

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣ/ΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**«Το μίγμα προώθησης των ελληνικών
εμπορικών Τραπεζών»**



**ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ:
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
Αβλαστιμίδου Ελίνα
Παντελής
Τότου Άννα**

**ΕΠΙΒΛ.
Κυρμίζογλου**

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ 2009

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή	3
Κεφάλαιο 1^ο: ΜΙΓΜΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	
1.1. Η προσωπική πώληση	7
1.1.1. Ο ρόλος της προσωπικής πώλησης στο Μάρκετινγκ τραπεζικών υπηρεσιών.	7
1.1.2. Προϋποθέσεις αποτελεσματικών πωλήσεων τραπεζικών υπηρεσιών.	10
1.1.3. Τα στάδια της πώλησης τραπεζικών υπηρεσιών	12
1.2. Η διαφήμιση	31
1.2.1. Ο καθορισμός των διαφημιστικών στόχων	33
1.2.2. Ο προϋπολογισμός της διαφήμισης	36
1.2.3. Η διαμόρφωση του μηνύματος της διαφήμισης	37
1.2.4. Η κατανομή του διαφημιστικού προϋπολογισμού στους διαύλους επικοινωνίας	42
1.3. Η προώθηση των πωλήσεων	47
1.4. Οι δημόσιες σχέσεις και η δημοσιότητα	50
1.4.1. Οι ενδοτραπεζικές δημόσιες σχέσεις	50
1.4.2. Οι εξωτραπεζικές δημόσιες σχέσεις	51
1.4.3. Οι δημόσιες σχέσεις με το ευρύτερο κοινό	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	
2.1. Διανομή τραπεζικών προϊόντων (place)	53
2.1.1. Οι ιδιαιτερότητες της διανομής των τραπεζικών προϊόντων	53
2.1.2. Επιλογή τόπου εγκατάστασης	54
2.2. Τιμολόγηση τραπεζικών προϊόντων (price)	59
2.3. Τραπεζικές υπηρεσίες και προϊόντα (product)	61
2.4. Προσθήκη τριών νέων «πι»	62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	67
3.1. Η Εθνική Τράπεζα	67
3.2. Η Εμπορική Τράπεζα	69
3.3. Η Τράπεζα Πειραιώς	71
3.4. Η Alpha Bank	72
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	80
ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ	81

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τράπεζες «εμπορικές» είναι το είδος των επιχειρήσεων που το προϊόν, τους είναι το χρήμα. Όπως όλες οι επιχειρήσεις έτσι κι αυτές έχουν κερδοσκοπικό χαρακτήρα. Είτε δανείζονται χρήμα με τη μορφή καταθέσεων πληρώνοντας κάποια τιμή - «ενοίκιο», δηλαδή, τον τόκο καταθέσεων και δανείζουν το χρήμα αυτό εισπράττοντας κάποια τιμή - «ενοίκιο», δηλαδή, τον τόκο δανειοδότησης, είτε επενδύουν, κυρίως αγοράζοντας μετοχές. Φυσικά, η τιμή αγοράς είναι χαμηλότερη από την τιμή πώλησης (ο τόκος καταθέσεων είναι μικρότερος από τον τόκο δανειοδοτήσεων) και η διαφορά αυτή, αφού αφαιρεθούν τα λειτουργικά έξοδα, είναι το κέρδος της τράπεζας. Η διακριτική ευχέρεια σχετικά με το ποιον θα δανείζουν και για ποιους σκοπούς παραμένει στις τράπεζες. Στην Ελλάδα, πριν το 1993, υπήρχε, θέσπιση προδιαγραφών και οδηγιών σχετικά με τις ροές του τραπεζικού χρήματος και τα επιτόκια και αυστηρός έλεγχος από το κράτος.

Ήρθε έπειτα η απελευθέρωση των επιτοκίων και οι εμπορικές τράπεζες, ελεύθερα όριζαν τα επιτόκια ακολουθώντας τους νόμους της αγοράς. Οι ελληνικές τράπεζες έχουν πλέον αναλάβει μόνες τους τις ευθύνες τους για τη ροή των δανειοδοτήσεων και αντιμετωπίζουν, με δικό τους κόστος, τον κίνδυνο από αποτυχημένες χρηματοδοτήσεις. Με την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωζώνη από 1ης Ιανουαρίου 2001 και την υιοθέτηση του κοινού νομίσματος, η νομισματική πολιτική που εφαρμόζεται στην Ελλάδα είναι αυτή που ασκείται από το Ευρωσύστημα, το οποίο αποφασίζει το ενιαίο επιτόκιο παρέμβασης. Αυτό σημαίνει, για ακόμη μία φορά, πολλές αλλαγές για τις τράπεζες, οι οποίες πάντως στα τέλη του 2002 έχουν ήδη προχωρήσει αρκετά προς την εξυγίανση.

Ο όρος Marketing στα ελληνικά, αποδίδεται με διάφορους όρους εκ των οποίων κανένας δεν έχει επικρατήσει. Το γεγονός αυτό δείχνει την *αδυναμία* πλήρους και ακριβούς απόδοσης του όρου. Γι' αυτό, συνηθίζεται να χρησιμοποιείται ο ξένος όρος - Marketing. Δε θα γίνει επέκταση σ' αυτό το θέμα διότι η συλλογιστική αυτή θεωρείται γνωστή. Θα παρατεθούν οι βασικές εκείνες έννοιες που θα βοηθήσουν στην καλύτερη κατανόηση και προσέγγιση του τραπεζικού Marketing.

Marketing είναι η επιχειρηματική εκείνη δραστηριότητα που αποσκοπεί στο να ικανοποιήσει τις ανάγκες αλλά και τις επιθυμίες των καταναλωτών, αρχικά *αναζητώντας* και προσδιορίζοντας αυτές και, στη συνέχεια, «μεταφράζοντας» τες σε χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες που είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές. Το Marketing είναι μια επίκαιρη επιχειρηματική διαδικασία που αναπτύχθηκε και καθιερώθηκε μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, ως μια φυσική συνέπεια των σύγχρονων κοινωνικοοικονομικών εξελίξεων.

Το Marketing είναι η αμφίδρομη εκείνη επικοινωνία μεταξύ καταναλωτή και επιχείρησης η οποία θα προσδιορίσει εκείνη τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση, ώστε να παράγει ακριβώς εκείνα τα αγαθά ή / και υπηρεσίες που χρειάζεται ο καταναλωτής. Εκείνα τα αγαθά και υπηρεσίες, δηλαδή, που η οριακή χρησιμότητα τους ισούται με την οριακή δαπάνη που θα κάνει ο καταναλωτής για την απόκτηση τους, έτσι ώστε η συνολική προσφορά να ισορροπεί με τη συνολική ζήτηση. Το Marketing ως επιστημονικός κλάδος έχει ορισμένες

αρχές, στα πλαίσια των οποίων κινείται. Οι αρχές αυτές περιλαμβάνουν:

- τη φιλοσοφία του Marketing,
- τη διοίκηση του Marketing και
- τη στρατηγική του Marketing.

Η φιλοσοφία του Marketing (Marketing Concept) πρέπει να διαχέεται σε όλη την επιχείρηση και περιλαμβάνει:

- τον προσανατολισμό των λειτουργιών της επιχείρησης για ικανοποίηση των επιθυμιών των πελατών με σκοπό το κέρδος,
- την ορθολογική επιδίωξη της αύξησης των εργασιών και κερδών της επιχείρησης,
- το σχεδιασμό, προετοιμασία και εκτέλεση των απαραίτητων ενεργειών ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της επιχείρησης και
- την ύπαρξη κοινωνικής ευθύνης για την επιχείρηση κατά τη λήψη αποφάσεων.

Βλέπουμε, λοιπόν, ότι το Marketing είναι μία δυναμικά εξελισσόμενη διαδικασία που προσανατολίζεται πλέον προς τους πελάτες και όχι προς τα παραγόμενα αγαθά.

Η διοίκηση του Marketing (Marketing Management) αντιπροσωπεύει την εφαρμογή στην πράξη των αρχών πάνω στις οποίες στηρίζεται η φιλοσοφία του Marketing. Πιο συγκεκριμένα λειτουργεί μέσα από τη διαδικασία που περιλαμβάνει τις εξής φάσεις:

- ανάλυση,
- σχεδιασμό,
- υλοποίηση και
- έλεγχο.

Μέσα σε αυτήν τη διαδικασία αναπτύσσονται λειτουργίες όπως:

- ο προσδιορισμός των αναγκών των πελατών,
- η δημιουργία και προώθηση των κατάλληλων αγαθών και υπηρεσιών που ικανοποιούν τις παραπάνω ανάγκες,
- η διαφήμιση των προσφερομένων αγαθών και υπηρεσιών και η ανάπτυξη των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης και
- ο συντονισμός και έλεγχος όλων των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων που αναφέρθηκαν.

Η δραστηριότητα του Marketing ασκείται και κατευθύνεται από κάποιο χωριστό τμήμα της επιχείρησης. Κυρίως, όμως, είναι μια φιλοσοφία διοίκησης η οποία πρέπει να διαχέεται σε όλη την επιχείρηση, σε όλα τα επίπεδα, σε όλες τις εκδηλώσεις. Το αρμόδιο τμήμα συντονίζει, ελέγχει, προτείνει και καταρτίζει εκείνη τη στρατηγική Marketing που θα επιτρέψει στην επιχείρηση να πετύχει το βασικό σκοπό της. Στην εποχή μας, που τη χαρακτηρίζει μια υπερπαραγωγή, το πρόβλημα πλέον έχει μετατεθεί από την παραγωγή στην κατανάλωση.

Το Marketing δεν είναι μια νέα εφεύρεση ή μόδα, απλώς είναι η νέα έκφραση και πρακτική των συγχρόνων απαιτήσεων στη διοικητική επιστήμη. Η νέα αυτή πρακτική ανταποκρίνεται στις εξελιγμένες μορφές των συγχρόνων κοινωνικών και οικονομικών σχέσεων, οι οποίες, σε τελευταία ανάλυση, είναι εκείνες που πυροδοτούν τις εξελίξεις στο χώρο του Marketing.

Το Marketing δεν επιβάλλεται, αλλά αναπτύσσεται για να βοηθήσει στη διαδικασία της ισορροπίας της αγοράς με ένα λειτουργικό τρόπο. Πολύ περισσότερο, δεν είναι η απλή παράθεση κάποιων όρων ή απομονωμένων τεχνικών διοίκησης ή λήψης αποφάσεων. Είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης των επιχειρήσεων, συνδεδεμένο με κάθε άλλη διοικητική δραστηριότητα, το οποίο προσανατολίζει σε μια νέα διοικητική προσέγγιση.

Εκφράζει τη μακροχρόνια επίτευξη των στόχων της επιχείρησης δια μέσου της συνεχούς ικανοποίησης των συγχρόνων αναγκών των πελατών. Η διαρκής αυτή ικανοποίηση των αναγκών προκύπτει με τη συνεχή επαγρύπνηση της επιχείρησης και την εισαγωγή καινοτομιών, νέων προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες του καταναλωτή. Κατ' αυτόν τον τρόπο, εξασφαλίζεται η άριστη κατανομή των υπαρχόντων πόρων σε μια κοινωνία. Γιατί οι επιχειρήσεις, με τη σωστή διάγνωση των αναγκών, παράγουν εκείνα ακριβώς τα αγαθά και τις υπηρεσίες που ο καταναλωτής προτιμά κι έτσι δεν έχουμε σπατάλη παραγωγικών πόρων. Βλέπουμε ότι υπάρχει ένα σύστημα Marketing το οποίο αποτελείται από πολλές αλληλοεπηρεαζόμενες παραμέτρους:

- Πρώτα - πρώτα, η αγορά, δηλαδή οι καταναλωτές, οι οποίοι ανήκουν σε διάφορες ομάδες και οι προτιμήσεις τους που αλλάζουν.
- Δεύτερον, υπάρχει η επιχείρηση που έχει μια συγκεκριμένη επιχειρηματική ταυτότητα, ανήκει σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο και απευθύνεται σε κάποιο τμήμα της αγοράς. Εδώ εισέρχονται οι διάφορες μεταβλητές του Marketing με τον κατάλληλο συνδυασμό των οποίων μπορούμε να πούμε ότι επιτυγχάνεται ή όχι ο σκοπός της ικανοποίησης των αναγκών του καταναλωτή.

Η προσέγγιση των αναγκών του καταναλωτή από τις επιχειρήσεις και ο προσδιορισμός του ακριβούς στίγματος της επιχείρησης μέσα στους ποικίλους παράγοντες της αγοράς, γίνεται με την εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής Marketing. Η στρατηγική αυτή, προϋποθέτει τον προσδιορισμό της αγοράς στην οποία στοχεύει η επιχείρηση, την πλήρη γνώση του τμήματος της αγοράς και την κατάστρωση ενός σχεδίου δράσης για την παραγωγή και διάθεση των κατάλληλων αγαθών και υπηρεσιών προς την «αγορά-στόχο».

Βασικά, κάθε επιχείρηση έχει δύο επιλογές:

Η πρώτη επιλογή είναι να κάνει κατάτμηση της αγοράς σε υποαγορές, απ' όπου θα διαλέξει ποιοι πελάτες θα είναι ο στόχος της με βάση τα προϊόντα που διαθέτει. Η τμηματοποίηση αυτή μπορεί να γίνει κυρίως με κριτήρια:

- γεωγραφικά,
- δημογραφικά,
- ψυχολογικά και
- συμπεριφοράς.

Η δεύτερη επιλογή είναι να παρουσιάσει ένα νέο, διαφοροποιημένο προϊόν ή προϊόντα με τα οποία θα ξεχωρίσει από τον ανταγωνισμό, βάζοντας ως στόχο όλη την αγορά ή ορισμένες υποαγορές. Και στις δύο περιπτώσεις που αναφέραμε, η επιχείρηση, για να καθορίσει ποιοι είναι οι πιθανοί στόχοι της, θα προσπαθήσει να βρει απαντήσεις σε ερωτήσεις όπως:

- Ποιοι είναι οι πιθανοί πελάτες για κάθε προϊόν που διαθέτει;

- Που διαμένουν αυτοί οι πελάτες;
- Που συνηθίζουν τώρα να αγοράζουν (να συναλλάσσονται);
- Πόσο συχνά και πότε κάνουν τις αγορές τους;
- Τι τους επηρεάζει στις αγορές τους (πώς και γιατί αγοράζουν); Ποιες είναι οι απόψεις τους για ένα συγκεκριμένο προϊόν ή προϊόντα της επιχείρησης;
- Τι δεν τους αρέσει από την παρούσα εξυπηρέτηση της επιχείρησης; κ.ά.

Αφού ληφθούν τα στοιχεία που χρειάζονται, τότε καθορίζονται οι ειδικότεροι στόχοι της επιχείρησης, σε συνάρτηση με τις δυνατότητες που έχει και τις υπάρχουσες συνθήκες της αγοράς. Οι στόχοι αυτοί καλύπτουν και την προώθηση του προϊόντος μέχρι τον τελικό καταναλωτή και περιλαμβάνονται σε ένα σχέδιο Marketing. Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει μεταξύ άλλων:

- ιεράρχηση των προτεραιοτήτων και θέσπιση των υποθέσεων,
- κατανομή των χρηματικών πόρων με βάση την ιεράρχηση,
- ανάλυση των δραστηριοτήτων που πρέπει να αναληφθούν για να εκμεταλλευθούν οι ευκαιρίες και να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός,
- ακριβές χρονοδιάγραμμα δραστηριοτήτων.

Στη στρατηγική Marketing, ειδικότερα, πρέπει να καθοριστούν οι στόχοι σχετικά με τις πολιτικές του Marketing Mix, δηλαδή των πολιτικών για το προϊόν, την τιμολόγηση, τη διανομή και την προώθηση. Είναι ένα συγκεκριμένο "μίγμα" αποφάσεων τις οποίες πρέπει να πάρει και να υλοποιήσει η επιχείρηση. Οι αποφάσεις αυτές αφορούν το προϊόν, την τιμή, τη διανομή, και την προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Δηλαδή: τι προϊόν θα παράγει η επιχείρηση, σε ποια τιμή, πού θα απευθυνθεί, με ποιόν τρόπο και πώς θα επικοινωνήσει με την αγορά ώστε να γίνει γνωστό. ***Είναι τα λεγόμενα τέσσερα "πι" (4 P's) του J. McCarthy.***

Στο Marketing υπηρεσιών συνηθίζεται να αναλύονται και τρεις ακόμη μεταβλητές οι οποίες αρχίζουν από P. Οι άνθρωποι (people), οι διαδικασίες (process) και ο φυσικός εξοπλισμός και ο περιβάλλον χώρος (physical evidence), τον οποίο εμείς θα ορίζουμε ως υλική υποδομή.

Κεφάλαιο 1^ο: ΜΙΓΜΑ ΠΡΟΒΟΛΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1.1. Η προσωπική πώληση

1.1.1. Ο ρόλος της προσωπικής πώλησης στο Μάρκετινγκ τραπεζικών υπηρεσιών.

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

Η προσωπική πώληση εξυπηρετεί τους ακόλουθους σκοπούς:

- (α) Την προσωπική επικοινωνία μεταξύ πελάτη και πωλητή. Κατά τη διάρκεια αυτής της αμφίδρομης επικοινωνίας δίνεται στον πωλητή η ευκαιρία να διαπιστώσει τις επιθυμίες και τις δυνατότητες του υποψήφιου πελάτη, να προσαρμόσει την προσφορά του στις ανάγκες του και να εμπνεύσει εμπιστοσύνη, υπευθυνότητα και ετοιμότητα εξυπηρέτησης.
- (β) Τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων. Μ'αυτήν δίνεται η ευκαιρία στον πωλητή να κερδίσει τον πελάτη.
- (γ) Τη δέσμευση της προσοχής του πελάτη ν' ακούσει όλη την επιχειρηματολογία του υπαλλήλου και κατ'αυτόν τον τρόπο αύξηση της πιθανότητας συνεργασίας.
- (δ) Τη δημιουργία αναγνωρισιμότητας για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία.
- (ε) Την ανάπτυξη προτιμήσεων για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
- (στ') Τη διαπραγμάτευση των τόκων, των προμηθειών και των όρων της συνεργασίας με κάθε πελάτη, και το κλείσιμο της πώλησης.
- (ζ) Την παρακολούθηση και παροχή εξυπηρέτησης, σε κάθε πελάτη, ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για επαναλαμβανόμενες πωλήσεις. **(ΚΕΧΑΓΙΑΣ, Ι.: Προσωπική Πώληση. Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1991)**

α. Ο Διευθυντής του Καταστήματος

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

β. Account Officer - Υπεύθυνος μεγάλων Πελατών

Ο Account Officer των ξένων τραπεζών ή Υπεύθυνος μεγάλων Πελατών ορισμένων ελληνικών τραπεζών που έχουν εκσυγχρονίσει τις δομές τους. Ο νέος αυτός θεσμός ξεπήγασε από την ανταπόκριση των τραπεζών στην ανάγκη των μεγάλων πελατών με τα πολύπλοκα προβλήματα να έχουν ένα μόνο υπεύθυνο στην τράπεζα. Η αποστολή του υπεύθυνου πελατείας είναι να μετατρέπει τους συναλλασσόμενους με την τράπεζα σε πελάτες, καθώς και τους πελάτες που χρησιμοποιούν μια μόνο υπηρεσία σε πελάτες που χρησιμοποιούν περισσότερες υπηρεσίες. Ο υπεύθυνος πελατείας παρακολουθεί την πορεία των εργασιών κάθε πελάτη του και φροντίζει για τη διατήρηση ή την επαύξηση κάθε λογ/σμού που χειρίζεται, αυτός προσφέρει στους πελάτες της τράπεζας την προσωπική επαφή και φροντίδα που είναι απαραίτητη για την ύπαρξη μιας διαρκούς και σταθερής σχέσης και πιστής συνεργασίας με την τράπεζα.

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

Με την επέκταση στις εξωτερικές, πωλήσεις αποσκοπείται η δημιουργία προτιμήσεων που θα συμβάλει στην αδιαφορία του πελάτη έναντι του ανταγωνισμού. Η τράπεζα αποκτά μεγαλύτερη ευκινησία και αποδοτικότητα (μια και οι εξωτερικές πωλήσεις απευθύνονται σε επιλεγμένους πελάτες).

Με τις εξωτερικές πωλήσεις η τράπεζα επιδιώκει να γνωρίσει καλύτερα τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε επιλεγμένου πελάτη, να τον πληροφορήσει για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει, να τον συμβουλευθεί και να του προσφέρει την καλύτερη δυνατή λύση - σύμφωνα με τις δυνατότητες της τράπεζας - στα προβλήματα του. Επίσης επιδιώκει να δημιουργήσει ανάγκες στους πελάτες πληροφορώντας τους για τις νέες υπηρεσίες που μπορεί να προσφέρει.

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

Γενικά, οι πωλητές ανεξάρτητα από τη θέση τους στο χώρο των πωλήσεων (εσωτερικοί ή εξωτερικοί), το αντικείμενο της πώλησης (διαρκή ή καταναλωτά, κεφαλαιουχικά ή καταναλωτικά προϊόντα ή υπηρεσίες) και τη θέση του πελάτη στο κύκλωμα παραγωγή-κατανάλωση (βιοτέχνης-βιομήχανος, έμπορος, τελευταίος καταναλωτής) αποτελούν ένα ισχυρότατο και αποτελεσματικότατο μέσο για την προώθηση των πωλήσεων. Ο πωλητής είναι ο άνθρωπος που δίνει καθημερινά τη μάχη για την επιτυχία των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας ή της τράπεζας στην αγορά. Είναι όμως και *το μάτι της εταιρείας* στην αγορά, γιατί διοχετεύει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την πελατεία, τον ανταγωνισμό, τα νέα προϊόντα και τις διάφορες ενέργειες άλλων εταιρειών για την προώθηση των πωλήσεων των προϊόντων του. Ταυτόχρονα αποτελεί και την εταιρεία ή την τράπεζα για τους πελάτες. Δεν ενδιαφέρεται για το γρήγορο κλείσιμο κάποιας παραγγελίας, αλλά για την *καλλιέργεια και διατήρηση μακροχρόνιων καλών και φιλικών σχέσεων αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμφέροντος* με τον πελάτη. Αυτός εκφράζει την πολιτική πωλήσεων της εταιρείας και είναι εξουσιοδοτημένος να την προσαρμόσει μέσα σε

προδιαγεγραμμένα πλαίσια στις ανάγκες κάθε πελάτη. Στις τράπεζες, ιδιαίτερη έμφαση στις προσωπικές πωλήσεις με εξωτερικούς πωλητές (υπεύθυνους για την ανάπτυξη των εργασιών, της τράπεζας με μεγάλους πελάτες ή account officers) δίνεται στην αγορά των μεγάλων επιχειρήσεων και τελευταία και των μεγάλων πελατών-ιδιωτών που η προσέλκυση τους είναι ιδιαίτερα αποδοτική για τις τράπεζες. Η προσωπική πώληση σ' αυτές τις κατηγορίες των πελατών είναι δαπανηρή, γιατί απαιτεί μεγάλη οργάνωση και σπατάλη ανθρωποωρών, είναι όμως η αποτελεσματικότερη μέθοδος προσέλκυσης τους. Η μέθοδος της προώθησης των πωλήσεων με εξειδικευμένους κατά τμήμα αγοράς πωλητές, προσφέρει τη δυνατότητα μετάδοσης πολύπλοκων μηνυμάτων και προσαρμογής της γκάμας των υπηρεσιών που μπορεί να προσφέρει η τράπεζα στις ειδικές ανάγκες κάθε πελάτη. (ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.:«Τραπεζική Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών» Οικονομικός ταχυδρόμος 14/9/89)

1.1.2. Προϋποθέσεις αποτελεσματικών πωλήσεων τραπεζικών υπηρεσιών.

Ο τραπεζοϋπάλληλος που ασχολείται μ' αυτές θα πρέπει να:

(α) Έχει αντίστοιχες με τη θέση εργασίας προδιαγραφές, δηλαδή:

- ευρύτερη οικονομική παιδεία και διάθεση για συνεχή ενημέρωση γύρω από τις τρέχουσες ελληνικές και διεθνείς οικονομικές εξελίξεις,
- ικανότητα ανάλυσης και σύνθεσης, μελέτης και έρευνας.
- υπομονή και επιμονή,
- ευγένεια και αξιοπρεπή εμφάνιση,
- ικανότητα ανεξάρτητης εργασίας και ανάπτυξης πρωτοβουλιών,
- ευχέρεια επικοινωνίας και λόγου,
- διαπραγματευτική ικανότητα και ικανότητα πειθούς,
- υψηλό αίσθημα ευθύνης,
- αισιοδοξία, δυναμισμό και αυτοπεποίθηση,

(β) Έχει πλήρη γνώση των προϊόντων του, δηλαδή των τραπεζικών υπηρεσιών που διαπραγματεύεται με τον πελάτη, καθώς και των τεχνικών των πωλήσεων.

(γ) Έχει βαθιά γνώση των ιδιομορφιών, των προβλημάτων και των αναγκών του τμήματος της αγοράς στο οποίο ανήκει κάθε πελάτης.

(δ) Είναι πλήρως ενήμερος για τους όρους, τις προμήθειες και τις τιμές του ανταγωνισμού, καθώς και για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει,

(ε) Είναι ενήμερος της ακολουθούμενης από την τράπεζα πολιτικής για κάθε προσφερόμενη τραπεζική υπηρεσία και προγραμματίζει τις ενέργειες του με βάση τους στόχους των πωλήσεων,

(στ') Συγκρίνει αντικειμενικά τις προσφερόμενες από τον ανταγωνισμό υπηρεσίες με της τράπεζας του και τονίζει τα συγκριτικά πλεονεκτήματα που ανταποκρίνονται την πραγματικότητα.

(ζ) Φροντίζει να τηρούνται πάντα οι υποσχέσεις του, γι' αυτό οι προσδοκίες που δημιουργεί στον πελάτη ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.

(η) Επιδιώκει την ενεργό συμμετοχή του πελάτη στη συζήτηση και θεωρεί τις σκέψεις και τα αισθήματα του αναπόσπαστα στοιχεία της.

(θ) Κρατά τακτική επαφή με όλους τους πελάτες του.

(ι) Αντιμετωπίζει τις αντιρρήσεις του πελάτη σαν διαφορετικές απόψεις ενδιαφέρουσες και σεβαστές που αποκαλύπτουν το πραγματικό πρόβλημα του πελάτη κι έτσι του δίνουν τη δυνατότητα να το λύσει.

(ια) Δείχνει κατανόηση για τα παράπονα και φροντίζει άμεσα για την άρση των αιτίων που τα προκάλεσαν, συμφωνώντας κάποια νέα διαδικασία.

(ιβ) Κάνει αυτοκριτική για να ανακαλύψει τους λόγους των επιτυχιών και των αποτυχιών του.

(ιγ) Ενεργεί με βάση την οικονομική αρχή της ελαχιστοποίησης του κόστους και της μεγιστοποίησης του κέρδους, σαν να ήταν η τράπεζα δική του.
(ΔΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: Αποτελεσματικές Πωλήσεις τραπεζικών Υπηρεσιών, Εκδόσεις Πρωτοπορία, Αθήνα 1988)

1.1.3. Τα στάδια της πώλησης τραπεζικών υπηρεσιών

α. Στάδιο προγραμματισμού

Σ' αυτό το στάδιο διερευνώνται οι πηγές πληροφοριών για νέους πελάτες, καταρτίζεται ένας κατάλογος δυνητικών πελατών, συλλέγονται πληροφορίες γι' αυτούς για να διαπιστωθεί αν βρίσκονται μέσα στις κατηγορίες των επιθυμητών πελατών σύμφωνα με την πολιτική της τράπεζας και προγραμματίζονται οι ενέργειες προσέγγισης τους. Οι πηγές πληροφοριών για τον εντοπισμό των επιχειρήσεων που δεν είναι πελάτες είναι: Ο οδηγός της ICAP, ο Χρυσός Οδηγός, το Βιοτεχνικό Επιμελητήριο, το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο, ο Σ.Ε.Β., το Shipping Directory κ.λπ. Τα είδη των πληροφοριών, τα οποία συλλέγονται είναι:

(α) Δημόσιες πληροφορίες

- Οι δημοσιευμένοι Ισολογισμοί των Α.Ε. και Ε.Π.Ε.
- Οι ετήσιοι απολογισμοί του Προέδρου του Δ.Σ. προς τους μετόχους, που εκδίδουν σε ειδικά φυλλάδια οι μεγάλες επιχειρήσεις.
- Οι κλαδικές μελέτες (εκτός αυτών που καταρτίζει η ίδια η τράπεζα) που διατίθενται ελεύθερα από Υπουργεία και Οργανισμούς (ΥΠ.ΕΘ.Ο, Ε.Τ.Β.Α., Ι.Ο.Β.Ε. κ.λπ.).
- Τα ειδικά αφιερώματα σε οικονομικούς κλάδους ελληνικών και ξένων περιοδικών και εφημερίδων (Εξπρές, Κέρδος, Οικονομικός Ταχυδρόμος, Financial Times, Bankers, Euro-Money, Handelsblatt κ.λπ.).
- Η ετήσια επισκόπηση της ελληνικής βιομηχανίας απ' το Σ.Ε.Β. (Αναλύσεις Ισολογισμών και Στατιστικές κατά βιομηχανικό κλάδο).
- Ο Οδηγός της ICAP, ο Οδηγός MOODY'S INDUSTRIAL MANUAL, ο Οδηγός MARKETING Ελλάδος, κ.λπ.

(β) Εσωτερικές πληροφορίες

- Για την πορεία των εργασιών των μεγάλων πελατών με την τράπεζα.
- Για τους λόγους της πιθανής διακοπής της συνεργασίας τους.
- Για τα δυσμενή στοιχεία από την Υπηρεσία Πληροφοριών,

(γ) Ιδιωτικές πληροφορίες

Αυτές συλλέγονται από ανταποκριτές στο εξωτερικό ή από προμηθευτές, πελάτες, ανταγωνιστές ή υπαλλήλους του υποψήφιου πελάτη και αφορούν:

- Τους ανθρώπους που παίρνουν τις τελικές αποφάσεις μέσα στην επιχείρηση.
- Τους ανθρώπους που εισηγούνται τις λύσεις στα χρηματοπιστωτικά προβλήματα.
- Τους ανθρώπους που επηρεάζουν τις τελικές αποφάσεις.
- Την άτυπη οργάνωση της επιχείρησης.
- Τα σχέδια για νέα προϊόντα.

- Την κινητικότητα (προσχωρήσεις-αποχωρήσεις) επωνύμων στελεχών.
- Τις οικονομικές προβλέψεις και τους προϋπολογισμούς του υποψήφιου πελάτη.
- Τις σχεδιαζόμενες συγχωνεύσεις ή εξαγορές.
- Τη δυσαρέσκεια του υποψήφιου πελάτη με κάποια από τις τράπεζες που συνεργάζεται.

Αφού εντοπισθούν αξιόλογες επιχειρήσεις που δεν είναι πελάτες της τράπεζας και συλλέγουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες από διάφορες πηγές, γίνονται κάποιες πρώτες αξιολογήσεις, που στηρίζονται στους δημοσιευμένους Ισολογισμούς, υπολογίζονται για μια σειρά τουλάχιστον 3 ετών κάποιοι αριθμοδείκτες της επιχείρησης και συγκρίνονται με τους αντίστοιχους κλαδικούς δείκτες.

Οι αριθμοδείκτες που μπορούν να υπολογισθούν μόνο από τους Ισολογισμούς, πριν από την επίσκεψη στον υποψήφιο πελάτη είναι ενδεικτικά:

- της άμεσης ρευστότητας,
- της κυκλοφοριακής ρευστότητας,
- της δανειακής επιβάρυνσης,
- του βαθμού παγιοποίησης της περιουσίας,
- του βαθμού κάλυψης των παγίων με μακροπρόθεσμα κεφάλαια,
- της αποδοτικότητας των συνολικών κεφαλαίων,
- της αποδοτικότητας των ιδίων κεφαλαίων.

Μετά τον εντοπισμό των υποψηφίων πελατών, ο Διευθυντής του Καταστήματος ή ο Account Officer βάζει προτεραιότητες προσέγγισης και καταρτίζει τον προγραμματισμό του, αφού πρώτα απαντηθούν τα εξής ερωτήματα για κάθε έναν από τους υποψήφιους πελάτες:

- Ποιες είναι οι προοπτικές και ποιες οι δυσκολίες που αντιμετωπίζει ο κλάδος στον οποίο υπάγεται ο υποψήφιος πελάτης;
- Η αναμενόμενη αποδοτικότητα θα είναι ικανοποιητική;
- Ποια μπορεί να'ναι τα κυριότερα προβλήματα και οι ανάγκες του;
- Τι αντίστοιχες με τις ανάγκες του υπηρεσίες μπορεί να προσφέρει η τράπεζα;
- Ποια τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα αυτών των υπηρεσιών σε σχέση με τον ανταγωνισμό; Μήπως έχει ο ανταγωνισμός κάποιο μοναδικό πλεονέκτημα;
- Τι στόχους έχει η τράπεζα για την ανάπτυξη ή τον περιορισμό αυτών των υπηρεσιών που έχει ανάγκη ο πελάτης;
- Μήπως οι απαιτήσεις ενός πελάτη μιας ορισμένης φήμης θα είναι δυσανάλογες με την ποιότητα ορισμένων υπηρεσιών που προσφέρουμε σε μια ορισμένη περιοχή;
- Μήπως ο υποψήφιος πελάτης είχε παλιότερα συνεργασία με την τράπεζα; Αν ναι, γιατί διέκοψε;
- Ποιος είναι ο χαρακτήρας, τα προσωπικά ενδιαφέροντα και τα πιθανά συμφέροντα που μπορεί να έχουν από τη συνεργασία με την τράπεζα αυτοί που εισηγούνται, αυτοί που επηρεάζουν τις αποφάσεις και αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις;

Στο στάδιο αυτό:

- Συλλέγονται όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες γύρω από το συνομιλητή (που αποφασίζει, εισηγείται ή επηρεάζει τις αποφάσεις).
- Τοποθετούνται οι στόχοι της συζήτησης.
- Προβλέπονται οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του συνομιλητή.
- Γίνεται διάγνωση του τύπου συμπεριφοράς του, βάσει των ενδείξεων που υπάρχουν
- Καταστρώνεται η επιχειρηματολογία και η στρατηγική πειθούς.
- Προγραμματίζεται ο απαιτούμενος χρόνος.
- Σχεδιάζεται ο τρόπος αντίδρασης σε περίπτωση που ο συνομιλητής αντιδράσει και παρουσιάσει αμυντική συμπεριφορά.

Σ' αυτό το στάδιο η στρατηγική της πειθούς ανάλογα με τους τύπους της συμπεριφοράς που αναφέρθηκαν στο κεφάλαιο της επικοινωνίας, θα πρέπει να επικεντρώνεται:

Στον δυναμικό: Στην ανάγκη του για αύξησή του ελέγχου της δουλειάς του και για επιτεύγματα. Πρέπει να αποφεύγεται οποιοδήποτε επιχείρημα θα έδινε την εντύπωση ότι θα τον εκμεταλλευτούμε ή θα κερδίσουμε εις βάρος του.

Στον εκφραστικό: Επιχειρήματα που θα αποδεικνύουν πως το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να αυξήσει την κοινωνική του επιρροή και αναγνώριση ή να μειώσει τις πιθανότητες κοινωνικής του απόρριψης. Επιχειρήματα που βασίζονται στις ψυχολογικές εγωιστικές του ανάγκες.

Στον φιλικό: Επιχειρήματα για το πώς το προϊόν ή η υπηρεσία μπορεί να υποστηρίξει την ομάδα του ή τον οργανισμό του, καθώς και για το πώς μπορεί να σταθεροποιήσει τις υπάρχουσες σχέσεις, διαδικασίες και πρακτικές. Επιχειρήματα που βασίζονται στις κοινωνικές του ανάγκες.

Στον αναλυτικό: Λογικά επιχειρήματα που να πείθουν γιατί η συμφωνία αποτελεί σωστή κίνηση. Βεβαιωθείτε για τη σαφήνεια των επιχειρημάτων γύρω από την ποιότητα. Επιχειρήματα που να τον βεβαιώνουν ότι οι ανάγκες του για ασφάλεια θα καλυφθούν.

Οποιοσδήποτε ασχολείται με εξωτερικές πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών πρέπει να θεωρεί τον προγραμματισμό σαν ένα από τους βασικότερους παράγοντες της επιτυχίας. Οι προγραμματισμένες ενέργειες για τη διαμόρφωση της επιθυμητής σχέσης με τους παλιούς πελάτες ή για την ανάπτυξη των εργασιών με νέους πελάτες πρέπει πάντα να βρίσκεται μέσα στο γενικότερο πλαίσιο της πολιτικής των πωλήσεων που προδιαγράφει η Διεύθυνση Εργασιών και Καταστημάτων.

Σε κάθε χρονοπρόγραμμα ενεργειών με κάθε πελάτη περιλαμβάνονται: Οι επιδιωκόμενοι στόχοι, οι προγραμματιζόμενες ενέργειες, το χρονικό διάστημα που απαιτείται για την υλοποίηση καθεμιάς απ' αυτές και το διάστημα που χρειάστηκε στην πραγματικότητα και τέλος τα επιτευχθέντα αποτελέσματα. Τα χρονοπρογράμματα ενεργειών καταρτίζονται συνήθως για 90 ημέρες και βασίζονται στα περιγράμματα των σχέσεων της τράπεζας με κάθε πελάτη.

Αυτά περιλαμβάνουν:

- **Ποσοτικά στοιχεία** για τον πελάτη, όπως: Ύψος εργασιών που είχε προγραμματισθεί και συμφωνηθεί με τον πελάτη και εργασίες που πραγματοποιούνται κατά μήνα στις χορηγήσεις, στις καταθέσεις, στις εξαγωγές, στις εγγυητικές επιστολές.

- **Ποιοτικά στοιχεία**, όπως: Περίληψη της εξέλιξης της σχέσης της τράπεζας με τον πελάτη, αλλαγές στα πρόσωπα που παίρνουν τις αποφάσεις, στους εισηγητές και σ'αυτούς που επηρεάζουν τις αποφάσεις, περιγραφή ιδιαιτεροτήτων τους.

- *Τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.*

- Τις κυριότερες τράπεζες με τις οποίες συνεργάζεται, είδος των υπηρεσιών που προσφέρονται κυρίως απ' αυτές, θέση της δικής μας τράπεζας.

- Τακτική παρακολούθηση της αποδοτικότητας του λογαριασμού (π.χ. κάθε μήνα). Απόδοση εργασιών σε σχέση με τα εγκεκριμένα όρια και σε σχέση με το μέσο όρο των πράγματι εκταμιευμένων χορηγήσεων. Σύγκριση απόδοσης με την προϋπολογισθείσα.

- Τους στόχους και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν (π.χ. να γίνουμε η δεύτερη τράπεζα του πελάτη, να του χορηγήσουμε το επενδυτικό δάνειο που θα χρειαστεί στο επόμενο εξάμηνο, να αυξήσουμε την απόδοση των εργασιών μας ή να την ευθυγραμμίσουμε με την επιθυμητή απ' την τράπεζα απόδοση αυξάνοντας τις παράπλευρες εργασίες κ.λπ.).

- Την πιθανότητα πραγματοποίησης απρόβλεπτων γεγονότων, την επίπτωση τους στη σχέση με τον πελάτη, και τον τρόπο που θα μπορούσε να ενεργήσει ή να αντιδράσει η τράπεζα.

Εάν πρόκειται για νέο πελάτη, ο Υπεύθυνος Μεγάλων Πελατών πριν τον προσεγγίσει, ερευνά και μελετά όλα τα διαθέσιμα στοιχεία, προσπαθεί ν' αποκτήσει πρόσβαση σ' αυτούς που θα επηρεάσουν την τελική απόφαση, ώστε να εξασφαλίσει εσωτερικούς συμμάχους που θα τον βοηθήσουν στην πώληση. Επίσης επιστρατεύει όλους όσους θα μπορούσαν να παρέχουν θετικές συστάσεις για τον ίδιο, για την τράπεζα και τις παρεχόμενες απ' αυτήν υπηρεσίες.

Εάν η πώληση δεν αφορά πελάτες-επιχειρήσεις, αλλά μεγάλους πελάτες-ιδιώτες (private banking), τότε ο Διευθυντής του Καταστήματος, ο προϊστάμενος ή ο σύμβουλος πελατείας πρέπει να προετοιμάσουν τη συνάντηση με τον πελάτη με τις ακόλουθες ενέργειες:

- Τη συλλογή πληροφοριών γύρω από τον πελάτη (επάγγελμα, διεύθυνση, είδος συνεργασίας μαζί του, συνολική αποδοτικότητα του πελάτη, ύψος εργασιών, κίνηση λογαριασμών του, προβλήματα από την μέχρι τώρα συνεργασία, νέα αιτήματα του πελάτη).

- Την τοποθέτηση των στόχων της συζήτησης (ποιες τραπεζικές υπηρεσίες μπορούν να προσφερθούν επιπλέον, σε ποιο ύψος θα μπορούσαν να φθάσουν οι υπάρχοντες λογαριασμοί, όροι της συνεργασίας).

- Φροντίδα για τα έντυπα και τα στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν κατά τη διάρκεια της συζήτησης.

- Φροντίδα για την αίθουσα στην οποία θα γίνει η συνάντηση, καθώς και εντολή για να μη γίνουν διακοπές κατά τη διάρκειά της από τηλεφωνήματα, υπογραφές κ.λπ.

Η σωστή προετοιμασία των επισκέψεων οποιουδήποτε πωλητή του δίνει τα εξής πλεονεκτήματα:

- Περισσότερη ασφάλεια και επακόλουθα λιγότερο άγχος κατά τη συζήτηση με τον πελάτη, γιατί έχει προβλέψει πως θα αντιμετωπίσει κάθε κατάσταση.
- Πλεονεκτήματα στη συζήτηση γιατί στις περισσότερες περιπτώσεις λόγω έλλειψης χρόνου, ο πελάτης δεν έχει την ευκαιρία να προετοιμαστεί κι έτσι ο πωλητής μπορεί να κατευθύνει τη συζήτηση όπως τον συμφέρει.
- Εξοικονόμηση χρόνου, γιατί δεν χάνεται χρόνος για την αναζήτηση επιχειρημάτων.
- Μεγαλύτερη πειστικότητα.
- Μεγαλύτερη δυνατότητα συγκέντρωσης στα τυχόν νέα και μη δυνάμενα να προβλεφθούν προβλήματα του πελάτη. **(Πρόγραμμα ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατείας 2002, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, εγχειρίδιο-υποστηρικτικό υλικό για υπαλλήλους συναλλαγής)**

β. Στάδιο προσέγγισης

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

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

Αυτοί οι τρόποι επικοινωνίας δεν είναι εναλλακτικοί, αλλά συμπληρωματικοί ο ένας του άλλου. Η τηλεφωνική επικοινωνία χρησιμοποιείται συνήθως για να κλείσουμε κάποια προσωπική συνάντηση με τον πελάτη και όχι για να πουλήσουμε. Η διάρκεια της δεν μπορεί να' ναι μεγάλη, δηλαδή μπορούμε να μεταδώσουμε περιορισμένο μόνο αριθμό πληροφοριών, μπορούμε όμως να διαπιστώσουμε άμεσα τις αντιδράσεις του πελάτη.

Με την επιστολή, το μήνυμα φθάνει καθυστερημένα, μπορεί να μην διαβασθεί ολόκληρο, μπορεί να ξεχασθεί, να παρανοηθεί, μπορεί να μη φθάσει στα χέρια του προσώπου που απευθύνεται, ή μπορεί να μη δοθεί σ' αυτό η δέουσα βαρύτητα. Με την τηλεφωνική επικοινωνία αντίθετα, υπάρχει η δυνατότητα του πομπού να ελέγξει άμεσα την τύχη του μηνύματος του, ενώ στην αλληλογραφία δεν υπάρχει αυτή η αμεσότητα. Βέβαια, και στην τηλεφωνική συνδιάλεξη η επικοινωνία δεν είναι πλήρης, γιατί σ' αυτή μπορούμε να επικοινωνήσουμε με το δέκτη μόνο με το περιεχόμενο του λόγου μας, με τον τόνο και το χρώμα της φωνής μας. Δεν μπορούμε να επικοινωνήσουμε με τη μη λεκτική επικοινωνία, όπως μπορούμε στην προσωπική επαφή.

Το τηλέφωνο είναι εργαλείο δουλειάς για τον πωλητή τραπεζικών υπηρεσιών, που

χρησιμοποιείται μετά από επιστολές που στέλνει σε πελάτες, για να κλείσει κάποια συνάντηση ή για να συζητήσει ορισμένες διευκρινίσεις ή πληροφορίες ή για να ειδοποιηθεί από τον πελάτη για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει απ' την συνεργασία ή για νέα αιτήματα του. Μια τηλεφωνική συνομιλία έχει υψηλότερες απαιτήσεις και είναι δυσκολότερο για τον πωλητή να την κατευθύνει σωστά, γιατί οι συνομιλητές δεν μπορούν να επικοινωνήσουν με τη μη λεκτική επικοινωνία. Έτσι ο πωλητής:

- Ούτε να επηρεάσει τον πελάτη μπορεί με τις εκφράσεις του προσώπου του, το παρουσιαστικό του, τις στάσεις, τις κινήσεις και τις χειρονομίες του.
- Ούτε να διαβάσει τις αντιδράσεις του πελάτη στα λεγόμενα του μπορεί.

Σαν μοναδικό εργαλείο επικοινωνίας παραμένει η φωνή, της οποίας όμως η αποτελεσματικότητα στην τηλεφωνική συνδιάλεξη είναι μειωμένη, γιατί:

- Το εύρος της συχνότητας μικραίνει κι' έτσι ο ήχος της φωνής δεν έχει την ίδια ποιότητα. Η φωνή καθενός δεν έχει, μέσω του τηλεφώνου, το συνηθισμένο της άκουσμα.
- Οι τηλεφωνικές συνδέσεις είναι πολλές φορές κακές με αποτέλεσμα η φωνή του συνομιλητή να είναι πολύ σιγανή και να μην ακούγεται καλά ή να ακούγονται διάφοροι θόρυβοι από παράσιτα ή να μπουν άλλες γραμμές στη συνδιάλεξη, ή να κλείσει η γραμμή.

Επειδή, λοιπόν, η επικοινωνία με το τηλέφωνο έχει περιορισμένες δυνατότητες, πρέπει να προσεχθεί ιδιαίτερα, ώστε να μειωθεί κι άλλο η αποτελεσματικότητα της από λανθασμένες ενέργειες. Ο πελάτης που δεν καταλαβαίνει σωστά, πιθανόν να μην ζητήσει να επαναλάβουμε μια πρόταση που δεν άκουσε ή να διευκρινίσουμε κάτι που δεν κατάλαβε. Κατ' αυτόν τον τρόπο όμως, δεν τον βοηθά με να λειτουργήσει σαν δέκτης των μηνυμάτων μας και κατά συνέπεια δεν θα μπορέσουμε να πετύχουμε αυτό που επιδιώκουμε. Στη φωνή πρέπει να προστεθεί δύναμη πωλήσεως και γι' αυτό το σκοπό πρέπει να προσέξετε τα εξής:

- Προσπαθήστε να κερδίσετε τη μάχη των εντυπώσεων από την αρχή του διαλόγου.
- Προσπαθήστε να απαλείψετε τους ενοχλητικούς θορύβους από το περιβάλλον.
- Η φωνή σας πρέπει να έχει ευχάριστο τόνο, υποκαθιστώντας έτσι το χαμόγελο της προσωπικής επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο.
- Ρωτήστε αμέσως αν δεν καταλάβατε κάτι απ' αυτά που σας λέει ο πελάτης. Προσπαθήστε να καταλάβετε τις αντιδράσεις του πελάτη στα λεγόμενα σας απ' τον τόνο και το χρώμα της φωνής του.
- Διατυπώνετε σύντομες και περιεκτικές προτάσεις. Μην κάνετε μεγάλους προλόγους και ελάτε γρήγορα στο θέμα σας. Η διάρκεια του τηλεφωνήματος πρέπει να είναι μικρή.
- Προετοιμαστείτε καλά πριν από το τηλεφώνημα έχοντας μπροστά σας το φάκελο του πελάτη και έχοντας σημειώσει περιληπτικά τους στόχους του τηλεφωνήματος σας.
- Μην προσπαθείτε με το τηλέφωνο να πουλήσετε τίποτα άλλο, παρά μόνο μια συνάντηση με τον πελάτη. Μην επιχειρήσετε να πουλήσετε υπηρεσίες από το τηλέφωνο ή να εμπλακείτε σε συζητήσεις που υπεισέρχονται σε τεχνικές λεπτομέρειες. Αυτά είναι θέματα που πρέπει να συζητηθούν στη συνάντηση που ζητάτε.

- Βεβαιωθείτε ότι μιλάτε στο σωστό άνθρωπο που έχει την ανάλογη εξουσία να πάρει αποφάσεις πάνω στο θέμα που σας ενδιαφέρει.

- Προτείνετε το χρόνο συνάντησης με τον πελάτη με μια εναλλακτική ερώτηση.

Η επιστολή χρησιμοποιείται στην αρχή και στο τέλος της διαδικασίας πώλησης, δηλαδή στο στάδιο της προσέγγισης του πελάτη, πριν από την τηλεφωνική επικοινωνία, ώστε κατά τη διάρκεια του τηλεφωνήματος ο πελάτης να έχει προετοιμασθεί για το θέμα της συζήτησης, και στο στάδιο του κλεισίματος της πώλησης, οπότε επιβεβαιώνονται γραπτά, όσα συμφωνήθηκαν προφορικά. Επίσης χρησιμοποιείται τακτικά για να πληροφορηθεί ο πελάτης την πορεία και τις προοπτικές της συνεργασίας του με την τράπεζα. Στο στάδιο της προσέγγισης του πελάτη περιλαμβάνονται: η επιστολή, η τηλεφωνική επικοινωνία και η μεθοδευμένη προσωπική επαφή με τον πελάτη σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις (συνέδρια, συνεστιάσεις, χορούς, γιορτές κ.λπ.). Η προσωπική επαφή με τον πελάτη στην έδρα του ή στα γραφεία της τράπεζας είναι ο τρόπος επικοινωνίας που αναπτύσσεται στη διαδικασία της πώλησης.

Το στάδιο αυτό της προσέγγισης δεν μεσολαβεί φυσικά εφ' όσον ο πελάτης έρθει απ' ευθείας στην τράπεζα και ζητήσει την εξυπηρέτηση του.

Στο στάδιο αυτό διορθώνεται η στρατηγική της πειθούς που είχε διαμορφωθεί βάσει πληροφοριών στο προηγούμενο στάδιο, εφόσον τώρα υπάρχουν κάποια περισσότερα στοιχεία από τα οποία μπορούν να βγουν συμπεράσματα για τον τύπο της συμπεριφοράς. **(ΔΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: «Το ξεπέραςμα των αντιρρήσεων του πελάτη». Περιοδικό Μάρκετινγκ Report, No 50/90,26/4/90)**

γ. Στάδιο εισαγωγής

Πριν από κάθε επίσκεψη σε καινούργιο ή σε παλιό πελάτη, ο Υπεύθυνος Μεγάλων Πελατών ή ο Διευθυντής του Καταστήματος πρέπει απαραίτητα να προετοιμάζεται μελετώντας όλα τα στοιχεία που έχει στη διάθεση του κλαδικές μελέτες, ανάλυση Ισολογισμών, μελέτη του φακέλου αν είναι παλιός πελάτης, μελέτη των φακέλων ανταγωνιστικών επιχειρήσεων πελατών κ.λπ.).

Η συζήτηση με τον οικονομικό διευθυντή ενός υπονήφιου πελάτη μεγάλης επιχείρησης ξεκινάει με την παρουσίαση της τράπεζας, της διεύθυνσης που ασχολείται με την προσέλκυση της πελατείας και του υπάλληλου που έχει επισκεφθεί τον πελάτη. Για τον σκοπό αυτό και για να δεσμευθεί, εκτός από την ακοή, και η όραση του πελάτη, του προσφέρονται οι ετήσιοι απολογισμοί της τράπεζας των τελευταίων ετών, και τα διαφημιστικά φυλλάδια, εφημερίδες ή περιοδικά, που απευθύνονται στους πελάτες. Επίσης, γίνεται αναφορά σε ευνοϊκά άρθρα από τον τύπο για την πορεία των εργασιών, την αποδοτικότητα, τις νέες υπηρεσίες, τις καινοτομίες, τις οργανωτικές αναδιαρθρώσεις (π.χ. περιφερειακές Διευθύνσεις - αποκέντρωση, Διεύθυνση Μεγάλων Πελατών κ.λπ.) της τράπεζας.

Από την αρχή της συζήτησης με τον πελάτη, ο πωλητής τραπεζικών υπηρεσιών πρέπει να φροντίσει να δημιουργηθεί μια ευχάριστη και θετική ατμόσφαιρα ανθρώπων που συζητάνε φιλικά για θέματα αμοιβαίου συμφέροντος. Αφού παρουσιάσει τον εαυτό του και την τράπεζα, ο πωλητής πρέπει να κατευθύνει τη

συζήτηση απ' τα γενικότερα θέματα στα ειδικότερα. Μετά την πρώτη προφορική ανάλυση του κυκλώματος: αγορές-παραγωγή-πωλήσεις από τον πελάτη και την αναφορά στις χρηματοοικονομικές του ανάγκες, ο πωλητής θα ενημερώσει τον πελάτη για τις υπηρεσίες της τράπεζας που μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες του και για τα πλεονεκτήματα που θα του προσέφερε η συνεργασία με την τράπεζα. Φυσικά, φροντίδα του δεν είναι να πουλήσει ορισμένες υπηρεσίες που καλύπτουν συγκεκριμένες ανάγκες που παρουσιάστηκαν σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, αλλά να προσφέρει πακέτα υπηρεσιών (συνδυασμένες εργασίες), που θα καλύψουν τις ανάγκες του, θα δώσουν τη δυνατότητα στην τράπεζα να προσφέρει ευνοϊκότερους όρους συνεργασίας και θα δημιουργήσουν τα θεμέλια μιας μακροχρόνιας σχέσης αμοιβαίου συμφέροντος.

Το στάδιο αυτό σε πελάτες-ιδιώτες ξεκινάει με τον χαιρετισμό του πελάτη. Ιδιαίτερα με νέους πελάτες, τα πρώτα λεπτά της συνάντησης μπορεί να είναι αποφασιστικά για την πορεία και την εξέλιξη της συζήτησης.

Τόσο ο υπάλληλος, όσο και ο πελάτης με τα πρώτα κιόλας μηνύματα της λεκτικής και μη λεκτικής επικοινωνίας δημιουργούν θετικές ή αρνητικές εντυπώσεις για το συνομιλητή τους. Σκέπτονται αμέσως ότι:

- έχω να κάνω μ' έναν συμπαθητικό συνομιλητή,
- κάτι μ' ενοχλεί σ' αυτόν τον άνθρωπο,
- μ' αυτόν τον πελάτη "θα τα βρούμε" οπωσδήποτε,
- μ' αυτόν τον υπάλληλο με ευχαριστεί να συζητώ.

Σε περίπτωση που ο πελάτης είναι νέος και έρχεται στο γραφείο του υπαλλήλου απρογραμμάτιστα για να ζητήσει πληροφορίες ή για να εξυπηρετηθεί, ο υπάλληλος οφείλει να υποδεχθεί τον πελάτη με φιλικό βλέμμα, να σηκωθεί από το γραφείο του, να τον χαιρετίσει με εγκάρδια χειραψία συστηνόμενος και προτείνοντας την επισκεπτήρια κάρτα του. Τον πελάτη πρέπει να τον προσφωνεί ο υπάλληλος με το όνομα ή και με τον τίτλο του, όχι μόνο στην αρχή της γνωριμίας, αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια της συζήτησης μαζί του.

δ. Στάδιο διαπίστωσης των αναγκών

Οι κατηγορίες των κινήτρων αγοράς τραπεζικών υπηρεσιών αναφέρονται αναλυτικά στο κεφάλαιο για τους παράγοντες επηρεασμού της αγοραστικής συμπεριφοράς.

Η διαπίστωση των αναγκών είναι βασικό στάδιο για τον προσδιορισμό των κινήτρων αγοράς του πελάτη και την αντίστοιχη προσαρμογή της επιχειρηματολογίας του σ' αυτά.

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να κατατάξουμε τις βασικές ανάγκες κατά τύπο συμπεριφοράς ως εξής:

Ο Δυναμικός: Ανάγκη για επιτεύγματα (Mc Clelland), ενδιαφέρουσα εργασία, προσωπική ανάπτυξη, ευθύνη (Herzberg), ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (Maslow).

Ο Εκφραστικός: Ανάγκη για δύναμη (Mc Clelland), προαγωγή, αναγνώριση, θέση κύρος (Herzberg), ψυχολογικές-εγωιστικές ανάγκες (Maslow).

Ο Φιλικός: Ανάγκη για κοινωνικότητα (Mc Clelland), διαπροσωπικές σχέσεις,

αποδοχή από την εργασιακή ομάδα (Herzberg), κοινωνικές ανάγκες (Maslow).

Ο Αναλυτικός: Ανάγκες ασφάλειας (Herzberg, Maslow).

Οι ερωτήσεις που πρέπει να υποβληθούν για να διαπιστωθούν οι !, ιδιαίτερες ανάγκες κάθε πελάτη είναι οι εξής:

Στον δυναμικό: Ερωτήσεις σχετικές με στόχους-επιθυμητά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα, αποδοτικότητα, οικονομικότητα.

Στον εκφραστικό: Ανοικτές ερωτήσεις που θα του δώσουν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσει τις δημιουργικές του ικανότητες και να μιλήσει για τα κίνητρα του.

Στον φιλικό: Ερωτήσεις επικεντρωμένες στον τρόπο που θα μπορούσαν τα αποτελέσματα και οι ανθρώπινες σχέσεις να σταθεροποιηθούν. Φιλικές ερωτήσεις για το πώς θα μπορούσαν να βοηθηθούν οι άλλοι να κάνουν ορισμένες ενέργειες.

Στον αναλυτικό: Ερωτήσεις σχετικά με τους στόχους, που θα του επιτρέψουν να τους αναλύσει στις λεπτομέρειες τους και εκφράζοντας τις τεχνικές γνώσεις του, να γνωστοποιήσει τη στρατηγική που επιθυμεί να ακολουθήσει για να τους φθάσει.

Για να μπορέσει να μελετήσει καλύτερα ο πωλητής τις ιδιομορφίες, και τα προβλήματα του πελάτη-επιχείρησης, ούτως ώστε να προσαρμόσει την προσφορά του στις συγκεκριμένες ανάγκες, στο συγκεκριμένο κίνδυνο και στις συγκεκριμένες προοπτικές συνεργασίας, του ζητάει τη συμπλήρωση εντύπων που περιέχουν τις ακόλουθες πληροφορίες:

Γενικές πληροφορίες

(α) **Ιστορική εξέλιξη:** Ως προς την νομική μορφή, τα παραγόμενα προϊόντα, τις εγκαταστάσεις.

(β) **Κύριοι Μέτοχοι:** Βιογραφικά στοιχεία ιδιοκτητών, μόρφωση, εμπειρία, συμμετοχή τους σε άλλες επιχειρήσεις. Αν πρόκειται περί θυγατρικής, πλήρη στοιχεία για την μητρική εταιρεία.

(γ) **Προϊόντα, ανταγωνισμός:** Παραγόμενα προϊόντα, μερίδια αγορά, αντίστοιχα προϊόντα ανταγωνισμού και μερίδια αγοράς τους.

(δ) **Γενικές Ιδιομορφίες:** Του κλάδου, της εταιρείας δηλ. πληροφορίες που βοηθούν στην κατανόηση της δραστηριότητας της εταιρείας, εποχικότητα, ιδιομορφίες της αγοράς κ.λπ.

(ε) **Παραγωγική διαδικασία:** Συνοπτική περιγραφή των εγκαταστάσεων, διαδικασία, μηχανικός εξοπλισμός, ισχύς, ηλικία, μέγιστη παραγωγική δυναμικότητα.

(στ') **Προσωπικό:** Αριθμός εργατών και υπαλλήλων κατά παραγωγική μονάδα.

(ζ) **Ανταγωνισμός:** Πλεονεκτήματα, μειονεκτήματα της εταιρείας, των προϊόντων, Know-how, οργάνωση, τεχνολογικός εξοπλισμός, μερίδιο αγοράς κάθε ανταγωνιστή κ.λπ.

Αγορές-Πωλήσεις

(α) **Αγορές Πρώτων υλών:** Είδη πρώτων υλών, προμηθευτές εσωτερικού-εξωτερικού, όροι προμηθειών-εξοφλήσεις κ.λπ.

(β) **Μεθοδολογία αγορών:** Δημιουργία αποθεμάτων α' υλών ή ημικατεργασμένων προϊόντων. Συχνότητα αγορών ανάλογα με την τιμή ή την προβλεπόμενη ζήτηση τελικών προϊόντων ή τις συναλλαγματικές διακυμάνσεις κ.λπ.

(γ) **Πωλήσεις:** Στο εσωτερικό, στο εξωτερικό. Όροι πωλήσεων, νόμισμα, εξόφληση. Αναλογία πωλήσεων μετρητοίς / πίστωση.

(δ) **Δίκτυο Πωλήσεων:** Αντιπρόσωποι, πωλητές, κέντρο-επαρχία, υποκαταστήματα, κυριότεροι πελάτες και χώρες εξαγωγής.

(ε) **Το Μίγμα Μάρκετινγκ της εταιρείας:** Τιμολογιακή πολιτική, κόστος / ποιότητα, κοινό στο οποίο απευθύνεται, τυχόν εκπτώσεις, μέσα προώθησης των πωλήσεων.

(στ') **Ποσοστά επισφάλειας:** Σχέση των επισφαλών προς τις συνολικές απαιτήσεις.

(Στοιχεία τραπεζικού μάρκετινγκ του Γρηγόρη Οδ. Ηλιόπουλου Μ.Β.Α. , Προϊστάμενος τμήματος Μάρκετινγκ , Διεύθυνση Καταθέσεων και καταστημάτων εσωτερικού).

Οικονομικά Στοιχεία

(α) **Ισολογισμοί 3 τελευταίων ετών:** Ανάλυση κυριότερων μεγεθών Ισολογισμών 3 τελευταίων ετών και αποτελεσμάτων χρήσεως, ανάλυση ετών απαιτήσεων και υποχρεώσεων κατά χρονική περίοδο είσπραξης ή εξόφλησης, ανάλυση προσωρινών ή διάφορων χρεωστικών λογαριασμών κ.λπ.

(β) **Κύκλος εργασιών:** Συνολικός κατά κύριο προϊόν, εσωτερικού-εξωτερικού, μετρητοίς, με πίστωση (γ) **Λοιπά Οικονομικά Στοιχεία:** Ισοζύγιο τελευταίου μήνα και αντίστοιχου μήνα του προηγούμενου χρόνου, cash-flow, προϋπολογισμοί, λοιπά στοιχεία που κρίνονται χρήσιμα.

(δ) **Συνεργασία με άλλες τράπεζες:** Ανάλυση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων οφειλών προς τράπεζες.

Προοπτικές

(α) **Οικονομικές προβλέψεις επομένου έτους:** Κύκλος εργασιών, εισαγωγές/εξαγωγές, κέρδη κ.λπ.

(β) **Επεκτάσεις-επενδύσεις**

— Τι προγραμματίζεται;

— Πού αποσκοπεί;

— Πώς θα χρηματοδοτηθεί;

Όταν ο πελάτης αποστείλει τα έντυπα συμπληρωμένα στην τράπεζα, ο Υπεύθυνος

Μεγάλων Πελατών συντάσσει την έκθεση του, προς τη Διεύθυνση του προσθέτοντας στις παραπάνω πληροφορίες τα αιτήματα του πελάτη και τους προτεινόμενους όρους συνεργασίας:

Αιτήματα

(α) **Είδος και ύψος αιτούμενης χρηματοδότησης:** Χρηματοδότηση εξαγωγών, για πάγιες εγκαταστάσεις, για κεφάλαια κινήσεως κλπ.

(β) **Σκοπός χρηματοδότησης:** Ανάλυση του σκοπού της χρηματοδότησης βάσει των σημερινών δεδομένων και μελλοντικών προβλέψεων. Π.χ. χρηματοδότηση αγοράς α' υλών για αύξηση παραγωγής ή διακοπή συνεργασίας με άλλη τράπεζα κλπ.

(γ) **Προμήθειες:** Σύγκριση με ανταγωνίστριες τράπεζες,

(δ) **Εξασφαλίσεις:** Υποθήκες, προσημειώσεις, εγγυητικές επιστολές, προσωπικές εγγυήσεις, εγγυήσεις μητρικής εταιρείας κ.λπ.

(ε) **Λοιπές εργασίες:** Ανατιθέμενοι στην τράπεζα διακανονισμοί εισαγωγών-εξαγωγών κ.λ.π. σύγκριση ποσοστού τους απ' το σύνολο με το ποσοστό συμμετοχής της τράπεζας στη συνολική χρηματοδότηση.

Στην έκθεση θα πρέπει να γίνεται μια πρώτη εκτίμηση της υγείας της επιχείρησης, (αποδοτικότητα, ρευστότητας, κεφαλαιακής διάρθρωσης, πιστοληπτικής ικανότητας, εξέλιξης: καθαρής θέσης, κύκλου εργασιών, καθαρών κερδών, κεφαλαίου κίνησης κ.λπ.), των προγραμματιζόμενων ταμιακών εισροών-εκροών (cash-flow), της αποδοτικότητας των προτεινόμενων εργασιών και των μελλοντικών προοπτικών, ανάπτυξης της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η αποδοτικότητα των προτεινόμενων εργασιών υπολογίζεται προσθέτοντας στο πραγματικό επιτόκιο κάθε είδους χορήγησης τα αναμενόμενα έσοδα από τις προτεινόμενες προμήθειες (εισαγωγών, εξαγωγών, Ε/Ε, γραμματίων) σαν ποσοστά επί του συνόλου των χορηγήσεων.

Ο Διευθυντής του Καταστήματος ακολουθεί την ίδια διαδικασία με την περιφερειακή του Διεύθυνση.

Στα παραπάνω όμως στοιχεία που συλλέγουν οι Διευθυντές Καταστημάτων, οι Account Officers ή οι πληροφοριολήπτες πολύ μικρή σημασία δίνεται στο *είδος του ασκούμενου Μάνατζμεντ του ανθρώπινου παράγοντα και στην ακολουθούμενη πολιτική Μάρκετινγκ*, στοιχεία στα οποία οι τράπεζες των αναπτυγμένων χωρών δίνουν τελευταία όλο και μεγαλύτερη σημασία.

Συμπεράσματα για το **επίπεδο του Μάνατζμεντ** μπορούν να βγουν ενδεικτικά από:

- Την ύπαρξη οργανογράμματος για όλες τις θέσεις εργασίας και το βαθμό που αυτό ακολουθείται στην πράξη.
- Την ύπαρξη περιγραφών αρμοδιοτήτων και προδιαγραφών θέσεων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.
- Την προγραμματισμένη διαδοχή των διευθυντικών στελεχών.
- Την ύπαρξη πολιτικής προσέλκυσης, επιλογής, αξιολόγησης, αξιοποίησης και ανάπτυξης στελεχών.
- Την ύπαρξη ενδοεπιχειρησιακών εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων.
- Την κινητικότητα των διευθυντικών στελεχών (ποσοστά προσλήψεων,

παραιτήσεων, απολύσεων).

- Την ύπαρξη συστήματος κινήτρων και σύνδεσης των αμοιβών με την παραγωγικότητα.
- Το βαθμό εκχώρησης της εξουσίας σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο.
- Την ύπαρξη συστήματος εσωτερικού ελέγχου και εποπτείας.
- Τη μέτρηση της ατομικής αποτελεσματικότητας των στελεχών σύμφωνα με το βαθμό επίτευξης των στόχων τους και την ύπαρξη συστήματος Management by objectives.
- Το ποσοστό των εκπαιδευτικών δαπανών στο σύνολο των δαπανών προσωπικού.
- Το ποσοστό απουσιών για ασθένεια.
- Το επίπεδο των εργασιακών σχέσεων και τις σχέσεις της εταιρείας με το σωματείο των εργαζομένων.
- Την ασκούμενη πολιτική προσωπικού και ανθρώπινων σχέσεων κ.λπ.

Τα στοιχεία αυτά συμπληρώνουν τη χρηματοοικονομική ανάλυση και η σημασία τους είναι ευθέως ανάλογη του μεγέθους της επιχείρησης. Ενώ όμως οι χρηματοοικονομικές αναλύσεις δίνουν μια εικόνα του παρελθόντος και του παρόντος, η ανάλυση του Μάνατζμεντ αφορά την υποδομή της επιχείρησης σε οργανωτικά συστήματα και επίπεδο ανθρώπινου δυναμικού. Η υποδομή αυτή αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και προοιωνίζει, σε μεγάλο βαθμό, τις μελλοντικές εξελίξεις. Βέβαια, στην ελληνική πραγματικότητα της πληθώρας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων με τον προσωπικό ή οικογενειακό χαρακτήρα (ανεξάρτητα από τη νομική του μορφή), η υποδομή και ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης ταυτίζεται με την προσωπικότητα, τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις επιλογές του επιχειρηματία. Γι' αυτό, εκτός από την παραπάνω ανάλυση των καθιερωμένων οργανωτικών συστημάτων και της ακολουθούμενης φιλοσοφίας Μάνατζμεντ, είναι απαραίτητο να αναλύονται σε βάθος και τα στοιχεία που συνθέτουν την προσωπικότητα και την ιστορία των επιχειρηματιών όπως:

- Κυριότεροι μέτοχοι-ποσοστά συμμετοχής.
- Η επαγγελματική δραστηριότητα και η οικονομική επιφάνεια των μελών του Διοικητικού συμβουλίου.
- Οι γνώσεις, οι σπουδές, η εμπειρία σε προηγούμενες εταιρείες και η συμμετοχή του Διευθύνοντος Συμβούλου στα Διοικητικά συμβούλια άλλων εταιρειών.
- Η ηλικία και οι πιθανοί διάδοχοι του επιχειρηματία.
- Μερικά στοιχεία της προσωπικότητας του
(διαβαθμισμένα σε μια κλίμακα π.χ. από 1-5) όπως π.χ.:
- αναποφάσιςτος-συντηρητικός
- φιλόδοξος,
- ρεαλιστής,
- ριψοκίνδυνος,
- προοδευτικός-δυναμικός-αποφασιστικός,
- συγκεντρωτικός ή αποκεντρωτικός,

- ευπροσάρμοστος,
- αναλαμβάνει πρωτοβουλίες,
- εμπνέει εμπιστοσύνη ή είναι ασταθής χαρακτήρας,
- έχει ισχυρή δύναμη θέλησης,
- έχει μεγάλη διαπραγματευτική ικανότητα και ικανότητα πειθούς,
- δημοκρατική ή αυταρχική δομή του χαρακτήρα του κ.λπ.

Όλα τα παραπάνω προσωπικά στοιχεία του επιχειρηματία ή του διευθύνοντα συμβούλου παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση της ακολουθούμενης πολιτικής Μάνατζμεντ σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας στην επιχείρηση, γι' αυτό παίζει πολύ μεγάλο ρόλο η όσο το δυνατόν ακριβέστερη προσέγγιση τους.

Επειδή λοιπόν τα οργανωτικά συστήματα και η ακολουθούμενη φιλοσοφία Μάνατζμεντ στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις και η προσωπικότητα και οι ικανότητες του επιχειρηματία και των επιγόνων του στις μικρότερες, επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα όλων των λειτουργιών του Μάνατζμεντ και προσδιορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις μελλοντικές εξελίξεις της επιχείρησης είναι απαραίτητο οι τράπεζες να φροντίζουν για την έγκαιρη διάγνωση τους με την όσο το δυνατόν πληρέστερη συλλογή ανάλογων στοιχείων.

Τα τελευταία χρόνια δίνουν επίσης μεγάλη σημασία οι τράπεζες των ανεπτυγμένων χωρών στην εξέταση ολόκληρων επιχειρήσεων, ή νέων επενδυτικών τους σχεδίων με κριτήρια *Marketing*. Συγκεκριμένα εξετάζονται:

- Έχει καταστρωθεί στρατηγική και προγραμματισμός της επιχείρησης και Στρατηγική Μάρκετινγκ;
- Έχουν υπολογισθεί σωστά οι τάσεις και οι εξελίξεις στην αγορά, οι ευκαιρίες και απειλές, τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης;
- Έχουν προβλεφθεί κάποιες πιθανές κινήσεις των ανταγωνιστών;
- Υπάρχει Στρατηγική Μάρκετινγκ για το νέο Project;
- Είναι πλήρη και επαρκή τα στοιχεία που αναφέρονται σ' αυτό για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων;
- Τα συμπεράσματα της μελέτης δικαιολογούνται από τα στοιχεία που παρατίθενται;
- Έχει γίνει έρευνα αγοράς για τα σχεδιαζόμενα νέα προϊόντα;
- Συμβαδίζει το διαφημιστικό concept με την εικόνα, τη τιμή, τη συσκευασία και την ποιότητα του προϊόντος;|

Στον τομέα των μεγάλων πελατών-ιδιωτών, η ακριβής και γρήγορη διαπίστωση των αναγκών του πελάτη είναι η κυριότερη προϋπόθεση για μια επιτυχημένη πώληση. Για να μη θεωρηθούν οι ερωτήσεις του υπαλλήλου ότι γίνονται από αδιακρισία ή για να μη θεωρηθούν σαν ένα είδος ανάκρισης, σκόπιμο είναι να δικαιολογούνται: π.χ.

- Θα χρειασθώ ορισμένα στοιχεία από σας, που θα μου επιτρέψουν να σας συμβουλευτώ για κάτι που ταιριάζει στις ανάγκες σας.
- Πολύ ευχαρίστως να σας αναφέρω όλα τα είδη των καταθέσεων που μπορεί κάποιος να έχει στην τράπεζα μας. Για να συζητήσουμε όμως τα είδη των καταθέσεων που ταιριάζουν στις δικές σας ανάγκες, θα χρειασθώ ορισμένες επιπλέον πληροφορίες.

- Εάν θα θέλατε να μου απαντήσετε σε μερικές ερωτήσεις θα μπορούσα να σας προτείνω την ευνοϊκότερη για σας περίπτωση για να....

- Για μια σύντομη και ολοκληρωμένη επεξεργασία του αιτήματος σας για δάνειο, χρειάζομαι ορισμένα στοιχεία που θα θεμελιώνουν την εισήγηση μου προς την Επιτροπή Χορηγήσεων.

Στα παραδείγματα που αναφέρθηκαν παραπάνω, οι πληροφορίες που ζητούνται από τον υπάλληλο θεμελιώνονται με κάποιο όφελος για τον πελάτη (συμβουλή ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη, ευνοϊκότερη γι' αυτόν περίπτωση, στοιχεία που θεμελιώνουν την εισήγηση και αυξάνουν την πιθανότητα αποδοχής του αιτήματος).

Για τη διαπίστωση των αναγκών του πελάτη χρησιμοποιούνται οι εξής τύποι ερωτήσεων:

(α) Οι ποσοτικές ερωτήσεις

- Πόσα χρήματα θέλετε να καταθέσετε;
- Πόσο δάνειο χρειάζεσθε;
- Πόσα θα θέλατε να πληρώνετε το εξάμηνο για την εξόφληση του δανείου σας;
- Πόσα θέλετε να εμβάσετε;

(β) Οι χρονικές ερωτήσεις

- Για πόσο διάστημα θέλετε να καταθέσετε τα χρήματα σας;
- Για πόσο διάστημα θέλετε να πάρετε το δάνειο;
- Πότε σκοπεύετε ν' αρχίσετε την οικοδομή;

(γ) Οι πληροφοριακές ερωτήσεις

- Ποιου είδους καταθέσεις έχετε τώρα και σε ποια τράπεζα;
- Τι είδους δάνεια έχετε πάρει από άλλες τράπεζες;
- Τι τακτικά έσοδα-έξοδα έχετε;

(δ) Οι ερωτήσεις επιθυμίας

- Τι σας ενδιαφέρει εσάς περισσότερο....;
- Τι θα θέλατε εσείς.....;

Όταν απαντηθούν αυτά τα τέσσερα είδη των ερωτήσεων, τότε μπορεί να προχωρήσει ο υπάλληλος στο επόμενο στάδιο.

ε. Στάδιο παρουσίασης

Στον τομέα των μεγάλων πελατών-επιχειρήσεων, ο Υπεύθυνος μεγάλων πελατών, αφού έχει μελετήσει τις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη και έχει συμφωνήσει με τη Διεύθυνση, του το πλαίσιο της διαπραγμάτευσης και ο Διευθυντής του Καταστήματος, αφού ακολουθήσει την ίδια διαδικασία με την περιφερειακή του Διεύθυνση (η διαδικασία που ακολουθείται για αιτήματα πελατών που προσεγγίζουν οι Διευθυντές των Καταστημάτων εξαρτάται βέβαια από το ύψος των αιτουμένων δανείων, τις οργανωτικές δομές και τις καθιερωμένες διαδικασίες κάθε τράπεζας), επανέρχονται στον πελάτη για τη διαπραγμάτευση του ύψους των εργασιών και των όρων της συνεργασίας όπως έχουν προσυμφωνηθεί με κάποιο, ιεραρχικά ανώτερο κλιμάκιο. Η διαδικασία μπορεί να ολοκληρωθεί αφού οριστικοποιηθούν τα μεγέθη και οι όροι της συνεργασίας και να υποβληθεί ως αίτημα του πελάτη στην επιτροπή χορηγήσεων.

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

στ'. Στάδιο υποστήριξης

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

(β) Λόγοι για την ύπαρξη των αντιρρήσεων

Οι αντιρρήσεις του πελάτη θεωρούνται από τους άπειρους υπαλλήλους σαν σημάδια απόρριψης της τράπεζας από τον πελάτη, των υπηρεσιών που προσφέρει ή του ίδιου του υπαλλήλου. Με τις αντιρρήσεις ορισμένοι υπάλληλοι γίνονται επιθετικοί, εκνευρίζονται, τους δημιουργείται άγχος, χάνουν την αισιοδοξία τους για μια επιτυχημένη έκβαση της συζήτησης, καθώς και το ενδιαφέρον τους για τον πελάτη και αρχίζουν σιγά-σιγά να παραιτούνται από την επιδίωξη της πώλησης.

Ο πωλητής πρέπει να αντιμετωπίζει θετικά τις αντιρρήσεις του πελάτη και να του αφήνει περιθώρια για να σώσει τα προσχήματα. Οι αντιρρήσεις πρέπει να θεωρούνται σαν διαφορετικές απόψεις, ενδιαφέρουσες και σεβαστές, που αποκαλύπτουν στον πραγματικό πρόβλημα του πελάτη κι έτσι του δίνουν τη να το λύσει.

ζ. Στάδιο δράσης

Αναζητούμε την τελική συμφωνία με την αντιπαραβολή των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων κάθε λύσης. Σημάδια ετοιμότητας αποδοχής των απόψεων μας αποτελούν:

- Οι ερωτήσεις για το τι ακριβώς προτείνουμε στη δική του περίπτωση.
- Οι ερωτήσεις για τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθηθεί, καθώς και για τη χρονική της διάρκεια μέχρι να ξεκινήσει η συνεργασία.
- Η επανάληψη των επιχειρημάτων μας.
- Το ξανακοίταγμα των εντύπων και σημειώσεων.
- Η προσωποποίηση των γενικών επιχειρημάτων μας (Αυτό δηλαδή στη δική μου περίπτωση σημαίνει ότι...)

Μετά την παρατήρηση των σημαδιών ετοιμότητας αποδοχής των προτάσεων μας κλείνουμε τη συμφωνία με:

- συμβουλή (Σας προτείνω...),
- άμεση επιβεβαίωση (Βεβαίως θα ετοιμάσω αμέσως τα απαραίτητα),
- περίληψη των παραδοχών του πελάτη,
- εναλλακτική ερώτηση (όλες οι προσφερόμενες εναλλακτικές λύσεις σημαίνουν διαφορετικό βαθμό και έκταση αποδοχής),
- συμφωνία επί της αρχής. Αφού συμφωνήσουμε επί της αρχής, ότι δηλαδή η προσφερόμενη υπηρεσία του είναι γενικά χρήσιμη, μετά προσπαθούμε να πείσουμε τον πελάτη να επωφεληθεί κι αυτός των πλεονεκτημάτων της.

Στον δυναμικό: Τονίστε του ότι η απόφαση είναι δική του, προσφέροντας του γρήγορα για επιλογή διάφορες εναλλακτικές λύσεις.

Στον εκφραστικό: Εμπνεύστε τον για την απόφαση, απευθυνόμενος στα συναισθήματα του. Υποστηρίξτε τα όνειρα και τις ιδέες του. Στη συνέχεια εξακολουθήστε να συζητάτε σαν να θεωρείτε δεδομένο ότι έχει πλήρως αποδεχθεί όσα του λέτε.

Στον φιλικό: Υποστηρίξτε τη γνώμη του και τις σχέσεις του. Διαβεβαιώστε τον ότι θα τον υποστηρίξετε στις σχέσεις του με τους άλλους. Ζητείστε του να συμφωνήσει πάνω σε μία συγκεκριμένη αναλυτική προσφορά, που έχει εξειδικευθεί στις δικές του ανάγκες.

Στον αναλυτικό: Προσφέρετε εναλλακτικές λύσεις τονίζοντας την καλύτερη, σύμφωνα με την προτεραιότητα των αναγκών του. Επικαλεσθείτε τη λογική, που βασίζεται στα στοιχεία για να τον ωθήσετε στην απόφαση.

Οι υπεύθυνοι των μεγάλων πελατών-επιχειρήσεων, αφού διαπραγματευθούν κάποιους προσυμφωνηθέντες με ανώτερο τους κλιμάκιο όρους (ανάλογα με την οργανωτική τους δομή μπορεί να είναι ο Πρόεδρος του Δ.Σ. της Τράπεζας, ο Γενικός Διευθυντής, ή ο Διευθυντής Μεγάλων Επιχειρήσεων) και ξεπεράσουν τις πιθανές αντιρρήσεις των πελατών, υποβάλλουν προς έγκριση στην Επιτροπή Χορηγήσεων το αίτημα του πελάτη, όπως αυτό διαμορφώθηκε μετά τις διαπραγματεύσεις. Στη συνέχεια, όταν το απαιτεί ο πελάτης και όταν το θεωρεί απαραίτητο όρο για την έναρξη της συνεργασίας, επακολουθεί επιστολή, όπου αναφέρονται οι συγκεκριμένοι

όροι συνεργασίας και οι προμήθειες για κάποιο προκαθορισμένο ύψος παράπλευρων εργασιών που έχει συμφωνηθεί με τον πελάτη. (Επιστολή ζητείται κυρίως από τις θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων).

Αφού προσκομισθούν στην τράπεζα περιγραφή της ακίνητης περιουσίας της εταιρείας με τα αντίστοιχα βάρη επ' αυτής και τα έγγραφα νομιμοποίησης της εταιρείας, υπογράφεται η σύμβαση δανείου με τον πελάτη αφού γίνουν πρώτα πιθανόν οι απαραίτητες προσημειώσεις .

η. Στάδιο παρακολούθησης της εξυπηρέτησης

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

Ο Υπεύθυνος Μεγάλων Πελατών πρέπει να παρακολουθεί τόσο την εξέλιξη των εργασιών του πελάτη με την τράπεζα, όσο και γενικότερα την πορεία της επιχείρησης, ώστε:

- Να πάρει έγκαιρα μέτρα αν η επιχείρηση αντιμετωπίζει σοβαρές οικονομικές δυσκολίες.
- Να βρει ευκαιρίες για να πάρει νέες δουλειές του πελάτη (νέες επενδύσεις, νέες ανάγκες για κεφάλαια κίνησης, για εγγυητικές επιστολές κ.λπ.).
- Να πάρει δουλειές από ανταγωνιστές, όταν θα διαπιστώσει κάποια δυσαρέσκεια του πελάτη μαζί τους.
- Να διερευνήσει τις αιτίες των αποκλίσεων από το συμφωνηθέν ύψος εργασιών με το οποίο είχαν εξασφαλισθεί ευνοϊκότεροι όροι συνεργασίας. Επίσης πρέπει να δείχνει γενικότερο ενδιαφέρον για τον πελάτη και ν' αναπτύσσει δημόσιες σχέσεις με την εταιρεία που εκπροσωπεί (γεύματα εργασίας, προσκλήσεις σε διάφορες εκδηλώσεις της τράπεζας, ευχές, αποκόμματα τύπου που τον αφορούν, αλλαγές αποφάσεων της Τράπεζας της Ελλάδος που ενδιαφέρουν τον πελάτη κ.λπ.).

Στο στάδιο της εξυπηρέτησης ο υπεύθυνος υπάλληλος για πωλήσεις πρέπει να λάβει, υπόψη του ότι:

Ο δυναμικός: Περιμένει με αυστηρότητα την αναμενόμενη αποτελεσματικότητα.

Ο εκφραστικός: Περιμένει την προσωπική σας συμβολή στις περιπλοκές. Η σχέση πρέπει να διατηρηθεί σε άτυπο και φιλικό στυλ.

Ο φιλικός: Περιμένει την ιδιαίτερη προσοχή σας και βοήθεια.

Ο αναλυτικός: Περιμένει ν' ανταποκρίνονται επακριβώς τα ποιοτικά πρότυπα που του υποσχεθήκατε στην πραγματική κατάσταση των ποιοτικών αποδόσεων. Για να ενισχυθούν οι δεσμοί μαζί του χρειάζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα έγγραφες περιληπτικές αναφορές για το σημείο που βρίσκεται η σχέση.

Το ενδιαφέρον του πωλητή για τον πελάτη αυξάνει την εμπιστοσύνη του προς την τράπεζα και προφυλάσσει τη σχέση απ' τον ανταγωνισμό. Επίσης με τη συνεχή παρακολούθηση ανιχνεύονται έγκαιρα τα παράπονα και επιδιώκεται η διόρθωση των δυσάρεστων καταστάσεων που έχουν τυχόν δημιουργηθεί.

Τα παράπονα του πελάτη παρουσιάζονται μετά την πώληση, αφού αυτός αρχίσει να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες που του προσφέρει η τράπεζα. Ο υπάλληλος πρέπει να δει το παράπονο του πελάτη με τα δικά του μάτια και να επιχειρηματολογήσει στη συνέχεια απ' τη σκοπιά των συμφερόντων του, δεδομένου ότι θέλει:

- Να κρατήσει τον πελάτη.
- Ο πελάτης να εξακολουθήσει να έχει θετική άποψη για την τράπεζα.
- Ο πελάτης να εξακολουθήσει να έχει θετική άποψη για τον υπάλληλο.
- Ο πελάτης να παραμείνει ένας πολλαπλασιαστής που θα διαφημίζει την τράπεζα- από στόμα σε στόμα και όχι ένας πολλαπλασιαστής που θα τη δυσφημεί.
- Να μάθει απ' τα λάθη του εκείνα που οδηγούν σε παράπονα.
- Να αποφευχθούν μελλοντικά σφάλματα συναδέλφων που δημιουργούν παράπονα στους πελάτες.

Στο χειρισμό των παραπόνων ισχύουν οι εξής βασικοί κανόνες:

- Ο υπάλληλος πρέπει κατ' αρχήν να δείξει κατανόηση για τα παράπονα του πελάτη.
- Πρέπει ν' ακούει ενεργά τον πελάτη και να κρατά λεπτομερείς σημειώσεις.
- Πρέπει να ρωτάει πολύ για να καταλάβει την αιτία των παραπόνων.
- Πρέπει να κάνει περίληψη των λεχθέντων απ' τον πελάτη, για να είναι σίγουρος ότι τα κατάλαβε σωστά.
- Πρέπει να ζητά συγνώμη εκ μέρους της τράπεζας όταν ο πελάτης έχει δίκιο (ανεξάρτητα αν πρόκειται για δικό του λάθος ή όχι).
- Πρέπει να ευχαριστεί τον πελάτη για τις πληροφορίες και για την ευκαιρία που δίνει στην τράπεζα να βελτιώσει τις υπηρεσίες της διορθώνοντας τα λάθη της.
- Πρέπει να ξεκαθαρίσει τα παράπονα και να εξετάσει του ισχυρισμούς του πελάτη.
- Πρέπει να φροντίσει να αρθεί η αιτία των παραπόνων.
- Πρέπει να φροντίσει να τονίσει τη μοναδικότητα των παραπόνων.
- Πρέπει να συμφωνήσει με τον πελάτη μια νέα κοινά αποδεκτή διαδικασία.

Μετά την επίσκεψη στον πελάτη, για την παρακολούθηση του είδους της εξυπηρέτησης που του προσφέρεται, όπως αυτός την αντιλαμβάνεται, ο Υπεύθυνος Πελατείας πρέπει να συντάσσει εκτός από τις άλλες εκθέσεις και εισηγήσεις του και μια περίληψη της συζήτησης που είχε με τον πελάτη για το αρχείο του, ώστε να μη ξεχάσει σε επόμενη συνάντησή του να επανέλθει στα βασικά σημεία της προηγούμενης συζήτησης. Τα βασικά σημεία της συζήτησης, καθώς και οι κρίσεις του πωλητή γύρω απ' αυτά είναι αναγκαίο να βρίσκονται στο φάκελο του πελάτη, ώστε να μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από μελλοντικούς αντικαταστάτες του πωλητή. Επίσης, σύντομο περιληπτικό σημείωμα μ' αυτά είναι απαραίτητο α κοινοποιείται και στους προϊσταμένους του.

Στο αρχείο του Υπεύθυνου Μεγάλων Πελατών θα πρέπει να βρίσκονται στον ατομικό φάκελο κάθε πελάτη:

- Περιλήψεις των συζητήσεων μαζί του.

- Εισηγήσεις, εκθέσεις προς τη Διοίκηση και προς την Επιτροπή Χορηγήσεων.
- Κλαδικές μελέτες.
- Περιληπτικά περιγράμματα των σχέσεων της τράπεζας με τον πελάτη.
- Πιθανότητα πραγματοποίησης απρόβλεπτων γεγονότων και εναλλακτικές λύσεις που θα πρέπει ν' ακολουθήσει η τράπεζα.
- Χρονοπρογράμματα ενεργειών.

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο θέλουμε να τονίσουμε ότι: κάθε πωλητής τραπεζικών υπηρεσιών πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι ο ικανοποιημένος πελάτης:

- Επαναλαμβάνει τις αγορές του.
- Προωθεί ανέξοδα τις πωλήσεις με τις συστάσεις που δίνει στον κύκλο του.
- Δίνει μικρότερη προσοχή στη διαφήμιση των ανταγωνιστικών προϊόντων.
- Αγοράζει ευκολότερα τα νέα προϊόντα της τράπεζας.
- Είναι πρόθυμος να πληρώνει μεγαλύτερες τιμές για καλύτερη ποιότητα και άψογη εξυπηρέτηση. **(ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: *Εισαγωγή στο τραπεζικό Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1987)**

1.2. Η διαφήμιση

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

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

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

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

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

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

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

Η διαφημιστική δαπάνη έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια με ρυθμούς σημαντικά υψηλότερους από τον πληθωρισμό. Οι διαφημιστικές δαπάνες ήταν το 1976 το 0,2% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος, το 1984 ήταν το 0,35%, ενώ το 1990 έφθασαν στο 0,6%. Οι αποφάσεις που πρέπει να ληφθούν για να καταστρωθεί και να υλοποιηθεί η στρατηγική της διαφημιστικής εκστρατείας στηρίζονται στις απαντήσεις των παρακάτω ερωτήσεων:

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

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

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

δ. *Πόσα πρέπει να δαπανηθούν;* Αυτό εξαρτάται από τη μέθοδο προσδιορισμού του διαφημιστικού προϋπολογισμού, τη φάση στο κύκλο ζωής κάθε προϊόντος, τα μερίδια αγοράς, τις ενέργειες προβολής και επικοινωνίας του ανταγωνισμού και τους στρατηγικούς στόχους.

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

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

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

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

θ. *Είχαμε επιτυχία;* Η επιτυχία μετράται σε σχέση με τους στόχους και διαπιστώνεται με έρευνες (τεστ αναγνώρισης, τεστ ανάκλησης). (ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: «*Η προώθηση των πωλήσεων*» Εγκυκλοπαίδεια «Επιστήμη και Ζωή»)

1.2.1. Ο καθορισμός των διαφημιστικών στόχων

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

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

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

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

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

α. Η πληροφοριακή διαφήμιση

Αυτή αποσκοπεί στα εξής:

α) Να δημιουργήσει αρχική ζήτηση για ένα νέο είδος προϊόντος ή ανατοποθετήσει παλαιά προϊόντα με την επανασυσκευασία τους ή με τη διεύρυνση του δικτύου διανομής τους, η οποία συμβάλλει στη διαφοροποίηση των ποιοτικών τους χαρακτηριστικών. Αφορά προϊόντα ή διαδικασίες που βρίσκονται στη φάση της εισαγωγής ή επανεισαγωγής τους στην αγορά. Οι διαφημιστικές προσπάθειες επικεντρώνονται στην εκπαιδευτική πληροφόρηση των νεωτεριστών και έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά τους. Στόχος είναι η δημιουργία αρχικής ζήτησης για το είδος, μια και στην περίπτωση αυτή το είδος ταυτίζεται με τη μάρκα.

β) Να περιγράψει τις διαθέσιμες τραπεζικές υπηρεσίες:

γ) Να πληροφορήσει για τη διεύρυνση του δικτύου των καταστημάτων

δ) Να πληροφορήσει για την αλλαγή της τιμολογιακής πολιτικής

β. Η ανταγωνιστική διαφήμιση

Χρησιμοποιείται όταν κάποιες υπηρεσίες εισέρχονται στη φάση της ανάπτυξης και αποσκοπεί στο να πείσει το χρήστη των υπηρεσιών με τον τονισμό των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, που τις διαφοροποιούν από τις ομοειδείς υπηρεσίες του ανταγωνισμού. Αυτή μπορεί να έχει τη μορφή της συγκριτικής (συγκεκριμένη σύγκριση με μία ή περισσότερες μάρκες του ανταγωνισμού), ή της μη συγκριτικής διαφήμισης. Στόχοι της είναι:

— να δημιουργήσει προτίμηση μάρκας του προϊόντος

— να αλλάξει την εικόνα

— να παρακινήσει για αγορά.

γ. Η διαφήμιση υπενθύμισης

Χρησιμοποιείται κυρίως στη φάση της ωριμότητας του προϊόντος και αποσκοπεί στη διατήρηση των κατακτημένων μεριδίων της αγοράς, με την πιστότητα στη μάρκα.

δ. Η διαφήμιση επανενίσχυσης

Αποσκοπεί να αυξήσει την ασφάλεια των πελατών διαβεβαιώνοντας τους ότι έχουν κάνει τη σωστή επιλογή.

ε. Η συνεργατική διαφημιστή

Έχει σαν στόχο να μειώσει τη διαφημιστική δαπάνη με τη συμμετοχή περισσότερων διαφημιζομένων στη διαφημιστική εκστρατεία. Διακρίνεται σε κάθετη (διαφορετικό επίπεδο στο δίαυλο διανομής) και οριζόντια (ίδιο επίπεδο).

στ'. Η θεσμική διαφήμιση

Δεν απευθύνεται μόνο στους πελάτες, αλλά στο ευρύτερο κοινό με στόχο την έμμεση προώθηση των πωλήσεων μέσω της ανύψωσης του κύρους της τράπεζας. Μ' αυτήν δεν προβάλλονται άμεσα οι υπηρεσίες της τράπεζας, αλλά το συνολικό της έργο και η συνεισφορά της στην κοινωνία, την οικονομία, την οικολογία ή τον πολιτισμό, ώστε να δημιουργηθεί ή να ενισχυθεί η θετική της εικόνα στο κοινό.

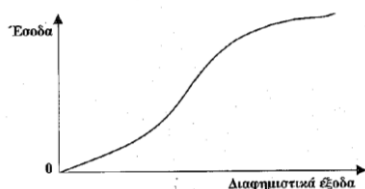
1.2.2. Ο προϋπολογισμός της διαφήμισης

Ο διαφημιστικός προϋπολογισμός δεν πρέπει να καθορίζεται ούτε με τη μέθοδο του εφικτού (τι μπορούμε να διαθέσουμε), ούτε με τη μέθοδο της ανταγωνιστικής ισοτιμίας του μεριδίου διαφημιστικής φωνής (τι διαθέτουν οι ανταγωνιστές), ούτε με τη μέθοδο του ποσοστού επί του τζίρου στις εταιρείες παραγωγής προϊόντων, ή του ποσοστού επί των καταθέσεων (1,5%) στις τράπεζες. Όλες οι παραπάνω μέθοδοι δεν συνδέουν τη χρησιμοποίηση των διαφημιστικών μέσων με τους διαφημιστικούς στόχους και δεν ανταποκρίνονται στις σύγχρονες αντιλήψεις του Μάρκετινγκ. Ο προϋπολογισμός πρέπει να καθορίζεται ανάλογα με τους διαφημιστικούς στόχους και τη γενικότερη στρατηγική του Μάρκετινγκ και να αποτελείται από το άθροισμα των αναγκαίων ποσών για την επίτευξη κάθε επιμέρους στόχου, δηλαδή του επιθυμητού μεριδίου αγοράς σε κάθε επιμέρους αγορά.

Με τη μέθοδο αυτή καθορίζονται οι απαραίτητες ενέργειες για την επίτευξη των επιμέρους στρατηγικών και τακτικών στόχων του Μάρκετινγκ και προσδιορίζονται οι διαφημιστικοί στόχοι, οι οποίοι στη συνέχεια κοστολογούνται. Ο προσδιορισμός των διαφημιστικών στόχων είναι συνάρτηση της φάσης στον κύκλο ζωής κάθε υπηρεσίας, της ακολουθούμενης στρατηγικής, του μεριδίου αγοράς της, της ελαστικότητας της ζήτησης της, της ύπαρξης υποκατάστατων και των διαφημιστικών ενεργειών των ανταγωνιστών (μερίδια διαφημιστικής φωνής).

Επηρεάζεται ακόμα από το συνολικό ύψος των διαφημιστικών δαπανών όλων των διαφημιζομένων προϊόντων και υπηρεσιών, που ακόμα και όταν δεν είναι άμεσα ανταγωνιστικά, δεσμεύουν εγκεφαλικά κύτταρα του κοινού-στόχου και δημιουργούν την ανάγκη για πιο έντονη διαφήμιση.

Τα έξοδα που διατίθενται για διαφήμιση θεωρούνται σαν μίας μορφής επένδυση, διότι συμβάλλουν στη δημιουργία της υπεραξίας της επιχείρησης και επιδρούν στις πωλήσεις για μεγάλο χρονικό διάστημα μετά τη λήξη μιας διαφημιστικής εκστρατείας. Η αποτελεσματικότητα όμως των διαφημιστικών δαπανών, αφού εμφανισθεί πολύ μικρή σε χαμηλά μεγέθη, από ένα σημείο και μετά αυξάνεται με ρυθμό μεγαλύτερο απ' την αύξηση των διαφημιστικών εξόδων και τέλος ο ρυθμός ανόδου της αρχίζει να μειώνεται συνεχώς μετά από ένα ορισμένο ύψος. Αυτό σημαίνει ότι κάθε επιπλέον δαπανώμενη μονάδα προσθέτει ένα όλο και μικρότερο οριακό έσοδο. Η σχέση μεταξύ εσόδων από πωλήσεις και διαφημιστικών εξόδων φαίνεται στο παρακάτω σχήμα:



1.2.3. Η διαμόρφωση του μηνύματος της διαφήμισης

Τις τελευταίες δεκαετίες ζούμε μια τεράστια αύξηση της προσφοράς πληροφοριών. Οι πληροφορίες αυτές είναι επαγγελματικές, επιστημονικές, οικονομικές, πολιτικές κ.λπ. Ένα πολύ μεγάλο μέρος αυτής της προσφοράς πληροφοριών αποτελούν οι διαφημιστικές πληροφορίες. Κάθε διαφημιστική πληροφορία είναι ανταγωνιστική όλων των άλλων, και όχι μόνο των διαφημιστικών μηνυμάτων των

ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών, γιατί διεκδικεί την απόσπαση όσο το δυνατόν μεγαλύτερης προσοχής από τον καταναλωτή.

Ο βασικός κανόνας που πρέπει να ακολουθεί κάθε διαφήμιση είναι ο A.I.D.A. (είναι κανόνας που ισχύει και στην πώληση), δηλαδή:

- **Attention (πρόκληση της προσοχής).** Όποιος θέλει να κερδίσει τη συγκατάθεση ενός ανθρώπου για οποιοδήποτε ζήτημα, πρέπει πρώτα απ' όλα να κερδίσει την προσοχή του. π.χ. με ένα ασυνήθιστο τρόπο παρουσίασης, ζωηρά χρώματα και μεγάλο μέγεθος. Η ενσυνείδητη παρατήρηση ενός ερεθίσματος είναι η πρώτη προϋπόθεση επιτυχίας ενός διαφημιστικού μηνύματος.

- **Interest (πρόκληση του ενδιαφέροντος).** Μόνο τα ερεθίσματα που αξιολογεί ο άνθρωπος σαν σημαντικά καταγράφονται στον εγκέφαλο του. Όλα τα υπόλοιπα ξεχνιούνται. Γι' αυτό πρέπει το διαφημιστικό μήνυμα να απευθύνεται στις επιθυμίες και να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του πελάτη. Το περιεχόμενο του διαφημιστικού μηνύματος πρέπει να είναι τόσο ενδιαφέρον για τον πελάτη, ώστε να ενδιαφερθεί να συνεχίσει να ασχολείται με αυτό (να προσέξει τις επόμενες εικόνες στην τηλεόραση, να διαβάσει το κείμενο μιας διαφήμισης στον τύπο κ.λπ.). Το διαφημιστικό μήνυμα προκαλεί το ενδιαφέρον όταν παρουσιάζεται με χιούμορ από ευχάριστους ή ελκυστικούς παρουσιαστές.

- **Desire (διέγερση της επιθυμίας)** με λόγια, εικόνες, ήχους, δημιουργείται η επιθυμία να βιώσει ο πελάτης τη διαφημιζόμενη ικανοποίηση. Όταν το διαφημιστικό μήνυμα υπόσχεται τη λύση ενός προβλήματος, στον υποψήφιο πελάτη γεννιέται η επιθυμία να χρησιμοποιήσει την προσφερόμενη τραπεζική υπηρεσία, οπότε θα παρακινηθεί να έλθει στην τράπεζα να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες, προσπέκτους κ.λπ.

- **Action (ενεργοποίηση της πώλησης).** Παρακίνηση για αλλαγή στάσης και συμπεριφοράς απέναντι στην τράπεζα και τις υπηρεσίες της ή παρακίνηση για αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών. Το διαφημιστικό μήνυμα πρέπει να περιέχει άμεσα ή έμμεσα την έκκληση, "ελάτε να σας συμβουλέψουμε". Όταν έλθει ο υποψήφιος πελάτης στην τράπεζα, είτε θα έλθει προετοιμασμένος ν' αγοράσει μια τραπεζική υπηρεσία, είτε θα έλθει αναζητώντας περισσότερες πληροφορίες. Σ' αυτήν την περίπτωση την τελευταία ώθηση για την αγορά θα την κάνουν ο Δ/ντής Καταστήματος, ο τραπεζικός σύμβουλος ή ο εξειδικευμένος υπάλληλος.

Τα διαφημιστικά μηνύματα θα πρέπει λοιπόν να διεγείρουν την προσοχή του υποψήφιου πελάτη, να είναι κατανοητά, να τον πείθουν για τη σημασία και τη χρησιμότητα της προσφοράς και να τον υποκινούν στη συγκεκριμένη ενέργεια της αγοράς. Βέβαια τα διαφημιστικά μηνύματα δεν είναι αποτελεσματικά με την πρώτη φορά που θα ακουστούν, ή θα ιδωθούν, ή θα διαβαστούν. Πρέπει σαν διδακτική διαδικασία να επαναληφθούν πολλές φορές για να ενεργοποιήσουν τον υποψήφιο πελάτη. Τα διαφημιστικά μηνύματα μιας τράπεζας για να είναι αποτελεσματικά πρέπει:

(α) *Να έχουν σαφήνεια.* Οι σύνθετες τραπεζικές υπηρεσίες θα πρέπει να επεξηγούνται με λίγες απλές μη διαφορούμενες και κατανοητές λέξεις και σαφή λογική δομή.

(β) *Να τονίζουν τα πραγματικά οφέλη που θα αποκομίσει ο πελάτης* από τη χρήση τους, τα οποία θα πρέπει να ανταποκρίνονται προς εκείνα που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών των αγορών- στόχων για ορθολογισμό (οικονομικά κίνητρα, ελαχιστοποίηση απωλειών χρόνου), για ασφάλεια-εμπιστοσύνη, για πρόνοια για το μέλλον, για κοινωνικότητα, καθώς και οφέλη που ικανοποιούν τις ψυχολογικές τους ανάγκες.

(γ) *Να έχουν πειστικότητα.* Πειστικά είναι τα μηνύματα που είναι ικανά να δημιουργήσουν, να επανενισχύσουν ή να αλλάξουν τις στάσεις, τη νοοτροπία ή τη συμπεριφορά του κοινού στο οποίο απευθύνονται. Για να ενισχυθεί η πειστικότητα των μηνυμάτων θα πρέπει να παρέχονται αποδείξεις για τους ισχυρισμούς.

(δ) *Να προκαλούν την προσοχή και να δημιουργούν θετικά συναισθήματα* στο κοινό που απευθύνονται. Τα θετικά συναισθήματα που μπορεί να δημιουργήσει ένα διαφημιστικό μήνυμα διευκολύνουν την αποδοχή των λογικών επιχειρημάτων που εμπεριέχονται σ' αυτό.

(ε) *Να έχουν τη δυνατότητα απομνημόνευσης.* Για κάτι τέτοιο θα πρέπει να βασίζονται στη δημιουργικότητα και την πρωτοτυπία. Η δημιουργικότητα όμως αυτή του μηνύματος δεν πρέπει να λειτουργεί σε βάρος της δυνατότητας ανάκλησης στη μνήμη του προϊόντος (vampire creativity), όπως συμβαίνει όταν πολλές φορές θυμάται το κοινό το λεκτικό και οπτικό μέρος ενός δημιουργικού μηνύματος, χωρίς να θυμάται το προϊόν. Το κοινό δεν πρέπει να λέει: "τι ωραία διαφήμιση", αλλά "τι ενδιαφέρον προϊόν". Επίσης για να εντυπωθούν στη μνήμη τα μηνύματα θα πρέπει να τα δει ή να τα ακούσει κανείς τουλάχιστον τρεις φορές. Εκτός από την επανάληψη, η μνήμη ενισχύεται και όταν αυτά παρουσιάζονται μουσικά (jingles), όπως επίσης και όταν στηρίζονται σε συχνά επαναλαμβανόμενες ολιγόλογες φράσεις που προσφέρουν μία συνέχεια στη διαφημιστική εκστρατεία (slogans).

(στ') *Να μη στηρίζονται σε ανέφικτες υποσχέσεις.* Η διαφήμιση δημιουργεί ορισμένες προσδοκίες στους πελάτες, ώστε αυτοί να περιμένουν μια ορισμένη συμπεριφορά και ποιότητα υπηρεσιών και/εξυπηρέτησης. Εάν κάποια απ' αυτές τις προσδοκίες δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, είτε λόγω ανεκπαίδευτου προσωπικού, είτε λόγω ανεπαρκούς τεχνολογικής υποδομής, είτε λόγω οργανωτικών δομών που δημιουργούν προβλήματα και καθυστερήσεις, το αποτέλεσμα θα είναι μοιραίο και για τον πελάτη αλλά και για τον υπάλληλο. Ο πελάτης θα αγανακτήσει επειδή τον κοροϊδεύαν και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών δεν ήταν η αναμενόμενη, ενώ ο υπάλληλος θα βρεθεί σε κατάσταση άγχους προσπαθώντας να φτάσει το πρότυπο που δείχνει η διαφήμιση, χωρίς να έχει τα φόντα γι' αυτό. Αυτό θα τον κάνει να χάσει την εμπιστοσύνη του για την αξιοπιστία της τράπεζας, θα τον οδηγήσει σε έλλειψη ικανοποίησης από την εργασία του και κυνισμό. Επειδή λοιπόν η εικόνα που θέλει να δείξει η διαφήμιση θα πρέπει να μην απέχει από την πραγματική, οι στόχοι του Μάρκετινγκ θα πρέπει να συμβαδίζουν με τις αναγκαίες δομικές αλλαγές που θα τους κάνουν εφικτούς (οργανωτικές μεταβολές, επενδύσεις, εκπαίδευση προσωπικού) και όχι να αναμένεται η επίτευξη τους μόνο από την αύξηση των διαφημιστικών κονδυλίων και τον εξωραϊσμό της πραγματικότητας.

(ζ) *Να εκφέρουν τη γνώμη τους* όσο το δυνατόν περισσότερα στελέχη της τράπεζας, στην αρχή και στο τέλος μίας διαφημιστικής εκστρατείας, μια και αυτά αποτελούν τον απευθείας σύνδεση με τον πελάτη και παίρνουν άμεσα τα μηνύματα απ' αυτόν.

(η) Να υπάρχει *μακροχρόνια συνέχεια* στα διαφημιστικά μηνύματα, ώστε να εντυπωθούν καλύτερα στους πελάτες η ταυτότητα της τράπεζας, η εικόνα της και οι διαφοροποιήσεις των πολύπλοκων άυλων προϊόντων της από τα αντίστοιχα του ανταγωνισμού.

(θ) Να συνδέεται η διαφημιζόμενη τράπεζα με *επώνυμα πρόσωπα*. Η διαφήμιση υλικών αγαθών επιδιώκει να δημιουργήσει αφηρημένους συνειρμούς σύνδεσης τους με κάποια αναμενόμενη ικανοποίηση, χρησιμότητα και εξυπηρέτηση μετά την αγορά. Οι διαφημίσεις των τραπεζικών υπηρεσιών για να αποφύγουν να προσθέτουν κι άλλες αφηρημένες έννοιες στις ήδη υπάρχουσες προσωποποιούν ορισμένες φορές τις διαφημίσεις τους, είτε με τη μορφή της επικοινωνίας ανωτάτων στελεχών της τράπεζας με το κοινό (Χiosbank, Aspibank), είτε με τη μορφή της επιδίωξης να δοθεί κύρος στα προϊόντα τους από το γεγονός της χρησιμοποίησής τους από επώνυμα πρόσωπα (testimonial). Παράδειγμα διαφήμισης της τελευταίας μορφής είναι η American Express, η οποία σε ολοσέλιδες καταχωρήσεις διεθνών περιοδικών χρησιμοποίησε εναλλάξ τις φωτογραφίες επωνύμων προσώπων αναφέροντας την ημερομηνία έναρξης συνεργασίας με την τράπεζα (Wim Wenders, Jose Carrera, Luciano Pavarotti, Ray Charles, Sophia Loren κ.ά).

(ι) Να στηρίζονται περισσότερο στα *λογικά επιχειρήματα* και λιγότερο στη συναισθηματική ταύτιση. Γι αυτό η διαφήμιση θα πρέπει να είναι πληροφοριακή και να τονίζει συγκριτικά πλεονεκτήματα της τράπεζας που ενδιαφέρουν τον πελάτη γιατί του καλύπτουν κάποιες ανάγκες του όπως π.χ.

Προβαλλόμενα / συγκριτικά πλεονεκτήματα	Ανάγκες του πελάτη που καλύπτονται από τα διαφημιζόμενα πλεονεκτήματα
- Μεγάλος αριθμός καταστημάτων	- Πλήρης και γρήγορη εξυπηρέτηση
- Μεγάλο εύρος προϊόντων	- Δυνατότητα κάλυψης περισσότερων αναγκών από μία Τράπεζα και επακόλουθα δυνατότητα καλύτερων όρων συνεργασίας.
- Ηλεκτρονική Υποδομή	- Πλήρης, χωρίς λάθη και προπάντων γρήγορη εξυπηρέτηση ή αυτοεξυπηρέτηση
- Αυξήσεις μετοχικού Κεφαλαίου Υψηλά Κέρδη	- Ασφάλεια-Εμπιστοσύνη
- Διεθνείς διασυνδέσεις	- Πλήρης κάλυψη των δραστηριοτήτων μιας εταιρίας στο εξωτερικό
- Φιλική εξυπηρέτηση - Ευγενικό και πρόθυμο προσωπικό	- Κοινωνικές ανάγκες
- Προσωπικό ενδιαφέρον για τα οικονομικά προβλήματα του πελάτη	- Ψυχολογικές (εγωιστικές) ανάγκες
- Έμπειρο, εκπαιδευμένο και πλήρως εξειδικευμένο προσωπικό	- Εμπιστοσύνη για την ορθότητα των συμβουλών και των χειρισμών
- Γειτνίαση με τον πελάτη (κυρίως στην άμεση διαφήμιση)	- Ελαχιστοποίηση των απωλειών χρόνου για τη μετάβαση στην Τράπεζα
- Χρόνος εξυπηρέτησης στους χώρους των συναλλαγών	- Ανάγκη για άνεση, ελαχιστοποίηση των απωλειών χρόνου για τις συναλλαγές μέσα στην τράπεζα
- Ελαχιστοποίηση της γραφειοκρατίας	- Ελαχιστοποίηση των απωλειών χρόνου
- Ευελιξία - Δυναμισμός	- Αμεσότητα ανταπόκρισης στα αιτήματα
- Μακρά ιστορία και παράδοση	- Ασφάλεια - Εμπιστοσύνη
- Ευοίωνες μελλοντικές προοπτικές	
- Ευχάριστο περιβάλλον - καλαίσθητη και εργονομικά και χωροταξικά σωστή διαρρύθμιση χώρων συναλλαγής	- Ψυχολογικές ανάγκες - κύρος συνεργασίας με μία σύγχρονη τράπεζα - αισθητικές ανάγκες
- Νέα πρωτοποριακά προϊόντα ή συστήματα διανομής τραπεζικών υπηρεσιών	- Κύρος χρησιμοποίησης των πιο σύγχρονων χρηματοπιστωτικών μέσων
- Συμφέροντες όροι συνεργασίας	- Οικονομικά κίνητρα ελαχιστοποίησης . κόστους ή μεγιστοποίησης εσόδων

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει το slogan (σκοτσέζικη λέξη που αρχικά σήμαινε πολεμική κραυγή και σήμερα σημαίνει έναν διακριτικό αφορισμό που επιλέγεται από μία εταιρεία για να προσκολληθεί στην επωνυμία της) είναι τα εξής:

- Να είναι στενά δεμένο με μία μόνο επωνυμία, ώστε να μπορέσει να γίνει αναπόσπαστο μέρος της και να μην υπάρξει περίπτωση σύγχυσης με άλλα.
- Να χρησιμοποιεί λέξεις της καθομιλουμένης γλώσσας.
- Να είναι πρωτότυπο.
- Να έχει την ικανότητα συγκράτησης της προσοχής και να είναι σύντομο για να αποτυπώνεται στη μνήμη. Η προσοχή μπορεί να συγκρατηθεί όταν το slogan είναι διατυπωμένο με τη μορφή λογοπαίγνιου ή παροιμίας, όταν έχει συμμετρία ή αντίθεση, όταν συνδέει τις λέξεις με εικόνες, όταν έχει ομοιοκαταληξία, ή όταν δημιουργεί συνήχηση, όταν αναφέρεται σε ιστορικές λέξεις ή λογοτεχνικά ρητά.

(β) *Τράπεζες που λειτουργούν στην Ελλάδα*

Εμπορική Τράπεζα: Εμπορική. Η τέχνη να είσαι τράπεζα

Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος: Μεγάλη και σύγχρονη. Από το 1841 μέχρι το μέλλον.

Citibank: Η Τράπεζά σας

Τράπεζα Πειραιώς: Κοντά σας με λύσεις

Τράπεζα Κύπρου: Τώρα και της Ελλάδος.

Τους διακριτικούς αφορισμούς (slogans) των τραπεζών, που συνοψίζουν τη φιλοσοφία τους απέναντι στον πελάτη μπορούμε να τους κατατάξουμε στις εξής κατηγορίες:

(α) Όσους απευθύνονται στα ορθολογικά κίνητρα του πελάτη (οικονομικά κίνητρα και κίνητρα ελαχιστοποίησης των απωλειών χρόνου)

(β) Όσους απευθύνονται στις ανάγκες του πελάτη για ασφάλεια, εμπιστοσύνη και συνδέουν την παράδοση με το σύγχρονο δυναμισμό, π.χ. B.H.F., Ιονική, Εθνική.

(γ) Όσους δείχνουν ότι σκοπός της τράπεζας είναι η κάλυψη των αναγκών πρόνοιας για το μέλλον π.χ. Κτηματική, Aspís.

(δ) Όσους απευθύνονται στις συναισθηματικές ανάγκες του πελάτη για άμεση επικοινωνία, κατανόηση των προβλημάτων του, υπομονή, προθυμία, φιλική διάθεση και αίσθηση ότι είναι καλοδεχούμενος (κοινωνικά και ψυχολογικά κίνητρα), π.χ. Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank, B.B.L., Midland, Πίστεως, Citibank, Αγροτική, Δωρική.

(ε) Όσους απευθύνονται στις ψυχολογικές-εγωιστικές ανάγκες του κύρους-διάκρισης, σεβασμού π.χ. American Express, B.N.P., Interbank, Diners, U.B.S., Interamerican, Ιονική.

(στ') Όσους συνδέουν τα προσφερόμενα προϊόντα με το κύρος της μητρικής εταιρίας (Citibank Visa, Cashcard-Visa, Alphacard-Visa)

1.2.4. Η κατανομή του διαφημιστικού προϋπολογισμού στους διαύλους επικοινωνίας

Μετά την επιδίωξη της αποτελεσματικότητας, πρέπει να φροντίσει η διαφημιζόμενη τράπεζα για την όσον το δυνατόν μεγαλύτερη οικονομικότητα της διαφημιστικής της εκστρατείας, δηλαδή την επίτευξη των διαφημιστικών στόχων με τη μικρότερη δυνατή δαπάνη. Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός θα πρέπει να κατανεμηθεί ο διαφημιστικός προϋπολογισμός στους διαύλους επικοινωνίας κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να μεγιστοποιείται το αποτέλεσμα, δηλαδή με το μικρότερο δυνατό κόστος ανά χιλιάδα να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή ακροαματικότητα, θεαματικότητα ή αναγνωσιμότητα. Ως δίαυλοι διαφημιστικής επικοινωνίας, μπορούν να χρησιμοποιηθούν:

(α) Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Περιλαμβάνει: τηλεόραση, ραδιόφωνο, κινηματογράφο, υπαίθρια διαφήμιση, τύπο (above the line advertising),

(β); Η άμεση διαφήμιση και η διαφήμιση στα σημεία προσφοράς των υπηρεσιών (below the line advertising).

Τα χαρακτηριστικά κάθε διαύλου και κάθε μέσου είναι από απόψεως διαφημιστικής τα εξής:

α. Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας

Τα μέσα μαζικής επικοινωνίας εξελίχθηκαν σημαντικά τα τελευταία χρόνια με αποτέλεσμα να διαφοροποιηθεί και η μορφή της διαφημιστικής επικοινωνίας. Το 1981 εμφανίστηκε και στην Ελλάδα η έγχρωμη τηλεόραση, το 1987 δημιουργήθηκαν για πρώτη φορά δημοτικοί και ιδιωτικοί ραδιοφωνικοί σταθμοί, το 1989 δημιουργήθηκε η ιδιωτική τηλεόραση, ενώ παράλληλα άρχισε να αυξάνεται τα τελευταία χρόνια η σημασία του θεσμού της χορηγίας. Στις εφημερίδες εμφανίστηκε το tabloid, το χρώμα και η φωτοσύνθεση. Στη δεκαετία του 80 εξακολούθησε να δίνεται το μεγαλύτερο ποσοστό της διαφημιστικής δαπάνης στην τηλεόραση, ενώ ο συνολικός αριθμός των μηνυμάτων διπλασιάστηκε με την έναρξη της λειτουργίας της ιδιωτικής τηλεόρασης. Αύξηση στον αριθμό των μηνυμάτων από το ραδιόφωνο παρατηρήθηκε και με την έναρξη του μη κρατικού ραδιοφώνου.

Οι μέγιστες φορτίσεις ανά μέσο παρουσιάζονται συνήθως: το Σεπτέμβριο στις εφημερίδες, το Νοέμβριο και το Δεκέμβριο στα περιοδικά, το Δεκέμβριο στο ραδιόφωνο και στην τηλεόραση το Νοέμβριο κάθε έτους.

Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προσφέρει η επικοινωνία από κάθε μέσο είναι τα εξής:

(α) *Η τηλεόραση*

(1) *Πλεονεκτήματα*

- Μεγάλος αριθμός τηλεθεατών.

- Χαμηλό κόστος ανά χιλιάδα.

- Ισχυρή επίδραση στο κοινό λόγω των οπτικοακουστικών ερεθισμάτων και της κίνησης.

- Μεγάλες δυνατότητες ανάπτυξης της δημιουργικότητας στα τηλεοπτικά μηνύματα.

(2) *Μειονεκτήματα*

- Υψηλό συνολικό κόστος.
- Μεγάλη φόρτιση των προγραμμάτων με υψηλή θεαματικότητα.
- Σχετικά μικρή επιλεκτικότητα κοινού. Ένα μέρος του καλυπτόμενου κοινού δεν ανήκει στο κοινό-στόχο.
- Το μήνυμα απαξιώνεται γρήγορα.
- Ανελαστικότητα στον προγραμματισμό,

(β) *Το ραδιόφωνο*

(1) *Πλεονεκτήματα:*

- Γεωγραφική και δημογραφική επιλεκτικότητα. Το μήνυμα μπορεί να προσαρμοσθεί στις ιδιαιτερότητες κάθε γεωγραφικής περιοχής. Είναι ικανοποιητικό μέσο για τους νέους, ενώ είναι ιδεώδες μέσο για τους οδηγούς που πάνε και έρχονται από την εργασία τους.

- Ταχύτητα και ευκαμψία του προγραμματισμού και της αγοράς του χρόνου στο μέσο.

- Είναι φθηνό μέσο με χαμηλό κόστος παραγωγής.

- Υψηλός βαθμός αποδοχής του μηνύματος όταν μεταδίδεται από δημοσιογράφους υψηλής αποδοχής με φανατικούς ακροατές.

(2) *Μειονεκτήματα*

- Μόνο ακουστικό ερέθισμα, που σημαίνει μικρότερη δυνατότητα αποτύπωσης του μηνύματος.

- Μειωμένη αποτελεσματικότητα γιατί οι ακροατές μοιράζουν την προσοχή τους ταυτόχρονα και σε άλλες δραστηριότητες.

(γ) *Οι εφημερίδες*

(1) *Πλεονεκτήματα*

- Μεγάλη κάλυψη της εθνικής ή των τοπικών ή των κλαδικών αγορών με χαμηλό κόστος.

- Υπάρχει γεωγραφική προσαρμοστικότητα.

- Διαβάζεται απ'όλη την οικογένεια παρόλο που μπορεί να προσεγγισθεί καλύτερα το ανδρικό κοινό μέσης και ανώτερης κοινωνικοοικονομικής τάξης.

- Υπάρχει η δυνατότητα της λεπτομερειακής πληροφόρησης.

- Μεγάλη προσαρμοστικότητα ως προς τις διαστάσεις και τα χρώματα.

- Η αγορά χώρου μπορεί να γίνει πολύ γρήγορα.

(2) *Μειονεκτήματα*

- Σύντομη διάρκεια ζωής του μέσου (το μέγιστο είναι 24 ώρες για τις καθημερινές).

- Δεν είναι κατάλληλο μέσο για ορισμένες κατηγορίες πληθυσμού (νέους, χαμηλής μόρφωσης ή αγράμματους).

- Χαμηλή απόδοση των χρωμάτων στις έγχρωμες καταχωρήσεις,

(δ) *Περιοδικά*

(1) *Πλεονεκτήματα*

- Διαθέτουν τα θετικά στοιχεία των εφημερίδων και επιπλέον καλύτερη απόδοση των χρωμάτων και μεγαλύτερη διάρκεια ζωής.

- Είναι μέσο κατάλληλο για την προώθηση των πωλήσεων στον τελικό καταναλωτή (δείγματα, κουπόνια).

- Μεγάλη κοινωνικοοικονομική, γεωγραφική και δημογραφική επιλεκτικότητα.

(2) *Μειονεκτήματα*

- Υψηλό κόστος.

- Περιορισμένη ελαστικότητα στο χρονικό προγραμματισμό και στην αγορά χώρου ιδιαίτερα των θεωρούμενων καλών θέσεων (τα εσωτερικά των εξώφυλλων, το οπισθόφυλλο, οι δεξιές σελίδες κ.ά).

(ε) *Αφίσες*

(1) *Πλεονεκτήματα*

- Ισχυρή επίδραση στο κοινό, δεδομένου ότι λόγω μεγέθους και χρωμάτων είναι δύσκολο να αγνοηθούν.

- Καλό μέσο υπενθύμισης.

- Χαμηλό κόστος.

- Λειτουργεί 24 ώρες την ημέρα.

- Ενδείκνυται για μηνύματα που χρειάζονται συχνή επανάληψη.

(2) *Μειονεκτήματα*

- Τα μηνύματα πρέπει να είναι πολύ σύντομα και απλά, δεδομένου ότι ο μέσος οδηγός εκτίθεται σ' αυτά μόνο για πολύ λίγα δευτερόλεπτα.

- Δεν υπάρχει δημογραφική επιλεκτικότητα.

- Κατηγορείται για οπτική ρύπανση και πρόκληση κυκλοφοριακού κινδύνου.

Η κατανομή του διαφημιστικού προϋπολογισμού, που έχει προσδιορισθεί για τα μέσα μαζικής επικοινωνίας γίνεται ανάλογα με το ύψος του (μικροί προϋπολογισμοί συγκεντρώνονται σε λιγότερα μεν σα) και την αποτελεσματικότητα κάθε μέσου. Αυτή μετριέται ως πηλίκο της διαίρεσης του κόστους του μέσου με τον αριθμό των αναγνωστών, ακροατών ή θεατών που καλύπτονται από το μέσο πολλαπλασιασμένο επί 1.000. Για την απόφαση για την εναλλακτική λύση μεταξύ διαφόρων συνδυασμών των διαφημιστικών μέσων που μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα για το διαφημιζόμενο, πρέπει να υπολογισθούν οι Μικτοί Βαθμοί Κάλυψης (Gross Rating Points-G.R.P).

Αυτοί υπολογίζονται ως άθροισμα των καλύψεων (δηλαδή των ποσοστών του κοινού-στόχου, που έχει την ευκαιρία να δει τη διαφήμιση τουλάχιστον μία φορά), όλων των διαφημιστικών μέσων που παίρνουν μέρος σ' ένα διαφημιστικό πρόγραμμα. Δίνει μία

μέτρηση του συνολικού κοινού που καλύπτεται από τα τηλεοπτικά ή ραδιοφωνικά προγράμματα ή τα προγράμματα τύπου, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η διπλοκάλυψη (το ποσοστό των ανθρώπων που καλύπτονται ταυτόχρονα από διαφορετικά διαφημιστικά μέσα). Τέλος, για τον προγραμματισμό των διαφημιστικών μέσων υπολογίζεται και το O.T.S. (opportunity to see), που εκφράζει πόσες φορές θα δει τη διαφήμιση το κοινό στόχος κατά μέσο όρο. Είναι πηλίκιο G.R.P.: Καθαρή κάλυψη.

Εκτός από τα παραπάνω ποσοτικά στοιχεία, η κατανομή του διαφημιστικού προϋπολογισμού θα υπολογίσει και το βαθμό φόρτισης κάθε προγράμματος που επιδρά αρνητικά στην αποτελεσματικότητα του μηνύματος, τα ποιοτικά κριτήρια κάθε μέσου τη χρονική διασπορά, τη σταθερή, αυξανόμενη ή μειούμενη συχνότητα και τις συνθήκες χρησιμοποίησης κάθε διαφημιστικού μέσου από το κοινό στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα.

Οι διαφημιστικές δαπάνες στα 4 κυριότερα μέσα έφθασαν το 1992 στα 162 δισεκατ. δρχ., τα οποία κατανεμήθηκαν κατά 61% στην τηλεόραση, 21% στα περιοδικά, 12% στις εφημερίδες. Οι διαφημιστικές δαπάνες των τραπεζών τον ίδιο έφθασαν τα 3,4 δισεκ. δρχ. περίπου, η κατανομή τους όμως ήταν διαφορετική από το μέσο όρο, δηλαδή το 38% αυτού του ποσού διατέθηκε στην τηλεόραση, το 5,4% στα περιοδικά, το 47,4% στις εφημερίδες και το 9,2% στο ραδιόφωνα!

Η προτίμηση των τραπεζών για τις εφημερίδες, πέραν από το γεγονός της υποχρέωσης δημοσίευσης των μηνιαίων λογιστικών καταστάσεων, και της εκβιαστικής πολιτικής ορισμένων απ' αυτές, εξηγείται κυρίως από το γεγονός της πολυπλοκότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν και χρειάζονται σχετικά μεγάλη ανάλυση και επεξηγήσεις. Η ίδια ερμηνεία μπορεί να δοθεί και για την κατανομή των διαφημιστικών κονδυλίων των ασφαλιστικών επιχειρήσεων, οι οποίες διέθεσαν το 1992 3 δισεκατομμύρια δρχ. για διαφήμιση από τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης με την εξής κατανομή: Εφημερίδες: 30%, περιοδικά 6,4%, ραδιόφωνο 20%, τηλεόραση 42,7% και αφίσες 0,6%.

β. Άμεση διαφήμιση - Διαφήμιση στα σημεία προσφοράς των υπηρεσιών

Εκτός από τη διαφήμιση από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, η τράπεζα μπορεί βέβαια να διαφημισθεί και χωρίς τη μεσολάβηση τους (below the line advertising). Κατ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να διαφημισθεί με την άμεση διαφήμιση μέσω ταχυδρομείου (direct mail) και με τη διαφήμιση στα σημεία προσφοράς υπηρεσιών (P.O.P. - Point of Purchase), που περιλαμβάνει τα διαφημιστικά μέσα που βρίσκονται στα τραπεζικά καταστήματα. Η διαφήμιση στα σημεία προσφοράς υπηρεσιών αποσκοπεί να δώσει μία τελευταία ώθηση στον πελάτη για να ζητήσει περισσότερες πληροφορίες για τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Αυτή όμως θεωρείται περισσότερο σαν μέσο προώθησης των πωλήσεων και θα αναπτυχθεί στο επόμενο υποκεφάλαιο.

Τα πλεονεκτήματα της άμεσης διαφήμισης είναι:

- η προσωπική επικοινωνία με τον πελάτη,
- ο περιορισμός της επικοινωνίας στο κοινό-στόχο μόνο,
- η δυνατότητα επέκτασης της επιχειρηματολογίας σε περισσότερες από των άλλων διαφημίσεων λεπτομέρειες,
- η άμεση αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της.

Η άμεση διαφήμιση στον τραπεζικό τομέα περιλαμβάνει:

- την αποστολή επώνυμης (τυποποιημένης απ' τη Δ/νση Μάρκετινγκ) επιστολής απ' τους Διευθυντές των καταστημάτων σε επιλεγμένους πελάτες ορισμένων κατηγοριών (γιατρούς, δικηγόρους, αρχιτέκτονες, μηχανικούς κ.λπ.) μιας περιοχής,

- την αποστολή ειδικών εντύπων σε μιά συγκεκριμένη περιοχή που διαφημίζουν ένα νέο κατάστημα ή μιά νέα υπηρεσία που προσφέρει η τράπεζα (τα έντυπα αυτά χρησιμοποιούνται και στα σημεία πωλήσεων, όπως επίσης και στη διαδικασία της πώλησης),

- την αναγραφή διαφημιστικών μηνυμάτων στα αντίγραφα των λογαριασμών που αποστέλλονται στους πελάτες, ή την αποστολή μαζί μ' αυτούς διαφημιστικών φυλλαδίων νέων προϊόντων,

- Την αποστολή διαφημιστικών φυλλαδίων νέων προϊόντων, ή την αποστολή αιτήσεως (εγγραφής μέλους, εκδόσεως της πιστωτικής ή της χρεωστικής κάρτας ή της κάρτας αυτόματων συναλλαγών ή χορήγησης στεγαστικού δανείου), η οποία συνήθως αποκόπτεται από το διαφημιστικό φυλλάδιο και αποστέλλεται μέσα στον απαντητικό φάκελλο.

Η άμεση διαφήμιση σε οποιαδήποτε μορφή της θα πρέπει να απευθύνεται πρώτα απ' όλα στους υπάρχοντες πελάτες, στους οποίους επιδιώκεται η επέκταση των πωλήσεων και βεβαίως και σε νέους πελάτες, των οποίων οι διευθύνσεις βρίσκονται από διάφορους ειδικούς καταλόγους ή από ειδικά γραφεία διευθύνσεων.

Η άμεση διαφήμιση συνηθίζεται στον τραπεζικό τομέα στις πιστωτικές, στις χρεωστικές κάρτες, στις κάρτες αυτόματων συναλλαγών και στις κάρτες διευκόλυνσης (έχει χρησιμοποιηθεί πολύ από: Εθνική, Citibank). Επίσης συνηθίζεται για τη χορήγηση στεγαστικών δανείων (Citibank), για τη διαφήμιση ταξιδιωτικών επιταγών, για τη διαφήμιση του Home-και του Phone Banking (Citibank), όταν ανοίγει νέο κατάστημα (Ιονική, Εθνική, Πίστεως, Εμπορική κ.ά), καθώς και όταν προσφέρει υπηρεσίες θησαυροφυλακίου. **(Στοιχεία Τραπεζικού μάρκετινγκ και τεχνικής των πωλήσεων τραπεζικών υπηρεσιών του Δημητρίου Γ. Παυλάκη (προϊστάμενος – μελετητής μάρκετινγκ) , Εκδόσεις «Επτάλοφος ΑΒΕΕ» , 1991 , Αθήνα)**

1.3. Η προώθηση των πωλήσεων

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

- να αυξήσουν το ποσοστό της επανάληψης των πωλήσεων σε περιστασιακούς πελάτες,
- να ανταμείψουν τους παλιούς και πιστούς πελάτες αυξάνοντας την πιστότητα τους,
- να προσελκύσουν νέους πελάτες διασπώντας την αφοσίωση προς άλλες ανταγωνιστικές μάρκες που έχει δημιουργηθεί με τη διαφήμιση,
- να δημιουργήσουν μεγαλύτερη επίγνωση τιμών στους καταναλωτές,
- να αυξήσουν το βαθμό συνεργασίας των μεταπωλητών,
- να παρακινήσουν τους πωλητές και να τους βοηθήσουν με διάφορα μέσα για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους στις πωλήσεις.

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

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

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

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

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

(α) Η εκπαίδευση των στελεχών που ασχολούνται με ολοκληρωμένες πωλήσεις, καθώς και των συμβούλων πελατείας, σε θέματα βελτίωσης των εξειδικευμένων γνώσεων τους, ή εμβάθυνσης τους στα νέα χρηματοπιστωτικά μέσα και τεχνικών αποτελεσματικών /πωλήσεων των διατιθέμενων από την τράπεζα υπηρεσιών. Η εκπαίδευση αυτή μπορεί να διαβαθμίζεται από τις ενημερωτικές συναντήσεις, τις ημερίδες, τα συνέδρια, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια και να φθάνει μέχρι την εκπαίδευση στο χώρο εργασίας,

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

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

- Ηθικά έπαθλα, που απονέμονται σε ειδικές τελετές από τη Διοίκηση της τράπεζας.

- Χρηματικά πριμ
- Προσωπικά δώρα που έχουν κάποια αναμνηστική αξία
- Ατομικά ή ομαδικά ταξίδια

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

Παραδείγματα:

- Διαγωνισμοί για τη σωστή συμπλήρωση κάποιου ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις γύρω από τα διαφημιστικά μηνύματα.

- Δώρα για αύξηση από ένα ποσοστό και πάνω του μέσου υπολοίπου των καταθέσεων.

- Βραβεία για την προσέλκυση νέων πελατών καταθέσεων σε συνάλλαγμα, από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.

- Συμμετοχή σε κληρώσεις για ταξίδια, όταν η αίτηση για την χορήγηση πιστωτικής κάρτας αποσταλεί πριν από μία ορισμένη ημερομηνία.

- Δώρα γνωριμίας ή δωροεπιταγές με την έγκριση χορήγησης πιστωτικής κάρτας.

- Δωρεάν κάποια λίτρα βενζίνης για κάθε δάνειο για αγορά αυτοκινήτου.

- Συμμετοχή σε κληρώσεις δώρων, όταν ο τζίρος της πιστωτικής κάρτας φθάνει ορισμένους στόχους.

- Τα διαφημιστικά δώρα μικρής αξίας που προορίζονται για τους καλούς πελάτες (στυλό, ομπρέλες, σταχτοδοχεία, ρολόγια, ημερολόγια κ.λπ.), που αποσκοπούν να διευκολύνουν τη συναισθηματική αποδοχή και να υπενθυμίζουν στον πελάτη την ύπαρξη της τράπεζας όταν δεν βρίσκεται εκεί.

Πρέπει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω ενέργειες Μάρκετινγκ έχουν βέβαια περιορισμένη διάρκεια.

(ε) Η συμμετοχή σε διάφορες διεθνείς εμπορικές εκθέσεις με τη μορφή περιπτέρου πληροφοριών και συμβουλών,

(στ') Η παροχή διαφόρων εξυπηρετήσεων στους πελάτες, που αρχίζουν από τη δυνατότητα parking και την προσφορά καφέ και φθάνουν στη δωρεάν παροχή συμβουλών από τραπεζικούς συμβούλους,

(ζ) Η διαφήμιση στα σημεία προσφοράς των υπηρεσιών, που παρακινούν τον πελάτη να αναζητήσει περισσότερες πληροφορίες από τους υπαλλήλους (αυτοκόλλητα, αφίσες στις βιτρίνες, στις εισόδους και τους εσωτερικούς χώρους, πινακίδες, εκθετήρια, με ειδικά διαφημιστικά έντυπα κ.ά).

(η) Οι εφημερίδες και τα περιοδικά της τράπεζας, που απευθύνονται σε πελάτες της

μαζικής αγοράς ή πελάτες-επιχειρήσεις.

(θ) Τα σεμινάρια που διοργανώνονται από την τράπεζα και απευθύνονται στους πελάτες. Αυτά αποσκοπούν στην άμεση προώθηση των πωλήσεων (σχετικά με νέα χρηματοπιστωτικά μέσα) ή στην ενίσχυση των δεσμών, που συνδέουν την τράπεζα με ορισμένους πελάτες. Σαν θέματα παρομοίων σεμιναρίων μπορούν να αναφερθούν ενδεικτικά:

- Οι τραπεζικές εργασίες για στελέχη επιχειρήσεων.
- Η χρηματοοικονομική διαχείριση της μικρομεσαίας επιχείρησης.
- Το Μάρκετινγκ της μικρομεσαίας επιχείρησης.
- Το Μάνατζμεντ της μικρομεσαίας επιχείρησης.
- Ο Φ.Π.Α. κ.λ.π.

Τα σεμινάρια χρησιμοποιούνται σαν μέσο προώθησης των πωλήσεων και στην περίπτωση που μία πολυεθνική τράπεζα καλεί τους ανταποκριτές της από τον κόσμο για εκπαίδευση των στελεχών τους πάνω: π.χ. στο συνάλλαγμα, τις διεθνείς δραστηριότητες, το αμερικανικό τραπεζικό σύστημα κ.λπ. Επίσης, τα τελευταία χρόνια τα σεμινάρια χρησιμοποιήθηκαν σε ευρεία έκταση για την προώθηση των πωλήσεων των τραπεζών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που ανέλαβαν την εκπαίδευση τραπεζικών στελεχών των χωρών της Ανατολικής Ευρώπης.

(ι) Η φιλική προς τον πελάτη διαμόρφωση των χώρων εξυπηρέτησης του. Σύμφωνα με τις αντιλήψεις όσων υποστηρίζουν το διευρυμένο Μίγμα Μάρκετινγκ (με τα 7P), το στοιχείο αυτό αποτελεί μέρος των φυσικών στοιχείων της προσφοράς των τραπεζικών υπηρεσιών (Physical Evidence).

Ενώ η διαφήμιση αποσκοπεί να τραβήξει τον πελάτη στην τράπεζα (pull effect), η προώθηση των πωλήσεων και η προσωπική πώληση αποσκοπούν να του δώσουν την τελευταία ώθηση για την αγορά (push effect). (ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: «*Η προώθηση των πωλήσεων*» Εγκυκλοπαίδεια «Επιστήμη και Ζωή»)

1.4. Οι Δημοσιές Σχέσεις και η δημοσιότητα

Ορισμός

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

1.4.1. Ενδοτραπεζικές δημόσιες σχέσεις

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

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

- Να ξεπεράσει κάθε εργαζόμενος τις πιθανές αρνητικές τοποθετήσεις και προκαταλήψεις του για τη Διοίκηση.
- Να αποκτήσει κάθε εργαζόμενος θετική στάση απέναντι στο επάγγελμα ίου, στην εργασία του, στους συναδέλφους του, στους προϊσταμένους του, στην κοινωνία και στην τράπεζα.
- Να προωθήσουν το ενδιαφέρον για αμοτερόπλευρη πληροφόρηση, για εποικοδομητική κριτική και για συμμετοχή στους γενικότερους προβληματισμούς γύρω από την εργασία.
- Να αυξήσουν το αίσθημα ευθύνης και τη διάθεση για εργασία και απόδοση.
- Να δημιουργήσουν συναισθήματα υπερηφάνειας και διάθεση ταύτισης του εργαζόμενου με το κύρος της τράπεζας.

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

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

- Η εφημερίδα ή το περιοδικό του προσωπικού της τράπεζας με περιεχόμενο: Νέες

αποφάσεις της Διοίκησης, που αφορούν το προσωπικό, άρθρα ανωτάτων στελεχών για τα υιοθετούμενα νέα χρηματοπιστωτικά μέσα, ίδρυση νέων Καταστημάτων, απολογισμός και προγραμματισμός ενεργειών των διαφόρων Διευθύνσεων και Υπηρεσιών, περί της αναγκαιότητας των οργανωτικών μεταβολών, σχεδιαζόμενες εφαρμογές νέων μεθόδων και τεχνικών, γενικά οικονομικά θέματα, ψυχαγωγικά θέματα, σελίδες με ελεύθερα θέματα που γράφονται από συναδέλφους κ.λπ.

- Ενημερωτικό φυλλάδιο νεοπροσλαμβανόμενων συναδέλφων με τα γενικά καθήκοντα και υποχρεώσεις τους, που απορρέουν από τον οργανισμό της τράπεζας, τη συλλογική σύμβαση εργασίας, τον εσωτερικό κανονισμό καθώς και ενημερωτικά θέματα για την γενικότερη οργανωτική δομή της τράπεζας κ.λπ.

Οργάνωση κοινών διασκεδάσεων, (εκδρομών, συνεστιάσεων κ.λπ. εκδηλώσεων) κατά Τμήμα/Υπηρεσία, όπου παρευρίσκονται απαραίτητα και οι προϊστάμενοι και Δ/ντές. Οργάνωση διαλέξεων από επιφανείς προσωπικότητες για θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος.

1.4.2. Εξωτραπεζικές δημόσιες σχέσεις

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

(β) Οι δημόσιες σχέσεις προς εκείνους που διαμορφώνουν την κοινή γνώμη (*Opinion Leaders*) περιλαμβάνουν συνεντεύξεις τύπου της Διοίκησης, προσκλήσεις σε σεμινάρια, διαλέξεις κ.λπ. Ορισμένα παραδείγματα ευκαιριών για συνεντεύξεις τύπου είναι ενδεικτικά τα ακόλουθα: πληροφόρηση για την πορεία των εργασιών της τράπεζας στο εξάμηνο (στο εξωτερικό κυρίως) ή στο χρόνο, την εξέλιξη των βασικών οικονομικών μεγεθών της τελευταίας δεκαετίας, πενταετίας κ.λπ., ίδρυση νέων καταστημάτων, νέες υπηρεσίες, προσκλήσεις σε γιορτές για τα 50, τα 100 ή τα 150 χρόνια της τράπεζας κ.λπ.

1.4.3. Οι δημόσιες σχέσεις με το ευρύτερο κοινό

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

α) Οι χορηγίες

Οι χορηγίες είναι ένας θεσμός που χρονολογείται από το 509 π.Χ., όταν στην αρχαία Αθήνα εξέλεγε κάθε χρόνο κάθε φυλή το χορηγό μεταξύ των πλουσιότερων μελών της. Αυτός ανέλαμβανε τα έξοδα των θεατρικών έργων. Στη Ρώμη, το όνομα του Μαικήνα, έγινε γνωστό για την ενίσχυση που έδωσε σε λογοτέχνες όπως ο Οράτιος και ο Βιργίλιος. Στη σύγχρονη εποχή ο θεσμός της χορηγίας άρχισε να αναπτύσσεται από τη δεκαετία του 60 στις Η.Π.Α. Αυτή αφορά την οικονομική υποστήριξη, μη κερδοσκοπικών δραστηριοτήτων από επιχειρήσεις με προσδοκώμενο αντιστάθμισμα

την αύξηση της επίγνωσης και τη βελτίωση του κύρους και της εικόνας τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται η μεταβολή της στάσης του κοινού προς την τράπεζα και η διεύρυνση της κοινωνικής αποδοχής της.

Με τις χορηγίες ενισχύονται:

- Πολιτιστικές εκδηλώσεις (συναυλίες, εκθέσεις έργων τέχνης, καλλιτεχνικές εκδόσεις, διαλέξεις).
- Επιστημονικές εκδηλώσεις (βραβεία για τα καλύτερα τραπεζικά ή οικονομικά κείμενα της χρονιάς, επανεκδόσεις κλασικών οικονομικών έργων, βοήθεια ερευνητικών εργασιών, υποτροφίες, εκπονήσεις μελετών, συνέδρια).
- Αθλητικές εκδηλώσεις.

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

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

β. Η δημοσιότητα

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

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

2.1. Διανομή τραπεζικών προϊόντων (place)

2.1.1. Οι ιδιαιτερότητες της διανομής των τραπεζικών προϊόντων

Η διανομή είναι το χαρακτηριστικότερο πεδίο διαφοροποίησης των υπηρεσιών σε σχέση — με τα φυσικά προϊόντα. Οι υπηρεσίες, όπως έχουμε αναφέρει, είναι άυλες, δεν αποθηκεύονται, δε μεταφέρονται, δε μεταβιβάζονται και παράγονται ταυτόχρονα με την κατανάλωση όπου συμμετέχει και ο καταναλωτής. Επομένως, το θέμα της διανομής καλύπτουν τα σημεία προσφοράς των τραπεζικών υπηρεσιών. Τέτοια σημεία είναι τα κεντρικά καταστήματα και τα περιφερειακά καταστήματα των τραπεζών. Κατά συνέπεια, είναι σημαντικό να εξεταστούν σε μεγάλη έκταση οι διαδικασίες εγκατάστασης ενός καταστήματος. Τα τραπεζικά καταστήματα πλέον είναι το κέντρο του ενδιαφέροντος, μεταμορφώνονται από διοικητικά κέντρα κόστους σε παραγωγούς εσόδων και κερδών μέσω των πωλήσεων.

Τα τελευταία χρόνια, όμως, με την εισαγωγή της σύγχρονης τεχνολογίας στον τραπεζικό « χώρο και την εφαρμογή της στην παραγωγή και προσφορά σύγχρονων τραπεζικών προϊόντων και εξυπηρετήσεων προς τους πελάτες, η λειτουργία της διανομής έχει περιέλθει και εξυπηρετείται με πολλά σύγχρονα τραπεζικά προϊόντα.

Προϊόντα όπως:

- οι πιστωτικές κάρτες,
- το διατραπεζικό σύστημα ΔΙΑΣ,
- οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATMs),
- τα drive in windows,
- οι θυρίδες ασφαλείας,
- οι εγγυητικές επιστολές,
- τα συστήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς αξιόγραφων (EFTS),
- οι μηχανές αυτόματης ανάληψης μετρητών (ACDs),
- οι πληρωμές στα σημεία πώλησης (EFTPOS),
- οι έξυπνες κάρτες και
- το internet banking

αποτελούν χαρακτηριστικές περιπτώσεις που εμπεριέχουν τη λειτουργία της διανομής.

Τα τραπεζικά αυτά προϊόντα αναλύθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο 7 και έχει ήδη εξηγηθεί και η διανεμητική τους λειτουργία.

Το πιο χαρακτηριστικό προϊόν, βέβαια, είναι οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATMs) οι οποίες αποτελούν ή υποκαθιστούν ένα μικρό τραπεζικό κατάστημα και

μπορούν να εξυπηρετήσουν τις βασικότερες τραπεζικές ανάγκες ενός καταναλωτή (κατάθεση, ανάληψη, ερώτηση υπολοίπων κ.τ.λ.) με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο. Λόγω του ότι αυτά τα μηχανήματα είναι τοποθετημένα σε πολλά καταλλήλως επιλεγμένα σημεία, λειτουργούν όλες τις ώρες και όλες τις ημέρες και η χρήση τους είναι πολύ εύκολη και γρήγορη. Μπορούμε να πούμε ότι η εφαρμογή των ATMs ενσαρκώνει την εφαρμογή του σύγχρονου Τραπεζικού Marketing εξυπηρετώντας τις ανάγκες της διανομής των τραπεζικών υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη των λιανικών αγορών είναι το ζητούμενο της νέας εποχής του Τραπεζικού Marketing όπως επίσης και η ανάπτυξη καταστημάτων και δικτύων διανομής που περιλαμβάνουν έντονη παρουσία ATMs και διευκολύνουν τη γρήγορη εξυπηρέτηση των τραπεζικών πελατών. Η εξυπηρέτηση των πελατών, ανάλογη με αυτή των καταστημάτων γρήγορου φαγητού (fast food), με γρήγορο, λειτουργικό και αποτελεσματικό τρόπο είναι το ζητούμενο. Τα ATMs ικανοποιούν με τον καλύτερο τρόπο αυτήν την ανάγκη της γρήγορης εξυπηρέτησης (one - stop shopping).

Το θέμα της διασποράς και της επιλογής του τόπου εγκατάστασης των ATMs συνδέεται και με το θέμα της εγκατάστασης των τραπεζικών καταστημάτων που αναλύεται στη συνέχεια.

2.1.2. Επιλογή τόπου εγκατάστασης

Για να κατανοηθεί καλύτερα η σημασία και η διάσταση του θέματος της εγκατάστασης των τραπεζών, κρίνεται σκόπιμη μία μικρή εισαγωγή στη μακροσκοπική θεώρηση του θέματος των πληθυσμιακών συγκεντρώσεων. Διάφορες επιστήμες έχουν αναπτυχθεί και εμπλέκονται στο πιο πάνω θέμα όπως η Ανθρωπογεωγραφία και η Οικονομική Γεωγραφία.

Η εγκατάσταση των πληθυσμών, από αρχαιοτάτων χρόνων, βασίζεται σε ορισμένες βασικές αρχές και κανόνες οι οποίοι, βέβαια, σταδιακά εμπλουτίζονται. Η γενικότερη γεωγραφική μορφολογία μιας περιοχής καθορίζει και τις ευρύτερες περιοχές οι οποίες αποτελούν συχνά ενιαίους γεωπολιτικούς χώρους με δεσμούς ιστορικούς, εθνικούς, πολιτισμικούς ή κοινωνικούς π.χ. Κρήτη, Αιγαίο, Ευρώπη κ.τ.λ.. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την αρχική εγκατάσταση ενός πληθυσμού σε ένα τόπο είναι πολλοί και κυρίως συνδέονται με τη γεωγραφία και τη συγκυρία.

Η μορφολογία του εδάφους, δηλαδή αν είναι μία περιοχή ορεινή, πεδινή, νησιωτική, παραθαλάσσια, λοφώδης, αν έχει λιμάνι ή ποτάμι ή άλλους υδάτινους πόρους, είναι ο βασικότερος παράγοντας για την επιλογή ενός τόπου για εγκατάσταση και δημιουργία μιας πόλης. Χαρακτηριστικές περιπτώσεις πληθυσμιακών συγκεντρώσεων που άντεξαν στο χρόνο είναι η Μεσοποταμία λόγω των ποταμών και του εύφορου εδάφους, ο ποταμός Νείλος της Αιγύπτου, η Κνωσός και οι Μυκήνες που είχαν κτιστεί σε εύφορους λοφίσκους. Το εύφορο και καλλιεργήσιμο έδαφος, η προστασία από επιδρομές, η ύπαρξη γεωργικών ή άλλων φυσικών πόρων, η προστασία από τα φυσικά φαινόμενα (χιόνια, πλημμύρες), η πρόσβαση στα μέσα συγκοινωνίας κάθε εποχής δια μέσου των δρόμων, των λιμανιών και των ποταμών, καθώς και η ύπαρξη πηγών πλούτου όπως το ψάρεμα, τα δάση, το κυνήγι και άλλοι παράγοντες, απετέλεσαν παραδοσιακά τα κριτήρια επιλογής του τόπου εγκατάστασης των πληθυσμών.

Παράγοντες που επηρεάζουν την κοινωνική, οικονομική και πολιτιστική ανάπτυξη και εξέλιξη των πληθυσμιακών συγκεντρώσεων είναι η οικονομική δραστηριότητα μιας περιοχής, η εμπορική κίνηση, η γεωργική και βιομηχανική ή βιοτεχνική δραστηριότητα. Πολλές τοποθεσίες στις οποίες παραδοσιακά είχαν εγκατασταθεί πληθυσμοί και δεν πληρούσαν πολλές από τις αναγκαίες προδιαγραφές, στο πέρασμα του χρόνου δοκιμάστηκαν από τη δυσμενή εξέλιξη.

Στη σημερινή εποχή, όταν πρόκειται να ιδρυθεί μία πόλη γίνονται μελέτες στις οποίες εξετάζονται όλοι οι γεωγραφικοί, σεισμολογικοί, κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες και σκοπιμότητες, ώστε η πόλη αυτή να είναι βιώσιμη.

Όταν μία επιχείρηση πρόκειται για πρώτη φορά να εγκατασταθεί, να ιδρυθεί ή να επεκταθεί πρέπει να αναλύσει μία σειρά από παράγοντες τους οποίους θα περιγράψουμε στη συνέχεια. Άλλωστε αυτή είναι και η περίπτωση που μας ενδιαφέρει και η οποία συναντάται στη πράξη στο μικροοικονομικό επίπεδο που εδώ εξετάζουμε.

Κατ' αρχάς, γίνεται η ανάλυση της κατηγορίας στην οποία ανήκει η συγκεκριμένη επιχείρηση για να επιλεγεί η στρατηγική εγκατάστασης σύμφωνα με το κριτήριο της ύπαρξης ή μη, ομοειδών συμπληρωματικών ή ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Υπάρχουν επιχειρήσεις στις οποίες ενθαρρύνεται η συγκέντρωση τους σε τόπους που υπάρχουν ομοειδείς ή συμπληρωματικές επιχειρήσεις. Τέτοιες είναι τα κεντρικά καταστήματα των τραπεζών ή χρηματιστηριακών επιχειρήσεων, κεντρικά γραφεία μεγάλων επιχειρήσεων, επιχειρήσεις που εξαρτώνται από παρεμφερείς ή συμπληρωματικές τους.

Υπάρχουν επιχειρήσεις για τις οποίες η επιλογή του τόπου εγκατάστασης δεν επηρεάζεται από την ύπαρξη ομοειδών ή ανταγωνιστικών επιχειρήσεων όπως δικηγορικά γραφεία, ραδιοφωνικοί σταθμοί κ.τ.λ. Τέλος, υπάρχουν επιχειρήσεις στις οποίες η επιλογή του τόπου εγκατάστασης επηρεάζεται, στο μέγιστο, από την ύπαρξη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων. Τέτοιες είναι οι επιχειρήσεις (καταστήματα) λιανικής πώλησης που απευθύνονται στην εξυπηρέτηση κοινού ενός συγκεκριμένου γεωγραφικού χώρου (περίπτερα, ΠΡΟΠΟ, εστιατόρια, super markets, video clubs και, γενικά, καταστήματα χωρίς έντονη διαφοροποίηση).

Οι τρεις αυτές κατηγορίες ανακύπτουν εξετάζοντας το θέμα μόνο από την σκοπιά των ανταγωνιστικών, συμπληρωματικών ή ομοειδών δραστηριοτήτων, χωρίς να ληφθεί προς το παρόν υπ' όψιν ότι και άλλοι παράγοντες πρέπει να εξεταστούν. Στα πλαίσια βέβαια των γενικότερων οικονομικών παραγόντων, θα εξεταστεί και η ύπαρξη έστω και παρεμφερών επιχειρήσεων, διότι δεν ενδιαφέρει που θα εγκατασταθεί, π.χ. ένας ραδιοφωνικός σταθμός, διότι μπορεί να "πιάνει" τους ακροατές του σε μεγάλες αποστάσεις, αλλά πάντα ενδιαφέρει η ύπαρξη, κοντά στο σταθμό, επιχειρήσεων με συμπληρωματικές δραστηριότητες όπως, π.χ. ενός φωτοτυπείου, ενός καταστήματος με γραφικά κ.τ.λ. Η ίδια επιχείρηση, πολλές φορές, μπορεί να επεκταθεί επιλέγοντας τον τόπο εγκατάστασης με διαφορετική στρατηγική κάθε φορά.

Για παράδειγμα, μια τράπεζα για την εγκατάσταση του κεντρικού της καταστήματος θα « επιλέξει μία περιοχή που να είναι χρηματοοικονομικό κέντρο π.χ. οδός Σοφοκλέους ή Wall Street. Ενώ για την ίδρυση ενός καταστήματος της, πιθανόν να προσπαθήσει να καλύψει κάποια περιοχή που δεν εξυπηρετείται από άλλη τράπεζα. Όπως είναι φυσικό, οι επιχειρήσεις που είναι αδιάφορες όσον αφορά την συγκέντρωση ομοειδών επιχειρήσεων, δεν εξετάζουν τον τοπικό ανταγωνισμό στην απόφαση τους για εγκατάσταση.

Στις περιπτώσεις που ενδιαφέρει η εγκατάσταση να γίνει κοντά σε ομοειδείς ή συμπληρωματικές επιχειρήσεις γίνεται έρευνα για τον εντοπισμό αυτών των περιοχών και, στη συνέχεια, όπως θα περιγραφεί παρακάτω, θα διερευνηθεί ο συγκεκριμένος τόπος εγκατάστασης. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι πολλές επιχειρήσεις οι οποίες θα έπρεπε να αποφεύγουν να εγκατασταθούν σε περιοχές που ήδη υπάρχουν παρόμοιες, επιλέγουν ακριβώς το αντίθετο. Οι επιχειρήσεις αυτές ακολουθούν την πολιτική της απόσπασης πελατών από τις ανταγωνιστικές ή της εκμετάλλευσης της ήδη υπάρχουσας αγοράς, δημιουργώντας εμπορική περιοχή για το συγκεκριμένο είδος εκμετάλλευσης. Τέτοιες περιπτώσεις συναντάμε στους εμπορικούς δρόμους και στα γνωστά "στέκια" όπου ο καταναλωτής ξέρει ότι θα βρει πολλά καταστήματα με το ίδιο προϊόν και θα μπορεί να επιλέξει.

Τέλος, υπάρχουν επιχειρήσεις λιανικής πώλησης που απευθύνονται σε εξυπηρέτηση κοινού, συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής, οι οποίες θα πρέπει να επιδοθούν σε εκτενέστερη έρευνα για να εντοπίσουν ευκαιρίες, δηλαδή, τοποθεσίες με δυνατότητες για εμπορική ανάπτυξη και στις οποίες δεν υπάρχουν ανάλογες επιχειρήσεις. Είναι εμφανές ότι αυτή η περίπτωση είναι η πιο δύσκολη και έχει αναπτυχθεί ολόκληρος κλάδος της διοίκησης των επιχειρήσεων και της έρευνας Marketing που ασχολείται ακριβώς με αυτό το θέμα το Location Management (Διοίκηση τοποθεσίας ή επιλογή τόπου εγκατάστασης, όπως, περιφραστικά, θα μπορούσε να αποδοθεί ο όρος).

Η έρευνα για τον εντοπισμό των ευκαιριών για επιλογή του τόπου εγκατάστασης των επιχειρήσεων, όπως και η έρευνα Marketing, περνά από ορισμένα στάδια. Οι έρευνες αυτές μπορεί να γίνονται περιστασιακά όταν, δηλαδή, ανακύψει ανάγκη για ένα νέο κατάστημα. Αλλά πολλές φορές, τράπεζες ή εταιρίες οι οποίες ανοίγουν συνέχεια καταστήματα λόγω της φύσης της εργασίας τους, έχουν ένα τμήμα το οποίο ασχολείται συνέχεια με τη διερεύνηση ευκαιριών για εγκατάσταση καταστημάτων και τη συνεχή συλλογή στοιχείων, τα οποία επεξεργάζονται και χρησιμοποιούνται όταν παραστεί ανάγκη. Είναι τα λεγόμενα location teams, ομάδες διερεύνησης ευκαιριών για τόπους εγκατάστασης, ή "ομάδες τοποθεσιών" όπως μεταφράζεται κατά λέξη. Τα στάδια της επιλογής τόπου για εγκατάσταση επιχειρήσεων είναι:

- ο εντοπισμός της ευκαιρίας,
- η ανάλυση της κατάστασης και
- η συλλογή των στοιχείων.

Η εκκίνηση είναι μία ιδέα για πιθανή ευκαιρία αποτελεσματικής εκμετάλλευσης μίας τοποθεσίας, από πλευράς κάποιας συγκεκριμένης οικονομικής δραστηριότητας, ή ο εντοπισμός ενός κενού σε μία περιοχή λόγω έλλειψης μίας οικονομικής δραστηριότητας. Η ιδέα αυτή βέβαια, μορφοποιείται με την έρευνα. Δηλαδή εκφράζεται σε συγκεκριμένη δραστηριότητα π.χ. εστιατόριο πολυτελείας και συνοδεύεται από τη διερεύνηση των λεγόμενων οικονομικών προδιαγραφών, δηλαδή, αν πρέπει να είναι στεγασμένος χώρος ή ελεύθερος, ισόγειο ή υπόγειο, αναγκαία τετραγωνικά μέτρα, χώρος στάθμευσης αυτοκινήτων, βιομηχανικό ρεύμα κ.τ.λ..

Η δεύτερη ενότητα διαδικασιών που ακολουθεί μετά τον εντοπισμό της ευκαιρίας, είναι η ανάλυση της κατάστασης. Στο στάδιο αυτό, εξετάζεται ο χαρακτήρας της εταιρίας, από τη σκοπιά του τόπου εγκατάστασης, δηλαδή το αν ενθαρρύνεται, αποθαρρύνεται ή είναι αδιάφορη η εγκατάσταση σε σχέση με άλλες παρεμφερείς επιχειρήσεις. Εξετάζονται επίσης, οι προοπτικές της οικονομικής δραστηριότητας για την οποία υπάρχει κάποιος προβληματισμός καθώς και οι προοπτικές της περιοχής και, βέβαια, σε συνδυασμό οι δύο παράγοντες - δηλαδή, οι προοπτικές του κλάδου

στη συγκεκριμένη περιοχή. Η εξέταση αυτή γίνεται σε προκαταρκτικό επίπεδο και βασίζεται κυρίως στις γνώσεις, στην πείρα και στην αντίληψη των ενδιαφερομένων.

Με βάση τις παραπάνω πληροφορίες, επιλέγονται κάποιες ευρύτερες περιοχές οι οποίες θεωρούνται επικρατέστερες για κάποια συγκεκριμένη οικονομική δραστηριότητα. Αυτές οι περιοχές γίνονται αντικείμενο συστηματικότερης έρευνας, όπως θα περιγραφεί στη συνέχεια. Αυτή η αρχική διερεύνηση θεωρείται αναγκαία γιατί δεν είναι δυνατόν να διενεργείται εκτεταμένη έρευνα σε όλους τους πιθανούς τρόπους.

Μετά τον εντοπισμό των ευρύτερων περιοχών στις οποίες είναι δυνατόν να γίνει η εγκατάσταση και πριν γίνει η συγκεκριμένη επιλογή, θα συλλέγουν τα στοιχεία, που θα βοηθήσουν σε αυτή την επιλογή. Τέτοια στοιχεία είναι:

α) Δημογραφικά. Η σύνθεση του πληθυσμού από πλευράς φύλου, ηλικίας, επαγγέλματος, εισοδήματος, κοινωνικοοικονομικής τάξης κ.τ.λ. Τα στοιχεία αυτά, όπως είναι γνωστό, τα συλλέγουμε, συνήθως, από δευτερογενείς πηγές όπως είναι οι δημοσιευμένες απογραφές πληθυσμών, διάφορες άλλες στατιστικές και δημοσιευμένα στοιχεία,

β) Στοιχεία της αγοράς. Δηλαδή, το μέγεθος της αγοράς της δραστηριότητας που μας ενδιαφέρει, τα μερίδια αγοράς των ανταγωνιστών, η ταυτότητα τους, δηλαδή στοιχεία για την οικονομική δραστηριότητα των ανταγωνιστών. Επίσης, στοιχεία γύρω από τη δική μας δραστηριότητα και τους ανταγωνιστές σε σχέση με τον υπό επιλογή τόπο εγκατάστασης. Τέτοια στοιχεία περιλαμβάνουν τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, την ύπαρξη συγκριτικού πλεονεκτήματος, τη δυνατότητα επέκτασης βάσει του τμήματος αγοράς ή άλλων χρήσεων του προϊόντος,

γ) Χωροταξικά στοιχεία. Τα δημογραφικά στοιχεία είναι απαραίτητα να συνδυαστούν με χωροταξικά στοιχεία της περιοχής, όπως χάρτες της περιοχής, πληθυσμιακή συγκέντρωση, εντοπισμός των εμπορικών και ανταγωνιστικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων,

δ) Στοιχεία που ορίζουν την οικονομική κατάσταση και την προοπτική της περιοχής. Τέτοια στοιχεία είναι η εξέταση της ύπαρξης υποδομής, (συγκοινωνίες, ρεύμα, νερό, τηλέφωνο), η ύπαρξη εξειδικευμένου ή μη εργατικού προσωπικού, η δυναμικότητα και ο ρυθμός ανάπτυξης της περιοχής καθώς και οι προοπτικές της. Μελέτη του τρόπου εξυπηρέτησης των αναγκών του κλάδου στην αναφερόμενη περιοχή. Ποια είναι η απόσταση από άλλα εμπορικά κέντρα ή ανταγωνιστικά καταστήματα και τι ποσοστό των κατοίκων της περιοχής εξυπηρετείται για τη συγκεκριμένη ανάγκη από την ίδια περιοχή ή και από άλλη.

ε) Έρευνα. Η τελική απόφαση για την επιλογή του χώρου, όπου θα λειτουργήσει ένα τραπεζικό κατάστημα κρίνεται ως ένα από τα σημαντικότερα βήματα για τη σωστή λειτουργία του. Για το λόγο αυτό, απαιτείται λεπτομερής έρευνα των τομέων της αγοράς, των ονομάτων και των πιθανών πελατών, όπως και ανάλυση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται³. Το κύριο στάδιο για την επιλογή του τόπου εγκατάστασης ενός τραπεζικού καταστήματος είναι η Έρευνα Αγοράς. Σκοπός της έρευνας θα είναι να εξεταστούν:

- Οι υπάρχουσες και πιθανές αγορές για τα προσφερόμενα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.

- Οι αγορές που θα μπορούν να αποτελέσουν στόχο για αξιοποίηση νέου είδους υπηρεσιών.

- Τα τραπεζικά οικονομικά, που ισχύουν στην αγορά που ερευνάται.
- Το προσδοκώμενο μερίδιο συμμετοχής στην αγορά.
- Εκτίμηση άλλων παραγόντων, όπως ο όγκος εισαγωγών και εξαγωγών και οι προβλεπόμενες ανάγκες για επενδύσεις. **(ΠΕΤΡΟΣ ΤΟΜΑΡΑΣ , Τραπεζικό Μάρκετινγκ , Εκδόσεις ΤΟΜΑΡΑΣ, ΑΘΗΝΑ 2003)**

2.2. Τιμολόγηση τραπεζικών προϊόντων (*price*)

Τιμή ενός προϊόντος ή μίας υπηρεσίας είναι η εκφρασμένη σε χρηματικές μονάδες ανταλλακτική αξία που ο αγοραστής δέχεται να καταβάλει για την απόκτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η αποδοχή της τιμής είναι ο παράγοντας που επιβεβαιώνει τη συναλλαγή, δηλαδή, την ισότητα μεταξύ του αναμενόμενου οφέλους για τον πελάτη και της αξίας της υπηρεσίας. Με την καταβολή της τιμής ο πελάτης έχει αποφασίσει ότι η προσφερόμενη υπηρεσία αξίζει τα χρήματα που πληρώνει.

Στον τραπεζικό χώρο, η τιμή έχει διάφορες μορφές, κυριότερες από τις οποίες είναι το επιτόκιο, διάφορες επιβαρύνσεις για συγκεκριμένες συναλλαγές που αντιπροσωπεύουν το κόστος συναλλαγής και διάφορες πάγιες παρακρατήσεις για τις αμοιβές τραπεζικών εργασιών.

Το επιτόκιο υπολογίζεται ως ποσοστό επί του κεφαλαίου που δανείζει η τράπεζα ενώ οι επιβαρύνσεις αντιπροσωπεύουν το κόστος των υπηρεσιών και οι πάγιες αμοιβές αφορούν συμπληρωματικές τραπεζικές εργασίες. Η τιμή είναι το μόνο ποσοτικό στοιχείο του μίγματος Marketing που συνδέεται άμεσα με τα έσοδα και τα κέρδη των επιχειρήσεων.

Στο χώρο του τραπεζικού Marketing, η τιμολόγηση λειτουργεί μεν όπως σε όλες τις επιχειρήσεις στα πλαίσια της στρατηγικής του μίγματος Marketing, αλλά δε θεωρείται ως ένας βασικός παράγοντας άσκησης πολιτικής Marketing, τουλάχιστον τα προηγούμενα χρόνια. Τα τελευταία χρόνια μετά την απελευθέρωση της τραπεζικής αγοράς και των επιτοκίων και την ανάπτυξη του Retail banking το ύψος των επιτοκίων αρχίζει να παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή των τραπεζών. Στα καταναλωτικά προϊόντα, ο καταναλωτής επιλέγει αξιολογώντας διάφορες παραμέτρους όπως την ποιότητα του προϊόντος, τις πληροφορίες για την αξιοπιστία του, την εγγύηση, την εικόνα του παραγωγού, τον χρόνο παραλαβής, τις ευκολίες συντήρησης, τις ευκολίες πληρωμής και άλλους παράγοντες, αλλά από την αρχή *αναζητεί* ένα προϊόν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο που περιλαμβάνει και την τιμή.

Δηλαδή, αν είναι καταναλωτής χαμηλού εισοδήματος και θέλει να αγοράσει ένα σπίτι ή ένα αυτοκίνητο ξέρει από την αρχή την τιμή που μπορεί να πληρώσει και έχει επισημάνει τα ανάλογα σπίτια ή αυτοκίνητα. Δεν ψάχνει για βίλα σε μία ακριβή γειτονιά ούτε για αυτοκίνητο πολυτελείας αν το εισόδημα του είναι χαμηλό. Στον χώρο των τραπεζών, όμως, άλλοι παράγοντες είναι αυτοί που παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο. Τέτοιοι παράγοντες, αν πρόκειται για παράδειγμα για ένα δάνειο, είναι:

- αν έχει το δικαίωμα να πάρει το αιτούμενο δάνειο,
- το ύψος του δανείου που δικαιούται,
- τη διάρκεια του δανείου και την περίοδο αποπληρωμής,
- την ασφάλεια και τις εγγυήσεις που θα χρειαστούν,
- την ύπαρξη και τον διακανονισμό των υποθηκών και άλλοι παράγοντες αυτής της μορφής.

Ο καταναλωτής τραπεζικών υπηρεσιών διερευνά αρχικά αυτούς τους παράγοντες και αν τους εξασφαλίσει, τότε εξετάζει πιθανόν και την τιμή. Οι τράπεζες παραδοσιακά δε θεωρούσαν την τιμή ως ένα σημαντικό παράγοντα άσκησης πολιτικής. Οι λόγοι για τους οποίους παραδοσιακά οι τράπεζες δε μπορούσαν να ασκήσουν πολιτική με

την τιμολόγηση είναι ότι:

- το ύψος των επιτοκίων και άλλοι παράγοντες της τιμολόγησης ελέγχονταν και καθορίζονταν από τις νομισματικές αρχές κάθε χώρας,

- η ολιγοπωλιακή διάρθρωση της τραπεζικής αγοράς δεν επιτρέπει αύξηση των τιμολογίων διότι αυτό απλά θα σήμαινε απομάκρυνση πελατών και απώλεια εσόδων, αλλά ούτε μείωση διότι αυτό θα σήμαινε συνακόλουθη μείωση των τιμών και από τους ανταγωνιστές χωρίς τελικά κανένα όφελος για την τράπεζα και

- η έλλειψη τυποποίησης στα τραπεζικά προϊόντα δε διευκολύνει τον καθορισμό των τιμών και την σύγκριση εκ μέρους των καταναλωτών.

Η παρουσία των παραγόντων αυτών ήταν έντονη στην Ελλάδα μέχρι πριν λίγα χρόνια. Τελευταία, όμως, με τις εξελίξεις στο οικονομικό και τραπεζικό σύστημα που απορρέουν από την ένταξη της χώρας μας στην Ευρωζώνη, η τιμολόγηση, όπως και οι άλλες πολιτικές Marketing είναι πιο αποτελεσματική.

Η τιμολόγηση σε μία τράπεζα δεν είναι μία απομονωμένη λειτουργία - υπάρχει μία αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων στοιχείων του Marketing όπως είναι η διανομή, η προώθηση και το προϊόν. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τη σχετική έλλειψη τυποποίησης στα τραπεζικά προϊόντα, επιτρέπουν, ορισμένες φορές, τη διαφοροποίηση των τιμών. Δηλαδή, η ίδια υπηρεσία να τιμολογείται διαφορετικά σε διαφορετικούς πελάτες. Γενικώς, η τιμολόγηση ασκείται με μεγαλύτερη ευελιξία στις υπηρεσίες. **(Στοιχεία τραπεζικού μάρκετινγκ του Γρηγόρη Οδ. Ηλιόπουλου Μ.Β.Α. , Προϊστάμενος τμήματος Μάρκετινγκ , Διεύθυνση Καταθέσεων και καταστημάτων εσωτερικού).**

2.3. Τραπεζικές υπηρεσίες και προϊόντα

Οι ολοκληρωμένες τραπεζικές εργασίες που προσφέρουν οι τράπεζες καλούνται τραπεζικά προϊόντα. Η ονομασία αυτή έχει και μία σημειολογική έννοια. Αποτελεί μία ορολογία που δηλώνει ακριβώς τη γνώση και εφαρμογή των αρχών και της φιλοσοφίας του Marketing στις τράπεζες. Φανερώνει, με άλλα λόγια, την αποδοχή της εφαρμογής των αρχών του τραπεζικού Marketing. Προδιαθέτει θετικά το συνομιλητή προς την κατεύθυνση του τραπεζικού Marketing. Επειδή ακριβώς όλη η υπόσταση του τραπεζικού Marketing βασίζεται στην εξέλιξη και βελτίωση των τραπεζικών προϊόντων, είναι ιδιαίτερα προβεβλημένη η ανάγκη επιλογής εργασίας επί του θέματος αυτού, δηλαδή, της περιγραφής και ανάλυσης διαφόρων τραπεζικών προϊόντων. Προτιμούνται τα σύγχρονα παρά τα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα. Τέτοια προϊόντα είναι:

- Συμβάσεις πρακτορείας επιχειρηματικών απαιτήσεων (Factoring, Forfaiting).

- Χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing).

- Ανταλλαγές (Swaps).

- Μελλοντικά Συμβόλαια (Futures).

- Δικαιώματα ή Προαιρέσεις (Options).

- Πιστωτικές κάρτες.

- Ειδικά δάνεια.

- Ειδικοί λογαριασμοί.

- Καταθέσεις.

- Δάνεια.

- Αυτόματες Ταμειολογιστικές Μηχανές (ATMs).

- Μηχανές Αυτόματης Ανάλυσης (ACD' s).

- Έξυπνες Κάρτες (Smart Cards).

- Τερματικά στα Σημεία Πώλησης (Point of Sale Terminals - POST).

- Προσφορά Τραπεζικών Υπηρεσιών στο σπίτι (Home Banking).

- Drive in windows κ.τ.λ.. (ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ, Π.: *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*.

Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1990)

2.4 Προσθήκη τριών νέων «πι»

Η παραδοσιακή προσέγγιση των 4ps στο Μάρκετινγκ χρησιμοποιήθηκε από πολλούς επαγγελματίες για αρκετά χρόνια. Η επιτυχία και η λειτουργικότητα του παραδοσιακού μείγματος αποδείχτηκε ότι μπορεί να υποστηρίξει την προώθηση ενός προϊόντος, όχι όμως και μιας υπηρεσίας.

Στον τομέα των υπηρεσιών, τα 4ps δεν είναι αρκετά να περιγράψουν τις δραστηριότητες του μάρκετινγκ, μιας και οι υπηρεσίες από την φύση τους διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό, από τα "χειροπιαστά" προϊόντα. Για αυτό το λόγο, το 1981 οι Booms and Bitner, πρότειναν την επέκταση του παραδοσιακού μείγματος σε 7ps, προσθέτοντας επιπλέον 3ps, people, processes, physical evidence.

People: Οι υπηρεσίες πολύ συχνά, αν όχι πάντα, εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα. Οι άνθρωποι και όσοι συμμετέχουν στην παραγωγή και στην εκτέλεση μιας υπηρεσίας, έχουν καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Για παράδειγμα, η ικανοποίηση των αναγκών ενός καταναλωτή από τις υπηρεσίες ενός κομμωτή ή ενός οδοντιάτρου, εξαρτώνται από την ποιότητα αλλά και την φύση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του καταναλωτή και του ατόμου που παρέχει την υπηρεσία.

Εάν ο καταναλωτής, νοιώθει άνετα και ασφαλής κατά την διάρκεια της αλληλεπίδρασης, τότε θα δημιουργηθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ του καταναλωτή και του παροχέα της υπηρεσίας. Τα στοιχεία της εμπιστοσύνης και της ασφάλειας δημιουργούν εμπόδια για κάθε ανταγωνιστή, που είναι δύσκολο να ξεπεραστούν.

Processes: Ένα προϊόν, μόλις κατασκευαστεί και διοχετευθεί στην αγορά, δίνει την δυνατότητα στον manager, να ελέγξει την πορεία του, να διορθώσει τυχόν λάθη, ακόμα και να κάνει πρόβλεψη για το μελλοντική πορεία του προϊόντος. Αντίθετα, οι υπηρεσίες κατασκευάζονται και "καταναλώνονται" την ίδια στιγμή, κάθε φορά που ένας καταναλωτής αλληλεπιδρά με τον παροχέα της υπηρεσίας.

Οι λέξεις κλειδιά και τα στοιχεία που θα πρέπει να προσέξει ένας μαρκετίστας, είναι η συνέπεια και οι ικανότητες των ανθρώπων που συμμετέχουν, παράγοντες που εγγυώνται την ποιότητα της υπηρεσίας. Μιας και ο ανθρώπινος παράγοντας είναι δύσκολο να ελεγχθεί, υπάρχουν μηχανισμοί οι οποίοι μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα μιας υπηρεσίας. Για παράδειγμα, μια αεροπορική εταιρεία, μπορεί να προσλάβει part - time εργαζόμενους κατά την διάρκεια περιόδων με μεγάλη ζήτηση ή ακόμα και να βρει τρόπους ώστε να κάνει πιο ευχάριστη την αναμονή των πελατών τους.

Physical evidence: Οι υπηρεσίες δεν είναι χειροπιαστές από την φύση τους και είναι δύσκολο κάποιος να τις περιγράψει. Παρόλα αυτά ο μαρκετίστας θα πρέπει να προσδώσει κάτι χειροπιαστό σε κάτι που από την φύση του δεν είναι. Για παράδειγμα, μια αλυσίδα ξενοδοχείων θα συμπεριλάβει στο διαφημιστικό της υλικό φωτογραφίες από την τοποθεσία των κτιρίων της ενώ ένα εστιατόριο θα τοιχοκολλήσει κριτικές που δέχτηκε από γνωστό περιοδικό.

Με την δημιουργία εικόνων, ο manager προσπαθεί να προσδώσει κύρος και μια επιπρόσθετη αξία στην υπηρεσία που παρέχει, με σκοπό να γίνουν "ορατά" τα πλεονεκτήματα της. (www.pr4net.gr)

Οι Η/Υ στις τράπεζες

Η συμβολή της καθιέρωσης και χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών (Η/Υ) στον εκσυγχρονισμό και στην αύξηση της παραγωγικότητας στον τραπεζικό χώρο είναι ανυπολόγιστη. Πολλά είναι και τα επιμέρους θέματα με τα οποία είναι δυνατόν να ασχοληθούν οι σπουδαστές σε σχετικές εργασίες.

Βασικά, τα θέματα αυτά μπορούν να περιστραφούν γύρω από 3 άξονες:

- τα συστήματα Η/Υ που χρησιμοποιούνται στις τράπεζες,
- τους προσωπικούς υπολογιστές και
- τα προγράμματα που χρησιμοποιούνται στα μεγάλα συστήματα Η/Υ αλλά και στους μικροϋπολογιστές.

Ιδιαίτερη αναφορά σε αυτό το σημείο μπορεί να γίνει στα έτοιμα πακέτα (spread sheets) που χρησιμοποιούνται στους μικροϋπολογιστές για τις ανάγκες των τραπεζικών εργασιών. Τέτοια πακέτα είναι το Lotus, το γνωστό Excel, αλλά και στατιστικά πακέτα όπως το SPSS και πολλά άλλα.

Τέλος, ένα άλλο θέμα αποτελούν οι οργανωτικές και διοικητικές βελτιώσεις που έχουν επέλθει στις τράπεζες, μετά την εισαγωγή των Η/Υ στη διαδικασία παραγωγής και προσφοράς των τραπεζικών προϊόντων και στην εσωτερική διοίκηση των τραπεζών. Το θέμα αυτό είναι ευρύ και απαιτεί λεπτομερή ανάλυση της κατάστασης που επικρατούσε πριν την εισαγωγή των Η/Υ, δηλαδή καταγραφή των διαδικασιών και των πρακτικών που ίσχυαν πριν την εισαγωγή των Η/Υ. Στη συνέχεια, είναι απαραίτητη η καταγραφή της κατάστασης που επικρατεί μετά την εισαγωγή των Η/Υ, πώς δηλαδή έχει διαμορφωθεί η κατάσταση, πώς διεξάγονται οι διάφορες εργασίες και βέβαια να τονίζεται η βελτίωση η οποία έχει επέλθει και ιδιαίτερα σε σχέση με την πρότερη κατάσταση. Ήδη, όμως, οι Η/Υ έχουν εισέλθει σε όλες τις τράπεζες πριν πολλά χρόνια και είναι δύσκολο να βρεθούν πολλά συγκριτικά στοιχεία .

Επίσης, μπορούν να γίνουν μελέτες προς την κατεύθυνση της υποβολής προτάσεων σχετικά με την περαιτέρω βελτίωση των διαδικασιών και την αύξηση της παραγωγικότητας, με τη χρήση των υπαρχόντων στην τράπεζα συστημάτων Η/Υ και των ανάλογων προγραμμάτων καθώς και την υπόδειξη νέων συστημάτων και προγραμμάτων τα οποία πιθανόν να μην υπάρχουν στην τράπεζα αλλά θα ήταν δυνατόν να λύσουν ορισμένα προβλήματα της και να ελαττώσουν τη γραφειοκρατία, να εκλογικεύσουν τις διαδικασίες και να αυξήσουν την παραγωγικότητα. (**Σύγχρονη Τραπεζική Εκδόσεις Κέρδος 2008**)

Δίκτυο διανομής των τραπεζικών υπηρεσιών

Η διανομή των τραπεζικών υπηρεσιών διενεργείται μέσω του δικτύου υποκαταστημάτων των τραπεζών και των ειδικών σημείων πωλήσεων τραπεζικών υπηρεσιών και εξυπηρέτησης των πελατών. Η μελέτη του δικτύου διανομής των υπηρεσιών στις τράπεζες είναι ένα βασικό θέμα μελέτης για το τραπεζικό Marketing. Στα πλαίσια αυτού του θέματος, είναι δυνατόν να συλλεχθούν πληροφορίες γύρω από τον αριθμό των υπαρχόντων υποκαταστημάτων και των σημείων πώλησης των τραπεζικών υπηρεσιών και εξυπηρέτησης των πελατών των τραπεζών, καθώς επίσης γύρω από την ποιότητα και το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών και του επιπέδου της παρεχόμενης εξυπηρέτησης. Μέσα από τη μελέτη του δικτύου διανομής των τραπεζικών υπηρεσιών είναι δυνατόν να εξαχθούν συμπεράσματα για τη φιλοσοφία διοίκησης της τράπεζας, της οικονομικής πολιτικής και επέκτασης της και της οικονομικής της κατάστασης καθώς και της στρατηγικής του Marketing.

Η ανάλυση, εκτός από τα υποκαταστήματα και τα τυχόν τοπικά γραφεία εξυπηρέτησης, μπορεί να περιλάβει τις υπάρχουσες Ταμειολογιστικές Μηχανές (ATMs) και όλα τα άλλα σύγχρονα τραπεζικά προϊόντα εξυπηρέτησης των πελατών που βασίζονται στη σύγχρονη τεχνολογία. Βασικό στοιχείο της ανάλυσης είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων, γύρω από τον τρόπο και την τακτική που ακολουθείται για την επιλογή και την οργάνωση ενός νέου υποκαταστήματος. Δηλαδή, θα πρέπει να ερευνηθούν οι γενικοί κανόνες εγκατάστασης ενός τραπεζικού υποκαταστήματος ή μίας Ταμειολογιστικής Μηχανής. Μία άλλη κατεύθυνση είναι η πρωτογενής έρευνα γύρω από υπάρχουσες δυνατότητες εγκατάστασης νέων υποκαταστημάτων μιας τράπεζας καθώς και η κριτική για το μέγεθος και την αποτελεσματικότητα του δικτύου διανομής μιας τράπεζας.

Marketing Οργανισμών Παροχής Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών

Μιλώντας για Τραπεζικό Marketing συγκεντρώνουμε το βάρος του ενδιαφέροντος μας στον τραπεζικό χώρο. Δεν παραβλέπουμε, όμως, το γεγονός, ότι οι τράπεζες, ιδιαίτερα από τη σκοπιά του Marketing, ανήκουν στον ευρύτερο χώρο των υπηρεσιών και, συγκεκριμένα, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Έτσι, γίνεται εκτενής αναφορά στο Marketing Υπηρεσιών, αλλά θα πρέπει να εντοπιστεί η προσπάθεια στην παρουσίαση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και των φορέων παροχής αυτών όπως είναι:

- οι πιστωτικές κάρτες,
- οι εμπορικές τράπεζες για τις οποίες κυρίως γίνεται λόγος,
- οι εκδοτικές τράπεζες,
- οι κτηματικές τράπεζες,
- οι βιομηχανικές τράπεζες,
- οι αναπτυξιακές τράπεζες,
- οι επενδυτικές τράπεζες,
- οι στεγαστικές τράπεζες,

- οι αγροτικές τράπεζες,

- οι διάφοροι αποταμιευτικοί οργανισμοί όπως είναι στο εξωτερικό οι Mortgage Banks και τα Saving and Loans Associations και στην Ελλάδα το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων και τα κάθε μορφής ασφαλιστικά ταμεία, από ιδιωτικά μέχρι και δημόσια, όπως είναι στην Ελλάδα το ΙΚΑ, το ΤΕΒΕ και τα ταμεία ασφάλισης των διαφόρων επαγγελματικών οργανώσεων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Βέβαια, για την κατηγορία των δημοσίων ασφαλίσεων δεν γίνεται καθόλου λόγος για Marketing υπηρεσιών και ο λόγος είναι προφανής.

Για να ασχοληθούμε σε έναν οργανισμό ή έναν κλάδο με το Marketing, θα πρέπει ο οργανισμός να έχει ξεπεράσει τα στάδια που αντιστοιχούν στον προσανατολισμό στην παραγωγή και στον προσανατολισμό στις πωλήσεις και να είναι σε θέση να εφαρμόσει τον προσανατολισμό και το σκεπτικό του Marketing. Οι δημόσιοι ασφαλιστικοί οργανισμοί στην Ελλάδα, όχι μόνο δεν έχουν ξεπεράσει τον προσανατολισμό στην παραγωγή (που στη δική τους περίπτωση σημαίνει ορθολογισμός στην οργάνωση και την εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων), όχι μόνο δεν έχουν πείσει κανένα για την ανάγκη αγοράς των υπηρεσιών τους οι οποίες επιβάλλονται στους εργαζόμενους και τους εργοδότες υπό τη μορφή της υποχρεωτικής ασφάλισης αλλά, επιπλέον, πασχίζουν μέσα σε ένα υπερβολικά εξαρτώμενο, από τις εκάστοτε κυβερνήσεις, περιβάλλον να ελαττώσουν τη πίεση που δέχονται από τα υψηλά ελλείμματα τους. Τελευταία όμως με την επιχειρούμενη συνένωση και εξυγίανση των ταμείων, το Management και το Marketing θα διαδραματίσουν βασικό ρόλο.

Μετά από αυτή τη μικρή ανάλυση, μπορούμε να προτείνουμε στους σπουδαστές να επιλέξουν ως θέματα προς μελέτη ασφαλιστικές εταιρίες, τράπεζες, εταιρίες πιστωτικών καρτών και λοιπούς χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, εντοπισμό των αναγκών των πελατών τους και ανάλυση της στρατηγικής Marketing που πρέπει να ακολουθήσουν αυτοί οι οργανισμοί. Οι τράπεζες σήμερα επεκτείνονται και σε επιχειρηματικούς χώρους οι οποίοι παραδοσιακά ανήκαν στα ασφαλιστικά ταμεία.

E-banking

Στην ταχεία εξυπηρέτηση των πελατών, εκτός από την καθιέρωση του θεσμού των Tellers, τη δημιουργία νέων προϊόντων και την απλούστευση των διαδικασιών, βασικό ρόλο έπαιξε η χρησιμοποίηση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Η/Υ), των Προσωπικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (PC), και άλλων ηλεκτρονικών μέσων όπως οι Αυτόματες Ταμειακές Μηχανές, οι Αριθμομηχανές, οι Μηχανές Καταμέτρησης Χαρτονομισμάτων, οι Λογιστικές Μηχανές, οι Γραφομηχανές, τα Telefax κ.τ.λ.

Η μεγαλύτερη επανάσταση που γνώρισαν οι τραπεζικές εργασίες τα τελευταία χρόνια είναι αυτή της καθιέρωσης και χρήσης των Η/Υ και η συνακόλουθη αξιοποίηση των πληροφοριών μέσω αυτών.

Παράλληλα, οι ταχύτατες εξελίξεις στο χώρο της πληροφορικής έχουν οδηγήσει στη δημιουργία της ηλεκτρονικής τραπεζικής (e-banking), στην εξυπηρέτηση, δηλαδή, των πελατών μέσω χρήσης συστημάτων ηλεκτρονικής διεκπεραίωσης τραπεζικών συναλλαγών. Έχουμε έτσι τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου (internet

banking), τηλεφώνου (phone – banking), κινητής τηλεφωνίας (Mobile – banking), οπτικοακουστικής επικοινωνίας (video – conferencing) ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). (ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: *Αποτελεσματικές Πωλήσεις τραπεζικών Υπηρεσιών*, Εκδόσεις Προτοπορία, Αθήνα 1988)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

3.1. Η Εθνική Τράπεζα

α) Οι προσλήψεις

Ένας άλλος αρνητικός παράγοντας είναι η υπεραπασχόληση και η έλλειψη αξιοκρατίας στις προσλήψεις του προσωπικού (τα παλιότερα χρόνια τουλάχιστον), χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η τράπεζα δε διαθέτει πολλά αξιόλογα στελέχη. Αλλά η δημοσιουπάλληλική νοοτροπία είναι δύσκολο να αφήσει τα στελέχη να δραστηριοποιηθούν όπως θα έπρεπε.

Παράλληλα, είναι δύσκολο σε μία τράπεζα τέτοιου μεγέθους να ασκηθεί αποτελεσματική διοίκηση αν δεν υπάρχει ένα αυστηρό σύστημα οργάνωσης. Έχουν γίνει πολλές προσπάθειες για μία τέτοια οργάνωση, αλλά η μετακυλιόμενη, από το δημόσιο τομέα στην τράπεζα, γραφειοκρατία, λειτουργεί ανασταλτικά στην απόδοσή.

β) Η οργάνωση

Η τράπεζα έχει το πιο αναπτυγμένο και οργανωμένο δίκτυο καταστημάτων στην Ελλάδα και σε όλο τον κόσμο, σε σχέση με τις άλλες ελληνικές τράπεζες. Είναι από τις πρώτες τράπεζες που καθιέρωσε την τραπεζική πίστη στην Ελλάδα και παρουσίασε πρώτη, τη σύγχρονη τεχνολογία και κυρίως το on line σύστημα.

γ) Το τμήμα marketing

Η Εθνική είναι μία από τις ελληνικές τράπεζες που είχε θέσει σε λειτουργία το τμήμα Marketing από το 1981, το οποίο υπάγεται στη διεύθυνση καταθέσεων και ανάπτυξης εργασιών, ενώ οι δημόσιες σχέσεις είναι ανεξάρτητη υποδιεύθυνση.

Για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της έχει χωρίσει την Ελλάδα σε τρεις περιφέρειες. Την περιφέρεια εσωτερικού, Βορείου Ελλάδος και την περιφέρεια Πελοποννήσου και Ιονίου. Μέχρι την ίδρυση του τμήματος Marketing, υπήρχαν στην τράπεζα, όπως και σε άλλες τράπεζες, διάφορες μορφές εφαρμογής Marketing οι οποίες, συνήθως, ασκούσαν από άλλες επιτελικές μονάδες. Αυτό σημαίνει ότι το τμήμα Marketing δεν διαδραμάτισε το ρόλο που θα έπρεπε. Βέβαια, οι λόγοι που οδήγησαν παλιότερα την τράπεζα σε πτώση, η οποία συνεχίζεται μέχρι και σήμερα παρά τις σημαντικές βελτιώσεις, δεν πρέπει να αναζητηθούν μόνο στην έλλειψη εφαρμογής των προγραμμάτων marketing αλλά και στην χρηματοδοτική σχέση της τράπεζας με τις υπερχρεωμένες προβληματικές επιχειρήσεις.

Ατομικά χαρακτηριστικά του στελέχους

- Κρατά τις υποσχέσεις του
- Είναι έντιμο
- Εμπνέει εμπιστοσύνη
- Έχει ευχάριστο χαρακτήρα
- Φροντίζει για την επιμελημένη εμφάνισή του στον εργασιακό χώρο

Γνώση και δεξιότητες αναφορικά με προϊόντα/ υπηρεσίες

- Γνωρίζει πλήρως τα προϊόντα υπηρεσίες
- Παρέχει ολοκληρωμένο πακέτο προϊόντων/ υπηρεσιών
- Παρουσιάζει προϊόντα και υπηρεσίες χρησιμοποιώντας ορολογία κατανοητή για τον πελάτη
- Γνωστοποιεί αλλαγές στον πελάτη
- Αναγνωρίζει αδυναμίες του προϊόντος / υπηρεσίας

γ. Στήριξη που προσφέρει στον πελάτη

- Βοηθά στην επίλυση προβλημάτων του πελάτη
- Είναι ευαίσθητος στα πιθανά προβλήματα πελάτη από πλευράς κόστους
- Ανταποκρίνεται στις επείγουσες ανάγκες του πελάτη
- Καθοδηγεί τον πελάτη. Προτείνει δημιουργικές λύσεις
- Προλαμβάνει προβλήματα. Συνεργάζεται με τον πελάτη για να αναπτύξει ένα πιο αποτελεσματικό τρόπο διεκπεραίωσης της εργασίας του.
- Ανταποκρίνεται στις ανησυχίες του πελάτη
- Φέρνει και άλλα άτομα από την τράπεζα, εάν χρειασθεί, για να ανταποκριθεί καλύτερα στις ανάγκες του πελάτη
- Κατανοεί τη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία του πελάτη
- Βοηθά τον πελάτη να είναι επιτυχημένος στη θέση του (επιχειρηματική πελατεία)
- Ο πελάτης μπορεί να επικοινωνήσει εύκολα και άμεσα μαζί του

δ. Γενικά χαρακτηριστικά στελέχους

- Θέλει να κλείσει τη δουλειά με τον πελάτη
- Αντιμετωπίζει τη συνεργασία του μακροπρόθεσμα
- Έχει την απαραίτητη υποστήριξη από την τράπεζα
- Γνωρίζει καλά τους ανταγωνιστές του
- Αντιλαμβάνεται τις γενικότερες τάσεις του χώρου των επιχειρήσεων και της οικονομίας (www.nbg.gr)

3.2. Η Εμπορική Τράπεζα

α. Το προσωπικό

Η Εμπορική Τράπεζα έχει αναπτύξει μία δημιουργική και ιδιαίτερα χρήσιμη σχέση με τους εργαζόμενους, της οποίας τα αποτελέσματα είναι ορατά. Το τμήμα οργάνωσης της Εμπορικής Τράπεζας είναι πρωτοποριακό και αποτελεσματικό, έχει συνεισφέρει αποφασιστικά στη βελτίωση της υποδομής τα τελευταία χρόνια της οποίας η απόδοση ήδη φαίνεται. Σήμερα η τράπεζα απασχολεί 6.912 υπαλλήλους.

β. Το τμήμα μάρκετινγκ

Το τμήμα Marketing της Εμπορικής Τράπεζας, έκτος από καλά οργανωμένο, είναι και σωστά στελεχωμένο κρίνοντας από τα αποτελέσματα της δραστηριότητας του. Τους υπεύθυνους πελατείας τους ονομάζει product managers, γεγονός που δείχνει την τάση για εφαρμογή και καθιέρωση της φιλοσοφίας του Marketing στην τράπεζα. Οι product managers έχουν οριστεί σε διάφορα καταστήματα της τράπεζας και είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή των προγραμμάτων Marketing της τράπεζας και τη συλλογή πληροφοριών παντός τύπου. Αναπτύσσει μία πλούσια δράση στον τομέα των δημοσίων σχέσεων και της δημοσιότητας, μέσα από δραστηριότητες στον εθνικό, πολιτιστικό και κοινωνικό χώρο.

Στον τομέα της διαφήμισης και της εικόνας (image) που προσπαθεί να περάσει η τράπεζα, έχει καθιερώσει το μπλε χρώμα το οποίο χρησιμοποιεί στα έντυπα και στα καταστήματα της, ενώ σα σύνθημα έχει το σλόγκαν, "Η Εμπορική Τράπεζα λέει ναι". Το Selling Line της τράπεζας είναι «Η Εμπορική μπορεί». Έχει καθιερώσει το μπλε χρώμα το οποίο συνδυάζεται με το λογότυπο και την εικόνα (image) που προσπαθεί να περάσει και το Χρησιμοποιεί σε όλα τα έντυπα και τα καταστήματα της.

γ) Η εκπαίδευση του προσωπικού

Στο θέμα της εκπαίδευσης του προσωπικού η τράπεζα έχει να επιδείξει, επίσης, σημαντικές επιδόσεις. Παρ' ότι αυτή ελέγχεται εν μέρει από το κράτος, τα τελευταία χρόνια έχει κάνει αρκετές αξιοκρατικές προσλήψεις ειδικών πτυχιούχων, με γνώσεις σύγχρονων μεθόδων οργάνωσης, διοίκησης και Marketing. Η πολιτική της Εμπορικής στον τομέα του προσωπικού επικεντρώνεται στη ποιοτική αναβάθμιση του, στην αξιοκρατική αξιολόγηση, αξιοποίηση και ανταμοιβή του, στην εκπαίδευση και στη χρήση σύγχρονων μεθόδων διοίκησης. Η Εμπορική Τράπεζα έχει εκπονήσει ένα ευρύ πρόγραμμα μετεκπαίδευσης του προσωπικού της. Η Εμπορικής Τράπεζας διαθέτει αξιόλογο εκπαιδευτικό τμήμα από πλευράς μεγέθους και ποιότητας. Εκτός από την ίδια τη τράπεζα, χρησιμοποιούν το εκπαιδευτικό της τμήμα και άλλες τράπεζες λόγω του υψηλού επιπέδου υπηρεσιών που προσφέρει.

ΕΞΕΛΙΞΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑ (1990-1995)

Έτη/ Μεγέθη	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Καταθέσεις (σε δις.δρχ)	1.122,7	1.254,4	1.377,2	1.485,0	1.717,9	1.975,3
Χορηγήσεις (σε δις.δρχ)	494,5	578,8	538,1	631,4	685,2	893,5
Καθαρά κέρδη (σε δις.δρχ)	20,1	32,0	29,7	33,3	39,3	26,2
Καθαρά κέρδη ανά εργαζόμενο (σε δρχ)	2.916.4 24	4.546.74 6	4.208.58 7	4.725.41 5	5.450.00 6	3.421.25 8
Μέση αμοιβή ανά εργαζόμενο (σε δρχ.)	2.642.0 48	3.013.07 1	3.290.00 0	3.931.88 5	4.791.29 1	5.572.86 4
Καταστήματα	330	337	342	345	351	360

Η μέση ετήσια αμοιβή ανά εργαζόμενο και ο αριθμός των καταστημάτων παρουσιάζουν σταθερή αύξηση. Σε κάθε περίπτωση, εκτός του 1995, η μέση αμοιβή ανά εργαζόμενο είναι μικρότερη από τα καθαρά κέρδη ανά εργαζόμενο, γεγονός που ενισχύει την βιωσιμότητα της τράπεζας. (www.emporikibank.gr)

3.3. Η Τράπεζα Πειραιώς

ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΟΜΙΛΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ (ΠΟΣΑ ΣΕ ΕΚΑΤΟΜΜΥΡΙΑ ΕΥΡΩ)

	2001	2002	Ποσοστό % αύξησης
Ενεργητικό	12.421	14.788	19,1
Καταθέσεις, repos, ομόλογα από πελάτες	9.767	10.316	5,6
Χορηγήσεις	6.445	9.071	40,7

Α) Η οργανωτική δομή και η πορεία της τράπεζας

Η διαρκής άνοδος των καταθέσεων, των χορηγήσεων και των πελατών είχε ως αποτέλεσμα την αύξηση των κερδών της τράπεζας. Παράγοντες που συντέλεσαν σε αυτή την επιτυχημένη πορεία ήταν η καλή οργάνωση, η συνεχής επαφή της διοίκησης με τα καταστήματα, ο προγραμματισμός δράσης, το καλά οργανωμένο τμήμα Marketing και το προσωπικό της. Όσον αφορά τα καταστήματα, ο διευθυντής του καταστήματος ή οι διευθυντές τμημάτων συναντιόνταν κατά ομάδες με τη διοίκηση για να καταστρώσουν το πρόγραμμα δράσης.

Το κατάστημα, ως μονάδα παραγωγής αποτελέσματος, σχεδίαζε το πρόγραμμα του και, σε συμφωνία με τη διοίκηση, παρακολουθούσε μαζί της την υλοποίηση του και την επίτευξη των συμφωνημένων στόχων και αποτελεσμάτων.

β) Το προσωπικό

Το προσωπικό της τράπεζας αποτελείται από άτομα με πολλές ικανότητες και μόρφωση ενώ ενημερώνονται συνέχεια και έχουν μεγάλη διάθεση εξυπηρέτησης των πελατών. Η επιτυχία της τράπεζας δε θα ήταν δυνατή, αν το προσωπικό δεν ήταν ενεργοποιημένο, άρτια επιστημονικά καταρτισμένο και άριστα εκπαιδευμένο. Για αυτό η τράπεζα διοργάνωνε συνέχεια σεμινάρια για την επιμόρφωση του, γιατί πολύ σωστά πίστευε ότι η εκπαίδευση και η επιμόρφωση του έχει ως αποτελέσματα την ποιοτική βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών και τη σωστή προετοιμασία για την αντιμετώπιση της τότε αναμενόμενης ενοποιημένης αγοράς. (www.peireaus.gr)

3.4. Η Alpha Bank

	1999	2000	2001
Σύνολο Ενεργητικού	7.894.888	9.615.090	9.547.122
Καταθέσεις	5.841.322	6.793.088	7.758.519
Χορηγήσεις & ομολογιακά δάνεια πελατών	3.261.292	3.923.392	4.515.036
Κέρδη προ φόρου	183.460	107.200	117.927
Κέρδη μετά φόρου	139.533	75.627	82.820

α) Μάρκετινγκ

Η Alpha τα τελευταία χρόνια έχει δραστηριοποιηθεί σε όλους τους τομείς που άπτονται του σύγχρονου τραπεζικού Management και Marketing.

- οργάνωση
- τεχνολογία
- προσωπικό
- νέα τραπεζικά προϊόντα
- ευρωπαϊκά πρότυπα.

Βασικοί στόχοι της Alpha τράπεζας είναι η ποιότητα στις προσφερόμενες υπηρεσίες, στις οποίες περιλαμβάνεται η γρήγορη εξυπηρέτηση με τα σύγχρονα μηχανήματα και τη συνεχή κατάρτιση και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Αναπόσπαστο στοιχείο είναι η ποικιλία των προσφερόμενων προϊόντων και η οριζόντια επέκταση της στο χρηματοπιστωτικό χώρο, με την ίδρυση συμπληρωματικών εξειδικευμένων θυγατρικών εταιριών, γεγονός που συνέβαλε στην αύξηση του μεριδίου της στην τραπεζική αγορά

β) Οργάνωση

Προχώρησε στη δημιουργία θέσεων βοηθών γενικών διευθυντών για αποτελεσματικότερη επίβλεψη καθοριστικών τομέων εργασίας, ανάπτυξη και προώθηση νέων τραπεζικών προϊόντων. Η οργανωτική προσαρμογή, όμως, δεν σταμάτησε εκεί. Δημιουργήθηκαν νέες διευθύνσεις οι οποίες έχουν σα στόχο να διερευνούν την αγορά νέων τεχνολογιών και να μελετούν την πρακτική εφαρμογή τους στον ελληνικό τραπεζικό χώρο. Ανταποκρινόμενη στις επιταγές της ολοκλήρωσης της ευρωπαϊκής αγοράς, η τράπεζα προσανατολίζεται στην επέκταση της στον ενιαίο ευρωπαϊκό χώρο. Ενώ, παράλληλα, υιοθετείται η πρακτική της σύγχρονης οργανωτικής αντίληψης που προσανατολίζεται στην ειδική και ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση του πελάτη, που μεταφέρει το κέντρο ενδιαφέροντος σ' αυτόν.

Επιπρόσθετα, ο διευθυντής κάθε καταστήματος έχει μετατραπεί σε σύμβουλο πελατείας,

γ) Οργάνωση marketing

Οι νέες ανάγκες διερευνώνται και αντιμετωπίζονται σε καθημερινή βάση, με προτάσεις και εφαρμογή νέων προϊόντων και εργασιών όπου είναι εφικτό. Οι λειτουργίες του Marketing κατευθύνονται από δυο διευθύνσεις, ενώ παράλληλα λειτουργεί και το συμβούλιο εργασιών που ασχολείται με τη χάραξη στρατηγικών στόχων, παρέχοντας συμβουλές στη κεντρική διοίκηση της τράπεζας. Οι διευθύνσεις που ασκούν τις λειτουργίες του Marketing είναι η διεύθυνση ανάπτυξης εργασιών, η οποία ασχολείται με την έρευνα αγοράς για νέα προϊόντα και την ανάπτυξη νέων ιδεών και η διεύθυνση γραμματείας, η οποία ασχολείται με τις δημόσιες σχέσεις, τη διαφήμιση και την προβολή.

Αξίζει να αναφερθούν εδώ τα προγράμματα Marketing Ολυμπιακής Χορηγίας. Τον Φεβρουάριο του 2001 η Alpha ανακηρύχθηκε Μέγας Εθνικός Χορηγός των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004 στην κατηγορία των τραπεζών. Στα πλαίσια των προγραμμάτων αυτών λοιπόν, μεταξύ άλλων, η τράπεζα έχει ξεκινήσει πανελλαδική περιοδεία με την ονομασία «πανόραμα ολυμπιακών αθλημάτων Alpha Bank». Είναι μια περιοδεία σε 64 πόλεις της Ελλάδος και σε μεγάλες πόλεις της Κύπρου με σκοπό την ενημέρωση του κοινού για τα ολυμπιακά *αθλήματα* και βέβαια την προβολή αυτών αλλά και της ίδιας της τράπεζας.

δ) Το προσωπικό

Στο τομέα του προσωπικού, μετά τον «πόλεμο» των τελευταίων ετών, έχει επιτευχθεί η «εργασιακή ειρήνη». Η τράπεζα αποδίδει μεγάλη *σημασία* στη ποιότητα του προσωπικού και τη συνεχή αναβάθμιση του με σεμινάρια βελτίωσης των τεχνικών γνώσεων και της προσωπικής βελτίωσης.

Η καθιέρωση του διευθυντή καταστήματος - συμβούλου πελατείας τείνει να επεκταθεί σε κάθε υπάλληλο, ιδιαίτερα, με την απελευθέρωση του χρόνου που προέρχεται από τη χρησιμοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας και την ανάληψη των εργασιών «ρουτίνας» από τα *μηχανήματα*.

ε) Η προώθηση

Η αποτελεσματικότητα της τράπεζας κρίνεται στην αγορά, γι' αυτό άλλωστε ισχυρίζονται στην Alpha Πίστεως «ότι δεν αρκεί μόνο η γνώση των αναγκών αλλά και η ικανοποίηση τους». Τα τελευταία χρόνια, η τράπεζα δίνει μεγάλη *σημασία* στις τεχνικές προώθησης, χρησιμοποιώντας όλα τα μέσα (φυλλάδια βιβλία εκθέσεις, συλλογές και λοιπές δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων, διαφήμιση κ.τ.λ.) Χαρακτηριστικό είναι ότι διαφημιστικές δαπάνες της τράπεζας αυξήθηκαν κάθετα τα τελευταία χρόνια περνώντας στην πρώτη θέση των διαφημιζόμενων τραπεζών. (www.alphabank.gr)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η καταλληλότητα των διαφημιστικών μηνυμάτων δεν πρέπει να μετράται μόνο με προέρευνες και με test markets αλλά και με έρευνες για την εκ των υστέρων αξιολόγηση τους.

Αυτό δεν μπορεί να γίνει με τη μέτρηση των επιπτώσεων της διαφήμισης πάνω στις πωλήσεις, γιατί οι πωλήσεις είναι το τελικό αποτέλεσμα όλων των ενεργειών του Μίγματος Marketing, όπως επίσης και των επιδράσεων των διαφημίσεων του παρελθόντος πάνω στη μακροχρόνια μνήμη, που διαμορφώνει την εικόνα των υπηρεσιών. Τέλος, οι πωλήσεις εξαρτώνται από παράγοντες της οικονομικής συγκυρίας, από ενέργειες των ανταγωνιστών και από αλλαγές του θεσμικού πλαισίου. Είναι λοιπόν πολύ δύσκολο να απομονωθεί η επίδραση μόνο της διαφήμισης πάνω στις πωλήσεις, εκτός αν πρόκειται για άμεση διαφήμιση, της οποίας ο αντίκτυπος μετράται ευκολότερα, ιδίως όταν δεν έχουν μεταβληθεί οι προαναφερθέντες παράγοντες.

Η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης αξιολογείται συνήθως με τη μέτρηση της επικοινωνιακής της επίπτωσης πάνω στην επίγνωση, στη γνώση ή στην προτίμηση.

Οι προέρευνες, όπως και οι έρευνες εκ των υστέρων, μπορούν να διεξαχθούν με δείγμα αντιπροσωπευτικό του κοινού στο οποίο απευθύνονται, με τη γνωμοδότηση ειδικών πάνω στο βαθμό πειστικότητας τους και με την έκφραση γνώμων από στελέχη της τράπεζας. Τα τεστ που χρησιμοποιούνται περισσότερο για τέτοιου είδους έρευνες είναι τα τεστ *αναγνώρισης* διαφημιστικών μηνυμάτων ή slogans και τα τεστ *ανάκλησης* στη μνήμη (με ή χωρίς βοήθεια) των διαφημιστικών μηνυμάτων που έχουν λάβει. Η μνήμη χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας, γιατί όσοι θυμούνται μία διαφήμιση την έχουν ξεχωρίσει, επειδή τους έχει κάνει εντύπωση, την έχουν κατανοήσει και οι πιθανότητες να επιλέξουν τελικά ένα προϊόν είναι μεγαλύτερες απ' αυτές όσων δεν τη θυμούνται.

Επίσης, χρησιμοποιούνται τεστ *πειθούς*, στα οποία ζητείται από τους καταναλωτές να βαθμολογήσουν εναλλακτικές διαφημίσεις ανάλογα με την ικανότητα τους: να τραβήξουν την προσοχή, να κάνουν τον αναγνώστη να τις διαβάσει μέχρι τέλους, να καταστήσουν σαφές το βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να παρακινήσουν τη συμπεριφορά προς την επιθυμητή κατεύθυνση (αγορά ή αναζήτηση περισσότερων πληροφοριών). Τέλος με τη βοήθεια ειδικών μηχανημάτων γίνονται και *εργαστηριακές δοκιμές φυσιολογικών χαρακτηριστικών* (καρδιακοί παλμοί, πίεση αίματος, διαστολή ίριδας των ματιών, εφίδρωση). Οι τελευταίες μετρούν τη δυνατότητα να τραβήξει μια διαφήμιση την προσοχή, αλλά δεν μπορούν να δείξουν τις στάσεις, τις προτιμήσεις ή το βαθμό που έχουν πεισθεί τα ερευνώμενα άτομα για το περιεχόμενο των μηνυμάτων.

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

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΠΡΟΩΘΗΤΙΚΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΕΤΟΥΣ 1998
(ΔΑΠΑΝΕΣ ΣΕ ΕΥΡΩ)

	Ιανουάρ.	Φεβρ.	Μαρτ.	Απρλ.	Μάιος	Ιούνιος	Ιούλιος	Αύγουσ.	Σεπτέμ.	Οκτώβρ.	Νοέμβρ.	Δεκέμβ.
Διαφήμιση	TV											
	Τύπος											
Δαπάνη	Αφίσεις											
	10.000											
Άμεσο Marketing Δαπάνη	Άμεση ταχυδρόμηση											
	2.000											
Προώθηση πωλήσεων Δαπάνη							Ειδικές προσφορές					
							1.000					
Προώθηση προϊόντος Δαπάνη	Εισαγωγή προϊόντος											
	1.500											
Έλεγχος αποτελεσματικότητας ερευνών Δαπάνη											Έρευνα Marketing	
											5.000	

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΜΠΟΡΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ (31/12/2000)

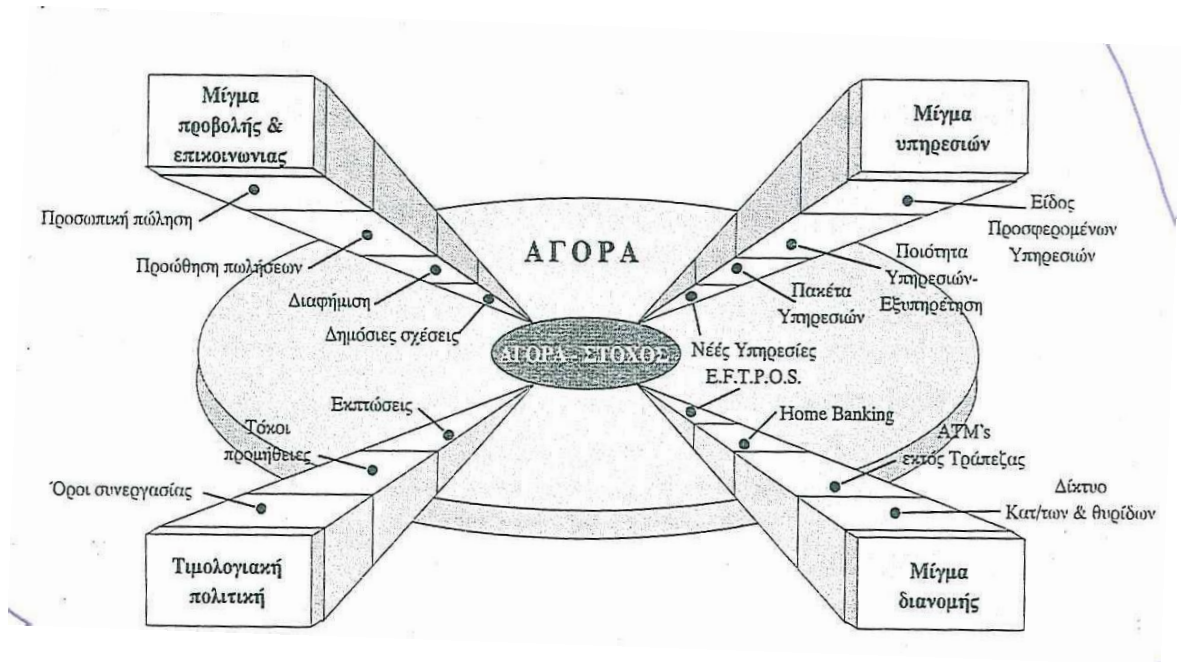
Τράπεζα	Καταστήματα	%	Εργαζόμενοι	%	ΑΤΜ	%	Σύνολο ενεργητικού	%	Ιδία κεφάλαια	%	Χορηγήσεις	%	Καταθέσεις	%
Εθνική	606	24	15.432	30	800	24	14.757.061	32	897.680	22	4.810.768	25	11.264.42	35
Alpha	414	16	8.299	16	709	22	9.615.090	21	667.005	17	3.994.435	21	5.254.570 1.538.520	19
Εμπορική	385	15	7.204	14	529	16	5.332.697	12	629.544	16	2.248.977	12	2.873.254 902.471	11
Πειραιώς	183	7	3.584	7	229	7	3.686.218	8	373.180	9	1.511.373	8	2.004.579 663.154	8

ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΕΣ ΔΑΠΑΝΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ 15 ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΑ ΕΤΗ 2002-2004 (Α΄ ΕΞΑΜΗΝΟ) ΣΤΑ ΤΕΣΣΕΡΑ ΜΕΣΑ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΤΡΑΠΕΖΕΣ	ΤΗΛΕΟΡΑΣΗ			ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ			ΕΦΗΜΕΡΙΔΕΣ		
	'02	'03	'04	'02	'03	'04	'02	'03	'04
ΕΘΝΙΚΗ	3,585	16,868	36,326	15,417	21,721	9,395	41,717	269,656	129,972
ΕΜΠΟΡΙΚΗ	3,000	11,897	149,844	19,517	51,674	21,378	245,131	206,838	217,589
ΑΓΡΟΤΙΚΗ	14,650	0	0	15,489	21,360	122,605	92,355	115,426	181,526
ΓΕΝΙΚΗ	0	68,941	0	5,332	5,773	6,192	7,484	40,744	31,680
ΑΤΤΙΚΗΣ	0	0	0	4,411	15,815	2,654	13,410	19,655	0

Τράπεζες	ΡΑΔΙΟΦΩΝΟ			ΣΥΝΟΛΑ			ΠΟΣΟΣΤΑ		
	'02	'03	'04	'02	'03	'04	'02	'03	'04
Εθνική	0	0	625	90,719	308,24	176,31	4,20	11,20	7,51
Εμπορική	227	4,164	205	267,87	274,57	389,01	10,49	10,20	14,16
Αγροτική	60,250	18	0	155,25	92,946	26,695	5,76	4,77	2,83
Πίστewος	49,945	0	500	153,30	367,81	443,16	5,71	12,98	15,86
Εγνατία	0	2,00	—	93,320	3,791	10,449	2,59	2,11	2,33
Αττικής	0	0	0	17,821	35,470	2,654	2,43	3,06	1,08

Το μίγμα μάρκετινγκ με τις 4 κλασσικές λειτουργίες του



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 📖 ΚΕΧΑΓΙΑΣ, Ι.: *Προσωπική Πώληση*. Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς 1991
- 📖 ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: *Εισαγωγή στο τραπεζικό Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1987 σελ. 102-130
- 📖 ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: *Αποτελεσματικές Πωλήσεις τραπεζικών Υπηρεσιών*, Εκδόσεις Πρωτοπορία, Αθήνα 1988
- 📖 ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: «*Η σημασία του συμμετοχικού Μάνατζμεντ στις Τράπεζες για την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και για αποτελεσματικότερες πωλήσεις τραπεζικών υπηρεσιών*» Δελτίο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Γ' τριμηνία, 1987, Νο 15
- 📖 ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: «*Το ζεπέραςμα των αντιρρήσεων του πελάτη*». Περιοδικό Μάρκετινγκ Report, No 50/90,26/4/90
- 📖 ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: «*Τράπεζες και Μάρκετινγκ ενόψει της ενιαίας αγοράς*» Περιοδικό Marketing Age. Σεπτ.-Οκτ.89
- 📖 ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ, Π.: *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*. Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1990, σελ. 508-520
- 📖 ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1987, σελ. 130-152
- 📖 ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: «*Η προώθηση των πωλήσεων*» Εγκυκλοπαίδεια «Επιστήμη και Ζωή»
- 📖 ΛΥΜΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ, Κ.: «*Τραπεζική Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Στελεχών*» Οικονομικός ταχυδρόμος 14/9/89
- 📖 ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ, Π.: *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς 1990, σελ. 450-508 και 520-536
- 📖 Στοιχεία Τραπεζικού μάρκετινγκ και τεχνικής των πωλήσεων τραπεζικών υπηρεσιών του Δημητρίου Γ. Παυλάκη (προϊστάμενος – μελετητής μάρκετινγκ), Εκδόσεις «Επτάλοφος ΑΒΕΕ», 1991, Αθήνα
- 📖 Στοιχεία τραπεζικού μάρκετινγκ του Γρηγόρη Οδ. Ηλιόπουλου Μ.Β.Α., Προϊστάμενος τμήματος Μάρκετινγκ, Διεύθυνση Καταθέσεων και καταστημάτων εσωτερικού.
- 📖 Πρόγραμμα ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατείας 2002, Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, εγχειρίδιο-υποστηρικτικό υλικό για υπαλλήλους συναλλαγής.
- 📖 Μια εισαγωγή στο τραπεζικό μάρκετινγκ, 1981 του Γρηγόρη Οδ. Ηλιόπουλου Μ.Β.Α., Προϊστάμενος τμήματος Μάρκετινγκ, Διεύθυνση Καταθέσεων και καταστημάτων εσωτερικού.
- 📖 Σύγχρονη Τραπεζική Εκδόσεις Κέρδος 2008
- 📖 ΠΕΤΡΟΣ ΤΟΜΑΡΑΣ, Τραπεζικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις ΤΟΜΑΡΑΣ, ΑΘΗΝΑ 2003

ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

-  www.nbg.gr
-  www.emporikibank.gr
-  www.alphabank.gr
-  www.peireaus.gr
-  www.pr4net.gr
-  www.techtics.co.uk