

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗ ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

ΦΡΑΔΕΛΛΟΥ ΚΑΤΕΡΙΝΑ

A.M. 10443

ΠΤΥΧΙΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ ΜΑΖΙΚΗΣ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ

Σεπτέμβριος 2007

Επιβλέπων καθηγητής

Π.ΜΑΛΛΙΑΡΗΣ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την στήριξη της καθώς και τον καθηγητή κ. Πέτρο Μάλλιαρη για την άριστη συνεργασία μας και την πολύτιμη βοήθεια του.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΕΝΤΥΠΟ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	47
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΜΕΤΑΒΟΛΕΣ ΜΕΓΕΘΩΝ.....	83
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 : ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΧΡΕΟΥΣ ΤΩΝ ΝΟΙΚΟΚΥΡΙΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ 2001-2004.....	91

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΜΕΙΓΜΑΤΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	26
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2: ΠΟΣΟΣΤΑ ΙΔΙΟΚΑΤΟΙΚΗΣΗΣ ΕΥΡΩΠΑΙΚΩΝ ΧΩΡΩΝ.....	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3: ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΑ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ.....	79
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4: ΠΟΣΟΣΤΑ ΕΓΧΩΡΙΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ 2003-2006.....	79
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5: ΕΓΧΩΡΙΑ ΠΕΡΙΘΩΡΙΑ ΚΑΤΑΘΕΣΕΩΝ 2003-2006.....	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6: ΜΕΡΙΔΙΑ ΑΓΟΡΑΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ.....	82
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7: ΠΟΣΟΣΤΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΗΣ 2006-2009.....	92
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8: ΜΕΡΙΔΙΟ ΑΓΟΡΑΣ ΠΕΝΤΕ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	93

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	III

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
-----------------------------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

2.1 ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΙΣ ΔΥΟ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ ΔΕΚΑΕΤΙΕΣ.....	6
---	---

2.2 Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΗ ΖΩΝΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩ.....	8
---	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	12
---------------------------------	----

3.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	13
-----------------------------------	----

3.3 ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM).....	14
---	----

3.4 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ.....	21
---	----

3.4.1 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.....	22
---------------------------------	----

3.4.2 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	22
-----------------------------------	----

3.4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ.....	22
--------------------------------	----

3.4.4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗΣ.....	24
--------------------------------	----

3.5 ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	25
----------------------------	----

3.5.1 ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ.....	26
--------------------------	----

3.5.2 POSITIONING.....	27
------------------------	----

3.6 ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	27
---------------------------------	----

3.7 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ.....	28
---------------------------------	----

3.8 ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	30
3.9 ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	31
3.10 Η ΕΝΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	31
3.11 ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	32
3.12 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑ.....	33
3.13 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	34
3.14 ΜΕΣΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	35
3.15 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΑΙΔΑ.....	37
3.16 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	38
3.17 Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΩΣ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	41
3.17.1 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	45
3.17.2 ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	48
3.18 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	50
3.19 ΤΟ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ ΥΠΟ ΤΟ ΒΛΕΜΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

4.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ RETAIL BANKING ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....	57
4.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ.....	60
4.3 ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.....	61
4.3.1 Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ E-BANKING ΣΗΜΕΡΑ.....	61
4.3.1.1 INTERNET BANKING.....	64
4.3.1.2 PHONE BANKING.....	68
4.3.1.3 M-BANKING.....	68

4.3.2 ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΤΜ-24.....	68
4.4 ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ.....	69
4.4.1 ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ.....	69
4.4.2 ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ.....	73
4.4.3 ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ.....	75
4.5 Η ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΩΣ ΒΑΣΗ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ...76	
4.6 ΟΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ.....	77
4.6.1 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.....	77
4.6.2 EUROBANK.....	80
4.6.3 ALPHA BANK.....	82
4.6.4 ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.....	84
4.6.5 ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ.....	85
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
5.1 ΑΝΗΣΥΧΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	88
5.2 ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	94
5.2.1 Η ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ.....	94
5.2.2 ΕΜΦΑΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ.....	99
5.2.3 ΝΕΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.....	103
ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	106

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το χρηματοπιστωτικό σύστημα τόσο στην Ελλάδα όσο και σε ολόκληρη την Ευρώπη έχει γνωρίσει τις δύο τελευταίες δεκαετίες συνεχείς αλλαγές στην προώθηση και παροχή των υπηρεσιών του λόγω των νέων προκλήσεων που δέχεται από το διεθνές οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον. Η απελευθέρωση των τραπεζικών συστημάτων από κυβερνητικούς παρεμβατισμούς οδήγησε σταδιακά τις τράπεζες σε αλλαγή νοοτροπίας και τις κατέστησε ολοένα και πιο ανταγωνιστικές. Τα προϊόντα άρχισαν να απλοποιούνται και να καλύπτουν τις ανάγκες μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού, οι διαδικασίες στην παροχή των υπηρεσιών απλουστεύτηκαν και οι τράπεζες άρχισαν να διαδραματίζουν πρωταρχικό ρόλο στην οικονομική ζωή της χώρας, έχοντας η καθεμία ως στόχο την αύξηση της κερδοφορίας της.

Η συγκεκριμένη μελέτη αναφέρεται στην αξία και σημασία του μάρκετινγκ για τις επιχειρήσεις σήμερα, αναλύει κυρίως τη χρήση του τραπεζικού μάρκετινγκ και εξετάζει τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι τράπεζες προκειμένου να προβούν σε αύξηση των πωλήσεων τους. Περιγράφει το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, δίνει έμφαση και αναλύει τις τεράστιες αλλαγές που πραγματοποιούνται με τη βοήθεια του μάρκετινγκ, εξηγεί τους λόγους για τους οποίους το μάρκετινγκ παίζει καθοριστικό ρόλο κυρίως στην ανάπτυξη της λιανικής τραπεζικής και αναλύει την τραπεζική πρακτική που έχει ως επίκεντρο τον πελάτη (πελατοκεντρική αντίληψη).

Τέλος, συμπερασματικά, η παρούσα εργασία επισημαίνει την ανάγκη για βελτίωση της ποιότητας των τραπεζικών υπηρεσιών καθώς και προτείνει τρόπους για την περαιτέρω ανάπτυξη του τραπεζικού τομέα και για τις προοπτικές που υπάρχουν για τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για πολλά χρόνια και έως τις αρχές της δεκαετίας του '90, τα ελληνικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα λειτουργούσαν κάτω από ένα άκρως ελεγχόμενο καθεστώς, που περιόριζε σε μεγάλο βαθμό την ελευθερία των ενεργειών των τραπεζών, την ανάπτυξη του κλάδου και γενικότερα του ανταγωνισμού. Η κυβέρνηση επενέβαινε, άμεσα ή έμμεσα, σε όλες τις τραπεζικές εργασίες, ελέγχοντας τις περισσότερες από τις υπάρχουσες τράπεζες: από τη μια πλευρά επέβαλε τακτικές που είχαν σαν αποτέλεσμα αύξηση των κερδών των τραπεζών και από την άλλη προσπαθούσε να διασφαλίσει τη χρηματοδότηση μεγάλου μέρους δημοσίων ελλειμμάτων με ευνοϊκούς όρους μέσω των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Επιπροσθέτως, οι αυστηροί περιορισμοί που επιβάλλονταν στην κίνηση του κεφαλαίου από και προς την Ελλάδα και το μικρό ποσοστό ανάπτυξης των ελληνικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων περιόριζαν τη διεθνοποίηση της ελληνικής χρηματοπιστωτικής βιομηχανίας και την επέκταση του ανταγωνισμού στον ελληνικό τραπεζικό χώρο. Την ίδια στιγμή πολλοί παράγοντες συνετέλεσαν στη δημιουργία ενός νέου εργασιακού καθεστώτος στην Ελλάδα, ενός καθεστώτος που θα ήταν πιο ανοικτό, σύγχρονο και ανταγωνιστικό.

Η κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης, η μεγάλη διεθνοποίηση των αγορών, η εξέλιξη της τεχνολογίας, η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφορικής και των τεχνολογιών, η ανάπτυξη νέων τραπεζικών εργασιών και λειτουργιών, η

διεθνής τάση για ιδιωτικοποίηση των τραπεζών και για μείωση του κρατικού παρεμβατισμού στην οικονομία γενικότερα, η ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων και η απελευθέρωση κάποιων εθνικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων είναι κάποια παραδείγματα των παραγόντων που έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην αλλαγή του καθεστώτος και του τοπίου των τραπεζών.

Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια, ήταν ολοφάνερη η επιρροή αυτών των παραγόντων στην εξέλιξη των τραπεζών, ιδρύθηκαν νέες τράπεζες, και παλαιότερες άρχισαν να ακμάζουν μέσω νέων τραπεζικών τακτικών, όπως συγχωνεύσεων ή εξαγορών. Πολλές νέες τράπεζες άρχισαν να αναπτύσσονται, επεκτείνοντας τον παραδοσιακό τραπεζικό τομέα σε νέες περιοχές. Οι διαδικασίες και οι τακτικές άρχισαν να απελευθερώνονται και να απλοποιούνται. Οι χρηματοπιστωτικές αγορές άρχισαν να εκσυγχρονίζονται και ως αποτέλεσμα αυτού οι διεθνείς αγορές κεφαλαίου άρχισαν να αναπτύσσονται και οι ελληνικές τράπεζες αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν σε κάποιο βαθμό προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Εκείνη τη χρονική στιγμή, η επέκταση κυρίως στο χώρο των Βαλκανίων ήταν μια έξυπνη κίνηση για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Την ίδια περίοδο, ο ελληνικός τραπεζικός τομέας άρχισε να γνωρίζει μεγάλη άνθηση με ένα εντυπωσιακό ποσοστό ανάπτυξης σε διάφορες υπηρεσίες, όπως στη χρηματοδότηση ιδιωτών και επιχειρήσεων, περίπου στο 30%-40% το χρόνο¹. Η ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση έθεσε τις βάσεις για ένα ευνοϊκό μακροοικονομικό περιβάλλον καθώς και για την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας.

Οι ελληνικοί χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί βρέθηκαν αντιμέτωποι με μία νέα τάξη πραγμάτων σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εθνικό και διεθνές περιβάλλον που επηρεαζόταν από τις δυνάμεις της αγοράς. Οι δυνάμεις αυτές αλλάζουν τη δομή του ελληνικού αλλά και του διεθνούς τραπεζικού συστήματος και επηρεάζουν θετικά τις στρατηγικές των αποφάσεων με στόχο τη μεγιστοποίηση των κερδών των τραπεζών. Οι τράπεζες σήμερα ανταγωνίζονται στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό χώρο και όχι μόνο στον τραπεζικό. Η διοίκηση της εκάστοτε τράπεζας αντιλήφθηκε ότι τα επιθυμητά κέρδη θα έρθουν μέσω νέων τραπεζικών τακτικών και όχι μέσω αυτών των πρακτικών που ίσχυαν μέχρι τότε. Για το λόγο αυτό, άρχισαν ολοένα να αναπτύσσονται στρατηγικές μάρκετινγκ με στόχο την εδραίωση και την ισχυροποίηση της θέσης των τραπεζών στη χώρα.

Όσον αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση, το ποσοστό της διασυνοριακής καταναλωτικής και εμπορικής τραπεζικής είναι ακόμη περιορισμένο. Οι τοπικοί οργανισμοί έχουν ακόμη ηγετικούς ρόλους στις αγορές τους αλλά παράλα αυτά έχουν ήδη αρχίσει να διαφαίνονται μεγάλα σημεία ανάπτυξης και εξέλιξης. Δημιουργούνται συνεχώς μεγάλα και ισχυρά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα με την ενσωμάτωση ασφαλιστικών και παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών προϊόντων.

Ο εφοδιασμός των χρηματοπιστωτικών προϊόντων και υπηρεσιών χωρίζεται πλέον από την αρχική παραγωγή, δημιουργούνται εναλλακτικά δίκτυα παροχής υπηρεσιών και δίδεται μεγάλη προσοχή στους τομείς του outsourcing και branding.

Όπως φαίνεται, στον ευρωπαϊκό χώρο, δημιουργούνται τρεις βασικές κατηγορίες οργανισμών. Οι διεθνείς παίκτες θα κινηθούν σε πολλές αγορές και χώρες με ένα πλήθος προϊόντων και υπηρεσιών. Τα εξειδικευμένα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα ασχοληθούν με έναν περιορισμένο αριθμό υπηρεσιών σε ποικίλες αγορές και χώρες, όπως είναι για παράδειγμα οι πιστωτικές κάρτες και τα δάνεια. Οι τοπικές τράπεζες θα περιοριστούν στις τοπικές αγορές, προσφέροντας ένα μείγμα προϊόντων και μια πιστή σχέση προς και από τους πελάτες τους.

Το επιχειρηματικό περιβάλλον δέχεται πάρα πολλές επιρροές και μεταβάλλεται με γοργούς ρυθμούς. Η απελευθέρωση της αγοράς στις μέρες μας οδηγεί τις τράπεζες συγκεκριμένα σε έναν οξύτατο ανταγωνισμό μεταξύ τους, ο οποίος δεν στηρίζεται τόσο στην ποικιλία και τα χαρακτηριστικά των προσφερόμενων προϊόντων, που είναι πλέον σχεδόν πανομοιότυπα, όσο στον τρόπο προσέγγισης και εξυπηρέτησης των πελατών.

Η εξέλιξη αυτή οδήγησε τους σύγχρονους τραπεζικούς οργανισμούς να συνειδητοποιήσουν εγκαίρως ότι, προκειμένου να διατηρήσουν και να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά, θα πρέπει να στρέψουν την προσοχή τους στον πελάτη με στόχο την πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών του. Υιοθετώντας τη λογική αυτή, αναγκάστηκαν να αναπροσαρμόσουν τις στρατηγικές τους, δίνοντας έμφαση στους τρόπους προσέλκυσης, εξυπηρέτησης και διατήρησης της πελατείας τους.

Η συμβολή των τεχνικών του τραπεζικού μάρκετινγκ στην επιτυχία αυτής της προσπάθειας είναι καθοριστική. Από τις επιμέρους λειτουργίες του όμως, εκείνη που διαδραματίζει το σπουδαιότερο ίσως ρόλο στην εφαρμογή της νέας φιλοσοφίας είναι η προσωπική πώληση, αφού είναι η μοναδική που προσφέρει τη δυνατότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας των στελεχών της τράπεζας με τον πελάτη. Από την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας αυτής, εξαρτάται ο βαθμός επιτυχίας της κάθε τράπεζας στη δημιουργία πελατών.

Ανταποκρινόμενες σε αυτές τις εξελίξεις, οι τράπεζες δημιούργησαν ειδικά προγράμματα κατάρτισης για αυτούς που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες και πραγματοποιούν πωλήσεις τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, οι οποίοι πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο το πώς εφαρμόζονται αποτελεσματικά οι σύγχρονες τεχνικές των πωλήσεων αλλά και γιατί πρέπει να εφαρμόζονται. Τα στελέχη λοιπόν των τραπεζών θα πρέπει να κατανοούν τα πλαίσια εντός των οποίων κινούνται και να αντιλαμβάνονται τη σχέση της λειτουργίας των πωλήσεων ως προς τις υπόλοιπες λειτουργίες του μάρκετινγκ και τον τρόπο που αυτές από κοινού εξυπηρετούν το στόχο της αποτελεσματικότερης προσέγγισης της πελατείας.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Kantor Capital, Χρηματοοικονομικοί Σύμβουλοι Α.Ε, Επισκόπηση τραπεζικού τομέα, 06/2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

2.1.ΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΙΣ ΔΥΟ ΤΕΛΕΥΤΑΙΕΣ ΔΕΚΑΕΤΙΕΣ

Έως τα τέλη της δεκαετίας του '80, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα δρούσε μέσα σε ένα άκρως κατευθυνόμενο περιβάλλον. Ειδικά τραπεζικά εγχειρίδια είχαν δοθεί από την κυβέρνηση μέσω της τραπεζικής της Ελλάδος και έπρεπε να ακολουθούνται από τις εμπορικές τράπεζες. Ο ανταγωνισμός έως εκείνη την εποχή ήταν άγνωστος. Η Τράπεζα της Ελλάδος έθετε περιορισμούς όσον αφορά τα επιτόκια καθώς και τη δυνατότητα χορήγησης δανείων σε συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Οι ελληνικές τράπεζες είχαν περίπου το 85% του συνόλου των δανείων και καταθέσεων και κυριαρχούσαν στην αγορά εξυπηρετώντας τις ανάγκες καταθέσεων και χορηγήσεων. Οι εμπορικές τράπεζες παρέμεναν οι κύριοι φορείς δανεισμού για την ελληνική βιομηχανία και το εμπόριο.

Σταδιακά αρχίζει να εμφανίζεται η ανάγκη κάλυψης χρηματοπιστωτικών αναγκών ιδιωτών ή επιχειρήσεων. Για να διασφαλίσουν οι τράπεζες ότι θα μπορούσαν να ανταποκριθούν στις ενδεχομένως αυξημένες ανάγκες των πελατών για χρήμα στο μέλλον, εάν χρειαστεί, και προκειμένου να αποφευχθεί το μπλοκάρισμα του τραπεζικού συστήματος, η Τράπεζα της Ελλάδος επέβαλε τη χρήση καταθετικών αποθεματικών καθώς και τη χρήση του δείκτη ρευστότητας.

Τα καταθετικά αποθεματικά είναι το ελάχιστο απαιτητό κεφάλαιο σε ρευστό που χρειάζεται πάντοτε να έχει διαθέσιμο η τράπεζα ενώ ο δείκτης ρευστότητας είναι το ποσοστό της τράπεζας σε χρήμα σε σχέση με το σύνολο των περιουσιακών της στοιχείων. Παράλληλα, η ασφάλιση των καταθέσεων ήταν ένα νέο μέτρο που πάρθηκε προκειμένου να αποφευχθεί σοβαρή ζημιά στην οικονομία της χώρας σε περίπτωση πτώχευσης ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού.

Ο οξύς ανταγωνισμός στον χρηματοπιστωτικό τομέα θεωρήθηκε από μόνος του σαν απειλή ενώ την ίδια στιγμή η κυβέρνηση ήθελε αρκετό ανταγωνισμό ώστε να εμποδίσει τις τράπεζες να αποκτήσουν απεριόριστη δύναμη. Για το λόγο αυτό, ο τραπεζικός τομέας ήταν θα λέγαμε ένα μέσο για την Τράπεζα της Ελλάδος προκειμένου να πραγματοποιήσει την μικρής διάρκειας οικονομική της στρατηγική. Λαμβάνοντας υπόψη μας αυτό το οικονομικό περιβάλλον, η διοίκηση μιας τράπεζας ήταν σαφώς ευκολότερη σε σχέση με τις απαιτήσεις της σημερινής εποχής.

Σιγά-σιγά όμως αρχίζουν να λαμβάνουν χώρα σημαντικές αλλαγές στον τομέα των τραπεζών μέσα σε μία δεκαετία. Στη δεκαετία του 1990, οι επιχειρήσεις λειτουργώντας σε ένα περιβάλλον υψηλών επιτοκίων, δανείζονταν τα απαραίτητα κεφάλαια για τη λειτουργία και την ανάπτυξή τους με αρκετά υψηλότερο κόστος σε σχέση με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, γεγονός που είχε άμεση επίπτωση στο λειτουργικό κόστος και κατ' επέκταση στην ανταγωνιστικότητά τους. Όμως, από το 2000 και μετά, αρχίζει μία νέα περίοδος στρατηγικού προγραμματισμού και ελέγχου, αναπτύσσονται νέα

προϊόντα και υπηρεσίες στον καταναλωτή, ιδρύονται ιδιωτικές τράπεζες, οξύνεται ο ανταγωνισμός, εντατικοποιούνται οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές, οι τεχνολογικές εξελίξεις ανοίγουν νέους ορίζοντες, οι πελάτες γίνονται πιο ενημερωμένοι και απαιτητικοί και μεγαλώνει η ανάγκη αλλαγής των παραδοσιακών χρηματοπιστωτικών οργανισμών.

2.2.Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΝΤΑΞΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ ΣΤΗ ΖΩΝΗ ΤΟΥ ΕΥΡΩ

Η ένταξη της Ελλάδας στη ζώνη του Ευρώ συνοδεύεται από την αποκλιμάκωση των επιτοκίων στο πλαίσιο της σύγκλισης των μακροοικονομικών μεγεθών και από 01/01/2001 το ύψος των επιτοκίων παρέμβασης και κατά συνέπεια των διατραπεζικών επιτοκίων καθορίζεται με απόφαση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας και όχι από την Τράπεζα της Ελλάδος, όπως συνέβαινε μέχρι τότε¹.

Η ένταξη της Ελλάδος στη ζώνη του Ευρώ υπήρξε καταλύτης σημαντικών αλλαγών για την οικονομία και για μια σειρά κλάδων οικονομικής δραστηριότητας. Πρώτον, σημειώθηκε μια μεγάλη πτώση των επιτοκίων, με δραστική μείωση του πιστωτικού κινδύνου και των κινδύνων αγοράς (επιτοκιακού και συναλλαγματικού) καθώς και των περιθωρίων κινδύνου στα βασικά επιτόκια. Δεύτερον, ολοκληρώθηκε η απελευθέρωση των κύριων αγορών του χρηματοοικονομικού συστήματος, με τελευταία την πλήρη απελευθέρωση της αγοράς των καταναλωτικών δανείων από την 1^η Ιουλίου 2003. Τρίτον, στην περίοδο 1998-2004 πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα ένα

εκτεταμένο πρόγραμμα δημοσίων και ιδιωτικών επενδύσεων στα πλαίσια των ΚΠΣ II και ΚΠΣ III².

Οι παράγοντες αυτοί συνέβαλαν στην επίτευξη εξαιρετικά υψηλών ρυθμών ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, άνω του 4% ετησίως στην περίοδο 1998-2004. Επίσης, συνέβαλαν στην επίτευξη υψηλών ρυθμών αύξησης της ζήτησης για τα βασικά χρηματοοικονομικά προϊόντα και στη ραγδαία ανάπτυξη των βασικών μεγεθών του ισολογισμού και της κερδοφορίας των χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων.

Οι μακροοικονομικοί παράγοντες επιβάλλουν πλέον στις τράπεζες να ανταποκριθούν άμεσα και να δώσουν έμφαση στην ανάπτυξη του μάρκετινγκ, στη δημιουργία νέων προϊόντων και στρατηγικών. Έτσι, ενώ το μάρκετινγκ είχε αρχικά την έννοια της διαφήμισης-αφού οι τράπεζες υιοθετούσαν διαφημιστικές τακτικές των εταιριών καταναλωτικών προϊόντων-σταδιακά έγινε κατανοητό ότι η διαφήμιση δεν ήταν αρκετή και ότι έπρεπε κάθε τράπεζα να γίνει πιο ελκυστική και πιο ανοικτή στον πελάτη. Αργότερα, οι τράπεζες θεώρησαν ότι η καινοτομία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους θα τους έδινε το προβάδισμα αλλά όταν άρχισαν και τα προϊόντα και οι υπηρεσίες να είναι σχεδόν όμοια, τότε έπρεπε κάθε τράπεζα να λάβει μια θέση στην αγορά και να διαμορφώσει την δική της εταιρική κουλτούρα.

Στις μέρες μας πια, για να μπορέσει μια τράπεζα να σχεδιάσει και να υλοποιήσει προγράμματα μάρκετινγκ πρέπει εκ των προτέρων να έχει εγκαταστήσει αποτελεσματικά συστήματα ανάλυσης δεδομένων,

προγραμματισμού και ελέγχου λόγω και του ότι πλέον μειώνονται οι διαφορές ανάμεσα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα που έως τότε ήταν αρκετά ξεκάθαρες. Η ένταξη της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση επέφερε μεγάλη πίεση στην Ελλάδα προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί στη νέα τάξη πραγμάτων και για αυτό άρχισε να προωθεί σημαντικές αλλαγές στο χρηματοοικονομικό και χρηματοπιστωτικό περιβάλλον της χώρας.

Περιοριστικός παράγοντας στην ανάπτυξη του συστήματος υπήρξε βέβαια η χρηματιστηριακή αστάθεια της περιόδου 2000-2003 που είχε αρνητικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη του τομέα της επενδυτικής τραπεζικής και της διαχείρισης χαρτοφυλακίων. Από τις αρχές της δεκαετίας του 2000 σημειώθηκαν δραστικές αλλαγές στη διάρθρωση του χρηματοοικονομικού συστήματος, με αποκρατικοποιήσεις, εξαγορές και συγχωνεύσεις και μεγάλες αναδιρθρώσεις και διοικητικές και οργανωτικές μεταρρυθμίσεις των χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων που δημιούργησαν νέα δεδομένα στην αγορά και παράλληλα βελτίωσαν σημαντικά τις συνθήκες ανταγωνισμού.

Τα νέα τραπεζικά σχήματα προχώρησαν σε σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογία και στην εισαγωγή στην αγορά των σύγχρονων χρηματοοικονομικών προϊόντων, ανταποκρινόμενα στις νέες σύνθετες απαιτήσεις των πελατών αλλά και στην προσπάθεια αξιοποίησης των ευκαιριών ανάπτυξης που εμφανίζονταν στην απελευθερωμένη αγορά ιδιωτών.

Αποτέλεσμα ήταν η δημιουργία σύγχρονων τραπεζικών ομίλων που λειτουργούν σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον πανευρωπαϊκής εμβέλειας. Προσφέρουν εξελιγμένα αλλά και πιο πολύπλοκα προϊόντα και υπηρεσίες επιτυγχάνοντας υψηλούς ρυθμούς πιστωτικής επέκτασης, ιδιαίτερα στους τομείς των ιδιωτών και των ΜΜΕ. Επεκτείνονται δυναμικά και στις αγορές των Βαλκανίων, αυξάνοντας ως εκ τούτου την έκθεσή τους σε πιο σύνθετους χρηματοοικονομικούς κινδύνους τους οποίους καλούνται να αντιμετωπίζουν με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΔΕΥΤΕΡΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Η άνθηση της τραπεζικής χρηματοδότησης, Οικονομικό δελτίο ALPHA BANK, 06/2003
2. Στροφή των τραπεζών στη λιανική τραπεζική, Οικονομικό δελτίο ALPHA BANK, 06/2005

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

3.1.ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Έχουν κατά καιρούς γραφεί πολλοί ορισμοί σχετικά με το είναι το μάρκετινγκ.

Ίσως ο πιο αντιπροσωπευτικός να είναι αυτός του αμερικανού καθηγητή Philip Kotler σύμφωνα με τον οποίο το μάρκετινγκ είναι η επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω της οποίας προσπαθούμε να ικανοποιήσουμε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών μας, προσφέροντας τους τα κατάλληλα προϊόντα, στον κατάλληλο τόπο, τον κατάλληλο χρόνο, με την κατάλληλη τιμή και τον κατάλληλο τρόπο επικοινωνίας. Η βασική ιδέα πάνω στην οποία στηρίχτηκε το μάρκετινγκ είναι η κάλυψη των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη. Απευθυνόμαστε λοιπόν στην αγορά και αναζητούμε προϊόντα για να καλύψουμε τις ανάγκες μας και είμαστε διατεθειμένοι να προβούμε σε συναλλαγές με τους κατόχους των προϊόντων, προσφέροντας τους οικονομικά ανταλλάγματα.

Το μάρκετινγκ στηρίζεται στη φιλοσοφία της αποτελεσματικής πώλησης και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες των επιχειρήσεων που σχετίζονται με τον εντοπισμό των αναγκών του πελάτη, το σχεδιασμό των προϊόντων, τη διανομή των προϊόντων εκεί που οι πελάτες τα επιθυμούν, τη σωστή τιμολόγησή τους, την πληροφόρηση των πελατών, την εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης των πελατών από τα προϊόντα μετά τη χρήση τους και τον εντοπισμό των αδυναμιών μετά την υλοποίηση των παραπάνω ενεργειών.

Στις μέρες μας, ιδιαίτερη άνθηση γνωρίζει το διοικητικό μάρκετινγκ που αφορά στη διαδικασία ανάλυσης, σχεδιασμού, υλοποίησης και ελέγχου των ενεργειών μάρκετινγκ της επιχείρησης με τελικό στόχο αφενός την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και αφετέρου την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Κεντρικός στόχος εξακολουθεί να παραμένει η ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη αλλά αυτό επιτυγχάνεται μέσω μιας συνεργατικής σχέσης επιχείρησης-πελάτη που έχει μακροχρόνια προοπτική και βασίζεται πάνω στο αμοιβαίο όφελος και στη φιλοσοφία “κερδίζεις-κερδίζω”.

3.2.Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η εξέλιξη της επιστήμης του μάρκετινγκ τις τελευταίες δεκαετίες έχει μετατοπίσει τον προσανατολισμό των σύγχρονων επιχειρήσεων από την παραγωγή (production orientation) στις πωλήσεις (sales orientation) και στο μάρκετινγκ (marketing orientation). Δεν είναι λίγοι μάλιστα αυτοί που τα τελευταία έτη μιλούν για την αναγκαιότητα προσανατολισμού στο προσωποποιημένο μάρκετινγκ.

Το προσωποποιημένο μάρκετινγκ εστιάζεται σε γενικές γραμμές στην προσαρμογή των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών στις εξατομικευμένες προσωπικές ανάγκες κάθε πελάτη χωριστά. Για το λόγο αυτό, αρκετοί προτιμούν να χρησιμοποιούν τον όρο 1-προς-1 μάρκετινγκ (one-to-one marketing), ενώ ιδιαίτερα κρίσιμα χαρακτηριστικά για την εφαρμογή του είναι η διαφοροποίηση (product differentiation) και η καινοτομία του προϊόντος ή της υπηρεσίας (product innovation).

Άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά του προσωποποιημένου μάρκετινγκ είναι¹:

- Η προσαρμογή της προσφοράς ή/και του προϊόντος/υπηρεσίας.
- Η χρήση μη συλλογικών όρων (π.χ. τμηματοποίηση αγοράς, κοινό-στόχος).
- Η εφαρμογή αλληλεπιδραστικών μέσων.
- Η αναγκαιότητα συλλογής μεγάλου όγκου πληροφοριών.
- Η χρήση νέων τεχνολογιών.
- Η μεταβολή της οργανωτικής δομής και παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης.

Η βελτίωση και εξάπλωση των νέων τεχνολογιών επιτρέπει την εφαρμογή τεχνικών εξατομικευμένου μάρκετινγκ, αίροντας τις πιθανές δυσκολίες εφαρμογής τους. Έτσι, τα ευέλικτα συστήματα παραγωγής επιτρέπουν τη μαζική εξατομίκευση (mass customization), ενώ οι σύγχρονες μορφές τεχνολογίας δίνουν τη δυνατότητα εφαρμογής του «συναινετικού» μάρκετινγκ (permission marketing). Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η ολοκληρωμένη διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM) παρέχει τα κατάλληλα εργαλεία στις σύγχρονες επιχειρήσεις για τη συλλογή μεγάλου όγκου πληροφορίας σχετικά με τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών.

3.3.ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ (CRM)

Αρκετοί αναλυτές πιστεύουν ότι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η απελευθέρωση της αγοράς και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες που θα καθορίσουν το μέλλον της τραπεζικής αγοράς. Για το λόγο αυτό, οι τραπεζικοί οργανισμοί θα πρέπει να

εστιάσουν ιδιαίτερα την προσοχή τους στις νέες τεχνολογίες, στις οποίες εντάσσεται τόσο το internet banking, όσο και τα υπόλοιπα σύγχρονα εργαλεία του μείγματος διανομής, δεδομένου ότι αποτελεί το μοναδικό παράγοντα που μπορεί να ελεγχθεί από τις ίδιες τις τράπεζες. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εξέλιξη του ανταγωνισμού δεν αφορά μόνο το πεδίο της τιμολογιακής πολιτικής μιας τράπεζας, αλλά και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management – CRM) περιλαμβάνει όλα εκείνα τα εργαλεία-τεχνολογικά συστήματα, εφαρμογές, τεχνικές σχεδιασμού και υλοποίησης-με τα οποία η σύγχρονη επιχείρηση, ανεξαρτήτως τομέα δραστηριοποίησης και μεγέθους, μπορεί να προσεγγίσει τους πελάτες της λειτουργώντας ταυτόχρονα η ίδια αξιόπιστα και αποτελεσματικά. CRM είναι η στρατηγική με την οποία μια εταιρία επιχειρεί να μεγιστοποιήσει την αξία της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, μέσω της διαχείρισης και συντήρησης της σχέσης με την πελατειακή της βάση με αποτέλεσμα η έννοια του CRM να έχει μετατραπεί από ένα νοητικό πλαίσιο εργασίας σε μια κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα².

Η ανάγκη να καταλάβουμε και επικερδώς να διαχειριστούμε τους πελάτες μας, είναι πιο σημαντική από ποτέ, αλλά οι προκλήσεις, τα εμπόδια και οι δυσκολίες στη σωστή εφαρμογή του CRM έχουν πολλαπλασιαστεί. Το σωστό δέσιμο των προγραμμάτων CRM, σε αντιπαράθεση με την αξία την οποία το πρόγραμμα παράγει, μας επιτρέπει να παράγουμε και να κτίζουμε επιτεύξιμους στόχους, να υπερβαίνουμε τις πιο πάνω δυσκολίες και να έχουμε πραγματικά οφέλη. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων ήταν πάντοτε

πολύ σημαντική σε όλα τα είδη επιχειρήσεων και, σίγουρα, δεν είναι μια καινούργια έννοια. Όλες οι επιχειρήσεις νιώθουν την ανάγκη να διαφοροποιηθούν στα μάτια του πελάτη τους από τον ανταγωνισμό, να προσφέρουν υπηρεσίες οι οποίες θα είναι αντάξιες των υποσχέσεών τους και να κτίσουν μια πολυετή σχέση με τον πελάτη τους. Σήμερα, το CRM αναφέρεται πλέον στο πραγματικό κόσμο των κρίσιμων επιχειρηματικών διεργασιών με στόχο την επικερδή -για όλους- διαχείριση του πελάτη. Για να πετύχει αυτή η διαχείριση, τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να θεωρήσουν, αντιμετωπίσουν και χρησιμοποιήσουν το CRM ως μέρος των κεντρικών επιχειρηματικών διεργασιών.

Τα τελευταία 10 χρόνια ο κόσμος έχει δει το CRM να μεγαλώνει και να αλλάζει. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ύπαρξη πολλαπλών ορισμών οι οποίοι με διαφορετικά λόγια λένε ουσιαστικά το ίδιο πράγμα: Ο πελάτης είναι το πιο σημαντικό απόκτημα μιας επιχείρησης και πρέπει να αντιμετωπίζεται ως τέτοιο. Ένας πολύ πετυχημένος ορισμός του CRM είναι:

«Η σωστή χρήση ανθρώπων, τεχνολογιών, στρατηγικών, και διαδικασιών ώστε η επιχείρηση να δημιουργήσει, βελτιώσει και διατηρήσει τις σχέσεις της με τους πελάτες της με στόχο να μεγαλώσει τον κύκλο ζωής τους, την αξία τους και να αυξήσει τις πωλήσεις προς αυτούς». Στηριζόμενοι στην επιχειρηματική και στρατηγική φιλοσοφία του CRM προσπαθούμε να επιτύχουμε τα πιο κάτω:

- Ανάλυση συμπεριφοράς πελατών.
- Εντοπισμό ευκαιριών πώλησης.
- Πιο στοχευμένη επικοινωνία με τον πελάτη.

- Πρόληψη απωλειών στην πελατειακή βάση.
- Βελτίωση της σχέσης με τον πελάτη, με τελικό στόχο την καλλιέργεια κουλτούρας πωλήσεων σε όλα τα στελέχη της επιχείρησης.

Οι σύγχρονες εφαρμογές λογισμικού για CRM καλύπτουν όλες τις διαδικασίες marketing (σχεδιασμός, καμπάνιες, αναλύσεις), συναλλαγές με τους πελάτες, ιστορικό κινήσεων, εξυπηρέτηση και επιτρέπουν την ανάπτυξη διαφανών διαδικασιών για την υποστήριξη των σχέσεων τους με πελάτες σε όλα τα πιθανά κανάλια επικοινωνίας (τηλεφωνικό κέντρο, διαδίκτυο, δίκτυο συνεργατών). Ως εκ τούτου, διευκολύνεται η ανάλυση δεδομένων που αφορούν σε πελάτες, τάσεις της αγοράς και προϊόντα και η συγκέντρωση των πληροφοριών αυτών μπορεί να «χτίσει» πληροφοριακό κεφάλαιο για την εταιρία.

Είναι πολύ σημαντική η επιλογή ενός κατάλληλου συστήματος CRM και μια επιτυχής επιλογή δεν περιορίζεται μόνο στο λογισμικό αλλά περιλαμβάνει πολλούς περισσότερους παράγοντες, όπως η ανάθεση των κατάλληλων πόρων προς στήριξη και εκπαίδευση των χρηστών. Θα πρέπει να μπορεί να συνδεθεί εύκολα με τα λοιπά κέντρα πληροφοριών της εταιρίας και με το τηλεφωνικό κέντρο, να τροφοδοτηθεί με επιπλέον πληροφορίες που η εταιρία έως τώρα δεν τις κρατούσε πουθενά και να συγκεντρώνει τις διασκορπισμένες πληροφορίες που έχει για τους πελάτες της.

Παράλληλα, η υλοποίηση ενός συστήματος CRM απαιτεί δέσμευση της διοίκησης της εταιρίας ως προς την υιοθέτηση νέας στρατηγικής και επιχειρησιακής φιλοσοφίας, επικοινωνία των στελεχών του οργανισμού με θέμα τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, καθορισμό εφικτών στόχων

από την υλοποίηση του συστήματος καθώς και προδιαγεγραμμένο και ορθό χρονοδιάγραμμα εκπαίδευσης των στελεχών. Όλα τα παραπάνω είναι απαραίτητα ώστε να υπάρξει ενίσχυση της πίστης των υφιστάμενων πελατών και προσέλκυση νέων μέσω της εξατομικευμένης εξυπηρέτησης και της βελτίωσης των προσφερομένων υπηρεσιών³.

Ποιες όμως παγίδες, προβλήματα (ή και λάθη) κρύβει το σημερινό μάρκετινγκ, έτσι ώστε να καθίσταται αναγκαία και επιτακτική η σωστή εφαρμογή του CRM; Το μάρκετινγκ, έως σήμερα, ως επί το πλείστον:

- Έχει εξελιχθεί σε τομέα απλής δημιουργίας και προαγωγής μηνυμάτων.
- Περικλείει υψηλά επίπεδα σπατάλης διαθέσιμων πόρων.
- Οι δαπάνες του μάρκετινγκ είναι πολύ υψηλές και αυξάνονται.
- Δεν υπάρχει εύκολα απόδοση ευθύνης.
- Το μάρκετινγκ δεν δημιουργεί νέες ιδέες, μένοντας εγκλωβισμένο σε βραχυπρόθεσμους σχεδιασμούς και πλάνα.
- Δεν επικεντρώνεται στις πραγματικές δυνατότητες και πλεονεκτήματά του.

Το μάρκετινγκ πλέον:

- Εργάζεται σκληρά για να επιλύσει το θέμα απόδοσης ευθυνών.
- Εφαρμόζει όλο και περισσότερο πρωτοποριακές τεχνολογικές μεθόδους για να βελτιώσει την απόδοσή του.
- Διαμορφώνει μοντέλα αγοράς και μελετά τον αντίκτυπο που έχει σε αυτά τα τμήματα της αγοράς.
- Αναπτύσσει κριτήρια για την παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.

Μέσα σ' αυτή τη σωστή κατεύθυνση, το CRM έρχεται να αντικαταστήσει παλιές στρατηγικές και να κατευθύνει τις επιχειρήσεις σε πελατοκεντρικές δομές και επιχειρηματική φιλοσοφία. Είναι απόλυτα φυσικό να δεχθούμε ότι οι ανάγκες CRM θα είναι όντως διαφορετικές για τις διάφορες επιχειρήσεις. Δεχόμαστε επίσης ότι και οι προσεγγίσεις γι' αυτές τις ανάγκες θα είναι διαφορετικές και θα εξαρτώνται από τις ειδικές περιστάσεις και στόχους (και μεγέθη) για κάθε επιχείρηση. Έτσι, ερχόμαστε στην ανάγκη για καθορισμό προτεραιοτήτων στις ενέργειες με βάση τις πιο επείγουσες ανάγκες ώστε να υπάρχει υψηλό επίπεδο επιτυχίας, ως κάτωθι⁴:

Όραμα για το CRM: Αυτό επηρεάζεται από τη θέση στην αγορά, το εμπορικό σήμα και τον ανταγωνισμό.

Στρατηγική: Η ανάγκη να μεταμορφώσουμε την πελατειακή βάση σε πολύτιμο απόκτημα μέσω της προσφοράς εμπειριών αξίας.

Πελατειακή εμπειρία αξίας: Να βεβαιωνόμαστε ότι οι προτάσεις παρέχουν αξία στον πελάτη και στην επιχείρηση και γίνονται πάνω σε συστηματική βάση.

Αποδοχή και στήριξη από όλη την επιχείρηση: Όλοι πρέπει να δεχτούν ως αναντίρρητη την ανάγκη να εργαστούν μαζί (προσωπικό, συνέταιροι και προμηθευτές) με στόχο την παράδοση των υπεσχημένων.

Διεργασίες CRM: Διαχείριση του κύκλου ζωής του πελάτη, ανάλυση και σχεδιασμός διεργασιών οι οποίες δημιουργούν και εμπλουτίζουν αυτή τη βάση γνώσεως.

Πληροφορίες και δεδομένα: Συλλέγονται τα ορθά δεδομένα και η ορθή πληροφόρηση καταλήγει στο σωστό μέρος.

Τεχνολογία: Κτίζεται η απαραίτητη υποδομή για να στηρίξει τις διεργασίες CRM, καθώς και τη διαχείριση των δεδομένων και της πληροφόρησης.

Μετρήσιμα κριτήρια επιτυχίας: Ορισμός εσωτερικών και εξωτερικών μετρήσιμων κριτηρίων επιτυχίας (ή αποτυχίας) του CRM.

Ο προσδιορισμός και η εφαρμογή των πιο πάνω θα αναγκάσουν ασφαλώς την επιχείρηση στην ολότητα της να αποδεχτεί και να στηρίξει την αλλαγή στη φιλοσοφία, αλλά και να διατηρήσει τη δέσμευση γι' αυτή την αλλαγή. Έτσι, μια επιχείρηση θα ξέρει πλέον τι έχει ανάγκη και τι χρειάζεται και θα υπάρξει κοινή κατανόηση στο είδος των αναγκαίων λειτουργιών CRM. Επίσης, θα υπάρξει σαφής ευθυγράμμιση όλων των ομάδων εργασίας σε ένα κοινό στόχο, γεγονός που θα επιτρέψει στην επιχείρηση-και αυτό είναι πολύ πιο σημαντικό-την εφαρμογή του CRM σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο.

Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων δεν πρέπει να αντιμετωπιστεί ως μια άσκηση με αρχή και τέλος η οποία γίνεται μια φορά μόνο. Πάνω από όλα, δεν πρέπει να μπει στο «περιθώριο» ως ένα είδος «χόμπι» στον οργανισμό. Τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης πρέπει να δουν και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του CRM μέσα από το πλαίσιο των επιχειρηματικών αναγκών όλου του οργανισμού και να είναι έτοιμα να αντιμετωπίσουν αυτό το μοναδικό σύνολο προκλήσεων που θα υπάρξει. Το CRM είναι επιχειρηματική φιλοσοφία που οι διάφορες επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν με το ίδιο σθένος, προσοχή και σταθερότητα με τα οποία προσεγγίζουν άλλες κρίσιμες

επιχειρηματικές διεργασίες, με στόχο πάντοτε τη σωστή εξυπηρέτηση του πελάτη και των αναγκών της ίδιας της επιχείρησης.

3.4.ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

Όπως είναι γνωστό, το μείγμα μάρκετινγκ (marketing mix) είναι το σύνολο των μεταβλητών που μπορεί να επηρεάσει και να ελέγξει μια επιχείρηση, ώστε να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Ο συνδυασμός αυτός των συγκεκριμένων εργαλείων μάρκετινγκ δεν διαφοροποιείται στην περίπτωση ενός τραπεζικού οργανισμού, παρά το γεγονός ότι η υλοποίησή του περιλαμβάνει συγκεκριμένες στρατηγικές. Το μείγμα μάρκετινγκ (ή 4P) σε μια τράπεζα περιλαμβάνει:

1. Μείγμα υπηρεσιών (Product)
2. Τιμολογιακή πολιτική (Price)
3. Μείγμα διανομής (Place)
4. Μείγμα προβολής και επικοινωνίας (Promotion)

Η χρήση των προηγούμενων εργαλείων μάρκετινγκ έχει δεχθεί κριτική σχετικά με τη δυνατότητα εφαρμογής της στον τομέα των υπηρεσιών, ενώ προτείνεται και η ενσωμάτωση πρόσθετων χαρακτηριστικών (3P), όπως ο ανθρώπινος παράγοντας (People), οι διαδικασίες (Process) και τα υλικά στοιχεία των υπηρεσιών (Physical Evidence).

Αρκετές έρευνες τόσο σε εθνική όσο και σε διεθνή κλίμακα έχουν δείξει ότι το χαρακτηριστικό της πρόσβασης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια

σύμφωνα με τα οποία οι πελάτες επιλέγουν τη συνεργασία τους με έναν τραπεζικό οργανισμό (Γρηγορούδης, 2002). Θα πρέπει βέβαια να τονιστεί ότι η συγκεκριμένη διάσταση συμπεριλαμβάνει το σύνολο των μεταβλητών που καθιστούν προσβάσιμες τις τραπεζικές υπηρεσίες στους πελάτες (π.χ. δυσλειτουργίες συστήματος εξυπηρέτησης από βλάβες μηχανημάτων, απεργίες κ.λπ.).

3.4.1.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ

Για τη διαμόρφωση της στρατηγικής για το προϊόν (στρατηγική προϊόντος) πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα, την ποικιλία και τα χαρακτηριστικά τους καθώς και το επίπεδο της εξυπηρέτησης που τα συνοδεύει. Συγκεκριμένα, η εκάστοτε τράπεζα, για να πετύχει τους στόχους της, θα πρέπει να γνωρίζει το μίγμα στρατηγικών μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιήσει ανάλογα με τα προϊόντα που διαθέτει και του άυλου των υπηρεσιών της για τα οποία θα γίνει λόγος στη συνέχεια.

3.4.2.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για τη διαμόρφωση της τιμολογιακής στρατηγικής, πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σχετικές με τους όρους συνεργασίας της επιχείρησης με τους πελάτες-στόχους και συγκεκριμένα για τις τράπεζες για τα επιτόκια και τις προμήθειες.

3.4.3.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

Σχετικά με τη διαμόρφωση της στρατηγικής διανομής, οι αποφάσεις αφορούν τις δραστηριότητες της τράπεζας που διευκολύνουν τη διάθεση των

προϊόντων της στον τόπο και στο χρόνο που οι πελάτες της αγοράς-στόχου τα επιθυμούν. Οι πελάτες, «αγοράζοντας» τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες, αποκομίζουν οφέλη μη χειροπιαστά σε αντίθεση με τα υλικά προϊόντα. Για το λόγο αυτό, παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο προσφέρουν οι τράπεζες τις υπηρεσίες τους και ακόμη περισσότερο η σχέση που αναπτύσσει ο πελάτης με τον υπάλληλο που τις προσφέρει.

Λαμβάνοντας υπόψη τα σύγχρονα εργαλεία του μείγματος διανομής των τραπεζικών υπηρεσιών, είναι κατανοητή η αναγκαιότητα για μια νέα προσέγγιση του μάρκετινγκ. Στις μέρες μας έχει πλέον διαπιστωθεί ότι είναι σημαντική τόσο η διατήρηση παλαιών πελατών όσο και η προσέλκυση νέων, για αυτό και κατέστη επιτακτική η ανάγκη δημιουργίας ενός ζεστού και φιλικού τραπεζικού περιβάλλοντος.

Ειδικά για το μείγμα διανομής, το τραπεζικό μάρκετινγκ ορίζει ένα σύνολο διαύλων, μέσω των οποίων οι υπηρεσίες διατίθενται στους τελικούς πελάτες, όπως:

- Δίκτυο καταστημάτων (περιλαμβάνει υποκαταστήματα, θυρίδες, ανταλλακτήρια συναλλάγματος κ.λπ.),
- Δίκτυο ATMs (αφορά το σύνολο των ταμειολογιστικών μηχανών που είναι εγκαταστημένες είτε στα τραπεζικά καταστήματα, είτε σε χώρους όπως αεροδρόμια, ξενοδοχεία νοσοκομεία κ.ά.),
- E.F.T.P.O.S. (Electronic Funds Transfer at the Point of Sale - Μηχανήματα Ηλεκτρονικής Μεταφοράς Χρημάτων στα Σημεία Πώλησης),

- Τραπεζικές υπηρεσίες μέσω internet (Internet banking) και
- Τραπεζικές συναλλαγές μέσω τηλεφώνου (Phone banking).

3.4.4.ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΠΡΟΒΟΛΗΣ

Η στρατηγική προβολής περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις που σχετίζονται με τις ενέργειες της τράπεζας για να γνωστοποιήσει τα χαρακτηριστικά των προϊόντων της στις αγορές-στόχους και να επηρεάσει τους πελάτες της ώστε να τα αγοράσουν.

Η διαφήμιση (έντυπη και μη) αποτελεί το πιο σημαντικό όπλο στα χέρια των τραπεζών με εύστοχα και σύντομα μηνύματα, εύκολα στο άκουσμα και στο να συγκρατηθούν στη μνήμη του κόσμου. Ακόμη και η μορφή του δικτύου των καταστημάτων με ανανέωση των αφισών αλλά και του χώρου πολύ συχνά ενισχύουν την αίσθηση του πελάτη ότι βρίσκεται σε ένα όμορφο και φιλικό περιβάλλον.

Σκοπός της διαφήμισης είναι η ενημέρωση του κοινού για τα νέα προϊόντα, η συμβολή στη διαμόρφωση εικόνας για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία, η επαύξηση, η διατήρηση ή ελαχιστοποίηση της μείωσης του υπάρχοντος μεριδίου της εκάστοτε τράπεζας στην αγορά και η πληροφόρηση της υφιστάμενης ή δυνητικής πελατείας της.

Άλλοτε οι τράπεζες ακολουθούν την ανταγωνιστική διαφήμιση για προϊόντα που εισέρχονται στη φάση της ανάπτυξης και άλλοτε τη διαφήμιση υπενθύμισης για προϊόντα που βρίσκονται στη φάση της ωριμότητας. Στόχος

όλων των διαφημιστικών μηνυμάτων είναι η προσέλκυση του ενδιαφέροντος του πελάτη ώστε να μπει στην τράπεζα και να έρθει σε επαφή με τον αρμόδιο υπάλληλο για την καλύτερη εξυπηρέτησή του διότι η εξυπηρέτηση του πελάτη είναι μια δυναμική διαδικασία που αυξάνει τις προσδοκίες των πελατών και το επίπεδο της παρεχόμενης εξυπηρέτησεως.

3.5.ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι στόχοι του στρατηγικού μάρκετινγκ βασίζονται στην αύξηση του κύκλου εργασιών των προσφερόμενων υπηρεσιών κατά ένα συγκεκριμένο ποσοστό, την αλλαγή της διαφημιστικής εκστρατείας εφόσον απαιτείται, τη διαφήμιση των νέων καταστημάτων όταν δημιουργούνται και τη βελτίωση της εικόνας της τράπεζας ώστε να αρχίσει να θεωρείται λιγότερο αυστηρή και γραφειοκρατική και περισσότερο φιλική και διαλλακτική.

Πολύ σημαντικός παράγοντας για την επίτευξη των στόχων μιας τράπεζας είναι η εκπαίδευση του προσωπικού σε όλες τις βαθμίδες με ειδικά προγράμματα και σεμινάρια που να αφορούν το μάρκετινγκ πωλήσεων καθώς και τα νέα τεχνολογικά συστήματα προώθησης των προϊόντων και διανομής των υπηρεσιών.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός του μάρκετινγκ προϋποθέτει την αξιολόγηση των ενεργειών του παρελθόντος ώστε να μην επαναληφθούν τα ίδια λάθη καθώς και την ανάλυση τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος με σκοπό να διερευνηθούν οι ευκαιρίες που υπάρχουν στο χώρο αλλά και οι απειλές στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η διαμόρφωση στρατηγικής προϋποθέτει την τμηματοποίηση της αγοράς, τον καθορισμό ιδιαίτερων στρατηγικών για κάθε αγορά-στόχο και τη διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ, που θα αναλυθεί στη συνέχεια (Διάγραμμα 1).



Παράλληλα, συνίσταται η κατάρτιση μακροπρόθεσμων, μεσοπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων προγραμμάτων και η σύσταση προϋπολογισμού εργασιών καθώς και ο προσδιορισμός πλαισίων, νομικών και διοικητικών, μέσα στα οποία θα πραγματοποιούνται οι τραπεζικές εργασίες ώστε να είναι εφικτός και ο έλεγχος και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

3.5.1. ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ

Οι τράπεζες προκειμένου να διαφοροποιηθούν άρχισαν να λειτουργούν με όρους συνεχούς καινοτομίας, πράγμα που παρείχε στην εκάστοτε τράπεζα ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που όμως ήταν συνήθως βραχυπρόθεσμο λόγω του ότι η αντιγραφή της καινοτομίας ήταν εύκολη υπόθεση. Η ομοιότητα των προϊόντων στις μέρες μας καθιστά δύσκολη τη διαφοροποίηση και ο

έντονος ανταγωνισμός έχει ως αποτέλεσμα ο πελάτης να πρέπει κάθε φορά να επιλέξει τράπεζα με βάση τις μικρές διαφορές που υπάρχουν μεταξύ τους.

3.5.2. POSITIONING

Επειδή με τις ως άνω πρακτικές άρχιζαν σιγά-σιγά οι τράπεζες να ομοιάζουν, έγινε κατανοητό ότι καμία τράπεζα δε μπορούσε να είναι η καλύτερη για όλους τους πελάτες και έπρεπε να καταλάβει μία συγκεκριμένη θέση στην αγορά (positioning) με σκοπό να βοηθήσει τους πελάτες να γνωρίσουν τις πραγματικές διαφορές μεταξύ των ανταγωνιστικών τραπεζών ώστε αυτοί να επιλέξουν την τράπεζα που μπορεί να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες τους. Αποτέλεσμα όλων αυτών, ήταν το μάρκετινγκ να αποκτήσει στις μέρες μας τις εξής έννοιες: ανάλυση, σχεδιασμός, έλεγχος, υλοποίηση. Με βάση λοιπόν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προώθησης των υπηρεσιών της, η εκάστοτε τράπεζα συγκεκριμενοποιούσε τη θέση της στην αγορά.

3.6.ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το τυπικό μοντέλο μάρκετινγκ, που επικρατεί τα τελευταία χρόνια, περιλαμβάνει την εξής διαδικασία: τη διατύπωση της αποστολής και των επιχειρησιακών στόχων της επιχείρησης, την ανάλυση του περιβάλλοντος, τη διαμόρφωση στρατηγικής μάρκετινγκ, τον καταμερισμό των πόρων, τον έλεγχο και την παρακολούθηση. Υπάρχουν βέβαια και άλλα έξι υποδείγματα μάρκετινγκ, που έχουν ως εξής⁵:

- A) Το υπόδειγμα σχεδιασμού στο οποίο οι στρατηγικές αποφάσεις εξάγονται κατόπιν συγκεκριμένης σχεδιαστικής έρευνας που αναζητεί τις βέλτιστες λύσεις σε προκαθορισμένα προβλήματα.
- B) το ερευνητικό υπόδειγμα στο οποίο η επιχείρηση λογίζεται ως μια συλλογή συσχετισμών που μοιράζονται κοινές αξίες και προσδοκίες.
- Γ) το πολιτικό υπόδειγμα στο οποίο η στρατηγική δεν επιλέγεται συνειδητά αλλά στην ουσία διαμορφώνεται εν μέσω συμβιβασμών, συγκρούσεων και συναινέσεων των διαφόρων πλευρών της διοίκησης ή των μετόχων της εταιρίας.
- Δ) το λογικό- αυξητικό υπόδειγμα στο οποίο οι στρατηγικοί στόχοι τίθενται βάσει των αναγνωρισμένων αναγκών της εταιρίας και όχι βάσει της δομημένης διαδικασίας σχεδιασμού.
- Ε) το οικολογικό υπόδειγμα σύμφωνα με το οποίο η πιο επιτυχημένη εταιρία είναι αυτή που θα προσαρμοστεί πιο καλά στο περιβάλλον.
- ΣΤ) το ηγετικό υπόδειγμα στο οποίο η στρατηγική αποτελεί προϊόν της διορατικότητας του ηγέτη της εταιρίας.

3.7.ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

Με βάση έρευνες που έχουν κατά καιρούς πραγματοποιηθεί, με αντικείμενο την ανάλυση της συμπεριφοράς των καταναλωτών, προκύπτει το συμπέρασμα ότι, προτού οι πιθανοί πελάτες αγοράσουν, παίρνουν τρεις βασικές αποφάσεις που αφορούν στο από πού θα αγοράσουν, ποια μάρκα προτιμούν και ποια τιμή. Με βάση την ιεράρχηση αυτών των αποφάσεων, οι καταναλωτές-πιθανοί πελάτες χωρίζονται στις εξής κατηγορίες⁶:

- ο καταναλωτής που πρώτα κοιτάζει τη μάρκα και μετά ενδιαφέρεται για τον πωλητή: πρόκειται συνήθως για ανθρώπους υψηλού κοινωνικού επιπέδου που συνήθως προτιμούν τις φίρμες.
- Ο συντηρητικός καταναλωτής που ενδιαφέρεται πρώτα για τον πωλητή και μετά για τη μάρκα: πρόκειται συνήθως για γυναίκες που βασίζονται στις συμβουλές του πωλητή πριν αγοράσουν.
- Ο καταναλωτής που ενδιαφέρεται πρώτα για τη μάρκα και μετά για την τιμή: πρόκειται για αυτούς που ενδιαφέρονται να αγοράσουν τις καλύτερες μάρκες χωρίς να τους απασχολεί από πού θα τις αγοράσουν.
- Ο καταναλωτής που ναι μεν θέλει μια γνωστή μάρκα αλλά τελικά η τιμή είναι που παίζει το σημαντικότερο ρόλο στην απόφασή του. Αυτή η κατηγορία αποτελείται από τους «φερέλπιδες» νέους από τη μια και από τους μεγαλύτερους που αρέσκονται στην αυτοπροβολή από την άλλη.
- Ο καταναλωτής που εμπιστεύεται τον πωλητή που έχει επιλέξει, ενώ η τιμή έρχεται σε δεύτερη μοίρα: πρόκειται κυρίως για γυναίκες που παραμένουν πιστές στον πωλητή από τον οποίο αγοράζουν.
- Ο καταναλωτής που παζαρεύει και η τιμή αποτελεί το μοναδικό του κριτήριο: πρόκειται για τα άτομα που δεν έχουν ενδιαφέρον για τον πωλητή ή τη μάρκα και επιπλέον καθυστερούν στη λήψη απόφασης αγοράς.

Οι διαφορετικές κατηγορίες καταναλωτών και οι αυξημένες απαιτήσεις τους επιβάλλουν την οριοθέτηση στόχων μάρκετινγκ, οι οποίοι μπορεί να είναι

βραχυχρόνιοι ή μακροχρόνιοι. Σε επίπεδο τραπεζών, θα πρέπει οι στόχοι να είναι εφικτοί, μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι και γραπτά διατυπωμένοι, προσδιορισμένοι χρονικά, συνεπείς προς τους χρηματοοικονομικούς στόχους της τράπεζας, συνεπείς μεταξύ τους και εύκολα αναπροσαρμόσιμοι.

3.8.ΣΧΕΔΙΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στο σχέδιο μάρκετινγκ μιας τράπεζας τίθενται, εκτός από τους στόχους του ίδιου του μάρκετινγκ, και στόχοι που αφορούν στο προϊόν, στην τιμολογιακή πολιτική, στην πολιτική προβολής, στη διανομή των προϊόντων κλπ. Η διαφορά μεταξύ των στόχων μάρκετινγκ και των επιμέρους στόχων έγκειται στο ότι οι πρώτοι εκφράζουν πάντοτε σχέσεις μεταξύ προϊόντων και αγορών ενώ η διανομή, η τιμολόγηση και η διαφήμιση είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτελεσματικότερη πώληση των προϊόντων και την επίτευξη των στόχων μάρκετινγκ.

Ένα σχέδιο μάρκετινγκ εκτός από τους 4 παράγοντες που συνιστούν το μάρκετινγκ (προϊόν/υπηρεσία, τιμή, διανομή, προβολή) θα πρέπει να λάβει υπόψη του και τους εξής 3: άνθρωποι, διαδικασία, φυσικό περιβάλλον, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Η διαδικασία της πώλησης ξεκινάει από την επιτυχή ανίχνευση των αναγκών του πελάτη ώστε να καταλήξει στην επιτυχή πώληση του προϊόντος.

Αξίζει να ληφθεί υπόψη ότι ο σχεδιασμός είναι αναγκαίος στο μάρκετινγκ και μας δίνει κατεύθυνση για το πού βρισκόμαστε, πού θέλουμε να πάμε και πώς θα φτάσουμε στο στόχο μας καθώς και για το ποιοι ποσοτικοί και ποιοτικοί

παράγοντες επηρεάζουν τη διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη. Τόσο ο πελάτης, όσο και ο υπάλληλος της τράπεζας αποτελούν μέρος της υπηρεσίας που προσφέρεται. Για το λόγο αυτό, τόσο η μέτρηση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών, όσο και η εκτίμηση των αντιλήψεων του πελάτη παίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο σε οποιαδήποτε ενέργεια βελτίωσης.

3.9.ΕΡΕΥΝΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Με βάση το θέμα που αφορά την απαιτούμενη πληροφόρηση, η έρευνα μάρκετινγκ μπορεί να είναι: έρευνα αγοράς, έρευνα για το προϊόν, έρευνα για την πολιτική και τις μεθόδους τιμολόγησης, έρευνα μέσωσων προβολής και επικοινωνίας και έρευνα για τον τρόπο διανομής των προϊόντων.

Το άτομο, επομένως, που είναι υπεύθυνο για το μάρκετινγκ κάνει έρευνα για να κατανοήσει καλύτερα το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η τράπεζα, για να τεκμηριώσει καλύτερα τις εισηγήσεις του, να αποσαφηνίσει τη διαίσθηση που συχνά έχει για κάποια θέματα, να περιορίσει την αβεβαιότητα και τέλος, να αποτιμήσει και αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών αποφάσεων.

3.10.Η ΕΝΤΑΣΗ ΧΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Τα εργαλεία του μάρκετινγκ αξιοποιούνται με αυξανόμενη ένταση τα τελευταία χρόνια και το γεγονός αυτό θα συνεχιστεί στο μέτρο που συνεχίζεται η ανάπτυξη της λιανικής τραπεζικής (κινείται ανοδικά σήμερα με βραδύτερους όμως ρυθμούς σε σχέση με 2-3 χρόνια πριν). Το Μάρκετινγκ επηρεάζει αποφασιστικά όχι μόνο την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης αλλά και τη

συνολική οικονομική δραστηριότητα, αν το δει κανείς από μακροοικονομική σκοπιά, αλλά και συμβάλλει στην εξασφάλιση αποδοτικών παραγωγικών επενδύσεων, στη βελτίωση του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού των ελληνικών επιχειρήσεων και στη μείωση του ελλείμματος του ισοζυγίου τρεχουσών συναλλαγών.

3.11.ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ θα πρέπει να υφίσταται από την έναρξη κάθε επιχείρησης και από την αρχή κάθε επενδυτικής προσπάθειας, όπως και καθ' όλη τη διάρκεια της επιχείρησης ή της επενδυτικής προσπάθειας, εξασφαλίζοντας την αποδοτικότητά της με αποφάσεις που μπορεί να αφορούν την τροποποίηση του προϊόντος, την ανεύρεση νέων χρήσεων για το προϊόν, την πολιτική ποιότητας και τιμολόγησης του προϊόντος καθώς και την πώληση του προϊόντος με το συνδυασμό διαφήμισης και προσωπικής πώλησης.

Το μάρκετινγκ όχι μόνο συμβάλλει στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών αλλά σχεδιάζει και εφαρμόζει στρατηγικές διάδοσης αυτών των τεχνολογιών (προϊόντων) στην αγορά. Το B2B Μάρκετινγκ ασχολείται με την ικανοποίηση των αγοραστικών αναγκών και απαιτήσεων οργανισμών και επιχειρήσεων και έτσι οι επιχειρήσεις που διαθέτουν σωστή υποδομή είναι σε θέση να μελετούν τον τρόπο αγοράς των πελατών τους, να καθορίζουν τις αγοραστικές ανάγκες, να σχεδιάζουν τα καταλληλότερα προϊόντα και κανάλια διανομής ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους⁷.

3.12.ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑ

Οι τράπεζες στρέφουν το ενδιαφέρον τους στο περιβάλλον και τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Καταρχήν, εφαρμόζουν μέτρα και προγράμματα στο εσωτερικό των τραπεζικών οργανισμών και των επενδυτικών εταιριών τα οποία στοχεύουν να αντισταθμίσουν τις επιδράσεις από τη λειτουργία των ίδιων των επιχειρήσεων. Επίσης, οι τράπεζες ως καταναλωτές, διατηρούν μέτρα και προγράμματα με στόχο τη μείωση της σπατάλης αναγκαίων πόρων, την αύξηση του επιπέδου ανακύκλωσης και τον έλεγχο των προμηθευτών τους για το αν διαθέτουν τις απαραίτητες οικολογικές και περιβαλλοντικές πιστοποιήσεις.

Επιπλέον, οι τράπεζες ως χορηγοί, συνάπτουν σχέσεις με μη κυβερνητικές οργανώσεις των περιβαλλοντικών φορέων, των οικολογικών συλλόγων αλλά και των ίδιων των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο, οι οποίοι έχουν επιδείξει οικολογική συνείδηση και διάθεση για δράση. Τέλος, οι τράπεζες φροντίζουν να υλοποιούν περιβαλλοντική πολιτική ως επιχειρήσεις.

Αναπτύσσουν και μεμονωμένα μέτρα όπως ανακύκλωση χαρτιού αλλά στις μέρες μας όλο και περισσότερο επενδύουν χρόνο, χρήμα και τεχνογνωσία για τη δημιουργία περιβαλλοντικών προγραμμάτων-προτύπων.

Οι τράπεζες ως επιχειρήσεις αναλαμβάνουν πλέον την ευθύνη για την τήρηση υπεύθυνης περιβαλλοντικής στάσης αλλά και μεριμνούν για την εύρυθμη καθημερινή λειτουργία τους και μέσω αυτής για την κερδοφορία τους. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσονται και οι χρηματοδοτήσεις αναπτυξιακών προγραμμάτων, οι ενισχύσεις προς γεωργικές καλλιέργειες φιλικές προς το περιβάλλον καθώς

και η αξιοποίηση των πόρων σε περιοχές που πλήττονται από φτώχεια ή από ακραία καιρικά φαινόμενα⁸.

Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι οι τράπεζες προσπαθούν να βρουν νέους τρόπους ανάπτυξης και αύξησης της κερδοφορίας τους, αξιοποιούν τα προγράμματα μάρκετινγκ που διαθέτουν, επιχειρούν να προσεγγίσουν τον πελάτη και να δημιουργήσουν μια μακροχρόνια και στενή σχέση μαζί του, χορηγούν εκστρατείες για το περιβάλλον και μεριμνούν για τη βελτίωση των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών τους με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη.

3.13.ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η βασική φιλοσοφία του μάρκετινγκ έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη και προσφέρει έναν απαραίτητο προσανατολισμό για οποιαδήποτε επιχείρηση. Η καινοτομία είναι απαραίτητη προκειμένου η επιχείρηση να σχεδιάσει και να παραγάγει νέα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις ανικανοποίητες ανάγκες των πελατών. Το μάρκετινγκ χρησιμοποιώντας μια σειρά μεθόδων για τον εντοπισμό της αγοράς-στόχου μιας επιχείρησης, επηρεάζει καταλυτικά τη θέση της επιχείρησης στην αγορά. Παράλληλα, καθορίζει τη ζήτηση του προϊόντος, δοκιμάζει στην αγορά το προϊόν, δίνει brand name στο προϊόν, αναλύει τα προϊόντα των ανταγωνιστών, καθορίζει την τιμή του προϊόντος και δημιουργεί τη διαφημιστική του καμπάνια, εκπαιδεύει τους πωλητές του προϊόντος, εφαρμόζει τεχνικές προώθησης των πωλήσεων, φροντίζει για τη διανομή του προϊόντος και καθορίζει τα σημεία πώλησης του προϊόντος με

αποτέλεσμα να επηρεάζει αποφασιστικά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.

Η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από την ικανότητα της επιχείρησης να αξιοποιήσει τους δικούς της πόρους μάρκετινγκ (υλικά ή άυλα χαρακτηριστικά που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση για να πετύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές), όπως είναι οι δυνατότητες σύνδεσης της επιχείρησης με τους πελάτες της, η φήμη της επιχείρησης, η ικανότητα της επιχείρησης να εισάγει επιτυχημένες καινοτομίες στην αγορά, η σωστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, η κουλτούρα μάρκετινγκ και οι διοικητικές ικανότητες των στελεχών της επιχείρησης⁹.

3.14.ΜΕΣΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Η προώθηση των πωλήσεων (sales promotion) έχει ως βασικό στόχο την επαφή με τον καταναλωτή ή τον επαγγελματία σε όλες τις πιθανές στιγμές, όλα τα πιθανά σημεία, με όλες τις πιθανές μορφές και επιτυγχάνει άμεσα, ελεγχόμενα και μετρούμενα αποτελέσματα και βοηθάει σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεων. Στο χώρο αυτό της προώθησης των πωλήσεων εντάσσονται και μορφές άμεσης επικοινωνίας όπως το direct marketing, telemarketing και CRM (customer relationship management), που αναλύεται διεξοδικά παρακάτω.

Το direct marketing είναι τυπικά αφοσιωμένο στην επικοινωνία μέσω του direct mail και άλλων μέσων, όπου επιδιώκεται μια άμεση και γρήγορα απόκριση, ενώ στη συνέχεια μέσω του database marketing δημιουργείται μια

μακρόχρονη σχέση με τον πελάτη. Το direct marketing αποτελεί σήμερα μια ιδιαίτερη, ξεχωριστή μορφή μάρκετινγκ, η οποία εστιάζει το ενδιαφέρον της σε άτομα τα οποία είναι μέλη ενός προσδιορισμένου κοινού-στόχου. Περιλαμβάνει κάθε ενέργεια που δημιουργεί τη διαπροσωπική σχέση μεταξύ επιχείρησης και πελάτη¹⁰.

Κύριο χαρακτηριστικό του είναι η ύπαρξη μηχανισμού απόκρισης, η καταγραφή και η μέτρησή της. Χρησιμοποιεί ένα ή περισσότερα διαφημιστικά μέσα προκειμένου να πραγματοποιήσει μια μετρούμενη απόκριση ή συναλλαγή σε οποιοδήποτε σημείο.

Data base marketing ονομάζεται η ολοκληρωμένη προσέγγιση direct marketing στην οποία κύριο εργαλείο είναι η βάση δεδομένων όπου καταγράφεται ο βαθμός ενδιαφέροντος του πελάτη. Στη βάση δεδομένων εκτός από τα βασικά στοιχεία του πελάτη καταχωρείται και το ιστορικό επικοινωνίας, ανταπόκρισης και συναλλαγής με τον πελάτη. Το direct marketing είναι κοντά στον πελάτη, κατανοεί τις ανάγκες του, ανταποκρίνεται «προσωπικά» και διατηρεί σχέση και μετά την πώληση και κάνει πράξη τη φιλοσοφία του αυτή με τη βοήθεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών που επιτρέπουν τη δημιουργία, κωδικοποίηση και ενημέρωση αρχείων καταναλωτών/ πελατών.

Το telemarketing είναι ένα σημαντικό μέσο του direct marketing και αφορά στην οργανωμένη τηλεφωνική επικοινωνία ή πώληση ενώ το customer relationship management χρησιμοποιεί τη βάση δεδομένων σαν κινητήρια

δύναμη της διαχείρισης της σχέσης με τους πελάτες καθώς και όλα τα μέσα επικοινωνίας από την τηλεόραση άμεσης ανταπόκρισης μέχρι το συμβατικό και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Τα ως άνω σύγχρονα υποδείγματα μάρκετινγκ μαρτυρούν τη μεγάλη σημασία του σύγχρονου πελατοκεντρικού μάρκετινγκ διότι, όταν στοχεύουμε σε πωλήσεις σε παγκόσμια κλίμακα, η συμπεριφορά των καταναλωτών αποκτά ανεκτίμητη αξία στον υπολογισμό του μεγέθους των νέων αγορών και το μάρκετινγκ κατέχει σημαντική θέση στη δράση της επιχείρησης μαζί με άλλους μείζονος σημασίας παράγοντες όπως είναι τα οικονομικά, η παραγωγή και το προσωπικό.

3.15.ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ AIDA

Στα πλαίσια της προσπάθειας για την ανάπτυξη των εργασιών τους, πολλές τράπεζες εγκαινίασαν την τεχνική πωλήσεων AIDA που προέρχεται από τις λέξεις Attention, Interest, Desire, Action¹¹. Με στόχο την προσέλκυση νέων πελατών, η κατεύθυνση ήταν ότι ξεκινούμε μια συζήτηση με τον πελάτη με σκοπό να ανακαλύψουμε εμείς τις ανάγκες του και να του δώσουμε λύσεις διότι, εάν δεν το κάνουμε εμείς, σίγουρα θα βρεθεί κάποιος άλλος να το κάνει.

Το πρώτο στάδιο είναι να τραβήξει ο πωλητής την προσοχή του πελάτη, πράγμα για το οποίο απαιτούνται κάποιες κοινωνικές δεξιότητες (χαιρετισμός, προσφώνηση) και αμέσως μετά να κεντρίσει το ενδιαφέρον του με ανοικτές ερωτήσεις προκειμένου να τον ενθαρρύνει να μιλήσει για τις ανάγκες του. Για να διεξαχθεί σωστά το στάδιο αυτό, καλό θα ήταν οι ερωτήσεις να αφορούν στα οικονομικά, στη δουλειά, στην οικογένεια, στα σπορ και χόμπυ.

Ακολουθεί το στάδιο της επιθυμίας, κατά το οποίο ο πελάτης πρέπει να αναγνωρίσει ότι η ανάγκη υπάρχει και ο πωλητής να τον πείσει ότι η καλύτερη λύση στο πρόβλημα του είναι η λύση που του προτείνει εξηγώντας του τα οφέλη που θα αποκομίσει κάνοντας μια τέτοια επιλογή.

Το τελευταίο στάδιο αυτής της τεχνικής πωλήσεων είναι η δράση, το κλείσιμο της συμφωνίας, που μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με άμεσο τρόπο με ανοικτού τύπου ερώτηση, είτε με υποθετικό τρόπο με ερώτηση κλειστού τύπου είτε με κάποιο εναλλακτικό τρόπο που να δίνει στον πελάτη τη δυνατότητα επιλογής.

3.16.ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Το επιχειρηματικό αντικείμενο των τραπεζικών οργανισμών αφορά κυρίως τη διαμεσολάβηση για τη μετατροπή στοιχείων παθητικού (από πιστωτές) σε στοιχεία ενεργητικού (σε δανειολήπτες). Παρά την αλματώδη ανάπτυξη του αριθμού και της ποικιλίας των προσφερόμενων τραπεζικών υπηρεσιών τις τελευταίες δεκαετίες, ο προηγούμενος «κλασικός» ορισμός φαίνεται ότι εξακολουθεί να έχει εφαρμογή και σήμερα.

Λαμβάνοντας υπόψη το εύρος των διαμεσολαβητικών εργασιών και εξυπηρετήσεων που παρέχονται στους πελάτες, οι τραπεζικές εργασίες μπορούν να χωριστούν στις ακόλουθες κατηγορίες¹² :

1. Παθητικές (καταθέσεις, έκδοση ομολογιακών δανείων).
2. Ενεργητικές (προεξοφλήσεις, δάνεια, τοποθετήσεις σε ομόλογα και χρεόγραφα Δημοσίου κ.λπ.).

3. Διαμεσολαβητικές (κίνηση κεφαλαίων, έκδοση εγγυητικών, αγοραπωλησία συναλλάγματος, διακανονισμοί εισαγωγών-εξαγωγών κλπ.).

4. Παροχή συμβουλών ή εξυπηρετήσεων (π.χ. συμβουλές σε επιχειρήσεις σχετικά με βιομηχανική στρατηγική, συγχωνεύσεις και εξαγορές, διαχείριση χαρτοφυλακίου κ.ά.).

Οι γενικές αρχές του μάρκετινγκ μπορούν να εφαρμοστούν στον τραπεζικό τομέα, λαμβάνοντας όμως υπόψη τη διαφοροποίηση των τραπεζικών υπηρεσιών σε σχέση με άλλα καταναλωτικά ή βιομηχανικά προϊόντα. Τα πλέον σημαντικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τις τραπεζικές υπηρεσίες συνοψίζονται στα ακόλουθα σημεία:

Οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι άυλες, γεγονός που σημαίνει ότι δεν μπορούν να γίνουν εύκολα αντιληπτές από τους πελάτες πριν από τη πώλησή τους. Θα πρέπει βέβαια να σημειωθεί ότι ο «άυλος» αυτός χαρακτήρας δεν συνεπάγεται ότι οι τραπεζικές υπηρεσίες δεν περιέχουν απτά χαρακτηριστικά (αντίστοιχα και τα καταναλωτικά προϊόντα συμπεριλαμβάνουν ένα σύνολο μη-απτών χαρακτηριστικών, όπως after-sales service).

Λόγω της προηγούμενης ιδιαιτερότητας, δεν ισχύουν οι «κλασικές» έννοιες της αποθήκευσης και μεταφοράς για τη διάθεση των τραπεζικών υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, οι τραπεζικές υπηρεσίες «προτυποποιούνται» δύσκολα, η πώλησή τους δεν προϋποθέτει μεταβίβαση κυριότητας, ενώ δεν είναι εύκολο να εφαρμοστούν ευρεσιτεχνίες.

Στην πράξη, το τραπεζικό μάρκετινγκ, εκτός των αποφάσεων σχετικά με το ποιες υπηρεσίες θα παραχθούν, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη του και

τον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος άμεσα ή έμμεσα επηρεάζει τον πελάτη σχετικά με τα τραπεζικά προϊόντα και με τις διαδικασίες που θα ακολουθηθούν.

Επομένως, διαμορφώνεται ένα επιχειρησιακό σχέδιο δράσης των τραπεζών, στόχος του οποίου είναι η βελτιστοποίηση της απόδοσης των επενδυμένων κεφαλαίων μέσα από την εναρμόνιση των διαθέσιμων πόρων και των ευκαιριών που εμφανίζονται στην αγορά. Ο σχεδιασμός αυτός περιλαμβάνει τον χρηματοοικονομικό σχεδιασμό, το σχεδιασμό των προμηθειών και το σχεδιασμό των ανθρωπίνων πόρων.

Κάθε τράπεζα αναλύει την υπάρχουσα κατάσταση, οριοθετεί στόχους και διαμορφώνει στρατηγικές με σκοπό να επιφέρει το καλύτερο δυνατό για αυτήν αποτέλεσμα. Η τράπεζα λοιπόν εφαρμόζει τη λεγόμενη SWOT ANALYSIS με τη βοήθεια της οποίας αναλύει τα δυνατά σημεία της, τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες που μπορεί να δημιουργήσει καθώς και τις απειλές που πιθανόν θα συναντήσει.

Ο τόπος και ο χρόνος παραγωγής των περισσότερων τραπεζικών υπηρεσιών συμπίπτει με αυτόν της χρήσης τους. Η ιδιαιτερότητα αυτή δεν φαίνεται να ισχύει για κάποια τραπεζικά προϊόντα όπως οι πιστωτικές κάρτες, travel cheques, κ.λπ. Γενικά πάντως, οι τραπεζικές υπηρεσίες πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται, καθιστώντας ιδιαίτερα σημαντική τη μέτρηση της αφοσίωσης του πελάτη. Οι προηγούμενες διαφορές χαρακτηρίζουν σε γενικές γραμμές το σύνολο των υπηρεσιών. Επιπρόσθετα, οι τραπεζικές υπηρεσίες

παρουσιάζουν μεγάλη φαινομενική ομοιογένεια, ποικιλία και γεωγραφική διασπορά.

Στόχος λοιπόν των τραπεζών είναι να κερδίζουν μέσα από την ικανοποίηση των πελατών τους, να δημιουργούν δεσμούς μακροχρόνιου και αμοιβαίου συμφέροντος με τους πιστούς ευχαριστημένους πελάτες τους και να έχουν την αίσθηση, τη σκέψη, την πράξη και τη βούληση ότι υπάρχουν για να εξυπηρετούν τους πελάτες τους¹³. Ακόμη και η εκμετάλλευση της σύγχρονης τεχνολογίας διέρχεται από το μάρκετινγκ. Και το μάρκετινγκ και η τεχνολογία βαδίζουν προς την ίδια κατεύθυνση, συνυπάρχουν επ' ωφέλεια του καταναλωτή. Η ελληνική τραπεζική αγορά διεθνοποιείται ολοένα και περισσότερο με την είσοδο ξένων τραπεζών και ο ανταγωνισμός γίνεται ολοένα και πιο πιεστικός, γεγονός που καθιστά το μάρκετινγκ απαραίτητο εργαλείο για την ανάπτυξη των τραπεζών.

3.17.Η ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΩΣ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η μάχη για την αύξηση της κερδοφορίας των τραπεζών θα κριθεί με βάση τη βελτιωμένη τεχνολογία, την αποτελεσματική χρήση της πληροφόρησης και την ικανότητα πρόσληψης, εκπαίδευσης και παρακίνησης του προσωπικού που έρχεται σε επαφή με το πελατειακό κοινό. Για να αυξήσουν την κερδοφορία τους, οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί πρέπει να εστιάσουν στη δημιουργία πελατοκεντρικής εταιρικής κουλτούρας. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στις ανάγκες των πελατών και όχι στα βραχυπρόθεσμα κέρδη. Παράλληλα, η αξιολόγηση της απόδοσης με

πελατοκεντρικά κριτήρια ενθαρρύνει την ορθότερη διαχείριση της σχέσης του προσωπικού με τους πελάτες¹⁴.

Το πιο σημαντικό στοιχείο για την πρόοδο των τραπεζικών εργασιών παραμένει η έμφαση στην παροχή προσωποποιημένης εξυπηρέτησης των πελατών ανάλογα με τις ανάγκες, τις επιθυμίες και την ιδιοσυγκρασία τους. Τα προϊόντα που παρουσιάζονται στον πελάτη είναι συννυφασμένα με την προσωπικότητα του, με την οικονομική του ευρωστία καθώς και με τη διάθεσή του ή μη να αναλάβει ρίσκο.

Η τακτική που ακολουθούν οι τράπεζες επικεντρώνεται στη διαμόρφωση ενός προγράμματος μάρκετινγκ με βάση κάποιες πληροφορίες που συγκεντρώνουν όπως ποιος είναι ο πελάτης, για ποια υπηρεσία ενδιαφέρεται, πώς επιλέγει τις τραπεζικές του υπηρεσίες, πώς κινείται, πότε αποφασίζει και μετά από τι είδους ερεθίσματα.

Η απόφαση του πελάτη επηρεάζεται από το μέγεθος της επιθυμίας του, από τις γνώμες και στάσεις άλλων προσώπων από το περιβάλλον του και από το μέγεθος του αναλαμβανόμενου κινδύνου. Η συμπεριφορά του μετά την αγορά έχει να κάνει με το βαθμό ικανοποίησής του, δηλαδή με το μέγεθος της διαφοράς μεταξύ των προσδοκιών του και της ποιότητας που διαπίστωσε.

Οι τράπεζες σήμερα προωθούν την προσωπική πώληση, η οποία επιτρέπει την προσωπική επικοινωνία πελάτη-πωλητή, τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων, τη δέσμευση της προσοχής του πελάτη να ακούσει την επιχειρηματολογία του υπαλλήλου, τη δημιουργία αναγνωρισιμότητας για

κάθε υπηρεσία, την ανάπτυξη προτιμήσεων για τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τη διαπραγμάτευση του επιτοκίου και των προμηθειών και την παρακολούθηση και παροχή εξυπηρέτησης σε κάθε πελάτη ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για επαναλαμβανόμενες και σταυροειδείς πωλήσεις. Οι σταυροειδείς πωλήσεις ευνοούν την αύξηση του αριθμού των προϊόντων ανά πελάτη και παρέχουν προνομιακή τιμολόγηση σε σχέση με τη μεμονωμένη πώληση των συγκεκριμένων προϊόντων.

Οι προσωπικές πωλήσεις ξεκινούν από το στάδιο του προγραμματισμού, ακολουθεί το στάδιο προσέγγισης του πελάτη, το στάδιο της εισαγωγής και της διαπίστωσης των αναγκών του, το στάδιο της παρουσίασης και υποστήριξης του συγκεκριμένου τραπεζικού προϊόντος και το στάδιο της παρακολούθησης μετά την ολοκλήρωση της συμφωνίας.

Κατά την ώρα της πώλησης, ο πωλητής δραστηριοποιείται σε τρεις ρόλους: του συμβούλου, του λύτη προβλημάτων και του συμμάχου-συνεργάτη του πελάτη¹⁵. Το τρίπτυχο αυτό είναι μια συνάρτηση ρόλων που αποφασίζει να παίξει ο πωλητής για να κερδίσει την πώληση από τον πελάτη και να οικοδομήσει τη μακροχρόνια συνεργασία τους. Ο πωλητής πρέπει να είναι αποτελεσματικός στη δημιουργία σχέσεων με τον πελάτη, να γνωρίζει άριστα τα προϊόντα της τραπεζής και του ανταγωνισμού, να γνωρίζει τις ανάγκες του πελατολογίου του καθώς και τις τεχνικές προσέγγισης του προκειμένου να έχει και αποτελεσματικές πωλήσεις και ευχαριστημένους πελάτες μετά την πώληση.

Πέρα από την ανάπτυξη της προσωπικής πώλησης, οι τράπεζες φροντίζουν για την εντατική κατάρτιση και συνεχή εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων και ανερχόμενων στελεχών για τα νέα προϊόντα τους καθώς και για τους τρόπους και τις τεχνικές πωλήσεων. Μια σωστή και εύστοχη πώληση προϋποθέτει άριστη γνώση του προϊόντος, γνώση των αναγκών του πελάτη και επιλογή του πιο συμφέροντος προϊόντος για την περίπτωση του.

Οι σταυροειδείς πωλήσεις είναι η βάση για μια μακροχρόνια και πιστή σχέση του πελάτη με την τράπεζα ώστε να μειώνεται δραστικά η πιθανότητα να στραφεί σε άλλη. Το προσωπικό ενημερώνεται διαρκώς μέσω διαδικτύου για τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες ώστε να τα παρουσιάζει ξεκάθαρα στους πελάτες και με πειστικά δεδομένα με στόχο να κερδίσει το σεβασμό και την αφοσίωση τους.

Πολύ σημαντικά προσόντα των υπευθύνων εξυπηρέτησεως πελατείας των τραπεζών είναι η προσαρμοστικότητα στα νέα δεδομένα και τις διαρκώς ανανεωθείσες εγκύκλιες οδηγίες, η επικοινωνία με τους συναδέλφους αλλά και τους πελάτες, η ομαδικότητα, η εναρμόνιση των ατομικών τους στόχων με τις επιδιώξεις του χρηματοπιστωτικού οργανισμού και ο εντοπισμός σημείων που μπορούν να οδηγήσουν στη διαρκή βελτίωση της απόδοσης τους.

Για να εξυπηρετηθεί σωστά ο πελάτης, πρέπει να υπάρχει σαφής γνώση των προσδοκιών του που διαμορφώνονται από τις ανάγκες του, από τον ανταγωνισμό, από το όνομα της τράπεζας και από τις προηγούμενες εμπειρίες του. Ο πελάτης ενδιαφέρεται να βρει κατανόηση, να ακούσει

προτάσεις που του ταιριάζουν, να επιβεβαιωθεί για την επιλογή του, να έχει ειλικρίνεια, εχεμύθεια, ευελιξία, αποτελεσματικότητα.

Παράλληλα, το γεγονός ότι τα προϊόντα ελάχιστα πλέον διαφοροποιούνται από τράπεζα σε τράπεζα, επιβάλλει διαφοροποίηση, που δείχνει να εστιάζεται βασικά στην τιμολόγηση καθώς αυτό το χαρακτηριστικό συνηθίζεται να προβάλλεται περισσότερο στην προώθηση του προϊόντος. Επίσης, οι τράπεζες οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη και τον παράγοντα της εποχικότητας. Κάποια προϊόντα, δεδομένης της ανάγκης που καλύπτουν, είναι χρησιμότερα στους πελάτες κάποιες εποχές του χρόνου. Η σωστή τμηματοποίηση της αγοράς οδηγεί στη σωστή διάγνωση των αναγκών και τον αποτελεσματικό σχεδιασμό του μάρκετινγκ, όπως γίνεται με τα προγράμματα μεταφοράς υπολοίπων σε ένα δανειακό προϊόν, πράγμα που βρίσκει μεγάλη ανταπόκριση από τους πελάτες.

Το πλήθος των προϊόντων και ο όγκος των απαιτήσεων του πελάτη έχει ως αποτέλεσμα οι τράπεζες να ανανεώνουν συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους μετά από υποβολή σχετικών ερωτηματολογίων στο πελατολόγιο τους και να φροντίζουν να υπάρχει ένα οικείο και φιλικό περιβάλλον με καταρτισμένο και ευγενικό προσωπικό.

3.17.1.ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Ο προγραμματισμός των πωλήσεων περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

Ανάλυση της τοπικής αγοράς, πρόβλεψη πωλήσεων, καταμερισμό στόχων, κατάστρωση και υλοποίηση σχεδίου δράσης, έλεγχο πορείας σχεδίου δράσης, διορθωτικές κινήσεις και μέτρηση των αποτελεσμάτων.

Τα οφέλη του σχεδίου δράσεως είναι ότι μπορεί να οδηγήσουν μια τράπεζα στην αύξηση του κύκλου εργασιών της, στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της, στην ωφέλεια από τις αδυναμίες του ανταγωνισμού, στην ορθολογικοποίηση της προσπάθειας και στον περιορισμό του κόστους.

Με δεδομένο ότι ο κύκλος ζωής των χρηματοπιστωτικών προϊόντων είναι πολύ μεγάλος και σε πολύ σπάνιες περιπτώσεις οδηγεί σε πλήρη απόσυρση, οι στρατηγικές επιλογές με άξονα την αγορά και τα προϊόντα είναι οι κάτωθι:

- απόσυρση, σταθεροποίηση ή επέκταση της διείσδυσης του υπάρχοντος προϊόντος στην παρούσα αγορά
- ανάπτυξη νέας αγοράς ή διείσδυση του υπάρχοντος προϊόντος σε νέα αγορά
- ανάπτυξη και προώθηση νέου προϊόντος
- διαφοροποίηση του νέου προϊόντος στη νέα αγορά

Οι τράπεζες, προκειμένου να παρακολουθήσουν την πορεία των πωλήσεων τους, τη θέση τους στην αγορά και την επίτευξη των στόχων, δημιούργησαν ένα σύστημα COUNCELOR μέσω του οποίου γίνεται ο έλεγχος των πωλήσεων και του βαθμού ικανοποίησης του πελάτη¹⁶. Με τον τρόπο αυτό, τα αποτελέσματα της προσπάθειας των πελατών είναι μετρήσιμα και επιφέρουν την αντίστοιχη επιβράβευση (Πίνακας 1).

Πίνακας 1: Έντυπο παρακολούθησης πωλήσεων

	ΕΤΗΣΙΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΠΡΟΟΔΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ				ΣΥΝΟΛΟ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΟΥ (%)
		α' 3μηνο	β' 3μηνο	γ' 3μηνο	Δ' 3μηνο		
1. ΝΕΟΙ ΠΕΛΑΤΕΣ							
<i>Ιδιώτες</i>							
<i>Επιχειρήσεις</i>							
<i>Financial Planning</i>							
2. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΙΔΙΩΤΩΝ							
<i>Καταναλωτικά</i>							
<i>Στεγαστικά</i>							
<i>Κάρτες</i>							
3. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ							
<i>Phone Banking</i>							
<i>Internet Banking</i>							
4. ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ							
<i>Επιχειρηματικά δάνεια</i>							
<i>Λογαριασμοί όψεως</i>							

Με τα οργανωμένα τμήματα μάρκετινγκ που διαθέτουν, στοχεύουν στην ανάπτυξη υπηρεσιών μετά από ερεθίσματα από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και στη μεγιστοποίηση των κερδών τους. Παράλληλα, στοχεύουν στη διασπορά των κινδύνων, στην όσο το δυνατόν μεγαλύτερη εκμετάλλευση του υπάρχοντος εξοπλισμού και στη μέγιστη δυνατή αξιοποίηση των υφιστάμενων διαθεσίμων.

Σε πολλές περιπτώσεις, προκειμένου να επιτευχθεί ανάπτυξη των υπηρεσιών τους, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα προσθέτουν νέες υπηρεσίες στη γκάμα αυτών που υπήρχαν, τροποποιούν τις υπάρχουσες ανάλογα με τις επιθυμίες και τις ανάγκες των πελατών τους και προσφέρουν και ειδικά «πακέτα» υπηρεσιών στις αγορές-στόχους που είχαν προσδιορίσει από την τμηματοποίηση της αγοράς.

Όσον αφορά στην ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, η αύξηση των προϊόντων επιφέρει διερεύνηση των οικονομιών κλίμακας και υπολογισμό της μείωσης του κόστους από τη χρησιμοποίηση της νέας τεχνολογίας. Κάθε τράπεζα παρακολουθεί τις μεταβολές της ζήτησης στην αγορά και ανάλογα διαμορφώνει και την τιμολόγηση των προϊόντων της.

Η διαρκής βελτίωση της σύνθεσης του ενεργητικού των τραπεζών και η χρηματοδοτική τους δυνατότητα συντελούν στη διατήρηση των υψηλών αποδόσεων, αντισταθμίζοντας τις πιέσεις των επιτοκιακών περιθωρίων. Σημαντικές στρατηγικές ενέργειες είναι ήδη σε εφαρμογή σε όλους τους τομείς δραστηριότητας τους με στόχο τη συνεχή αύξηση των πωλήσεων και την εκμετάλλευση τυχόν αναξιοποίητων ευκαιριών για σταυροειδείς πωλήσεις.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πιστεύουν στη διατήρηση των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης και στο ότι η αγορά θα συνεχίσει να είναι ελκυστική και να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς. Είναι έτοιμα να αξιοποιήσουν αυτούς τους ρυθμούς ανάπτυξης, όπως αποδεικνύεται και από τη μέχρι τώρα πορεία τους διότι κατέχουν υψηλά μερίδια αγοράς και τα έσοδα και οι προμήθειες παίζουν όλο και πιο σημαντικό ρόλο στην αύξηση της κερδοφορίας τους.

3.17.2.ΟΙ ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ο ίδιος ο πελάτης είναι το πιο κατάλληλο άτομο για να συμβουλευτεί έναν πωλητή τραπεζικών προϊόντων πώς να βελτιωθεί στις πωλήσεις του. Και μάλιστα οι ιδιαίτερα απαιτητικοί πελάτες και όσοι συναναστρέφονται τους

καλύτερους τραπεζικούς είναι αυτοί που μπορούν να συνδράμουν καθοριστικά στη βελτίωση και στην καλύτερευση των σχέσεων μαζί τους.

Τα πέντε σημαντικότερα πράγματα που οι πελάτες απαιτούν από τα τραπεζικά στελέχη των καταστημάτων είναι τα εξής¹⁷.

1. Να ακούν και να μαθαίνουν. Οι πελάτες επιζητούν από τον τραπεζικό να καταλαβαίνει τους ίδιους και τις ανάγκες τους. Ο τραπεζικός οφείλει λοιπόν να αφιερώσει τον απαιτούμενο χρόνο προκειμένου να γνωρίσει εις βάθος τον πελάτη του, να συλλέξει τις απαραίτητες πληροφορίες γι' αυτόν, καθώς και να ενημερωθεί για το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Πρέπει να δείξει το σχετικό ενδιαφέρον για τους ιδιαίτερους στόχους του πελάτη και να τον βοηθήσει στον καθορισμό τους. Με αυτό τον τρόπο δείχνει ότι ενδιαφέρεται πραγματικά για τον πελάτη του.

2. Να αναπτύξουν ευρύ φάσμα γνώσεων. Οι πελάτες θέλουν ο τραπεζικός τους να κατανοήσει τους στόχους τους, τον τομέα εργασίας τους, τις υπηρεσίες που προσφέρουν και την πολιτική που ακολουθούν οι εταιρείες τους. Μόνο όταν ο πωλητής δείξει ότι γνωρίζει αρκετά καλά τον πελάτη του, μπορεί να τον πείσει για τις λύσεις που θα του παρέχει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων του.

3. Να πουλήσουν αυτό που πωλούν οι πελάτες τους. Σημασία έχει ο τραπεζικός να προσεγγίσει τον πελάτη του από την οπτική του αντικειμένου της δουλειάς του και να του προσφέρει τις ιδανικές λύσεις για τη βελτίωση της εργασίας του. Οι κορυφαίοι πωλητές προσπαθούν πάντοτε να ανακαλύψουν τρόπους ώστε να ανταποκριθούν στους στόχους των πελατών τους. Ο σκοπός τους δεν είναι να πραγματοποιήσουν απλώς μια πώληση, αλλά να

εξασφαλίσουν πιστούς πελάτες.

4. Να αναπτύξουν δυνατές σχέσεις. Όσο πιο δυνατές είναι οι σχέσεις του πελάτη με τον τραπεζικό του και σε όσο πιο γερές βάσεις στηρίζονται, τόσο περισσότερο πετυχαίνει το παιχνίδι της πώλησης. Αυτό για το οποίο οι πελάτες θέλουν να είναι σίγουροι είναι ότι οι πωλητές δεν κάνουν το παν για την εξασφάλιση της πολυπόθητης προμήθειας, αλλά αντίθετα το βασικό τους κίνητρο είναι το ενδιαφέρον τους για τις ανάγκες των πελατών τους. Είναι αλήθεια ότι οι πελάτες αγοράζουν πάντοτε από ανθρώπους που συμπαθούν και τους οποίους αισθάνονται περισσότερο κοντά τους.

5. Να δείξουν το ενδιαφέρον τους ακόμη και μετά την πραγματοποίηση της πώλησης. Οι τραπεζικοί που κάνουν follow-up ώστε να βρίσκονται σε συνεχή επαφή με τον πελάτη και να παρακολουθούν την πορεία της πώλησης, είναι οι πιο επιτυχημένοι και οι πιο αρεστοί στους πελάτες. Με αυτό τον τρόπο, είναι ανά πάσα στιγμή έτοιμοι να επέμβουν σε περίπτωση που κάτι δεν πάει καλά στην εξυπηρέτηση των πελατών τους.

3.18 ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Το μάρκετινγκ ως φιλοσοφία προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη εντοπίζει συνεχώς νέους τρόπους για να προσθέτει αξία στα αγαθά. Η εφαρμογή του, όμως, γίνεται όλο και πιο δύσκολη με την αύξηση της πίεσης που δέχεται από εσωτερικές και εξωτερικές ομάδες συμφερόντων που ενδιαφέρονται με τον ένα ή τον άλλο τρόπο για τις κινήσεις και τα αποτελέσματα της τράπεζας. Τέτοιες ομάδες αποτελούν οι μέτοχοι της τράπεζας, τα μέλη της αλυσίδας αξίας (πελάτες, προμηθευτές, ενδιάμεσοι), τα στελέχη της, οι κλαδικές οργανώσεις, οι διαμορφωτές γνώμης, κ.λπ.

Όλοι αυτοί οι «εταίροι» των τραπεζών δεν εμφανίστηκαν πρόσφατα. Η δύναμή τους, όμως, αυξήθηκε με τον καιρό σε βαθμό που να επηρεάζει καθοριστικά τη στρατηγική μάρκετινγκ που ακολουθούν. Για παράδειγμα, το Χρηματιστήριο αποτελούσε ανέκαθεν θεσμό προσανατολισμένο στο βραχυχρόνιο κέρδος. Ο σκοπός κάθε επένδυσης είναι να προσφέρει όσο το δυνατόν υψηλότερο κέρδος σε όσο το δυνατόν μικρότερο χρονικό διάστημα. Η συγκέντρωση της δύναμης σε λίγους παγκόσμιους οίκους που επιλέγουν στο χαρτοφυλάκιο των μετοχών των πελατών τους την καλύτερη εταιρία του κλάδου με βάση τους δείκτες που χρησιμοποιούν (benchmarking) επηρεάζει μια σειρά από παράγοντες, από το κόστος κεφαλαίου των εταιριών του κλάδου μέχρι και την απορρόφησή τους, από τις πιο αποδοτικές εταιρίες του κλάδου ή ακόμη κάποιες καθαρά επενδυτικές εταιρίες που δεν έχουν σχέση με τον κλάδο, αλλά έχουν σκοπό τη μεταπώληση των εταιριών με κάποιο κέρδος.

Οι οικονομικοί αναλυτές με μέσο όρο ηλικίας τα 30 χρόνια, βρίσκονται, έτσι, σε θέση να επηρεάζουν με τις αναφορές τους σε κλάδους και συγκεκριμένες εταιρίες τη στρατηγική μάρκετινγκ ακόμη και κολοσσιαίων εταιριών. Όμως, μια καλή ενέργεια μάρκετινγκ δεν είναι απαραίτητο να έχει θετική επίδραση μέσα στο τρίμηνο ή ακόμη και στο έτος. Αν, για παράδειγμα, μια εταιρία αποφασίσει τη δειγματοδιανομή ενός προϊόντος, η δαπάνη θα καταχωρηθεί άμεσα, ενώ το όφελος από την πώληση των προϊόντων ή των ανταλλακτικών που τυχόν επιδέχονται αυτά στους ευχαριστημένους πελάτες δεν είναι τόσο άμεσο. Με τον τρόπο αυτό παροτρύνονται οι ενέργειες που έχουν πιο άμεσο αποτέλεσμα στις πωλήσεις και τα κέρδη, όπως οι εκπτώσεις τιμών, οι οποίες όταν είναι

συχνές συντελούν στην απαξίωση της εικόνας της μάρκας και ολόκληρων κατηγοριών¹⁸. Όλοι μας μπορούμε να σκεφτούμε περιπτώσεις κατηγοριών όπου τα δώρα καθορίζουν πλέον την επιλογή και όχι το προϊόν αυτό καθαυτό. Αντίθετα, η αποδοτικότητα ενεργειών μάρκετινγκ που έχουν θετική επίδραση στην εικόνα της μάρκας είναι πιο δύσκολα μετρήσιμη.

Από την άλλη, ο χρόνος παραμονής των στελεχών σε μια θέση, από αυτή του γενικού διευθυντή μέχρι τον υπεύθυνο προϊόντος, όλο και μειώνεται με αποτέλεσμα όλοι να επιθυμούν να αφήσουν τα ίχνη τους σε όλο και μικρότερο χρονικό διάστημα, πράγμα που ευνοεί πιο επαναστατικές παρά εξελικτικές επιδράσεις στη μάρκα. Οι προσωπικές φιλοδοξίες των στελεχών οδηγούν ακόμη και στην πώληση εταιριών σε εταιρίες με αταίριαστο προφίλ. Ο κύκλος ζωής του προϊόντος όλο και μικραίνει υπό την πίεση των βραχυχρόνιων στόχων των πωλήσεων, ενώ αμφισβητήσιμη είναι η θετική επίδραση τόσο συχνών τοποθετήσεων «νέων» προϊόντων στην αγορά στα κέρδη. Οι τεράστιες επενδύσεις που απαιτούνται για έρευνα και ανάπτυξη και για το λανσάρισμα των αγαθών δεν προλαβαίνουν πολλές φορές να καλυφθούν στο μειωμένο χρονικό διάστημα πωλήσεων του «νέου» προϊόντος.

Δεν είναι τυχαίο ότι 9 στα 10 προϊόντα αποτυγχάνουν στο στάδιο εισαγωγής τους στην αγορά αφού δεν προσθέτουν περισσότερη αξία στον καταναλωτή σε σχέση με τα ήδη υπάρχοντα. Οι επενδύσεις που χρειάζονται για την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών καθίστανται ασύμφορες όταν η εστίαση της εταιρίας είναι πολύ κοντινή. Ένα παράδειγμα αποτελεί η αγορά της μπαταρίας στην οποία η σημερινή τεχνολογία μετρά ήδη 50 έτη και κάθε βελτίωσή της

είναι οριακή. Καμιά εταιρία, όμως, δεν επενδύει τους πόρους που χρειάζονται για μια τεχνολογική βάση, μιας και τα οφέλη δε θα είναι άμεσα, μέσα στη διάρκεια της θητείας του υπευθύνου. Η ένταση του ανταγωνισμού αναφέρεται πολλές φορές ως δικαιολογία για την έλλειψη δημιουργικότητας και μακροπρόθεσμης οπτικής των εταιριών και των στελεχών τους.

3.19 ΤΟ ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ ΥΠΟ ΤΟ ΒΛΕΜΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο γιγαντισμός των πελατών, οδηγεί τα στελέχη marketing στο να απαιτούν αποκλειστικά προϊόντα και ειδικές τιμές. Εξ' ορισμού επηρεάζουν την έκθεση των προϊόντων στα καταστήματά και γενικά την προώθησή τους, καθώς και τα κανάλια διανομής. Συνεπώς επηρεάζουν ολόκληρο το μίγμα μάρκετινγκ. Αυτό δε θα ήταν αρνητικό αν ελάμβαναν υπόψη τον καταναλωτή. Όμως και σε αυτήν την περίπτωση, κατά τη διαδικασία της προσαρμογής των στρατηγικών μιας μάρκας στον εκάστοτε μεγάλο πελάτη, θυσιάζονται μερικές από τις αξίες της. Οι έρευνες της μάρκας τις περισσότερες φορές δεν έχουν τη δυνατότητα να είναι εστιασμένες στον εκάστοτε πελάτη, με αποτέλεσμα η εικόνα της να παρουσιάζεται συγκεχυμένη, κάτι που είναι καταστροφικό γι' αυτή. Επιπλέον, οι ενδιαμέσοι έχουν ως σκοπό την αύξηση των κερδών της κατηγορίας και όχι την προάσπιση των αξιών της εκάστοτε μάρκας.

Τα παραδείγματα αυτά δείχνουν ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση και ενός τραπεζικού οργανισμού, βασίζεται στην ικανοποίηση των αναγκών των διαφόρων ομάδων που ενδιαφέρονται για αυτή, των ομάδων που επηρεάζει και από τις οποίες συνεπώς επηρεάζεται. Αφού, όμως, τελικός

κριτής της επιτυχίας κάθε επιχείρησης είναι ο καταναλωτής, όλες οι άλλες ομάδες διαφορετικών συμφερόντων κερδίζουν αν η επιχείρηση έχει συμμάχους τους πελάτες της. Για παράδειγμα, οι μέτοχοι θα αποκτούν υπεραξίες μέσω των μερισμάτων ή της αύξησης της αξίας της μετοχής αν και ο καταναλωτής είναι ικανοποιημένος. Όσο πιο ικανοποιημένος είναι ο καταναλωτής, τόσο μεγαλύτερες θα είναι οι υπεραξίες, διότι όλα τα εργαλεία επικοινωνίας λειτουργούν πιο αποδοτικά αν οι καταναλωτές είναι πιστοί στη μάρκα. Έτσι, οι μέτοχοι πρέπει να επιτρέπουν τον προσανατολισμό της διοίκησης της εταιρίας στον καταναλωτή χωρίς να παρεμβαίνουν στη διαδικασία του μάρκετινγκ. Επίσης, οι ενδιάμεσοι της αλυσίδας διανομής ως κρίκος επικοινωνίας μεταξύ των κατασκευαστών και του τελικού καταναλωτή πρέπει να έχουν ως στόχο την ικανοποίηση του κοινού πελάτη. Τα στελέχη πρέπει να θυμούνται ότι ο χρόνος κρίνει τα αποτελέσματά τους σε κάθε θέση στη διάρκεια μιας σταδιοδρομίας.

Το μάρκετινγκ στη σύντομη ιστορία του έχει αντιμετωπίσει με επιτυχία πολλές προκλήσεις, όμως, η εστίαση στις αρχές της μάρκας προσβάλλεται σήμερα από πολλές πλευρές. Το μάρκετινγκ πρέπει να συνεχίσει να πετυχαίνει τους βραχυχρόνιους στόχους της εταιρίας, χωρίς όμως να θυσιάζει τη μακροχρόνια υγεία της μάρκας, του πολυτιμότερου αγαθού μιας επιχείρησης. Η μάρκα χρειάζεται πολλές δεκαετίες για να αναπτυχθεί, αλλά αρκεί μια λανθασμένη ενέργεια για να την καταστρέψει. Για να ανταπεξέλθει στις σημερινές δυσκολίες, το μάρκετινγκ πρέπει να αναπτύξει πιο απλά εργαλεία επίδρασης των διαφόρων ενεργειών στην εικόνα της μάρκας, αλλά πάνω απ' όλα να τα εφαρμόζει. Μόνο 15% της πληροφόρησης που δέχεται ο καταναλωτής για μια

μάρκα προέρχεται κατευθείαν από τις προσπάθειες της εταιρίας που την κατέχει. Πρέπει τουλάχιστον αυτές να είναι συνεπείς μεταξύ τους καθώς και με την κεντρική τοποθέτηση της μάρκας.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΤΡΙΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1.Ε.Γρηγορούδης, Η εξέλιξη του μάρκετινγκ, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 04/2007
- 2.Π.Ανδριανέσης, Δημιουργώντας ανταγωνιστικό πληροφοριακό κεφάλαιο, Επιλογή, 01/04/2006
- 3.Δ.Παυλάκης, Τραπεζικό μάρκετινγκ στην πράξη, Ναυτεμπορική, 11/2003
- 4.Ν.Λυσάνδρου, Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: η αξία και η ανάγκη εφαρμογής στο μάρκετινγκ, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 02/2007
- 5.Α.Payne, Πώς να σχεδιάσετε τη στρατηγική σας, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 02/2005
- 6.Συμπεριφορά καταναλωτών, Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ, 02/2003
- 7.Χ.Σουντουρλή, Τραπεζικό μάρκετινγκ στην υπηρεσία των εσόδων, Επιλογή, 01/05/2007
- 8.Θ.Αντωνίου, Γιατί «πρασινίζουν» οι τράπεζες, Επιλογή, 01/05/2007
- 9.Γ.Αυλωνίτης, Μάρκετινγκ και ανταγωνιστικότητα της Εθνικής Οικονομίας, Τάσεις, 01/02/2006
- 10.Γ.Σταμάτης, Προώθηση των πωλήσεων, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 05/2005
- 11.Εγχειρίδιο διαχείρισεως πωλήσεων, Alpha Bank, 08/2006
- 12.Κ.Λυμπερόπουλος, Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Interbooks, 1994

- 13.Α.Κουμπάρελης, Μάρκετινγκ υπηρεσιών σε 20 ερωτήσεις,
Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ, 12/2003
- 14.Α.Γιαννόπουλος, Τράπεζες: ανάπτυξη και κερδοφορία στα χέρια των
πελατών, έρευνα PricewaterhouseCoopers, 2007
- 15.Π.Ντουνιάς, Τραπεζικές πωλήσεις: πιεστικές ή διακριτικές,
Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ, Μάιος 2003
- 16.Εγχειρίδιο διαχείρισεως πωλήσεων, Alpha Bank, 08/2006
- 17.Εγχειρίδιο διαχείρισεως πωλήσεων Alpha Bank, 04/2007
- 18.Κ.Παντίδος, Η νέα μυωπία του Μάρκετινγκ, Επιλογή, 01/08/2007

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

4.1.ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ RETAIL BANKING ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι ελληνικές τράπεζες από το 2000 και μετά άρχισαν να στρέφουν το ενδιαφέρον τους στον πελάτη-ιδιώτη και στη λιανική τραπεζική με στόχο να ικανοποιήσουν όλο και περισσότερες ανάγκες του ελληνικού νοικοκυριού. Αποτέλεσμα αυτής της πρακτικής ήταν να στραφεί ο κόσμος στον τραπεζικό δανεισμό είτε για την ικανοποίηση σημαντικών αναγκών, όπως η αγορά κατοικίας, είτε για την ικανοποίηση προαιρετικών αναγκών και επιθυμιών όπως η διασκέδαση, η αγορά ρούχων, η πραγματοποίηση ταξιδιών.

Οι παράγοντες που ευνόησαν τις ελληνικές τράπεζες στην προσπάθειά τους αυτή ήταν οι ευοίωνες προοπτικές της ελληνικής οικονομίας και οι καλές μελλοντικές προβλέψεις που πήγαζαν από το γεγονός ότι τα νοικοκυριά προχωρούσαν σε όλο και μεγαλύτερη κατανάλωση αγαθών και υπηρεσιών.

Παράλληλα, στην ελληνική αγορά σε σχέση πάντα με την ευρωπαϊκή, παρατηρείται το εξής: τα ελληνικά νοικοκυριά, κατά μέσο όρο χρησιμοποιούν μικρότερο μέρος του διαθέσιμου εισοδήματός τους για να καλύπτουν τα χρέη τους συγκριτικά με τις ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης.

Επίσης, η καινοτομία των προϊόντων κατέστη συνεχής. Εμφανίζονται νέα προϊόντα retail όπως τα στεγαστικά δάνεια σε ξένο νόμισμα (ελβετικό φράγκο) και οι προπληρωμένες κάρτες για αυτούς που ενδιαφέρονται να κάνουν τις αγορές τους μέσω internet.

Παράλληλα, οι τράπεζες, προκειμένου να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους και κατά κάποιο τρόπο να διαφοροποιήσουν τις πηγές των εσόδων και της κερδοφορίας τους, επένδυσαν ένα μεγάλο μέρος του κεφαλαίου τους στην ίδρυση θυγατρικών χρηματοπιστωτικών οργανισμών στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, πράγμα που ευνοούσαν οι κάτωθι συγκυρίες:

- Η σημαντική βελτίωση των μακροοικονομικών συνθηκών: μετά από πολλά χρόνια οικονομικής αναδιάρθρωσης, οι χώρες αυτές άρχισαν να αναπτύσσονται οικονομικά και να επιλύουν σταδιακά πολλά από τα προβλήματα του παρελθόντος, πολιτικά, οικονομικά κ.λ.π.
- Οι ως άνω μακροοικονομικοί παράγοντες ευνόησαν τη δημιουργία και επέκταση νέων επιχειρήσεων στις χώρες αυτές, οι δραστηριότητες των οποίων έπρεπε να χρηματοδοτηθούν μέσω τραπεζικού δανεισμού.
- Άρχισε όλο και περισσότερο να διαφαίνεται η ανάγκη για νέα προγράμματα ιδιωτικοποιήσεων και για άνοιγμα των χρηματοπιστωτικών συστημάτων στο ξένο κεφάλαιο και στην ξένη νοοτροπία.

Τα περιθώρια ανάπτυξης στεγαστικών, καταναλωτικών και επιχειρηματικών δανείων ήταν ιδιαίτερα υψηλά στις χώρες αυτές και τα έσοδα από τις

δραστηριότητες μπορούσαν να τροφοδοτήσουν την κερδοφορία των ελληνικών τραπεζών όταν με την ωρίμανση της λιανικής τραπεζικής οι ρυθμοί αύξησης διαμορφώνονταν στα επίπεδα του ευρωπαϊκού μέσου όρου.

Όσον αφορά στην ανάπτυξη της λιανικής τραπεζικής στο διάστημα 2006-2008, αναμένεται στην Ελλάδα αύξηση του μεριδίου στις χορηγήσεις καθώς και αύξηση της καταναλωτικής και επιχειρηματικής πίστης στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης με την αύξηση του δικτύου καταστημάτων και την ύπαρξη πολλών και μικρών καταστημάτων με περιορισμένες ανάγκες σε προσωπικό μετά από σχετική αναδιάρθρωση. Ειδικότερα στη στεγαστική πίστη, εκτιμάται ότι οι ρυθμοί ανάπτυξης θα κυμανθούν γύρω στο 20% ενώ ο τομέας της καταναλωτικής πίστης θα κινηθεί με ρυθμούς της τάξης του 18%¹.

Στον τομέα των πιστωτικών καρτών, οι «έξυπνες» κάρτες, που ήδη έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται, προσφέρουν μεγαλύτερη ασφάλεια στις συναλλαγές - λόγω του τσιπ που διαθέτουν- και η αντιγραφή τους καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη, ενώ η χρήση τους θα απαιτεί σύντομα pin για όλες τις συναλλαγές.

Επιπρόσθετα, οι τράπεζες εξετάζουν τη δυνατότητα χρήσης των ATM για την προσφορά εξωτραπεζικών προϊόντων, όπως εισιτήρια κλπ. Τα ATM θα βρίσκονται σχεδόν παντού πλέον, καθώς το πρόγραμμα επέκτασης του δικτύου τους προβλέπει εγκατάσταση κυρίως εκτός καταστημάτων και ακόμη και σε περιοχές που δεν διαθέτουν καν κατάστημα.

4.2.Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιό τους στην αγορά της λιανικής τραπεζικής, στοχεύουν στην εύρεση νέων και κερδοφόρων πελατών καθώς και στη διατήρηση των υπαρχόντων με στόχο να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Το σύγχρονο όμως περιβάλλον της λιανικής τραπεζικής, με δεδομένο τον συνεχή αυξανόμενο ανταγωνισμό, απαιτεί καινοτόμες προσεγγίσεις και πρακτικές. Οι πρακτικές αυτές δεν έχουν να κάνουν μόνο με την ανεύρεση νέων στρατηγικών προώθησης των προϊόντων αλλά και με τις παρεχόμενες υπηρεσίες εξυπηρέτησης και κάλυψης των αναγκών του σύγχρονου πελάτη-καταναλωτή.

Καθοριστικός λοιπόν παράγοντας για την αύξηση της πιστότητας της πελατείας των τραπεζών αλλά και τη διατήρηση της αποδοτικότητας των κεφαλαίων τους είναι η ανάπτυξη νέων στρατηγικών μάρκετινγκ για τη βελτίωση των σχέσεων με τους πελάτες ώστε να δημιουργηθούν παραδοσιακοί δεσμοί αμοιβαίου ενδιαφέροντος.

Η ανάπτυξη της λιανικής τραπεζικής αποτέλεσε το δημιουργικό πεδίο όπου το μάρκετινγκ, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια, με την εξέλιξη των επιτοκίων και την πληθώρα των προσφερόμενων προϊόντων, επέβαλε σε κάθε τράπεζα να πρωτοτυπήσει για να ξεχωρίσει στην αγορά, λόγω του ότι η τελευταία παρουσίαζε πλέον μεγάλες ομοιότητες στα αγαθά και στις υπηρεσίες που προσέφερε. Οι αλλαγές που έγιναν στο χώρο του μάρκετινγκ είχαν να κάνουν με την πλούσια τραπεζική εμπειρία του προσωπικού, με την πελατοκεντρική

πλέον φιλοσοφία των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και με τον οξύ ανταγωνισμό που δημιουργούσε έντονη ανάγκη διαφοροποίησης.

4.3.ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΑ ΔΙΚΤΥΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

4.3.1.Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ E-BANKING ΣΗΜΕΡΑ

Στην Ελλάδα σήμερα, οι περισσότερες τράπεζες έχουν επενδύσει και υποστηρίζουν άρτια ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών e-banking. Επενδύσεις προς την κατεύθυνση αυτή έχουν γίνει τόσο σε επίπεδο τεχνολογικής υποδομής, εντός και εκτός καταστημάτων, όσο και σε επίπεδο ενημέρωσης και εκπαίδευσης πελατών. Τέτοιες επενδύσεις απεικονίζονται σε υπηρεσίες όπως το internet banking, τα ATM, τα αυτόματα μηχανήματα πληρωμών και εξόφλησης λογαριασμών, το phone banking κ.ά. Η δημοφιλέστερη υπηρεσία εναλλακτικού τρόπου τραπεζικής εξυπηρέτησης εκτός των ATM που καταλαμβάνουν την πρώτη θέση, είναι το internet banking. Εστιάζοντας στο internet banking, παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των διαθέσιμων υπηρεσιών των τραπεζών. Οι διαφορές αυτές οφείλονται κυρίως στα κεφάλαια που έχει επενδύσει κάθε τράπεζα στην ανάπτυξη και εξέλιξη των υπηρεσιών, αλλά και στην ανάπτυξη συστημάτων υποστήριξης της άρτιας λειτουργίας τους καθ' όλη τη διάρκεια του 24ωρου.

Παρατηρώντας τις διαθέσιμες υπηρεσίες internet banking, εύκολα διαπιστώνουμε ότι μερικές τράπεζες προσφέρουν ένα βασικό πλαίσιο τραπεζικών συναλλαγών και δυνατοτήτων, ενώ άλλες έχουν προχωρήσει στο επόμενο στάδιο προσφέροντας στους πελάτες τους υπηρεσίες μεταφοράς

χρημάτων από την πιστωτική τους κάρτα σε άλλη κάρτα, σε όποιο σημείο του κόσμου κι αν επιλέξουν.

Με μια πρώτη ματιά διαφαίνεται μία ανομοιότητα μεταξύ των τραπεζών και του τρόπου που έχουν αναπτύξει την υποδομή τους. Στο βαθμό ανάπτυξης υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής σημαίνοντα ρόλο παίζει η κουλτούρα της κάθε τράπεζας αλλά και το πελατολόγιό της. Τα τελευταία χρόνια η σχέση μεταξύ της εκάστοτε τράπεζας και των πελατών της χαράζει το δρόμο για τις μετέπειτα στρατηγικές επενδύσεις και υποδομές που θα χτίσει και θα δομήσει στο εσωτερικό της περιβάλλον.

Για το ελληνικό e-banking μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι, σε επίπεδο ανάπτυξης on line συστημάτων εκτέλεσης συναλλαγών, βρίσκεται σε πολύ καλό επίπεδο, ακόμα και σε σύγκριση με κάποιες άλλες δυτικοευρωπαϊκές χώρες. Πολλές συναλλαγές εκτελούνται real time, γεγονός που θα ισχύει τα επόμενα χρόνια σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες καθώς θα επιβάλλεται από το SEPA. Το SEPA (Single Euro Payments Area) είναι η περιοχή στην οποία οι πολίτες, οι επιχειρήσεις και άλλοι οικονομικοί φορείς θα μπορούν να πραγματοποιούν πληρωμές σε ευρώ, εντός της Ευρώπης, είτε διασυνοριακά είτε εντός των εθνικών συνόρων με τις ίδιες συνθήκες, δικαιώματα και υποχρεώσεις, ανεξάρτητα από τη θέση τους. Στόχος είναι όλοι να μπορούν να πραγματοποιούν πληρωμές σε ευρώ από έναν και μόνο τραπεζικό λογαριασμό και χρησιμοποιώντας ένα σύνολο μέσων πληρωμής με την ίδια ευκολία και ασφάλεια όπως γίνεται σε εθνικό πλαίσιο τώρα.

Στο έντονο πλέον εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον οι τράπεζες πρέπει να αναπτύξουν μεθόδους που θα υποστηρίξουν την προσπάθεια διατήρησης των πελατών τους αλλά και στην προσέλκυση νέων. Προς την κατεύθυνση αυτή, το επίπεδο και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής πρέπει να εξελίσσεται διαρκώς καθώς οι απαιτήσεις εναλλακτικών τρόπων τραπεζικής εξυπηρέτησης έχει αρχίσει να αποκτά επιτακτικό χαρακτήρα για όσες τράπεζες θέλουν να είναι ανταγωνιστικές.

Οι πελάτες των τραπεζών μπορούν να αναγνωριστούν σε εκείνους που².

- Αποφασίζουν από μόνοι τους ποια προϊόντα θέλουν και χρειάζονται και κατευθύνουν ανάλογα τις ενέργειές τους
- Εκδηλώνουν το ενδιαφέρον τους γύρω από την αγορά ενός τραπεζικού προϊόντος και λαμβάνουν συμβουλές και πληροφορίες από εξειδικευμένους συμβούλους πριν αποφασίσουν για το αν θα προχωρήσουν σε αγορά ή όχι.
- Επιθυμούν άλλοι να κρίνουν για εκείνους και να τους κατευθύνουν ως προς το ποια τραπεζικά προϊόντα είναι αυτά που τους ταιριάζουν.
- Αποφεύγουν και κυρίως αμελούν να ασχοληθούν με τα χρηματοοικονομικά τους θέματα.

Όλοι οι πελάτες, ανεξάρτητα από την κατηγορία στην οποία ανήκουν, αναζητούν αμεσότητα, ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση και αποτελεσματικότητα στο αίτημά τους προς την τράπεζα. Το σημαντικότερο στοιχείο πάνω στο οποίο πρέπει να επενδύει κάθε τράπεζα είναι η δημιουργία και διατήρηση όχι απλά ευχαριστημένων ή ικανοποιημένων πελατών, αλλά πιστών πελατών.

Πιστός πελάτης νοείται εκείνος ο οποίος εξακολουθεί να αγοράζει τα προϊόντα

και τις υπηρεσίες της τράπεζας αλλά και τα προτείνει σε τρίτους.

Η σχέση πελάτη-τράπεζας αλλάζει μορφή και τείνει στο να γίνει ακόμα πιο προσωπική. Η εξυπηρέτηση των πελατών με τη χρήση εναλλακτικών δικτύων παρέχει τη δυνατότητα υποστήριξης στην εκτέλεση συναλλαγών, όλο το 24ωρο, 365 ημέρες το χρόνο. Η σχέση με τους πελάτες στηρίζεται στην παροχή σύγχρονων και ποιοτικών υπηρεσιών που θα διευκολύνουν την καθημερινότητά και θα του προσφέρουν άνεση και ευελιξία κινήσεων.

Η τεχνολογία βοηθάει στην ανάπτυξη τρόπων επικοινωνίας που μέχρι σήμερα δεν υπήρχαν αναβαθμίζοντας ακόμα περισσότερο το ρόλο της τράπεζας στις απαιτήσεις των πελατών. Η απόλυτη αυτονομία στο χρήστη να διαχειριστεί και να διεκπεραιώσει τα προσωπικά του χρηματοοικονομικά θέματα, με ανεπτυγμένη την αίσθηση της ταχύτητας και της ασφάλειας πρόσβασης στα κανάλια αυτά, είναι βασικό κριτήριο στην ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών ηλεκτρονικής τραπεζικής.

4.3.1.1.INTERNET BANKING

Το internet αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα μέσα επικοινωνίας επιχειρήσεων και πελατών με κύριο χαρακτηριστικό τη δυνατότητα ανταλλαγής σύνθετης πληροφορίας σε ένα φιλικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη και επέκτασή του τα τελευταία χρόνια προσφέρει ένα ενιαίο πρότυπο επικοινωνίας. Η φιλοσοφία του internet banking βασίζεται στην υιοθέτηση του παγκόσμιου ιστού ως ενός εναλλακτικού καναλιού διανομής τραπεζικών υπηρεσιών.

Τα βασικά πλεονεκτήματα του internet banking, συγκριτικά με τα υπόλοιπα κανάλια διανομής εστιάζονται στα εξής σημεία:

Το internet banking δεν θέτει χρονικούς ή χωρικούς περιορισμούς στους πελάτες.

- Η χρήση του Διαδικτύου δεν απαιτεί την προμήθεια κάποιας ακριβής και εξειδικευμένης υποδομής (λογισμικό) από την πλευρά του πελάτη.
- Το μοναδιαίο μέσο κόστος τραπεζικών συναλλαγών μέσω internet είναι σημαντικά μικρότερο από το μέσο κόστος των συναλλαγών στην περίπτωση που ο πελάτης επισκέπτεται το τραπεζικό κατάστημα (διάφορες έρευνες το υπολογίζουν στο 12%-15%).

Με αυτόν τον τρόπο οι υπηρεσίες της τράπεζας γίνονται προσβάσιμες, χωρίς αναμονή, κάθε μέρα, όλο το 24ωρο. Το πλήθος των τραπεζικών υπηρεσιών που προσφέρονται είναι αρκετά μεγάλο και περιλαμβάνει ενδεικτικά δυνατότητα ενημέρωσης για την κατάσταση λογαριασμών ή χαρτοφυλακίων, μεταφορές χρηματικών ποσών, διάφορες πληρωμές, αιτήσεις κ.λπ. Σύμφωνα με έρευνα της Retail Banking Research το 49% των τραπεζών στη Β. Αμερική και το 35% στην Ευρώπη παρείχαν υπηρεσίες internet banking κατά το 2000. Τα ποσοστά αυτά έχουν διπλασιαστεί ως σήμερα, δεδομένης της διάθεσης των τραπεζικών οργανισμών για χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων που κατέγραψε η συγκεκριμένη έρευνα.

Ειδικά για την Ευρώπη, φαίνεται ότι η εξάπλωση του internet banking είναι ιδιαίτερα έντονη και έχει αποφέρει σημαντικές αλλαγές στην τραπεζική αγορά.

Η Ευρωπαϊκή Αγορά e-banking φαίνεται να ξεπερνά πιθανά προβλήματα από

την υστέρηση της εξάπλωσης χρήσης του internet. Έτσι, ενώ το ποσοστό των χρηστών internet στην Ευρώπη έχει αυξηθεί από 31% σε 56% του πληθυσμού ανάμεσα στα έτη 2000-2003, το ποσοστό των τραπεζικών λογαριασμών έχει αυξηθεί από 3% σε 11% του πληθυσμού την ίδια περίοδο³.

Εκτός από την προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών, οι τράπεζες χρησιμοποιούν το internet και για πρόσθετους λόγους, μέσω της ανάπτυξης ολοκληρωμένων ιστοσελίδων (π.χ. παροχή πληροφοριών, προβολή, διεξαγωγή ερευνών, κ.λπ.). Η πλήρης καταγραφή της επικοινωνίας πελάτη-τράπεζας αποτελεί μια πρόσθετη δυνατότητα των συστημάτων εξυπηρέτησης που βασίζονται στο internet. Πιο συγκεκριμένα, οι τραπεζικοί οργανισμοί έχουν στη διάθεσή τους πληροφορίες, όπως:

- Αριθμό πελατών και υποψήφιων πελατών
-
- Λογισμικό επικοινωνίας και αναζήτησης που χρησιμοποιείται
- Προέλευση πελατών (χώρα, είδος οργανισμού κ.λπ.).
- Διάρκεια επικοινωνίας (μέσος αριθμός επισκεπτόμενων σελίδων, μέσος χρόνος παραμονής στην ιστοσελίδα της τράπεζας).
- Πληροφορίες που αναζητούνται περισσότερο από τους πελάτες

Αρκετοί αναλυτές πιστεύουν ότι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, η απελευθέρωση της αγοράς και η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες που θα καθορίσουν το μέλλον της τραπεζικής αγοράς. Για το λόγο αυτό, οι τραπεζικοί οργανισμοί θα πρέπει να εστιάσουν ιδιαίτερα την προσοχή τους στις νέες τεχνολογίες, στις οποίες

εντάσσεται τόσο το internet banking όσο και τα υπόλοιπα σύγχρονα εργαλεία του μείγματος διανομής, δεδομένου ότι αποτελεί το μοναδικό παράγοντα που μπορεί να ελεγχθεί από τις ίδιες τις τράπεζες. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εξέλιξη του ανταγωνισμού δεν αφορά μόνο το πεδίο της τιμολογιακής πολιτικής μιας τράπεζας, αλλά και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Οι υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής αξιοποιούνται τόσο από τους ιδιώτες όσο και από τις επιχειρήσεις. Ο βαθμός χρήσης εξαρτάται από παράγοντες όπως:

- Εξοικείωση με την τεχνολογία,
- Προσφερόμενες δυνατότητες των υπηρεσιών,
- Ευελιξία χρήσης υπηρεσιών,
- Σύνολο χρηστικών επιλογών που διαθέτουν,
- Λειτουργικότητα καναλιών,
- Τρόπος ανταπόκρισης στις απαιτήσεις και τις ανάγκες του πελάτη,
- Ασφάλεια υπηρεσιών.

Στον τομέα ασφάλειας γίνονται συνεχώς επενδύσεις ώστε ο πελάτης να είναι ελεύθερος και να αισθάνεται την ασφάλεια που του παρέχεται όταν χρησιμοποιεί τα εναλλακτικά δίκτυα τραπεζικής εξυπηρέτησης. Το θέμα ασφάλεια είναι μία μακροχρόνια προσπάθεια η οποία επηρεάζεται σαφώς από τις τεχνολογικές εξελίξεις, τις απαιτήσεις και τις προτιμήσεις των τραπεζών και των πελατών τους και το οποίο θα μας απασχολεί σταθερά στο μέλλον.

4.3.1.2.PHONE BANKING

Η υπηρεσία PHONE BANKING των τραπεζών προσφέρει μέσω αυτόματου συστήματος χρήσης τηλεφώνου (365 ημέρες το χρόνο, 24 ώρες το 24ωρο) ενημέρωση για κάθε τραπεζική συναλλαγή που επιθυμεί ο πελάτης. Με τον τρόπο αυτό, ο πελάτης μπορεί να ενημερωθεί για τα υπόλοιπα των λογαριασμών του, να μεταφέρει κεφάλαια σε λογαριασμούς άλλων τραπεζών του εσωτερικού και εξωτερικού, να κάνει πληρωμές σε λογαριασμούς καρτών και δανείων, σε λογαριασμούς κοινής ωφελείας (ΔΕΗ, ΟΤΕ, ΕΥΔΑΠ), στο Δημόσιο καθώς και σε λογαριασμούς τρίτων (ασφαλιστικές εταιρίες, εταιρίες τηλεπικοινωνιών κ.λ.π).

Έτσι, μπορεί ο πελάτης να εξυπηρετηθεί για κάθε οικονομική του συναλλαγή με απλές διαδικασίες μέσω τηλεφώνου.

4.3.1.3.M-BANKING

Η υπηρεσία M-BANKING προσφέρει τη δυνατότητα στους πελάτες να εκτελούν τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου που διαθέτει υποστήριξη WAP ή I-MODE. Με τη χρήση του κινητού τους τηλεφώνου, οι πελάτες μπορούν να ενημερώνονται για τις κινήσεις του λογαριασμού τους και τα υπόλοιπα των χρηματοδοτικών τους προϊόντων, να μεταφέρουν χρήματα σε άλλους λογαριασμούς και να πληρώνουν κάρτες, δάνεια και λογαριασμούς κοινής ωφελείας.

4.3.2. ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΑΤΜ-24

Οι τράπεζες διαθέτουν δίκτυο ΑΤΜ για την ταχεία και αποτελεσματική εξυπηρέτηση των πελατών. Το δίκτυο ΑΤΜ καλύπτει τις περισσότερες γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας και ανταποκρίνεται σε 24ωρη βάση στις

ανάγκες των πελατών. Παρέχει στον πελάτη τη δυνατότητα ενημέρωσης του για τα υπόλοιπα των λογαριασμών του, τη δυνατότητα μεταφοράς χρημάτων από έναν λογαριασμό σε άλλον καθώς και πληρωμής λογαριασμών προς τρίτους.

4.4.ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ

4.4.1.ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ

Η όξυνση του ανταγωνισμού, τα τελευταία χρόνια, ειδικά στον τομέα της λιανικής τραπεζικής, έδωσε δυναμική και πλήθος νέων προϊόντων και επιλογών για τους καταναλωτές. Σήμερα, μπορεί ο τομέας της λιανικής τραπεζικής να κινείται ανοδικά αλλά υπάρχει μια σχετική επιβράδυνση σε σχέση με τα προηγούμενα έτη. Συγκεκριμένα, υπάρχει υστέρηση στη στεγαστική πίστη στην Ελλάδα, ως ποσοστό του ΑΕΠ, σε σχέση με το ποσοστό στην ευρωζώνη. Παρά το γεγονός αυτό όμως και το ότι το ποσοστό ιδιοκατοίκησης στην Ελλάδα αγγίζει το 83%, εκτιμάται ότι υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης με τη στροφή των καταναλωτών στην αγορά παραθεριστικής κατοικίας και την ανάγκη βελτίωσης των συνθηκών της πρώτης κατοικίας καθώς και με την αναζήτηση επαγγελματικής στέγης⁴.

Ένας παράγοντας που βοήθησε την αύξηση των στεγαστικών δανείων είναι οι φορολογικές μεταρρυθμίσεις με κυριότερη την αύξηση των αντικειμενικών αξιών των ακινήτων από 01/2006 που οδήγησε σε μία ραγδαία αύξηση της ζήτησης στεγαστικών δανείων στα τέλη του 2005. Παράλληλα, η εισαγωγή νέων ευέλικτων χαρακτηριστικών στα στεγαστικά δάνεια, όπως η μείωση της

μηνιαίας δόσης, η επιμήκυνση της διάρκειας, η δυνατότητα αποπληρωμής του δανείου και προστασίας του επιτοκίου, ευνόησαν την αύξηση των δανειακών υπολοίπων.

Η αγορά της στεγαστική πίστης στην Ελλάδα σημείωσε ρυθμό ανάπτυξης της τάξεως του 25,8% τα τελευταία δύο έτη. Ο ρυθμός αυτός επιβεβαίωσε το συνεχιζόμενο ενδιαφέρον του κοινού για απόκτηση στέγης. Ταυτοχρόνως, ο τραπεζικός ανταγωνισμός οξύνθηκε ακόμη περισσότερο και με την είσοδο νέων ανταγωνιστών, άλλαξε η ισορροπία της αγοράς τόσο από άποψη μεριδίων όσο και επιτοκιακών περιθωρίων. Επίσης, από τα τέλη του 2005 ξεκίνησε ένας κύκλος ανόδου των ευρωπαϊκών επιτοκίων, ο οποίος σταδιακά οδήγησε στη στροφή των δανειοληπτών σε προϊόντα σταθερού επιτοκίου.

Σε αυτό το απαιτητικό περιβάλλον, οι τράπεζες συνέχισαν την ανοδική τους πορεία επιτυγχάνοντας αύξηση των υπολοίπων των στεγαστικών δανείων. Στα θετικά αποτελέσματα συνέβαλαν, μεταξύ άλλων, η έντονη δραστηριοποίηση του δικτύου των καταστημάτων των τραπεζών, η συνεργασία με δίκτυα τρίτων όπως κατασκευαστικές εταιρίες και μεσιτικά γραφεία από τα οποία προέρχεται πάνω από το 20% των νέων στεγαστικών δανείων καθώς και η προσφορά νέων και ευέλικτων προϊόντων.

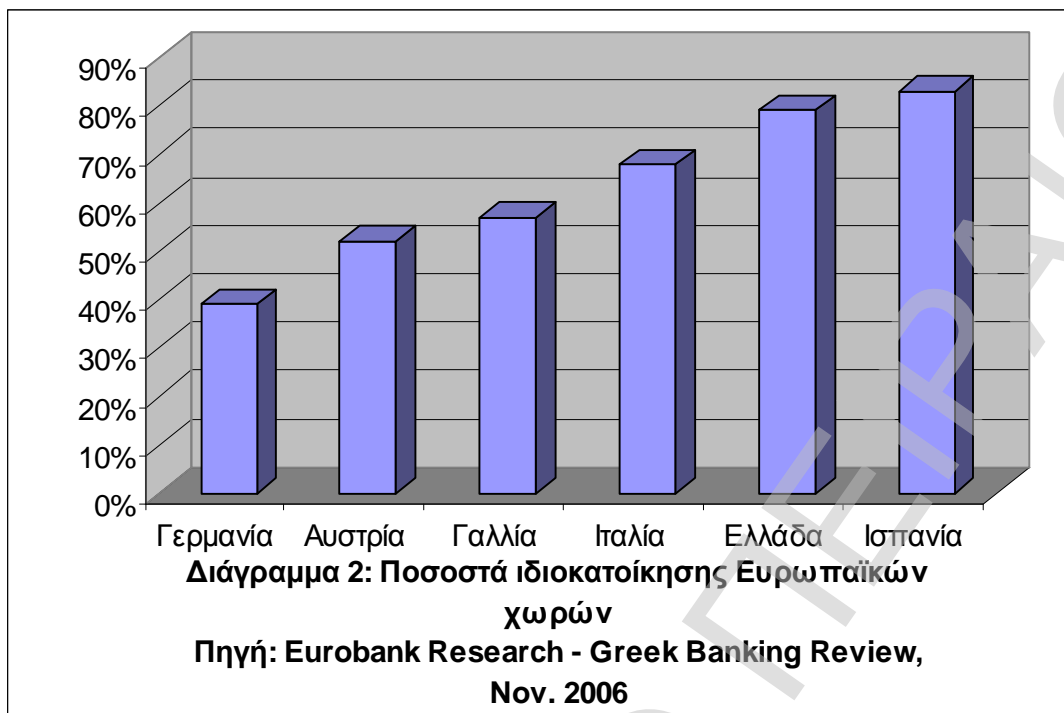
Με τις πρώτες ενδείξεις της ανόδου των επιτοκίων και με γενικότερο προσανατολισμό προς το συνετό και ασφαλή δανεισμό, οι τράπεζες διαισθανόμενες τη στροφή του ενδιαφέροντος της πελατειακής βάσης σε

προϊόντα σταθερού επιτοκίου, προχώρησαν σε αναδιάρθρωση των παλιών δανειακών επιλογών.

Ταυτόχρονα, τέθηκαν σε ισχύ προγράμματα μεταφοράς στεγαστικών δανείων από τράπεζα σε τράπεζα, τα οποία προβλέπουν διάφορες απαλλαγές των δανειοληπτών καθώς και δυνατότητα νέας χρηματοδότησης. Όλες οι τράπεζες έχουν πλέον επικεντρώσει τις προσπάθειες τους στη μεταφορά στεγαστικών δανείων από άλλες τράπεζες και έχουν σχεδιάσει πακέτα ειδικής τιμολόγησης.

Σε μια περίοδο που χαρακτηρίζεται από αυξητικές τάσεις των επιτοκίων και ανησυχία των καταναλωτών για το κόστος δανεισμού τους, οι συγκεκριμένες ενέργειες βρήκαν μεγάλη ανταπόκριση. Όλα τα ανωτέρω προϊόντα υποστηρίχτηκαν με επιτυχημένες διαφημιστικές εκστρατείες και με άλλες προωθητικές ενέργειες.

Ωστόσο, θα υποστήριζε κανείς ότι το γεγονός ότι στην Ελλάδα το ποσοστό ιδιοκατοίκησης είναι πολύ υψηλό δεν αφήνει περιθώρια για περαιτέρω κάλυψη στεγαστικών αναγκών από τις τράπεζες (Διάγραμμα 2). Παρόλα αυτά, σχετική έρευνα μεγάλης ιδιωτικής τράπεζας, αποδεικνύει ότι μεγάλο ποσοστό των Ελλήνων δεν είναι ευχαριστημένοι από το τωρινό τους σπίτι και θα ήθελαν να αποκτήσουν μελλοντικά κάποιο μεγαλύτερο και ομορφότερο, πράγμα που αφήνει περιθώρια στην ελληνική αγορά ακινήτων για νέα αύξηση της ζήτησης. Παράλληλα, οι οικονομικοί μετανάστες αναμένεται να συμμετάσχουν στη ζήτηση κατοικίας, τάση που ενδεχομένως να οδηγήσει στο σχεδιασμό ειδικών προϊόντων.



Η μείωση των επιτοκίων είναι ένας ακόμη παράγοντας που ευνόησε τον τραπεζικό δανεισμό. Μπορεί η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα να ανακοινώνει συνεχώς νέες αυξήσεις των επιτοκίων αλλά ο ανταγωνισμός των τραπεζών είναι τόσο έντονος που επιτρέπει τη μείωση των επιτοκίων δανεισμού μέσω της μείωσης των περιθωρίων κέρδους των τραπεζών.

Από την άλλη πλευρά, είναι πλέον επικίνδυνο τα περισσότερα νοικοκυριά να βρεθούν υπερχρεωμένα (αξίζει να σημειωθεί ότι το 2002 το ποσοστό εξυπηρέτησής δανείων των νοικοκυριών σε σχέση με το διαθέσιμο εισόδημά τους ανήρχετο στο 22,8% ενώ το 2005 το ποσοστό αυτό έφτασε το 33,5%) καθώς και η αγορά ακινήτων να παραμείνει στάσιμη μετά τις συνεχείς αυξήσεις στις αντικειμενικές αξίες⁵. Η ικανότητα των ελληνικών τραπεζών να αυξήσουν τα δάνεια τους θα εξαρτάται από το βαθμό ρευστότητας τους και

από τη δυνατότητά τους να αποκτήσουν νέα καταθετικά κεφάλαια. Τα χορηγητικά επιτόκια των ελληνικών τραπεζών εξακολουθούν να είναι μεγαλύτερα των ευρωπαϊκών κατά μέσο όρο τόσο στα προσωπικά όσο και στα επιχειρηματικά δάνεια.

4.4.2.ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΑ ΔΑΝΕΙΑ

Σε ό,τι αφορά τα καταναλωτικά δάνεια, η απελευθέρωση της αγοράς τα τελευταία χρόνια, όσον αφορά τα πιστωτικά όρια και τα απαιτούμενα δικαιολογητικά για τη χορήγηση των δανείων, οδήγησε σε μια ανοδική πορεία τα υπόλοιπα της καταναλωτικής πίστης και εκτιμάται ότι υπάρχουν περαιτέρω δυνατότητες επέκτασης καθώς τα υπόλοιπα καταναλωτικών δανείων ως ποσοστό του ΑΕΠ κυμαίνονται στην Ελλάδα στο 31,4% ενώ στην Ευρωζώνη στο 50,3%⁶. Ο ανταγωνισμός εστιάζεται στα προγράμματα μεταφοράς υπολοίπων, ενώ παράλληλα έχουν κάνει την εμφάνισή τους νέες κατηγορίες προϊόντων, όπως τα καταναλωτικά δάνεια με προσημείωση ακινήτων που παρέχουν καλύτερους όρους χρηματοδότησης και ενίσχυση της βεβαιότητας για την εισπραξιμότητα του δανείου.

Κατά το 2006, συνεχίστηκε και η αύξηση των καταναλωτικών δανείων στις τράπεζες με ρυθμό της τάξεως του 30%. Δεδομένου ότι η αγορά χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, οι τράπεζες προσπαθούν να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους, φροντίζοντας ταυτόχρονα για τη διατήρηση της ποιότητας του χαρτοφυλακίου τους σε υψηλά επίπεδα.

Για την αξιολόγηση των αιτημάτων των υποψηφίων πελατών στην καταναλωτική πίστη χρησιμοποιούν προηγμένα πρότυπα βαθμολογήσεως πιστοληπτική ικανότητας, τα οποία επικυρώνονται σε εξαμηνιαία βάση. Με γνώμονα την παροχή ολοκληρωμένων υπηρεσιών προς την πελατειακή βάση, θέτουν σε εφαρμογή προγράμματα μεταφοράς υπολοίπων και υπερανάληψης.

Η προώθηση των καταναλωτικών δανείων μέσω εναλλακτικών δικτύων είχε μεγάλη επιτυχία με αποτέλεσμα των 47% των νέων εκταμιεύσεων να προέρχεται από τα εναλλακτικά δίκτυα διανομής. Στην κατηγορία αυτή εμπίπτουν οι τηλεφωνικές πωλήσεις, τα direct mails σε επιλεγμένες ομάδες του πληθυσμού και το sms gate μέσω του οποίου ο πελάτης ενημερώνεται για τα χαρακτηριστικά του καταναλωτικού δανείου που τον ενδιαφέρει.

Ένας άλλος τρόπος προώθησης είναι η συνεργασία με εμπορικές επιχειρήσεις για την προώθηση καταναλωτικών δανείων στο σημείο πώλησης. Από τις συνεργασίες αυτές προέρχεται ήδη το 20% των καταναλωτικών δανείων. Το γεγονός αυτό, επιτρέπει την προσέλκυση νέων πελατών και τη διείσδυση σε επιμέρους τμήμα της αγοράς με στόχο, πέραν της αύξησεως των καταναλωτικών δανείων, την προώθηση και άλλων προϊόντων της τραπεζής μέσω σταυροειδών πωλήσεων.

Για την περαιτέρω ενίσχυση των πωλήσεων μέσω συνεργασιών, αναπτύχθηκε κατά το 2006 ένα νέο και ευέλικτο μοντέλο λειτουργίας που

βασίζεται σε μια εξειδικευμένη ομάδα πωλητών η οποία λειτουργεί αυτόνομα για την προσέλκυση νέων συνεργατών ενώ ταυτόχρονα υποστηρίζει και υποστηρίζεται από το δίκτυο των καταστημάτων. Όλα τα ανωτέρω, υποστηρίχθηκαν με επιτυχημένες διαφημιστικές εκστρατείες.

4.4.3. ΠΙΣΤΩΤΙΚΕΣ ΚΑΡΤΕΣ

Όσον αφορά στην προώθηση των πιστωτικών καρτών, στόχος των τραπεζών είναι η άνοδος των χρεωστικών υπολοίπων. Οι τράπεζες, ανταποκρινόμενες στις ιδιαίτερες απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, διαθέτουν πλήρη σειρά προϊόντων καρτών που καλύπτουν όλα τα τμήματα της αγοράς. Ταυτόχρονα, δημιουργούν προγράμματα επιβραβεύσεως και προγράμματα συνεργασίας μέσω μεγάλων εταιριών.

Στον τομέα της εκκαθάρισεως των συναλλαγών, οι τράπεζες συνεργάζονται μεταξύ τους για τη δημιουργία ενιαίων δικτύων ηλεκτρονικών τερματικών. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας, εξασφαλίζουν καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών, τόσο προς τους καταναλωτές όσο και προς τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Ο νέος στόχος για τις τράπεζες είναι να αντικατασταθεί το σύνολο των καρτών με τις λεγόμενες «έξυπνες» κάρτες. Η αντικατάσταση των καρτών με έξυπνες κάρτες προσφέρει στους κατόχους σημαντικά οφέλη όπως υψηλότερη ασφάλεια στη διενέργεια των συναλλαγών και τη δυνατότητα συμμετοχής σε εξελιγμένα προγράμματα επιβραβεύσεως.

Βασικός στόχος για τα επόμενα έτη είναι η ενδυνάμωση και η επέκταση των προγραμμάτων bonus με νέες συνεργασίες με επιχειρήσεις και η αύξηση των καρτών που συμμετέχουν σε αυτά. Η περαιτέρω βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών αποτελεί διαρκή στόχο και για το σκοπό αυτό πραγματοποιούνται όλες οι αναγκαίες επενδύσεις σε τεχνολογία, εκπαίδευση και ανθρώπινο δυναμικό.

4.5 Η ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΩΣ ΒΑΣΗ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

Τα υπόλοιπα δανείων (συμπεριλαμβανομένων των τιτλοποιήσεων), σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος, διαμορφώθηκαν στο τέλος Μαρτίου 2007 στα 186,3 δισ. ευρώ παρουσιάζοντας σε ετήσια βάση αύξηση κατά 19,9%. Οι ρυθμοί αύξησης παρουσιάζουν μικρή επιβράδυνση: η πιστωτική επέκταση «έτρεχε» με ρυθμό 19,8% το Φεβρουάριο (ετησιοποιημένη βάση), ενώ το Μάρτιο του 2006 η αύξηση είχε διαμορφωθεί στο 22,3%.

Οι οφειλές των εγχώριων νοικοκυριών ανήλθαν σε 86 περίπου δισ. ευρώ, ενώ ο δανεισμός των επιχειρήσεων ανέχεται σε 79 δισ. ευρώ και πλέον οι οφειλές των επιχειρήσεων και των νοικοκυριών αντιστοιχούν στο 89,3% του ΑΕΠ⁷.

Ορισμένοι αναλυτές προβλέπουν ότι μέχρι το τέλος του 2009 ο δανεισμός στην Ελλάδα τόσο των ιδιωτών όσο και των επιχειρήσεων ως ποσοστό του ΑΕΠ θα ξεπεράσει το μέσο όρο της ευρωζώνης. Σύμφωνα με εκτιμήσεις τραπεζών, στο τέλος του 2006 τα στεγαστικά δάνεια στην Ελλάδα αντιστοιχούν στο 29% του ΑΕΠ έναντι 38% που είναι ο μέσος όρος στην

ευρωζώνη, ενώ στην καταναλωτική πίστη έχουμε ήδη φτάσει την ΕΕ καθώς αποτελεί το 15% του ΑΕΠ έναντι αντίστοιχου ποσοστού 16% στην ευρωζώνη. Τα επιχειρηματικά δάνεια αποτελούν το 48% του ΑΕΠ έναντι 54% στην ευρωζώνη⁸.

4.6 ΟΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ

4.6.1 ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Λίαν ισχυρούς ρυθμούς ανάπτυξης παρουσίασε η Εθνική Τράπεζα. Το σύνολο των χορηγήσεων του ομίλου ανήλθε στις 31.03.07 στα 45,7 δισ. ευρώ σημειώνοντας αύξηση κατά 45% εκ των οποίων 26,6 δισ. ευρώ ήταν οι χορηγήσεις λιανικής και 19,1 δισ. ευρώ τα δάνεια προς επιχειρήσεις. Οι επιχειρηματικές χορηγήσεις του ομίλου σημείωσαν αύξηση κατά 59% ενώ αύξηση 36,3% σημείωσαν οι χορηγήσεις προς ελεύθερους επαγγελματίες και μικρές επιχειρήσεις. Σε ό,τι αφορά τη λιανική, τα στεγαστικά δάνεια έτρεξαν με ρυθμό 29,2%, τα καταναλωτικά δάνεια με 49,9%, ενώ εντυπωσιακή αύξηση, κόντρα στο γενικότερη εικόνα, κατά 65,5% σημείωσαν τα υπόλοιπα των πιστωτικών καρτών⁹.

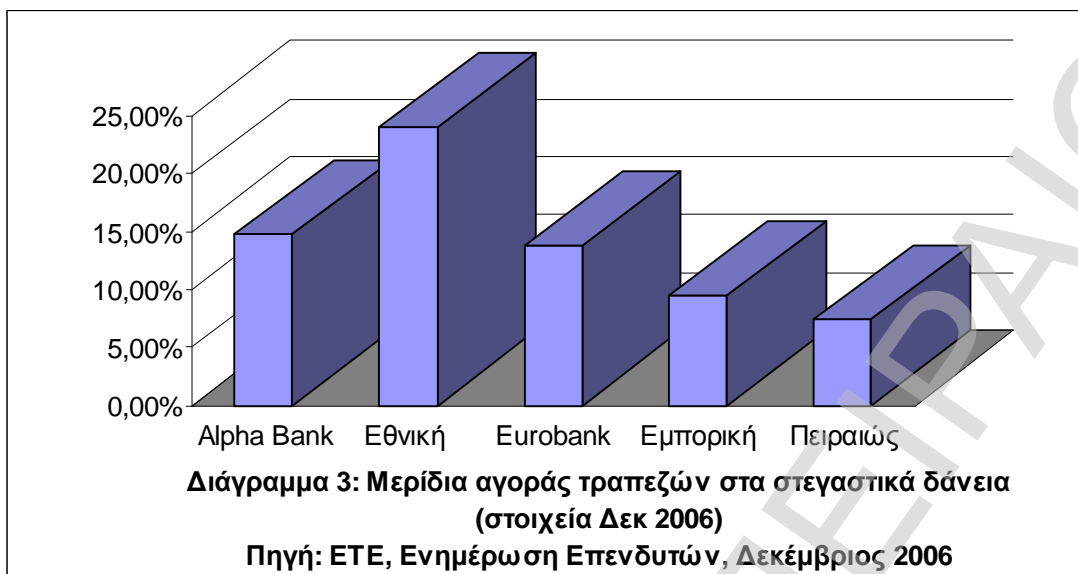
Η Εθνική Τράπεζα με τη μεγαλύτερη και ισχυρότερη παρουσία στον ελλαδικό χώρο επεκτάθηκε και στις χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και της Ανατολικής Μεσογείου και εξελίχθηκε σε ηγετική μορφή στο χώρο των τραπεζών.

Ο όμιλος της ΕΤΕ προσφέρει σήμερα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες επιχειρήσεων και ιδιωτών, όπως επενδυτικές εργασίες, ασφάλειες, leasing, factoring, χρηματιστηριακές συναλλαγές.

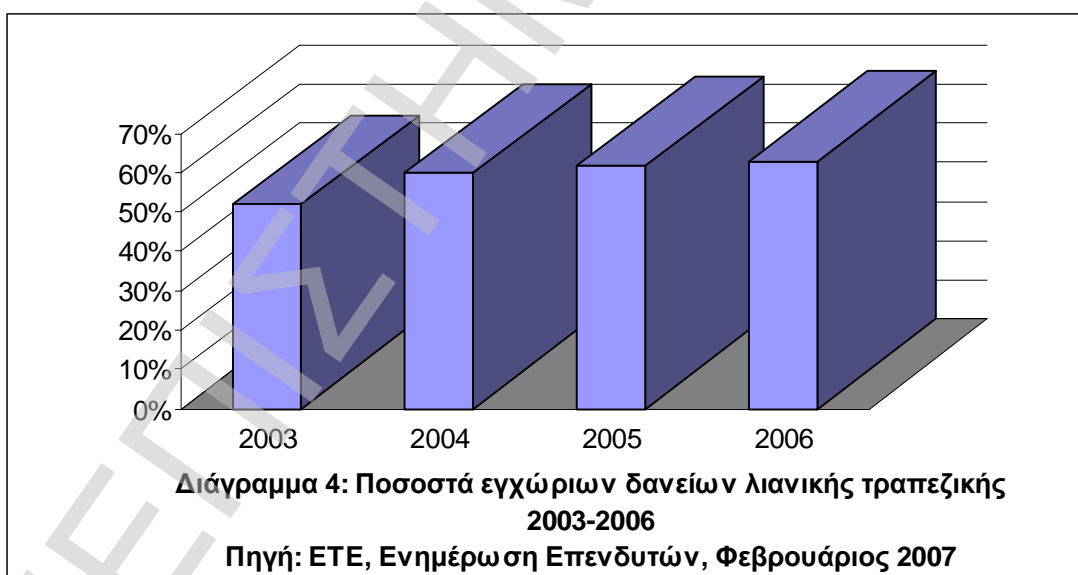
Διατηρεί τον μεγαλύτερο αριθμό καταστημάτων και μηχανημάτων ανάληψης-κατάθεσης (ΑΤΜ) και καλύπτει ολόκληρη τη γεωγραφική έκταση της Ελλάδας. Παράλληλα, αναπτύσσει εναλλακτικά δίκτυα διανομής, όπως υπηρεσίες mobile και internet banking και περιλαμβάνει σήμερα στο εξωτερικό 791 μονάδες.

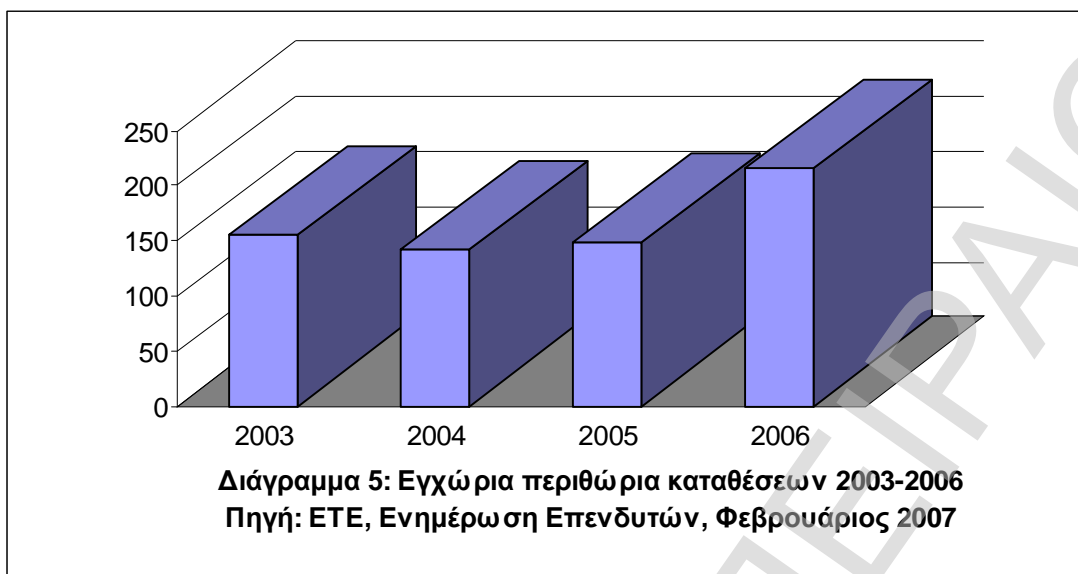
Η Εθνική Τράπεζα χαίρει της εμπιστοσύνης του κοινού και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι έχει πολύ μεγάλο αριθμό καταθέσεων και χορηγήσεων. Με επιβεβαιωμένη την ηγετική της θέση στην ελληνική τραπεζική αγορά και με στόχο την πλήρη κάλυψη των πελατών της και την αύξηση της κερδοφορίας της, η τράπεζα μεριμνά για το διαρκή εκσυγχρονισμό των διαδικασιών της και επενδύει στη νέα τεχνολογία.

Με στοιχεία Δεκεμβρίου 2006, κατατάσσεται στην πρώτη θέση στη στεγαστική πίστη, γεγονός που αποδεικνύει ότι οι καταναλωτές έχουν εμπιστοσύνη στο όνομα και στο κύρος της (Διάγραμμα 3). Αποφασίζουν να συνεργαστούν μαζί της για την απόκτηση σπιτιού που σημαίνει χρηματοδότηση μεγάλου ύψους και μεγάλης χρονικής διάρκειας. Με τον τρόπο αυτό, αποκτούν μια μακροχρόνια σχέση μαζί της και έρχονται σε συχνή επαφή με το προσωπικό της.



Η Εθνική Τράπεζα καλύπτεται από πολύ μεγάλο δίκτυο μιας και είναι η αρχαιότερη ελληνική τράπεζα και εξελίσσεται διαρκώς βελτιώνοντας το μάρκετινγκ των υπηρεσιών της και την ευελιξία της. Η ανάπτυξη στη λιανική τραπεζική και το χαμηλό κόστος χρηματοδότησης είναι οι βασικοί συντελεστές της βελτίωσης του καθαρού επιτοκιακού περιθωρίου (Διαγράμματα 4 και 5).





4.6.2.EUROBANK

Αμείωτη διατηρεί τη δυναμική της η Eurobank EFG. Το σύνολο των χορηγήσεων του ομίλου ανήλθε στα 37,4 δισ. ευρώ σημειώνοντας αύξηση 30,3%. Τη μεγαλύτερη αύξηση, κατά 32,1%, σημείωσαν οι χορηγήσεις προς επιχειρήσεις με τα δάνεια προς μικρές επιχειρήσεις να τρέχουν με ρυθμό +39,1%, τα δάνεια προς μεσαίες επιχειρήσεις σημείωσαν αύξηση κατά 23,3%, ενώ αύξηση κατά 37,7% παρουσίασαν τα κέρδη προς μεγάλες επιχειρήσεις¹⁰.

Η Eurobank, με 470 καταστήματα και σημεία πώλησης στην Ελλάδα και με δίκτυο άνω των 700 καταστημάτων και σημείων πώλησης στο εξωτερικό, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οικονομική δραστηριότητα των χωρών της Νέας Ευρώπης. Στην Ελλάδα, ο όμιλος Eurobank έχει κατακτήσει την πρώτη θέση στην καταναλωτική πίστη, τα αμοιβαία κεφάλαια, την επενδυτική τραπεζική, τις χρηματοπιστηριακές εργασίες και τις ασφάλειες ζωής ενώ είναι ο μεγαλύτερος χρηματοδότης μικρών ελληνικών επιχειρήσεων και από τους μεγαλύτερους χρηματοδότες ελληνικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα.

Στην ευρύτερη περιφέρεια της ΝΑ Ευρώπης, ο όμιλος συγκαταλέγεται πλέον στους πρωταγωνιστές των τραπεζικών εξελίξεων στις χώρες στις οποίες έχει παρουσία. Συγκεκριμένα, έχει αναπτύξει τα τελευταία χρόνια σημαντική παρουσία στη Βουλγαρία, τη Ρουμανία, τη Σερβία ενώ μέσα στο 2006 επέκτεινε την παρουσία του και στις τραπεζικές αγορές της Πολωνίας, της Τουρκίας και της Ουκρανίας.

Ο όμιλος αναπτύσσεται διαρκώς και εμφανίζει αύξηση των κερδών του, διευρύνοντας το χαρτοφυλάκιο του τόσο των χορηγήσεων όσο και των καταθέσεων. Δημιουργεί εναλλακτικά δίκτυα πώλησης ώστε ο πελάτης να μπορεί να κάνει οποιαδήποτε χρηματοπιστωτική κίνηση με γρήγορο και αποτελεσματικό τρόπο.

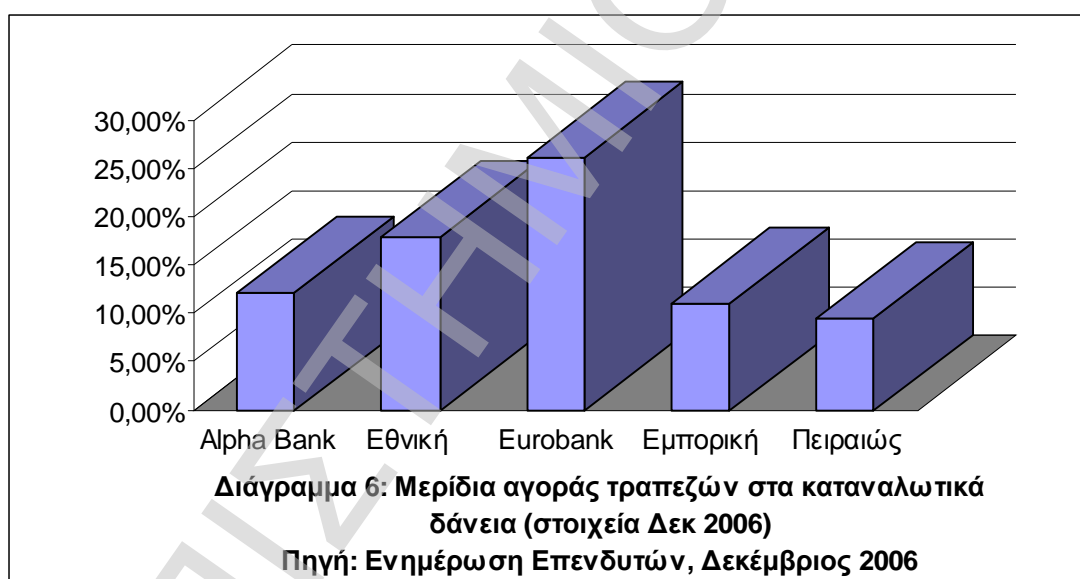
Η στρατηγική της βασίζεται στην πελατοκεντρική προσέγγιση με εξειδικευμένα δίκτυα και στην πλήρη αξιοποίηση των εναλλακτικών δικτύων διάθεσης. Προωθεί ενεργά τις σταυροειδείς πωλήσεις, προσφέρει πρόσβαση στις ευρωπαϊκές αγορές μέσω στρατηγικών συνεργασιών και επενδύει σε τεχνολογία και καλύτερη εξυπηρέτηση προκειμένου να είναι ανταγωνιστική.

Παράλληλα, προσπαθεί να δημιουργεί το κατάλληλο επαγγελματικό περιβάλλον που να προάγει και να επιβραβεύει την πρωτοβουλία και την ανταγωνιστικότητα καθώς και να δημιουργεί προστιθέμενη αξία για τους μετόχους της.

Η αναπτυξιακή στρατηγική που χρησιμοποιεί συνοψίζεται στην έμφαση που δίνει σε τομείς υψηλής κερδοφορίας και ανάπτυξης, στην παροχή υπηρεσιών

υψηλής ποιότητας, στην πελατοκεντρική οργανωτική δομή και στον επαγγελματισμό και δυναμισμό της διοίκησης και του προσωπικού.

Αυτό που αξίζει να αναφερθεί για τη συγκεκριμένη τράπεζα είναι ο πρωταγωνιστικός της ρόλος στη λιανική τραπεζική. Ήταν η πρώτη τράπεζα που άνοιξε το δρόμο για την άνθηση της λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα με εντυπωσιακά ποσοστά δανεισμού σε κάρτες, στεγαστικά αλλά κυρίως καταναλωτικά δάνεια. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι με στοιχεία Δεκεμβρίου 2006, η Eurobank κατέχει ηγετική θέση στο χώρο των καταναλωτικών δανείων με ποσοστό 26,2% και την Εθνική στη δεύτερη θέση με ποσοστό 18% και την ALPHA BANK στην τρίτη θέση με 12,2% (Διάγραμμα 6).



4.6.3. ALPHA BANK

Υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης παρουσίασε το 2006 και η Alpha Bank με το σύνολο των χορηγήσεων να φτάνει τα 33,8 δισ. ευρώ σημειώνοντας αύξηση σε ετήσια βάση κατά 21%. Στην εγχώρια αγορά τα στεγαστικά δάνεια παρουσίασαν αύξηση κατά 23,8%, τα καταναλωτικά ενισχύθηκαν κατά 26,7%

ενώ κατά 8,6% αυξήθηκαν τα υπόλοιπα των πιστωτικών καρτών. Σε ό,τι αφορά την επιχειρηματική πίστη, τα δάνεια προς μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 11,6%, ενώ τα δάνεια προς μικρές επιχειρήσεις αυξήθηκαν κατά 13,1%¹¹.

Επίσης, η βελτίωση της υποδομής και η δημιουργία εξειδικευμένων μονάδων για τις βασικές κατηγορίες προϊόντων ήτοι στεγαστική πίστη, καταναλωτικά δάνεια, καταθετικά και επενδυτικά προϊόντα καθώς και η εφαρμογή συστήματος κεντρικών εγκρίσεων για δάνεια μικρών επιχειρήσεων, είχε θετικό αντίκτυπο τόσο στην ποιότητα των υπηρεσιών όσο και στον όγκο των εργασιών που διεκπεραιώνονται. Η Alpha Bank εξακολουθεί να εμφανίζει αύξηση των μεγεθών της και το 2007 (Πίνακας 2).

Πίνακας 2: Μεταβολές μεγεθών

Εργασίες λιανικής (σε εκ. €)	Α' εξάμηνο 2007	Α' εξάμηνο 2006	% μεταβολή
Κέρδη προ φόρων	243,0	185,0	31,4%
Στεγαστικά	9.124	7.534	21,1%
Καταναλωτικά	2.595	1.940	33,8%
Πιστωτικές Κάρτες	1.064	970	9,7%
Χρηματοδοτήσεις Ιδιωτών & Μικρών Επιχειρήσεων	16.961	14.170	19,7%

Πηγή: Οικονομικό Δελτίο Alpha Bank, Αύγουστος 2007

Χρησιμοποιεί το μάρκετινγκ υπηρεσιών με στόχο την προσέλκυση τόσο νέων πελατών όσο και τη διατήρηση των υφιστάμενων. Αυτό επιτυγχάνεται με εκστρατείες για παροχή προνομίων, όπως χαμηλότερο επιτόκιο, μείωση εξόδων κλπ., σε πελάτες που έχουν καλή πιστοληπτική ικανότητα και έχουν δείξει συνέπεια στην πληρωμή παλαιότερων υποχρεώσεων τους προς την τράπεζα.

Ταυτόχρονα, η Alpha Bank φαίνεται ότι αντιμετωπίζει επιτυχώς το πρόβλημα της μείωσης της ζήτησης στεγαστικών δανείων στην αγορά που προέκυψε από την άνοδο των επιτοκίων και την αύξηση των αντικειμενικών αξιών στη χώρα. Αυτή τη μείωση των εσόδων της κατάφερε να την αντισταθμίσει η αύξηση των υπολοίπων στην καταναλωτική πίστη και τις πιστωτικές κάρτες που ενισχύθηκε με ευνοϊκές προσφορές και νέες διαφημιστικές καμπάνιες.

4.6.4. ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Ιδιαίτερα θετική είναι η εικόνα του ομίλου Πειραιώς. Συνολικά οι χορηγήσεις του ομίλου ανήλθαν στο τέλος Μαρτίου στα 22,8 δισ. ευρώ παρουσιάζοντας σε ετήσια βάση αύξηση κατά 34%. Την ισχυρότερη αύξηση παρουσιάζουν τα δάνεια προς επιχειρήσεις (+37%) εκ των οποίων τα δάνεια προς μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις τρέχουν με ρυθμό 25,9% ενώ θεαματική αύξηση κατά 42,6% καταγράφουν οι χορηγήσεις προς μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Σε ό,τι αφορά την τραπεζική λιανική τα υπόλοιπα δανείων σημείωσαν αύξηση κατά 29% με τη στεγαστική πίστη να σημειώνει αύξηση κατά 29,1% ενώ καταναλωτική πίστη αυξήθηκε κατά 28,3%.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η Τράπεζα Πειραιώς αποτελεί πρωτοπόρο στη χρήση του internet banking. Βάσει πρόσφατων στοιχείων, η ικανοποίηση των πελατών/χρηστών των υπηρεσιών ξεπερνά το 90%, ενώ η χρήση του από τους πελάτες της παρουσιάζει ραγδαία αύξηση καθώς το internet banking απορροφά ποσοστό 30%-70% των συναλλαγών. Συμπληρωματικά και σύμφωνα με τα τελευταία στοιχεία της ΕΕΤ, υπάρχουν συνολικά στην Ελλάδα

735.000 χρήστες internet banking (Β' 3μηνο 2006 - απάντηση 12 τραπεζών επί του συνόλου 13)¹².

Ο όμιλος Πειραιώς διαθέτει ιδιαίτερη τεχνογνωσία στην καταναλωτική-στεγαστική πίστη, στο χώρο των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, στις υπηρεσίες κεφαλαιαγοράς και επενδυτικής τραπεζικής, στην αναπτυσσόμενη χρηματοδοτική μίσθωση και τέλος, στον τομέα της ναυτιλίας. Το σύνολο αυτών των υπηρεσιών προσφέρονται τόσο από το δίκτυο των καταστημάτων της (292 στην Ελλάδα και 198 στο εξωτερικό) όσο και από την υπηρεσία WINBANK που είναι η πρώτη ελληνική υπηρεσία ηλεκτρονική τραπεζικής πιστοποιημένη κατά ISO 9001: 2000.

Η παρουσία του ομίλου της Τραπέζης Πειραιώς στο εξωτερικό εστιάζεται στην Νοτιοανατολική Ευρώπη και Ανατολική Μεσόγειο, παράλληλα με παρουσία στα μεγάλα χρηματοοικονομικά κέντρα του Λονδίνου και της Νέας Υόρκης. Κύριος στρατηγικός του στόχος είναι η περαιτέρω ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς που κατέχει, η βελτίωση των υπηρεσιών του, η ανάπτυξη των εργασιών του στους χώρους της λιανικής τραπεζικής και των μικρο-μεσαίων επιχειρήσεων και η αύξηση της παρουσίας των μετόχων του.

4.6.5.ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η Εμπορική Τράπεζα κατέχει επίσης εξέχουσα θέση στον τραπεζικό χώρο με ισχυρή παρουσία και μεγάλο δίκτυο κάλυψης. Πρόκειται για τράπεζα με πολυετή παρουσία στον ελληνικό χώρο, με μεγάλο όγκο καταθέσεων και χορηγήσεων. Παρόλο που δεσπάζει πολλά χρόνια στην ελληνική αγορά,

λόγω του ότι ήταν μια κρατική τράπεζα, δεν είχε πολλά περιθώρια κινήσεων γιατί δεχόταν καθοδήγηση από κρατικούς και κυβερνητικούς φορείς.

Το γεγονός αυτό αποτέλεσε εμπόδιο στην αναπτυξιακή της πορεία με αποτέλεσμα, ενώ δέσποζε στο μυαλό των πελατών, να μην προτιμάται λόγω των συχνών γραφειοκρατικών της εργασιών. Αυτό βέβαια ίσχυε έως την εξαγορά της από τη γαλλική τράπεζα Credit Agricole, μετά την οποία ο όμιλος της Εμπορικής Τράπεζας απέκτησε τα απαραίτητα κεφάλαια για την ανάπτυξη του και μπήκε δυναμικά στη μάχη για την προσέλκυση πελατείας και την αύξηση της κερδοφορίας.

Η εν λόγω τράπεζα σήμερα κατέχει ισχυρή παρουσία στην παροχή σύγχρονων χρηματοοικονομικών επενδυτικών υπηρεσιών με ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό και στρατηγική δυναμικής ανάπτυξης σε όλους τους τομείς με έμφαση στο τραπεζικό μάρκετινγκ.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΤΕΤΑΡΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1.Τράπεζες: τι σχεδιάζουν για την περίοδο 2006-2008, Καθημερινή, 28/03/2006

2.Σ.Συρμακέζης, Σε καλό δρόμο οι on line τραπεζικές συναλλαγές, Μηχανισμοί χρήματος, 01/12/2006

3.Σ.Συρμακέζης, Σε καλό δρόμο οι on line τραπεζικές συναλλαγές, Μηχανισμοί χρήματος, 01/12/2006

- 4.Χ.Σουντουρλή, Τραπεζικό μάρκετινγκ: Κλειδί επιλογής η τιμολόγηση και η εξυπηρέτηση, Μηχανισμοί χρήματος, 01/12/2006
- 5.Χ.Κώνστας, Οι τράπεζες αντιμέτωπες με την πραγματικότητα, Επιλογή, 02/2003
- 6.Γ.Χαρδουβέλης, The Greek Banking system in 2006: Comparative performance, Eurobank Research, 11/2006
- 7.Γ.Παπαδογιάννης, Λιανική τραπεζική: εξακολουθεί να στηρίζει τα τραπεζικά έσοδα, Επιλογή Ισολογισμών, 01/07/2007
- 8.Γ.Παπαδογιάννης, Τι σχεδιάζουν οι 5 μεγάλες ελληνικές τράπεζες, Καθημερινή, 19/11/2006
- 9.Economic and Market analysis, National Bank of Greece, 09-11/2006
- 10.Global economic and market outlook, Eurobank EFG, 05/05/2007
- 11.Τραπεζική ιδιωτών και μικρών επιχειρήσεων, Οικονομικό δελτίο ALPHA BANK, 04/2006
- 12.Οικονομικά στοιχεία Α΄ τριμήνου 2007, Τράπεζα Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1.ΑΝΗΣΥΧΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Οι ελληνικές τράπεζες και κυρίως οι ιδιωτικές μέχρι σήμερα δεν είχαν καμία δυσκολία στο να προσφέρουν προϊόντα ελαφρώς καλύτερα τιμολογημένα σε σύγκριση με αυτά των δημοσίων τραπεζών και να παρουσιάζουν εκπληκτικούς ρυθμούς αύξησης της κερδοφορίας τους. Η λύση για τις τράπεζες κάθε φορά που παρουσιαζόταν μια δυσκολία ήταν η δημιουργία νέων καταστημάτων των οποίων οι εργασίες, όταν άρχιζαν να αποφέρουν κέρδη, προστίθεντο στον ισολογισμό.

Σήμερα όμως τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά. Η απόφαση της Τράπεζας της Ελλάδος για αύξηση του ποσοστού δέσμευσης κεφαλαίων με τη μορφή προβλέψεων από τις τράπεζες για κάλυψη επισφαλών απαιτήσεων τους από χορηγήσεις επηρέασε σίγουρα την αγορά των τραπεζών όπως και η απόφαση της Κεντρικής Τράπεζας να αυξήσει το κόστος δανειοδότησης, πράγμα που από τη μια θα τιθασεύσει τον πληθωρισμό αλλά από την άλλη θα κάνει τους επενδυτές του Χρηματιστηρίου να αναζητούν μεγαλύτερα κέρδη από τις επενδύσεις τους σε τραπεζικές μετοχές αφού τα αναμενόμενα μερίσματα θα μειωθούν.

Το θέμα αυτό προκάλεσε εύλογα τη δυσαρέσκεια των ελλήνων τραπεζιτών και για αυτό το λόγο η αισιοδοξία τους για το μέλλον των τραπεζών στηρίχτηκε στις υπεραξίες από την αγορά ακινήτων. Η αγορά ακινήτων τα τελευταία χρόνια όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό συνεχίζει την

ξέφρενη πορεία της και μέχρι σήμερα έχει καταφέρει να στηρίξει τόσο την κατανάλωση όσο και την επενδυτική δραστηριότητα. Εντούτοις, η αύξηση των δανείων έχει προκαλέσει τεράστια αύξηση στα χρέη των νοικοκυριών και υπάρχει μεγάλος φόβος ότι η κατάσταση αυτή σύντομα θα ανατραπεί.

Είναι γνωστό ότι η σχέση μεταξύ τιμών κατοικιών και οικονομικής δραστηριότητας είναι θετική και αμφίδρομη και ότι οι τράπεζες βάσισαν μεγάλο μέρος των κερδών τους στην ξέφρενη αύξηση της ζήτησης των στεγαστικών δανείων τα τελευταία χρόνια.

Οι τιμές των ακινήτων επιδρούν στην οικονομική δραστηριότητα κυρίως μέσω της επίδρασης τους στον πλούτο των νοικοκυριών και την κατανάλωσή τους αλλά και μέσω της επενδυτικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων, καθώς οι τελευταίες χρησιμοποιούν τα ακίνητα ως ενέχυρο για τραπεζικό δανεισμό που χρηματοδοτεί τα επενδυτικά τους σχέδια.

Τα τελευταία χρόνια στο εξωτερικό, οι τράπεζες δανείζουν τα νοικοκυριά με βάση την υπεραξία τους κατοικίας τους. Ο δανεισμός αυτός επιτείνει τη θετική σχέση μεταξύ τιμής κατοικίας και οικονομικής δραστηριότητας αφού επιτρέπει στα νοικοκυριά επιπλέον κατανάλωση όταν οι τιμές των σπιτιών τους ανεβαίνουν.

Η νέα αυτή μορφή δανεισμού έχει αυξήσει θεαματικά την κατανάλωση, σε σημείο τα νοικοκυριά να ξοδεύουν σχεδόν ολόκληρο το καθαρό μηνιαίο εισόδημά τους και να μην αποταμιεύουν, δημιουργώντας μεγάλα ερωτηματικά για το τι μπορεί να συμβεί στην παγκόσμια οικονομία αν σταθεροποιηθούν οι τιμές των ακινήτων ή και πέσουν.

Ειδικά στην Ελλάδα, τα περισσότερα νοικοκυριά κατέχουν σπίτι και όχι μετοχές με αποτέλεσμα οι συνέπειες στον πλούτο του νοικοκυριού και άρα στην κατανάλωση από μια πτώση των τιμών στις κατοικίες να είναι πολύ μεγαλύτερες από μια αντίστοιχη πτώση των τιμών των μετοχών. Επίσης, τα νοικοκυριά είναι πολύ πιο πιθανό να έχουν δανειστεί προκειμένου να αγοράσουν σπίτι απ' ότι για να αγοράσουν μετοχές με αποτέλεσμα μια πτώση στις τιμές των ακινήτων να οδηγήσει σε φαινόμενα χρεοκοπίας νοικοκυριών και με υψηλό δανεισμό σε σχέση με την αξία των περιουσιακών τους στοιχείων.

Ακόμη και ο πληθωρισμός επηρεάζει αρνητικά ή θετικά τις τιμές των ακινήτων. Ο υψηλός πληθωρισμός αυξάνει τα επιτόκια και λειτουργεί ανατρεπτικά στο δανεισμό για αγορά κατοικίας. Συγχρόνως όμως πολλά νοικοκυριά είναι πιθανόν να αγοράζουν σπίτι προκειμένου να προστατεύσουν την αξία των αποταμιεύσεων τους από ενδεχόμενη περαιτέρω άνοδο του πληθωρισμού.

Όλα τα παραπάνω οδήγησαν στην αύξηση της στεγαστικής πίστης από το 1995 και μετά αλλά παράλληλα παρουσιάστηκε τεράστια αύξηση και στον αριθμό των πιστωτικών καρτών και των καταναλωτικών δανείων. Οι υψηλοί ρυθμοί αύξησης οφείλονται στο σχετικά χαμηλό ύψος των δανείων αυτών σε σύγκριση με το εισόδημα των νοικοκυριών, στη σημαντική πτώση των επιτοκίων τους καθώς και στον ανταγωνισμό που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στις τράπεζες για την προώθηση των προϊόντων τους.

Παρά τη μεγάλη αύξηση της δανειοδότησης των καταναλωτών τα τελευταία έτη η καταναλωτική πίστη παραμένει σε χαμηλά επίπεδα ως προς το ΑΕΠ και τα δεδομένα της ζώνης του ευρώ. Η σταδιακή υποχώρηση των ρυθμών αύξησης συνδέεται με τον αυξημένο όγκο των πιστωτικών υπολοίπων και με την επιτάχυνση των εξοφλήσεων μετά τη σταθεροποίηση των περιόδων διάρκειας των δανείων και τη λήξη των περιόδων χάριτος που παραχωρούνται από τις τράπεζες σε πολλές κατηγορίες δανείων.

Η σημερινή εικόνα των νοικοκυριών μαρτυρά ότι τα χρέη τους από δανειακές υποχρεώσεις είναι μεγάλα και δυσανάλογα με το διαθέσιμο εισόδημά τους (Πίνακας 3). Το πλαστικό χρήμα δημιουργεί όνειρα και πλασματικές ανάγκες, συντηρώντας τον υπερκαταναλωτισμό και ανατρέποντας τον οικογενειακό προϋπολογισμό. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι ότι τα δάνεια που έχουν λάβει επιχειρήσεις και καταναλωτές έχουν «υποθηκεύσει» το 55% του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος.

Πίνακας 3: Εξέλιξη του χρέους των νοικοκυριών & των επιχειρήσεων στην Ελλάδα την περίοδο 2001 – 2004

	Σύνολο (δισ €)	% αύξησης	Επιχειρήσεις (δισ €)	% αύξησης	Νοικοκυριά (δισ €)	% αύξησης
Δεκ. '01	74	24,7%	50,2	18,4%	23,8	40,4%
Δεκ. '02	87,3	18%	55,8	11,3%	31,5	32,2%
Δεκ. '03	104,1	19,1%	63,6	13,9%	40,4	28,4%
Δεκ. '04	124	19,2%	71,4	12,3%	52,6	30%

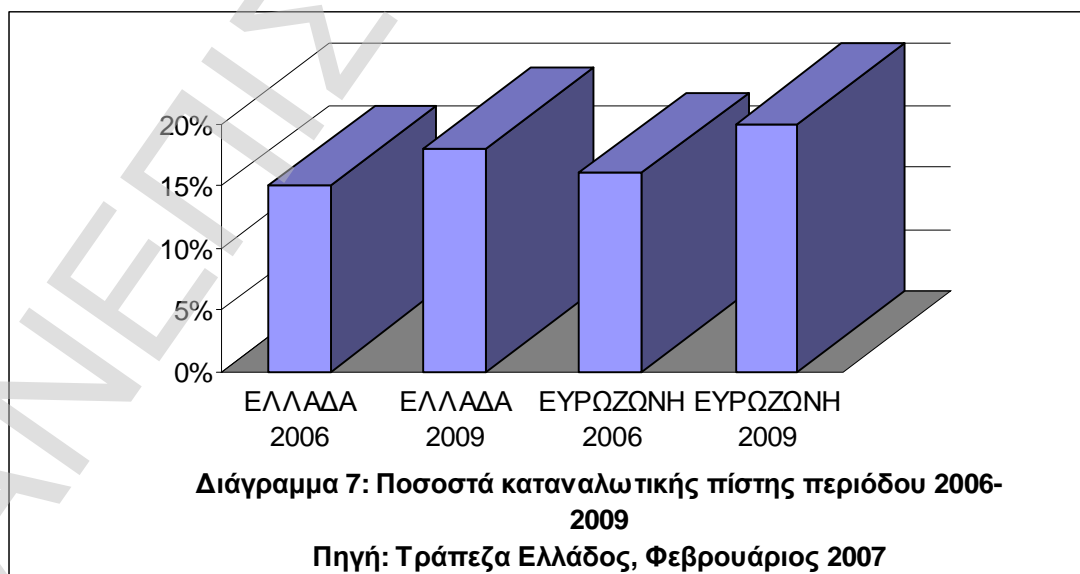
Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος

Παράλληλα όμως με την ανησυχία που επικρατεί για το μέλλον των καταναλωτών, υπάρχει και μεγάλη ανησυχία για το μέλλον του τραπεζικού

συστήματος. Μέχρι τώρα, τα υψηλά επιτόκια που προσέφερε η καταναλωτική πίστη και τα μακροχρόνια έσοδα από τόκους που εξασφάλιζαν τα πολυετή στεγαστικά δάνεια απέφεραν στις τράπεζες υψηλές προμήθειες και αποτελούσαν τη «χρυσόφορο» πηγή στην εποχή της χρηματιστηριακής απραξίας.

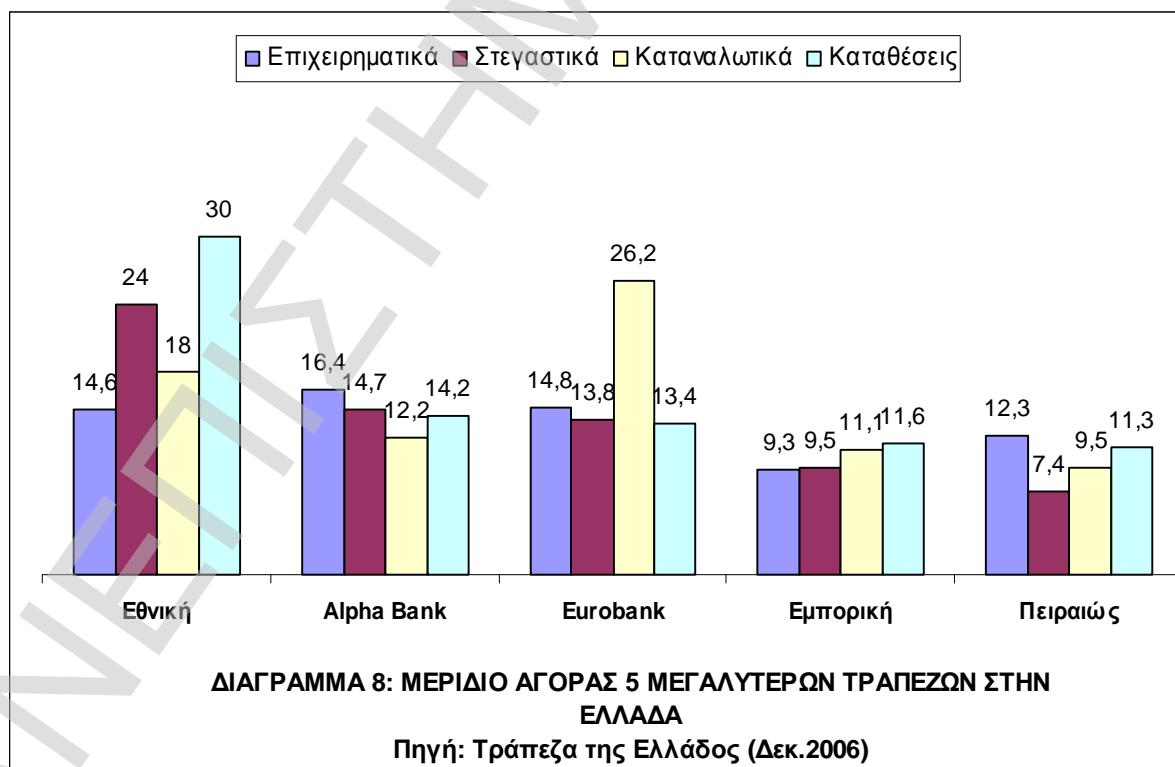
Οι μακροοικονομικές προοπτικές εξακολουθούν να είναι ελκυστικές, παρουσιάζοντας υψηλή και βιώσιμη ανάπτυξη. Αναμένεται δυναμική αύξηση του ΑΕΠ, ανοίγονται θετικές προοπτικές για το διαθέσιμο εισόδημα των νοικοκυριών και τα επιτόκια αναμένονται να φτάσουν στο ανώτατο επίπεδο το 2008. Τα στεγαστικά δάνεια παρουσιάζουν κάποιες δυνατότητες ανάπτυξης και η εταιρική πίστη στηρίζεται πλέον κυρίως στις μεσαίες επιχειρήσεις.

Από την άλλη πλευρά, η ελληνική αγορά παρουσιάζει μεν αύξηση των εργασιών της, για παράδειγμα στην καταναλωτική πίστη, όμως οι ρυθμοί ανάπτυξης είναι ελαφρώς συγκρατημένοι σε σχέση με τις παλαιότερες χρονιές (Διάγραμμα 7).



Παράλληλα, τα ασφαλιστικά προϊόντα αναμένεται να συγκρατήσουν τη διείσδυση σε σχετικά χαμηλά επίπεδα λόγω της περιορισμένης εξοικείωσης των πελατών ενώ οι καταθέσεις ταμειευτηρίου και όψεως αναμένεται να συνεχίσουν να αναπτύσσονται ικανοποιώντας όμως κυρίως ανάγκες ρευστότητας και ευνοώντας τους πελάτες με μεγάλη καταθετική βάση.

Η κατάσταση αυτή έχει ως αποτέλεσμα να αναζητούνται νέοι τρόποι άντλησης κερδών για τις τράπεζες και μέθοδοι για άμεση μεταρρύθμιση του τραπεζικού συστήματος. Σύμφωνα με πολλούς αναλυτές η νέα τεχνολογία και η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη μπορούν να βοηθήσουν την πορεία του τραπεζικού συστήματος και τη διατήρηση του μεριδίου αγοράς των πέντε μεγαλύτερων τραπεζών που ελέγχουν πάνω από το 80% της ελληνικής αγοράς (Διάγραμμα 8).



5.2. ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

5.2.1. Η ΕΞΑΠΛΩΣΗ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ ΒΑΛΚΑΝΙΩΝ

Τα τελευταία χρόνια οι ελληνικές τράπεζες έχουν ακολουθήσει μια στρατηγική διεθνοποίησης, επεκτείνοντας την παρουσία τους στις χώρες της ευρύτερης περιοχής και κυρίως στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την ανατολική Μεσόγειο.

Μία από τις βασικές αιτίες της επέκτασης των ελληνικών τραπεζών, αρχικά στη Βαλκανική, είναι η μετάβαση των πρώην σοσιαλιστικών χωρών στην «οικονομία της αγοράς» στις αρχές της δεκαετίας του 1990, στοιχείο που οδήγησε αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στην περιοχή αυτή. Οι αγορές αυτές προσέφεραν και προσφέρουν πολύ μεγάλο μέγεθος (περίπου 45 εκατομμύρια πληθυσμός ή 115 εκατομμύρια εάν συμπεριληφθεί και η Τουρκία), μεγάλες προοπτικές ανάπτυξης, ενώ η γεωγραφική γειννίαση και τα κοινά πολιτισμικά χαρακτηριστικά αυτών των λαών με την Ελλάδα δημιουργούσαν στοιχεία συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Ακόμη, το χαμηλό συγκριτικά εργατικό κόστος, η σταδιακή καλύτερευση των μακροοικονομικών συνθηκών, η αυξανόμενη πολιτική σταθερότητα και η προοπτική εισόδου αυτών των χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση είναι ενισχυτικοί παράγοντες περαιτέρω επενδύσεων σε αυτές τις αγορές.

Έτσι, οι ελληνικές τράπεζες πραγματοποίησαν το πρώτο βήμα επέκτασής τους στην περιοχή αυτή ακολουθώντας τους επιχειρηματίες πελάτες τους.

Επόμενο βήμα αποτέλεσε η δημιουργία σχέσεων με την εγχώρια επιχειρηματική κοινότητα στην κάθε χώρα, ενώ σχετικά πρόσφατα αναπτύχθηκαν προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται προς ιδιώτες, παράλληλα με την ανάπτυξη της αντίστοιχης αγοράς. Επιπλέον, η επέκταση στην ευρύτερη περιοχή αποτελεί στρατηγική κίνηση για ενίσχυση των εργασιών στο άμεσο μέλλον και ιδιαίτερα την περίοδο που η ελληνική τραπεζική αγορά θα έχει ωριμάσει αρκετά και θα περιορίζονται οι δυνατότητες διατήρησης των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης που πέτυχε τα τελευταία χρόνια.

Οι εσωτερικοί λόγοι που συνέβαλαν στην υλοποίηση διεθνοποιημένης στρατηγικής των ελληνικών τραπεζών είναι και η σταδιακή βελτίωση του μακροοικονομικού κλίματος στην Ελλάδα και η είσοδος της χώρας στην ευρωζώνη. Οι δύο αυτοί λόγοι μαζί με την αποκανονικοποίηση του εγχώριου τραπεζικού συστήματος συνέβαλαν καίρια στη μεγέθυνση των ελληνικών τραπεζών, παράλληλα με την επίτευξη σημαντικά καλύτερης οργάνωσης σε δομές, συστήματα και διαχείριση κινδύνων.

Οι φάσεις διεθνοποίησης των ελληνικών τραπεζών στο χώρο των Βαλκανίων μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις¹:

1η Φάση: 1990-1999

Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από αστάθεια του πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος στις χώρες των Βαλκανίων. Ταυτόχρονα, οι διεθνείς οργανισμοί και κυρίως το διεθνές νομισματικό ταμείο προσπαθούν να επηρεάσουν προς την κατεύθυνση της δημοσιονομικής εξυγίανσης των οικονομιών αυτών και του «ανοίγματος» του τραπεζικού συστήματος στον

διεθνή ανταγωνισμό.

Σε αυτή τη φάση οι ελληνικές τράπεζες κάνουν σχετικά νωρίς, σε σύγκριση με τις τράπεζες άλλων χωρών, τα πρώτα βήματά τους στην περιοχή, ακολουθώντας τους πελάτες τους και κατανοώντας το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η επιχειρηματική δραστηριότητα.

2η Φάση: 2000-2004

Σε αυτή την περίοδο, οι οικονομίες των χωρών αυτών σταθεροποιούνται περαιτέρω και υπάρχει σαφής πολιτική προδιάθεση για ένταξή τους στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Τα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα διευρύνουν τις εργασίες τους με ανάπτυξη σχέσεων με εγχώριους επιχειρηματίες. Παράλληλα, έχουν αρχίσει να ενδιαφέρονται για την ευρύτερη περιοχή αρκετά πιστωτικά ιδρύματα με έδρα τη δυτική, κυρίως, Ευρώπη.

3η Φάση: 2005-2008

Την τρέχουσα περίοδο οι οικονομίες των χωρών βελτιώνονται ταχύτατα με τις πρώτες χώρες να προσχωρούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η περιοχή αποτελεί στόχο όλο και περισσότερων ξένων τραπεζών με αποτέλεσμα η τραπεζική αγορά να ελέγχεται από ξένους οίκους και να παρουσιάζει γρήγορη ανάπτυξη των εργασιών της λιανικής τραπεζικής, προσφέροντας μεγάλη γκάμα σχετικών προϊόντων στις τοπικές αγορές.

Παράλληλα, οι ελληνικές τράπεζες αρχίζουν να διαβλέπουν ευκαιρίες ανάπτυξης των εργασιών τους στην ανατολική Μεσόγειο.

4η Φάση:2009-...

Οι τράπεζες που θα αναπτύξουν μία καλή παρουσία στην ευρύτερη περιοχή, θα δρέψουν τους καρπούς των προσπαθειών τους, ενισχύοντας σημαντικά τις εργασίες και την κερδοφορία τους σε επίπεδο ομίλου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, στο εξωτερικό θα παράγεται το μεγαλύτερο μέρος των εργασιών τους, το 1/3 των κερδών τους, ενώ πάνω από το 1/2 του δικτύου καταστημάτων τους θα είναι εγκατεστημένο εκεί. Τότε, είναι πιθανόν να ξεκινήσει νέος κύκλος συγκέντρωσης σε κάθε χώρα, όπως επίσης αρκετές μεγάλες τράπεζες που δεν ήθελαν στο αρχικό στάδιο να αναλάβουν υψηλό κίνδυνο, ενδεχομένως να είναι διατεθειμένες να μπουν σε αυτό το στάδιο, πληρώνοντας το αναγκαίο premium.

Σήμερα, οι ελληνικές τράπεζες νιώθουν επιτακτική την ανάγκη για την ενίσχυση της παρουσίας τους στις διεθνείς αγορές ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις. Ήδη ο ανταγωνισμός από ξένα πιστωτικά ιδρύματα οδηγεί σε σταδιακή μείωση των επιτοκιακών περιθωρίων κέρδους (spreads), ενώ παράλληλα η μεγάλη ζήτηση για επέκταση του δικτύου των καταστημάτων και κατ' επέκταση για αναζήτηση στελεχών οδηγούν σε αύξηση του μέσου κόστους ανά εργαζόμενο στην περιοχή.

Επίσης, η διαχείριση κινδύνων (πιστωτικός, αγοράς, επιτοκιακός, συναλλαγματικός, λειτουργικός) σε επίπεδο ομίλου είναι ο ακρογωνιαίος λίθος αυτής της προσπάθειας, καθώς η δραστηριοποίηση αυτή γίνεται σε χώρες με υψηλό ακόμη κίνδυνο. Η επιδίωξη είναι ο μετασχηματισμός των τραπεζών της

χώρας μας σε πολυεθνικούς ομίλους με διεθνή προσανατολισμό, σύγχρονες δομές και μεθόδους λειτουργίας.

Πιο συγκεκριμένα, στο σχεδιασμό των τραπεζών περιλαμβάνεται η επέκταση σε νέες μεγάλες αγορές, όπως την-ταχέως ανερχόμενη-Ρωσία, αλλά και σε μικρότερες «γειτονικές» χώρες όπως αυτή της Τσεχίας. Στόχος των τραπεζών είναι σε βάθος χρόνου να δραστηριοποιούνται σε μια μεγάλη έκταση που θα οριοθετείται βόρεια από τη Ρωσία, ανατολικά από την Τουρκία και νότια από την Αίγυπτο περιλαμβάνοντας δεκάδες χώρες με συνολικό πληθυσμό 450 εκατ. κατοίκους. Δηλαδή 45 φορές μεγαλύτερο του πληθυσμού της Ελλάδας διευρύνοντας εντυπωσιακά τις προοπτικές και τις δυνατότητες των εγχώριων τραπεζών.

Σήμερα οι εγχώριες εμπορικές τράπεζες δραστηριοποιούνται συνολικά σε εννέα χώρες της ΝΑ Ευρώπης (συμπεριλαμβανόμενων της Τουρκίας και Αιγύπτου) ο πληθυσμός των οποίων ξεπερνά τους 250 εκατ. κατοίκους. Η διεθνοποίηση αυτή έχει αλλάξει θεαματικά τη δομή του τραπεζικού συστήματος και μέσα σε λίγα χρόνια το δυσκίνητο, κρατικά ελεγχόμενο χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει μεταμορφωθεί στον πλέον ανταγωνιστικό κλάδο της οικονομίας που με αυτοπεποίθηση εξάγει τεχνογνωσία στο εξωτερικό και ήδη εισάγει σημαντικά έσοδα από την ταχύτατη οικονομική ανάπτυξη των χωρών της ΝΑ Ευρώπης.

Όπως προκύπτει από τα στοιχεία του πρώτου τριμήνου του 2007 της Ένωσης ελληνικών τραπεζών, οι εγχώριες τράπεζες καταγράφουν ρυθμούς αύξησης

χορηγήσεων δανείων που κυμαίνονται από 50% μέχρι 163%. Οι εγχώριες τράπεζες δεν έχουν απλά πολλαπλασιάσει τον ζωτικό χώρο για την ανάπτυξή τους αλλά επιπρόσθετα έχουν επεκταθεί σε χώρες οι οποίες βρίσκονται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης και οι προοπτικές για το τραπεζικό σύστημα και την ανάπτυξη των τραπεζικών εργασιών είναι τεράστιες. Κοινός παρονομαστής των νέων επιχειρησιακών σχεδίων των ελληνικών τραπεζών για την περίοδο 2007-2010 θα είναι η έμφαση στην περαιτέρω επέκταση και την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων τους στο εξωτερικό².

5.2.2.ΕΜΦΑΣΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Το μάντζεμντ της ποιότητας είναι ένας συστηματικός τρόπος για να υπάρξει εγγύηση ότι οι οργανωμένες δραστηριότητες πραγματοποιούνται με τον τρόπο που έχουν σχεδιαστεί. Πολλές φορές οι προσπάθειες των τραπεζικών φορέων για ανάπτυξη και επέκταση δεν εξελίσσονται όπως αναμενόταν και δεν επιφέρουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Οι λόγοι που μπορεί να συμβαίνει αυτό έχουν να κάνουν είτε με το ότι οι απαιτήσεις δεν είχαν καθορισθεί σωστά ή δεν είχαν επικοινωνηθεί με αποτελεσματικό τρόπο είτε με το γεγονός ότι οι άνθρωποι δεν είχαν την κατάλληλη εκπαίδευση για να ανταποκριθούν στις νέες προσφορές.

Οι τράπεζες πρέπει πλέον να θέσουν ως βάση της διαφοροποίησής τους την έμφαση στην ποιότητα τόσο στα προϊόντα όσο και στις παρεχόμενες διαδικασίες. Στόχος είναι η δημιουργία επιτυχημένων πελατών και επιτυχημένων εργαζομένων. Το πρώτο στάδιο που ακολουθούν οι τράπεζες για να μπορέσουν να ενισχύσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους είναι ο

καθορισμός των απαιτήσεων των πελατών και των αγορών-στόχων, οι ανάγκες του οργανισμού, η βελτίωση της τεχνολογίας και ο χειρισμός των αναγκαίων αλλαγών που πρέπει να λάβουν χώρα.

Η σταδιακή ωρίμανση της αγοράς θα περιορίζει το περιθώριο κέρδους των τραπεζών και το κλειδί για μια αποδοτική πορεία θα είναι η αποτελεσματική διαχείριση του κόστους και η αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η τιμολόγηση θα παύσει να αποτελεί στοιχείο του ανταγωνισμού καθώς τα επιτόκια όλο και συγκλίνουν και διαμορφώνονται σε λίγο-πολύ κοινά επίπεδα. Έτσι, οι πελάτες που θα βρίσκουν πλέον παντού ελκυστικά επιτόκια, θα ενδιαφέρονται περισσότερο για την παροχή ικανοποιητικών υπηρεσιών³.

Η διαδικασία για τη βελτίωση της ποιότητας απαιτεί την αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας ποιότητας σε μια νέα κουλτούρα. Το μάντζμεντ είναι αυτό που υποστηρίζει την ποιότητα και οδηγεί στη βελτίωση με τους ακόλουθους τρόπους: με το να δημιουργήσει και εξηγήσει την πολιτική για την ποιότητα, να ενσωματώσει την ποιότητα στη φιλοσοφία των τραπεζών και να επικοινωνήσει την προτεραιότητα για την ποιότητα καθώς και να αξιολογήσει την πρόοδο της. Η διαφοροποίηση τα επόμενα χρόνια θα έρθει από τη σωστή πώληση και την μετά την πώληση εξυπηρέτηση (after sales service), με κύρια σημεία επαφής τόσο τα καταστήματα όσο και τα εναλλακτικά δίκτυα⁴.

Η σωστή ενημέρωση των πελατών προϋποθέτει βέβαια την κατάλληλη έρευνα μάρκετινγκ. Οι τράπεζες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήματα όπως πώς πρέπει να γίνει η τμηματοποίηση της αγοράς, πόσο μεγάλη είναι

κάθε υποαγορά, ποια είναι τα χαρακτηριστικά του πελάτη σε κάθε υποαγορά, ποια είναι τα μερίδια αγοράς που κατέχει η συγκεκριμένη τράπεζα με τα υπάρχοντα προϊόντα της και πώς με την έμφαση στην ποιότητα τους θα πετύχει να προτιμηθούν έναντι των προϊόντων των ανταγωνιστών της.

Τα προβλήματα που συχνά εμφανίζονται στα θέματα ποιότητας δεν έχουν να κάνουν μόνο με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των προϊόντων αλλά κυρίως με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πολύ σημαντικό ρόλο στο σημείο αυτό παίζει η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού με συχνά σεμινάρια, με προγράμματα e-learning και μαθήματα εξ'αποστάσεως, με τη χρηματοδότηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων και μαθημάτων ξένων γλωσσών.

Η δημιουργία ενός μεγάλου και αξιόπιστου οργανισμού δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτούνται καταρχήν χρήσιμοι και αξιόπιστοι μάντζερ καθώς και ποιότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών. Έχει μεγάλη σημασία η σωστή διαχείριση των παραπόνων του πελάτη διότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα δημιουργήσει με τη σειρά του πολλούς δυσαρεστημένους πελάτες. Για το λόγο αυτό, η ποιότητα των υπηρεσιών προϋποθέτει να ακούμε τον πελάτη, να κατανοούμε την ανάγκη του, να δείχνουμε ενδιαφέρον για αυτήν, να κάνουμε εναλλακτικές προτάσεις και να παίρνουμε ευθύνη για δράση.

Η βελτίωση της εξυπηρέτησης της πελατείας συνεχίζει να είναι για τις τράπεζες ο πρωταρχικός στόχος και επιτυγχάνεται με διάφορους τρόπους όπως η αλλαγή της εικόνας των καταστημάτων, η προσπάθεια για μείωση του χρόνου αναμονής στα ταμεία, η αξιοποίηση μελετών σχετικά με την

ικανοποίηση των πελατών και η πρωτοπορία στα εναλλακτικά δίκτυα διανομής. Παράλληλα, δίδεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στη διαρκή κινητοποίηση και αναβάθμιση του προσωπικού και στην αξιοποίηση τυχόν ανεκμετάλλεωτων ευκαιριών για αύξηση των πωλήσεων.

Όλα τα παραπάνω, καταδεικνύουν το εκτεταμένο πρόγραμμα λειτουργικού ανασχεδιασμού που υλοποιούν οι τράπεζες για την υποστήριξη της ταχείας αναπτύξεως των δραστηριοτήτων, τη διαρκή αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ελαχιστοποίηση των λειτουργικών κινδύνων και την αύξηση της παραγωγικότητας. Η αναβάθμιση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών και του αντίστοιχου επιπέδου ικανοποίησης του πελάτη είναι η περιοχή στην οποία επικεντρώνονται οι τράπεζες. Σε συνέχεια της δημιουργίας μονάδος διασφάλισης ποιότητας το 2005, καθιερώνονται και εισάγονται ερωτηματολόγια έρευνας αγοράς, δείκτες μετρήσεως ικανοποίησης πελατών, μετρήσεις του πλήθους και του χρόνου απαντήσεως-ικανοποίησης των αιτημάτων που υποβάλλονται από πελάτες έτσι ώστε να παρακολουθείται ο βαθμός της ποιότητας εξυπηρέτησεως.

Πέρα των ανωτέρω, ο σχεδιασμός περιλαμβάνει την καθιέρωση στόχων και αντίστοιχων προγραμμάτων επιβραβεύσεως, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή όλων, ώστε η ποιότητα στην εξυπηρέτηση να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα διαφοροποίησης από τον ανταγωνισμό.

Εξίσου σημαντική είναι και η αναβάθμιση υποδομών πληροφορικής και η υποστήριξη λειτουργιών κεντρικών μονάδων με την αντικατάσταση

συστημάτων που βελτιώνουν και επεκτείνουν τις δραστηριότητες του dealing room, με την ανάπτυξη συστήματος διαχείρισης ταμειακών αποθεμάτων και με τη δημιουργία ενιαίας πλατφόρμας ανάλυσης και διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου.

Με την υλοποίηση όλων αυτών των έργων που εντάσσονται στον λειτουργικό ανασχεδιασμό, οι εφαρμογές που υποστηρίζουν τις κυριότερες τραπεζικές εργασίες είτε αναβαθμίζονται είτε αντικαθίστανται από νέες εξειδικευμένες εφαρμογές αποσκοπώντας στην εξυπηρέτηση με αποτελεσματικό τρόπο της πελατοκεντρικής αντιλήψεως για τις παρεχόμενες υπηρεσίες και στη συγκράτηση των λειτουργικών δαπανών.

5.2.3.ΝΕΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΠΡΟΙΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Πολλά νέα προϊόντα και υπηρεσίες θα λάβουν χώρα στον τραπεζικό χώρο προκειμένου να προτιμηθούν από τους πελάτες-καταναλωτές. Δεν είναι τυχαίο το ότι σύντομα θα κυκλοφορήσουν πιστωτικές κάρτες σε σχήμα μπρελόκ ή γυαλιών ηλίου. Επίσης, στα καταστήματα θα δοθεί έμφαση στη διακόσμηση, στα έντονα χρώματα, αλλά και στη δημιουργία ειδικών χώρων από όπου θα προβάλλονται διαφημιστικά μηνύματα. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία των νέων καταστημάτων, θα υπάρχει περιοχή αυτοεξυπηρέτησης με ATM, internet banking και phone banking, τα ταμεία θα είναι άμεσα προσβάσιμα, θα υπάρχει περιοχή εξυπηρέτησης πελατών, όπου οι πελάτες θα καθοδηγούνται για το πού πρέπει να αποτανθούν καθώς και θα ενημερώνονται για τη χρήση των εναλλακτικών δικτύων. Παράλληλα, θα

υπάρχει στο κατάστημα έντονο διαφημιστικό και προωθητικό υλικό καθώς και περιοχή παροχής συμβουλών σε πελάτες υψηλού χαρτοφυλακίου.

Επίσης, στόχος των τραπεζών, σε ό,τι αφορά τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες, είναι η δημιουργία πιστωτικών καρτών που θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πιστωτικές, χρεωστικές ή και καταναλωτικά δάνεια, τα δάνεια με αυτόματη εξασφάλιση του δανειολήπτη σε περίπτωση απότομης μεταβολής των επιτοκίων, η σταδιακή κατάργηση των συνδρομών από όλα τα προϊόντα, η ευελιξία στις δόσεις των δανείων και οι προπληρωμένες πιστωτικές κάρτες. Επίσης, οι τράπεζες επιχειρούν τη δημιουργία του προγράμματος της αυτοματοποιημένης κατάθεσης η οποία εξαλείφει το φάκελο καθώς επιτρέπει την κατάθεση χρημάτων αλλά και επιταγών, μειώνοντας δραστικά το πρόβλημα της απάτης και δίνοντας στον πελάτη απόδειξη για τη συναλλαγή που εκτελεί⁵.

Με τον τρόπο αυτό, προσδοκία των τραπεζών είναι ότι οι συναλλαγές που δεν προσφέρουν κανένα οικονομικό όφελος στις τράπεζες θα μειωθούν αισθητά, οι ουρές στα ταμεία θα εκλείψουν ώστε μέσα από το δίκτυο των καταστημάτων να εξυπηρετούνται οι πελάτες εκείνοι που αποφέρουν κέρδος στην τράπεζα με τη χορήγηση δανείων και επενδυτικών προγραμμάτων.

Σύντομα, θα ισχύσει και νέα υπηρεσία ανάληψης μετρητών από τα ταμεία των σούπερ-μάρκετ. Οι κάτοχοι πιστωτικών καρτών VISA, πληρώνοντας με την πιστωτική τους στο σούπερ-μάρκετ, θα μπορούν να ζητούν από τα ταμεία και επιπλέον μετρητά τα οποία θα προστίθενται στο κόστος των αγορών τους και

οι πελάτες θα τα βλέπουν ως ενιαία συναλλαγή στον επόμενο λογαριασμό της κάρτας τους, χωρίς να χρεώνονται προμήθειες ανάληψης.

Με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την εκπαίδευση του προσωπικού, στόχος των τραπεζών είναι να απλοποιηθούν οι διαδικασίες, να μειωθούν τα κόστη και να μπορούν πλέον να λειτουργούν κυρίως ως πωλητές-σύμβουλοι των πελατών που με τον τρόπο, τις γνώσεις και το εκπαιδευτικό υλικό που θα έχουν στη διάθεσή τους θα είναι σε θέση να ενημερώνουν σωστά, να ενθαρρύνουν και να δημιουργούν με τον πελάτη σχέση αμοιβαίας εκτίμησης και εμπιστοσύνης.

ΥΠΟΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΠΕΜΠΤΟΥ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

- 1.Η.Μίλης, Η διεθνής στρατηγική των ελληνικών τραπεζών, Banking and Finance, 07-08/2006
- 2.Γ.Παπαδογιάννης, Τι σχεδιάζουν οι 5 μεγάλες ελληνικές τράπεζες, Καθημερινή, 19/11/2006
- 3.Γ.Παπαδογιάννης, Επιλέγοντας τράπεζα με βάση την εξυπηρέτηση, Επιλογή, 01/06/2007
- 4.Μ.Βλασταράκης, Τράπεζες:Στο after sales service η μάχη των δικτύων, Μηχανισμοί χρήματος, 01/12/2005
- 5.Χ.Κωνσταντινίδης, Αυτοματοποιημένη κατάθεση: Η επόμενη επανάσταση στη λιανική τραπεζική, Netweek, 05/06/2006

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

- 1.Α.Payne, Πώς να σχεδιάσετε τη στρατηγική σας, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 02/2005
- 2.Economic and Market analysis, National Bank of Greece, 09-11/2006
- 3.Global economic and market outlook, Eurobank EFG, 05/05/2007
- 4.Kantor Capital, Χρηματοοικονομικοί Σύμβουλοι Α.Ε, Επισκόπηση τραπεζικού τομέα, 06/2004
- 5.Α.Γιαννόπουλος, Τράπεζες: ανάπτυξη και κερδοφορία στα χέρια των πελατών, έρευνα PricewaterhouseCoopers, 2007
- 6.Α.Κουμπarellaς, Μάρκετινγκ υπηρεσιών σε 20 ερωτήσεις, Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ, 12/2003
- 7.Γ.Αυλωνίτης, Μάρκετινγκ και ανταγωνιστικότητα της Εθνικής Οικονομίας, Τάσεις, 01/02/2006
- 8.Γ.Σταμάτης, Προώθηση των πωλήσεων, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 05/2005
- 9.Γ.Παπαδογιάννης, Τι σχεδιάζουν οι 5 μεγάλες ελληνικές τράπεζες, Καθημερινή, 19/11/2006
- 10.Γ.Παπαδογιάννης, Λιανική τραπεζική: εξακολουθεί να στηρίζει τα τραπεζικά έσοδα, Επιλογή Ισολογισμών, 01/07/2007
- 11.Γ.Παπαδογιάννης, Επιλέγοντας τράπεζα με βάση την εξυπηρέτηση, Επιλογή, 01/06/2007
- 12.Γ.Χαρδουβέλης, The Greek Banking system in 2006: Comparative performance, Eurobank Research, 11/2006
- 13.Δ.Παυλάκης, Τραπεζικό μάρκετινγκ στην πράξη, Ναυτεμπορική, 11/2003
- 14.Ε.Γρηγορούδης, Η εξέλιξη του Μάρκετινγκ, Επιστημονικό μάρκετινγκ, 04/2007

- 15.Εγχειρίδιο διαχείρισεως πωλήσεων, ALPHA BANK, 08/2006
- 16.Η άνθηση της τραπεζικής χρηματοδότησης, Οικονομικό δελτίο ALPHA BANK, 06/2003
- 17.Η.Μίλης, Η διεθνής στρατηγική των ελληνικών τραπεζών
- 18.Θ.Αντωνίου, Γιατί «πρασινίζουν» οι τράπεζες, Επιλογή, 01/05/2007
- 19.Κ.Λυμπερόπουλος, Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Interbooks, 1994
- 20.Κ.Παντίδος, Η νέα μυωπία του Μάρκετινγκ, Επιλογή, 01/08/2007
- 21.Μ.Βλασταράκης, Τράπεζες:Στο after sales service η μάχη των δικτύων, Μηχανισμοί χρήματος, 01/12/2005
- 22.Ν.Λυσάνδρου, Διαχείριση πελατειακών σχέσεων: η αξία και η ανάγκη εφαρμογής στο Μάρκετινγκ, Επιστημονικό Μάρκετινγκ, 02/2007
- 23.Οικονομικό δελτίο Α' τριμήνου 2007, Τράπεζα Πειραιώς
- 24.Π.Ανδριανέσης, Δημιουργώντας ανταγωνιστικό πληροφοριακό κεφάλαιο, Επιλογή, 01/04/2006
- 25.Π.Ντουνιάς, Τραπεζικές πωλήσεις: πιεστικές ή διακριτικές Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ, Μάιος 2003
- 26.Σ.Συρμακέζης, Σε καλό δρόμο οι on line τραπεζικές συναλλαγές, Μηχανισμοί χρήματος, 01/12/2006
- 27.Στροφή των τραπεζών στη λιανική τραπεζική, Οικονομικό δελτίο ALPHA BANK, 06/2005
- 28.Συμπεριφορά καταναλωτών, Χρηματοασφαλιστικό Μάρκετινγκ, 02/2003
- 29.Τράπεζες: τι σχεδιάζουν για την περίοδο 2006-2008, Καθημερινή, 28/03/2006

30.Τραπεζική ιδιωτών και μικρών επιχειρήσεων, Οικονομικό δελτίο ALPHA BANK, 04/2006

31.Χ.Κωνσταντινίδης, Αυτοματοποιημένη κατάθεση: Η επόμενη επανάσταση στη λιανική τραπεζική, Netweek, 05/06/2006

32.Χ.Κώνστας, Οι τράπεζες αντιμέτωπες με την πραγματικότητα, Επιλογή, 02/2003

33.Χ.Σουντουρλή, Τραπεζικό μάρκετινγκ στην υπηρεσία των εσόδων, Επιλογή, 01/05/2007

34.Χ.Σουντουρλή, Τραπεζικό μάρκετινγκ: Κλειδί επιλογής η τιμολόγηση και η εξυπηρέτηση, Μηχανισμοί χρήματος, 01/12/2006