδοχής**

Βρίσκει το προϊόν/υπηρεσία ότι τον ικανοποιεί και αποφασίζει να το χρησιμοποιήσει διεξοδικά.



### 3.6.-ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (PLACE)

Το τρίτο στοιχείο που απαρτίζει το MARKETING MIX,είναι τα κανάλια διανομής. Αναφέρεται στο δίκτυο των καταστημάτων και θυρίδων.Όπως καταλαβαίνουμε είναι ένα κρίσιμο στοιχείο, καθώς η δημιουργία δικτύων καταστημάτων και θυρίδων είναι υπόθεση δύσκολη,πολύπλοκη και με υψηλό κόστος.

Όταν λέμε σήμερα κανάλια διανομής των τραπεζών εννοούμε βασικά δύο μεγάλες κατηγορίες που διέπουν αυτές τις λειτουργίες.

- Αυτές που λειτουργούν με επανδρωμένο προσωπικό,στο δίκτυο.
- Αυτές που λειτουργούν χωρίς την παρουσία υπαλλήλων.

Λέγοντας επανδρωμένες και μη επανδρωμένες εννοούμε επανδρωμένες Υπηρεσίες.

Τα καταστήματα,οι θυρίδες,τα εποχιακά συνεργεία, οι αυτοκινητοθυρίδες,και οι διαφορες μονάδες που λειτουργούν μέσα σε ξένους εργασιακούς χώρους.

Μη επανδρωμένες Υπηρεσίες

Τα ΑΤΜ'S τα οποία είναι τοποθετημένα εντός των χώρων των τραπεζών και σε χώρους εκτός των Τραπεζών (νοσοκομεία, αεροδρόμια κ.α.).Το πλαστικόχρωμα με τις πιστωτικές κάρτες.

### 3.7.-Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ (PROMOTION)

Το τέταρτο στοιχείο του MARKETING-MIX, είναι η πολιτική προώθησης.Αυτή έχει ως βασικό στόχο την προώθηση προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά με τη χρήση διαφόρων μέσων και τεχνικών.

Έτσι τέτοια μέσα είναι: α)Η διαφήμιση, β)Η προσωπική πώληση,

γ) Τα μέσα προώθησης των πωλήσεων και τέλος οι δ) δημόσιες σχέσεις.

Ο άριστος συνδυασμός αυτών των μέσων συνθέτουν την πολιτική προώθησης και προβολής όπου αυτό το πλέγμα της προώθησης εκφράζει μια μορφή επικοινωνίας.

Όμως στην προώθηση η προβολή του τραπεζικού MARKETING η επικοινωνία είναι μια μορφή "πειστικής επικοινωνίας" όπου η κάθε τράπεζα προσπαθεί να περάσει τα μηνύματα που θέλει, τόσο προς τους πελάτες όσο και προς τους υπαλλήλους της.

Σκοπός της είναι να τους πείσει να γίνουν και πελάτες της.

### 3.8. Διαφήμιση

Η διαφήμιση είναι το σπουδαιότερο στοιχείο του συνδυασμού της προώθησης-προβολής. Τόσο σήμερα όσο και στο προσεχές μέλλον, θα κατέχει σπουδαία θέση στις δραστηριότητες των τραπεζών. Αναπόφευκτα πλέον θα ελαχιστοποιούνται οι διαφορές και θα βελτιώνονται τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ομοειδών προϊόντων. Αυξάνεται συνεχώς το βιοτικό επίπεδο των καταναλωτών με συνέπεια να υπάρχει έντονος ανταγωνισμός των τιμών.

Παράλληλα επεκτείνεται ο ανταγωνισμός στην πληροφόρηση και στην προβολή-προώθηση των διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτά είναι αποτέλεσμα της κοινωνίας της αφθονίας όπου οι καταναλωτές θέλουν να κατέχουν μεγαλύτερη πληροφόρηση για τα νέα προϊόντα που αγοράζουν για κατανάλωση.

Οι τράπεζες ενδιαφέρονται πλέον ζωηρά να διεισδύσουν και να καταλάβουν το μεγαλύτερο δυνατό μερίδιο στην αγορά.

Έτσι μπορούμε να πούμε ότι η διαφήμιση έχει ως κύριο στόχο την προώθηση των διαφόρων υπηρεσιών και προϊόντων των τρα-

πεζών μέσω ενός μηχανισμού πειθούς που απευθύνεται προς τους πελάτες-καταναλωτές.

### 3.9. Η Προσωπική πώληση

Προσωπική πώληση είναι το στοιχείο της προώθησης όπου γίνεται προσπάθεια προσωπικής επαφής των πωλητών με τους αγοραστής.

Αυτή η προσωπική επαφή δημιουργεί μια αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του πελάτη και του πωλητή. Παρέχει δηλαδή την δυνατότητα στο μεν αγοραστή να ρωτάει ότι θέλει σχετικά με τις υπηρεσίες/προϊόντα στον δε πωλητή να προσαρμόσει το μήνυμα του σύμφωνα με τις απαιτήσεις/προσδοκίες του πελάτη.

Επιπλέον ο πωλητής έχει το πλεονέκτημα κατά τη στιγμή της προώθησης των προϊόντων, να διαπραγματεύεται αυτοπροσώπως την τιμή και τον τρόπο πληρωμής. Βασική προϋπόθεση βέβαια, είναι να γνωρίζει ο πωλητής, πολύ καλά τι πουλάει και πως το πουλάει. Επίσης στις τιμές των ανταγωνιστών, τα πλεονεκτήματα και γενικά να ξέρει τα πάντα γύρω από τα προϊόντα που προσφέρει. Ακόμη, πρέπει να γνωρίζει όλες τις πτυχές της ιδιαιτερότητες τις ανάγκες και τα προβλήματα του κάθε πελάτη.

Η προσέγγιση των πελατών δεν είναι εύκολη υπόθεση. Ο πωλητής πρέπει να ψυχολογεί, να αποφεύγει τις προκλήσεις, να κατανοεί τα προβλήματα του πελάτη, να συνδιαλέγεται και τέλος να βρίσκει εκείνη την λύση που να είναι αποδεκτή και από τις δύο πλευρές.

### 3.10. ΜΕΣΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Είναι όλα εκείνα τα ενδιαμέσα μέσα που κύριο στόχο έχουν να προβάλλουν την Τράπεζα μέσω των πωλήσεων.

Για να επιτύχει αυτούς τους σκοπούς της η Τράπεζα προσφέρει διάφορα δώρα όπως είδη γραφείου, στυλό, ημερολογία, είδη γραφείου, αναπτήρες κ.λ.π. Αυτά τα δώρα προσφέρονται επιλεκτικά και ανάλογα σε τι είδους πελατεία απευθύνονται. Κύριος στόχος είναι να υπενθυμίσουν και να προβάλλουν την Τράπεζα.

Βασικό μέσο προώθησης είναι κυρίως το προσωπικό της Τράπεζας. Τελευταία δίνεται σε ειδικές εταιρείες πωλήσεων η προώθηση αλλά και η προσέλευση πελατείας για την Τράπεζα.

Καλό είναι να δούμε και τα βήματα<sup>1</sup> που απαιτούνται για το σχεδιασμό, το προγραμματισμό και την υλοποίηση της προώθησης της Τράπεζας.

- Επιλογή της υπηρεσίας που θα απευθυνθεί και σχολιασμό της.
- Προσδιορισμό του ακροατηρίου και επιλογή των μεθόδων επικοινωνίας.
- Κατάρτιση προϋπολογισμού και ανάλυση της αποτελεσματικότητάς του.
- Έλεγχο των προγραμμάτων υποστήριξης και της εξέλιξης της εκστρατείας.

---

1. Βιβλίο Βενετίας Κούσια "Βασικές Αρχές MARKETING Τραπεζικών Υπηρεσιών"

Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια, για την επιτυχία όλων των παραπάνω να προσδιορίσουμε με σαφήνεια τους στόχους της διαφήμισης. Δηλαδή τι ακριβώς θέλουμε, πως το θέλουμε και με τι τρόπο θα κεντρίσουμε το ενδιαφέρον του "στόχου" που έχουμε εκ των προτέρων προσδιορίσει. Και δεν είναι άλλος από την πελατεία μας.

### 3.11. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Δημόσιες Σχέσεις εννοούμε εκείνη τη μορφή επικοινωνίας όπου εξασφαλίζεται καλή εικόνα της Τράπεζας προς το κοινό, το προσωπικό και τους μετόχους της.

Με τις δημόσιες σχέσεις η Τράπεζα εξασφαλίζει την παρουσία της χωρίς να είναι υποχρεωμένη να πληρώνει μεγάλα ποσά. Επι πλέον, δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες να βλέπουν, να ακούν και να διαβάζουν, οτιδήποτε έχει σχέση με τις δραστηριότητες της Τράπεζας.

Το τμήμα δημοσίων σχέσεων που ανήκει στην Διεύθυνση MARKETING περιλαμβάνει τις παρακάτω δραστηριότητες:

Ανακοινώσεις, εκδηλώσεις (κοινωνικές και πολιτιστικές), διάφορες χορηγίες και δωρεές, έκδοση περιοδικών, συμμετοχή σε διαλέξεις συνεστιάσεις, εκδρομές κλπ. λειτουργίες.

Η επιλογή των διαφόρων δραστηριοτήτων εξαρτάται από το είδος των πελατών που απευθύνεται, αφού κύριος στόχος των δημοσίων σχέσεων είναι να επηρεαστούν αυτοί υπέρ της Τράπεζας. Στη συνέχεια να επηρεάσουν με τη σειρά του το περίγυρό τους και να δημιουργήσουν ευνοϊκό κλίμα.

Γι' αυτό στις διάφορες εκδηλώσεις που προβαίνει το τμήμα δημοσίων σχέσεων χρειάζεται μεγάλη προσοχή, αφού στοχεύουν σε πελάτες οι οποίοι είναι αυστηρά επιλεγμένοι ως προς τις προτιμήσεις τους.

Χρειάζεται λοιπόν σωστή και έγκαιρη παροχή πληροφοριών προς το κοινό π.χ. πρέπει να παρέχεται τόσο στους επιλεγμένους πελάτες όσο και στους φορείς, εκείνη η ενημέρωση που θα τους κάνει πελάτες της Τράπεζας.

Οι δημόσιες σχέσεις βρίσκουν μεγαλύτερη ανταπόκριση και στους πλέον δύσπιστους πελάτες απ' ότι η διαφήμιση. Και τούτο γιατί θεωρούν τις δημόσιες σχέσεις σαν μια μορφή ενημέρωσης ενώ τη διαφήμιση σαν μιá προσπάθεια πώλησης υπηρεσιών/προϊόντων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

### ΟΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΝΕΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

#### 4.1. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ<sup>1</sup>

Σ' αυτή την ενότητα ασχολούμαστε με τις κυριότερες ρυθμίσεις του βασικού κορμού της Κοινοτικής Νομοθεσίας που περιλαμβάνει κανόνες οργάνωσης και λειτουργίας της τραπεζικής αγοράς στον ενιαίο οικονομικό χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια χρηματοπιστωτική πολιτική της Ευρωπαϊκής Κοινότητας με την υιοθέτηση της "Ενιαίας Ευρωπαϊκής πράξης" και την εφαρμογή της "Λευκής Βίβλου" στον τομέα των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Η αφύπνιση αυτής της Ευρωπαϊκής πολιτικής αρχικά περιελάμβανε το σχεδιασμό μιας Ενιαίας Τραπεζικής αγοράς που εξελίχθηκε ταχύτατα σε πλήρη εφαρμογή της Ενιαίας αυτής αγοράς.

Η παγκόσμια τραπεζική αγορά χαρακτηρίζεται από οικονομική αλληλεξάρτηση ταχύτατη διακίνηση κεφαλαίων καθ' όλο το εικοσιτετράωρο, τεράστια ανάπτυξη μέσων και μεθόδου πληρωμής αλλά και "αμείλικτο" ανταγωνισμό μεταξύ των μεγάλων τραπεζικών εταιριών, δηλ. των Η.Π.Α., της Ευρώπης και της Ιαπωνίας.

Σ' αυτή την Αγορά η Ευρωπαϊκή Ένωση επιχειρεί να πρωταγωνιστήσει έχοντας σαν μηχανή έλξης μια ολοκληρωμένη τραπεζική πολιτική, ενσαρκωμένη σε μια σφαιρική Τραπεζική Νομοθεσία που

---

1. Σημειώσεις του Δικηγόρου "Γιάννη Καραχοντζίτη"

εξασφαλίζει στα πιστωτικά ιδρύματα την οικονομική ισχύ μιας εσωτερικής αγοράς 350 εκατομμυρίων καταθετών και επενδυτών και επιδιώκει να πρωταγωνιστήσει στις παγκόσμιες εξελίξεις, οδηγώντας τις διεθνείς οικονομικές σχέσεις από τα επίπεδα του ανελέητου ανταγωνισμού στην ελπίδα της χρηματοοικονομικής ενοποίησης σε παγκόσμια κλίμακα.

Στους παραπάνω δύο βασικούς στόχους της Ευρωπαϊκής Ένωσης (δημιουργία ενιαίου Ευρωπαϊκού χώρου για την δράση των πιστωτικών ιδρυμάτων και πρωταγωνιστική πορεία στην παγκόσμια αγορά) προστίθεται ένας τρίτος στόχος που είναι η εκποίηση και η επιβολή πλέγματος διασφαλιστικών ρητρών για την εξασφάλιση των καταθετών και της παγκόσμιας οικονομίας από φαινόμενα χρεωκοπίας τραπεζών.

#### 4.2. Η ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ<sup>3</sup>

##### ΠΡΩΤΟΓΕΝΕΣ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ

##### Η συνθήκη

Στα πρώτα στάδια της Ευρωπαϊκής Ενοποίησης οι προσπάθειες για ολοκλήρωση της κοινής Τραπεζικής Αγοράς ακολούθησαν τη μέθοδο εναρμόνισης των εθνικών νομοθεσιών, με οδηγίες που εκδίδονται ομόφωνα από το Συμβούλιο.

---

3. Η Τραπεζική Πολιτική της Ε.Ο.Κ. ενόψει του 1992 Ε.Ε.Τ. Εκδόσεις Σακούλα 1989-Ζαββός Γ.



Η μέθοδος αυτή δεν υπήρξε ιδιαίτερα αποτελεσματική και οι αιτίες θα πρέπει ν'αναζητηθούν στις μεγάλες διαφορές των τραπεζικών νομοθεσιών, στη σημασία του τραπεζικού τομέα για την άσκηση εθνικής οικονομικής πολιτικής από τις κυβερνήσεις των κρατών-μελών, στην όχι θεαματική επιτυχία της ανάλογης προσπάθειας για την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων, αλλά και στη δυσκινησία που προερχόταν από την αρχή της ομοφωνίας.

### **Η ενιαία Ευρωπαϊκή πράξη**

Η νέα δυναμική που εκδηλώθηκε μετά το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του 1985 και τη συμφωνία των Αρχηγών Κρατών για ολοκλήρωση της Εσωτερικής Αγοράς με τροποποίηση βασικών διατάξεων της Συνθήκης, οδήγησε στην εκπόνηση της "Λευκής Βίβλου" και την υιοθέτηση της "Ενιαίας Ευρωπαϊκής Πράξης".

Έτσι μετά την αλλαγή αυτή η πολιτική βούληση των Κρατών-Μελών εκφράζεται για ταχύτερα βήματα και για επιτάχυνση του ρυθμού στην καθιέρωση της Ενιαίας Κοινής Τραπεζικής αγοράς της Ευρώπης.

### **Η Συνθήκη της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Η συνθήκη Μάαστριχτ)**

Με το Μάαστριχτ θεσμοθετείται το Ευρωπαϊκό Σύστημα Κεντρικών Τραπεζών που αποτελείται από την Κεντρική Ευρωπαϊκή Τράπεζα και τις Κεντρικές Τράπεζες των Κρατών - μελών. Βασικός στόχος η εκπόνηση κοινοτικής νομισματικής πολιτικής.

#### 4.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αυτό που διαπιστώνει κανείς με την εξέλιξη των πραγμάτων καταλήγει στα εξής συμπεράσματα:

- 1.- Η θεμελίωση, προαγωγή και επιβολή της Κοινής Τραπεζικής Αγοράς στην εδαφική έκταση της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι μια πραγματικότητα.
- 2.- Οι θεμελιώδεις διατάξεις για την ελεύθερη εγκατάσταση, παροχή υπηρεσιών, ίδρυση θυγατρικών ή υποκαταστημάτων έχει επίσης καθιερωθεί.
- 3.- Η ενιαία τραπεζική αγορά βασίζεται κύρια στη συνεπή εφαρμογή των διατάξεων και των αρχών της αμοιβαίας και ισότιμης αναγνώρισης των αδειών λειτουργίας πιστωτικών ιδρυμάτων και έλεγχου του από τη χώρα καταγωγής.
- 4.- Οι Ελληνικές Τράπεζες καλούνται και ήδη λειτουργούν με αυτό το νομικό πλαίσιο και εναπόκειται στις ίδιες να αποδείξουν αν οι οικονομικοί τους ορίζοντες θα ανοίξουν όπως μπορεί πράγματι να γίνει υπό το πρίσμα μιας επιθετικής χρησιμοποίησης της απελευθέρωσης της αγοράς και υιοθέτηση των μοντέλων τράπεζας πολλαπλών εργασιών ή θα συρρικνωθούν κάτω από μια αμυντική και μοιρολατρική αντίληψη της Ευρωπαϊκής πραγματικότητας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

### ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ MARKETING ΣΤΗΝ Α.Τ.Ε.<sup>1</sup>

#### 5.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το Τραπεζικό MARKETING εμφανίσθηκε στη χώρα μας στα μέσα της 10ετίας του 1970, όχι υπό τη μορφή της σύγχρονης έννοιας του μάρκετινγκ, αλλά υπό τη μορφή της διαφήμισης και της προώθησης. Οι Τράπεζες αντιμετώπιζαν αυξημένο ανταγωνισμό για αποταμιεύσεις. Μερικές Τράπεζες άρχισαν να κάνουν διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων. 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 αποδυναμώθηκε γιατί οι ανταγωνιστές τις μιμήθηκαν. Επίσης, έμαθαν ότι η προσέλευση πελατών στην Τράπεζα είναι εύκολη. Το δύσκολο είναι να κάνεις αυτούς τους πελάτες μόνιμους. Έτσι, στην προσπάθειά τους να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό χρησιμοποίησαν δύο καινούργια όπλα, το χαμόγελο και τη φιλική ατμόσφαιρα. Τα σίδηρα που υπήρχαν μπροστά από τα ταμεία βγήκαν. Οι υπάλληλοι των Τραπεζών έμαθαν να χαμογελούν. Το εσωτερικό της Τράπεζας σχεδιάστηκε από την αρχή, έτσι ώστε να δημιουργεί μια ζεστή, φιλική ατμόσφαιρα. Οι Τράπεζες αυτές άρχισαν να αποδίδουν περισσότερο από τους ανταγωνιστές τους στην

---

1. Η ΑΤΕ στα πλαίσια του Ελληνικού και Ευρωπαϊκού συστήματος.

προσέλκυση και διατήρηση των πελατών. Οι ανταγωνιστές τους όμως γρήγορα τους αντέγραψαν και το χαμόγελο και η φιλικότητα έπαψαν να είναι οι αποφασιστικοί παράγοντες για την επιλογή μιας Τράπεζας.

Το νέο όπλο για διαφοροποίηση που χρησιμοποιήθηκε στη συνέχεια ήταν η καινοτομία. Νέα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες αναπτύχθηκαν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες επιθυμίες και απαιτήσεις των πελατών. Τα νέα αυτά τραπεζικά προϊόντα λανσαρίστηκαν πρώτα στην ελληνική αγορά, βασικά από τις ξένες Τράπεζες, που έκαναν αισθητή την παρουσία τους κατά τα τέλη της 10ετίας του 1980. Τα νέα τραπεζικά προϊόντα όμως αντιγράφονται εύκολα και τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που δίνουν στις καινοτομες Τράπεζες δεν έχουν μεγάλη διάρκεια ζωής. Για να μπορεί μια καινοτόμος Τράπεζα να διατηρείται μπροστά από τις άλλες Τράπεζες θα πρέπει να επενδύει συνεχώς σε καινοτομίες.

Τι συνέβη όμως όταν όλες οι Τράπεζες έκαναν διαφήμιση, χαμολεγούσαν καινοτομούσαν; Είναι προφανές ότι άρχισαν να φαίνονται ίδιες. Για να μπορέσουν να σταθούν στην αγορά και να αναπτυχθούν θα έπρεπε να βρουν μια καινούργια βάση διαφοροποίησης.

Οι Τράπεζες στην ελληνική τραπεζική αγορά, ιδιωτικές ή κρατικές, ξένες ή ελληνικές, άρχισαν να συνειδητοποιούν ότι καμμία Τράπεζα δεν μπορεί να προσφέρει όλα τα προϊόντα και να γίνει η καλύτερη Τράπεζα για όλους τους πελάτες. Από την άλλη μεριά γνώριζαν ότι για να επιτύχουν πρέπει να είναι πρώτες σε κάτι και ότι είναι πιά αποδοτικό να είναι οι ηγέτες σ'ένα τμήμα της αγοράς παρά οι ακόλουθοι σε περισσότερα τμήματά της.

Έτσι, η κάθε Τράπεζα έπρεπε να κάνει επιλογές. Έπρεπε να κάνει τηματοποίηση της αγοράς και να επιλέξει την αγορά-στόχο, μία ή περισσότερες, που επιθυμεί, ενώ έπρεπε ακόμα να αποφασίσει και για την εικόνα της που θα ήθελε να περάσει στο μυαλό των πελατών. Παρ'όλα αυτά ο πελάτης είναι ακόμα δύσκολο να πιστέψει ότι οι ανταγωνιζόμενες Τράπεζες διαφέρουν ουσιαστικά η μία από την άλλη.

Η πράξη, τόσο στην Κοινοτική όσο και στην Παγκόσμια τραπεζική αγορά έχει δείξει ότι επιτυχημένη είναι εκείνη η Τράπεζα που έχει εγκαταστήσει αποτελεσματικά συστήματα για ανάλυση μάρκετινγκ, σχεδιασμό, υλοποίηση και έλεγχο. Μόνο τότε μπορεί η Τράπεζα να βρίσκεται σε συνεχή επαφή με την αγορά και να παρακολουθεί τις μεταβολές που γίνονται στον ανταγωνισμό και τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, προσαρμόζοντας τη στρατηγική της και τους στόχους της, ανάλογα με τις μεταβολές αυτές. Η επιλογή αυτή είναι γνωστή ως στρατηγικός σχεδιασμός με προσανατολισμό την αγορά.

Από τα πιο πάνω φαίνεται ότι το Τραπεζικό Μάρκετινγκ στη χώρα μας αναπτύχθηκε από τη στιγμή που η ελληνική τραπεζική αγορά από αγορά των Τραπεζών, έγινε αγορά των πελατών και με την απελευθέρωση της αγοράς άρχισε να οξύνεται ο ανταγωνισμός και να απειλείται η ολιγοπωλιακή μορφή της.

Η ΑΤΕ στη μακρόχρονη ιστορία της με την μονοπωλιακή της θέση στην άσκηση της Αγροτικής Πίστης, απ'όπου εξασφάλιζε το σύνολο σχεδόν των εσόδων της δεν αντιμετώπισε προβλήματα ανταγωνισμού και επομένως δεν χρειάσθηκε να ακολουθήσει μια στρατηγική μάρκετινγκ για την αντιμετώπισής του.

Σήμερα, όμως, με την απελευθέρωση της εσωτερικής αγοράς της Ευρωπαϊκής Ένωσης, τη διεθνοποίηση του τραπεζικού συστήματος, την 24ωρη λειτουργία των Τραπεζών και την προσφορά χρηματοπιστωτικών προϊόντων και από άλλους φορείς, εκτός των Τραπεζών ο ισχυρός ανταγωνισμός που διαμορφώνεται οδήγησε την ΑΤΕ ΑΕ στην οργάνωση υπηρεσιακής μονάδας Μάρκετινγκ και στο σχεδιασμό του δικού της προγράμματος Μάρκετινγκ.

#### 5.2.Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΑΤΕ Α.Ε.

Την αποστολή της ΑΤΕ διαμορφώνουν πέντε στοιχεία. Αυτά είναι

- α. Η ιστορία της.
- β. Οι προτιμήσεις των μετοχών της.
- γ. Η αγορά
- δ. Οι πόροι της
- ε. Τα συγκριτικά της πλεονεκτήματα

Ακόμα η αποστολή της Α.Τ.Ε. ενσωματώνει ένα πλήθος χαρακτηριστικών όπως είναι:

- Η εστίαση σε ένα περιορισμένο αριθμό στόχων..
- Ο ορισμός των κυριοτέρων ανταγωνιστικών πεδίων δράσης.
- Η μη άμεση αναφορά στο να "επιτύχουμε κέρδη". (Οι υπάλληλοι πρέπει να αισθάνονται ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και ότι προσφέρει κάτι στην ανθρωπότητα. Τα κέρδη θα έλθουν ως αποτέλεσμα του στόχου αυτού).
- Η αναφορά στις πολιτικές στις οποίες η Τράπεζα θα ακολουθήσει

Στα πλαίσια των πιδό πάνω η αποστολή της Α.Τ.Ε. διαμορφώνεται ως εξής:

- Εμπέδωση και διατήρηση της ηγετικής της θέσης στον ευρύτερο αγροτικό τομέα, μέσω της προσφοράς ενός πλήρους φάσματος χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας σε ανταγωνιστικές τιμές.
- Συμβολή στην ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό της ελληνικής υπαίρου και του συνεταιριστικού κινήματος των αγροτών, προσφέροντας άρτια επιχειρηματική, τεχνολογική, τεχνική και διαχειριστική υποστήριξη, με σκοπό την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των επενδεδυμένων κοινοτικών και εθνικών πόρων.
- Κατανόηση και διατήρηση μιας ανταγωνιστικής θέσης σε εξωγεωργικές αγορές.
- Στόχος της ελληνικής τραπεζικής αγοράς.
- Δραστηριοποίηση στο χώρο της Ενωμένης Ευρώπης με την ανάληψη του ρόλου του ενδιαμέσου φορέα στην υλοποίηση Κοινοτικών προγραμμάτων και πρωτοβουλιών, που απευθύνονται τόσο στην ενοποιημένη εσωτερική αγορά, όσο και σε τρίτες χώρες.

### 5.3.ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ MARKETING ΤΗΣ ΑΤΕ

Μετά τη διαμόρφωση της αποστολής της ΑΤΕ, τα επόμενα βήματα Μάρκετινγκ, που πρέπει να ακολουθηθούν, για την επίτευξη των στόχων που περιγράφονται σ' αυτό είναι:

Η μελέτη του περιβάλλοντος Μάρκετινγκ της ΑΤΕ

- Ο στρατηγικός σχεδιασμός

- Ο τακτικός σχεδιασμός
- Ο διοικητικός σχεδιασμός

Μέσα στα πλαίσια δυο βασικών παραμέτρων: χρόνου και κόστους.

#### 5.4.ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΤΗΣ ΑΤΕ

Το περιβάλλον Μάρκετινγκ της ΑΤΕ αποτελείται από τους παράγοντες και τις δυνάμεις που επηρεάζουν την ικανότητά της να αναπτύξει και να διατηρήσει επιτυχίες συναλλαγές και σχέσεις με τους πελάτες-στόχους της. Το περιβάλλον της ΑΤΕ διακρίνεται στο Μικρό περιβάλλον και στο Μακρο.

#### 5.5.ΤΟ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Το μικροπεριβάλλον αποτελείται από τους παράγοντες που εμφανίζονται στο άμεσο περιβάλλον της ΑΤΕ και επηρεάζουν την ικανότητά της να εξυπηρετήσει τις αγορές-στόχους της. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Η τράπεζα
- Οι εταιρίες του ομίλου της
- Οι ανταγωνιστές
- Οι προμηθευτές
- Οι ομάδες κοινού.

Όπου παρακάτω γίνεται η ανάλυση των παραγόντων.

##### 1) Η Τράπεζα

Από τις 8 Ιουλίου 1991, η ΑΤΕ το δεύτερο μεγαλύτερο πιστω-



τικό ίδρυμα της χώρας, μετατράπηκε σε Α.Ε.

Η θεσμική αυτή αλλαγή είναι μια κορυφαία στιγμή της εκσυγχρονιστικής διαδικασίας που έχει ήδη δρομολογηθεί με κύριους στόχους:

- Την ανασυγκρότηση και τον εκσυγχρονισμό της Τράπεζας.
- Την εξυγίανση του χαρτοφυλακίου της.
- Την εδραίωσή της στην Ελληνική Τραπεζική αγορά σε ανταγωνιστική βάση και την αναβάθμιση της θέσης της και του κύρους της στο διεθνές τραπεζικό σύστημα.
- Την αναβάθμιση ισχυροποίηση των σχέσεών της με τον αγροτικό χώρο και τους φορείς του, τους συνεταιρισμούς.

Η ΑΤΕ θα λειτουργεί ως Τράπεζα πολλαπλών συναλλαγών με στόχο να μετατρέψει το φυσικό μονοπώλιο που είχε μέχρι σήμερα στη δανειοδότηση του αγροτικού τομέα της οικονομίας, σε συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η ΑΤΕ διαθέτει σήμερα το δεύτερο πυκνότερο δίκτυο στην Ελληνική Τραπεζική αγορά, που αποτελείται από 214 καταστήματα και 219 θυρίδες. Ακόμα, διαθέτει 5 γραφεία - αντιπροσωπείες στο εξωτερικό και παρέχει τραπεζικές υπηρεσίες και προϊόντα σε περισσότερους από 900.000 πελάτες. Το προσωπικό της ανέρχεται σε 5.658 υπαλλήλους (Απρίλιος 1994) από τους οποίους 2.358 είναι πτυχιούχοι Πανεπιστημιακών Σχολών (42%) ενώ 318 διαθέτουν μεταπτυχιακούς τίτλους.

Η ΑΤΕ είναι η πρώτη Τράπεζα στην Ελληνική Τραπεζική αγορά από πλευράς χορηγήσεων και δεύτερη από πλευράς καταθέσεων. Ως κατεξοχήν επενδυτική τράπεζα, άμεσα επηρεαζόμενη από τις παρεμβάσεις της Πολιτείας, παρουσιάζει μικρό ποσοστό ρευ-

στοποίησης δανείων, γεγονός που έχει δυσμενή επίδραση στη ρευστότητά της.

Η εικόνα που παρουσιάζει σήμερα η ΑΤΕ με τα συγκριτικά μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα της είναι η εξής:

Πλεονεκτήματα

- Έμπειρο προσωπικό
- Πυκνό δίκτυο καταστημάτων
- Ανταγωνιστικές τιμές
- Μακρόχρονη επιτυχημένη παρουσία στον αγροτικό χώρο
- Πολύ καλή εικόνα στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο.

Μειονεκτήματα

- Επηρεασμός από την Πολιτεία
- Δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία προσωπικού
- Καθυστέρηση στην υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας (ELECTRONIC, BANKING, νέα τραπεζικά προϊόντα κ.λ.π.) και των μεθόδων του σύγχρονου MANAGEMENT και MARKETING.
- Γραφειοκρατική διαδικασία προσφοράς τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Το σημερινό σχήμα της ΑΤΕ ακολουθεί την παραδοσιακή οργάνωση των Ελληνικών Τραπεζών που δεν ανταποκρίνεται πλήρως στις σημερινές ανάγκες, συνήθειες και προβλήματα του πελάτη και δεν του εξασφαλίζει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Για να ικανοποιήσει ο πελάτης τις ανάγκες του σε τραπεζικά προϊόντα πρέπει, με το υπάρχον οργανόγραμμα, να απευθυνθεί σε πολλούς διαφορετικούς υπεύθυνους, χωρίς κανέναν από αυτούς να είναι σε θέση να εκτιμήσει τη συνεργασία ως σύνολο και να προσφέρει τους ανάλογους όρους, τιμές και εκπτώσεις.

Η μη πελατοκεντρική οργάνωση της ΑΤΕ έχει ως αποτέλεσμα:

- Ο πελάτης να μη μένει ικανοποιημένος από την προσφερόμενη εξυπηρέτηση.
- Να ακολουθούνται χρονοβόρες και γραφειοκρατικές διαδικασίες κατά την προσφορά των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.
- Να μη γίνεται πλήρης αξιοποίηση του εξειδικευμένου προσωπικού.

Τα προϊόντα που προσφέρει σήμερα η ΑΤΕ είναι τα κλασσικά τραπεζικά προϊόντα, ενώ με αργούς ρυθμούς ακολουθεί τους ανταγωνιστές της στην προσφορά των σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Τα έσοδα της ΑΤΕ βασικά προέρχονται από τους τόκους των χορηγούμενων δανείων και σ'ένα πολύ μικρότερο ποσοστό από την προσφορά των λοιπών τραπεζικών προϊόντων, τη στιγμή που οι ανταγωνιστές της έχουν ως στόχο κέρδη από προμήθειες παρά από τόκους.

Η ΑΤΕ Α.Ε., στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, διαθέτει ένα ισχυρό όμιλο. Εκτός από τις θυγατρικές εταιρίες του Ομίλου της, η ΑΤΕ συνδέεται μετοχικά και με ένα αριθμό εταιριών του μεταποιητικού κυρίως τομέα, από τις οποίες και αποχωρεί σταδιακά.

Οι περισσότερες από τις εταιρίες αυτές είναι ζημιογόνες.

## 11) Ο Χρηματοπιστωτικός Όμιλος της ΑΤΕ

Οι χρηματοπιστωτικοί όμιλοι ή, σε εκλαϊκευμένη ορολογία, τα χρηματοπιστωτικά "SUPER MARKETS", γεννήθηκαν και κυριάρχησαν στις αγορές των περισσότερων κρατών μελών της Ενωμένης Ευρώπης από τα μέσα της δεκαετίας του 1970, ενώ την επόμενη δεκαετία αποτέλεσαν το βασικό μηχανισμό ανάπτυξης και προσφοράς των νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων.

Ένας ορισμός των χρηματοπιστωτικών ομίλων αναφέρεται σε μια ομάδα επιχειρήσεων, μετοχικά διασυνδεδεμένων που προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών, είτε αποκλειστικά χρηματοπιστωτικών, είτε όχι.

Η πρόκληση που αντιμετώπισε η ΑΤΕ στα πλαίσια του σκληρού ανταγωνισμού ήταν: "Πως ένα κατά παράδοση συντηρητικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα, με τους περισσότερους υπαλλήλους του να μην αισθάνονται άνετα με την ιδέα των πωλήσεων, θα μετεξελιχθεί σ'ένα λιτό, φιλόδοξο, επαγγελματικό όμιλο πωλήσεων χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών".

Στην πρόκληση αυτή η ΑΤΕ ανταποκρίθηκε με πολύ περίσκεψη και ιδιαίτερη προσοχή και άρχισε να κτίζει το δικό της χρηματοπιστωτικό όμιλο, ο οποίος πολύ σύντομα θα ολοκληρωθεί, οργανωμένος σύμφωνα με τις αρχές του σύγχρονου χρηματοπιστωτικού MANAGEMENT και MARKETING.

Έτσι λοιπόν σήμερα ο όμιλος της ΑΤΕ περιλαμβάνει:

- Την ΑΤΕ Α.Ε.

- Την Αγροτική ασφαλιστική
- Την Αγροτική ΑΤΕ
- Την ΑΤΕ
- LEASING
- Κάρτα
- Την Αγροτική Τεχνική
- Την Τράπεζα Κεντρικής Ελλάδος
- Την Ελληνική Βιομηχανία Ζάχαρης

Τα ίδια κεφάλαι του Ομίλου ανέρχονται σε 202 δισ.δρχ.και απασχολεί 8.535 υπαλλήλους το 1992 τα κέρδη του ομίλου ήταν 20 δισ.δρχ.

Η συντονισμένη λειτουργία του Ομίλου θα βοηθήσει στην επιτυχημένη μετεξέλιξη της ΑΤΕ σε τράπεζα πολλαπλών συναλλαγών που θα είναι σε θέση να καλύπτει όλες τις σύγχρονες ανάγκες της ελληνικής οικονομίας και του Έλληνα πελάτη, και όχι μόνο.Οι συντελούμενες μεταβολές στην Ελληνική, Κοινοτική άλλος και Παγκόσμια Τραπεζική αγορά, οδηγούν σε σταδιακή μείωση των περιθωρίων κέρδους των τραπεζών από τις κλασσικές τραπεζικές εργασίες, επιβάλλοντας την ανάγκη δημιουργίας και σταδιακής επέκτασης των Ομίλων εταιριών τους, μέσω της προσφοράς "πακέτων" χρηματοπιστωτικών προϊόντων και διαμεσολαβητικών υπηρεσιών.

Οι σημερινοί στόχοι του Ομίλου της ΑΤΕ είναι:

- Η προσφορά υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές.
- Η ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση των πελατών του ομίλου με την προ-

σφορά πακέτων χρηματοπιστωτικών προϊόντων.

- Η προβολή και πώληση των πακέτων αυτών από το συνολικό δίκτυο του Ομίλου.
- Η τήρηση σωστής κοστολόγησης και τιμολόγησης των παρεχομένων από το δίκτυο της ΑΤΕ υπηρεσιών για λογαριασμό των θυγατρικών της και αντιστρόφως, ώστε να είναι δυνατή η αξιολόγηση της αποδοτικότητας της κάθε εταιρίας, χωριστά, και της συμβολής της στο επιτυγχανόμενο συνολικό αποτέλεσμα.

Η ολοκλήρωση και ανάπτυξη των χρηματοπιστωτικών ομίλων θα αποτελέσει ένα ακόμη στοιχείο έντασης του ανταγωνισμού στην Ελληνική Τραπεζική αγορά τα επόμενα χρόνια, καθώς η ίδια η δυναμική τους θα τους ωθεί στην προσφορά νέων προϊόντων, πολλά από τα οποία θα είναι αυξημένου ρίσκου, αλλά και στην υιοθέτηση περισσότερο επιθετικών στρατηγικών μάρκετινγκ.

### iii) Οι Πελάτες

Στο Μάρκετινγκ οι τρεις βασικοί πρωταγωνιστές είναι η εταιρία, οι πελάτες και οι ανταγωνιστές. Κάθε επιτυχημένο σχέδιο Μάρκετινγκ ξεκινά από την καλή γνώση των τριών αυτών συντελεστών.

Η σχέση του πελάτη με την Τράπεζά του προϋποθέτει ιδιαίτερο είδος σύνδεσης και εμπιστοσύνης που δεν υπάρχει στις άλλες επαγγελματικές συναλλαγές.

Παλιότερα, όταν ένας πελάτης πήγαινε στην Τράπεζα για να

ζητήσει ένα δάνειο, αισθανόταν ως κατηγορούμενος σε δικαστήριο. Σήμερα τα πράγματα έχουν αλλάξει, ο πελάτης είναι το πραγματικό "αφεντικό" σε μια σύγχρονη πελατοκεντρικά οργανωμένη τράπεζα.

Η κύρια αγορά - στόχος της ΑΤΕ επί σειρά ετών είναι οι κάτοικοι των αγροτικών και ημι-αστικών περιοχών της χώρας. Από έρευνα της αγοράς που έκανε η ΑΤΕ διαπιστώθηκε ότι οι πελάτες της έχουν την εξής εικόνα για την ΑΤΕ:

- Δημοσιόπαλληλική νοοτροπία υπαλλήλων.
- Γραφειοκρατικές διαδικασίες
- Έλλειψη σύγχρονου τεχνολογικού εξοπλισμού
- Όχι σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό
- Έλλειψής προσφορά τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ΑΤΕ δεν έχει διεισδύσει με ικανοποιητικά αποτελέσματα στην αγορά των επιχειρήσεων, ενώ εξυπηρετεί σχεδόν κατά αποκλειστικότητα τις Συνεταιριστικές Οργανώσεις. Συγκριτικά με τους πελάτες των άλλων Τραπεζών, οι πελάτες της ΑΤΕ είναι πιο συντηρητικοί, περισσότερο δύσπιστοι, δεν έχουν πάντα τις απαραίτητες γνώσεις για την προστασία και την αύξηση του πλούτου τους, καθώς και για τις επενδυτικές αλλαγές που θα πρέπει να ακολουθήσουν.

Δεν εμπιστεύονται εύκολα τη διαχείριση των χρημάτων τους σε τρίτους και δύσκολα ρισκάρουν.

Οι πελάτες της ΑΤΕ, οι οποίοι στην πλειονότητά τους κατοικούν σε αγροτικές και ημιαστικές περιοχές, διαφοροποιούνται

από τον κύριο όγκο των πελατών άλλων τραπεζών, που βασικά είναι αστοί, σε θέματα όπως: μόρφωσης, ύψους εισοδήματος, αναγκών επιθυμιών, συνηθειών, αξιών, κινήτρων, κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος, πολιτικής δύναμης.

Ακόμη η αγροτική παραγωγή γίνεται σε ένα μεγάλο αριθμό μικρού μεγέθους διασπαρμένων αγροτικών εκμεταλλεύσεων, που έχουν ανάγκη από συμβουλές, δεν έχουν συνεχή και στενή επαφή με την αγορά και δεν παρουσιάζουν καμμία σοβαρή οργάνωση μάρκετινγκ.

Τέλος, τα αγροτικά προϊόντα και η παραγωγή τους παρουσιάζουν ιδιαιτερότητες και ιδιομορφίες που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην άσκηση της αγροτικής πίστης και στη μορφή των λοιπών τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που προσιδιάζουν προς τον αγροτικό χώρο.

### 1ν) Ο Ανταγωνισμός

Μέχρι τις αρχές της προηγούμενης 10ετίας ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών στην ελληνική τραπεζική αγορά ήταν ανύπαρκτος, λόγω του ασφυκτικού ελέγχου που ασκούσε η Τράπεζα της Ελλάδος στο τραπεζικό σύστημα. Στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και στις αρχές της δεκαετίας του 1990 ο ανταγωνισμός στην τραπεζική αγορά της χώρας μας αυξήθηκε θεαματικά.

Έτσι λοιπόν στην ελληνική τραπεζική αγορά υπάρχουν οι



ελληνικές και οι ξένες τράπεζες. Στις ελληνικές τράπεζες διακρίνουμε τις ιδιωτικές και εκείνες που άμεσα ή έμμεσα ελέγχονται από το Κράτος. Οι επενδυτικές Τράπεζες είναι βασικά οι κρατικές τράπεζες. Οι άλλες ασχολούνται κυρίως με βραχυπρόθεσμες χρηματοδοτήσεις, διαμεσολαβητικές εργασίες και αξιοποίηση διαθεσίμων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα επενδυτικά δάνεια αποτελούν για μια τράπεζα αμυντικά και όχι επιθετικά όπλα.

Μεταξύ των τραπεζών που ελέγχονται από το Δημόσιο υπάρχουν οι πέντε μεγαλύτερες ελληνικές τράπεζες, Εθνική, Αγροτική, Εμπορική, Ιονικό και Κτηματική με τραπεζικό μερίδιο 70% περίπου σ'όλα τα μεγέθη (ίδια κεφάλαια, ενεργητικό, καταθέσεις χορηγήσεις). Μεταξύ των ελληνικών ιδιωτικών τραπεζών η Τράπεζα Πίστηως και η Τράπεζα Εργασίας έρχονται πρώτες, ενώ μεταξύ των ξένων τραπεζών πρωταγωνιστές είναι οι μεγάλες τράπεζες του εξωτερικού που λειτουργούν καταστήματα στη χώρα μας (CITIBANK, ΧΙΟΣ BANK κ.α.).

Η σύγκριση των οικονομικών μεγεθών των τριών τελευταίων χρόνων δείχνει υποχώρηση του μεριδίου των Μεγάλων Κρατικών Τραπεζών προς όφελος των Μεγάλων Ελληνικών Ιδιωτικών Τραπεζών, των ξένων τραπεζών που λειτουργούν στην Ελλάδα και των νέων του κλάδου (Εγνατία, Δωρική Ευρωεπενδυτική κ.α) τηρουμένων των αναλογιών μεγέθους και χρόνου λειτουργίας.

Σήμερα στην ελληνική τραπεζική αγορά υπάρχουν 48 ελληνικές και ξένες τράπεζες με 2.160 καταστήματα και 52.000 άτομα προσωπικό. Απ'αυτές 14 είναι κρατικές, 15 ιδιωτικές και 19 είναι καταστήματα ξένων τραπεζών.

Μεταξύ των πέντε μεγαλύτερων ελληνικών τραπεζών, η μεγαλύτερη και η παλαιότερη είναι η Εθνική. Έρχεται πρώτη σε καταθέσεις και δεύτερη σε χορηγήσεις. Έχει το πυκνότερο δίκτυο καταστημάτων με 487 μονάδες ενώ διαθέτει 240 ΑΤΜς στα οποία σύντομα θα προστεθούν άλλα 150. Κυρίως απευθύνεται σε μικρούς και μεσαίους καταθέτες. Είναι η Τράπεζα που ίδρυσε το πρώτο ηλεκτρονικό κατάστημα στην Αθήνα. Η Αγροτική Τράπεζα έρχεται πρώτη σε χορηγήσεις, δεύτερη σε καταθέσεις, δεύτερη σε μέγεθος δικτύου με 433 καταστήματα στα οποία πολύ σύντομα θα εγκατασταθούν τα πρώτα 130 ΑΤΜς.

Απευθύνεται βασικά στην αγροτική τραπεζική αγορά, όπου έχει μια παρουσία 65 χρόνων.

Ακολουθεί η Εμπορική Τράπεζα πιο ευέλικτη και δημιουργική με 315 καταστήματα και 110 ΑΤΜς στα οποία θα προστεθούν άλλα 150. Η Εμπορική Τράπεζα, πρώτη από τις κρατικές Τράπεζες στην υιοθέτηση της πελατοκεντρικής οργάνωσης, δημιούργησε αυτόνομες ειδικευμένες τραπεζικές μονάδες στο εσωτερικό της, στους τομείς των μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών, των ιδιωτών, των επενδυτικών εργασιών, των διεθνών δραστηριοτήτων και των επιχειρήσεων μεσαίου μεγέθους. Ιδιαίτερη βαρύτητα έχει δώσει στην άσκηση της καταναλωτικής πίστης, μετά την απελευθέρωσή της. Η Ιονική Τράπεζα είναι θυγατρική της Εμπορικής και διαθέτει 172 καταστήματα και 130 ΑΤΜς, στα οποία θα προστεθούν άλλα 50 ΑΤΜς. Είναι ανήσυχη και δημιουργική Τράπεζα με ξεχωριστό άνοιγμα στις αγορές των χωρών της Ανατολικής και κεντρικής Ευρώπης. Ανταγωνίζεται τη μητρική της εταιρία και πάντα υπάρχει

η σκέψη να ιδιωτικοποιηθεί. Η Κτηματική Τράπεζα είναι μια εξειδικευμένη Τράπεζα με κυρίαρχη θέση στην αγορά της στεγαστικής πίστης, την οποία στοχεύει να διατηρήσει, με παράλληλη επέκτασή της και σε άλλες αγορές στόχους, διευρύνοντας το πακέτο των προϊόντων της.

Μεταξύ των ιδιωτικών ελληνικών Τραπεζών κυριαρχούν δύο Τράπεζες, η Πίστewς και η Εργασίας, που παρουσιάζουν τα τελευταία χρόνια τις μεγαλύτερες αποδόσεις των ιδίων κεφαλαίων μεταξύ όλων των Τραπεζών. Η Τράπεζα Πίστewς είναι μεγαλύτερη από τις ιδιωτικές Τράπεζες στη χώρα μας, διαθέτει σήμερα μεγαλύτερο δίκτυο ΑΤΜς μεταξύ όλων των ελληνικών Τραπεζών, 270 ΑΤΜς που πολύ σύντομα θα γίνουν 300, καθώς και 149 Καταστήματα. Θεωρείται πρωτόπορος Τράπεζα στο ELECTRONIC BANKING στη χώρα μας με μια σειρά προϊόντων στο χώρο των ηλεκτρονικών συναλλαγών (HOME BANKING, PHONE BANKING, OFFICE BANKING, ΑΤΜς, Ρ.Ο.Σ. κλπ.). Έχει δημιουργήσει ένα ισχυρότατο χρηματοπιστωτικό όμιλο ο οποίος περιλαμβάνει 9 θυγατρικές εταιρίες, ενώ συμμετέχει στο κεφάλαιο δυο Τραπεζών του εξωτερικού. Η Τράπεζα Εργασίας, η Τράπεζα με τις ξεχωριστές επιδόσεις σε διεθνές επίπεδο, διαθέτει ένα ισχυρό δίκτυο με 89 καταστήματα και 85 ΑΤΜς που προβλέπεται μέχρι τέλους του έτους να γίνουν 100. Έρχεται πρώτη σε απόδοση ιδίων κεφαλαίων και δείκτη φερεγγυότητας. Ο μέσος όρος υπηρεσίας των υπαλλήλων της, που είναι από τους καλύτερους αμοιβόμενους στον τραπεζικό χώρο με μισθούς, ειδικά επιδόματα και προσφορά μετοχών, είναι μικρότερος των 6 ετών.

Από τις άλλες ελληνικές ιδιωτικές Τράπεζες Μακεδονίας-Θράκης πρόσφατα υιοθέτησε νέο πελατοκεντρικό οργανωτικό σχή-

μα, εγκατέστησε νέο σύστημα πληροφορικής, ενώ άρχισε να προσφέρει πακέτο χρηματοοικονομικών προϊόντων, στα οποία, πέρα των κλασικών τραπεζικών προϊόντων, περιλαμβάνονται κάρτες, μερίδια αμοιβαίων κεφαλαίων, διεκπεραίωση χρηματιστηριακών συναλλαγών, νέες μορφές τραπεζικών λογαριασμών κλπ.

Ιδιαίτερα κίνητρα δίνονται στους υπαλλήλους της στα πλαίσια της εφαρμογής ενός προγράμματος εσωτερικού Μάρκετινγκ.

Η Τράπεζα Κρήτης, μετά τη γνωστή περιπέτειά της, έχει αυξήσει σημαντικά τις καταθέσεις της, δημιούργησε νέο μηχανογραφικό κέντρο, εκσυγχρόνισε το πακέτο των προϊόντων της και έδωσε ιδιαίτερο βάρος στην εκπαίδευση του προσωπικού της.

Η ΧΙΟΣBANK δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην καταναλωτική πίστη, ενώ είναι η πρώτη Τράπεζα που δημιούργησε το κλιμακούμενο επιτόκιο σ' όλους τους λογαριασμούς της.

Η INTERBANK, μια καινούργια και αυτή Τράπεζα, είναι η πρώτη που καθιέρωσε το διευρυμένο ωράριο λειτουργίας και τα σύνθετα χρηματοοικονομικά προϊόντα (υπερλογαριασμός καταθέσεων, διπλό Ταμιευτήριο).

Η ASPISBANK, που άρχισε τη λειτουργία της στα τέλη του 1992 έχει εξειδικευθεί στη στεγαστική πίστη με μια σειρά ευρέως φάσματος στεγαστικών δανείων.

Από τις ξένες Τράπεζες που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας ξεχωριστή αναφορά, λόγω μεγέθους, γίνεται στη CITIBANK που διαθέτει ένα ισχυρό δίκτυο με 19 καταστήματα και 35 ΑΤΜς, ενώ

απασχολεί 805 άτομα προσωπικό. Είναι η Τράπεζα που έφερε μια άλλη αντίληψη για τον πελάτη στην ελληνική τραπεζική αγορά και καθιέρωσε το βιβλίο οδηγιών για όλες τις εργασίες της Τράπεζας (OPERATION MANUALS). Ως αγορές-στόχους έχει το RETAIL BANKING, τις μεγάλες επιχειρήσεις (όχι περισσότερες από 100) και τον τομέα της ναυτιλίας. Κατάργησε τα συμβούλια χορηγήσεων για να καθιερώσει την αυθημερόν έγκριση.

Από το 1964, που ξεκίνησε στη χώρα μας έδινε δάνεια χωρίς εμπράγματα διασφαλίσεις, κάτι πρωτόγνωρο τότε για την τραπεζική αγορά μας. Αυτό το κατόρθωσε γιατί έκανε σωστή επιλογή των πελατών της. Μαζί με την Τράπεζα Πίστωσης είναι πρωτόπορος στο λανσάρισμα νέων προϊόντων. Δεν θεωρείται επενδυτική Τράπεζα. Αφήνει τον πελάτη να επενδύσει τα δικά του κεφάλαια και μετά έρχεται να τον ενισχύσει με βραχυπρόθεσμα δάνεια και μαι σειρά από κλασσικά και σύγχρονα τραπεζικά προϊόντα. Το 70% του ισολογισμού της προέρχεται από το RETAIL BANKING. Είναι η μοναδική Τράπεζα στον κόσμο που σχεδιάζει και κατασκευάζει μόνη της τα ΑΤΜς που χρησιμοποιεί.

Τελειώνοντας την συνοπτική αναφορά στις μεγαλύτερες τράπεζες διαπιστώνουμε ότι οι νέες τράπεζες, ελληνικές ή ξένες έχουν συμβάλει σημαντικά στην ορθολογικοποίηση της λειτουργίας της διατραπεζικής αγοράς χρήματος και ώθησαν τις μεγάλες τράπεζες να επιταχύνουν τα εκσυγχρονιστικά τους προγράμματα, την εσωτερική τους αναδιοργάνωση και την αύξηση της παραγωγικότητας τους. Επίσης θα πρέπει να αναφέρουμε ως ανταγωνιστές και

τους Πιστωτικούς Αναπτυξιακούς Συνεταιρισμούς που λειτουργούν στη χώρα μας, οι οποίοι θα εξελιχθούν σε Συνεταιριστικές Τράπεζες.

Σημειώνεται ότι στην Ενωμένη Ευρώπη οι Συνεταιριστικές τράπεζες κατέχουν το 18% της χρηματοπιστωτικής αγοράς. Οι πιστωτικοί αυτοί οργανισμοί εξυπηρετούν αποκλειστικά και μόνο τα μέλη τους.

#### ν) Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΑΤΕ

Όσο καιρό η ΑΤΕ είχε την αποκλειστικότητα της άσκησης της αγροτικής πίστης και βασικά αντλούσε τις καταθέσεις της από τους αγρότες - πελάτες της, δεν δημιουργούσε προβλήματα στον ανταγωνισμό, ο οποίος άλλωστε δεν ήταν ισχυρός, καθώς ο έλεγχος της Τράπεζας της Ελλάδος στο τραπεζικό σύστημα ήταν ασφυκτικός.

Με την απελευθέρωση όμως της ελληνικής τραπεζικής αγοράς και την πραγματοποίηση του ενιαίου ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού χώρου η ΑΤΕ μετατρέπεται σε Τράπεζα πολλαπλών συναλλαγών, δημιουργεί το δικό της χρηματοπιστωτικό όμιλο και στοχεύει πια, όχι μόνο στη διατήρηση της θέσης του LEADER στην αγροτική τραπεζική αγορά, αλλά ανοίγει τα φτερά της για την κατάκτηση και άλλων αγορών - στόχων.

Η συγκριτική εικόνα που παρουσιάζει η ΑΤΕ σκιαγραφείται ως εξής:

Μια μεγάλη τράπεζα με μικρή εμπειρία ως Τράπεζα πολλαπλών δραστηριοτήτων. Κατέχει τη 2η θέση στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα και την 423η θέση στην παγκόσμια τραπεζική αγορά με βάση το σύνολο ενεργητικού. Στο χώρο των καταθέσεων κατέχει το 15% (στοιχεία 1993) με ένα εντυπωσιακό 35% μερίδιο στις καταθέσεις προθεσμίας.

Την 5ετία 1988-1992 το συνολικό ενεργητικό των τραπεζών στην Ελλάδα αυξήθηκε με μέσο ετήσιο ρυθμό 19%. Από τις κρατικές τράπεζες μόνο η ΑΤΕ παρουσίασε ρυθμό ανάπτυξης πάνω από το μέσο όρο περίπου 22%.

Η ΑΤΕ κατέχει την πρώτη θέση στον τομέα των χορηγήσεων. Η σχέση χορηγήσεις στην Ελλάδα ήταν περίπου 0.5 για το 1992, ενώ για το 1993 εμφανίζει αύξηση στο 0.6 που σημαίνει μια περισσότερο επιθετική πολιτική χρηματοδοτήσεων.

Ο αντίστοιχος δείκτης της ΑΤΕ για το 1992 είναι 1,19 και το 1998 είναι 0.86. Ο μεγαλύτερος της μονάδας δείκτης της ΑΤΕ το 1992 δηλώνει την ιδιαιτερότητα της και τη μεγάλη συμβολή της στην ανάπτυξη του αγροτικού τομέα της οικονομίας μας.

Το 32% των συναλλασσομένων με τράπεζες συναλλάσσονται και με την ΑΤΕ και 1 στους 5 (20%) τη θεωρεί κύρια Τράπεζα του. Η ΑΤΕ υστερεί στην αγορά των επιχειρήσεων, στον τομέα, των διαμεσολαβητικών εργασιών και έχει περιορισμένη παρουσία στον αστικό χώρο.

Η ΑΤΕ είναι η κατ'εξοχήν τράπεζα του Έλληνα αγρότη και

των συλλογικών του φορέων, από την οποία εξυπηρετούνται αποτελεσματικά, καθώς μαζί με τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες που αγοράζουν παίρνουν χρήσιμες πληροφορίες και γνώσει για τις δραστηριότητες τους από τη Γεωτεχνική Υπηρεσία της ΑΤΕ, μια υπηρεσία που δεν διαθέτει καμία άλλη τράπεζα στη χώρα μας και αποτελεί γι' αυτή ένα σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα.

Η ΑΤΕ ως κρατική τράπεζα είναι ευαίσθητη στις πολιτικές παρεμβάσεις, είναι δυσκίνητη και καθυστερεί την προσαρμογή της στις αλλαγές που γίνονται στην αγορά. Παρά τις προσπάθειες που γίνονται για τον εκσυγχρονισμό της, δεν μπορεί σήμερα να προσφέρει όλη την γκάμα των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ υστερεί να προσφέρει ακόμα και ορισμένα κλασσικά προϊόντα, όπως οι εισαγωγές-εξαγωγές, από ολόκληρο το δίκτυο της.

#### ν1) Οι προμηθευτές της ΑΤΕ

Οι προμηθευτές είναι άλλοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί του εσωτερικού ή του εξωτερικού (Τράπεζα Ελλάδος, Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων κ.λ.π.) απ' όπου η ΑΤΕ εξασφαλίζει κεφάλαια, καθώς και επιχειρήσεις που της προμηθεύουν την απαιτούμενη τραπεζική τεχνογνωσία και τεχνολογία για τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, μηχανήματα, εξοπλισμό και υλικά που είναι απαραίτητα για την παραγωγή των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών και την προσφορά τους στους πελάτες της.

Οι εξελίξεις στο περιβάλλον των προμηθευτών έχουν σημαντι-



κή επίπτωση πάνω στη λειτουργία της τράπεζας.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι ο βαθμός που η ΑΤΕ μπορεί να μειώσει το κόστος προμήθειας των εισροών της με στόχο να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

Στο χώρο αυτό ανήκουν και οι εταιρίες ερευνών μάρκετινγκ και τα διαφημιστικά γραφεία στα οποία η ΑΤΕ απευθύνεται για να έχει επαφή με την αγορά και να προωθεί τα προϊόντα της. Η έρευνα και η διαφήμιση είναι οι σπουδαιότερες λειτουργίες του Μάρκετινγκ. Το πρώτο βήμα για το γνώρισμα μιας αγοράς είναι η έρευνα και η απαραίτητη προϋπόθεση για στενή επαφή μαζί της είναι να γίνεται έρευνα της αγοράς τουλάχιστον μια φορά το εξάμηνο. Η διαφήμιση είναι που κρατά ζωντανή την εικόνα της Τράπεζας στην αγορά και δεν είναι τυχαίο ότι παρατηρείται στη χώρα μας μια αλματώδης άνοδος της συνολικής διαφημιστικής δαπάνης του τραπεζικού τομέα (έφθασε το 4,2 δισ.δρχ.το 1992).

#### vii) Οι Ομάδες Κοινού

Η ΑΤΕ στην προσπάθεια της να ικανοποιήσει τις αγορές - στόχους της δεν έχει να ανταγωνιστεί μόνο τις άλλες τράπεζες, αλλά πρέπει να λάβει υπόψη της και ένα μεγάλο σύνολο ενδιαφερομένων ομάδων κοινού, όπως είναι τα μαζικά μέσα ενημέρωσης, οι ομάδες δράσης πολιτών (Ένωση Καταναλωτών, σύλλογοι κ.α.) και οι εσωτερικές ομάδες κοινού (σύλλογοι εργαζομένων). Μια ομάδα κοινού μπορεί να διευκολύνει ή να δυσκολέψει τον τρόπο με τον οποίο η

ΑΤΕ μπορεί να επιτύχει τους αντικειμενικούς της στόχους.

## 5.6.ΤΟ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η ΑΤΕ με το χρηματοοικονομικό της όμιλο, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, οι προμηθευτές της και οι ομάδες κοινού λειτουργούν μέσα σ'ένα μεγαλύτερο μακρο-περιβάλλον δυνάμεων και τάσεων που διαμορφώνουν ευκαιρίες και συνιστούν απειλές για την Τράπεζα. Οι δυνάμεις αυτές αντιπροσωπεύουν μεγέθη μη ελεγχόμενα, τα οποία η ΑΤΕ πρέπει να παρακολουθεί και στα οποία πρέπει να ανταποκρίνεται.

Υπάρχουν έξι βασικές δυνάμεις, δημογραφικές, οικονομικές φυσικές, τεχνολογικές, πολιτικές και πολιτιστικές.

### 1) Το Δημογραφικό Περιβάλλον

Το πρώτο περιβαλλοντικό γεγονός που ενδιαφέρει τις Τράπεζες είναι ο πληθυσμός, γιατί τις αγορές τις φτιάχνουν οι πελάτες.

Με βάση στατιστικά στοιχεία παρατηρείται μια γήρανση του πληθυσμού που έχει ως συνέπεια αλλαγές στο προφίλ του πελάτη των τραπεζών και των ασφαλιστικών εταιριών, των πιδ δυναμικών μελών ενός χρηματοπιστωτικού ομίλου, καθώς οι ανάγκες, επιθυμίες και αξίες του μεταβάλλονται.

Η μεταβαλλόμενη ηλικιακή δομή του ελληνικού πληθυσμού θα επιρεάσει τις μελλοντικές αποφάσεις του τραπεζικού μάρκετινγκ.

Άλλες δημογραφικές μεταβολές που παρατηρούνται και οι οποίες προβλέπεται να ενταθούν τα επόμενα χρόνια στην Ε.Ε. είναι:

- Αύξηση του αριθμού των εργαζομένων μητέρων.
- Μετακίνηση πληθυσμού από τις πόλεις προς τα προάστια, αλλά και πρόσφατη τάση για επάνοδο στο κέντρο των πόλεων, ειδικότερα σε πόλεις όπου η αστική ανακαίνιση έχει αναδειχθεί επιτυχώς.
- Αύξηση του αριθμού των μορφωμένων πελατών.

#### ii) Το Οικονομικό περιβάλλον

Το οικονομικό περιβάλλον απαρτίζεται από παράγοντες που επηρεάζουν την αγοραστική δύναμη και τις συνθήκες του πελάτη. Το πραγματικό κατά κεφαλή εισόδημα μειώθηκε κατά τη δεκαετία του '80 και την αρχή της δεκαετίας του '90, αφού ο πληθωρισμός, η υψηλή ανεργία και οι αυξημένοι φόροι - εισφορές μείωσαν το διαθέσιμο εισόδημα. Η κατανομή του εισοδήματος στη χώρα μας παρουσιάζει σημαντική ασυμμετρία.

Στην κορυφή βρίσκεται η ανώτερη τάξη, ακολουθεί η μεσαία τάξη η εργατική τάξη και στη βάση της πυραμίδας είναι η τάξη εκείνων που ζούν με επιδόματα και ένα μεγάλο μέρος των χαμηλού εισοδήματος συνταξιούχων.

#### iii) Το Τεχνολογικό περιβάλλον

Βρισκόμαστε στην εποχή που κυριαρχεί η τεχνολογία και τα ηλεκτρονικά.

Στο χώρο του ELECTRONIC BANKING (ηλεκτρονικών συναλλαγών) έχει γίνει τα τελευταία χρόνια θεαματική πρόοδος, με αποτέλεσμα νέα προϊόντα να λανσάρονται κάθε χρόνο στην τραπεζική αγορά και ο ανταγωνισμός μεταξύ των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων να οξύνεται συνεχώς. Στη χώρα μας μόλις το 2% των τραπεζικών συναλλαγών που πραγματοποιούνται σήμερα αποτελούν ηλεκτρονική μεταφορά κεφαλαίων, όταν στο χώρο της Ε.Ε. το αντίστοιχο ποσοστό ξεκινά το 40%. Ακόμα στην ελληνική τραπεζική αγορά το 70% των συναλλαγών πραγματοποιούνται σήμερα στο γκισέ, ενώ στην Ε.Ε. οι συναλλαγές με τον ίδιο τρόπο περιορίζονται στο 15%.

Οι τράπεζες που λειτουργούν στη χώρα μας διαθέτουν κατά μέσο όρο το 5% περίπου των δαπανών τους σε εξοπλισμό και τεχνολογία πληροφορικής. Η υιοθέτηση της νέας τεχνολογίας επιτρέπει:

- Προσφορά νέων προϊόντων
- Μείωση του κόστους των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών
- Αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση του ανταγωνισμού
- Αποτελεσματικότερη πληροφόρηση
- Προσθέτει στην εικόνα της τράπεζας στην αγορά

#### 1ν) Το πολιτικό περιβάλλον

Οι αποφάσεις μάρκετινγκ επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από τις εξελίξεις στο πολιτικό περιβάλλον. Το περιβάλλον αυτό αποτελείται από νόμους, οδηγίες, αποφάσεις κ.λ.π. Κατά την τελευταία 15ετία σημειώθηκαν στον ελληνικό τραπεζικό χώρο ριζικές αλλαγές στο πολιτικό περιβάλλον όπως,

- Απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού συστήματος
- Η νομοθεσία για την εισαγωγή νέων τραπεζικών προϊόντων
- Η κοινοτική νομοθεσία για την εναρμόνιση του τραπεζικού συστήματος των χωρών μελών.

#### ν) Το πολιτιστικό περιβάλλον

Η κοινωνία στην οποία ζούν οι άνθρωποι διαμορφώνει τα βασικά τους πιστεύω, τις αξίες τους και τα πρότυπα τους. Αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τις κλειστές ακόμα κοινωνίες των αγροτικών και ημιαγροτικών περιοχών, όπου δραστηριοποιείται βασικά η ΑΤΕ.

#### νι) Φυσικό Περιβάλλον

Σήμερα ο πελάτης είναι περισσότερο ευαισθητοποιημένος σε θέματα προστασίας του περιβάλλοντος από ότι στο παρελθόν. Προγράμματα προβολής και επικοινωνίας στο τραπεζικό μάρκετινγκ, που συνδυάζουν τέτοια θέματα έχουν μεγαλύτερη ανταπόκριση στον κόσμο και συγκεντρώνουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας.

### 5.7. ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ ΤΗΣ ΑΤΕ

Η ΑΤΕ Α.Ε. σύμφωνα με την αποστολή της, θα έχει ως κύρια αγορά - στόχο τον αγροτικό χώρο. Είναι ιδιαίτερου ενδιαφέροντος για την ΑΤΕ η σκιαγράφηση των συνθηκών και των τάσεων που διαμορφώνονται στο χώρο αυτό, από την ανάπτυξη ή συρρίκνωση του

οποίου εξαρτάται και η στρατηγική που θα πρέπει να ακολουθήσει.

### Ι) Απασχόληση

Η συμμετοχή του γεωργικού τομέα στη συνολική απασχόληση, για την περίοδο 1971 - 2010 είναι οι εξής:

<u>Έτη</u>	<u>%</u>	
1971	40,6	
1981	30,7	
1992	21,6	
2005	14,0	
2010	2,0	ΠΗΓΗ: Βακάκης και Συνεργάτες ΕΠΕ

### ΙΙ) ΑΕΠ

Η συμβολή του γεωργικού τομέα στη διαμόρφωση του ΑΕΠ ακολουθεί και αυτή φθίνουσα πορεία.

### ΙΙΙ) Εξαγωγές

Οι εξαγωγές των γεωργικών προϊόντων, ως ποσοστό του συνόλου των εξαγωγών παρουσιάζουν την ίδια εικόνα.

### ΙV) Εισαγωγές

Οι Εισαγωγές των γεωργικών προϊόντων στη χώρα μας στο σύνολο των εισαγωγών ακολουθούν ανοδική τάση. Συγκεκριμένα ενώ το 1970 οι εισαγωγές των γεωργικών μας προϊόντων, ως ποσοστό του συνόλου των εισαγωγών ήταν 9,8% το ποσοστό αυτό αυξήθηκε στο 12,3% το 1991.

Συνηθειτοποιεί κανείς ότι το οικονομικό τοπίο μέσα στο οποίο καλείται να δραστηριοποιηθεί η ΑΤΕ είναι ότι χρειάζεται ισχυρό ανταγωνισμό, θεαματική ανάπτυξη ELECTRONIC BANKING απελευθέρωση τραπεζικής αγοράς, και τέλος ανοίγματα προς τις αγορές των βαλκανίων και των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης.

#### 5.8.0 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΤΕ

Για να είναι η ΑΤΕ μια επιτυχημένη τράπεζα, θα πρέπει να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενης αγορά δηλ. να μπορεί να εφαρμόζει την τέχνη του στρατηγικού σχεδιασμού με προσανατολισμό προς την αγορά.

Στόχος της ιδέας αυτής είναι να δώσει τα πλαίσια μέσα στα οποία θα πρέπει να γίνουν τα βήματα Μάρκετινγκ της ΑΤΕ. Στο πνεύμα αυτό παρατίθενται τα πλαίσια μέσα στα οποία θα πρέπει να χαραχθεί ο στρατηγικός, τακτικός και οργανωτικός σχεδιασμός της ΑΤΕ για να μπορέσει να αντιμετωπίσει αποτελεσματικά τις προκλήσεις, τις ευκαιρίες και τους κινδύνους της απελευθερωμένης ελληνικής τραπεζικής αγοράς.

##### 1.-Η αγορά - στόχος

Για να γίνει επιλογή των αγορών - στόχων θα πρέπει να προηγηθεί τμηματοποίηση της αγοράς, δηλ. διαίρεση της αγοράς σε κύρια τμήματα αγοράς, αξιολόγηση τους, επιλογή και στόχευση εκείνων των τμημάτων τα οποία η ΑΤΕ μπορεί να εξυπηρετήσει

καλύτερα.

Ενδεικτικά τα τμήματα της ελληνικής τραπεζικής αγοράς, όπου η ΑΤΕ μπορεί να δραστηριοποιηθεί, καθώς και οι στόχοι της σ'αυτά είναι ως εξής:

Διατήρηση της θέσης του LEADER στην αγροτική τραπεζική αγορά. Κατάκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης σε αγορές του μη αγροτικού χώρου.

Επίσης να στοχεύσει η ΑΤΕ και στο χώρο των πελατών όπως: τους νέους αγρότες - επιχειρηματίες, τους απασχολούμενους με τον αγροτουρισμό, τις βιοτεχνίες και βιομηχανίες κατασκευής και εμπορίας γεωργικών εργαλείων και μηχανημάτων.

## 2. Η Χωροθέτηση της ΑΤΕ

Σχετικά με την εικόνα που θέλει οι πελάτες να έχουν για την ΑΤΕ, θα πρέπει να αποφασισθεί που αυτή θα πρέπει να διαφοροποιηθεί δηλ. που θα είναι πρώτη.

Ως κεντρική στρατηγική επιλογή της ΑΤΕ τίθεται ο μετασχηματισμός της από πιστωτικό ίδρυμα αποκλειστικά εξειδικευμένο στην παροχή αγροτικής πίστης και τη διάθεση παραδοσιακών τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, σε τραπεζική Ανώνυμη Εταιρεία Πολλαπλών δραστηριοτήτων.

Κύριος άξονας των δραστηριοτήτων της ΑΤΕ θα παραμείνει η πιστωτική - τραπεζική εξυπηρέτηση του ευρύτερου αγροτικού τομέα.

Μάλιστα, οι ιστορικό διαμορφωμένες στενές σχέσεις συνεργασίας



της τράπεζας με τους δραστηριοποιούμενους στον αγροτικό τομέα οικονομικούς φορείς, όχι μόνο δεν θα χαλαρώσουν, αλλά θα επιδιωχθεί να ενισχυθούν περισσότερο.

#### 5.9.0 ΤΑΚΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΤΕ

Για να επιτευχθούν οι στόχοι που τέθηκαν κατά το στρατηγικό σχεδιασμό θα πρέπει να ακολουθηθεί για την κάθε αγορά-στόχο ο κατάλληλος τακτικός σχεδιασμός δηλ. η αριστοποίηση του μίγματος μάρκετινγκ.

Τα επι μέρους στοιχεία του μίγματος είναι το προϊόν, η τιμή, η προβολή και η επικοινωνία.

##### 1. Το προϊόν

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της Ελληνικής Εταιρείας Επιστημόνων Πληροφορικής και Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Ε.Π.Υ.), ενώ σήμερα βασικό θέμα που απασχολεί την ελληνική τραπεζική αγορά είναι η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος και η αύξηση του ανταγωνισμού, το έτος 2000 προβλέπεται ότι κυρίαρχος παράγοντας θα είναι τα νέα τραπεζικά προϊόντα και οι υπηρεσίες.

Τα νέα αυτά προϊόντα θα αποτελούν την κινητήρια δύναμη των Τραπεζών στο άμεσο μέλλον και θα βασίζονται στην ευρεία και πολυποίκιλη χρήση της πληροφορικής και στα αποτελέσματα συχνών και συστηματικών ερευνών της αγοράς, που θα διαπιστώ-

νουν τις ανάγκες, επιθυμίες και απαντήσεις των πελατών, όπως αυτές διαμορφώνονται σ' ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ακόμα, σύμφωνα με μία άλλη έρευνα της ΕΠΥ, η ποικιλία των υπηρεσιών που προσφέρει μια Τράπεζα είναι ο σημαντικότερος παράγοντας προσέλευσης πελατών.

Αυτό που συμβαίνει σήμερα σε μερικές Τράπεζες, ίσως και στην ΑΤΕ, είναι ότι τα προϊόντα που δημιουργούνται, λόγω έλλειψης οπτικής μάρκετινγκ, είναι περισσότερο προσαρμοσμένες στις τεχνικές ικανότητες των μηχανογραφικών τμημάτων, παρά στην κάλυψη των απαιτήσεων των αγορών - όπως αυτές προκύπτουν από τις έρευνες της αγοράς.

Τα τραπεζικά προϊόντα αλλάζουν, ενώ καινούργια προστίθενται στα ήδη κλασσικά.

Δεν υπάρχουν πια καταθέσεις ταμιευτηρίου, υπάρχουν οι λογαριασμοί "ΔΗΜΗΤΡΑ" και "ΕΣΤΙΑ". Υπάρχουν τα REPOS, το FACTORING, το LEASING, τα αμοιβαία κεφάλαια, η ΑΤΕ-VISA κλπ. Μέχρι το τέλος του χρόνου θα λειτουργήσουν τα πρώτα ΑΤΜ'ς, για να ακολουθήσουν τα ΕFT/POS, το HOME BANKING, οι SMART CAPDS και τα άλλα προϊόντα του ELECTRONIC BANKING.

Στο μέλλον οι Τράπεζες που θα είναι σε θέση να δίνουν, μαζί με τα τραπεζικά προϊόντα, χρήσιμες πληροφορίες και να παρέχουν απαραίτητες γνώσεις στους πελάτες τους θα κερδίζουν τις μάχες της αγοράς. Στο χώρο αυτό η ΑΤΕ βρίσκεται σε πλεονεκτική θέση γιατί διαθέτει ήδη μια έμπειρη και ικανή Γεωτεχνική Υπηρεσία, πέρα από τις τεχνικές συμβουλές και πληροφόρηση που παρέχει στις αγροτικές επιχειρήσεις, τους βασικούς πελάτες της ΑΤΕ, μπορεί

να αναλάβει αποτελεσματικά και την προώθηση της νέας και πολλά υποσχόμενης τραπεζικής υπηρεσίας, του PRIVATE BANKING, που στη βασική αγορά - στόχο η ΑΤΕ είναι γνωστή ως αγροτικό PRIVATE BANKING.

Η αστική αγορά αποτελεί μια απαιτητική σε θέματα ποιότητας αγορά και ο μόνος τρόπος να προσελκύσει η ΑΤΕ πελάτες απ' αυτή την αγορά είναι να μετατραπεί σε μία Τράπεζα προσφοράς όχι μόνο πολλαπλών, αλλά και υψηλής ποιότητας - ανταγωνιστικού κόστους υπηρεσιών.

Τρία βασικά όπλα διαθέτει στο οπλοστάσιό της η ΑΤΕ, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις αυτές: Την τεχνολογία, την οργάνωση και το προσωπικό της. Και στους τρεις αυτούς παράγοντες υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης. Στο χώρο της πώλησης θα πρέπει να εγκαταλειφθεί η πώληση μιας υπηρεσίας από ένα ή περισσότερους υπαλλήλους και να αντικατασταθεί από την πώληση πακέτων προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και σε ανταγωνιστικές τιμές, από ένα υπάλληλο (CROSS-SELLING).

Η πρακτική αυτή θα πρέπει να ακολουθείται από όλα τα Καταστήματα της ΑΤΕ, ώστε να επιτυγχάνεται η ικανοποίηση των αναγκών του κάθε πελάτη από το κάθε σημείο πώλησης. Αυτό σημαίνει ότι ο κάθε πελάτης θα μπορεί να απευθύνεται μόνο σε έναν υπάλληλο για να αγοράσει, ταυτόχρονα, πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους υπηρεσίες.

Ένα άλλο στοιχείο που θα πρέπει να προσεχθεί εδώ είναι η ΑΤΕ, για να μπορέσει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά, θα πρέπει

να κάνει τις τραπεζικές της υπηρεσίες προϊόντα με όνομα και ταυτότητα. Σήμερα, οι λογαριασμοί "ΔΗΜΗΤΡΑ" και "ΕΣΤΙΑ", η ΑΤΕ VISA και αύριο το ΑΤΕΡΗΟΝΕ, ΑΤΕCASH κλπ, είναι περιπτώσεις προϊόντοποίησης τραπεζικών υπηρεσιών.

Με την πρόσφατη πλήρη απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων, η ΑΤΕ μπορεί να ετοιμάζεται για την προσφορά νέων τραπεζικών προϊόντων στο χώρο των συναλλαγών σε συνάλλαγμα (FUTURES, OPTIONS).

## 2. Η τιμολόγηση

Η τιμολογιακή πολιτική στις τραπεζικές υπηρεσίες είναι πολύ ευέλικτη και μπορεί να διαφέρει ακόμα και από πελάτη σε πελάτη.

Στο χώρο της τιμολόγησης η ΑΤΕ ακολουθεί βασικά τον ανταγωνισμό, κυρίως λόγω της έλλειψης ενός αποτελεσματικού συστήματος κοστολόγησης. Η τιμολογιακή της πολιτική καθορίζεται με βάση, κυρίως την πολιτική των Τραπεζών Εθνικής, Εμπορικής και Πίστωσης.

Η ΑΤΕ, πριν από τη χάραξη της όποιας τιμολογιακής πολιτικής της επιβάλλεται να γνωρίζει το κόστος κάθε προσφερόμενης υπηρεσίας της, γιατί μόνο τότε μπορεί να επιλέξει την πλέον αποτελεσματική, για την επίτευξη των στόχων της τιμολογιακής πολιτικής.

Στην παρούσα φάση, προτείνονται η ΑΤΕ να προσφέρει τα τραπεζικά προϊόντα και τις υπηρεσίες σε τιμές ανταγωνιστικές με εκείνες των βασικών ανταγωνιστών της. Κρίνεται σκόπιμο να δοθεί η δυνατότητα σε κάθε πωλητή-στέλεχος της Τράπεζας να διαπραγματεύεται με τον πελάτη, μέσα στα πλαίσια που θα καθοριστούν επιτόκια, προμήθειες και VALEUR, ώστε να καταστεί δυνατή τιμολογια-

κή ευλυγισία και διαφοροποίηση. Θα πρέπει να μην επιδιώκεται μεγιστοποίηση των κερδών από την κάθε μεμονωμένη συναλλαγή, αλλά δίνεται έμφαση στην συνδυασμένη πώληση υπηρεσιών και στη συνολική αποδοτικότητα του πελάτη.

Σήμερα ο ανταγωνισμός στην ελληνική τραπεζική αγορά περιορίζεται βασικά στις τιμές. Το βάτος του ανταγωνισμού τα επόμενα χρόνια θα πέσει στις προσπάθειες για διαφοροποίηση των προσφερομένων υπηρεσιών και τη δημιουργία προτιμήσεων μεταξύ των πελατών.

### 3. Η προβολή και επικοινωνία

Τα επι μέρους στοιχεία του μίγματος προβολής και επικοινωνία είναι η διαφήμιση, η προώθηση, οι Δημ. σχέσεις και οι πωλητές. Προτείνεται η ΑΤΕ να κάνει έντονη και συχνή χρήση όλου του μίγματος. Μέχρι τώρα έχει επιδείξει πτωχή παρουσία.

Ενδεικτικό είναι ότι τα τελευταία χρόνια η ΑΤΕ απουσίαζε εντελώς από το χώρο της διαφήμισης και παρά το γεγονός ότι τις αρχές του 1992 είχε την υψηλότερη διαφημιστική δαπάνη μεταξύ όλων των Τραπεζών, από έρευνα που έγινε το χρόνο αυτό διαπιστώθηκε ότι μόνο ένας στους δέκα πελάτες Τραπεζών την ανέφερε πρώτη, μεταξύ των Τραπεζών που γνωρίζει. Έκτοτε η κατάσταση βελτιώθηκε.

Η πώληση σωστών τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών σίγουρα ικανοποιεί τους πελάτες μιας Τράπεζας, αλλά αν συγχρόνως βοηθούνται με γνώση ή πληροφόρηση για να επιτυχάνουν καλύτερα τους στόχους τους, τότε θα μείνουν για πάντα πιστοί στην Τράπεζα που

τους τα προσφέρει.

Στον αγροτικό χώρο με τους μικρούς και απομονωμένους από την αγορά επιχειρηματίες, που διαθέτουν χαμηλή μόρφωση και ανεπαρκή πληροφόρηση, η παροχή συμβουλών, μαζί με την προσφορά των τραπεζικών υπηρεσιών της πρώτης προτεραιότητας.

Το ευτύχημα είναι ότι η ΑΤΕ υπερτερεί στον τομέα αυτό έναντι ανταγωνισμού. Διαθέτει έμπειρο και ικανό προσωπικό, που γνωρίζει σε βάθος τα προβλήματα, τις ευκαιρίες και τις ανάγκες του αγροτικού χώρου.

Στην αγορά των αγροτών και των Αγροτικών Συν/σμών θα πρέπει να αναληφθεί εκστρατεία επικοινωνίας με κύριο στόχο την εξομάλυνση των σχέσεών τους με την ΑΤΕ και την επωφελή για τα δύο μέρη, συνέχιση της συνεργασίας τους.

## 6.0. Ο ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Το σημερινό σχήμα της ΑΤΕ, όπως τονίσθηκε και στην αρχή του παρόντος πονήματος, ακολουθεί την παραδοσιακή οργάνωση των ελληνικών Τραπεζών, που δεν ανταποκρίνεται στις σημερινές ανάγκες, συνήθειες και προβλήματα του πελάτη και δεν του εξασφαλίζει την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση. Για να ικανοποιήσει τις ανάγκες του σε τραπεζικά προϊόντα, ο πελάτης πρέπει με το υπάρχον οργανόγραμμα να απευθυνθεί σε πολλούς διαφορετικούς υπεύθυνους, χωρίς κανέναν από αυτούς να είναι σε θέση να εκτιμήσει τη συνεργασία ως σύνολο, και να προσφέρει τους ανάλογους

όρους, τιμές και εκπτώσεις.

Οι σύγχροενς Τράπεζες σε ολόκληρο τον κόσμο αναγνώρισαν το γεγονός ότι, για να εξασφαλίσουν μακροχρόνια τα κέρδη τους, πρέπει να φροντίζουν την αποδοτικότητα της συνολικής τους σχέσης με τον πελάτη και να μην ενδιαφέρονται για τη μεγιστοποίηση του κέρδους τους από την κάθε μεμονωμένη συναλλαγή. Οργανωτικά, αυτό σημαίνει ότι πρέπει να εγκαταληφθεί η οργάνωση κατά προσφερόμενη υπηρεσία και να αντικατασταθεί με την οργάνωση κατά τμήμα της αγοράς.

Στα πλαίσια αυτά μεταξύ της Τράπεζας και του πελάτη δημιουργείται ο υπεύθυνος λογαριασμού (πελάτου), στον μόνο που απευθύνεται ο πελάτης για οποιοδήποτε πρόβλημά του. Υπεύθυνοι λογαριασμών υπάρχουν τόσο για τους πελάτες-επιχειρήσεις, όσο και για τους πελάτες-ιδιώτες. Σύμφωνα με το σχήμα αυτό χαρσσεται ξεχωριστή πολιτική για την κάθε αγορά-στόχο (πακέτο υπηρεσιών, τιμολόγηση, δίκτυο, προώθηση πωλήσεων, εκπαίδευση προσωπικού).

Με τον τρόπο αυτό η Τράπεζα προσφέρει πακέτα λύσεων που ανταποκρίνεται στις ειδικές ανάγκες κάθε κατηγορίας πελατών.

Η ΑΤΕ διατηρεί την ίδια φιλοσοφία στο σύστημα λειτουργίας που είχε όταν ήταν μονοπώλειο. Διαθέτει ένα ιδιότυπο μοντέλο οργάνωσης και λειτουργίας που το παρελθόν ικανοποιούσε τις απαιτήσεις της Τράπεζας και των πελατών της, σήμερα όμως δεν ανταποκρίνεται στις νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν στην αγορά.

Για να μπορέσει η ΑΤΕ να σταθεί στην αγορά και να αναπτυχθεί, θα πρέπει να αλλάξει την οργανωτική της δομή προς ένα πελα-

τοκεντρικό, αποκεντρωμένο οργανωτικό σχήμα που να της επιτρέπει ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων, με παράλληλη μεταβίβαση ικανοποιητικού βαθμού ευθύνης στην μεσαία βαθμίδα διοίκησης.

Παράλληλα με τη νέα οργανωτική δομή, η χρήση της τεχνολογίας και εκπαίδευση του προσωπικού αποτελούν στοιχεία στρατηγικής σημασίας γιατί ο συνδυασμός και των τριών αποτελούν τον μοναδικό τρόπο προσφοράς υψηλής ποιότητας τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές.

Δεν θα ήταν υπερβολή να λέγαμε ότι ο εκσυγχρονισμός του τραπεζικού συστήματος θα κριθεί τελικά στο πεδίο του ανθρώπινου δυναμικού. Μία τράπεζα σε δύο μόνο πράγματα δεν μπορεί να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό: Στο IMAGE της και στο προσωπικό της.

Το τρίπτυχο αποτελεσματικής αξιοποίησης του προσωπικού είναι:

- . Εκπαίδευση
- . Αξιοκρατία
- . Αμοιβή.

Όποια βήματα και αν ακολουθηθούν και οποιαδήποτε στρατηγική και αν υιοθετηθεί, είναι καταδικασμένα να αποτύχουν χωρίς την στήριξή τους από ένα εμπνευσμένο, ενθουσιώδες, ευχαριστημένο και σωστά επιμορφωμένο - εκπαιδευμένο προσωπικό. Λέξεις κλειδιά για την εξασφάλιση της προϋπόθεσης αυτής είναι: Επικοινωνία, σταθερότητα, ηγεσία. Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια



κουλτούρα στην Τράπεζά μας που η ομαδική προσπάθεια, η επικοινωνία και η εμπιστοσύνη θα αντικαταστήσουν το άγχος, τον καταστρεπτικό ανταγωνισμό και τα όποια άλλα εμπόδια μεταξύ κλάδων, Δ/νσεων, Τμημάτων και ατόμων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο εκσυγχρονισμός της ελληνικής οικονομίας και η προσαρμογή της στα νέα δεδομένα του ευρωπαϊκού και παγκοσμίου ανταγωνισμού περνά μέσα από το τραπεζικό σύστημα.

Έτσι λοιπόν η ήδη υλοποιούμενη ενιαία ευρωπαϊκή αγορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και η μελλοντική νομισματική ενοποίηση της Ενωμένης Ευρώπης, στα πλαίσια της απελευθέρωσης του παγκοσμίου χρηματοπιστωτικού συστήματος, θα έχουν ως συνέπεια την ενίσχυση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών και τη μείωση των κερδών τους.

Στην πλευρά της ζήτησης, οι πελάτες των τραπεζών θα γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί ορθολογιστές, ευαίσθητοι στις σχέσεις τους με τις τράπεζες και θα είναι καλύτερα πληροφορημένοι.

Στην αγορά θα σταθούν εκείνες οι τράπεζες που θα υιοθετήσουν τη νέα τεχνολογία και τις αρχές του σύγχρονου τραπεζικού MANAGEMENT και MARKETING.

Η δρομολόγηση του Ενιαίου Χρηματοπιστωτικού χώρου στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης βρίσκει την Αγροτική Τράπεζα στο στάδιο της μετεξέλιξης της σε τράπεζα πολλαπλών συναλλαγών και με ευρύτερους στόχους για εξυγίανση, εκσυγχρονισμό και διεθνοποίηση.

Στην Ενωμένη Ευρώπη οι αγροτικές τράπεζες αναπτύχθηκαν όταν επεκτάθηκαν και σε άλλους τομείς, εκτός της γεωργίας.

Η ΑΤΕ ΑΕ με το χρηματοπιστωτικό της όμιλο, στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται στην ελληνική και ευρωπαϊκή τραπεζική αγορά, έχει αποφασίσει να κρατήσει τη θέση του LEADER στην ελλη-

νική αγροτική τραπεζική αγορά, προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ παράλληλα επεκτείνεται και σε άλλες αγορές - στόχους εκτός του αγροτικού χώρου.

Τέλος ένα είναι το σίγουρο ότι η αγορά συνεχώς μεταβάλλεται. Και εξαιτίας αυτής της ιδιαιτερότητας θα πρέπει το τραπεζικό σύστημα και ειδικά η ΑΤΕ να διαμορφώσουν ένα δυναμικό MARKETING PLAN που θα τους επιτρέψουν όχι μόνο να σταθούν στην αγορά αλλά και να αναπτυχθούν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### 1. ΣΑΒΒΟΣ Γ.

Η ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΗΣ ΕΟΚ Ενόψει 1992 εκδόσεις Σακουλα 1989

### 2. ΗΛΙΟΠΟΥΛΟΣ ΓΡΗΓΟΡΗΣ

Σημειώσεις για Τραπεζικό MARKETING Ένωση Ελληνικών Τραπεζών

### 3. ΚΟΥΣΙΑ ΒΕΝΕΤΙΑ

Βασικές αρχές MARKETING Τραπεζικών προϊόντων

### 4. ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ Κ.

Εισαγωγή στο Τραπεζικό MARKETING Εκδόσεις Παπαζήση 1987

### 5. ΜΗΛΙΑΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΗΣ-Υποδιοικητής της ΑΤΕ

" Η ΑΤΕ στα πλαίσια του Ελληνικού & Ευρωπαϊκού συστήματος"  
περιοδικό "Αγροτική" τεύχος 55 Αύγουστος 1992

### 6. ΠΟΛΥΧΡΟΝΙΟΥ Γ. ΚΩΝ/ΝΟΣ

Σημειώσεις "Τραπεζικό MARKETING" Σεμινάριο Ενώσεως Ελληνικών  
Τραπεζών Οκτώμβριος 1992.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο	
Ι.ΕΝΝΟΙΑ-ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ-MARKETING	2
1.1.ΟΡΙΣΜΟΣ MARKETING	4
1.2.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ MARKETING	5
1.3.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ MARKETING ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	9
Α.Περιβάλλον	9
1.Περιβάλλον και Τράπεζες	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο	
ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	12
2.1.ΓΕΝΙΚΑ	12
2.2.ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	13
2.3.ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ	14
2.4.ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ MARKETING ΚΑΙ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ (ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ)	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο	
ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ MARKETING-MIX	19
3.1.Γενικά	19
3.2.ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ (PRICE)	19
3.3.ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ/ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ (PRODUCTS)	20
3.4.Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ	21
3.5.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ/ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	23
3.6.ΚΑΝΑΛΙΑ ΔΙΑΝΟΜΗΣ (PLACE)	24
3.7.Η ΠΡΟΩΘΗΣΗ	24
3.8.ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ	25
3.9.ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΩΛΗΣΗ	26

	Σελ.
3.10.ΜΕΣΑ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	27
3.11.ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο	
ΟΙ ΤΡΑΠΕΖΕΣ ΚΑΙ ΤΟ ΝΕΟ ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	30
4.1.ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	30
4.2.Η ΚΟΙΝΟΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	31
ΠΡΩΤΟΓΕΝΕΣ ΚΟΙΝΟΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ	31
Η συνθήκη	31
Η ενιαία Ευρωπαϊκή πράξη	32
4.3.ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο	
ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΣΤΗΝ ΑΤΕ	34
5.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ	34
5.2.Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΤΗΣ ΑΤΕ Α.Ε.	37
5.3.ΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΤΗΣ ΑΤΕ	38
5.4.ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓ ΤΗΣ ΑΤΕ	39
5.5.ΤΟ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	39
i) Τράπεζα	39
ii) Ο χρηματοπιστωτικός όμιλος της ΑΤΕ	43
iii) Οι πελάτες	45
iv) Ο ανταγωνισμός	47
v) Η θέση της ΑΤΕ	53
vi) Οι προμηθευτές της ΑΤΕ	55
vii) Οι Ομάδες Κοινού	56
5.6.ΤΟ ΜΑΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	57
5.7.ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ-ΣΤΟΧΟΥ ΤΗΣ ΑΤΕ	60

	Σελ.
5.8.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΤΕ	62
5.9.0 ΤΑΚΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΤΕ	64
6.0.0 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	69
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	73
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	75