

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ**  
**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

ΘΕΜΑ: ΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΜΑΡΙΑ ΚΟΣΚΙΝΙΩΤΗ  
ΦΩΤΕΙΝΗ ΚΟΣΚΙΝΙΩΤΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΔΗΜΗΤΡΟΥΚΑΣ

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 1998**



## **Ευχαριστίες:**

Ευχαριστούμε τον κύριο Δημητρώκα που μας βοήθησε για την σύνταξη της ύλης.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1.	Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ	4
1.1.	Η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών του Μάρκετινγκ στην προσφορά Τραπεζικών υπηρεσιών	4
1.2.	Τι είναι Μάρκετινγκ	5
1.3.	Το Μάρκετινγκ των Τραπεζικών υπηρεσιών	10
1.4.	Η διοίκηση του Μάρκετινγκ των Τραπεζικών υπηρεσιών	15
2.	Σύστημα πληροφοριών στο Μάρκετινγκ	19
2.1.	Γενικά	19
2.2.	Ερευνα Μάρκετινγκ στις Τράπεζες	25
3.	Προγραμματισμός, στρατηγικός σχεδιασμός & έλεγχος στο Μάρκετινγκ	33
3.1.	Στρατηγικός σχεδιασμός & σχεδιασμός ΜΡΚ	33
3.2.	Καθορισμός αγοράς-στόχου & στόχων ΜΡΚ	36
3.3.	Στρατηγική Μάρκετινγκ	37
3.4.	Προετοιμασία του προγράμματος, υλοποίηση & έλεγχος	39
4.	Οι Τραπεζικές υπηρεσίες	42
4.1.	Το μίγμα Μάρκετινγκ των Τραπεζικών υπηρεσιών	42
4.2.	Νέες υπηρεσίες	45
5.	Η τιμολόγηση των Τραπεζικών υπηρεσιών	49
5.1.	Η σημασία της τιμολόγησης & απαραίτητες προϋποθέσεις	49
5.2.	Στρατηγικές τιμολόγησης των υπηρεσιών	51
6.	Το δίκτυο διανομής των Τραπεζικών υπηρεσιών	54
6.1.	Χαρακτηριστικά Μάρκετινγκ των υπηρεσιών και επίδραση στο δίκτυο διανομής	54
6.2.	Σχεδιασμός & στρατηγική του δικτύου διανομής Τραπεζικών υπηρεσιών	57
7.	Η επικοινωνία των Τραπεζικών υπηρεσιών	62
7.1.	Ορισμοί & στόχοι της επικοινωνίας	62
7.2.	Ανάπτυξη στρατηγικών επικοινωνίας	66

7.2.1. Η διαφήμιση	67
7.2.2. Προσωπική πώληση	71
7.2.3. Δημοσιότητα	73
7.2.4. Προώθηση πωλήσεων	74
Επίλογος	77
Βιβλιογραφία	78

# 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

## 1.1. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΑΡΧΩΝ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Το μάρκετινγκ στο διεθνή τραπεζικό χώρο με το στίλ και την ένταση που υπάρχει σήμερα είναι μια σχετικά καινούργια εξέλιξη, που οφείλεται κυρίως στη δημιουργία μιας κοινωνίας στηριγμένης όχι πια μόνο στη μαζική κατανάλωση, η οποία με τη σειρά της κινητοποιεί τον ανταγωνισμό αφού δημιουργεί αφ'ενός περισσότερες ευκαιρίες πώλησης και αφ'ετέρου περισσότερες δυνατότητες ανταμοιβής.

Το μάρκετινγκ, άρχισε να χρησιμοποιείται συστηματικά από το τέλος του Β' παγκόσμιου πολέμου, όταν όλες οι χώρες, αναπτυγμένες και μη, άρχισαν να συναγωνίζονται με μεγάλη ταχύτητα η μια την άλλη για το ποια θα κερδίσει το μεγαλύτερο μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς.

Στον ελληνικό τραπεζικό χώρο η έννοια του τραπεζικού μάρκετινγκ πριν από 10 - 15 χρόνια ήταν τελείως άγνωστη. Οι μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος παρότρυναν πολλά τραπεζικά στελέχη όχι μόνο να ασχοληθούν και να εξοικειωθούν μ'αυτήν την έννοια αλλά και να αρχίσουν να εφαρμόζουν τουλάχιστον τις βασικές αρχές του μάρκετινγκ.

- Η σταδιακή απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος από τις κυβερνητικές ρυθμίσεις και παρεμβάσεις, ώστε να μπορεί τώρα πια η κάθε τράπεζα να ασκεί την τιμολογιακή πολιτική που εκείνη αποφασίζει.
- Ο ολοένα και περισσότερο οξυνόμενος ανταγωνισμός λόγω της εγκατάστασης και λειτουργίας νέων τραπεζών, περισσότερων καταστημάτων των παλαιών τραπεζών, και των αυξανόμενων κονδυλίων που διαθέτουν οι τράπεζες για την προβολή τους.
- Η τεχνολογική εξέλιξη.

- Η υιοθέτηση, από τις ιδιωτικές και ξένες κυρίως τράπεζες, μιας νοοτροπίας που στοχεύει στην απόκτηση κέρδους μέσα από την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη χρησιμοποιώντας γι' αυτό το σκοπό νέες μεθόδους προσέλκυσης πελατών και ανάπτυξης και διατήρησης της συνεργασίας μαζί τους, και τέλος
- Ο εκσυγχρονισμός των οργανωτικών δομών των τραπεζών δίνοντας έμφαση στη συνδυασμένη πώληση υπηρεσιών και στη συνολικά αποδοτικότητα του πελάτη και όχι πια στη μεγιστοποίηση των κερδών από κάθε μεμονωμένη συναλλαγή.

Όλα αυτά μειώνουν τον αριθμό που δε χρησιμοποιούν καμιά τραπεζική υπηρεσία καθώς και τον αριθμό αυτών που παραμένουν αφοσιωμένοι στην πρώτη τους τράπεζα.

Γι' αυτό θα πρέπει να εφαρμόσουν όλες οι τράπεζες και στην Ελλάδα σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και οργάνωσης και να χρησιμοποιήσουν το μάρκετινγκ σαν εργαλείο της δουλειάς τους για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν με επιτυχία στον οξυμένο ανταγωνισμό που αντιμετωπίζουν.

Μόνο αν χρησιμοποιήσουν σωστά τα μέσα που τους προσφέρει το μάρκετινγκ θα μπορέσουν οι Ελληνικές τράπεζες να κρατήσουν κατ' αρχήν ποσοστικά το μερίδιο της αγοράς που έχουν και στη συνέχεια να διεκδικήσουν και ποιότητα, δηλαδή την πλήρη εξυπηρέτηση των μεγάλων και υγιών ιδιωτών πελατών και επιχειρήσεων, οι οποίοι έχουν πλήρη γνώση των προϊόντων που προσφέρονται στην αγορά και είναι πολύ πιο απαιτητικοί σήμερα απ' ότι ήταν στο παρελθόν.

## **1.2. ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Τραπεζικό Μάρκετινγκ είναι η δημιουργία και η προσφορά ικανοποιητικών υπηρεσιών προς τον πελάτη, επωφελώς και επικερδώς για την τράπεζα, δηλαδή είναι η διαιτητική δραστηριότητα που αποσκοπεί στην

αποδοτική προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών, μέσω της κάλυψης των υπάρχουσών και των προβλεπόμενων αναγκών των πελατών, των αγορών που έχουν προκαθοριστεί σαν στόχοι.

Σύμφωνα με την παλιά αντίληψη γύρω από το μάρκετινγκ, η βασική αποστολή του είναι να δημιουργήσει τις μέγιστες πωλήσεις μεγιστοποιώντας ( βραχυχρόνια συνήθως ) το κέρδος.

Σύμφωνα με τη σύγχρονη αντίληψη όμως τόσο η νοοτροπία της πιεστικής πώλησης, σύμφωνα με την οποία οι τράπεζες προσπαθούσαν να πουλήσουν σε πελάτες οι οποίοι δεν είχαν ανάγκη την υπηρεσία που τους προσέφεραν όσο και η νοοτροπία της ψυχρής πώλησης πρέπει να εγκαταλειφτούν. Σήμερα, τα τραπεζικά στελέχη πρέπει να διερευνήσουν κατ'αρχήν τις ανάγκες των πελατών και των δυνάμει πελατών και στη συνέχεια να βρουν και να προσαρμόσουν τις υπηρεσίες που τους προσφέρει η τράπεζα ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Απαραίτητο επίσης είναι να ακολουθήσουν μια ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική επιλέγοντας ταυτόχρονα το συγκεκριμένο ακροατήριο στο οποίο θα απευθυνθούν προσωπικά και θα απευθυνθούν και στη διαφημιστική τους προβολή ως οργανισμός. Στο τέλος η πώληση θα έρθει ως φυσιολογικό αποτέλεσμα της όλης διαδικασίας.

Σύμφωνα με τη σημερινή αντίληψη του μάρκετινγκ δεν μπορούμε να περιμένουμε κέρδος και μάλιστα μακροχρόνια αν δεν είμαστε σε θέση να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες του πελάτη. Η καινούργια φιλοσοφία της τράπεζας πρέπει να είναι η άριστη ισορροπία των στόχων που αφορούν την τράπεζα ως σύνολο και των απαιτήσεων του κάθε πελάτη.

Η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη είναι η καρδιά της κάθε δραστηριότητας μάρκετινγκ και το αίμα που κυλάει σ'αυτήν είναι η

προσαρμογή ή η εισαγωγή υπηρεσιών οι οποίες καλύπτουν τις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του πελάτη.

Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι ο πελάτης πρέπει να αποτελεί το κεντρικό σημείο οποιασδήποτε δραστηριότητας της τράπεζας.

- Ο πελάτης είναι το πιο σημαντικό πρόσωπο της τράπεζας.
- Ο πελάτης δεν εξαρτάται από την τράπεζα - η τράπεζα εξαρτάται από τον πελάτη.
- Ο πελάτης δεν είναι ενόχληση στη δουλειά των υπαλλήλων της τράπεζας - αντίθετα είναι ο κύριος σκοπός της δουλειά τους.
- Ο πελάτης μας κάνει τη χάρη όταν τηλεφωνεί στη δική μας τράπεζα - δεν του κάνουμε εμείς τη χάρη να τον εξυπηρετήσουμε.
- Ο πελάτης είναι κομμάτι της τράπεζας - δεν είναι κάποιος τρίτος.
- Ο πελάτης δεν είναι κάποιοι ψυχροί αριθμοί - αντίθετα είναι μια ανθρώπινη ύπαρξη με αισθήματα και συναισθήματα σαν κι αυτά των υπαλλήλων της τράπεζας.
- Ο πελάτης δεν είναι κάποιος με τον οποίο οι υπάλληλοι επιτρέπεται να λογομαχούν ή να ανταλλάσσουν εξυπνάδες.
- Ο πελάτης είναι ένα άτομο που εμπιστεύεται τις ανάγκες του στη τράπεζα μας και δουλειά μας είναι να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες αυτές.
- Ο πελάτης πρέπει και το αξίζει να λάβει την πιο ευγενική και προσεκτική συμπεριφορά που μπορούμε να του δώσουμε.
- Ο πελάτης είναι το οξυγόνο όχι μόνο της τράπεζας μας αλλά και κάθε άλλης επιχείρησης.

Για να πετύχει ένας οργανισμός όμως τόσο την απόκτηση κέρδους όσο και τη συνεχή παρακολούθηση της πελατείας πρέπει να κάνει προγραμματισμένες και συντονισμένες ενέργειες. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να βάζει στόχους. Και οι στόχοι μπαίνουν μετά από λεπτομερή ανάλυση της



υφιστάμενης κατάστασης και προσεκτική εκτίμηση του μέλλοντος. Στη συνέχεια καταρτίζονται προγράμματα που θα αποτελέσουν το μέσο για την επίτευξη των στόχων αυτών. Αλλά τα προγράμματα δεν υλοποιούνται μόνα τους.

Γι' αυτό εκτός από τη διοίκηση που τα καταρτίζει χρειάζεται να εμπλακούν και όλοι οι εργαζόμενοι. Και γι' αυτό πρέπει η διοίκηση να φροντίσει μέσα από ποικίλες δραστηριότητες επιμόρφωσης και γενικότερης ενημέρωσης καθώς και άλλης συμμετοχής, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να πιστέψουν, να ενστερνιστούν και να αποδεχτούν ως σωστούς τους στόχους της τράπεζας ως σύνολο. Και για να φτάσουμε σ' αυτό το σημείο πρέπει να δημιουργηθούν, αν δεν υπάρχουν, οργανωμένα συστήματα πληροφόρησης και επικοινωνίας, ελέγχου και αυτο-ελέγχου καθώς και άλλες σύγχρονες οργανωτικές δομές που επιτρέπουν την αποκέντρωση και ευελιξία, στοιχεία που είναι ιδιαίτερα απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία μεγάλων οργανισμών.

Για να συνοψίσουμε, όμως, τη σημερινή αντίληψη του μάρκετινγκ τονίζουμε ότι η τράπεζα πρέπει να φροντίζει συνέχεια και με συστηματικό τρόπο να μαθαίνει ποιοι είναι ακριβώς οι πελάτες της και τι χρειάζονται ή πρόκειται σύντομα να χρειαστούν.

Εξ ίσου σημαντικό καθήκον της τράπεζας είναι η συνεχής προσπάθεια της να απαντήσει σωστά στις διαπιστώσεις αυτές προσαρμόζοντας τα προϊόντα / υπηρεσίες της έτσι ώστε να συνεχίσουν να την προτιμούν οι πελάτες της.

Μέχρι σήμερα οι περισσότερες τράπεζες παρέχουν ένα φάσμα υπηρεσιών χωρίς να αναρωτιούνται πραγματικά αν αυτό είναι που έχουν ανάγκη οι δικοί τους πελάτες καθώς και εκείνοι που έχουν συναλλαγές με τα άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Η φιλοσοφία που υποστηρίζει ότι εφ' όσον παράγουμε αυτά τα προϊόντα πρέπει να βρούμε τον τρόπο ή τους τρόπους να τα διαθέσουμε έχει πάψει να αποδίδει, γιατί σήμερα που οι βασικές

ανάγκες των καταναλωτών έχουν ικανοποιηθεί σε μεγάλο βαθμό και ο ανταγωνισμός έχει οξυνθεί σε μεγάλο βαθμό το πρόβλημα των επιχειρήσεων δεν είναι πια πως θα παράγουν αλλά πως θα διαθέσουν τα προϊόντα που παράγουν.

Αλλάζοντας φιλοσοφία όμως η διοίκηση πρέπει να αλλάξουν και οι οργανωτικές δομές της τράπεζας και των υπηρεσιών της.

Μέχρι σήμερα οι περισσότερες - αν όχι όλες - οι τράπεζες στην Ελλάδα είναι οργανωμένες κατά υπηρεσία. Αυτός ο τρόπος δεν είναι προσαρμοσμένος στις ανάγκες του μάρκετινγκ γιατί η αρχική σύλληψη αγνοούσε τη φιλοσοφία του μάρκετινγκ και δεν έγινε με σκοπό τη διερεύνηση των προβλημάτων και την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη. Αντίθετα, ο παραδοσιακός τρόπος οργάνωσης των τραπεζών ήταν υπερβολικά συγκεντρωτικός και όλες οι αποφάσεις για τις κινήσεις των υποκαταστημάτων και θυρίδων παίρνονταν από τις κεντρικές διευθύνσεις. Με αυτό το σύστημα οργάνωσης ο πελάτης για να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις του πρέπει να απευθυνθεί σε πολλούς διαφορετικούς υπεύθυνους και το αποτέλεσμα της εξυπηρέτησής τους θα είναι αμφίβολο.

Ο τρόπος οργάνωσης της κάθε τράπεζας είναι ένας σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχημένη ή αποτυχημένη υλοποίηση της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της. Βέβαια θα πρέπει εδώ να αναγνωρίσουμε το γεγονός ότι η κάθε τράπεζα έχει την ιστορία της και το συγκεκριμένο χώρο στον οποίο παρέχει τις υπηρεσίες της και ο οποίος επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο οργάνωσης της. Η διαφορετική οργανωτική δομή τοποθετεί την τράπεζα σε πλεονεκτικότερη θέση από κάποια άλλη. Οποια κι αν είναι η οργανωτική δομή της όμως η κάθε τράπεζα πρέπει να απαλλαγεί από τη φιλοσοφία της τραπεζικής κατά παραγγελία και να αποκτήσει διαρκείς σχέσεις με τον κάθε πελάτη ή με συγκεκριμένα τμήματα πελατών.

Σαν πρώτο στάδιο εξέλιξης της παραδοσιακής τράπεζας από τη σημερινή κατάσταση σε μια περισσότερο προσανατολισμένη στις αντιλήψεις που αναφέραμε πιο πάνω θα ήταν η δημιουργία μιας Διεύθυνσης Μάρκετινγκ που θα είχε ως αντικείμενο της την έρευνα αγοράς, τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων και τις δημόσιες σχέσεις. Ένα δεύτερο στάδιο εξέλιξης θα ήταν η υπαγωγή περισσότερων αρμοδιοτήτων στη Διεύθυνση Μάρκετινγκ, πράγμα που θα σήμαινε και τη μεγαλύτερη εμπλοκή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ στη συνολική ζωή της τράπεζας. Αρμοδιότητες εκτός από τις προηγούμενες που θα μπορούσαν να προστεθούν αφορούν όλο το Μίγμα Μάρκετινγκ, αφορούν δηλαδή τις πωλήσεις, την έρευνα και ανάπτυξη των προϊόντων και υπηρεσιών, τη διανομή των προϊόντων / υπηρεσιών καθώς και την τιμολογιακή πολιτική που θα ακολουθεί η τράπεζα για τα προϊόντα / υπηρεσίες της.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να εξηγήσουμε τις διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στο Μάρκετινγκ Προϊόντων και στο Μάρκετινγκ Υπηρεσιών. Οι διαφορές αυτές προκύπτουν κυρίως από τις φυσικές διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα σ'ένα αντικείμενο και μια υπηρεσία πάντα από την οπτική γωνιά του μάρκετινγκ.

### **1.3. ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Σύμφωνα με το μάρκετινγκ υπάρχουν αρκετές και διαφορετικές προσεγγίσεις οι οποίες χρησιμοποιούνται για να διαχωριστούν οι υπηρεσίες από τα προϊόντα.

Κατ'αρχήν υπάρχουν διαφορετικοί ορισμοί για το τι είναι υπηρεσία και για το τι είναι προϊόν.

Οι υπηρεσίες διακρίνονται επίσης από τα προϊόντα σε κατηγορίες ανάλογα με το ποιος τις χρησιμοποιεί ή με το ποιος τις παρέχει. Για παράδειγμα, η

Εκπαίδευση ή η Υγεία, αν ταξινομηθούν σύμφωνα με το φορές παροχής τους, είναι υπηρεσίες δημόσιες ή ιδιωτικές μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα. Επίσης, οι υπηρεσίες που παρέχουν οι τράπεζες και οι ασφαλιστικές εταιρείες είναι άλλοτε ιδιωτικές και άλλοτε δημόσιες αλλά έχουν σχεδόν πάντοτε κερδοσκοπικό χαρακτήρα.

Άλλος τρόπος διάκρισης των υπηρεσιών από τα προϊόντα είναι αυτός που γίνεται με βάση τις λειτουργικές διαφορές του. Για παράδειγμα αναφέρουμε ότι :

- Οι υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται.
- Οι υπηρεσίες δεν είναι πατενταρισμένες.
- Το δίκτυο των υποκαταστημάτων αποτελούσε μέχρι σήμερα μοναδικό τρόπο διανομής των τραπεζικών υπηρεσιών. Μόνο τα τελευταία χρόνια οι τραπεζικές υπηρεσίες άρχισαν να διατίθενται και μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αυτά τα καινούργια κανάλια διανομής, παρ'όλο που η γεωγραφική τους κάλυψη μπορεί να εκτείνεται ακόμα και σε διεθνή κλίμακα θεωρούνται “μικρά “ από την άποψη ότι στην ουσία οι υπηρεσίες πωλούνται από την ίδια την τράπεζα χωρίς την παρέμβαση κάποιου χονδρέμπορα, αντιπροσώπου ή μεσάζοντα ή λιανοπωλητή όπως συμβαίνει με την πώληση των περισσότερων προϊόντων.
- Οι περισσότερες υπηρεσίες δεν μπορούν να παραχθούν μαζικά και γι'αυτά δεν είναι και τυποποιημένες όσο τα προϊόντα.
- Οι υπηρεσίες δεν πακετάρονται.
- Οι υπηρεσίες δε δειγματίζονται.

Ένας άλλος πιο συνηθισμένος τρόπος διάκρισης των υπηρεσιών από τα προϊόντα είναι αυτός που τις κατατάσσει σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά τους.

Οι τραπεζικές υπηρεσίες από πλευράς μάρκετινγκ έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά :

1. Οι υπηρεσίες είναι άυλες , δηλαδή ο καταναλωτής δεν μπορεί να τις δει, να τις ακούσει, να τις πιάσει κλπ. όπως θα μπορούσε να κάνει με ένα πίνακα ζωγραφικής, με ένα λουλούδι. Για το λόγο αυτό οι τραπεζικές υπηρεσίες δε χρειάζονται ούτε αποθήκευση αλλά ούτε και μεταφορά όπως τα προϊόντα, δημιουργούν όμως αυξημένες δυσκολίες πώλησης γιατί ο πελάτης δεν μπορεί να διαμορφώσει άποψη για την ποιότητα τους ή για τη χρησιμότητα τους αν πρώτα δεν τις δοκιμάσει αγοράζοντας τις.

2. Οι υπηρεσίες είναι αδιαχώριστες σε ότι αφορά τον τόπο και το χρόνο της παραγωγής, της διάθεσης και της κατανάλωσης τους. Αντίθετα με τα προϊόντα που πρώτα παράγονται, μετά πωλούνται και στη συνέχεια καταναλώνονται, οι υπηρεσίες, συνήθως, πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται και καταναλώνονται. Τις περισσότερες φορές οι υπηρεσίες είναι στενά συνδεδεμένες με το άτομο που τις πουλάει. Αυτό σημαίνει ότι δε χρησιμοποιούνται μεσάζοντες για τη διάθεση τους. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι εξαίρεση αποτελεί η πιστωτική κάρτα η οποία μεταφέρεται.

3. Οι υπηρεσίες δεν τυποποιούνται, γιατί είναι πάρα πολύ δύσκολο έως αδύνατο διαφορετικά άτομα να πουλήσουν με την ίδια ακριβώς ποιότητα την ίδια υπηρεσία, ανεξάρτητα από το αν όλα τα άτομα είναι εκπαιδευμένα για κάτι τέτοιο. Ακόμα και το ίδιο το άτομο δεν μπορεί να προσφέρει πάντα ακριβώς την ίδια ποιότητα. Επίσης, όσο κι αν υπάρχουν συστήματα τυποποίησης των υπηρεσιών η κάθε περίπτωση πώλησης είναι πάντα διαφορετική από την προηγούμενη ή την επόμενη.

4. Οι υπηρεσίες δεν αποθηκεύονται, και η ζήτηση τους είναι κυμαινόμενη ( στο τέλος του μηνός, κατά τη διάρκεια των καλοκαιρινών μηνών που η τουριστική κίνηση είναι αυξημένη, κλπ). Το χαρακτηριστικό

αυτό κάνει την κάθε τράπεζα να αποφασίζει εκ των προτέρων για την ανώτατη ζήτηση που θέλει να ικανοποιεί και απαιτεί συνεχή αναζήτηση από μέρους της τράπεζας τρόπων προσέλκυσης της ζήτησης σε περιόδους ύφεσης. Για παράδειγμα, το χειμώνα στα τουριστικά νησιά η κίνηση είναι πολύ περιορισμένη σε σχέση με το καλοκαίρι και υπάρχει πρόβλημα υποαπασχόλησης των υπαλλήλων αν έχουν τοποθετηθεί εκεί με στόχο να επαρκούν για τις ανάγκες των καλοκαιρινών μηνών, όπως υπάρχει και πρόβλημα κάλυψης της ζήτησης τους καλοκαιρινούς μήνες αν οι υπάλληλοι έχουν τοποθετηθεί εκεί για να καλύπτουν μόνο την περιορισμένη ζήτηση των άλλων εποχών του έτους.

5. Οι υπηρεσίες είναι ο μ ο ι ο γ ε ν ε ί ς . Αυτό σημαίνει ότι για τον καταναλωτή όλες οι εμπορικές τράπεζες προσφέρουν τις ίδιες εμπορικές τραπεζικές υπηρεσίες. Σημαίνει επίσης ότι η κάθε τράπεζα πρέπει να βρει τρόπους να καθιερώσει την ταυτότητα της, φροντίζοντας παράλληλα οι υπηρεσίες που προσφέρει να ξεχωρίζουν απ' αυτές των άλλων τραπεζών και να ταιριάζουν απόλυτα στις επιθυμίες των αγορών - στόχων της. Η ανώτερη ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, ο μεγάλος αριθμός των υποκαταστημάτων, οι νέες υπηρεσίες που κάνουν τη ζωή του καταναλωτή πιο άνετη, η προσφορά στο κοινωνικό επίπεδο, η παροχή δωρεάν χρηματοπιστωτικών συμβούλων στους πελάτες είναι μερικά από τα στοιχεία που κάνουν όχι μόνο την εικόνα αλλά και την αποδοτικότητα της μιας τράπεζας να διαφέρει από εκείνη μιας άλλης.

Φυσικά οι τραπεζικές υπηρεσίες πρέπει πάντα να κινούνται ανάλογα με τις βασικές αρχές της επιχειρηματικής πολιτικής οποιασδήποτε εμπορικής τράπεζας, οι οποίες είναι :

- **Αρχή της ρευστότητας.** Πρέπει πάντα να μπορεί να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, χωρίς να κινδυνεύει να χάσει την εμπιστοσύνη του κοινού προς αυτήν.
- **Αρχή της ασφάλειας.** Πρέπει να τοποθετεί τα διαθέσιμα της κατά τρόπο που να διασφαλίζει την ανάκτηση τους.
- **Αρχή της αποδοτικότητας.** Πρέπει να επιδιώκει τη μεγιστοποίηση του κέρδους μέσα από τη δραστηριότητα της.

Οι αρχές αυτές φυσικά έρχονται σε σύγκρουση, γιατί μεγάλη ρευστότητα σημαίνει αχρησιμοποίητα κεφάλαια, ενώ σύμφωνα με την αρχή της ασφάλειας η τράπεζα πιθανόν να μην πρέπει να τοποθετήσει κεφάλαια σε εργασίες με υψηλή αποδοτικότητα αλλά και μεγάλο κίνδυνο. Για το λόγο αυτό η τράπεζα θα πρέπει να βρει μια χρυσή τομή μεταξύ των τριών αυτών αρχών, ανάλογα με τη θέση της στην αγορά και τις επιδιώξεις της.

Τέλος θα θέλαμε να τονίσουμε ότι οι απαιτήσεις του μάρκετινγκ τραπεζικών υπηρεσιών είναι παρόμοιες με εκείνες που απαιτούνται για το μάρκετινγκ των προϊόντων, αλλά λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών τους διαφέρει κατά πολύ ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούνται τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ.

Για παράδειγμα, η τιμολόγηση των υπηρεσιών είναι πολύ πιο ευέλικτη και μπορεί να διαφέρει ακόμα και από πελάτη σε πελάτη, το δίκτυο διανομής είναι διαφορετικό με τη μερική ή πλήρη απουσία των μεσαζόντων, η προβολή των υπηρεσιών γίνεται κυρίως με την προσωπική πώληση και όχι τόσο με την απρόσωπη διαφημιστική εκστρατεία.

## 1.4. Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Η διοικητική του μάρκετινγκ περιλαμβάνει την ανάλυση, το σχεδιασμό, την εκτέλεση και τον έλεγχο των προγραμμάτων και στόχος της είναι ο εντοπισμός των αναγκών των πελατών που αποτελούν τις αγορές - στόχους καθώς και η εξεύρεση τρόπων για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών με τη δημιουργία νέων ή με την τροποποίηση παλαιών υπηρεσιών.

Η υπεύθυνη Διοίκηση κάθε τράπεζας προκειμένου να προσφέρει επωφελείς υπηρεσίες προς τους πελάτες, θα υιοθετήσει ορισμένη στρατηγική για την επίτευξη των στόχων της. Επιβάλλεται, φυσικά η ενεργός συμμετοχή όλων των τομέων δραστηριότητας της τράπεζας για την ολοκληρωμένη διοικητική προσέγγιση. Η ενεργός συμμετοχή και η πλήρης υποστήριξη της διοικήσεως είναι ιδιαίτερα ουσιώδης στο μάρκετινγκ, γιατί αυτή είναι υπεύθυνη για τους αντικειμενικούς σκοπούς, που επιδιώκονται και πρέπει οπωσδήποτε να συμφωνεί με τη στρατηγική που ακολουθείται για την επίτευξη αυτών των σκοπών.

Η διοικητική προσπάθεια συγκεντρώνεται κυρίως γύρω από :

- Τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών του μάρκετινγκ.
- Την οργάνωση της λειτουργίας μάρκετινγκ.
- Την εφαρμογή του προγράμματος μάρκετινγκ.
- Τον έλεγχο του προγράμματος μάρκετινγκ.

Η διοικητική του μάρκετινγκ είναι λοιπόν μια συνεχής κυκλική διαδικασία και περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια

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



Το περιβάλλον της τράπεζας χωρίζεται σε εξωτερικό περιβάλλον και σε εσωτερικό περιβάλλον.

Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει αφ' ενός το οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, πολιτιστικό, φυσικό, νομικό, κοινωνικό και ανθρώπινο περιβάλλον και αφ' ετέρου την αγορά, το δίκτυο διανομής, τον ανταγωνισμό, τη μορφή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κλάδου και τους δυνάμει πελάτες των αγορών - στόχων.

Το κάθε υποκατάστημα της τράπεζας πρέπει να γνωρίζει εις βάθος το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται και να επικεντρώνει την προσοχή του στα παρακάτω βασικά θέματα :

- Τον τρόπο που θα τμηματοποιήσει την αγορά.
- Το μέγεθος της κάθε υπό - αγοράς.
- Τα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των πελατών που ανήκουν στην κάθε υπό - αγορά.
- Το μέγεθος των μεριδίων της αγοράς ( market share ) που κατέχει η τράπεζα και οι ανταγωνιστές της σε κάθε επί μέρους υπό - αγορά.
- Τον προσφερόμενο τόπο εγκατάστασης νέων υποκαταστημάτων και θυρίδων και το ενδεδειγμένο μέγεθος τους.
- Την εικόνα ( image ) που έχουν οι πελάτες και οι δυνάμει πελάτες για την τράπεζα.

Το εσωτερικό περιβάλλον της τράπεζας αποτελείται από τα άτομα που εργάζονται γι' αυτήν από τα χρηματο - οικονομικά στοιχεία που χρησιμοποιούνται καθημερινά, από τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρει η τράπεζα για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών της και τέλος από την οργανωτική της δομή και το γενικότερο τρόπο λειτουργίας της τράπεζας.

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

3. Λεπτομερής ανάλυση των δεδομένων που αποκτήθηκαν κατά το πρώτο στάδιο της διαδικασίας αυτής, ώστε να ικανοποιηθούν και να καταγραφούν τα ισχυρά και αδύνατα σημεία της τράπεζας καθώς επίσης και οι δυνατότητες που παρουσιάζονται τα προσεχή χρόνια ή οι κίνδυνοι που ενδεχομένως θα την απειλήσουν.

Η κατανόηση και καταγραφή αυτών των σημείων εξαρτάται από το βάθος και την τεκμηρίωση της μελέτης που έχει προηγηθεί. Η επιβίωση και η επιτυχία, μιας τράπεζας συγκεκριμένα αλλά και της κάθε επιχείρησης γενικότερα, εξαρτάται από τη σωστή εκμετάλλευση των ευκαιριών που της παρουσιάζονται με την κατάλληλη αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων που έχει έναντι των ανταγωνιστών της και τη βελτίωση ή / και εξαφάνιση των μειονεκτημάτων της.

4. Μετά τις παραπάνω διαπιστώσεις και προβλέψεις αποφασίζονται από τα διευθυντικά στελέχη οι στρατηγικοί στόχοι μάρκετινγκ και καταρτίζονται τα προγράμματα που θα καθοδηγούν το προσωπικό για την επίτευξη των στόχων αυτών.

5. Στο στάδιο αυτό διαμορφώνεται το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ ώστε να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι στόχοι και να ακολουθηθούν οι στρατηγικές που χαραχτήκαν στο προηγούμενο στάδιο. Δηλαδή, στο στάδιο αυτό συγκεκριμενοποιούνται απολύτως τα προϊόντα / υπηρεσίες που θα πουληθούν προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών, ο τρόπος προώθησης τους, οι τιμές στις οποίες θα πουληθούν τα προϊόντα αυτά, η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών αυτών, και τέλος τα

υποκαταστήματα και θυρίδες από τα οποία θα αρχίσει η παροχή τους ή στα οποία θα συνεχιστεί η πώληση τους.

6. Στη συνέχεια πρέπει να καταρτιστεί ο προϋπολογισμός που χρειάζεται για την υλοποίηση του κάθε επί μέρους προγράμματος.
7. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία των προγραμμάτων και κατά συνέπεια για την επίτευξη των στόχων είναι ο συντονισμός και έλεγχος των προγραμμάτων και των επί μέρους ενεργειών και δραστηριοτήτων.
8. Στο τέλος της διαδικασίας ( και πριν από την αρχή της επόμενης ) διεξάγεται έρευνα αγοράς για τη διαπίστωση του βαθμού επιτυχίας των στόχων ώστε να προσαρμοστούν και πάλι τα προϊόντα / υπηρεσίες της τράπεζας σύμφωνα με τις ανάγκες αυτές.

## 2. ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Λέγοντας “Συστήματα πληροφοριών στο Μάρκετινγκ” εννοούμε τη συλλογή, ταξινόμηση και επεξεργασία όλων των στατιστικών στοιχείων και πληροφοριών που είναι απαραίτητα για την τεκμηρίωση των αποφάσεων σχετικά με θέματα μάρκετινγκ.

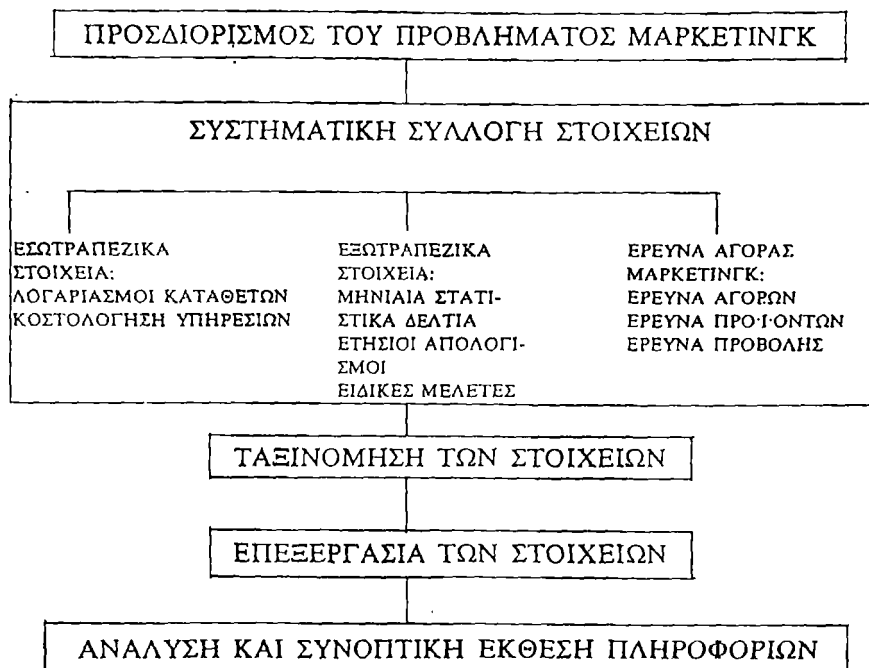
Η παροχή πληροφοριών πάντως μέσω ενός οργανωμένου συστήματος αφορά άμεσα όχι μόνο τη διοίκηση αλλά και τις άλλες διευθύνσεις και υπηρεσίες της τράπεζας οι οποίες πρέπει να παίρνουν αποφάσεις που αφορούν είτε την τράπεζα συνολικά είτε συγκεκριμένες δραστηριότητες. Η ανάγκη ύπαρξης ενός σωστού συστήματος πληροφοριών προέκυψε τόσο από τη διασπορά

( γεωγραφική ) των αγορών όσο και από την οξύτητα και μετατόπιση του ανταγωνισμού από τον ανταγωνισμό των τιμών στον ανταγωνισμό της προβολής των προϊόντων / υπηρεσιών, της εκπαίδευσης του προσωπικού, της διαμόρφωσης των υποκαταστημάτων, κλπ. Επίσης, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, η αλλαγή της φιλοσοφίας του μάρκετινγκ απαιτεί τη συνεχή αναζήτηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη.

Οι πηγές πληροφοριών στο μάρκετινγκ είναι :

1. **Εσωτραπεζικά πρωτογενή** στοιχεία, τα οποία παλαιότερα χρησιμοποιούνταν μόνο από τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών ενώ σήμερα μετά από κατάλληλη επεξεργασία μπορούν τα ίδια στοιχεία να μας δώσουν πληροφορίες σχετικά με τον αριθμό των λογαριασμών αυτών, το ποσό των λογαριασμών αυτών, τις κατηγορίες πελατών ανά είδος λογαριασμού και κατά υποκατάστημα / θυρίδα, την κοστολόγηση των τραπεζικών υπηρεσιών που προσφέρονται , τα ποσά των συνολικών εσόδων

## ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ



κατά κατηγορία πελατών, τα ποσά των συνολικών εσόδων κατά τραπεζική υπηρεσία, τα ποσά των συνολικών εσόδων κατά υποκατάστημα / θυρίδα.

2. **Εξωτραπεζικά δημοσιεύματα** άλλων οργανισμών διεθνών και κρατικών, γραφεία ερευνών, τα μηνιαία στατιστικά δελτία της Τράπεζας της Ελλάδος, οι απολογισμοί των άλλων τραπεζών, ειδικές μελέτες υπουργείων, ινστιτούτων, κλπ.

3. **Ερευνα αγοράς μάρκετινγκ.** Η έρευνα αγοράς είναι αναμφισβήτητα η πιο απαραίτητη λειτουργία όλης της διαδικασίας μάρκετινγκ. Είναι το μέσο το οποίο κρατά σε συνεχή επαφή τις επιχειρήσεις με τις ανάγκες, επιθυμίες και συμπεριφορές των των πελατών τους. Επίσης μας ενημερώνει γιατί άλλοι αγοράζουν από τις ανταγωνίστριες τράπεζες και όχι από τη δική μας. Βέβαια ακόμα και σήμερα πολλά τραπεζικά στελέχη είναι σκεπτικά όσον αφορά τη σημασία της έρευνας αγοράς και το ρόλο που μπορεί να παίζει το αποτέλεσμα της στη λήψη των αποφάσεων. Κι' αυτό συμβαίνει επειδή δε γνωρίζουν ότι η συνεχή και καλά οργανωμένη έρευνα αγοράς μπορεί πράγματι να πλατύνει τους ορίζοντες και να βελτιώσει την ποιότητα των αποφάσεων.

Η έρευνα μάρκετινγκ στηρίζεται πάνω σε δύο ειδών στοιχεία : τα πρωτογενή και τα δευτερογενή.

Πρωτογενή ή βασικά στοιχεία είναι εκείνα που μπορούν να συλλεχθούν μέσω των ειδικών ερευνών και μελετών γιατί δεν υπάρχουν διαθέσιμα πουθενά.

Δευτερογενή στοιχεία είναι εκείνα τα οποία αποτελούν προϊόν προηγούμενων ερευνών και έχουν ήδη συλλεχτεί από τρίτο πρόσωπο ή οργανισμό ( Υπ. Εμπορίου, Τράπεζα της Ελλάδος κλπ.). Τα δευτερογενή στοιχεία προέρχονται από τις δύο προαναφερθείσες πηγές πληροφοριών, τις

εσωτερικές και τις εξωτερικές, και υπάρχουν διαθέσιμα είτε από την επιχείρηση, είτε έξω απ' αυτήν.

Τα αποτελέσματα της οποιασδήποτε έρευνας αγοράς πρέπει να αποτελούν πάντα βοήθημα στη λήψη των αποφάσεων και ποτέ να μην προσπαθούν να την υποκαταστήσουν, γιατί ποτέ δεν υπάρχει μια απόλυτη σωστή λύση για κάθε πρόβλημα και οι αποφάσεις πρέπει να παίρνονται αφού συνδυαστεί το αποτέλεσμα της έρευνας με την εμπειρία και την κρίση αυτών που είναι υπεύθυνοι για να παίρνουν αποφάσεις. Λέγοντας υπεύθυνοι για τις αποφάσεις δεν εννοούμε μόνο τη Διοίκηση, αλλά ξεκινάμε από το επίπεδο του υποκαταστήματος / θυρίδας όπου οι προϊστάμενοι πρέπει να έχουν τις γνώσεις και την εμπειρία να συμπληρώνουν και να υποστηρίζουν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις έρευνες που εκπονούνται βοηθώντας έτσι στη βελτίωση τόσο της εγκυρότητας των πληροφοριών όσο και στη ποιότητα των τελικών πια αποφάσεων της Διοίκησης. Με τη βοήθεια της σωστά οργανωμένης έρευνας αγοράς μπορούμε να ξεπεράσουμε τον υποκειμενισμό και τις συναισθηματικά εξαρτημένες στάσεις καθώς και τις αποφάσεις που στηρίζονται μόνο στη προσωπική εμπειρία και που συχνά υπονομεύουν την αντικειμενική σκέψη.

Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η έρευνα αγοράς πρέπει να παρέχει στην τράπεζα στοιχεία με :

- Τη διάθρωση των αγορών και τα μερίδια στα οποία χωρίζεται η αγορά ανάλογα με δημογραφικά ή συμπεριφορικά χαρακτηριστικά.
- Το προφίλ των πελατών της τράπεζας και το προφίλ των πελατών των ανταγωνιστριών τραπεζών και σύγκριση των προφίλ.
- Τις ανάγκες των πελατών για διάφορες υπηρεσίες καθώς και στοιχεία για τις ανάγκες ορισμένων τμημάτων και υπο-τμημάτων των αγορών.

- Την ενδεχόμενη ζήτηση ή δυναμική της αγοράς για νέες υπηρεσίες και νέες αντιλήψεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά που συνοδεύουν την πώληση μιας υπηρεσίας ( έντυπα, βιβλιάρια επιταγών, διαφημιστικά δώρα, κλπ).
- Τις αντιδράσεις των καταναλωτών στη διαφημιστική εκστρατεία και στις άλλες προσπάθειες προβολής της τράπεζας.

Πιο συγκεκριμένα, μπορούν να αναληφθούν έρευνες για να εξετάσουν θέματα σχετικά με το μίγμα μάρκετινγκ :

**Έρευνα για τις αγορές** που θα περιλαμβάνει ανάλυση της δυναμικότητας των αγορών για τα υπάρχοντα προϊόντα καθώς και εκτίμηση της ζήτησης για νέα προϊόντα, προβλέψεις πωλήσεων, χαρακτηριστικά των σημερινών αγορών, ανάλυση της δυναμικότητας των πωλήσεων, ανάλυση των τάσεων που επικρατούν στις αγορές.

**Έρευνα για τα προϊόντα** που θα περιλαμβάνει συγκριτικές μελέτες των ανταγωνιστικών προϊόντων, μελέτη της αποδοχής ή όχι των προτεινόμενων νέων προϊόντων από τους πελάτες, προσδιορισμό καινούργιων χρήσεων για τα υπάρχοντα προϊόντα, πιλοτικές έρευνες στην αγορά για τα προτεινόμενα προϊόντα πριν από την τελική εισαγωγή τους, ανάλυση των παραπόνων των πελατών, μελέτες σχεδιασμού και συμπληρωματικών προϊόντων που συνοδεύουν την πώληση του κυρίου προϊόντος / υπηρεσίας.

**Έρευνα για την προβολή** που θα περιλαμβάνει εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της διαφημιστικής εκστρατείας, ανάλυση της πολιτικής που ακολουθείται στη διαφήμιση και στις προσωπικές πωλήσεις, επιλογή των μέσων διαφήμισης, μελέτη των κινήτρων που επηρεάζουν τον καταναλωτή να αποφασίσει, προσδιορισμό των γεωγραφικών ορίων των υποκαταστημάτων, εκτίμηση των σημερινών και νέων τρόπων / μεθόδων πώλησης των υπηρεσιών, μελέτη της προβολής των ανταγωνιστών ( δαπάνες μέσα μαζικής επικοινωνίας, χρονική κάλυψη, κοινό που απευθύνονται, κλπ),



ανάλυση της αποτελεσματικότητας - αποδοτικότητας των υπαλλήλων που πραγματοποιούν τις πωλήσεις.

Αν και το ακριβές σχέδιο, το κόστος και το χρονοπρόγραμμα της κάθε έρευνας είναι διαφορετικό και εξαρτάται από τη συγκεκριμένη περίπτωση που πρόκειται να διερευνηθεί τα κυριότερα στάδια που ακολουθούνται συνήθως σε μια έρευνα αγοράς είναι τα παρακάτω :

1. Προσδιορισμός του προβλήματος ή της κατάστασης που πρόκειται να εξεταστεί και καθορισμός του εύρους και του είδους των πληροφοριών που απαιτούνται, δηλαδή λεπτομερής καθορισμός των στόχων της έρευνας.
2. Διερεύνηση των πηγών πληροφόρησης που είναι διαθέσιμες και σχετικές με το συγκεκριμένο πρόβλημα ( ενδογενείς και εξωγενείς πηγές ).
3. Κατάρτιση ενός προγράμματος έρευνας με τον καθορισμό της στρατηγικής της έρευνας, τη μέθοδο δειγματοληψίας, την τεχνική που θα ακολουθηθεί
4. ( ποιοτική ή / και ποσοτική ), τη μεθολογία, την προετοιμασία συλλογής στοιχείων ( ερωτηματολόγια , ομάδες καταναλωτών ), κλπ.
5. Διεξαγωγή προκαταρκτικής έρευνας.
6. Διεξαγωγή της κυρίας έρευνας με συλλογή και ταξινόμηση των στοιχείων.
7. Ανάλυση και ερμηνεία των στοιχείων - συμπεράσματα.

Τα αποτελέσματα των ερευνών πρέπει να παρουσιάζονται στη Διοίκηση. Επίσης η ίδια έρευνα πρέπει να επαναλαμβάνεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να ενημερώνονται συνεχώς τα στοιχεία.

Επίσης, η διεξαγωγή ερευνών με το ίδιο στόχο αλλά διαφορετική μεθολογία διευκολύνει τη σύγκριση και διασταύρωση των αποτελεσμάτων.

## **2.2. ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Η έρευνα μάρκετινγκ στις τράπεζες είναι η διαδικασία με την οποία προσδιορίζεται το πρόβλημα, συλλέγονται συστηματικά, επεξεργάζονται, αναλύονται και συνοψίζονται όλες οι πληροφορίες που αφορούν το πρόβλημα και επηρεάζουν τις δραστηριότητες της τράπεζας.

Σε γενικές γραμμές τα ερωτήματα που απασχολούν τα περισσότερα τραπεζικά στελέχη είναι δύο : σε τι είδους ακριβώς τράπεζα εργάζονται και σε τι είδους τράπεζα θα ήθελαν να εργάζονται. Αν η πραγματικότητα δε συμπίπτει με τις επιθυμίες τους προσπαθούν να βρουν τρόπους για να φτιάξουν την τράπεζα που τους εκφράζει καλύτερα. Η έρευνα μάρκετινγκ παίζει πρωταρχικό ρόλο στην προσπάθεια τους αυτή γιατί μόνο με την έρευνα μπορούν να γνωρίσουν τους πελάτες τους και την αγορά, να ανακαλύψουν νέες ανάγκες και ευκαιρίες πώλησης των τραπεζικών υπηρεσιών, να διαπιστώσουν τις αδυναμίες και τέλος να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα του μίγματος μάρκετινγκ της τράπεζας.

Το κυριότερο αντικείμενο της έρευνας αγοράς στις τράπεζες είναι η τμηματοποίηση της αγοράς.

Ο όρος τμηματοποίηση της αγοράς σημαίνει την υποδιαίρεση μιας αγοράς σε ομοιογενή υποσύνολα πελατών. Οποιοδήποτε δε υποσύνολο από αυτά μπορεί να επιλεγεί ως η αγορά - στόχος την οποία θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει η τράπεζα χρησιμοποιώντας το κατάλληλο μίγμα μάρκετινγκ. Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι πριν προχωρήσει η τράπεζα στην τμηματοποίηση της αγοράς πρέπει πρώτα να αποφασίσει ακολουθώντας τις διαδικασίες του στρατηγικού σχεδιασμού ποια αγορά μπορεί και θέλει να εξυπηρετήσει. Αυτό στην πράξη δεν είναι πάντα εύκολο να γίνει αλλά αποτελεί το θεμέλιο λίθο πριν από κάθε άλλη κίνηση.

Η υποδιαίρεση της αγοράς σε τμήματα είναι σχετικά καινούργια αντίληψη και προέκυψε από τη διαπίστωση ότι οι άνθρωποι αγοράζουν μεν παρόμοιες υπηρεσίες αλλά για διαφορετικούς λόγους ο καθένας. Έτσι, μια υπό - αγορά μπορεί να διαφοροποιηθεί από μια άλλη βάση κάποια κριτήρια, όπως :

- **Ψυχογραφικά κριτήρια** στα οποία περιλαμβάνονται οι ανάγκες, οι επιθυμίες, τα κίνητρα, οι απόψεις, τα ενδιαφέροντα, η συμπεριφορά, οι δραστηριότητες καθώς και η γνώμη που έχει ο καταναλωτής για τον εαυτό του και τις ίδιες του τις ιδέες. Η τμηματοποίηση της αγοράς σύμφωνα με τον τρόπο ζωής και την προσωπικότητα των καταναλωτών έχει στόχο της να καλύψει τις ανεπάρκειες που δημιουργεί η τμηματοποίηση της αγοράς σύμφωνα μόνο με δημογραφικά κριτήρια και να διερευνήσει σε μεγαλύτερο βάθος τον τρόπο ζωής και συμπεριφοράς των πελατών.
- **Κοινωνικό - οικονομικά κριτήρια** που ανάμεσα σε άλλα περιλαμβάνουν την κοινωνική τάξη, το εισόδημα, τη μόρφωση, την περιουσία των καταναλωτών, το μέγεθος της κατοικίας, κλπ.
- **Δημογραφικά στοιχεία**, όπως π.χ. το φύλο, η ηλικία, η περιοχή κατοικίας / εργασίας, το μέγεθος και το τύπος οικογένειας, η εθνικότητα, το επάγγελμα των καταναλωτών.
- **Τα συμπεριφορικά κριτήρια** στα οποία περιλαμβάνεται ο βαθμός αφοσίωσης των καταναλωτών σε ένα συγκεκριμένο προϊόν / υπηρεσία, η γνώση των καταναλωτών σχετικά με αυτό το προϊόν / υπηρεσία καθώς και η γενικότερη συμπεριφορά τους απέναντι σε αυτό το προϊόν / υπηρεσία και στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του.

Όταν τμηματοποιήσουμε την αγορά κατ'αρχήν με βάση τα δημογραφικά και ψυχογραφικά κριτήρια και στη συνέχεια προχωρήσουμε τη διαφοροποίηση τους ανάλογα με τα οφέλη που προσδοκά να αποκτήσει ο κάθε καταναλωτής μετά από την απόκτηση της όποιας υπηρεσίας ή ανάλογα

με τις αντιλήψεις τους για την όποια υπηρεσία θα έχουμε πάρα πολλές πιθανότητες το αποτέλεσμα της τμηματοποίησης που κάναμε να μας βοηθήσει σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων.

Για παράδειγμα αναφέρουμε ότι η αγορά “Ιδιωτών πελατών” μπορεί να χωριστεί ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση ή τα στάδια στον κύκλο ζωής των καταναλωτών ( ανύπαντροι, παντρεμένοι χωρίς παιδιά, παντρεμένοι με μικρά παιδιά, παντρεμένοι με ανεξάρτητα παιδιά, χωρισμένοι με παιδιά , ηλικιωμένοι με ανεξάρτητα παιδιά, χήροι ). Οι ίδιοι αυτοί πελάτες μπορούν να χωριστούν ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επάγγελμα τους, το εισόδημα τους και στη συνέχεια ανάλογα με τις καταναλωτικές τους συνήθειες και τις δανειοληπτικές δυνατότητες τους καθώς και τις δυνατότητες καταθέσεων.

Η σημασία της τμηματοποίησης της αγοράς είναι μεγάλη και τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν για τη τράπεζα ανεξάρτητα από τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί, είναι ανεκτίμητα.

Η τμηματοποίηση βοηθάει την τράπεζα να επιλέξει τα τμήματα της αγοράς που έχουν μεγαλύτερη δυναμικότητα και πιθανότητα να είναι αποδοτικά. Έτσι αυξάνεται και η απόδοση των πωλητών της τράπεζας αφού οι προσπάθειες τους απευθύνονται στο κατάλληλο κοινό.

Η τμηματοποίηση βοηθάει την τράπεζα να επικεντρώσει τους περιορισμένους πόρους της στα τμήματα που επέλεξε και κατά συνέπεια οι προσπάθειες της είναι πιο αποτελεσματικές και καθόλου άσκοπες.

Η ανάλυση που προηγείται της τμηματοποίησης δίνει στην τράπεζα την ευκαιρία να εξετάσει τις εξελίξεις και να προλάβει τις μεταβολές που θα λάβουν χώρα στα τμήματα που έχει επιλέξει. Οι μεταβολές αυτές μπορεί να έχουν σχέση με τους ανταγωνιστές της, το νομικό και πολιτικό περιβάλλον αλλά και άλλες κοινωνικοοικονομικές παραμέτρους.

Επίσης η τμηματοποίηση της αγοράς είναι πολύτιμο βοήθημα και γι' αυτούς που καταρτίζουν το πρόγραμμα μάρκετινγκ της τράπεζας γιατί τους βοηθάει να μάθουν και να προβλέψουν σωστότερα τις ανάγκες των καταναλωτών και κατά συνέπεια να κατανεύμουν ορθολογικότερα τους πόρους τους στο μίγμα μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιήσουν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές.

Επίσης με την τμηματοποίηση μπορούμε να έχουμε σαφή άποψη για τις υπηρεσίες που δε χρησιμοποιούνται από τους καταναλωτές κι έτσι να τις εγκαταλείψουμε ενώ ταυτόχρονα μπορούμε να βρούμε ποιες ζητιούνται περισσότερο και να τις δημιουργήσουμε ή να τροποποιήσουμε τις παλαιές προς αυτήν τη κατεύθυνση. Τέλος, η τιμολογιακή πολιτική της τράπεζας είναι σωστότερη όταν τα στελέχη που τη σχεδιάζουν γνωρίζουν ή κατανοούν περισσότερο με τη βοήθεια της τμηματοποίησης της αγοράς τις αντιδράσεις του κοινού για τις τιμές των υπηρεσιών που προσφέρει η τράπεζα.

Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι ιδιαίτερα σημαντική στις τράπεζες που είναι υποχρεωμένες να πουλάνε ομοιογενή προϊόντα και που εκτός από τη σύγχρονη φιλοσοφία του μάρκετινγκ πρέπει να αποκτήσουν και την ακόμα πιο εξειδικευμένη φιλοσοφία του niche marketing. Σήμερα δηλαδή, η κάθε τράπεζα πρέπει να προσπαθεί να βρει πρώτη από όλες τις άλλες τις ανικανοποίητες ανάγκες κάποιων πολύ μικρών τμημάτων της αγοράς (niche) τα οποία έχουν τη δυναμική να εξελιχθούν σε τμήματα, και να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει είτε βελτιώνοντας είτε εξειδικεύοντας τις υπηρεσίες της.

Συνήθως η εξυπηρέτηση των niche απαιτεί μεγάλη εξειδίκευση και γι' αυτό χαρακτηρίζονται από παντελή έλλειψη ανταγωνισμού, ο ανταγωνισμός εμφανίζεται όταν το niche αρχίζει να γίνεται κανονικό τμήμα.

Συνοψίζοντας την αναφορά μας στην τμηματοποίηση της αγοράς και τα πλεονεκτήματα της πρέπει να τονίσουμε ότι η πώληση σε επιλεγμένα

7

τμήματα επιτρέπει στις τράπεζες να βάζουν υψηλότερους στόχους κέρδους και υψηλότερες τιμές αφού προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στα τμήματα που τις έχουν απόλυτη ανάγκη και είναι πρόθυμα να πληρώσουν την τιμή που τους ζητάει η τράπεζα γιατί πιστεύουν ότι οι υπηρεσίες που τους παρέχονται το αξίζουν. Πρέπει να τονίσουμε ότι για την πραγματοποίηση τέτοιου είδους πωλήσεων χρειάζεται ένας αρκετά υψηλός βαθμός εξειδίκευσης του προσωπικού και κατάλληλη υποστήριξη της πώλησης από τα μέσα προβολής και επικοινωνίας. Με τον τρόπο αυτό όχι μόνο παρέχονται σύνθετες υπηρεσίες, αλλά ενισχύεται και η εμπιστοσύνη του πελάτη απέναντι στην τράπεζα και τέλος βελτιώνεται η συνολική εικόνα της τράπεζας.

Ένα άλλο θέμα που απασχολεί τους υπεύθυνους έρευνας μάρκετινγκ στις τράπεζες είναι το μέγεθος και οι προοπτικές της κάθε υπό - αγοράς. Μια αγορά για παράδειγμα που πρόκειται να αναπτυχθεί είναι πολύ πιο ελκυστική από μια αγορά στατική ή μια αγορά που βρίσκεται σε φθίνουσα πορεία.

Τα χαρακτηριστικά του πελάτη σε κάθε υπό - αγορά αποτελούν το αντικείμενο ερευνών που τελικό σκοπό έχουν τη διαπίστωση των αναγκών συγκεκριμένων κατηγοριών πελατών καθώς και των ιδιαιτεροτήτων της κάθε μιας κατηγορίας. Μια έρευνα για τα χαρακτηριστικά, για παράδειγμα, των πελατών - νομικών προσώπων σημαίνει ότι θα μας βοηθήσει να εντοπίσουμε ποιοι ακριβώς είναι αυτοί οι πελάτες, αν είναι δηλαδή μεταποιητικές επιχειρήσεις, εμπορικές, αντιπροσωπείες, κατασκευαστικές κλπ, το μέγεθος τους σύμφωνα με κάποια κριτήρια, όπως το ύψος του ενεργητικού τους, τον αριθμό των υπαλλήλων τους, κλπ, τις δανειοληπτικές τους ανάγκες, τις συγκεκριμένες τραπεζικές εργασίες που χρειάζονται, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στη μέχρι τώρα συνεργασία τους με την τράπεζα μας και τη συνεργασία τους με τις άλλες ανταγωνίστριες τράπεζες, την εικόνα που έχουν για τη δική μας και τις άλλες τράπεζες, κλπ.

Η πλήρης γνώση του μεριδίου που κατέχει η δική μας τράπεζα καθώς και οι ανταγωνιστές μας στην κάθε υπό - αγορά είναι καθήκον των στελεχών που ασχολούνται με την έρευνα μάρκετινγκ. Γνωρίζοντας το μερίδιο της κάθε υπό - αγοράς είναι σε θέση να προσδιορίσουν το είδος της στρατηγικής μάρκετινγκ που πρέπει να ακολουθήσει η τράπεζα. Βέβαια είναι αρκετά δύσκολο και δαπανηρό καθήκον για να επιτευχθεί με μεγάλη ακρίβεια, αλλά είναι πολύ σημαντικό να μπορούμε να έχουμε εκτιμήσεις που βασίζονται σε έγκυρες πηγές.

Οι ανταγωνιστές που μας αφορούν άμεσα θα πρέπει να αναλύονται με λεπτομέρειες και τα στοιχεία μας γι'αυτούς θα πρέπει να ενημερώνονται συνέχεια. Οι πληροφορίες μας για τους ανταγωνιστές που δε μας απειλούν άμεσα μπορούν να ανανεώνονται σε ετήσια βάση. Οι εκθέσεις για τους ανταγωνιστές πρέπει να περιλαμβάνουν στοιχεία σχετικά με :

- Τον αριθμό και την τοποθεσία των υποκαταστημάτων / θυρίδων τους.
- Το μέγεθος και το είδος των υπηρεσιών που προσφέρουν ( τιμές, ποιότητα, εξειδίκευση, νέες εργασίες, κλπ).
- Την πιθανή εξέλιξη των υπηρεσιών τους.
- Τη στρατηγική που ακολουθούν στο μίγμα μάρκετινγκ.
- Την εικόνα του κάθε ανταγωνιστή στην αγορά.
- Τα τμήματα πελατών ( τα πιο σημαντικά ) που εξυπηρετούν οι ανταγωνιστές και την αφοσίωση των πελατών τους.

Οι έρευνες τοπικών αγορών των τραπεζικών καταστημάτων βοηθούν τη Διοίκηση να αποφασίσει για τον τόπο εγκατάστασης των καινούργιων υποκαταστημάτων / θυρίδων και το μέγεθος τους ή ακόμα για το κλείσιμο κάποιων ζημιογόνων καταστημάτων ή τη μετατροπή τους. Η έρευνα τοπικών αγορών έχει συνήθως δύο φάσεις :

1. Με στοιχεία που είναι διαθέσιμα από εξωγενείς και ενδογενείς πηγές καταγράφονται τα δημογραφικά της περιοχής, η κατανομή και οι μεταβολές του πληθυσμού της περιοχής, η οικονομική δραστηριότητα, η παρουσία του ανταγωνισμού, η κατανομή της απασχόλησης, ώστε να διαμορφωθεί το προφίλ της περιοχής, και στη συνέχεια
2. Με ερωτηματολόγια γίνεται προσπάθεια σκιαγράφησης του προφίλ των πελατών της περιοχής, ώστε να γνωρίσουμε με ποιες τράπεζες συνεργάζονται, πόσο χρόνο είναι πελάτες της τράπεζας με την οποία έχουν τη μεγαλύτερη συνεργασία, κλπ.

Όταν η τράπεζα πρόκειται να εισάγει κάποια καινούργια υπηρεσία πρέπει πρώτα από όλα να εξετάσει αν κατά πόσο οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι από τις υπηρεσίες που ήδη τους προσφέρει και στη συνέχεια να διερευνηθούν οι ανάγκες τους για καινούργιες υπηρεσίες. Στη συνέχεια πρέπει να σκιαγραφηθεί το προφίλ των πελατών που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν την καινούργια υπηρεσία ώστε να προσαρμοστεί όλο το μίγμα μάρκετινγκ σύμφωνα με τις συγκεκριμένες απαιτήσεις και ανάγκες τους.

Η τράπεζα πρέπει επίσης να διεξάγει έρευνες για να εξακριβώσει την εικόνα που έχουν οι πελάτες της γι'αυτήν, για να μάθει τη φήμη που έχει στους μεγάλους πελάτες ( επιχειρήσεις και ιδιώτες ) καθώς και για την εικόνα που έχουν γι'αυτήν κάποιες κατηγορίες πελατών των ανταγωνιστών που ενδεχομένως θα μπορούσε κι αυτή να εξυπηρετεί αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Η αποτελεσματικότητα της διαφημιστικής εκστρατείας της τράπεζας είναι ένα άλλο αντικείμενο έρευνας που θα πρέπει οπωσδήποτε να απασχολεί τα στελέχη μάρκετινγκ της τράπεζας.

Τα αποτελέσματα των παραπάνω ερευνών πρέπει όμως να αξιοποιηθούν ώστε να βελτιωθούν τα αδύνατα σημεία ή να ενισχυθούν τα ισχυρά σημεία



της τράπεζας. Η αξιοποίηση αυτή μπορεί να γίνει με τη συμμετοχή του προσωπικού, με τον επαναπροσδιορισμό των στρατηγικών στόχων της τράπεζας και με την αλλαγή στις οργανωτικές και διοικητικές δομές.

## **3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

### **3.1.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΜΡΚ**

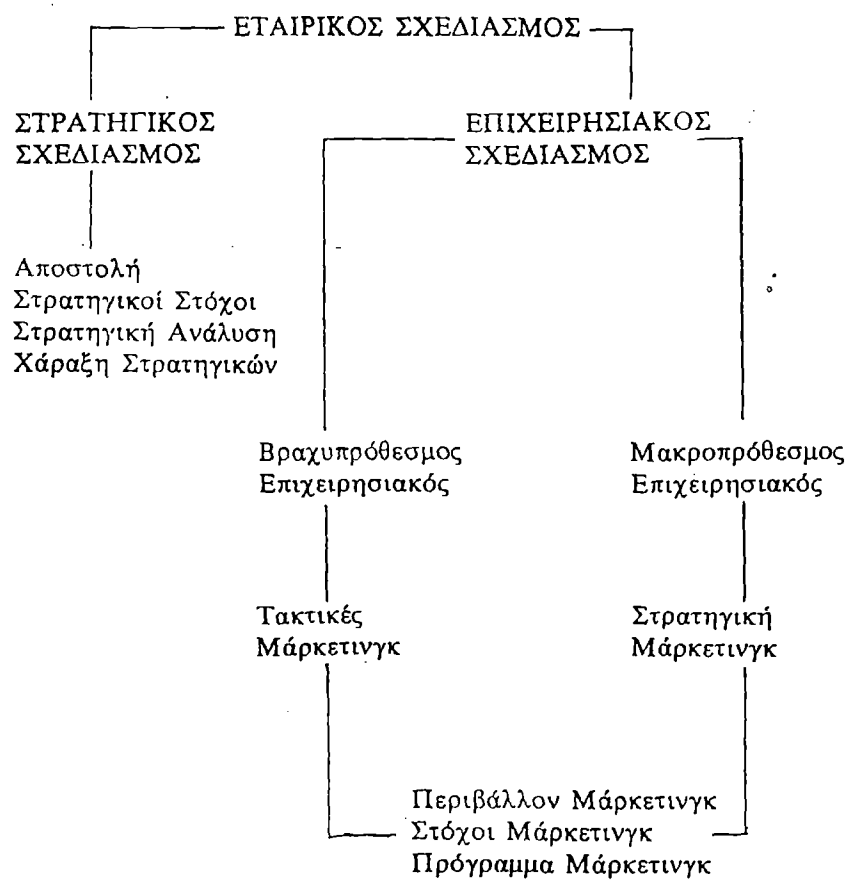
Ο μακροχρόνιος προγραμματισμός μάρκετινγκ αποτελεί το βασικό πυρήνα του επιχειρησιακού προγραμματισμού πάνω στο οποίο στηρίζονται και τα υπόλοιπα προγράμματα ( προγραμματισμός επενδύσεων, προγραμματισμός προσωπικού, προγραμματισμός προμηθειών, οικονομικός προγραμματισμός ) και που όλα μαζί συνδυασμένα αποτελούν το στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης ή μιας τράπεζας.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός της τράπεζας είναι πολύ σημαντικό εργαλείο μάνατζμεντ γιατί :

- Ιεραρχεί τις προτεραιότητες της αγοράς βάσει των οποίων κατανέμονται οι πόροι.
- Διευκρινίζει τις υποθέσεις πάνω στις οποίες βασίζεται η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων.
- Καταγράφει τις αλλαγές που πρέπει να γίνουν για να επωφεληθεί η τράπεζα από τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην αγορά.
- Προσδιορίζει το ακριβές χρονοδιάγραμμα όλων των κινήσεων.
- Εκτιμά με μεγάλα ποσοστά επιτυχίας την εξέλιξη του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο κινείται η τράπεζα.

Μέχρι πρόσφατα οι τράπεζες, και γενικότερα οι επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες, υστερούσαν έναντι των βιομηχανικών και εμπορικών κλάδων σε θέματα μάρκετινγκ και μάνατζμεντ. Αυτό ισχύει τόσο στον ελλαδικό όσο και στο διεθνή χώρο γιατί είχαν συνηθίσει να λειτουργούν σε ένα σταθερό περιβάλλον και απευθύνονται σε πελάτες χωρίς ιδιαίτερες απαιτήσεις.

## ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ & ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.



Σήμερα η τεχνολογική εξέλιξη, οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις του κοινού για καλύτερη εξυπηρέτηση όξυναν τον ανταγωνισμό και έκαναν το περιβάλλον ασταθές και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Οι εξελίξεις αυτές δεν είναι καθόλου καινούργιες. Αυτό που σίγουρα είναι καινούργιο είναι ότι πολλές τράπεζες συνάντησαν σοβαρές δυσκολίες όταν χρειάστηκαν να αντιμετωπίσουν αυτές τις εξελίξεις. Κι αυτό συνέβη γιατί είτε έλειπαν είτε παρανοούνταν είτε υλοποιούνταν άσχημα τα οργανωμένα κεντρικά συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού.

Ιδιαίτερα δύσκολη είναι η διάκριση ανάμεσα στο στρατηγικό μάρκετινγκ και στο σχεδιασμό μάρκετινγκ. Ο πρώτος αφορά την τράπεζα ως σύνολο και ο δεύτερος αφορά συγκεκριμένα προγράμματα για την εισαγωγή νέων υπηρεσιών, τη διαφημιστική εκστρατεία σε όλη τη χώρα, τη μορφή του δικτύου υποκαταστημάτων / θυρίδων, τα προγράμματα για την αντιμετώπιση των πιέσεων από τους ανταγωνιστές, κλπ.

Το στρατηγικό σχέδιο είναι η κινητήρια δύναμη όλου του οργανισμού, γι' αυτό θα πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή όταν προσδιορίζονται οι στόχοι της τράπεζας. Αν οι στόχοι δεν είναι προκλητικοί για τους συναδέλφους τότε δεν πρόκειται να καταβάλουν όλες τους τις προσπάθειες για τη μεγιστοποίηση του αποτελέσματος. Επίσης αν οι στόχοι δεν είναι ρεαλιστικοί όσο κι αν προσπαθήσουν οι συνάδελφοι ο κόπος τους θα πάει χαμένος. Τέλος, το νόημα των στρατηγικών στόχων πρέπει να φτάσει με σαφήνεια και καθαρότητα σε όλους τους υπαλλήλους της τράπεζας χωρίς καμιά διάκριση.

Η υπηρεσία μάρκετινγκ παίρνει λοιπόν τους στόχους, που έχει καταλήξει η Διοίκηση σε συνεννόηση με τους υπεύθυνους διευθυντές και μετά από λεπτομερή επεξεργασία και εις βάθος ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, κάτι τους μετατρέπει κατ' αρχήν σε απολύτως συγκεκριμένους και

ποσοτικοποιημένους στόχους. Αν δηλαδή στους μακροχρόνιους σκοπούς της τράπεζας είναι η αύξηση των καταθέσεων όψεως κατά 5 εκατοστιαίες μονάδες σε πραγματικές τιμές οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ θα πρέπει να :

- Προσδιορίσουν το ποσό αυτό σε δραχμές που αντιστοιχούν οι 5 εκατοστιαίες μονάδες.
- Επιλέξουν τις αγορές - στόχους οι οποίες σύμφωνα με τις εκτιμήσεις τους έχουν τις μεγαλύτερες πιθανότητες να αυξήσουν τα υπόλοιπα των λογαριασμών τους.
- Προσδιορίσουν τα προϊόντα / υπηρεσίες που μπορούν να προωθήσουν σε αυτές τις αγορές / στόχους ώστε να προσελκύσουν τα κεφάλαια τους.
- Καθορίσουν τις στρατηγικές μάρκετινγκ που όταν χρησιμοποιηθούν μεγιστοποιείται η πιθανότητα επίτευξης των στόχων. Οι στρατηγικές αυτές θα περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ, και ιδιαίτερα θα περιγράφουν την τιμολογιακή και διαφημιστική πολιτική που θα ακολουθηθεί.
- Εξηγήσουν το πρόγραμμα αυτό σε όλα τα υποκαταστήματα και θυρίδες στη χώρα ώστε όχι μόνο να υποβοηθήσουν στις επί μέρους προσπάθειες μάρκετινγκ αλλά και στη μεγαλύτερη δυνατή προσωπική συμμετοχή.

### **3.2. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΑΓΟΡΑΣ - ΣΤΟΧΟΥ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ΜΡΚ**

Στο στάδιο αυτό γίνεται κατ'αρχήν η κατάταξη της τραπεζικής πελατείας σε ομοιογενείς κατηγορίες πελατών με κοινά χαρακτηριστικά και στη συνέχεια αφού έχει επιλεγεί η αγορά - στόχος καθορίζεται η εικόνα που θέλουμε να έχει ο πελάτης είτε για την τράπεζα συνολικά είτε για κάποια συγκεκριμένη υπηρεσία που προσφέρει η τράπεζα.

Επόμενο καθήκον είναι ο προσδιορισμός των στρατηγικών στόχων του μάρκετινγκ σχετικά με το είδος, την ποιότητα και την ποσότητα των υπηρεσιών που θα προσφερθούν στα πλαίσια ενός προκαθορισμένου χρονοπρογράμματος ώστε να καλύψουν τις ανάγκες που διαπιστώσαμε ότι υπάρχουν στα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς που επιλέξαμε. Οι στόχοι βέβαια αυτοί θα περιορίζονται από τις παραγωγικές και χρηματοδοτικές δυνατότητες της τράπεζας καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό και τις οργανωτικές της δομές.

Οι τακτικοί στόχοι είναι ακόμη πιο βραχυπρόθεσμοι από τους στρατηγικούς στόχους μάρκετινγκ και βοηθούν στη σταδιακή επίτευξη των δεύτερων, αφορούν δε ακόμη πιο συγκεκριμένα την κατανομή των πόρων της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ και όχι πλέον της τράπεζας συνολικά. Αν δεν υπάρχει Διεύθυνση Μάρκετινγκ αφορούν τους πόρους των καθ' ύλην αρμοδίων διευθύνσεων / τμημάτων ( τμήμα μεγάλων πελατών, διεύθυνση χορηγήσεων, κλπ).

### **3.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η στρατηγική μάρκετινγκ είναι το μέσο που χρησιμοποιείται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ που έχουν τεθεί από το μάνατζμεντ της τράπεζας.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες στρατηγικών μάρκετινγκ : οι αναπτυξιακές στρατηγικές και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Οι αναπτυξιακές στρατηγικές προκύπτουν από το συνδυασμό των υπάρχοντων ή / και νέων προϊόντων και βοηθούν στην επέκταση της τράπεζας είτε διεισδύοντας σε νέες αγορές είτε ενισχύοντας τη θέση των προϊόντων στις υπάρχουσες αγορές.

Η στρατηγική διείσδυσης στην αγορά αποσκοπεί στην προσέλκυση νέων πελατών σε αγορές που ήδη προσφέρει τις υπηρεσίες της η τράπεζα. Για να πετύχει μια τέτοια στρατηγική χρειάζεται την πληρέστερη κατανόηση της αγοράς ώστε το μίγμα μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί η τράπεζα να προσαρμοστεί καλύτερα / περισσότερο στις απαιτήσεις των πελατών.

Η ανάπτυξη της αγοράς της τράπεζας μπορεί επίσης να προέλθει από τη γεωγραφική επέκταση της τράπεζας ή από την επέκταση της σε τμήματα αγοράς που τώρα δεν εξυπηρετούνται, όπως για παράδειγμα, τα στεγαστικά δάνεια, δάνεια εκτός αγροτικού χώρου κλπ.

Η θέση της τράπεζας ενισχύεται επίσης όταν βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Λέγοντας ποιότητα εννοούμε ότι βελτιώνει τις υπηρεσίες που ήδη προσφέρει είτε παρέχει καινούργιες στοχεύοντας πάντα στην πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Τέλος μια τράπεζα αναπτύσσεται όταν προσφέρει νέα προϊόντα σε νέες αγορές, όπως το leasing την πιστωτική κάρτα κλπ.

Η ανταγωνιστική στρατηγική της τράπεζας εξαρτάται από τη θέση και τη δύναμη της σε κάθε τμήμα της αγοράς, από το μέγεθος της σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της και από την στρατηγική που ακολουθούν οι ανταγωνιστές της.

Για τη σωστή επιλογή της ανταγωνιστικής στρατηγικής πρέπει να έχει προηγηθεί λεπτομερής ανάλυση και σωστή εκτίμηση της κατάστασης των ανταγωνιστών. Κι αυτό γιατί άλλη στρατηγική ακολουθείται όταν ο ανταγωνιστής έχει αδυναμίες και άλλη στρατηγική όταν ο ανταγωνιστής υπερέχει κι εμείς στηρίζουμε την επιβίωση μας σε κάποιο γεωγραφικό ή νομικό πλεονέκτημα.

### **3.4. ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ**

#### **ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ**

Για την υλοποίηση της στρατηγικής μάρκετινγκ απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σχεδιασμός ενός συγκεκριμένου προγράμματος δράσης, το οποίο περιλαμβάνει με κάθε λεπτομέρεια όλες τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και το οποίο θα υλοποιηθεί από τα αρμόδια στελέχη. Πιο συγκεκριμένα, το πρόγραμμα μάρκετινγκ περιλαμβάνει :

- Το προϊόν / υπηρεσία που θα προσφερθεί. Δηλαδή, ποια ακριβώς θα είναι τα χαρακτηριστικά του, η ποιότητα του, ποιες αγορές - στόχους θα εξυπηρετεί, ποια εικόνα θα έχει ο πελάτης στο νου του για κάθε προϊόν / υπηρεσία, κλπ.
- Την τιμή που θα παρέχεται το κάθε προϊόν / υπηρεσία. Εκτός από την τιμή η στρατηγική εδώ αναφέρει τα περιθώρια κέρδους, τους όρους πίστωσης, τους όρους πληρωμής, κλπ.
- Την προώθηση του προϊόντος / υπηρεσίας. Ο τρόπος, ο χρόνος, το κόστος προώθησης αναφέρονται αναλυτικά στο πρόγραμμα μάρκετινγκ.
- Τον τόπο που θα παρέχονται τα προϊόντα / υπηρεσίες της τράπεζας. Δηλαδή από ποια καταστήματα και θυρίδες καθώς και το βαθμό αποκέντρωσης των αποφάσεων.

Ένα σωστό πρόγραμμα μάρκετινγκ αναφέρει επίσης με σαφήνεια τους στόχους των πωλήσεων για κάθε προϊόν/ υπηρεσία και για ορισμένη χρονική περίοδο ( τρίμηνη, εξάμηνη, ετήσια ).

Το πρόγραμμα μάρκετινγκ βέβαια θα υλοποιηθεί από τα άτομα που εργάζονται στην τράπεζα γι' αυτό πρέπει κατά την κατάρτιση του να αναφέρεται το αναγκαίο προσωπικό για την υλοποίηση των δραστηριοτήτων που έχουν προγραμματιστεί, η εκπαίδευση - επιμόρφωση του προσωπικού, οι ικανότητες που πρέπει να έχουν τα στελέχη που σχεδιάζουν το πρόγραμμα



ώστε να μπορούν να επικοινωνούν και να συνεργάζονται με τα άλλα στελέχη, να μπορούν να κρίνουν και να αξιολογούν τα στοιχεία, να αναζητούν νέες στρατηγικές ανάπτυξης και να προσαρμόζουν το πρόγραμμα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του τραπεζικού χώρου.

Απαραίτητος είναι ο καθορισμός χρονοδιαγράμματος του προγράμματος με σαφή αναφορά στην έναρξη και λήξη της κάθε δραστηριότητας.

Η οικονομική έκφραση του προγράμματος, δηλαδή η δαπάνη της κάθε δραστηριότητας που έχει προγραμματιστεί πρέπει επίσης να εμφανίζεται στο πρόγραμμα μάρκετινγκ ( προϋπολογισμός ).

Τέλος, επειδή η επιτυχία του προγράμματος μάρκετινγκ κρίνεται από τη σωστή υλοποίηση τους από το κάθε υποκατάστημα / θυρίδα που θα του αποσταλεί πρέπει προηγουμένως να έχουν συμφωνηθεί οι στόχοι με όλους τους διευθυντές / προϊστάμενους που εμπλέκονται στην υλοποίηση τους.

Επίσης πρέπει το κάθε κατάστημα να έχει πειστεί για το θετικό ρόλο του μάρκετινγκ στην προώθηση των εργασιών της τράπεζας και να έχει τη δυνατότητα επιλογής και προώθησης των δικών του προγραμμάτων μάρκετινγκ τα οποία ταιριάζουν καλύτερα στην τοπική αγορά. Εξυπακούεται ότι οι στόχοι μάρκετινγκ του κάθε υποκαταστήματος / θυρίδας πρέπει να προσπαθούν να εκπληρώνουν πάντα τους μακροπρόθεσμους στόχους που έχει θέσει η Διοίκηση ( σε συνεργασία με τους διευθυντές ) και αφορούν την τράπεζα ως σύνολο.

Μετά από τη συμφωνία όλων των στελεχών που εμπλέκονται στην υλοποίηση του προγράμματος μάρκετινγκ ανατίθενται οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες στον κάθε ένα ξεχωριστά και ο κάθε ένας είναι υπεύθυνος για την επιτυχία ή αποτυχία της συγκεκριμένης εργασίας που έχει αναλάβει. Τόσο το management by exception όσο και το management by objectives βοηθούν στην αποκέντρωση του συστήματος προγραμματισμού, αυξάνουν το βαθμό

ελευθερίας του κάθε προϊστάμενου, βελτιώνουν τις διαδικασίες επικοινωνίας, κάνουν αντικειμενικότερη την εκτίμηση για τις δυνατότητες απόδοσης της κάθε οργανωτικής μονάδας, ενισχύουν την ευκολότερη και ομαλότερη εξέλιξη του προγράμματος και επισημαίνουν ταχύτερα τις αποκλίσεις.

## **4.ΟΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

### **4.1. ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

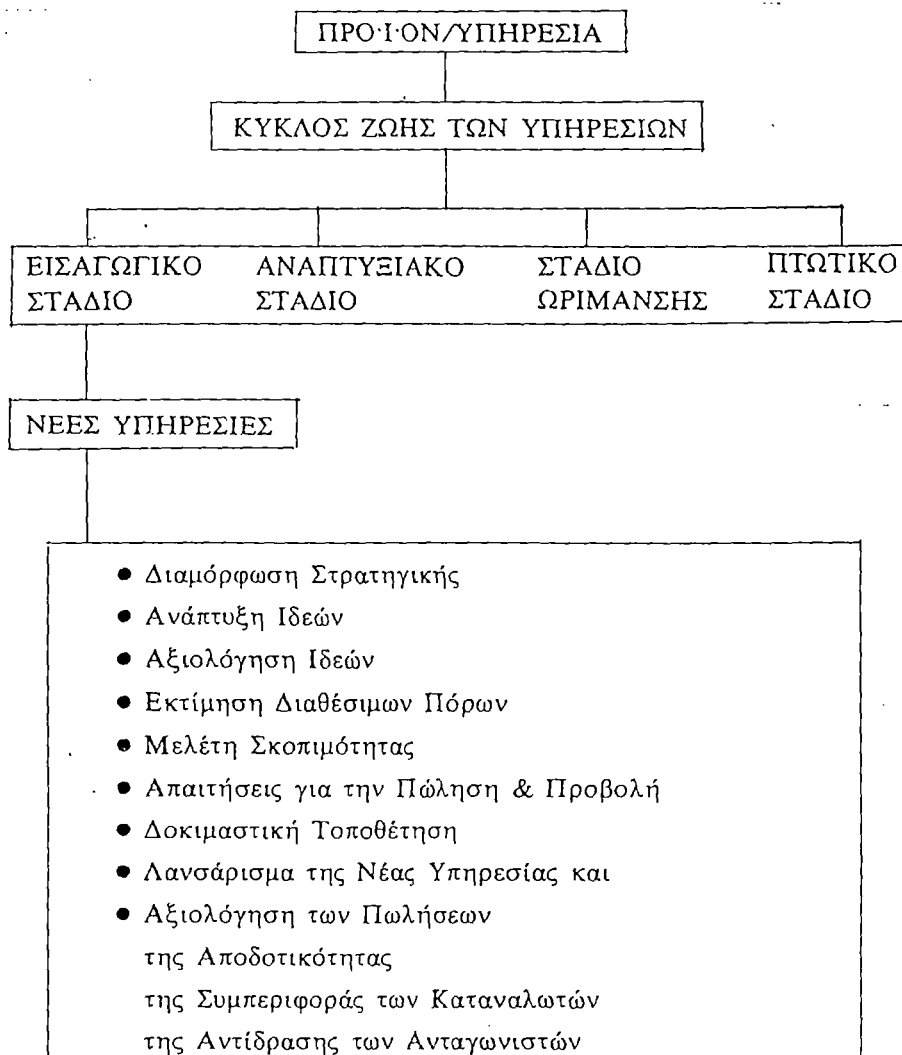
Το μίγμα μάρκετινγκ περιέχει τα συστατικά στοιχεία που συνθέτουν τις στρατηγικές οι οποίες χαράσσονται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι μάρκετινγκ.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει μια τράπεζα εκτός από τις καταθέσεις και τις χορηγήσεις περιλαμβάνουν μια σειρά άλλων διαμεσολαβητικών εργασιών που χρησιμοποιούν οι πελάτες στην προσωπική ή επαγγελματική τους ζωή. Η συνεχής προσπάθεια να ικανοποιηθούν όσο το δυνατόν περισσότερο οι ανάγκες των πελατών πρέπει να αποτελεί τη βασική φιλοσοφία της κάθε τράπεζας που θέλει να λέγεται σύγχρονη και ανταγωνιστική.

Επαναλαμβάνουμε ότι αυτό θα πρέπει να γίνεται πάντα σε σχέση με τους στόχους που έχουν προσδιοριστεί από τη Διοίκηση και αφορούν την τράπεζα συνολικά. Κι αυτό γιατί καμιά τράπεζα δεν μπορεί να παρέχει υπηρεσίες χωρίς να κερδίζει, όπως επίσης δεν μπορεί να παρέχει τις υπηρεσίες που απαιτούν οι πελάτες της αν δεν έχει τους απαραίτητους πόρους ( χρηματο - οικονομικούς, ανθρώπινους, τεχνολογικούς ) και ικανότητες ( δομή, οργάνωση, κουλτούρα ) που θα βοηθήσουν να παράγει αποδοτικά τις υπηρεσίες αυτές.

Αυτό σημαίνει ότι η τράπεζα επιλέγει ποιες υπηρεσίες θα προσφέρει ή μπορεί να προσφέρει στους πελάτες της. Για να κάνει τις επιλογές της πρέπει να απαντήσει προηγουμένους σε μια σειρά ερωτήματα. Τα ερωτήματα αυτά προσδιορίζουν κυρίως τη συνολική εικόνα που θέλει να αποκτήσει η τράπεζα και αφορούν τους υπάρχοντες πελάτες και τις ανάγκες τους, καθώς και τα τμήματα πελατών που θέλει / μπορεί / επιλέγει η τράπεζα να εξυπηρετήσει.

## Οι τραπεζικές υπηρεσίες



Οι αποφάσεις στο επίπεδο μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες αφορούν το είδος και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσδιορίζονται από τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της τράπεζας. Υπάρχουν επτά βασικές επιλογές που μπορεί να ακολουθήσει μια τράπεζα :

1. Να αναπτύξει το φάσμα μεριών υπηρεσιών σε ορισμένα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.
2. Να συρρικνώσει το φάσμα μερικών υπηρεσιών σε ορισμένα επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.
3. Να τροποποιήσει τις προσφερόμενες υπηρεσίες της.
4. Να ανανεώσει στα μάτια των πελατών ορισμένες υπηρεσίες σε κάποια επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.
5. Να πλατύνει ή να περιορίσει τις αγορές ή / και τους τύπους των αγορών όπου ήδη παρέχει αυτές τις υπηρεσίες αλλάζοντας την τιμή.
6. Να διαφοροποιήσει τις υπηρεσίες της από τις υπηρεσίες που προσφέρει ο ανταγωνισμός ώστε να προσελκύσει συγκεκριμένα τμήματα αγοράς που θα επιλέξει. Η διαφοροποίηση αυτή μπορεί να γίνει με τη βοήθεια μιας προσεγμένης στρατηγικής προβολής και επικοινωνίας.
7. Να βρει καινούργιες “παρθένες” αγορές να πουλήσει τις υπηρεσίες που ήδη παρέχει και σε άλλες αγορές.

Οποια κι αν είναι η στρατηγική που θα επιλεγεί, η τράπεζα πρέπει να προσπαθεί να διατηρεί σχέσεις μακράς διάρκειας με τους πελάτες της παρέχοντας τους χρηματο - πιστωτικές συμβουλές και πουλώντας τους κι άλλες υπηρεσίες όταν εκείνοι την επισκέπτονται για να αγοράσουν μια συγκεκριμένη υπηρεσία.

Οι βασικοί στόχοι μάρκετινγκ στον τομέα προσφοράς των υπηρεσιών είναι :

- Να προσελκύσει τους πελάτες εκτός της υπάρχουσας αγοράς με την ανανέωση, διαφοροποίηση, δημιουργία υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις απαιτήσεις των αγορών - στόχων.
- Να αυξήσει τις πωλήσεις στις υπάρχουσες αγορές είτε με την παροχή περισσότερων υπηρεσιών στους υπάρχοντες πελάτες είτε με την προσέλκυση νέων πελατών.
- Να αναπτύξει υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος ανά πελάτη είτε αυτοματοποιώντας περισσότερο τις υπηρεσίες της είτε αναδιοργανώνοντας ορθολογικότερα τη δομή της ως τράπεζα και τις διαδικασίες παροχής των υπηρεσιών της.

#### **4.2. ΝΕΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Η ανάπτυξη και η εισαγωγή νέων υπηρεσιών, όπως είναι αναγκαίο κακό αν θέλει η τράπεζα να διατηρεί την ανταγωνιστική της θέση και αν παίζει κάποιο ρόλο στο χώρο της. Οι νέες υπηρεσίες ενέχουν υψηλούς κινδύνους ακόμα και αν έχει προηγηθεί προσεκτική έρευνα αγοράς, μελέτη σκοπιμότητας, επιλογή και αξιολόγηση των ιδεών. Το στρατηγικό σχέδιο που αφορά την τράπεζα ως σύνολο είναι το βασικό στοιχείο από το οποίο θα προέλθει η αρχική απόφαση για το αν πρέπει ή όχι να αναπτυχθεί μια νέα υπηρεσία. Στο στρατηγικό πρόγραμμα εμφανίζονται όλες οι μακρό, μέσο και βραχυπρόθεσμες φιλοδοξίες της τράπεζας και οι οποιεσδήποτε νέες υπηρεσίες που απαιτούνται για να υποστηριχθούν οι στόχοι αυτοί. Το ότι μια υπηρεσία θα είναι για μια τράπεζα δε σημαίνει αναγκαστικά ότι αποτελεί και καινοτομία για όλες τις τράπεζες και τους πελάτες, αντίθετα μάλιστα οι ευκαιρίες για την εισαγωγή εντελώς νέων υπηρεσιών είναι συνήθως λιγοστές και οι περισσότεροι αντιγράφουν τους ανταγωνιστές τους.

Όταν οι πωλητές και τα κέρδη μιας τράπεζας μειώνονται, όταν το μερίδιο της στην αγορά μειώνεται προς όφελος των ανταγωνιστών, όταν υπάρχουν ενδείξεις από έρευνες που προηγήθηκαν ότι υπάρχουν νέες επικερδείς αγορές ή όταν η συνολική στρατηγική της τράπεζας γίνεται επιθετική τότε υπάρχει ανάγκη για την εισαγωγή μιας νέας υπηρεσίας.

Τα παρακάτω στάδια ανάπτυξης νέων υπηρεσιών πρέπει να ακολουθούνται με τυπικότητα :

1. Διαμόρφωση της στρατηγικής.
2. Ανάπτυξη ιδεών.
3. Αξιολόγηση της ιδέας και εκτίμηση της πιθανότητας να γίνει αποδεκτή ή όχι.
4. Εκτίμηση και έλεγχος των πόρων που απαιτούνται για την ανάπτυξη και οργάνωση / διαχείριση της νέας ιδέας.
5. Οικονομοτεχνική μελέτη σκοπιμότητας.
6. Ικανότητα πώλησης της νέας υπηρεσίας και απαιτήσεις για την προβολή τους.
7. Δοκιμαστική τοποθέτηση σε μια περιορισμένη αγορά.
8. Λανσάρισμα της υπηρεσίας με ταυτόχρονη αξιολόγηση των πωλήσεων, της αποδοτικότητας, της συμπεριφοράς των καταναλωτών και της αντίδρασης των ανταγωνιστών.

Κάποιο από τα παραπάνω στάδια μπορεί να παραληφθεί μόνο αν υπάρχουν σοβαροί λόγοι για κάτι τέτοιο. Πιο συνοπτικά, η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών προέρχεται από ιδέες των πελατών ή των υπαλλήλων, οι οποίες στη συνέχεια φιλτράρονται και ελέγχονται ως προς το βαθμό υλοποίησής τους. Όταν ληφθεί η απόφαση για την προσφορά της νέας υπηρεσίας πρέπει να προηγηθεί οπωσδήποτε η δοκιμαστική τοποθέτηση ώστε να ξέρουμε με ακρίβεια όχι μόνο πότε πρέπει να λανσαριστεί η νέα υπηρεσία, αλλά και

πόσος χρόνος χρειάζεται για να εγκατασταθούν οι υπηρεσίες υποστήριξης, να ολοκληρωθεί η εκπαίδευση του προσωπικού και να προετοιμαστεί το μίγμα επικοινωνίας.

Η δοκιμαστική τοποθέτηση θα προσδιορίσει επίσης το γεωγραφικό χώρο και τα τμήματα της αγοράς που εξυπηρετεί το κάθε υποκατάστημα από τα οποία θα ξεκινήσει το λανσάρισμα της νέας υπηρεσίας. Από την προκαταρκτική έρευνα που έχει γίνει για την εισαγωγή ή όχι της νέας υπηρεσίας έχει προσδιοριστεί το μίγμα μάρκετινγκ, η δοκιμαστική τοποθέτηση βοηθάει όμως στην τελική επεξεργασία αυτού του μίγματος ώστε να ταιριάζει απόλυτα με τις απαιτήσεις και επιθυμίες της αγοράς - στόχου που έχει επιλεγεί. Τέλος, η κατανομή των πόρων που χρειάζονται για το λανσάρισμα και το μίγμα επικοινωνίας προσδιορίζονται ακριβώς πριν από την τελική εισαγωγή της νέας υπηρεσίας στην αγορά.

Όταν ξεκινήσει η τελική εισαγωγή της νέας υπηρεσίας στην αγορά πρέπει όλο το προσωπικό να είναι ενήμερο για τους ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους που έχουν τεθεί, για τις ευθύνες που έχει ο καθένας και τα αποτελέσματα που πρέπει να πετύχει. Η ύπαρξη συστημάτων ανατροφοδότησης των πληροφοριών θα διευκολύνει πολύ τις παραπέρα αποφάσεις της τράπεζας, γιατί μόνο έτσι θα γνωρίζει και την επίδραση της νέας υπηρεσίας στις αγορές - στόχους και τις αντιδράσεις των ανταγωνιστών.

Κατά τον έλεγχο της απόδοσης της νέας υπηρεσίας πρέπει να ερευνώνται τα παρακάτω σημεία :

- Ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών των πελατών σε σχέση με τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών.
- Ο βαθμός και η ταχύτητα προσαρμογής της υπηρεσίας στις μεταβολές της αγοράς.



- Η αποδοτικότητα, ο όγκος των συναλλαγών, το ύψος των δαπανών καθώς και τα οφέλη που ο καταναλωτής πιστεύει ότι αποκτά αγοράζοντας την υπηρεσία αυτή.
- Η θέση της υπηρεσίας στον προσδοκώμενο κύκλο ζωής της.
- Η επίδραση στις πωλήσεις άλλων παρόμοιων υπηρεσιών οι οποίες χρειάζονται τροποποίηση.
- Η κατανομή προσπάθειας και πόρων σε σύγκριση με άλλες ευκαιρίες πώλησης υπηρεσιών.

## **5. Η ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

### **5.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΕΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ**

Το μοναδικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ που δημιουργεί έσοδα είναι η τιμολόγηση, γι' αυτό και πρέπει να εξεταστεί με ιδιαίτερη προσοχή. Μέχρι τώρα οι τράπεζες καθορίζουν τις τιμές των προϊόντων / υπηρεσιών τους χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους σοβαρά τη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ και χωρίς να έχουν εξετάσει σε βάθος το πραγματικό κόστος της κάθε προσφερόμενης υπηρεσίας.

Στις μέρες μας ο εντεινόμενος ανταγωνισμός λόγω της απελευθέρωσης των επιτοκίων καθώς και της γενικότερης απελευθέρωσης της αγοράς από τις κυβερνητικές και κοινοτικές ρυθμίσεις δεν αφήνουν πλέον περιθώρια στις τράπεζες να τιμολογούν τις υπηρεσίες τους ομαδικά, αλλά απαιτούν τη χρησιμοποίηση ειδικής τιμολογιακής πολιτικής. Σήμερα, οι τράπεζες στην προσπάθεια τους να προσελκύσουν τα τμήματα της αγοράς με την υψηλότερη γι' αυτές αποδοτικότητα πρέπει να μελετήσουν πολύ και σε βάθος τη σχέση ποιότητας και τιμής.

Επίσης με την εισβολή των νέων τεχνολογιών στον τραπεζικό χώρο, πολλές τράπεζες προσπαθούν να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας με τη χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών συστημάτων στην προσφορά των υπηρεσιών τους. Έτσι, με την αύξηση του όγκου συναλλαγών μειώνεται το κόστος παροχής των υπηρεσιών.

Η κάθε τράπεζα καθορίζει τις τιμές της σύμφωνα με τους στόχους του στρατηγικού της σχεδίου και τις χρησιμοποιεί ως μέσο επίτευξης των στόχων αυτών. Αν οι τιμές καθοριστούν ανεξάρτητα από τους γενικότερους στρατηγικούς στόχους της τράπεζας τότε θα είναι πολύ δύσκολο γι' αυτήν να

επιτύχει τα αποτελέσματα που θα ήθελε. Η στρατηγική τιμολόγησης των υπηρεσιών της κάθε τράπεζας έχει βέβαια διαφορετικούς στόχους. Κατ'αρχήν, η τιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μεγιστοποιήσει το κέρδος έστω και βραχυπρόθεσμα. Στην περίπτωση αυτή, τα προϊόντα / υπηρεσίες τιμολογούνται από τα στελέχη τόσο όσο πιστεύουν ότι μπορεί να αντέξει η αγορά ακόμα και χωρίς να είναι σίγουροι για το κόστος των υπηρεσιών αυτών και ανεξάρτητα από τις μακροχρόνιες συνέπειες που θα έχει κάτι τέτοιο για την τράπεζα συνολικά.

Η κατάκτηση του μεγαλύτερου, σε σχέση με τα υπόλοιπα, μεριδίου στην αγορά ή η ηγεσία στην αγορά ως τράπεζα που παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας είναι εναλλακτικές στρατηγικές που επηρεάζουν την τιμολογιακή πολιτική της τράπεζας και προκύπτουν από ένα μακροπρόθεσμο σχέδιο το οποίο για παράδειγμα στοχεύει στην αλλαγή της γενικής προς τα έξω εικόνας της τράπεζας.

Επίσης, η τιμή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να σταματήσει ή / και να βελτιώσει την πτωτική πορεία των πωλήσεων, να βελτιώσει τα κέρδη είτε σε περίπτωση που οι δαπάνες αυξάνονται δραματικά είτε σε περιόδους μεγάλης ζήτησης και χαμηλής ανταπόκρισης των τιμών.

Συνοψίζοντας, πάντως, θα μπορούσαμε να πούμε ότι με την τιμολογιακή πολιτική η κάθε τράπεζα προσπαθεί να επιτύχει τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας της διευρύνοντας ταυτόχρονα όσο το δυνατόν περισσότερο το μερίδιο της στην αγορά. Αυτό δεν είναι εύκολο και εξαρτάται απόλυτα από το ανθρώπινο δυναμικό, τον εξοπλισμό, τη διάθρωση του κόστους, τις προσφερόμενες υπηρεσίες και το στάδιο στον κύκλο ζωής και τους στρατηγικούς στόχους που έχουν προσδιοριστεί από τη Διοίκηση.

Πριν από τον καθορισμό της τιμολογιακής πολιτικής είναι απαραίτητο να προηγηθεί η κοστολόγηση της υπηρεσίας ανεξάρτητα από το λόγο για τον οποίο είναι αναγκαίο να αλλάξει η τιμή της υπηρεσίας.

Λέγοντας κοστολόγηση εννοούμε ότι πρέπει να προσδιοριστεί με σαφήνεια και ακρίβεια το κόστος ανάπτυξης και η δέσμευση κεφαλαίων που απαιτεί η κάθε νέα υπηρεσία, το κόστος κάθε επί μέρους προσφερόμενης υπηρεσίας και να εξεταστεί αν επιτυγχάνονται οικονομίες κλίμακας με την αύξηση του όγκου των συναλλαγών και κατά πόσο μειώνεται το κόστος λόγω χρήσης της νέας χρονολογίας.

Επίσης από τη διάρθρωση του κόστους η τελική τιμή του προϊόντος / υπηρεσίας εξαρτάται επίσης σε μεγάλο βαθμό από τις τιμές των ανταγωνιστών, τα μερίδια της αγοράς, την ύπαρξη υποκαταστημάτων και την ελαστικότητα της ζήτησης.

## **5.2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Με βάση τα κριτήρια που μόλις αναφέραμε υπάρχουν κάποιες εναλλακτικές στρατηγικές που μπορεί να επιλέξει η κάθε τράπεζα ανάλογα με τους στρατηγικούς στόχους της και τη γενικότερη φιλοσοφία της. Ενδεικτικά αναφέρουμε τις συνηθέστερες επιλογές που έχει να κάνει :

1. Οι τράπεζες βάζουν στις νέες υπηρεσίες τους αρχικά υψηλές τιμές ώστε να αποκτήσουν την αφρόκρεμα των πελατών οι οποίοι συνήθως αγοράζουν τις νέες υπηρεσίες πρώτοι επειδή τις έχουν ανάγκη περισσότερο από τους άλλους και άρα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν υψηλότερες τιμές για κάτι που θα τους λύσει το πρόβλημα.
2. Οι τράπεζες επιλέγουν κάποιες από τις νέες - συνήθως - υπηρεσίες τις οποίες θέλουν να προωθήσουν σε μια δεδομένη χρονική στιγμή και τις πωλούν σε χαμηλή τιμή στοχεύοντας έτσι να αποκτήσουν γρηγορότερα

- ένα σημαντικό μερίδιο στην αγορά και στη συνέχεια να κερδίσουν από τις οικονομίες κλίμακας που θα δημιουργήσει ο μεγάλος όγκος συναλλαγών.
3. Οι τράπεζες βάζουν μια μέση αυθαίρετη τιμή η οποία όμως καλύπτει το κόστος αφήνοντας ένα μικρό περιθώριο κέρδους. Η τιμή αυτή είναι αφ'ενός ανταγωνιστική και αφ'ετέρου δίνει χρόνο στην τράπεζα να αποκτήσει κατ'αρχήν κάποια εμπειρία στην προσφορά κάποιας συγκεκριμένης υπηρεσίας ή στην εξυπηρέτηση κάποιας συγκεκριμένης αγοράς.
  4. Οι τράπεζες βάζουν μια τιμή χωρίς να λάβουν υπόψη τους τη σχέση κόστους / συνολικών δαπανών προκειμένου να μπορέσουν να αμυνθούν και να προστατέψουν τον υπάρχοντα όγκο συναλλαγών τους από τον ανταγωνισμό.
  5. Οι τράπεζες μερικές φορές είναι αναγκασμένες να προσφέρουν κάποιες υπηρεσίες σαν κράχτη.
  6. Οι τράπεζες κάνουν μια διασταύρωση των τιμών ανάλογα με την τμηματοποίηση των πελατών τους με σκοπό να προσελκύσουν συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Αυτή η στρατηγική είναι παρόμοια με την πρώτη από την άποψη ότι και οι δύο επιλέγουν συγκεκριμένα τμήματα πελατών.
  7. Οι τράπεζες που έχουν την πιο αμιγή πελατοκεντρική φιλοσοφία τιμολογούν τις υπηρεσίες τους ανάλογα με την αντίληψη των πελατών τους. Σε θεωρητικό επίπεδο όσα περισσότερα οφέλη πιστεύει ο πελάτης ότι παίρνει αγοράζοντας μια συγκεκριμένη υπηρεσία τόσο υψηλότερη τιμή είναι διατεθειμένος να πληρώσει για την υπηρεσία αυτή, άρα και η τράπεζα μπορεί να χρεώσει την υπηρεσία αυτή σε υψηλή τιμή. Η τράπεζα στην περίπτωση αυτή προκειμένου να τιμολογήσει τις υπηρεσίες της παίρνει υπόψη της τη συνολική της σχέση με τον πελάτη και να είναι

ευέλικτη. Πρέπει δηλαδή να τιμολογεί τις υπηρεσίες σαν πακέτο για τον κάθε πελάτη και όχι να έχει μια σταθερή τιμή για την κάθε υπηρεσία ανεξάρτητα από το ποιος πελάτης την αγοράζει.

8. Η τιμολόγηση των υπηρεσιών μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βραχυπρόθεσμη κίνηση για να ευαισθητοποιήσει τη ζήτηση και να αποτελέσει μέσο προώθησης των πωλήσεων. Η ανακοίνωση μιας μελλοντικής αύξησης των τιμών, μπορεί, για παράδειγμα, να κινητοποιήσει μια μερίδα πελατών να ζητήσει την υπηρεσία αυτή στο άμεσο μέλλον ώστε να αποφύγει τη μελλοντική αύξηση της τιμής.

Τέλος θα θέλαμε να τονίσουμε ότι οι τιμές πρέπει να αναθεωρούνται συχνά όχι μόνο γιατί οι υπηρεσίες αλλάζουν στάδια στον κύκλο ζωής τους αλλά και οι συνθήκες της αγοράς δεν είναι ποτέ οι ίδιες.

## **6. ΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

### **6.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΣΤΟ ΔΙΚΤΥΟ ΔΙΑΝΟΜΗΣ**

Η νέα τεχνολογία δεν εισάγει απλώς νέους τρόπους διανομής των υπηρεσιών και εξυπηρέτησης νέων αγορών αλλά προκαλεί εντονότατα τον ανταγωνισμό μεταξύ των τραπεζών και των άλλων οργανισμών παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Λόγω της αυξανόμενης αυτοματοποίησης οι τράπεζες μειώνουν το δίκτυο των υποκαταστημάτων τους και αντικαθιστούν πολλά κλασσικά καταστήματα με ηλεκτρονικούς υπολογιστές.

Μετά τη δεκαετία του 1970, κατά την οποία ο αριθμός των υποκαταστημάτων αυξανόταν ή παρέμενε τουλάχιστον σταθερός, ακολούθησε έντονη μείωση του αριθμού των υποκαταστημάτων με προσωπικό και δραματική αύξηση των σημείων πώλησης τραπεζικών υπηρεσιών από ηλεκτρονικά συστήματα. Η πίεση των περιθωρίων κέρδους μαζί με την πίεση για εξειδίκευση και βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών εξανάγκασε τις τράπεζες να προσθέσουν ακριβά συστήματα διανομής στο δίκτυο τους και να επανεξετάσουν το κόστος που συνεπάγεται γι' αυτές η διατήρηση των παραδοσιακών συστημάτων διανομής.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να κάνουμε μια παρένθεση για να αναφέρουμε στο πως τα χαρακτηριστικά μάρκετινγκ των υπηρεσιών επηρεάζουν το σύστημα διανομής τους.

Οι υπηρεσίες είναι άυλες και για να πουληθούν χρειάζεται προσωπική επαφή ανάμεσα στον πελάτη και τον πωλητή. Για το λόγο αυτό, ανεξάρτητα αν αλλάξει διάρθρωση, στιλ και ύφος το κλασσικό δίκτυο υποκαταστημάτων

θα συνεχίσει να αποτελεί το βασικό κορμό διανομής των τραπεζικών υπηρεσιών.

Ορισμένα παραδείγματα υπηρεσιών είναι : το Leasing, το factoring, Τραπεζική κατ'οίκον ( Home Banking ), Τερματικά στα σημεία πωλήσεων, τα μηχανήματα αυτόματης συναλλαγής, η πληρωμή συναλλαγματικών με χρέωση του λογαριασμού καταθέσεων του αποδέκτη, η παροχή πιστωτικής κάρτας.

Η πρόοδος των τεχνικών προβολής, η ανάγκη για περισσότερη τυποποίηση των τραπεζικών υπηρεσιών και η όλο και μεγαλύτερη επαφή του κοινού με τις τράπεζες συντέλεσαν ώστε οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ να επικεντρώσουν την προσοχή τους στα υλικά γνωρίσματα των καθιερωμένων τραπεζικών υπηρεσιών, όπως το βιβλιάριο επιταγών και τα έντυπα με τις εκκαθαρίσεις των λογαριασμών. Αυτό, βέβαια, δε σημαίνει ότι όλοι οι πελάτες θα επηρεαστούν από ένα κομψό βιβλιάριο επιταγών ή ένα ευανάγνωστο έντυπο, γιατί είναι πολλοί εκείνοι που έχουν πολύ συνθετότερες συναλλαγές με την τράπεζα όπου και πάλι η προσωπική επαφή παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο.

Παλαιότερα το άνοιγμα ενός λογαριασμού ή η παροχή πίστης απαιτούσε την ταυτόχρονη παρουσία του πελάτη και του πωλητή. Σήμερα δεν είναι πάντα αναγκαίο κάτι τέτοιο γιατί υπάρχουν οι Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές

( ATM's ), που οι πελάτες χρησιμοποιούν μόνοι τους, οι μέθοδοι παραγγελίας μέσω ταχυδρομείου καθώς και άλλοι τρόποι που δεν απαιτούν τη συνύπαρξη πωλητή και πελάτη για την παροχή της υπηρεσίας.

Σήμερα παρ'όλο που οι τράπεζες από τη φύση τους είναι αναγκασμένες να προσφέρουν κατ'εξοχήν ομοιόμορφες υπηρεσίες προσπαθούν να βρουν τρόπους που θα διαφοροποιήσουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό όχι μόνο τις υπηρεσίες αυτές καθαυτές αλλά και τη μια τράπεζα από την άλλη.



Τέτοιοι τρόποι είναι το μέγεθος της ουράς στο κάθε υποκατάστημα, ο χρόνος αναμονής για τη διεκπεραίωση της συναλλαγής, η διακόσμηση και η διάταξη των γραφείων / υπηρεσιών στο κάθε υποκατάστημα. Επίσης εκτός από αυτές τις εξωτερικές διαφορές υπάρχουν και οι διαφορές στην ίδια την υπηρεσία λόγω διαφορετικής εκπαίδευσης και συμπεριφοράς του προσωπικού.

Οι διακυμάνσεις της ζήτησης ρυθμίζονται πιο αποτελεσματικά από πλευράς κόστους για τις τράπεζες με τις ΑΤΜ'ς, τη λειτουργία και το πρωί του Σαββάτου, τη χρησιμοποίηση ηλεκτρονικών υπολογιστών εγκαταστημένες στο γραφείο ή την κατοικία του πελάτη.

Τέλος αυτό που θα πρέπει να τονίσουμε είναι το κύριο χαρακτηριστικό των τραπεζικών υπηρεσιών είναι η συνεχής σχέση ανάμεσα σε πελάτη και το τραπεζικό στέλεχος. Και η ποιότητα αυτής της σχέσης παίζει σημαντικό ρόλο τόσο για τους πελάτες - ιδιώτες όσο και για τους πελάτες - εταιρείες, γιατί εμπιστεύονται τον υπάλληλο, προσέχουν τις συμβουλές που τους δίνει και πολλές φορές ενεργούν σύμφωνα με τις υποδείξεις του.

Σήμερα, βέβαια, οι συνθήκες έχουν αλλάξει και ο πελάτης σε πολλές περιπτώσεις δεν επισκέπτεται πλέον την τράπεζα του, γιατί μπορεί να διεκπεραιώσει τη δουλειά τους από το τηλέφωνο ή γιατί ο τραπεζίτης είναι αυτός που επισκέπτεται τον πελάτη. Μερικές τράπεζες ακόμα και στην Ελλάδα (π.χ. American Express ) έχουν ήδη θέσει σε εφαρμογή το θεσμό του “προσωπικού τραπεζίτη” ( private banking ) όπου οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν να αναπτύξουν και αν διατηρήσουν συνεργασία με συγκεκριμένους ιδιώτες πελάτες των οποίων τα κεφάλαια ανέρχονται από ένα ορισμένο ποσό και πάνω.

Παράλληλος είναι και ο θεσμός του “εταιρικού λογαριασμού” ( corporate banking ) όπου οι υπάλληλοι της τράπεζας αναλαμβάνουν την καθημερινή πλήρη τραπεζική εξυπηρέτηση εταιρειών - πελατών.

## **6.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Η παλιά φιλοσοφία των τραπεζών να διανέμουν όλο το φάσμα τραπεζικών εργασιών μέσω όλων των υποκαταστημάτων τους έχει ξεπεραστεί από τις τεχνικές τμηματοποίησης της αγοράς. Πρωταρχικός στόχος των τραπεζών όταν σχεδιάσουν το δίκτυο διανομής τους είναι πλέον η επιλογή των καναλιών εκείνων που θα αριστοποιήσουν μακροπρόθεσμα το κέρδη τους.

Οι τράπεζες δεν προσπαθούν πλέον τόσο έντονα να τροποποιήσουν τις αγορές και τις υπηρεσίες ώστε να ταιριάζουν με το παραδοσιακό σύστημα διανομής αλλά προσπαθούν να βρουν εκείνα τα συστήματα διανομής τα οποία έχουν τη μεγαλύτερη απόδοση σε σχέση με το κόστος τους.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο τη χάραξη των στρατηγικών διανομής των υπηρεσιών είναι τα χαρακτηριστικά της επί μέρους αγοράς, στα οποία συμπεριλαμβάνονται οι αγορές - στόχοι και ο ανταγωνισμός. Στόχος πρέπει να είναι πάντα η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη, αλλά συχνά οι ανάγκες αυτές διαμορφώνονται από τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών και τις άλλες εξελίξεις στην αγορά ( μεταβολή των συνηθειών των πελατών, νέα τεχνολογία, κλπ ). Γι' αυτό κατά τη χάραξη της στρατηγικής πρέπει να εξετάζονται εξ' ίσου οι δυνατότητες αντιμετώπισης των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών και κάλυψης των απαιτήσεων των καταναλωτών καθώς και το συνολικό κόστος που συνεπάγεται η επίτευξη και των δύο αυτών στόχων.

Θα πρέπει να επισημάνουμε εδώ η οποιαδήποτε στρατηγική διανομής θα πρέπει να προέρχεται και να είναι σύμφωνη με το μακροπρόθεσμο / στρατηγικό σχέδιο της τράπεζας.

Το στρατηγικό σχέδιο της τράπεζας βάζει τρία θεμελιώδη ερωτήματα :

1. Πως μπορούμε να παρέχουμε τις υπηρεσίες μας στην αγορά με το χαμηλότερο κόστος ;
2. Πότε θέλουν οι πελάτες μας τις υπηρεσίες αυτές ;
3. Που βρίσκονται οι αγορές που θέλουμε να εξυπηρετήσουμε και ποια είναι τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών ( παλαιών και νέων ) που θα παρέχουμε στις αγορές αυτές ;

Και τα τρία ερωτήματα επισημαίνουν τη στενή σχέση της διανομής με τα άλλα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Οι στρατηγικές διανομής για να είναι επιτυχημένες πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τη νέα τεχνολογία,, τις επιθυμίες της αγοράς και τις ικανότητες της τράπεζας.

Πριν από οποιαδήποτε αλλαγή στο σύστημα διανομής απαιτείται έρευνα για την επιβεβαίωση του αν και κατά πόσο οι αγορές - στόχοι που επιλέχθηκαν εξυπηρετούνται από τις υπάρχουσες παραδοσιακές μεθόδους και αν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από την πώληση ή αν οι παρεχόμενες υπηρεσίες επιδέχονται βελτίωση δημιουργώντας αντίστοιχα κέρδη για την τράπεζα.

Στην αρχή του κεφαλαίου αυτού υπογραμμίσαμε ότι το παραδοσιακό δίκτυο υποκαταστημάτων συρρικνώνεται και αλλάζει ρόλο και στιλ. Οποιας και αν είναι οι μεταβολές αυτές, όμως υπάρχουν ορισμένα θεμελιώδη ζητήματα μάρκετινγκ που ισχύουν για το 90% των πελατών που αποτελούν την αγορά ιδιωτών, και τα οποία πρέπει να λαμβάνουμε υπόψη μας κατά τη χάραξη των στρατηγικών και τη λήψη των αποφάσεων σχετικά με το δίκτυο διανομής:

1. Ποιο είναι το μερίδιο της αγοράς και ο όγκος συναλλαγών στην αγορά ιδιωτών που θέλει να εξυπηρετήσει η τράπεζα στο μέλλον ;

Αυτό το ερώτημα επηρεάζει τις αποφάσεις της τράπεζας για τη δημιουργία ή όχι υποκαταστημάτων καθώς και τον τύπο / μορφή των καταστημάτων.

2. Ποια είναι τα τμήματα της αγοράς ιδιωτών που σκοπεύει να εξυπηρετήσει η τράπεζα ;

Τα χαρακτηριστικά των πελατών καθώς και οι απαιτήσεις και αντιλήψεις τους για τα κανάλια διανομής των υπηρεσιών της τράπεζας καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις της τράπεζας για το δίκτυο της. Για παράδειγμα αναφέρουμε ότι, οι νέοι θέλουν και μπορούν να χρησιμοποιήσουν συστήματα που εξαρτώνται εξ'ολοκλήρου από τη χρήση της νέας τεχνολογίας ( ATM's , κάρτα μετρητών, κλπ ) ενώ οι μεγαλύτεροι σε ηλικία αλλάζουν πολύ δύσκολα προτιμήσεις και ακόμα δυσκολότερα μαθαίνουν να χρησιμοποιούν συστήματα από τα οποία εξυπηρετούνται μόνοι τους.

3. Ο ρόλος που παίζει στη ζωή των πελατών η άνεση και η άμεση πρόσβαση στις τραπεζικές υπηρεσίες πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη πριν από τη χάραξη της στρατηγικής διανομής.

Αυτό σημαίνει ότι η τράπεζα πρέπει να εξετάσει ποιες ώρες της ημέρας και ποιες ημέρες της εβδομάδας βολεύουν περισσότερο τα τμήματα - στόχους που έχει επιλέξει και να φροντίσει να τα εξυπηρετεί ανοίγοντας π.χ. και το Σάββατο ή παραμένοντας ανοικτή περισσότερες ώρες της ημέρας ή εγκαθιστώντας ATM's κλπ. Οι αποφάσεις αυτές πρέπει πάντοτε να λαμβάνονται σε συνάρτηση με το προσδοκώμενο κέρδος είτε ως απάντηση αντίστοιχης κίνησης του ανταγωνισμού.

4. Η τοποθεσία του κάθε καταστήματος είναι ένα άλλο εξ'ίσου σημαντικό ζήτημα.

Πολύ λίγες τράπεζες έχουν καταφέρει να έχουν το ιδανικό δίκτυο, γιατί οι κοινωνικές και οικονομικές μεταβολές είναι συχνές ώστε συνεχώς παρουσιάζονται νέες ευκαιρίες ανάπτυξης εργασιών και η ίδια τράπεζα δεν μπορεί να ανταποκρίνεται συνέχεια και στον ίδιο βαθμό σε όλες τις μεταβολές.

5. Είναι σημαντικό για την κάθε τράπεζα να μπορεί να χρησιμοποιεί τα ίδια συστήματα διανομής με αυτά των ανταγωνιστών της. Μπορεί το βασικό κανάλι διανομής να παραμένει το κατάστημα που λειτουργεί με τον παραδοσιακό τρόπο, αλλά πρέπει να ξέρουμε και σε ποιο βαθμό οι ανταγωνιστές μας χρησιμοποιούν τις ταχυδρομικές εντολές από τα κεντρικά, τα δελτία συμμετοχής στα περιοδικά και στις εφημερίδες, την τραπεζική από το σπίτι ή το γραφείο, και άλλες τέτοιες εναλλακτικές πώλησης απλών τραπεζικών εργασιών.

6. Οι ανταγωνιστές που δεν είναι τράπεζες ( Ταχυδρομικό Ταμειυτήριο , ασφαλιστικές εταιρείες, κλπ ) πρέπει να παρακολουθούνται σε θέματα μακροπρόθεσμης στρατηγικής τους και τρόπου παροχής των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών τους.

7. Ο ρόλος της τεχνολογίας είναι θεμελιώδης όσον αφορά στον προσδιορισμό του συστήματος διανομής.

Μερικές φορές είναι δύσκολο να προσδιοριστεί αν η ανάπτυξη μιας υπηρεσίας εξαρτάται κυρίως από την τεχνολογία ή από τους πελάτες, αλλά επειδή οι ρυθμοί προόδου της τεχνολογίας είναι τόσο ταχείς οι τράπεζες πρέπει τουλάχιστον να δοκιμάζουν τη χρήση συστημάτων διανομής που στηρίζονται στη νέα τεχνολογία.

8. Τα εναλλακτικά συστήματα διανομής μπορούν να αυξήσουν τον όγκο συναλλαγών, την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα της τράπεζας.

Πρέπει να εξεταστεί για ποιες υπηρεσίες πρέπει να χρησιμοποιηθεί το παραδοσιακό σύστημα, για ποιες το πλήρως αυτοματοποιημένο σύστημα καθώς και οι επιπτώσεις που θα έχει ένα τέτοιο σχέδιο στη συνολική στρατηγική μάρκετινγκ της τράπεζας.

9. Επίσης πρέπει να εξεταστούν οι συνέπειες της οποιασδήποτε τιμολογιακής στρατηγικής σε κάποιο εναλλακτικό σύστημα διανομής.

Η επιτυχημένη υιοθέτηση, για παράδειγμα, τιμολόγησης των υπηρεσιών με βάση το κόστος τους συν ένα συγκεκριμένο ποσοστό κέρδους μπορεί όντως να καλύπτει τα γενικά έξοδα συντήρησης ενός δικτύου καταστημάτων. Αν όμως αποφασιστεί κάποια άλλη στρατηγική, π.χ. μείωσης των τιμών για μεγαλύτερη διείσδυση στην αγορά τότε ακόμα και βραχυπρόθεσμα ένα τέτοιο δίκτυο δεν μπορεί να διατηρηθεί.

10. Ο ρόλος της προσωπικής πώλησης τόσο στις σημερινές όσο και στην μελλοντικές πωλήσεις σε σύγκριση με τις αυτόματες ή ταχυδρομικές πωλήσεις πρέπει να διερευνάται και να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη κατά τη χάραξη της στρατηγικής διανομής των τραπεζικών υπηρεσιών.

11. Τέλος η επίδραση που έχει η απόφαση για τοποιοδήποτε σύστημα διανομής στο ηθικό του προσωπικού καθώς και οι μεταβολές στον τρόπο συνεχούς επιμόρφωσης του που αυτές οι αποφάσεις συνεπάγονται είναι ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Η αμοιβή με βάση την παραγωγικότητα είναι μια έννοια που πρέπει να πασχολήσει εκείνους που χαράσσουν τη συνολική ή ακόμη και μερική στρατηγική της τράπεζας.

## **7. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

### **7.1. ΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η τράπεζα μπορεί να προβάλει τα προϊόντα / υπηρεσίας της και να επικοινωνήσει με τους πελάτες της είτε προσωπικά είτε μέσω μαζικών μέσων ενημέρωση και των άλλων δραστηριοτήτων στοχεύοντας στην ενημέρωση του κοινού με την ταυτόχρονη κινητοποίηση της ζήτησης.

Οι κυριότερες στρατηγικές επικοινωνίας είναι :

- Η διαφήμιση η οποία οργανώνεται συνήθως από κάποια διαφημιστική εταιρεία κατόπιν πληρωμής και απευθύνεται στο ευρύ κοινό.
- Η δημοσιότητα η οποία οργανώνεται από τις υπηρεσίες της τράπεζας και στοχεύει στην ενημέρωση του κοινού ή στη δημιουργία εντυπώσεων με Happenings και άλλες δραστηριότητες προκειμένου να κινητοποιηθεί η ζήτηση για τις υπηρεσίες που προσφέρει η τράπεζα.
- Η προώθηση πωλήσεων η οποία αφορά στην ανάπτυξη ορισμένων δραστηριοτήτων που προκαλούν τον καταναλωτή να ζητήσει και να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες που προωθούνται.
- Η προσωπική πώληση η οποία δεν είναι τίποτε άλλο από την καθημερινή προσωπική επαφή και συζήτηση του τραπεζικού στελέχους με τον πελάτη με τελικό σκοπό την πώληση. Ίσως είναι η πιο ακριβοπληρωμένη μορφή επικοινωνίας αλλά ταυτόχρονα και η πιο αποτελεσματική και άμεσα μετρήσιμη.

Οι ποσοτικοί στόχοι είναι απαραίτητοι για την επιλογή και χάραξη της στρατηγικής επικοινωνίας γιατί στο τέλος της εκστρατείας πρέπει να εκτιμηθεί η αποτελεσματικότητα της με βάση τους στόχους αυτούς. Επίσης επισημαίνουμε ότι οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι ώστε να περιορίζεται ο αριθμός των στρατηγικών που θα χαραχτούν. Είναι πολύ

προτιμότερο να κάνουμε μια αποτυχημένη επιλογή ανάμεσα από κάποιες καλές στρατηγικές από το να επιλέξουμε ανάμεσα από κάποιες αδύναμες στρατηγικές τη σωστότερη.

Οι στόχοι πρέπει να κοινοποιούνται γραπτά και να γίνονται αποδεκτοί από όλα τα στελέχη που λίγο - πολύ θα συμβάλλουν στην πραγματοποίησή τους.

Το σημείο κλειδί της συγκεκριμενοποίησης των στόχων βρίσκεται στην έννοια του του management by objectives. Αυτό εκτός ότι μας βοηθάει στον προσδιορισμό σαφών και μετρήσιμων στόχων, βοηθάει και στην ανάπτυξη συμμετοχικών διαδικασιών κατά τον προσδιορισμό τους. Αυτό σημαίνει ότι η Διοίκηση προσδιορίζει από κοινού με τα στελέχη τους στόχους, αναλαμβάνει ο καθένας τις ευθύνες τους ανάλογα με τα αποτελέσματα. Αυτό έχει ακόμα ευρύτερη σημασία όταν πρόκειται για συμφωνία των στόχων της εκστρατείας επικοινωνίας και προβολής μεταξύ των στελεχών της τράπεζας και της διαφημιστικής εταιρείας. Αν και τα δύο μέρη επιθυμούν αμοιβαία οφέλη και άριστα αποτελέσματα μακροχρόνια οι στόχοι πρέπει να προσδιορίζονται με την ίση συμμετοχή τόσο της εταιρείας όσο και της τράπεζας.

Ο Colley ( 1961 ) κατέγραψε 52 σημεία τα οποία θα πρέπει να έχουν υπόψη τους εκείνοι που αποφασίζουν για το μίγμα επικοινωνίας της τράπεζας ανεξάρτητα αν πρόκειται για τη διαφήμιση μιας μόνο υπηρεσίας της τράπεζας ή για την ανάπτυξη ολόκληρης της διαφημιστικής της φιλοσοφίας και εκστρατείας προβολής της.

Κατ' αρχήν πρέπει τα αρμόδια στελέχη να αποφασίσουν μέχρι ποιο σημείο της πώλησης θέλουν να φτάνει η διαφήμιση. Θέλουν απλώς να υπενθυμίσουν στον κόσμο ναγοράσει ; Θέλουν αν ανακοινώσουν κάποιο συγκεκριμένο λόγο για τον οποίο πρέπει οι πελάτες να σπεύσουν να αγοράσουν ;



Επίσης πρέπει να αποφασίσουν αν θέλουν να προετοιμάσουν το κοινό έτσι ώστε όταν βρεθεί στην κατάλληλη στιγμή να ζητήσει να αγοράσει το προϊόν. Στην περίπτωση αυτή η διαφημιστική εκστρατεία γνωστοποιεί την ύπαρξη του προϊόντος / υπηρεσίας, διαμορφώνει την εικόνα που επιθυμεί η τράπεζα, διαδίδει πληροφορίες σχετικά με τα οφέλη που αποκτά ο πελάτης αγοράζοντας την υπηρεσία αυτή, μάχεται ή αντικρούει τις διαφημίσεις των ανταγωνιστών.

Αν η διαφήμιση αποσκοπεί στη δημιουργία μιας μακροχρόνιας σχέσης μεταξύ καταναλωτικού κοινού και τράπεζας τότε πρέπει τα στελέχη μάρκετινγκ να φροντίσουν να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης απέναντι στην τράπεζα, να καθιερωθεί και να εδραιωθεί η καλή φήμη της τράπεζας με ταυτόχρονη προσπάθεια να είναι σε θέση η τράπεζα να παρέχει όλες τις υπηρεσίες που προβάλλει από όλο το δίκτυο των υποκαταστημάτων της.

Πιο συγκεκριμένα, όμως, πως μπορεί η εκστρατεία επικοινωνίας να συμβάλλει στην αύξηση των πωλήσεων ; Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί αν η διαφήμιση βοηθήσει στη διατήρηση του αριθμού των πελατών, αν οι πελάτες των ανταγωνιστών μας γίνουν δικοί μας πελάτες, αν οι ευκαιριακοί πελάτες μιας μόνο υπηρεσίας μας γίνουν μόνιμοι πελάτες όλων των υπηρεσιών μας.

Με την εκστρατεία που θα ακολουθηθεί χρησιμοποιούνται κάποιες τεχνικές προώθησης των πωλήσεων ;

Πείθεται ο μελλοντικός πελάτης να μας επισκεφτεί προκειμένου να του αναλύσουμε τα οφέλη που θα έχει αν χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες που του υποσχόμαστε ότι προσφέρει η τράπεζα μας ;

Ενημερώνεται το κοινό με την εκστρατεία μας για τον τρόπο που μπορεί να αποκτήσει τις νέες τραπεζικές υπηρεσίες, πως θα τις χρησιμοποιήσει, πόσο κοστίζουν, από που μπορεί να τις προμηθευτεί ;

Σε ποιο βαθμό φροντίζει η εκστρατεία επικοινωνίας που χαράσσεται να δημιουργήσει κλίμα εμπιστοσύνης και καλής θέλησης για την τράπεζα συνολικά ;

Απευθύνεται στους πελάτες και δυνάμει πελάτες, στους υπαλλήλους και δυνάμει υπαλλήλους, στην οικονομική κοινότητα στο ευρύτερο κοινό ;

Ποια είναι η συγκεκριμένη εικόνα που θέλει να δημιουργήσει η τράπεζα στις συνειδήσεις του κοινού ; Θέλει να την ξέρουν ως τράπεζα που προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, ότι ενδιαφέρεται για το κοινωνικό σύνολο και την ανάπτυξη του, ότι υπερέχει στα συστήματα νέας τεχνολογίας, ότι προσφέρει τη μεγαλύτερη γκάμα υπηρεσιών ;

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι γραπτοί και μετρήσιμοι στόχοι πρέπει να προσδιορίζουν το λόγο δημιουργίας της διαφήμισης, την αγορά - στόχο στην οποία απευθύνονται, τη χρονική διάρκεια που θα καλύψουν, το βαθμό μεταβολών που απαιτούνται στα τμήματα της αγοράς με τα οποία προσπαθούν να επικοινωνήσουν. Για τους περισσότερους διαφημιστές το αποτέλεσμα που θα επιδιωχτεί με τη διαφήμιση δεν είναι τίποτε άλλο από την τοποθέτηση του προϊόντος σε ένα ή περισσότερα τμήματα της αγοράς κατά τέτοιο τρόπο ώστε να διαφοροποιείται σημαντικά από τα προϊόντα του ανταγωνισμού ( positioning ). Αυτό μπορεί να γίνει με βάση τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας, την τιμή ή την ποιότητα της, την ποικιλία ή βαθμό χρησιμοποίησης τους από τον καταναλωτή, τις κατηγορίες πελατών που τη χρησιμοποιούν, με βάση τα υποκατάστατα προϊόντα ή τα προϊόντα των ανταγωνιστών. Οποια κι αν είναι η βάση της τοποθέτησης του προϊόντος οι στόχοι πρέπει να επιλέγονται σύμφωνα με την προσδοκώμενη μεγαλύτερη

απόδοση από της επένδυσης ( ROI ). Επίσης δεν πρέπει ποτέ να ξεκινάμε μια εκστρατεία για να πούμε απλώς κάτι στους καταναλωτές μας αλλά για να αλλάξουμε ή τουλάχιστον να επηρεάσουμε τις αποφάσεις τους σχετικά με την αγορά ή όχι των υπηρεσιών μας.

Ένα απλό παράδειγμα διαφημιστικού στόχου που ικανοποιεί όλα τα παραπάνω κριτήρια είναι :

- Να γνωρίσουν περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις ( αγορά - στόχος ).
- Την προσφορά της υπηρεσίας Leasing από την τράπεζα ( λόγος δημιουργίας ).
- Από 15% σε 45% ( βαθμός μεταβολής ).
- Μέσα στους επόμενους τρεις μήνες ( χρονική διάρκεια )

## **7.2. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η χάραξη της σωστής στρατηγικής αρχίζει με την προσπάθεια των στελεχών μάρκετινγκ να βρουν ποιες υπηρεσίες θεωρούν οι καταναλωτές ότι παρέχονται κατά τον καλύτερο τρόπο από την X τράπεζα ή / και ποιες τράπεζας τις υπηρεσίες θεωρούν ως μοναδικές στο είδος τους. Αυτό πρέπει να γίνει γιατί είναι γνωστό ότι οι καταναλωτές αγοράζουν - ή προσπαθούν να αγοράσουν - αυτό που θεωρούν ως καλύτερο ή αυτό που θεωρούν ως μοναδικό. Για να βρουν τα στελέχη τη μοναδικότητα της κάθε υπηρεσίας ή το χαρακτηριστικό που την κάνει καλύτερη από όλες τις άλλες πρέπει να μελετήσουν και να αναλύσουν όλα τα χαρακτηριστικά της κάθε υπηρεσίας, τα οφέλη που προκύπτουν για τον πελάτη μετά την αγορά της, τα συστατικά στοιχεία, την ονομασία της, τη μέχρι τώρα εικόνα που έχουν γι' αυτήν οι καταναλωτές, τη διαδικασία παροχής της, τις ανταγωνιστικές υπηρεσίες, και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση μ' αυτήν. Μετά από αυτήν την ανάλυση

χαράσσεται και τυπικά η στρατηγική που θα καθοδηγήσει την όλη εκστρατεία προβολής και επικοινωνίας.

Στη συνέχεια γίνεται μια προσπάθεια συνοπτικής διερεύνησης των χαρακτηριστικών των συστατικών στοιχείων του μίγματος επικοινωνίας ξεχωριστά.

### **7.2.1. Η διαφήμιση**

Η διαφήμιση δεν αποτελεί καινοτομία στην αγορά υπηρεσιών ούτε και στον τραπεζικό χώρο, απλώς σήμερα δαπανώνται τεράστια ποσά για διαφήμιση και ο ανταγωνισμός των τιμών έχει κατά πολύ αντικατασταθεί από τον ανταγωνισμό στη διαφήμιση.

Στα 100 πρώτα “προϊόντα” που διαφημίστηκαν το 1995 στην Ελλάδα οι τράπεζες, οι εργασίες δημοσίου και τα πολιτικά κόμματα κατέλαβαν τις περισσότερες θέσεις. Πιο συγκεκριμένα, τέσσερις τράπεζες ήταν στην 11η Τράπεζα Πίστεως, 30η η Εθνική Τράπεζα, 38η Ιονική Τράπεζα και 42η η Κτηματική Τράπεζα δαπανώντας συνολικά 780,620 εκατ. Δραχμές.

Αυτό που επίσης έχει αλλάξει είναι ότι τόσο οι καταναλωτές όσο και οι επιχειρήσεις έχουν αλλάξει - προς το ευνοϊκότερο - άποψη για τη διαφήμιση και τα πλεονεκτήματα της.

Στην πώληση τραπεζικών εργασιών που η προσωπική πώληση παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο η διαφήμιση πρέπει να προετοιμάζει το έδαφος και να συνεπικουρεί το έργο της. Κατά συνέπεια, οι ρόλοι της διαφήμισης τραπεζικών υπηρεσιών είναι :

- Η δημιουργία της συνείδησης των πελατών μιας συνολικής εικόνας για την τράπεζα ( image ). Η διαφήμιση πρέπει να φτιάξει δηλαδή μια εικόνα με τις αξίες που διέπουν τη Διοίκηση και το προσωπικό της τράπεζας, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, τις γενικότερες δραστηριότητες της, τα

ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών που προσφέρει και που την κάνουν διαφορετική από τις άλλες τράπεζες.

- Η διαμόρφωση της κατάλληλης προσωπικότητας της τράπεζας κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αλλάξει η γνώμη των πελατών γι' αυτήν προς το καλύτερο. Αυτό χρειάζεται μακροχρόνιες προσπάθειες ώστε να πλαστούν ο ιδέες και οι προσδοκίες των πελατών κατά τέτοιο τρόπο ώστε να αλλάξουν και τις προτιμήσεις τους.
- Η διαφήμιση πρέπει να συνεπικουρεί ώστε τόσο η εικόνα όσο και οι υπηρεσίες που προσφέρει η τράπεζα να ταυτίζονται με τις ανάγκες, αξίες και συμπεριφορά του πελάτη. Πρέπει δηλαδή να φροντίζει ώστε να υπάρχει ταυτότητα απόψεων της τράπεζας με αυτές του πελάτη.
- Η διαφήμιση επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο το προσωπικό της τράπεζας θα πρέπει να συμπεριφέρεται στους πελάτες. Οι διαφημίσεις των ( τραπεζικών ) υπηρεσιών έχουν δύο ακροατήρια : το προσωπικό και τους πελάτες. Γι' αυτό θα πρέπει όχι μόνο να αντιπροσωπεύουν και να απεικονίζουν τις απόψεις του προσωπικού αλλά και να έχουν γίνει πλήρως κατανοητές από αυτό ώστε να μπορούν πράγματι να υποβοηθήσουν την τελική πώληση, η οποία εξαρτάται από το προσωπικό.

Υπάρχουν αρκετοί κανόνες οι οποίοι αφορούν την καλή διαφήμιση καταναλωτικών προϊόντων. Οι κανόνες αυτοί γίνονται ακόμα πιο απαραίτητοι και σημαντικοί όταν πρόκειται να σχεδιάσουν μια διαφήμιση που αφορά τραπεζικές υπηρεσίες. Αναφέρουμε σύντομα μερικούς από αυτούς τους κανόνες :

- Η διαφήμιση πρέπει να χρησιμοποιεί ευκρινή και σαφή μηνύματα ακόμα και όταν πρόκειται να περιγράψει δύσκολες και σύνθετες υπηρεσίες όπως οι τραπεζικές.

- Η διαφήμιση πρέπει να τονίζει τα οφέλη που προκύπτουν για τον πελάτη αν θέλει όχι μόνο να του τραβήξει την προσοχή αλλά και να επηρεάσει δραστικά τις αποφάσεις του για αγορά. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο πρέπει να έχει προηγηθεί μελέτη σχετικά με τα οφέλη που αναζητά ο πελάτης ώστε να συμπέσουν με αυτά που του υπόσχεται η διαφήμιση.
- Η διαφήμιση πρέπει να υπόσχεται μόνο ότι είναι σε θέση να προσφέρει η τράπεζα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην πώληση τραπεζικών υπηρεσιών όπου ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει τεράστιο ρόλο μειώνοντας τα περιθώρια τυποποίησης της προσφοράς των υπηρεσιών. Αυτός ο κανόνας πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σοβαρά από τους διαφημιστές οι οποίοι δεν πρέπει ποτέ να δημιουργούν ψευδαισθήσεις στο κοινό με παράλληλες τρομερές πιέσεις στο προσωπικό για να ανταποκριθεί στην ψευδή εικόνα της διαφήμισης.
- Η διαφήμιση αν χρησιμοποιηθεί σωστά μπορεί να ποδειχτεί κινητήριο μοχλός για τους υπαλλήλους και να αυξήσει την παραγωγικότητά τους.
- Η διαφήμιση πρέπει να φροντίζει ώστε η τράπεζα να αποκτήσει και να διατηρήσει την ειλικρινή διάθεση του πελάτη για συνεργασία. Πρέπει δηλαδή ο πελάτης να επισκέπτεται την τράπεζα έχοντας καλή προδιάθεση απέναντι της και απέναντι στις υπηρεσίες που του προσφέρει.
- Η διαφήμιση πρέπει να ενισχύει τη διάδοση των καλών ειδήσεων και της καλής φήμης της τράπεζας και δια του στόματος επωνύμων ή ανωνύμων πελατών. Κάτι τέτοιο μπορεί να γίνει με την ενθάρρυνση των δυνάμει πελατών να μιλήσουν με τους παλαιούς πελάτες, με το να πείσουμε τους ευχαριστημένους πελάτες να πουν τις απόψεις τους για την τράπεζα και σε άλλους, με τη δημιουργία του κατάλληλου διαφημιστικού υλικού το οποίο οι ίδιοι οι πελάτες θα μπορούν να δώσουν σε μη - πελάτες ( αιτήσεις εγγραφής μελών πιστωτικής κάρτας, όροι παροχής στεγαστικών

δανείων σε συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών, όπως πχ. Υπάλληλοι ΔΕΗ , ΟΤΕ, κλπ. ).

- Η διαφήμιση μιας υπηρεσίας μιλάει συνήθως για ένα άυλο και αρκετά αφηρημένο αντικείμενο. Μια διαφήμιση που μπορεί να κάνει μια υπηρεσία να φαίνεται περισσότερο χειροπιαστή έχει συνήθως μεγαλύτερη επίδραση στον καταναλωτή από εκείνη που αναφέρεται μόνο σε αφηρημένες έννοιες.
- Επειδή οι υπηρεσίες είναι άυλες και δε διαφοροποιούνται εύκολα μεταξύ τους, πολλές εταιρείες ( Visa, Lloyds Bank ) χρησιμοποιούν κάποια σύμβολα με τα οποία οι καταναλωτές μπορούν εύκολα να αναγνωρίσουν την εταιρεία που αντιπροσωπεύουν. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν κάποια πολύ σύντομα σλόγκαν τα οποία θα στηρίζονται σε κάποιο βασικό γνώρισμα των υπηρεσιών που προσφέρουν πχ. Φιλικότητα, εξυπηρέτηση, ασφάλεια, κύρος, ποιότητα, παροχή έγκυρων συμβουλών, κλπ.
- Οι καταναλωτές διακατέχονται συνήθως από ένα αίσθημα αμφιβολίας ως προς την ορθότητα των αγορών τους. Αυτό δεν συμβαίνει μόνο όταν αγοράζουν υπηρεσίες αλλά και όταν αγοράζουν αγαθά. Η διαφορά είναι ότι τα αγαθά επειδή τα βλέπουν, τα πιάνουν κλπ μπορούν και να τα εκτιμήσουν μετά την πραγματοποίηση της αγοράς και να πειστούν μόνοι τους για την ορθότητα ή όχι της αγοράς που πραγματοποίησαν. Οσον αφορά όμως τις υπηρεσίες, το ρόλο αυτό πρέπει να τον αναλάβει εν μέρει η διαφήμιση, η οποία πρέπει να καθησυχάσει τον αγοραστή για τη σωστή του επιλογή ή /και ακόμα να ενθαρρύνει τους πελάτες να ενημερώσουν τους γύρω τους σχετικά με τα οφέλη που απέκτησαν αγοράζοντας τη συγκεκριμένη υπηρεσία. Η προσωπική πώληση όμως είναι το συστατικό του μίγματος επικοινωνίας που παίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο στο σημείο αυτό.

### **7.2.2. Προσωπική πώληση**

Όπως και η διαφήμιση, οι αρχές, οι διαδικασίες και οι μέθοδοι της προσωπικής πώλησης είναι παρόμοιες είτε ο πωλητής ασχολείται με την πώληση αγαθών είτε με την πώληση υπηρεσιών.

Υπάρχουν βέβαια ορισμένες διαφορές που προκύπτουν κυρίως από τα χαρακτηριστικά των υπηρεσιών και οι οποίες έχουν αποσαφηνιστεί μετά από έρευνες σχετικά με τις αντιλήψεις και τη συμπεριφορά των καταναλωτών απέναντι στην αγορά υπηρεσιών.

Για παράδειγμα, οι καταναλωτές πιστεύουν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών δεν είναι τυποποιημένη και σταθερή όπως των αγαθών. Πιστεύουν επίσης ότι η αγορά μιας υπηρεσίας ενέχει περισσότερους κινδύνους από την αγορά ενός αγαθού και συνήθως αποτελεί μια όχι και τόσο ευχάριστη εμπειρία. Σύμφωνα με τις ίδιες έρευνες η απόφαση για την αγορά ή όχι μιας υπηρεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντίληψη του πελάτη για την εταιρία που την παρέχει, από τη στάση του συγκεκριμένου πωλητή και από τις προσωπικές συστάσεις. Οι αγοραστές υπηρεσιών δεν ενδιαφέρονται και πολύ για την τιμή ούτε επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τη διαφήμιση, ενώ αντίθετα η συμπεριφορά και η προσωπικότητα του πωλητή με τον οποίο έρχονται σε επαφή παίζει καθοριστικό ρόλο.

Μερικά από τα πλεονεκτήματα της προσωπικής πώλησης έναντι των άλλων στοιχείων του μίγματος επικοινωνίας είναι ότι, η προσωπική πώληση είναι μια αμφίδρομη μορφή επικοινωνίας, κατά την οποία ο δυνάμει πελάτης έχει την ευκαιρία να ρωτήσει τον πωλητή ότι θέλει σχετικά με την υπηρεσία που πρόκειται να αγοράσει και να πάρει απάντηση εκείνη τη στιγμή. Ταυτόχρονα ο πωλητής μπορεί να τροποποιήσει το μήνυμα ανάλογα με τον κάθε πελάτη έτσι ώστε να γίνει απολύτως κατανοητό, μπορεί επίσης να



χρησιμοποιήσει τις γνώσεις που έχει σχετικά με την υπηρεσία που προωθεί και να αντικρούσει επιτυχώς όλες τις αντιρρήσεις του πελάτη και να τον πείσει. Τέλος, ο πωλητής τη στιγμή που προωθεί την υπηρεσία είναι σε θέση να πάρει παραγγελία και, αν χρειάζεται, να διαπραγματευθεί την τιμή, τον τρόπο πληρωμής και όποιες άλλες απαιτήσεις μπορεί να έχει ο πελάτης έτσι ώστε να του παρέχει μια υπηρεσία που μπορεί να ικανοποιήσει πραγματικά τις συγκεκριμένες ανάγκες τους.

Αποτελεσματικός πωλητής είναι αυτός που έχει εκπαιδευτεί ώστε να γνωρίζει πολύ καλά την υπηρεσία που πουλάει, είναι αυτός που γνωρίζει πλήρως τους όρους, τις τιμές και την ποιότητα των προσφερόμενων από τον ανταγωνισμό υπηρεσιών, είναι αυτός που γνωρίζει σε βάθος τα προβλήματα, ιδιαιτερότητες και ανάγκες του πελάτη στον οποίο απευθύνεται, είναι αυτός που έχει ενημερωθεί για τη συνολική στρατηγική που έχει χαράξει η Διοίκηση καθώς και για τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθεί η τράπεζα, είναι τέλος αυτός που έχει πλήρη γνώση των τεχνικών πώλησης.

Στο σημείο αυτό θα θέλαμε να τονίσουμε τη σημασία της προσεκτικής ανάλυσης των στρατηγικών στόχων σε στόχους μάρκετινγκ και στη συνέχεια σε στόχους πωλήσεων. Η ανάλυση αυτή δεν αποτελεί μόνο εγγύηση για επιτυχημένες πωλήσεις αλλά και για αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκηση του προσωπικού πώλησης, αφού μόνον έτσι οι στρατηγικού στόχοι και οι στόχοι μάρκετινγκ συντονίζονται απολύτως με τις καθημερινές προσπάθειες των ανθρώπων του γκισέ, ανατροφοδοτούνται συνεχώς με νέα στοιχεία που αφορούν τις απαιτήσεις των πελατών και επηρεάζονται άμεσα από τις βραχυπρόθεσμες αποφάσεις που αφορούν τις πωλήσεις / συναλλαγές.

### 7.2.3. Δημοσιότητα

Αυτή η στρατηγική επικοινωνίας εξασφαλίζει τη μη πληρωμένη παρουσία της τράπεζας σε όλα τα μέσα ενημέρωσης προκειμένου οι πελάτες και οι δυνάμει πελάτες να δουν, να ακούσουν ή να διαβάσουν κάτι σχετικό με τις υπηρεσίες, το προσωπικό, τις γενικότερες δραστηριότητες της τράπεζας.

Η δημοσιότητα γίνεται πολύ πιο πιστευτή από την πληρωμένη διαφήμιση γιατί παρουσιάζεται με τη μορφή των ειδήσεων και όχι ως μια άμεση προσπάθεια πώλησης ή διαφήμισης. Έτσι την προσέχουν ακόμα κι αυτοί που αντιδρούν a priori στην πληρωμένη διαφήμιση. Η δημοσιότητα αποτελεί μέρος των γενικότερων καθηκόντων των δημοσίων σχέσεων και συνήθως περιλαμβάνει την έκδοση δελτίων τύπου, τη δημιουργία happenings, την παροχή ειδήσεων σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, την έκδοση εντύπων εσωτερικής ή / και εξωτερικής κυκλοφορίας για την ενίσχυση της επικοινωνίας και τη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων ( τόσο μέσα στην τράπεζα όσο και γύρω από την τράπεζα ). Όλες αυτές οι δραστηριότητες δεν πρέπει να γίνονται τυχαία αλλά πάντα μετά από σαφή προσδιορισμό των στόχων , επιλογή των μηνυμάτων και μέσων επικοινωνίας και εκτίμηση των αποτελεσμάτων.

Οι τράπεζες δε χρησιμοποιούν τη δημοσιότητα παρά πολύ ως μέσο επικοινωνίας παρ'όλο που θα μπορούσαν μ'αυτόν τον τρόπο όχι μόνο να γνωρίσουν στο κοινό τις υπηρεσίες που προσφέρουν αλλά και να μεταβάλλουν τις προτιμήσεις του.

Η δημοσιότητα παρουσιάζει όμως ένα μειονέκτημα : η τράπεζα δεν μπορεί πάντα να ελέγξει το αποτέλεσμα που μπορεί να προκαλέσει μια αρνητική δημοσιότητα. Παρ'όλο που το τμήμα δημοσίων σχέσεων είναι επιφορτισμένο με αυτό το καθήκον δεν μπορεί να αποφύγει πάντα ή να

ελέγξει τις επιπτώσεις της αρνητικής δημοσιότητας, γιατί το κοινό είναι πολύ πιο ευάλωτο στα άσχημα νέα απ'ότι στα καλά.

Η χορηγία αποτελεί επίσης στοιχείο του μίγματος επικοινωνίας αλλά στην Ελλάδα βρίσκεται ακόμα σεμβρυϊκή κατάσταση. Είχαμε πάντως πρόσφατα ορισμένα παραδείγματα χορηγίας από κάποιες τράπεζες, οι οποίες ενίσχυσαν τις τέχνες ( Εμπορική Τράπεζα, Ιονική Τράπεζα ) και τον αθλητισμό ( Τράπεζα Πίστεως ). Στις περιπτώσεις που η χορηγία μπόρεσε να γίνει γνωστή μέσω της τηλεόρασης ώστε να μπορέσει το ευρύ κοινό να έχει άμεση επαφή και να βγάλει τα συμπεράσματα του, τα αποτελέσματα για το χορηγό τράπεζα δεν ήταν θεαματικά.

Μια τράπεζα επιλέγει τη χορηγία ως μέσο επικοινωνίας και προβολής για να υποστηρίξει τις δραστηριότητες μάρκετινγκ και να αποκτήσει μεγαλύτερη δημοσιότητα με τελικό σκοπό τη βελτίωση της φήμης της και της συνολικής της εικόνας.

#### **7.2.4. Προώθηση Πωλήσεων**

Παρ'όλο που ορισμένοι δε θεωρούν σημαντικές τις δραστηριότητες προώθησης των πωλήσεων η άποψη μας είναι ότι είναι κι αυτές ένα εξ'ίσου σημαντικό στοιχείο του μίγματος επικοινωνίας το οποίο δεν πρέπει να παραβλέπεται.

Ίσως να μην είναι ικανά όλα τα υποκαταστήματα να αναλάβουν τέτοιες δραστηριότητες. Δυνατότητες όμως υπάρχουν αρκετές. Μπορούν να προσφέρουν διάφορα δώρα στους παλαιούς πελάτες που συστήνουν έναν καινούργιο ή σε αυτούς που ανοίγουν ένα καινούργιο λογαριασμό, μπορεί να παρέχουν προγράμματα δανείων με μειωμένο επιτόκιο για τους φοιτητές χρησιμοποιώντας αφίσσες και ανακοινώσεις ώστε να τραβήξουν την προσοχή του πελάτη και να αποφασίσει να επισκεφτεί το υποκατάστημα.

Μέσα για την προώθηση των πωλήσεων τραπεζικών υπηρεσιών είναι :

- Το προσωπικό, το οποίο πρέπει να ξεπεράσει τη δημοσιοϋπαλληλική νοοτροπία και να αναπτύξει πνεύμα συμβούλου - πωλητή και συνεργασίας. Σκόπιμο είναι να δίνονται κίνητρα στο προσωπικό ( ηθικά έπαθλα, χρηματικά πριμ, δώρα, ταξίδια ) ώστε να αναπτύσσεται η άμιλλα προς όφελος των πωλήσεων.
- Συμμετοχή σε διάφορες διεθνείς εμπορικές εκθέσεις.
- Διαγωνισμοί, δώρα και βραβεία σε πελάτες.
- Διάφορες εξυπηρετήσεις προς τους πελάτες ( parking, καφέ, δωρεάν παροχή συμβουλών από τραπεζικούς συμβούλους κλπ).

Όταν αποστέλλει η τράπεζα τα έντυπα με τα υπόλοιπα των λογαριασμών ή τα βιβλιάρια των επιταγών, μπορεί να εσωκλείει και κάποια άλλα φυλλάδια που να προτρέπει τους πελάτες να δοκιμάσουν κάποια καινούργια υπηρεσία κλπ.

Τέλος, θα πρέπει να επισημάνουμε ότι και αυτές οι δραστηριότητες πρέπει να γίνονται μετά από μελέτη και να αποτελούν τμήμα του συνολικότερου προγράμματος επικοινωνίας της τράπεζας, ώστε να μη δαπανάτε μάταια πολύτιμος χρόνος, χρήματα και ανθρώπινο δυναμικό.

Τελειώνοντας το κεφάλαιο αυτό θα θέλαμε να αναφέρουμε επιγραμματικά τα οχτώ βασικά βήματα που απαιτούνται για το σχεδιασμό, προγραμματισμό και υλοποίηση της εκστρατείας προβολής μιας τράπεζας Αυτά είναι :

1. Επιλογή της υπηρεσίας που θα προωθηθεί.
2. Σχολιασμός της επιλογής αυτής και προσδιορισμός των στόχων πωλήσεων.
3. Προσδιορισμός του ακροατηρίου στο οποίο θα απευθυνθούμε.
4. Επιλογή των μεθόδων επικοινωνίας, των μηνυμάτων, του χρόνου και των μέσων επικοινωνίας.
5. Προϋπολογισμός.

6. Ανάλυση της αποτελεσματικότητας.
7. Προσδιορισμός του προγράμματος υποστήριξης.
8. Έλεγχος της εξέλιξης της εκστρατείας.

Βασική προϋπόθεση βέβαια για την ύπαρξη όλων των παραπάνω σταδίων είναι ο σαφής προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας. Θα πρέπει, δηλαδή, προηγουμένως να έχουμε αποφασίσει τι ακριβώς θέλουμε να πετύχουμε με τη διαφημιστική εκστρατεία, πως θέλουμε να αλλάξει η στάση του κοινού απέναντι στην τράπεζα ή το προϊόν και πως θα ενεργοποιηθεί το κοινό αυτό από τη διαφημιστική εκστρατεία που θα σχεδιάσουμε, προγραμματίσουμε και υλοποιήσουμε.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Η τεχνολογική εξέλιξη έχει μετατρέψει τις τραπεζικές υπηρεσίες από επαναλαμβανόμενες, μηχανικές και κουραστικές σε σύνθετες, ανώτερες ποιοτικά και σε εργασίες που αποκτούν διανοητική απασχόληση. Έτσι, προχωρώντας και η τεχνολογική εξέλιξη περισσότερο, σε κάθε τράπεζα οι υπάλληλοι θα ασχολούνται όλο και πιο πολύ μ'αυτήν για να προσφέρουν ποιοτικά ανώτερες τραπεζικές υπηρεσίες και λιγότερο με τους πελάτες, οι οποίοι θα αυτοεξυπηρετούνται και θα επισκέπτονται τις τράπεζες όχι μόνο για οικονομικές συναλλαγές αλλά περισσότερο για οικονομικές συμβουλές και για όρους συνεργασίας.

Γι'αυτό το λόγο οι τραπεζικές εργασίες, παρόλο που θα εξελίσσονται, δε θα πρέπει να χάσουν τη φιλική σχέση συνεργασίας τόσο με τους πελάτες, όσο και μεταξύ των υπαλλήλων.

Μέσω, λοιπόν των στόχων μάρκετινγκ που θα αναπτύσσει κάθε τράπεζα θα πρέπει να στοχεύει στη συνεργασία και εξυπηρέτηση του πελάτη, υπολογίζοντας βέβαια και την πραγματοποίηση κέρδους που είναι απαραίτητη για τη λειτουργία τους.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Εισαγωγή στο τραπεζικό μάρκετινγκ, Κων/νος Λυμπερόπουλος , Αθήνα 1987.
- Εφαρμοσμένο μάρκετινγκ, Παν. Γ. Κυριαζόπουλος , Αθήνα 1989.
- Η σύγχρονη αντίληψη του μάρκετινγκ και οι εν Ελλάδα Εμπορικές τράπεζες, Ευάγγελος Σπάτας ,Αθήνα.