

Μάρκετινγκ Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών

Χτίζοντας μια Καλύτερη Τράπεζα:
Στρατηγικές για Εφαρμογή
Διεργασίας Μάρκετινγκ

Bruce A. Clapp

Απαγορεύεται η αναδημοσίευση ή αναπαραγωγή του παρόντος έργου στο σύνολό του ή τμημάτων του με οποιονδήποτε τρόπο, καθώς και η μετάφραση ή διασκευή του ή εκμετάλλευσή του με οποιονδήποτε τρόπο αναπαραγωγής έργου λόγου ή τέχνης, σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 2121/1993 και της Διεθνούς Σύμβασης Βέρνης-Παρισιού, που κυρώθηκε με το Ν. 100/1975. Επίσης απαγορεύεται η αναπαραγωγή της στοιχειοθεσίας, σελιδοποίησης, εξωφύλλου και γενικότερα της όλης αισθητικής εμφάνισης του βιβλίου, με φωτοτυπικές, ηλεκτρονικές ή οποιεσδήποτε άλλες μεθόδους, σύμφωνα με το άρθρο 51 του Ν. 2121/1993.

Τίτλος πρωτοτύπου: *Marketing Financial Services - Building a Better Bank: Strategies for Implementing a Marketing Process*

© 2009 American Bankers Association. All rights reserved.

Translated, printed and published in Greek by permission of the copyright owner by the **Institute of Banking Studies S.A. (Greece)**

Μετάφραση: Κωνσταντίνος Γ. Χατζάγας, Οικονομολόγος, τ. Τραπεζικός, Διευθυντής Διοικητικών και Οικονομικών Υπηρεσιών Πολυεθνικών Εταιριών, και Ακαδημαϊκός Καθηγητής

Επιμέλεια: Στέλλα Πλασταρά, Βικτωρία Ιγγλέση

ABA has licensed to the ICBS/TBC (and through it to the Institute of Banking Studies S.A.) the rights to use the ABA's service marks in distributing the publication in the License's market territory.

The publishers certify that the original text in English has been fully translated in Greek. This means that the text and the major learning issues with the material have been covered, that is the questions for discussion, the exercises, the case studies, the exhibits and the samples. No major sections have been modified. Only references / examples to USA cases (mainly tax) have been replaced by Greek equivalent.

ABA is not responsible for any possible errors in the translation process.

ISBN: 978-960-516-043-2

Θεσσαλονίκη, 2010

Κεντρική Διάθεση:

ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΒΙΒΛΙΟΠΩΛΕΙΑ  **ΑΝΙΚΟΥΛΑ**

· Εγνατία 148, τηλ.: + 30 2310 235297, + 30 2310 239537, 546 21, fax 2310 265126, Θεσσαλονίκη

· Εγνατία 156, τηλ.: +30 2310 861917, εντός Πανεπιστημίου Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη

· E-mail: anikoula@otenet.gr

IBS S.A. Ταχυδρομική Θυρίδα 46, 570 13, Ωραιόκαστρο, Ελλάς

Απόσπασμα από Δήλωση Αρχών που υιοθετήθηκαν από κοινού από Επιτροπή της Αμερικανικής Ένωσης Δικηγόρων και από Επιτροπή Εκδοτών και Ενώσεων:

Η έκδοση αυτή σχεδιάστηκε για να παράσχει επακριβή και επίσημη πληροφόρηση αναφορικά με την ύλη του θέματος που καλύπτει. Πωλείται με την κατανόηση ότι ο εκδότης δεν δεσμεύεται για παροχή νομής, λογιστικής, ή άλλης επαγγελματικής εξυπηρέτησης. Αν απαιτείται νομική συμβουλή ή άλλου είδους εξειδικευμένη βοήθεια, ο χρήστης του βιβλίου θα πρέπει να καταφύγει στις υπηρεσίες ενός καταρτισμένου επαγγελματικού προσώπου.

Ιδρυθείσα το 1875, με βάση την Washington DC, η Ένωση Αμερικανών Τραπεζιτών (ABA) αντιπροσωπεύει το ενιαίο σύνολο τραπεζών άλλων των μεγεθών και καταστατικών. Η ABA εργάζεται προκειμένου να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα του τραπεζικού κλάδου και να ενδυναμώσει την οικονομία και τις κοινότητες των ΗΠΑ. Αποστολή της ABA είναι η εξυπηρέτηση των μελών της δια της βελτίωσης του ρόλου των ιδρυμάτων χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σαν διακεκριμένων παροχών αυτών των υπηρεσιών. Η αποστολή αυτή επιτυγχάνεται μέσω κρατικών νομοθετικών και κανονιστικών δραστηριοτήτων, νομικών δράσεων, επικοινωνιών και εκπαίδευσης καταναλωτών, μαζί με έρευνα και παροχή προϊόντων και υπηρεσιών που προάγουν εκπαιδεύουν, καταρτίζουν, πληροφορούν και στηρίζουν τα μέλη της.

Για να μάθετε περισσότερα για την Ένωση Αμερικανών Τραπεζιτών και για τις πολλές υπηρεσίες που προσφέρει, καλέστε το 1-800-226-5377 ή επισκεφθείτε μας στην ιστοσελίδα μας: www.aba.com.

Το εγχειρίδιο αυτό έχει την έγκριση του Αμερικανικού Ινστιτούτου Τραπεζικής (AIB) για χρήση σε μαθήματα για πιστοποιητικά και διπλώματα και χορηγούνται από το AIB. Το Αμερικανικό Ινστιτούτο Τραπεζικής εφαρμόζει το πρόγραμμα επαγγελματική ανάπτυξη και κατάρτισης της Αμερικανικής Ένωσης Τραπεζιτών. Υλικό διδασκαλίας της έγκρισης του AIB έχουν αναπτυχθεί από τραπεζικούς για τραπεζικούς.

AIB

Αμερικανικό Ινστιτούτο
Τραπεζικής

ABA

Αμερικανική Ένωση
Τραπεζιτών

Πρόλογος

«Αν δεν αλλάξεις κατεύθυνση, μπορεί να καταλήξεις εκεί που θέλεις».

- Lao Tzu, Κινέζος Ταοϊστής Φιλόσοφος

Από την έκτη έκδοση του *Μάρκετινγκ Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών* που τυπώθηκε το 2005, ο τραπεζικός κλάδος, και κατά συνέπεια όλη η αγορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, έχει υποστεί δραματική μεταβολή, η οποία όπως φαίνεται θα είναι μόνιμη. Η χρηματιστηριακή αγορά, η ασφαλιστική αγορά, η αγορά ακινήτων, και η τραπεζική αγορά υφίστανται πρωτοφανείς και μεγάλες μεταβολές που έχουν ταρακουνήσει τα θεμέλια της οικονομίας μας και σε μεγάλη έκταση επηρέασαν ολόκληρο τον πλανήτη. Για τον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, αυτή η αναταραχή σημαίνει ότι το μάρκετινγκ ποτέ δεν βρέθηκε σε πιο σημαντική, επίκαιρη και πειθαρχημένη θέση επικοινωνίας με πελάτες αναφορικά με νέους σχετικούς όρους.

Εμείς οι τραπεζικοί μάρκετερς έχουμε αγκαλιάσει την τεχνολογία και την ταχύτητα επικοινωνίας που μας παρέχει. Έχουμε δει ότι η εμπειρία του πελάτη έχει βρεθεί στο κέντρο της πρώτης γραμμής του ενδιαφέροντός μας. Έχουμε γίνει μάρτυρες της ροής περιουσιακών στοιχείων εντός και εκτός της αρένας της χρηματιστηριακής αγοράς και των αμοιβαίων κεφαλαίων. Η στάση και συμπεριφορά μας προς τους πελάτες έχει υποστεί μεταβολές. Μετακινούμενοι από την μακροπρόθεσμη άποψή μας να βλέπουμε τον πελάτη σαν το τελικό αποτέλεσμα επιχειρηματικών συναλλαγών ή διαρθρώσεων, οι σημερινοί τραπεζίτες τοποθετούμε τον πελάτη στην κορυφή του οργανογράμματός μας, όπου και το κέντρο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μας. Ανταποκρινόμενοι προς τις απαιτήσεις των κανονισμών, των πιέσεων επί του ισολογισμού, της οικονομικής πραγματικότητας, και της ανάπτυξης του μάρκετινγκ από πλευράς επιχειρηματικής στρατηγικής, έχουμε εξελιχτεί σε ανθρώπους της στρατηγικής και σε οικονομολόγους του μάρκετινγκ προκειμένου να βεβαιωθούμε ότι κάθε δολάριο που ξοδεύουμε αποτελεί στην πραγματικότητα ένα δολάριο που επενδύουμε για το μέλλον των τραπεζών μας. Η απόδοση επένδυσης στο μάρκετινγκ (ROI) αποτελεί πλέον μέρος του καθημερινού λεξιλογίου μας και απαραίτητο εργαλείο της εργασίας μας.

Όλες αυτές οι αλλαγές – και άλλες ακόμη – αναλύονται σε αυτή τη έβδομη έκδοση του *Μάρκετινγκ Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών*. Στην έκδοση αυτή θα βρείτε επίσης ενημερώσεις και (σε ορισμένες περιπτώσεις) εκτεταμένες περιπτώσιολογικές μελέτες που επεξηγούν τις αλλαγές στο μάρκετινγκ και τη διαφήμιση και στα εγγενή αποτελέσματα συγχωνεύσεων. Η έβδομη αυτή έκδοση του *Μάρκετινγκ Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών* περιλαμβάνει επίσης σημαντική νέα ύλη για εξελίξεις σε θέματα όπως χρήση των ROI και ROMI για βελτίωση της διοίκησης και αποτελεσματικότητας της διαφήμισης, των ωφελειών, που περιλαμβάνουν σαν παράδειγμα ανίχνευση απομακρυσμένων καταθέσεων, κινητής τραπεζικής σαν δίκτυο διανομών, και βελτιωμένων μεθόδων παρουσίασης νέων προϊόντων. Η έκδοση επεξέτεινε επίσης και ενοποίησε σε ένα κεφάλαιο τις πληροφορίες για νομοθεσία και κανονισμούς που επηρεάζουν το μάρκετινγκ. Οι προσθήκες στο θέμα αυτό περιλαμβάνουν το Νόμο περί Δίκαιης Αναφοράς Πιστώσεων, το Νόμο περί Δίκαιων και Επακριβών Πιστωτικών Συναλλαγών, και μια πλειάδα κανονισμών, που περιλαμβάνουν τον Κανονισμό C (περί Διαφάνειας Δανείου Κατοικίας), τον Κανονισμό DD (περί της Αλήθειας στις Αποταμιεύσεις), τον Κανονισμό Q (περί Επιτοκίου επί των Καταθέσεων), τον Κανονισμό Z (περί της Αλήθειας στη Δανειοδότηση), τον Κανονισμό B (περί Ίσης Ευκαιρίας Πιστώσεων), τον Νόμο περί Διαδικασιών Τακτοποίησης Ακίνητης Περιουσίας, τον Κανονισμό R (περί Κανόνων

Παρακοντισμού), περί της χρήσης των σημάτων της FDIC (εταιρία εγγύησης ατομικών καταθετικών λογαριασμών στις τράπεζες), Ίσης Δανειοδότησης Κατοικίας, και Μη-καταθετικών Επενδυτικών Προϊόντων.

Σας παροτρύνουμε να διαβάσετε το παρόν εγχειρίδιο προσεκτικά και να ανακαλύψετε ζωτικές πληροφορίες για το τραπεζικό μάρκετινγκ, τις υπηρεσίες τραπεζικών πωλήσεων, τις τεχνολογικές καινοτομίες, και τις βασικές διασυνδέσεις τους.

ΛΙΓΑ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Ο Bruce A Clapp είναι σύμβουλος τραπεζικού μάρκετινγκ και εξειδικεύεται στο στρατηγικό σχεδιασμό μάρκετινγκ και στην ανάπτυξη και εκτέλεση διαφημίσεων, προώθηση πωλήσεων, ανάπτυξη προϊόντων, διαχείριση υπηρεσιών και πωλήσεων, και προγράμματα πελατειακών σχέσεων. Διετέλεσε διευθυντής λιανικού μάρκετινγκ στην τράπεζα Bank One και Αντιπρόεδρος και Διευθυντής Εταιρικού Μάρκετινγκ στην τράπεζα Liberty Savings Bank. Επί πλέον, κατείχε εκτελεστικές θέσεις σε διάφορα άλλα πιστωτικά ιδρύματα.

Ο Clapp είναι κάτοχος του τίτλου Πιστοποιημένου Επαγγελματία στο Χρηματοοικονομικό Μάρκετινγκ από το Ινστιτούτο Πιστοποιημένων Τραπεζιτών, και απόφοιτος της Σχολής του Τραπεζικού Μάρκετινγκ και Διοίκησης του ABA. Απέκτησε επίσης το πρώτο πτυχίο (B.S.) στο μάρκετινγκ του πανεπιστημίου Wright State University, την επαγγελματική άδεια ‘NASD Series 6’, και άδεια ‘Life, Health και Annuities’ από την Πολιτεία Ohio. Μεταξύ των τιμητικών διακρίσεών του ξεχωρίζει η απονομή του ‘2005 Gold Distinguished Alumni’ από το πανεπιστήμιο Wright State University. Εκτός από το εγχειρίδιο του *Μάρκετινγκ Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών* ο Clapp έχει δημοσιεύσει πολλά άρθρα στο περιοδικό AMA Bank Marketing και είναι γνωστός στην Αμερική σαν ομιλητής σε θέματα μάρκετινγκ χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και τραπεζικής στρατηγικής. Το 2008, συνέγραψε μαζί με άλλο συγγραφέα το βιβλίο *Γίνονται Αλλαγές: Η Νέα Εποχή του Τραπεζικού Μάρκετινγκ*, και βρίσκονται καθ’ οδόν δύο άλλα βιβλία του.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλουμε να ευχαριστήσουμε όλους τους οργανισμούς που μας επέτρεψαν να χρησιμοποιήσουμε τις διαφημίσεις τους και παρείχαν πληροφορίες για το *Μάρκετινγκ Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών*.

Ζητήσαμε τη συμβουλή πολλών τραπεζιτών κατά την διάρκεια προετοιμασίας του παρόντος, προς τους οποίους είμαστε ευγνώμονες. Οι τραπεζικοί επαγγελματίες που αναφέρονται παρακάτω διάβασαν και σχολίασαν όλο το χειρόγραφο του *Μάρκετινγκ Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών*. Προς αυτούς, το American Bankers Association απευθύνει ιδιαίτερες ευχαριστίες για την αφοσίωσή τους να συμβάλλουν στην ακρίβεια, πληρότητα, και χρησιμότητα των δημοσιεύσεων της ABA. Η βοήθειά τους υπήρξε ανεκτίμητη.

Kimberly Barker
Αντιπρόεδρος
Creative Services Manager
Provident Bank
Baltimore, Maryland

Anna Cruz-Taura
Διευθύντρια Περιφερειακής Κοινοτικής Ανάπτυξης
Federal Reserve Bank of Atlanta – Miami Beach
Miami, Florida

Peggy L Hudson, CFMP
Πρώτη Αντιπρόεδρος
American Trust & Savings Bank
Dubuque, Iowa

Michelle Karas, CFMP
Αντιπρόεδρος/ Διευθύντρια Μάρκετινγκ
First Columbia Bank & Trust Co.
Bloomburg, Pennsylvania

ΜΕΡΟΣ Ι

Τι είναι Μάρκετινγκ;

Το πρώτο μέρος του *Μάρκετινγκ Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών* επικεντρώνεται στον όρο **μάρκετινγκ (marketing)**: πώς προσδιορίζεται, τι σημαίνει εννοιολογικά, ποιος είναι ο στόχος του, τι εργασίες περιλαμβάνει, ποια είναι η ιστορία του στις ΗΠΑ, και ποια είναι η θέση του στην ιστορία των τραπεζικών εργασιών. Οι πληροφορίες αυτές αποτελούν το θεμέλιο όλων όσων ακολουθούν και εδραιώνουν την πρωτεύουσα σημασία της ικανοποίησης του πελάτη για την δραστηριότητα του μάρκετινγκ. Ας ληφθεί υπόψη ότι το μάρκετινγκ – ως έννοια και ως πρακτική – βρίσκεται σε διαρκή εξέλιξη. Όπως αλλάζουν ο τρόπος ζωής, η τεχνολογία και το περιβάλλον, έτσι αλλάζουν και οι θεωρίες του μάρκετινγκ και η εφαρμογή αυτών των θεωριών στο περιβάλλον του πραγματικού κόσμου.

Αφού μελετήσετε το πρώτο μέρος, θα καταλάβετε ότι το μάρκετινγκ δεν είναι μόνο μία από τις συνήθεις εργασίες που εκτελεί μία τράπεζα στα πλαίσια των καθημερινών λειτουργιών της. Μάλλον πρόκειται για τρόπο σκέψης και διεξαγωγής επιχειρήσεων ο οποίος, στην ιδανική περίπτωση, διακατέχει την τράπεζα και τη βοηθά να επικεντρωθεί στην αγορά, στον πελάτη, στο προσωπικό, στα προϊόντα - υπηρεσίες και στη διαδικασία των πωλήσεων.

Στήσιμο Σκηνικού:

Εισαγωγή στις Βασικές Ιδέες Μάρκετινγκ

1

Διδακτικοί Στόχοι

Μετά τη μελέτη του παρόντος Κεφαλαίου θα είστε σε θέση να:

- προσδιορίσετε το μάρκετινγκ και να εξηγήσετε κάθε στοιχείο του
- περιγράψετε την έννοια του μάρκετινγκ και να εξηγήσετε τα τέσσερα συστατικά του
- αναφέρετε πέντε παράγοντες που οδηγούν τους οργανισμούς στην υιοθέτηση της έννοιας του μάρκετινγκ
- περιγράψετε τα στάδια δια των οποίων διήλθε ο τραπεζικός τομέας για να αντιληφθεί την αύξουσα σημασία του μάρκετινγκ
- εξηγήσετε τη σημασία του ορισμού του μάρκετινγκ και να κάνετε διαφοροποίηση μεταξύ προϊόντων, παραγωγής, πωλήσεων, και προσανατολισμού προς τον πελάτη της επιχείρησης
- περιγράψετε τα πέντε στοιχεία εξυπηρέτησης που έχουν την πιο μεγάλη σημασία για τους πελάτες μιας τράπεζας
- προσδιορίσετε τους βασικούς όρους που εμφανίζονται με μαύρα παχιά γράμματα στο κείμενο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μάρκετινγκ. Όταν οδηγείτε ένα αυτοκίνητο, ακούτε ραδιόφωνο, παρακολουθείτε τηλεόραση, διαβάζετε εφημερίδα, ή ανοίγετε τις επιστολές που παίρνετε, είστε εκτεθειμένος στη δύναμη και επιρροή του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ διακατέχει την καθημερινή μας ζωή και επηρεάζει πολλές αποφάσεις μας – ιδιαίτερα τις επιλογές μας για μάρκες προϊόντων. Ένα μέσο άτομο εκτίθεται καθημερινά σε πάνω από 4.500 διαφημιστικά μηνύματα (από όλες τις πηγές, έντυπα, ραδιόφωνο, τηλεόραση, Internet, κλπ). Όμως, τι ακριβώς είναι το μάρκετινγκ; Και τι ρόλο παίζει στον κλάδο των τραπεζικών εργασιών; Πού τοποθετείται πάνω στο οργανόγραμμα μιας τράπεζας; Το παρόν κεφάλαιο απαντά σ' αυτές τις ερωτήσεις και εξηγεί γιατί οι τράπεζες, όπως και άλλες επιχειρήσεις, χρειάζεται να δουν τον εαυτό τους σαν οργανισμούς του μάρκετινγκ.

Το Κεφάλαιο 1 ξεκινά με το βασικό ορισμό του μάρκετινγκ και μία ανάλυση καθενός από τα στοιχεία του ορισμού. Στη συνέχεια, προτείνει έναν τρόπο διεξαγωγής εργασιών γνωστό ως έννοια μάρκετινγκ και εξηγεί πότε, γιατί και πώς εξελίχθηκε το μάρκετινγκ στον τραπεζικό κλάδο. Τέλος, το Κεφάλαιο επικεντρώνεται στο γιατί είναι εξαιρετικά σημαντικό για μια τράπεζα να έχει ένα ορισμό του μάρκετινγκ (εσωτερικά προσδιορισμένο και εξωτερικά εμφανή) για τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της. Με απλά λόγια, μάθε ποιος είσαι και βεβαιώσου ότι η γνώση που έχεις αντανακλάται στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες βλέπουν την τράπεζά σου.

Ο «ΝΕΟΣ» ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ο ορισμός του μάρκετινγκ διαρκώς εξελίσσεται. Κατά στο τέλος του έτους 2004, για πρώτη φορά μέσα σε 20 χρόνια, το διοικητικό συμβούλιο της Αμερικανικής Ένωσης Μάρκετινγκ (AMA) τροποποίησε τον επίσημο ορισμό του **μάρκετινγκ**. Και τον Οκτώβριο του 2007, ενέκρινε πάλι ένα νέο ορισμό:

«Το μάρκετινγκ αποτελεί δραστηριότητα, που εκτελείται από ιδρύματα, και διεργασίες για δημιουργία, επικοινωνία, παράδοση αξίας, και ανταλλαγής προσφορών που έχουν αξία για τους πελάτες, τους εταίρους, και την κοινωνία γενικά»¹.

Σύγκριση του ορισμού αυτού με τον παλαιότερο ορισμό του μάρκετινγκ:

«Το μάρκετινγκ είναι διεργασία σχεδιασμού και εκτέλεσης της σύλληψης, τιμολόγησης, προώθησης και διανομής ιδεών, αγαθών και υπηρεσιών για τη δημιουργία ανταλλαγών που ικανοποιούν ατομικούς και επιχειρησιακούς στόχους»².

Αν και ο νέος ορισμός φαίνεται να έχει υποστεί μικρές μόνο αλλαγές, αυτές που έγιναν υποδηλώνουν μια μάλλον δραματική μετατόπιση της έμφασης και του προσδιορισμού των εμπλεκόμενων μερών στη διεργασία του μάρκετινγκ. Πρώτον, η λέξη «οργανωτική» και η τοποθέτησή της στον ορισμό δηλώνει μια οριστική μετατόπιση από την επικέντρωση του μάρκετινγκ σε ένα τμήμα στο μάρκετινγκ μιας ομάδας και στην μέθοδο διανομής. Η «οργανωτική» έμφαση βρίσκεται τώρα στη λειτουργία του μάρκετινγκ μάλλον παρά απλά στους σκοπούς που το μάρκετινγκ βοηθά να επιτευχθούν. Αυτό αποτελεί σημαντικό βήμα στο να καταστεί το μάρκετινγκ μια μέθοδος επιχειρηματικής δραστηριότητας (μια περιρρέουσα φιλοσοφία εξάσκησης τέτοιας δραστηριότητας) μάλλον παρά να είναι απλά ένα τμήμα μιας τράπεζας. Δεύτερον, ο όρος «πελάτης» έχει τελικά προστεθεί στον ορισμό του μάρκετινγκ! Κατά βάση, ο όρος αυτός ήταν πάντα παρών, αλλά το να συμπεριληφθεί

επισημως στον ορισμό αποτέλεσε πράγματι εξελικτική εκδήλωση. Βασικά, δεν γίνεται σε βάθος εκμετάλλευση του μάρκετινγκ αν ο πελάτης δεν βρίσκεται στην πρώτη γραμμή προσοχής. Ο πελάτης αποτελεί τον «στόχο» όλης της προσπάθειας που σχετίζεται με το μάρκετινγκ. Η προσθήκη του όρου «και την κοινωνία ειδικά» αντανακλά το ρόλο του μάρκετινγκ στη βελτίωση της κοινωνίας, βασικά μέσω της διέγερσης της οικονομίας. Οι σημαντικές αυτές τροποποιήσεις θα συνεχίσουν να εξελίσσονται και θα καταστούν τα βασικά συστατικά του μάρκετινγκ – ιδιαιτέρως του τραπεζικού μάρκετινγκ – και σπουδαίοι παράγοντες επιτυχίας του.

Αυτός ο ορισμός του νέου μάρκετινγκ περιλαμβάνει πέντε στοιχεία-κλειδιά που θα αναπτυχθούν κατά την πορεία του κειμένου:

1. Το μάρκετινγκ είναι οργανωτική δραστηριότητα.
2. Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει την έννοια της αξίας.
3. Το μάρκετινγκ μπορεί είναι ένα υλικό αγαθό, μια υπηρεσία, ή μια ιδέα.
4. Το μάρκετινγκ στοχεύει στην ικανοποίηση των στόχων τόσο των ατόμων όσο και των επιχειρήσεων.
5. Το μάρκετινγκ βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων.

Ας εξετάσουμε προσεκτικότερα καθένα από αυτά τα στοιχεία.

ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ

1. *Το μάρκετινγκ είναι μια οργανωτική δραστηριότητα.* Όπως θα περιγραφεί σε επόμενα κεφάλαια, το μάρκετινγκ περιλαμβάνει μία συνεχή διαδικασία ανάπτυξης σχεδίων, εκτέλεσης τους, παρακολούθησης των αποτελεσμάτων τους και τροποποίησης τους όταν χρειάζεται προς αποφυγή παρέκκλισης από την αρχική πορεία. Με άλλα λόγια, το μάρκετινγκ είναι μία στρατηγική διοικητική διεργασία. Η επιχείρηση του μάρκετινγκ πρέπει να οργανωθεί, να κατευθυνθεί, να αξιολογηθεί και να ελεγχθεί ώστε να είναι αποτελεσματική. Για να γίνει πιο αποτελεσματική, η στρατηγική διοικητική διεργασία πρέπει να δεσμεύσει και εμπλέξει όλο τον οργανισμό, έτσι ώστε οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει κάθε λειτουργική περιοχή και η διορατικότητα που κάθε περιοχή έχει μέσα στις ανάγκες των πελατών να μπορεί να ενσωματωθεί μέσα σε σχέδια μάρκετινγκ. Αλλά πέρα από κάθε σχεδιασμό, η εφαρμογή του σχεδίου και η παράδοση του προϊόντος πρέπει να εμπλέκει όλο τον οργανισμό για να επιβεβαιωθεί ότι όλα τα σημεία επαφής με τον πελάτη είναι ενσωματωμένα και λειτουργούν κατά τρόπο που καθιστούν το μάρκετινγκ πετυχημένο. Όταν λειτουργεί σαν φιλοσοφία καθοδήγησης (και όχι απλά σαν κάποιο τμήμα), το μάρκετινγκ εισχωρεί σε κάθε απόφαση, κάθε ενέργεια, κάθε αντικειμενικό στόχο μιας τράπεζας. Αποτελεί τη μέθοδο που χρησιμοποιεί μια τράπεζα για να ασκήσει τις δραστηριότητές της.
2. *Το μάρκετινγκ περιλαμβάνει την έννοια της αξίας.* Ένα αποτελεσματικό μάρκετινγκ συγκρίνει την εσωτερική αξία ενός αγαθού ή υπηρεσίας με ένα στοχευμένο ακροατήριο που εκλαμβάνει το αγαθό ή την υπηρεσία σαν κάτι αξιόλογο και σχετικό με τις ανάγκες του. Οι καθημερινές δραστηριότητες των ανθρώπων που εργάζονται σε τμήματα μάρκετινγκ περιστρέφονται γύρω από το σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την ενίσχυση προϊόντων, τον καθορισμό των τιμών αυτών των προϊόντων, την προώθηση των χαρακτηριστικών και πλεονεκτημάτων των προϊόντων προς τις αγορές-στόχους, και τη διανομή των προϊόντων στις αγορές. Οι δραστηριότητες αυτές συγκροτούν τα τέσσερα στοιχεία της έννοιας που είναι γνωστή ως **μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix)**. Για διευκόλυνση της απομνημόνευσης, αναφέρονται συχνά ως «τα τέσσερα P του μάρκετινγκ» (ΣΜ:

στα αγγλικά και οι τέσσερις λέξεις ξεκινούν από p: product, price, promotion, place):

- προϊόν
- τιμή,
- προώθηση και
- τόπος (βολικό συνώνυμο της διανομής)

Ο κύριος σκοπός των τεσσάρων P είναι να δημιουργήσουν αξία στους πελάτες και κέρδη για την τράπεζα καθώς ενεργοποιούν το ενδιαφέρον ή επηρεάζουν την απόφαση αγοράς. Τα επόμενα Κεφάλαια του βιβλίου συζητούν αυτά τα τέσσερα στοιχεία με περισσότερη λεπτομέρεια. Ένας πέμπτος μεταβλητός παράγων που συχνά παραβλέπεται στη διεργασία του μάρκετινγκ είναι οι άνθρωποι («people») έα δυνητικό πέμπτο P. Ο μεταβλητός αυτός παράγων θα εξεταστεί στο Κεφάλαιο 8.

3. *Το μάρκετινγκ μπορεί είναι ένα υλικό αγαθό, μια υπηρεσία, ή μια ιδέα. Μάλιστα, οποιοδήποτε αγαθό, υπηρεσία, ιδέα ή τόπος που ικανοποιεί τις ανάγκες ή τις επιθυμίες των πελατών αναφέρεται σαν **προϊόν**. Αν και δεν περιλαμβάνεται ειδικά στο νέο ορισμό, η έννοια του προϊόντος είναι πράγματι σημαντική για την κατανόηση και ερμηνεία της επικέντρωσης του μάρκετινγκ. Ο όρος προϊόν μπορεί να καλύψει τα πάντα, από δημητριακά μέχρι προθεσμιακές καταθέσεις, από ένα τροπικό νησί ως την ιδέα ότι τα ναρκωτικά μπορούν να καταστρέψουν τον εγκέφαλο μας, από ένα νοσοκομείο ως έναν υποψήφιο για προεδρία. Αν και το προϊόν δεν είναι παρά ένα από τα τέσσερα συστατικά του μίγματος του μάρκετινγκ, αποτελεί κεντρικό στοιχείο γύρω από το οποίο περιστρέφονται τα άλλα τρία (Βλέπε Παρουσίαση 1.1).*



4. *Το μάρκετινγκ στοχεύει στην ικανοποίηση των στόχων τόσο των ατόμων όσο και των επιχειρήσεων. Στόχος του πελάτη (που μπορεί να είναι άτομο ή επιχείρηση) είναι να ικανοποιήσει ορισμένες ανάγκες και επιθυμίες. Ο όρος ανάγκες και επιθυμίες τείνει να χρησιμοποιείται εναλλακτικά, αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις σήμερα ασχολούνται πράγματι με την ικανοποίηση επιθυμιών. Οι*

άνθρωποι χρειάζονται στέγη, επιθυμούν όμως μία σύγχρονη κατοικία στο ένα τρίτο ενός εκταρίου γης. Χρειάζονται ρουχισμό, επιθυμούν όμως τα «μπλου τζην» κάποιου σχεδιαστή. Χρειάζονται ένα ασφαλές μέρος για τις οικονομίες τους, επιθυμούν όμως το μέγιστο επιτόκιο για τις προθεσμιακές τους καταθέσεις.

Στόχος αυτού που ασχολείται με το μάρκετινγκ, ο οποίος μπορεί να είναι άτομο ή επιχείρηση, είναι να επιτύχει κάποιες επιδιώξεις. Οι επιδιώξεις αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν την κατάκτηση του κύριου μεριδίου της αγοράς δημητριακών, την αύξηση του τουρισμού, τη μείωση του αριθμού των χρηστών ναρκωτικών, την αύξηση του αριθμού των κατειλημμένων ξενοδοχειακών κλινών, την εκλογή κάποιου υποψηφίου, ή την αύξηση του μεριδίου της τράπεζας στην αγορά των καταναλωτικών δανείων. Το πιο πετυχημένο μάρκετινγκ αντιπαραβάλλει τις ανάγκες και στόχους του οργανισμού με τις ανάγκες και επιθυμίες του πελάτη. Η αντιπαραβολή αυτή δημιουργεί ενδιαφέρον, δραστηριότητα, και αλληλεπίδραση, που θεωρούνται απαραίτητα για την αγορά ή πώληση ενός προϊόντος.

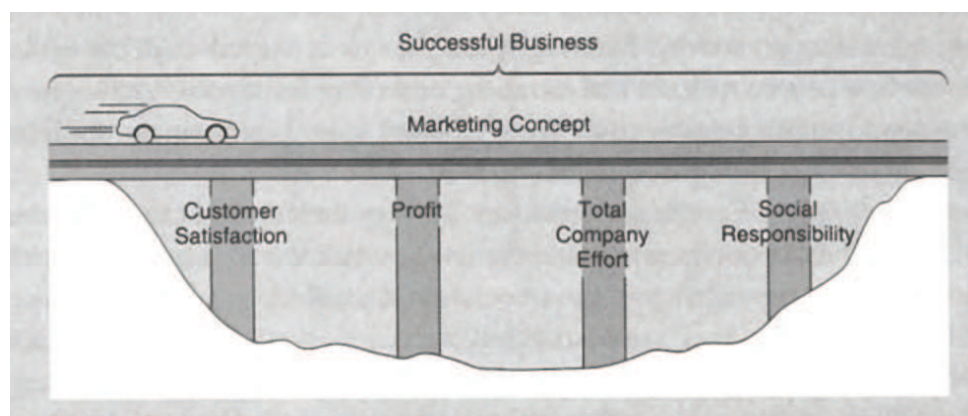
5. *Το μάρκετινγκ βασίζεται στη δημιουργία σχέσεων.* Η ύπαρξη δύο μερών με στόχους που πρέπει να ικανοποιηθούν είναι απαραίτητη για το μίγμα του μάρκετινγκ, δεν αποτελεί όμως τη μοναδική προϋπόθεση που είναι απαραίτητη για την ύπαρξη του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ μπορεί να υπάρξει μόνον όταν το μέρος που έχει ανάγκη για κάποιο συγκεκριμένο προϊόν (ο πελάτης) είναι σε θέση να προσφέρει κάτι που να έχει αξία, το οποίο επίσης θα ικανοποιήσει τους στόχους αυτού που ασχολείται με το μάρκετινγκ. Με άλλα λόγια, πρέπει να είναι δυνατή κάποια ανταλλαγή αξιών. Μία τράπεζα προσφέρει τα προϊόντα λογαριασμών όψεων, ταμειυτηρίου και τα πιστωτικά προϊόντα της με αντάλλαγμα τα έξοδα, τις χρεώσεις υπηρεσιών και τους τόκους που πληρώνουν οι πελάτες.

Η συζήτηση για ανταλλαγή διεργασιών οδηγεί στην ιδέα της **αγοράς**. Οι μαρκετίστες μιλούν για αγορές προϊόντων («αγορά πιστοποιητικών κατάθεσης»), για αγορές δημογραφικές («αγορά της γενιάς X»), για γεωγραφικές αγορές («αγορά προαστείων»), και για αγορές ψυχογραφικές («αγορά εξειδικευμένου επενδυτή»). «Μια αγορά αποτελείται από όλους του δυνητικούς πελάτες που μοιράζονται μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία που μπορεί να τους κάνει πρόθυμους και *ικανούς* να εμπλακούν σε ανταλλαγή προκειμένου να ικανοποιήσουν αυτή την ανάγκη ή επιθυμία»³. Η λέξη «ικανοί» περιλαμβάνεται επειδή είναι δυνατό για ένα πελάτη να επηρεάσει την απόφαση αγοράς και να έχει πρόσβαση σε αγοραστική δύναμη, ενώ στην πραγματικότητα δεν κατέχει αγοραστική δύναμη. Για παράδειγμα, ένα παιδί που ζητά από τους γονείς του να αγοράσουν μία συγκεκριμένη μάρκα δημητριακών ή παιχνιδιού, είναι ένας πελάτης, αν και τα δημητριακά ή το παιχνίδι αγοράζονται με την αγοραστική δύναμη των γονιών. Οι διαφημίσεις που κατακλύζουν τις προβολές κινουμένων σχεδίων στην τηλεόραση κάθε Σάββατο πρωί, αποτελούν καλό παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο ανταποκρίνονται οι μαρκετίστες στην πραγματικότητα αυτής της σχέσης. Εάν εφαρμόσουμε αυτόν τον ορισμό στις τραπεζικές εργασίες, η αγορά των λιανικών τραπεζικών υπηρεσιών αποτελείται από ανθρώπους και οργανισμούς με δυνατότητα, πραγματική ή πιθανή, να ικανοποιούν τις ανάγκες χρηματοοικονομικής διαχείρισής τους. Στο πλέον πετυχημένο σημείο του, το μάρκετινγκ δημιουργεί μεταξύ καταναλωτή και τράπεζας μια σχέση που ικανοποιεί και τους δύο.

ΟΙ ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΠΥΛΩΝΕΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ μπορεί να θεωρηθεί σαν αυτοδύναμο τμήμα υπεύθυνο για τις επικοινωνίες μιας επιχείρησης - σε μορφή οπτικού και γραπτού τύπου - ή σαν μια προσέγγιση προς την επιχείρηση. Η συγκεκριμένη θεωρητική σχολή που επικράτησε πολλές δεκαετίες σαν κατευθυντήρια φιλοσοφία των πιο πετυχημένων εταιριών μάρκετινγκ είναι γνωστή σαν **έννοια του μάρκετινγκ**. (Βλέπε Παρουσίαση 1.2 που απεικονίζει μια γέφυρα, με κολώνες που υποστηρίζουν τη γέφυρα, με το μάρκετινγκ να είναι ο δρόμος, και η πετυχημένη επιχείρηση να είναι η γέφυρα). Η έννοια του μάρκετινγκ αποτελεί μια προσέγγιση προς την επιχείρηση που κάνει το μάρκετινγκ κεντρικό στοιχείο της δραστηριότητάς της. Το μάρκετινγκ θεωρείται σαν το επίκεντρο του οράματος του οργανισμού και επίσης η ψυχή και το πνεύμα του τρόπου και αιτιολογίας για τη λήψη αποφάσεων. Μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί την έννοια του μάρκετινγκ εφαρμόζει μεθοδολογία που δίνει τη δυνατότητα σε όλα τα τμήματά της να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε εκείνες τις δραστηριότητες που ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών επειδή τους παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες που επιθυμούν και από τα οποία αντλούν κατάλληλα περιθώρια κέρδους για την εταιρία και τους μετόχους της. Η έννοια του μάρκετινγκ αποτελεί φιλοσοφία και ένα πλαίσιο πνεύματος, μια βάση για λήψη αποφάσεων και ένας οδηγός για αποδοτική διαχείριση πόρων. Το μάρκετινγκ γίνεται τρόπος λειτουργίας του οργανισμού και όχι απλά του τι προσφέρει.

Παρουσίαση 1.2 Οι τέσσερις Πυλώνες της έννοιας του Μάρκετινγκ



Το μάρκετινγκ επομένως, δεν αποτελεί δραστηριότητα που αναλαμβάνει μια επιχείρηση. Αντίθετα είναι μια επιχειρησιακή φιλοσοφία που επηρεάζει και κατευθύνει όλες τις λειτουργίες μιας τράπεζας ή άλλων επιχειρήσεων. Οι τέσσερις κολώνες που υποστηρίζουν την έννοια του μάρκετινγκ είναι ο προσανατολισμός του πελάτη, το κέρδος, η συνολική προσπάθεια της επιχείρησης, και η κοινωνική υπευθυνότητα. Όταν αυτές οι κολώνες βρίσκονται στη θέση τους βοηθούν στην εξασφάλιση της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Το μέρος του κειμένου που ακολουθεί καλύπτει λεπτομερώς καθένα από τα τέσσερα αυτά στοιχεία της έννοιας του μάρκετινγκ και δείχνει πως εφαρμόζονται στον κόσμο των επιχειρήσεων.

ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ

Η έννοια του μάρκετινγκ αναγνωρίζει ότι η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την δραστηριότητα με την οποία ασχολούνται όλες οι επιχειρήσεις. Μία εταιρεία που προσανατολίζεται πραγματικά στο μάρκετινγκ πιστεύει ότι ο προσδιορισμός της αγοράς στόχου και η αναγνώριση και ανταπόκριση στις ανάγκες και επιθυμίες

αυτής της αγοράς θα εξυπηρετήσουν καλύτερα τους χρηματοοικονομικούς στόχους της. Σκοπός της έννοιας του μάρκετινγκ είναι η βελτίωση της ικανοποίησης του πελάτη σε σημείο που ο πελάτης γίνεται πιστός στην τράπεζα. Οι πιστοί πελάτες είναι οι πλέον συνεπείς αγοραστές των προϊόντων και υπηρεσιών μιας τράπεζας. Η πίστη που δείχνουν οι πελάτες σε μια τράπεζα αποτελεί την πιο αληθινή ένδειξη της δυνατότητας ανάπτυξης και κερδοφορίας μιας τράπεζας. Ο ειδικός στο μάρκετινγκ J. B. McKitterick είπε κάποτε ότι, με βάση την έννοια του μάρκετινγκ, σημαντικό δεν είναι να διαθέτουμε ικανότητες ώστε να βάζουμε τον πελάτη να κάνει ό,τι ανταποκρίνεται στο συμφέρον ή ό,τι βολεύει την εταιρεία, αλλά να διαθέτουμε ικανότητες ώστε να πείσουμε την εταιρεία να κάνει ό,τι ανταποκρίνεται στα συμφέροντα του πελάτη ⁴. Στις αμερικανικές επιχειρήσεις η ικανότητα αυτή είναι δυσεύρετη.

Η παρατήρηση του McKitterick έγινε στα τέλη της δεκαετίας του 1950. Τριάντα χρόνια αργότερα η ομοσπονδιακή κυβέρνηση καθιέρωσε το Εθνικό Βραβείο Ποιότητας Malcolm Baldrige σε μια προσπάθεια να παρακινήσει τις αμερικανικές εταιρείες να βελτιώσουν την ποιότητα των αγαθών και υπηρεσιών τους. Το βραβείο αυτό απονέμεται μόνο σε εταιρείες που δείχνουν συνολική, οργανωμένη, ενιαία προσήλωση στην ικανοποίηση του πελάτη – σε εταιρείες που καθοδηγούνται από τον πελάτη και έχουν υιοθετήσει την έννοια του μάρκετινγκ. Μερικοί αναγνωρισμένοι ηγέτες στην εξυπηρέτηση πελατών (όπως φαίνεται από την επίδοσή τους και τη βράβευση τους με το Βραβείο Malcolm Baldrige) είναι ο οίκος ταχυμεταφορών Land's End Inc., η Motorola Inc, η AT & T Consumer Communications Services, και η GTE Directories Corporation. Λιανοπωλητές διακεκριμένοι που έχουν αποσπάσει πολλούς επαίνους όπως η Nordstrom's και τα ξενοδοχεία Ritz Carlton αναφέρονται επίσης ως έξοχα παραδείγματα για το πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι εταιρείες στους πελάτες τους, πώς να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους, και πώς να χρησιμοποιούν συστήματα που στηρίζουν μια επικέντρωση στην εξυπηρέτηση και παράδοση. Ορισμένες τράπεζες έχουν χρησιμοποιήσει τις εμπειρίες και πρακτικές αυτών των εταιρειών ως οδηγούς για την ανάπτυξη των δικών τους προγραμμάτων βελτίωσης της ποιότητας των πελατοκεντρικών υπηρεσιών τους.

Ένα εξαιρετικό παράδειγμα εξυπηρέτησης πελάτη που μετατράπηκε σε γνώρισμα της δραστηριότητάς της και της προσέδωσε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί η περίπτωση της τράπεζας Los Alamos National Bank, νικήτριας του βραβείου ποιότητας Malcolm Baldrige National Quality Award έτους 2000 για Μικρές Επιχειρήσεις. Η Los Alamos National Bank (LANB) ιδρύθηκε το 1963 και σήμερα είναι η μεγαλύτερη τράπεζα της πολιτείας του Νέου Μεξικού. Η LANB παρέχει πλήρη σειρά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών σε αγορές καταναλωτών, επιχειρήσεων και κρατικών οργανισμών στις βόρειες περιοχές του Νέου Μεξικού. Η LANB ξεκίνησε αρχικά για να εξυπηρετήσει τις τραπεζικές ανάγκες της εγγύς κοινότητας, που δημιουργήθηκαν λόγω των εργαστηρίων του Los Alamos National Laboratory³. Η τράπεζα έγινε σύντομα ένα αναπόσπαστο μέρος της τοπικής κοινότητας. Σχεδόν το 90% των 19.000 κατοίκων του Λος Αλάμος χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες της LANB. Τα δύο τρίτα των κατοίκων θεωρούν την LANB σαν την κύρια τράπεζά τους, και το 30% όλων των πελατών της χρησιμοποιούν πέντε ή περισσότερα είδη υπηρεσιών που παρέχει η τράπεζα, σε σύγκριση με το μέσο εθνικό όρο του 6% για όλες τις τράπεζες.

Η LANB αισθάνεται μεγάλη υπερηφάνεια για την αποστολή της σαν τράπεζα της κοινότητας. Σχεδόν κάθε δολάριο που κατατίθεται στην LANB καταλήγει σε δανειστές της τοπικής κοινότητας. Το δέσιμο της τράπεζας με την κοινότητα αποδείχτηκε την άνοιξη του έτους 2000, όταν μεγάλη πυρκαγιά κατέκαψε 48.000

εκτάρια γης και κατέστρεψε 280 οικίες της περιοχής. Η τράπεζα προσέφερε δάνεια με μηδενικό επιτόκιο σε οποιονδήποτε είχε επηρεαστεί από την πυρκαγιά, ανέστειλε την αποπληρωμή δανείων για τους ιδιοκτήτες καμένων οικιών, διπλασίασε το όριο αναλήψεων από τα αυτόματα μηχανήματα συναλλαγών της, και έλαβε επί πλέον εξαιρετικά μέτρα για να βοηθήσει την κοινότητα να ξεπεράσει την κρίση.

Η LANB ελέγχεται και λειτουργεί από την εταιρία Trinity Capital Corp, στην οποία ανήκει. Με στοιχεία ενεργητικού αξίας \$1,4 δις δολαρίων, η LANB απασχολεί 289 υπαλλήλους σε τέσσερα καταστήματά της, ένα στο Los Alamos, ένα στο White Rock, και δύο στη Santa Fe.

Σε μια εποχή συγχωνεύσεων και εξαγορών, η LANB προοδεύει στηριζόμενη σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την «ανάπτυξη κατοικιών». Σαν ένα χρηματοοικονομικό ίδρυμα που ανήκει και λειτουργεί σε τοπικό επίπεδο, προσπαθεί να είναι πιο «πελατο-κεντρική» από τους ανταγωνιστές της. Είναι οργανωμένη με τρόπο που μπορεί να προσδιορίσει τις ανάγκες των πελατών πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ακρίβεια προσφέροντας μεγαλύτερη ικανοποίηση. Η επιτυχία μεταφράζεται στη δημιουργία πιο αφοσιωμένων πελατών, πρόθυμων να χρησιμοποιήσουν τα προϊόντα και υπηρεσίες της LANB, και να την συστήσουν σε άλλους.

Στις αγορές που έχει επιλέξει, η LANB έχει πολιτική να παρέχει πλήρεις υπηρεσίες σε χαμηλό κόστος. Για παράδειγμα, οι χρεώσεις παροχής υπηρεσιών δημιουργούν λιγότερο από το ένα όγδοο των ετησίων εσόδων της, σε σύγκριση με το ένα τρίτο περίπου των περιφερειακών και εθνικών τραπεζών. Παρ' όλα αυτά, η LANB προσφέρει επιτόκια καταθέσεων που ξεπερνούν αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της, ενώ τα επιτόκια δανείων της είναι μεταξύ των πιο χαμηλών – αν όχι τα χαμηλότερα – της αγοράς. Κατά συνέπεια, το καθαρό περιθώριο μεταξύ επιτοκίων δανείων και καταθέσεων είναι σημαντικά μικρότερο σε σχέση με άλλες τράπεζες. Έτσι, η LANB έχει μικρότερο ρίσκο σε περιπτώσεις καθυστερήσεων εξυπηρέτησης προβληματικών δανείων.

Το έτος 2000, το Εθνικό Ινστιτούτο Προτύπων και Τεχνολογίας, κατά την ανακοίνωση του βραβείου Baldrige ανέφερε τα ακόλουθα επιτεύγματα της LANB:

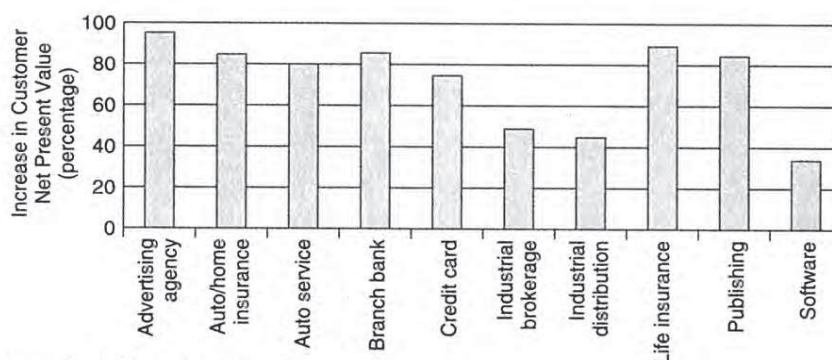
- Η τελευταία έρευνα αγοράς μεταξύ των πελατών της LANB έδειξε ότι το 80% των πελατών απάντησαν ότι είναι «πολύ ικανοποιημένοι» από την εξυπηρέτηση που απολάμβαναν – σημαντικά πιο καλά από αντίστοιχες απαντήσεις σε έρευνα πελατών των κύριων ανταγωνιστών της, και από τον μέσο εθνικό όρο του 55% για όλες τις τράπεζες.
- Οι αποδόσεις των βασικών δεικτών απόδοσής της υπερέρχουν εκείνων των τοπικών ανταγωνιστών και του μέσου εθνικού όρου. Για παράδειγμα, το καθαρό κέρδος της τράπεζας αυξήθηκε πάνω από 60% κατά τη διάρκεια των πέντε τελευταίων ετών, ενώ το κέρδος ανά μετοχή ανήλθε από \$1,20 σε \$2,00.
- Κατά τη διάρκεια των τριών τελευταίων ετών, τα αποτελέσματα ικανοποίησης των υπαλλήλων της υπήρξαν αρκετά καλύτερα από αντίστοιχες άλλες τράπεζες του μεγέθους της σε πέντε από τους οκτώ δείκτες ικανοποίησης προσωπικού.
- Το 1999, η LANB έλαβε το βραβείο Zia Award, την υψηλότερη διάκριση ποιότητας στο Νέο Μεξικό. Το 1996, το περιοδικό *Inc* κατέταξε την LANB μεταξύ των 26 «Τραπεζών που Αγαπάμε» για την εξυπηρέτηση που προσφέρει σε μικρές επιχειρήσεις. Το 1995, το περιοδικό *Money* ανακήρυξε την LANB σαν την «καλύτερη τράπεζα στο Νέο Μεξικό»⁵.

Κρατώντας χαμηλά τα διοικητικά έξοδα, το υψηλών αποδόσεων υπαλληλικό δυναμικό της τράπεζας εξισορροπεί το ρίσκο από προβληματικά δάνεια. Κατά μέσον όρο ένα στέλεχος της LANB διαχειρίζεται περιουσιακά στοιχεία αξίας πάνω από \$6 εκατομμύρια, ποσό που είναι διπλάσιο από το αντίστοιχο μέσο ποσό του τραπεζικού τομέα. Σαν αποτέλεσμα, τα γενικά διοικητικά έξοδα ανέρχονται στο 50% του εισοδήματος, που αποτελεί ένα από τα καλύτερα ποσοστά του τραπεζικού τομέα. Το 2007, η LANB ονομάστηκε «η καλύτερη των καλύτερων» στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες των δύο νομών Santa Fe και Los Alamos.⁶ Ο δείκτης αποδοτικότητας του 58% το 2007 επέτρεψε στη LANB να καταταγεί μεταξύ των καλύτερων τραπεζών της χώρας και, όταν γίνει σύγκριση με τα αποτελέσματα της προσφοράς υπηρεσιών εκ μέρους της, δημιουργείται μια εξαιρετική εντύπωση παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών χωρίς υψηλό κόστος. Και όλα αυτά έγιναν με την κατάργηση της προμήθειας για τη χρήση υπηρεσιών από αυτόματα μηχανήματα αναλήψεων-καταθέσεων και την διατήρηση των προμηθειών για άλλες υπηρεσίες σε πολύ χαμηλά επίπεδα.

Αν και η ικανοποίηση του πελάτη υπήρξε πάντα πρωταρχικό στοιχείο της έννοιας του μάρκετινγκ, η κατανόηση του τι αυτό σημαίνει εξελίσσεται στον επιχειρηματικό κόσμο της Αμερικής. Ορισμένες εταιρίες πρωταγωνιστούν στην επιδίωξη υψηλού επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών, όπως η ποιότητα προσδιορίζεται από τους πελάτες. Πολύ ικανοποιημένοι πελάτες έχουν την τάση να εντείνουν τις συναλλαγές τους με την τράπεζα. Κοστίζει πολύ περισσότερο να προσελκύσεις ένα νέο πελάτη από το να προσφέρεις επί πλέον υπηρεσίες σε ένα παλαιό πελάτη. Οι ικανοποιημένοι πελάτες είναι επί πλέον πιο πιστοί, επομένως λιγότερο πιθανό να καταφύγουν σε ανταγωνιστές, και λιγότερο ευαίσθητοι στο κόστος συναλλαγών τους, από λιγότερο ικανοποιημένους πελάτες⁷.

Πέρα από την ικανοποίηση, το επόμενο επίπεδο στον προσανατολισμό του πελάτη είναι η αφοσίωσή του. Η αφοσίωση θεωρείται σαν κριτικό βαρόμετρο για την επιτυχία, ή αποτυχία, ενός προγράμματος μάρκετινγκ, μιας διεργασίας, ή μιας έμφασης στην οργάνωση. Οι ικανοποιημένοι πελάτες μπορεί να βρουν μια άλλη πηγή του προϊόντος ή αγαθού που πουλάτε. Εν τούτοι, ένας αφοσιωμένος πελάτης θα εξακολουθήσει να αγοράζει από σας. Πολύ ικανοποιημένοι πελάτες είναι πιο αφοσιωμένοι από τους λιγότερο ικανοποιημένους, και έτσι, λιγότερο πιθανό να αυτομολήσουν προς ανταγωνιστές, έτοιμοι να επιδιώξουν τα ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες τους. Είναι επίσης λιγότερο ευαίσθητοι στις τιμές από πελάτες που δεν είναι πολύ ικανοποιημένοι. Η αφοσίωση θεωρείται ένδειξη της επιτυχίας των άλλων επιδιώξεων της προσπάθειας του μάρκετινγκ, και μια απόδειξη ότι το μάρκετινγκ αποτελεί φιλοσοφία μιας τραπεζικής οργάνωσης. Ο Frederick Reichheld, μαζί με τον συγγραφέα Thomas Teal του πετυχημένου βιβλίου *Το Αποτέλεσμα της Αφοσίωσης (Loyalty Effect)*, πιστεύει ότι «αφοσίωση είναι η υπέρτατη δοκιμασία για την απόδοση μιας επιχείρησης»⁸.

Παρουσίαση 1.3 Επίδραση μιας αύξησης 5% στο Ποσοστό Συγκράτησης της Καθαρής Παρούσας Αξίας του Πελάτη



Source: *The Loyalty Effect*, p.36.

Επί πλέον, η έρευνα των Reichheld και Teal υποδηλώνει ότι «πελάτης που παραμένει αφοσιωμένος για τέσσερα χρόνια δημιουργεί τριπλάσιο μέγεθος αγορών σε σχέση με τον πρώτο χρόνο αγορών του»⁹. Η αφοσίωση είναι ο ισχυρότερος δείκτης επιτυχίας για τη δημιουργία, επικοινωνίας, και εκτέλεση ενός μηνύματος μάρκετινγκ. (Βλέπε Παρουσίαση 1.3.). Για ποιο λόγο; Διότι το πιο πιθανό είναι ότι οι αφοσιωμένοι πελάτες θα:

- σας συστήσουν σε νέους υποψήφιους πελάτες και θα γίνουν οι υποστηρικτές της τράπεζάς σας
- διατηρήσουν μια μεγαλύτερη σε βάθος σχέση
- χρησιμοποιήσουν ένα μεγαλύτερο εύρος υπηρεσιών
- διατηρήσουν τη σχέση επί μακρότερον, και
- αγνοήσουν ανταγωνιστικές προσφορές που εμφανίζονται στην αγορά

Τράπεζες που προσπαθούν να προσανατολιστούν προς τους πελάτες είναι πιθανόν να αναπτύξουν υψηλή ικανοποίηση πελατών μαζί με την αφοσίωσή τους.

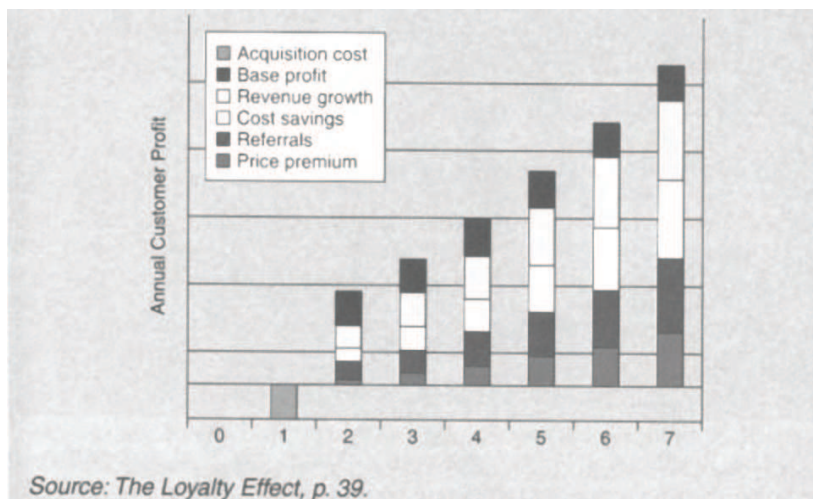
ΚΕΡΔΟΣ

Η έννοια του μάρκετινγκ δεν υποδηλώνει ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι ο μόνος στόχος μιας επιχείρησης. Δεν πρόκειται για φιλανθρωπική φιλοσοφία που στοχεύει στο να βοηθήσει τους πελάτες σε βάρος της εμπορικής επιχείρησης. Μάλλον, αναγνωρίζει ότι για να επιτευχθούν οι στόχοι του κέρδους πρέπει να υπάρχει ισορροπία μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της αποδοτικότητας. Πράγματι, η έννοια της αγοράς αποδέχεται ότι οι στόχοι του κέρδους μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα παρέχοντας ικανοποίηση στον πελάτη. (Βλέπε Παρουσίαση 1.4).

Ένας πολύ πετυχημένος οργανισμός μάρκετινγκ βρίσκει τρόπους να χρησιμοποιήσει τους πόρους του με πολύ αποδοτικό τρόπο, σύμφωνα με τις επιθυμίες και ανάγκες των πελατών. Οι ανάγκες των πελατών και της εταιρίας μπορεί να εξισορροπηθούν μέσω διαφόρων μεθόδων. Το μυστικό είναι να αντιληφθείτε τι επίπεδα κέρδους χρειάζεται να δημιουργήσει ο οργανισμός σας, και ποιες προσεγγίσεις, μακροπρόθεσμα ή βραχυπρόθεσμα, αποφάσισε η διεύθυνση ότι χρειάζεστε και να το επιτύχετε. Το περιθώριο κέρδους είναι μια μεταβλητή της οποίας γίνεται συνεχής διαχείριση και μέτρηση για να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός δημιουργεί ικανοποιητικό κέρδος εκμετάλλευσης ώστε να τρέχει η επιχείρηση αποτελεσματικά, να επανεπενδύει σε υπηρεσίες και ικανότητες, και να παρέχει μια

απόδοση στην επένδυση των μετόχων της. Το μάρκετινγκ είναι βασικός συντελεστής των κερδών του οργανισμού σας, καθώς δημιουργεί ευκαιρίες πωλήσεων, συμβάλλει στην ενημέρωση πελατών, και προσφέρει αξία για τα προϊόντα και υπηρεσίες του οργανισμού. Στο σημείο αυτό ακριβώς γίνεται αναπροσαρμογή της επικέντρωσης του στρατηγικού και λειτουργικού σχεδιασμού μιας τράπεζας.

Παρουσίαση 1.4 Γιατί οι Αφοσιωμένοι Πελάτες Προσφέρουν Μεγαλύτερα Κέρδη;



Η εξισορρόπηση των αναγκών του πελάτη και της τράπεζας δεν απαιτεί μαγικές ικανότητες, προϋποθέτει όμως προσεκτική επίσκεψη. Για παράδειγμα, από πλευράς προοπτικής μάρκετινγκ, μια ιδανική προσέγγιση για τη δημιουργία γραμμής υπηρεσιών για τους τρεχούμενους λογαριασμούς όψεως θα ήταν ο σχεδιασμός καταθετικών προϊόντων που να καλύπτουν τις ανάγκες και επιθυμίες και στη συνέχεια να αποφασιστούν οι χρεώσεις υπηρεσιών και οι συνδυασμοί ελαχίστων υπολοίπων των λογαριασμών που πλησιάζουν τις επιθυμίες πελατών και αφήνουν ένα κέρδος στην τράπεζα. Πολλές τράπεζες σήμερα προσφέρουν λογαριασμούς όψεως, βασικό χαμηλό κόστος ή προμήθεια, ελάχιστο αριθμό κινήσεων ανά λογαριασμό, τοκοφόρους λογαριασμούς που απαιτούν διατήρηση ορίου υπολοίπων, και παρέχουν πληθώρα επί πλέον υπηρεσιών, όπως ποσοστά έκτακτων αμοιβών ή προνομιούχα επιτόκια δανείων. Με τη δημιουργία αυτών των εναλλακτικών λύσεων, οι τράπεζες προσθέτουν αξία τόσο για τους πελάτες τους όσο και για τους μετόχους τους. Η έννοια της αξίας αποτελεί σημαντικό παράγοντα για ικανοποίηση του πελάτη. Τράπεζα η οποία δημιουργεί περισσότερη αξία στους λογαριασμούς όψεως από πλευράς προοπτικής πελάτη μπορεί να προσελκύσει περισσότερους πελάτες με μια ελαφρώς υψηλότερη τιμή από ό,τι οι ανταγωνιστές των οποίων οι λογαριασμοί όψεως προσφέρουν μικρότερη ωφέλεια. Η μεγαλύτερη ικανοποίηση (και αφοσίωση) πελάτη βελτιώνει τα έσοδα επειδή αυξάνει τις προμήθειες από εισόδημα και υπόλοιπα λογαριασμών, καθώς και το εύρος των πελατειακών σχέσεων.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η έννοια του μάρκετινγκ πρέπει να γίνει φιλοσοφία ολόκληρης της επιχείρησης, όχι μόνο του τμήματος μάρκετινγκ. Στις τράπεζες, όπως και σε άλλες επιχειρήσεις, η σημασία της αποτελεσματικής ενσωμάτωσης και συντονισμού των δραστηριοτήτων των υπαλλήλων βασίζεται σε μια απλή αλήθεια: Οι άνθρωποι που δουλεύουν για την επιχείρηση είναι η επιχείρηση. Κάθε φορά που ένας πελάτης επικοινωνεί με έναν υπάλληλο, η εταιρεία γίνεται η ίδια μάρκετινγκ. Ένας ταμίας συμμετέχει στο

μάρκετινγκ όταν χαιρετά έναν πελάτη. Εάν ο ταμίας είναι αγενής, όσον αφορά τον πελάτη, τότε και η τράπεζα είναι αγενής. Το ζήτημα δεν είναι εάν ο ταμίας πρέπει να συμμετέχει στο μάρκετινγκ, το μάρκετινγκ εμπεριέχεται στη δουλειά. Το ζήτημα είναι εάν ο ταμίας θα προωθήσει αποτελεσματικά και με συνέπεια τις υπηρεσίες της τράπεζας. Η αποτελεσματική ενσωμάτωση της έννοιας του μάρκετινγκ σε όλες τις λειτουργίες της τράπεζας αυξάνει την πιθανότητα διεξαγωγής της εργασίας του ταμιά, και όλων των άλλων εργασιών, με τρόπο εναρμονισμένο με την έννοια του μάρκετινγκ. Με την προϋπόθεση ότι η κατάρτιση, η υποστήριξη, η παρακίνηση, τα εργαλεία, και η υπευθυνότητα αποτελούν μέρος της δημιουργίας της συνολικής προσπάθειας μιας επιχείρησης. Το μάρκετινγκ από μόνο του δεν μπορεί να παράσχει όλα αυτά τα στοιχεία. Όμως, το μάρκετινγκ πρέπει να είναι ο καταλύτης για την επικέντρωση και καθοδήγηση της παροχής των απαραίτητων στοιχείων επιτυχίας. Το σημείο αυτό αποτελεί το όριο όπου το μάρκετινγκ παύει να είναι ένα τμήμα μιας τράπεζας και καθίσταται μια ευρεία τραπεζική φιλοσοφία που μεταμορφώνεται και τυποποιείται από τους ανθρώπους που εντάσσονται στη λειτουργία του μάρκετινγκ. Το τμήμα μάρκετινγκ καθίσταται ο φορέας της αλλαγής και, μαζί με όλο τον οργανισμό που ασχολείται με τη στρατηγική του μάρκετινγκ, τίθεται επί κεφαλής της διεργασίας του μάρκετινγκ.

Αυτή η πελατοκεντρική στάση δεν αναπτύσσεται από μόνη της, και η διοίκηση πρέπει να την υιοθετήσει. Η προσήλωση στην ικανοποίηση του πελάτη πρέπει να δημιουργηθεί και υποστηριχτεί από την κορυφή της διοίκησης και να εφαρμοστεί με τη μορφή μιας συλλογικής κουλτούρας που τοποθετεί τον πελάτη στο κέντρο όλων των αποφάσεων και δραστηριοτήτων της τράπεζας. Η έννοια του μάρκετινγκ που τίθεται σε εφαρμογή με αυτόν τον τρόπο συνενώνει τα διάφορα υπαλληλικά τμήματα της τράπεζας δίνοντας τους κοινό επίκεντρο. Κάθε τμήμα της τράπεζας θεωρεί κατά κάποιον τρόπο ότι εξυπηρετεί τους πελάτες της τράπεζας. Η προσέγγιση στην έμφαση ότι υπάρχουν τόσο «εσωτερικοί» όσο και «εξωτερικοί» πελάτες μπορεί να βοηθήσει τους πελάτες. Ενώ οι υπάλληλοι που εργάζονται σε υποκαταστήματα και στην ανάπτυξη της επιχείρησης, επικοινωνούν απ' ευθείας με τους πελάτες, υπάλληλοι που δεν έχουν αυτήν την άμεση επαφή μπορούν να κατανοήσουν πώς επηρεάζει η δουλειά που κάνουν τον πελάτη. Για παράδειγμα, ο λειτουργός επαλήθευσης ξέρει ότι ένα λάθος στην κωδικοποίηση θα οδηγήσει σε λάθος στην κίνηση, πράγμα που θα προκαλέσει πρόβλημα στον πελάτη. Ο πελάτης στη συνέχεια θα τηλεφωνήσει ή θα επισκεφτεί την τράπεζα για να λύσει το πρόβλημα, δημιουργώντας πρόσθετη εργασία για τους υπαλλήλους της εξυπηρέτησης πελατών. Αυτή η εμπειρία, και ο τρόπος με τον οποίο διορθώθηκε το λάθος, επηρεάζει την ικανοποίηση του πελάτη από την τράπεζα. Ο προγραμματιστής ηλεκτρονικών υπολογιστών ξέρει ότι οι τροποποιήσεις στην κίνηση του ταμειευτηρίου που απαιτεί ένας νέος κανονισμός πρέπει να γίνουν λαμβάνοντας υπ' όψιν τον τρόπο με τον οποίο ο πελάτης θα αντιληφθεί τις αλλαγές. Οι υπάλληλοι στα υποστηρικτικά τμήματα (των πίσω γραφείων) που παρέχουν υπηρεσίες στους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες θεωρούν ότι οι δεύτεροι χρειάζονται ένα επίπεδο υπηρεσιών που θα τους βοηθήσει να παρέχουν άριστες υπηρεσίες στους πελάτες τους. (Βλέπε Παρουσίαση 1.5.) Σε μία πελατοκεντρική τράπεζα με προσανατολισμό στην αγορά, όλοι οι υπάλληλοι κατανοούν ότι «εάν δεν εξυπηρετείς άμεσα τον πελάτη, εξυπηρετείς κάποιον άλλο που κάνει ακριβώς αυτό».

Ο John Groman, Εκτελεστικός Αντιπρόεδρος και συνιδιοκτήτης της *Epsilon* δήλωσε: «Το μάρκετινγκ για αφοσίωση υποδηλώνει ότι μπορούμε να προσεγγίσουμε ανθρώπους και να τους κάνουμε να αφοσιωθούν σε μας. Η αλήθεια είναι ότι η αφοσίωση είναι το αποτέλεσμα όχι το αντικείμενο μιας πετυχημένης σχέσης στο