



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ  
ΤΟΜΕΑ**



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ:  
ΜΕΝΥΧΤΑ ΦΙΛΙΠΠΟΥ  
ΜΠΕΚΙΑΡΗ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

ΕΠΟΠΤΕΥΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:  
ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΠΑΤΡΑ 15/02/2012

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Μετά το πέρας της παρακάτω πτυχιακής εργασίας διαπιστώσαμε ότι είναι μια επίπονη διαδικασία για ένα σπουδαστή αλλά μέσα από αυτή διαπιστώνει τις γνώσεις που έχει αποκομίσει από την φοιτητική του σταδιοδρομία. Εν συνεχεία θέλουμε να ευχαριστήσουμε τις οικογένειες μας για την στήριξη που μας παρείχαν όλο αυτό το διάστημα. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στην καθηγήτρια μας κα Γεωργοπούλου για την βοήθεια που μας παρείχε για την δημιουργία της παρακάτω πτυχιακής εργασίας, καθώς και τις χρήσιμες οδηγίες και πληροφορίες για την εκπόνηση αυτής.



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο τραπεζικός κλάδος έχει πάρει ραγδαίες εξελίξεις τα τελευταία χρόνια, πλέον μιλάμε για πιστωτικά ιδρύματα με τεράστια γκάμα προϊόντων – υπηρεσιών που περιστρέφονται γύρω από τον ασφαλιστικό τομέα, τον χρηματοπιστωτικό τομέα και άλλους τομείς. Το ζητούμενο είναι να διατεθεί το σωστό προϊόν, στη σωστή τιμή, στο σωστό πελάτη την στιγμή που το χρειάζεται. Βεβαίως έχουμε διεύρυνση του ανταγωνισμού με σημαντικό παράγοντα την διεθνοποίηση πολλών πιστωτικών ιδρυμάτων αναγκάζοντας τα πιστωτικά ιδρύματα σε νέες στρατηγικές.

Για να αποκρυπτογραφήσουμε τις **στρατηγικές μάρκετινγκ στο τραπεζικό τομέα** πρέπει πρώτα απ' όλα να γνωρίζουμε την φιλοσοφία της εννοίας του μάρκετινγκ από την εποχή που δημιουργήθηκαν οι πρώτες τράπεζες έως και σήμερα και το πώς συνδέει την τράπεζα ως επιχείρηση με τον καταναλωτή. Δηλαδή ποιες ενέργειες και δραστηριότητες δηλώνει ο όρος μάρκετινγκ και τι θέτει ως βασικές του αρχές

Ο όρος του μάρκετινγκ συνδέεται άμεσα με την αγορά και τον καταναλωτή. Δηλαδή τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς καθώς και τα κίνητρα των καταναλωτών και την ιεράρχηση των αναγκών του. Το μάρκετινγκ είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε δυνητικούς πελάτες.

Για να συνδεθούν τα παραπάνω πρέπει να υπάρξει ένα μείγμα επικοινωνίας που να σχετίζονται με την προβολή της επιχείρησης και των προϊόντων και τις δημόσιες σχέσεις που εφαρμόζει.

Τα παραπάνω βοηθούν στην ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη για να αποκτηθεί η πιστότητα και η αφοσίωση του απέναντι στην επιχείρηση.

Όλα αυτά περικλείονται από την διεθνή αγορά και τις τάσεις της και κάθε φορά έχουμε να κάνουμε με διαφορετικές στρατηγικές ανάλογα με το στόχο που επιδιώκουμε και ειδικότερα - στις μέρες μας- την βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Συγκεκριμένα στον ελληνικό τραπεζικό σύστημα μπορούμε να πάρουμε κάποια συμπεράσματα για στρατηγικές του μάρκετινγκ από τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας πτυχιακής εργασίας.

## ΜΕΡΟΣ Α΄

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	3
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....</b>	<b>7</b>
1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	8
1.1.1 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ .....	8
1.2. ΑΝΑΓΚΕΣ – ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ – ΑΝΤΑΛΛΑΓΕΣ .....	9
1.3 ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	10
1.4 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	11
1.5 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	11
1.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	14
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
<b>Η ΑΓΟΡΑ ΓΕΝΙΚΑ.....</b>	<b>16</b>
2.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	17
2.1.1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ.....	17
2.1.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ .....	17
2.1.3 ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ .....	18
2.2 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	18
2.2.1 ΑΓΟΡΑ – ΣΤΟΧΟΣ.....	18
2.2.2 Ο ΤΥΠΟΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΣΤΟΧΟΥ.....	19
2.2.3 Ο ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ.....	19
2.2.4 Ο ΤΥΠΟΣ ΜΑΡΚΕΤΕΡ .....	19
2.2.5 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟ .....	19
2.3 Ο ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ .....	20
2.3.1 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ .....	20
2.3.2 ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΚΑΙ ΕΚΛΕΚΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ.....	22
2.3.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ .....	22
2.3.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΤΑΞΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	23
2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ.....	25
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup></b>	
<b>ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....</b>	<b>28</b>
3.1 Η ΠΡΟΒΟΛΗ.....	29
3.2 ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ.....	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b>	
<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟ ΠΕΛΑΤΗ.....</b>	<b>32</b>
4.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ.....	32
4.2. ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ .....	33
4.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ .....	33
4.4 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ – ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΗ ΜΑΡΚΑ .....	34
4.5 ΜΕΙΩΜΕΝΑ ΚΟΣΤΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	34

4.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΗ ΜΑΡΚΑ36	
4.7 ΦΑΣΕΙΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ .....	38
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup></b>	
<b>Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΜΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ .</b>	<b>39</b>
5.1 ΟΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΑΧΥΝΟΜΕΝΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ».....	40
5.2 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.....	49
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup></b>	
<b>Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ.....</b>	<b>51</b>
6.1 ΕΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ.....	51
6.2 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ .....	52
6.3 Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	54
6.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ και ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ	57
6.5 ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ	
<b>ΜΕΡΟΣ Β΄</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup></b>	
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>65</b>
1.1.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	66
1.2.ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	66
1.3.ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	67
1.4.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ.....	67
ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ .....	68
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup></b>	
<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ .....</b>	<b>70</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....</b>	<b>93</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>95</b>

## ΜΕΡΟΣ Α΄

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να προσδιορίσει τη διοικητική λειτουργία των τραπεζών, όπως και την ευρύτερη εφαρμογή του μάρκετινγκ στην αγορά. Αρχικά θα αναπτυχθεί το θέμα του μάρκετινγκ στη διοίκηση ενός οργανισμού, εστιάζοντας στην έννοια του μάρκετινγκ, στο πεδίο του, στις προϋποθέσεις εφαρμογής του, στο μείγμα του και τέλος στις βασικές στρατηγικές του. Στη συνέχεια αναπτύσσεται το θέμα της αγοράς και συγκεκριμένα τα κριτήρια βάσει των οποίων τμηματοποιείται μια αγορά, το μείγμα μάρκετινγκ της αγοράς, ο καταναλωτής και συγκεκριμένα ποια κριτήρια ωθούν τον καταναλωτή στην αγορά ενός προϊόντος και τέλος θα αναλυθούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν το κοινό στην κατανάλωση προϊόντων.

Το τρίτο κεφάλαιο μελετάει το μείγμα της επικοινωνίας και στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζεται η ικανοποίηση και η πιστότητα των πελατών από τις επιχειρήσεις. Το πέμπτο κεφάλαιο εστιάζει στην διεθνή στρατηγική της παγκόσμιας οικονομίας. Το έκτο κεφάλαιο αναφέρεται στον τραπεζικό κλάδο παραθέτοντας τα βασικά του στοιχεία. Το έβδομο κεφάλαιο αναλύει το μεθοδολογικό πλαίσιο, στο οποίο στηρίχθηκε η παρούσα έρευνα.

Συγκεκριμένα πρόκειται για μια ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Ο Πληθυσμός της Έρευνας αποτελούνταν από διοικητικά στελέχη δεκαπέντε διαφορετικών τραπεζικών καταστημάτων που δραστηριοποιούνται στην ελληνική επικράτεια.

Στο τέλος της εργασίας παρατίθενται τα τελικά μας συμπεράσματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η φιλοσοφία και υιοθέτηση της έννοιας του Μάρκετινγκ, από τον επιχειρησιακό και άλλους κλάδους, των κρατών με ελεύθερη οικονομία, άρχισε μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, κυρίως στους τομείς της διαφήμισης και των πωλήσεων. Στις δεκαετίες του 1950 - 60 και μετέπειτα, εδραιώθηκε σαν αυτοτελής μέθοδος διαχείρισης. Σήμερα η έννοια του Μάρκετινγκ έχει ευρύτερη αντίληψη και εφαρμογή, σε πολλούς τομείς της ζωής και δεν περιορίζεται μόνον στις επιχειρήσεις και στο εμπόριο.

Ένας από τους κυριότερους εκπροσώπους του σύγχρονου Μάρκετινγκ, ο Philip Kotler<sup>1</sup>, καθορίζει τις γενικές αρχές της έννοιας και εφαρμογής του Μάρκετινγκ σαν κάτι αρκετά ευρύ, που περιλαμβάνει, όχι μόνον εμπορικές δοσοληψίες, αλλά και ανταλλαγές μεταξύ οργανισμών και κοινωνικών μονάδων, γενικά.

Σήμερα η έννοια του Μάρκετινγκ έχει τόσο πολύ ευρυνθεί ώστε μπορεί να χρησιμοποιηθεί όχι μόνο από επιχειρήσεις, αλλά και από κάθε οργανισμό ή κοινωνική ομάδα, που διαθέτει κάποιο προϊόν (υλικό ή πνευματικό) ή υπηρεσία.

Το Μάρκετινγκ περιλαμβάνει όλες τις ενέργειες, που είναι απαραίτητες για να φθάσουν αγαθά και υπηρεσίες στον καταναλωτή, είναι η "γέφυρα μεταξύ παραγωγής και κατανάλωσης". Δηλαδή, κατευθύνει και διευθύνει τη ροή αγαθών και υπηρεσιών στον καταναλωτή. Δεν είναι το σχέδιασμα και η παραγωγή αγαθών, αλλά ο εγκέφαλος στη λήψη αποφάσεων, που επηρεάζουν και κατευθύνουν τέτοιες ενέργειες.

Ο όρος Μάρκετινγκ χρησιμοποιείται σήμερα σε πολλά κράτη, από επιχειρήσεις, οργανισμούς και ιδρύματα, για να δηλώσει τις ενέργειες και δραστηριότητες εκείνες που έχουν σχέση<sup>2</sup>:

- I. με την έρευνα αγοράς,
- II. τον προγραμματισμό και την ανάπτυξη προϊόντων,
- III. τις προσπάθειες προώθησης και τη διαφήμιση των προϊόντων,
- IV. τις μεθόδους και τρόπους διανομής,
- V. την κοστολόγηση και τον καθορισμό τιμών,
- VI. τους όρους και τρόπους πληρωμής
- VII. και γενικά την οργάνωση και διοίκηση των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, που ακολουθούν ένα προϊόν από την κατασκευή του μέχρι την χρησιμοποίησή του από τον τελικό καταναλωτή.

---

<sup>1</sup> Kotler, P., 2003, "Μάρκετινγκ Management" 11<sup>th</sup> Edition, Mc Graw-Hill σελ..9

<sup>2</sup> Brassington, F & Pettitt, S. (1997), Principles of Μάρκετινγκ, Financial Times.

Γι' αυτό, το Μάρκετινγκ, έχει σαν βασικές αρχές<sup>3</sup>:

α) Να βλέπει τον καταναλωτή σαν αποδέκτη των ενεργειών του, και

β) Να λαμβάνει ενεργά μέρος στην λήψη αποφάσεων, σ' όλες τις φάσεις διοίκησης μιας επιχείρησης.

Το Αγγλικό Ινστιτούτο Μάρκετινγκ δίνει τον ορισμό (2003<sup>4</sup>): "Οι δραστηριότητες της Διεύθυνσης, που σκοπό έχουν να διακρίνουν, να προβλέψουν και να ικανοποιήσουν τις αντιλήψεις των καταναλωτών κατά τρόπο αποδοτικό, επωφελητό".

Αν ψάξουμε στην Ελληνική βιβλιογραφία θα βρούμε τον ορισμό του Πέτρου Μάλλιανη<sup>5</sup> που τον δίνει ως την 'ιδεολογία του μάρκετινγκ' όπου στηρίζεται στα παρακάτω:

- I. Στηρίζεται στο έντονο, διαρκή και χωρίς περιορισμούς προσανατολισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων προς τον αγοραστή.
- II. Αναγνωρίζει ότι ο αγοραστής είναι ο μόνος που έχοντας ανάγκες ξέρει με τι θα τις ικανοποιήσει και,
- III. Υπενθυμίζει ότι μοναδικός σκοπός κάθε επιχειρήσεως είναι η ικανοποίηση των αναγκών του αγοραστή, από την οποία θα προκύψει συναρτησιακά το κέρδος. Η ικανοποίηση αυτή θα επιτευχθεί με την ακριβή απόδοση των αναγκών σε προδιαγραφές προϊόντων.

Ένας άλλος ορισμός είναι ότι <sup>6</sup> το μάρκετινγκ είναι ένα συνολικό σύστημα επιχειρησιακών δραστηριοτήτων σχεδιασμένο έτσι ώστε να προγραμματίζει, να τιμολογεί, να προβάλλει και να διανέμει προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανάγκες σε παρόντες και σε δυνητικούς πελάτες.

## **1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

### **1.1.1 ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ**

Η κατανόηση της έννοιας του Μάρκετινγκ συνδέεται στενά με την κατανόηση της έννοιας των οργανισμών. Τον όρο, " οργανισμό " εδώ θα τον εννοήσουμε σαν κάθε κοινωνική μονάδα (μικρό ή μεγάλο κατάστημα, βιοτεχνία, βιομηχανία, επιχείρηση, οργάνωση, σύλλογο, κρατική υπηρεσία, κ.ο.κ.), που αποτελείται από άθροισμα ανθρώπων, έχει κάποιο σκοπό και παίζει ένα ρόλο στις κοινωνικές ανταλλαγές.

Σήμερα, οι οργανισμοί που παρέχουν εξυπηρετήσεις στον άνθρωπο, έρχονται σε κάθε σχήμα και μέγεθος, είναι ιδιωτικοί – δημόσιοι, προσφέρουν αγαθά – υπηρεσίες κ.ο.κ. Συνήθως ένας οργανισμός ξεκινά από μια ιδέα και εξαπλώνεται σε κάτι μεγαλύτερο, με οργάνωση, δομή, μέλη, έδρα κλπ.

---

<sup>3</sup> Duffy, D. (1999), Loyalty Μάρκετινγκ, Μάρκετινγκ Publishers Inc.

<sup>4</sup> www.cim.co.uk

<sup>5</sup> Μάλλιανης, Π., 1990, "Εισαγωγή στο μάρκετινγκ" Πειραιάς: Α. Σταμούλης, σελ. 24

<sup>6</sup> Stanton, W., 1978, "Fundamentals of μάρκετινγκ" New York: Mc Graw-Hill σελ. 5



Για να επιζήσει ένας οργανισμός χρειάζονται κεφάλαια, προσωπικό, εδραίωση μιας μονάδας παραγωγής αγαθών ή παροχής υπηρεσιών και εξεύρεση μιας αγοράς που θα απορροφήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει ο οργανισμός αυτός. Και αυτά είναι εμπόδια που πολλοί οργανισμοί δεν μπορούν να ξεπεράσουν. Στον αγώνα τους για επιβίωση, οι οργανισμοί έχουν τρεις εκλογές για δυνατές λύσεις:

- 1. Η απόκτηση δύναμης** – θεμιτής ή αθέμιτης καμιά φορά, που χρησιμοποιείται για την απόκτηση βασικών πρώτων υλών, εφοδίων και γενικά πόρων για τη λειτουργία των οργανισμών.
- 2. Συνδρομές ή προσφορές – δωρεές**, όταν πείθουν τους ανθρώπους να συμβάλουν και υποστηρίξουν οικονομικά τους οργανισμούς. Αυτό γίνεται από συλλόγους, οργανώσεις, φιλανθρωπικά ιδρύματα, κλπ. που ζητούν και πετυχαίνουν οικονομική ενίσχυση για τους οργανισμούς τους.
- 3. Ανταλλαγές**, όπου ένας οργανισμός παράγει και προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες που χρειάζονται για ικανοποίηση αναγκών του καταναλωτή. Ο τρόπος αυτός είναι και ο τρόπος του Μάρκετινγκ.

Στην τρίτη αυτή περίπτωση, θα πρέπει ο οργανισμός να προσδιορίσει τους αγοραστές σε μια αγορά, να αναπτύξει τα προϊόντα ή υπηρεσίες που εξυπηρετούν ανάγκες των αγοραστών αυτών, συνέχεια να πληροφορήσει το κοινό για τα πλεονεκτήματα των προϊόντων αυτών, να τα διαθέσει σε τόπο και χρόνο προσιτά στο κοινό και τελικά να πείσει τους αγοραστές ότι η ανταλλαγή των προϊόντων με τα χρήματα τους (αγορά) είναι κάτι που πρέπει και μπορούν να κάνουν.

## **1.2. ΑΝΑΓΚΕΣ – ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ – ΑΝΤΑΛΛΑΓΕΣ**

Οι διάφορες ανάγκες, γίνονται αισθητές στους καταναλωτές από την έλλειψη ορισμένων ικανοποιήσεων της ανθρώπινης κατάστασης και βιολογίας. Οι άνθρωποι, λόγω χάριν, χρειάζονται τροφή, ρούχα, στέγη, ασφάλεια, αποδοχή, εκτίμηση, αγάπη και μερικά άλλα πράγματα για επιβίωση. Ίσως χρειάζονται λιγότερα απ' όσα τους προσφέρονται στα είδη αυτά σήμερα, πάντως τα χρειάζονται. Τις ανάγκες αυτές δεν τις δημιούργησε η κοινωνία, αλλά περισσότερο είναι γνώρισμα της ανθρώπινης υπόστασης.

Όμως οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται ομοιόμορφα γιατί παρεμβαίνουν οι επιθυμίες. Στη δημιουργία των επιθυμιών, οπωσδήποτε, συμβάλλουν τα κοινωνικά δεδομένα και το Μάρκετινγκ, με τη δημιουργία και προώθηση προϊόντων. Επιθυμίες, είναι ειδικός τρόπος ικανοποίησης των αναγκών, που ποικίλλει από άτομο σε άτομο, μεταξύ κοινωνικών ομάδων και εθνών, κατά καιρούς και κατά γεωγραφικές περιοχές.

### 1.3 ΤΟ ΠΕΔΙΟ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όπως θίξαμε και προηγουμένως, μια σύγχρονη εξέλιξη είναι η κοινωνική πλευρά του Μάρκετινγκ. Οι καινούργιες ανάγκες και φιλοδοξίες, ενός αυξανόμενα ενημερωμένου και ενδιαφερομένου κοινού, απαιτούν από το Μάρκετινγκ να συμπεριλάβει και κοινωνικές αξίες και ευθύνες, στη θεωρία και πράξη του. Η έμφαση του Μάρκετινγκ δεν είναι πια μόνο στις επιχειρήσεις, καθ' ότι θέματα καταναλωτισμού, κυβερνητικών κανονισμών, οικολογίας, ηθικής, κλπ., έχουν γίνει πολύ σχετικά με όσους ασχολούνται με το Μάρκετινγκ. Στην προσπάθεια των κοινωνιών να διανείμουν επιτυχώς τα αγαθά στα μέλη τους και να πείσουν τις επιχειρήσεις ότι έχουν και ηθικές υποχρεώσεις, διάφορες πολιτικές έχουν υιοθετηθεί, κατά καιρούς, χωρίς πάντα να εξυπηρετούν όλους ή τους πολλούς. Το πολιτικό κλίμα της εποχής, οι ιδεολογίες, οι διεθνείς συνθήκες και άλλοι παράγοντες, έπαιξαν ρόλο στην διαμόρφωση ορισμένων φάσεων, ως εξής:

- I. Νομοθετική φάση, όταν η δύναμη είναι στα χέρια ολίγων, που με ειδικούς νόμους φροντίζουν να κυριαρχούν στην αγορά και έχουν σκοπό να αυξάνουν τα κέρδη τους, χωρίς να δίνουν σημασία σε κοινωνικές ή ηθικές επιπτώσεις.
- II. Πολιτική φάση, όταν η κυβέρνηση ασκεί γενικό σε υψηλό βαθμό έλεγχο και επιβάλλει ηθικούς φραγμούς στις επιχειρήσεις.
- III. Κοινωνική φάση, όταν κοινωνικές ομάδες ή άτομα ασκούν πίεση σε επιχειρήσεις, για να τους δώσουν να αντιληφθούν ότι η ύπαρξη τους είναι στενά δεμένη με εκείνη της κοινωνίας.

Στο πεδίο δράσης του Μάρκετινγκ υπάρχουν τέσσερα αλληλένδετα τμήματα: διαχειριστικό, επιστημονικό, ιδρυμάτων και κοινωνικό, που όμως επηρεάζονται από το περιβάλλον και τις αντιλήψεις του παρατηρητή. (Δηλαδή επιχειρήσεις, ιδρύματα, οργανισμοί, δεν βλέπουν τον ίδιο ρόλο στο Μάρκετινγκ). Αλλά σε πολλές χώρες, ο καινούργιος ρόλος του Μάρκετινγκ βλέπει την μέχρι τώρα κεντρική θέση του πελάτη – αφέντη από διαφορετική σκοπιά. Ότι δηλαδή, το Μάρκετινγκ δεν πρέπει να αποβλέπει στην ικανοποίηση μόνο των ατομικών αναγκών του καταναλωτή, αλλά να λαβαίνει υπ' όψη του και την ευρύτερη κοινωνία και το περιβάλλον, δηλαδή να κατανοεί και εξυπηρετεί τον πελάτη, στον διπλό ρόλο του, σαν καταναλωτή – πολίτη. Έτσι, το Μάρκετινγκ αποκτά σπουδαιότητα όχι μόνο για τον οικονομικό, αλλά και για τον κοινωνικό του ρόλο.

## 1.4 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Στον Σωκράτη αποδίδεται η παραίνεση “ Παντρέψου φίλε μου. Αν πάρεις καλή γυναίκα, θα ευτυχήσεις. Αν όχι, θα γίνεις φιλόσοφος ”. Έτσι πλήθαιναν επικίνδυνα οι απολογητές – κοινωνιολόγοι της φιλελεύθερης οικονομίας. Ο γάμος τους με το σκληρό αφέντη, τον ανικανοποίητο επιχειρηματία τους έκανε φιλόσοφους. Ας συνοψίσουμε λοιπόν τις απόψεις τους.

- I. Το Μάρκετινγκ προϋποθέτει ελευθερία στην έκφραση και στην εκλογή.
- II. Το Μάρκετινγκ προϋποθέτει ελεύθερη ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- III. Η δυνατότητα επαφής, πελάτη και επιχείρησης, εξασφαλίζει κέρδος στην επιχείρηση, ενώ ο ανταγωνισμός αποτελεί δικλείδα ασφαλείας ενάντια στην εκμετάλλευση του καταναλωτή.
- IV. Σε μια κοινωνία, όπου το κόστος παραγωγής αυξάνει, όπου οι επιλογές για τεχνολογικούς πολύπλοκους συνδυασμούς είναι αναρίθμητες, το Μάρκετινγκ είναι βασική προϋπόθεση.
- V. Όταν το προϊόν δε βρίσκεται στο σημείο πώλησης, λόγω οργανωτικής αδυναμίας της διάθεσης, τότε ο ρυθμιστικός ρόλος του καταναλωτή και του Μάρκετινγκ είναι περιορισμένος.
- VI. Το Μάρκετινγκ προϋποθέτει πλεονάζουσα παραγωγή

## 1.5 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μείγμα του μάρκετινγκ, ένα από τα βασικά θεωρήματα του μάρκετινγκ έχει χαρακτηριστεί από τους Kotler και Armstrong<sup>7</sup> ως «ένα σετ από ελεγχόμενες παραμέτρους του μάρκετινγκ με τα οποία μία επιχείρηση μπορεί να παράγει την απάντηση της στις ανάγκες μίας τράπεζας που στοχοποιεί.»

Το μείγμα του μάρκετινγκ έχει παραδοσιακά χαρακτηριστεί από τα 4Π (γνωστό στην διεθνή βιβλιογραφία και ως 4Ps) που το χαρακτηρίζουν. Αυτή η θεωρία είχε εισαχθεί από τον McCarthy την δεκαετία του 60 και από τότε είναι η πιο δημοφιλή θεωρία για να αναλυθεί το μάρκετινγκ.

Πέρα από αυτά τα 4 στοιχεία, έχουν μπει άλλα τρία 3 Π (3Ps στα αγγλικά) και έχουν δημιουργήσει το διευρυμένο μείγμα μάρκετινγκ με στόχο την καλύτερη κατανόηση του ρόλου των υπηρεσιών στο σύγχρονο μάρκετινγκ<sup>8</sup>, μιας και πολλές επιχειρήσεις εξαρτώνται από ένα προϊόν που μπορεί να χαρακτηριστεί ως υπηρεσία και όχι ως αγαθό. Το μείγμα του μάρκετινγκ αποτελείται από τα παρακάτω στοιχεία:

### Προϊόν (Product)

Είναι το ίδιο το αντικείμενο ή υπηρεσία, φτιαγμένο για να ικανοποιήσει μια προδιαγραμμένη ομάδα πελατών – τμήμα της αγοράς. Χρειάζεται δηλαδή: ανάπτυξη, δημιουργία μορφής του προϊόντος με κατάλληλες ιδιότητες και σχήμα, δοκιμασία, πιθανή βελτίωση, ανάπτυξη νέας σειράς, ονομασία, συσκευασία κλπ. για να ‘τραβήξει’ και να ικανοποιήσει τους πελάτες που θέλουμε. Όταν κάποιος αγοράζει εάν νέο προϊόν ή υπηρεσία δεν λαμβάνει μόνο το ίδιο το προϊόν αλλά και κάτι παραπάνω.

<sup>7</sup> Kotler, P & Armstrong, G, 1989, “Principle of μάρκετινγκ” 4<sup>th</sup> Ed. N.J.:Prentice - Hall

<sup>8</sup> Lovelock, C., 1996, “Services Μάρκετινγκ”, Prentice – Hall, N.J.

### **Τιμή (Price)**

Είναι το χρηματικό ποσό που δίνει ο καταναλωτής για να αγοράσει ένα αγαθό ή μία υπηρεσία. Η τελική τιμή είναι η αντανάκλαση της προσδοκίας του καταναλωτή για το συγκεκριμένο προϊόν και του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που κινείται η επιχείρηση. Όσες περισσότερες προσδοκίες έχει ο καταναλωτής ή λιγότερο ανταγωνιστικό θα είναι το περιβάλλον τόσο ακριβότερη θα είναι η τιμή και το αντίστροφο.

### **Περιοχή (Place)**

Είναι η τόπος που διατίθεται ένα προϊόν, το κατάστημα, η γειτονία, η πόλη, η περιφέρεια κλπ. Βέβαια 'περιοχή' δεν σημαίνει μόνο γεωγραφική περιοχή, αλλά και όλα τα κανάλια ή δίκτυα διανομής και τους μεσάζοντες, συν τα μέσα μεταφοράς (logistics) που χρησιμοποιούνται για να φθάσει ένα αγαθό στον τελικό καταναλωτή. Είναι η όλη διαδικασία ώσπου το τελικό προϊόν να γίνει διαθέσιμο στον καταναλωτή στο σωστό σημείο την σωστή ώρα και στην επιθυμητή κατάσταση.

### **Προώθηση (Promotion)**

Η προώθηση ενός προϊόντος είναι η όλη προσπάθεια επικοινωνίας της επιχείρησης με τους καταναλωτές της αγοράς – στόχου, σχετικά με το κατάλληλο προϊόν, την τιμή και το που διατίθεται, ώστε να πεισθούν οι καταναλωτές να το αγοράσουν. Η προώθηση έχει το δικό της μείγμα (το μείγμα της προώθησης) το οποίο θα εξεταστεί αργότερα. (Kotler 2003:15-17 & Μάλλιανης 1990: 40-46) Τα τέσσερα αυτά στοιχεία (κατηγορίες) αποτελούν τη σύνθεση ή το μείγμα του μάρκετινγκ και αλληλοσυνδέονται στενά. Σε περίπτωση που αλλάξουμε στενά τον χαρακτήρα έστω και ενός εξ αυτών, επηρεάζουμε την διεξαγωγή των υπόλοιπων. Δηλαδή, αλλοιώνοντας ή αλλάζοντας μια μεταβλητή (παράμετρο), δημιουργούμε ένα καινούριο μείγμα ή συνδυασμό μάρκετινγκ. Αυτό το μείγμα εσωκλείει το κάθε στάδιο της ανάπτυξης μίας υπηρεσίας και της παράδοσης της και όπως λένε οι Mudie & Cottam<sup>9</sup> (1993:6) «περιγράφει την όλη διαδικασία του να γίνουν τα εισερχόμενα σε μία επιχείρηση στοιχεία (inputs) σε τελικά προϊόντα – υπηρεσίες (final product) που θα εξέλθουν από την επιχείρηση με τελικό προορισμό τον ίδιο τον καταναλωτή (outputs)». Αυτό εμπεριέχει τις πολιτικές και τις διαδικασίες ενός οργανισμού, ως προς τη ροή των υπηρεσιών τους, την εκπαίδευση του προσωπικού και το πόσο ευέλικτη είναι η επιχείρηση. Έτσι τα τρία επιπλέον μέρη του μείγματος είναι τα εξής:

### **Φυσική ένδειξη (Physical evidence)**

Αυτό καλύπτει όλα τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος στο οποίο μπορεί μία υπηρεσία να υπάρξει. Είναι δηλαδή το πώς το έχει σχεδιαστεί το περιβάλλον, η διακόσμηση και ότι υλικό επηρεάζει τον καταναλωτή. Είναι το στιδήποτε μπορεί να επηρεάσει την κρίση ενός καταναλωτή ως προς το αν θα αγοράσει το συγκεκριμένο προϊόν ή όχι.

### **Άνθρωποι (People)**

Οι άνθρωποι που εμπλέκονται στις διαδικασίες του συλλόγου, ακόμα και αυτοί που βρίσκονται στο παρασκήνιο έχουν ένα μεγάλο ρόλο να παίξουν και μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά ή θετικά τον καταναλωτή.

### **Διαδικασίες (Process)**

Αυτό αναφέρεται στις διαδικασίες που διέπουν την λειτουργία ενός οργανισμού.

---

<sup>9</sup> Mudie, P.& Cottam,A. (1993) "The management and μάρκετινγκ of services" London: Butterworth - Heinemann

Ανάλογα με την φύση των διαδικασιών θα είναι πολύπλοκες ή ευέλικτες. Το κάθε μέρος του μείγματος μάρκετινγκ ενός οργανισμού έχει και κάποιες παραμέτρους. Η κάθε παράμετρος μπορεί να δεχτεί αλλαγές ώστε να μεγαλώσει ή να μειώσει το κάθε παράγοντα του μείγματος. Η αποτελεσματικότητα ενός μείγματος μάρκετινγκ επηρεάζεται από το πόσο μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των καταναλωτών. Κάποια παραδείγματα δίνονται στο παρακάτω σχήμα.

**Σχήμα 1-1 Το μείγμα Μάρκετινγκ.**



## 1.6 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ ενός οργανισμού κινείται γύρω από δύο συνιστώσες, το στρατηγικό μάρκετινγκ και την τακτική του μάρκετινγκ. Ο Kotler (2003:91) λέει ότι το στρατηγικό μάρκετινγκ δίνει τις αγορές που στοχοποιεί ένας οργανισμός. Η τακτική ενός πλάνου μάρκετινγκ καθορίζει τις τακτικές του μάρκετινγκ, τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, την προώθηση, το εμπορικό σήμα, την τιμολογιακή πολιτική, τα κανάλια πωλήσεων και την ποιότητα των υπηρεσιών. Τέλος, ορίζει το πλάνο του μάρκετινγκ ως ένα κεντρικό όργανο που κατευθύνει και συντονίζει το μάρκετινγκ.

Οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ των οργανισμών διαθέτουν πολύ χρόνο για να σχεδιάσουν την στρατηγική αλλά και να την εφαρμόσουν. Μία στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει να εντοπίζει την ομάδα των καταναλωτών που θα έχει ήδη στοχοποιήσει ο οργανισμός για να τους ικανοποιήσει έναντι κάποιου κέρδους, βάζει τους στόχους της στρατηγικής και ρυθμίζει έτσι τα στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ του οργανισμού έτσι ώστε να είναι σε αρμονία με τη συνολική στρατηγική.

Οι τακτικές, σε αντίθεση με την στρατηγική του μάρκετινγκ, είναι βραχυχρόνιες. Ο Fifield λέει ότι οι τακτικές μάρκετινγκ μπορεί να χαρακτηριστούν ως μανούβρες στο πεδίο της μάχης. Μία στρατηγική μάρκετινγκ είναι δύσκολο να αλλάξει μετά το σχεδιασμό του πλάνου του μάρκετινγκ αλλά οι τακτικές είναι πιθανό να αλλάξουν πολλές φορές<sup>10</sup>.

Ο ρόλος τους είναι να ανταποκρίνονται σε αλλαγές που γίνονται στην αγορά και στην συμπεριφορά των ανταγωνιστών. Οι τακτικές του μάρκετινγκ είναι εργαλεία τα οποία εφαρμόζουν την στρατηγική πολιτική ενός οργανισμού.

Όσο αφορά τις στρατηγικές μάρκετινγκ υπάρχουν κάποιες δεδομένες στρατηγικές που δίνονται από τον Ansoff<sup>11</sup>. Το παρακάτω σχήμα δίνει διάφορες μελλοντικές επιλογές που μπορεί να έχει η στρατηγική μάρκετινγκ ενός οργανισμού.

---

<sup>10</sup> Fifield, 1992, "Μάρκετινγκ strategy", Butterworth – Heinemann, σελ.239

<sup>11</sup> Ansoff, H, I, 1989, "The new corporate strategy" N.Y.: John Wiley & Sons

## Σχήμα 1-2 Ανταγωνιστικές στρατηγικές μάρκετινγκ

		Προϊόν	
		Παρών	Νέο
Παρούσα Αγορά	Παρούσα	<b>Διείσδυση σε μία αγορά</b> <b>Market penetration</b>	<b>Ανάπτυξη προϊόντος</b> <b>Product development</b>
	Νέα	<b>Ανάπτυξη αγοράς</b> <b>Market Development</b>	<b>Εξάπλωση</b> <b>Diversification</b>

### Αγορά

Πηγή: Ansoff (1988:83)

Αυτές οι στρατηγικές μπορεί να αναλυθούν ως εξής<sup>12</sup>:

- I. **Διείσδυση σε μία αγορά:** Είναι η στρατηγική των αυξανόμενων πωλήσεων σε παρούσες αγορές με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα
- II. **Ανάπτυξη αγοράς:** Είναι η στρατηγική για την ανάπτυξη ενός προϊόντος σε μία νέα αγορά.
- III. **Ανάπτυξη προϊόντος:** Είναι η στρατηγική όπου σε υπάρχουσες αγορές μπαίνουν βελτιωμένα ή νέα προϊόντα / υπηρεσίες.
- IV. **Εξάπλωση:** Είναι η στρατηγική εισαγωγής ενός νέου προϊόντος σε μία νέα αγορά.

<sup>12</sup> Dibb, Simkin, Pride, Ferrel, 1994 "Μάρκετινγκ, concepts and strategies" 2<sup>nd</sup> European Edition, Houghton Mifflin

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> Η ΑΓΟΡΑ ΓΕΝΙΚΑ

Κάθε ένας καταναλωτής μπορεί να αποτελεί μια ξεχωριστή αγορά, γιατί οι ανάγκες του και οι επιθυμίες του μπορεί να είναι μοναδικές. Όταν έχουμε μικρό αριθμό αγοραστών, τότε είναι εύκολη και δυνατή η μελέτη κάθε πελάτη χωριστά, αυτό π.χ. συμβαίνει με τους αγοραστές αεροσκαφών. Σε αυτή την περίπτωση κάθε πελάτης αποτελεί χωριστή αγορά. Οι περισσότερες όμως επιχειρήσεις δε θεωρούν μια τόσο λεπτομερειακή τμηματοποίηση της αγοράς σκόπιμη, αφού το κόστος σ' αυτήν την περίπτωση θα είναι μεγάλο.

Αυτό, βέβαια τελικά θα εξαρτηθεί από τη φύση και τη σπουδαιότητα του προϊόντος καθώς και τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε τμήματος της αγοράς. Έτσι γίνεται μια προσπάθεια να ομαδοποιηθούν οι καταναλωτές σε μεγαλύτερες ομάδες, που διαφέρουν στην προτίμηση των προϊόντων και στους επηρεασμούς του μάρκετινγκ.

Παραδείγματος χάρη, ο πωλητής, ίσως, ανακαλύψει ότι οι προτιμήσεις για το προϊόν ή οι επηρεασμοί του μάρκετινγκ διαφέρουν μεταξύ των διάφορων εισοδηματικών τάξεων. Θεωρούμε ότι η τμηματοποίηση γίνεται με βάση το εισόδημα σε τρεις ομογενείς ομάδες, τις ομάδες 1, 2 και 3, κάθε δε ομάδα βρίσκεται στην ίδια εισοδηματική τάξη. Έτσι παρατηρείται πως οι περισσότεροι πελάτες βρίσκονται στην κατηγορία εισοδήματος 1. Εξάλλου, ο πωλητής, ίσως, να βρει μεγάλες διαφορές στην αγοραστική συμπεριφορά μεταξύ νέων και ηλικιωμένων αγοραστών. Καταλήγουμε ότι η τμηματοποίηση της αγοράς με το συνδυασμένο κριτήριο επιδρούν στην αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών αυτών. Έτσι δίνονται χρήσιμες πληροφορίες, απαραίτητες για τον προγραμματισμό του μάρκετινγκ των επιχειρήσεων.

**Προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς:** Υπάρχουν τρεις βασικές προϋποθέσεις τμηματοποίησης της αγοράς, έτσι που καθένας καταναλωτής να μην αντιμετωπίζεται σαν μια διαφορετική αγορά, αλλά ούτε και όλοι οι καταναλωτές να θεωρούνται σαν μια ενιαία αγορά. Οι προϋποθέσεις αυτές είναι:

1. Η δυνατότητα μέτρησης του κοινού χαρακτηριστικού. Δηλαδή, να είναι δυνατή η ποσοτικοποίηση του τμήματος της αγοράς, που έχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό. Η μέτρηση μπορεί να αναφέρεται είτε σε αριθμό καταναλωτών, είτε σε αριθμό νοικοκυριών, είτε σε ποσότητες.
2. Η δυνατότητα εφαρμογής ενιαίας πολιτικής μάρκετινγκ. Δηλαδή, να είναι δυνατή η προσέγγιση του συγκεκριμένου τμήματος και η συγκέντρωση των προσπαθειών του Μάρκετινγκ σ' αυτό. Η προσέγγιση δεν είναι πάντα εύκολη – λόγω της μεγάλης έκτασης των χαρακτηριστικών της αγοράς.
3. Το μέγεθος του τμήματος της αγοράς να είναι τέτοιο, ώστε οικονομικά δικαιολογείται η διαφορετική μεταχείριση. Δηλαδή, αφού μετρήσουμε και προσεγγίσουμε το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς, θα πρέπει να το αξιολογήσουμε. Με άλλα λόγια να εκτιμήσουμε τη σπουδαιότητα ή αποδοτικότητα, που θα έχει για την επιχείρηση το τμήμα της αγοράς.



## **2.1 ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ<sup>13</sup>**

### **2.1.1 ΓΕΩΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ**

Η βάση της τμηματοποίησης γι' αυτά τα κριτήρια είναι η γεωγραφική περιοχή. Με άλλα λόγια χωρίζουμε την αγορά σε διάφορες περιοχές. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιήσει τους πελάτες της σε πελάτες μεγάλων αστικών κέντρων (Αθήνα – Θεσσαλονίκη), μεγάλων πόλεων (Πάτρα, Ηράκλειο, Λάρισα, Βόλος, Καβάλα κλπ.) και σε πελάτες μικρών πόλεων, κωμοπόλεων και χωριών. Μια άλλη γεωγραφική κατανομή μπορεί να περιλαμβάνει τη Νότια Ελλάδα, Νησιά Αιγαίου, Νησιά Ιονίου, Κεντρική Ελλάδα και Βόρεια Ελλάδα. Η γεωγραφική τμηματοποίηση της αγοράς έχει μια λογική βάση, γιατί οι καταναλωτές των διαφόρων γεωγραφικών περιοχών έχουν διαφορετικό τρόπο ζωής και διαφορετικές ανάγκες, που πρέπει να αντιμετωπιστούν ανάλογα με την κάθε περίπτωση. Τα διάφορα γεωγραφικά κριτήρια παρουσιάζονται στο πίνακα 4.

### **2.1.2 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ**

Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν τα πιο συνηθισμένα κριτήρια τμηματοποίησης της αγοράς με βάση χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, φύλο, εισόδημα, επάγγελμα, κοινωνική τάξη, θρησκεία κλπ. Τα δημογραφικά κριτήρια αποτελούν στατιστικές πληθυσμού. Σαν παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια βιομηχανία επίπλων, που ενδιαφέρεται να τμηματοποιήσει την αγορά της, με βάση τα τρία δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα οποία η έρευνα της αγοράς αποκάλυψε πως παίζουν σπουδαίο ρόλο στην αγορά επίπλων: ηλικία, εισόδημα, επάγγελμα. Όποτε έχουμε μια συνδυασμένη τμηματοποίηση της αγοράς σύμφωνα με αυτές τις μεταβλητές. Καθεμία από τις παραπάνω μεταβλητές υποδιαιρείται σε αριθμητικά επίπεδα, που θεωρούνται χρήσιμα για ανάλυση. Έτσι έχουμε 36 (4x3x3) διαφορετικά, τμήματα της αγοράς. Καθεμία από τις οικογένειες ανήκει σε ένα από τα 36 τμήματα της αγοράς. Με αυτή τη συνδυασμένη τμηματοποίηση της αγοράς η διοίκηση μπορεί να προχωρήσει στον υπολογισμό του πιθανού κέρδους, που θα έχει ένα από τα τμήματα της αγοράς. Αυτό όμως, προϋποθέτει πως πρέπει να υπολογιστεί για κάθε τμήμα ο αριθμός των οικογενειών, ο μέσος όρος αγορών, καθώς και το μέγεθος του ανταγωνισμού. Αυτές οι πληροφορίες μπορεί να συνδυαστούν προκειμένου να υπολογιστεί η αξία κάθε ενός από τα τμήματα της αγοράς.

---

<sup>13</sup> Cohen, L. and Manion, L (1980), *Research Methods in Education*, London: Croom Helm

### **2.1.3 ΨΥΧΟΓΡΑΦΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ**

Χαρακτηριστικά, όπως η προσωπικότητα ή ο τρόπος ζωής, αποδείχθηκαν ότι αποτελούν βασικό παράγοντα στην απόφαση για να αγοράσει κανείς. Έτσι υπάρχουν άνθρωποι, που απολαμβάνουν τη ζωή τους και αναζητούν τα τελευταία προϊόντα της σύγχρονης τεχνολογίας και ότι είναι νέο και μοντέρνο στην αγορά. Άλλοι πάλι, επειδή αναζητούν κοινωνική προβολή, προσπαθούν να αγοράσουν προϊόντα, που θα αντανakλούν την υψηλή κοινωνική τους θέση. Υπάρχουν τέλος, οι συνηθισμένοι απλοί άνθρωποι, που αναζητούν τα συνηθισμένα προϊόντα απλά και μόνο, για να κάνουν τη δουλειά τους. Μία γνωστή έρευνα στον τομέα αυτόν έγινε από τον Evans για τους αγοραστές αυτοκινήτων της Ford και Chevrolet που προέκυψε ότι είναι ανεξάρτητοι, αρρενωποί, δυνατοί στη γνώμη, με αυτοπεποίθηση κλπ. Οι αγοραστές της Chevrolet είναι συντηρητικοί και λιγότερο αρρενωποί. Αν και τα ευρήματα του Evans αμφισβητήθηκαν, όμως μας δημιουργούν ερωτήματα, εάν, δηλαδή, ο αγοραστής έχει τη συγκεκριμένη ψυχογραφική του εικόνα, την οποία θα πρέπει να γνωρίζουμε για τη σχεδίαση του προϊόντος ή και για τη γενικότερη πολιτική του Μάρκετινγκ. Αντίστοιχες έρευνες έγιναν και στην περιοχή της προσωπικότητας του αγοραστή και αποδείχτηκε πως η προσωπικότητα αποτελεί έναν από τους σοβαρότερους παράγοντες για την εκλογή των προϊόντων.

## **2.2 ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Η δημιουργία μιας στρατηγικής Μάρκετινγκ περιλαμβάνει δυο ξεχωριστά αλλά συγχρόνως συσχετιζόμενα βήματα:

- 1) την εκλογή μιας αγοράς – στόχου και
- 2) την ανάπτυξη του μείγματος Μάρκετινγκ.

### **2.2.1 ΑΓΟΡΑ – ΣΤΟΧΟΣ**

Αγορά – στόχος είναι το τμήμα εκείνο της αγοράς, τμήμα του όλου καταναλωτικού κοινού, που επιλέξαμε για να εξυπηρετήσουμε τις ανάγκες του, δημιουργώντας και προσφέροντας του ένα προϊόν ή υπηρεσία. Η ιδέα της αγοράς – στόχου βασίζεται στην έννοια του τεμαχισμού της, ότι δηλαδή κάθε αγορά, με ετερογενείς ζητήσεις, θα αποτελείται από έναν αριθμό μικρότερων αγορών. Ο Μάρκετερ μπορεί να προσδιορίσει αυτές τις μικρότερες αγορές (τμήματα) και να βάλει τους στόχους του (επιλέγοντας μια), λαβαίνοντας υπ' όψη του τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, το μέγεθος τους, και άλλους παράγοντες. Στην Ελλάδα, αγορά είναι τα εννέα εκατομμύρια των Ελλήνων συν τον αριθμό των κατά καιρούς ευρισκομένων εδώ τουριστών. Αγορά – στόχος για ένα προϊόν (π.χ. ξυραφάκια) είναι τμήμα των Ελλήνων (άρρενες έφηβοι – ενήλικες). Εδώ πάλι η αγορά – στόχος μπορεί να γίνει πιο συγκεκριμένη, ανάλογα με το προϊόν και το τμήμα του πληθυσμού στο οποίο μπορεί να έχει απήχηση, (όπως τα παντελόνια κοτλέ και τζην που απευθύνονται περισσότερο στη νεολαία και όχι σε όλους που φορούν παντελόνια)

## **2.2.2 Ο ΤΥΠΟΣ ΑΓΟΡΑΣ – ΣΤΟΧΟΥ**

Η ταξινόμηση της λειτουργίας Μάρκετινγκ βάσει της αγοράς – στόχου, διαχωρίζει το κοινό προς το οποίο μια επιχείρηση, ένας οργανισμός, απευθύνει τις δραστηριότητές του, και που μπορεί να είναι κάθε ομάδα, που έχει ενδιαφέρον ή επηρεάζει τον οργανισμό. Έτσι το μεγάλο κοινό μπορεί να διαιρεθεί σε μικρότερα κοινά. Κάθε οργανισμός (εμπορικός και μη) έχει μέχρι εννέα τέτοια τμήματα κοινού. Από αυτά τρία είναι εσωτερικά (χρηματοδότες και υποστηρικτές, υπάλληλοι, προμηθευτές), δύο εξωτερικά (αντιπρόσωποι – μεσάζοντες και καταναλωτές), και τέσσερα συγκαταβατικά (κυβέρνηση, ανταγωνιστές, γενικό και ειδικό κοινό). Όλα αυτά τα τμήματα του κοινού είναι στόχος ενεργειών Μάρκετινγκ μιας επιχείρησης, γιατί έχουν πιθανότητα επίδρασης στην όλη του επιτυχή λειτουργία μετατροπής πόρων, εφοδίων και δυναμικού, σε προϊόντα ή υπηρεσίες. Έτσι η ταξινόμηση της λειτουργίας του Μάρκετινγκ, με βάση την αγορά – στόχο, αποτελείται από ασχολίες Μάρκετινγκ, κατευθυνόμενες σε κάθε ένα από τα εννέα προαναφερθέντα τμήματα κοινού.

## **2.2.3 Ο ΤΥΠΟΣ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ**

Υπό την πλατιά έννοια του Μάρκετινγκ, το προϊόν δεν περιορίζεται πλέον σε εμπορικά αγαθά και υπηρεσίες. Προϊόν είναι κάτι που έχει αξία για κάποιον. Μια επιχείρηση μπορεί να προσπαθήσει να προσφέρει στο κοινό και μέχρι έξι τύπους προϊόντων ή κοινωφελών αντικειμένων. Και η ταξινόμηση Μάρκετινγκ με βάση το προϊόν, αποτελείται από Μάρκετινγκ αγαθών, υπηρεσιών, οργανισμών (ιδρύματα, κυβέρνηση), προσώπων (πολιτικοί, αστέρες των τεχνών και των αθλημάτων), τόπων (οικόπεδα, πόλεις, αξιοθέατα) και ιδεών.

## **2.2.4 Ο ΤΥΠΟΣ ΜΑΡΚΕΤΕΡ**

Ομοίως, μια ταξινόμηση μπορεί να γίνει με βάση τον Marketer, δηλαδή τον οργανισμό, την επιχείρηση που κάνει το Μάρκετινγκ, οπότε έχουμε τις εξής κατηγορίες: Μάρκετινγκ εμπορικών, πολιτικών, κοινωνικών και θρησκευτικών οργανισμών, πνευματικής καλλιέργειας και γνώσεων.

Γενικά ο λόγος της ταξινόμησης της λειτουργίας Μάρκετινγκ, στις τρεις αυτές κατηγορίες, είναι για να διευκολύνει την συγκέντρωση της γνώσης του Μάρκετινγκ στην μεταφορά της από ένα τομέα κοινωνικών ανταλλαγών σε άλλον.

## **2.2.5 ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΚΟΙΝΟ**

Μια τράπεζα έχει το κοινό της. Αν θέλουμε να ορίσουμε το κοινό θα το δώσουμε ως «αυτές τις ομάδες ή τα άτομα που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την καταδίωξη των στόχων ενός οργανισμού<sup>14</sup>». Θα αναλυθεί σε μεγάλο βαθμό ο καταναλωτής αλλά θα είναι λάθος να μην δώσουμε και στοιχεία για το υπόλοιπο κοινό και κυρίως για τους χορηγούς που είναι αυτοί που μπορούν να βοηθήσουν οικονομικά μια τράπεζα

---

<sup>14</sup> Stoner, J, Edward, R, Gilbert, D. (1995) "Management" 6<sup>th</sup> Edition, Prentice-Hall, N.J. Glossary p. 7

## **2.3 Ο ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗΣ**

### **2.3.1 ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ**

Οι επιτυχείς αποφάσεις Μάρκετινγκ, βασίζονται και σε μια γνώση των κινήτρων των καταναλωτών. Ο άνθρωπος είναι ένα ων με θελήσεις και με ιεραρχίες αναγκών. Και αν δεν ενεργεί παρόμοια σε όλες τις καταστάσεις, όμως γενικά τείνει να ενεργεί κατά τα χαρακτηριστικά πρότυπα και η διαγωγή του θα πρέπει να θεωρείται σαν έκφραση των αναγκών και επιθυμιών του, που ζητούν ικανοποίηση. Τα κίνητρα δε για την αγορά προϊόντων είναι οι υποβόσκουσες ανάγκες και επιθυμίες, οι ορμές που τον ωθούν να ψωνίσει τα αγαθά που ψωνίζει. Το ποιες είναι αυτές οι ανάγκες, επιθυμίες και ορμές που γενικά περικλείονται στον όρο κίνητρα, θα εξετάσουμε στην συνέχεια.

Κάθε άνθρωπος έχει ανάγκες και επιθυμίες. Αν και είναι λίγο δύσκολος ο διαχωρισμός μεταξύ των δύο, συνήθως αυτό που χρειάζεται ένα άτομο είναι ανάγκη και θεωρείται σπουδαιότερη από αυτό που θέλει και που κατά πολύ έχει σμιλευτεί από το πολιτιστικό περιβάλλον και την κοινωνία στην οποία ζει. Ανάγκες και επιθυμίες οδηγούν σε ορμές, που ζητούν ικανοποίηση, - σε αγοραστικά κίνητρα, που είναι και το ενδιαφέρον των στελεχών Μάρκετινγκ.

**Σχήμα 2-1 Ιεράρχηση αναγκών**



Ανάγκες, επιθυμίες και ορμές μπορεί να είναι φυσιολογικές, ψυχολογικές, ή κοινωνικές και πολιτιστικές. Μπορεί να είναι αυτόφυτες ή μαθημένες. Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με τις ανθρώπινες ανάγκες και ορμές. Ο A. Maslow<sup>15</sup> έχει αναλύσει και ιεραρχήσει τα κίνητρα αυτά σε μια πυραμίδα, με βάση την προτεραιότητα και δυναμικότητα τους. Μια τέτοια διευθέτηση, κατά σειρά σπουδαιότητας είναι:

- I. **Φυσιολογικές ανάγκες (πείνα, δίψα, ύπνος κ.λ.π.)** Αυτές βρίσκονται στην βάση της πυραμίδας. Στην κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται οι βιολογικές ανάγκες τροφής, ύπνου και άλλως βασικών ή επιτακτικών αναγκών του ανθρώπου. Οι ανάγκες αυτές παύουν να επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά όταν ικανοποιηθούν, όποτε σταματούν να παρακινούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου, γιατί δεν αποτελούν πια ανάγκες. Οι ανάγκες του αμέσως υψηλότερου επίπεδου αρχίζουν να παρακινούν τη συμπεριφορά του ανθρώπου.
- II. **Ανάγκες ασφάλειας.** Αυτές οι ανάγκες αναφέρονται στην προστασία από το φυσικό περιβάλλον (κρύο, ζέστη, βροχή, κεραυνούς κ.λ.π.) και στην προστασία από απρόβλεπτες μελλοντικές συνθήκες (ανεργία, αρρώστιες κ.λ.π.). Για αυτό οι άνθρωποι επιδιώκουν ασφαλή κατοικία, μόνιμη εργασία, δημιουργία αποταμιεύσεων, εξασφάλιση περίθαλψης κ.λ.π. Οι ανάγκες αυτές αποκτούν σημασία μόνο όταν οι ανάγκες της τροφής κ.λ.π. έχουν ικανοποιηθεί.
- III. **Ανάγκες αγάπης και συμμετοχής.** Οι ανάγκες αυτές αναφέρονται στην αγάπη, στη στοργή, τη φιλία, την κοινωνική θέση (status), το σεβασμό των άλλων και τη συμμετοχή σε συλλόγους.
- IV. **Ανάγκες εκτίμησης.** Οι ανάγκες αυτές αναφέρονται στην επιδίωξη των ατόμων για απόκτηση δύναμης, εξουσίας, κύρους, αυτοσεβασμού, ανεξαρτησίας, ελευθερίας, εκτίμησης και παραδοχής από άλλους, επίτευξης δύσκολων και ασυνήθιστων έργων κ.λ.π. Η ικανοποίηση των αναγκών αυτών δημιουργεί το συναίσθημα της αυτό εμπιστοσύνης και της προσφοράς προς την κοινωνία, η οποία τόσο πολύ έχει ανάγκη από ανθρώπους σαν κι αυτόν. Αντίθετα, η μη εκπλήρωση των αναγκών αυτών δημιουργεί αισθήματα πίκρας, αδυναμίας και ίσως ανικανότητας ή κατωτερότητας.
- V. **Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκπλήρωση.** Στη κορυφή της πυραμίδας αυτής της ιεράρχησης των αναγκών είναι οι ανάγκες που αναφέρονται στην επιθυμία των ανθρώπων να αξιοποιήσουν όλες τις ικανότητες και δυνατότητες τους και να γίνουν αυτό που επιθυμούν και να φτάσουν εκεί που μπορούν. Όπως οι γίνεται φανερό, η ανάγκη αυτή εκφράζεται διαφορετικά και με ιδιαίτερο τρόπο σε κάθε άτομο. Η ανάγκη αυτή για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκπλήρωση αρχίζει να παρακινεί το άτομο μόνο όταν αυτό έχει κατορθώσει να απελευθερωθεί από τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες για ασφάλεια, τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες για εκτίμηση.

---

<sup>15</sup> Maslow, A (1954) "Motivation and Personality" New York: Harper and Brothers

Για να κατανοήσει κανείς τον χαρακτήρα της ιεραρχίας των αναγκών αυτών, μπορεί να ρωτήσει τον εαυτό του τι θα 'κανε, αν είχε αρκετά χρήματα μόνο για τροφή. Μόνο αφού ικανοποιούσε τις πρωταρχικές ανάγκες του θα φρόντιζε για τις υπόλοιπες στην ιεραρχία. Άλλο παράδειγμα, για τους Έλληνες, είναι η περίοδος κατοχής 1941 - 1944 και συνέχεια τα μεταπολεμικά χρόνια, όπου παρατηρούμε την εξέλιξη από την ασίγηστη ανάγκη ικανοποίησης της πείνας και στέγης αρχικά, στην ανάγκη για δεύτερο και τρίτο κοστούμι ύστερα, για σπίτι με τις ανέσεις του, για αυτοκίνητο, για αποκατάσταση παιδιών, για διακοπές, βίλες και διασκέδαση στις ημέρες μας.

Δηλαδή, ο καταναλωτής αφού ικανοποιήσει πλήρως ή μερικώς τις βασικές του ανάγκες (και χρειάζεται προϊόντα για τούτο), θα αναζητήσει στη συνέχεια προϊόντα και υπηρεσίες, που ικανοποιούν ανάγκες και επιθυμίες του στα ψηλότερα σκαλιά της ιεραρχίας.

### **2.3.2 ΠΡΩΤΑΡΧΙΚΑ ΚΑΙ ΕΚΛΕΚΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ**

Πολλά στελέχη Μάρκετινγκ βρίσκουν εξυπηρετικό να διαχωρίζουν τα κίνητρα σε Πρωταρχικά και Εκλεκτικά. Τα πρωταρχικά κίνητρα προέρχονται από κάποια βασική ανάγκη που μπορεί να ικανοποιηθεί από ένα πλατύ αριθμό προϊόντων. Τα εκλεκτικά κίνητρα ξεκινούν από ανάγκες και επιθυμίες, που μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο με κάποιο ιδιαίτερο είδος - ειδικό προϊόν ή εμπορικό όνομα, που το άτομο έμαθε να προτιμά. Παράδειγμα: η πρωταρχική ανάγκη για ντύσιμο μπορεί να ικανοποιηθεί με ρούχα που διακυμαίνονται από τα μπλου - τζηνς μέχρι ακριβά ρούχα. Αλλά, κάποιος μπορεί να έχει εκλεκτική ανάγκη σε κάποια στιγμή, για ρούχα μόνο ορισμένου Γαλλικού οίκου μόδας.

### **2.3.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΛΟΓΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ**

Ακόμη τα στελέχη Μάρκετινγκ τείνουν να ταξινομούν τα αγοραστικά κίνητρα του ανθρώπου κάπως αυταρχικά, με πλήρη γνώση ότι αυτά είναι πολλαπλά και σύνθετα. Η ταξινόμηση αυτή απλοποιείται, με χωρισμό των κινήτρων αγοράς σε Συναισθηματικά και Οικονομικά ή Λογικά.

Συναισθηματικά κίνητρα αγοράς προϊόντων, είναι εκείνα που οδηγούν τον καταναλωτή, - στο να αγοράσει ορισμένα προϊόντα, χωρίς να το πολυσκεφτεί και να ζυγίσει τα υπέρ και τα κατά της αξίας των προϊόντων. Ικανοποίηση των αισθήσεων - αφής, όρασης, ακοής, όσφρησης, γεύσης, το αν δηλαδή πιάνει στο χέρι, μάτι, αυτί, μύτη, γλώσσα, είναι σπουδαία συναισθηματικά κίνητρα. Μεταξύ των εκατοντάδων συναισθηματικών κινήτρων, διακρίνουμε τις εξής κατηγορίες: ικανοποίηση των αισθήσεων, διαιώνιση του είδους, φόβος, ξεκούραση και ψυχαγωγία, υπερηφάνεια, κοινωνικότητα, προσπάθεια για επιτυχία, και περιέργεια.

Η χρήση των κινήτρων αυτών στο Μάρκετινγκ είναι εμφανής. Για την κατηγορία "ικανοποίηση των αισθήσεων" τα προϊόντα και οι έλξεις τους, θα πρέπει να απευθύνονται σε ευχαρίστηση και ικανοποίηση των αισθήσεων του καταναλωτή (ευωδιαστό, νόστιμο, μαλακό, απαλό, μελωδικό, κ.λ.π.). Περισσότερο, θα πρέπει να αποφεύγουν ή να απομακρύνουν τη δημιουργία δυσάρεστων καταστάσεων, πόνου κτλ.

Το κίνητρο της διαιώνισης του είδους έχει επιπτώσεις στα χίλια δύο αγαθά που βοηθούν τις ερωτοτροπίες και την εκλογή συζύγου (η έλξη του αντίθετου φύλου), τη δημιουργία οικογένειας, και τη φροντίδα παιδιών, όπως αρώματα, κοσμήματα, ρούχα, κομμώσεις, ταξίδια, χοροί, έπιπλα, σκεύη, βιβλία, φάρμακα, κ.λ.π. Ομοίως, και για τις υπόλοιπες κατηγορίες συναισθηματικών κινήτρων, ο Μάρκετερ μπορεί να παραθέσει προϊόντα και υπηρεσίες που εξυπηρετούν τις ανάγκες και να δημιουργήσει κατάλληλες έλξεις για το μείγμα Μάρκετινγκ.

Τα Οικονομικά ή Λογικά κίνητρα, από το άλλο μέρος περιλαμβάνουν σκέψη και εξέταση του πως ο καταναλωτής θα κάνει την καλύτερη δυνατή χρήση των πόρων του, αγοράζοντας ένα προϊόν που θα τον εξυπηρετήσει, θα είναι γερό, εύκολο να το χειριστεί και να μην κοστίζει πολύ. Τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι τόσο πολύπλοκα όσο και τα συναισθηματικά, αλλά και σε αυτά διακρίνουμε κατηγορίες με βάση τις εξής ιδιότητες προϊόντων: Ευκολία στη χρήση, απόδοση, αντοχή, εμπιστοσύνη για τη λειτουργία του, εξυπηρέτηση, συντήρηση, εγγύηση για αλλαγή και συντήρηση, οικονομία στην αγορά και τη χρήση, καλή επένδυση αξίας, κλπ.

Τα αγοραστικά κίνητρα συχνά ταξινομούνται σαν οικονομικά ή συναισθηματικά, ανάλογα με το χρόνο και τη σκέψη που διαθέτει κανείς σε μια αγορά. Αλλά αυτό δεν είναι πάντα αληθινό. Μια συναισθηματική αγορά μπορεί να καθυστερήσει, γι έναν που αντιδρά στη σκέψη του (βλέποντας ότι δεν χρειάζεται ένα προϊόν εκείνη τη στιγμή), ενώ ένας άλλος μπορεί να αγοράσει το προϊόν στα γρήγορα, επειδή " έτσι το σκέφτηκε απότομα". Το ίδιο μπορεί να συμβεί και για μια αγορά με οικονομικά κίνητρα. Στην πραγματικότητα, μια αγορά μπορεί να ενέχει και συναισθηματικά και οικονομικά ή άλλα κίνητρα.

### **2.3.4 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΤΑΞΕΙΣ ΚΑΙ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Ο καταναλωτής δρα δραστικά και διαμορφώνει την αγορά, ταυτόχρονα όμως μεταβάλλεται και ο ίδιος. Η αλληλεπίδραση αυτή είναι ενεργητική και παθητική. Σαν ενεργητική χαρακτηρίζεται η ευνοϊκή ανταπόκριση του και η δημιουργική συμμετοχή του, όχι μόνο στις καταναλωτικές αλλά και στις παραγωγικές διαδικασίες. Παθητική είναι η συμπεριφορά του στις περιπτώσεις που οι αποφάσεις του είναι προϊόν άμεσης, αλλά συνήθως έμμεσης ψυχολογικής βίας.

Η καταναλωτική λοιπόν συμπεριφορά του είναι συνάρτηση της γενικότερης κοινωνικής στάσης του, που εξαρτάται απ' τη συνειδησιακή και εισοδηματική κατάσταση του. Συνείδηση και εισόδημα είναι επίσης αντανάκλαση και αποτέλεσμα της γενικότερης κοινωνικοοικονομικής διάρθρωσης. Οι έμφυτες αλλά και οι επίκτητες ιδιότητες του (κλίσεις, ροπές) διαμορφώνονται απ' την επίδραση του κοινωνικού περιβάλλοντος (και του φυσικού, αλλά πολύ αργά). Η μόρφωση, η ηλικία, το φύλο, ο τόπος, τα ήθη, τα έθιμα, οι παραδόσεις, οι θρησκευτικές και πολιτικές πεποιθήσεις, διαμορφώνουν τελικά, μαζί με το εισόδημα, το " modus vivendi "κάθε ατόμου και φυσικά και του καταναλωτή.

Η συμπεριφορά επομένως του καταναλωτή απέναντι στην αγορά, στην πώληση, στη ζήτηση, στην έκταση και το είδος των αναγκών κ.λ.π., καθορίζεται κύρια απ' τη γενικότερη στάση του απέναντι στη ζωή. Μια στάση που διαμορφώνεται, καθώς είπαμε, απ' την επίδραση του κοινωνικοοικονομικού χώρου και τελικά απ' τη συνειδητοποίηση της ταξικής θέσης του. Με την ευκαιρία, ας δούμε τις κοινωνικές τάξεις στις ΗΠΑ, όπως τις βλέπει ο Warner (βιβλίο Σ. Ζευγρίδη, 1996: 134).

- I. **Ανώτερη - ανώτερη (Upper - Upper ή UU).** Η elite τάξη των παλιών οικογενειών, με αρκετά χρήματα ώστε να διατηρούν σπίτι σε καλές γειτονιές. Ο πλούτος πρέπει να υπάρχει σε περισσότερες από μια γενιά.
- II. **Κατώτερη - ανώτερη (Lower - Upper ή LU).** Λίγο πιο πλούσιοι από τους προηγούμενους, αλλά νεόπλουτοι, με λιγότερο πολιτισμένους τρόπους, που κάνουν λιγότερη μνεία για τη γενιά τους.
- III. **Ανώτερη - μέση (Upper - Middle ή UM).** Πετυχημένοι επιχειρηματίες και επαγγελματίες, αλλά λιγότερο πλούσιοι από τους LU. Η ομάδα αυτή έχει κάποια εκπαίδευση και ευγένεια, αλλά η καταγωγή δεν έχει κανένα ενδιαφέρον για την τάξη τους.
- IV. **Κατώτερη - μέση (Lower - Middle ή LM).** Διακρίνεται για την προσήλωση της στην ηθική και τα πουριτανικά ήθη, πηγαίνει στην εκκλησία κλπ.
- V. **Ανώτερη - κατώτερη (Upper - Lower ή UL).** Ανήκουν οι σταθεροί και αξιοσέβαστοι εργάτες.
- VI. **Κατώτερη - κατώτερη (Lower - Lower ή LL).** Περιλαμβάνει τα κατώτερα στρώματα της κοινωνίας και γενικά όσους δεν τους εκτιμούν.

Με λίγα λόγια, για τους ανθρώπους του Μάρκετινγκ προέχει η κατανάλωση της σχέσης ανάμεσα στις κοινωνικές τάξεις και στην καταναλωτική συμπεριφορά τους. η γνώση της συμπεριφοράς, απέναντι στο προϊόν ή την υπηρεσία, δημιουργεί προϋποθέσεις για σχέση μαγνήτη και καρφίτσας.

Ένα σπουδαίο έργο μιας τράπεζας, είναι να καθορίσει ποιος είναι ο πελάτης ή αυτός που παίρνει αποφάσεις για αγορά των προϊόντων ή υπηρεσιών της τράπεζας. Για μερικά προϊόντα η απάντηση είναι εύκολη, για άλλα όμως κάπως πολύπλοκη.

Σε μια απόφαση για αγορά, παρατηρούνται πέντε διαφορετικοί ρόλοι που μπορεί να παίξουν διάφορα άτομα, και που συμβάλλουν στις ενέργειες για αγορά. Οι ρόλοι αυτοί μπορεί να παίζονται από ένα ή και περισσότερα άτομα. Έργο ενός μαρκετερ είναι να βρει ποιος ή ποιοι παίζουν τους διαφορετικούς αυτούς ρόλους στην οικογένεια, τα κριτήρια που χρησιμοποιούν και τα κίνητρα που έχουν στις αποφάσεις τους, ως και πως μπορεί να επηρεαστούν. Οι ρόλοι αυτοί ή τα άτομα είναι<sup>16</sup>:

---

<sup>16</sup> Chinsnall (1997) "Byer Behavior" McGraw – Hill σελ. 108



Αυτός που ρίχνει την **αρχική ιδέα**, που πρώτος σκέφτεται και υποδεικνύει την ιδέα της αγοράς ενός συγκεκριμένου προϊόντος (π.χ. το παιδί που θέλει ένα ηλεκτρονικό παιχνίδι).

- I. **Ο επηρεαστής**, που κρυφά ή φανερά έχει κάποια επιρροή στην τελική απόφαση (η μητέρα που πιστεύει πως τα ηλεκτρονικά παιχνίδια είναι καλή απασχόληση για το παιδί ή που δεν θέλει να του χαλά συχνά τα χατίρια).
- II. **Ο αποφασίζων**, ο οποίος καθορίζει τελικά κάποιο τμήμα ή το όλο της αγοράς που πρόκειται να γίνει (ο πατέρας που εγκρίνει, αλλά βάζει ένα όριο στη δαπάνη ή και στον τύπο του παιχνιδιού).
- III. **Ο αγοραστής** που εκτελεί την ενέργεια της αγοράς από το κατάστημα (μητέρα ή πατέρας και παιδί).
- IV. **Ο χρησιμοποιητής** που καταναλώνει ή χρησιμοποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία που αγοράστηκε (το παιδί που χρησιμοποιεί το ηλεκτρονικό παιχνίδι).

#### **2.4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΡΡΟΗΣ ΤΟΥ ΚΟΙΝΟΥ**

Μετά τη σύντομη εξέταση των διαφόρων θεωριών και προτύπων αγοραστικής διαγωγής του ατόμου, έχουμε μια καλύτερη εικόνα - επεξήγηση της καταναλωτικής διαγωγής. Εάν επρόκειτο να αναλύσουμε μια συγκεκριμένη αγορά ενός καταναλωτή, θα μπορούσαμε να ανακαλύψουμε πάρα πολλούς παράγοντες, που έπαιξαν κάποιο ρόλο στο να επηρεάσουν τον καταναλωτή να διαλέξει το άλφα προϊόν. Τους παράγοντες που έχουν σχέση με τον αγοραστή, με τον πωλητή, με το προϊόν και με τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν.

- I. **Αγοραστής**. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν τον αγοραστή, σε μια καταναλωτική εκλογή του διακρίνονται σε: Κοινωνικούς, Πολιτιστικούς, Προσωπικούς, Ψυχολογικούς και σε άλλους του περιβάλλοντος. Τους παράγοντες αυτούς θα αναλύσουμε περισσότερο στη συνέχεια.
- II. **Προϊόν**. Πολλά είναι τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος, που έχουν επιρροή στην εκλογή ενός καταναλωτή, όπως: τα φυσικά χαρακτηριστικά του, το έργο ή η χρησιμότητα που επιφέρει, η ποιότητα, οι απαιτήσεις λειτουργίας ή χρήσης, το service, οι εγγυήσεις, η τιμή, οι όροι πληρωμής, το όνομα, κ.λ.π., που περικλείονται στον όρο "συνολικό προϊόν" και εξετάζονται περισσότερο στο κεφάλαιο περί προϊόντων και να τα διαμορφώνει ανάλογα με τη ζήτηση και τις ανάγκες των καταναλωτών.
- III. **Πωλητής**. Οι παράγοντες που έχουν σχέση με τον πωλητή, αναφέρονται στα χαρακτηριστικά εκείνα του λιανέμπορου και του κατασκευαστή που επηρεάζουν έναν καταναλωτή στις αποφάσεις του. Τα προϊόντα και οι μάρκες ορισμένων κατασκευαστών, έχουν ιδιαίτερη απήγηση στους καταναλωτές σχετικά με τις ιδιότητες, την ποιότητα των προϊόντων, την εντύπωση που προκαλούν, κ.α. Το ίδιο, πολλοί καταναλωτές, δημιουργούν ορισμένες εντυπώσεις και στάσεις προς ορισμένα καταστήματα και καταστηματαρχες, ανάλογα με την καλή ή μη εξυπηρέτηση, την προθυμία, την ευγένεια που συναντούν εκεί και την ικανότητα του λιανοπωλητή, να τους ενημερώσει πλήρως για ένα προϊόν και να τους εξηγήσει τα συν και πλην της λειτουργίας και της αποδοτικότητας του.

IV. **Ειδικές συνθήκες.** Οι συνθήκες και οι ειδικές περιστάσεις που υπαγορεύουν την αγορά ενός προϊόντος, έχουν επίδραση στις αποφάσεις ενός καταναλωτή. Τέτοιες συνθήκες π.χ. είναι η πίεση χρόνου που έχουν πολλοί στο να πάρουν μια απόφαση. Με τους σεισμούς του 1981, πολλοί στην Αθήνα έτρεξαν και προμηθεύτηκαν σκηνές και άλλα είδη εξοχής χωρίς να χρονοτριβήσουν σε συγκρίσεις και παζαρέματα. Οι περιστάσεις δεν άφηναν περιθώρια. Σε άλλη περίπτωση, μια κυρία μπορεί να τρέξει να αγοράσει στα γρήγορα ένα φόρεμα, εάν την παραμονή μιας κοινωνικής εκδήλωσης αντιληφθεί ότι "δεν έχει τίποτα κατάλληλο ή διαφορετικό από τις άλλες" να φορέσει. Άλλοι τέτοιοι παράγοντες είναι η εποχή του χρόνου, καιρικές μεταβολές, απρόοπτα οικογενειακά, κοινωνικές μεταβολές, αναταραχές, πόλεμοι, φήμες και διαδόσεις, επικείμενες οικονομικές και άλλες μεταβολές. Αρκετές φορές π.χ. ο κόσμος έχει ξεπουλήσει τις αγορές, μέσα σε λίγες ημέρες, φοβούμενος μεγάλες ανατιμήσεις σε είδη διατροφής, ή θέλοντας να εξασφαλιστεί από επικείμενες αναταραχές. (Chinsnall, 1997:112).

Πέρα από τους καταναλωτές, που τα χαρακτηριστικά τους είναι κοινά για τους περισσότερους οργανισμούς με κάποιες παρεκκλίσεις ανάλογα με την φύση του προϊόντος, υπάρχουν και κάποιες άλλες κατηγορίες κοινού που πρέπει να τους δίνεται σημασία.

Πολλοί σύλλογοι, κάνουν το λάθος να μην αναγνωρίζουν την αξία μερών του περιβάλλοντος όπως οι χορηγοί και η κυβέρνηση. Ο Slack<sup>17</sup> δίνει κάποιους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ας εξετάσουμε τους πιο βασικούς, σε συνδυασμό με στοιχεία μέσα από την προσωπική εμπειρία στην Ελληνική πραγματικότητα και από τα λεγόμενα των Αυθίνου<sup>18</sup> και Γαργαλιάνου -Παπαδημητρίου<sup>19</sup>. Το κοινό που θα πρέπει να επικεντρωθεί το μάρκετινγκ, εκτός από τους καταναλωτές είναι οι εξής:

I. **Χορηγοί.** Είναι ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιβίωση μιας δημόσιας μη κερδοσκοπικής επιχείρησης. Με το παρών νομικό καθεστώς οι μη κερδοσκοπικές έχουν την 'σιγουριά' των κρατικών κονδυλίων. Από την άλλη μεριά δεν μπορούν να εξαρτώνται τόσο πολύ από το κράτος, έτσι πρέπει αν αναζητούν αλλού για έσοδα. Οι χορηγοί μπορεί να χρηματοδοτήσουν το σύνολο ή κάποιες δραστηριότητες ενός οργανισμού. Ένας χορηγός μπορεί χρηματοδοτήσει ένα έργο, όπως για παράδειγμα την κατασκευή κάποιας καινούργιας πτέρυγας και να βάλει το όνομά του πάνω στο έργο ή και ακόμα να αναλάβει εξ ολοκλήρου την χορηγία για κάποιες δραστηριότητες όπως αγορά εξοπλισμού, βιβλίων κλπ.

Ένας χορηγός θα πρέπει να βλέπει την χορηγία του ως μία επένδυση με πολλαπλούς στόχους. Για παράδειγμα οι χορηγίες μπορεί να γίνονται για την προβολή του ονόματός τους. Το κοινό γίνεται οικείο με το όνομα του χορηγού και ανεβαίνει έτσι το επίπεδο της αναγνώρισής του. Μία τράπεζα που δραστηριοποιείται στο χώρο των προϊόντων γρήγορης κατανάλωσης μπορεί να διαθέσει δείγμα των προϊόντων στα παιδιά και στους συλλόγους των καθηγητών και των γονέων και κηδεμόνων. Με αυτό τον τρόπο βγαίνουν κερδισμένες και οι δύο μεριές, δηλαδή και ο χορηγός και τα παιδιά και οι σύλλογοι.

<sup>17</sup> Slack.T.(1997) "Understanding Sport Organization" Human Kinetics σελ. 131-136

<sup>18</sup> Αυθίνος,Γ. (2001) «Διάρθρωση και λειτουργία δημοτικών αθλητικών οργανισμών»

<sup>19</sup> Παπαδημητρίου, Γαργαλιάνος (1997) «Το μάνατζμεντ του αθλητισμού», Ε.Ε.Δ.Ε.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να γνωρίζουν οι σύλλογοι ότι δεν έρχονται οι χορηγοί από μόνοι τους. Η έλλειψη σωστού μάρκετινγκ και διοίκησης κόστισε πολύ στους συλλόγους. Ένας χορηγός, ειδικά μία μεγάλη τράπεζα, έχει πολλές προτάσεις και πολλές φορές θα πρέπει να ρισκάρει για να επιλέξει την πιο συμφέρουσα για αυτόν. Για αυτό τον λόγο επιβάλλεται να υπάρχει αναπτυγμένο μάρκετινγκ και ευέλικτη δομή ώστε να δοθούν τα κίνητρα στις εταιρίες να κάνουν την χορηγία. Η χορηγός – τράπεζα θα πρέπει να πεισθεί ότι η επένδυση της θα έχει αποτέλεσμα και ότι υπάρχουν οι συνθήκες για να αναπτυχθεί η χορηγία μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού.

- II. Δωρεές.** Ήταν συνηθισμένο να γίνονται δωρεές από επιφανείς πολίτες ή επιχειρήσεις σε συλλόγους. Συνήθως οι δωρεές γίνονται σε τοπικό επίπεδο και την χρησιμοποιούσαν για κοινωνική καταξίωση. Βέβαια από μία δωρεά, πέρα από την ηθική επιβράβευση, δεν υπάρχει μεγάλο όφελος για τον δωρητή. Συνάμα η ανάπτυξη του μάρκετινγκ και της χορηγίας μείωσε το ενδιαφέρον των εταιρειών για δωρεές αφού μπορούσαν να βγάλουν κέρδος από τις χορηγίες. Έτσι όσο περνάει ο καιρός, οι δωρεές όλο και γίνονται πιο σπάνιες.
- III. Κρατικές επιχορηγήσεις.** Το κράτος κάθε χρόνο δίνει ένα ποσό από κρατικό προϋπολογισμό. Οι Γαργαλιάνος, Αυθίνος και Farmer<sup>20</sup> λένε ότι «παραδοσιακά, η τοπική αυτοδιοίκηση, ή το κράτος, ή συνδυασμός αυτών των πηγών αναλαμβάνουν το κόστος, καταλήγοντας να προσθέτουν άλλο ένα χρονοβόρο σημείο στη διαδικασία χρηματοδότησης.» Η αυστηρή οικονομική πολιτική που ακολουθεί το κράτος τα τελευταία χρόνια έχει μειώσει σε μεγάλο ποσοστό την κρατική βοήθεια, αναγκάζοντας έτσι τους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και τους συλλόγους να αναζητήσουν άλλου πηγές χρηματοδότησης.

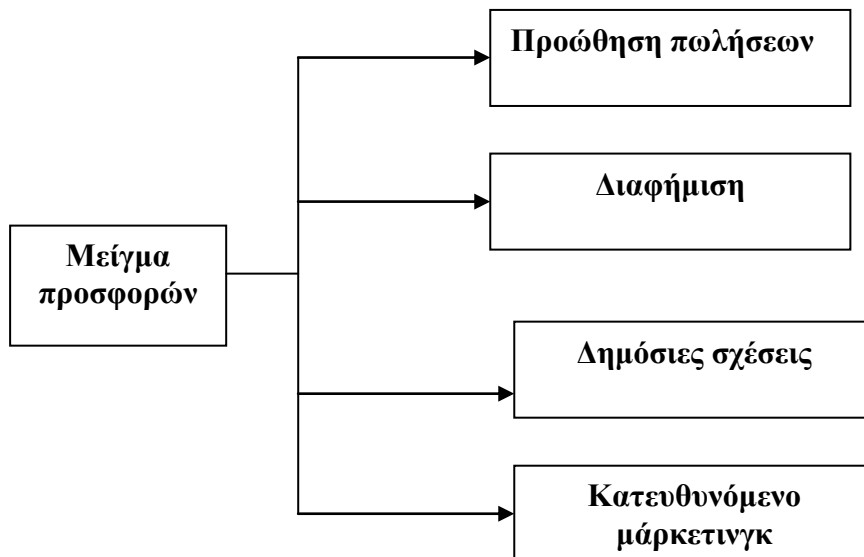
---

<sup>20</sup> Γαργαλιάνος, Δ., Αυθίνος Ι. και Farmer P. (2000) “ Αθλητικές εγκαταστάσεις”  
Αθήνα:Πανεπιστημιακές διδακτικές σημειώσεις. Σελ. 137

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ένα από τα 7 στοιχεία του μείγματος του μάρκετινγκ είναι το στοιχείο της προβολής. Η προβολή καλύπτει τις ανάγκες επικοινωνίας για μια επιχείρηση η οποία έχει ανάγκη να επικοινωνεί με το κοινό της μεταφέροντας μηνύματα και πληροφορίες, περιμένοντας μια ανταπόκριση. Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί και η θεωρία του μείγματος της επικοινωνίας. Το επόμενο σχήμα δείχνει το μείγμα επικοινωνίας ενός οργανισμού.

**Σχήμα 3-1 Το μείγμα προώθησης**



**Πηγή:** Kotler (2003:16)

Η προβολή είναι το μοναδικό στοιχείο του μείγματος του μάρκετινγκ που βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο των συλλόγων. Όλα τα άλλα στοιχεία του μείγματος πρέπει να χειρίζονται σε συνδυασμό με το κράτος.

Συγγραφείς όπως ο Kotler & Armstrong (1989:415) προτείνουν να χρησιμοποιούν τον όρο μείγμα επικοινωνίας παρά μείγμα προώθησης αφού « η προβολή είναι τμήμα της επικοινωνιακής στρατηγικής μίας επιχείρησης».

Η προβολή μπορεί να φέρει ένα οργανισμό σε επαφή με το κοινό που έχει στοχοθετήσει. Οι Αυθίνος, Γαργαλιάνος και Farmer (2000: 122) λένε ότι «η αποτελεσματική επικοινωνία είναι σημαντική διότι:

- I. Με αυτή εκπληρώνουν τις διαδικασίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της καθοδήγησης, του ελέγχου
- II. Είναι μία δραστηριότητα στην οποία αφιερώνουν μεγάλο μέρος το χρόνου τους.»

### 3.1 Η ΠΡΟΒΟΛΗ

Η αμερικάνικη ένωση μάρκετινγκ<sup>21</sup> ορίζει την προβολή ως «οποιαδήποτε μορφή προώθησης ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών προς οποιοδήποτε χορηγό.». Η προβολή έχει σαν στόχο να πληροφορήσει. Στην προβολή, οι σύλλογοι εμφανίζουν μία θετική εικόνα μιας τράπεζας και των αναγκών της. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζουμε ότι η προβολή δεν πείθει αλλά πληροφορεί και βοηθάει στο να χτιστεί μία θετική εικόνα.

Η προβολή προωθεί κάποια μηνύματα τα οποία έχουν αποδέκτες το κοινό της ευρύτερης περιοχής και όχι μόνο. Η προβολή θα πρέπει να απευθύνεται στους ανθρώπους που ανήκουν στην τοπική κοινωνία. Στόχος είναι, μέσα από ένα σύντομο μήνυμα, να δοθούν τα ερείσματα και οι πληροφορίες που χρειάζεται το κοινό για να δείξει κάποιο ενδιαφέρον για το γεγονός.

Ο καθορισμός της αγοράς - στόχου και του μηνύματος που θα τους φθάσει, σχετίζονται πολύ, γιατί το μήνυμα πρέπει να είναι κατανοητό στους ανθρώπους, να γίνει αποδεκτό και να έχει σχέση με τα προβλήματα και τις ανάγκες τους. Πρέπει να μάθει όσο το δυνατόν περισσότερα για τους ανθρώπους που θα ενδιαφερθούν γι' αυτό που θα τους προσφέρει.

Στοιχεία της προσωπικότητας και γενικά της ψυχολογικής υφής των ατόμων της αγοράς στόχου, έχουν σπουδαιότητα, γιατί επιτρέπουν στην προβολή να ετοιμάσει έλξεις και μηνύματα, που θα τραβήξουν την προσοχή τους και θα τους επηρεάσουν.

Παράγοντες του περιβάλλοντος που έχουν σπουδαιότητα, για την προβολή, περιλαμβάνουν και τις ενέργειες ομάδων (κοινωνικών, πολιτιστικών, θρησκευτικών, επαγγελματικών) και την επίδρασή τους στα άτομα. Εάν οι σύλλογοι κατορθώσουν να επισημάνουν τους οδηγητές γνώμης, θα κάνουν ευκολότερο το έργο τους, στο να πείσουν τα άτομα και τις εταιρείες που στοχεύουν να βοηθήσουν.

Μια από τις πιο ζωτικές αποφάσεις, στην ανάπτυξη της προβολής είναι η εκλογή του μέσου που θα χρησιμοποιηθεί. Από την στιγμή που θα καθοριστεί το κοινό - στόχος (ακροατήριο, θεατές ή αναγνώστες) και έχει δημιουργηθεί το συγκεκριμένο γι' αυτούς κατάλληλο μήνυμα προώθησης, το επόμενο βήμα είναι η εκλογή του πιο οικονομικού ή συμφέροντος μέσου, ή και ο συνδυασμός πολλών μέσων, για μετάδοση του μηνύματος, με ορισμένη συχνότητα και σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους.

Τα μέσα (Kotler, 2003:601) δίνει κάποια από αυτά τα οποία είναι τα εξής:

- I. Εφημερίδες
- II. Τηλεόραση
- III. Διαφημιστικά γράμματα (direct mail)
- IV. Ραδιόφωνο
- V. Περιοδικά
- VI. Διαφημιστικές πινακίδες – Αφίσες
- VII. Χρυσός οδηγός – τοπικοί εμπορικοί οδηγοί

---

<sup>21</sup> [www.ama.com](http://www.ama.com)

- VIII. Προσπεκτους
- IX. Τηλέφωνο
- X. Προσωπική ενημέρωση
- XI. M-Commerce, μηνύματα μέσω κινητών
- XII. Internet, E-commerce

Στον προγραμματισμό μέσω, γίνεται εξέταση όλων των μέσων μαζικής ενημέρωσης - τύπου, ραδιοφώνου, τηλεόρασης, κινηματογράφου, αφίσες, υπαίθριων διαφημίσεων, direct mail, κ.λ.π., σε σχέση πάντα με τους στόχους μιας συγκεκριμένης προβολής. Συνέχεια γίνεται κατάστρωση ενός σχεδίου μέσω, το οποίο με τα υπάρχοντα στοιχεία θα είναι το πιο αποτελεσματικό για την προτεινόμενη εκστρατεία.

Η προβολή, θα πρέπει πρώτα να προσδιορίσει τις αγορές στόχους της και μετά να προσπαθήσει να καθορίσει ποια μέσα μαζικής ενημέρωσης θα φθάσουν τους εκεί ανθρώπους. Αυτό είναι λίγο δύσκολο, γιατί δεν είναι γνωστό και βέβαιο ποιος βλέπει, διαβάζει ή ακούει κάτι. Βέβαια, υπάρχουν δείκτες, κυκλοφορίας για τα έντυπα και δείκτες ακροαματικότητας για την τηλεόραση που δείχνουν τη δημοτικότητα ενός μέσου. Αλλά και πάλι δεν είναι γνωστό, ποιο π.χ.: είναι το 32% των θεατών, που βλέπουν το τάδε άθλημα και ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους (άνδρες ή γυναίκες, ηλικία, κοινωνική ομάδα και άλλα). Υπάρχουν εταιρίες μετρήσεως τηλεθέασης όπου και μπορεί να ζητήσει κάποια στοιχεία ο οποιαδήποτε επαγγελματίας.

Η εκλογή ή στρατηγική του μέσου προβολής, απαιτεί ξεκάθαρη, ακριβή και λεπτομερή δήλωση των στόχων επικοινωνίας και προώθησης, των χαρακτηριστικών της αγοράς - στόχου και των χρηματικών ευκολιών ή περιορισμών των συλλόγων. Στην εκλογή του μέσου, προσπαθούμε να βρούμε σε ποιο μέσο ταιριάζουν καλύτερα τα χαρακτηριστικά της αγοράς - στόχου, με τα χαρακτηριστικά του κοινού που χρησιμοποιεί το μέσο.

Τα χαρακτηριστικά του αναγνωστικού κοινού ή ακροατηρίου των μέσων, ευρίσκονται από δευτερεύοντα στοιχεία, που μπορεί να διαθέτει μια τράπεζα ή να ζητήσει ή αγοράσει από ειδικά γραφεία. Τέτοια στοιχεία είναι οι δείκτες κυκλοφορίας και ακροαματικότητας των μέσων, οι αναλυτικές μελέτες για τους ακροατές που διαθέτουν τα διάφορα μέσα, οι μελέτες και έρευνες αγοράς που έχουν κάνει ανεξάρτητοι ιδιωτικοί ή κρατικοί οργανισμοί, κ.λ.π.

Τα χαρακτηριστικά της αγοράς - στόχου, είναι κάτι που θα πρέπει ήδη να έχει προηγηθεί και καθοριστεί με τον τεμαχισμό και την έρευνα της αγοράς και τον προγραμματισμό προϊόντων, από το σύλλογο. Επειδή δε, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών της αγοράς - στόχου, περικλείουν πολλές μεταβλητές στην τωρινή ανάλυση τις περιορίζουμε σε δύο - τρεις σημαντικές κατηγορίες, που σχετίζονται με την προβολή.

Έτσι, εάν τα χαρακτηριστικά των καταναλωτών στην αγορά - στόχο μοιάζουν με εκείνα των ατόμων που χρησιμοποιούν το τάδε μέσο (π.χ. οι φίλαθλοι ενός συλλόγου διαβάζουν μία κάποια συγκεκριμένη εφημερίδα), τότε γίνεται σύγκριση εκλογής και χρήσης του μέσου τούτου με άλλα μέσα, ανάλογα με τα προσδοκώμενα οφέλη. Δεν θα ήταν όμως επιτυχές να χρησιμοποιήσει ένας σύλλογος γονέων και κηδεμόνων π.χ. τον Οικονομικό Ταχυδρόμο, τους 4Γροχούς κ.α., που απευθύνονται σε διαφορετικό κοινό.

Έτσι καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το μήνυμα της προβολής θα πρέπει να απευθύνεται σε συγκεκριμένες ομάδες πολιτών.

### 3.2 ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Οι δημόσιες σχέσεις ορίζονται ως «ένα διευρυμένο σετ επικοινωνιακής δράσης που χρησιμοποιείται για να καλλιεργήσει και να διατηρήσει θετικές σχέσεις μεταξύ του οργανισμού και του κοινού του, όπως οι καταναλωτές του, οι υπάλληλοι του, οι μέτοχοι, η κυβερνητικοί παράγοντες και γενικά η κοινωνία (Dibb et al. 1994:Glossary page 17). Πολύ συχνά, οι δημόσιες σχέσεις λαμβάνονται ως συνώνυμες με την δημοσιότητα ή της σχέσεις με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (media relations). Πολλοί άνθρωποι έχουν αυτή την ιδέα γιατί οι διευθυντές δημόσιων σχέσεων (συχνά κα με την ιδιότητα ως διευθυντή πληροφόρησης κάποιου συλλόγου ή ομοσπονδίας) δίνουν πολύ συχνά στοιχεία στα Μ.Μ.Ε. με στόχο να αυξήσουν την δημοσιότητα των συλλόγων ή των ομοσπονδιών που αντιπροσωπεύουν<sup>22</sup>.

Σκοπός των δημόσιων σχέσεων είναι να επηρεάσουν και όχι να πουλήσουν ή να προωθήσουν κάποιο μήνυμα. Ο υπεύθυνος δημόσιων σχέσεων θα πρέπει να αποκτήσει γνωριμίες με άτομα που κινούνται στο χώρο της επικοινωνίας όπως για παράδειγμα δημοσιογράφοι.

Ο ρόλος των δημόσιων σχέσεων είναι πολύ σημαντικός όταν πρέπει να δοθεί δημοσιότητα σε ένα θέμα, όπως για παράδειγμα στην διοργάνωση κάποιου γεγονότος ή να αντιστραφεί ένα αρνητικό κλίμα. Ο υπεύθυνος των δημόσιων σχέσεων θα πρέπει να ξέρει ότι υπάρχει πάντα η προοπτική για κάποιο αρνητικό γεγονός και θα πρέπει να έχει έτοιμο ένα πλάνο δράσης.

---

<sup>22</sup> Mullin, B, Hardy, Sutton, W (1993) "Sport Μάρκετινγκ" Human Kinetics σελ.249

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup> ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΣΕΩΝ ΜΕ ΤΟ ΠΕΛΑΤΗ

Για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών σήμερα το μάρκετινγκ έχει διαφοροποιηθεί από το κλασικό και έχει προχωρήσει στην ανάπτυξη των σχέσεων με το πελάτη. Τρεις είναι οι βασικές διαστάσεις του Relationship Μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα<sup>23</sup>:

**Το Μάρκετινγκ:** Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει δραστηριότητες που αποσκοπούν συνήθως στην απόκτηση νέων πελατών, ενώ δεν εστιάζει στην διατήρηση των υπάρχοντων. Είναι πολύ σημαντικό για μια τράπεζα, να καταφέρει να διατηρήσει ανέπαφο το πελατολόγιο της διότι με βάση αυτό θα εξασφαλίσει σίγουρη κερδοφορία και σταθερό μερίδιο στην αγορά. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι για τη αγορά οι αρχές του μάρκετινγκ, δεν αρκούν για να επιτύχει μια τράπεζα τους στόχους της.

**Η εξυπηρέτηση του πελάτη:** Η εξυπηρέτηση του πελάτη συνδυάζεται άμεσα με την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί η τράπεζα. Συγχρόνως έχει να κάνει με το αν η τράπεζα παρουσιάζεται με μια παρόμοια εικόνα στο σύνολο του πελατολογίου της.

**Η Ποιότητα:** Η υψηλή ποιότητα σημαίνει ικανοποίηση για τον πελάτη, η ικανοποίηση σημαίνει καλές σχέσεις και τέλος οι καλές σχέσεις δημιουργούν πιστούς πελάτες.

### 4.1 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ

Η σχέση εξάρτησης η οποία αναπτύσσεται μεταξύ μιας τράπεζας και του αγοραστή πελάτη, αποτελεί τη βάση ανάπτυξης των πωλήσεων της πρώτης. Ουσιαστικά οι σχέσεις που θα αναπτύξει μαζί του αλλά και η ανάπτυξη ενός διευρυμένου μείγματος μάρκετινγκ (δύναμη πωλήσεων, προϊόν, κερδοφορία και προωθητικές κινήσεις υποστήριξη) είναι τα στοιχεία τα οποία επηρεάζουν την ικανοποίηση και τη πιστότητα του.

Η ανάγκη ανάπτυξης των παραπάνω αναφέρεται ειδικά σε ολιγοπώλια. Συγκεκριμένα και έχοντας ως οδηγό το παράδειγμα της Νορβηγικής αγοράς των χονδρεμπόρων φρούτων και λαχανικών, θα προσπαθήσουμε να εξηγήσουμε τη σχέση μείγματος μάρκετινγκ και ικανοποίησης αλλά και πιστότητας.

Το 1987 στη Νορβηγική αγορά το 44% του συνόλου της ελεγχόταν από 8 μεγάλους πελάτες, το 1991 το 94% ελεγχόταν από τους ίδιους, έχοντας το πλήρη έλεγχο της λειτουργίας της και της ανάπτυξης της. Η κατάσταση αυτή ανάγκασε πολλές εταιρίες να ελαττώσουν την αλυσίδα των προϊόντων τους και να προσπαθήσουν να ελέγξουν καλύτερα και ποιοτικότερα τη σχέση τους με τους πελάτες τους για να παραμείνουν στην αγορά.

Αυτή η τάση στη Νορβηγική αγορά και η συγκέντρωση του εμπορίου οδήγησε τους προμηθευτές να φοβούνται περαιτέρω πιέσεις στις τιμές ενώ περιόρισε και τις δυνατότητες εμπορίας των προϊόντων τους. Περαιτέρω δεδομένα επηρεασμού ήταν τα ακόλουθα:

- I. Έλεγχος της αγοράς ο οποίος επηρέαζε τα μερίδια των αλυσίδων πώλησης.
- II. Για τα κανάλια διανομής ήταν βασικό να μπορούν να στοκάρουν προϊόντα τα οποία θα τους ζητούνταν στο μέλλον από διάφορους πελάτες. Η διαδικασία αυτή θα μπορούσε να είναι κερδοφόρα αν δεν ελεγχόταν σε μεγάλο βαθμό από τους λίγους πελάτες.
- III. Η σχέση πωλητών αγοραστών χαρακτηρίστηκε από μεγάλη δέσμευση στη σχέση τους, του δεύτερου προς το πρώτο.

<sup>23</sup> Καζάζης Ν.,(2006), Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ, Σταμούλης, σελ 673



Οι σχέσεις στη παρούσα αγορά χαρακτηρίζονται από μια δεσμευτική βάση, η οποία αναφερόταν σε ένα συμβόλαιο που υπέγραφαν τα δύο συμβαλλόμενα μέρη και το οποίο κρατούσε για χρόνια. Το συμβόλαιο αυτό κατοχύρωνε κυρίως το προμηθευτή και του εξασφάλιζε ένα σταθερό ύψος πωλήσεων. Από την άλλη ο αγοραστής κατοχύρωνε ένα συγκεκριμένο επίπεδο τιμών το οποίο και διατηρούσε για συγκεκριμένα έτη. Με τον τρόπο αυτό μπορούσε να αναπτύξει συγκεκριμένη στρατηγική διαχείρισης της κατάστασης. Από τη πλευρά του ο πελάτης πουλούσε τα προϊόντα του, μείωνε τα αποθέματα είχε συγκεκριμένο και σταθερό κέρδος, συγχρόνως κέρδιζε με αυτό τον τρόπο τη πιστότητα των καναλιών διανομής.

#### **4.2. ΠΙΣΤΟΤΗΤΑ**

Η πιστότητα είναι η διαδικασία της διατήρησης της εμπιστοσύνης για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Η πιστότητα συμπεριλαμβάνει την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από τη συμπεριφορά της επιχείρησης. Όλες οι επιχειρήσεις βασίζονται στην επαναληπτική αγορά και αυτή κερδίζεται μόνο μέσα από τη πιστότητα. Στη βιβλιογραφία του μάρκετινγκ, η πιστότητα είναι μια έννοια με πολλούς ορισμούς. Η πιστότητα στην αγορά ορίζεται ως η συνεχή αγορά από ένα πελάτη ανάμεσα σε πολλούς ακόμα και αν κάποιες φορές κάποιος άλλος παρέχει περισσότερα στον αγοραστή. Η πιστότητα μετριέται από την επανάληψη στις αγορές από έναν αγοραστή αλλά και από τις τιμολογιακές διευκολύνσεις που του κάνει η τράπεζα. Με βάση τους Bubb και Rest η πίστη ορίζεται ως οι μεταχρονολογημένες αγορές οι οποίες επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές αγορές, σε επίπεδο πελάτη ορίζεται ως ο πιστός ο οποίος δεν αλλάζει ποτέ το σημείο πώλησης. Η αγοραστική συμπεριφορά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη πιστότητα, διότι η δεύτερη καθορίζει τις αγορές του πελάτη, ανεξαρτήτων επιλογών που μπορεί να έχει. Το κομμάτι της πιστότητας που θα εξεταστεί και στη συγκεκριμένη μελέτη αναφέρετε στους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν ένα πελάτη να είναι πιστός σήμερα αλλά και στο μέλλον. Σύμφωνα με τους Anderson και Weitz<sup>24</sup> η πιστότητα είναι πιο φανερή όταν ο αγοραστής έχει επιλογές αλλά προτιμά να συνεργάζεται με συγκεκριμένο πελάτη.

#### **4.3 ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ**

Η ικανοποίηση αναφέρεται στην ικανότητα του πελάτη να καλύπτει τις ανάγκες των πελατών του αλλά και να έχει καλές σχέσεις μαζί τους. Όταν η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα ιστορικών γεγονότων και πιστότητας τότε έχει διάρκεια και είναι και πραγματική.

Η πελατειακή ικανοποίηση ως θεωρία κερδίζει συνεχώς έδαφος. Παλαιότερες έρευνες στο συγκεκριμένο πεδίο μελετούσαν συνήθως τη δύναμη του προμηθευτή να καλύψει τις ανάγκες του αγοραστή ώστε να τον κρατήσει πιστό. Η δύναμη αυτή μεταφραζόταν σε μελλοντική πιστότητα. Η ικανοποίηση σήμερα έχει ιδιαίτερη σημασία στη σχέση βιομηχανικού αγοραστή και βιομηχανικού πωλητή γι αυτό και είναι σημαντικό να μελετάται σε συνδυασμό με τις παράπλευρες δραστηριότητες της.

Σήμερα η δύναμη της τράπεζας δεν είναι αυτό που καθιστά πιστό ένα πελάτη, ουσιαστικά αυτό που έχει σημασία είναι το σύνολο του μείγματος το οποίο χρησιμοποιεί για να τον προσελκύσει.

---

<sup>24</sup> Anderson, E. & Weitz, B. (1992), The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Μάρκετινγκ Research*, 29 (1), σελ. 18-34.

#### 4.4 ΕΣΤΙΑΣΗ ΣΤΗ ΠΡΟΣΗΛΩΣΗ – ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΗ ΜΑΡΚΑ

Η αφοσίωση στη μάρκα ορίζεται ως «η προσχεδιασμένη (όχι τυχαία) συμπεριφορική αντίδραση (αγορά) που εκδηλώνεται σε μία ή παραπάνω εναλλακτικές μάρκες μέσα από την ομάδα των μαρκών μίας προϊόντικής κατηγορίας και είναι μία λειτουργία ψυχολογικής διαδικασίας». Ο θεμελιώδης, αυτός, ορισμός της αφοσίωσης στη μάρκα χρησιμοποιείται περισσότερο από κάθε άλλο στην έρευνα για την αφοσίωση στη μάρκα, και προτάθηκε για πρώτη φορά από τον Jacoby(1971).<sup>25</sup>

Η αφοσίωση στη μάρκα είναι η στάση προτίμησης ενός πελάτη απέναντι σε μία συγκεκριμένη μάρκα. Όταν η αφοσίωση στη μάρκα είναι αρκετά μεγάλη, οι πελάτες μπορεί να κάνουν επαναληπτικές αγορές της ίδιας μάρκας όταν χρειάζονται ένα προϊόν αυτής της κατηγορίας. Ακόμα και αν η αφοσίωση σε μια μάρκα δεν οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές (repurchase intention) από τον πελάτη, η μάρκα θα είναι μία από τις πιθανές επιλογές του πελάτη, όταν επιθυμεί να προβεί σε μια αγορά.<sup>26</sup>

Για κάθε τράπεζα κοστίζει το να κερδίσει καινούργιους πελάτες, ενώ είναι σχετικά οικονομικό το να διατηρήσει τους ήδη υπάρχοντες, ειδικά όταν είναι ικανοποιημένοι με τη μάρκα της. Για τον λόγο αυτό, τα τελευταία 5 με 10 χρόνια έχει δοθεί άλλη έμφαση στον πελάτη, τον οποίο πλέον οι εταιρείες τον βλέπουν ως ένα περιουσιακό στοιχείο της τράπεζας τους και όχι ως έναν απλό αγοραστή.

Έτσι, βασικός στόχος μίας τράπεζας είναι να βρει ποιοι πελάτες είναι πιο κατάλληλοι για την τράπεζα, ποιοι αποτελούν αξία για την τράπεζα, δηλαδή, ποιοι πελάτες τείνουν να είναι πιο αφοσιωμένοι στη μάρκα της τράπεζας. Οι πελάτες αυτοί δεν είναι απαραίτητα και οι πιο πλούσιοι. Ένας πελάτης που αγοράζει ένα συγκεκριμένο ποσό κάθε μήνα για είκοσι χρόνια, αξίζει περισσότερο από πέντε πελάτες που θα αφήσουν στην τράπεζα μεγαλύτερο ποσό μία φορά και δεν θα ξαναγοράσουν από αυτήν την τράπεζα. Οι πελάτες θεωρούνται από την τράπεζα η πηγή κέρδους τους και όχι μία απλή συναλλαγή. Ακόμα, μερικοί πελάτες, όταν είναι αφοσιωμένοι σε μία μάρκα βοηθούν στην προβολή της μάρκας και την επαινούν σε νέους πελάτες (advocacy intention).

#### 4.5 ΜΕΙΩΜΕΝΑ ΚΟΣΤΗ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Για μία τράπεζα είναι, συνήθως, εύκολο να κρατήσει τους υπάρχοντες πελάτες της, εφόσον δεν είναι δυσαρεστημένοι από τα προϊόντα της. Κάτι που είναι γνώριμο και οικείο σημαίνει πως είναι βολικό και καθησυχαστικό. Τις περισσότερες φορές, είναι πολύ πιο οικονομικό, για μία τράπεζα, να διατηρήσει τους πελάτες της που είναι ικανοποιημένοι και, επομένως, είναι ελάχιστοι οι λόγοι που θα τους οδηγήσουν στην αλλαγή της μάρκας, από το να βρεθούν καινούριοι πελάτες. Όσο υψηλότερη είναι η αφοσίωση τόσο ευκολότερο είναι να μείνουν χαρούμενοι οι πελάτες. Ωστόσο, οι πελάτες φεύγουν όταν νιώθουν παραμελημένοι. Η πραγματική πρόκληση είναι να μειωθεί ο αριθμός αυτών που φεύγουν.

---

<sup>25</sup> Jacoby, J. (1971), A Model of Multi-Brand Loyalty. Journal of Advertising Research, 11, 2, σελ. 25-31.

<sup>26</sup> Σιώμκος Γ. (1994), Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ. Σταμούλης Α., Αθήνα – Πειραιάς.

Η αφοσίωση των πελατών είναι και ένα σημαντικό εμπόδιο εισόδου για τους ανταγωνιστές. Όταν μία τράπεζα εισέρχεται σε μία αγορά, όπου οι πελάτες είναι ήδη προσηλωμένοι ή έστω ικανοποιημένοι με μία μάρκα, τότε θα πρέπει να δελεαστούν για να αλλάξουν μάρκα και αυτό απαιτεί σημαντικούς πόρους. Έτσι, μειώνονται τα δυνητικά κέρδη για την τράπεζα που εισέρχεται. Όμως, για να συμβεί αυτό θα πρέπει οι ανταγωνιστές να γνωρίζουν την αφοσίωση των πελατών στη μάρκα της ανταγωνιστικής τράπεζας. Αυτό το πετυχαίνουν οι εταιρείες με τη διαφήμιση ή με την ποιότητα παραγωγής.

### **Ισχύς Συναλλαγής**

Ορισμένες μάρκες με ισχυρή αφοσίωση από μέρους των πελατών έχουν διασφαλισμένη θέση στα ράφια των καταστημάτων λιανικής. Αυτό συμβαίνει, διότι οι λιανέμποροι γνωρίζουν πως οι πελάτες μπαίνουν στο κατάστημα και περιμένουν να βρουν κάποιες μάρκες. Μάλιστα όταν έχουμε περιπτώσεις εξαιρετικά υψηλής αφοσίωσης, όπως, για παράδειγμα, για μάρκες, όπως η Coca Cola ή η Nescafe, οι πελάτες ενός καταστήματος δεν θα το επισκεφτούν ξανά εάν δε βρουν τα προϊόντα που αναζητούν. Η ισχύς συναλλαγής είναι εξαιρετικά σημαντική όταν εισάγονται στην αγορά νέα μεγέθη, νέες ποικιλίες, παραλλαγές ή επεκτάσεις της σειράς μίας μάρκας.

### **Προσέλκυση Νέων πελατών**

Όταν μία μάρκα έχει μία πελατειακή βάση, η οποία απαρτίζεται από προσηλωμένους πελάτες και από άλλους που τους αρέσει η μάρκα, μπορεί να παρέχει επιβεβαίωση σε πιθανούς πελάτες, ειδικά όταν η αγορά εμπεριέχει κάποιο ρίσκο. Σημαντική, λοιπόν, για τομείς της αγοράς που είναι σχετικά νέοι ή έχουν ρίσκο, είναι η δημιουργία μίας βάσης πελατών, η οποία θα παίξει το ρόλο της ομάδας αναφοράς.

Ακόμα, μια σχετικά μεγάλη πελατειακή βάση, στην οποία είναι καταχωρημένοι οι ικανοποιημένοι πελάτες, δίνει την εικόνα ενός προϊόντος που είναι αποδεκτό, επιτυχημένο και το οποίο θα υπάρχει για καιρό και θα παρέχει υπηρεσίες βοήθειας και προϊόντικες βελτιώσεις. Το ότι μία τράπεζα θα μπορέσει να βοηθήσει τους πελάτες της όταν την χρειαστούν και το ότι τα προϊόντα της είναι αποδεκτά, είναι δύο από τα πράγματα που αναζητούν οι πελάτες, ειδικά σε τομείς της αγοράς όπου οι υπηρεσίες μετά την πώληση ή η προϊόντική βοήθεια είναι σημαντικές, όπως, για παράδειγμα, οι τράπεζες και οι κατασκευαστές ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Τέλος, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα ένας πελάτης να ανακαλύψει και να αναγνωρίσει ένα προϊόν μόνο και μόνο βλέποντάς το να το χρησιμοποιεί κάποιος άλλος. Μάλιστα, η ζωντανή χρήση του προϊόντος έχει πολύ μεγάλη αποτελεσματικότητα, ίση με την προβολή από πολλές διαφημίσεις. Το να δει κάποιος το προϊόν να χρησιμοποιείται από ένα φίλο, θα δημιουργήσει ένα δεσμό μνήμης με τη μάρκα και τον χρήστη, που μια διαφήμιση πολύ δύσκολα θα το έκανε. Έτσι, η ανάκληση της μάρκας θα είναι ισχυρότερη. Με άλλα λόγια, η χρησιμοποίηση της μάρκας από τους παλιούς πελάτες είναι η καλύτερη δυνατή διαφήμιση για τη μάρκα και είναι ικανή να αυξήσει την προσέλκυση νέων πελατών.

### **Χρόνος για Αντίδραση σε Απειλές Ανταγωνιστών**

Όταν μία τράπεζα έχει προσηλωμένους πελάτες, τότε έχει και τα χρονικά περιθώρια για να φτάσει ή και να ξεπεράσει τις βελτιώσεις των ανταγωνιστικών προϊόντων, που έχουν απήχηση στους πελάτες. Σε αγορές, όπως αυτή της υψηλής τεχνολογίας, συχνά οι πελάτες αναζητούν το πιο εξελιγμένο προϊόν. Όμως, υπάρχουν πελάτες που δεν αναζητούν νέα προϊόντα, κυρίως όταν είναι ικανοποιημένοι με τα ήδη υπάρχοντα, με αποτέλεσμα να μην ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις των ανταγωνιστών. Επιπρόσθετα, για τους πελάτες αυτούς, λόγω της αυξημένης ικανοποίησής τους, υπάρχει μικρή πιθανότητα διάθεσης για αλλαγή της μάρκας, ακόμα και αν πληροφορηθούν για το νέο προϊόν. Όταν μια τράπεζα διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο αφοσίωσης στη μάρκα, τότε έχει την πολυτέλεια να επιλέξει τη λιγότερο επικίνδυνη στρατηγική, για να ακολουθεί τις εξελίξεις.

### **4.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΦΟΣΙΩΣΗ ΣΤΗ ΜΑΡΚΑ**

Η αφοσίωση στη μάρκα δεν έχει κάποιους «απόλυτους» και «καθολικούς» παράγοντες από τους οποίους πηγάζει και οι οποίοι ισχύουν κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες. Η φύση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, η κατάσταση της οικονομίας, αλλά και οι συνήθειες των ανθρώπων μίας περιοχής είναι παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση των χονδρεμπόρων απέναντι σε μία μάρκα.

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες τάσεις για την επίτευξη της αφοσίωσης και η ισχύ τους υπάρχει, με διαφορετική ένταση, σε οποιαδήποτε κίνηση προς αυτή την κατεύθυνση. Μερικές από αυτές παραθέτονται παρακάτω <sup>27</sup>

Το επίπεδο αφοσίωσης στη μάρκα εξαρτάται από την προϊοντική κατηγορία, δηλαδή διαφέρει από προϊόν σε προϊόν. Σύμφωνα με την έρευνα της <sup>28</sup> η αφοσίωση των χονδρεμπόρων διαφέρει από προϊόν σε προϊόν. Έτσι, σύμφωνα πάντα με την παραπάνω έρευνα, τη μεγαλύτερη αφοσίωση στη μάρκα για τις Η.Π.Α. εμφανίζουν οι κατηγορίες των τσιγάρων (71%), της μαγιονέζας (65%), οι οδοντόκρεμες (61%), ο καφές (58%), τα παυσίπονα (56%), τα φιλμ (56%), τα σαπούνια (53%), η κέτσαπ (51%), τα απορρυπαντικά (48%) και η μύρα (48%). Αντίθετα, πολύ χαμηλή αφοσίωση έχουν προϊόντα, όπως οι μπαταρίες (29%) και οι κονσέρβες λαχανικών (25%). Η έρευνα αυτή, βέβαια, έγινε το 1989 και για μία συγκεκριμένη αγορά (Αμερικάνικη αγορά) και φυσικά αν γίνει σήμερα σε οποιαδήποτε χώρα ή περιοχή το πιο πιθανό είναι να έχουμε διαφορετικά αποτελέσματα. Αυτό, όμως, που μπορούμε να συγκρατήσουμε είναι πως η κάθε προϊοντική κατηγορία δημιουργεί μία προδιάθεση στους πελάτες για αφοσίωση.

---

<sup>27</sup> Σιώμοκς Γ. (1994), Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ. Σταμούλης Α., Αθήνα – Πειραιάς.

<sup>28</sup> Σιώμοκς Γ. (1994), Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ. Σταμούλης Α., Αθήνα – Πειραιάς.

**Το επίπεδο αφοσίωσης στη μάρκα εξαρτάται από δημογραφικά χαρακτηριστικά του πελάτη.**

Έχει παρατηρηθεί πως οι πελάτες που είναι μεγαλύτεροι σε ηλικία ή οι πελάτες που έχουν υψηλότερο εισόδημα είναι πιο προσηλωμένοι σε μια μάρκα. Ακόμα, μερικές εθνικές ομάδες που υπάρχουν μέσα στο κοινωνικό σύνολο, σε παγκόσμιο επίπεδο ή σε επίπεδο μίας χώρας, εμφανίζονται ιδιαίτερα προσηλωμένες σε συγκεκριμένες μάρκες που παραδοσιακά προμηθεύουν αυτές τις αγορές. Τέλος, η αφοσίωση των χονδρεμπόρων εξαρτάται από την χώρα προέλευσης τους, καθώς πελάτες από τη Γαλλία, τη Γερμανία και το Ηνωμένο Βασίλειο είναι λιγότερο πιστοί από τους πελάτες στις Η.Π.Α.

**Η αφοσίωση εξαρτάται από το αντιλαμβανόμενο ρίσκο.**

Οι πελάτες όταν έχουν άγχος για την επιλογή ενός προϊόντος ξοδεύουν περισσότερο χρόνο και συλλέγουν περισσότερες πληροφορίες για αυτό. Ένας τρόπος για να αποφύγουν αυτό το ρίσκο είναι να παραμείνουν προσηλωμένοι σε μία μάρκα με την οποία είναι ικανοποιημένοι αντί να αγοράζουν νέες ή αδοκίμαστες μάρκες. Αυτοί που έχουν υψηλότερο αντιλαμβανόμενο ρίσκο (perceived risk) είναι πιο πιθανό να παραμείνουν πιστοί στις παλιές τους μάρκες από το να αγοράσουν νέες.

**Η αφοσίωση εξαρτάται από το βαθμό ανάμιξης του πελάτη**

Η υψηλή ανάμιξη του πελάτη με ένα προϊόν οδηγεί σε εκτεταμένη αναζήτηση πληροφοριών και, τελικά, στην αφοσίωση του στη μάρκα. Αντίθετα, η χαμηλή ανάμιξη οδηγεί στην αναγνωρισιμότητα μίας μάρκας και πιθανότατα σε αγορές λόγω συνήθειας. Αν η αφοσίωση στη μάρκα σχετίζεται με τη δέσμευση του πελάτη με αυτή, τότε είναι ξεκάθαρο πως ένας πελάτης με χαμηλή ανάμιξη δεν μπορεί να θεωρηθεί αφοσιωμένος σε μία μάρκα.

**Η αφοσίωση δημιουργείται σε διάφορες χρονικές στιγμές στη ζωή του πελάτη.**

Στοιχεία ερευνών αποδεικνύουν πως ένα μεγάλο μέρος της αφοσίωσης στη μάρκα αναπτύσσεται στη νεαρή ηλικία των χονδρεμπόρων, μέσα στην οικογενειακή ζωή. Κλασικά παιχνίδια, όπως Lego, κούκλες Barbie και τρενάκια είναι από τα πιο δημοφιλή παιχνίδια τα Χριστούγεννα ή σε άλλες γιορτές, καθώς οι baby boomers προσπαθούν να μεταβιβάσουν παραδοσιακές αξίες στα παιδιά τους, με το να τους αγοράσουν τα παιχνίδια που θυμούνται πιο καλά. Μάλιστα η νοσταλγία έγινε ένα σημαντικό διαφημιστικό όπλο σε αυτήν την αγορά.

**Οι ανταμοιβές στις αγορές δε δημιουργούν αφοσίωση στη μάρκα.**

Παρατηρείται στην αγορά μια διαρκώς αυξανόμενη προώθηση προϊόντων μέσω ανταμοιβών για την αγορά ενός αγαθού. Στην προσπάθεια τους να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς τους πολλές εταιρείες ξοδεύουν ένα μεγάλο μέρος του προϋπολογισμού τους για τέτοιου είδους ενέργειες αντί για διαφήμιση. Όμως, παρόλο που αυτές οι προωθητικές ενέργειες αυξάνουν τις πωλήσεις βραχυχρόνια, έρευνες έχουν δείξει πως οι προσηλωμένοι πελάτες επωφελούνται από αυτές για να αυξήσουν τις αγορές τους και δεν είναι αφοσιωμένοι στη μάρκα. Έτσι, οι ευκαιριακοί, αυτοί, πελάτες γρήγορα θα αλλάξουν μάρκα όταν θα σταματήσει η προσφορά και θα εμφανιστεί ένα προϊόν με καλύτερη τιμή.

#### 4.7 ΦΑΣΕΙΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Oliver (1999)<sup>29</sup> υπάρχουν τέσσερις χρονικές φάσεις καταναλωτικής αφοσίωσης:

- I. **Γνωστική Αφοσίωση** : αναφέρεται στην πληροφόρηση του πελάτη για το προϊόν ή την υπηρεσία, δηλαδή για το πόσο ενημερωμένος είναι ο πελάτης και τι γνωρίζει για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία.
- II. **Συναισθηματική Αφοσίωση**: αναφέρεται στην προτίμηση του πελάτη και στη θετική στάση που έχει απέναντι σε ένα προϊόν ή σε μία υπηρεσία. Στη φάση αυτή ο πελάτης αφοσιώνεται στο προϊόν ή στην υπηρεσία με βάση τη συνολική εκτίμηση που έχει κάνει και όχι με βάση τις πληροφορίες που έχει για το προϊόν ή την υπηρεσία.
- III. **Παρορμητική Αφοσίωση**: αναφέρεται σε μία δέσμευση του πελάτη. Σχετίζεται άμεσα με τη συμπεριφορά του και τη δέσμευσή του με το προϊόν ή την υπηρεσία.
- IV. **Αφοσίωση που οδηγεί σε Δράση**: αναφέρεται στην αγορά του προϊόντος ή τη χρήση της υπηρεσίας. Στη φάση αυτή οι πελάτες, οι οποίοι έχουν την πρόθεση, οδηγούνται στην πράξη.

Η φάση της αφοσίωσης που οδηγεί σε δράση <sup>30</sup>είναι η ιδανική φάση αφοσίωσης, αλλά είναι δύσκολο να μετρηθεί. Για τον λόγο αυτό, συνήθως, μετράται η παρορμητική αφοσίωση, που σχετίζεται με την δέσμευση για πράξη.

---

<sup>29</sup> Oliver, R. (1999), Whence Customer Loyalty? Journal of Μάρκετινγκ, 63, 4 (Special Issue), σελ. 33-44.

<sup>30</sup> Oliver, R. (1999), Whence Customer Loyalty? Journal of Μάρκετινγκ, 63, 4 (Special Issue), σελ. 33-44.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup> Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΕ ΜΙΑ ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ

Πολύ συχνά αναφέρονται οι διεθνείς επιτυχίες μεγάλων εταιριών που εφαρμόζουν παγκόσμια στρατηγική μάρκετινγκ. Η διεθνοποίηση των αγορών επιβάλλει ριζικές αλλαγές στην αντίληψη που έχουν οι επιχειρήσεις για τη συνολική εικόνα των προϊόντων τους. Παράλληλα, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, όπως υποστήριξε ο Levitt (1983), έχει καταστήσει ομοιογενείς τις αγορές του πλανήτη μας. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να είναι σήμερα δυνατή η παραγωγή τυποποιημένων προϊόντων που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των καταναλωτών σε παγκόσμια βάση<sup>31</sup>. Σε αυτήν την κατεύθυνση έχουν εξ άλλου συμβάλλει όλες οι κινήσεις μειώσεων των δασμών και των εμπορικών συναλλαγών μέσω της GATT (General Agreement on Tariffs and Trade) που έχουν οδηγήσει σε μια σημαντική μείωση των εμποδίων εισόδου στις διάφορες αγορές του πλανήτη μας<sup>32</sup>.

Η βάση, ο πυρήνας λειτουργίας μιας διεθνούς επιχείρησης είναι το προϊόν ή υπηρεσία. Το προϊόν που είναι και ο κύριος πυρήνας μιας εξαγωγικής δραστηριότητας, μπορεί να οριστεί σαν ένα σύνθετο σύνολο υλικών και άυλων στοιχείων που το διαχωρίζει από όλα τα άλλα της αγοράς. Η τελική επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα του και τη δυνατότητα της ίδιας στην τελική διαφοροποίηση του από τα ανταγωνιστικά προϊόντα – υπηρεσίες. Η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να βασίζεται στη γενικότερη δομή του, στη χώρα προέλευσης, και σε άλλα υλικά στοιχεία, όπως η εγγύηση του και η γενικότερη εικόνα του στους καταναλωτές<sup>33</sup>.

Αναγκαία προϋπόθεση της στρατηγικής προϊόντος στο διεθνή χώρο είναι μια ακριβής εικόνα των προϊόντων που αποβλέπουν σε συγκεκριμένες αγορές του εξωτερικού και μια πρώτη εκτίμηση του πως θα χρησιμοποιηθεί το προϊόν στη συγκεκριμένη αγορά (product test). Η ανάλυση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει τόσο τους περιβαλλοντολογικούς παράγοντες όσο και αυτούς που μπορεί να έχουν επίδραση στη χρήση του. (Πηγή: Robinson R., 2008)

Η ύπαρξη μη τυποποιημένων προϊόντων ή αντίθετα η προσαρμογή τους στις ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητες της εκάστοτε ξένης αγοράς, είναι ένα ερώτημα που απασχολεί τους ειδικούς του μάρκετινγκ εδώ και αρκετές δεκαετίες. Η δημιουργία μιας παγκοσμιοποιημένης μάρκας και η προσαρμογή ενός προϊόντος στις εγχώριες ιδιαιτερότητες αποτελούν θέματα ανάλυσης από τις επιχειρήσεις που εισέρχονται σε διεθνείς αγορές<sup>34</sup>.

---

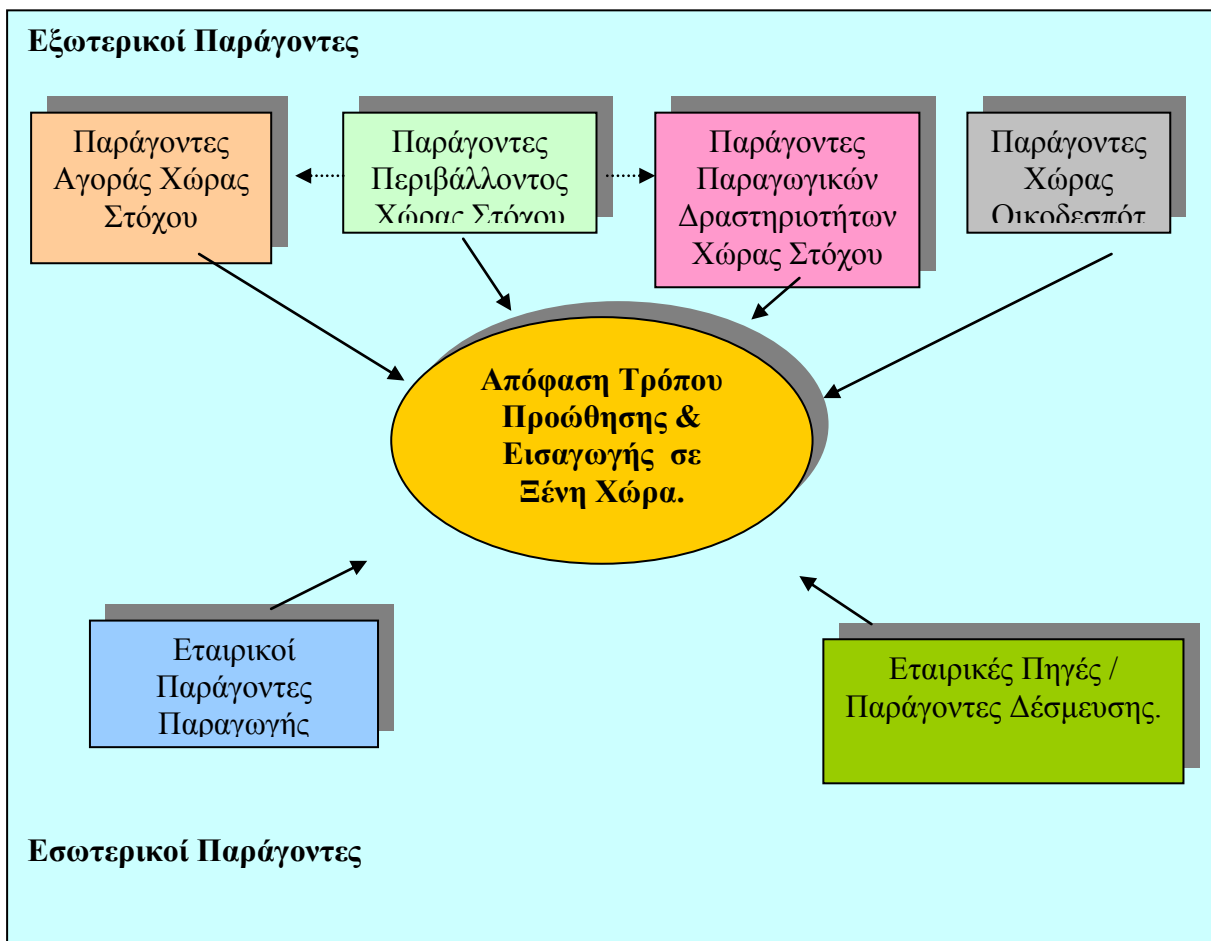
<sup>31</sup> Levitt T.,(2009), Competitive Advantage in the global market, Harvard Business Review, Vol. 22, No.4

<sup>32</sup> Περιοδικό Fortune, Νοέμβριος 2001 σελ. 43-48, Περιοδικό Financial Times, Μάιος 2002 σελ.23

<sup>33</sup> Levitt T.,(2009), Competitive Advantage in the global market, Harvard Business Review, Vol. 22, No.4

<sup>34</sup> Sorenson R. & Wiechmann Ul.,(2005), Strategy in action, McGraw Hill

**Σχήμα 1. Παράγοντες στην απόφαση τρόπου εισαγωγής και προώθησης των προϊόντων**



### 5.1 ΟΙ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΤΑΧΥΝΟΜΕΝΗΣ ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗΣ»

Η παγκοσμιοποίηση είναι η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση, ενσωμάτωση και τριβή μεταξύ ανθρώπων και εταιρειών σε διάφορα μέρη του κόσμου. Είναι ένας γενικός όρος που αναφέρεται σε ένα σύμπλεγμα σχέσεων στα πεδία της οικονομίας, του εμπορίου, της κοινωνίας, της τεχνολογίας, της κουλτούρας και της πολιτικής. Ο όρος χρησιμοποιείται τουλάχιστον από το 1944, αλλά ο πρώτος που τον χρησιμοποίησε σε οικονομικό πλαίσιο ήταν ο Wright P et al., (2003)<sup>35</sup>.

<sup>35</sup> Wright P et al.,(2003), Strategic Management: Concepts and Cases, Upper Saddle River , NJ :Prentice-Hall. Co. , pp.3-7



Η διεθνοποίηση είναι η επιχειρηματική διαδικασία με την οποία μια εταιρεία ενσωματώνεται σε διεθνείς οικονομικές δραστηριότητες. Η διεθνοποίηση ή παγκοσμιοποίηση αποτελούν έννοιες οικείες σε όλους μας, με μια πλειάδα επιχειρήσεων να έχουν πετύχει θεαματικούς ρυθμούς ανάπτυξης στηριζόμενες την επιταχυνόμενη διεθνοποίηση.

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων κυρίως οικονομιών επιδιώκουν την επέκτασή τους σε διεθνές επίπεδο, προκειμένου να αυξήσουν τόσο τον τζίρο όσο και τα κέρδη τους. Η μέθοδος που επιλέγουν για την επέκταση των δραστηριοτήτων τους σε νέες αγορές εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων όπως το επιχειρηματικό και επενδυτικό περιβάλλον της χώρας υποδοχής, τυχόν υπάρχοντα επενδυτικά κίνητρα, ο επιχειρηματικός κίνδυνος, το περιθώριο κέρδους, το κόστος εργασίας, η γενική στρατηγική της επιχείρησης, η προσδοκώμενη απόδοση κεφαλαίου.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι τράπεζες επιλέγουν να δραστηριοποιηθούν στη διεθνή αγορά<sup>36</sup>:

- I. Για να αποκτήσουν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς
- II. Για να αποκτήσουν πρόσβαση σε νέο πελατολόγιο.
- III. Για να πετύχουν χαμηλότερο κόστος και να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους
- IV. Για να αποτελέσουν πόλο έλξης επενδύσεων
- V. Για να κεφαλαιοποιήσουν τους πόρους και τις ικανότητες τους
- VI. Για να αντιμετωπίσουν το επιχειρηματικό ρίσκο μέσα σε μια ευρύτερη αγοραστική βάση

Τα οφέλη από τη διεθνοποίηση είναι ποικίλα και ενισχύουν την εικόνα της επιχείρησης τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά. Το σημαντικό στοιχείο της διεθνοποίησης είναι η αύξηση της κερδοφορίας των τραπεζών με διεθνή προσανατολισμό, αρκεί να ακολουθούνται οι σωστές μέθοδοι και κανόνες. Η διεθνοποίηση ορίζει μια βάση όπου χρειάζεται προσοχή στην εφαρμογή της στρατηγικής, διότι υπάρχει ο κίνδυνος οικονομικής και πολιτικής ρευστότητας.

Όταν μια επιχείρηση δραστηριοποιείται στη διεθνή αρένα, αναζητά τρόπους καθιέρωσης σε αυτήν και στην προσπάθεια αυτή καλό είναι να εκμεταλλεύεται όλες τις ευκαιρίες που δημιουργεί η παγκοσμιοποίηση μέσα από τις επιχειρηματικές πλευρές της διεθνοποίησης και να δημιουργεί πλεονεκτήματα για την ίδια την επιχειρηματική οντότητα.

Οι διεθνείς επιχειρηματικές δυναμικές της επιταχυνόμενης διεθνοποίησης ορίζουν ένα πλαίσιο όπου καθορίζει τις βασικές στρατηγικές επιλογές κατά τη δράση στη διεθνή αγορά, με γνώμονα την ανακάλυψη νέων ευκαιριών, την ανάπτυξη πόρων προς το σκοπό αυτό και τη μάχη με τον ανταγωνισμό. Συνεργασίες, συγχωνεύσεις, εξαγορές προσφέρουν εξαιρετική δυναμική στις επιλογές διεθνούς επέκτασης και ορίζουν νέα δεδομένα στην παγκόσμια αγορά. Η εταιρεία PLS συνιστά λαμπρό επιταχυνόμενη διεθνοποίησης, μέσα από ένα στρατηγικό πλαίσιο με στόχο την ανάπτυξη της διεθνούς πελατειακής βάσης, την εξασφάλιση όλων των διαθέσιμων πόρων, με επιλογές συμμαχιών, εξαγορών, αντιπροσώπων στις χώρες όπου εισήλθε επιχειρηματικά, έχοντας απώτερο σκοπό τη διατήρηση της δυναμικής παρουσίας της διεθνώς.

---

<sup>36</sup> Tetenbaum T.,(2008), Shifting Paradigms: From Newton to Chaos, Organizational Dynamics, April 1, pp.22-48

Σύμφωνα με τη θεωρία, η άνοδος της παγκοσμιοποίησης και η εμφάνιση των νέων ειδών πολυεθνικών στην παγκόσμια οικονομία δημιουργούν νέα δεδομένα για τις διεθνείς επιχειρηματικές δράσεις, όπου είναι απαραίτητη η δυναμική δράση μέσα από νέες ευκαιρίες, ανάπτυξη πόρων και εμπλοκή στον ανταγωνισμό. Στόχος μιας διεθνούς εταιρείας σε ένα τέτοιο περιβάλλον είναι να λάβει υπόψη τις διάφορες ανάγκες των καταναλωτών, διαθέτοντας ένα ευρύ χαρτοφυλάκιο από εθνικές μάρκες, με κατάλληλο υπόβαθρο για να οδηγηθεί στην ανάπτυξη προϊόντων, τα οποία θα προσφέρουν όφελος στην παγκόσμια παρουσία της. Η επιταχυνόμενη διεθνοποίηση μέσα στα πλαίσια της σημερινής κρίσης ρευστότητας και αδυναμίας εξεύρεσης κεφαλαίων θεωρείται ότι μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τις επιχειρήσεις. Έχει τη δύναμη να ενισχύσει την πρόσβαση σε πόρους και υποδομές, να συμβάλλει στην απόκτηση του ενεργητικού των ανταγωνιστών, να καθοδηγήσει την επιχείρηση στη σωστή διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινήτρων, να κάνει την είσοδο σε μια νέα αγορά πιο εύκολη. Με τον τρόπο αυτόν η επιχείρηση θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της και τις ικανότητές της. Πολλοί οργανισμοί στοχεύουν στην επίτευξη αυτού του αποτελέσματος. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για παράδειγμα προσπαθεί να εντοπίσει τις καλύτερες πολιτικές που θα διευκολύνουν τις ΜΜΕ να εργάζονται εκτός εθνικών συνόρων, τόσο εντός όσο και εκτός της ΕΕ μέσα από τις επιχειρηματικές δυνατότητες της επιταχυνόμενης διεθνοποίησης.

Τα θεωρητικά μοντέλα που αφορούν τη διεθνοποίηση έχουν κυρίαρχο στόχο να ερευνήσουν τα κίνητρα των επιχειρήσεων για διεθνοποίηση και την παροχή οδηγιών σε αυτές. Κάποιες από τις γνωστές θεωρίες που έχουν διατυπωθεί είναι η θεωρία των σταδίων και το μοντέλο της Ουσάλας. Η πρώτη θεωρητική προσέγγιση διαχωρίζει κάθε προσπάθεια επέκτασης της επιχείρησης σε στάδια. Βασικό κριτήριο είναι ο βαθμός δέσμευσης της επιχείρησης<sup>37</sup>.

Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν αυτή τη θεωρία, αλλά η διεθνοποίηση δεν είναι κοινή βάση για όλους. Επηρεάζεται άμεσα από το περιβάλλον και τις ευκαιρίες που αυτό δημιουργεί. Η δεύτερη θεωρητική προσέγγιση είναι ένα μοντέλο το οποίο στηρίζεται στη συμπεριφορά και ανάπτυξη της επιχείρησης<sup>38</sup>.

Οι διεθνείς επιχειρηματικές δυναμικές της επιταχυνόμενης διεθνοποίησης ορίζουν ένα πλαίσιο όπου καθορίζει τους βασικές στρατηγικές επιλογές κατά τη δράση στη διεθνή αγορά, με γνώμονα την ανακάλυψη νέων ευκαιριών, την ανάπτυξη πόρων προς το σκοπό αυτό και τη μάχη με τον ανταγωνισμό. Τα χαρακτηριστικά της επιταχυνόμενης διεθνοποίησης συγκεντρώνονται σε ένα στρατηγικό πλαίσιο που περιέχει τις επιχειρηματικές προοπτικές της επιχείρησης, με νέα δεδομένα για τις διεθνείς επιχειρηματικές δράσεις. Ο μετασχηματισμός του πλαισίου μέσα στο οποίο αναπτύσσονται οι διεθνείς οικονομικές σχέσεις βάσει της διεθνοποίησης ορίζει νέες προσεγγίσεις της αγοράς. Μέσα από αυτήν την πραγματικότητα είναι απαραίτητη η δυναμική δράση μέσα από νέες ευκαιρίες, ανάπτυξη πόρων και εμπλοκή στον ανταγωνισμό.

---

<sup>37</sup> Tetenbaum T.,(1998), *Shifting Paradigms: From Newton to Chaos, Organizational Dynamics*, April 1, pp.22-48

<sup>38</sup> Παπαδάκης Ν.,(2000), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων*, Μπένος, σελ. 203-251

Η επιταχυνόμενη διεθνοποίηση θεωρείται ότι μπορεί να βοηθήσει σημαντικά τις επιχειρήσεις, ενισχύοντας την πρόσβαση σε πόρους και υποδομές, καθοδηγώντας την επιχείρηση στη σωστή διαχείριση των χρηματοοικονομικών κινήτρων, με εμφανή την επέκταση των επιχειρηματικών ευκαιριών και την αξιοποίηση νέων καταστάσεων, με εκ νέου ανάπτυξη πόρων και εμπλοκή με διεθνείς ανταγωνιστές.

Ουσιαστικά, όπως υποστηρίζει και η θεωρεία είναι ένα άνοιγμα στους πόρους και στις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, που ελκύει τους επιχειρηματίες να δράσουν κατά πλάτος των εθνικών συνόρων και να ενσωματώσουν τις εταιρείες τους σε επιτυχημένες διεθνείς οικονομικές δραστηριότητες. Με την επιταχυνόμενη διεθνοποίηση δεν υπάρχει μια αυστηρή ακολουθία σταδίων δράσης, αλλά η απόκτηση πλεονεκτημάτων μέσα από την προσαρμογή σε νέες ιδέες, προοπτικές και δράσεις.

Με τον τρόπο αυτό οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να στοχεύσουν και να διεισδύσουν καλύτερα στις αγορές από πολύ νωρίς, με σκοπό να αποτελέσουν παίκτες παγκόσμιας εμβέλειας, πέρα από τη στενή φύση των λειτουργιών των διεθνών επιχειρήσεων, με εστίαση στις νέες ευκαιρίες, την ανάπτυξη πόρων και την ανταγωνιστική διάδραση. Με τον τρόπο αυτόν διευκολύνεται η παγκοσμιοποίηση και η ενσωμάτωση των επιχειρήσεων στην παγκόσμια οικονομία.

Σύμφωνα με τη θεωρεία, η επιταχυνόμενη διεθνοποίηση μπορεί να δημιουργήσει προοπτικές που με τη σειρά τους συνεπάγονται<sup>39</sup>:

- I. αποδοτικότερη διοίκηση της επιχείρησης,
- II. βέλτιστη εκμετάλλευση των κεφαλαιακών, τεχνολογικών και ανθρωπίνων πόρων, μείωση του κόστους παραγωγής και των αποθεμάτων,
- III. ταχύτερη ανταπόκριση στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς,
- IV. εύκολη επέκταση σε νέες αγορές και
- V. στρατηγικές συνεργασίες.

Στον Ελληνικό χώρο πολλές επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί την ανάγκη για επιταχυνόμενη διεθνοποίηση και κινούνται κατάλληλα προς τις διαδικασίες αυτής.

Σημαντική βοήθεια απορρέει από την Ευρωπαϊκή αγορά μέσα από τη συμμετοχή σε διευρωπαϊκά δίκτυα, από την χρηματοοικονομική ενίσχυση των κρατών, καθώς και από την επεκτατική δράση στην Κεντρική και Ανατολική Ευρώπη, με πλήθος ευκαιριών για ανάπτυξη. Λαμπρά παραδείγματα αποτελούν οι επιχειρήσεις ΔΕΛΤΑ, ΙΝΤΡΑΚΟΜ, ΤΙΤΑΝ οι οποίες στόχευσαν και εισήλθαν στις αγορές – στόχους που έθεσαν από πολύ νωρίς, με εστίαση στις νέες ευκαιρίες, την ανάπτυξη πόρων τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον τους και την ανταγωνιστική διάδραση.

Μια σπουδαία επιχείρηση που ακολούθησε επιτυχώς τις διαδικασίες της επιταχυνόμενης διεθνοποίησης είναι η εταιρεία McDonald's. Στα τέλη της δεκαετίας του 1970 διαπίστωσε πως η Αμερικάνικη αγορά έφτασε στην ωρίμανση και ήταν αναγκαίο να αντιδράσει άμεσα και γρήγορα. Μέσα σε δέκα χρόνια κατάφερε να κέρδισε εξέχουσα θέση σε 45 χώρες διεθνώς με το 25% των εισοδημάτων της να πηγάζουν από τη διεθνή της δράση.

---

<sup>39</sup> McKiernan, P., (2002), 'East-West Trade: Financing the Renaissance through Counter trade', Annual Conference of the Strategic Management Society

Η επιτυχία της στηρίχθηκε την μοναδικότητα της οργάνωσης των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης, πόροι που προήλθαν τόσο από το ίδιο το επιχειρησιακό περιβάλλον όσο και από μια σειρά εξαγορών και συνεργασιών<sup>40</sup>.

Τα τελευταία χρόνια πολλά έχουν γραφεί γύρω από την έννοια της διεθνοποίησης όπου είναι εμφανής η ανάγκη για αυξανόμενη πρόσβαση στην τρέχουσα, αλλά και εμπεριστατωμένη γνώση σε συνθήκες που ορίζουν έναν έντονο ρυθμό διαμόρφωσης των τάσεων της νέας παγκόσμιας οικονομίας. Η εμπειρική έρευνα υποστηρίζει πως η εμπειρία και η γνώση αυξάνονται γοργά, επηρεάζοντας άμεσα τη διαδικασία της διεθνοποίησης. Η επιταχυνόμενη διεθνοποίηση δημιουργεί πληθώρα ευκαιριών για το σύνολο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και μπορεί να συμβάλλει δυναμικά στην επίλυση ποικίλων ζητημάτων που απασχολούν τις επιχειρήσεις της διεθνούς αγοράς και τις οικονομίες ευρύτερα. Παρακάτω με βάση το μοντέλο του Porter κάνουμε μια σύντομη ανάλυση του τραπεζικού κλάδου στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα:

### **ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΜΙΚΡΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΜΕΤΑΞΥ ΥΠΑΡΧΟΝΤΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ:** Ο έντονος ανταγωνισμός που αναπτύχθηκε, ιδιαίτερα μετά το 2006, και σε συνδυασμό με την απελευθέρωση, οδήγησε τα πιστωτικά ιδρύματα στην ανάπτυξη μιας σειράς νέων προϊόντων, τόσο εμπορικής όσο και επενδυτικής μορφής.

Η διεύρυνση της χρηματαγοράς και κεφαλαιαγοράς και η κατάργηση των περιορισμών στη διασυνοριακή κίνηση κεφαλαίων προσέφεραν τη δυνατότητα για ευρεία χρήση των παραγώγων χρηματοοικονομικών εργαλείων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη διεύρυνση και τον εμπλουτισμό των υπηρεσιών που προσφέρουν οι Τράπεζες στους πελάτες τους αλλά και την πρόσβαση στις διεθνείς αγορές.

Σήμερα στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα δραστηριοποιούνται 66 τράπεζες:

- 19 ελληνικές ,
- 30 υποκαταστήματα ξένων τραπεζών ,
- 16 συνεταιριστικές τράπεζες
- 1 ειδικό χρηματοπιστωτικό ίδρυμα.

Διαθέτουν 4130 υποκαταστήματα εκ των οποίων 1660 στην Αττική

Τα ATMs ελληνικών τραπεζών ανέρχονται στα 6.900

Τα ATMs των ξένων τραπεζών 440

Απασχολούνται συνολικά 67.800 εργαζόμενοι

---

<sup>40</sup> Παπαδάκης Ν.,(2000), Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Μπένος, σελ. 203-251

<b>ΤΡΑΠΕΖΕΣ</b>	<b>Οικονομικά στοιχεία</b>	
<b>Εθνική τράπεζα</b>		
Αριθμός μετοχών	956,09 εκατ	
Κέρδη 9μην. 2010	259 εκατ ευρώ	
Κεφάλαια	8,3 δισ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	Ξένοι 35%, Ταμεία 17% Μικρομέτοχοι 29%	
<b>Alpha bank</b>		
Αριθμός μετοχών	534,269 εκατ	
Κέρδη 9μην 2010	75,5 εκατ ευρώ)	
Κεφάλαια	5,18 δισ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	Κωστόπουλος 9% Ξένοι 34% Μικρομέτοχοι 46%	
<b>Eurobank EFG</b>		
Αριθμός μετοχών	538,594 εκατ	
Κέρδη 9μην 2010	60 εκατ ευρώ	
Κεφάλαια	4,06 δισ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	EFG Group 44,6% Ξένοι 18% Μικρομέτοχοι 24,5%	
<b>Τράπεζα Πειραιώς</b>		
Αριθμός μετοχών	1,114 δισ	
Κέρδη 9μην 2010	14 εκατ ευρώ	
Κεφάλαια	3,32 δισ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	Ξένοι 19% Μικρομέτοχοι 42% Έλληνες θεσμικοί 12% Εταιρίες 17% Δημόσιο 2,5% First Gulf Bank 3,01%	
<b>Τράπεζα Κύπρου</b>		
Αριθμός μετοχών	894,95 εκατ	
Κέρδη 9μην. 2010	248 εκατ ευρώ	
Κεφάλαια	2,6 δισ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	Ξένοι 21% Μικρομέτοχοι 57% Ρώσος επι. 9,98%	

<b>Marfin Popular Bank</b>		
Αριθμός μετοχών	842,371 εκατ	
Κέρδη 9μην. 2010	82,7 εκατ ευρώ	
Κεφάλαια	3,58 δισ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	Dubai IG 18,69% MIG 9,49% Μικρομέτοχοι 42,30%	
<b>ΑΤΕ Bank</b>		
Αριθμός μετόχων	905,444 εκατ	
Κέρδη (ζημίες) 9μην. 2010	(117,2 εκατ ευρώ)	
Κεφάλαια	1,026 δισ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	75% Δημόσιο 2% ΔΕΚΑ Μικρομέτοχοι 20%	
<b>Εμπορική bank</b>		
Αριθμός μετοχών	286,848 εκατ	
Κέρδη (ζημίες) 9μην 2010	(745,2 εκατ ευρώ)	
Κεφάλαια	0,686 δισ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	Credit Agricole 91,4% Μικρομέτοχοι 4,42% Ταμεία 5%	
<b>Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο</b>		
Αριθμός μετοχών	284,465 εκατ	
Κέρδη (ζημίες) 9μην 2010	(53,69 εκατ ευρώ)	
Κεφάλαια	0,919 δισ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	Δημόσιο 34% ΕΛΤΑ 10% Εθνική 6%, Eurobank 6% Μικρομέτοχοι 24%	
<b>Geniki bank</b>		
Αριθμός μετοχών	141,999 εκατ	
Κέρδη (ζημίες) 9μην 2010	(304,1 εκατ ευρώ)	
Κεφάλαια	270 εκατ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	Societe Generale 88% MIG 0,55% Μικρομέτοχοι 8%	

<b>Attica bank</b>		
Αριθμός μετοχών	244,885 εκατ	
Κέρδη (ζημίες) 9μην 2010	(3,9) ευρώ	
Κεφάλαια	574,8 εκατ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	ΤΣΜΕΔΕ 42% ΤΤ 22,5% Τ Π & Δ 19% Μικρομέτοχοι 15%	
<b>T bank (πρώην Aspis)</b>		
Αριθμός μετοχών	64,064 εκατ	
Κέρδη (ζημίες) 2009	-56,2 εκατ ευρώ	
Κεφάλαια	93,1 εκατ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	(ΤΤ 32,9%)	
<b>Proton bank</b>		
Αριθμός μετοχών	62,683 εκατ	
Κέρδη 9μην 2010	1,17 εκατ	
Κεφάλαια	302,36 εκατ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	Λαυρεντιάδης 31,315% 63,42% λοιποί μέτοχοι	
<b>Ελληνική τράπεζα</b>		
Κέρδη 9μηνου 2010 π.φ.	16,1 εκατ ευρώ	
Κεφάλαια	495 εκατ ευρώ	
<b>Τράπεζα της Ελλάδος</b>		
Αριθμός μετοχών	19,864 εκατ	
Κέρδη 9μηνου 2009	-	
Κεφάλαια	670 εκατ ευρώ	
Βασικοί μέτοχοι	Δημόσιο 20%	
<b>Citibank Ελλάδος</b>	Citigroup (ΗΠΑ)	
<b>HSBC</b>	HSBC (Μ. Βρετανία)	
<b>Millennium bank</b>		
Κέρδη 2009	9 εκατ ευρώ	
Ίδια κεφάλαια	388,6 εκατ ευρώ	
<b>FBBank</b>		
Μέτοχοι	Οικ. Ρέστη 57,42% ΑΤΕ Bank 40,52% Στ. Ψυχάρης 1%	

Κέρδη (ζημίες)α' τριμ 2010	(200 χιλ ευρώ)	
<b>Probank</b>		
Βασικοί μέτοχοι	Σύνολο 3.577 μέτοχοι 18 μέτοχοι 21,75% 42 μέτοχοι 13,89%	
Κέρδη 9μηνου 2009	19,4 εκατ ευρώ	
Κεφάλαια	363,5 εκατ ευρώ	
<b>Πανελλήνια τράπεζα</b>		
Βασικοί μέτοχοι	29 Συνεταιριστικές τράπεζες 12% DZ Bank	
Κέρδη 2008	116 χιλ. ευρώ	
Κεφάλαια	79,19 εκατ ευρώ	

Οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες δραστηριοποιούνται και στο εξωτερικό μέσω θυγατρικών τραπεζών, υποκαταστημάτων και γραφείων αντιπροσωπείας, ειδικά στις περιοχές όπου κατοικούν και εργάζονται Έλληνες, στους οποίους παρέχουν υπηρεσίες για την κάλυψη αναγκών τους, αλλά κυριότερα είναι οι ενδιαμέσοι για συναλλαγές με την πατρίδα (εμβάσματα, καταθέσεις σε συνάλλαγμα, πληροφορίες, συμβουλές κ.λ.π.)<sup>41</sup>.

**ΕΙΣΟΔΟΣ ΝΕΩΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ:** Οι υπάρχουσες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό κλάδο, ειδικά οι μικρότερες δεν έχουν αναπτύξει τέτοιες άμυνες, προκειμένου να εμποδίσουν τις εισόδους νέων ανταγωνιστών, οι οποίοι κυρίως προέρχονται από το εξωτερικό. Οι ξένοι διεκδικητές εισέρχονται μέσω εξαγορών ή μέσω συγχωνεύσεων, ουσιαστικά μετά τη πολιτική κίνηση προς την ιδιωτικοποίηση, πολλοί ξένοι οικονομικοί φορείς επέλεξαν είτε να αγοράσουν μερίδια σε δημόσιες ελληνικές τράπεζες ή να εξαγοράσουν μικρές υγιείς ιδιωτικές τράπεζες.

**ΑΓΟΡΑΣΤΕΣ:** Η δύναμη των αγοραστών είναι μεγάλη αφού υπάρχουν πολλοί διεκδικητές οι οποίοι παρέχουν ακριβώς τις ίδιες υπηρεσίες (άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο). Η ύπαρξη πολλών οργανισμών αυξάνει τη δύναμη των καταναλωτών οι οποίοι έχουν από πολλούς φορείς να επιλέξουν.

**ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ:** Προμηθευτές του τραπεζικού κλάδου είναι η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος, οι κρατικές οικονομικές υπηρεσίες, η Κεντρική τράπεζα της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Όλοι αυτοί οι φορείς είναι αρκετά ισχυροί και επηρεάζουν τις τράπεζες δημόσιες και ιδιωτικές.

**ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ:** Ουσιαστικά υποκατάστατα των τραπεζών δεν υπάρχουν, αν και τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί ιδιωτικοί φορείς οι οποίοι δανειοδοτούν τις εταιρίες και τους ιδιώτες. Απλά υπάρχει μια ανασφάλεια σε σχέση με τη πιστότητα των παροχών τους.

<sup>41</sup> Βαφειάδης, Γ. - Ζιώγας, Ν. και Γ. Σαπογνας (2000), Ποσοτική διερεύνηση των εξελίξεων χρηματοπιστωτικών μεγεθών της ΑΤΕ. Υπό εκπόνηση μελέτη στη Διεύθυνση Μελετών και Προγραμματισμού της ΑΤΕ.



## 5.2 ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΕΚΤΑΣΗΣ ΤΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ.

Οι τράπεζες επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στο εξωτερικό ακολουθώντας τους πελάτες τους, καταθέτες (μετανάστες ή εργάτες στο εξωτερικό) ή δανειολήπτες (επιχειρήσεις που έχουν επεκταθεί στο εξωτερικό). Όταν μία τράπεζα αποφασίσει την επέκταση της στο εξωτερικό, εφόσον αυτή είναι εφικτή (υπάρχουν οι αναγκαίοι πόροι) και κρίνεται απαραίτητη (για την προσέλκυση εξωχώριων κεφαλαίων τη χορήγηση δανείων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών της ξένης τραπεζικής αγοράς), αποφασίζει κατά προτεραιότητα τη χώρα με τα εξής κριτήρια:

- I. Την ελκυστικότητα κάθε αγοράς (μέγεθος, τάσεις, πληθυσμό, οικονομικό περιβάλλον, γεωγραφική και πολιτιστική εγγύτητα κ.α.).
- II. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα έχει σε κάθε αγορά (πλεονεκτήματα κόστους στις υπό εξέταση χώρες, πλεονέκτημα οργάνωσης, τεχνολογίας, τεχνογνωσίας, φερεγγυότητας και προδιαγραφών ποιότητας υπηρεσιών, έναντι των πιθανών ανταγωνιστών των χωρών αυτών).
- III. Το ύψος του αναλαμβανόμενου κινδύνου (πολιτική σταθερότητα, έκταση διαφθοράς, νομισματική σταθερότητα, προοπτικές της οικονομίας κ.α).
- IV. Το μέγεθος της πιθανής απόδοσης (εκτίμηση δυνατοτήτων της εσωτερικής τραπεζικής αγοράς κάθε υπό εξέταση χώρας, εκτίμηση κύκλου εργασιών, πρόβλεψη κόστους, πρόγνωση πιθανού μεριδίου αγοράς και δυνατότητες επέκτασής του και υπολογισμός του ποσοστού απόδοσης της επένδυσης).

Η δραστηριοποίηση μιας τράπεζας στο εξωτερικό μπορεί να πάρει τις εξής οργανωτικές ή εταιρικές μορφές:

**A. Ανταποκρίτριες τράπεζες εξωτερικού.** Μ' αυτές καλύπτονται οι ανάγκες των εγχώριων πελατών που σχετίζονται με πράξεις συναλλάγματος και εμπορίου. Σχέση ανταπόκρισης υπάρχει όταν τηρούνται ενεργοί λογαριασμοί συμψηφισμών μεταξύ τραπεζών για συνεχείς συναλλαγές σημαντικών ποσών. Ανταποκρίτρια είναι η ξένη τράπεζα που συνεργάζεται με κάποια εγχώρια και λειτουργεί σαν πράκτοράς της για την πραγματοποίηση συγκεκριμένων τραπεζικών εργασιών (εμβάσματα, εισαγωγές, εξαγωγές, εγγυητικές επιστολές εξωτερικού, δάνεια και επιταγές σε ξένο νόμισμα κ.α), καθώς και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών. Οι εγχώριες τράπεζες με το δίκτυο των ανταποκριτών τους χρησιμοποιούν τις εξειδικευμένες γνώσεις τους των ξένων αγορών, χωρίς να εγκαθιστούν υποκαταστήματα σε κάθε χώρα στην οποία συναλλάσσονται οι πελάτες της. Οι ανταποκρίτριες τράπεζες αυξάνουν βέβαια και τον κύκλο εργασιών της εγχώριας τράπεζας, γιατί με βάση την αμοιβαιότητα, αυτή αναλαμβάνει να εκτελέσει στην Ελλάδα για λογαριασμό τους τις συναλλαγές τους με τους Έλληνες πελάτες.

**Β. Γραφείο Αντιπροσωπείας.** Αυτό λειτουργεί στο εξωτερικό με λίγα άτομα για να εκπροσωπήσει την τράπεζα, να δημιουργήσει στενότερες επαφές με τους ανταποκριτές και τους πελάτες της ξένης χώρας, να αναζητήσει επιχειρηματικές πληροφορίες και να διεξαγάγει επιτόπιες έρευνες νέων ξένων αγορών. Αποτελεί ένα φθινό τρόπο αναζήτησης εργασιών στο εξωτερικό. Δεν έχει τη δυνατότητα διακίνησης κεφαλαίων για δικό του λογαριασμό, ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να ξεκινήσει κάποιες εργασίες, οι οποίες διεκπεραιώνονται αλλού μέσα στο τραπεζικό δίκτυο.

**Γ. Πρακτορείο.** Είναι μια οργανωτική μορφή ανάμεσα στο αντιπροσωπευτικό γραφείο και στο υποκατάστημα. Δεν μπορεί να δέχεται καταθέσεις από κατοίκους της φιλοξενούσας χώρας, μπορεί όμως να δραστηριοποιηθεί στον τομέα των εμπορικών και βιομηχανικών πιστώσεων και στη χρηματοδότηση διεθνών συναλλαγών και κεφάλαια που αντλούνται από διατραπεζικούς δανεισμούς και από δάνεια που μπορούν να πάρουν από τις μητρικές τους ή από άλλες συνδεδεμένες τράπεζες,

**Δ. Συνδεδεμένη τράπεζα.** Είναι μια τοπική τράπεζα, συνήθως με τοπική επωνυμία, στην οποία μια ξένη τράπεζα έχει δικαιώματα μειοψηφίας στο μετοχικό της κεφάλαιο. Η ξένη τράπεζα όχι μόνο έχει τη δυνατότητα συμμετοχής σε όλες τις τοπικές τραπεζικές εργασίες, αλλά παίρνει και το μεγαλύτερο ποσοστό των διεθνών εργασιών της.

**Ε. Θυγατρική τράπεζα.** Είναι ένα αυτόνομο νομικό πρόσωπο που ιδρύεται σε ξένη χώρα, το οποίο ελέγχεται από τη μητρική τράπεζα είτε ολοκληρωτικά είτε με απλή πλειοψηφία είτε με μειοψηφία, όταν υπάρχει μεγάλη διασπορά μετοχών. Η βασική της διαφοράς από το προηγούμενο εταιρικό τύπο είναι το στοιχείο του έλεγχου των αποφάσεων από τη μητρική.

**ΣΤ. Τράπεζα Consortium.** Είναι μια τράπεζα που συστήθηκε ως κοινή εταιρία (joint venture) από δύο ή περισσότερες τράπεζες διαφορετικής εθνικότητας, από τις οποίες καμία δεν έχει συμμετοχή μεγαλύτερη από 50%. Δεν έχει σχέση με το δανειακό consortium (κοινοπραξία) που διαλύεται μόλις τελειώσει κάποια συγκεκριμένη συναλλαγή για την οποία συστήθηκε. Ο συγκεκριμένος οργανωτικός και νομικός τύπος με τον οποίο μια τράπεζα επιλέγει να επεκταθεί στο εξωτερικό εξαρτάται από την τραπεζική νομοθεσία της χώρας υποδοχής, τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους κάθε τράπεζας και τη στρατηγική της (προσέλκυση εξωχώριων καταθέσεων, χορήγηση δανείων από πλεονάζοντα εγχώρια κεφάλαια, εξυπηρέτηση πολυεθνικών επιχειρήσεων πελατών).

**Ζ. Τραπεζικό Υποκατάστημα εξωτερικού.** Δεν έχει νομική και οικονομική αυτοτέλεια και αποτελεί προέκταση της ξένης τράπεζας του εξωτερικού, έχοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της φήμης και της πίστης της ξένης τράπεζας του εξωτερικού. Χωρίς να διαθέτει δικά του ενεργητικά και παθητικά στοιχεία, μπορεί να διεξάγει τοπικές και διεθνείς τραπεζικές εργασίες στον τόπο που εδρεύει κάτω από τους εγχώριους νομικούς περιορισμούς και κανόνες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup> Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

### 6.1 ΕΝΤΑΞΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ.

Στο πλαίσιο της γενικότερης τάσης των τραπεζών να αποκτήσουν πελατοκεντρική φιλοσοφία, οι εγχώριοι τραπεζικοί όμιλοι δίνουν έμφαση στην περαιτέρω ανάπτυξη των τμημάτων μάρκετινγκ, ώστε να κατακτήσουν μερίδια αγοράς στην λιανική τραπεζική σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού.

Ο ρόλος του μάρκετινγκ στη γενικότερη λειτουργία και διοικητική δομή μιας τράπεζας έχει αναβαθμιστεί, καθώς το έργο που επιτελεί είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη της κερδοφορίας της. Το μάρκετινγκ προσφέρει στις τράπεζες που το χρησιμοποιούν ως εργαλείο τη δυνατότητα:

- I. Να αναπτύξουν νέες υπηρεσίες, τραπεζικά προϊόντα, κατάλληλα προσαρμοσμένα στις πραγματικές ανάγκες της πελατείας τους.
- II. Τις πωλήσεις τους στις υπάρχουσες τραπεζικές αγορές, άλλοτε διευρύνοντας την συνεργασία τους με τους υφιστάμενους πελάτες τους και άλλοτε αποκτώντας νέα πελατεία.
- III. Καλύτερες εργασιακές συνθήκες για τους εργαζόμενους σε αυτές, καθώς η γνώση σε βάθος των τεχνικών αντιμετώπισης της πελατείας επιτρέπει να την αντιμετωπίζουν πιο εύκολα και πιο αποτελεσματικά.
- IV. Σχέδια για την ολοκληρωμένη αντιμετώπιση των αναγκών τόσο της τράπεζας όσο και των εξυπηρετούμενων από αυτήν πελατών και υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος ανά πελάτη, με αξιοποίηση της τεχνολογίας και των οικονομιών κλίμακας.
- V. Καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες, ώστε να δημιουργηθούν παραδοσιακοί δεσμοί αμοιβαίου ενδιαφέροντος. Επίσης το μάρκετινγκ επιτρέπει στις τράπεζες να παρουσιάσουν κέρδη στα ετήσια αποτελέσματα τους μέσω της ικανοποίησης των αναγκών της πελατείας τους. Από την παραπάνω περιγραφή των δυνατοτήτων του μάρκετινγκ σε ένα τραπεζικό οργανισμό, αναδεικνύεται πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του.

#### **Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.**

Οι καταναλωτικές συνήθειες που αφορούν αποφάσεις της σύγχρονης καθημερινότητας επηρεάζονται, χωρίς αμφιβολία από το Μάρκετινγκ. Από τον κανόνα αυτό είναι φυσικό να μην εξαιρούνται οι πελάτες των τραπεζών. Λόγω της τεχνολογίας οι τραπεζικές υπηρεσίες δεν διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τράπεζα σε τράπεζα με αποτέλεσμα να γίνεται πιο έντονη η αναγκαιότητα του Μάρκετινγκ, επειδή απλοποιεί τη ζωή των πελατών, αλλά παράλληλα δυσκολεύει τα στελέχη των τραπεζών που έρχονται σε επαφή με τη πελατεία. Διευκολύνονται οι πελάτες επειδή τους παρέχονται πολλές εναλλακτικές επιλογές, υψηλού ποιοτικού επιπέδου, σε καλύτερο περιβάλλον με καλύτερους όρους συνεργασίας. Δυσκολεύεται όμως το έργο των τραπεζών λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού, του συνεχώς μεταβαλλόμενου πλαισίου της αγοράς, του όγκου και της πολυπλοκότητας του εργασιακού αντικειμένου.

## 6.2 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΚΑΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΕ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Τα τελευταία 20-25 χρόνια ο τραπεζικός κλάδος βρίσκεται σε μια δυναμική ανασχηματισμού και στη δίνη συνεχών αλλαγών, αποτέλεσμα των συνεχώς μεταβαλλόμενων κοινωνικοοικονομικών συνθηκών.

Σημαντικοί παράγοντες που επηρέασαν τη λειτουργία και τον μετασχηματισμό του ευρωπαϊκού χρηματοπιστωτικού συστήματος αποτέλεσε η νομισματική ενοποίηση με τις πρωτοβουλίες να κατατείνουν στην κατάργηση των ρυθμίσεων και των διοικητικών περιορισμών και οι εξελίξεις σε διεθνές κανονιστικό πλαίσιο με πρωτοβουλίες για κοινά αποδεκτά πρότυπα σχετικά με την εποπτεία τραπεζών, χρηματιστηριακών εταιρειών, αγορών κεφαλαίου, πρωτοβουλίες που μεταφράζονται σε κανόνες της επιτροπής της Βασιλείας, του διεθνούς οργανισμού επιτροπών κεφαλαιαγοράς, το Συμβούλιο διεθνών λογιστικών προτύπων, η επιτροπή για τα συστήματα πληρωμών και διακανονισμού<sup>42</sup>.

Οι τράπεζες κάθε χώρας υπόκεινται σε διαφορετικά ρυθμιστικά πλαίσια, γεγονός το οποίο αποτελεί τροχοπέδη για τον διεθνή ανταγωνισμό. Οι κυβερνήσεις θεωρούν σημαντικό τον ρόλο των τραπεζών αφού τροφοδοτούν την οικονομία παίρνοντας χρήματα των πολιτών και μετατρέποντας τα σε δάνεια. Καμιά χώρα δεν θα επιτρέψει το κλείσιμο μιας τράπεζας, όμως καθεμιά αντιλαμβάνεται διαφορετικά τον ρόλο των τραπεζών ως όργανο κυβερνητικής πολιτικής. Στο ένα άκρο έχουμε το κρατικό τραπεζικό σύστημα, όπου οι τράπεζες αποτελούν επέκταση του δημοσίου και δεν πρόκειται να χρεοκοπήσουν και στο άλλο ένα σύστημα ιδιωτικών τραπεζών που διέπεται από χαλαρούς κανονισμούς με τις χρεοκοπίες να αποτελούν σύνηθες φαινόμενο.

Στην Αμερική ευνοείται ο ανταγωνισμός, ο οποίος θα εμποδιστεί μόνο αν απειλείται το ίδιο το σύστημα. Σε κάποιες άλλες χώρες όμως περιορίζεται η πρόσβαση των ξένων στην ιδιοκτησία(π.χ. Ινδία). Από την άλλη στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε. οι τράπεζες είναι κοινής συμμετοχής δημόσιων και ιδιωτικών φορέων, οπότε δεν μπορούν να πουληθούν. Η Ε.Ε. στοχεύει στη συγχώνευση των αγορών, όμως στην πραγματικότητα οι διασυνοριακές συγχωνεύσεις αποτελούν σπάνιο φαινόμενο (π.χ. η γαλλική Credit Commercial de France αγοράστηκε το 2000 από την βρετανική HSBC) και αυτό γιατί υπάρχουν ακόμα πολιτικοί και νομικοί περιορισμοί αλλά και γιατί το αναμενόμενο κόστος και οι οικονομίες κλίμακας δεν είναι ικανοποιητικά ενώ το συνολικό αρνητικό κλίμα συμπληρώνεται από την απροθυμία των πελατών ν' αλλάξουν τράπεζα. Υπάρχει η ανάγκη εναρμόνισης των εθνικών νομοθεσιών προκειμένου να καμφθεί το πρόβλημα της έντονης ανομοιογένειας που χαρακτηρίζει την Ε.Ε. Δεν αποκλείεται πάντως να δούμε να επιταχύνονται οι διαδικασίες διασυνοριακών εξαγορών και συγχωνεύσεων αφού οι μικρού και μεσαίου μεγέθους τράπεζες αντιμετωπίζουν συνθήκες έντονου ανταγωνισμού ενώ παράλληλα έχουν αναλάβει την υποχρέωση προσαρμογής σε ένα πλήθος κανονιστικών διατάξεων, όπου απαιτούνται σημαντικοί πόροι υλοποίησης.

---

<sup>42</sup> Προβόπουλος Γ και Γκόρτσος Π.,(2008), Τραπεζικός Κλάδος,Ελευθεροτυπία.

Αντίθετα σε τοπικό επίπεδο οι διάφοροι Οργανισμοί σταθεροποίησαν τη θέση τους στην τοπική αγορά και αντιστάθηκαν στις ανταγωνιστικές πιέσεις του εξωτερικού μέσα από στρατηγικές συμμαχίες.

Γενικά πάντως το τραπεζικό σύστημα φαίνεται εύρωστο και αυτό οφείλεται στο ότι οι τράπεζες μεταβιβάζουν τμήμα του ρίσκου τους σε τρίτους, μεταξύ των οποίων τα hedge funds, οι ασφαλιστικές εταιρείες και τα συνταξιοδοτικά ταμεία. Για τον λόγο ότι σήμερα οι τράπεζες δεν προσφέρουν απλώς χρηματοοικονομικές υπηρεσίες αλλά παίζουν με μετοχές και παράγωγα και διαχειρίζονται τις επενδύσεις των πελατών τους είναι στο συμφέρον των ρυθμιστικών αρχών να διασφαλίζουν την ομαλή λειτουργία τους και να εγγυώνται μιαν ισορροπία μεταξύ της υπερβολικής προστασίας και του αδυσώπητα σκληρού ανταγωνισμού<sup>43</sup>.

Σχετικές αναλύσεις για το μέλλον της «τραπεζικής βιομηχανίας» δείχνουν την προσπάθεια ανάπτυξης της στηριζόμενη στη μείωση του κόστους και στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Μελέτη της McKinsey αναδεικνύει 7 σημεία που θα κάνουν τη διαφορά στην τραπεζική λιανική στον ευρωπαϊκό χώρο τα επόμενα χρόνια. Αυτά είναι 1.η καταναλωτική πίστη, όπου τα περιθώρια ανάπτυξης στην Ε.Ε. είναι πολύ μεγάλα, 2.οι υπηρεσίες προς τους συνταξιούχους, με περίπου 4 εκατ. Ευρωπαίους συνταξιούχους κάθε χρόνο, 3.οι κληρονομίες και η διαχείριση περιουσίας, 4.ειδικές κατηγορίες που αποτελούν ευκαιρίες για τις τράπεζες όπως οι γυναίκες, οι οικονομικοί μετανάστες και οι μειονότητες, 5.το Private Banking, 6.η Νέα Διευρυμένη Ευρώπη με ευκαιρίες και κινδύνους και 7. η Νότια Ευρώπη, με πολλά περιθώρια ανάπτυξης γιατί συγκριτικά εμφανίζουν χαμηλούς δείκτες δανεισμού αλλά και μια δυναμική ανάπτυξης.

Πέραν αυτού η ανταγωνιστικότητα του τραπεζικού κλάδου προκαλεί τεχνολογικές και οργανωτικές αναδιαρθρώσεις, κινητοποιεί τις δυνάμεις της επιχείρησης, δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας και υπευθυνότητες, νέους ρόλους, νέες συμπεριφορές και στάσεις. Οι τράπεζες επανεξετάζουν τη στρατηγική τους με αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας και μείωση του λειτουργικού τους κόστους. Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας με αυξημένες διοικητικές ικανότητες είναι καθοριστικός<sup>44</sup>.

Η τεχνολογία μετασχηματίζει τον τραπεζικό κλάδο σε όλες του τις διαστάσεις με νέα προϊόντα, πρόσβαση σε νέες αγορές, νέα κανάλια διανομής, εξάλειψη προβλημάτων που σχετίζονται με τις γεωγραφικές αποστάσεις και γενικά απλοποίηση των δραστηριοτήτων και της διαχείρισης πληροφοριών διαμέσου της πληροφορικής διασύνδεσης και ολοκλήρωσης

Από την άλλη, οι Οργανωτικές δομές είναι μια συνεχής διαδικασία, αποτελεί εργαλείο και όχι αυτοσκοπό της επιχειρηματικής δραστηριότητας και διαρθρώνονται με ευέλικτο τρόπο ώστε να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες. Αυτή η οργανωτική αναδιάρθρωση των τραπεζών έχει ως συνέπεια την αύξηση της απασχόλησης σε συναφείς με τις τραπεζικές εργασίες θυγατρικές των τραπεζών ιδίως σε νέους τομείς παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών(αμοιβαία κεφάλαια, ασφάλειες, επενδύσεις χαρτοφυλακίου,leasing), την αύξηση του αριθμού των εξειδικευμένων στελεχών (ειδικοί πληροφορικής, διοίκησης προσωπικού, χρηματοοικονομικής διαχείρισης),αλλά και την αύξηση απασχόλησης στις θέσεις άμεσης συναλλαγής με τον πελάτη με παράλληλη μείωση εκείνων στα back- offices. Επίσης η αρχή

<sup>43</sup> Σπύρου Π.,(2009), Τραπεζικός Κλάδος, Η Καθημερινή,12/11/2009)

<sup>44</sup> Πέτρου Π.,(2009), Ο τραπεζικός Κλάδος, Η Καθημερινή ,ειδική έκδοση, Ιούλιος 2009

της εξέλιξης των εργαζομένων βάσει της αρχαιότητας κλονίζεται και δίνονται κίνητρα και παροχές υπό προϋποθέσεις για την υποκίνηση των εργαζομένων ενώ δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην στελέχωση μονάδων με άτομα που διαθέτουν την ικανότητα αξιοποίησης εξειδικευμένης γνώσης. Ξεφεύγοντας από τα παραδοσιακά εργασιακά πρότυπα οι διοικήσεις των τραπεζών εκσυγχρονίζουν και εκσυγχρονίζονται αποδίδοντας μεγαλύτερη σημασία στην προσαρμοστικότητα του εργαζομένου, την ανανέωση των γνώσεων, τη συνεχή ενημέρωση, την πρωτοβουλία και διαπραγματευτική ικανότητα του.

### 6.3 Ο ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980 το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ελεγχόταν σε όλα τα επίπεδα με βάση κυβερνητικές ρυθμίσεις. Η έννοια του ανταγωνισμού ήταν άγνωστη αφού η κυβέρνηση ήλεγχε τις τιμές και τις πιστοδοτήσεις των τραπεζών. Η απελευθέρωση ήρθε με την κατάργηση των πιστωτικών ελέγχων, την ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς, την απελευθέρωση των επιτοκίων, τον ανταγωνισμό από μη τραπεζικούς φορείς, την ελεύθερη διακίνηση κεφαλαίων και την ελεύθερη εγκατάσταση άλλων ευρωπαϊκών τραπεζών στην Ελλάδα.

Οι περιορισμοί ρευστότητας σταδιακά εξαλείφθηκαν και δημιουργήθηκε ένα νέο πεδίο ανταγωνισμού για τις τράπεζες, οι οποίες άρχισαν να προσφέρουν μεγάλη ποικιλία χρηματοδοτικών και αποταμιευτικών προϊόντων, που έρχονταν να καλύψουν νέες διαφοροποιημένες ανάγκες, προκειμένου ο κάθε καταναλωτής να μπορεί να επιλέξει το προϊόν που ανταποκρίνεται στο προφίλ και τις ανάγκες του. Έτσι από το 2008 έχουμε πλήρη απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης με την κατάργηση των περιορισμών στα ποσοτικά όρια χορηγήσεων που ίσχυαν μέχρι τότε. Οι τράπεζες μπορούν πλέον να προσφέρουν<sup>45</sup>:

- I. Εξατομικευμένα προϊόντα, όπου οι όροι αποπληρωμής διαφοροποιούνται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κάθε πελάτη
- II. Προϊόντα για την αναχρηματοδότηση οφειλών με χαμηλότερα επιτόκια ,μεγαλύτερη διάρκεια και μικρότερη δόση
- III. Δανειακά προϊόντα που αξιοποιούν τα περιουσιακά στοιχεία του πελάτη και ανταμείβουν τους συνεπείς πελάτες.

Όσον αφορά στο μέλλον κύρια κατεύθυνση θα είναι ο επαναπροσδιορισμός της Τράπεζας ως «σύμβουλος» όχι μόνο στο χώρο επενδύσεων αλλά και στο χώρο των χορηγήσεων. Στο τελικό αποτέλεσμα καθοριστικό ρόλο θα διαδραματίσουν τα συστήματα και οι διαδικασίες αξιολόγησης και διαχείρισης κινδύνων. Πυξίδα σε αυτό το ταξίδι αποτελεί η αυξανόμενη εκπαίδευση και η πιστοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τις τράπεζες. Στο μέλλον το κατάστημα θα μετατραπεί από κέντρο συναλλαγών σε χώρο παροχής χρηματοοικονομικών συμβουλών που θα καλύπτει το σύνολο των καταθετικών, επενδυτικών, δανειακών αλλά και ασφαλιστικών αναγκών. Οι τράπεζες που θα φτάσουν πρώτες σε αυτό το επίπεδο είναι σίγουρο ότι θα κερδίσουν την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη των καταναλωτών<sup>46</sup>.

<sup>45</sup> Κωστόπουλος Γ.,(2008), Τραπεζικό Σύστημα, Ανάκτηση στις 5-7-2010 από <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=84&eid=293>

<sup>46</sup> Βλασταράκης Μ.,(2009), Στρατηγικές στο Τραπεζικό Κλάδο, Ανάκτηση στις 5-7-2010 από <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=84&eid=293>

Μια άλλη προοπτική που ανοίγεται στις ελληνικές τράπεζες είναι η έντονη παρουσία τους στη ΝΑ Ευρώπη. Η επέκταση των ελληνικών τραπεζών στα Βαλκάνια, η οποία ξεκίνησε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, διεύρυνε τους αναπτυξιακούς τους ορίζοντες. Απέκτησαν νέες δραστηριότητες, νέους πελάτες σε αγορές που παρουσιάζουν μεγάλους ρυθμούς ανάπτυξης, δηλαδή αύξησαν τις δυνητικές πηγές εσόδων και μάλιστα μακροπρόθεσμα.

Οι επενδύσεις στις οποίες είχαν προχωρήσει οι ελληνικές τράπεζες στις χώρες των Βαλκανίων και οι οποίες υπολογίζονται στα 2 δις ευρώ, άρχισαν να ωριμάζουν πριν από περίπου 2 χρόνια και σήμερα είναι σε θέση να καρπώνονται τα κέρδη, αφού υπολογίζεται ότι κατά μέσο όρο το 10% του τζίρου τους προέρχεται από τις δραστηριότητές τους στην περιοχή. Μάλιστα το ποσοστό αυτό την επόμενη τριετία αναμένεται να διπλασιαστεί, κάνοντας τα Βαλκάνια βασική πηγή εσόδων<sup>47</sup>.

Στη χώρα μας 62 ελληνικά και ξένα πιστωτικά ιδρύματα, συνεταιριστικές τράπεζες και ειδικοί πιστωτικοί Οργανισμοί απασχολούν περίπου 60.000 εργαζόμενους και συναλλάσσονται με το κοινό μέσω 3.400 υποκαταστημάτων. Οι τράπεζες κυριαρχούν στον ελληνικό χρηματοπιστωτικό τομέα, με τα κεφάλαιά τους να αντιστοιχούν στο 85% του συνόλου(στοιχεία ΤτΕ,2008), ενώ οι 10 τράπεζες των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών αντιστοιχούν σ άνω του 75% των κεφαλαίων του συνόλου των πιστωτικών ιδρυμάτων που λειτουργούν στην Ελλάδα.

Στόχος του τραπεζικού συστήματος είναι η εξασφάλιση σταθερότητας. Στο πλαίσιο του νέου Συμφώνου Βασιλεία II, η ΤτΕ, σε συνεργασία με τις τράπεζες, στοχεύει στην καλύτερη εναρμόνιση των κεφαλαιακών απαιτήσεων των πιστωτικών ιδρυμάτων με τους τραπεζικούς κινδύνους που αναλαμβάνουν, επιβραβεύοντας τα πιστωτικά ιδρύματα με υγιή χαρτοφυλάκια και αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης κινδύνων. Η εφαρμογή των εξελεγμένων μεθόδων διαχείρισης κινδύνου αποτελεί απαραίτητη στρατηγική επιλογή για τις μεγάλες ελληνικές τράπεζες ιδιαίτερα αν ληφθεί υπόψη ο εξωστρεφής στρατηγικός προσανατολισμός τους.

Το Σύμφωνο Βασιλεία II αποφέρει αλλαγές στη δομή εταιρικής διακυβέρνησης στις Τράπεζες ως προς την διαχείριση κινδύνων και τον έλεγχο και συνεπάγεται ευκρινή διαχωρισμό αρμοδιοτήτων, συμμετοχή ανεξάρτητων διευθυντών στο διοικητικό συμβούλιο, δημιουργία ανεξάρτητου ελεγκτικού συμβουλίου, έλεγχο για αποφάσεις που αφορούν τους κινδύνους, ευκρινή ιδιοκτησιακή δομή, διαφάνεια, εγκατάσταση και παρακολούθηση συστημάτων ανάλυσης και διαχείρισης κινδύνων<sup>48</sup>.

Τα θετικά του Συμφώνου Βασιλεία II είναι η εναρμόνιση, η αύξηση σταθερότητας του διεθνοποιημένου τραπεζικού συστήματος και η βελτίωση της οικονομικής αποτελεσματικότητας των τραπεζών λόγω της αναδιοργάνωσης εσωτερικής διαχείρισης και διοίκησης αλλά υπάρχουν και αδυναμίες όπως το υψηλό κόστος εφαρμογής, η μεγάλη εξάρτηση των τραπεζών από διεθνείς οργανισμούς πιστοληπτικής ικανότητας και ο επιμέρους σχεδιασμός κινήτρων με αρνητικές επιδράσεις στη συμπεριφορά των τραπεζών στο τραπεζικό σύστημα<sup>49</sup>.

---

<sup>47</sup> Στεργίου Λ., Πεχλιβανίδης Ι., Καρακάσης Θ.,(2009), Τραπεζικός Κλάδος, Η Καθημερινή, ειδική έκδοση, Ιούλιος 2009

<sup>48</sup> Καμάρας Δ.(2009), Η οικονομία της Ελλάδος, Η Καθημερινή, ειδική έκδοση, Ιούλιος 2009)

<sup>49</sup> Καρράς Κ.,( 2008), Το τραπεζικό σύστημα, Καθημερινή

Γενικά το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα βρίσκεται στη διαδικασία σχηματισμού μιας νέας δομής, όπου το μέγεθος των τραπεζών αυξάνεται και η ποιότητα των προϊόντων και υπηρεσιών βελτιώνεται. Τα νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα για την κάλυψη των σύνθετων αναγκών των πελατών αλλά και για την αύξηση των εσόδων των τραπεζών είναι το leasing, τα swaps, τα options, τα ομολογιακά, τα Bank Assurance κ.α.

Παράλληλα ενσωματώνουν τις τεχνολογικές εξελίξεις με την ανάπτυξη νέων εναλλακτικών δικτύων όπως webbanking, e-banking, m-banking, ATMs με εφαρμογή και στα συστήματα διοίκησης όπως διοικητική πληροφόρηση (MIS) και διαχείριση σχέσεων με πελάτες (CRM). Αυτά όλα έχουν σαν αποτέλεσμα την βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, την αύξηση διατήρησης πελατών, την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την αναδιάρθρωση του προσωπικού εξυπηρέτησης. Προτεραιότητα αποτελεί η μέτρηση συνολικής αξίας που δημιουργείται από τον κάθε πελάτη για την Τράπεζα (Customer Value Management). Η Τράπεζα του 21 αιώνα βρίσκεται εκεί που βρίσκεται ο πελάτης, εκεί όπου εργάζεται, εκεί όπου διαθέτει τον ελεύθερο χρόνο του<sup>50</sup>.

Το μεταβαλλόμενο περιβάλλον γίνεται μια πρόκληση για τις ελληνικές τράπεζες, δεδομένου ότι σε αυτό το ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο αποτελεσματικές τράπεζες θα μπορέσουν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους τον 21 αιώνα.

#### Διάρθρωση του Ελληνικού πιστωτικού συστήματος:

Αριθμός τραπεζών, υποκαταστημάτων και υπαλλήλων						
	Τράπεζες		Υποκαταστήματα		Υπάλληλοι	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Ελληνικές	22	21	2.876	2.953	53.809	51.741
Ξένες	20	23	205	223	4.851	5.133
Συνεταιριστικές	15	16	80	87	681	781
Ειδ. Πιστωτικοί Οργαν.	2	2	139	140	1.733	1.682
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>59</b>	<b>62</b>	<b>3.300</b>	<b>3.403</b>	<b>61.074</b>	<b>59.337</b>

Μερίδια αγοράς (%) ως προς βασικά μεγέθη του ισολογισμού						
	Ενεργητικό		Χορηγήσεις		Καταθέσεις	
	2008	2009	2008	2009	2008	2009
Ελληνικές	82,1	80,9	84,5	85,1	82,6	81,8
Ξένες	9,3	10,0	9,4	8,8	7,3	8,2
Συνεταιριστικές	0,6	0,7	0,9	1,0	0,7	0,8
Ειδ. Πιστωτικοί Οργαν.	8,0	8,4	5,2	5,1	9,4	9,2
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

<sup>50</sup>Γεωργόπουλος Δ., (2008), Το ελληνικό Πιστωτικό Σύστημα, Ελευθεροτυπία



#### **6.4 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Βέβαια οι ελληνικές τράπεζες διαχωρίζονται στις ιδιωτικές και τις δημόσιες με κάποιες διαφορές στην κουλτούρα όμως και αυτές τείνουν να εξαλειφθούν και να εξομοιωθούν στην προσπάθεια όλων των τραπεζών ν' ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν στις συνεχείς μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Οι διαφορές επικεντρώνονται στο περιβάλλον της δημόσιας τράπεζας, το οποίο είναι περισσότερο ελεγχόμενο και αυστηρά δομημένο. Το στυλ διοίκησης καθορίζεται από την εξασφαλισμένη απασχόληση, την προβλεψιμότητα και την σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων ενώ η έμφαση δίνεται στην αποτελεσματικότητα, τον έλεγχο και την ομαλή λειτουργία της. Η εσωτερική τυπικότητα, η ιεραρχία, οι κανονισμοί και οι διαδικασίες με σκοπό τον έλεγχο και την αποφυγή της αβεβαιότητας είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της.

Οι ιεραρχικές δομές είναι ξεκάθαρες, τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα και την εξουσία και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως εκτελεστικά όργανα. Δίνεται υψηλός προσανατολισμός στο έργο και χαμηλότερος στις ανθρώπινες σχέσεις μέσα από ένα καθοδηγητικό στυλ ηγεσίας. Από την άλλη στις ιδιωτικές τράπεζες το στυλ ηγεσίας είναι περισσότερο συμβουλευτικό-υποστηρικτικό και συμμετοχικό. Οι ιεραρχικές δομές εμφανίζονται πιο χαλαρές και ευνοείται η ομαδική εργασία, η ανάπτυξη πρωτοβουλίας και η καινοτομία. Δίνεται έμφαση στην ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, στις καλές σχέσεις των μελών, στην αξιοκρατία και την προώθηση των ικανότερων μέσα από την καλλιέργεια ενός κλίματος ευγενούς άμιλλας.

Όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό υπάρχει ανάγκη αποτελεσματικής διοίκησης και ανάπτυξής του ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο στην Ελλάδα να είναι ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο άλλων χωρών. Απαιτείται περισσότερη ευθυγράμμιση με το παραδοτέο έργο και λιγότερη με ένα τσεκάρισμα νόμου και τάξης.

Τώρα που το ένα αξιακό μοντέλο κλονίζεται μετά το άλλο, μια προϊόντική πρωτοπορία αντιγράφεται γρήγορα και τα προϊόντα ολοένα και περισσότερο συγκλίνουν, οι εταιρείες αναζητούν το return on their technology investment και η έμφαση είναι έντονα επικεντρωμένη στον πελάτη(άνθρωπο) και την προνομιακή εξυπηρέτησή του, οι εργαζόμενοι αναδεικνύονται ως η πιο ελπιδοφόρα αξία της επιχείρησης, που μπορεί να κάνει την διαφορά. Και φυσικά η διαπίστωση αφορά κάθε manager, διευθύνοντες συμβούλους, γενικούς διευθυντές και διευθυντές τμημάτων, οι οποίοι έχουν την ευθύνη στόχων και συνειδητοποιούν την καθοριστική συμβολή της σωστής υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού για την επιτυχία τους.

Το επάγγελμα του τραπεζικού με την παραδοσιακή μορφή του έχει αρχίσει να εκλείπει και είναι πλέον περισσότερο σύνθετο και πολύπλοκο. Τα σημερινά τραπεζικά στελέχη υποχρεούνται να διαθέτουν σύνθετα προϊόντα σε απαιτητικούς και ενημερωμένους πελάτες σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Υποχρεούνται να μπορούν να ανταποκρίνονται στην ανάγκη εκτέλεσης -περισσότερων της μίας- εργασιών και να προσαρμόζονται στις οργανωτικές αλλαγές.

Υποχρεούνται να έχουν ειδικές γνώσεις των τραπεζικών εργασιών αφού ο υψηλός βαθμός διαφοροποίησης και πολυπλοκότητας των προϊόντων απαιτεί την ύπαρξη προσωπικού που να έχει την γνώση και την ικανότητα να παρέχει συμβουλευτικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες προς τους πελάτες πέρα από τις δυνατότητες αυτοματισμού που παρέχει η «εισβολή» της τεχνολογίας στον τραπεζικό χώρο. Υποχρεούνται να προβλέπουν τις ανάγκες του πελάτη προσφέροντας ιδέες στον σχεδιασμό νέων προϊόντων και να διαθέτουν ικανότητες διαχείρισης καθημερινών προβλημάτων και όλα αυτά σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον όπου οι Τράπεζες αναζητούν τρόπους μείωσης των λειτουργικών τους εξόδων προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές.

Όλο αυτό το πλέγμα συνθηκών και απαιτήσεων προϋποθέτει την ύπαρξη μιας ηγεσίας που θα ανταμείβει και θα εκτιμά τις προσπάθειες των ανθρώπων της τράπεζας προσφέροντας το κατάλληλο περιβάλλον ανάπτυξης των δεξιοτήτων του προσωπικού, οδηγώντας στην ταύτιση των επιδιώξεων μεταξύ εργαζόμενων και τράπεζας.

Αποτελεί συμφέρον για την Τράπεζα να συμβάλλει στην ανάπτυξη των υπαλλήλων της μέσα από διαδικασίες μάθησης καθιστώντας τους ικανούς στην αντιμετώπιση καταστάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών. Αποτελεί συμφέρον για την Τράπεζα να έχει υιοθετήσει μια πολιτική αμοιβών που να διέπεται μεν από τις αρχές της ατομικής και εταιρικής δικαιοσύνης και ανταγωνιστικότητας όμως να υπάρχει και ένα σύστημα κινήτρων και αμοιβών που να καθορίζουν μια σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής, να δημιουργεί μια κουλτούρα προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, να ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία, να προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να πετύχουν, να «συγκρατεί» τους άξιους και ικανούς (Λ. Χυτήρης, 2001). Εκτός από την υιοθέτηση ενός συστήματος κινήτρων η συνεχής επαγγελματική εκπαίδευση είναι η σημαντικότερη επένδυση που απαιτούν οι περιστάσεις. Προϋποθέτει την εφαρμογή συστημάτων αντικειμενικής και αξιόπιστης αξιολόγησης ενώ το σύστημα αξιολόγησης προϋποθέτει την αποδοχή της αναγκαιότητας και χρησιμότητας όπως και τον επαγγελματισμό στην εφαρμογή<sup>51</sup>.

Πάντως υπάρχουν κάποια γενικά χαρακτηριστικά που αποτυπώνονται χωρίς σημαντικές διαφοροποιήσεις σε όλες τις Τράπεζες. Ύστερα από έρευνα που έχει γίνει με την υποστήριξη της διοίκησης και του προσωπικού του ΙΝΕ/ΟΤΟΕ η συντριπτική πλειοψηφία των Προϊσταμένων, σύμφωνα με όλες τις εκτιμήσεις, αναδεικνύεται από το εσωτερικό των Τραπεζών. Η συγκεκριμένη εκτίμηση συγκεντρώνει το 94% των απαντήσεων των Σωματείων και το 91,7% των απαντήσεων των Τραπεζών<sup>52</sup>.

---

<sup>51</sup> Σαριδάκη Μ.,(2008), Στρατηγική των τραπεζών, Ελευθεροτυπία.

<sup>52</sup> Ιωακείμογλου Β., Γεωργακοπούλου Β., Ντόσικα Μ., Μυζήθρα Μ.,(2009), Η ελληνική Οικονομία, Βήμα

Ανάλογη είναι η εικόνα σχετικά με τα Διευθυντικά Στελέχη. Σύμφωνα με την άποψη των Τραπεζών μόνο το 23% των Διευθυντικών θέσεων καλύπτονται με εξωτερικές προσλήψεις. Η αντίστοιχη εκτίμηση των Σωματείων δίνει ακόμη μικρότερο ποσοστό, 16% για τους εξωτερικούς Διευθυντές.

Αντίστροφη, σύμφωνα με όλες τις εκτιμήσεις, είναι η εικόνα στη σύνθεση της Ανώτατης Διοίκησης των Τραπεζών. Το 65% περίπου των μελών της Ανώτατης Διοίκησης έχει διοριστεί ή προσληφθεί απευθείας στη θέση αυτή προερχόμενο από την εξωτερική Αγορά. Καμία από τις Τράπεζες, τουλάχιστον από εκείνες που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν βρίσκει πλεονεκτικότερη την πρόσληψη στελεχών από την Αγορά.

## **6.5 ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ**

Μελέτες που έγιναν πρόσφατα (Ιωακειμίδου,2002) και αφορούν τον τραπεζικό τομέα, απέδειξαν ότι οι σύγχρονες τεχνολογίες διαχείρισης της πληροφορίας και επικοινωνιακής δικτύωσης επιτρέπουν οργανωτικές επιλογές που συνδυάζουν

- την επιχειρησιακή ολοκλήρωση με έντονη συγκεντροποίηση διαμόρφωσης των διοικητικών προδιαγραφών και των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού,
- με συνεχώς αυξανόμενη επιλεκτικότητα, ευελιξία ή εξατομίκευση στη διαμόρφωση και την εξέλιξη τόσο των εργασιακών καθηκόντων, όσο και των όρων αμοιβής και εργασίας των στελεχών και του προσωπικού.

Οι περισσότερες εμπειρίες από εξαγορές και συγχωνεύσεις (Ε&Σ) δείχνουν τη σημασία και άλλων παραγόντων, όπως η στρατηγική, ο συσχετισμός δύναμης και οι σχέσεις της Διοίκησης με τα στελέχη και τη συλλογική εκπροσώπηση, το θεσμικό πλαίσιο και τα πολιτιστικά δεδομένα κάθε χώρας/ περιοχής, η κουλτούρα της επιχείρησης, οδηγώντας σε πολύ διαφορετικές συσχετίσεις και αποτελέσματα.

Σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας συμβούλων KPMG, οι 5 στις 6 διεθνείς συμφωνίες εξαγορών και συγχωνεύσεων αποτυγχάνουν, τουλάχιστον με κριτήριο τις αποδόσεις στους μετόχους των εταιρειών. Μάλιστα διαπιστώθηκε ότι στις 700 μεγαλύτερες σε αξία συμφωνίες στο διάστημα 1996-98, στο 53% των περιπτώσεων οι αποδόσεις των μετοχών των συγχωνευομένων εταιρειών ήταν χαμηλότερες μετά την ενοποίηση ενώ στο 30% παρέμειναν στάσιμες.

Ως βασικοί λόγοι αποτυχίας αναφέρονται ο φτωχός επιχειρηματικός σχεδιασμός, η κακή εκτέλεση, η απώλεια χρόνου στην προσπάθεια επίλυσης διοικητικών – πολιτισμικών διαφορών και διαφορών επιχειρησιακής κουλτούρας.

Μελέτες που έγιναν με βάση στοιχεία για τις διασυνοριακές Ε&Σ κατέδειξαν ότι η ποσοτική κυριαρχία των αγγλοσαξωνικών επιχειρήσεων (ΗΠΑ, Η.Β) στις διασυνοριακές Ε&Σ τείνει να επιβάλλει συγκεκριμένα πρότυπα διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και αξιοποίησης στελεχών στις εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις.

Τα πρότυπα αυτά εστιάζονται σε στοιχεία όπως:

- I. Άμεση ελαχιστοποίηση κόστους προσωπικού και στελεχών, με γενικές περικοπές και απόλυτα επιλεκτικές/ εξατομικευμένες παροχές
- II. εισαγωγή ευελιξίας στις εργασιακές σχέσεις, ιδιαίτερα στην ποσοτική της διάσταση (αποσταθεροποίηση διάρκειας σύμβασης, χρόνου και αμοιβής εργασίας και για τους εργαζόμενους και για τα στελέχη),
- III. προβλήματα αναγνώρισης συνδικαλιστικής εκπροσώπησης – αντιθετικές σχέσεις με τη συλλογική εκπροσώπηση, - έντονα μονομερείς πρακτικές που οδηγούν σε τριβές στους επιμέρους εργασιακούς χώρους, διασπούν τις λειτουργικές ομάδες, εντείνουν τον ατομικισμό και τους ανταγωνισμούς ανάμεσα στα στελέχη.

Αντίθετα, τα επικρατούντα στην ηπειρωτική Ευρώπη πρότυπα Διοίκησης, εστιάζονται σε διαφορετικά στοιχεία όπως:

- I. μακροχρόνιοι στόχοι διαχείρισης και επένδυσης στο Ανθρώπινο Δυναμικό, στην ανάδειξη και αξιοποίηση στελεχών «από τα μέσα»
- II. μεγαλύτερη βαρύτητα στην υποκίνηση και συμμετοχή του Ανθρώπινου Δυναμικού και των στελεχών στους στόχους της επιχείρησης
- III. σημασία στην εκπαίδευση και την ποιοτική ευελιξία της εργασίας (πολυδυναμία του εργαζόμενου και του στελέχους, επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό, ευκαιρίες καριέρας στην ίδια επιχείρηση)
- IV. θεσμική αναγνώριση της συλλογικής εκπροσώπησης
- V. σαφείς κανόνες και ανεπτυγμένο θεσμικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων - παροχών
- VI. ανάπτυξη συμμετοχικών ή συμβουλευτικών διοικητικών πρακτικών

Η σύγκρουση των παραπάνω διαφορετικών αντιλήψεων στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που συνδέεται άρρηκτα με τη σημασία του παράγοντα «φιλοσοφία Διοίκησης», «υποκίνηση» και «επιχειρησιακή κουλτούρα» στις Ε&Σ, έχει μέχρι σήμερα οδηγήσει στη σχετική επικράτηση του «αγγλοσαξωνικού προτύπου».

Το πρότυπο αυτό κατηγορείται συχνά για δημιουργία σοβαρών προβλημάτων στην απασχόληση και στην ομαλότητα των εργασιακών σχέσεων, καθώς και στην αποτελεσματικότητα των Ε&Σ, όπως θα δούμε στη συνέχεια.

Ανεξάρτητα από τη σημασία που αποδίδεται από τη θεωρία και την πρακτική στους κοινωνικούς παράγοντες επιτυχίας των Ε&Σ, γίνεται όλο και περισσότερο αποδεκτό ότι ο ανθρώπινος παράγοντας και η αποτελεσματική υποκίνησή του στο πλαίσιο υλοποίησης των Ε&Σ είναι κρίσιμος για την επιτυχία ή την αποτυχία κάθε σχετικού εγχειρήματος.

Κάτι που προϋποθέτει:

- I. προσεκτικό σχεδιασμό και υλοποίηση κατάλληλων πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά και
- II. επαρκή πληροφόρηση, διαφάνεια, κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής στις σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών (Διοίκηση, συλλογική εκπροσώπηση, εργαζόμενοι και στελέχη).

Σε ότι αφορά στο καταλληλότερο μοντέλο διοίκησης στις νέες συνθήκες, οι Τράπεζες επιλέγουν κατά κύριο λόγο το αποκεντρωμένο-συμμετοχικό μοντέλο, τα επιχειρησιακά συνδικάτα εμφανίζονται πιο επιφυλακτικά από τις Τράπεζες ως προς την καταλληλότητα των αποκεντρωμένων και συμμετοχικών προτύπων διοίκησης στις σύγχρονες συνθήκες, επιλέγοντας κατά πλειοψηφία το συλλογικό-συμβουλευτικό<sup>53</sup> μοντέλο. . Όπως και οι Τράπεζες, κανείς σύλλογος δεν υποστηρίζει πλέον το παραδοσιακό συγκεντρωτικό-ιεραρχικό μοντέλο διοίκησης , που κυριαρχούσε επί σειρά ετών, κυρίως στις κρατικού ενδιαφέροντος Τράπεζες του κλάδου.

Η επιφύλαξη των συνδικάτων ως προς τις αποκεντρωμένες και συμμετοχικές διαδικασίες διοίκησης, ενδεχομένως να αντανακλά την απόπειρα σύνδεσης τέτοιων μεταβολών από ορισμένες Διοικήσεις με ανατροπές στις εργασιακές σχέσεις (αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, έλλειψη ελέγχου – αυθαιρεσία στελεχών, ευελιξία όρων αμοιβής και εργασίας), με «συμμετοχή» των εργαζομένων σε ατομική βάση ή/ και με απόπειρες επιλεκτικής χειραγώγησης των σωματείων από τον εργοδότη.

Ίσως ακόμα να αντανακλά τη δυσπιστία ορισμένων σωματείων απέναντι στις πραγματικές προθέσεις των Τραπεζών, αλλά και τη δυσπιστία τους απέναντι στις ικανότητες και τη νοοτροπία του υφιστάμενου στελεχιακού δυναμικού να στηρίζουν ένα πραγματικά συμμετοχικό μοντέλο διοίκησης, ζήτημα που θα εξετάσουμε αμέσως στη συνέχεια. Σε ότι αφορά στη δυνατότητα – καταλληλότητα των διευθυντικών στελεχών να στηρίζουν το επιθυμητό διοικητικό μοντέλο, οι Τράπεζες φαίνεται να θεωρούν πιο «έτοιμα» τα διευθυντικά τους στελέχη από τους προϊσταμένους για να εφαρμόσουν τα επιθυμητά μοντέλα διοίκησης. Αν μάλιστα σκεφθούμε ότι οι Τράπεζες εμφανίζονται να υποστηρίζουν πιο αποκεντρωμένα – συμμετοχικά μοντέλα (όπου μεγάλο βάρος ευθύνης θα πέσει στους προϊσταμένους), είναι εύλογο να αναρωτούνται κατά πόσον αυτά τα μεσαία στελέχη είναι κατάλληλα καταρτισμένα και έτοιμα για να τα εφαρμόσουν.

Τα επιχειρησιακά συνδικάτα φαίνεται, πάντως, να εμπιστεύονται περισσότερο τις ικανότητες των μεσαίων στελεχών (πολλοί από τους οποίους θα είναι τα αυριανά διευθυντικά στελέχη, επομένως θα εισάγουν νέες αντιλήψεις και γνώσεις στις διαδικασίες και στις διοικητικές πρακτικές), από ότι εκείνες των διευθυντικών στελεχών και πολύ περισσότερο από ότι τις εμπιστεύονται οι ίδιες οι Τράπεζες.

Οι ήδη συντελούμενες και, πολύ περισσότερο, τυχόν νέες Εξαγορές και Συγχωνεύσεις (E&S), επηρεάζουν σημαντικά το ρόλο και τους όρους διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων του προσωπικού και των στελεχών του κλάδου, σήμερα και στο άμεσο μέλλον.

---

<sup>53</sup> **Ιωακείμιδης Π. Κ.**,(2008), Η Ελληνική προβληματική και το Ευρωπαϊκό. Σύνταγμα. Η κρίση Συνταγματοποίησης, Manchester University Press **2002**

Γι' αυτό και επείγει να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο η διεπιστημονική έρευνα και εμπάθυνση στα θέματα αυτά. Πρέπει ακόμα να αναπτυχθεί ο κατάλληλος διάλογος ανάμεσα στα συνδικάτα, τους εργοδότες, τους ειδικούς και την Πολιτεία, να αναζητηθούν κατάλληλες συλλογικές ρυθμίσεις, θεσμικές πρωτοβουλίες και πρακτικές, έτσι ώστε οι Ε&Σ να μη γίνονται πηγή αλληπάλληλων βλαπτικών μεταβολών για τους εργαζόμενους και τα στελέχη και να διασφαλίζουν, μέσα από τον απαιτούμενο διάλογο, την ομαλή σύγκλιση δικαιωμάτων και ρυθμίσεων για την επίτευξη διαφάνειας και ίσης μεταχείρισης για όλο το Ανθρώπινο Δυναμικό που απασχολεί η ενιαία επιχείρηση. Δηλαδή την κατάλληλη ένταξη και συνύπαρξη διαφορετικών εργασιακών συνόλων και δικαιωμάτων, σ' ένα κατά το δυνατόν ενιαίο και λειτουργικό εργασιακό, μισθολογικό και διοικητικό σχήμα. Σε περιπτώσεις εξαγοράς – απορρόφησης –συγχώνευσης, να τίθεται υπ' όψιν των ενδιαφερόμενων μερών όχι μόνον επιχειρησιακό, αλλά και «κοινωνικό σχέδιο» του αγοραστή.

Η εξέταση και μόνο των προβλημάτων και των επιπτώσεων από τις Ε&Σ που συντελούνται στον κλάδο, δείχνει ότι πολλά από αυτά, εάν όχι όλα, ενδιαφέρουν εξίσου τα στελέχη και τους απλούς εργαζόμενους του κλάδου.

Σε σχέση με τα σύγχρονα συστήματα διαχείρισης και ανάπτυξης στελεχών, τα πλέον συχνά χρησιμοποιούμενα είναι, σύμφωνα με τις απαντήσεις των Τραπεζών, τα Προγράμματα Ανάπτυξης Καριέρας και τα Προγράμματα Διάγνωσης Εκπαιδευτικών Αναγκών. Ακολουθούν, με μικρότερη συχνότητα εμφάνισης Προγράμματα Σχεδιασμένης Εναλλαγής Θέσεων Εργασίας και Κέντρα Αξιολόγησης Στελεχών. Ως συμπέρασμα της έρευνας του ΙΝΕ/ΟΤΟΕ (2002) στο πολύ σημαντικό θέμα της διαχείρισης των στελεχών του ελληνικού τραπεζικού συστήματος, θα μπορούσαμε να σημειώσουμε ότι :

- I. σε καμία Τράπεζα, τουλάχιστον από όσες συμμετείχαν στην έρευνα, δεν εφαρμόζεται ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης και ανάπτυξης στελεχών.
- II. από τα επιμέρους συστήματα, που συναντήσαμε στα ευρήματα της έρευνας, κυριαρχούν τα συστήματα αξιολόγησης και έπονται τα συστήματα διάγνωσης εκπαιδευτικών αναγκών
- III. ακόμη και στις περιπτώσεις Τραπεζών που εφαρμόζουν κάποια από τα επιμέρους συστήματα, φαίνεται να χρειάζεται επικοινωνία και ενημέρωση των εμπλεκόμενων, επιχειρησιακών σωμάτων και των ίδιων των στελεχών, για τη λειτουργία και, βεβαίως, τους στόχους των συγκεκριμένων συστημάτων. Με τον τρόπο αυτό θα αυξηθεί και ο βαθμός ικανοποίησης και εμπιστοσύνης των στελεχών στα συστήματα αυτά, που από τις ενδείξεις που είχαμε, δεν φαίνεται ιδιαίτερα υψηλός.
- IV. το θέμα της υιοθέτησης και της εφαρμογής συστημάτων διαχείρισης στελεχών αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα, θα μπορούσε να αποτελέσει σημείο αναφοράς των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Οι Τράπεζες φαίνεται να θεωρούν πιο «έτοιμα» τα διευθυντικά τους στελέχη από τους προϊσταμένους για να εφαρμόσουν τα επιθυμητά μοντέλα διοίκησης. Τα επιχειρησιακά συνδικάτα φαίνεται, πάντως, να εμπιστεύονται περισσότερο τις ικανότητες των μεσαίων στελεχών (πολλοί από τους οποίους θα είναι τα αυριανά διευθυντικά στελέχη, επομένως θα εισάγουν νέες αντιλήψεις και γνώσεις στις διαδικασίες και στις διοικητικές πρακτικές), από ότι εκείνες των διευθυντικών στελεχών και πολύ περισσότερο από ότι τις εμπιστεύονται οι ίδιες οι Τράπεζες.

Συνολικά, οι απόψεις των επιχειρησιακών συνδικάτων υποδηλώνουν τη μεγαλύτερη ανάγκη για συνεχή ενημέρωση και επιμόρφωση των στελεχών και των εργαζόμενων γενικότερα στις σύγχρονες συνθήκες λειτουργίας και αναδιοργάνωσης του τραπεζικού κλάδου, ένα αίτημα που προβάλλεται ιδιαίτερα από τα σωματεία του κλάδου ως μέσο βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αλλά και ως μέσο προστασίας της απασχόλησης σε αυτές.

Επιχειρηματολογώντας σ' αυτή τη θέση μας μπορούμε να τονίσουμε τα ακόλουθα:

- I. Οι τράπεζες διαμορφώνουν τη στρατηγική τους σύμφωνα με το περιβάλλον. Βλέπουν και μέσα στη κρίση ότι οι παλαιές δομές δε τη βοηθούν να αναπτυχθούν με γρηγορότερους ρυθμούς και ότι έχουν χάσει πολύτιμο έδαφος και αποφάσισαν να εφαρμόσουν μια πιο ευέλικτη στρατηγική η οποία στηρίζεται στην εστίαση με διαφοροποίηση. Ουσιαστικά εστιάζουν σε τέσσερις νέους άξονες τους οποίους απαιτούσε το περιβάλλον:
  - I. Στο εξειδικευμένο προσωπικό. Ενίσχυση του στελεχικού της δυναμικού με την πρόσληψη εξειδικευμένων στελεχών. Παράλληλα αλλάζουν τις εσωτερικές διαδικασίες, ώστε να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη συνεργασία ανάμεσα στις επιμέρους διευθύνσεις. Τέλος προέχουν στην υιοθέτηση μηχανισμών κινήτρων σύνδεσης των αμοιβών με την παραγωγικότητα.
  - II. Αναδιοργάνωση με στόχο να γίνουν περισσότερο πελατοκεντρικές και ευέλικτες. Μια από τις πρώτες ενέργειές τους ήταν η απλοποίηση διαφόρων τραπεζικών διαδικασιών και η δημιουργία μηχανισμών για την ταχύτερη επικοινωνία του δικτύου με την κεντρική διοίκηση.
  - III. Αναδιοργάνωση της τράπεζας με την εισαγωγή συστημάτων πληροφορικής, όπως είναι η ολοκλήρωση της μετάπτωσης στο Globus (παρακολούθηση επισφαλών δανείων), e-banking, προγράμματα CRM, προγράμματα ασφάλειας και προγράμματα καλύτερης παρακολούθησης των καθυστερημένων δανείων και των εμπλοκών.
  - IV. Αναδιοργάνωση σε επίπεδο Ομίλου. Κεντριοποιούν τους μηχανισμούς λήψης των αποφάσεων σε ότι αφορά τη διαχείριση των κεφαλαίων της τράπεζας και των πελατών της. Έτσι υλοποιούν τη μετατροπή της επενδυτικής εταιρείας του Ομίλου σε αμοιβαίο κεφάλαιο, την πώληση της Χρηματιστηριακής και τη δημιουργία τμήματος χρηματιστηριακών συναλλαγών μέσα στην Τράπεζα, καθώς και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στη διαχείριση αμοιβαίων κεφαλαίων.

Όπως προαναφέραμε οι παραπάνω στρατηγικές τους επιβλήθηκαν από τον ανταγωνισμό και την αγορά.

Οι συγκεκριμένες στρατηγικές αναδύθηκαν από τη ροή των πραγμάτων στο τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι οι τράπεζες σήμερα ακολουθούν στρατηγικές ανάπτυξης και συγκεκριμένα ανάπτυξη προϊόντος. Ουσιαστικά ενισχύουν τα υπάρχοντα προϊόντα με διαφοροποιημένες υπηρεσίες και πλαισιωμένες από εξειδικευμένο προσωπικό, προσπαθώντας με αυτό τον τρόπο να διεισδύσει ακόμα περισσότερο στην υπάρχουσα αγορά αυξάνοντας το μερίδιο τους<sup>54</sup>.

Μέσα από το μοντέλο της πρόκλησης της ανταγωνιστικότητας, μπορούμε να χαρακτηρίσουμε τις στρατηγικές τους ως αποτελεσματικές. Συγκεκριμένα<sup>55</sup>:

1. Η στρατηγική της διαφοροποίησης θα βοηθήσει τις τράπεζες όχι μόνο να ανασχεδιάσουν τις εσωτερικές διαδικασίες, πράγμα που το έχουν ανάγκη αλλά και να αναγεννήσουν τη στρατηγική θέση τους στην αγορά.
2. Η στρατηγική τους θα τη βοηθήσει όχι μόνο να μετασχηματιστεί αλλά και να αλλάξει τη σημερινή μορφή του κλάδου.

#### **Τι σημαίνει λοιπόν Τραπεζικό Μάρκετινγκ;**

Αν θέλουμε να το δούμε ευρύτερα και να ξεφύγουμε από ορισμούς,

**ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ** σημαίνει να κερδίζει μια τράπεζα μέσα από την ικανοποίηση των πελατών της. Να δημιουργεί δεσμούς μακροχρόνιου και αμοιβαίου συμφέροντος με τους πιστούς ευχαριστημένους πελάτες της. Σήμερα όλα τα στελέχη των τραπεζών μιλούν για αλλαγή της νοοτροπίας του πελατοφράκτη (γκισέ), μιλούν για ποιοτική εξυπηρέτηση και για την υιοθέτηση μιας νέας φιλοσοφίας .

#### **Και ποια είναι αυτή η νέα φιλοσοφία ;**

Απλά σημαίνει ότι η τράπεζα έχει την αίσθηση, τη σκέψη, την πράξη και τη βούληση ότι υπάρχει για να εξυπηρετεί τους πελάτες της. Είναι η πελατοκεντρική αντίληψη των πραγμάτων. Η απόφαση του πελάτη για την επιλογή της καλύτερης τράπεζας δεν είναι συνάρτηση μόνο της απόστασης από το σπίτι του. Πολλές φορές προτιμά να διανύσει κάποια επί πλέον χιλιόμετρα προκειμένου να εξασφαλίσει τη καλύτερη για αυτόν εξυπηρέτηση. Ο αγώνας για ένα καλύτερο μερίδιο αγοράς, φρόντισε με τα χρόνια να πληροφορήσει κάθε πελάτη τράπεζας ότι δεν είναι υπερβολική απαίτηση από μέρους του να ζητά καλή συμπεριφορά από τους υπαλλήλους της τράπεζας, μικρές προμήθειες, σύντομους χρόνους αναμονής, ATM'S κτλ

---

<sup>54</sup> Hill C& Jones G.R (2001), Strategic Management- An Integrated Approach, Boston Houghton Mifflin Company, 5<sup>th</sup> edition

<sup>55</sup> Σημειώσεις Καζαζης Ν για την Ανταγωνιστικότητα, Kingston University



## ΜΕΡΟΣ Β΄

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η Μεθοδολογία της έρευνας αναλύεται μέσα από τέσσερις βασικές μεθόδους που χρησιμοποιούνται σε μία μελέτη: το θετικισμό, τη φαινομενολογία, την ερμηνευτική προσέγγιση και τη συγκριτική προσέγγιση (Δημητρόπουλος, 2004).

Ο θετικισμός και η φαινομενολογία είναι φιλοσοφικές έννοιες των κοινωνικών επιστημών. Κάθε φιλοσοφική έννοια έχει τις δικές της αρχές και αξίες και στηρίζεται σε διαφορετικές ερευνητικές απόψεις. Φυσικά κάθε ερευνητής ακολουθεί κάποιες από τις φιλοσοφικές αυτές έννοιες. Συχνότερα οι ερευνητές στηρίζονται στην αντίστροφη φιλοσοφία κατά τη διάρκεια της μελέτης τους δηλαδή αντιστρέφουν τα γεγονότα προκειμένου να δούνε τι θα γινόταν στην πραγματικότητα αν τα γεγονότα θα συνέβαιναν διαφορετικά.

Ο θετικισμός σαν φιλοσοφία παρουσιάζει πως πραγματικά είναι τα γεγονότα και πώς θα έπρεπε να τα μελετήσουμε στηριζόμενοι σε λογικά επιχειρήματα προκειμένου να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα .

Κάποια από τα βασικά συμπεράσματα στα οποία καταλήγουμε χρησιμοποιώντας αυτή τη μέθοδο είναι:

- 1) Ότι ο ερευνητής πρέπει να λειτουργεί ανεξάρτητα και ανεπηρέαστα προκειμένου να καταλήξει σε σωστά συμπεράσματα.
- 2) Ο ερευνητής πρέπει να στηρίζεται μόνο σε στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ερευνά του και όχι από τα προσωπικά του πιστεύω και τις αξίες που τον χαρακτηρίζουν.
- 3) Ο ερευνητής πρέπει να δίνει σημασία μόνο στα γεγονότα. Συγχρόνως πρέπει να γνωρίζει τις γνώμες άλλων ερευνητών να έχει γνώση της βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας του θέματος που αναλύει άλλα και της νομοθεσίας που το διέπει αν υπάρχει. Ο ερευνητής εφόσον έχει γνώση όλων των παραπάνω πρέπει να έχει την αφαιρετική ικανότητα να κρατάει από όλα τα στοιχεία που γνωρίζει μόνο αυτά που πραγματικά των ενδιαφέρουν.
- 4) Ο ερευνητής πρέπει να υποστηρίζει το θέμα του χρησιμοποιώντας λειτουργικά μέσα όπως ερωτηματολόγια έχοντας ένα μεγάλο δείγμα προκειμένου να προχωρήσει σε στατιστική ανάλυση.

Αντίθετα με τον θετικισμό η φαινομενολογική έρευνα παρουσιάζει τον κόσμο να στηρίζεται μόνο σε κοινωνικά θεμέλια και όχι σε αντικειμενικά . Για αυτό το λόγο ο ερευνητής δεν χρειάζεται να στηριχτεί σε ανάλυση συμπεριφορών και γεγονότων αλλά σε φαινομενικά κριτήρια όπως η εμπειρία. Ο ερευνητής μπορεί να μελετάει τους γύρω του ακόμα και τον ίδιο του τον εαυτό, όποτε όμως τον “συμφέρει” μπορεί να αφαιρέσει τον εαυτό του από αυτή τη μελέτη.

Από την άλλη στην φαινομενολογική μέθοδο ο ερευνητής πέρα από την επιφάνεια των γεγονότων πρέπει να ερευνήσει και τους δευτερεύοντες παράγοντες στους οποίους στηρίζονται αυτά τα γεγονότα. Πρέπει να ελέγχει το κάθε στοιχείο σαν μια ολοκληρωμένη εικόνα , και να παράγει τις δικές του ιδέες και αντιλήψεις . Σε γενικές γραμμές η φαινομενολογική έρευνα βασίζεται σε γνώμες και αντιλήψεις άλλων πάνω στις οποίες πρέπει να στηρίζεται ο ερευνητής για να διαμορφώσει τις δικές του ιδέες και απόψεις για το θέμα.

Η ερμηνευτική προσέγγιση αναφέρεται στις πρακτικές, όπου επιχειρείται η ερμηνεία κειμένων, συμπεριφοράς, γεγονότων με σκοπό την κατανόηση. Τέλος η συγκριτική προσέγγιση εκπηγάει από την ευρύτερη τάση του συγκρητισμού και προϋποθέτει σύγκριση του μελετώμενου αντικειμένου ή φαινομένου των ιδιοτήτων του με κάποιο άλλο, με ένα τρίτο και την εξαγωγή αντίστοιχων συμπερασμάτων. Ένα φαινόμενο ή ένα πρόβλημα που έχει μελετηθεί σε ένα περιβάλλον, στο οποίο ισχύουν συγκεκριμένες συνθήκες, μπορεί να συγκριθεί με ένα ανάλογο που λαμβάνει χώρα σε ένα άλλο περιβάλλον, στο οποίο ισχύουν άλλες συνθήκες (Δημητρόπουλος, 2004). Βασικές λειτουργίες στη συγκριτική διαδικασία είναι η σύγκριση, η αντιπαράθεση, ο εντοπισμός ομοιοτήτων και διαφορών κ.τ.λ.

Η παρούσα έρευνα επιλέγει την ερμηνευτική προσέγγιση δεδομένου ότι επιθυμεί να ερμηνεύσει και να κατανοήσει την άποψη των εργαζομένων στην τράπεζα αναφορικά με τον τρόπο διοίκησής της.

## **1.1.ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει τις στάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων στην τράπεζα αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης της

Ο Πληθυσμός της Έρευνας αποτελούνται από εργαζόμενους της, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη περιοχή ευθύνης του θέματος.

## **1.2.ΕΠΙΛΟΓΗ ΣΧΕΔΙΟΥ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται, μπορούμε να διακρίνουμε τις επιστημονικές έρευνες σε τρεις βασικές κατηγορίες, τις διερευνητικές, τις περιγραφικές και τις πειραματικές.

Η παρούσα έρευνα κατατάσσεται στις περιγραφικές, με τη χρήση του ερωτηματολογίου, δεδομένου ότι επιθυμούμε να αποτυπώσουμε τα χαρακτηριστικά μιας δεδομένης κατάστασης. Συγκεκριμένα επιθυμούμε να αποτυπώσουμε τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων στην τράπεζα αναφορικά με τον τρόπο διοίκησης της τράπεζας

### **1.3.ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

Η συλλογή στοιχείων επιτυγχάνεται με δύο τρόπους. Με τη χρήση πρωτογενών πηγών και με τη χρήση δευτερογενών πηγών. Αντίστοιχα εξάγονται πρωτογενή και δευτερογενή στοιχεία της έρευνας. Τα πρωτογενή στοιχεία αναφέρονται ειδικά στο πρόβλημα ή στο αντικείμενο που εξετάζεται. Συγκεντρώνονται δηλαδή με βάση συγκεκριμένους σκοπούς ώστε να απαντήσουν σε συγκεκριμένα ερωτήματα συγκεκριμένης μελέτης. Η συλλογή τους απαιτεί περισσότερο χρόνο από ότι τα δευτερογενή και η διαδικασία είναι πιο πολύπλοκη αλλά σίγουρα τα αποτελέσματα της είναι πιο ακριβή (Dibb, 1994). Η συγκεκριμένη έρευνα συνέλεξε τα πρωτογενή στοιχεία χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο της το ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο το οποίο καταρτίστηκε θα περιλαμβάνει ερωτήσεις:

- I. Άμεσες οι οποίες αναφέρονται απευθείας στο υπό εξέταση θέμα
- II. Κλειστές στις οποίες οι απαντήσεις ήταν προκαθορισμένες χωρίς να επιδέχονται διαφορετικές απαντήσεις από τις προβλεπόμενες

Σκοπός του ερωτηματολογίου ήταν να μην κουράσει τον ερωτώμενο και μέσα από τη ποικιλία των ερωτήσεων να εξασφαλιστεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό η εξαγωγή αξιόπιστων συμπερασμάτων. Προσπαθήσαμε οι ερωτήσεις να είναι τέτοιες ώστε να μην θιχτεί και να μην ενοχληθούν οι ερωτώμενοι.

### **1.4.ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ**

Στην παρούσα έρευνα ο πληθυσμός αποτελείται από εργαζόμενους των τραπεζών, οι οποίοι δραστηριοποιούνται στη περιοχή ευθύνης του θέματος. Το πλαίσιο δείγματος αποτέλεσε ο κατάλογος εργαζομένων των τραπεζών. Τέλος, τη μονάδα δειγματοληψίας αποτέλεσαν οι ίδιες οι τράπεζες. Πληθυσμός της Έρευνας ήταν 15 ερωτώμενοι.

## ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

#### 1. Φύλλο

Άντρας	<input type="checkbox"/>
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>

#### 2. Ηλικία

25-35	<input type="checkbox"/>
35-45	<input type="checkbox"/>
45-55	<input type="checkbox"/>
55+	<input type="checkbox"/>

#### 3. Χρόνια στην Επιχείρηση

2-5	<input type="checkbox"/>
5-10	<input type="checkbox"/>
10-15	<input type="checkbox"/>
15+	<input type="checkbox"/>

#### 4. Θέση στην Επιχείρηση

Προϊστάμενος	<input type="checkbox"/>
Διευθυντής	<input type="checkbox"/>
Εργαζόμενος	<input type="checkbox"/>

#### 5. Τμήμα

Μάρκετινγκ και Πωλήσεις	<input type="checkbox"/>
Παραγωγή	<input type="checkbox"/>
Διοικητικό	<input type="checkbox"/>
Άλλο	<input type="checkbox"/>

### 1<sup>η</sup> Κατηγορία Ερωτήσεων- Διοικητική Λειτουργία της Επιχείρησης

1.1 Πιστεύεται ότι η λειτουργία της τράπεζας βασίζεται σε ευέλικτες οργανωτικές δομές;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.2 Η λειτουργία της τράπεζας θεωρείται σε κάποιες περιπτώσεις γραφειοκρατική. Αυτό επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.3 Πιστεύεται η τράπεζα διαθέτει έναν ικανοποιητικό αριθμό τμημάτων, πράγμα που τη βοηθά να είναι περισσότερο ευέλικτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.4 Οι στόχοι της τράπεζας επιτυγχάνονται από την υπάρχουσα οργανωτική δομή;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.5 Εφαρμόζει η τράπεζα ένα ευέλικτο σύστημα επιλογής νέων εργαζομένων για τα διάφορα τμήματα της;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.6 Διαθέτει η τράπεζα εξειδικευμένο σύστημα εκπαίδευσης το οποίο να βελτιώνει τις ικανότητες των στελεχών της;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.7 Σε ποια συγκεκριμένα τμήματα εστιάζεται κυρίως η διαδικασία της εκπαίδευσης;

Τμήμα μάρκετινγκ	Τμήμα διοίκησης προσωπικού	Τμήμα εξυπηρέτησης πελατών
------------------	----------------------------	----------------------------

1.8 Η τράπεζα στηρίζεται στην καλή λειτουργία του τμήματος πωλήσεων;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.9 Η τράπεζα εστιάζει στην καλή λειτουργία του τεχνικού τμήματος;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

1.10 Τα διοικητικά στελέχη είναι καταρτισμένα και προέρχονται από σχετικούς κλάδους;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## 2<sup>η</sup> Κατηγορία ερωτήσεων-Προώθηση Προϊόντων

2.1 Η τράπεζα προβαίνει πάντα σε έρευνα αγοράς πριν προωθήσει ένα νέο προϊόν;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.2 Η τράπεζα επενδύει σε εκτενείς προωθητικές κινήσεις προκειμένου να προβάλλει τα προϊόντα της;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.3 Η τράπεζα κρατά χαμηλά τα κόστη της για να έχει ανταγωνιστικές τιμές;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.4 Η τράπεζα χρησιμοποιεί δικά της κανάλια διανομής για την τοποθέτηση των προϊόντων της;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.5 Η τράπεζα στηρίζεται σε εξωτερικούς συνεργάτες για την προώθηση και τοποθέτηση των προϊόντων της;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.6 Ποιες στρατηγικές αναπτύσσει η τράπεζα όπου τη βοηθούν να είναι ανταγωνιστική;

Ηγεσία κόστους	Διαφοροποίηση προϊόντων	Συνδυασμός και των δυο
----------------	-------------------------	------------------------

2.7 Είναι ανταγωνιστική η θέση της τράπεζας στην ευρύτερη ελληνική και παγκόσμια αγορά;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.8 Η στρατηγική και οργανωτική λειτουργία της τράπεζας βασίζεται στις εντολές που της δίνει η κεντρική διοίκηση;

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2.9 Η στρατηγική της τράπεζας ταυτίζεται με τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς;

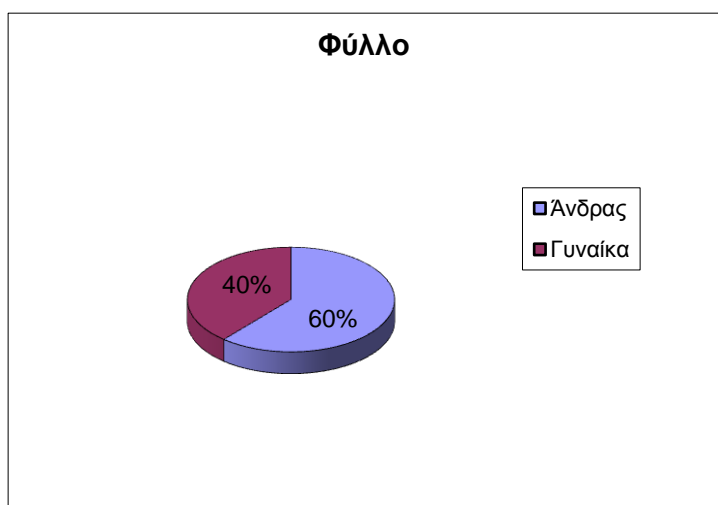
1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ-ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ)

### Φύλλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άντρας	9	60,0	60,0	100,0
Γυναίκα	6	40,0	100,0	
Total	15	100,0		

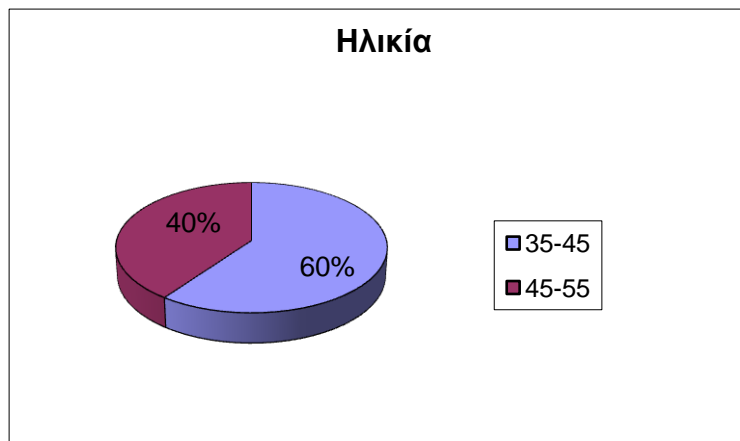
Όπως παρουσιάζεται και γραφικά στο παρακάτω γράφημα, οι άνδρες που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα, είναι περισσότεροι από τις γυναίκες.



### Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	35-45	9	60,0	60,0	100,0
	45-55	6	40,0	100,0	
Total		15	100,0		

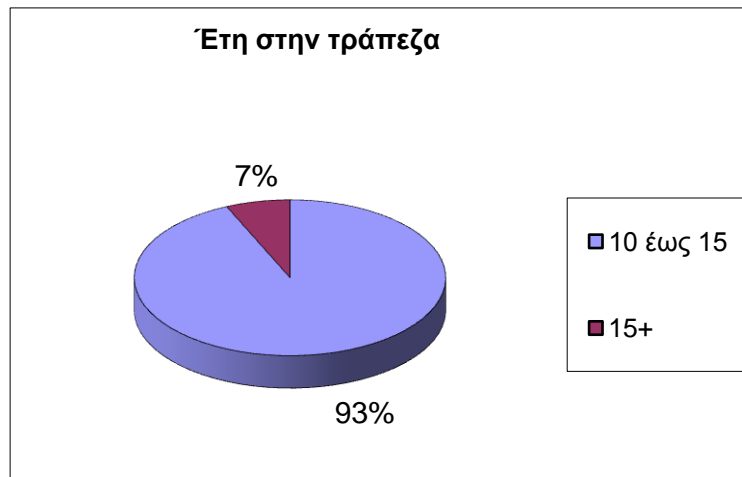
Όσον αφορά τις ηλικίες των ερωτηθέντων και σε σχέση με το παρακάτω γράφημα, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες, είναι μεταξύ 30 και 35 ετών.



### Έτη στην τράπεζα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	10-15	15	98,0	100,0	100,0
	15+	1	2,0		
Total		15	100,0		

Αναφορικά με τα χρόνια εργασία των υπαλλήλων στην επιχείρηση, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι δουλεύουν εκεί από 10 έως 15 χρόνια .

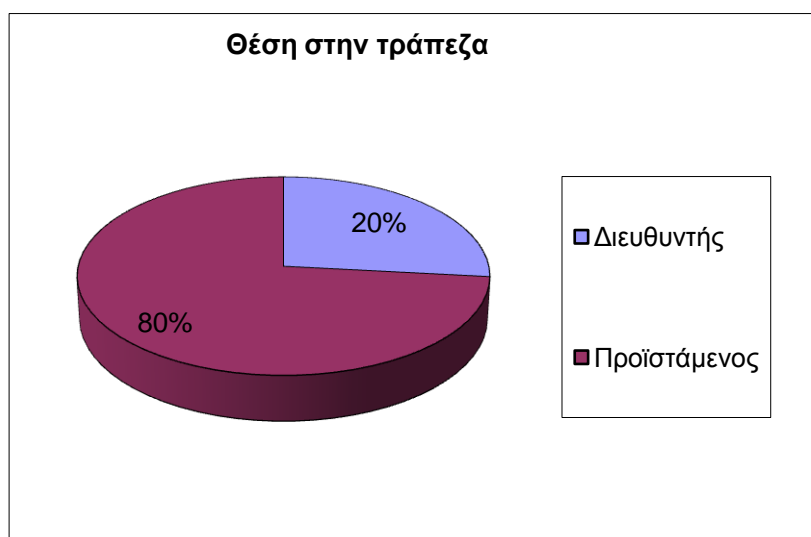




### Θέση στην τράπεζα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντής	4	20,0	20,0	20,0
	Προϊστάμενος	11	80,0	80,0	100,0
Total		15	100,0		

Σύμφωνα με το παρακάτω αναλυτικό σχεδιάγραμμα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι προϊστάμενοι στις τράπεζες.

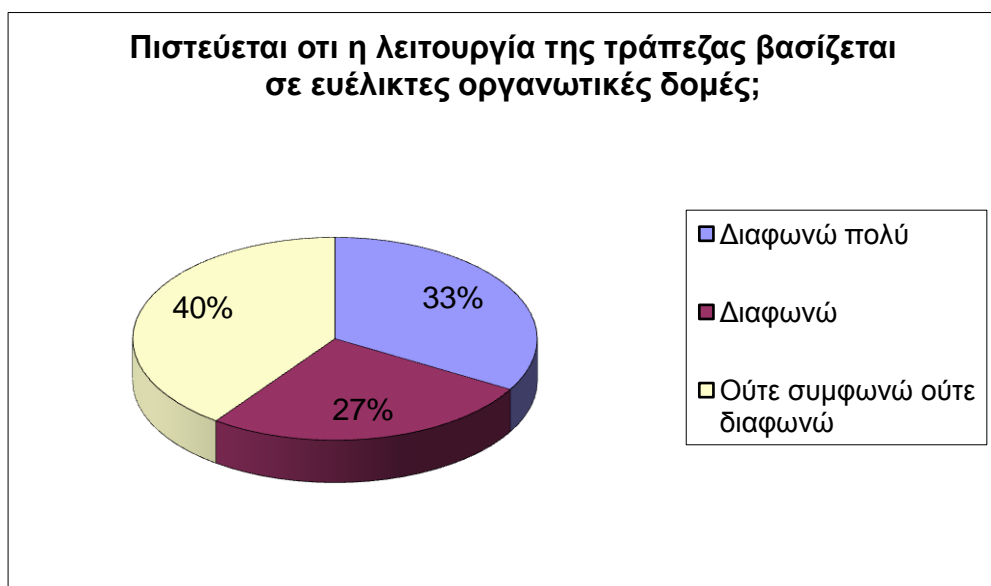


## 1<sup>η</sup> Κατηγορία Ερωτήσεων- Διοικητική Λειτουργία της Επιχείρησης

### 1.1 Πιστεύεται ότι η λειτουργία της τράπεζας βασίζεται σε ευέλικτες οργανωτικές δομές;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	5	33,0	32,8	32,8
	Διαφωνώ	4	27,0	27,0	59,8
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	6	40,0	40,2	100,0
Total		15	100,0		

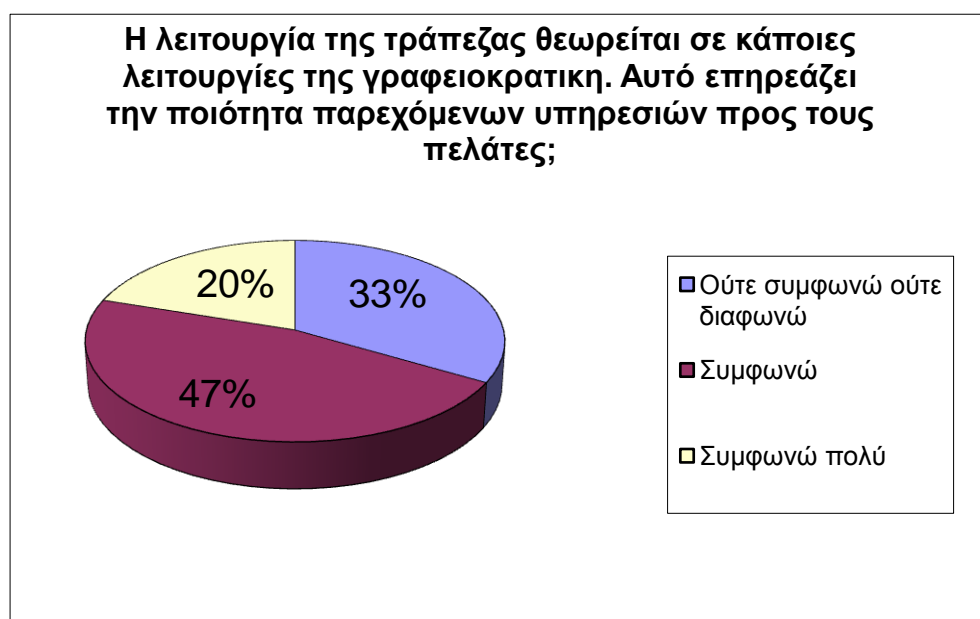
Σύμφωνα με το παρακάτω γράφημα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και το υπόλοιπο ποσοστό διαφωνεί ότι η τράπεζα λειτουργεί με ευέλικτες δομές. Συνεπώς διακρίνουμε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης όσον αφορά τις οργανωτικές δομές. Πιστεύουμε ότι κύριο πρόβλημα μεταξύ των τμημάτων είναι λανθασμένη αμφίδρομη επικοινωνία.



**1.2 Η λειτουργία της τράπεζας θεωρείται σε κάποιες λειτουργίες της γραφειοκρατική. Αυτό επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	5	33,0	33,0	33,0
	Συμφωνώ	7	47,0	46,6	79,6
	Συμφωνώ Πολύ	3	20,0	20,4	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
Total		15	100,0		

Αναφορικά με το αν η τράπεζα λειτουργεί γραφειοκρατικά επηρεάζοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, οι πιο πολλοί ερωτηθέντες συμφώνησαν. Θεωρούν ότι η γραφειοκρατία συντελεί στη κατοχύρωση της τράπεζας και στη διασφάλιση της ότι όλα θα διεκπεραιωθούν σύμφωνα με τους δικούς τους όρους. Αυτό επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.



**1.3 Πιστεύεται η τράπεζα αποτελείται από ένα ικανοποιητικό αριθμό τμημάτων, πράγμα που τη βοηθά να είναι πιο ευέλικτη σε σχέση με τον ανταγωνισμό;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ	9	60,0	60,0	60,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	6	40,0	40,0	100,0
Total		15	100,0		

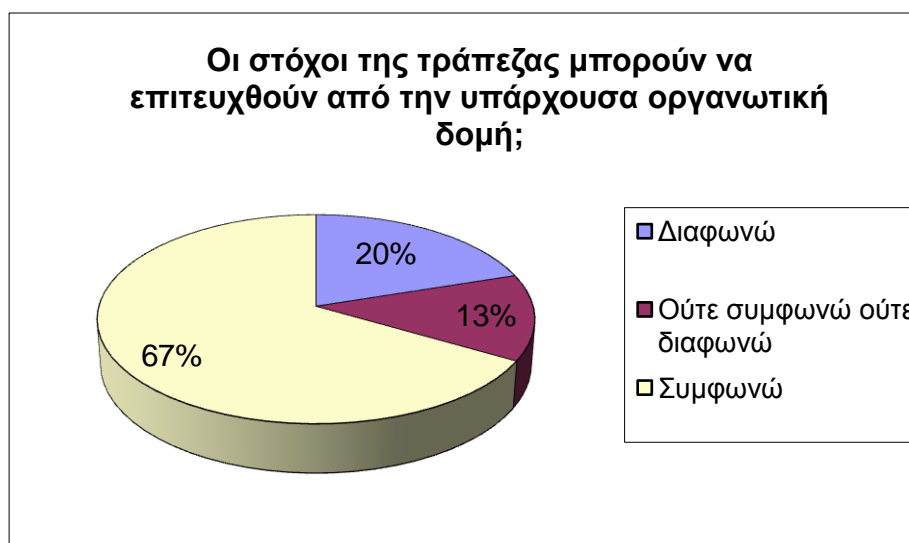
Η πλειονότητα των ερωτηθέντων σύμφωνα με την απεικόνιση του αντίστοιχου γραφήματος, είναι θετικοί ότι η τράπεζα έχει ικανοποιητικό βαθμό τμημάτων που την κάνει να είναι πιο ευέλικτη με τον ανταγωνισμό. Στοχεύουν στην πελατοκεντρική προσέγγιση για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.



#### 1.4 Οι στόχοι της τράπεζας μπορούν να επιτευχθούν από την υπάρχουσα οργανωτική δομή;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	20,0	20,1	20,1
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	2	13,0	13,3	33,3
	Συμφωνώ	10	67,0	66,6	100,0
	Total	15		100,0	
Total		15	100,0		

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων βάσει του παρακάτω γραφήματος συμφωνεί ότι οι στόχοι της τράπεζας μπορούν να επιτευχθούν με την υπάρχουσα οργανωτική δομή διότι στοχεύουν κυρίως στην τμηματοποίηση των λειτουργιών τους πράγμα που οδηγεί στην καλύτερη προσέγγιση των στόχων τους.



**1.5 Εφαρμόζει η τράπεζα ένα ευέλικτο σύστημα επιλογής νέων εργαζομένων για τα διάφορα τμήματα της;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	9	60,0	60,0	60,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	3	20,0	20,0	80,0
	Συμφωνώ	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
Total		15	100,0		

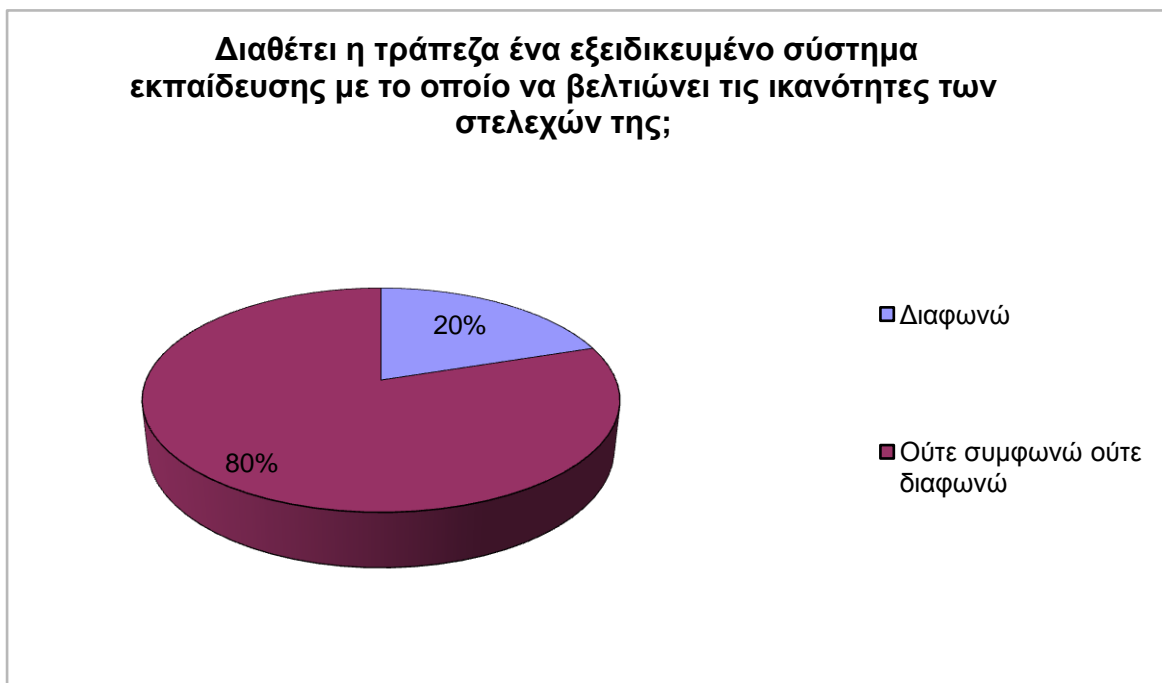
Σχετικά με το αν η τράπεζα εφαρμόζει ένα εξειδικευμένο σύστημα επιλογής νέων εργαζομένων, οι περισσότεροι διαφωνούν, πράγμα το οποίο φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί.



**1.6 Διαθέτει η τράπεζα ένα εξειδικευμένο σύστημα εκπαίδευσης με το οποίο να βελτιώνει τις ικανότητες των στελεχών της;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	20,0	20,4	20,4
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	12	80,0	79,6	100,0
Total	15	100,0		

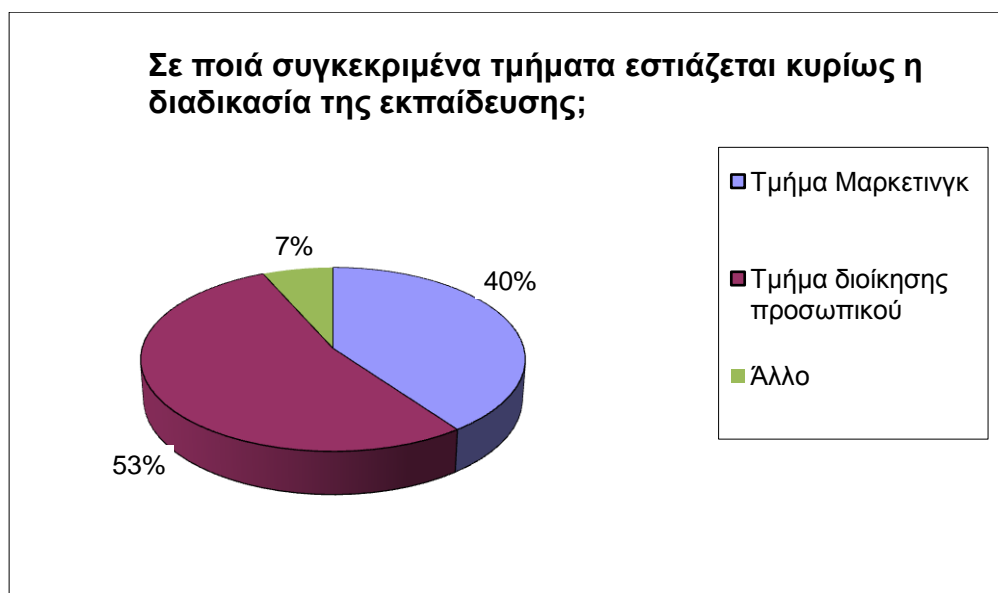
Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί κρατώντας ουδέτερη στάση στην απάντησή τους, ότι η τράπεζα βοηθά στη βελτίωση της ικανότητας των στελεχών της. Αναφορικά με τα παραπάνω πολλά ήταν τα σχόλια για τα μειωμένα σεμινάρια που διεξάγονται για την εκπαίδευση των στελεχών σε σχέση με το παρελθόν.



**1.7 Σε ποια συγκεκριμένα τμήματα εστιάζεται κυρίως η διαδικασία της εκπαίδευσης;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Τμήμα διοίκησης προσωπικού	6	40,0	40,8	47,8
Τμήμα Μάρκετινγκ	8	53,0	53,2	94,0
Άλλο	1	7,0	6,0	100,0
Total	15	100,0		100,0

Όσον αφορά το η εκπαίδευση εστιάζεται σε συγκεκριμένα τμήματα και ιδιαίτερα στο τμήμα Μάρκετινγκ διότι και οι τράπεζες είναι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις με σκοπό να επιτυγχάνουν μεγαλύτερες πωλήσεις.

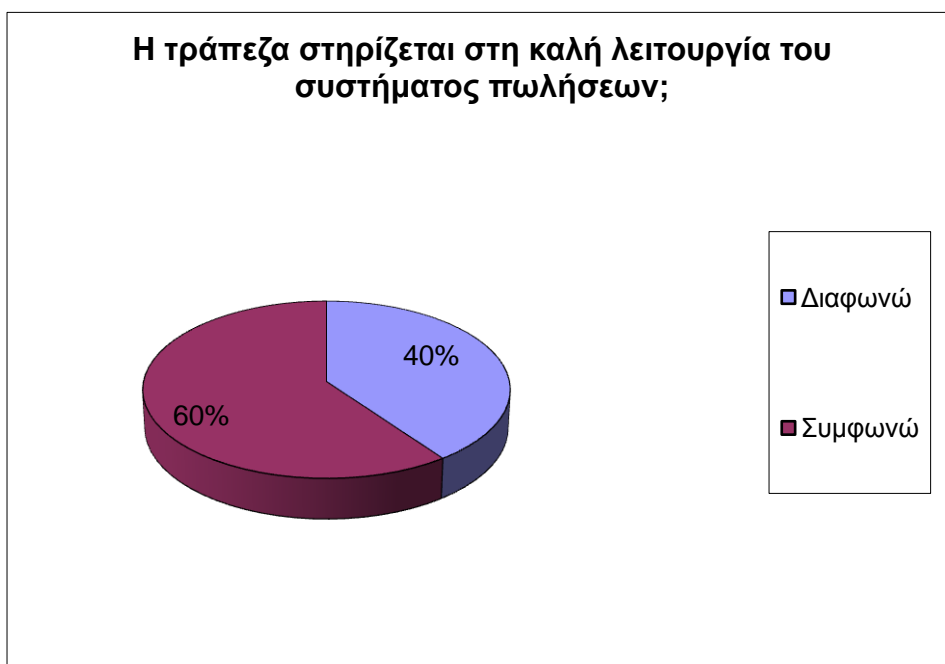




### 1.8 Η τράπεζα στηρίζεται στη καλή λειτουργία του τμήματος πωλήσεων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	40,0	40,0	40,0
	Συμφωνώ	9	60,0	60,0	100,0
Total		15	100,0	100,0	

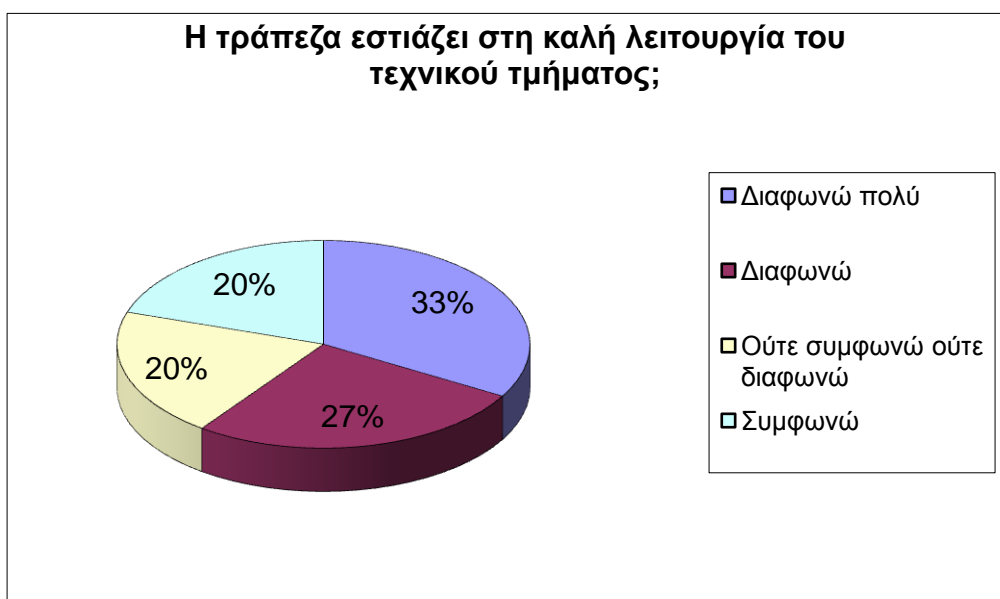
Η πλειονότητα των ερωτηθέντων αναφορικά με το διάγραμμα που ακολουθεί, συμφωνεί ότι η τράπεζα εστιάζει στη λειτουργία του τμήματος πωλήσεων διότι είναι το τμήμα που εστιάζει στο κύριο στόχο μιας επιχείρησης που είναι το κέρδος και έρχεται σε επαφή με τους πελάτες με αποτέλεσμα να μεταδίδει στην κεντρική διοίκηση τις ανάγκες των πελατών.



### 1.9 Η τράπεζα εστιάζει στη καλή λειτουργία του τεχνικού τμήματος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	5	33,0	33,3	33,3
	Διαφωνώ	4	27,0	26,7	60,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	3	20,0	20,0	80,0
	Συμφωνώ	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
Total		15	100,0		

Αναφορικά με το αν η τράπεζα εστιάζει στην καλή λειτουργία του τεχνικού τμήματος και σύμφωνα με το γράφημα που ακολουθεί, οι περισσότεροι διαφωνούν.



### 1.10 Τα διοικητικά στελέχη είναι καταρτισμένα και προέρχονται από σχετικούς κλάδους;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ	9	60,0	60,0	60,0
	Συμφωνώ Πολύ	6	40,0	40,0	100,0
Total		15	100,0		

Αναφορικά με το αν τα διοικητικά στελέχη είναι καταρτισμένα και προέρχονται από σχετικούς κλάδους οι περισσότεροι συμφωνούν όπως παρουσιάζει και το γράφημα.

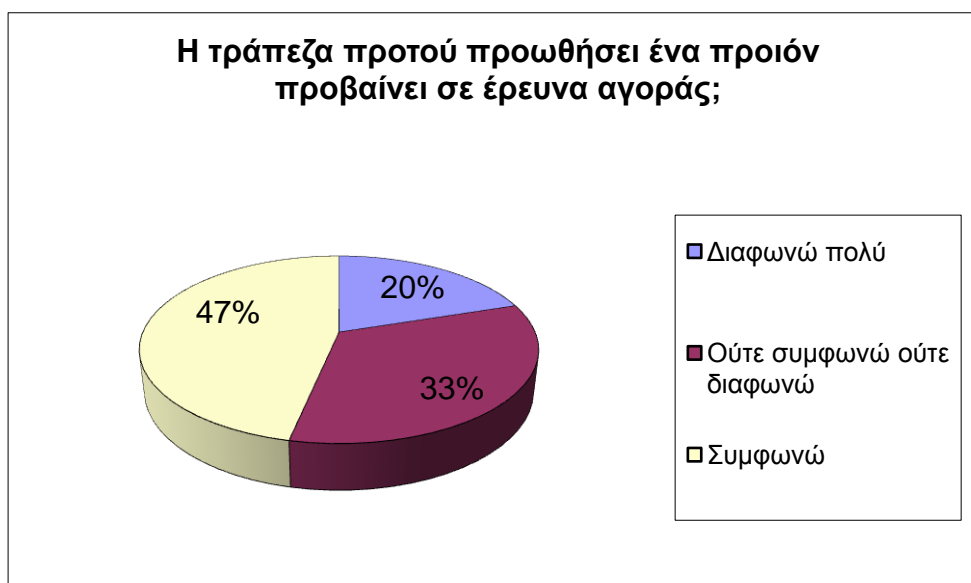


## 2<sup>η</sup> Κατηγορία ερωτήσεων-Πρωώθηση Προϊόντων

### 2.1 Η τράπεζα προτού προωθήσει ένα νέο προϊόν προβαίνει σε έρευνα αγοράς;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	3	20,0	20,0	20,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	5	33,0	33,4	53,4
	Συμφωνώ	7	47,0	46,6	100,0
Total		15	100,0		

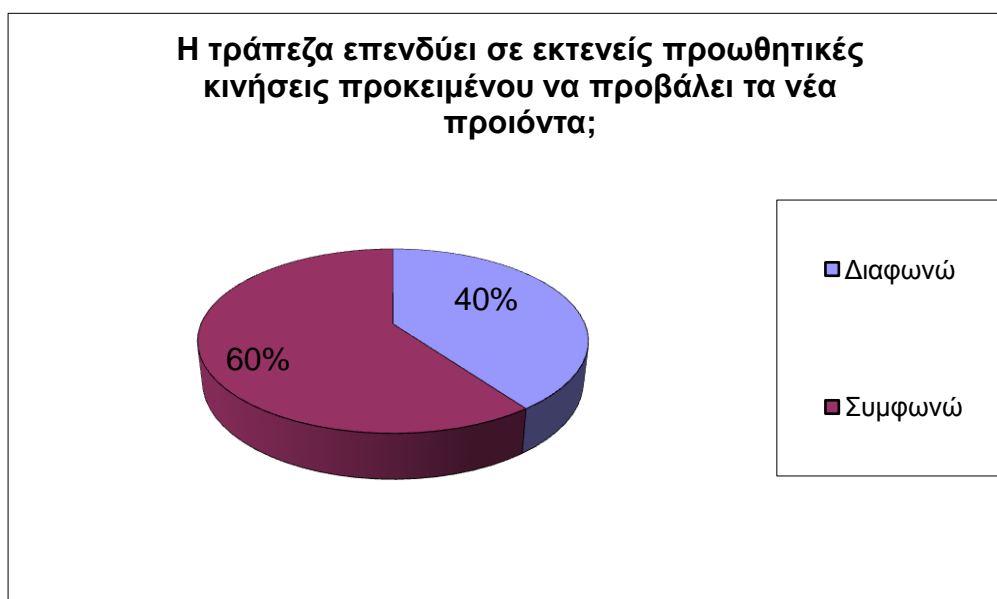
Οι περισσότεροι των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι η τράπεζα προτού προωθήσει ένα νέο προϊόν προβαίνει σε έρευνα αγοράς για την προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής πορείας μιας συγκεκριμένης αγοράς καθώς και την ανταπόκριση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά αυτή.



## 2.2 Η τράπεζα επενδύει σε εκτενείς προωθητικές κινήσεις προκειμένου να προβάλλει τα νέα προϊόντα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	40,0	40,0	40,0
	Συμφωνώ	9	60,0	60,0	100,0
Total		15	100,0	100,0	

Όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η τράπεζα επενδύει σε εκτενείς προωθητικές κινήσεις προκειμένου να προβάλλει τα νέα προϊόντα μέσα από διάφορα κανάλια προώθησης (π.χ. τηλεόραση, ραδιόφωνο, ιντερνέτ.)



### 2.3 Η τράπεζα προσπαθεί να κρατά χαμηλά τα κόστη της για να πουλά σε ανταγωνιστικές τιμές;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	20,0	20,0	20,0
	Ούτε Συμφωνώ	3	20,0	20,0	40,0
	Ούτε Διαφωνώ				
	Συμφωνώ	9	60,0	60,0	100,0
Total		15	100,0		

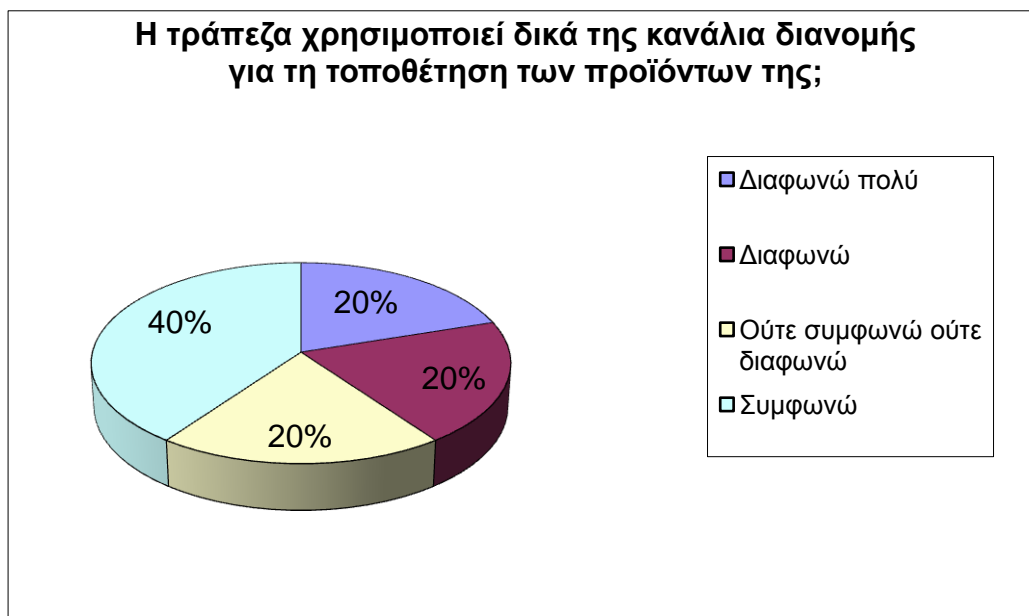
Σύμφωνα με το διάγραμμα που ακολουθεί, η πλειονότητα των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η τράπεζα προσπαθεί να κρατά χαμηλά κόστη για να πουλά σε ανταγωνιστικές τιμές. Για να επιτευχθεί αυτό οι περισσότερες τράπεζες διαθέτουν τα προϊόντα – υπηρεσίες μέσα από τα δικά τους καταστήματα.



## 2.4 Η τράπεζα χρησιμοποιεί δικά της κανάλια διανομής για τη τοποθέτηση των προϊόντων της;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Πολύ	3	20,0	20,0	20,0
	Διαφωνώ	3	20,0	20,0	40,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	3	20,0	20,0	60,0
	Συμφωνώ	6	40,0	40,0	100,0
				100,0	
Total		15	100,0		

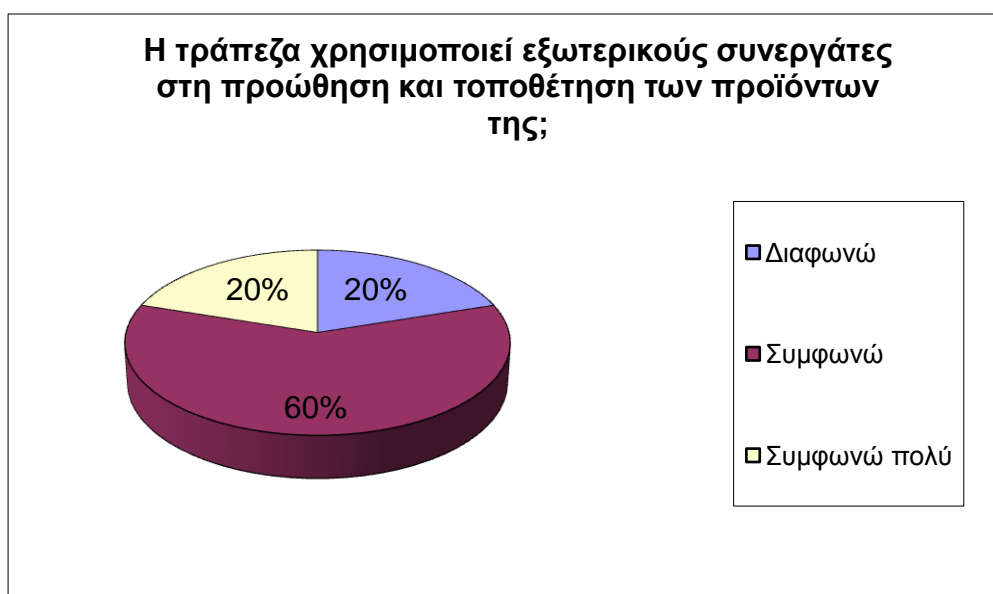
Οι περισσότεροι ερωτηθέντες συμφωνούν με το ότι η τράπεζα χρησιμοποιεί τα δικά της κανάλια διανομής για την τοποθέτηση των προϊόντων της. Αυτό γίνεται για να κρατά χαμηλά τα κόστη και για την πιο γρήγορη και αποτελεσματική διάθεση των προϊόντων – υπηρεσιών.



## 2.5 Η τράπεζα χρησιμοποιεί εξωτερικούς συνεργάτες στη προώθηση και τοποθέτηση των προϊόντων της;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	3	20,0	20,0	20,0
	Συμφωνώ	9	60,0	60,0	80,0
	Συμφωνώ Πολύ	3	20,0	20,0	100,0
	Total	15	100,0	100,0	

Οι τράπεζες χρησιμοποιούν και εξωτερικούς συνεργάτες για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων τους και απευθύνονται σε οργανωμένους προωθητές που γνωρίζουν αποτελεσματικούς τρόπους εφαρμογής προώθησης προϊόντων - υπηρεσιών.





## 2.6 Ποιες στρατηγικές αναπτύσσει η Τράπεζα όπου την βοηθούν να είναι ανταγωνιστική;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ηγεσία κόστους	7	50,0	50,4	50,4
	Διαφοροποίηση προϊόντων	5	30,0	29,6	80,0
	Και τα δύο	3	20,0	20,0	100,0
Total		15	100,0		

Στο παρόν ερώτημα και σύμφωνα με το γράφημα που παρουσιάζεται παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η τράπεζα εστιάζει σε μια στρατηγική ηγεσίας κόστους η οποία τη βοηθά να είναι ανταγωνιστική. Δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό εστιάζει σε στρατηγική διαφοροποίησης καθώς και ένα μικρό ποσοστό επικεντρώνεται στην χρησιμοποίηση και των δυο στρατηγικών.



## 2.7 Είναι ανταγωνιστική η θέση της τράπεζας στην ευρύτερη ελληνική και παγκόσμια αγορά;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Συμφωνώ	7	47,0	46,6	46,6
	Συμφωνώ Πολύ	8	53,0	53,3	100,0
	Total	15	100,0	100,0	
Total		15	100,0		

Από το παρόν διάγραμμα, παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των ερωτηθέντων συμφωνεί πολύ ότι η τράπεζα στην οποία αποτελούν μέρος διατηρεί μια ανταγωνιστική θέση στην ευρύτερη ελληνική και παγκόσμια αγορά. Σύμφωνα με τα παραπάνω διακρίνουμε τον μεγάλο ανταγωνισμό που επικρατεί στον τραπεζικό κλάδο καθώς η κάθε μια κρίνει τις παροχές και τις υπηρεσίες της δελεαστικές σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

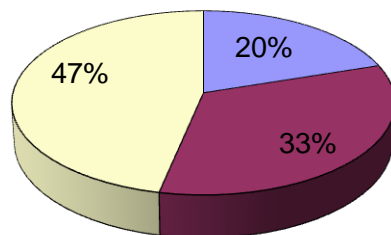


## 2.8 Η τράπεζα βασίζει τη στρατηγική και την οργανωτική της λειτουργία στις εντολές που τους δίνει η κεντρική διοίκηση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	3	20,0	20,1	20,1
	Συμφωνώ	7	47,0	46,6	66,7
	Συμφωνώ Πολύ	5	33,0	33,3	100,0
Total		15	100,0	100,0	

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η τράπεζα βασίζει τη στρατηγική και την οργανωτική της λειτουργία στις εντολές που τις δίνει η κεντρική διοίκηση. Διακρίνεται η λειτουργία της τράπεζας ως επιχείρηση ακολουθώντας ιεραρχία πυραμίδας από προϊστάμενο σε υφιστάμενους έτσι ώστε να εκτελούνται οι εντολές της κεντρικής διοίκησης.

### Η τράπεζα βασίζει τη στρατηγική και την οργανωτική της της λειτουργία στις εντολές που της δίνει η κεντρική διοίκηση;

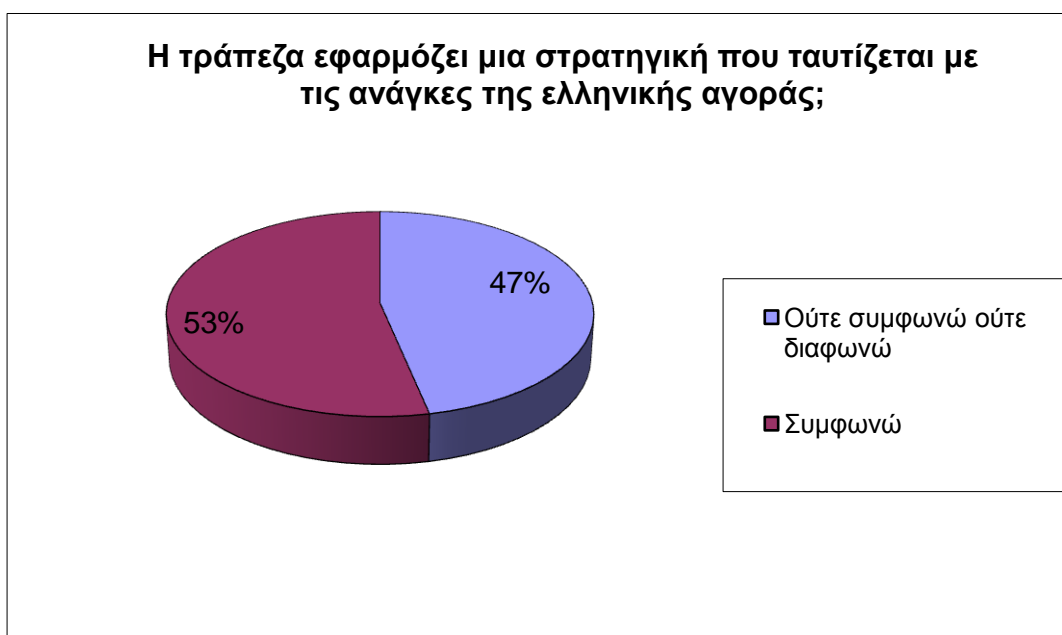


- Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ πολύ

## 2.9 Η τράπεζα εφαρμόζει μια στρατηγική που ταυτίζεται με τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	7	47,0	46,6	46,6
	Συμφωνώ	8	53,0	53,4	100,0
Total		15	100,0	100,0	

Η τράπεζα συμφωνεί ότι εφαρμόζει μια στρατηγική που ταυτίζεται με τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς. Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό όμως δεν παίρνει θέση στο ερώτημα διακρίνοντας την αμφιβολία του κατά πόσο έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σύμφωνα με τις ραγδαίες εξελίξεις της αγοράς.



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

- Από την έρευνα που έγινε σε εργαζόμενους προέκυψε ότι ως επί των πλείστον εργάζονται στην τράπεζα άνδρες οι οποίοι είναι ηλικίας 35-45 ετών, βρίσκονται από 10 έως 15 χρόνια στις τράπεζες ως διοικητικά όργανα.
- Η πλειονότητα των ερωτηθέντων ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν ενώ το υπόλοιπο ποσοστό διαφωνεί ότι η τράπεζα λειτουργεί με ευέλικτες δομές. Έχει γραφειοκρατικές δομές επηρεάζοντας την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ως εκ τούτου υπάρχουν προοπτικές για να εφαρμόσει απλές και ευέλικτες δομές, που θα της έδινε τη δυνατότητα να λειτουργεί γρήγορα και αποτελεσματικά εστιάζοντας στο κομμάτι της επικοινωνίας.
- Επιπλέον, οι τράπεζες έχουν ικανοποιητικό αριθμό τμημάτων που τις κάνει να είναι ευέλικτες με τον ανταγωνισμό. Η ικανοποιητική βαθμού ρυθμιστική συγκρότηση των τμημάτων συντελεί στην καλή λειτουργία των τραπεζών με αποτέλεσμα να έχουμε καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.
- Παρ' όλα αυτά, η υπάρχουσα οργανωτική δομή συμβάλει στην επίτευξη των στόχων των τραπεζών. Η στρατηγική της τράπεζας συνίσταται στις θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν την άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της. Αυτό επιτυγχάνεται με την πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού που αυξάνει την παραγωγικότητα των τραπεζών, εάν και οι ενέργειες που κάνουν οι τράπεζες ως προς την επιμόρφωση των στελεχών τους δεν είναι και πολύ ικανοποιητική καθώς τα τελευταία χρόνια τα επιμορφωτικά σεμινάρια τείνουν να εξαφανιστούν
- Επισημαίνεται ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων εστιάζεται σε συγκεκριμένα τμήματα, βέβαια η εκπαίδευση του προσωπικού είναι ένα εργαλείο για την αναβάθμιση των άυλων περιουσιακών στοιχείων της τράπεζας σε οποιαδήποτε τμήμα και να παρέχεται. Παρόλο αυτά η εκπαίδευση στρέφεται σε τμήματα μάρκετινγκ όπου θεωρούνται τα σημαντικότερα σε μια αγορά που συνεχώς παίρνει διαφορετικές διαστάσεις.
- Η στρατηγική των τραπεζών εστιάζεται στη λειτουργία του τμήματος πωλήσεων. Αυτό συμβαίνει γιατί στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον ο τομέας των πωλήσεων ανάγονται σε νευραλγικούς τομείς της τραπεζικής δραστηριότητας. Ο τομέας αυτός καθορίζεται από τη μία την ανάπτυξη της πελατειακής βάσης και των εσόδων μιας επιχείρησης. Το ζητούμενο είναι να διατεθεί το σωστό προϊόν, στη σωστή τιμή, στο σωστό πελάτη την στιγμή που το χρειάζεται. Τα τελευταία χρόνια ο τομέας αυτός χαρακτηρίζεται από μία πελατοκεντρική προσέγγιση η οποία πρεσβεύει τη σημασία της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες με στόχο την αποτελεσματική κάλυψη των αναγκών του τελικού πελάτη / καταναλωτή, αυτό επιτυγχάνεται και με την καλή λειτουργία του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών.

- Οι τράπεζες προτού προωθήσουν ένα νέο προϊόν προβαίνουν σε έρευνα αγοράς, η έρευνα αγοράς είναι ουσιαστικά μια φωτογραφία μιας συγκεκριμένης αγοράς και η προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής της πορείας ή και της ανταπόκρισης που μπορεί να έχει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία. Γι αυτό και η έρευνα αγοράς είναι σημαντική κατά την προώθηση ενός προϊόντος. Μετά την έρευνα αγοράς, και την δημιουργία του προϊόντος εφάμιλλης σημασίας είναι οι τράπεζες να επενδύουν σε εκτενείς προωθητικές κινήσεις προκειμένου να προβάλουν τα νέα προϊόντα τους. Συγκεκριμένα γίνεται αισθητή παρουσία του βομβαρδισμού των ΜΜΕ προς το καταναλωτικό κοινό προάγοντας καθημερινά τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και μέγιστες διαστάσεις έχει πάρει η προώθηση τέτοιων προϊόντων-υπηρεσιών από το διαδίκτυο.
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των τραπεζών είναι ότι κρατούν χαμηλά κόστη για να πουλούν σε ανταγωνιστικές τιμές. Τοποθετούν τα προϊόντα μέσα από το δικό τους δίκτυο πωλήσεων και χρησιμοποιούν τα δικά τους κανάλια διανομής για την τοποθέτηση των προϊόντων τους.
- Για την καλύτερη προώθηση των προϊόντων της οι τράπεζες χρησιμοποιούν και εξωτερικούς συνεργάτες. Πλέον εξοικονομούν χρόνο και χρήμα προωθώντας τα νέα προϊόντα μέσω εξωτερικών συνεργατών που ειδικεύονται στον τομέα της προώθησης καθώς έχουν χαρτογραφημένη την αγορά σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή και ξέρουν που θα εστιαστούν και με ποιο τρόπο.
- Οι τράπεζες εστιάζουν σε μια στρατηγική χαμηλού κόστους και σε στρατηγική διαφοροποίησης οι οποίες τις βοηθούν να γίνονται ανταγωνιστικές στην ευρύτερη ελληνική και παγκόσμια αγορά.
- Η λειτουργία των τραπεζών βασίζεται στη στρατηγική και στην οργανωτική δομή καθώς και στις εντολές που τους δίνει η κεντρική διοίκηση, ενώ παράλληλα εφαρμόζουν μια στρατηγική που ταυτίζεται με τις ανάγκες της ελληνικής αγοράς.
- Επομένως, οι τράπεζες καθορίζουν τους βασικούς μακροπρόθεσμους στόχους της οργάνωσης, υιοθετούν πορεία δράσης και κατανέμουν τους πόρους που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων αυτών. Δηλαδή, κατανέμουν και χρησιμοποιούν τους πόρους της οργάνωσης αντιμετωπίζοντας τον ανταγωνισμό και δημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

1. Adcock D, Bradfield R, Halborg A & Ross C, Μάρκετινγκ Principles & Practice, Pitman, 1995
2. Albert Caruana (2002), The effect of Service Quality and the mediating role of customer satisfaction, University Malta, pp. 21
3. Bote, K.R. (1996), Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty, American Management Association, NY
4. Bipin (2004), Is CRM Applicable to B2Bs, University of Alabama
5. Brassington, F & Pettit, S. (1997), Principles of Μάρκετινγκ, Financial Times
6. Buttle and Burton .J (2002) 'Does service failure influence customer loyalty?' Journal of Consumer Behavior, 1,3,217-27
7. Cann, C.W. (1998): Eight Steps to Building a B2B Relationship, Journal of Business and Industrial Μάρκετινγκ, Vol.13, No 4/5, pp. 393-405
8. Cartwright & Green (1997), In Charge of Customer Satisfaction, 2<sup>nd</sup> Edition, Blackwell
9. Cartwright & Green (2001), In Charge of Customer Satisfaction, 2<sup>nd</sup> Edition, Blackwell
10. Drucker, P. (1973), Μάρκετινγκ Management,
11. Durban & McDonald (1995), Μάρκετινγκ Mix, Prentice Hall.
12. Fred Selnes (1993), Effect of Product Performance on Brand Reputation Satisfaction and Loyalty, Nerwegian Institute, pp 21
13. Galbreath J. & Rogers T (1999), Customer relationship leadership: a leadership and motivation model for the twenty-first century business, The TQM Magazine, Volume 11 No 3
14. Ganesh, (2000), Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and switchers and stayers', Journal of Μάρκετινγκ, 64, 3, 65-87.
15. Green, W. & Mowinski, J. (1987), Modern Commercial Aircraft, Salamander
16. Gronholdt et al (2000), Customer Satisfaction, Journal of TQM, pp 11
17. Gubman, E.L. (1998), The Talent Solution, Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results, McGraw-Hill.
18. Gundlach, G. T., Achrol, R. S. and Mentzer, J. T. (1995), The Structure of Commitment in Exchange. Journal of Μάρκετινγκ, 59 (January), 78-92
19. Haapaniemi, P. (1998), The New Leadership, <http://corp2.unisys.com>
20. Harari O. (1997), Leapfrogging the Competition, American Century Press, Washington DC. 96.
21. Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? Long Range Planning, 31 (3)
22. Jones, T.O., Sasser, E.W. (2000), "Why satisfied customers defect", Harvard Business Review, Vol. 73 pp.88-99.
23. Kerlinger, F.N. (1986), Research design: Purpose and principles (chapter 17, p. 280-284). Foundations of Behavioural Research (3rd Edition).
24. Malhorta, N. & Birks, D. (1999), Μάρκετινγκ Research, An Applied Approach, Prentice Hall.
25. McDonald, M. (1995), Market Segmentation, London, McGraw- Hill.
26. Nasdaq (2009), <http://www.monster.co.uk>
27. Odekerken G(2004), B2B, Hunter Group, pp. 1-12

28. Oliver, S. (1997), "A model for the future of electronic commerce", Information Management & Computer Security, Vol. 5 No.5, pp.166-9
29. Osman M.Z (1993), A conceptual model of retail image, The International Review of Retail, Distributor and Consumer Research VOL 31 pp. 149-166
30. Paper&Roger (2003), CRM Database Μάρκετινγκ One-to-One, Dirct Μάρκετινγκ, pp. 196-200
31. R.M. Morgan and S.D. Hunt, 1994, The commitment-trust theory ... European Journal of Μάρκετινγκ 26 2 (1992), pp. 15–26
32. Senge, P.M. (1990), The Fifth Discipline, The Art and Practice of the Learning Organization, Currency Doubleday, NY.
33. Sirdeshmukh, Deepak, Jagdip Singh, and Barry Sabol (2002), "Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchange," Journal of Μάρκετινγκ, 66 (1), 15–37.
34. Spreng, R.A et al (1996), A Re-examination of the Determinants of Consumer Satisfaction, Journal of Μάρκετινγκ.
35. Thomas, M.J. (1995), The Segmentation Process, Prentice Hall.
36. Tyson, K.W.M. (1997), Competition in the 21<sup>st</sup> Century, St.Lucie Press, Delray Beach.

#### **ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ**

37. Αυλωνίτης Γ(1992), Στρατηγικό Βιομηχανικό Μάρκετινγκ, Σταμούλης, σελ 147-192
38. Καζάζης(2000), Αποτελεσματικό ΜΚΤ, ΑΘ. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ σελ 36
39. Πετράκης Μ. (1999), Έρευνα Μάρκετινγκ, Αθήνα, Σταμούλης
40. Σιώμκος Γ (2002), Συμπεριφορά Καταναλωτή & Στρατηγική Μάρκετινγκ, Αθήνα, Σταμούλης, 1<sup>η</sup> έκδοση.

#### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

[www.prjnet.gr](http://www.prjnet.gr)  
[www.economia.gr](http://www.economia.gr)  
[www.ie.ufrj.br](http://www.ie.ufrj.br)  
[www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)