

---

**Αρχές Τραπεζικού Μάρκετινγκ**

**Προσδιοριστικοί παράγοντες  
προσελκυσιμότητας τραπεζών**

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	1
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	3

## **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

### **ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

#### *ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1*

#### **ΟΡΙΣΜΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ**

1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	7
1.1.1 Σχέση του Μάρκετινγκ με άλλους κλάδους και η ελληνική προσέγγιση	10
1.2. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ και ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ .....	12
1.2.1 Τα μέσα εφαρμογής μάρκετινγκ στην αγορά .....	15
1.3. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	19

#### *ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2*

#### **ΑΝΤΙΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ και ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΤΙΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	21
2.2 ΑΝΤΙΛΟΓΟΣ ΑΝΤΙΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	23

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

#### *ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3*

#### **Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

3.1 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ .....	26
3.1.1 Περιεχόμενο του Επιχειρησιακού Μάρκετινγκ .....	27
3.2 ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ .....	28
3.3 ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Marketing Mix) και ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ .....	30

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4****ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ και ΣΤΟ  
ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ****(Είδη έρευνας Μάρκετινγκ στις Τράπεζες)**

4.1	ΓΕΝΙΚΑ .....	34
4.2	ΕΡΕΥΝΑ και ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	36
4.2.1	Έρευνα και ανάλυση της αγοράς .....	36
4.2.2	Συγκέντρωση Πληροφοριών Μάρκετινγκ .....	37
4.3	ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΕΙΔΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ .....	39

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5****Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ  
ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

5.1	Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	42
5.2	ΟΡΙΣΜΟΣ και ΜΟΡΦΕΣ ΑΓΟΡΩΝ .....	46
5.3	ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	49
5.3.1	Πότε θεωρείται επιτυχής η Τμηματοποίηση .....	50
5.3.2	Μέθοδοι και Κριτήρια τμηματοποίησης της τραπεζικής αγοράς .....	52

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6****Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ  
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

6.1	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ .....	57
6.2	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ ..	59
6.3	ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΓΟΡΕΣ-ΠΡΟΙΟΝΤΑ .....	62
6.4	ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ. .	64

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7****Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ και Ο  
ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

7.1	Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΓΕΝΙΚΑ ...	67
-----	--	----

7.2	ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ .....	68
7.3	Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ και Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ..	69

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8****ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.****Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ  
ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

8.1	ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	73
8.2	ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ- ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ .....	75

**ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ****ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΤΡΑΠΕΖΩΝ****Μελέτη περίπτωση, Κολωνάκι****ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9****Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ ΤΩΝ  
ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

9.1	ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ .....	80
-----	--	----

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10****ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

10.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ .....	87
10.2.	ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Log-Linear .....	92
10.2.1	Η διατύπωση του γενικού υποδείγματος Log-Linear .....	92
10.2.2	Πίνακες με κενές κυψελίδες .....	94
10.2.3	Πολυμεταβλητά υποδείγματα Log-Linear .....	95
10.3.	Η ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ Log-Linear ΣΕ ΙΣΟΔΥΝΑΜΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ Logit Log-Linear .....	97
10.3.1	Βασικές έννοιες .....	97
10.3.2	Odds και Log-Odds .....	98
10.3.3	Εξεύρεση της ισοδύναμης μαθηματικής μορφής .....	98

	<i>Σελίδα</i>
10.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ . . . . .	99
10.4.1 Στατιστική αξιολόγηση και επιλογή . . . . .	99
10.4.2 Δεδομένα . . . . .	101
10.4.3 Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων . . . . .	108
10.4.4 Στοιχεία για τη δειγματοληψία . . . . .	109
10.5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ . . . . .	110
10.5.1 Επιλογή βαθμού πολυπλοκότητας . . . . .	110
10.5.2 Εκτίμηση του επιλεγέντος υποδείγματος και ισοδύναμη μαθηματική μορφή τύπου Log-Linear . . . . .	111
10.5.3 Ανάλυση επιλογής τράπεζας για συνεργασία με τη βοήθεια του Logit Log-Linear υποδείγματος . . . . .	112
<i>ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ /ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ . . . . .</i>	<i>113</i>
<i>ΛΟΙΠΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ/ ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ . . . . .</i>	<i>114</i>
<i>ΛΟΙΠΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ/ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ . . . . .</i>	<i>115</i>
<i>ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ/ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ . . . . .</i>	<i>116</i>
<i>ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ/ ΛΟΙΠΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ . . . . .</i>	<i>117</i>
<i>ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ/ ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ . . . . .</i>	<i>118</i>
<i>ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ/ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ . . . . .</i>	<i>118</i>
<i>ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ . . . . .</i>	<i>119</i>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ . . . . .</b>	<b>121</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b>	
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η επέκταση της πολυεθνικοποίησης των τραπεζών, η πλήρης απελευθέρωση του χρηματοπιστωτικού τομέα μαζί με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας των ηλεκτρονικών υπολογιστών και την ευρύτατη χρησιμοποίησή τους από τις τράπεζες είχαν ως συνέπεια την όξυνση του ανταγωνισμού στον τραπεζικό χώρο με αποτέλεσμα την εμφάνιση νέων τραπεζών παράλληλα με την προσπάθεια κάθε μίας από αυτές να διατηρήσουν ή και να επεκτείνουν το μερίδιο αγοράς τους (για τις υπάρχουσες τράπεζες) αλλά και να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό από εμπορικές και ασφαλιστικές εταιρείες.

Οι παραπάνω εξελίξεις δημιούργησαν την αναγκαιότητα αλλαγής της φιλοσοφίας διοίκησης των τραπεζικών οργανισμών, διαμόρφωσης ανταγωνιστικών στρατηγικών σχεδιασμού και αναδιοργάνωσης των δομών των τραπεζών με κριτήρια ικανοποίησης των αναγκών των αγορών/στόχων και βελτίωσης της σύνθεσης του υπάρχοντος προσωπικού.

Οι αλλαγές αυτές ξεκινούν από μία διαφορετική φιλοσοφία διοίκησης που θα επιβάλλει στο σχεδιασμό της στρατηγικής, στην κατάρτιση των προγραμματισμών και στις απαραίτητες οργανωτικές αναδιαρθρώσεις μία θεώρηση μέσα από τη σκοπιά του σύγχρονου Τραπεζικού Μάρκετινγκ.

Στα αρχικά στάδια ανάπτυξής τους, οι τράπεζες, κατευθύνθηκαν προς τη δημιουργία της κατάλληλης υποδομής και εκσυγχρονισμού τους προκειμένου να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους και να αντιμετωπίσουν τον συνεχώς αυξανόμενο ανταγωνισμό. Αργότερα έγινε σαφές πως για να είναι επιτυχημένες οι τράπεζες του μέλλοντος θα πρέπει να έχουν διαμορφώσει στρατηγικές προσαρμοσμένες στις εξελίξεις της αγοράς και διαδικασίες εύελικτες που θα αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή διαχείριση πελατών και όχι προϊόντων.

Σε αυτό το σημείο είναι που το Τραπεζικό Μάρκετινγκ έρχεται να σηματοδοτήσει την αρχή μιας νέας περιόδου, για την αναπτυξιακή πολιτική των τραπεζών, αφενός και αφετέρου να οργανώσει το ρόλο τους έτσι ώστε να συνδυαστεί η αύξηση των πωλήσεων και υπηρεσιών με τη βελτίωση της ποιότητας παροχής τους. Αντικείμενο, λοιπόν, της συγκεκριμένης μελέτης είναι η ένταξη του αναγνώστη στην ευρεία, του όρου, έννοια του Τραπεζικού Μάρκετινγκ και της ακολουθητέας στρατηγικής του καθώς και η εύρεση εκείνων των παραγόντων που κρίνονται απαραίτητοι για την επίτευξη της ισορροπίας

μεταξύ του μεγέθους πωλήσεων των τραπεζικών υπηρεσιών και των συστηματικών προσπαθειών βελτίωσης ποιότητάς τους.

Στη διάρκεια της συγγραφής αυτής της εργασίας, σημαντική βοήθεια μου προσέφερε ο κ. Σαράντης-Εύαγγελος Λώλος καθηγητής μου στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών του Παντείου Πανεπιστημίου, στο πλαίσιο του οποίου εκπονείται η παρούσα εργασία, στον οποίο απευθύνω τις ευχαριστίες μου για την υποστήριξη που μου παρείχε σε όλα τα στάδια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας. Εκφράζω, επίσης, τη βαθιά μου εκτίμηση στον καθηγητή μου κ. Θεοδόσιο Παλάσκα που διάβασε και σχολίασε εποικοδομητικά, την εργασία μου καθώς και την καθηγήτρια κ. Λυδία Δρακάκη για τις παρατηρήσεις της και ιδιαίτερα για τις κατευθύνσεις στη συλλογή της βιβλιογραφίας. Ευχαριστώ ακόμη την κ. Στέλλα Ραγκούση και τον κ. Αναστάσιο Καραγάνη για τα σχόλιά τους κατά τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας αλλά και την Τράπεζα Πειραιώς για την παροχή των στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν στο υπόδειγμα.

Θα ήταν, τέλος, παράλειψη εάν δεν ανέφερα τον κ. Δημήτριο Κέντρο της Διεύθυνσης Προγραμματισμού Μελετών και Μάρκετινγκ της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας της Ελλάδος, για τις συμβουλές του.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι προφανές ότι η περίοδος που διανύεται μπορεί να χαρακτηριθεί ως ιδιαίτερα σημαντική για το μέλλον του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος. Εξελίξεις που πραγματοποιούνται με εξαιρετικά γρήγορους ρυθμούς, κινήσεις που μεταβάλλουν δραστικά τη μορφολογία του τραπεζικού τοπίου, δημιουργία νέων ομίλων τραπεζών, συγχωνεύσεις τραπεζών, είναι μερικά από τα στοιχεία που παρουσιάζονται, στη φάση αυτή των μεγάλων αλλαγών που σηματοδοτούν την αρχή μιας νέας περιόδου.

Ολες όμως αυτές οι αλλαγές, οι οποίες θα μπορούσαν να χαρακτηρισθούν πριν λίγα χρόνια ως κοσμογονικές, παρατηρείται πως τις περισσότερες φορές αναμένονται σαν μία φυσική εξέλιξη, βάσει των διεθνών εξελίξεων, και επηρεάζουν, μέσα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, τον τρόπο με τον οποίο οργανώνεται, λειτουργεί και αποφασίζει η ελληνική αγορά, η οποία περιλαμβάνεται στην ευρύτερη ευρωπαϊκή και διεθνή αγορά.

Το πέρασμα από την απελευθέρωση των συναλλαγών και την ένταση του ανταγωνισμού στις διεργασίες για την ένταξη στην ΟΝΕ απαιτεί ουσιαστικές ανακατατάξεις στον τραπεζικό κλάδο της Ελλάδας. Οι όποιες αλλαγές βέβαια, συμβαίνουν έρχονται ουσιαστικά ως επιστέγασμα των εξελίξεων που καθημερινά παρουσιάζονται στους τομείς της οικονομίας, της πολιτικής, της τεχνολογίας, των κοινωνικών και των πολιτιστικών δραστηριοποιήσεων, οι οποίοι αντανακλούν και τελικά διαμορφώνουν το δυναμικό γίνεσθαι της χώρας. Αναμφίβολα, η ελληνική τράπεζα θα μπορέσει να ανταποκριθεί στα νέα καλέσματα της αγοράς και να ανταπεξέλθει με επιτυχία στον ανταγωνισμό της με τις ξένες, εν όψει της διεθνοποίησης των τραπεζικών καταστημάτων και εργασιών, μόνο εάν συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα άμεσης εφαρμογής των αρχών και μεθόδων του Μάρκετινγκ.

Η παραπάνω ανασκόπηση των εξελίξεων που έχουν λάβει χώρα, τον τελευταίο καιρό, στην Ελλάδα καθώς και η προτεραιότητα των διαδικασιών που πρέπει να ακολουθήσει ο τραπεζικός κλάδος, ως αναπτυσσόμενος κλάδος που επηρεάζει την περαιτέρω οικονομική ανάπτυξη και μεγέθυνση της χώρας, προσδιόρισε και τη διάρθρωση της θεματολογίας αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Στο *Πρώτο Μέρος* επιχειρείται μία συστηματική παρουσίαση της θεωρίας του Μάρκετινγκ, υπό την ευρεία του όρου έννοια, όπως την ανατιλαμβάνονται ξένοι και



Ελληνες μελετητές στην παλαιότερη αλλά και στη σύγχρονη κοινωνική πραγματικότητα καθώς και ο αντίλογος στις απόψεις αυτές. Συγκεκριμένα το Κεφάλαιο 1 περιλαμβάνει τους ορισμούς που κατά καιρούς έχουν ειπωθεί για το Μάρκετινγκ καθώς και τις διακρίσεις αυτού βάσει διαφορετικών κριτηρίων, κάθε φορά. Εδώ παρουσιάζονται έννοιες άμεσα συνδεδεμένες με το Μάρκετινγκ όπως ο μάρκετινγκ μάνατζερ και τα εργαλεία που χρησιμοποιεί προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών. Επίσης, παρουσιάζεται η προσαρμογή της πολιτικής Μάρκετινγκ στις διάφορες κατηγορίες αγορών και πως προσαρμόζεται σε κάθε μία από αυτές ο χειρισμός και τα μέσα εφαρμογής του. Στο Κεφάλαιο 2 του Πρώτου Μέρους παρουσιάζεται ο αντίλογος στο Μάρκετινγκ που είναι το Αντιμάρκετινγκ και πως αυτό εφαρμόζεται σε κοινωνίες που κρίνεται απαραίτητη η μείωση της ζήτησης σε προσωινή ή σε μόνιμη βάση.

Στο Δεύτερο Μέρος γίνεται λεπτομερής εξέταση της εμπορικής πολιτικής των τραπεζών και ειδικά της στρατηγικής που ακολουθείται για τη μέγιστη κερδοφορία της τράπεζας. Πιο συγκεκριμένα τα Κεφάλαια 3 - 5 αναλύουν την έννοια του επιχειρησιακού μάρκετινγκ και τη σημασία του για την επιτυχή έκβαση των λειτουργιών μίας επιχείρησης και μίας τράπεζας, ειδικότερα, με ιδιαίτερη έμφαση στην εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων της μέσω οργανωτικών σχεδίων. Οργανωτικά σχέδια που αφορούν το προϊόν, την τιμολόγησή του, το χώρο και τον τρόπο διανομής του. Στη συνέχεια ερευνώνται οι πηγές και το σύστημα πληροφοριών για την τραπεζική αγορά και τον ανταγωνισμό προκειμένου να καθοριστεί η εκάστοτε στρατηγική που θα ακολουθηθεί. Απαραίτητη προϋπόθεση, βέβαια, όλων αυτών όπως εύλογα μπορεί κανείς να υποέσει είναι η ύπαρξη της τράπεζας στο χώρο και άρα η θέση της σε αυτόν. Γι' αυτό κρίθηκε απαραίτητη η εξέταση της επίδρασης του περιβάλλοντος στις τραπεζικές λειτουργίες.

Το Δεύτερο Μέρος κλείνει με τα Κεφάλαια 6 - 8 στα οποία παρουσιάζονται πως τελικά επιλέγεται η τραπεζική στρατηγική και πως αυτή διαμορφώνεται έτσι ώστε να διαφοροποιείται από άλλες του ανταγωνισμού σε σημείο που να καθιστά την τράπεζα που την επιλέγει, διαφορετικά καλύτερη σε σχέση με τις υπόλοιπες. Στα επόμενα κεφάλαια τονίζεται η σημασία της σωστής επικοινωνίας στην οργάνωση του τραπεζικού μάρκετινγκ όταν κυρίαρχα στοιχεία σε αυτό είναι οι πωλητές και οι αγοραστές, δηλαδή προσωπικότητες με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, συμπεριφορές, σκέψεις και συναισθήματα και τέλος, αξιολογείται η συμβολή του τραπεζικού μάρκετινγκ στην οικονομική και περιφερειακή ανάπτυξη όταν το οργανωτικό πλάνο ίδρυσης μίας τράπεζας, διαμορφώνεται

βάσει οικονομικών στοιχείων αλλά και σύμφωνα με τις αγορές/στόχους και τις ανάγκες των αγοραστών που καλείται να ικανοποιήσει.

Τέλος, στο *Τρίτο Μέρος* γίνεται προσπάθεια προσδιορισμού και ανάλυσης των παραγόντων εκείνων που θεωρούνται καθοριστικοί για την επιλογή μίας τράπεζας προς συνεργασία. Στο Κεφάλαιο 9 γίνεται μία ανασκόπηση της ελληνικής τραπεζικής πραγματικότητας και πως το μάρκετινγκ συμβάλει στον εκσυγχρονισμό αυτής. Στο Κεφάλαιο 10 εξειδικεύεται το εμπειρικό υπόδειγμα και διατυπώνονται οι βασικές θεωρητικές του αρχές. Συγκεκριμένα χρησιμοποιείται το υπόδειγμα Log-Linear για να αξιοποιηθούν οι ποιοτικού χαρακτήρα πληροφορίες του δείγματος.

Στα *Συμπεράσματα* της εργασίας διαφαίνεται η σημασία του μάρκετινγκ και της στρατηγικής του για την οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των τραπεζών. Στόχος αυτών είναι η αντιμετώπιση των συνεχών προκλήσεων που δημιουργούν οι εξελίξεις στην τραπεζική αγορά και το μάρκετινγκ είναι το πιο σύγχρονο μέσο επίτευξής του. Τελικά, ερμηνεύονται εκείνοι οι παράγοντες που κρίνονται απαραίτητοι για την προσελκυσσιμότητα των τραπεζών ή αλλιώς εκείνα τα μέσα στρατηγικής μάρκετινγκ για την καλύτερη ικανοποίηση των αγοραστών παράλληλα με την καθιέρωση της εμπιστοσύνης τους στους πωλητές (τράπεζες).

Η εκπαίδευση του μάρκετινγκ στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα χρήζει άμεσης εφαρμογής βάσει των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω και γι' αυτό το λόγο τόσο το Τραπεζικό Μάρκετινγκ όσο και οι Πωλήσεις Τραπεζικών Υπηρεσιών άρχισαν να διδάσκονται με τη μορφή ειδικών βραχυχρόνιων σεμιναρίων στις τράπεζες από τότε που οι Διοικήσεις τους συνειδητοποίησαν την αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών του μάρκετινγκ στην προσφορά των τραπεζικών υπηρεσιών, δηλαδή κυρίως, από τότε που άρχισε η σταδιακή απαλευθέρωση της τραπεζικής αγοράς η οποία είχε ως αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ ομοειδών ιδρυμάτων και οργανισμών.

# **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ**

## **ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΟΡΙΣΜΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΟΥ

#### 1.1. ΟΡΙΣΜΟΙ – ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η έννοια του μάρκετινγκ για καθαρά πρακτικούς σκοπούς υποδιαιρείται σε άλλες υποέννοιες. Οι διακρίσεις του σε διάφορες κατηγορίες γίνονται βάσει του αντικειμένου μελέτης, την έκταση καθώς και τον αριθμό των μεσαζόντων μεταξύ παραγωγών και επιχειρηματιών αλλά και πολλά διαφορετικά κριτήρια που κάθε φορά εξυπηρετούν την έρευνα.

Η έρευνα του μάρκετινγκ στην αγορά των πελατών γίνεται συνήθως από τους μάνατζερς όλων των τμημάτων της Διεύθυνσης μάρκετινγκ (πωλήσεις, διαφήμιση, προώθηση και εξυπηρέτηση πελατών). Οι μάρκετινγκ μάνατζερς ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους διεξάγοντας έρευνα και αποφασίζοντας για την ανάπτυξη και προώθηση του προϊόντος εξετάζοντας την εκάστοτε κατάσταση της ζήτησης, στην αγορά. Προϋπόθεση, βέβαια, όλων αυτών αποτελεί ο καθορισμός των αγορών/στόχων των μάνατζερς, στις οποίες υπάρχουν ανικανοποίητες ανάγκες.

Το μάρκετινγκ, κατ' αυτόν τον τρόπο, καταλήγει στο να καθοδηγεί τις επιχειρήσεις στην παραγωγή αγαθών τέτοιων που να ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες. Πρόκειται, δηλαδή, για δραστηριότητες που «προκαλούν» την οικονομική ανάπτυξη μίας χώρας και συνεπώς την οικονομική της μεγέθυνση.

Οι ορισμοί του Μάρκετινγκ είναι ποικίλοι καθώς προσδιορίζονται από διαφορετικές οπτικές γωνίες από πολλούς συγγραφείς. Είναι γενικά παραδεκτό ότι έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες προσεγγίσεις για την εννοιολογική τοποθέτηση του Μάρκετινγκ και έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί του Μάρκετινγκ που συνεχώς μετεξελίσσονται. Σε διάστημα μικρότερο από δέκα χρόνια πολλοί από τους ίδιους συγγραφείς παρουσίασαν ένα νέο διαφορετικό ορισμό του Μάρκετινγκ, συμπεραίνοντας έτσι ότι το Μάρκετινγκ είναι ένα σχετικά νέο αντικείμενο που εξελίσσεται συνεχώς, καθώς μεταβάλλονται οι οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες, όπως και οι ανάγκες των καταναλωτών που καλείται να εξυπηρετήσει.

Η επιστήμη του Μάρκετινγκ για καθαρά πρακτικούς σκοπούς υποδιαιρείται σε διάφορες κατηγορίες. Η υποδιαίρεση γίνεται με βάση κάποια κριτήρια που χρησιμοποιούνται.

Έτσι ανάλογα με το αντικείμενο της μελέτης το Μάρκετινγκ διακρίνεται σε:

- α) Γενικό Μάρκετινγκ**, το οποίο εξετάζει τις γενικές αρχές του Μάρκετινγκ που ισχύουν για όλα τα προϊόντα και όλους τους κλάδους και σε,
- β) Ειδικό Μάρκετινγκ**, το οποίο εξετάζει ένα μόνο κλάδο ή ένα μόνο προϊόν σε όλες τις λειτουργίες του, όπως π.χ. Μάρκετινγκ βιομηχανικών προϊόντων, Μάρκετινγκ υπηρεσιών, Μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων, Μάρκετινγκ τροφίμων καθώς και το τραπεζικό Μάρκετινγκ το οποίο θα εξεταστεί εκτενώς στην παρούσα μελέτη.

Ανάλογα δε, με την έκτασή του, διακρίνεται σε:

- α) Μακρο-Μάρκετινγκ** που εξετάζει το Μάρκετινγκ ολόκληρης της οικονομίας και
  - β) Μικρο-Μάρκετινγκ** που εξετάζει το Μάρκετινγκ μιας συγκεκριμένης επιχείρησης και σύμφωνα με τον αριθμό των μεσαζόντων που παρεμβάλλονται ανάμεσα στους παραγωγούς και καταναλωτές διακρίνεται σε<sup>1</sup>.
- α) Αμεσο Μάρκετινγκ**, όπου δεν παρεμβάλλονται μεσάζοντες ανάμεσα στους παραγωγούς και τους καταναλωτές και

<sup>1</sup> Τσαγκιλακάνος Α. Αγγελος, Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. "Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ. Ανάλυση και Έρευνα της αγοράς", Εκδοτικός Οίκος Αφων Κυριακίδη - Κ. Μελενίκου 5 - Θεσσαλονίκη

**β) Εμμεσο Μάρκετινγκ**, όπου παρεμβάλλονται πολλοί άλλοι φορείς του Μάρκετινγκ όπως οι μεσάζοντες, οι χονδρέμποροι, οι λιανοπωλητές.

Άλλο κριτήριο κατηγοριοποίησης του Μάρκετινγκ αποτελεί ο σκοπός που κάθε φορά επιδιώκει. Έτσι, το Μάρκετινγκ διακρίνεται σε εμπορικό και κοινωνικό. Το κοινωνικό Μάρκετινγκ επιδιώκει σκοπούς μη κερδοσκοπικούς, όπως είναι το Μάρκετινγκ των μη κερδοσκοπικών οργανισμών, Υπουργείων, Μουσείων, Πολιτικών Κομμάτων κ.λπ. Το κοινωνικό Μάρκετινγκ ονομάζεται και μετά-Μάρκετινγκ για να δηλώσει τι νέες διαστάσεις του Μάρκετινγκ και την επέκτασή του σε άλλες περιοχές μη καθαρά εμπορικές και κερδοσκοπικές. Όταν το Μάρκετινγκ επιδιώκει τη μείωση της ζήτησης, με τη θέλησή μας, καλείται αντιμάρκετινγκ.

Επίσης ένα άλλο κριτήριο αποτελεί και η γεωγραφική διάσταση. Όταν το Μάρκετινγκ μελετά ένα συγκεκριμένο εθνικό περιβάλλον τότε καλείται **Εγχώριο Μάρκετινγκ**. Αντίθετα όταν η γεωγραφική διάσταση επεκτείνεται για να καλύψει δύο ή περισσότερα εθνικά περιβάλλοντα τότε καλείται **Διεθνές Μάρκετινγκ**.

Η Επιτροπή Ορισμών της Αμερικάνικης Ένωσης Μάρκετινγκ<sup>2</sup> καταλήγει να το ορίσει, παρά τις διάφορες κατηγορίες/είδη σαν το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που κατευθύνουν τη ροή των αγαθών και των υπηρεσιών από τον παραγωγό προς τον καταναλωτή ή αυτόν που κάνει χρήση.

Ο Ph. Kotler<sup>3</sup> το 1967 έγραφε ότι το Μάρκετινγκ αποτελείται από εκείνες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες που κατευθύνονται προς την ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών ορισμένων ομάδων καταναλωτών με κάποιο κέρδος. Το 1972 ο ίδιος δίνει έναν γενικότερο ορισμό για το Μάρκετινγκ σύμφωνα με τον οποίο “Μάρκετινγκ είναι το σύνολο των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων που κατευθύνονται στη διευκόλυνση και πραγματοποίηση των ανταλλαγών”. Στον ορισμό αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις ανθρώπινες δραστηριότητες, οι οποίες έχουν σαν σκοπό να διευκολύνουν και να συμπληρώσουν μια ανταλλαγή. Η ανταλλαγή αναφέρεται σε αγαθά και υπηρεσίες ή οτιδήποτε άλλο έχει αξία και μπορεί να γίνει αντικείμενο ανταλλαγής. Το Μάρκετινγκ όμως σαν επιστημονικός κλάδος εξελίσσεται δυναμικά. Έτσι το 1976 ο Ph. Kotler δίνει ένα νέο ορισμό, σύμφωνα με τον οποίο “Μάρκετινγκ είναι ανθρώπινη δραστηριότητα που

<sup>2</sup> Alexander R., S., Chairman. Report of the Definitions Committee. “*Journal of Marketing*”, Vol XIII, No 2. October (1948), σελ. 207

<sup>3</sup> Kotler Philip. “ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΑΝΑΛΥΣΗ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ και ΕΛΕΓΧΟΣ”, EMI, INTERBOOKS (1967, 1972, 1991)

κατευθύνεται στην ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών και την βοήθεια των διαδικασιών της ανταλλαγής”.

Η έννοια της ανταλλαγής οδηγεί στην έννοια της αγοράς. Μία αγορά απαρτίζεται από όλους τους πιθανούς πελάτες που έχουν μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία και ενδεχομένως θα επιθυμούσαν και θα ήταν σε θέση να κάνουν κάποια ανταλλαγή για να ικανοποιήσουν αυτή την ανάγκη ή την επιθυμία.

Αν κάποια πλευρά ζητάει πιο δυναμικά μια ανταλλαγή από κάποια άλλη έννοια των αγορών επαναφέρει στην έννοια του Μάρκετινγκ. Μάρκετινγκ σημαίνει να ασχολείσαι με αγορές για την υλοποίηση πιθανών ανταλλαγών που έχουν σαν στόχο την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών και επιθυμιών. η πλευρά, την πρώτη πλευρά την ονομάζουμε *μάρκετερ* και τη δεύτερη πλευρά *υποψήφιο πελάτη*. Μάρκετερ είναι κάποιος ο οποίος αναζητεί ένα πόρο από κάποιον άλλο και είναι διατεθειμένος να προσφέρει σε αντάλλαγμα κάτι που έχει αξία. Ο μάρκετερ αναζητάει μια ανταπόκριση από την άλλη πλευρά, είτε για να πουλήσει είτε για να αγοράσει κάτι. Με άλλα λόγια ο μάρκετερ μπορεί να είναι πωλητής ή αγοραστής.

Σχετικά γρήγορα όμως το Μάρκετινγκ εξελίχθηκε και στο μη άμεσα εμπορικό τμήμα του, που είναι το λεγόμενο *Επικοινωνιακό Μάρκετινγκ (Communication Marketing)*, δηλαδή στο Μάρκετινγκ των διαύλων επικοινωνίας, της προώθησης (promotion) της διαφήμισης, των δημοσίων σχέσεων και των τεχνικών των πωλήσεων, θεμάτων δηλαδή που αφορούν με την ευρύτερη έννοια τον κλάδο της Επικοινωνίας (Communicology) και που σήμερα συνδέονται όχι μόνο με τα αγαθά (προϊόντα και υπηρεσίες) με την αυστηρά οικονομική τους έννοια, αλλά και με την όλη ψυχολογική τους νομοτέλεια.

### **1.1.1 Σχέση του Μάρκετινγκ με άλλους κλάδους και η ελληνική προσέγγιση**

Το Μάρκετινγκ σαν επιστήμη και κλάδος εξειδίκευσης αποτελεί σύνολο πολλών άλλων κλάδων και επιστημών. Έτσι, παρουσιάζεται να δανείζεται και να χρησιμοποιεί πολλές έννοιες από την Ψυχολογία, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά τη συμπεριφορά του καταναλωτή και την επίδραση των διαφόρων αγοραστικών κινήτρων σε αυτόν, από την Κοινωνιολογία, σχετικά με τη συμπεριφορά ατόμων, ομάδων και κοινωνικών τάξεων, από την Οικονομική Επιστήμη, και ιδιαίτερα από την τιμολόγηση των προϊόντων (pricing) και τον προσδιορισμό της τιμής πώλησης τους, από τη Στατιστική γύρω από την έρευνα αγοράς,

τις δειγματοληψίες και τις διάφορες επισκοπήσεις της αγοράς και την ανάλυση των διαφόρων στοιχείων, τους ποικίλους κλάδους της τέχνης που αφορούν τη διαφήμιση και τη συσκευασία και άλλους κλάδους.

Η σχέση του κλάδου του Μάρκετινγκ με άλλους, εξίσου σημαντικούς για την πολιτική και οικονομικοκοινωνική ανάπτυξη της αγοράς, οδηγεί τον έλληνα μελετητή Β. Τριανταφυλλόπουλο<sup>4</sup> να ορίζει το Μάρκετινγκ σαν ένα αυτοτελές και ολοκληρωμένο σύστημα συντονισμένων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, που πραγματοποιούνται μέσα και έξω από αυτή και αποβλέπουν στο σχεδιασμό, τον καθορισμό της τιμής, την προαγωγή, τη διάθεση του προϊόντος που έχει σκοπό να ικανοποιήσει, την παρακολούθηση των πωλήσεων που πραγματοποιήθηκαν και των πιθανών μελλοντικών πωλήσεων, την παρακολούθηση των καταναλωτών και την επίτευξη της μεγαλύτερης επιρροής στην αγορά, με το μικρότερο δυνατό κόστος αλλά και τον Χ. Καμενίδη<sup>5</sup> στο να ορίζει το Μάρκετινγκ σαν το σύνολο των οικονομικών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από τη στιγμή που το προϊόν παραλαμβάνεται από τα χέρια των παραγωγών μέχρι τη στιγμή που παραδίδεται στα χέρια των καταναλωτών.

Από τους ορισμούς αυτούς φαίνεται πως η σύγχρονη έννοια του Μάρκετινγκ διαφέρει από την παλαιότερη στο γεγονός πως δεν είναι μόνο πώληση ή αγορά προϊόντων αλλά αναφέρεται στην έννοια του συντονισμένου Μάρκετινγκ. Αυτή περιλαμβάνει του συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης όλων των τμημάτων και διευθύνσεών της, για την επιτυχία του κοινού σκοπού της επιχείρησης ο οποίος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της.

Κανείς από τους έλληνες συγγραφείς, ωστόσο, δεν μπόρεσε να βρει τον κατάλληλο όρο για να αποδώσει ακριβώς και σωστά τον αγγλικό όρο "Marketing". Έτσι καθιερώθηκε στην Ελληνική ο όρος "Μάρκετινγκ" όπως χρησιμοποιείται διεθνώς και έτσι θα παρουσιάζεται στην παρούσα έρευνα προκειμένου να υπάρχει κοινή γλώσσα επικοινωνίας.

Δεν πρέπει να παραλειφθεί βέβαια, το γεγονός ότι υπάρχει και μια μικρή μερίδα ανθρώπων που θεωρούν ότι το Μάρκετινγκ είναι άχρηστο, χάσιμο χρόνου και μη

<sup>4</sup> Τριανταφυλλόπουλος Β., "Marketing, Σύγχρονα Αρχαί του Εμπορεύεσθαι", Εκδόσεις Σμπίλια, Αθήνα (1978)

<sup>5</sup> Καμενίδης Χ., "Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων", Παραδόσεις-Συνεταιριστική Σχολή Θεσσαλονίκης, Θεσσαλονίκη (1978), σελ. 4



παραγωγική δραστηριότητα. Ο Th. Veblen<sup>6</sup> είπε ότι το Μάρκετινγκ είναι κάτι όπου τα 3/4 μέχρι τα 9/10 απ' αυτό είναι άχρηστα. Γι' αυτό το λόγο έχει αναπτυχθεί το ΑντιΜάρκετινγκ η έννοια του οποίου θα αναπτυχθεί παρακάτω.

## 1.2. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ – ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ

### ΧΡΗΣΗΣ και ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΤΟΥ

Η αντιμετώπιση των διαδικασιών ανταλλαγής απαιτεί σημαντική δουλειά και επιδεξιότητα. Τα άτομα (πελάτες) αποκτούν μεγάλη δεξιοτεχνία στις αγορές που κάνουν για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των νοικοκυριών τους. Οι οργανισμοί φέρονται με περισσότερο επαγγελματισμό κατά τον χειρισμό των διαδικασιών ανταλλαγής. Πρέπει να προσελκύσουν πόρους από μια ομάδα αγορών, να τους μετατρέψουν σε χρήσιμα προϊόντα και να τα πουλήσουν σε άλλη ομάδα αγορών.

Το Μάρκετινγκ (Μάνατζμεντ) λαμβάνει χώρα όταν τουλάχιστον μία πλευρά σε μια ανταλλαγή σκέπτεται τους αντικειμενικούς στόχους και τα μέσα για την επίτευξη των επιθυμητών ανταποκρίσεων από άλλες πλευρές.

Το Μάρκετινγκ μπορεί να συμβεί σε έναν οργανισμό σε σχέση με οποιαδήποτε από τις ομάδες αγοράς του, αλλά είναι γενικά παραδεκτό ότι ταυτίζεται ιστορικά με καθήκοντα και προσωπικό που ασχολείται με την Αγορά Καταναλωτών.

Η εργασία του Μάρκετινγκ στην αγορά των πελατών γίνεται συνήθως από τους μάνατζερς των πωλήσεων, το προσωπικό του τμήματος των πωλήσεων, τους μάνατζερς της διαφήμισης και της προώθησης, τους ερευνητές Μάρκετινγκ, τους μάνατζερς του τμήματος εξυπηρέτησης πελατών, τους μάνατζερς προϊόντων, τους μάνατζερς της αγοράς και το Διευθυντή του τμήματος Μάρκετινγκ. Κάθε δουλειά συνεπάγεται καλά προσδιορισμένα καθήκοντα και ευθύνες. Πολλές απ' αυτές τις δουλειές συνεπάγονται μάνατζμεντ συγκεκριμένων πόρων Μάρκετινγκ όπως είναι η διαφήμιση, οι πωλητές ή η έρευνα Μάρκετινγκ. Απ' την άλλη μεριά, οι μάνατζερς προϊόντων, οι μάνατζερς της αγοράς και ο Διευθυντής του τμήματος Μάρκετινγκ κάνουν μάνατζμεντ προγραμμάτων. Η δουλειά τους είναι να αναλύουν, να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν προγράμματα τα οποία θα παράγουν ένα επιθυμητό επίπεδο και μείγμα συναλλαγών με τις αγορές-στόχους.

<sup>6</sup> Veblen Thorstein, "Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times", New York, (1945), σελ. 150

Οι περισσότεροι άνθρωποι πιστεύουν ότι ο Μάρκετινγκ μάνατζερ είναι ένα άτομο που έχει σαν κύριο καθήκον να τονώσει τη ζήτηση για τα προϊόντα μιας εταιρίας. Όμως, αυτή είναι μια πολύ περιορισμένη άποψη των ποικιλόμορφων καθηκόντων Μάρκετινγκ που έχουν οι Μάρκετινγκ μάνατζερς. Το Μάρκετινγκ μάνατζμεντ έχει καθήκον να επηρεάσει το ύψος, τη χρονική στιγμή εμφάνισης και τη σύνθεση της ζήτησης κατά τρόπο που θα βοηθήσει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς τους στόχους. Το Μάρκετινγκ μάνατζμεντ είναι κατά βάση *Μάνατζμεντ της ζήτησης*.

Ο οργανισμός, προφανώς, διαμορφώνει μια ιδέα για ένα επιθυμητό επίπεδο συναλλαγών με μια αγορά-στόχο. Κατά καιρούς, το ύψος της πραγματικής ζήτησης μπορεί να είναι μικρότερο, ίσο ή πάνω από το επιθυμητό ύψος της ζήτησης. Δηλαδή, ενδέχεται να μην υπάρχει καθόλου ζήτηση, υποτονική ζήτηση, επαρκής ζήτηση, υπερβολική ζήτηση και ούτως καθεξής, ενώ το Μάρκετινγκ μάνατζμεντ πρέπει να αντιμετωπίσει αυτές τις διαφορετικές καταστάσεις. Η νέα περί μάρκετινγκ αντίληψη και τα εργαλεία του διακρίνουν οκτώ διαφορετικές καταστάσεις ζήτησης και τα αντίστοιχα νέα καθήκοντα που έχουν οι μάρκετινγκ μάνατζερς.

Οι μάρκετινγκ μάνατζερς ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους διεξάγοντας έρευνα, σχεδιασμό, υλοποίηση και έλεγχο μάρκετινγκ. Μέσα στα πλαίσια του σχεδιασμού Μάρκετινγκ, οι μάρκετερς πρέπει να πάρουν αποφάσεις για τις αγορές-στόχους, για τον εντοπισμό της θέσης της αγοράς, την ανάπτυξη του προϊόντος, την τιμολόγηση, τους διαύλους διανομής, τη φυσική διανομή, την επικοινωνία και την προώθηση.

Στο σημείο αυτό είναι η απαραίτητη η παρουσίαση των καταστάσεων ζήτησης στην αγορά και πως επεμβαίνει διαρθρωτικά το μάρκετινγκ σε κάθε μία από αυτές<sup>7</sup>.

**-Αρνητική ζήτηση:** Μια αγορά βρίσκεται σε κατάσταση αρνητικής ζήτησης αν ένα βασικό τμήμα της αγοράς απεχθάνεται το προϊόν και ίσως είναι πρόθυμο να καταβάλει κάποιο τίμημα για να το αποφύγει. Οι εργοδότες παρουσιάζουν αρνητική ζήτηση για υπαλλήλους αλκοολικούς και άτομα με βεβαρημένο ποινικό μητρώο. Το καθήκον του μάρκετινγκ είναι να αναλύσει γιατί η αγορά απεχθάνεται το προϊόν και αν ένα πρόγραμμα Μάρκετινγκ που αποτελείται από επανασχεδιασμό, χαμηλότερες τιμές και περισσότερη θετική προώθηση μπορεί να αλλάξει τις πεποιθήσεις και τη στάση της αγοράς.

**- Μηδενική ζήτηση:** Οι καταναλωτές μπορεί να μην ενδιαφέρονται ή να είναι αδιάφοροι για το προϊόν. Έτσι οι πελάτες μίας τράπεζας μπορεί να μην ενδιαφέρονται για μια νέα

γενιά αμοιβαίων. Καθήκον του μάρκετινγκ είναι να βρει τρόπους να συνδέσει τα οφέλη του προϊόντος με τις φυσικές ανάγκες και τα ενδιαφέροντα του ατόμου.

- **Λανθάνουσα ζήτηση:** Πολλοί καταναλωτές μπορεί να νιώθουν την ίδια έντονη ανάγκη που δεν μπορεί να ικανοποιηθεί όμως από κανένα απ' τα υπάρχοντα προϊόντα. Υπάρχει μια έντονη λανθάνουσα ζήτηση για επενδυτικά προϊόντα με την υψηλότερη απόδοση της αγοράς και παράλληλα με το χαμηλότερο ρίσκο. Το καθήκον του μάρκετινγκ είναι να μετρήσει το μέγεθος της πιθανής αγοράς και να δημιουργήσει αποτελεσματικά αγαθά και υπηρεσίες που θα μπορούσαν να ικανοποιήσουν τη ζήτηση.

Ανάλογα βέβαια με την πορεία της ζήτησης προσαρμόζεται και η αντιμετώπιση της από πλευράς Μάρκετινγκ. Έτσι, έχουμε:

- **Πτωτική ζήτηση:** Αργά ή γρήγορα κάθε οργανισμός αντιμετωπίζει πτωτική ζήτηση για ένα ή περισσότερα από τα προϊόντα του. Τα υποκαταστήματα τραπεζών βλέπουν να περιορίζεται η προσέλευση πελατών για χρηματιστηριακές συναλλαγές εν όψει αρνητικών διακυμάνσεων στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (ΧΑΑ). Ο μάρκετερ πρέπει να αναλύσει τις αιτίες της μείωσης της αγοράς και να καθορίσει αν η ζήτηση μπορεί να τονωθεί εκ νέου με την εξεύρεση νέων αγορών-στόχων με την αλλαγή των χαρακτηριστικών του προϊόντος ή με τη δημιουργία πιο αποτελεσματικής επικοινωνίας. Το καθήκον του Μάρκετινγκ είναι να αναστρέψει την πτωτική ζήτηση μέσω της δημιουργικής ανανέωσής του.

- **Ακανόνιστη ζήτηση:** Πολλοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν ζήτηση η οποία παρουσιάζει εποχιακή, ημερήσια ή και ωριαία διακύμανση η οποία προκαλεί προβλήματα αδρανούς δυναμικότητας ή υπερβολικά απασχολούμενης δυναμικότητας. Στις μαζικές μεταφορές τα περισσότερα μέσα παραμένουν αδρανή κατά τις ώρες χαμηλής ζήτησης, ενώ είναι ανεπαρκή τις ώρες αιχμής. Τις περιόδους διακοπών αυξάνεται η ζήτηση καταναλωτικών δανείων, από τις τράπεζες. Το καθήκον του μάρκετινγκ το οποίο ονομάζεται *Μάρκετινγκ συγχρονισμού* είναι να βρεθούν τρόποι για να μεταβληθεί το πρότυπο της ζήτησης μέσω ελαστικής τιμολόγησης, προώθησης και με την παροχή άλλων κινήτρων.

- **Πλήρης ζήτηση:** Οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν πλήρη ζήτηση όταν είναι ικανοποιημένη με τον όγκο της δραστηριότητάς τους. Το καθήκον του μάρκετινγκ είναι να διατηρήσουν το τρέχον ύψος της ζήτησης ενόψει των μεταβαλλόμενων προτιμήσεων των καταναλωτών και του αυξανόμενου ανταγωνισμού. Ο οργανισμός πρέπει να διατηρήσει και να βελτιώσει

<sup>7</sup> Kotler Philip. "ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΑΝΑΛΥΣΗ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ και ΕΛΕΓΧΟΣ", EMI, INTERBOOKS, (1991), σελ. 52

την ποιότητά του και να μετράει συνεχώς την ικανοποίηση του καταναλωτή για να βεβαιώνεται ότι κάνει καλή δουλειά.

- **Υπερβολική ζήτηση:** Μερικοί οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα ύψος ζήτησης που είναι μεγαλύτερο απ' αυτό στο οποίο μπορούν ή επιθυμούν να αντεπεξέλθουν. Το καθήκον του μάρκετινγκ εδώ (*demarketing*), απαιτεί να εξευρεθούν τρόποι για να μειωθεί προσωρινά ή μόνιμα η ζήτηση. Το γενικό *demarketing* προσπαθεί να αποθαρρύνει τη συνολική ζήτηση και περιλαμβάνει τέτοια στάδια όπως είναι η αύξηση των τιμών και η μείωση της προώθησης και της εξυπηρέτησης. Το *επιλεκτικό demarketing* περιλαμβάνει την προσπάθεια της μείωσης της ζήτησης που προέρχεται από τα μέρη εκείνα της αγοράς που είναι λιγότερο κερδοφόρα ή χρειάζονται λιγότερο αυτή την υπηρεσία. Το *demarketing* δεν έχει σκοπό να καταστρέφει τη ζήτηση, αλλά μόνο να μειώσει το ύψος της, προσωρινά ή μόνιμα.

- **Ανολοκλήρωτη ζήτηση:** Τα επιβλαβή προϊόντα θα προσελκύσουν οργανωμένες προσπάθειες για την αποθάρρυνση της κατανάλωσής τους. Εκστρατείες εναντίον της πώλησης έχουν γίνει για τα τσιγάρα, το αλκοόλ, τα σκληρά ναρκωτικά, τα όπλα κ.λ.π. Το καθήκον του Μάρκετινγκ είναι να πείσει κάποια άτομα που τους αρέσει κάτι να σταματήσουν να το χρησιμοποιούν με την βοήθεια τέτοιων εργαλείων όπως η διασπορά του φόβου, οι αυξήσεις τιμών και η μειωμένη διαθεσιμότητά τους.

Διαπιστώνεται από τη συγκριτική μελέτη των διαφόρων καταστάσεων ζήτησης, που περιγράφονται παραπάνω, πως η εικόνα που παρουσιάζεται κάθε φορά στην αγορά επιτάσσει και διαφορετικό χειρισμό από μέρους του μάρκετινγκ. Η τμηματοποίηση της αγοράς θα βοηθήσει να γίνει η αντιστοιχία Μάρκετινγκ και είδους αγοράς. Παρακάτω, θα γίνει μία σύντομη αναφορά στη γενική κατάτμηση της αγοράς.

### 1.2.1 Τα μέσα εφαρμογής μάρκετινγκ στην αγορά

Για να πετύχει ο ρόλος του μάρκετινγκ, πρώτα θα πρέπει να καθοριστεί ο στόχος/αγορά του και ύστερα να προσπαθήσει να τον στοχεύσει. Με όση περισσότερη ακρίβεια καθορίζεται ο στόχος, τόσο διευκολύνεται η επίτευξή του. Αν όλα αυτά δεν συμβαίνουν, όχι μόνο η επιτυχία είναι θέμα τύχης αλλά και η σπατάλη των πόρων αναπόφευκτη. Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η ανάλυση της έννοιας της αγοράς και των κατηγοριών της.

Για το μάρκετινγκ, αγορά είναι ένα σύνολο αγοραστών με ανικανοποίητες ανάγκες, που έχουν τόσο τη δυνατότητα όσο και την αποφασιστικότητα να τις ικανοποιήσουν. Με βάση αυτή την περιγραφή της έννοιας, για να υπάρχει αγορά θα πρέπει να πληρούνται και οι εξής τρεις προϋποθέσεις:

- α) Να υπάρχουν ανάγκες (σε ευρεία έννοια πάντοτε, για να συμπεριλαμβάνονται και οι επιθυμίες)
- β) Οι αγοραστές να έχουν τη δυνατότητα ικανοποίησης αυτών των αναγκών (δηλ. τους οικονομικούς πόρους, τα εισοδήματα, τα χρήματα).
- γ) Οι αγοραστές να θέλουν, να είναι αποφασισμένοι, να επιδιώκουν την ικανοποίηση των στόχων (αναγκών) τους.

Όσο αυξάνονται οι ανάγκες, οι δυνατότητες και η αποφασιστικότητα, τόσο αυξάνεται το μέγεθος της αγοράς που για το μάρκετινγκ σημαίνει ότι αυξάνονται οι δυνατότητες της αγοράς και οι δυνατότητες πωλήσεων. Οι ανάγκες αυξάνονται όταν αυξάνεται ο αριθμός των αγοραστών (με αμετάβλητες τις ανάγκες του κάθε ενός από αυτούς), όταν αυξάνονται αυτές οι ίδιες οι ανάγκες (με αμετάβλητο τον αριθμό των αγοραστών), ή, και αυτό είναι το πιο συνηθισμένο, όταν αυξάνονται και τα δύο. Οι δυνατότητες ικανοποίησης των αναγκών αυξάνονται όταν αυξάνεται και το εισόδημα των αγοραστών. Τέλος, η αποφασιστικότητα αυξάνεται όταν αυξάνεται η ροπή για δαπάνη του εισοδήματος. Το μέγεθος της αγοράς επηρεάζει όχι μόνο το μέγεθος της παραγωγής (άρα και το Μάρκετινγκ) αλλά και το κόστος της παραγωγής.

Από την άλλη πλευρά η αγορά διαιρείται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με το ποιος είναι ο αγοραστής. Οι κατηγορίες αυτές είναι<sup>8</sup>:

1. Η αγορά καταναλωτών
2. Η βιομηχανική αγορά
3. Η αγορά μεταπωλητών
4. Η κυβερνητική αγορά
5. Η θεσμική αγορά

και κάθε μία από αυτές απαιτεί διαφορετικό χειρισμό και μέσα εφαρμογής του μάρκετινγκ.

Ετσι, στην αγορά καταναλωτών, τα άτομα αγοράζουν διάφορα αγαθά (καταναλωτικά, διαρκή, υπηρεσίες) για ικανοποίηση αναγκών είτε δικών τους, είτε άλλων ατόμων που εξαρτώνται οικονομικά από αυτά. Στην αγορά καταναλωτών, εκτός από τα

άτομα, περιλαμβάνονται και νοικοκυριά (Household). Η έννοια του νοικοκυριού είναι πολύ σημαντική για το Μάρκετινγκ, γιατί οι πωλήσεις πολλών προϊόντων (κυρίως διαρκή αγαθά) δεν εξαρτώνται τόσο από τον αριθμό των ατόμων όσο από τον αριθμό των νοικοκυριών. Με βάση τον ορισμό της ΕΣΥΕ<sup>9</sup>, νοικοκυριό νοείται όταν:

α) Δύο ή περισσότερα άτομα που διαμένουν μαζί προμηθεύονται από κοινού τα απαραίτητα για τη συντήρησή τους και τρώγουν κατά κανόνα μαζί (πολυπρόσωπο νοικοκυριό). Τα πρόσωπα αυτά μπορεί να είναι συγγενείς, μπορεί και να μην είναι.

β) Κάθε άτομο που διαμένει μόνο του σε μια χωριστή κατοικία ή διαμένει μεν μαζί με άλλα άτομα σε μια κατοικία, αλλά δεν τρώγει μαζί τους, ώστε να αποτελεί μέλος του νοικοκυριού.

Ο προσανατολισμός προς τον καταναλωτή απαιτεί το μάρκετινγκ να καθορίσει τις ανάγκες του καταναλωτή από τη σκοπιά του καταναλωτή και όχι από τη δική του κερδοσκοπική πλευρά. Κάθε προϊόν συνεπάγεται τροποποιήσεις και το μανάτζμεντ δε μπορεί να γνωρίζει ποιες είναι αυτές χωρίς να καθιερώνει συστήματα δημοσκοπήσεων στους καταναλωτές. Σκοπός του μάρκετινγκ είναι να επιτύχουν οι πωλήσεις της εκάστοτε εταιρείας μέσω της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη. Αλλωστε, πάντα, κοστίζει περισσότερο η προσέλκυση καινούργιων πελατών, παρά η διατήρηση των παλιών πελατών. Το μυστικό, βέβαια, για τη διατήρηση των πελατών είναι η ικανοποίηση των πελατών γιατί ο ικανοποιημένος πελάτης αγοράζει ξανά, λέει καλά λόγια στους άλλους για την εταιρεία, είναι πιστός στα προϊόντα της εταιρείας και αγοράζει και άλλα προϊόντα και υπηρεσίες.

Η ικανοποίηση του καταναλωτή, λοιπόν, είναι ο καλύτερος δείκτης των μελλοντικών κερδών της επιχείρησης και το μάρκετινγκ είναι ο μοναδικός τρόπος για να το ερευνήσει μέσω των εργαλείων των δημοσκοπήσεων που καθιερώνει κάθε φορά.

Στη βιομηχανική αγορά που ονομάζεται και αγορά παραγωγού ή επιχειρησιακή αγορά αποτελείται από όλα τα άτομα και τους οργανισμούς που αποκτούν αγαθά και υπηρεσίες που θα χρησιμοποιήσουν στην παραγωγή άλλων προϊόντων ή υπηρεσιών που πωλούνται, νοικιάζονται ή παρέχονται σε άλλους.

Κάθε βιομηχανικός αγοραστής καλείται να λάβει πολλές αποφάσεις όταν κάνει μια αγορά. Το πλήθος των αποφάσεων εξαρτάται από τον τύπο του αγοραστικού κλίματος το

<sup>8</sup> Πέτρος Γ. Μάλλινης, Ph. D. Αναπληρωτής Καθηγητής Παν/μίου Πειραιώς, "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ", Β Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιώς, (1990)

<sup>9</sup> Μηνιαίο Στατιστικό Δελτίο Εθνικής Στατιστικής Υπηρεσίας Ελλάδος (1991)

οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από τις αγοραστικές προτάσεις των προμηθευτών αλλά και από την επιλογή των ίδιων των προμηθευτών. Η Αξιολόγηση της απόδοσης έρχεται σε τελευταία φάση όταν ο αγοραστής επιθεωρεί την απόδοση του συγκεκριμένου προμηθευτή (-τών) μέσω αξιολογήσεων των τελικών χρηστών.

Το κλειδί είναι να γνωρίζει κανείς τις ανάγκες του χρήστη, τα άτομα που παίρνουν μέρος στη διαδικασία της αγοράς, τα κριτήρια για την αγορά και τις αγοραστικές διαδικασίες. Είναι σαφές ότι το βιομηχανικό μάρκετινγκ είναι ένας τομέας με υψηλές απαιτήσεις. Έχοντας αυτές τις γνώσεις ο επιχειρηματίας μπορεί να καταστρώσει σχέδια Μάρκετινγκ για την πώληση σε διαφορετικά είδη πελατών.

Η αγορά των μεταπωλητών, είναι το τρίτο είδος αγοράς και απαρτίζεται από όλα τα άτομα και τους οργανισμούς που αγοράζουν αγαθά με σκοπό να τα μεταπουλήσουν ή να τα νοικιάσουν σε άλλους αποκομίζοντας κάποιο κέρδος.

Με την πάροδο του χρόνου οι μεταπωλητές αυξάνουν τις αγοραστικές τους ικανότητες. Μαθαίνουν καλά τις αρχές της πρόβλεψης της ζήτησης, της επιλογής των εμπορευμάτων, του ελέγχου των αποθεμάτων, της κατανομής του χώρου και της προβολής. Συνεπώς, οι προμηθευτές έχουν να αντιμετωπίσουν όλο και πιο ενημερωμένους αγοραστές και αυτό εξηγεί ένα μέρος της μετακίνησης δύναμης απ' τους κατασκευαστές στους μεταπωλητές. Οι προμηθευτές πρέπει να καταλαβαίνουν τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των μεταπωλητών και να ετοιμάζουν ανταγωνιστικά ελκυστικές προσφορές που βοηθούν τους μεταπωλητές να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες τους.

Η κυβερνητική αγορά αποτελείται από κυβερνητικούς φορείς- ομοσπονδιακούς, πολιτειακούς και τοπικούς- που αγοράζουν ή νοικιάζουν αγαθά για την υλοποίηση των κυριότερων λειτουργιών της κυβέρνησης.

Το μάρκετινγκ στοχεύει στο να βασίζονται οι κυβερνητικές αγορές στην απόκτηση προϊόντων και υπηρεσιών τα οποία οι ψηφοφόροι και οι εκπρόσωποί τους θεωρούν ως απαραίτητα για να υλοποιήσουν τους δημόσιους στόχους τους.

Κάθε προϊόν που αγοράζει η κυβέρνηση, απαιτεί περαιτέρω αποφάσεις σχετικά με την ποσότητα που πρέπει να αγοραστεί, πού να αγοραστεί, πόσο να πληρωθεί και ποιες υπηρεσίες να απαιτηθούν. Οι αποφάσεις αυτές παίρνονται με βάση την προσπάθεια ελαχιστοποίησης της επιβάρυνσης του φορολογουμένου. Συνήθως, οι κυβερνητικοί αγοραστές θα ευνοήσουν τους προσφέροντες τη χαμηλότερη τιμή με την οποία μπορούν να εξασφαλίσουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Παρενθετικά αναφέρεται ότι η *θεσμική αγορά* αλληλοεπικαλείται με την κυβερνητική αγορά και διαθέτει ίδια αγοραστικά χαρακτηριστικά.

Η *θεσμική αγορά* αποτελείται από οργανισμούς και άλλα ιδρύματα τα οποία πρέπει να προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες στο κοινό. Ο αγοραστικός στόχος δεν είναι το κέρδος. Ο βασικός στόχος, όμως, δεν είναι ούτε η ελαχιστοποίηση του κόστους. Ο υπεύθυνος Μάρκετινγκ πρέπει να βρει τέτοια λύση που να ικανοποιεί τις παρουσιαζόμενες ανάγκες ή υπερβαίνει ένα συγκεκριμένο ελάχιστο όριο. Θα μπορούσε κάποιος να πεί πως εκτελεί κοινωνικό έργο λαμβάνοντας υπόψιν τις ειδικές ανάγκες που εξυπηρετούνται.

### **1.3. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Το Μάρκετινγκ, με την καθημερινή παρουσία του στη ζωή του μέσου καταναλωτή, είναι αναπόφευκτο να αποτελεί το αντικείμενο κριτικής, καλόβουλης ή κακόβουλης, ελεύθερης ή προκατειλημμένης. Η αξιολόγηση της συμβολή του, αρνητικής ή θετικής, στην προαγωγή της ευδαιμονίας του ανθρώπου είναι δύσκολο να απαλλαγεί από την επιρροή της υποκειμενικότητας. Οι πολιτικές και οικονομικές προτιμήσεις, οι κοσμοθεωρητικές και φιλοσοφικές θέσεις ακόμα και οι θρησκευτικές πεποιθήσεις επηρεάζουν τόσο την κριτική όσο και το αποτέλεσμα της.

Το Μάρκετινγκ ερευνώντας τις ανάγκες των καταναλωτών καθοδηγεί τις επιχειρήσεις στο να παράγουν τα κατάλληλα αγαθά που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της παραγωγής των χρησιμοτήτων σχήματος, τόπου, χρόνου και κτήσεως. Η παραγωγή απαιτεί τη χρησιμοποίηση των παραγωγικών συντελεστών και κατά συνέπεια την αμοιβή τους, άρα δημιουργία εισοδημάτων. Δεδομένου ότι οι ανάγκες είναι θεωρητικά απεριόριστες και διαχρονικά μεταβάλλονται, η καθοδήγηση του Μάρκετινγκ είναι μια συνεχής διαδικασία. Το Μάρκετινγκ συμβάλλει αποφασιστικά στην οικονομική ανάπτυξη που είναι “ μια διαδικασία δια της οποίας το πραγματικό κατά κεφαλήν εισόδημα μιας χώρας αυξάνεται κατά τη διάρκεια μιας μακράς χρονικής περιόδου”.

Όλες οι αγορές είναι σήμερα λίγο πολύ οργανωμένες και αποτελούνται από πολλούς μεσάζοντες, χονδρέμπορους, λιανοπωλητές κ.λπ., ώστε να διευκολύνονται οι



συναλλαγές και να εξοικονομούν περισσότερο χρόνο για παραγωγή, κατανάλωση και άλλες δραστηριότητες, συμπεριλαμβανομένης της ψυχαγωγίας και διασκέδασης.

Ένα καλά αναπτυγμένο και περισσότερο αποτελεσματικό σύστημα μακρο-Μάρκετινγκ είναι απαραίτητο για την οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας. Το ίδιο συμβαίνει και με ένα οργανωμένο και συντονισμένο σύστημα μικρο-Μάρκετινγκ. Χωρίς ένα αναπτυγμένο σύστημα μακρο-Μάρκετινγκ, οι χώρες αυτές δεν θα μπορέσουν να αναπτύξουν την οικονομία τους, γιατί δεν θα υπάρχουν αγορές για τα προϊόντα που παράγουν και επόμενο είναι ότι δεν θα παράγουν για πώληση στις αγορές αυτές, αλλά μόνο ό,τι χρειάζονται για τη δική τους κατανάλωση. Η ανάπτυξη του μικρο-Μάρκετινγκ και του μακρο-Μάρκετινγκ θα βοηθήσει τις χώρες να πετύχουν ικανοποιητικό βαθμό ανάπτυξης.

Πολλές φορές όμως οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ σε μια αναπτυσσόμενη χώρα μπορεί να προκαλέσουν αύξηση της κατανάλωσης δυσανάλογη με το ύψος των εισοδημάτων που θα έχει δυσάρεστα αποτελέσματα στην αποταμίευση και κατόπιν στις πραγματικές επενδύσεις κεφαλαιουχικού εξοπλισμού της οικονομίας. Η σύγχρονη οικονομική θεωρία καλύπτει αυτό το κενό διδάσκοντας ότι η αυξημένη κατανάλωση οδηγεί πολλαπλασιαστικά στην αύξηση του εισοδήματος και ότι ο πολλαπλασιαστής της κατανάλωσης μαζί με τον πολλαπλασιαστή των επενδύσεων θα προκαλέσουν σπουδαία αναπτυξιακά αποτελέσματα στην οικονομία<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Τσαγκλακάνος Α., Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. “Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ. Ανάλυση και Έρευνα της αγοράς”, Εκδοτικός Οίκος Αφων Κύριακίδη - Κ. Μελενίκου 5 - Θεσσαλονίκη, σελ. 26

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΝΤΙΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

#### 2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ και ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΑΝΤΙΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Σε κάθε έννοια που παρουσιάζεται στην αγορά υπάρχει πάντα κάποια άλλη, αντίλογος στην πρώτη. Από την έως τώρα ανάλυση προκύπτει πως το μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο ενεργειών που στοχεύουν στην αύξηση της ζήτησης των προϊόντων με κύριο σκοπό την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Δεν θα πρέπει, όμως, να παραλείπεται το γεγονός των διευρυνόμενων ελλείψεων στην εξασφάλιση πρώτων υλών, σε κάποιες κοινωνίες, στο βαθμό εκείνο που να μην μπορούν να ανταποκρίνονται στη συνεχώς αυξανόμενη ζήτηση. Προκύπτει, έτσι, η ανάγκη για μείωση της ζήτησης. Σκοπός του Αντιμάρκετινγκ είναι ακριβώς αυτό το αίτημα. Η αποθάρρυνση δηλαδή, της κατανάλωσης με τη χρήση των ίδιων, με το μάρκετινγκ, εργαλείων. Πρακάτω, αναλύεται ο τρόπος που γίνεται αυτό καθώς και ο αντίλογος γύρω από το Αντιμάρκετινγκ.

Τόσο από τον ορισμό όσο και από την γενικότερη φιλοσοφία της έννοιας, προκύπτει ότι το Μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο από ενέργειες που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών συγκεκριμένων καταναλωτικών ομάδων κατά τρόπο τέτοιο ώστε να ικανοποιηθούν ταυτόχρονα και οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης που προβαίνει στις ενέργειες αυτές. Με άλλα λόγια το Μάρκετινγκ είναι μια σειρά από ενέργειες που στοχεύουν στην αύξηση της ζήτησης των προϊόντων που παράγει μια επιχείρηση με σκοπό την αύξηση των κερδών της.

Τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι το Μάρκετινγκ έχει επιτύχει σε μεγάλο βαθμό το σκοπό του αφού η ζήτηση των καταναλωτών για ορισμένα προϊόντα έχει αυξηθεί σημαντικά. Παρόλα αυτά, έχει ανακύψει ένα νέο πολύ σημαντικό πρόβλημα το οποίο φαίνεται ότι για την αντιμετώπιση του απαιτεί την υιοθέτηση μιας τακτικής που να επιτυγχάνει ακριβώς το αντίθετο αποτέλεσμα από εκείνο που επιτυγχάνει το Μάρκετινγκ, δηλαδή όχι την αύξηση αλλά τη μείωση της ζήτησης.

Για να γίνει κατανοητό αυτό θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι πολλές σύγχρονες καπιταλιστικές κοινωνίες αντιμετωπίζουν προβλήματα διευρυνόμενων ελλείψεων και δυσκολίες στην εξασφάλιση πρώτων υλών με συνέπεια να μην μπορούν πλέον να ανταποκριθούν στην ζήτηση των καταναλωτών που καταντάει να θεωρείται υπερβολική και ανεπιθύμητη. Έτσι, για να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό, προσπαθούν να βρουν τρόπους για να μειώσουν την συνολική ζήτηση, έτσι ώστε η ζήτηση να ανταποκριθεί στην προσφορά και να μην ζημιωθούν οι καλές σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτών. Οι ενέργειες αυτές που αποθαρρύνουν προσωρινά ή μόνιμα τη ζήτηση ενός προϊόντος συνιστούν το λεγόμενο Αντιμάρκετινγκ. Πιο τυπικά, το ΑντιΜάρκετινγκ έχει οριστεί ως *“η πλευρά εκείνη του Μάρκετινγκ που ασχολείται με το να αποθαρρύνει όλους τους καταναλωτές γενικά ή μερικές μόνο συγκεκριμένες καταναλωτικές τάξεις είτε σε προσωρινή είτε σε μόνιμη βάση”*<sup>11</sup>.

Συνεπώς, το ΑντιΜάρκετινγκ είτε σε μακροοικονομικό είτε σε μικροοικονομικό επίπεδο, είτε μόνιμα είτε προσωρινά έχει σαν στόχο την αποθάρρυνση της κατανάλωσης χρησιμοποιώντας ακριβώς τα ίδια όπλα που χρησιμοποιεί και το Μάρκετινγκ.

Υπάρχουν τρεις διαφορετικές κατηγορίες Αντιμάρκετινγκ<sup>12</sup>:

<sup>11</sup> Τσαγκαλάκος Α. Αγγελος. Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. “Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ. Ανάλυση και Έρευνα της αγοράς”, Εκδοτικός Οίκος Αφων Κυριακίδη - Κ. Μελενίκου 5 - Θεσσαλονίκη, σελ. 35-52

<sup>12</sup> Μάλλιανης Π, Ph. D. Αναπληρωτής Καθηγητής Παν/μίου Πειραιώς. “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”, Β Έκδοση. Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιώς, (1991)

*Το Γενικό Αντιμάρκετινγκ.* Το είδος αυτό εφαρμόζεται όταν μια επιχείρηση θέλει να περιστείλει το επίπεδο της συνολικής ζήτησης και πραγματοποιείται μέσω της υιοθέτησης πρακτικών όπως είναι η αύξηση των τιμών και η μείωση των προωθητικών ενεργειών και της εξυπηρέτησης.

Ανεξάρτητα με την πρακτική που θιοθετείται σε περιόδους ελλείψεων, γνώμονας πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση σε μακροχρόνιο επίπεδο της συνολικής απογοήτευσης των πελατών.

*Το κατ'επιλογή ή Εκλεκτικό Αντιμάρκετινγκ.* Εφαρμόζεται στις περιπτώσεις εκείνες που μια επιχείρηση θέλει να αποθαρρύνει τη ζήτηση που προέρχεται από κάποιες συγκεκριμένες καταναλωτικές τάξεις- συνήθως από τους λιγότερο εύπορους ή από κατηγορίες ατόμων που δεν έχουν τόσο μεγάλη ανάγκη εξυπηρέτησης.

Οι ενέργειες αυτές μπορεί να προκαλέσουν συγκρούσεις γιατί θίγουν σημαντικά ζητήματα της κοινωνικής ηθικής. Είναι γεγονός ότι δεν είναι μόνο άδικο αλλά και αντισυνταγματικό να διακρίνονται οι πελάτες με κριτήριο μόνο το χρώμα του δέρματος τους ή από την κοινωνική τους θέση ή ακόμα και από το ύψος της παραγγελίας που θα βάλουν, ιδιαίτερα μάλιστα όταν οι πελάτες αυτοί δεν έχουν άλλη εναλλακτική επιλογή. Στις περιπτώσεις αυτές είναι δυνατόν να ανακύψουν νομικά, κοινωνικά και πολιτικά προβλήματα που συνδέονται με τις απαράδεκτες μορφές που μπορεί να πάρει το “εκλεκτικό αντιμάρκετινγκ”.

*Το Φαινομενικό Αντιμάρκετινγκ.* Πρόκειται για εκείνη τη μέθοδο που επιφανειακά εμφανίζεται σαν προσπάθεια αποθάρρυνσης της ζήτησης αλλά στην ουσία αποτελεί επένδυση για την πραγματική αύξηση της.

## 2.2 ΑΝΤΙΛΟΓΟΣ ΑΝΤΙΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι επικρίσεις κατά του Αντιμάρκετινγκ, εστιάζονται κυρίως στις διακρίσεις που γίνονται και στις ανήθικες πρακτικές που υιοθετούνται κατά την άσκηση αυτής της πρακτικής. Από την άλλη, στην περίπτωση χρόνιας υπερπροτίμησης για ένα προϊόν, προκειμένου να μειωθεί η ζήτηση του, γίνονται ενέργειες χειροτέρευσης της ποιότητας του και των υπηρεσιών που συνεπάγονται την χρήση του συγκεκριμένου αγαθού και παράλληλα υιοθετούνται στρατηγικές αύξησης της τιμής του ώστε να γίνει λιγότερο προσιτό.

Πολύ χειρότερα είναι τα πράγματα στην περίπτωση εφαρμογής του λεγόμενου εκλεκτικού Αντιμάρκετινγκ. Εδώ υπάρχουν περιπτώσεις όπου η επιχείρηση μπορεί να υιοθετήσει απαράδεκτες μεθόδους προκειμένου να απομακρύνει από την πελατεία της άτομα που λόγω κοινωνικής τάξης, αλλά και οικονομικής δεν ανταποκρίνονται στα πρότυπα της. Για παράδειγμα, η τράπεζα μπορεί να παρέχει φτωχή εξυπηρέτηση στο τμήμα της αγοράς που δεν θέλει να εξυπηρετήσει, ή να αποφύγει να πουλήσει τα επενδυτικά ή και δανειακά προϊόντα της σε συγκεκριμένα άτομα, ή ακόμα και να παρεμβάλει συνεχή εμπόδια στο ανεπιθύμητο τμήμα της αγοράς έτσι ώστε αυτό να μην μπορεί να απολαύσει τα πλεονεκτήματα του προϊόντος/υπηρεσίας της.

Όπως γίνεται αντιληπτό, οι ενέργειες αυτές είναι λογικό να έχουν συμβάλει στην δημιουργία αρνητικού κλίματος και αντιλόγου στο αντιΜάρκετινγκ, ιδιαίτερα αν αναλογιστεί κανείς το γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις οι ενέργειες αυτές στρέφονται προς αγοραστές που δεν έχουν εναλλακτική δυνατότητα. Πολύ περισσότερο μάλιστα καθώς θίγουν σοβαρά ζητήματα της κοινωνικής ηθικής.

Προκύπτει, έτσι, ο αντίλογος γύρω από το αντιμάρκετινγκ να είναι έντονος και σε μεγάλο βαθμό δικαιολογημένος. Ωστόσο, το Αντιμάρκετινγκ θα μπορούσε να γίνει αποδεκτό (όπως και το Μάρκετινγκ) αν υπήρχε και εφαρμοζόταν ένας και μόνο κοινά αποδεκτός Κώδικας Ηθικής. Δυστυχώς όμως δεν υπάρχει απόλυτη συμφωνία ως προς το τι είναι ηθικό και τι ανήθικο με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγχύσεις και αμφισβητήσεις.

Ανεξάρτητα όμως από την παρουσία ή όχι ενός αποδεκτού Κώδικα Ηθικής, το Αντιμάρκετινγκ μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα αρκεί να αναπτυχθούν και να υιοθετηθούν πιο υπεύθυνες και αποτελεσματικές πρακτικές του έτσι ώστε να γίνει πιο δημιουργικό. Η ανάγκη να γίνει το Αντιμάρκετινγκ πιο δημιουργικό κατανοείται καλύτερα αν αναλογιστεί κανείς ότι οι συνθήκες που δημιούργησαν την ανάγκη για την πρωταρχική του εμφάνιση - δηλαδή η συνθήκες στενότητας και σοβαρών ελλείψεων σε σημαντικές πρώτες ύλες - όχι μόνο δεν υποχωρούν αλλά πρόκειται να ενταθούν στο άμεσο μέλλον. Κάτω από αυτό το πρίσμα, κρίνεται αναγκαία η υιοθέτηση μιας πρακτικής Αντιμάρκετινγκ που να ανταποκρίνεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον σε πιο προοδευτική και παραγωγική βάση.

---

# **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ**

## **ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

#### 3.1 ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΩΣ ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Παρά τον έντονο αντίλογο στο Μάρκετινγκ το τελευταίο συνεχίζει να κερδίζει έδαφος όλο και περισσότερο στις νεοιδρυθείσες εταιρείες και σε εκείνους τους οργανισμούς που επιθυμούν το κέρδος και τη μακροχρόνια απόδοση. Με το πέρασμα των χρόνων το Μάρκετινγκ αρχίζει να αποκτά μεγαλύτερη σημασία για τα οικονομούντα άτομα και τις οικονομικές μονάδες.

Η εμφάνιση, λοιπόν, του Επιχειρησιακού Μάρκετινγκ, κρίνεται επιτακτική και εξετάζει τις εκάστοτε συνθήκες της αγοράς και τις εξελισσόμενες ανάγκες των αγοραστών. Βασικό στοιχείο της επιτυχημένης πορείας κάθε οργανισμού/επιχείρησης, εξάλλου, αποτελεί ο σχεδιασμός των προσφερόμενων υπηρεσιών και προϊόντων, η τιμολογιακή πολιτική που ακολουθείται αλλά και ο χώρος καθώς και ο τρόπος προώθησης αυτών.

Η εξέλιξη των οικονομιών και των κοινωνιών έχει αλλάξει τα καταναλωτικά πρότυπα και συνεπώς και την πολιτική των σύγχρονων επιχειρήσεων σε πολλαπλούς τομείς. Είναι πλέον αντίληψη κάθε εργαζόμενου και φιλοσοφία κάθε διοίκησης ότι η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων απαιτεί τον προσανατολισμό όλων των επιχειρηματικών λειτουργιών στην αποδοτική προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών, μέσω της κάλυψης των υπάρχουσών και των προβλεπομένων αναγκών των πελατών των αγορών εκείνων, που έχουν προκαθορισθεί σαν στόχοι.

Στη σημερινή εποχή της διεθνοποίησης των αγορών και της οικονομίας δημιουργήθηκαν και οι ανάλογες κοινωνικοοικονομικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη του Μάρκετινγκ σε επιστημονικό κλάδο, εφόσον, όπως είναι γνωστό, η επιστήμη αρχίζει να αναπτύσσεται όταν χρειαστεί να συστηματοποιηθούν και να ορθολογικοποιηθούν τρόποι επίλυσης πρακτικών προβλημάτων.

Ειδικότερα, το Μάρκετινγκ σαν επιστημονικός κλάδος είναι η συστηματοποίηση του τρόπου αντιμετώπισης των επιχειρηματικών προβλημάτων, των οποίων η λύση προϋποθέτει τη διαμόρφωση στρατηγικής και τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων σε θέματα προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, διανομής, τιμολογιακής πολιτικής, προβολής και επικοινωνίας.

### 3.1.1 Περιεχόμενο του Επιχειρησιακού Μάρκετινγκ

Για πρώτη φορά γίνεται λόγος για *Επιχειρησιακό Μάρκετινγκ* το οποίο καθορίζεται κυρίως από τις συνθήκες της αγοράς, από την κατάσταση της οικονομίας και την χρονολογική εξέλιξη αλλά και την πρόοδο της χώρας<sup>13</sup>.

Το επιχειρησιακό Μάρκετινγκ, κατ' αρχήν, εξετάζει τη συμπεριφορά του καταναλωτή, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και τις εξελισσόμενες ανάγκες του, τα κίνητρα του αγοραστή, τις αγοραστικές του συνήθειες και τον τρόπο επικοινωνίας με τους πελάτες.

Με τη σειρά της, η έρευνα αγοράς αποσκοπεί στη συλλογή στοιχείων για κάθε προϊόν, για συγκεκριμένους καταναλωτές και για την πρόβλεψη μελλοντικών μεγεθών της αγοράς.

με μίαν βππ  
οργάνωση οργανισμού



Η στρατηγική, ο σχεδιασμός και η πολιτική προϊόντων αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας της επιχείρησης στην αγορά. Η προώθηση, προβολή και διαφήμιση των προϊόντων της επιχείρησης αποτελούν μερικές από τις σπουδαιότερες λειτουργίες της αλλά και η μελέτη των φαινομένων του καταναλωτισμού και της κοινωνικής ευθύνης του Μάρκετινγκ δίνει νέες διαστάσεις στις μεθόδους και την τεχνική του Μάρκετινγκ.

Η πολιτική εισαγωγής ενός νέου προϊόντος και το διεθνές Μάρκετινγκ αποτελούν τα πιο σπουδαία τμήματα του περιεχομένου του επιχειρησιακού Μάρκετινγκ και πάνω σε αυτή τη λογική στηρίζεται και το Μάρκετινγκ των τραπεζικών υπηρεσιών το οποίο θα αναλυθεί διεξοδικότερα παρακάτω.

### 3.2 ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Υπηρεσίες, γενικά, είναι οι δραστηριότητες παροχής χρησιμότητας μέσω της ικανοποίησης αναγκών, που συνδέονται με τη χρήση άλλων αγαθών ή που προσφέρονται σε συνδυασμό με την πώληση καταναλωτικών αγαθών. Το βασικότερο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών που τις διαφοροποιούν από τα προϊόντα είναι ότι είναι άυλες, δηλαδή δεν γίνονται αντιληπτές από τις αισθήσεις πριν από την πώλησή τους. Εξαιτίας αυτής της ιδιότητάς τους οι υπηρεσίες: α) προτυποποιούνται δύσκολα, β) δεν μπορούν να εφαρμοσθούν ευρεσιτεχνίες, γ) δεν μπορούν να δειγματισθούν.

Σήμερα, οι τράπεζες ασχολούνται με ένα μεγάλο εύρος διαμεσολαβητικών εργασιών και εξυπηρετήσεων προς τους πελάτες τους. Συγκεκριμένα, οι τραπεζικές εργασίες χωρίζονται σε<sup>14</sup>: α) *παθητικές* (καταθέσεις, έκδοση ομολογιακών δανείων), β) *ενεργητικές* (προεξοφλήσεις, βραχυπρόθεσμα, μεσοπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα δάνεια, τοποθετήσεις σε ομόλογα και χρεόγραφα του Δημοσίου), γ) *διαμεσολαβητικές* (κίνηση κεφαλαίων, ενέγγυες πιστώσεις, διακανονισμοί εξαγωγών – εισαγωγών, έκδοση εγγυητικών επιστολών, αγοραπωλησία συναλλάγματος) και δ) *εργασίες παροχής συμβουλών* ή εξυπηρετήσεων της πελατεία τους (για τις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές τραπεζών, τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου τους κ.λ.π.)

<sup>13</sup> Kotler Philip. "ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΑΝΑΛΥΣΗ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ και ΕΛΕΓΧΟΣ", EMI, INTERBOOKS, (1991)

<sup>14</sup> Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Eurobank. "Τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες στη σύγχρονη πραγματικότητα", Παραδόσεις-Εκπαιδευτικά Σεμινάρια τραπεζικών στελεχών (Μάρτιος-Ιούνιος 1999)

Πολλές όμως είναι και οι κατηγορίες στις οποίες μπορούν να διακριθούν οι τράπεζες. Έτσι, σύμφωνα με το σκοπό τους, διακρίνονται σε: εκδοτικές, εμπορικές, αναπτυξιακές, αγροτικές, κτηματικές και σε ειδικούς πιστωτικούς οργανισμούς. Στην Ελλάδα, σύμφωνα με στοιχεία του 1998, λειτουργούσαν: 1 κεντρική – εκδοτική τράπεζα (η Κεντρική Τράπεζα της Ελλάδος), 40 εμπορικές τράπεζες (21 ελληνικές και 19 ξένες), και 2 ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί (το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο και το Ταμείο Παρακαταθηκών και Δανείων)<sup>15</sup>.

Ανάλογα με το φορέα κεφαλαίων τους, οι τράπεζες διαχωρίζονται σε κρατικές και ιδιωτικές. Καθαρά κρατικές τράπεζες είναι η Αγροτική Τράπεζα, η Ε.Τ.Β.Α., η Ε.Τ.Ε.Β.Α., η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, η Εμπορική Τράπεζα της Ελλάδος και οι δύο ειδικοί πιστωτικοί οργανισμοί και τέλος ανάλογα με τη γεωγραφική έκταση των εργασιών τους σε τοπικές, εθνικές και πολυεθνικές.

Οι τραπεζικές υπηρεσίες έχουν, από πλευράς Μάρκετινγκ, τα ακόλουθα χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν από τα προϊόντα:

1. Είναι άυλες, όπως όλες οι υπηρεσίες.
2. Στηρίζονται στην πίστη.
3. Ο υπάλληλος της τράπεζας αποτελεί μέρος της υπηρεσίας που προσφέρει.
4. Ο πελάτης αποτελεί μέρος της παραγωγικής διαδικασίας.
5. Είναι αδιαχώριστες σε ότι αφορά τον τόπο και τον χρόνο της παραγωγής και χρήσης τους.
6. Παρουσιάζουν μεγάλη φαινομενική ομοιογένεια.
7. Υπάρχει μεγάλη γκάμα προσφερόμενων υπηρεσιών.
8. Παρουσιάζουν μεγάλη γεωγραφική διασπορά.
9. Πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται.
10. Δεν μπορούν να διατηρηθούν.
11. Τα αναμενόμενα έσοδα από την πώλησή τους δεν προϋποθέτουν μεταβίβαση κυριότητας.

Τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά είναι τελιά εκείνα που προσδίδουν ιδιαίτερο χαρακτήρα στις τραπεζικές υπηρεσίες βάσει των οποίων διαμορφώνεται η επιχειρηματική πολιτική της τράπεζας, ή αλλιώς το Μείγμα Μάρκετινγκ.

<sup>15</sup> Ένωση Ελληνικών Τραπεζών (ΕΕΤ), «1998. Οι τράπεζες στην Ελλάδα», Αθήνα, 1999.

### 3.3 ΤΟ ΜΕΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Marketing Mix) και ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΟΥ

Σε προηγούμενη ενότητα έγινε λόγος για τα μέσα που χρησιμοποιεί το Μάρκετινγκ προκειμένου να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις της αγοράς, γενικότερα και της Τράπεζας, ειδικότερα. Η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών του (Μάρκετινγκ) στην Ελλάδα αλλά και σε άλλες χώρες δίνει το έναυσμα να μιλήσουμε για το Marketing Mix ή αλλιώς το Μείγμα Μάρκετινγκ. Το Μείγμα Μάρκετινγκ περιλαμβάνει τον ιδανικό για κάθε αγορά – στόχο, συνδυασμό των εργαλείων του Μάρκετινγκ.

Εργαλεία του Μάρκετινγκ είναι οι από την τράπεζα επηρεαζόμενες και ελεγχόμενες μεταβλητές, που συνδυάζονται κάθε φορά κατά τρόπο, που να εξυπηρετούν καλύτερα τους στρατηγικούς της στόχους. Το μείγμα Μάρκετινγκ σε μία τράπεζα περιλαμβάνει την αποτελεσματικότερη για την εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων της τράπεζας πολιτική πάνω<sup>16</sup>:

Στο είδος και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (**Product**):

Οι αποφάσεις που αφορούν το είδος των προσφερομένων υπηρεσιών καθορίζουν τις μορφές καταθέσεων που δέχεται και των χορηγήσεων που προσφέρει η τράπεζα, τους μη χρηματικούς όρους της συνεργασίας (ύψος, διάρκεια, ασφάλειες δανείων, τρόπος αποπληρωμής), τα είδη των διαμεσολαβητικών εργασιών που αναλαμβάνει και την επέκταση ή τον περιορισμό τους.

Η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών καθορίζεται από αποφάσεις που αφορούν την οργανωτική αναδιάρθρωση της τράπεζας με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας, την εκπαίδευση του προσωπικού κατά τρόπο που να ανταποκρίνεται καλύτερα στις συνεχώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της σύγχρονης τραπεζικής εξυπηρέτησης και τέλος τη μηχανογράφηση των λογιστικών και οικονομικών στοιχείων και καταστάσεων, την ένταξη όλων των καταστημάτων στο σύστημα on line και την αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης που προσφέρουν οικονομία χρόνου και άνεση για τον πελάτη.

Στην τιμολογιακή πολιτική (**Price**):

<sup>16</sup> Λυμπερόπουλος Κ., “ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ”, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (1994)

Η τιμολογιακή πολιτική στις τράπεζες αφορά τον καθορισμό του ύψους των αμοιβών των προσφερόμενων υπηρεσιών, δηλαδή των τόκων και των προμηθειών, ανάλογα με το κόστος των προσφερόμενων υπηρεσιών από τη μία και τα δεδομένα της αγοράς από την άλλη. Με την τιμολογιακή πολιτική επιδιώκεται να συνδυαστούν οι στόχοι της μεγιστοποίησης της αποδοτικότητας, με το στόχο της μεγαλύτερης δυνατής διεύρυνσης του μεριδίου της αγοράς. Κάθε τράπεζα καθορίζει την τιμολογιακή της πολιτική στη χρυσή τομή μεταξύ αυτών των δύο στόχων.

Στο μείγμα διανομής (**Place**):

Το μείγμα διανομής αναφέρεται στην επιλογή των κατάλληλων διαύλων μέσω των οποίων μεταβιβάζονται τα προϊόντα από τον παραγωγό στον τελικό καταναλωτή ή χρήστη. Στο Μάρκετινγκ προϊόντων η διανομή περιλαμβάνει όλο το κύκλωμα των μεσαζόντων μεταξύ παραγωγού και καταναλωτή, δηλαδή τους αντιπροσώπους, τους χονδρεμπόρους και τις λιανεμπορικές επιχειρήσεις (εμπορικά καταστήματα, αλυσίδες καταστημάτων, καταναλωτικοί ή παντοπωλιακοί προμηθευτικοί συνεταιρισμοί, υπερκαταστήματα, πολυκαταστήματα).

Στο τραπεζικό Μάρκετινγκ οι δίαυλοι μέσω των οποίων διατίθενται οι τραπεζικές υπηρεσίες στις αγορές – στόχους τους είναι οι εξής: το δίκτυο των καταστημάτων, θυρίδων, ανταλλακτηρίων συναλλάγματος, πρακτορείων και αυτοκινητοτραπεζών, οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (A.T.M.s), τα μηχανήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων (E.F.T.P.O.S.), τα τερματικά στο σπίτι ή στο γραφείο του πελάτη (Home Banking), οι τραπεζικές συναλλαγές από το τηλέφωνο αλλά και μέσω P/C (Phone Banking, Electronic Banking), και οι πιστωτικές κάρτες καθώς και χρεωστικές κάρτες.

Στο μείγμα προβολής και επικοινωνίας (**Promotional mix**):

Τόσο στις τράπεζες, όσο και στις επιχειρήσεις πώλησης προϊόντων, το μείγμα προβολής περιλαμβάνει:

- (α) την προσωπική πώληση, τη διαδικασία δηλαδή προώθησης των πωλήσεων που περιλαμβάνει τις μεθοδευμένες προσπάθειες, οι οποίες αποσκοπούν να πείσουν τους πελάτες για το όφελος που θα αποκομίσουν από τη συνεργασία τους με την τράπεζα.
- (β) τη διαφήμιση. Οι σκοποί της διαφήμισης τραπεζικών υπηρεσιών μπορούν να συνομισθούν στα εξής σημεία: αύξηση του βαθμού γνωριμίας της τράπεζας και των προσφερόμενων απ' αυτήν υπηρεσιών στο κοινό που απευθύνονται, δημιουργία του

επιθυμητού κύρους για την τράπεζα, συμβολή στη διαμόρφωση εικόνας για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία αντίστοιχης με την προδιαγραφείσα στρατηγική τοποθέτησης, επαύξηση, διατήρηση ή ελαχιστοποίηση της μείωσης του μεριδίου αγοράς των προσφερόμενων υπηρεσιών σε κάθε αγορά – στόχο και τέλος, πληροφόρηση της υφιστάμενης ή δυνητικής πελατείας για οποιαδήποτε αλλαγή σε κάθε στοιχείο του μείγματος Μάρκετινγκ.

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

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

Στα κλασικά 4P του Μάρκετινγκ, που αφορούν τα προϊόντα, προστίθενται σύμφωνα με ορισμένους συγγραφείς άλλα 3P:

Ο ανθρώπινος παράγοντας (**People**) που περιλαμβάνει το προσωπικό και τους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, η επίτευξη αποτελεσματικότητας στις πωλήσεις εξαρτάται από την ικανότητα του πωλητή να προσφέρει συνδυασμούς υπηρεσιών που ανταποκρίνονται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο στις ανάγκες του πελάτη. Επειδή όμως η πώληση στις τραπεζικές υπηρεσίες προηγείται από την παραγωγή και χρήση τους, είναι δυνατόν οι πωλήσεις να είναι αποτελεσματικές, αν ο πωλητής προσέφερε τον αναγκαίο συνδυασμό υπηρεσιών, ο πελάτης όμως μα μην μείνει ευχαριστημένος εξαιτίας της δυσαρμονίας μεταξύ των προσδοκιών του και της πραγματικότητας που βιώνει. Αυτή μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες ανεξάρτητους από το επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού που προσφέρει τις τραπεζικές υπηρεσίες στην πρώτη γραμμή. Ένα μεγάλο

μέρος των παραπόνων όμως οφείλεται και στους υπαλλήλους που εξυπηρετούν ελλιπώς τον πελάτη. Η ικανοποίηση του πελάτη δεν εξαρτάται μόνο από τις ικανότητες και την αποτελεσματικότητα του πωλητή, αλλά και από τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων που τον εξυπηρετούν.

**Οι διαδικασίες (Process).** Οι διαδικασίες παραγωγής υπηρεσιών θεωρούνται εξόχως σημαντικές, αφού για τον πελάτη εκλαμβάνονται ως στοιχείο ποιότητας (ταχύτητα, πληρότητα εξυπηρέτησης) και συγκριτικού πλεονεκτήματος της υπηρεσίας (π.χ. η διαδικασία προέγκρισης δανείων, η διαδικασία μεταφοράς κεφαλαίων, αναλήψεων κ.λ.π.) Έτσι, οι διαδικασίες στις υπηρεσίες μπορούν να προκαλέσουν και δυσαρέσκειες που πιθανόν να φτάσουν να απειλήσουν τη σχέση με τον πελάτη, όταν υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ υποσχέσεων (από τη διαφήμιση ή την προσωπική πώληση) και πραγματικότητας που αντιμετωπίζει ο πελάτης στην παραγωγή των υπηρεσιών.

Ο περιβάλλον χώρος και τα υλικά στοιχεία της προσφοράς υπηρεσιών (**Physical Evidence**). Η αντίληψη του πελάτη για την τράπεζα, στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό και στα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον στο οποίο προσφέρονται οι υπηρεσίες.

Οι εταιρίες παροχής υπηρεσιών δίνουν πολύ μεγαλύτερη σημασία σ' αυτόν τον παράγοντα απ' ότι οι εταιρίες παραγωγής προϊόντων σε σημείο που να θεωρείται ξεχωριστό στοιχείο του μείγματος Μάρκετινγκ, διότι μ' αυτόν δημιουργούνται κάποια υλικά στοιχεία στην προσφορά τους, τα οποία συμβάλλουν στη συγκεκριμενοποίηση της εικόνας τους και των προσφερομένων υπηρεσιών τους και στη διαφοροποίησή τους από τις υπόλοιπες ανταγωνίστριες εταιρίες. Πολύ μεγαλύτερη σημασία σε αυτόν τον παράγοντα δίνουν οι τράπεζες, αφού δεν μπορούν να διαφοροποιήσουν ουσιαδώς τα στοιχεία του μείγματος Μάρκετινγκ που αφορούν το προϊόν ή την τιμή και οι οποίες λειτουργούν σε συνθήκες οξυνόμενου ανταγωνισμού.

Ο περιβάλλον χώρος και τα υλικά στοιχεία της προσφοράς υπηρεσιών μίας τράπεζας μπορούν να περιλαμβάνουν: το μέγεθος, την εξωτερική αρχιτεκτονική εμφάνιση, τον φωτισμό, τον κλιματισμό, τις εφαρμογές της εταιρικής ταυτότητας στις ταμπέλες των καταστημάτων, τη διακόσμηση, τα έπιπλα, τον χρωματισμό κ.λ.π.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

# ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ και ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ (Είδη έρευνας Μάρκετινγκ στις Τράπεζες).

---

### 4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Οι επιχειρηματικές αποφάσεις που έχουν να πάρουν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων έχουν αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια σε πολυπλοκότητα. Η πολυπλοκότητα αυτή έχει αυξήσει σημαντικά την ανάγκη για την ύπαρξη των απαιτούμενων πληροφοριών στη μορφή αλλά και μέσα στο χρονικό διάστημα που χρειάζονται. Η ανάγκη για πληροφόρηση έχει γίνει ακόμα περισσότερο επιτακτική σήμερα στον τομέα του Marketing για πολλούς και διάφορους λόγους.

Οι κυριότεροι από αυτούς τους λόγους είναι:

- α) η μετάβαση από το τοπικό Marketing σε Marketing εθνικής και σταδιακά σε διεθνούς κλίμακας,
- β) η μετάβαση από την προσπάθεια κάλυψης των αναγκών των αγοραστών σε προσπάθεια κάλυψης των επιθυμιών τους,
- γ) η μετάβαση από τον ανταγωνισμό στις τιμές σε άλλες μορφές ανταγωνισμού όπως π.χ. τη διαφήμιση, την προώθηση και τη διαφοροποίηση προϊόντων.

Σήμερα οι περισσότεροι φορείς λήψης αποφάσεων είναι αρκετά απομακρυσμένοι από τους πελάτες τους των οποίων οι αποφάσεις σε τελική ανάλυση επηρεάζουν την επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησης.

Ένα πολύπλοκο σύστημα από υποκαταστήματα, χονδρεμπόρους και λιανοπωλητές παρεμβαίνει μεταξύ των φορέων λήψης αποφάσεων και των πελατών τους που είναι διεσπαρμένοι σε μεγάλη κλίμακα. Οι φορείς λήψης αποφάσεων θα πρέπει να ξέρουν ποιοι είναι οι πελάτες τους, τι επιθυμούν και τι κάνουν οι ανταγωνιστές, αν θέλουν να πάρουν σωστές αποφάσεις.

Είναι χαρακτηριστικό δε, ότι πολλές από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν προβλήματα από την έλλειψη πληροφοριών χωρίς να αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητα του προβλήματος. Τα δεδομένα στα οποία βασίζουν τις αποφάσεις τους είναι ανεπαρκή όχι με την έννοια ότι δεν είναι αρκετές οι πληροφορίες που έχουν, αλλά με την έννοια ότι δεν σχετίζονται άμεσα με τους αντικειμενικούς τους στόχους για τον καθορισμό των εναλλακτικών στρατηγικών, τη λήψη αποφάσεων και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις θα πρέπει να καθορίσουν ακριβώς ποιο τμήμα της συνολικής αγοράς παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία, να υπολογίσουν πόση προσπάθεια χρειάζεται να καταβληθεί για να επιτευχθούν ορισμένα επίπεδα πωλήσεων, να προβλέψουν τη ζήτηση που θα έχουν τα νέα προϊόντα που κάθε τόσο εισάγονται, να κατανοήσουν τη διαδικασία αγοράς για το κάθε προϊόν, και γενικά να επιλύσουν τα διάφορα προβλήματα του Marketing.



## 4.2 ΕΡΕΥΝΑ και ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 4.2.1 Έρευνα και ανάλυση της αγοράς

Η έρευνα αγοράς είναι ευρύτερη διοικητική δραστηριότητα από ο,τι συνήθως αναγνωρίζεται στο χώρο των επιχειρήσεων. Η έρευνα αγοράς δεν περιορίζεται απλά στο να ρωτάει τους τελικούς καταναλωτές για το τι πιστεύουν και σκέφτονται ή αισθάνονται για διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες. Σίγουρα τέτοιες έρευνες αποτελούν χρήσιμα εργαλεία στα χέρια των στελεχών του Μάρκετινγκ. Όμως, στην προσπάθειά τους τα στελέχη του Μάρκετινγκ να πληροφορηθούν όσα περισσότερα μπορούν για τους καταναλωτές και την αγορά και, γενικότερα, στην προσπάθειά που κάνουν να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, στηρίζονται και σε άλλες μεθόδους και τεχνικές. Έτσι, η παρατήρηση (προσωπική ή μηχανική), οι δοκιμαστικές αγορές και η χρησιμοποίηση υπαρχόντων δεδομένων αποτελούν μόνο μερικά παραδείγματα των εργαλείων που είναι διαθέσιμα στα στελέχη του Μάρκετινγκ στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την ποιότητα των αποφάσεών τους. Συνεπώς, η έρευνα μπορεί να πάρει πολλές μορφές. Ο βασικός της όμως σκοπός είναι να βοηθήσει τα στελέχη του Μάρκετινγκ να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις για τα θέματα που χειρίζονται.

Ο σκοπός της ανάλυσης της αγοράς στα πλαίσια της επεξεργασίας και ολοκλήρωσης ενός αποτελεσματικού στρατηγικού Planning είναι η συλλογή, επεξεργασία και αξιοποίηση ενός συνόλου πληροφοριών μέσα από τις οποίες θα επιχειρηθεί η ανίχνευση και ο εντοπισμός επιχειρηματικών ευκαιριών ή απειλών.

Με τη σειρά τους οι ευκαιρίες και οι απειλές που θα εντοπισθούν μπορούν κατά μια γενική διατύπωση να θεωρηθούν σαν τα όρια του τι θα μπορούσε να επιτευχθεί. Είναι μέσα σ' αυτά τα όρια που θα πρέπει να τεθούν οι συγκεκριμένοι και επιτεύξιμοι επί μέρους στόχοι. Με άλλα λόγια η ανάλυση της αγοράς έχει σαν σκοπό τη μελέτη του παρελθόντος όσον αφορά τις συνθήκες της αγοράς, εν συνεχεία δε την πρόβλεψη σχετικά με το ποιες θα επικρατήσουν στο μέλλον, στα χρονικά όρια που καλύπτει το στρατηγικό Planning.

Συγκεκριμένα, η ανάλυση της αγοράς πρέπει να καλύπτει την ανάλυση της τρέχουσας κατάστασης, τα όρια και τις δυνατότητες της αγοράς, τον ανταγωνισμό, τα σημεία υπεροχής και αδυναμίας της επιχείρησης καθώς και τις ευκαιρίες και απειλές

#### 4.2.2 Συγκέντρωση Πληροφοριών Μάρκετινγκ

Τονίστηκε σε προηγούμενη ενότητα ότι ο βασικός σκοπός της έρευνας αγοράς είναι να βοηθήσει τα στελέχη του Μάρκετινγκ στη λήψη αποφάσεων σε θέματα όπως ανάγκες των καταναλωτών και το πώς αυτές μεταλλάσσονται, την προώθηση νέων προϊόντων, η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης ή η τιμολογιακή πολιτική. Αυτό, επιτυγχάνεται μέσω της παροχής των απαραίτητων πληροφοριών. Η πληροφόρηση όμως αυτή που απαιτούν τα στελέχη του Μάρκετινγκ δεν δίνεται μόνο από την έρευνα της αγοράς. Υπάρχουν και άλλοι δυο τρόποι ή μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα στελέχη του Μάρκετινγκ για να έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες προτού προχωρήσουν στη λήψη των αποφάσεών τους. Ο πρώτος τρόπος βασίζεται σε ένα *Σύστημα Πληροφοριών Μάρκετινγκ* (Marketing Information System - MIS), ενώ η δεύτερη μέθοδος χρησιμοποιεί ένα *Σύστημα Υποστήριξης Αποφάσεων Μάρκετινγκ* (Marketing Decision System - MDSS).

Σύμφωνα με τον Ph. Kotler (1991) ένα *Σύστημα Πληροφοριών Μάρκετινγκ (MIS)* αποτελείται από άτομα, εξοπλισμό και διαδικασίες που συγκεντρώνουν, ταξινομούν, αναλύουν, αξιολογούν και διανέμουν απαραίτητες έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες στους διαμορφωτές αποφάσεων Μάρκετινγκ.

Τα πληροφοριακά συστήματα Μάρκετινγκ έχουν βασικό αντικειμενικό σκοπό την παροχή των πληροφοριών που κρίνονται απαραίτητες για τη λήψη αποφάσεων στη μορφή που ακριβώς χρειάζονται στους υπεύθυνους του Μάρκετινγκ σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Έτσι, παρουσιάζονται περιοδικές αναφορές/πληροφορίες ανά τακτά χρονικά διαστήματα, πληροφορίες από συστηματικά παρακολούθηση διαφόρων πηγών αλλά και πληροφορίες που το ίδιο το στέλεχος ζητήσει. Κατ' αυτόν τον τρόπο μεταδίδονται οι πληροφορίες που χρειάζονται με όσο το δυνατόν μικρότερη αβεβαιότητα.

Το σύστημα πληροφοριών<sup>17</sup>, γενικά, είναι το σημείο εκκίνησης οποιουδήποτε σχεδιασμού και προγραμματισμού που καταρτίζεται, ή ελέγχου που διεξάγεται από τη Διοίκηση. Σε ένα σωστά δομημένο σύστημα πληροφοριών Μάρκετινγκ μπορεί να βασισθεί η πρόβλεψη των μελλοντικών εξελίξεων στην αγορά και στον κλάδο και να οργανωθεί η προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτές. Η πρόβλεψη αυτή μπορεί να αποτύχει για τους εξής λόγους:

1. Ανεπαρκείς ή λανθασμένες πληροφορίες, σωστή επεξεργασία τους
2. Ανεπαρκείς ή λανθασμένες πληροφορίες και λάθος επεξεργασία τους
3. Αρκετές και σωστές πληροφορίες αλλά λάθος επεξεργασία τους
4. Σωστή έρευνα, σωστή επεξεργασία, αλλά αλλαγή των στοιχείων του περιβάλλοντος στο ενδιάμεσο διάστημα μέχρι την ολοκλήρωση της μελέτης ή έρευνας.

Το σωστά δομημένο σύστημα πληροφοριών στο Μάρκετινγκ είναι προϋπόθεση της χάραξης μιας πετυχημένης στρατηγικής και της λήψεως αποφάσεων σχετικά για την υλοποίηση της στρατηγικής Μείγμα Μάρκετινγκ.

Το σημείο εκκίνησης για το σχεδιασμό ενός MIS είναι μια λεπτομερή ανάλυση κάθε στελέχους Μάρκετινγκ που θα χρησιμοποιεί το σύστημα, έτσι ώστε να εξασφαλιστούν με ακριβή και αντικειμενικό τρόπο οι ευθύνες και οι ανάγκες κάθε στελέχους. Για να σχεδιαστεί ένα MIS απαιτείται να καθοριστεί το είδος των αποφάσεων που λαμβάνονται, καθώς και το είδος των πληροφοριών που απαιτούνται για να προχωρήσει το στέλεχος στη λήψη των αποφάσεων αυτών. Επίσης ο καθορισμός της μορφής που θα έχουν οι πληροφορίες που παρέχονται είναι αναγκαίος στο στάδιο αυτό. Στη συνέχεια θα πρέπει να καθοριστούν τα στοιχεία και δεδομένα που θα χρησιμοποιηθούν από το σύστημα, πώς τα στοιχεία αυτά θα εξασφαλιστούν, πώς θα αποθηκευτούν στο σύστημα, πώς θα γίνει η πρόσβαση στα στοιχεία που βρίσκονται σε διαφορετικές βάσεις δεδομένων και πώς αυτά τα στοιχεία θα συνδυασθούν και τέλος, ποια μορφή θα έχουν οι αναφορές που θα δοθούν στο στέλεχος.

Οι οργανισμοί, ωστόσο, συστηματοποίησης, μεθόδευσης και επιστημονικής ταξινόμησης εννοιών και πληροφοριών της αγοράς, σχετικά με Μάρκετινγκ, έχουν δημιουργήσει μια υπηρεσία πληροφόρησης για να βοηθήσουν τους Μάρκετινγκ μάνατζερς. Η υπηρεσία αυτή ονομάζεται *Σύστημα Υποστήριξης Αποφάσεων Μάρκετινγκ (MDSS)*. Το σύστημα υποστήριξης αποφάσεων Μάρκετινγκ είναι ένα σύνολο στατιστικών εργαλείων και μοντέλων αποφάσεων που συνοδεύονται από το απαραίτητο λογισμικό και το hardware που αποσκοπεί να βοηθήσει τους μάνατζερς να αναλύουν στοιχεία και να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις<sup>18</sup>.

Η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός ενός MDSS διευκολύνεται όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια από την ανάπτυξη και χρήση των βάσεων δεδομένων που περιέχουν

<sup>17</sup> Δρ. Κων/νος Λυμπερόπουλος. "ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (1994)

<sup>18</sup> Βενέτια Κούσια. "Βασικές Αρχές Μάρκετινγκ Τραπεζικών Υπηρεσιών". Αθήνα, (1992)

τέτοιου είδους στοιχεία. Οι δυνατότητες που παρέχουν αυτές οι βάσεις δεδομένων είναι σχεδόν απεριόριστες για τα στελέχη του Μάρκετινγκ.

Τα μοντέλα ενός MDSS περιλαμβάνουν εκείνα τα στατιστικά προγράμματα και μοντέλα αποφάσεων που επιτρέπουν στο χρήστη να χρησιμοποιήσει τα δεδομένα/στοιχεία με τον επιθυμητό τρόπο και να πραγματοποιεί εκείνες τις αναλύσεις που θεωρεί αναγκαίες.

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί αρκετά μοντέλα που αφορούν αποφάσεις του Μάρκετινγκ. Έτσι, υπάρχουν μοντέλα για την αξιολόγηση νέων προϊόντων, την τιμολογιακή πολιτική, την απόσυρση προϊόντων, τη διαφήμιση και το σχεδιασμό περιφερειών πωλήσεων.

Κρίσιμο συστατικό, ωστόσο, ενός MDSS είναι το σύστημα διαλόγου που χρησιμοποιεί και το οποίο επιτρέπει στο στέλεχος να επεξεργάζεται τα δεδομένα μέσω των μοντέλων με τη βοήθεια του H/Y.

Από την προηγούμενη ανάλυση πρέπει να έχει καταστεί φανερό ότι ο σκοπός και του MDSS αλλά και του MIS είναι να βελτιώσουν τη ροή των πληροφοριών προς τα στελέχη του Μάρκετινγκ ώστε να λαμβάνονται καλύτερες αποφάσεις. Οποσδήποτε, όμως, ένα MDSS διαφέρει από ένα MIS σε αρκετά σημεία. Έτσι, το MDSS θεωρείται πιο κατάλληλο για μη συνηθισμένα, μη τυποποιημένα προβλήματα. Από την άλλη πλευρά, το MDSS συνδυάζει τα στατιστικά μοντέλα και μεθόδους με τις κλασικές τεχνικές εντοπισμού των δεδομένων και εμπεριέχει ιδιότητες που το κάνουν πολύ φιλικό προς το χρήστη. Τέλος, ένα MDSS χαρακτηρίζεται από ευελιξία και προσαρμοστικότητα στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα στελέχη του Μάρκετινγκ. Το MDSS μπορεί να ανταποκριθεί κάλλιστα στις διαφορετικές ανάγκες για πληροφόρηση που έχουν τα διοικητικά στελέχη, καθώς και στις συνεχείς μεταβολές που σημειώνονται στο σύγχρονο εξω-επιχειρησιακό περιβάλλον.

### **4.3 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. ΕΙΔΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ**

Η έρευνα Μάρκετινγκ στις τράπεζες απαιτεί αρχικά την αποτελεσματική έρευνα Μάρκετινγκ χρησιμοποιώντας τις αρχές της επιστημονικής μεθόδου όπως είναι η προσεκτική παρατήρηση, η σωστή διατύπωση των υποθέσεων και η πρόγνωση έχει, όμως, σαν κύρια

αποστολή να ανακαλύψει νέες ανάγκες και ευκαιρίες πωλήσεων, να διαπιστώσει τις αδυναμίες και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του Μείγματος Μάρκετινγκ της τράπεζας. Στις τράπεζες<sup>19</sup>, η έρευνα αγοράς εντοπίζεται κυρίως στο πως πρέπει να τηματοποιηθεί η αγορά, στο μέγεθος και άρα τις προοπτικές κάθε υποαγοράς καθώς και στα χαρακτηριστικά των πελατών τηςσε κάθε μία από αυτές, βάσει των οποίων θα διαμορφωθούν το είδος και το μέγεθος των τραπεζικών εργασιών.

Σημαντική είναι, επίσης, η πληροφόρηση σχετικά με τα αναλογούντα μερίδια της αγοράς της τράπεζας και τους ανταγωνιστές της. Το μέγεθος του μεριδίου της αγοράς προσδιορίζει και το είδος της ακολουθητέας στρατηγικής Μάρκετινγκ σε κάθε υποαγορά (αμυντική ή επιθετική: ανάλυση Κεφαλαίου 6) αλλά και η ανάλυση του ανταγωνισμού οδηγεί στην αναβάθμιση της τράπεζας σε ό,τι αφορά την παροχή υπηρεσιών και προϊόντων.

Η έρευνα της τραπεζικής αγοράς, τέλος, εντοπίζεται και στο βαθμό ικανοποίησης των πελατών. Ερευνάται το προφίλ των πελατών που θα κάνουν χρήση των νέων υπηρεσιών, ώστε η εφαρμογή τους στην τράπεζα να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν καλύτερα στις ανάγκες τους. Οι έρευνες των τοπικών αγορών βοηθούν τη Διοίκηση να αποφασίσει για τον προσφορότερο τόπο εγκατάστασης νέων καταστημάτων, για το ενδεδειγμένο τύπο και μέγεθός τους, καθώς και για τη μετεγκατάσταση ή το κλείσιμο ορισμένων καταστημάτων. Τέτοιου είδους έρευνες ξεκινούν από μια έρευνα-μελέτη γραφείου που προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά της περιοχής (δημογραφικά, απασχόληση, εισόδημα, είδος της αγοράς, ρυθμός οικονομικής ανάπτυξης, υποδομές κλπ.)

Οι έρευνες αγοράς μπορούν να διεξαχθούν είτε από ειδικό Γραφείο Ερευνών που κατευθύνεται από τη Δ/ση Μάρκετινγκ, είτε από το προσωπικό της Δ/σης Μάρκετινγκ. Η Δ/ση Μάρκετινγκ δεν κάνει μόνο desk research στηριζόμενη σε *δευτερογενή στοιχεία* όπως ενδοτραπεζικά στοιχεία σύμφωνα με τα οποία μπορούν να προκύψουν για τη Δ/ση Μάρκετινγκ πληροφορίες σχετικά με τη σύνθεση κόστους και συνολικές αποδόσεις κατά κατηγορία καταθέσεων - χορηγήσεων, για τα ποσά καταθέσεων - χορηγήσεων κατά περιφερειακή Δ/ση και κατάσταση και κατά κατηγορία πελατών καθώς και για την αποδοτικότητα εργασιών κατά κατηγορία πελατών (βιοτεχνία, εμπόριο αυτοκινήτων, βιομηχανία καταναλωτικών ειδών, κλπ) αλλά μπορεί να οργανώσει και η ίδια η έρευνα για συλλογή *πρωτογενών στοιχείων*.

<sup>19</sup> Λυμπερόπουλος Κ., "ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα,

Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων, που χαρακτηρίζεται σαν έρευνα πεδίου (field research) η οποία ακολουθήθηκε για τη συλλογή στοιχείων του υποδείγματος που αναπτύσσει η εργασία προκειμένου να αναλυθούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες προσελκυσσιμότητας μίας τράπεζας) γίνεται συνήθως από εξωεπιχειρησιακές πηγές, αλλά τα τελευταία χρόνια, η συλλογή στοιχείων από ενδοεπιχειρησιακές πηγές, όπως η έρευνα στο προσωπικό, παίζει στις τράπεζες όλο και μεγαλύτερο ρόλο. Η έρευνα αυτή αποτελεί μέρος του εσωτερικού Μάρκετινγκ της τράπεζας, η σημασία του οποίου αναγνωρίζεται τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερο, δεδομένου ότι προϋπόθεση της επιτυχίας του Μάρκετινγκ θεωρείται ο βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων από την εκτελούμενη εργασία τους. Απ' αυτόν εξαρτάται και η θέλησή τους για να μάθουν όσο το δυνατόν περισσότερα για την εργασία τους, καθώς και ο τρόπος παροχής των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Πρωτογενή στοιχεία μπορεί να αποκτηθούν από την τράπεζα με τις μεθόδους της παρατήρησης της αγοράς, με το *πείραμα* τη μέθοδο της δοκιμαστικής εισαγωγής προϊόντος σε επιμέρους αγορές όταν πρέπει να διερευνηθούν ο βαθμός δυσκολίας αποδοχής των νέων υπηρεσιών (ATM, Home Banking, Phone Banking, κλπ) καθώς και να βελτιωθούν οι μηχανογραφικές και οργανωτικές διαδικασίες που απαιτούνται για την προσφορά τους και με την *δειγματοληπτική έρευνα* ζητάζοντας ένα αντιπροσωπευτικό μέρος του συνολικού πληθυσμού<sup>20</sup>.

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού διεξάγεται σε διάφορα επίπεδα μέσα στην τράπεζα π.χ. σε επίπεδο τράπεζας, σε επίπεδο Δ/νσεων, Υπηρεσιών, Τμημάτων, σε επίπεδο περιφερειών και καταστημάτων αλλά και σε επίπεδο λειτουργιών του Μάρκετινγκ, δηλαδή στόχος, στρατηγικές, τακτικές και προγράμματα κατά λειτουργία του Μάρκετινγκ (προσφερόμενες υπηρεσίες, τιμολόγηση, δίκτυο διανομής, προβολή και επικοινωνίας). Οι στρατηγικές επιλογές βασίζονται στις διάφορες αναλύσεις που κάνει η τράπεζα βάσει των στοιχείων που έχει. Εξετάζει ποιους παράγοντες και σε ποια έκταση συνέβαλαν στη δημιουργία των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που αφορούν τα έσοδα, τα κόστη και τα κέρδη. Από την ανάλυση διαπιστώνονται και καταγράφονται οι δυνάμεις και τα πρωτογενή στοιχεία τους MIS, που βοηθούν πολύ για να καθορίσει η τράπεζα την στρατηγική που θα ακολουθήσει.

(1994), σελ.83-97

<sup>20</sup> Πλιάκος Χ.. "Εισαγωγή στα Συστήματα Πληροφοριών και την Έρευνα στο σύγχρονο Μάρκετινγκ", Β' Έκδοση, ΟΠΕ, ΙΕΣ, Αθήνα (1989)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

# Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

### 5.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ ΧΩΡΟΥ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Η επίδραση του χώρου στην ανταγωνιστική θέση μίας τράπεζας είναι σημαντική αν λάβει κανείς υπόψιν το συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον συσχετίζεται και με τη μορφή της οικονομίας της αγοράς. Συνεπώς, είναι αυτό που προσδιορίζει την κερδοφορία ή τη ζημία της τράπεζας.

Ανάλογα με τη μορφή που παρουσιάζει η εκάστοτε αγορά γίνεται η τμηματοποίησή της με κριτήριο την ομοιογένεια ή μη των αγοραστών κάθε τμήματος αλλά και το μέγεθος καθενός από αυτά. Αναφορικά, λοιπόν, με το τμήμα κάθε αγοράς προσαρμόζεται και η τεχνική μάρκετινγκ για την αποδοτικότερη προώθηση και πώληση αγαθών.

Από όσα έχουν αναφερθεί έως τώρα συμπεραίνεται πως το τραπεζικό Μάρκετινγκ επηρεάζεται τόσο από ελεγχόμενες (καταθέσεις - χορηγήσεις, συνολικά έσοδα, αποδοτικότητα) όσο και από μη ελεγχόμενες μεταβλητές (ψυχολογικοί και συναισθηματικοί παράγοντες επηρεασμού της συμπεριφοράς των πωλητών και των πελατών) που αποτελούν σημαντικό παράγοντα του προγραμματισμού κάθε χρηματοπιστωτικού οργανισμού.

Όλες οι επιχειρησιακές μονάδες και οι τράπεζες, ειδικότερα, λειτουργούν σε ένα περιβάλλον του οποίου κάθε επίδραση είναι συνεχής και καθοριστική για οποιαδήποτε μονάδα/κατάστημα. Αγνοία αυτής της επίδραση του χώρου, θα είχε σαν αποτέλεσμα την αυτοαπομόνωση των πελατών και την ουτοπία της τράπεζας. Μοναδικός τρόπος αντιμετώπισης της επίδρασης του χώρου, από την τράπεζα, είναι να προσαρμόσει και να προγραμματίσει τις δραστηριότητές της. Στο Μάρκετινγκ η έννοια του χώρου διακρίνεται σε δύο επίπεδα, στο ενδοεπιχειρησιακό και στο εξωεπιχειρησιακό ή αλλιώς στο *Μικρο-περιβάλλον* και στο *Μάκρο-περιβάλλον* του Μάρκετινγκ

Το Ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον αναφέρεται κυρίως σε εκείνα τα χαρακτηριστικά που αντανakλούν δυνατότητες και αδυναμίες του οργανισμού, τις οποίες το Μάρκετινγκ καλείται να εκμεταλλευτεί ή να συγκαλύψει. Πιο συγκεκριμένα μια τράπεζα ενδιαφέρεται για<sup>21</sup>:

1. Το γενικό στόχο (αύξηση του κύκλου εργασιών και της αποδοτικότητας)
2. Τη χρηματοοικονομική θέση
3. Την διαθεσιμότητα ρευστών
4. Το βαθμό εξειδίκευσεως των ανθρώπινων πόρων

Οι στόχοι των τραπεζών, επειδή καθορίζονται κατά κύριο λόγο από τους Διευθυντές που τις διοικούν ή τους Περιφερειακούς Διευθυντές κάθε περιφέρειας, αλλάζουν ανάλογα με τους τρόπους σκέψεως και δράσεως. Σε όλες τις περιπτώσεις οι στόχοι που επιλέγονται, επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και των συνεργαζομένων με την τράπεζα. Για το Μάρκετινγκ, ο μόνος στόχος που του επιτρέπει να αναζητήσει καινοτομίες, είναι η μακροχρόνια ανάπτυξη.

Όταν οι στόχοι του οργανισμού είναι υψηλοί και ακολουθούνται μια σειρά από δυναμικά προγράμματα δράσεως με την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων, τότε αυτός ακολουθεί μια φιλόδοξη κουλτούρα και τελικά ευημερεί. Το αντίθετο συμβαίνει στην



περίπτωση εκείνη που η τράπεζα δεν διαθέτει συγκεκριμένη κουλτούρα και δεν έχει ομοιογένεια μεταξύ των υποκαταστημάτων της.

Η χρηματοοικονομική θέση της κάθε τράπεζας φαίνεται από το ύψος των διαθέσιμων ρευστών και τους όρους αυξήσεώς τους. Στη σημερινή εγχρήματη οικονομία, κάθε οικονομική πράξη του Μάρκετινγκ, παρακολουθείται από μία χρηματική ροή, συγχρονισμένα ή ετεροχρονισμένα. Δηλαδή η έκταση και το είδος των δραστηριοτήτων του Μάρκετινγκ αναφέρεται στο πόσα επικερδή προϊόντα έχει μια τράπεζα, και με τι κόστος απόκτησής τους. Τελικά, όμως, είναι ο ανθρώπινος παράγοντας που επηρεάζει το προϊόν, το κόστος του, το χρόνο παραγωγής και τα κέρδη και άρα ο βαθμός εξειδίκευσης των ανθρώπινων πόρων που επηρεάζει το Μάρκετινγκ.

Παράλληλα, με το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον λειτουργεί, όπως είναι εύλογο, και το εξωεπιχειρησιακό<sup>22</sup> το οποίο αντανακλά το σύνολο των κοινωνικοπολιτιστικών, πολιτικοοικονομικών, οικονομικών και ανταγωνιστικών δυνάμεων της αγοράς. Το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον (Sociocultural) παρουσιάζεται ως ένα σύστημα παραδόσεων το οποίο ελέγχει και κρίνει την ανθρώπινη συμπεριφορά με βάση συγκεκριμένες αξίες. Μεταβάλλεται διαχρονικά και η μεταβολή αυτή διαφέρει ανάλογα με το χώρο/χρόνο. Με βάση το πολιτικοοικονομικό περιβάλλον (Political-Economic) κάθε εξεταζόμενη μονάδα πρέπει να προσδιορίσει και να περιοριστεί στους νόμους που αφορούν τις οικονομικές της δραστηριότητες και να προσέξει την οικονομική πολιτική του κράτους και ιδιαίτερα τις πολιτικές εκείνες που μπορεί να αποτελέσουν πηγή ευκαιριών και όχι κινδύνων.

Οι οικονομικές δυνάμεις (Economic) δεν χρειάζεται να αναλυθούν ιδιαίτερα αφού είναι εκείνες που προσδίδουν το συγκριτικό πλεονέκτημα κάθε εξεταζόμενης μονάδας πόσο μάλλον ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού όπως είναι οι τράπεζες.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον (Competitive) συσχετίζεται και με την μορφή της οικονομίας της αγοράς. Επειδή η εκτίμηση του έμμεσου ανταγωνισμού είναι αρκετά δύσκολη, η εκτίμηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος στηρίζεται κυρίως στον άμεσο ανταγωνισμό και στους εξής παράγοντες .

α) Στον προσδιορισμό των ανταγωνιστών.

<sup>21</sup> Γ. Ι. Σιώμοκος, Ph. D., Αναπληρωτής Καθηγητής Μάρκετινγκ Παν/μίου Μακεδονίας, "Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ", Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς, (1995)

<sup>22</sup> Πέτρος Γ. Μάλλιαρης, Ph. D. Αναπληρωτής Καθηγητής Παν/μίου Πειραιώς. "Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ", Β' Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, (1990)

β) Στον υπολογισμό του τρέχοντος μεριδίου αγοράς για κάθε ανταγωνιστή και στον καθορισμό των πρόσφατων αλλαγών στα μερίδια αγοράς.

γ) Στις τιμές των προϊόντων τους και στην προβολή των προϊόντων τους.

δ) Στα σημεία υπεροχής καθώς και στα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών κ.ά.

Συνεπώς το ανταγωνιστικό περιβάλλον προσδιορίζει άμεσα το κόστος και τα κέρδη της τράπεζας και είναι εκείνο που απαιτεί πιο έντονη δραστηριοποίηση των αρχών και μεθόδων του τραπεζικού Μάρκετινγκ προκειμένου να προκύψει το επιθυμητό αποτέλεσμα της υψηλής αποδοτικότητας.

Είναι απαραίτητο κάθε τράπεζα να οριοθετήσει τους στρατηγικούς και τακτικούς στόχους της, έτσι ώστε με τον καθορισμό τους να επιλέξει την κατάλληλη επιθετική ή αμυντική στρατηγική για κάθε υπηρεσία και αγορά/στόχο με αναλυτικά προγράμματα, χρονοδιαγράμματα και προϋπολογισμούς. Πιο αναλυτικά, οι *στρατηγικοί στόχοι* του Μάρκετινγκ είναι μακροχρόνιοι και αφορούν αποφάσεις σχετικά με το είδος, την ποιότητα και την ποσότητα των υπηρεσιών έτσι ώστε να καλυφθούν οι ανάγκες συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς. Αντίθετα, οι *τακτικοί στόχοι* του Μάρκετινγκ είναι βραχυχρόνιοι και αφορούν την άριστη κατανομή των μέσων που έχει στη διάθεσή της η διεύθυνση Μάρκετινγκ για την επίτευξη των ποσοτικών στόχων κάθε υπηρεσίας σε κάθε τμήμα της αγοράς που ενδιαφέρει την τράπεζα.

Είναι αδύνατο να διατηρήσει μια τράπεζα τη θέση της στην αγορά χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό και χωρίς συνεχή έλεγχο των υλοποιημένων στόχων και δραστηριοτήτων της. Προκειμένου να επιβιώσει σε ένα συνεχώς εξελισσόμενο διεθνές και εγχώριο περιβάλλον πρέπει να διαθέτει οργανωμένη, υπεύθυνη και δημιουργική εργασία μέσα σε πλαίσιο ορθολογικά καταστρωμένων προγραμμάτων και στρατηγικής. Με τη βοήθεια του Μάρκετινγκ, συνειδητοποίησε ότι για να εξασφαλίσει μακροχρόνια κέρδη πρέπει να φροντίσει την αποδοτικότητα της συνολικής σχέσης με τον πελάτη (ολοκληρωμένα χαρτοφυλάκια επενδύσεων με προϊόντα που το ένα να είναι απόρροια του άλλου και να συνδέονται μεταξύ τους) και όχι να ενδιαφέρεται για τη μεγιστοποίηση του κέρδους από κάθε μεμονωμένη συναλλαγή (cross selling). Επιπλέον, το Μάρκετινγκ είναι σε θέση να συντονίζει τις λειτουργίες των διαφόρων τμημάτων και διευθύνσεων της τράπεζας με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη.

Οι συνθήκες τα τελευταία χρόνια έχουν αλλάξει από πολλές μεριές με αποτέλεσμα οι τράπεζες να διαφοροποιούν κατά καιρούς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, να

επιταχύνουν τους ρυθμούς τεχνολογικού εκσυγχρονισμού, την άνοδο του μορφωτικού και εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων, τη εξάπλωση και είσοδο σε νέες αγορές με σαφείς στόχους και στρατηγικές. Σε όλα αυτά μεγάλη επίδραση είχε κυρίως το περιβάλλον και οι νέες απαιτήσεις που δημιουργούνται καθώς και τη στήριξη τους από την Ευρωπαϊκή Κοινότητα και το Δημόσιο για την κατάκτηση μεγαλύτερου μεριδίου στις αγορές.

Συνεπώς η εφαρμογή των αρχών Μάρκετινγκ στα πλαίσια του τραπεζικού τομέα έχει συντονίσει τις αρμοδιότητες, τις δραστηριότητες και τις λειτουργίες των τραπεζών ώστε να προσανατολίζονται σε μια συγκεντρωτική δομή, και το ενδιαφέρον τους έχει στραφεί σε συνεχώς αναπτυσσόμενους και οργανωμένους στόχους για την Ελληνική (και διεθνή) αγορά η οποία, όμως, θα πρέπει προηγουμένα να έχει διακριθεί έτσι ώστε η διαίρεσή της σε υποσύνολα (αγοραστών) να στοχεύει στο κατάλληλο Μείγμα Μάρκετινγκ για καθένα από αυτά.

## 5.2 ΟΡΙΣΜΟΣ και ΜΟΡΦΕΣ ΑΓΟΡΩΝ

Τα αίτια που προκαλούν τις επιδράσεις του χώρου στις οικονομικές δραστηριότητες είναι η ανομοιογενής φύση και κατανομή των οικονομικών πόρων στο χώρο, που έχουν σαν συνέπεια τον ατελή βαθμό υποκατάστασής τους και η αδράνεια, δηλαδή η αδυναμία αυτόματης μετακίνησής τους στα χωρικά σημεία που είναι απαραίτητα για την παραγωγική διαδικασία σε δεδομένο χρόνο. Τα αίτια αυτά επηρεάζουν τις δυνατότητες χρησιμοποίησης των πόρων, που βρίσκονται σε κατάσταση σπανιότητας, και το κόστος παραγωγής των αγαθών, σε όλα τα συστήματα κοινωνικής οργάνωσης. Αποτέλεσμα, σε τελική ανάλυση, του συνδυασμού των πιο πάνω αιτιών είναι η ανισομερής κατανομή των οικονομικών δραστηριοτήτων στο χώρο.

Η διάκριση των μονάδων του χώρου, μπορεί να γίνει σε δύο επίπεδα και βρίσκεται σε απόλυτη σχέση με το Μίκρο και Μάκρο-περιβάλλον του Μάρκετινγκ που εξετάστηκε στην προηγούμενη ενότητα, το *μικρογεωγραφικό* στο οποίο εντάσσονται οι τόποι εγκατάστασης των οικονομικών δραστηριοτήτων, σαν γεωγραφικά σημεία χωριστά μεταξύ τους και στο *μακρογεωγραφικό* που διακρίνεται σε εθνικό και διεθνές. Το εθνικό ορίζεται από τα σύνορα των κρατών και περιλαμβάνει το χώρο ενός κράτους και το διεθνές ορίζεται από το χώρο δύο ή και περισσότερων κρατών. Στο εθνικό επίπεδο, ο χώρος

συγκροτείται από περιφέρειες και το διεθνές από οικονομικές ενοποιήσεις. Όλες οι κατηγορίες των μονάδων του χώρου, αποτελούν αντικείμενο της οικονομικής του χώρου. Η οικονομική του χώρου χρησιμοποιεί τα αξιώματα και τις αρχές της οικονομικής επιστήμης και κατά βάση τις μεθόδους ανάλυσης, που διαμόρφωσε η επιστήμη αυτή μέχρι σήμερα. Παράλληλα, όμως τροποποιεί και προσαρμόζει μεθόδους της οικονομικής ανάλυσης στις ιδιομορφίες του χώρου και δημιουργεί νέα όργανα ανάλυσης. Επίσης, αξιοποιεί αποτελεσματικά τη δυνατότητα δημιουργίας χωροταξικών υποδειγμάτων. Η οικονομική του χώρου, όπως και η οικονομική επιστήμη, έχει και τον εφαρμοσμένο της κλάδο, που ασχολείται με τους σκοπούς, τα μέσα και την αξιολόγηση της περιφερειακής πολιτικής.

Τα γνωστικά αντικείμενα της οικονομικής του χώρου, καλύπτουν ένα ευρύτατο σύνολο προβλημάτων που βρίσκονται σε άμεση ή έμμεση σχέση με τη χωρική κατανομή των συντελεστών της παραγωγής και τη διασπορά και διάρθρωση των οικονομικών δραστηριοτήτων στο χώρο. Τέτοια προβλήματα είναι ο καθορισμός και η ερμηνεία του τύπου εγκατάστασης των ανθρώπινων δραστηριοτήτων, ο προσδιορισμός των τιμών των αγαθών και των υπηρεσιών στο χώρο και η ερμηνεία των διαφορών που εμφανίζουν από τη μία περιφέρεια στην άλλη.

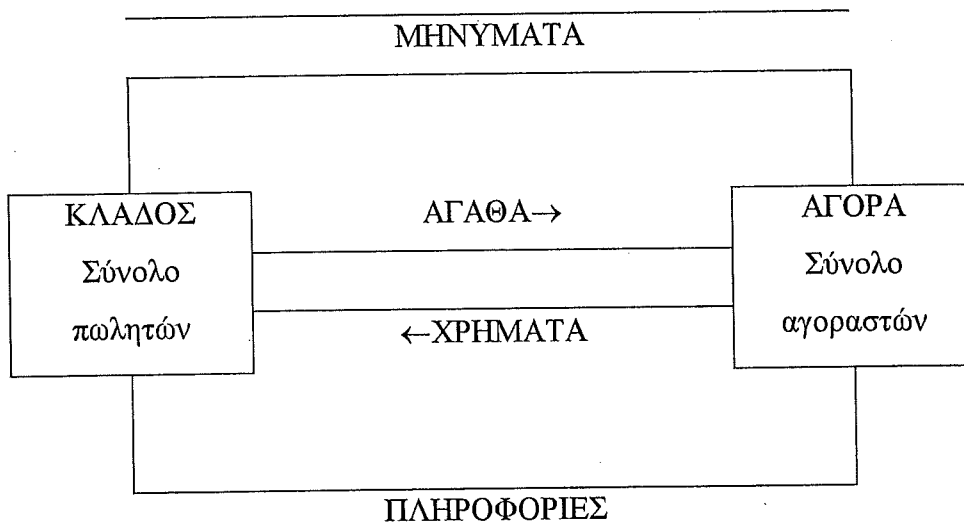
Ένα ακόμα πρόβλημα είναι η έρευνα των παραγόντων που επηρεάζουν την ανοδική ή καθοδική τάση των ρυθμών ανάπτυξης των περιφερειών και των αποκλίσεών τους, από τον εθνικό μέσο όρο, τα αίτια και οι επιπτώσεις του περιφερειακού προβλήματος και οι σχέσεις ανάμεσα στην εθνική και την περιφερειακή οικονομική πολιτική. Η προστασία του περιβάλλοντος, από οικονομική άποψη, η οργάνωση του χώρου για την ελαχιστοποίηση των επιπτώσεων από τις συγκρούσεις των ανταγωνιζόμενων δραστηριοτήτων στο χώρο και η ορθολογική αξιοποίηση των φυσικών πόρων.

Από τις πρώτες έννοιες που εμφανίστηκαν στο χώρο ήταν αυτή της αγοράς η οποία αντιπροσώπευε εκείνο το μέρος στο οποίο συγκεντρώνονταν οι αγοραστές και οι πωλητές για να ανταλλάξουν τα προϊόντα τους. Το πώς νοούν τον όρο αγορά διάφορες ομάδες της κοινωνίας φυσικά διαφέρει. Έτσι οι οικονομολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο αγορά όταν επιθυμούν να αναφερθούν σε ένα σύνολο αγοραστών και πωλητών, οι οποίοι συναλλάσσονται για κάποιο συγκεκριμένο προϊόν ή κατηγορία προϊόντος. Από την άλλη πλευρά σύμφωνα με τους επιχειρηματίες, οι πωλητές συγκροτούν τον κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας και οι αγοραστές αποτελούν την αγορά.

Το παρακάτω σχήμα δίνει μια γενική εικόνα της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στον κλάδο και την αγορά. Βέβαια ο όρος της αγοράς χρησιμοποιείται καθημερινά από τον επιχειρηματικό κόσμο για να καλύψει διάφορες ομαδοποιήσεις πελατών. Έτσι υπάρχουν αγορές, όπως οι αγορές προϊόντων, οι δημογραφικές αγορές όπως η αγορά της νεολαίας και γεωγραφικές αγορές.

Σχήμα 1

Σχέση κλάδου - αγοράς



Υπάρχουν τέσσερις βασικές ροές που συνδέουν κλάδο και αγορά ή αλλιώς πωλητές και αγοραστές. Οι πωλητές στέλνουν αγαθά και υπηρεσίες και μηνύματα στους αγοραστές, ενώ οι αγοραστές σε αντάλλαγμα «παρέχουν» χρήματα και πληροφορίες. Τίθενται έτσι σε λειτουργία δυο βασικά κυκλώματα: το εσωτερικό κύκλωμα δείχνει μια ανταλλαγή χρημάτων με αγαθά, ενώ το εξωτερικό κύκλωμα δείχνει μια ανταλλαγή πληροφοριών.

Γενικότερα όμως στη σύγχρονη οικονομία με βάση τον καταμερισμό της εργασίας, κάθε άτομο εξειδικεύεται σε ένα μέρος της παραγωγής, αμοίβεται για την εργασία του και με τα χρήματα αυτά αγοράζει ό,τι χρειάζεται. Σημαντικός είναι και ο ρόλος της κυβέρνησης που λειτουργεί και αυτή σαν μια αγορά, δηλαδή αγοράζει αγαθά και υπηρεσίες και πληρώνει για αυτά. Επιπλέον φορολογεί τις υπόλοιπες αγορές και σε αντάλλαγμα προσφέρει τις απαραίτητες δημόσιες υπηρεσίες.

Παρατηρείται από τα παραπάνω ότι ο ορισμός της αγοράς είναι εξαιρετικά κρίσιμος και δύσκολος και τελικά γίνεται αποδεκτό ότι αποτελεί καθαρά θέμα στρατηγικής

επιλογής. Προκειμένου να οριστεί η έννοια της αγοράς απαιτείται διευκρίνιση του εύρους της αγοράς που η επιχείρηση επιδιώκει να εξυπηρετήσει κάθε φορά.

Όμως πώς καθορίζεται το εύρος της αγοράς; Στο ερώτημα αυτό δίνεται απάντηση αν ληφθούν αποφάσεις σε σχέση με το ποια προϊόντα, σε ποιες ομάδες καταναλωτών, σε ποιο γεωγραφικό χώρο θα προσφερθούν. Ακόμα και αν δοθεί συγκεκριμένος ορισμός της αγοράς υπάρχει κίνδυνος να μην είναι τόσο κατάλληλος λόγω της δυναμικότητας του περιβάλλοντος.

Οι αγορές μπορούν να διακριθούν σε τρεις τύπους ή μορφές, ανάλογα με το βαθμό πολυπλοκότητάς τους. Η πολυπλοκότητα της διαδικασίας αγοράς εξαρτάται από τη σημασία και το σκοπό της συγκεκριμένης αγοράς ή προτίμησης προσφερομένων υπηρεσιών και προϊόντων. Όσο αυξάνει η πολυπλοκότητα της διαδικασίας, τόσο αυξάνει και ο αριθμός των ατόμων που συμμετέχουν στην αγοραστική διαδικασία αλλά και η πληροφόρηση αυτών.

Η πρώτη κατηγορία είναι η αγορά ρουτίνας ή απ'ευθείας επαναφορά, όπου μια συνεχής αγοραστική ανάγκη δεν απαιτεί νέες πληροφορίες γιατί απλά η αντιμετώπιση πιθανών ερωτημάτων αντιμετωπίζεται βάσει εμπειρίας και άρα δεν έχει υπόσταση οιαδήποτε απορία.

Η δεύτερη κατηγορία είναι η διαφοροποίηση αγορών ή τροποποιημένη επαναφορά, όπου αναφέρεται όπως και η προηγούμενη σε μια συνεχή ή επανεμφανιζόμενη αγοραστική ανάγκη. Η διαφορά αυτής με την προηγούμενη μορφή αγοράς είναι ότι οι αγοραστές πιστεύουν ότι, αν αναζητήσουν πληροφορίες για εναλλακτικές λύσεις σχετικά με το προϊόν και την πηγή προμήθειας, μπορούν να αποκτήσουν σημαντικά οφέλη. Ενώ η τρίτη κατηγορία είναι η νέα αγορά ή το νέο έργο, όπου η αγορά των προϊόντων γίνεται για πρώτη φορά. Η έλλειψη σχετικής εμπειρίας οδηγεί στην ανάγκη συγκέντρωσης πληροφοριών.

### **5.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Μια από τις πιο σημαντικές αποφάσεις που παίρνει μία τράπεζα έχει σχέση με την επιλογή των πελατών της. Η επιλογή στηρίχθηκε στη βασική διαπίστωση ότι όλοι οι αγοραστές/πελάτες δεν είναι ίδιοι, δηλαδή ότι ούτε οι αντιλήψεις που έχουν για τα

προϊόντα, ούτε οι ανάγκες τους, ούτε οι πόροι που έχουν στη διάθεσή τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους είναι ίδιοι. Αυτή η στρατηγική επιλογή πελατών επιβάλλει την τμηματοποίηση της τραπεζικής αγοράς που βασίζεται στην ταξινόμηση των τωρινών ή δυνητικών πελατών σε εσωτερικά ομοιογενείς ομάδες ή τμήματα (segments) σύμφωνα με τις αγοραστικές τους ανάγκες και του τρόπου που αντιδρούν στις δραστηριότητές του Μάρκετινγκ της επιχείρησης.

Η βασική λογική της τμηματοποίησης της αγοράς είναι η αντιστοιχία των δυνατοτήτων της τράπεζας με τις ανάγκες των πελατών. Όπως υποστηρίζει ο F. Webster (Π. Γ. Μάλλιαρης, Πειραιάς, 1990), η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μια στρατηγική για:

- α) την επιλογή πελατών,
- β) τη διαφοροποίηση πελατών σύμφωνα με τις διαφορές τους στον τρόπο που ανταποκρίνονται στις δραστηριότητες του Μάρκετινγκ,
- γ) την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών ευκαιριών που παρουσιάζονται στην αγορά (market opportunities) και
- δ) την προσαρμογή στρατηγικών Μάρκετινγκ στις διακριτικές αυτές ευκαιρίες (distinctive opportunities).

Η τμηματοποίηση της αγοράς επικράτησε ως ιδέα και μεθοδολογία, τόσο στη θεωρία του Μάρκετινγκ όσο και σε πραγματικές εφαρμογές των αρχών του Μάρκετινγκ. Σύμφωνα με τον Hopkins (Π. Γ. Μάλλιαρης, Πειραιάς, 1990) «*τμήμα της αγοράς είναι μια αναγνωρίσιμη ομάδα καταναλωτών με κοινές απαιτήσεις, οι οποίες είναι ή μπορούν να γίνουν σημαντικές στον καθορισμό μιας ξεχωριστής στρατηγικής προϊόντος*».

Με την τμηματοποίηση της αγοράς, η τράπεζα επιλέγει τα πιο αποδοτικά τμήματα της αγοράς, στα οποία μπορεί να συγκεντρώσει παραγωγικότερα τους πόρους της. Κάθε φορά προσδιορίζει διαφορετικές μεθόδους τμηματοποίησης της αγοράς και δημιουργεί προφίλ για τα τμήματα της αγοράς που προκύπτουν, δύο ενέργειες οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω.

### 5.3.1 Πότε θεωρείται επιτυχής η Τμηματοποίηση

Θεωρητικά, η τμηματοποίηση της αγοράς είναι κάτι το σχετικά εύκολο. Στην πράξη όμως για να είναι επιτυχής θα πρέπει να πληρούνται και οι τέσσερις παρακάτω προϋποθέσεις :

1. οι αγοραστές κάθε τμήματος να αποτελούν μεταξύ τους μια ομοιογενή ομάδα, δηλαδή να συμπεριφέρονται κατά τον ίδιο περίπου τρόπο,
2. οι αγοραστές καθενός από τα τμήματα, να διαφέρουν από τους αγοραστές των άλλων τμημάτων, δηλαδή οι αγοραστές του συνόλου της αγοράς να αποτελούν μεταξύ τους μια ετερογενή ομάδα,
3. τουλάχιστον ένα από τα τμήματα να είναι αρκετά μεγάλο, ώστε να έχει ενδιαφέρον από οικονομικής απόψεως, δηλαδή να μπορεί να καθορισθεί σαν αγορά στόχος,
4. το τμήμα που θα καθορισθεί σαν αγορά στόχος, να μπορεί να προσεγγισθεί από το μείγμα Μάρκετινγκ, δηλαδή δια μέσου του προϊόντος, της διανομής, της προβολής και της τιμής.

Η τμηματοποίηση κατά αυτό τον τρόπο και η αντίστοιχη εξειδίκευση του Μείγματος Μάρκετινγκ οδηγεί με βεβαιότητα σε υψηλότερο βαθμό ικανοποίησης των αναγκών των πελατών κάθε αγοράς στόχου και περισσότερα κέρδη.

Εκτός από τα πλεονεκτήματα που έχει η τμηματοποίηση, παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα<sup>23</sup>. Το βασικότερο μειονέκτημα της στρατηγικής της τμηματοποίησης είναι ο κίνδυνος του λάθους. Αν μια τουλάχιστον από τις προϋποθέσεις επιτυχούς τμηματοποίησης δεν υπήρξε (ή παραμελήθηκε), τότε έγινε λάθος τμηματοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι η τράπεζα ή καθόρισε λάθος αγορά στόχο ή καθόρισε τη σωστή αγορά στόχο, αλλά επειδή δεν γνώριζε ακριβώς τις συγκεκριμένες ανάγκες του αντίστοιχου τμήματος των αγοραστών, δεν μπόρεσε να υλοποιήσει την ιδεολογία του Μάρκετινγκ.

Αλλά εκτός από αυτό το μειονέκτημα αντιμετωπίζει και τις αντιοικονομίες κλίμακας. Η στρατηγική της τμηματοποίησης απαιτεί οικονομικούς πόρους, τόσο για τη μελέτη (έρευνα) όσο και για την εφαρμογή της. Η σύγκριση του κόστους της με την ωφέλεια που θα προκύψει δίνει το μέτρο της αποδοχής ή της απορρίψεως. Συνήθως, η δυναμική διάσταση της ωφέλειας υποεκτιμάται και έτσι η στρατηγική απορρίπτεται σαν όχι συμφέρουσα.

Τα προαναφερόμενα μειονεκτήματα, ωστόσο, αντισταμίζονται από τα στοιχεία του χώρου που θεωρούνται βασικά για την επιτυχή τμηματοποίησή του και που τελικά αναδεικνύουν τη σημασία της για τη μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών κάθε αγοράς/στόχου και άρα για τα υψηλότερα κέρδη και την αποδοτικότητα.

<sup>23</sup> Τσαγκλακάνος Α. Αγγελος. Καθηγητής Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. "Βασικές αρχές του Μάρκετινγκ. Ανάλυση και Έρευνα της αγοράς", Εκδοτικός Οίκος Αφων Κυριακίδη - Κ. Μελενίκου 5 - Θεσσαλονίκη



Ένα από τα βασικά στοιχεία του περιβάλλοντος της αγοράς είναι καταρχήν η τεχνολογία. Πρέπει να σημειωθεί ότι η τεχνολογική πρόοδος σήμερα είναι εξαιρετικά αναπτυγμένη γιατί δαπανώνται μεγάλα ποσά για έρευνες από μεγάλες μονάδες και από τις κυβερνήσεις των οικονομικά ανεπτυγμένων χωρών. Το Μάρκετινγκ ενδεχομένως πρέπει να παρακολουθεί πολύ προσεκτικά τι συμβαίνει στο τεχνολογικό πεδίο και να μην επαναπαύεται στα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες μεθόδους συσκευασίας, όταν οι ανταγωνιστές ερευνούν συνεχώς για καλύτερα, βελτιωμένα και φθηνότερα προϊόντα.

Ένα δεύτερο βασικό στοιχείο είναι η εξέλιξη της εγχώριας οικονομίας με τις συνεχείς συγχωνεύσεις των τραπεζών που μας γνωστοποιούνται από τον ελληνικό ημερήσιο τύπο. Η εξέλιξη της εγχώριας οικονομίας είναι φυσικό να επηρεάζει τη δραστηριότητα των τραπεζικών μονάδων και τη δημιουργία οικονομιών κλίμακας μέσω των συνεχών συνεργειών που επέρχονται μεταξύ τους, τη σχετικές με την καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών τους, που αποσκοπεί στην αύξηση του κύκλου των εργασιών τους και των αποτελεσμάτων τους.

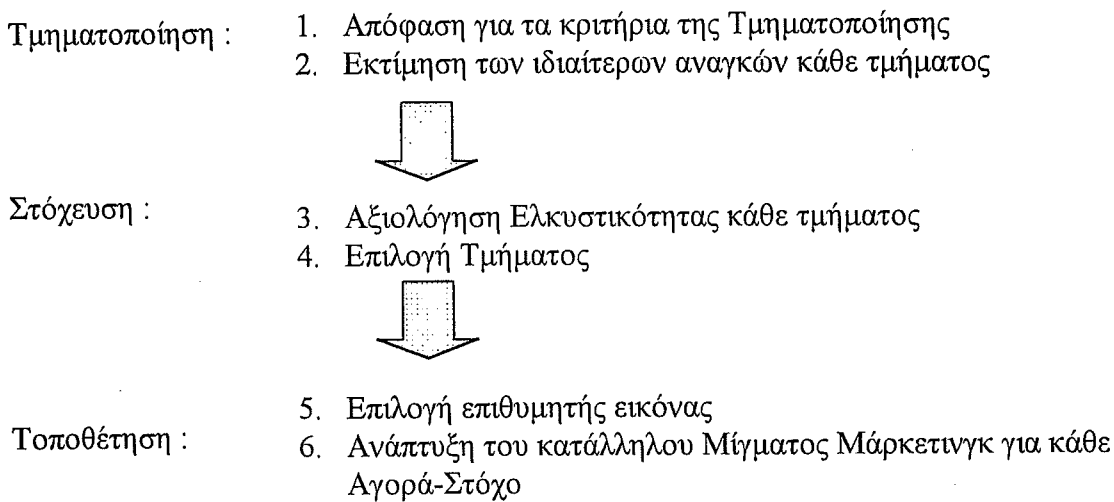
Τα κανάλια διανομής των προϊόντων είναι και αυτά βασικό στοιχείο του περιβάλλοντος της αγοράς. Η ανάπτυξη νέων μορφών μονάδων εμπορίας, είναι φανερό ότι επηρεάζουν το δίκτυο διαθέσεως των μονάδων της δευτερογενούς και της πρωτογενούς παραγωγής, αλλά και τη συναγωνιστικότητα των παλαιότερων μορφών εμπορίας αλλά και το πολιτιστικό και μορφωτικό περιβάλλον της χώρας, το οποίο αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα, επηρεάζει τις αγοραστικές συνήθειες του κοινού και διαμορφώνει μαζί με τους άλλους παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω, το περιβάλλον της αγοράς.

### **5.3.2 Μέθοδοι και Κριτήρια τμηματοποίησης της τραπεζικής αγοράς**

*Τμηματοποίηση* της αγοράς, είναι η διαίρεσή της σε υποσύνολα αγοραστών, με σκοπό τον υπολογισμό του μεγέθους τους, την εκτίμηση των ιδιαίτερων αναγκών κάθε τμήματος και τη διαμόρφωση του κατάλληλου Μείγματος Μάρκετινγκ για καθένα από αυτά. Αν σε αυτό τον ορισμό προστεθούν άλλοι δύο, αυτοί της Στόχευσης και της Τοποθέτησης των επιθυμιών των πελατών τότε θα οδηγηθούμε στη μεθοδολογία κατάτμησης της τραπεζικής αγοράς καθώς και στα κριτήρια που την καθιστούν επιτυχή και απαραίτητη για την κερδοφορία μιας τράπεζας.

Στόχευση ορισμένων υποαγορών, είναι η διαδικασία αξιολόγησης της ελκυστικότητας κάθε τμήματος της αγοράς και η επιλογή ενός ή περισσότερων τμημάτων για διείσδυση και τοποθέτηση, είναι η επιθυμητή αντίληψη του πελάτη για τις προσφερόμενες υπηρεσίες ή για ολόκληρη την τράπεζα, την οποία επηρεάζει το Μάρκετινγκ με τη διαμόρφωση του κατάλληλου Μείγματος Μάρκετινγκ.

Οι τρεις παραπάνω βασικές έννοιες που κυριαρχούν στην αγορά, συνδέονται και μεταξύ τους ως εξής<sup>24</sup>:



Με την τμηματοποίηση της αγοράς, η τράπεζα επιλέγει τα πιο αποδοτικά τμήματα της αγοράς, στα οποία μπορεί να συγκεντρώσει παραγωγικότερα τους πόρους της. Η τμηματοποίηση και η αντίστοιχη εξειδίκευση του Μείγματος Μάρκετινγκ, οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών κάθε Αγοράς - Στόχου, επομένως σε περισσότερες πωλήσεις χωρίς να παραβλέπονται τα μειονεκτήματα που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Δύο, ωστόσο, είναι οι βασικές μέθοδοι τμηματοποίησης αγορών<sup>25</sup>. Η πρώτη είναι μια *a priori* προσέγγιση σύμφωνα με την οποία οι μεταβλητές τμηματοποίησης και τα τμήματα που προκύπτουν από την ανάλυση, αποφασίζονται πριν συγκεντρωθούν τα στοιχεία - χαρακτηριστικά τους. Τέτοια παραδείγματα είναι οι παραδοσιακοί τρόποι τμηματοποίησης με βάση δημογραφικά, γεωγραφικά χαρακτηριστικά των καταναλωτών ή

<sup>24</sup> Δρ. Κων/νος Λυμπερόπουλος, "ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (1994), σελ. 138

με βάση προϊοτικά χαρακτηριστικά ή κριτήρια που η μελετώμενη μονάδα θεωρεί σημαντικά για την ανάπτυξή της.

Η άλλη μέθοδος είναι *a posteriori*, δηλαδή τα τμήματα που προκύπτουν καθορίζονται συνήθως μέσω ανάλυσης ομάδων (cluster analysis) πάνω σε ένα σύνολο σχετικών μεταβλητών. Παρόμοιο παράδειγμα είναι η τμηματοποίηση με βάση το αναμενόμενο από τους χρήστες του προϊόντος όφελος (benefit segmentation).

Μια βασική κατάτμηση της τραπεζικής αγοράς έχει καθιερωθεί διεθνώς με τη διαφοροποίηση της τραπεζικής ανάλογα με τις ανάγκες, τις δυνατότητες, τον κίνδυνο και το μέγεθος των πελατών σε :

1. λιανική - μαζική αγορά, όπου αναπτύσσεται το Retail Banking,
2. χονδρική αγορά, όπου αναπτύσσεται το Wholesale Banking,
3. αγορά μεγάλων ιδιωτών με αυξημένες και σύνθετες τραπεζικές απαιτήσεις, όπου αναπτύσσεται το Private Banking,
4. αγορά των επιχειρήσεων, όπου αναπτύσσεται το Corporate Banking,
5. διεθνής αγορά, όπου αναπτύσσεται το International Banking.

Όλες οι παραπάνω αγορές μπορούν να χωρισθούν σε υποαγορές με κριτήρια γεωγραφικά, δημογραφικά, συμπεριφοράς, που μπορούν να αποτελούν η συχνότητα χρήσης κάθε τραπεζικής υπηρεσίας, η πιστότητα στην τράπεζα, η στάση απέναντι στις μεταβολές των τιμών, τα πλεονεκτήματα των προσφερομένων υπηρεσιών που ενδιαφέρουν τους πελάτες, οι στάσεις απέναντι στις προσφερόμενες υπηρεσίες, κλάδου της οικονομικής δραστηριότητας και μεγέθους των πελατών, που μπορούν να αποτελούν η βιοτεχνία, βιομηχανία (τμηματοποιείται περαιτέρω κατά κλάδο), οι μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις, οι μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις.

Για την κατάτμηση της τραπεζικής αγοράς όμως, απαιτούνται όπως είναι εύλογο και ορισμένα κριτήρια και σίγουρα μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλά κριτήρια ή μεταβλητές τμηματοποίησης (segmentation variables). Η επιλογή των μεταβλητών τμηματοποίησης της αγοράς θα πρέπει να πληρεί, σύμφωνα με τον καθηγητή Webster, τρεις προϋποθέσεις (Π. Γ. Μάλλιαρης, Πειραιάς, 1990) :

1. Η μεταβλητή θα πρέπει να είναι μετρήσιμη (measurable) διαφορετικά το σχέδιο τμηματοποίησης δεν θα είναι λειτουργικό (operational).

<sup>25</sup> Philip Kotler. "ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΑΝΑΛΥΣΗ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ και ΕΛΕΓΧΟΣ", EMI, INTERBOOKS, (1991)

2. Η μεταβλητή θα πρέπει να οδηγεί σε σημαντικές και βασικές ομαδοποιήσεις των πελατών, ώστε τα τμήματα που προκύπτουν να είναι αρκετά μεγάλα, να προκαλούν οικονομικό ενδιαφέρον και να είναι ουσιαδώς διαφορετικά, έτσι ώστε να δικαιολογούν ξεχωριστές στρατηγικές Μάρκετινγκ.

3. Η μεταβλητή θα πρέπει να έχει λειτουργική σχέση με τη στρατηγική Μάρκετινγκ.

Η επιλογή των μεταβλητών που πληρούν τα παραπάνω κριτήρια οδηγεί σε ένα αποτελεσματικό σχέδιο τμηματοποίησης που μεγιστοποιεί τη διακύμανση μεταξύ των ομάδων-τμημάτων και ελαχιστοποιεί τη διακύμανση μέσα στην ομάδα-τμήμα.

Ορισμένα άλλα γενικά κριτήρια με βάση τα οποία αποφασίζεται εάν και πότε ένα τμήμα της αγοράς αξίζει διαφορετική στρατηγική μεταχείριση από άλλα (τα κριτήρια ελκυστικότητας ενός τμήματος), παρουσιάζονται παρακάτω.

#### **α) Μέγεθος.**

Το τμήμα θα πρέπει να είναι ικανοποιητικού μεγέθους, τέτοιου που να εγγυάται την οικονομική επιτυχία του προϊόντος και να αιτιολογεί το επιπλέον κόστος, που συνεπάγονται η διαφοροποίηση του προϊόντος και τα προγράμματα Μάρκετινγκ που το στηρίζουν.

#### **β) Επιπρόσθετα Κόστη.**

Μπορεί να είναι εφικτή η εξυπηρέτηση του τμήματος, χωρίς να απαιτούνται ιδιαίτερα ψηλές επιπλέον επενδύσεις για το σκοπό αυτό. Μπορεί, δηλαδή, να απαιτείται μόνο μια ελαφριά τροποποίηση του διαφημιστικού μηνύματος για την προβολή του ίδιου προϊόντος και σε άλλο τμήμα της αγοράς.

#### **γ) Δεσμοί με άλλα Τμήματα.**

Η σχέση που κάποιο τμήμα έχει με άλλα, μπορεί να το αναδείξουν σε κύριο τμήμα-στόχο για την επιχείρηση. Δύο τμήματα μπορεί να είναι ασύμβατα μεταξύ τους για την επιχείρηση.

#### **δ) Ανταγωνισμός.**

Θεωρητικά το ιδανικό για στόχευση τμήμα είναι αυτό που χαρακτηρίζεται από έλλειψη ανταγωνισμού ή από μικρής έντασης ανταγωνισμό συγχρόνως όμως ικανοποιώντας και τα υπόλοιπα κριτήρια.

Η διαδικασία τμηματοποίησης της αγοράς αναγνωρίζει την ποικιλία που υπάρχει στην αγορά σε ότι αφορά το τι θέλουν διαφορετικές ομάδες καταναλωτών, και ποια χαρακτηριστικά του ίδιου προϊόντος επιθυμούν. Δεν θέλουν δηλαδή όλοι οι καταναλωτές

το ίδιο προϊόν με ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά. Ούτε επιλέγουν την αγορά του ίδιου προϊόντος από το ίδιο σημείο πώλησης.

Από τη στιγμή όμως που θα εντοπισθούν ομογενείς υποομάδες του πληθυσμού της αγοράς, τίθεται σε λειτουργία η διαδικασία τμηματοποίησης, με βάση δύο άλλα κριτήρια που αφορούν χαρακτηριστικά των τμημάτων και αναφέρονται εδώ χωρίς τη σειρά με την οποία παρουσιάζονται να υποδηλώνει την σχετική σημασία τους.

#### **α) Σημαντικότητα**

Αναφέρεται στο μέγεθος του τμήματος ή και στην αναμενόμενη κερδοφορία του. Το μέγεθος του τμήματος πρέπει να εγγυάται κατά το δυνατόν θετικά οικονομικά αποτελέσματα και προοπτική.

#### **β) Αναγνωρισιμότητα**

Κάθε τμήμα που προκύπτει από τη διαδικασία τμηματοποίησης πρέπει να είναι εύκολο να αναγνωρισθεί. Για να είναι ένα τμήμα αναγνωρίσιμο πρέπει να είναι και μετρήσιμο, με την έννοια της δυνατότητας μέτρησης των επιπέδων χαρακτηριστικών - κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν για την τμηματοποίηση της αγοράς. Αν αυτό είναι αδύνατο τότε είναι αδύνατο να στοχευθεί και το αντίστοιχο τμήμα.

Σε συνάρτηση με τα παραπάνω συμπεραίνεται πως τα πλαίσια λήψης αποφάσεων αναφορικά με τα δίκτυα διανομής θα διαμορφώνονται, με βάση ουσιαστικά κριτήρια όπως το είδος και το μέγεθος της τράπεζας, το positioning (τοποθέτηση) που έχει και τις υποαγορές, την υπάρχουσα και τη διαμορφούμενη υποδομή από πλευράς οργανωτικής λειτουργικής και εξπλισμού αλλά και το είδος καθώς και ο αριθμός των προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτει σε συνάρτηση με το στελεχιακό δυναμικό της, τόσο από πλευράς αριθμού όσο και από πλευράς γνώσης. Φυσικά η εκτίμηση αυτών θα βρίσκεται πάντα σε συνάρτηση με την αντίστοιχη στρατηγική, που θα υιοθετεί κάθε τράπεζα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

# Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΣΤΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

### 6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Η δεκαετία που διανύεται, όπως συμπεραίνεται και από όσα μέχρι τώρα αναλύθηκαν, χαρακτηρίζεται ιδιαίτερα σημαντική τόσο από άποψη σημαντικών προσπαθειών εκσυγχρονισμού που έχουν επιτευχθεί στο χώρο γενικότερα αλλά και στον τραπεζικό στίβο όσο και από την προώθηση και πώληση ενός μεγάλου φάσματος τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στην αγορά. Η τεχνολογική εξέλιξη, η δημιουργία χρηματοδοτικών πολυκαταστημάτων, η εξέταση και επιλογή υποαγορών μέσω της εξέτασης δημογραφικών στοιχείων και η δημιουργία νέων υπηρεσιών στους τομείς παροχής δανείων, αλλά και η δημιουργία υπηρεσιών όπως αυτός του Investment Management ανοίγουν νέες προοπτικές εξέλιξης στην τραπεζική αγορά.

Βασική προϋπόθεση στην δυναμική εξέλιξη του τραπεζικού συστήματος είναι η διαμόρφωση στρατηγικών προσαρμοσμένων στις εξελίξεις της αγοράς και οργανωτικές δομές και διαδικασίες ευέλικτες προκειμένου για την σωστή διαχείριση των πελατών και όχι των προϊόντων. Σύμφωνα με τον Philip Kotler<sup>26</sup> *“Στρατηγικός σχεδιασμός είναι η διαδικασία μιας βιώσιμης σχέσης ανάμεσα στους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού και τους πόρους αφενός και τις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες της αγοράς αφετέρου. Στόχος του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να διαμορφώνει και να αναδιαμορφώνει τις δραστηριότητες και τα προϊόντα της εταιρείας, έτσι ώστε όταν συνδυαστούν να παράγουν ικανοποιητικά κέρδη και ανάπτυξη”*.

Μέχρι τις αρχές του αιώνα κύριος στόχος κάθε επιχείρησης ήταν η μεγιστοποίηση του κέρδους μέσω κυρίως της μεγιστοποίησης της παραγωγής. Η εμφάνιση αργότερα όμως κρίσεων υπερπαραγωγής ανάγκασε πολλές επιχειρήσεις να κλείσουν ή να συγχωνευθούν από μεγαλύτερες επιχειρήσεις με στροφή του ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων στη μεγαλύτερη δυνατή αύξηση των πωλήσεων. Έτσι η θέση των Διευθυντών Πωλήσεων μέσα στις επιχειρήσεις ενισχύθηκε σημαντικά.

Μετά την δεκαετία του 1960 η τεχνολογική πρόοδος συντέλεσε στην ικανοποίηση βασικών αναγκών των καταναλωτών με αποτέλεσμα την όξυνση του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων και το στένεμα των αγορών. Έτσι το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων στράφηκε ιδιαίτερα προς το Μάρκετινγκ. Το κέντρο βάρους των επιχειρήσεων μετατοπίστηκε από τον τομέα της παραγωγής στον τομέα των παραγόμενων προϊόντων αφού βασικό πρόβλημα των επιχειρήσεων ήταν που και πως θα διαθέσουν, με επιτυχία, τα προϊόντα τους και όχι πλέον πως θα τα παράγουν.

Η απάντηση σε αυτά τα ερωτήματα έρχεται από το ολοκληρωμένο Μάρκετινγκ το σύνολο των δραστηριοτήτων ατόμων ή ομάδων με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους μέσω της κάλυψης των υπάρχουσών και των προβλεπόμενων απαιτήσεων της αγοράς.

Σε γενικές γραμμές υπάρχουν τέσσερις αντιλήψεις σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθεί το στρατηγικό Μάρκετινγκ που είναι οι εξής :

α. έμφαση στην παραγωγή και στη διανομή των αγαθών

β. έμφαση στο προϊόν

γ. έμφαση στις πωλήσεις για προϊόντα και υπηρεσίες με την ανάληψη πολιτικής για την προώθηση των πωλήσεων

<sup>26</sup> Kotler Philip, “ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ. ΑΝΑΛΥΣΗ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ και

δ. έμφαση στο Μάρκετινγκ.

Δηλαδή η παλαιότερη φιλοσοφία του μάρκετινγκ υποστηρίζει πως πρέπει να παράγεις ότι μπορείς να πουλήσεις και όχι να προσπαθείς να πουλήσεις ότι παράγεις ενώ η σύγχρονη φιλοσοφία του ολοκληρωμένου Μάρκετινγκ βασίζεται στις εξής δύο αρχές κατά τις οποίες το Μάρκετινγκ είναι προσανατολισμένο στον πελάτη κύρια και ο στόχος των ενεργειών του είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη που αποτελεί βασική προϋπόθεση για την μακροχρόνια μεγιστοποίηση του κέρδους. Έτσι, επηρεάζεται για πρώτη φορά η έννοια του πελατοκεντρικού συστήματος που πρέπει να ακολουθούν οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα οι τράπεζες και το οποίο για να επιτύχει θα πρέπει να βασίζεται σε ένα συγκεκριμένο στρατηγικό σχεδιασμό με συγκεκριμένους, δηλαδή, στόχους και μεθόδους που θα αναλυθούν στο παρόν κεφάλαιο.

## 6.2 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΩΝ

Ο όρος στρατηγική έχει σχέση με την κύρια κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η τράπεζα με βάση ένα προκαθορισμένο σχέδιο το οποίο να ενοποιεί του στρατηγικούς στόχους, τους τακτικούς στόχους, τα προγράμματα, τους προϋπολογισμούς και τις πολιτικές σε μια συνεκτική ολότητα. Για την διαμόρφωση της στρατηγικής θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα *ισχυρά (Strengths)* και *αδύνατα (Weakness)* σημεία της τράπεζας όπως το μεγάλο δίκτυο καταστημάτων, η υψηλή κερδοφορία και το έμπειρο εκπαιδευμένο προσωπικό αλλά και από την αντίθετη πλευρά η συνεχής μείωση του μεριδίου αγοράς και η κακή εξυπηρέτηση λόγω έλλειψης προσωπικού. Μαζί με την προηγούμενη ανάλυση, όμως, θα πρέπει να αναλυθούν και οι *ευκαιρίες (Opportunities)* και οι *απειλές (Threats)* από το εξελισσόμενο περιβάλλον, την πορεία του κλάδου και τη θέση των ανταγωνιστών αλλά και τα αρνητικά στοιχεία για την πορεία της τράπεζας ως απειλή για την ύπαρξή της (SWOT analysis).

Στη συνέχεια αφού διαμορφωθεί το γενικό πλαίσιο της στρατηγικής θα πρέπει να προσδιοριστούν οι στόχοι της στρατηγικής αυτής οι οποίοι είναι μακροχρόνιοι ποιοτικοί ή ποσοτικοί στόχοι όπως η αύξηση της ρευστότητας των ιδίων και συνολικών κεφαλαίων, ο αποτελεσματικότερος έλεγχος του τραπεζικού κινδύνου και η αύξηση της



ανταγωνιστικότητας της τράπεζας με εκσυγχρονισμό της τεχνολογικής υποδομής και αύξηση της αντίληψης Μάρκετινγκ από κάθε εργαζόμενο.

Ιδιαίτερα θα πρέπει να προσδιορισθούν οι στρατηγικοί στόχοι οι οποίοι σε συνδυασμό με τους τακτικούς οδηγούν στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων σχετικών με την κερδοφορία των τραπεζών. Οι στόχοι<sup>27</sup> αυτοί αφορούν αποφάσεις με τις επιθυμητές θέσεις των προσφερόμενων υπηρεσιών σε κάθε αγορά - στόχο στο τέλος μιας χρονικής περιόδου ενώ οι τακτικοί στόχοι του Μάρκετινγκ είναι βραχυχρόνιοι και η επίτευξη τους συμβάλλει στην υλοποίηση των μακροχρόνιων στρατηγικών στόχων. Μερικοί από τους στόχους αυτούς είναι η αύξηση του κύκλου εργασιών των προσφερόμενων υπηρεσιών αλλά και η αλλαγή της διαφημιστικής εκστρατείας ώστε η θέση της τράπεζας να ανταποκρίνεται στην επιθυμητή εικόνα τη σχετική με εκείνη της φιλικής, δυναμικής και σύγχρονης τράπεζας.

Η διαμόρφωση της τραπεζικής στρατηγικής γίνεται ανάλογα με τον κύκλο ζωής των προϊόντων ο οποίος διακρίνεται σε πέντε στάδια των οποίων η διάρκεια εξαρτάται από το είδος του προϊόντος. Τα στάδια αυτά είναι<sup>28</sup>:

#### **α. Στάδιο έρευνας**

Το στάδιο αυτό ξεκινάει όταν η εταιρεία αποφασίζει να ασχοληθεί με μια νέα ιδέα και ερευνά σε βάθος όλες τις λεπτομέρειες για να μελετήσει τις πιθανότητες επιτυχίας. Η ιδέα αυτή δεν αφορά μόνο μια επαναστατική εφεύρεση αλλά και την βελτίωση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων.

#### **β. Στάδιο εισαγωγής**

Στο στάδιο αυτό οι πωλήσεις του νέου προϊόντος είναι χαμηλές λόγω του ότι δεν είναι ακόμη γνωστό στους καταναλωτές και υπάρχει και μια επιφυλακτική στάση από την πλευρά των μεσαζόντων. Η υψηλή τιμή του προϊόντος δεν μπορεί να αντισταθμίσει το υψηλό κόστος παραγωγής και τα μεγάλα έξοδα προβολής για αυτό το στάδιο αυτό είναι και στάδιο ζημιών για την εταιρεία.

Σε αυτό το στάδιο του προϊόντος στην αγορά στόχος του Μάρκετινγκ είναι η πληροφόρηση για την ύπαρξη και τις δυνατότητες του προϊόντος. Στόχος της διαφήμισης είναι η ευρύτατη δυνατή γνώση του προϊόντος.

<sup>27</sup> Δρ. Κων/νος Λυμπερόπουλος, "ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (1994), σελ. 164-166

<sup>28</sup> *op. cit* σελ. 182

### γ. Στάδιο ανάπτυξης

Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από ραγδαία αύξηση των πωλήσεων και των κερδών λόγω επιτυγχανομένων οικονομικών κλίμακας. Προς το τέλος του σταδίου αυτού η εταιρείες, λόγω της όξυνσης του ανταγωνισμού από την είσοδο νέων εταιρειών, αναγκάζονται να μειώσουν τις τιμές και να αυξήσουν τα έξοδα προβολής.

Στο (γ) στάδιο της ανάπτυξης στόχος του Μάρκετινγκ είναι η μεγιστοποίηση του μεριδίου αγοράς με αποτέλεσμα τα έξοδα προώθησης των πωλήσεων να μειώνονται εκμετάλλευσης της αυξανόμενης ζήτησης χωρίς πρόσθετα έξοδα.

### δ. Στάδιο ωριμότητας

Το προϊόν στο στάδιο αυτό απευθύνεται στην μεγάλη πλειοψηφία. Η καμπύλη των πωλήσεων φτάνει στο μέγιστο στόχος του Μάρκετινγκ είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους μαζί με την υπεράσπιση και διαφύλαξη του μεριδίου της αγοράς. Η εταιρεία επιδιώκει την διαφοροποίηση του προϊόντος βελτιώνοντας της ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος που τα διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα ανταγωνιστικά προϊόντα.

### ε. Στάδιο παρακμής

Στο στάδιο αυτό η πτώση των πωλήσεων και των κερδών είναι ραγδαία λόγω της όξυνσης του ανταγωνισμού. Αποτέλεσμα είναι ορισμένες εταιρείες να αποσυρθούν από την αγορά. Οι εταιρείες που παραμένουν μειώνουν τις τιμές τους, ακολουθούν επιλεκτική πολιτική διανομής, καθώς μειώνουν τη διαφήμιση και τις δαπάνες για την προώθηση των πωλήσεων. Εδώ, αποφασίζεται η διατήρηση ή η απόσυρση του προϊόντος από την αγορά διότι η διατήρηση ενός αδύναμου προϊόντος στην αγορά θέτει πολλές φορές σε κίνδυνο την φήμη της εταιρείας.

Η εφαρμογή του σχεδιασμού Μάρκετινγκ στο κατάστημα περιλαμβάνει την εξέταση ενός μεγάλου πλήθους μεταβαλλόμενων παραμέτρων, εκτός των προαναφερόμενων. Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ των τραπεζικών καταστημάτων απαιτεί τη μελέτη παραμέτρων σχετικών με την *αύξηση της ανταγωνιστικής διαφοροποίησης* αφού η λύση στον ανταγωνισμό της τιμής είναι να παρουσιαστεί μια διαφοροποιημένη προσφορά παροχής και εικόνας, της αύξησης ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Εξάλλου, ένας από τους βασικούς τρόπους διαφοροποίησης ενός τραπεζικού καταστήματος είναι να παρέχει συνεχώς υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές του μέσω υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών από εκείνο που προσδοκούν οι

πελάτες. Σε ό,τι αφορά την αύξηση της παραγωγικότητας υπάρχουν αρκετές μέθοδοι όπως το να πεισθεί το προσωπικό της μονάδας να εργαστεί πιο εντατικά και αποτελεσματικά, να αυξηθεί η ποσότητα των παρεχομένων υπηρεσιών με μικρή μείωση της ποιότητας αλλά και να αποκτήσουν οι πελάτες κίνητρα να υποκαταστήσουν την προσωπική τους εργασία με την εργασία της τράπεζας («πίστη» του πελάτη ή loyalty). Όλα τα προαναφερόμενα είναι βεβαίως, θεμιτά στο βαθμό εκείνο που εκτεταμένη τυποποίηση δεν στερεί από τον πελάτη την κατά παραγγελία εξυπηρέτηση<sup>29</sup>.

### 6.3 ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΓΟΡΕΣ-ΠΡΟΙΟΝΤΑ

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω τρόπους και μεθόδους προσδιορισμού της τραπεζικής στρατηγικής μπορεί κανείς να τις μεθοδεύσει έτσι ώστε να κατατάσσει την κάθε μία μέθοδο, από αυτές, σε διαφορετικές απαιτήσεις της αγοράς. Έτσι, οι στρατηγικές για τα υπάρχοντα προϊόντα στις παρούσες αγορές είναι είτε η απόσυρση για προϊόντα στην φάση της παρακμής με χαμηλά μερίδια αγοράς και μικρό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς, είτε η σταθεροποίηση με τη μορφή είτε της διατήρησης του μεριδίου αγοράς σε αναπτυσσόμενες αγορές είτε της αύξησης του μεριδίου αγοράς σε παρακμάζουσες αγορές για την αποφυγή μείωσης των πωλήσεων ή τέλος, η επέκταση που μπορεί να επιτευχθεί με εξάπλωση ή με εξαγορές.

Στον τραπεζικό τομέα οι παραπάνω στρατηγικές εφαρμόζονται όταν η τράπεζα επιδιώκει την προσέλκυση νέων πελατών σε αγορές που ήδη βρίσκεται με βελτίωση της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών μέσω της αύξησης των δαπανών εκπαίδευσης, τον τεχνολογικό εξοπλισμό και οργανωτικές αναδιαρθρώσεις, αύξηση των διαφημιστικών δαπανών και εξαγορές άλλων τραπεζών που τα τελευταία χρόνια “προτιμώνται” από τις διοικήσεις των τραπεζών λόγω των προσθετικών οφελειών που προκύπτουν στο δίκτυο, στην εξυπηρέτηση αλλά και στην αύξηση του μεριδίου αγοράς. Πολλές φορές, προτιμάται η διείσδυση σε νέα αγορά υπό τη μορφή της εισαγωγής σε νέα τμήματα της αγοράς με τα

<sup>29</sup> Αθ. Κουτσιμάνης, Επικεφαλής Τομέα Μάρκετινγκ Περιφερειακής Διοίκησης Δ'Θεσ/κης, ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ, «Ο Σχεδιασμός Μάρκετινγκ Τραπεζικού Καταστήματος». Συνέδριο Τραπεζικού Marketig. «Τράπεζες. Οι προκλήσεις της επόμενης μέρας και ο ρόλος του marketing». Ξενοδοχείο Hilton, (7 & 8 Δεκεμβρίου 1998).

υπάρχοντα προϊόντα, της εκμετάλλευσης νέων χρήσεων του προϊόντος και της γεωγραφικής επέκτασης.

Παρ' όλα αυτά, ωστόσο, παρουσιάζεται το φαινόμενο της ανάπτυξης νέων τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στις παρούσες αγορές, να συνεχίζει να λμβάνει όλο και περισσότερο έδαφος συνδυάζοντας τις υπάρχουσες υπηρεσίες ή προσθέτοντας νέες σε αυτές εν όψει συνεχώς νέων απαιτήσεων και αναγκών των πελατών.

Η στρατηγική ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι φυσική απόρροια του παραπάνω φαινομένου (της ανάπτυξης νέων υπηρεσιών) παρά το όποιο κόστος και βαθμό δυσκολίας επιτυχίας της. Είναι, όμως ο μοναδικός τρόπος διαφοροποίησης μέσα στο έντονο κλίμα ανταγωνισμού για ποιοτικότερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση.

Η διαφοροποίηση αυτή διακρίνεται σε συσχετισμένη και ασυσχέτιστη και ο βαθμός συσχετισμού της διαφοροποίησης στις τράπεζες εξαρτάται από την ύπαρξη της δυνατότητας πώλησης των νέων προϊόντων στους υπάρχοντες πελάτες και των υπάρχοντων προϊόντων στους νέους πελάτες, τη δυνατότητα εκμετάλλευσης του δικτύου των καταστημάτων και της υπάρχουσας τεχνολογικής υποδομής και τέλος, από τη δυνατότητα καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Απώτερος σκοπός όλων αυτών είναι, όπως είναι εύλογο, η απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος της τράπεζας έναντι του ανταγωνισμού. Σύμφωνα με μια γενική άποψη βασικός στόχος της τράπεζας θα πρέπει να είναι η διοχέτευση ρευστών διαθεσίμων στους τομείς υπηρεσιών που χρήζουν ενδυνάμωσης και ανάπτυξης ικανοποίησης επιθυμιών των πελατών/στόχων<sup>30</sup>.

<sup>30</sup> Σύμφωνα με την θεωρία του Michael E. Porter (Κ. Χ. Λυμπερόπουλος, Αθήνα, 1994, σελ. 189) υπάρχουν τρεις βασικές στρατηγικές για την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος:

**α. Η ηγεσία κόστους:** όπου στόχος της επιχείρησης είναι να γίνει παραγωγός προϊόντων ή υπηρεσιών με το μικρότερο κόστος στην αγορά. Η στρατηγική αυτή απευθύνεται κυρίως σε τυποποιημένα προϊόντα στα οποία μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και καθιερωμένες διαδικασίες προσφοράς υπηρεσιών.

**β. Η διαφοροποίηση:** Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή η επιχείρηση επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στα κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των προϊόντων ή των υπηρεσιών της που να δικαιολογούν τις διαφοροποιήσεις των τιμών. Οι στρατηγικές διαφοροποίησης διακρίνονται σε στρατηγικές διαφοροποίησης εικόνας, υποστήριξης και ποιότητας - σχεδιασμού.

**γ. Η εστίαση:** η οποία διακρίνεται σε *εστίαση με ηγεσία κόστους* όπου με την στρατηγική αυτή επιδιώκεται πλεονέκτημα κόστους σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς και *εστίαση με διαφοροποίηση* όπου επιδιώκεται διαφοροποίηση των προϊόντων σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς.

## 6.4 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Από όσα αναφέρθηκαν έως τώρα διαμορφώνεται το συμπέρασμα πως οι στρατηγικές επιλογές μιας τράπεζας ποικίλουν ανάλογα με τις συνθήκες της αγοράς. Η τυπολογία στρατηγικών προσαρμογής της τράπεζας στο εξωτερικό αγοραστικό περιβάλλον σύμφωνα με τους Miles και Snow είναι η εξής<sup>31</sup> :

### α. Πρωτοποριακή στρατηγική

Η στρατηγική αυτή επεκτείνει συνεχώς την τράπεζα με την αναζήτηση νέων ευκαιριών μέσω της ανάληψης κινδύνων. Η οργάνωση της τράπεζας είναι ευέλικτη και αποκεντρωμένη για να διευκολύνονται οι επιθυμητές καινοτομίες.

### β. Αμυντική στρατηγική

Είναι το αντίθετο της πρωτοποριακής στρατηγικής και ταιριάζει σε σταθερό περιβάλλον. Δεν στοχεύει στην ανάπτυξη αλλά στην εδραίωση του υπάρχοντος μεριδίου στην αγορά. Η εσωτερική οργάνωση είναι συγκεντρωτική και στοχεύει στην διαμόρφωση συστημάτων αποτελεσματικού ελέγχου για την παραγωγή αξιόπιστων προϊόντων.

### γ. Αναλυτική στρατηγική

Η στρατηγική αυτή βρίσκεται στο ενδιάμεσο των προηγούμενων στρατηγικών. Ταιριάζει σε περιβάλλον με μέτριες αλλαγές και εσωτερική οργάνωση που συνδυάζει τον έλεγχο με την παραγωγικότητα με την δημιουργικότητα.

### δ. Αντανακλαστική στρατηγική

Η στρατηγική της τράπεζας γενικά εξαρτάται από της θέσης της και τη δύναμη της στην αγορά. Προτού ξεκινήσει την ανταγωνιστική της στρατηγική προσδιορίζει τους στόχους της οι οποίοι είναι :

1. επιλογή του εχθρού συνήθως του πλησιέστερου από τους ισχυρότερους ανταγωνιστές.
2. προσδιορισμός του σκοπού ο οποίος πρέπει να είναι ρεαλιστικός και εφικτός όπως η κατάκτηση μεριδίου αγοράς, η μεγέθυνση της συνολικής αγοράς κ.α.
3. επιλογή του πεδίου μάχης όπου δηλαδή η επιχείρηση αισθάνεται περισσότερο ισχυρή εκεί συγκεντρώνει και την επίθεσή της.

<sup>31</sup> Miles E., C. Snow, A. Meyer, H. Coleman: Organizational Strategy, Structure and process. "Academy of Management Review", (1978), σελ. 546-562

Για να πετύχει η ανταγωνιστική στρατηγική της τράπεζας θα πρέπει να διαπιστώσει τις αδυναμίες του αντιπάλου για να τις εκμεταλλευθεί την κατάλληλη χρονική στιγμή (δες Παράρτημα Κεφ. 6).

Οι στρατηγικές που εφαρμόζονται από τις τράπεζες ανάλογα με την ανταγωνιστική θέση, είναι κυρίως επιθετικές, αποσκοπούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και οι τράπεζες που τις χρησιμοποιούν χαρακτηρίζονται από καινοτομικό πνεύμα. Πρόκειται για στρατηγικές σύμφωνα με τις οποίες κάθε τράπεζα επιδιώκει να αυξήσει τη συνολική αγορά ή να προστατεύσει τα μερίδια αγοράς σε κάθε τμήμα της αγοράς ή να αυξήσει τα μερίδια αγοράς της.

Υπάρχουν, βέβαια, και περιπτώσεις στρατηγικών που διεκδικούν ηγετική θέση στην αγορά με εκμετάλλευση κενών τμημάτων διαφόρων τμημάτων της αγοράς και ανάληψη αυξημένων κινδύνων που δεν είναι διατεθειμένος να αναλάβει ο “ηγέτης της αγοράς” (πρώτη περίπτωση). Τις στρατηγικές αυτές ακολουθούν και οι μικρότερες τράπεζες που διεκδικούν τη θέση στην αγορά του αμέσως ισχυρότερου ανταγωνιστή τους.

Οπου, υπάρχει η επιθετική θέση υπάρχει και η αμυντική<sup>32</sup>. Υπάρχουν τράπεζες που δεν προκαλούν τους ηγέτες της αγοράς αλλά προσπαθούν να διατηρήσουν το μερίδιό τους (*στρατηγική ακολούθου*) ή μία ακόμη πιο συντηρητική κίνηση όπως αυτή της *στρατηγικής κάλυψης κενών* στην αγορά. Η στρατηγική αυτή εφαρμόζεται με την εξειδίκευση όταν η συνολική αγορά στην οποία εξειδικεύεται η τράπεζα είναι μικρή αφήνοντας αδιάφορες τις μεγάλες τράπεζες παρέχοντας έτσι ασφάλεια και κέρδη στην συγκεκριμένη τράπεζα τα οποία αυξάνονται ακόμη περισσότερο όταν, η τράπεζα, αποφασίζει να αποσυρθεί από τις μη αποδοτικές υπηρεσίες και να συγκεντώνεται μόνο στις αποδοτικές (*στρατηγική ορθολογικοποίησης*).

Αναμφισβήτητα κάθε τράπεζα πρέπει να χρησιμοποιεί το Μάρκετινγκ σαν εργαλείο για τον καθορισμό των στρατηγικών της στόχων, την αύξηση της ανταγωνιστικότητας της και τη χάραξη της επιχειρηματικής της πολιτικής. Ο σχεδιασμός της στρατηγικής Μάρκετινγκ είναι εργασία σύνθετη και απαιτεί την ανάλυση στοιχείων σχετικών με:

1. το μέγεθος και τη θέση της τράπεζας σε κάθε τμήμα της αγοράς σε σχέση με τους ανταγωνιστές της
2. τη στρατηγική των ανταγωνιστών της τράπεζας
3. την αγοραστική συμπεριφορά των πελατών των αγορών στόχων

<sup>32</sup> Τεγόπουλος-Φυτράκης. “Ελληνικό Λεξικό”, Εκδόσεις Αρμονία, Αθήνα, (1993)

4. τη γενικότερη οικονομική συγκυρία
5. το στάδιο του κύκλου ζωής που βρίσκεται κάθε προσφερόμενη υπηρεσία της τράπεζας
6. τις δυνατότητες και αδυναμίες της αγοράς, καθώς και
7. τα μερίδα αγοράς που κατέχει η τράπεζα σε κάθε αγορά - στόχο, αυτά που επιδιώκει και το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο στοχεύει να πραγματοποιήσει τις επιδιώξεις της.

Η πραγματοποίηση των στόχων του μάρκετινγκ αφενός εξαρτάται από τα πορίσματα της ανάλυσης, αφετέρου όμως είναι αποτέλεσμα των ενεργειών του Διευθυντή της μονάδας που θα πρέπει να αποφασίσει για το μείγμα μάρκετινγκ και την ποιότητα παροχής υπηρεσιών και προϊόντων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

# Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ και Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### 7.1 Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΓΕΝΙΚΑ

Οι σύγχρονες αντιλήψεις για τον τρόπο προσφοράς τραπεζικών υπηρεσιών επέβαλαν διεθνώς την αντικατάσταση της τραπεζικής κατά παραγγελία από την τραπεζική των σχέσεων (Relationship Banking). Το γεγονός αυτό οφείλεται στο ότι οι τράπεζες αναγνώρισαν ότι προκειμένου να εξασφαλίσουν μακροχρόνια κέρδη, οφείλουν να φροντίσουν την αποδοτικότητα της συνολικής τους σχέσης με του πελάτη. Οργανωτικά, αυτό οδήγησε στη δημιουργία θέσεων εργασίας κατά λειτουργίες, κατά προϊόντα και κατά τμήμα της αγοράς ή κατηγορία πελατών με αντικείμενο την ανάπτυξη των εργασιών με τους μεγάλους και καλούς πελάτες της τράπεζας.

Βέβαια, με τη συνεχή επέκταση των τραπεζών και την ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών που καλύπτουν διάφορες ανάγκες διαφορετικών τμημάτων, οι Διευθύνσεις Μάρκετινγκ των τραπεζών, έχουν οργανωτική δομή που παρουσιάζεται ως συνδυασμός των προαναφερόμενων σχημάτων.



Η έως τώρα οργάνωση των τραπεζών ήταν συνδυασμός Διευθύνσεων επιτελικών και γραμμής (*μικτή οργάνωση*) με τις *επιτελικές Διευθύνσεις* (Διεύθυνση Οργάνωσης, Εσωτερικού Ελέγχου και Ανάπτυξης Δικτύου αλλά και Μάρκετινγκ) να παίρνουν καθοριστικές αποφάσεις σχετικά με καίρια ζητήματα της Διοίκησης και τις *Διευθύνσεις γραμμής κατά γεωγραφικές περιοχές και κατά λειτουργία* (Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, Προσωπικού και Καταστημάτων-Εργασιών).

Σύμφωνα με αυτό το σύστημα, όμως, ένας πελάτης με διαφορετικές ανάγκες δεν θα μπορούσε να τις ικανοποιήσει εκτός και αν απευθυνόταν σε διαφορετικά, κάθε φορά, τμήματα. Αποτέλεσμα αυτού θα ήταν να μη μπορεί να έχει μία ολοκληρωμένη συνεργασία που θα μπορούσε να του προσφέρει καλύτερους όρους. Εμφανίζεται, έτσι, η ανάγκη εκτός από την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού, που βοηθά την τράπεζα στην επίτευξη των στόχων της μέσα από την κάλυψη των υπαρχουσών και προβλεπόμενων απαιτήσεων της αγοράς, να κρίνεται απαραίτητη η παρουσία ενός συνδέσμου μεταξύ τράπεζας και πελάτη (*account officer*) ο οποίος θα φροντίζει για την ανάπτυξη των εργασιών με νέους πελάτες καθώς και για την διατήρηση και επαύξηση των εργασιών *κάθε πελάτη* στην τράπεζα.

Ο *Account Officer* είναι ο συντονιστής των λειτουργιών των διαφόρων τμημάτων και Διευθύνσεων της τράπεζας και είναι εκείνος που θα ενημερώνει και θα επικοινωνεί στον πελάτη τυχόν νέες υπηρεσίες και προϊόντα, ακολουθώντας πάντα τους κανόνες επικοινωνίας και σωστής μεταβίβασης μηνυμάτων.. Μέσω του *account officer* η τράπεζα επιδιώκει απαιτήσεις και ανάγκες του κάθε πελάτη, εξασφαλίζοντας έτσι μακροχρόνιο κέρδος “στοχεύοντας” στην ψυχολογία του πελάτη κάνοντάς τον να αισθάνεται μοναδικός και προσφέροντάς του λύσεις που ανταποκρίνονται στις ειδικές του ανάγκες.

## 7.2 ΘΕΜΑΤΑ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ

Σε επίπεδο καταστήματος διακρίνονται ως τύποι οργανωτικής δομής, τα συστήματα<sup>33</sup>:

1. Διευθυντή καταστήματος (*branch manager*)
2. Υπεύθυνου λογαριασμού (*account officer*)
3. Διευθυντή Σχέσεων (*relationship manager*)

Ο προσανατολισμός στη διοίκηση ολικής ποιότητας εξαλείφει την περιττή γραφειοκρατία και στρέφεται προς τη δημιουργία επιπέδων οργανωτικών δομών με ευρύτερες περιοχές ελέγχου και συνεπώς λιγότερα επίπεδα στην αλυσίδα εντολής από την κορυφή ως τη βάση. Αυτό συνεπάγεται ταχύτερη λήψη αποφάσεων λόγω αμεσότερης επικοινωνίας και επιτρέπει στον οργανισμό να αντιδρά στις αλλαγές του περιβάλλοντος και να ανταποκρίνεται με ευελιξία στα προβλήματα και στις ευκαιρίες. Σημαίνει εγγύτητα στον πελάτη, δυνατότητα καλύτερης εξυπηρέτησης και βέβαια μείωση του διοικητικού κόστους.

Οι επιτυχημένες τράπεζες καταβάλλουν συστηματικές προσπάθειες να ενσωματώσουν την ποιότητα στα συτήματα λειτουργίας τους. Στην κατεύθυνση αυτή, κρίσιμη είναι η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας της πληροφορίας. Προηγούμενα, όμως, θα πρέπει να βασίσουν τις στρατηγικές Μάρκετινγκ στην πλήρη κατανόηση των αναγκών των πελατών και των κινήτρων τους και όχι στη μίμηση των κινήσεων των ανταγωνιστών τους. Η σημασία του εντοπισμού κερδοφόρων ομάδων πελατών αυξάνει και οι σταρτηγικές *τμηματοποίησης* της αγοράς (market segmentation) σύμφωνα με τις ανάγκες ομογενών ομάδων, συγκεντρώνουν μεγαλύτερη προσοχή από ότι προηγούμενα χρόνια.

Η τεχνολογική υποδομή προσδίδει ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στο οποίο μπορεί να οικοδομηθεί μια στρατηγική αποτελεσματικής επικοινωνίας. Επειδή το προσωπικό διαδραματίζει σοβαρό ρόλο στην εξυπηρέτηση του πελάτη, οι τράπεζες πρέπει να «ισορροπήσουν» μεταξύ «υψηλής τεχνολογίας» που αποπροσωποποιεί την υπηρεσία και «υψηλής προσωπικής επικοινωνίας» που διευκολύνει τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες.

### 7.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ και Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

*Επικοινωνία* είναι η μεταβίβαση ή ανταλλαγή μηνυμάτων, η «εκπομπή» δηλαδή εκ μέρους του «πομπού» (ομιλητή) και η «λήψη» εκ μέρους του «δέκτη» (ακροατή) διαφόρων μηνυμάτων με τα οποία πραγματοποιείται η συνεννόηση μεταξύ των μελών μιας

<sup>33</sup> Κουτσιμάνης Α., Επικεφαλής Τομέα Μάρκετινγκ ΕΤΕ, «Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ τραπεζικού καταστήματος», Συνέδριο Τραπεζικού Μάρκετινγκ, Hilton, Αθήνα 1998

γλωσσικής κοινότητας. Είναι το σύστημα, δηλαδή, διακίνησης εντολών, αναφορών, πληροφοριών σε έναν οργανισμό<sup>34</sup>.

Τα απαραίτητα συστατικά κάθε επικοινωνίας είναι:

1. οι επικοινωνούντες δηλαδή ο πομπός και ο δέκτης
2. ο κώδικας
3. το μήνυμα, δηλαδή κάθε πληροφορία, ερώτηση, απάντηση, διατύπωση σκέψεων κ.λ.π.
4. ο διάυλος, δηλαδή ο τρόπος (φυσικός ή τεχνητός) μεταβίβασης του μηνύματος
5. οι λειτουργίες εγγραφής (κωδικοποίησης) και αναγνώσεως (αποκωδικοποίησης) του μηνύματος
6. οι συνθήκες επικοινωνίας

Πρόκειται για μια διαδικασία κατά την οποία γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών, συναισθημάτων και απόψεων.

Αφετηρία κάθε επικοινωνίας είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με ένα δέκτη, να επηρεάσει την συμπεριφορά του, τις σκέψεις και τα συναισθήματά του.

Υπάρχουν φορές που η προσπάθεια του πομπού δεν είναι επιτυχής διότι ομιλία από τον πομπό δεν συνεπάγεται αναγκαστικά ακοή από τον δέκτη. Αυτό οφείλει να το γνωρίζει ο υπάλληλος τόσο για τα μηνύματα που στέλνει όσο και για τα μηνύματα που δέχεται. Σημαντικό επίσης είναι να γνωρίζει ο υπάλληλος ότι ακοή δεν σημαίνει κατανόηση. Συνεπώς κατά τη διάρκεια της συζήτησης με τον πελάτη, ο υπάλληλος πρέπει να ελέγχει το βαθμό κατανόησης των μηνυμάτων του.

Για τους λόγους αυτούς προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της διαπροσωπικής και μαζικής επικοινωνίας θα πρέπει να ερευνηθούν οι παράγοντες οι οποίοι την προσδιορίζουν. Θα πρέπει δηλαδή, να εξετάζεται το μέγεθος της ανάγκης του πομπού για μεταβίβαση πληροφοριών, και ιδεών από τη μία μεριά και το μέγεθος του ενδιαφέροντος του δέκτη για επικοινωνία με τον πομπό από την άλλη. Όταν μεταξύ αυτών των δύο μερών δεν υπάρχει ταύτιση τότε η επικοινωνία αποτυγχάνει.

Γι' αυτό κρίνεται απαραίτητη η ταύτιση της κωδικοποίησης του μηνύματος από τον πομπό με την αποκωδικοποίησή του από τον δέκτη. Αλλά και οι υλικές συνθήκες διεξαγωγής της επικοινωνίας (καταλληλότητα χώρου, φωτισμός) συμβάλουν στην

<sup>34</sup> Λυμπερόπουλος Κ., "ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (1994), σελ. 380

αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μαζί με τους ψυχολογικούς παράγοντες των συνομιλιτών.

Έτσι η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ οργανωτικών μονάδων, μεταφράζεται σε ικανοποίηση του πελάτη και αφορά το στοιχείο του τραπεζικού Μάρκετινγκ και η σημασία της δεν έγκειται ότι το μήνυμα ακούγεται ή διαβάζεται από χιλιάδες ή εκατομμύρια άτομα. Βρίσκεται στο ότι όλα αυτά τα άτομα υπόκεινται συνεχώς και σταθερά στην επίδραση των μέσων επικοινωνίας που μπορεί να παίρνουν μορφή γραπτή -όταν ο πομπός επιθυμεί να είναι αναλυτικός συγκεκριμένος και τέλος θέλει να υπάρχει απόδειξη για το περιεχόμενο των μηνυμάτων του- προφορική αλλά και μη λεκτική περιλαμβάνοντας τη γλώσσα του σώματος.

Πολύ σύντομα θα συνειδητοποιήσουν οι Διοικήσεις εκείνων των τραπεζών που δεν έχουν θεσμοθετήσει έως τώρα το Μάρκετινγκ και τα μέσα επιτυχίας του (επικοινωνία) ότι αυτό πρέπει να αποκτήσει σύγχρονη οργανωτική δομή, ενώ όσες βρίσκονται σε αρχικά στάδια θα πρέπει να συντονιστούν έτσι ώστε να συντονίσουν τις δραστηριότητες διαφόρων Διευθύνσεων της τράπεζας σε γενικότερα προγράμματα Μάρκετινγκ με απώτερο στόχο την επίτευξη των στρατηγικών Μάρκετινγκ. Η επιτελική αυτή Διεύθυνση που α δημιουργηθεί, θα συναποφασίζει με τις υπόλοιπες όπως τη Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών, Μηχανογράφησης και Δικτύου καταστημάτων τους γενικούς στρατηγικούς στόχους της τράπεζας, την τιμολογιακή πολιτική κατά αγορά/στόχο, το δίκτυο διανομής υπηρεσιών, την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τις έρευνες Μάρκετινγκ αλλά και την εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας με τον πελάτη.

Οι σύγχρονες αντιλήψεις γύρω από την Τραπεζική Διοίκηση που έχουν επικρατήσει στις Η.Π.Α. και στην Ευρώπη, επέβαλαν την εγκατάλειψη της οργάνωσης κατά προσφερόμενη υπηρεσία και την αντικατάστασή της με την οργάνωση κατά κατηγορία πελατών, δηλαδή κατά τμήματα της αγοράς έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η εξειδικευμένη εφαρμογή των εργαλείων του Μάρκετινγκ, σε κάθε τμήμα της αγοράς. Η οργανωτική αυτονομία των Δ/σεων των προσανατολισμένων στις αγορές-στόχους φθάνει μέχρι του σημείου να αποτελούν αυτές ιδιαίτερα κέντρα-κέρδους. Με το σύστημα των κέντρων κέρδους, η οργάνωση της τράπεζας αποκεντρώνεται, η Διοίκηση απαλλάσσεται από μεγάλο φόρτο εργασίας οι ενέργειες της τράπεζας συγκεντρώνονται στις αγορές-στόχους

και τα στελέχη των Δ/νσεων αποκτούν μεγαλύτερο συναίσθημα ευθύνης, έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και να αποκτήσουν νοοτροπία επιχειρηματία<sup>35</sup>. Την αναγκαιότητά τους άρχισαν να την καταλαβαίνουν και οι ελληνικές τράπεζες. Στις αρχές της δεκαετίας του 90 άρχισαν να δημιουργούνται οι πρώτες Διευθύνσεις Private Banking για την εξυπηρέτηση των θεσμικών πελατών-ιδιωτών και το 1994 πρώτη η Εμπορική Τράπεζα δημιούργησε εξειδικευμένες τραπεζικές μονάδες μέσα στην τράπεζα. Η αναδιάρθρωση αυτή συμπληρώθηκε από την παράλληλη αναβάθμιση της διαχειριστικής αρμοδιότητας για κάθε Περιφερειακή Διεύθυνση με μεγαλύτερα διαχειριστικά όρια και διοικητική αποκέντρωση, ώστε να υπάρχει αμεσότερη επαφή με την αγορά και το δίκτυο των καταστημάτων.

Στο επίκεντρο αυτής της τακτικής, στρατηγικής βρίσκεται ο άνθρωπος, ο οποίος αποτελεί και τη μόνη εγγύηση της επιτυχίας. Η τοποθέτησή του στην κεντρική θέση συνοδεύεται από σοβαρές υποχρεώσεις αλλαγής της φιλοσοφίας αντιμετώπισής του. Αυτή εξειδικεύεται σε μια σειρά κατάλληλων πολιτικών διοίκησης που είναι συμβατές με το περιβάλλον ποιότητας και τη συνεχή βελτίωσή της προκειμένου να δημιουργηθεί η κατάλληλη εικόνα για τον πελάτη.

Φυσικά, το Μάρκετινγκ θα πρέπει να λειτουργεί και αποκεντρωμένα σε Υπομονάδες Μάρκετινγκ που έχουν την ευθύνη της εκπόνησης εξειδικευμένων μελετών και της υλοποίησης. Βέβαια το σύγχρονο Τραπεζικό Μάρκετινγκ θα πρέπει να θεωρηθεί σαν μια αντίληψη, μια μέθοδο θεώρησης της εργασίας και ένας τρόπος λειτουργίας και δράσης κάθε Διεύθυνσης που πρέπει να έχει στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων της, τόσο τον εσωτερικό, όσο και τον εξωτερικό πελάτη. Η αντίληψη αυτή ξεκινάει σαν μια φιλοσοφία Διοίκησης, που πρέπει να διακατέχει την ανώτατη ηγεσία κάθε τράπεζας και φθάνει μέσω της εκπαίδευσης σαν μια νοοτροπία που πρέπει να αποκτήσει κάθε τραπεζοϋπάλληλος που αντιμετωπίζει με επαγγελματισμό και ενδιαφέρον την εργασία του.

<sup>35</sup> Λυμπερόπουλος Κ., "ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ", Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, (1994), σελ. 380

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ. Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ

### 8.1 ΝΕΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Το μάρκετινγκ σαν ένα νέο γνωσιολογικό αντικείμενο έχει υποστεί και υφίσταται συνεχείς μεταβολές ανάλογα με την επίδραση του εμπορικού, κοινωνικού, οικονομικού και πολιτικού περιβάλλοντος. Ενώ το Μάρκετινγκ δημιουργήθηκε για να βοηθήσει στην πώληση των προϊόντων δια μέσου της αύξησης της ζήτησης, σήμερα το Μάρκετινγκ προσβλέπει περισσότερο στον καταναλωτή, στις ανάγκες και τις επιθυμίες του, τις οποίες προσπαθεί να ικανοποιήσει με τη δημιουργία και παραγωγή των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών και στη συμφέρουσα τιμή.

Η σύγχρονη αντίληψη για το μάρκετινγκ έγκειται στο ότι προβλέπει τις μελλοντικές ανάγκες των καταναλωτών για ορισμένα προϊόντα. Μελετά και σχεδιάζει αυτά τα προϊόντα, τα προσφέρει στη παραγωγή και παρακολουθεί την περαιτέρω πορεία και εξέλιξή τους. Βέβαια, το μάρκετινγκ ασχολείται όχι μόνο με τις μελλοντικές ανάγκες των τωρινών πελατών και καταναλωτών αλλά και με τις μελλοντικές ανάγκες των δυνητικών πελατών.

Το μάρκετινγκ είναι εκείνο που θα αποφασίσει, θα μελετήσει και θα σχεδιάσει τι θα παραχθεί και όχι το τμήμα Παραγωγής ή το Λογιστήριο. Μόνο του όμως δεν μπορεί να συντελέσει στην επίτευξη των σκοπών μιας επιχείρησης. Είναι απαραίτητη η συνεργασία μεταξύ του τμήματος μάρκετινγκ και του τμήματος Παραγωγής, του τμήματος Χρηματοδότησης και με όλα τα άλλα τμήματα και Διευθύνσεις της επιχείρησης. Και αυτό γιατί το μάρκετινγκ θα προτείνει τα νέα προϊόντα, η Διεύθυνση Χρηματοδότησης θα βρει τα αναγκαία κεφάλαια για την προμήθεια του εξοπλισμού και τη παραγωγή του προϊόντος, η Διεύθυνση Παραγωγής θα επιμεληθεί το τεχνικό μέρος του προϊόντος με την ποσοτική και ποιοτική παραγωγή του.

Η σύγχρονη έννοια του μάρκετινγκ αναφέρεται στην έννοια του *συντονισμένου Μάρκετινγκ*. Αυτή περιλαμβάνει το συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης όλων των τμημάτων και διευθύνσεων της, για την επιτυχία του κοινού σκοπού της επιχείρησης ο οποίος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της.

Οι δραστηριότητες του μάρκετινγκ αρχίζουν πολύ πριν από την παραγωγή του προϊόντος. Μια από τις σπουδαιότερες και πιο ουσιαστικές δραστηριότητες του μάρκετινγκ συντελείται κατά την προσπάθεια εντοπισμού και διαπίστωσης των πραγματικών αναγκών και των μετατροπών αυτών με επιτυχία σε προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών δηλ. μια διαδικασία με πολλούς προβληματισμούς, όπως για το πώς θα σχεδιαστεί, θα συσκευασθεί, θα ονομασθεί, ποια πρέπει να είναι η σύνθεση του, το μέγεθος, η τιμή και τέλος κατά πόσο η διαφήμιση με τα διάφορα μέσα της ή και με την προσωπική επίσκεψη είναι αρκετή και ικανή για την προώθηση του προϊόντος.

Το μάρκετινγκ δεν σταματά ούτε και όταν το προϊόν έχει πουληθεί, αλλά συνεχίζει τις δραστηριότητες του για την κατοχύρωσή του και μετά την πώληση. Με την έρευνα της αγοράς παρακολουθεί τον καταναλωτή κατά πόσο ικανοποιήθηκε, αν άλλαξαν οι προτιμήσεις του, αν επανέλαβε την αγορά και αν τελικά μιλάει με ικανοποίηση για το προϊόν και φυσικά για την επιχείρηση.

Είναι φυσικό, λοιπόν, ότι η επιχείρηση εκείνη που γνωρίζει τις ανάγκες των πελατών της και τις μετατρέπει με επιτυχία σε προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών, θα επιβληθεί στην αγορά και οπωσδήποτε θα πετύχει μεγαλύτερο κύκλο εργασιών και υψηλότερα αποτελέσματα.

Στην σημερινή εποχή, η παλιά ιδέα του μάρκετινγκ, της παραγωγής και προώθησης ενός προϊόντος, δεν είναι επαρκής. Μόνο η σύγχρονη αντίληψή του μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να επιβιώσει και να πετύχει και είναι εκείνη που οδηγεί την προσοχή της διοίκησης των επιχειρήσεων στην καλύτερη δυνατή ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών, όχι μόνο της τωρινής πελατείας αλλά και της μελλοντικής. Για την καλύτερη ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών επιβάλλεται η βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται. Έτσι επιδίωξη της επιχείρησης δεν είναι η προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών που η παραγωγή τους είναι γνωστή ή εύκολη, αλλά η διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών που με άριστο και περισσότερο οικονομικό τρόπο θα ικανοποιούν τις εξελισσόμενες ανάγκες των καταναλωτών. Συνέπεια της επιτυχημένης και γρήγορης βελτίωσης των προϊόντων θα είναι η αποτελεσματικότερη διάθεσή τους η οποία αποτελεί το πρόβλημα στη σημερινή κοινωνία της αφθονίας.

Ο συντονισμός, δηλαδή, όλων των δραστηριοτήτων για την επιδίωξη του κέρδους, με τη καλύτερη ικανοποίηση των συγκεκριμένων παροντικών και μελλοντικών πελατών, είναι απαραίτητη προϋπόθεση επιτυχίας δηλ. η έρευνα για την βελτίωση των προϊόντων και μέσων παραγωγής, οι προμήθειες πρώτων και βοηθητικών υλών, η παραγωγή, η μεταφορά, η διάθεση, η χρηματοδότηση νέων επενδύσεων και όλες οι υπόλοιπες δραστηριότητες της επιχείρησης πρέπει να επιδιώκουν τον ίδιο σκοπό.

## **8.2 ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ- ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Το τραπεζικό μάρκετινγκ, ειδικά, ταιριάζει σε επιχειρήσεις με γεωγραφικά εκτεταμένο δίκτυο πωλήσεων (κυρίως πολυεθνικές επιχειρήσεις). Ο χώρος, με την ευρεία του έννοια έχει ιδιαίτερα μεγάλη σημασία αφού το μάρκετινγκ θα πρέπει να προσαρμοσθεί στις ιδιαιτερότητες του τόπου, των εθίμων και ηθών, των πολιτισμικών του στοιχείων αλλά και της πολιτικής κατάστασης του εθνικού εισοδήματος.



Η Οικονομική και Περιφερειακή ανάπτυξη φαίνεται να είναι απόρροια της εφαρμογής του μάρκετινγκ με όλα τα οικονομικά και περιφερειακά κριτήρια που αυτό κάθε φορά χρησιμοποιεί. Σε προηγούμενο κεφάλαιο έγινε λόγος για την τμηματοποίηση της αγοράς και τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία αυτή πραγματοποιείται. Παρουσιάζονται κατ'αυτόν τον τρόπο πληθώρα μορφών αγορών βάσει του κλάδου παραγωγής στον οποίο έχουν το συγκριτικό πλεονέκτημα, αλλά και οικονομικά, κοινωνικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Το οργανωτικό πλάνο ίδρυσης μίας τράπεζας, σύμφωνα με τις αγορές/στόχους, αποσκοπεί στη δημιουργία εξειδικευμένων τραπεζών προσαρμοσμένων στις ανάγκες της πελατείας μέσα στα πλαίσια του ίδιου του ίδιου τραπεζικού ιδρύματος. Η οργανωτική αυτονομία των Διευθύνσεων, των προσανατολισμένων σε αγορές/στόχους καταλήγει στο να αναδεικνύει αυτές τις ίδιες αγορές σε ιδιαίτερα κέντρα κέρδους χωρίς χωρίς βέβαια να κατοχυρώνεται τυπικά η οικονομική αυτονομία, κάτι όμως που δεν εμποδίζει τις μονάδες αυτές να συμπεριφέρονται, έτσι.

Με το σύστημα κέντρων κέρδους (όπως ονομάζονται οι Διευθύνσεις), η οργάνωση της τράπεζας αποκεντρώνεται, η Διοίκηση απαλλάσσεται από μεγάλο φόρτο εργασίας πάνω σε θέματα λήψης αποφάσεων ιδιαίτερα, δευτερευόντων ζητημάτων τα οποία θα μπορούσαν να χειριστούν στελέχη κατώτερης ιεραρχικής κλίμακας<sup>36</sup>. Οι ενέργειες της τράπεζας συγκεντρώνονται στις αγορές – στόχους και τα στελέχη των Διευθύνσεων αποκτούν έντονα, το συναίσθημα της ευθύνης αλλά και αναπτύσσουν πρωτοβουλίες που τους επιτρέπουν να αποκτούν τη νοοτροπία του υπεύθυνου επίχειρηματία.

Οι συνεχείς εξελίξεις των τελευταίων χρόνων, στο χρηματοπιστωτικό σύστημα δημιουργούν ανησυχία και προβληματισμό σε κοινωνικούς και πολιτικούς φορείς και το ερώτημα σχετικά με τη μετέπειτα πορεία του τραπεζικού κλάδου και πως αυτός θα αντιμετωπίσει με επιτυχία τις εξελίξεις είναι έντονο. Οι διεθνείς εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο είναι έντονες και έχουν επηρεαστεί, κυρίως, από τρεις βασικούς παράγοντες: την απελευθέρωση/αποκανονικοποίηση (deregulation) του χρηματοπιστωτικού συστήματος, τις τεχνολογικές καινοτομίες που συνδέονται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών καθώς και με τη διεθνοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου.

<sup>36</sup> Κέντρος Δ., Δ/ση Προγραμματισμού Μελετών και Έρευνα Αγοράς. Ε.Κ.Τ.Ε. Άρθρο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών με τίτλο «Επιλογή τόπου εγκατάστασης νέας τραπεζικής μονάδας», Αθήνα 1996

Από την άλλη πλευρά οι εξελίξεις του τραπεζικού κλάδου του ευρωπαϊκού χώρου επήλθαν μετά τις σχετικές οδηγίες της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Ένωσης στη Λευκή Βίβλο του 1985 τις σχετικές με τη δημιουργία Ενιαίας Τραπεζικής Αγοράς.

Αυτές οι εξελίξεις, ανάλογες με τις αντίστοιχες στις ΗΠΑ, έχουν καταστήσει το ευρωπαϊκό τραπεζικό πεδίο έντονα ανταγωνιστικό, με ιδιαίτερες επιπτώσεις, θετικές και αρνητικές, στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο ο οποίος έχει υποστεί και αυτός τις συνέπειες της απελευθέρωσης/αποκανονικοποίησης των αγορών χρήματος και κεφαλαίου, των τεχνολογικών εξελίξεων και καινοτομιών. Η αντίδρασή του στις εξελίξεις αυτές ήταν σχετικά ίδια με αυτή των τραπεζών των ΗΠΑ και των ευρωπαϊκών τραπεζών. Παρ' όλα αυτά ο υπερσυγκεντρωτισμός του ελληνικού τραπεζικού κλάδου και η μεγάλη εξάρτηση από το κράτος, το θεσμικό/φορολογικό πλαίσιο (υψηλά υποχρεωτικά διαθέσιμα επί των τραπεζικών καταθέσεων στην Τράπεζα Ελλάδος με χαμηλά επιτόκιο, το ιδιοκτησιακό καθεστώς κρατικών τραπεζών) καθώς και η "απομόνωση" του ελληνικού τραπεζικού κλάδου από τις διεθνείς εξελίξεις τις σχετικές με την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών σε όλα τα τμήματα της αγοράς καθιστούν δύσκολη την προσαρμογή στο νέο τραπεζικό περιβάλλον.

Η έντονη κριτική που υφίσταται το τραπεζικό μάρκετινγκ και τις εργασίες που αυτό επιτελεί μέσω των αρχών των τραπεζικών καταστημάτων καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι τράπεζες δεν επιτελούν το ρόλο τους στην αναπτυξιακή διαδικασία. Είναι πλέον εμφανές ότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών και άλλων χρηματοοικονομικών ιδρυμάτων έχει αυξηθεί κατακόρυφα. Η μείωση ή πολύ συχνά η κατάργηση, περιορισμών στις διασυννοριακές πληρωμές έχουν αυξήσει τον αριθμό των συμμετοχόντων στην αγορά και έχουν διαφοροποιήσει σημαντικά τις επιλογές που έχει ο μέσος αποταμιευτής. Οι τεχνολογικές καινοτομίες έχουν ελαχιστοποιήσει τις γεωγραφικές διαφορές και έχουν συμβάλει στη διεθνοποίηση της εγχώριας τραπεζικής αγοράς.

Πάγιο αίτημα των ελληνικών τραπεζών είναι ο εκσυγχρονισμός της εγχώριας αγοράς μέσω της μεταρρύθμισης του φορολογικού συστήματος και την εφαρμογή κανόνων νομισματικής πολιτικής που δεν θα πλήττουν την αποδοτικότητα των τραπεζών. Εξάλλου, η πλήρης ενεργοποίηση του τραπεζικού συστήματος θα έχει καταλυτικές επιπτώσεις στο σύνολο της οικονομίας μέσω της μείωσης των επιτοκίων και την τόνωση των επενδύσεων, αλλά και σε ολόκληρο τον κλάδο προκαλώντας εκτοπισμό των μικρών τραπεζών (που δεν θα αντέξουν τα μικρά περιθώρια επιτοκίων) ή/και συγχωνεύσεις ακόμα και εξαγορές. Η

επιτυχής χάραξη στρατηγικής επιβίωσης στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον, επιβάλλουν στις στρατηγικές μάρκετινγκ με κύριο στόχο τον άνθρωπο (ανθρωποκεντρικές στρατηγικές).

Δεν υπάρχει αμφιβολία, λοιπόν, πως η αύξηση των μεγεθών των τραπεζών, τα τελευταία χρόνια, και η βελτίωση της κερδοφορίας τους μέσω των στρατηγικών μάρκετινγκ που ενσωμάτωσαν στην επιχειρηματική πολιτική τους αποκαλύπτουν ότι έχουν σαφώς τις δυνατότητες αφ' ενός να είναι αποτελεσματικές και αφ' ετέρου να επενδύσουν σε αυτούς τους τομείς που θα αυξήσουν την παραγωγική δυναμικότητά τους και θα μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος στο μέλλον.

Με βάση τα προαναφερόμενα εύλογα καταλήγει κανείς στο να καταστήσει το τραπεζικό Μάρκετινγκ απαραίτητο στοιχείο ανάπτυξης και μεγέθυνσης κάθε τράπεζας και να το ορίσει σαν το σύνολο των στρατηγικών δραστηριοτήτων που αποσκοπούν στη διαπίστωση των τωρινών και μελλοντικών αναγκών των τωρινών και μελλοντικών πελατών, στη μελέτη και σχεδιασμό των προϊόντων που προορίζονται για την ικανοποίηση των αναγκών αυτών, και κατόπιν στην παραγωγή, τυποποίηση, συσκευασία, αποθήκευση, μεταφορά, προώθηση, προβολή και διάθεση των προϊόντων αυτών στον κατάλληλο τόπο και χρόνο. Αλλωστε, είναι το τραπεζικό Μάρκετινγκ που υποστηρίζει πόσο απαραίτητη διαφαίνεται η παρακολούθηση των πελατών και των αναγκών τους και μετά την πώληση και προσαρμογή των προϊόντων προς τις εξελισσόμενες ανάγκες τους για την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της τράπεζας.

**ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ**  
**ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**  
**ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ**

*Μελέτη περίπτωσης*

*Κολωνάκι*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

# Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

### 9.1 ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Οι διεθνείς τάσεις και εξελίξεις που προσδιόρισαν και συνεχίζουν να προσδιορίζουν το χρηματοοικονομικό περιβάλλον σε διεθνές επίπεδο τα τελευταία χρόνια όπως η διεθνοποίηση των αγορών, η ενιαιοποίηση των αγορών χρήματος και κεφαλαίου (συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων), ο πελατοκεντρισμός (οργάνωση, διαδικασίες παροχής υπηρεσιών στους πελάτες, κ.λ.π.) και η απελευθέρωση (deregulation) των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών είναι γνωστές<sup>37</sup>. Αποτέλεσμα αυτών ήταν:

1. η αύξηση του ανταγωνισμού και ο επαναπροσδιορισμός των τραπεζικών οργανισμών
2. η ιδιωτικοποίηση των κρατικών τραπεζών
3. η καινοτομία σε χρηματοπιστωτικά προϊόντα

<sup>37</sup> Κουζέλης Α., Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος, Δ/ση εργασιών και Μάρκετινγκ. Άρθρο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, «Οι δυνατότητες της έρευνας μάρκετινγκ στον τραπεζικό χώρο», (1995)  
Παντελιάς Σ., Ειδικός Οικονομικός Σύμβουλος ΕΕΤ. Άρθρο ΕΕΤ, «Τραπεζικές Υπηρεσίες και Οικονομική Ανάπτυξη», (1997)

4. οι επενδύσεις στην πληροφορική
5. η επέκταση των τραπεζών σε νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και ασφάλειες (Allfinanz/bankassurance)

Όλα, λοιπόν, δείχνουν πως η συνισταμένη των διεθνών εξελίξεων, για την Ελλάδα, είναι προς την ίδια κατεύθυνση και αναμένεται αύξηση του ρυθμού των αλλαγών στο άμεσο μέλλον, ενώ οι επιπτώσεις στα κέρδη των τραπεζών, είτε θετικές είτε αρνητικές, θα είναι σημαντικές. Αλλωστε, ο καταγιγισμός για τα ελληνικά δεδομένα, συγχωνεύσεων των τελευταίων μηνών δείχνει ξεκάθαρα τις εξελίξεις που θα ακολουθήσουν.

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα ακολούθησε με καθυστέρηση τις τάσεις στο διεθνή χώρο, αλλά από το 1987 εισήλθε στη δική του φάση απελευθέρωσης και εκσυγχρονισμού. Εκτοτε, μια σειρά από αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί στη θετική αυτή κατεύθυνση, με κύριες<sup>38</sup>:

1. την απελευθέρωση των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων
2. τη μείωση του ποσοστού των υποχρεωτικών δεσμεύσεων στο 9,0%
3. την προώθηση του εκσυγχρονισμού του Χρηματιστηρίου και την ανάπτυξη της δυνατότητάς του στο να αναγορευθεί σε εναλλακτική λύση προορισμού των κεφαλαίων για υγιείς επιχειρήσεις
4. την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων
5. την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης, η οποία λειτουργεί εξυγιαντικά στη χρηματοδότηση του εμπορίου και ταυτόχρονα διευρύνει τις δυνατότητες των καταναλωτών
6. τη δημιουργία θεσμικού πλαισίου για τη δημιουργία μιας σειράς προϊόντων για καλύτερη διαχείριση διαθεσίμων (futures, options, κ.λ.π.)
7. την υλοποίηση διεθνών πρακτικών για πιο εύελικτη άσκηση νομισματικής πολιτικής και παρέμβασης της Τράπεζας Ελλάδος στον έλεγχο της ρευστότητας μέσω μηχανισμών της αγοράς

Τα αποτελέσματα αυτής της απελευθέρωσης στην Ελλάδα ήταν τα ίδια με αυτά που δημιούργησε η απελευθέρωση στο διεθνή χώρο όπως η όξυνση του ανταγωνισμού, η

---

Παντελιάς Σ., Ειδικός Οικονομικός Σύμβουλος ΕΕΤ. Άρθρο ΕΕΤ, «Τραπεζικές Υπηρεσίες και Οικονομική Ανάπτυξη», (1997)

<sup>38</sup> Σαντιζής Δημ. Γενικός Δ/ντής Εμπορικής Τράπεζας. Ένωση Ελληνικών Τραπεζών. Άρθρο με τίτλο. «Εκσυγχρονισμός των ελληνικών τραπεζών και η συμβολή του στην οικονομική ανάπτυξη», (Μάρτιος 1995)

δημιουργία νέων προϊόντων και η στροφή στην τεχνολογία. Σαν συνέπεια αυτών, το τραπεζικό τοπίο είναι ριζικά διαφορετικό από εκείνο που ήταν πριν από δέκα χρόνια.

Οι τράπεζες σήμερα είναι αναγκασμένες να προσαρμοσθούν στις αλλαγές ενός ραγδαία εξελισσόμενου κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος και να αντιμετωπίσουν έναν ανταγωνισμό, που δεν προέρχεται μόνο από τον τραπεζικό χώρο. Η αναγκαιότητα εφαρμογής των αρχών του Μάρκετινγκ στον ελληνικό τραπεζικό χώρο είναι σαφής αν αναλογιστεί κανείς το γεγονός ότι το τραπεζικό Μάρκετινγκ φαρμόζεται εδώ και δεκαετίες στο εξωτερικό. Παρόλα αυτά υπάρχουν άλλοι πιο ουσιώδεις και σημαντικοί λόγοι που καθιστούν αναγκαία την εφαρμογή του Μάρκετινγκ από τις ελληνικές τράπεζες, αφού η σταδιακή απελευθέρωση του ελληνικού τραπεζικού συστήματος από τις ρυθμίσεις και παρεμβάσεις, που άρχισε πριν από μερικά χρόνια έχει δώσει τη δυνατότητα σε κάθε εμπορική τράπεζα να ασκεί περισσότερο ανταγωνιστική τιμολογιακή πολιτική.

Ο ανταγωνισμός στην αγορά τραπεζικών υπηρεσιών έχει οξυνθεί, εξάλλου, τα τελευταία χρόνια σε μεγάλο βαθμό, και νέες τράπεζες έχουν μπει και συνεχίζουν να εισέρχονται στην αγορά, τα καταστήματα των τραπεζών συνεχώς πληθύνονται κάθε χρόνο με αργό ρυθμό και τα κονδύλια που διαθέτουν οι τράπεζες για την πώθηση των πωλήσεών τους κι τη διαφήμιση αυξάνονται, συνεχώς. Βέβαια, ο ανταγωνισμός αυτός αναμένεται να ενταθεί ακόμη περισσότερο στο μέλλον με την είσοδο νέων ξένων τραπεζών στον ελληνικό χώρο.

Από την άλλη πλευρά η τεχνολογική εξέλιξη (Electronic Banking, Phone Banking, ATMs κ.λ.π.) άνοιξε νέες δυνατότητες εξυπηρέτησης της τραπεζικής πελατείας. Ήδη, πολλές ελληνικές εμπορικές τράπεζες έχουν υιοθετήσει μία νέα νοοτροπία στην αντιμετώπιση του πελάτη, έχουν δημιουργηθεί νέες θέσεις εργασίας προσανατολισμένες στην καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση του πελάτη και τέλος εφαρμόζονται νέες μέθοδοι προσέλκυσης πελατών και ανάπτυξης των εργασιών μαζί τους. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι στην καινούργια αγορά, όπου παραδοσιακά τον πρωταγωνιστικό ρόλο τον είχε ο πωλητής, οι τράπεζες δηλαδή, τον ανακτά ο πελάτης, ο οποίος αποκτώντας όλο και περισσότερες γνώσεις σε σχέση με τις τραπεζικές υπηρεσίες και έχοντας όλο και περισσότερες αξιόπιστες εναλλακτικές λύσεις ως προς αυτούς που τις προσφέρουν,

αυξάνει συνεχώς τις απαιτήσεις και την διαπραγματευτική του θέση και “μιλάει” από θέση ισχύος<sup>39</sup>.

Είναι προφανές ότι η αλλαγή στη σχέση τράπεζας-πελάτη, δεν μπορεί παρά να έχει ριζικές αλλαγές στον τρόπο που σκέπτεται, οργανώνεται και λειτουργεί η τράπεζα και βέβαια στον τρόπο που παρέχει τις υπηρεσίες της και συναλλάσσεται με τους πελάτες της. Βέβαια, ο ανταγωνισμός στην ελληνική τραπεζική αγορά δεν θα περιοριστεί μόνο στις τιμές αλλά θα επεκταθεί ακόμη περισσότερο στο μέλλον, σε προσπάθειες περιορισμού της ομοιογένειας των προσφερόμενων υπηρεσιών και στη δημιουργία προτιμήσεων στην πελατεία. Ο βαθμός στον οποίο μία τράπεζα θα αντιληφθεί την ανάγκη για τις αλλαγές αυτές, ο βαθμός και τρόπος υλοποίησης των ενεργειών που απαιτούνται για να επέλθουν οι αλλαγές αυτές και να προσαρμόσει τη συνολική προσφορά της στις απαιτήσεις της πελατείας της και, βέβαια, η χρονική διάρκεια του όλου εγχειρήματος, αποτελούν την αναγκαία συνθήκη επιβίωσής της.

Ο εκσυγχρονισμός, δηλαδή, και η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος είναι σήμερα περισσότερο αναγκαία από ποτέ. Είναι επίσης ακόμη πιο σημαντική η πολιτική που πρέπει να ακολουθηθεί προκειμένου να μπορέσουν να επιτευχθούν επίπεδα αναγκαία και επιβεβλημένα τόσο από την πορεία του τραπεζικού συστήματος σε διεθνές επίπεδο, όσο και από τη δυνατότητα που έχει το ελληνικό τραπεζικό σύστημα να επιδράσει θετικά επάνω στην ελληνική οικονομία.

Ετσι σε επίπεδο τραπεζικού συστήματος, αλλά και γενικότερου χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος, είναι αναγκαίο να αντιμετωπισθούν μία σειρά από θέματα, σε κοινή συνεργασία κράτους και τραπεζών, όπως:

1. ο περαιτέρω εκσυγχρονισμός του Χρηματιστηρίου και η σωστή λειτουργία σημαντικών θεσμών της κεφαλαιαγοράς, με έμφαση στον ορθολογισμό των διαδικασιών εισαγωγής εταιρειών στο ΧΑΑ
2. η δημιουργία θεσμικού πλαισίου με βάση το οποίο δημιουργούνται μία σειρά από νέες δραστηριότητες, όπως το leasing, το factoring και το venture capital
3. η επίτευξη της αποϋλοποίησης των τίτλων και η περαιτέρω προώθηση της δευτερογενούς αγοράς

<sup>39</sup> Κούκος Γ., Δ/ντής Τομέα Στρατηγικού Μάρκετινγκ, Εμπορική Τράπεζα « Η οργανωτική διάσταση του Μάρκετινγκ στις τράπεζες του ευρύτερου δημοσίου τομέα». Συνέδριο Τραπεζικού Μάρκετινγκ «Τράπεζες. Οι προκλήσεις της επόμενης μέρας και ο ρόλος του marketing». Ξενοδοχείο Hilton, (7 & 8 Δεκεμβρίου 1998).



4. η απελευθέρωση της δυνατότητας έκδοσης ομολογιακών δανείων από επιχειρήσεις, κάτι που σήμερα είναι ανέφικτο λόγω της φορολόγησης των τόκων των δανείων αυτών, η οποία οφείλεται στη σημερινή ανάγκη για μη ανταγωνιστική λειτουργία τους στις αντίστοιχες εκδόσεις του Δημοσίου
5. η σταδιακή απελευθέρωση των υποχρεωτικών καταθέσεων συναλλάγματος στην Τράπεζα της Ελλάδος ώστε να τα διαχειρίζονται με τον καλύτερο τρόπο, οι τράπεζες
6. η κατάργηση της εισφοράς του 1,0% του Ν. 128 και του ΕΦΤΕ επί των τόκων, για τη μείωση του κόστους χρηματοδότησης στις επιχειρήσεις

Από την άλλη πλευρά οι τράπεζες, η κάθε μία ξεχωριστά, είναι απαραίτητο να προχωρήσουν με ταχύ ρυθμό στον δικό τους εκσυγχρονισμό ώστε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις του μέλλοντος. Η δημιουργία ενός νέου οργανωτικού πλαισίου, το οποίο να αντανακλά τις σύγχρονες και μελλοντικές ανάγκες των αγορών παράλληλα με την τεχνολογική αναβάθμιση με κάθε δυνατό τρόπο, είτε αφορά το επίπεδο σχέσης με τον πελάτη είτε αφορά την αποτελεσματική τμηματοποίηση της αγοράς αλλά και τους νέους τρόπους εξυπηρέτησης των πελατών με το electronic banking, το phone banking αλλά και τη μεγαλύτερη επέκταση του δικτύου των ATMs μπορεί να αποτελούν βασικούς άξονες εκσυγχρονισμού.

Ο εκσυγχρονισμός και ο ορθολογισμός των διαδικασιών για αύξηση της παραγωγικότητας και την ταχύτερη λήψη των αποφάσεων από τη Διοίκηση, η δημιουργία και στήριξη νέων ανταγωνιστικών προϊόντων και υπηρεσιών για τον καταναλωτή και τις επιχειρήσεις (επενδυτικά, καταθετικά προϊόντα, futures, options, κ.λ.π.), η ανάπτυξη νέων μεθόδων διάθεσης των τραπεζικών αυτών προϊόντων αλλά και η ανάπτυξη εσωτερικών συστημάτων πρόληψης και διαχείρισης των αυξημένων κινδύνων που πιθανόν θα δημιουργηθούν και έχουν δημιουργηθεί από την απελευθέρωση των αγορών είναι εκείνα τα στοιχεία που θα βοηθήσουν στο να αντιμετωπιστεί το ζήτημα της αλλαγής της νοοτροπίας των τραπεζικών στελεχών ώστε να μετατραπεί η πολλές φορές απρόσωπη, λόγω γραφειοκρατικών υποχρεώσεων, αντιμετώπιση του πελάτη, σε μία προσέγγιση επιθετικής πώλησης χρηματοοικονομικών προϊόντων.

Σε αυτό το σημείο είναι αναγκαίο να τεθεί το κρίσιμο ζήτημα που αφορά την ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, την οποία ο εκσυγχρονισμός των τραπεζών μπορεί καίρια να υποβοηθήσει. Το τραπεζικό σύστημα είναι έτσι δημιουργημένο ώστε να

συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη της Ελλάδος μέσω του εκσυγχρονισμού των δομών και λειτουργιών του. Ο εκσυγχρονισμός αυτός μπορεί να εκφράζεται με τη μείωση των επιτοκίων χορηγήσεων αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας παράλληλα με το μειωμένο λειτουργικό κόστος. Αποτέλεσμα αυτής της πρακτικής θα είναι η ταχύτερη και αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των αναγκών των επιχειρήσεων, κάτι πολύ σημαντικό για την περαιτέρω επιτυχή και κερδοφόρα λειτουργία τους αλλά και οι εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Ένα άλλο ζήτημα που τίθεται είναι το αποτελεσματικό μέγεθος των τραπεζών και ο χώρος δραστηριοποίησης και εξειδίκευσής τους. Η απάντηση έρχεται από τη διεθνή εμπειρία αλλά και από τις πρόσφατες ανάγκες της ελληνικής αγοράς η οποία θέλει την τράπεζα μεγάλη και εξειδικευμένη. Μεγάλη, ώστε να μπορούν να γίνουν εκμεταλλεύσιμες οι πιθανές συνέργειες που προκύπτουν από την ήδη υπάρχουσα πελατειακή βάση (cross selling) και να υπάρχουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας καθώς και να αντιμετωπίζει τον διεθνή ανταγωνισμό. Αλλά και εξειδικευμένη, ώστε μέσα σε μία μεγάλη τράπεζα να μπορούν να ικανοποιούνται και οι πιο μικρές, εξειδικευμένες αλλά εξίσου αποδοτικές, για την τράπεζα, αγορές.

Το τελικό μέγεθος μίας τράπεζας, ωστόσο, συναρτάται και με την τάση δημιουργίας θυγατρικών εταιρειών των τραπεζών. Είναι απαραίτητη κίνηση αν αναλογιστεί κάποιος αυτό που πριν αναφέρθηκε σχετικά με την εκμετάλλευση όλων των δυνατικών συνεργειών και την παροχή όλων των δυνατικών προϊόντων και υπηρεσιών στον πελάτη, στο πλαίσιο ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος και όχι μόνο μίας τράπεζας (universal bank - financial supermarket).

Οι εξελίξεις που έχουν σημειωθεί τα τελευταία χρόνια στην ελληνική τραπεζική αγορά δημιούργησαν την ανάγκη για αλλαγή της φιλοσοφίας της διοίκησης των τραπεζικών οργανισμών, για διαμόρφωση ανταγωνιστικών στρατηγικών, για τεχνολογικό εκσυγχρονισμό, για αναδιοργάνωση των δομών των τραπεζών. Συμπερασματικά, το κράτος και το τραπεζικό σύστημα, από κοινού, είναι υποχρεωμένα να αντιμετωπίσουν την πρόκληση για τον εκσυγχρονισμό του χρηματοοικονομικού περιβάλλοντος, τόσο σε μακρο όσο και σε μικρο-επίπεδο.

Ο εκσυγχρονισμός αυτός θα συμβάλει με διάφορες μορφές και μεθόδους στην εξυγίανση μιας σειράς στρεβλώσεων που υπάρχουν ακόμα στην αγορά και στην πιο αποτελεσματική και ορθολογική λειτουργία των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και όλου

του τραπεζικού συστήματος. Κατά συνέπεια, ο εκσυγχρονισμός έχει αναπόφευκτα μία πολύ σημαντική αναπτυξιακή για την ελληνική οικονομία επίδραση, ιδιαίτερα μάλιστα στη μεταβατική αυτή περίοδο στην πορεία της σύγκλισης.

Στο εμπειρικό υπόδειγμα χρησιμοποιούνται στοιχεία από επιχειρήσεις που εδρεύουν στην ευρύτερη περιοχή του Κολωνακίου. Η περιοχή αυτή είναι κατάλληλη για τη μελέτη της προοπτικής των τραπεζών γιατί συνδυάζει χρήσεις εμπορικές, βιομηχανικές, με την έννοια ότι εκεί βρίσκονται οι έδρες μεγάλων βιομηχανικών επιχειρήσεων αλλά και οικιστικές. Σημειώνεται επίσης ότι οι επιχειρήσεις της περιοχής είναι ιδιαίτερα δυναμικές. Επομένως τα υποκαταστήματα των τραπεζών που βρίσκονται στην περιοχή θα πρέπει να προσαρμόζουν την πολιτική τους έτσι ώστε να ανταποκρίνονται επαρκώς στις απαιτητικές ανάγκες του πελατειακού τους περιβάλλοντος. Για το λόγο αυτό άλλωστε επελέγη η εν λόγω περιοχή ως πιλοτική από την Τράπεζα Πειραιώς που παρέσχε μέρος του δείγματος.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

### ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ



#### 10.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Τα στοιχεία που χρησιμοποιούνται στην έρευνα έχουν συλλεχθεί με τη βοήθεια ερωτηματολογίων από στελέχη επιχειρήσεων και αναφέρονται στις εκτιμήσεις, προσδοκίες και αξιολογήσεις των εν λόγω στελεχών για τον τρόπο που επέλεξε η επιχείρηση την τράπεζα με την οποία συνεργάζεται. Το είδος αυτό των στοιχείων ανήκει στην ευρύτερη κατηγορία των στοιχείων που προέρχονται από δειγματοληπτικές έρευνες σε επιχειρήσεις και συνήθως χρησιμοποιείται στην ανάλυση των επιχειρηματικών προσδοκιών.

Τα στοιχεία αυτά είναι οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και απεικονίζονται σε ποιοτικές κλίμακες. Η ποιοτική φύση των στοιχείων συνεπάγεται σημαντική απώλεια πληροφορίας. Από την άλλη πλευρά όμως έχει ορισμένα σημαντικά πλεονεκτήματα σε σύγκριση με χαρακτηριστικά που απεικονίζονται σε ποσοτικές κλίμακες. Πρώτο πλεονέκτημα των ποιοτικών δεδομένων έναντι των ποσοτικών είναι το γεγονός ότι τα ποιοτικά δεδομένα είναι ευκολότερο να μετρηθούν σωστά. Δεύτερο πλεονέκτημα είναι ότι ειδικά στην περίπτωση των ερευνών πεδίου (βλ. Κεφ. 4, ενότ. 4.3) συλλέγονται ευκολότερα και φθηνότερα. Εδώ πρέπει να σημειωθεί πως σε ερωτήσεις που απαιτούν ακριβείς αριθμητικές απαντήσεις (π.χ. ερωτήσεις για το ακριβές ύψος του τζίφου, των μισθών κλπ), οι ερωτώμενοι τις περισσότερες φορές είτε δεν μπορούν είτε δεν θα επιθυμούν να απαντήσουν.

Το σημαντικότερο μειονέκτημα των ποιοτικών στοιχείων, είναι ότι απεικονίζονται σε διακριτές μεταβλητές και ως εκ τούτου η εφαρμογή του συνηθισμένου υποδείγματος των ελαχίστων τετραγώνων δεν είναι δυνατή.

Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων κωδικοποιήθηκαν σε τέσσερις μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές είναι:

- Μακροχρόνια Συνεργασία
- Απόσταση - Δίκτυο Τραπεζών
- Ταχύτητα Εξυπηρέτησης
- Ποιοτική Εξυπηρέτηση

Η επιλογή αυτών των τεσσάρων μεταβλητών έγινε βάσει των απαντήσεων των επιχειρήσεων των ερωτηματολογίων. Σε κάθε μία από αυτές, βέβαια, συμπεριλαμβάνονται άλλες υποκατηγορίες που προσειδιάζουν σε κάθε μία από τις αρχικές. Ετσι, η πρώτη μεταβλητή η οποία συγκέντρωσε το μεγαλύτερο ποσοστό προτιμήσεων (μακροχρόνια συνεργασία) αντιπροσωπεύει και την πρώτη ερμηνευτική μεταβλητή του υποδείγματος. Στη συνέχεια ακολουθεί η μεταβλητή της Απόστασης και του Δικτύου των τραπεζών. Σε αυτή τη μεταβλητή έχουν συμπεριληφθεί στοιχεία σχετικά με την δέουσα απόσταση της επιχείρησης από την τράπεζα την οποία επιλέγει να συνεργαστεί αλλά και τη γεωγραφική κάλυψη της τελευταίας προκειμένου να εξυπηρετήσει με τον καλύτερο τρόπο το πελατειακό της κοινό.

Στην τρίτη θέση (σημειωτέον πως η σειρά παρουσιάσής τους είναι τυχαία από άποψη στατιστικής σημαντικότητας για το υπόδειγμα και στηρίζεται στη σειρά σύμφωνα

με την οποία παρουσιάζονται οι λόγοι επίλογής μίας τράπεζας προς συνεργασία, στο ερωτηματολόγιο) κατατάσσεται η μεταβλητή της Ταχύτητας Εξυπηρέτησης. Η Ταχύτητα Εξυπηρέτησης περιλαμβάνει, εκτός της ίδιας αυτής καθεαυτής της ταχύτητας διεκπαιρέωσης των τραπεζικών εργασιών, και το λόγο επιλογής τραπεζικού καταστήματος, που έχει να κάνει με την εύκολη πρόσβαση στην τράπεζα ή αλλιώς (όπως χαρακτηριστικά αναφέρεται στο ερωτηματολόγιο) το εύκολο παρκάρισμα και άρα την ταχεία πραγμάτωση των συναλλαγών.

Ως τέταρτη μεταβλητή εξετάζεται η Ποιοτική Εξυπηρέτηση. Πρόκειται για την πιο ευρεία έννοια των ερμηνευτικών μεταβλητών και αυτό γιατί η έννοια της ποιότητας από μόνη της είναι κάτι λιγότερο αντικειμενικό από τις προηγούμενες εξεταζόμενες έννοιες. Η παροχή επιχειρηματικών και επενδυτικών συμβουλών καθώς και η διατεθειμένη γκάμα των τραπεζικών προϊόντων που στηρίζει αυτές (τις συμβουλές) είναι η εύλογη απόρροια της ποιοτικής εξυπηρέτησης των αγοραστών τραπεζικών υπηρεσιών. Οι ανταγωνιστικές τιμές και τα επιτόκια ίσως να παραξενεύουν όταν εμφανίζονται ως ποιοτική παροχή υπηρεσιών, αν όμως σκεφτεί κανείς την όλο και περισσότερο μεγαλύτερη εξομοίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών μεταξύ των τραπεζών, με εξαίρεση τα επιτόκια καταθέσεων και χορηγήσεων, τότε βρίσκει μία λογική απάντηση. Οι τράπεζες, δηλαδή, προσπαθώντας να αποκτήσουν το συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων θα στηρίξουν την ποιότητα παροχής υπηρεσιών τους σε εκείνο το στοιχείο που δύνανται να διαφοροποιηθούν και δεν είναι άλλο από τα χαμηλά επιτόκια χορηγήσεων και τα υψηλά επιτόκια καταθέσεων και βραχυπρόθεσμων τοποθετήσεων, αντίστοιχα. Ετσι, λοιπόν, εξηγείται και η επιλογή της τελευταίας ανεξάρτητης μεταβλητής του οικονομετρικού υποδείγματος που θα αναλυθεί στη συνέχεια.

Η επιλογή αυτών των μεταβλητών, βέβαια, σαν πιθανών λόγων προσελκυσσιμότητας μίας τράπεζας δεν έγινε τυχαία. Σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας (βλέπε Κεφάλαιο 1) έγινε λόγος για τα μέσα του μάρκετινγκ σχετικά με την επίτευξη των επιθυμητών ανταποκρίσεων των δύο πλευρών της συναλλαγής όπου δεν είναι άλλες από τις πλευρές των αγοραστών (πελάτες τράπεζας) και των πωλητών (μάρκετερς). Στη συνέχεια της ανάλυσης της επιστήμης μάρκετινγκ και της λειτουργίας του αναλύθηκε το Μείγμα Μάρκετινγκ (βλέπε Κεφάλαιο 3 ενότ. 3.3). Ο συνδυασμός των εργαλείων του μάρκετινγκ, δηλαδή η αποτελεσματικότερη για την εξυπηρέτηση των στρατηγικών στόχων

της τράπεζας, πολιτική είναι εκείνη που οδήγησε τελικά στην επιλογή των ερμηνευτικών μεταβλητών.

Αρχικά, η ιδέα της επιλογής σαν μεταβλητή/λόγος επιλογής τραπεζικού καταστήματος από μία επιχείρηση, της μακροχρόνιας συνεργασίας, πήγασε από το ένα από τα τέσσερα Π (4P) της θεωρίας μάρκετινγκ. Πρόκειται για το μείγμα προβολής και προώθησης των υπηρεσιών (*Promotional Mix*) και ειδικότερα τις δημόσιες σχέσεις της τράπεζας. Το σύνολο των ενεργειών μίας τράπεζας αρχικά, μπορεί να προσβλέπει στη μεγαλύτερη και συνεχώς εξελισσόμενη κερδοφορία της αλλά κυρίως στοχεύει στην ποιοτικότερη και μακροχρόνια σχέση με τους πελάτες της που τελικά θα οδηγήσουν στην θετική προδιάθεση και την εμπιστοσύνη του αγοραστικού κοινού σε μία συγκεκριμένη τράπεζα. Οι δημόσιες σχέσεις, εξάλλου, ως μέρος της πολιτικής προώθησης και διαφήμισης των πωλήσεων αποσκοπούν να βελτιώσουν την εικόνα των τραπεζών με τελικό στόχο, βέβαια, τη συνεχή προσέλκυση πελατών και άρα την αύξηση του μεριδίου αγοράς τους.

Η δεύτερη επιλογή ανεξάρτητης μεταβλητής αφορά την απόσταση της επιχείρησης από την τράπεζα και πως αυτή επηρεάζει, τελικά, την επιλογή τραπεζικού καταστήματος προς συνεργασία. Το Μείγμα Μάρκετινγκ των τραπεζών περιλαμβάνει, εκτός των άλλων, και την επιλογή της κατάλληλης χωροθέτησης (*Place*) των καταστημάτων και τελικά των υπηρεσιών οι οποίες θα μεταβιβάζονται στο πελατειακό κοινό. Η χωροθέτηση αυτή που οδηγεί, σύμφωνα με τη θεωρία του μάρκετινγκ, στη βέλτιστη *διανομή*, περιλαμβάνει όλο τον μηχανισμό προμήθειας υπηρεσιών από τον πωλητή (τραπεζικό) στον αγοραστή (πελάτη επιχειρηματία). Μπορεί να πραγματοποιείται μέσω των δικτύων καταστημάτων, θυρίδων, ανταλλακτηρίων, ακόμη και από εκείνα τα μέσα εξυπηρέτησης πελατείας που ανάγονται στην τεχνολογική εξέλιξη (*Phone Banking, On-Line Banking, ATMs*) και που ανοίγουν νέες δυνατότητες εξυπηρέτησης της τραπεζικής πελατείας με ανταμοιβή από τους τελευταίους την προτίμησή τους στις τράπεζες που τα προσφέρουν. Αυτός ήταν και ο κύριος λόγος επιλογής της συγκεκριμένης μεταβλητής στο πεδίο έρευνας.

Εκτός από τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών εξίσου σημαντικές θεωρούνται οι διαδικασίες παραγωγής υπηρεσιών (*Process*) ειδικά όταν αυτές έχουν να κάνουν με την ταχύτητα και την πληρότητα της εξυπηρέτησης όπως ο πελάτης την ορίζει. Είναι σαφές πως η ταχύτητα των συναλλαγών μπορεί να θεωρηθεί συγκριτικό πλεονέκτημα προσέλκυσης πελατών, για μία τράπεζα, όταν καταφέρει να τη συνδυάσει με πρωτοπόρες

υπηρεσίες όπως πολύ εύστοχα θα μπορούσε να ήταν η εύκολη πρόσβαση σε αυτή από τους επισκέπτες της. Η ευκολία πρόσβασης μπορεί να θεωρείται δεδομένη, τις περισσότερες φορές όμως είναι ανύπαρκτη και αυτό αποδεικνύεται από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων.

Σαν τέταρτη, χωρίς αυτό να την κάνει να υπολείπεται σημασίας για την προσελκυσσιμότητα μίας τράπεζας, μεταβλητή παρουσιάζεται η ποιοτική εξυπηρέτηση σαν συνδυασμός διαφόρων πολιτικών Marketing Mix. Έτσι, το είδος και η ποιότητα και η γκάμα των προσφερόμενων υπηρεσιών (*Product*) καθώς και ο τρόπος που αυτές καθορίζουν τόσο την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών όσο και την καλύτερη εκπαίδευση του προσωπικού έτσι που να ανταποκρίνεται στις συνεχώς πιο διευρυμένες απαιτήσεις των πελατών περί αυτοματοποιημένης και πλήρους εξυπηρέτησης είναι το πρώτο συνθετικό της επιχειρηματικής πολιτικής μάρκετινγκ που έχει να κάνει με την κατάκτηση όλο και μεγαλύτερου μεριδίου πελατειακής αγοράς.

Δεύτερο σε σειρά έρχεται, σαν άμεση απόρροια του παραπάνω, η σημασία που έχει στο χώρο των πωλήσεων η “παιδεία”, η γνώση και η εμπειρία του πωλητή σε θέματα καλύτερης ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη. Είναι, δηλαδή, ο ανθρώπινος παράγοντας (*People*) και η “ανάπτυξη” του έτσι ώστε με τις κατάλληλες συμβουλές και την πλήρη ενημέρωση να οδηγεί τον πελάτη να επιλέγει τον καλύτερο συνδυασμό υπηρεσιών και προϊόντων που συμπτωματικά θα προσφέρονται από τον οργανισμό που θα επιλέγει και θα είναι εκείνος που αντιπροσωπεύει ο πωλητής.

Τέλος, η τιμολογιακή πολιτική (*Price*) στις τράπεζες, όπως προειπώθηκε, στην αρχή της ενότητας είναι από τα σημαντικότερα μέσα της στρατηγικής μάρκετινγκ προσέλκυσης πελατείας και ποιοτικής εξυπηρέτησής της. Βάσει αυτής επιδιώκονται οι στόχοι της ανάπτυξης του μεριδίου αγοράς λόγω συγκριτικού πλεονεκτήματος της τράπεζας που την ακολουθεί και που προκύπτει από την ανάλυση κόστους-οφέλους των επιτοκίων καταθέσεων και χορηγήσεων που τελικά μεταφράζονται σε αμοιβές των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Η προηγούμενη ανάλυση θα βοηθήσει τον αναγνώστη να κατανοήσει τη σημασία των μεταβλητών που επιλέχθηκαν για να ερμηνεύσουν το πρόβλημα της προσελκυσσιμότητας των τραπεζών στηριζόμενοι πάντα, στη θεωρία του μάρκετινγκ που καταφέρνει και τις συνδυάζει κατά τέτοιο τρόπο που να εξυπηρετούν καλύτερα,



γρηγορότερα και πληρέστερα τους στρατηγικούς στόχους της αλλά και τις ανάγκες της αγοράς.

## 10.2. ΤΟ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ Log-Linear

### 10.2.1 Η διατύπωση του γενικού υποδείγματος Log-Linear

Η ανάλυση των στοιχείων από δειγματοληπτικές έρευνες επιχειρήσεων είναι καλό να γίνεται με τη βοήθεια του υποδείγματος Log-Linear<sup>40</sup>. Τούτο διότι, οι μεταβλητές είναι κατηγορικές (διακριτές, ποιοτικές) και τα δεδομένα μπορούν να αναλυθούν μόνο με πίνακες συνάφειας (πίνακες δύο διαστάσεων που περιγράφουν τη σχέση ποιοτικών μεταβλητών). Το βασικό θέμα της ανάλυσης είναι η διερεύνηση της σχέσης που τυχόν υπάρχει ανάμεσα στις κατηγορίες των μεταβλητών. Το πρόβλημα αυτό από στατιστική σκοπιά είναι ισοδύναμο με τη ανεξαρτησία των ενδεχομένων-μεταβλητών που αποτελούν τις διαστάσεις του πίνακα συνάφειας. Φυσικά ο συνηθισμένος τρόπος να διαπιστώνεται η ανεξαρτησία των ενδεχομένων είναι η χρησιμοποίηση του κριτηρίου Χ-τετράγωνο.

Εστω δύο κατηγορικές μεταβλητές A και B κάθε μία από τις οποίες έχει έναν πεπερασμένο αριθμό κατηγοριών. Ετσι, η πρώτη κατηγορική μεταβλητή υποτίθεται ότι έχει  $i=1, 2, \dots, I$  διακριτές κατηγορίες και η δεύτερη  $k=1, 2, \dots, K$  διακριτές κατηγορίες αντίστοιχα. Εστω  $\{\pi_{ik}\}$  ένας πίνακας συνάφειας με διαστάσεις  $I \times K$  που στις κυψελίδες του απεικονίζονται οι πιθανότητες  $\pi_{ik}$  της διασταύρωσης όλων των κατηγοριών των μεταβλητών A και B με όλους τους δυνατούς τρόπους. Αν οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους τότε η πιθανότητα της κάθε κυψελίδας είναι το γινόμενο των πιθανοτήτων των δύο κατανομών περιθωρίου για τις αντίστοιχες κατηγορίες των δύο μεταβλητών. Συγκεκριμένα στην περίπτωση της ανεξαρτησίας των A και B, η πιθανότητα  $\pi_{ik}$  υπολογίζεται από τη σχέση

$$\pi_{ik} = \pi_{i+} \pi_{+k} \quad (1)$$

όπου  $\pi_{i+}$  είναι η πιθανότητα η μεταβλητή A να πάρει τη τιμή  $i$  (δηλαδή να εμφανιστεί στο δείγμα η αντίστοιχη κατηγορία, αφού η μεταβλητή είναι διακριτή) και  $\pi_{+k}$  είναι η πιθανότητα να εμφανιστεί η  $k$  κατηγορία της μεταβλητής B.

<sup>40</sup> Pesaran Hashem, "Handbook of Applied Econometrics", UK 1997

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η γενική περίπτωση, όπου μεταξύ των μεταβλητών A και B υπάρχει σχέση. Η περίπτωση αλληλεξάρτησης των μεταβλητών εξειδικεύεται με τον ακόλουθο τρόπο:

$$\pi_{ik} = \mu \pi(i) \pi(k) \pi(i,k) \quad (2)$$

με τους περιορισμούς

$$\sum_i \pi(i) = \sum_k \pi(k) = \sum_i \pi(i,k) = \sum_k \pi(i,k) = 1 \quad (3)$$

όπου  $\pi(i)$ ,  $\pi(k)$  και  $\pi(i,k)$  είναι πιθανότητες και  $\mu$  μία σταθερά. Το υπόδειγμα της ανεξαρτησίας των μεταβλητών A και B είναι μια ειδική περίπτωση του ανωτέρω υποδείγματος. Συγκεκριμένα το υπόδειγμα της ανεξαρτησίας ισχύει αν

$$\mu = IK$$

$$\pi(i,k) = 1/(IK)$$

$$\pi(i) = \pi_{i+}$$

$$\pi(k) = \pi_{+k}$$

Το υπόδειγμα log-linear προκύπτει από το υπόδειγμα (2) αν λογαριθμοποιηθούν και τα δύο μέλη. Δηλαδή

$$\ln \pi_{ik} = \lambda + v_i + v_k + v_{ik} \quad (4)$$

με τους περιορισμούς

$$\sum_i v_i = \sum_k v_k = \sum_i v_{ik} = \sum_k v_{ik} = 0 \quad (5)$$

Το υπόδειγμα (4) επειδή εκτιμά παραμέτρους για όλες τις κυψελίδες του πίνακα συνάφειας καλείται κορεσμένο υπόδειγμα (saturated model). Οι σχέσεις (5) καλούνται και περιορισμοί τύπου Ανάλυσης Διακύμανσης.

Το υπόδειγμα (4) είναι ένα υπόδειγμα που είναι γραμμικό στους λογαρίθμους των αναμενόμενων τιμών των πιθανοτήτων - συχνοτήτων των κυψελίδων του πίνακα συνάφειας. Στο υπόδειγμα (4) ο λογάριθμος πιθανότητας  $\ln \pi_{ik}$  της κυψελίδας (i,k) καθορίζεται:

- από τον όρο  $\lambda$  που είναι μία σταθερά και που περιγράφει το σύνολο των πιθανών εκφάνσεων της από κοινού επίδρασης των μεταβλητών A και B και απεικονίζει την αναμενόμενη τιμή κάθε κυψελίδας του πίνακα συνάφειας,
- από τους όρους  $v_i$  και  $v_k$ , που είναι οι άμεσες επιδράσεις των μεταβλητών A και B, για τις αντίστοιχες κατηγορίες τους

- από τους όρους  $u_{ik}$  δηλαδή παραμέτρους που απεικονίζουν την από κοινού επίδραση των μεταβλητών A και B που οφείλεται στη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στις κατηγορίες της μιάς και στις κατηγορίες της άλλης μεταβλητής.

Η κατεύθυνση της επίδρασης που ασκείται στη διαμόρφωση του λογάριθμου της πιθανότητας, προσδιορίζεται από το πρόσημο του όρου  $u_{ik}$ , αν δηλαδή  $u_{ik} > 0$ , τότε η σχέση είναι θετική αλλιώς αρνητική.

### 10.2.2 Πίνακες με κενές κυψελίδες

Υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες ο πίνακας συνάφειας δεν έχει παρατηρήσεις για όλες τις κυψελίδες του. Αυτό σημαίνει πως οι συγκεκριμένοι συνδυασμοί, δηλαδή η ταυτόχρονη εμφάνιση κάποιων συγκεκριμένων κατηγοριών της μιάς μεταβλητής και κάποιων συγκεκριμένων κάποιας άλλης, που δεν έχουν παρατηρήσεις είναι αδύνατο να συμβούν. Το γεγονός αυτό είναι εντελώς διαφορετικό από το γεγονός να μην έχουν βρεθεί στο εμπειρικό πεδίο παρατηρήσεις για τον εν λόγω συνδυασμό. Το τελευταίο συμβαίνει όταν το μέγεθος του δείγματος είναι ιδιαίτερα μικρό κάνοντας έτσι σχεδόν αδύνατη τη συλλογή πληροφοριών που έχουν πολύ μικρή θεωρητική πιθανότητα να εμφανιστούν. Από αναλυτική σκοπιά προβλήματα δημιουργεί μόνο η δεύτερη περίπτωση που καλείται πρόβλημα των εμπειρικά κενών κυψελίδων, αντίθετα με την πρώτη περίπτωση που καλείται πρόβλημα των διαρθρωτικών μηδενικών (structural zeros) και που δεν δημιουργεί ούτε αναλυτικά ούτε εννοιολογικά προβλήματα<sup>41</sup>.

Η εξειδίκευση ενός υποδείγματος ώστε να περιλάβει τα διαρθρωτικά μηδενικά γίνεται με την κατάλληλη τροποποίηση των περιορισμών. Συγκεκριμένα το υπόδειγμα (4) και οι περιορισμοί (5) γίνονται:

$$\ln \pi_{ik} = \lambda + u_i + v_k + u_{ik} \quad \forall (i,k) \in S \quad (6)$$

$$\sum_i u_i = \sum_k v_k = \sum_i \delta_{ik} u_{ik} = \sum_k \delta_{ik} u_{ik} = 0 \quad (7)$$

όπου:  $\delta_{ik} = 1$  όταν ο συνδυασμός  $(i, k)$  αντιπροσωπεύει ένα τυχαίο δυνατό ενδεχόμενο

$\delta_{ik} = 0$  σε κάθε άλλη περίπτωση, δηλαδή για όλα τα αδύνατα ενδεχόμενα

και το S είναι το σύνολο των συνδυασμών που μπορούν πραγματικά να λάβουν χώρα<sup>42</sup>.

<sup>41</sup> Pesaran Hashem, "Handbook of Applied Econometrics", UK 1997

<sup>42</sup> Pesaran Hashem, "Handbook of Applied Econometrics", UK 1997, σελ. 413

### 10.2.3 Πολυμεταβλητά υποδείγματα Log-Linear

Η μέχρι τώρα ανάλυση αφορούσε υποδείγματα που αναφέρονται σε πίνακες συνάφειας. Αυτά τα υποδείγματα αποτελούν μια πολύ αξιόπιστη εναλλακτική λύση στους παραδοσιακούς ελέγχους ανεξαρτησίας και στα μέτρα συνάφειας για τους εν λόγω πίνακες. Τα πραγματικά πλεονεκτήματα των υποδειγμάτων log-linear αναδεικνύονται στην ανάλυση πινάκων με περισσότερες από δύο διαστάσεις. Οι πολυδιάστατοι πίνακες αν και αναλύονται συνήθως ανεπαρκώς, εν τούτοις αποτελούν τον κανόνα στην ανάλυση επιχειρηματικών ερευνών.

Η πιο απλή μορφή πολυδιάστατου πίνακα είναι εκείνη των τριών διαστάσεων. Σε αυτή την περίπτωση το κορεσμένο υπόδειγμα log-linear διατυπώνεται ως εξής:

$$\ln m_{ik\theta} = \lambda + \lambda_i + \lambda_k + \lambda_\theta + \lambda_{ik} + \lambda_{i\theta} + \lambda_{\theta k} + \lambda_{ik\theta} \quad (8)$$

όπου  $m$  είναι η συχνότητα μιάς κυψελίδας του πίνακα. Η ενσωμάτωση στο υπόδειγμα των επιδράσεων της τρίτης διάστασης έγινε με την εισαγωγή των όρων  $\lambda_{ik\theta}$ . Ο όρος  $\lambda_{ik\theta}$  είναι γνωστός ως αλληλεπίδραση τρίτου βαθμού και υπόκειται στους γνωστούς περιορισμούς:

$$\sum_i \lambda_{ik\theta} = \sum_k \lambda_{ik\theta} = \sum_\theta \lambda_{ik\theta} = 0 \quad (9)$$

Και στην περίπτωση αυτή το κορεσμένο υπόδειγμα (όλοι οι συνδυασμοί των μεταβλητών είναι δυνατοί) έχει τόσους όρους όσες είναι και οι κυψελίδες του πίνακα συνάφειας. Η κατασκευή ενός συνοπτικότερου και απλούστερου υποδείγματος που θα είναι καλά προσαρμοσμένο στα δεδομένα της παρατήρησης γίνεται με την απαλοιφή από το κορεσμένο υπόδειγμα όλων των παραμέτρων που δεν είναι απαραίτητες για την περιγραφή των δομικών σχέσεων που υπάρχουν ανάμεσα στις κατηγορίες των μεταβλητών που σχηματίζουν τον πίνακα συνάφειας. Έτσι μπορούν να εξειδικευθούν διάφορα υποδείγματα εξισώνοντας κάθε φορά μερικές παραμέτρους με το μηδέν. Ο αριθμός των υποδειγμάτων που μπορούν να εξειδικευθούν με αυτό τον τρόπο ισούται με το σύνολο των δυνατών συνδυασμών των όρων που εξισώνονται με το μηδέν και κατά συνέπεια απαλείφονται από το υπόδειγμα. Βέβαια με τον τρόπο αυτό κατασκευάζονται πολλά υποδείγματα ίδιας τάξης. Αυτό σημαίνει πως όταν τεθεί ο όρος τρίτης τάξης ίσος με το μηδέν τότε μπορούν να σχηματισθούν υποδείγματα δεύτερης τάξης όπως τα ακόλουθα:

- Να τίθενται ίσοι με το μηδέν δύο από τους τρεις εναπομείναντες κάθε φορά όρους δεύτερου βαθμού
- Να τεθούν επίσης και όροι πρώτης τάξης ίσοι με το μηδέν.

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι, πως για να είναι τα υποδείγματα ιεραρχικά (δηλαδή το ένα να είναι απόρροια-υποπερίπτωση του άλλου), πρέπει να συμπεριλαμβάνονται όλοι οι όροι κατώτερης τάξης. Αυτό φαίνεται καλύτερα στον πίνακα που ακολουθεί<sup>43</sup>:

Εξειδίκευση υποδείματος	Όροι που τίθενται ίσοι με το μηδέν
$\ln m_{\lambda\theta\kappa} = \lambda + \lambda_{\lambda} + \lambda_{\kappa} + \lambda_{\theta} + \lambda_{\lambda\kappa} + \lambda_{\lambda\theta} + \lambda_{\theta\kappa} + \lambda_{\lambda\theta\kappa}$	Κανένας
$\ln m_{\lambda\theta\kappa} = \lambda + \lambda_{\lambda} + \lambda_{\kappa} + \lambda_{\theta} + \lambda_{\lambda\kappa} + \lambda_{\lambda\theta} + \lambda_{\theta\kappa}$	$\lambda_{\lambda\theta\kappa}$
$\ln m_{\lambda\theta\kappa} = \lambda + \lambda_{\lambda} + \lambda_{\kappa} + \lambda_{\theta} + \lambda_{\lambda\kappa} + \lambda_{\lambda\theta}$	$\lambda_{\lambda\theta\kappa} \lambda_{\theta\kappa}$
$\ln m_{\lambda\theta\kappa} = \lambda + \lambda_{\lambda} + \lambda_{\kappa} + \lambda_{\theta} + \lambda_{\lambda\kappa}$	$\lambda_{\lambda\theta\kappa} \lambda_{\lambda\theta} \lambda_{\theta\kappa}$
$\ln m_{\lambda\theta\kappa} = \lambda + \lambda_{\lambda} + \lambda_{\kappa} + \lambda_{\theta}$	$\lambda_{\lambda\theta\kappa} \lambda_{\lambda\kappa} \lambda_{\lambda\theta} \lambda_{\theta\kappa}$
$\ln m_{\lambda\theta\kappa} = \lambda + \lambda_{\lambda} + \lambda_{\kappa} + \lambda_{\lambda\kappa}$	$\lambda_{\lambda\theta\kappa} \lambda_{\lambda} \lambda_{\kappa} \lambda_{\lambda\kappa}$
$\ln m_{\lambda\theta\kappa} = \lambda + \lambda_{\lambda} + \lambda_{\kappa}$	$\lambda_{\lambda\theta\kappa} \lambda_{\theta} \lambda_{\lambda\kappa} \lambda_{\lambda\theta} \lambda_{\theta\kappa}$
$\ln m_{\lambda\theta\kappa} = \lambda + \lambda_{\kappa}$	$\lambda_{\lambda\theta\kappa} \lambda_{\lambda} \lambda_{\theta} \lambda_{\lambda\kappa} \lambda_{\lambda\theta} \lambda_{\theta\kappa}$
$\ln m_{\lambda\theta\kappa} = \lambda$	$\lambda_{\lambda\theta\kappa} \lambda_{\lambda} \lambda_{\kappa} \lambda_{\theta} \lambda_{\lambda\kappa} \lambda_{\lambda\theta} \lambda_{\theta\kappa}$

Με όμοιο τρόπο το υπόδειγμα μπορεί να επεκταθεί ενσωματώνοντας τέσσερεις, πέντε ή και περισσότερες μεταβλητές. Κάθε ένα από τα υποδείγματα που μπορεί να κατασκευασθεί είναι χρήσιμο για τον έλεγχο της συνάφειας των μεταβλητών ανά δύο ανά τρεις, ή με τους συνδυασμούς που αντιστοιχούν στο κορεσμένο και στα υποκείμενα αυτού υποδείγματα. Έτσι οι έλεγχοι που γίνονται είναι της ακόλουθης μορφής<sup>44</sup>:

Ελεγχος 1, *Κορεσμένο υπόδειγμα*: Υπάρχει ξεχωριστή σχέση για κάθε δυνατό συνδυασμό μεταβλητών ξεχωριστά.

Ελεγχος 2, *Ο ανώτατος όρος ισούται με το μηδέν*: Με την εξαίρεση μιας μεταβλητής κάθε φορά, υπάρχει ξεχωριστή σχέση για κάθε δυνατό συνδυασμό των υπολοίπων μεταβλητών ξεχωριστά. Στην περίπτωση του υποδείματος με τρεις μεταβλητές, όταν ο όρος τρίτης τάξης τεθεί ίσος με το μηδέν, τότε για κάθε κατηγορία της τρίτης μεταβλητής υπάρχει σχέση ανάμεσα στις άλλες δύο.

Ελεγχος 3, *Το υπό συνθήκη ανεξάρτητο υπόδειγμα*: Για κάθε ζεύγος μεταβλητών αυτές είναι ανεξάρτητες για κάθε κατηγορία της εναπομείνουσας μεταβλητής. Στο υπόδειγμα αυτό τίθενται ίσοι με το μηδέν ορισμένοι όροι δεύτερης τάξης. Σε όρους πιθανοτήτων αυτό σημαίνει πως για τον όρο AB ισχύει

<sup>43</sup> Wrigley, N., "Categorical Data Analysis", Longman, London, 1985, σελ. 171

$$P_{\theta\kappa} = \{P(A=i \text{ και } B=\kappa) \times P(\Gamma=\theta \text{ και } B=\kappa)\} / P(B=\kappa)$$

Ελεγχος 4, Το μερικά ανεξάρτητο υπόδειγμα, όπου υπάρχουν όροι μόνο πρώτης τάξης και ορισμένοι από τους όρους δεύτερης τάξης. Σε όρους πιθανοτήτων αυτό σημαίνει πως αν τεθούν οι όροι AB και BΓ ίσοι με το μηδέν, τότε ισχύει:

$$P_{\theta\kappa} = P(A=i \text{ και } B=\kappa) \times P(\Gamma=\theta)$$

Ελεγχος 5, Το απόλυτα ανεξάρτητο υπόδειγμα, όπου υπάρχουν όροι μόνο πρώτης τάξης. Σε όρους πιθανοτήτων αυτό σημαίνει πως

$$P_{\theta\kappa} = P(A=i) \times P(B=\kappa) \times P(\Gamma=\theta)$$

Ελεγχος 6, Το μερικά ισοπίθανο υπόδειγμα, όπου κάποιοι όροι πρώτης τάξης τίθενται ίσοι με το μηδέν καθώς και όλοι οι ανώτεροι αυτών. Αυτό σημαίνει πως οι συνδυασμοί των μεταβλητών που αντιστοιχούν στους εν λόγω όρους είναι ισοπίθανοι στις κατηγορίες των εναπομεινουσών μεταβλητών.

Ελεγχος 7, Το απόλυτα ισοπίθανο υπόδειγμα, όπου όλοι οι όροι έχουν τεθεί ίσοι με το μηδέν. Αυτό σημαίνει πως οι όλοι συνδυασμοί όλων των μεταβλητών, δηλαδή όλες οι κυψελίδες του πίνακα συνάφειας, είναι ισοπίθανοι.

### 10.3. Η ΜΕΤΑΤΡΟΠΗ ΤΩΝ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΩΝ Log-Linear ΣΕ

#### ΙΣΟΔΥΝΑΜΑ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ Logit Log-Linear

##### 10.3.1 Βασικές έννοιες

Η μετατροπή των υποδειγμάτων Log-Linear σε ισοδύναμα υποδείγματα Logit, έχει την έννοια της εύρεσης μίας ισοδύναμης μαθηματικά μορφής όπου θα υπάρχει εξαρτημένη και ερμηνευτικές μεταβλητές<sup>45</sup>. Επειδή όμως οι μεταβλητές είναι κατηγορικές, αυτό σημαίνει πως θα επιλέγεται μια συγκεκριμένη κατηγορία της εξαρτημένης μεταβλητής, για δεδομένες κατηγορίες των ερμηνευτικών μεταβλητών. Αυτό κατά συνέπεια σημαίνει να βρεθούν οι πιθανότητες να επιλεγεί μία συγκεκριμένη κατηγορία της εξαρτημένης μεταβλητής έναντι όλων των υπολοίπων. Για τον υπολογισμό αυτής της πιθανότητας εισάγεται η έννοια των Odds.

<sup>44</sup> Wrigley, N., op. cit.

<sup>45</sup> Wrigley, N. Categorical Data Analysis, Longman, London 1985, σελ. 223

### 10.3.2 Odds και Log-Odds

Τα odds για να συμβεί ένα ενδεχόμενο είναι ο λόγος της πιθανότητας να λάβει χώρα αυτό το ενδεχόμενο προς το λόγο της πιθανότητας να μη λάβει χώρα<sup>46</sup>. Συγκεκριμένα τα odds για την επέλευση ενός εδεχομένου είναι:

$$\lambda = P(\text{Το γεγονός λαμβάνει χώρα}) / P(\text{Το γεγονός δεν λαμβάνει χώρα})$$

Όσο μεγαλώνουν οι τιμές των odds είναι ένδειξη ότι οι πιθανότητες να συμβεί ένα γεγονός αυξάνουν.

Η αναλογία δύο odds καλείται αναλογία odds και συνήθως είναι εκφρασμένη σε φυσικούς λογαρίθμους οπότε καλείται και Log-Odds. Συγκεκριμένα για το προηγούμενο παράδειγμα:

$$\ln \lambda = \ln \{ P(\text{Το γεγονός λαμβάνει χώρα}) / P(\text{Το γεγονός δεν λαμβάνει χώρα}) \} \quad (10)$$

### 10.3.3 Εξεύρεση της ισοδύναμης μαθηματικής μορφής

Η εξεύρεση της ισοδύναμης μαθηματικής μορφής βασίζεται στις ιδιότητες των λογαρίθμων. Συγκεκριμένα η ανάλυση ξεκινά από την ιδιότητα ότι ο λογάριθμος ενός λόγου ισούται με τη διαφορά του λογάριθμου του αριθμητή μείον το λογάριθμο του παρονομαστή. Δηλαδή:

$$\ln \lambda = \ln P(\text{Το γεγονός λαμβάνει χώρα}) - \ln P(\text{Το γεγονός δεν λαμβάνει χώρα}) \quad (11)$$

Έτσι αν στο κορεσμένο υπόδειγμα (4) θεωρηθεί ότι η μεταβλητή  $I$ ,  $i=1, 2$  είναι η εξαρτημένη μεταβλητή και  $K$ ,  $k=1, 2$  η ανεξάρτητη τότε η σχέση (10) σημαίνει πως:

$$\ln(\pi_{1k} / \pi_{2k}) = \ln \pi_{1k} - \ln \pi_{2k} = (\lambda + v_1 + v_k + v_{1k}) - (\lambda + v_2 + v_k + v_{2k})$$

και με αλγεβρικούς χειρισμούς προκύπτει η μορφή:

$$\ln(\pi_{1k} / \pi_{2k}) = \omega_i + \omega_{ik}$$

όπου  $\omega_i$  είναι  $v_1 - v_2$  και

$$\omega_{ik} \text{ είναι } v_{1k} - v_{2k}$$

Η επέκταση του ανωτέρω διμεταβλητού Logit Log-Linear υποδείγματος σε πολυμεταβλητό είναι ανάλογη με την επέκταση του κλασικού υποδείγματος Log-Linear. Έτσι ένα τριμεταβλητό υπόδειγμα που έχει μαθηματικό ισοδύναμο

$$\lambda + v_i + v_k + v_\theta + v_{ik} + v_{i\theta} + v_{\theta k}$$

θα έδινε τις ακόλουθες σχέσεις:

<sup>46</sup> Cramer J., "The Logit Model", UK 1991

$$\ln(\pi_{1\theta\kappa}/\pi_{1\theta\kappa}) = \omega_1 + \omega_{1\kappa} + \omega_{1\theta}$$

$$\ln(\pi_{2\theta\kappa}/\pi_{1\theta\kappa}) = \omega_2 + \omega_{2\kappa} + \omega_{2\theta}$$

...

$$\ln(\pi_{i\theta\kappa}/\pi_{1\theta\kappa}) = \omega_i + \omega_{i\kappa} + \omega_{i\theta}$$

Ετσι, όλες οι αρχές που διέπουν τα υποδείγματα log-linear ισχύουν και στην περίπτωση των πολυμεταβλητών υποδειγμάτων Logit Log-Linear, για το συγκεκριμένο κάθε φορά υπόδειγμα. Αυτό που πρέπει να καθορισθεί επόμενως είναι το υπόδειγμα log-linear και συγκεκριμένα ο βαθμός πολυπλοκότητας του, δηλαδή η τάξη του ανώτερου όρου του και κατόπιν να κατασκευασθεί η μαθηματικά ισοδύναμη μορφή.

## 10.4. ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑΣ

### 10.4.1 Στατιστική αξιολόγηση και επιλογή

Η επιλογή ενός υποδείματος log-linear από το σύνολο των δυνατών υποδειγμάτων από μια σειρά ιεραρχικών υποδειγμάτων για την καλύτερη αναπαράσταση των δομικών σχέσεων που διέπουν το μελετώμενο φαινόμενο γίνεται με τη βοήθεια του στατιστικού ελέγχου υποθέσεων. Τούτο γίνεται προκειμένου να επιλεγεί η πιο αποδεκτή αναπαράσταση σύμφωνα με στατιστικά κριτήρια. Αυτό επιχειρείται στη βάση της καλύτερης δυνατής προσαρμογής των εμπειρικών δεδομένων στο θεωρητικό υπόδειγμα, στην όσο το δυνατόν πιο απλή μορφή, δηλαδή με τις λιγότερες δυνατές παραμέτρους προς εκτίμηση, του εν λόγω υποδείματος και ταυτόχρονα τη διατήρηση της εννοιολογικής πληρότητας του.

Η επιλογή του βαθμού πολυπλοκότητας γίνεται ελέγχοντας στατιστικά την απώλεια πληροφορίας εξ αιτίας της εξίσωσης με το μηδέν κάποιων όρων του κορεσμένου υποδείματος. Ο στατιστικός έλεγχος γίνεται με τη βοήθεια του στατιστικού  $G^2$  που καλείται λόγος πιθανοφάνειας του  $\chi$ -τετράγωνο<sup>47</sup> και ασυμπτωτικά (όταν δηλαδή το μέγεθος του δείγματος τείνει στο άπειρο) ακολουθεί την κατανομή  $\chi$ -τετράγωνο. Το  $G^2$  υπολογίζεται από την έκφραση:

$$G^2 = 2 \sum_i O_i \ln(O_i/E_i)$$

όπου  $O_i$  είναι η από την παρατήρηση συχνότητα της κυψελίδας (i) του πίνακα και  $E_i$  είναι η αναμενόμενη τιμή της ίδιας κυψελίδας. Όταν υπάρχει τέλεια προσαρμογή των δεδομένων,



δηλαδή οι τιμές από παρατήρηση ( $O_i$ ) είναι ίσες με τις αναμενόμενες τιμές ( $E_i$ ) τότε το  $G^2$  είναι ίσο με το 0, γιατί ο  $\ln(O_i/E_i)=\ln 1=0$ . Τέλεια προσαρμογή παρατηρείται πάντα στο κορεσμένο υπόδειγμα, δηλαδή το  $G^2$  του κορεσμένου υποδείγματος είναι ίσο πάντα με το 0. Εφόσον η συμπεριφορά του κορεσμένου υποδείγματος είναι γνωστή, τότε κάθε άλλο ιεραρχικό υπόδειγμα μπορεί να συγκριθεί στατιστικά με το κορεσμένο. Ο στατιστικός έλεγχος έχει το νόημα της καλής εφαρμογής του ιεραρχικού υποδείγματος στα δεδομένα, λαμβάνοντας υπόψη ότι το κορεσμένο υπόδειγμα έχει τέλεια προσαρμογή. Ο έλεγχος πραγματοποιείται με το  $G^2$  που πρέπει να σημειωθεί ότι είναι προσθετικό για ιεραρχικά υποδείγματα. Αυτό σημαίνει πως η διαφορά των  $G^2$  μεταξύ δύο υποδειγμάτων με διαφορετικούς ιεραρχικούς βαθμούς δείχνει το αν είναι στατιστικά σημαντική η διαφορά στην προσαρμογή των υποδειγμάτων στα στοιχεία. Η διαφορά θεωρείται στατιστικά σημαντική αν το  $G^2$  ξεπερνά την κρίσιμη από τους πίνακες. Το ιεραρχικό υπόδειγμα του οποίου το  $G^2$  ξεπερνά την κρίσιμη τιμή δημιουργεί μεγάλη απώλεια πληροφορίας, δηλαδή η προσαρμογή των δεδομένων από το υπόδειγμα αυτό είναι στατιστικά σημαντικά χειρότερη από την άριστη που πετυχαίνεται από το κορεσμένο υπόδειγμα. Επομένως το υπόδειγμα δεν μπορεί να γίνει αποδεκτό και κατά συνέπεια υιοθετείται το υπόδειγμα του αμέσως ανώτερου βαθμού. Κρίσιμη είναι η τιμή του  $X^2$  από τους πίνακες για συγκεκριμένο κάθε φορά επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha$  και με  $\nu$  βαθμούς ελευθερίας. Οι βαθμοί ελευθερίας υπολογίζονται σύμφωνα με τη σχέση

β.ε.=Αριθμός κυψελίδων του πίνακα – Αριθμός εκτιμώμενων παραμέτρων

Για ένα διμεταβλητό υπόδειγμα οι βαθμοί ελευθερίας υπολογίζονται ως εξής:

Εξειδίκευση υποδείγματος	Υπολογισμός βαθμών ελευθερίας
$\ln m_{ik} = \lambda + \lambda_i + \lambda_k + \lambda_{ik}$	$IK - [1 - (I-1) - (K-1) - (I-1)(K-1)]$
$\ln m_{ik} = \lambda + \lambda_i + \lambda_k$	$IK - [1 - (I-1) - (K-1)]$
$\ln m_{ik} = \lambda + \lambda_i$	$IK - [1 - (I-1)]$
$\ln m_{ik} = \lambda$	$IK - 1$

όπου  $I$  και  $K$  είναι το πλήθος των κατηγοριών των δύο μεταβλητών του υποδείγματος.

Η έννοια της επίδρασης των ξεχωριστών κατηγοριών των μεταβλητών στο πλαίσιο των υποδειγμάτων log-linear είναι η ενσωμάτωση όρων  $\nu$ -τάξεως από το ισοπίθανο υπόδειγμα έως το κορεσμένο υπόδειγμα. Έτσι με το κριτήριο  $G^2$  μπορούν να ελεγχθούν όλα τα ιεραρχικά υποδείγματα και να επιλεγεί εκείνο το επίπεδο στο οποίο η απώλεια

<sup>47</sup> Wringley N., Categorical Data Analysis, Longman, London, 1985, σελ. 165

πληροφορίας είναι από στατιστική σκοπιά ασήμαντη. Το επίπεδο αυτό είναι εκείνο για το οποίο η τιμή του  $G^2$  ξεπερνά την κρίσιμη τιμή από τους πίνακες.

Τέλος, η στατιστική αξιοπιστία του τελικά επιλεγέντος υποδείγματος σε σύγκριση με το υπόδειγμα της απόλυτης ανεξαρτησίας εξετάζεται με τη βοήθεια της εντροπίας. Η εντροπία είναι ένα μέτρο αταξίας. Όσο μεγαλύτερη πληροφόρηση υπάρχει για ένα ενδεχόμενο, τόσο μικρότερη είναι η εντροπία. Για διακριτές μεταβλητές όταν για κάποιο ενδεχόμενο  $A$  ισχύει  $P(A)=1$ , τότε η εντροπία ισούται με το 0. Η μέγιστη τιμή της, για διακριτές μεταβλητές είναι  $1/N$ , όταν ένα φαινόμενο έχει  $N$  ισοπίθανες εκφάνσεις. Ο έλεγχος πραγματοποιείται με την κατανομή  $X^2$  με 1 βαθμό ελευθερίας. Η κρίσιμη τιμή του  $X^2$  υπολογίζεται από την έκφραση

$$X^2=2 \times (\text{τιμή εντροπίας εξ αιτίας του υποδείγματος})$$

Αν ο έλεγχος αποβεί στατιστικά ασήμαντος τότε συνάγεται το συμπέρασμα πως το κάθε φορά ελεγχόμενο υπόδειγμα δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από το υπόδειγμα πλήρους ανεξαρτησίας.

Ισοδύναμος έλεγχος είναι και ο έλεγχος με το δείκτη συγκέντρωσης. Αυτός ο δείκτης όμως ακολουθεί την κατανομή  $F$ .

#### 10.4.2 Δεδομένα

Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων κωδικοποιήθηκαν σε τέσσερις μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές είναι κατηγορικές με απαντήσεις ΝΑΙ-ΟΧΙ. Κατά συνέπεια δημιουργούνται 96 δυνατοί συνδυασμοί απαντήσεων. Από αυτούς όμως 56 αποκλείονται για εννοιολογικούς λόγους. Το φαινόμενο αυτό είναι το πρόβλημα των διαρθρωτικών μηδενικών που αναλύθηκε προηγουμένως. Στη συνέχεια αιτιολογείται ο αποκλεισμός καθενός από τους των συνδυασμούς απαντήσεων που στερούνται εννοιολογικού περιεχομένου.

Συνδυασμός: *Μακροχρόνια Συνεργασία* : ΝΑΙ, *Απόσταση* : ΝΑΙ, *Ταχύτητα* : ΝΑΙ,

*Ποιοτική Εξυπηρέτηση* : ΟΧΙ

Η Ποιοτική Εξυπηρέτηση των πελατών από τις τράπεζες, είναι η συνολική έκφραση της Μακροχρόνιας Συνεργασίας τους, της Απόστασης-Δικτύου των τραπεζικών καταστημάτων από το χώρο του πελάτη/επιχειρηματία και της Ταχύτητας Εξυπηρέτησής του σε αυτά (τα καταστήματα). Είναι αδύνατον, λοιπόν, κάποιος που προτιμάει τα τελευταία τρία

χαρακτηριστικά τραπεζικών υπηρεσιών να μη στηρίζει την επιλογή της τράπεζας με την οποία θα συνεργαστεί με την ποιοτική εξυπηρέτηση.

Η μακρόχρονη παρατήρηση μεγάλου αριθμού τραπεζών έδειξε ότι η επιτυχημένη πορεία μίας τράπεζας, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και, κυρίως, μακροπρόθεσμα εξαρτάται από την προσοχή που θα δώσει στο συνδυασμό των μεταβλητών που προαναφέρθηκαν. Είναι φανερό ότι η τράπεζα πρέπει να εστιάζει τις προσπάθειές της στο τελευταίο στοιχείο όταν αυτό εύλογα συμπεριλαμβάνει όλα τα υπόλοιπα (Ποιοτική εξυπηρέτηση = Μακροχρόνια Συνεργασία + Απόσταση/Δίκτυο + Ταχύτητα Εξυπηρέτησης)<sup>48</sup>.

Πρέπει να τονιστεί πως η ποιοτική παροχή υπηρεσιών ή αλλιώς η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη χρησιμοποιείται ως μέσο διαφοροποίησης, σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σε συνδυασμό όμως με τη γρήγορη και σωστή εξυπηρέτηση καθώς και την ανάπτυξη προσωπικής σχέσης τέτοια που να κάνει τον πελάτη να αισθάνεται τη μοναδικότητα της αντιμετώπισης των τραπεζικών υπαλλήλων απέναντί του, κάτι που τον καθιστά “πιστό” σε τυχόν διακυμάνσεις αποδόσεων επενδυτικών προϊόντων και υπηρεσιών που του προσφέρονται.

Θα ήταν αντιφατικό, με τη θεωρία της συνολικής ποιότητας του service της πολιτικής μάρκετινγκ των τραπεζών, εάν συμπεριλαμβανόταν στο δείγμα της έρευνας ένας τέτοιος συνδυασμός.

*Συνδυασμός: Μακροχρόνια Συνεργασία: ΝΑΙ, Απόσταση: ΝΑΙ, Ταχύτητα: ΟΧΙ, Ποιοτική Εξυπηρέτηση :ΝΑΙ*

Η περίπτωση της Alpha Τράπεζας Πίστεως η οποία επιλέγεται σαν τράπεζα συνεργασίας με συνδυασμό μέσων πολιτικής μάρκετινγκ τον παρόντα (δες τίτλο παραγράφου) αποτελεί λόγο εξαίρεσης αυτού από την έρευνα με την αιτιολογία πως είναι απίθανη η κατάσταση εκείνη σύμφωνα με την οποία μπορεί να στοχεύει κάποιος επιχειρηματίας σε μία τράπεζα με την οποία θα συναλλάσσεται βάσει της μακροχρόνιας συνεργασίας που θα επιθυμούσε να είχε μαζί της, της μικρής απόστασης από το χώρο της επιχείρησής του και του συνολικού service που θα του παρέχει αποκλείοντας την γρήγορη εξυπηρέτησή του.

Κάθε τράπεζα στον αγώνα που κάνει για ένα σταθερό και σίγουρο μέλλον οφείλει να συγκεντρώνει τις προσπάθειές της στο να ξεχωρίσει διαφορετικά, από τις άλλες. Το

σημείο που πρέπει να προσεχθεί ωστόσο είναι ότι οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται ως μέσο διαφοροποίησης όπως η καλή εξυπηρέτηση ή αλλιώς φιλική εξυπηρέτηση, το διευρυμένο δίκτυο καταστημάτων και η προσφορά ευρείας ποικιλίας πρωτοποριακών προϊόντων, είναι παράγοντες που μπορούν να αντιγραφούν ευκολότερα από ποτέ άλλοτε<sup>49</sup>.

Η λύση στο πρόβλημα αυτό, ο παράγοντας δηλαδή ο οποίος μπορεί να διαφοροποιήσει μία τράπεζα από τις άλλες, είναι η ταχεία εξυπηρέτησή του πόσο μάλλον όταν πελάτης είναι μία επιχείρηση για την οποία ο χρόνος είναι τόσο σημαντικό μέσο κερδοφορίας της. Η αυτοματοποίηση των πληρωμών και της κίνησης των κεφαλαίων από τραπεζικό λογαριασμό σε τραπεζικό λογαριασμό, επιτρέπει την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων και την απελευθέρωση προσωπικού που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε πιο παραγωγικές εργασίες. Αρα, θα ήταν παραπλανητικός ένας συνδυασμός σαν αυτόν που παρουσιάζεται στην παρούσα παράγραφο, για την διεξαγωγή αποτελεσμάτων σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες προσελκυσσιμότητας μίας επιχείρησης από μία τράπεζα.

*Συνδυασμός: Μακροχρόνια Συνεργασία : ΝΑΙ, Απόσταση : ΟΧΙ, Ταχύτητα : ΝΑΙ, Ποιοτική Εξυπηρέτηση : ΝΑΙ*

Η Απόσταση και το μεγάλο Δίκτυο καταστημάτων μίας τράπεζας είναι, ένας από τους σημαντικότερους λόγους επιλογής μίας τράπεζας αν αναλογιστεί κανείς πως τα ενδιαφερόμενα μέρη (πελάτες) είναι εμπορικές επιχειρήσεις οι οποίες τις περισσότερες φορές, κάνουν τις επιλογές τους βάσει του διατεθειμένου χρόνου που έχουν στη διάκριση της ημέρας και λιγότερο βάσει της γνώσης των υπηρεσιών και των προϊόντων που της προσφέρονται, από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Οι τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο έχοντας κατανοήσει τη σημασία της όσο το δυνατόν ταχύτερης προσαρμογής τους στις εξελίξεις, προχωρούν στις απαραίτητες προετοιμασίες με γρήγορα και αποφασιστικά βήματα όπως το θέμα αναδιάταξης των δικτύων. Είναι πλέον σαφές ότι οι όποιες κινήσεις γίνονται στον ελληνικό τραπεζικό χώρο μέσω των εξαγορών ή συγχωνεύσεων των διαφόρων τραπεζών, έχουν σαν κύριο στόχο τη δημιουργία επιχειρηματικών οργανισμών, ικανών να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό (βλ. Κεφ. 5, ενότ. 5.3.1). Στα πλαίσια αυτά περιλαμβάνεται τόσο η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, οι επενδύσεις σε ανθρώπινο

<sup>49</sup> Κέντρος Δ., Δ/ση Οικονομικών Υπηρεσιών ΕΚΤΕ, Άρθρο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών με τίτλο «Εφαρμογή στρατηγικής μάρκετινγκ στις τραπεζικές υπηρεσίες», Αθήνα 1995

δυναμικό ικανό να στελεχωσει αυτούς τους δυναμικούς οργανισμούς αλλά και η απόκτηση ικανού αριθμού μονάδων, για καλύτερη προσέγγιση της πελατείας τόσο από πλευράς κτήσεως της πρώτης ύλης του χρήματος, όσο και από πλευράς πολλαπλών πωλήσεων και άλλων προϊόντων το λεγόμενο cross selling (βλ. Κεφ. 5, ενότ. 5.1).

Είναι, λοιπόν, λογική η εξαίρεση αυτού του συνδυασμού παραγόντων προσελκυσσιμότητας των τραπεζών όταν παρουσιάζεται η ανάγκη, εκ μέρους των επιχειρηματιών, για ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και ειδικά ταχεία παροχή αυτών χωρίς την απαραίτητη προϋπόθεση η οποία είναι η παροχή ενισχυμένου Retail Banking και η κατάκτηση μεριδίων αγοράς ικανά να προσφέρουν τα δύο πρώτα χαρακτηριστικά υπηρεσιών αφού αποτελούν τη βάση τους από χωροθετική άποψη.

*Συνδυασμός: Μακροχρόνια Συνεργασία : ΝΑΙ, Απόσταση : ΟΧΙ, Ταχύτητα : ΝΑΙ,  
Ποιοτική Εξυπηρέτηση : ΟΧΙ*

Κάτι ανάλογο με την προηγούμενη περίπτωση συνδυασμού λόγων επιλογής ενός χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, όπως είναι η τράπεζα, είναι ο συνδυασμός που εξετάζεται, εδώ, με τη διαφορά πως η παρούσα εξαίρεση από τον πίνακα στοιχείων της έρευνας, ενισχύεται από τη μη προτίμηση της ποιοτικής εξυπηρέτησης, πράγμα αντιστρόφως ανάλογο με τη στρατηγική μάρκετινγκ περί συνολικής ποιότητας πωλήσεων<sup>50</sup>, η οποία βεβαίως, εμπεριέχει τον ικανοποιητικό βαθμό απόστασης του τραπεζικού καταστήματος από την επιχείρηση.

Οι προκλήσεις της επόμενης μέρας βρίσκονται μπροστά και ως εκ τούτου πρέπει να υπάρξει μία σωστή και αποτελεσματική ανταπόκριση. Τα δίκτυα διανομής είναι ένα από τα στοιχεία για τα οποία θα χρειαστεί κάθε όμιλος να λάβει αποφάσεις. Το δεύτερο στοιχείο, που βρίσκεται σε άμεση σχέση με το πρώτο είναι το θέμα της εξυπηρέτησης του πελάτη (customer service) το οποίο εντούτοις δεν εμπνέει τους πελάτες ώστε να δίνουν σε αυτό, παράλληλα με το πρώτο στοιχείο (απόσταση-δίκτυο), την ανάλογη προτεραιότητα ώστε να αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα επιλογής τραπεζικού φορέα προς συνεργασία.

<sup>49</sup> Παπαγεωργίου Ν., Υποδ/ση Νέων Εργασιών Τρ. Πίστεως Α.Ε., Άρθρο της Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών με τίτλο «Το τραπεζικό μάρκετινγκ: Προϊόντα και ανάγκες των πελατών», Αθήνα 1997

<sup>50</sup> Ηλιόπουλος Γρ., Δ/ση Επιχείρησης Μάρκετινγκ ΕΤΕ, Άρθρο της ΕΕΤ «Μάρκετινγκ μια λειτουργία απαραίτητη στις τράπεζες», (1986)

*Συνδυασμός: Μακροχρόνια Συνεργασία : ΝΑΙ, Απόσταση : ΟΧΙ, Ταχύτητα : ΟΧΙ,  
Ποιοτική Εξυπηρέτηση : ΝΑΙ*

Ο συνδυασμός αυτός αποτελεί την επιλογή τραπεζών προς συνεργασία οι οποίες ανήκουν στην κατηγορία των λοιπών κρατικών τραπεζών (εκτός της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος) στην οποία οι προτιμήσεις των πελατών/επιχειρηματιών δείχνουν να παραβλέπουν εντελώς τον παράγοντα χώρο (δίκτυο) και χρόνο (ταχύτητα εξυπηρέτησης).

Είναι ένα γεγονός που από ότι φαίνεται δεν έχει μεγάλη σημασία για το εξεταζόμενο δείγμα αφενός γιατί αποτελεί απάντηση μίας μόνο επιχείρησης (από το σύνολο των 55) και άρα δεν έχει ουσιαστική επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα επιδρώντας θετικά ή αρνητικά, αφετέρου γιατί οι δημόσιες ή αλλιώς κρατικές τράπεζες αν επέλεγαν να διαφοροποιηθούν από τις υπόλοιπες ιδιωτικές τράπεζες θα επέλεγαν σαν βασικό εργαλείο μάρκετινγκ την γρήγορη εξυπηρέτηση με το χαμηλότερο λειτουργικό κόστος αλλά και το αμεσότερο πλεονκτημα για τους αγοραστής/στόχους.

Φυσικά η εκτίμηση αυτών των κριτηρίων θα βρίσκεται πάντα σε συνάρτηση με την αντίστοιχη στρατηγική, που θα υιοθετεί κάθε τράπεζα και ιδιαίτερα μία τράπεζα δημόσια που μέχρι τώρα είχε κατανοήσει την εξυπηρέτηση του πελάτη σαν μία φιλική συνάντηση σε έναν επαγγελματικό χώρο όπως είναι αυτός του καταστήματος.

*Συνδυασμός: Μακροχρόνια Συνεργασία : ΟΧΙ, Απόσταση : ΝΑΙ, Ταχύτητα : ΝΑΙ,  
Ποιοτική Εξυπηρέτηση : ΝΑΙ*

Η ενασχόληση των τραπεζών με το service των πελατών τους είναι συνυφασμένη με την ίδια τη φύση των τραπεζικών εργασιών και τον τρόπο λειτουργία τους. Ενώ όμως η μακρόχρονη αυτή γνώση του αντικειμένου θα έπρεπε να αποτελεί θετικό στοιχείο για τις τράπεζες και ιδιαίτερα για τις παλαιότερες από αυτές (Alpha Τράπεζα Πίστωσης), στην πράξη και στα πλαίσια των σημερινών εξελίξεων, τόσο στο χώρο του ανταγωνισμού όσο και των μεταβαλλόμενων προτιμήσεων, επιθυμιών και αναγκών των πελατών, λειτουργεί μάλλον αρνητικά για τις περισσότερες από αυτές.

Ευνόητη συνέπεια του προηγούμενου προβλήματος είναι το γεγονός ότι υποεκτιμώνται, συνήθως και σε πολύ μεγάλο βαθμό, οι τεράστιες ανάγκες του σταδίου της υλοποίησης σε πόρους όπως είναι τα κεφάλαια, οι άνθρωποι, η υλική και τεχνική υποδομή

αλλά και οι προγραμματιστικές προσπάθειες στις οποίες κυρίως εστιάζουν την πολιτική τους οι ιδιωτικές τράπεζες όπως η Alpha Τράπεζα Πίστεως του παρόντος συνδυασμού.

Θεωρείται αντίφαση, κατ' αυτόν τον τρόπο η προτίμηση προσελκυστικών παραγόντων, για μία επιχείρηση που ενδιαφέρεται να επιλέξει τράπεζα προς συνεργασία, σχετικών με την ταχύτητα και την ποιότητα παροχής υπηρεσιών και όχι της προσμονής σε μία μακροχρόνια μελλοντική συνεργασία μεταξύ τους της οποίας απόρροια είναι τα προηγούμενα χαρακτηριστικά.

*Συνδυασμός: Μακροχρόνια Συνεργασία : ΟΧΙ, Απόσταση : ΝΑΙ, Ταχύτητα : ΝΑΙ,  
Ποιοτική Εξυπηρέτηση : ΟΧΙ*

Για τον ίδιο λόγο που απορρίφθηκε ο προηγούμενος συνδυασμός απορρίπτεται και ο παρών. Η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών προϋποθέτει τόσο τη γρήγορη εξυπηρέτηση, όπως άλλωστε έχει προαναφερθεί, όσο και την πολυετή επαφή και σχέση με αυτούς, από μέρους των τραπεζών.

Στη σημερινή τραπεζική αγορά που κινείται με γρηγορότερους από ποτέ ρυθμούς και όπου τα πάντα συνεχώς μεταβάλλονται, η μόνη οδός επιτυχίας για μία τράπεζα είναι η διαμόρφωση ικανοτήτων και νοοτροπίας που θα της επιτρέψει να αντιλαμβάνεται σε συνεχή βάση τις συντελούμενες αλλαγές, να βρίσκει και να εκμεταλλεύεται, γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές της, τις δημιουργούμενες ευκαιρίες από αυτές τις αλλαγές. Η εκμετάλλευση των ευκαιριών μπορεί να μεταφραστεί σε πρωτοποριακά προϊόντα (ποιοτική εξυπηρέτηση) που ικανοποιούν τις όλο και περισσότερο εξελισσόμενες ανάγκες των αγοραστών που έχουν να κάνουν με τη γρήγορη (ταχύτητα εξυπηρέτησης) και τη σωστή ενημέρωση στα τυχόν νέα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες με άμεση πρόσβαση σε αυτά (απόσταση).

Οι αρχές του τραπεζικού μάρκετινγκ για άλλη μία φορά έρχονται σε αντίφαση με τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων και άρα, προκειμένου να διεξαχθούν σωστά αποτελέσματα, εξαιρούνται από τον τελικό πίνακα αποτελεσμάτων (πίνακα συνάφειας).

Συνδυασμός: *Μακροχρόνια Συνεργασία* : ΟΧΙ, *Απόσταση* : ΝΑΙ, *Ταχύτητα* : ΟΧΙ,  
*Ποιοτική Εξυπηρέτηση* : ΝΑΙ

Η απάντηση σε αυτό το συνδυασμό λόγων προσελκυσσιμότητας πελατών έρχεται από τις δύο μεγαλύτερες ιδιωτικές τράπεζες που συμπεριλαμβάνονται στο δείγμα (Alpha Τράπεζα Πίστεως και Τράπεζα Εργασίας). Είναι αδύνατον να υπάρχει ποιοτικό service όταν η τράπεζα δεν αντιμετωπίζει σωστά τα κύρια μελήματα των πελατών της που έχουν να κάνουν με το χρόνο παραμονής τους στο χώρο του καταστήματος (ταχύτητα εξυπηρέτησης) αλλά και την αντιμετώπισή τους μέσα σε αυτόν από άποψη φιλικής εξυπηρέτησης (μακροχρόνια συνεργασία).

Είναι αυτονόητο ότι οι τράπεζες δεν μπορούν να πάρουν τις σωστές αποφάσεις, να σχεδιάσουν πολιτικές και να ελέγχουν την πορεία υλοποίησής των εάν δεν έχουν συστήματα παρακολούθησης των μεγεθών και της οικονομικής θέσης των πελατών τους κάτι που επιτυγχάνεται μέσα από τη μακροχρόνια συνεργασία που θα επιδιώξουν με τον εκάστοτε πελάτη<sup>51</sup>. Αρα, διαφαίνεται το γεγονός της λάθος επιλογής της ποιοτικής εξυπηρέτησης σαν κύριο παράγοντα επιλογής τραπεζικού καταστήματος σε αντίθεση με τη μακροχρόνια συνεργασία αφού εύλογα συμπεραίνει κανείς πως υψηλότερη ποιότητα παροχής υπηρεσιών έχουν εκείνοι που έρχονται σε περισσότερη επικοινωνία με την τράπεζα και άρα “γνωρίζονται” καλύτερα με αυτή ώστε να απολαμβάνουν τα οφέλη μιας μακράς σχέσης.

Συνδυασμός: *Μακροχρόνια Συνεργασία* : ΟΧΙ, *Απόσταση* : ΟΧΙ, *Ταχύτητα* : ΝΑΙ,  
*Ποιοτική Εξυπηρέτηση* : ΝΑΙ

Ενας επόμενος συνδυασμός που έχει εξαιρεθεί και έχει θεωρηθεί σαν structural zero είναι και ο παρών συνδυασμός. Στην προκειμένη περίπτωση δεν παρατηρήθηκε να έχει επιλέξει κάποιος (πελάτης) μία τράπεζα λόγω μικρής απόστασης από το χώρο της επιχείρησής του ή λόγω μακράς συνεργασίας που πιθανόν θα επιθυμούσε να είχε μαζί της. Αντίθετα φαίνεται να προτιμάται, σε σχέση με το προαναφερόμενο γεγονός, ο συνδυασμός της γρήγορης και παράλληλα, ποιοτικής εξυπηρέτησης, παράγοντες που αναδεικνύουν τον περιστασιακό χαρακτήρα μίας τυχόν συνεργασίας με μία τράπεζα.

<sup>51</sup> Αλβέρτης Γ., Διευθύνων Σύμβουλος Eurobank Cards, «Η οργανωτική διάσταση του μάρκετινγκ στις ελληνικές τράπεζες», Συνέδριο Τραπεζικού Μάρκετινγκ, Hilton (1998)



Από τη στιγμή που ένας επιχειρηματίας επιλέξει να συνεργαστεί με μία τράπεζα μόνο για να του παρέχει, κατά τη διάρκεια της ημέρας, επενδυτικές συμβουλές αλλά και άλλες επιχειρηματικές, προγραμματικές ενημερώσεις και μάλιστα γρήγορα, θα έχει αυτόματα επιλέξει και την ημερομηνία λήξης αυτής της συνεργασίας και ανοίγει δρόμους για μία συνεχή αναζήτηση τραπεζικού οργανισμού προς συνεργασία. Τέτοιες περιπτώσεις δεν ενδιαφέρουν την έρευνα τόσο από μαρκετίστικη άποψη η πολιτική της οποίας κάθε άλλο παρά στηρίζει τέτοιου είδους “πρόσφατες” συνεργασίες με βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα που φθείρει και τα στελέχη μίας τράπεζας αλλά και το ίδιο το ίδρυμα (υψηλή κλίμακα κόστους-οφέλους), όσο και από άποψη ενός απλού παρατηρητή που χωρίς να έχει θεωρητικό υπόβαθρο μάρκετινγκ κατανοεί την επιπόλαιη κίνηση του επιχειρηματία εάν επιλέξει μία τράπεζα προς συνεργασία βάσει αυτού του συνδυασμού κριτηρίων.

*Συνδυασμός: Μακροχρόνια Συνεργασία : ΟΧΙ, Απόσταση : ΟΧΙ, Ταχύτητα : ΟΧΙ,  
Ποιοτική Εξυπηρέτηση : ΟΧΙ*

Η θεώρηση του συγκεκριμένου συνδυασμού σαν structural zero είναι απόλυτα λογική αφού στον συγκεκριμένο συνδυασμό παρουσιάζονται αρνητικές οι απαντήσεις για το συνδυασμό των στοιχείων ή αλλιώς εργαλείων μάρκετινγκ για ικανοποίηση ευκαιριών και αναγκών που παρουσιάζονται στην αγορά και που εξετάζονται ως παράγοντες ελκυστικότητας μίας τράπεζας.

Η περίπτωση αυτή αφορά επιχειρήσεις/πελάτες που πιθανώς έχουν επιλέξει μία τράπεζα προκειμένου να καλύπτουν τις συναλλαγματικές, επενδυτικές και καταθετικές τους ανάγκες εντελώς τυχαία ή βάσει κάποιων κριτηρίων που σίγουρα δεν προσειδιάζουν στους κανόνες τους τραπεζικού μάρκετινγκ και στην εμπορική του πολιτική.

#### **10.4.3 Συνοπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων**

Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στο θέμα της επιλογής τράπεζας για συνεργασία, δίνονται περιληπτικά στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 1

Επιλογή τραπεζών σύμφωνα με τα κριτήρια της μελέτης

Κριτήρια επιλογής				ΤΡΑΠΕΖΑ	ΤΡΑΠΕΖΑ	ΛΟΙΠΕΣ	ΕΘΝΙΚΗ	ΛΟΙΠΕΣ	ΞΕΝΕΣ	Σύνολο
K1	K2	K3	K4	ΠΙΣΤΕΩΣ	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ	ΤΡΑΠΕΖΑ	ΚΡΑΤΙΚΕΣ	ΤΡΑΠΕΖΕΣ	
1	1	1	1	7	6	5	7	9	2	36
1	1	1	0	-	-	-	-	-	-	-
1	1	0	1	1	-	-	-	-	-	1
1	1	0	0	2	2	1	2	2	1	10
1	0	1	1	-	-	-	-	-	-	-
1	0	1	0	-	-	-	-	-	-	-
1	0	0	1	-	-	-	-	1	-	1
1	0	0	0	1	7	1	2	2	1	14
0	1	1	1	2	-	-	-	-	-	2
0	1	1	0	-	-	2	-	1	-	3
0	1	0	1	1	1	-	-	-	-	2
0	1	0	0	4	3	5	8	2	4	26
0	0	1	1	-	-	-	-	-	-	-
0	0	1	0	6	4	5	1	3	4	23
0	0	0	1	-	-	3	1	-	1	5
0	0	0	0	-	-	-	-	-	-	-

Υπόμνημα

K1 Μακροχρόνια συνεργασία

K2 Απόσταση, Δίκτυο Τράπεζας

K3 Ταχύτητα εξυπηρέτησης

K4 Ποιοτική εξυπηρέτηση

Κωδικός 0 ΟΧΙ, η τράπεζα δεν επελέγη με αυτό το κριτήριο

Κωδικός 1 ΝΑΙ, η τράπεζα επελέγη με αυτό το κριτήριο

10.4.4 Στοιχεία για τη δειγματοληψία

Οι απαντήσεις αυτές συλλέχθηκαν με τη βοήθεια ερωτηματολογίου που συμπληρώθηκε από επιχειρήσεις που επελέγησαν τυχαία στην περιοχή έρευνας. Το δειγματοληπτικό σχέδιο που υιοθετήθηκε ήταν της απλής τυχαίας δειγματοληψίας.

Δειγματοληπτική μονάδα ορίστηκε η επιχείρηση που εδρεύει στην περιοχή έρευνας. Τούτο διότι συναλλαγές με τις τράπεζες πραγματοποιούνται στον τόπο που εδρεύει η επιχείρηση. Δειγματοληπτικό πλαίσιο αποτέλεσε το σύνολο των επιχειρήσεων που εδρεύουν στην ευρύτερη περιοχή του Κολωνακίου. Το κλάσμα δειγματοληψίας είναι

4%, δηλαδή 55 επιχειρήσεις από 1375 που εδρεύουν στην περιοχή. Το δειγματοληπτικό πλαίσιο κατασκευάστηκε από τη Βάση Δεδομένων της Τράπεζας Πειραιώς. Η έρευνα διεξήχθη τον Αύγουστο του 1998.

## 10.5 ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

### 10.5.1 Επιλογή βαθμού πολυπλοκότητας

Το υπόδειγμα που επιλέγεται είναι αυτό της τρίτης τάξεως. Τούτο προκύπτει από την επισκόπηση του Πίνακα 2.

Πίνακας 2

Επιλογή βαθμού πολυπλοκότητας του υποδείγματος  
Αποτελέσματα ανάλυσης

A. Tests that K-way and higher order effects are zero.

K	DF	L.R. Chisq	Prob	Pearson Chisq	Prob	Iteration
5	5	,438	,9942	,440	,9942	3
4	26	4,270	1,0000	4,275	1,0000	3
3	60	54,667	,6703	56,027	,6216	4
2	86	104,757	,0826	140,584	,0002	2
1	95	114,650	,0830	163,704	,0000	0

B. Tests that K-way effects are zero.

K	DF	L.R. Chisq	Prob	Pearson Chisq	Prob	Iteration
1	9	9,893	,3592	23,120	,0059	0
2	26	50,090	,0031	84,557	,0000	0
3	34	50,396	,0348	51,752	,0262	0
4	21	3,833	1,0000	3,835	1,0000	0
5	5	,438	,9942	,440	,9942	0

Πηγή: Πίνακες παραρτήματος, Παράρτημα I

Όπως προκύπτει από το πρώτο μέρος του πίνακα οι τρίτου βαθμού είναι στατιστικά σημαντικές, οπότε πρέπει να διατηρηθούν στο υπόδειγμα προκειμένου να υπάρχει καλή προσαρμογή των δεδομένων. Από το δεύτερο μέρος του πίνακα προκύπτει ότι οι επιδράσεις δεύτερου και τρίτου βαθμού είναι στατιστικά σημαντικές. Η πιθανότητα σφάλματος είναι 0,3% και 3,5% αντίστοιχα. Τέλος η τιμή του  $G^2$  για τους όρους αυτούς είναι ιδιαίτερα μεγάλη (μεγαλύτερη από 50).

### 10.5.2 Εκτίμηση του επιλεγέντος υποδείγματος και ισοδύναμη μαθηματική μορφή τύπου Log-Linear

Σύμφωνα με το προηγούμενο στάδιο της ανάλυσης το ισοδύναμο υπόδειγμα τύπου Log-Linear που επελέγη προκειμένου να εκτιμηθούν τα odds απεικονίζεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 3

Διατύπωση υποδείγματος

Αποτελέσματα ανάλυσης

#### A. Διατύπωση υποδείγματος

Model: Multinomial Logit  
 Design: Constant + BANKCODE + BANKCODE\*LOGOS1\*LOGOS2 + BANKCODE\*LOGOS1\*LOGOS3  
 + BANKCODE\*LOGOS1\*LOGOS4 + BANKCODE\*LOGOS2\*LOGOS3 + BANKCODE\*LOGOS2  
 \*LOGOS4 + BANKCODE\*LOGOS3\*LOGOS4  
 Note: There is a separate constant term for each combination of levels  
 of the independent factors.

#### B. Ερμηνεία όρων

Μεταβλητή	Αριθμός Κατηγοριών	Ερμηνεία κωδικών
BANKCODE	6	ΚΩΔΙΚΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ 1 ΠΙΣΤΕΩΣ 2 ΕΡΓΑΣΙΑΣ 3 ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ 4 ΕΘΝΙΚΗ 5 ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ 6 ΞΕΝΕΣ
LOGOS1	2	ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ 0 ΟΧΙ 1 ΝΑΙ
LOGOS2	2	ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΤΡΑΠΕΖΑΣ 0 ΟΧΙ 1 ΝΑΙ
LOGOS3	2	ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ 0 ΟΧΙ 1 ΝΑΙ
LOGOS4	2	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ 0 ΟΧΙ 1 ΝΑΙ

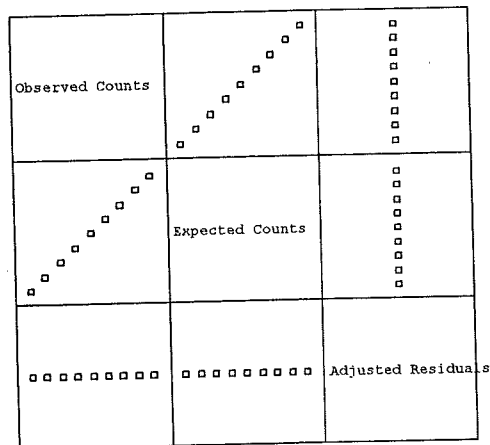
Το Σχήμα που ακολουθεί πιστοποιεί την άριστη εφαρμογή του υποδείγματος. Αυτό σημαίνει πως το εκτιμηθέν υπόδειγμα είναι κατάλληλο για την ανάλυση και αξιολόγηση της στρατηγικής μάρκετινγκ των ανταγωνιστριών τραπεζών στην συγκεκριμένη περιοχή.

Σχήμα 2

Πραγματικές και Αναμενόμενες Συχνότητες των κυψελίδων του πίνακα συνάφειας και κατάλοιπα

Αποτελέσματα ανάλυσης

Logit Model



10.5.3 Ανάλυση επιλογής τράπεζας για συνεργασία με τη βοήθεια του Logit Log-Linear υποδείγματος

Παρακάτω θα αναλυθούν οι πιθανότητες προσέλκυσης πελατείας από μία τράπεζα βάσει συγκεκριμένων συνδυασμών μεταβλητών, κατά περίπτωση. Συγκεκριμένα ερμηνεύονται και αναλύονται τα αποτελέσματα (odds) της έρευνας και βάσει αυτών αξιοποιούνται οι στρατηγικές μάρκετινγκ. Στη συνέχεια οριοθετείται το πεδίο εφαρμογής αυτών των σταρτηγικών μέσω της αξιολόγησης των μεταβλητών που έχουν προεπιλεχθεί και τέλος, προτείνονται τρόποι αντιμετώπισης του εκάστοτε φαινομένου και πως το μάρκετινγκ συμβάλει σε αυτό. Οι μεταβλητές που αποτελούν τους συνδυασμούς που θα εξεταστούν παρακάτω είναι:

1. Μακροχρόνια Συνεργασία
2. Απόσταση-Δίκτυο Τραπεζών
3. Ταχύτητα Εξυπηρέτησης
4. Ποιοτική Εξυπηρέτηση

και οι πιθανές απαντήσεις δηλαδή τα κριτήρια επιλογής τράπεζας είναι: (0) Οχι ή (1) Ναι.

Η ανάλυση βασίζεται στα στοιχεία του πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας Λόγος πιθανοτήτων επιλογής τράπεζας προς συνεργασία έναντι επιλογής ανταγωνιστικής τράπεζας Λόγος Odds		
Κριτήρια επιλογής	Τράπεζα Εργασίας προς Τράπεζα Πίστεως	Λοιπές Ιδιωτικές Τράπεζες προς Τράπεζα Πίστεως
1111	0,86	0,71
1100	4,50	0,71
1000	31,50	0,71
0100	4,50	1,79
0010	6,00	3,50
0001	31,50	3,50
Κριτήρια επιλογής	Λοιπές Ιδιωτικές Τράπεζες προς Τράπεζα Εργασίας	Τράπεζα Πίστεως προς Τράπεζα Εργασίας
1111	0,83	1,17
1100	0,83	5,25
1000	0,83	5,25
0100	2,78	5,25
0010	7,26	5,91
0001	7,26	26,58
Κριτήρια επιλογής	Εθνική Τράπεζα προς Λοιπές Ιδιωτικές Τράπεζες	Εθνική Τράπεζα προς Τράπεζα Πίστεως
1111	1,40	1,00
1100	1,69	3,02
1000	1,69	3,02
0100	1,69	3,02
0010	0,21	0,38
0001	0,26	1,14
Κριτήρια επιλογής	Εθνική Τράπεζα προς Τράπεζα Εργασίας	Τράπεζα Εργασίας προς Εθνική Τράπεζα
1111	1,17	0,86
1100	4,70	2,25
1000	4,70	7,88
0100	4,70	2,25
0010	0,59	3,00
0001	2,37	7,88

#### ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ /ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ

Τα odds του συγκεκριμένου φαινομένου προκύπτουν από τους επιλεχθέντες συνδυασμούς (βάσει στατιστικής σημαντικότητας) που από εδώ και στο εξής θα εξετάζονται για όλα τα πιθανά φαινόμενα ή αλλιώς περιπτώσεις προσέλκυσης αγοραστών

από τη μία τράπεζα ή την άλλη. Στην προκειμένη περίπτωση τις μεγαλύτερες τιμές λαμβάνουν οι συνδυασμοί (1000) και (0001) και είναι περίπου 31,50 η οποία υποδηλώνει τη μεγάλη πιθανότητα να προσελκύσει πελάτες/αγοραστές η Τράπεζα Εργασίας έναντι της Alpha Τράπεζας Πίστεως όταν η πρώτη επιλέγει σαν στρατηγική μάρκετινγκ και άρα μέσα προσέλκυσης πελατείας το «κτίσιμο» μακροχρόνιας σχέσης (loyalty) με τον διερχόμενο, αρχικά, πελάτη καθώς και την ποιοτική παροχή υπηρεσιών και προϊόντων σε αυτόν.

Πρόκειται για δύο μεταβλητές με ισχυρό χαρακτήρα αν λάβει κανείς υπόψιν πως το κτίσιμο μακροχρόνιας σχέσης αποτελεί το θεμέλιο λίθο προώθησης των νέων προϊόντων σε «πιστούς» πελάτες (αυτοί πρώτοι ενδιαφέρονται και συνήθως αγοράζουν αλλά και αυτοί έχουν συνολική σχέση με την τράπεζα –πολλά προϊόντα- και ολοκληρωμένο χαρτοφυλάκιο επενδύσεων) και στη συνέχεια σε άλλους την προώθηση των υπηρεσιών σε γνωστούς των τελευταίων (cross selling) μέσω προσωπικής ή και φιλικής επικοινωνίας.

□ Από την άλλη πλευρά, τα προϊόντα που κυριαρχούν στην τραπεζική αγορά, είναι παρόμοια αν όχι απόλυτα όμοια μεταξύ των μεγάλων τραπεζών. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει, λοιπόν, από την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και επενδυτικών συμβουλών. Αλλωστε, η παροχή αναβαθμισμένων, ποιοτικά, υπηρεσιών είναι απαίτηση, θεωρείται δεδομένη και προαπαιτούμενο έναρξης συνεργασίας με έναν οργανισμό, από μία επιχείρηση ή έναν ιδιώτη. □

Προτείνεται, λοιπόν, σε περιπτώσεις νεοεισερχομένων πελατών, η ανάπτυξη αυτών των εναλλακτικών μορφών προσέλκυσής τους η οποία αποβαίνει επωφελής τόσο για τις τράπεζες που υιοθετούν την τακτική αυτή από άποψη χαμηλού λειτουργικού κόστους αλλά και για τους αγοραστές οι οποίοι αντιμετωπίζουν συχνά, προβλήματα χαμηλού επιπέδου εξυπηρέτησης.

#### *ΛΟΙΠΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ/ ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ*

Στην προηγούμενη ανάλυση φάνηκε πόσο πιο μεγάλη είναι η πιθανότητα να προσελκύσει έναν πελάτη, η Τράπεζα Εργασίας έναντι της Alpha Τράπεζας Πίστεως. Πρόκειται για δύο μεγάλες ιδιωτικές τράπεζες της ελληνικής τραπεζικής αγοράς γι' αυτό το λόγο το επόμενο φαινόμενο που εξετάζεται είναι το παρόν έτσι ώστε να επιβεβαιωθεί η κυριαρχία της Τράπεζας Εργασίας στις ιδιωτικές τράπεζες.

Κατά τον ίδιο τρόπο, λοιπόν, αποδεικνύεται η σημαντικότητα της μεταβλητής της ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατείας, με odds 3,50 σε μία πιθανή μετακίνηση πελατών από

τις Ιδιωτικές Τράπεζες στην Alpha Τράπεζας Πίστεως με τη διαφορά πως εδώ το φαινόμενο, ενισχύεται από τη σημασία της ταχύτητας εξυπηρέτησης των πελατών (με odds 3,50 επίσης). Η ταχύτητα εξυπηρέτησης είναι εξίσου σημαντική για έναν οργανισμό και σε αυτή θα μπορούσε να συμπεριληφθεί τόσο η εντός των καταστημάτων εξυπηρέτηση (άμεση) όσο και την εκτός των καταστημάτων εξυπηρέτηση (έμμεση) όπως για παράδειγμα η γρήγορη ικανοποίηση ενός αιτήματος δανειοδότησης μίας επιχείρησης όταν από αυτό εξαρτάται η περαιτέρω λειτουργία της και συνεπώς η κερδοφορία της ή η ταχεία έκδοση καρτέ επιταγών κ.λ.π.

Από την παραπάνω ανάλυση, προκύπτει το συμπέρασμα πως η Alpha Τράπεζας Πίστεως παρουσιάζει πολλά από τα χαρακτηριστικά των υπολοίπων Ιδιωτικών Τραπεζών χωρίς ωστόσο, να έχει εκείνα τα συγκριτικά πλεονεκτήματα από πλευράς επιχειρηματικής πολιτικής μάρκετινγκ που να τη διαφοροποιούν όπως η Τράπεζα Εργασίας. Γι' αυτό το λόγο παρουσιάζεται και η μεγάλη διαφορά στα odds και στα μεγέθη τους μεταξύ των δύο πρώτων εξεταζομένων φαινομένων με εμφανή θετική κλίση προς την πλευρά της Τράπεζας Εργασίας.

#### *ΛΟΙΠΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ/ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ*

Σε άμεση σχέση με την προηγούμενη ενότητα έρχεται να αναλυθεί η περίπτωση της σχέσης Ιδιωτικών Τραπεζών με την Τράπεζα Εργασίας η οποία ανήκει και μεν στις πρώτες, παρουσιάζει μία ιδιαίτερα αναπτυξιακή πορεία σε σχέση με αυτές, δε.

Εδώ, τα odds παρουσιάζονται ισχυρά στην περίπτωση των συνδυασμών (0010) και (0001) με τιμή 7,26. Αυτό σημαίνει πως οι ερωτηθείσες επιχειρήσεις απάντησαν πως στις Ιδιωτικές Τράπεζες τους ικανοποιεί, στον ίδιο βαθμό, τόσο η ταχύτητα εξυπηρέτησης όσο και η ποιότητα παροχής υπηρεσιών και αυτό υπερισχύει έναντι της Τράπεζας Εργασίας. Η παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης του αγοραστικού κοινού συμβαίνει να υπερισχύει και στην περίπτωση της Alpha Τράπεζας Πίστεως σε σχέση με την Τράπεζα Εργασίας, κάτι που θα αναλυθεί εκτανώς παρακάτω.

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών και ο συνεχώς αυξανόμενος διεθνής ανταγωνισμός μέσα και έξω από την Ευρωπαϊκή Ένωση, δημιουργεί στις επιχειρήσεις την ανάγκη συνεχούς βελτιώσεως της παραγωγικότητάς των. Στη βιοτεχνία αλλά και στη βιομηχανία η έννοια του οικονομικού μεγέθους των μονάδων παραγωγής συνδυάζεται όλο και περισσότερο με την αναζήτηση της ιδανικής πολιτικής μάρκετινγκ τέτοια που να



μειώνει το κόστος εξυπηρέτησης του επιχειρηματία και να αυξάνει του περιθώριο κέρδους τόσο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις όσο και για τις τράπεζες με τις οποίες κάθε φορά συνεργάζονται. Με αυτή τη λογική είναι φυσικό επακόλουθο να επιλέγονται σαν εργαλεία μάρκετινγκ η τεχνολογική ανάπτυξη και βελτίωση των μεθόδων εξυπηρέτησης είτε αυτές αφορούν την ταχύτητα είτε την ποιότητα εξυπηρέτησης.

□ Ένας από τους βασικούς τρόπους διαφοροποίησης μίας τράπεζας είναι να παρέχει συνεχώς υψηλότερης ποιότητας υπηρεσίες από τους ανταγωνιστές της. Η απάντηση, βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας, είναι να επιτυγχάνει το ίδιο ή μεγαλύτερο επίπεδο υπηρεσιών από αυτό που προσδοκούν οι πελάτες/στόχοι. Οι πελάτες (επιχειρήσεις) επιλέγουν την Τράπεζα σύμφωνα με τη γρήγορη εξυπηρέτησή τους και την πληροφόρησή τους από την ίδια την τράπεζα για τυχόν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, μέσω επενδυτικών συμβούλων και επιχειρηματικών προγραμμάτων δράσεως.

#### *ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ/ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ*

Σε προηγούμενη παράγραφο έγινε η σύγκριση στο βαθμό προσέλκυσης πελατείας μεταξύ των τραπεζών της Εργασίας και της Πίστεως. Στην παρούσα θα γίνει η αντίστροφη σύγκριση. Τα odds που εμφανίζονται στην παρούσα σύγκριση είναι αρκετά σημαντικά για την ακολουθητέα στρατηγική μάρκετινγκ των δύο μεγαλύτερων, ίσως, ιδιωτικών τραπεζών της ελληνικής αγοράς. Κυριότερος και σημαντικότερος συνδυασμός εμφανίζεται να είναι ο (0001) με τιμή 26,58. Για μία ακόμη φορά αποδεικνύεται πόσο σημαντική μπορεί να είναι η ποιότητα και όχι η ποσότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Παρ' όλα αυτά το φαινόμενο που παρατηρεί κανείς βλέποντας τις υψηλές, σχετικά, τιμές των odds στον συγκεκριμένο συνδυασμό (τραπεζών) ερμηνεύεται από το γεγονός που προαναφέρθηκε στην αρχή της παραγράφου. Οι δύο τράπεζες που εξετάζονται είναι οι μεγαλύτερες ιδιωτικές του ελληνικού τραπεζικού χώρου και άρα έχει τις ίδιες πιθανότητες να προσελκυθεί ένας νέος πελάτης/επιχειρηματίας από τη μία ή την άλλη τράπεζα επιλέγοντας ή αλλιώς ιεραρχώντας τις προτιμήσεις του έτσι που να δίνουν προβάδισμα – μετά την ποιότητα των υπηρεσιών- στη ταχύτητα εξυπηρέτησης (odds: 5,91) και στη συνέχεια στην απόσταση της επιχείρησης από το κατάστημα (odds: 5,25) καθώς και στη μακροχρόνια συνεργασία (odds: 5,25) αλλά και στο συνδυασμό αυτών των δύο (odds: 5,25).

Η σαφής προτίμηση προς τη στρατηγική διαφοροποίησης και άρα την ποιοτική εξυπηρέτηση οδηγεί την επιστήμη του μάρκετινγκ στο να επεμβαίνει και τελικά, να λύνει το πρόβλημα του ανταγωνισμού τής και επιτοκίων με μία διαφοροποιημένη προσφορά παροχής και εικόνας. Η προσφορά μπορεί να περιλαμβάνει καινοτομικά χαρακτηριστικά που να την κάνει να ξεχωρίζει από τις προσφορές των ανταγωνιστών. Η καινοτομία στον τραπεζικό κλάδο συνίσταται στην επέκταση των αυτόματων ταμείων και μηχανημάτων στη μονάδα (ταχύτητα εξυπηρέτησης), η παρουσία της τράπεζας σε ολόκληρη τη χώρα (απόσταση-δίκτυο καταστημάτων) και οι ευρέως φάσματος επιχειρηματικές καθώς και καταναλωτικές υπηρεσίες-προϊόντα που προσφέρει η μονάδα. Επίσης, οι τράπεζες μπορούν να ασχοληθούν, μέσω της δ/σης άρκετινγκ, με τη διαφοροποίηση της εικόνας τους, ειδικότερα μέσω συμβόλων και ονομάτων και ειδικών τοπικών διαφημιστικών προγραμμάτων.

#### *ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ/ ΛΟΙΠΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ*

Μέχρι τώρα αναλύθηκαν τα odds που αφορούσαν τις ιδιωτικές τράπεζες και λιγότερο τις υπόλοιπες τράπεζες που εξετάζονται στην έρευνα. Μεταξύ αυτών είναι και η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος και θα ενδιέφερε ιδιαίτερα η σχέση, από άποψης επιλογής τους από επιχειρήσεις ή ιδιώτες, με τις Λοιπές Ιδιωτικές Τράπεζες και στη συνέχεια με κάθε μία από αυτές.

☐ Πιο συγκεκριμένα παρατηρείται το φαινόμενο να επιλέγεται πιο εύκολα μία δημόσια τράπεζα όπως είναι η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος έναντι των λοιπών ιδιωτικών όταν η πρώτη εστιάζει την στρατηγική της μάρκετινγκ στη μελλοντική μακροχρόνια σχέση με τον πελάτη αλλά και στη μικρή απόσταση από το χώρο που αυτός εδρεύει (στην περίπτωση που εξετάζεται, επιχείρηση). Εχει αναλυθεί προηγούμεν πόσο σημαντική μπορεί να είναι η μακροχρόνια σχέση της τράπεζας με τον πελάτη και πόσο αυτή μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας της πρώτης χωρίς αυτό να οδηγεί σε χειροτέρευση της ποιότητας. Μερικές μέθοδοι αύξησης της παραγωγικότητας και συνεπώς της κερδοφορίας των τραπεζών, με την τυποποίηση των διαδικασιών και της ποιότητάς τους, αυξάνουν την ικανοποίηση του πελάτη. Η πολύ όμως εκτεταμένη τυποποίηση οδηγεί σε αντίθετα αποτελέσματα και στερεί από τον πελάτη την κατά παραγγελία εξυπηρέτηση που εξυπηρετείται από το αναπτυγμένο δίκτυο της τράπεζας. ☐

*ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ/ ALPHA ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΙΣΤΕΩΣ*

Τα odds εδώ εξετάζονται για τους συνδυασμούς μεταβλητών που αφορούν όπως είναι αναμενόμενο, από τα έως τώρα αποτελέσματα από προηγούμενους συνδυασμούς, το «κτίσιμο» μακροχρόνιας συνεργασίας και τη μικρή απόσταση από τον επιχειρησιακό χώρο (τιμή: 3,02). Συμπεραίνεται, λοιπόν, πως όταν έχει να επιλέξει κάποιος μία τράπεζα με την οποία θα συνεργαστεί στο μέλλον θα μεριμνήσει κυρίως για την προσωπική επικοινωνία μαζί της που μπορεί να εξελιχθεί και σε μακροχρόνια σχέση αλλά προϋπόθεση αυτού θεωρείται η μικρή απόσταση του καταστήματος από το χώρο του.

Ο χρόνος είναι περιορισμένος και η ανάγκη για συναλλαγές σε όσο το δυνατόν μικρότερη απόσταση με το μικρότερο δυνατό κόστος (σε χαμένες ανθρωποώρες για μία επιχείρηση) γίνεται όλο και πιο επιτακτική. Αυτό, άλλωστε, αποδεικνύεται από το γεγονός ότι οι τράπεζες αναπτύσσουν και προωθούν με ταχείς ρυθμούς τα εναλλακτικά κανάλια διανομής και εξυπηρέτησης.

□ Η εφαρμογή του σχεδιασμού μάρκετινγκ στο κατάστημα μίας δημόσιας τράπεζας, όπως η Εθνική τράπεζα της Ελλάδος, περιλαμβάνει την εξέταση ενός μεγάλου πλήθους μεταβαλλόμενων παραμέτρων. Ο σχεδιασμός μάρκετινγκ του τραπεζικού καταστήματος απαιτεί την βασική μελέτη και αναγνώριση των αναγκών του πελάτη και την ικανοποίησή τους καλύτερα από τον ανταγωνιστή. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι, τα επιτυχημένα καταστήματα των δημοσίων τραπεζών υιοθετούν σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι τα υπόλοιπα καταστήματα της Alpha Τράπεζας Πίστεως τον Προσανατολισμό Μάρκετινγκ και βασίζουν την ανάπτυξή τους στην ακόλουθη φόρμουλα: Μακροχρόνια Σχέση + Διευρυμένο Δίκτυο Καταστημάτων. Πάντα υπάρχει, βεβαίως, μία εντατική προσπάθεια των πωλητών για την προώθηση των προϊόντων στην αγορά και έτσι δεν παραβλέπεται το ανθρώπινο στοιχείο της εμπορικής πολιτικής των τραπεζών (ποιοτική εξυπηρέτηση με odds: 1,14). □

*ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ/ ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ*

Ο συνδυασμός αυτός των τραπεζών έρχεται για να επιβεβαιώσει τα αποτελέσματα που ανάχθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο. Η διαφορά εδώ, έγκειται πως στην παρούσα σύγκριση λαμβάνει μέρος η Τράπεζα Εργασίας αντί της Alpha Τράπεζας Πίστεως, με την Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος. Τα αποτελέσματα είναι και πάλι της ίδιας σημασίας αφού τα υψηλότερα odds εμφανίζονται στους συνδυασμούς (1100), (1000) και (0100) κάτι που

σημαίνει πως η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος φαίνεται να έχει κατανοήσει τη σημασία της αναδιάταξης του δικτύου της αλλά και τη σημασία της σχέσης που «χτίζει» με το μέσο καταθέτη που διαφοροποιείται, κατ' αυτόν τον τρόπο, πλέον σε επενδυτή, στοιχείο που ενισχύεται από την τιμή που παίρνουν τα odds στο συνδυασμό (0001) της παροχής επιχειρηματικών και επενδυτικών συμβουλών.

Επί πλέον των ανωτέρω, είναι γεγονός ότι οι όποιες μορφές δικτύων διανομής θα διαμορφωθούν με βάση το μέγεθος του δικτύου, την τεχνολογία και πως αυτή καταφέρνει να ικανοποιεί με τον ταχύτερο τρόπο τις διαμορφούμενες ανάγκες των πελατών χωρίς να μειώνει την προσωπική επικοινωνία μαζί τους. Η έμφαση, από πλευράς μάρκετινγκ, θα δοθεί στο ουσιαστικό από πρακτικής πλευράς, πεδίο των πωλήσεων, πράγμα που σημαίνει πως η κατεύθυνση και ο στόχος για κάθε μία από τις εν λόγω μορφές θα είναι η παροχή ευχέρειας προς τον πελάτη, για προσέγγιση της Τράπεζας (τιμή odds μακροχρόνιας σχέσης σε συνδυασμό με την απόσταση από τον εργασιακό χώρο:4,70), λήψη πληροφόρησης και διερεύνηση των παρεχόμενων προϊόντων και επιλογή και διαμόρφωση ιδιαίτερων πακέτων που θα καλύπτουν τις οικονομικές απαιτήσεις του.

#### *ΤΡΑΠΕΖΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ΕΘΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ*

Τα odds αυτής της σύγκρισης έρχονται να επαληθεύσουν (αντιστρόφως ανάλογες τιμές των odds) τα αποτελέσματα της προηγούμενης παραγράφου η οποία ερμηνεύει το αντίστροφο της παρούσας.

Σε συνέχεια των παραπάνω έρχεται ο προβληματισμός σχετικά με το θέμα των δικτύων διανομής τα οποία με την ακολουθητέα στρατηγική μάρκετινγκ θα αναγκαστούν να διαφοροποιήσουν τη δομή της «πλατφόρμας» (χώρος εξυπηρέτησης πελατών), έτσι ώστε να μπορεί ο πελάτης να συνεργάζεται με τον τραπεζικό σύμβουλο, ενώ αντίστοιχα θα πληθύνουν τα ATMs παρέχοντας πρόσθετη πληροφόρηση και δυνατότητες ταχύτερης επικοινωνίας (Odds: 2,25).

Είναι γεγονός, βέβαια, ότι εδώ και αρκετά χρόνια, οι τράπεζες έχουν αναδυθεί σε έναν αγώνα εκπαίδευσης του προσωπικού τους και αναδιάρθρωσης των υπηρεσιών τους, ώστε να προσφέρουν καλύτερα προϊόντα και εξυπηρέτηση στην πελατεία τους. Η προσέγγιση που κατά κανόνα ακολουθείται είναι η κατά αντικείμενο εκπαίδευση και εξειδίκευση του προσωπικού, ώστε να καλύπτονται συγκεκριμένα κομμάτια εργασιών. Η πώληση προϊόντων είναι έργο των υπευθύνων πελατείας του καταστήματος, οι οποίοι έχουν την εμπειρία και την ενημέρωση για την προώθηση προϊόντων.

Σήμερα, στο όνομα της εξυπηρέτησης, οι τράπεζες δίνουν έμφαση στον μηχανολογικό τους εξοπλισμό και στην ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πελατών τους, με μείωση χρόνου και των διαδικασιών που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας. Όμως όλα αυτά δεν είναι πλέον αρκετά. Διότι η χρήση των υπολογιστών και η εφαρμογή ηλεκτρονικών προγραμμάτων θεωρείται δεδομένη και εκ των ουκ άνευ για μία επιχείρηση.

Εκείνο που επιπλέον χρειάζεται, είναι η ανθρώπινη μεταχείριση του πελάτη και αυτό διαπιστώνεται από την πιθανότητα να προσελκύσει μία τράπεζα πελάτη έναντι κάποιας άλλης με εργαλεία μάρκετινγκ που εστιάζουν στην ψυχολογία του πελάτη που θα τον κάνει να νιώθει μοναδικός (ποιότητα εξυπηρέτησης-προσωπική επικοινωνία με τιμή odds: 7,88) αλλά και στη μακρόχρονη επαφή μαζί του που θα διευκολύνει και τα δύο μέρη (odds: 7,88), αφενός της τράπεζας που θα μπορεί πιο εύκολα και χωρίς ιδιαίτερη προετοιμασία να παρουσιάσει νέα προϊόντα και υπηρεσίες και αφετέρου του πελάτη που θα δέχεται τέτοιου είδους πληροφόρηση και βάσει αυτής θα αγοράζει, αβίαστα σχεδόν. ]

Η ανάλυση των συγκεκριμένων συνδυασμών μεταβλητών, επιλέχθηκε βάσει του πλήθους των απαντήσεων που εμφανίστηκαν ανά κατηγορία της εξαρτημένης μεταβλητής (τράπεζα –Bankcode). Από τον Πίνακα 1 μπορεί κανείς να διαπιστώσει πόσο πιο σημαντικοί είναι οι προηγούμενοι συνδυασμοί (που αναλύθηκαν) που αφορούν τις ελληνικές τράπεζες έναντι των ξένων όταν ο αριθμός των επιχειρήσεων που έδειξαν την προτίμησή τους σε αυτές είναι μόλις το 22% του συνολικού δείγματος. Για λόγους πιστότητας του δείγματος, ωστόσο, συμπεριλήφθηκαν στον πίνακα συνάφειας. Η ανάλυσή τους από την άλλη δεν θα πρόσδιδε ιδιαίτερα διαφορετικά αποτελέσματα για τη ακολουθητές στρατηγική μάρκετινγκ στην ελληνική τραπεζική αγορά (Κολωνάκι).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο σχεδιασμός της στρατηγικής μάρκετινγκ ενός τραπεζικού καταστήματος είναι εργασία σύνθετη και απαιτεί την πραγματική γνώση από την πλευρά των στελεχών μίας τραπεζικής μονάδας στοιχείων που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον του καταστήματος και της αγοράς καθώς και του ανταγωνισμού αλλά και τη γενικότερη οικονομική κοινωνική και νομοθετική εικόνα του χώρου.

Το διευθυντικό στέλεχος μίας τράπεζας θα πρέπει να αποφασίζει και να είναι ικανό να ερμηνεύει τόσο τους στόχους των εργασιών και αποτελεσμάτων όσο και τη στρατηγική μάρκετινγκ για την πραγματοποίησή τους (μείγμα μάρκετινγκ). Η διαδικασία ελέγχου και διορθωτικών κινήσεων ωστόσο είναι έργο πολυσύνθετο και απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις. Οι διοικήσεις των τραπεζών φαίνεται να έχουν αντιληφθεί τη σπουδαιότητα του σωστού σχεδιασμού μάρκετινγκ στο κατάστημα. Για το λόγο αυτό έχουν δημιουργηθεί μονάδες μάρκετινγκ και μάλιστα αποκεντρωμένες προκειμένου να βοηθήσουν τα διευθυντικά στελέχη των καταστημάτων στο έργο τους.

Επίκεντρο σε όλα αυτά είναι ο πελάτης και η ικανοποίηση που αντλεί από την τράπεζα. Οι πελάτες εμφανίζονται να είναι όλο και περισσότερο ενημερωμένοι για την ποιότητα της παροχής υπηρεσιών που τους προσφέρεται χρησιμοποιώντας οικονομικά, λειτουργικά και τεχνικά κριτήρια. Η επιτυχία των τραπεζικών καταστημάτων έγκειται στο γεγονός πως πρέπει να διαφοροποιηθούν ανταγωνιστικά και να προσφέρουν διαφορετικά καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες και εξυπηρέτηση.

Η σύγχρονη έννοια του Μάρκετινγκ διαφέρει από την παλαιότερη στο γεγονός πως δεν είναι μόνο πώληση ή αγορά προϊόντων αλλά αναφέρεται στην έννοια του συντονισμένου Μάρκετινγκ. Αυτή περιλαμβάνει του συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αλλά και όλων των τμημάτων και διευθύνσεών της, για την επιτυχία του κοινού σκοπού της ο οποίος είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους της.

Το Μάρκετινγκ ερευνώντας τις ανάγκες των καταναλωτών καθοδηγεί τις επιχειρήσεις στο να παράγουν τα κατάλληλα αγαθά που θα ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της παραγωγής των χρησιμοτήτων σχήματος, τόπου, χρόνου και κτήσεως. Η παραγωγή από την άλλη απαιτεί τη χρησιμοποίηση των παραγωγικών συντελεστών και κατά συνέπεια την αμοιβή τους με αποτέλεσμα τη δημιουργία εισοδημάτων. Δεδομένου ότι οι ανάγκες είναι θεωρητικά απεριόριστες και

διαχρονικά μεταβάλλονται, η καθοδήγηση του Μάρκετινγκ είναι μια συνεχής διαδικασία. Το Μάρκετινγκ παρουσιάζεται έτσι να συμβάλλει αποφασιστικά στην οικονομική ανάπτυξη που είναι “ μια διαδικασία δια της οποίας το πραγματικό κατά κεφαλήν εισόδημα μιας χώρας αυξάνεται κατά τη διάρκεια μιας μακράς χρονικής περιόδου”.

Ο στόχος όλης της ανάλυσης της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να δείξει το ρόλο του μάρκετινγκ, ειδικά στην προσπάθεια των τραπεζών (ιδιωτικών και δημοσίων) του ελληνικού χώρου να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που δημιουργούν οι εξελίξεις στην τραπεζική αγορά.

Είναι σαφές από τα προαναφερόμενα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη σε περιοχή της Αθήνας (Κολωνάκι), η οποία συνδυάζει τη χρήση κατοικίας όσο και της εργασίας, ότι δεν πρέπει να προβαίνει σε πράξεις ή σχέδια προσέλκυσης, μία τράπεζα, αν πρώτα δεν τα έχει περάσει από το φίλτρο της λεγόμενης φιλοσοφίας του μάρκετινγκ. Η αντιμετώπιση των διαδικασιών συναλλαγών μέσα σε μία τράπεζα απαιτεί σημαντική γνώση και επιδεξιότητα των στελεχών της. Οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί οφείλουν να φέρονται με περισσότερο επαγγελματισμό στους συνεχώς πιο ενήμερους, περί τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, πελάτες είτε είναι ιδιώτες είτε είναι επιχειρηματίες, όπως στην προκειμένη περίπτωση.

Το μάρκετινγκ δεν πρέπει να είναι μία ξεχωριστή λειτουργία της τράπεζας, περιορισμένη στους βασικούς κανόνες λειτουργίας της που μπορεί να είναι μόνο η εξυπηρέτηση των αγοραστών, με την ικανοποίηση των αναγκών τους ή μόνο η αποδοτικότητα των επενδύσεών τους ή και μόνο η γρήγορη εξυπηρέτηση. Είναι κάτι που, με πολύ κόπο και κόστος (εκπαίδευση υπαλλήλων, συνεχής ενημέρωση υψηλόβαθμων στελεχών) πρέπει να γίνει τρόπος σκέψης όλης της τράπεζας, όπου η οργανωτική μονάδα μάρκετινγκ θα έχει το ρόλο του κύριου επιβλέποντα και συντονιστή των καθημερινών εργασιών, λόγω εξειδικευμένης γνώσης των.

Από την ανάλυση της θεωρίας του μάρκετινγκ, που παρουσιάστηκε σε προηγούμενα κεφάλαια, φαίνεται αυτό (το μάρκετινγκ) να έχει καθήκον να επηρεάσει το ύψος και τη σύνθεση της ζήτησης (βλ. Κεφ. 1), στην αγορά, κατά τρόπο τέτοιο που θα βοηθήσει τον χρηματοπιστωτικό οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του όποιοι και αν είναι αυτοί (κερδοφορία, αποδοτικότητα, οικονομίες κλίμακας, ανάπτυξη δικτύου). Αυτό θα επιτευχθεί με τον κατάλληλο συνδυασμό των μέσων/εργαλείων του μάρκετινγκ (διαφήμιση, προβολή και προώθηση, ανάπτυξη πρωτοποριακών προϊόντων) τέτοιων που

να αντεπεξέρχονται στην αγορά και πιο συγκεκριμένα στις απαιτήσεις των ατόμων που την αποτελούν.

Στην ανάλυση του εμπειρικού μέρους της εργασίας (Θεωρία των odds: Κεφ. 10) αυτό που διαπιστώνεται είναι πως τα μέσα του μάρκετινγκ μπορεί να είναι ποικίλα αλλά το καθένα από αυτά αρμόζει σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά ανάλογα με τις ανάγκες των αγοραστών. Το κλειδί, τελικά, είναι να γνωρίζει κανείς τις ανάγκες του χρήστη των εκάστοτε υπηρεσιών αλλά και τα χαρακτηριστικά των ατόμων που παίρνουν μέρος στη διαδικασία της συναλλαγής, όπως είναι εδώ οι επιχειρηματίες, οι απόψεις των οποίων σχετικά με τα κριτήρια επιλογής μιας τράπεζας, συνοψίζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 5

## Μέση τιμή και τυπική απόκλιση αξιολογήσεων

Κριτήριο επιλογής τράπεζας	Αριθμός		Τυπική απόκλιση
	απαντήσεων	Μέσος όρος	
Μακροχρόνια Συνεργασία	53	3,77	1,85
Απόσταση-Δίκτυο Τραπεζών	52	4,29	1,33
Ταχύτητα Εξυπηρέτησης	48	5,01	1,10
Ποιοτική Εξυπηρέτηση	47	4,43	1,01

Πηγή: Έρευνα πεδίου

Με την πάροδο του χρόνου οι έμποροι και επιχειρηματίες αυξάνουν τις ικανότητες πώλησης που έχουν. Συνεπώς οι ανάγκες τους για συναλλακτικές δραστηριότητες αυξάνουν συνεχώς και άρα η ανάγκη εύρεσης τράπεζας προς συνεργασία είναι αισθητή. Το πρώτο κριτήριο που, ωστόσο, ελέγχει κάποιος προκειμένου να επιλέξει κάποια τράπεζα προς συνεργασία είναι το κριτήριο της μακροχρόνιας συνεργασίας που θα αναπτύξει με αυτή. Στις παρατηρήσεις των odds προκύπτει από τον πίνακα τάξης αξιολόγησης των κριτηρίων επιλογής τράπεζας η μακροχρόνια συνεργασία να κατέχει την αρχική, πρώτη θέση (με μέση τιμή αξιολόγησης: 3,77) γιατί στις συναλλαγές το ανθρώπινο στοιχείο είναι σημαντικό.

Οι τράπεζες είναι χώρος εντάσεως εργασίας και κάθε συναλλαγή εμπεριέχει στον ίδιο βαθμό, τόσο το στοιχείο της τεχνολογικής υλικής διεκπεραίωσης, όσο και το στοιχείο της ανθρώπινης επικοινωνίας, της επαφής, της ψυχολογικής συναλλαγής (βλ. Κεφ. 7). Το δεύτερο αυτό στοιχείο είναι τόσο έντονο, ώστε είναι δυνατόν να αντισταθμίσει τυχόν ελλείψεις ή υστερήσεις στο τεχνολογικό στοιχείο και στα προϊόντα πράγμα που



επιβεβαιώνεται με μία προσεκτική ματιά στα στοιχεία των odds (βλέπε σχετική παράγραφο στο Κεφάλαιο 10) τα οποία δείχνουν πόση σημασία δίνουν στην ανθρώπινη επαφή που οδηγεί στη μακρόχρονη συνεργασία, οι πελάτες, όταν έχουν να επιλέξουν μεταξύ τραπεζών του ιδιωτικού τομέα και του δημοσίου ο οποίος μην έχοντας να προσφέρει την ανεπτυγμένη τεχνολογία, που ενδεχομένως έχουν οι ιδιωτικές λόγω ταχείας εναρμόνισής τους στα διεθνή δρώμενα<sup>52</sup>, δίνουν έμφαση στον ψυχολογικό παράγοντα και την ανθρώπινη, μακρά συνεργασία.

Σαν δεύτερο κριτήριο επιλογής μίας τράπεζας έρχεται η εξυπηρέτηση του πελάτη λόγω της μικρής απόστασης από τον εργασιακό του χώρο και κατ' επέκταση το διευρυμένο δίκτυο που θα εξυπηρετήσει αυτή την ανάγκη (μέση τιμή odds: 4,28). Το γεγονός όμως της δημιουργίας ενός μεγάλου ομίλου δεν διαμορφώνει αυτόματα με τα άριστα μεγέθη που θα ήταν επιθυμητά. Πέραν των όποιων στοιχείων σχετικών με τα δίκτυα διανομής, τα θέματα πολιτικών διοίκησης προσωπικού χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής, ανάλογα με τη στρατηγική κάθε ομίλου.

Γι' αυτό το λόγο τρίτο σε σειρά κριτήριο προσελκυσσιμότητας μίας τράπεζας προκύπτει να είναι ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών (μέση τιμή odds: 4,42). Προκειμένου τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες να ικανοποιούν τον πελάτη, είναι απαραίτητη η συνεργασία όλου του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Για να γίνει αυτό θα πρέπει να προσαρμοσθούν κατάλληλα οι πολιτικές προσωπικού, παράλληλα με την άσκηση ισχυρής διοίκησης, ώστε να υποκινούνται οι υπάλληλοι να συμμετέχουν θετικά στο περιβάλλον βελτίωσης της ποιότητας. Ετσι, βάσει των απαντήσεων των επιχειρηματιών της περιοχής του Κολωνακίου, όπου και εξετάζεται, θα πρέπει να δίνεται έμφαση στην εκπαίδευση και επιμόρφωση<sup>53</sup>, στις αμοιβές βάσει απόδοσης, στην επικοινωνία και σωστή ενημέρωση του αγοραστή, στην ευελιξία κινήσεων αλλά και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ αγοραστών και πωλητών μάρκετινγκ.

Η επιτυχής εφαρμογή των πολιτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων θεωρείται πως οδηγεί σε μία κατάσταση όπου οι υπάλληλοι μπορούν να αισθάνονται περισσότερο

<sup>52</sup> Μητσιόπουλος Γ., "Η αναγκαιότητα της εφαρμογής της έρευνας της αγοράς απο τις ελληνικές τράπεζες" «...η τεχνολογία και τα υποκατάστατα προϊόντα-υπηρεσίες απειλούν την παραδοσιακή αγορά των τραπεζικών εργασιών. Η τεχνολογία άρχισε να επηρεάζει την αγορά του ιδιωτικού τραπεζικού συστήματος κυρίως στο Retail Banking με το αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τη γραφειοκρατία και να συμβάλλει στη μείωση του κόστους...», ΕΕΤ 1997

<sup>53</sup> Καλόσακας Α., Ζώης Κ., Παπαντωνίου Ο., "Η συμβολή της εκπαίδευσης στην αναβάθμιση των τραπεζικών ιδρυμάτων των υπό ανάπτυξη χωρών", ΕΕΤ 1997

ικανοποιημένοι με τον εαυτό τους και τις δυνατότητές τους αλλά και οι πελάτες να εξυπηρετούνται με τον προσφορότερο τρόπο αλλά παράλληλα με τον ταχύτερο όταν δεν θα χάνεται χρόνος σε «αναζητήσεις» των οικονομικών και όχι μόνο, καταστάσεων των πελατών αλλά και όταν θα υπάρχει συγκεκριμένο μοτίβο κινήσεων πώλησης ανάλογα με το επενδυτικό προφίλ του καθενός επενδυτή. Η ταχύτητα (μέση τιμή odds: 5,01), λοιπόν, ως μέσο επιλογής μίας τράπεζας προς συνεργασία είναι ένα ακόμη στοιχείο ή καλύτερα όπλο του τραπεζικού μάρκετινγκ και της στρατηγικής που ακολουθεί.

Από όλα τα παραπάνω γίνεται φανερό πως ο συνδυασμός όλων των κριτηρίων, μέσων μάρκετινγκ που αναλύθηκαν είναι ο ιδανικότερος για μία αποδοτική, αναπτυξιακή και κερδοφόρα τράπεζα. Το Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα, θα πρέπει να αξιοποιήσει την επιστήμη του μάρκετινγκ, στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού που απαιτείται, εν όψει της Ενιαίας Ευρωπαϊκής Τραπεζικής Αγοράς. Η ποιότητα, άλλωστε, ως στοιχείο διαφοροποίησης των τραπεζικών υπηρεσιών και ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αποτελεί μία προοπτική που κατακτά συνεχώς έδαφος στην προσπάθεια των τραπεζών να ανταποκριθούν στις πολλαπλές ευκαιρίες και απειλές που αντιμετωπίζουν.

---

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

---

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6**

Κων/νος Λυμπερόπουλος

**ΣΤΑΡΤΗΓΙΚΟ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

(σελ. 195)

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Ένα από τα πιο γνωστά μοντέλα αξιολόγησης χαρτοφυλακίου δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης αναπτύχθηκε από την εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών Boston Consulting Group η οποία επινόησε και έκανε δημοφιλή το 1970 μια μέθοδο γνωστή σαν μήτρα ανάπτυξης μεριδίου. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή τα διάφορα προϊόντα που το καθένα έχει μια ιδιαίτερη συνεισφορά στην ανάπτυξη και οικονομική απόδοση της επιχείρησης αναλύονται ως προς τις στρατηγικές διαστάσεις τους. Η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια το καθένα από τα οποία δείχνει ένα διαφορετικό τύπο δραστηριότητας. Η ταξινόμηση αυτή χρησιμεύει στην λήψη αποφάσεων σχετικά με την μεταφορά χρηματικών πόρων μεταξύ των προϊόντων.

### *α. Αστέρια*

Όσα από τα αμφίβολα πετύχουν στην αγορά γίνονται αστέρια. Αστέρι είναι ο ηγέτης σε μια αγορά υψηλής ανάπτυξης συγκεκριμένα είναι προϊόντα που βρίσκονται στη φάση της ανάπτυξης με μεγάλη ελκυστικότητα και ισχυρή ανταγωνιστική βάση. Τα προϊόντα αυτά δημιουργούν μεγάλα έσοδα αλλά απαιτούν και μεγάλα έξοδα γιατί η εταιρεία πρέπει να δαπανήσει σημαντικά κεφάλαια για να ακολουθήσει τον υψηλό ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και να αποκρούσει τις επιθέσεις των ανταγωνιστών. Το τελικό αποτέλεσμα θετικό ή αρνητικό είναι συνήθως μικρό.

### *β. Χρυσωρυχεία (αγελάδες ρευστών)*

Όταν ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης μιας αγοράς πέφτει κάτω από το 10 % τότε το αστέρι γίνεται αγελάδα αν συνεχίζει να έχει το μεγαλύτερο σχετικό μερίδιο της αγοράς. Μια αγελάδα παράγει πολύ χρήμα για την εταιρεία. Πρόκειται κυρίως για προϊόντα που βρίσκονται στον κύκλο ζωής τους, στη φάση της ωρίμανσης και δημιουργούν μεγάλα έσοδα που έχουν μικρές ανάγκες για έξοδα. Τα προϊόντα αυτά αποτελούν πηγές χρηματικών πόρων για την ανάπτυξη άλλων προϊόντων αλλά κινδυνεύουν να γίνουν προβληματικά σε περίπτωση υπερβολικής αφαιμάξης τους. Σε περίπτωση που η αγελάδα αρχίσει να χάνει σχετικό μερίδιο της αγοράς τότε η εταιρεία είναι υποχρεωμένη να διοχετεύσει χρήματα στην αγελάδα για να διατηρήσει

τον τίτλο του ηγέτη στην αγορά. Αν όμως χρησιμοποιήσει τα χρήματα που της διοχετεύει η εταιρεία για να υποστηρίξει τις άλλες δραστηριότητες της τότε η ισχυρή αεγλάδα θα μετατραπεί σε μια δραστηριότητα - σκύλο

#### γ. Προβληματικά (Σκύλοι)

Ο όρος σκύλοι περιγράφει τις δραστηριότητες μιας εταιρείας που έχουν ισχνό μερίδιο αγοράς σε αγορές με χαμηλή ανάπτυξη. Αυτοί συνήθως παράγουν χαμηλά κέρδη ή ζημιές γιατί βρίσκονται σε προχωρημένη φάση ωρίμανσης και η αύξηση του μεριδίου αγοράς τους είναι δύσκολη λόγω έντονου ανταγωνισμού, παρόλο που μπορεί να φέρνουν μερικά μετρητά.

#### δ. Αμφίβολα (ερωτηματικά)

Τα ερωτηματικά είναι δραστηριότητες της εταιρείας που λειτουργούν σε αγορές με υψηλή ανάπτυξη αλλά έχουν χαμηλά σχετικά μερίδια αγοράς. Οι περισσότερες δραστηριότητες ξεκινούν σαν ερωτηματικό που δείχνει ότι η εταιρεία προσπαθεί να εισέλθει σε μια αγορά με υψηλή ανάπτυξη στην οποία υπάρχει ήδη ηγέτης. Ο όρος ερωτηματικό είναι άριστα επιλεγμένος επειδή η εταιρεία πρέπει να σκεφτεί πολύ για το αν θα πρέπει να διαθέσει χρήματα για αυτή τη δραστηριότητα.

#### Συμπεράσματα στρατηγικής

Η στρατηγική που πρέπει να εφαρμόζεται για τα αστέρια πρέπει να επικεντρωθεί σε προσπάθειες διατήρησης του υπάρχοντος μεριδίου της αγοράς με επανεπενδύσεις των κερδών για αύξηση της παραγωγικότητας. Βασικός στόχος πρέπει να είναι η απόκτηση μεγάλου μεριδίου της αγοράς.

Η στρατηγική για τα χρυσωρυχεία βασίζεται στις προσπάθειες διατήρησης της κυριαρχίας τους με επενδύσεις για βελτίωση των παραγωγικών διαδικασιών. Τα ρευστά που αποφέρουν τα προϊόντα αυτά είναι περισσότερα από τα απαιτούμενα και τα ρευστά που απομένουν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την έρευνα και ανάπτυξη άλλων προϊόντων.

Οι στρατηγικές που πρέπει να ακολουθούνται για τα αμφίβολα προϊόντα είναι είτε μεγάλες επενδύσεις για απόκτηση μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς είτε εξαγορές ανταγωνιστών για να μετακινηθεί το προϊόν προς την κατηγορία των αστεριών. Αν οι στρατηγικές αυτές δεν είναι εφικτές τότε θα πρέπει να ακολουθηθεί στρατηγική μείωσης της υποστήριξης στο ελάχιστο.

Σύμφωνα με τον Κων/νο Λυμπερόπουλο «οι βασικοί στόχοι των επιχειρήσεων σε γενικές γραμμές θα πρέπει να είναι τα περισεύματα ρευστών που δημιουργούνται από τα χρυσωρυχεία να διοχετεύονται για την ενδυνάμωση των αστεριών και ότι ρευστό απομείνει να αφιερωθεί στην ανάπτυξη ορισμένων αμφιβόλων ».

Ενώ ο Ph. Kotler<sup>1</sup> υποστηρίζει πως με την πάροδο του χρόνου οι στρατηγικοί τομείς δραστηριότητας αλλάζουν θέση στη μήτρα ανάπτυξης μεριδίου. Οι επιτυχημένοι στρατηγικοί τομείς δραστηριότητας έχουν έναν κύκλο ζωής. Αρχίζουν με ερωτηματικά, γίνονται αγελάδες και τελικά καταλήγουν να γίνουν σκύλοι προς τα τέλη του κύκλου ζωής τους. για τον λόγο αυτό οι εταιρείες πρέπει να επανεξετάζουν κάθε δραστηριότητα για να διαπιστωθεί που βρισκόταν πέρσι, πρόπερσι και που θα κινηθεί τον επόμενο χρόνο. σε περίπτωση που η τροχιά μιας δεδομένης δραστηριότητας δεν είναι ικανοποιητική η εταιρία θα πρέπει να ζητήσει από τον μάνατζερ της δραστηριότητας αυτής μια νέα στρατηγική . Έτσι η μήτρα ανάπτυξης μεριδίου γίνεται ένα πλαίσιο σχεδιασμού για τους σχεδιαστές στρατηγικής στο στρατηγείο της εταιρείας.

Η μέθοδος της Boston Consulting Group υπέστη κριτική για την εξάρτηση της ανταγωνιστικής ισχύος από το μερίδιο της αγοράς και την υπόθεση ότι το κέρδος εξαρτάται από το ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς και από την εξέλιξη του μεριδίου αγοράς κάθε προϊόντος. Οι αδυναμίες αυτές οδήγησαν στην χρησιμοποίηση μιας πιο εξελιγμένης μήτρας ελκυστικότητας της αγοράς και ανταγωνιστικής θέσης που εφαρμόστηκε από τις General Electric, Mc Kinsey , Shell.

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή η ελκυστικότητα της αγοράς εξαρτάται από το μέγεθος των βασικών τμημάτων της, τις μακροχρόνιες τάσεις και εξελίξεις, την εποχικότητα, τη φύση του ανταγωνισμού, την πολιτική τιμών, τις συνθήκες εισόδου στην αγορά, την απαιτούμενη τεχνολογία παραγωγής, την ύπαρξη εμποδίων εισόδου, τις οικονομίες κλίμακας κ.α. και η ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης δεν εξαρτάται μόνο από το μερίδιο αγοράς των προϊόντων της, αλλά και από τον βαθμό ολοκλήρωσης της επιχείρησης, τα υπάρχοντα περιθώρια κέρδους, τη δομή του κεφαλαίου, της εξειδίκευση του προσωπικού και την ευελιξία της Διοίκησης.

---

<sup>1</sup> Philip Kotler. «ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΑΝΑΛΥΣΗ, ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ, ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ και ΕΛΕΓΧΟΣ», EMI INTERBOOKS (1991), σελ. 99

---

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 10**

Αναλυτικές εκτυπώσεις

SPSS



\*\*\*\*\* H I E R A R C H I C A L   L O G   L I N E A R   \* \* \* \* \* \*

DATA Information

179 unweighted cases accepted.  
 0 cases rejected because of out-of-range factor values.  
 0 cases rejected because of missing data.  
 179 weighted cases will be used in the analysis.

FACTOR Information

Factor	Level	Label
BANKCODE	6	ΚΩΔΙΚΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ
LOGOS1	2	ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
LOGOS2	2	ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΤΡΑΠΕΖΑΣ
LOGOS3	2	ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ
LOGOS4	2	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

\*\*\*\*\* H I E R A R C H I C A L   L O G   L I N E A R   \* \* \* \* \* \*

DESIGN 1 has generating class

BANKCODE\*LOGOS1\*LOGOS2\*LOGOS3\*LOGOS4

Note: For saturated models ,000 has been added to all observed cells.  
 This value may be changed by using the CRITERIA = DELTA subcommand.

The Iterative Proportional Fit algorithm converged at iteration 1.  
 The maximum difference between observed and fitted marginal totals is ,000  
 and the convergence criterion is ,250

Goodness-of-fit test statistics

Likelihood ratio chi square =	,00000	DF = 0	P = 1,000
Pearson chi square =	,00000	DF = 0	P = 1,000

Tests that K-way and higher order effects are zero.

K	DF	L.R. Chisq	Prob	Pearson Chisq	Prob	Iteration
5	5	,438	,9942	,440	,9942	3
4	26	4,270	1,0000	4,275	1,0000	3
3	60	54,667	,6703	56,027	,6216	4
2	86	104,757	,0826	140,584	,0002	2
1	95	114,650	,0830	163,704	,0000	0

Tests that K-way effects are zero.

K	DF	L.R. Chisq	Prob	Pearson Chisq	Prob	Iteration
1	9	9,893	,3592	23,120	,0059	0
2	26	50,090	,0031	84,557	,0000	0
3	34	50,396	,0348	51,752	,0262	0
4	21	3,833	1,0000	3,835	1,0000	0
5	5	,438	,9942	,440	,9942	0

\*\*\*\*\* H I E R A R C H I C A L   L O G   L I N E A R   \* \* \* \* \* \*

Tests of PARTIAL associations.

Effect Name	DF	Partial Chisq	Prob	Iter
BANKCODE*LOGOS1*LOGOS2*LOGOS3	5	,323	,9972	3
BANKCODE*LOGOS1*LOGOS2*LOGOS4	5	,885	,9713	3
BANKCODE*LOGOS1*LOGOS3*LOGOS4	5	,942	,9671	3
BANKCODE*LOGOS2*LOGOS3*LOGOS4	5	,668	,9847	3
LOGOS1*LOGOS2*LOGOS3*LOGOS4	1	,641	,4232	3
BANKCODE*LOGOS1*LOGOS2	5	,895	,9706	4
BANKCODE*LOGOS1*LOGOS3	5	1,437	,9202	3
BANKCODE*LOGOS2*LOGOS3	5	,788	,9778	3
LOGOS1*LOGOS2*LOGOS3	1	8,524	,0035	3
BANKCODE*LOGOS1*LOGOS4	5	,381	,9958	4
BANKCODE*LOGOS2*LOGOS4	5	1,691	,8900	4
LOGOS1*LOGOS2*LOGOS4	1	2,416	,1201	3
BANKCODE*LOGOS3*LOGOS4	5	2,152	,8277	4
LOGOS1*LOGOS3*LOGOS4	1	3,943	,0471	4
LOGOS2*LOGOS3*LOGOS4	1	9,941	,0016	4
BANKCODE*LOGOS1	5	6,272	,2806	4
BANKCODE*LOGOS2	5	3,749	,5861	4
LOGOS1*LOGOS2	1	1,327	,2493	4
BANKCODE*LOGOS3	5	2,623	,7579	4
LOGOS1*LOGOS3	1	,570	,4502	4
LOGOS2*LOGOS3	1	,586	,4441	4
BANKCODE*LOGOS4	5	1,018	,9611	4
LOGOS1*LOGOS4	1	12,225	,0005	4
LOGOS2*LOGOS4	1	4,181	,0409	4
LOGOS3*LOGOS4	1	9,163	,0025	4
BANKCODE	5	2,293	,8073	2
LOGOS1	1	,006	,9404	2
LOGOS2	1	4,719	,0298	2
LOGOS3	1	1,259	,2619	2
LOGOS4	1	1,617	,2035	2

-----  
 GENERAL LOGLINEAR ANALYSIS  
 -----

Data Information

179 cases are accepted.  
 0 cases are rejected because of missing data.  
 179 weighted cases will be used in the analysis.  
 96 cells are defined.  
 56 structural zeros are imposed by design.  
 0 sampling zeros are encountered.

-----  
 Variable Information

Factor	Levels	Value
BANKCODE	6	ΚΩΔΙΚΟΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ
		1 ΠΙΣΤΩΣΗ
		2 ΕΡΓΑΣΙΑΣ
		3 ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
		4 ΕΘΝΙΚΗ
		5 ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
6 ΞΕΝΕΣ		
LOGOS1	2	ΜΑΚΡΟΧΡΟΝΙΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ
		0 ΟΧΙ 1 ΝΑΙ
LOGOS2	2	ΑΠΟΣΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ-ΤΡΑΠΕΖΑΣ
		0 ΟΧΙ 1 ΝΑΙ
LOGOS3	2	ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΕΣΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ
		0 ΟΧΙ 1 ΝΑΙ
LOGOS4	2	ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ
		0 ΟΧΙ 1 ΝΑΙ

-----  
 Model and Design Information

Model: Multinomial Logit  
 Design: Constant + BANKCODE + BANKCODE\*LOGOS1\*LOGOS2 + BANKCODE\*LOGOS1\*LOGOS3  
 + BANKCODE\*LOGOS1\*LOGOS4 + BANKCODE\*LOGOS2\*LOGOS3 + BANKCODE\*LOGOS2  
 \*LOGOS4 + BANKCODE\*LOGOS3\*LOGOS4

Note: There is a separate constant term for each combination of levels  
 of the independent factors.

-----  
 Correspondence Between Parameters and Terms of the Design

Parameter	Aliased	Term
1	x	Constant for [LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 0] *[LOGOS4 = 0]
2		Constant for [LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 0] *[LOGOS4 = 1]
3		Constant for [LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 1] *[LOGOS4 = 0]
4	x	Constant for [LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 1] *[LOGOS4 = 1]
5		Constant for [LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 0] *[LOGOS4 = 0]

6		Constant for [LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 0]
		*[LOGOS4 = 1]
7		Constant for [LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 1]
		*[LOGOS4 = 0]
8		Constant for [LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 1]
		*[LOGOS4 = 1]
9		Constant for [LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 0]
		*[LOGOS4 = 0]
10		Constant for [LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 0]
		*[LOGOS4 = 1]
11	x	Constant for [LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 1]
		*[LOGOS4 = 0]
12	x	Constant for [LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 1]
		*[LOGOS4 = 1]
13		Constant for [LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 0]
		*[LOGOS4 = 0]
14		Constant for [LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 0]
		*[LOGOS4 = 1]
15	x	Constant for [LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 1]
		*[LOGOS4 = 0]
16		Constant for [LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 1]
		*[LOGOS4 = 1]
17		[BANKCODE = 1]
18		[BANKCODE = 2]
19		[BANKCODE = 3]
20		[BANKCODE = 4]
21		[BANKCODE = 5]
22	x	[BANKCODE = 6]
23		[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 0]
24		[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 1]
25		[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 0]
26	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 1]
27		[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 0]
28		[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 1]
29		[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 0]
30	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 1]
31		[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 0]
32		[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 1]
33		[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 0]
34	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 1]
35		[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 0]
36		[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 1]
37		[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 0]
38	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 1]
39		[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 0]
40		[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 1]
41		[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 0]
42	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 1]
43	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 0]
44	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS2 = 1]
45	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 0]
46	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS2 = 1]
47	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 0]
48	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 1]
49		[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 0]
50	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 1]
51	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 0]
52	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 1]
53		[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 0]
54	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 1]
55		[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 0]
56	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 1]
57		[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 0]
58	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 1]
59		[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 0]
60	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 1]
61		[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 0]
62	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 1]
63		[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 0]
64	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 1]
65		[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 0]

66	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 1]
67	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 0]
68	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS3 = 1]
69	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 0]
70	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS3 = 1]
71		[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 0]
72	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 1]
73	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 0]
74	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 1]
75	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 0]
76	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 1]
77	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 0]
78	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 1]
79	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 0]
80	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 1]
81	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 0]
82	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 1]
83	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 0]
84	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 1]
85	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 0]
86	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 1]
87	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 0]
88	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 1]
89	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 0]
90	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 1]
91	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 0]
92	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 0]*[LOGOS4 = 1]
93	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 0]
94	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS1 = 1]*[LOGOS4 = 1]
95	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 0]
96	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 1]
97	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 0]
98	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 1]
99	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 0]
100	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 1]
101	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 0]
102	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 1]
103	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 0]
104	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 1]
105	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 0]
106	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 1]
107	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 0]
108	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 1]
109	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 0]
110	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 1]
111	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 0]
112	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 1]
113	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 0]
114	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 1]
115	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 0]
116	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS3 = 1]
117	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 0]
118	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS3 = 1]
119	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 0]
120	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 1]
121	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 0]
122	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 1]
123	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 0]
124	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 1]
125	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 0]
126	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 1]
127	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 0]
128	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 1]
129	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 0]
130	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 1]
131	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 0]
132	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 1]
133	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 0]
134	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 1]
135	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 0]
136	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 1]

137	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 0]
138	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 1]
139	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 0]
140	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS2 = 0]*[LOGOS4 = 1]
141	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 0]
142	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS2 = 1]*[LOGOS4 = 1]
143	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 0]
144	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 1]
145	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 0]
146	x	[BANKCODE = 1]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 1]
147	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 0]
148	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 1]
149	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 0]
150	x	[BANKCODE = 2]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 1]
151	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 0]
152	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 1]
153	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 0]
154	x	[BANKCODE = 3]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 1]
155	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 0]
156	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 1]
157	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 0]
158	x	[BANKCODE = 4]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 1]
159	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 0]
160	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 1]
161	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 0]
162	x	[BANKCODE = 5]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 1]
163	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 0]
164	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS3 = 0]*[LOGOS4 = 1]
165	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 0]
166	x	[BANKCODE = 6]*[LOGOS3 = 1]*[LOGOS4 = 1]

Note: 'x' indicates an aliased (or a redundant) parameter.  
 These parameters are set to zero.

Design Matrix

Factor	Value	Cell Structure	2	3	5	6	7
LOGOS1		OXI					
LOGOS2		OXI					
LOGOS3		OXI					
LOGOS4		OXI					
BANKCODE		ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0
LOGOS4		ΝΑΙ					
BANKCODE		ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	1	0	0	0
BANKCODE		ΕΘΝΙΚΗ	1,000	1	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΞΕΝΕΣ	1,000	1	0	0	0
LOGOS3		ΝΑΙ					
LOGOS4		OXI					
BANKCODE		ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	1	0	0
BANKCODE		ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	1	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	1	0	0
BANKCODE		ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	1	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	1	0	0
BANKCODE		ΞΕΝΕΣ	1,000	0	1	0	0
LOGOS4		ΝΑΙ					
BANKCODE		ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ	ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0

BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	1	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS1	ΝΑΙ						
LOGOS2	ΟΧΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0

BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0

Design Matrix (continued)

Factor	Value	Cell Structure	Parameter				
			8	9	10	13	14
LOGOS1		OXI					
LOGOS2		OXI					
LOGOS3		OXI					
LOGOS4		OXI					
BANKCODE		ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0
LOGOS4		ΝΑΙ					
BANKCODE		ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0
LOGOS3		ΝΑΙ					
LOGOS4		OXI					
BANKCODE		ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0
LOGOS4		ΝΑΙ					
BANKCODE		ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0
LOGOS2		ΝΑΙ					
LOGOS3		OXI					
LOGOS4		OXI					
BANKCODE		ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0



BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	1	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS1	ΝΑΙ						
LOGOS2	ΟΧΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	1	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0

BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0

Design Matrix (continued)

Factor	Value	Cell Structure	Parameter				
			16	17	18	19	20
LOGOS1	OXI						
LOGOS2	OXI						
LOGOS3	OXI						
LOGOS4	OXI						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	OXI						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ						
LOGOS3	OXI						
LOGOS4	OXI						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0



BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	1	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	1	0	1	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	1	0	0	1	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	1	0	0	0	1
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	1	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	1	0	0	0	0

Design Matrix (continued)

Factor	Value	Cell Structure	Parameter				
			21	23	24	25	27
LOGOS1	OXI						
LOGOS2	OXI						
LOGOS3	OXI						
LOGOS4	OXI						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	OXI						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	1	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ						
LOGOS3	OXI						
LOGOS4	OXI						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	1	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	OXI						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	1	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						



## Design Matrix (continued)

Factor	Value	Cell Structure	Parameter					
			28	29	31	32	33	
LOGOS1	OXI							
LOGOS2	OXI							
LOGOS3	OXI							
LOGOS4	OXI							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ							
LOGOS4	OXI							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ							
LOGOS3	OXI							
LOGOS4	OXI							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	1	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	1	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ							
LOGOS4	OXI							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS1	ΝΑΙ							
LOGOS2	OXI							

LOGOS3	OXI							
LOGOS4	OXI							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	1	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ							
LOGOS4	OXI							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ							
LOGOS3	OXI							
LOGOS4	OXI							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ							
LOGOS4	OXI							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ							
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0	0

Design Matrix (continued)

Factor	Value	Cell Structure	Parameter					
			35	36	37	39	40	
LOGOS1	OXI							
LOGOS2	OXI							
LOGOS3	OXI							
LOGOS4	OXI							

BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	1	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	1	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS1	ΝΑΙ						
LOGOS2	ΟΧΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						



BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0

Design Matrix (continued)

Factor	Value	Cell Structure	Parameter				
			41	49	53	55	57
LOGOS1	OXI						
LOGOS2	OXI						
LOGOS3	OXI						
LOGOS4	OXI						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0

BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS1	ΝΑΙ						
LOGOS2	ΟΧΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	1	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	1	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0

BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0

Design Matrix (continued)

Factor	Value	Cell Structure	Parameter				
			59	61	63	65	71
LOGOS1		ΟΧΙ					
LOGOS2		ΟΧΙ					
LOGOS3		ΟΧΙ					
LOGOS4		ΟΧΙ					
BANKCODE		ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0
LOGOS4		ΝΑΙ					
BANKCODE		ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΕΘΝΙΚΗ	1,000	1	0	0	0
BANKCODE		ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0
BANKCODE		ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0
LOGOS3		ΝΑΙ					
LOGOS4		ΟΧΙ					

BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	1
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	1	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	1	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS1	ΝΑΙ						
LOGOS2	ΟΧΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0

BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS2	ΝΑΙ						
LOGOS3	ΟΧΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	1	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	1	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS3	ΝΑΙ						
LOGOS4	ΟΧΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,000	0	0	0	0	0
LOGOS4	ΝΑΙ						
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,000	0	0	0	0	0
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,000	0	0	0	0	0

-----

Convergence Information

Maximum number of iterations: 20  
Relative difference tolerance: ,001  
Final relative difference: 1,84251E-14

Maximum likelihood estimation converged at iteration 1.

-----

Table Information

Factor	Value	Observed Count	%	Expected Count	%
LOGOS1	ΟΧΙ				
LOGOS2	ΟΧΙ				
LOGOS3	ΟΧΙ				
LOGOS4	ΟΧΙ				
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00	(,00)	,00	(,00)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00	(,00)	,00	(,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	(,00)	,00	(,00)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00	(,00)	,00	(,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	(,00)	,00	(,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00	(,00)	,00	(,00)
LOGOS4	ΝΑΙ				
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00	(,00)	,00	(,00)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00	(,00)	,00	(,00)

BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	3,00 ( 60,00)	3,00 ( 60,00)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,00 ( 20,00)	1,00 ( 20,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,00 ( 20,00)	1,00 ( 20,00)
LOGOS3	ΝΑΙ		
LOGOS4	ΟΧΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	6,00 ( 26,09)	6,00 ( 26,09)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4,00 ( 17,39)	4,00 ( 17,39)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	5,00 ( 21,74)	5,00 ( 21,74)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	1,00 ( 4,35)	1,00 ( 4,35)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	3,00 ( 13,04)	3,00 ( 13,04)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	4,00 ( 17,39)	4,00 ( 17,39)
LOGOS4	ΝΑΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
LOGOS2	ΝΑΙ		
LOGOS3	ΟΧΙ		
LOGOS4	ΟΧΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	4,00 ( 15,38)	4,00 ( 15,38)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	3,00 ( 11,54)	3,00 ( 11,54)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	5,00 ( 19,23)	5,00 ( 19,23)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	8,00 ( 30,77)	8,00 ( 30,77)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	2,00 ( 7,69)	2,00 ( 7,69)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	4,00 ( 15,38)	4,00 ( 15,38)
LOGOS4	ΝΑΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,00 ( 50,00)	1,00 ( 50,00)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,00 ( 50,00)	1,00 ( 50,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
LOGOS3	ΝΑΙ		
LOGOS4	ΟΧΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	2,00 ( 66,67)	2,00 ( 66,67)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,00 ( 33,33)	1,00 ( 33,33)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
LOGOS4	ΝΑΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	2,00 (100,00)	2,00 (100,00)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
LOGOS1	ΝΑΙ		
LOGOS2	ΟΧΙ		
LOGOS3	ΟΧΙ		
LOGOS4	ΟΧΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,00 ( 7,14)	1,00 ( 7,14)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	7,00 ( 50,00)	7,00 ( 50,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,00 ( 7,14)	1,00 ( 7,14)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	2,00 ( 14,29)	2,00 ( 14,29)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	2,00 ( 14,29)	2,00 ( 14,29)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,00 ( 7,14)	1,00 ( 7,14)
LOGOS4	ΝΑΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,00 (100,00)	1,00 (100,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
LOGOS3	ΝΑΙ		
LOGOS4	ΟΧΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)

BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
LOGOS4	ΝΑΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
LOGOS2	ΝΑΙ		
LOGOS3	ΟΧΙ		
LOGOS4	ΟΧΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	2,00 ( 20,00)	2,00 ( 20,00)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2,00 ( 20,00)	2,00 ( 20,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	1,00 ( 10,00)	1,00 ( 10,00)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	2,00 ( 20,00)	2,00 ( 20,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	2,00 ( 20,00)	2,00 ( 20,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	1,00 ( 10,00)	1,00 ( 10,00)
LOGOS4	ΝΑΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	1,00 (100,00)	1,00 (100,00)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
LOGOS3	ΝΑΙ		
LOGOS4	ΟΧΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00 ( ,00)	,00 ( ,00)
LOGOS4	ΝΑΙ		
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	7,00 ( 19,44)	7,00 ( 19,44)
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	6,00 ( 16,67)	6,00 ( 16,67)
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	5,00 ( 13,89)	5,00 ( 13,89)
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	7,00 ( 19,44)	7,00 ( 19,44)
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	9,00 ( 25,00)	9,00 ( 25,00)
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	2,00 ( 5,56)	2,00 ( 5,56)

Table Information

Factor	Value	Resid.	Adj. Resid.	Dev. Resid.
LOGOS1	ΟΧΙ			
LOGOS2	ΟΧΙ			
LOGOS3	ΟΧΙ			
LOGOS4	ΟΧΙ			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,	,	,
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,	,	,
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,	,	,
LOGOS4	ΝΑΙ			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,	,	,
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00	,00	,00
LOGOS3	ΝΑΙ			
LOGOS4	ΟΧΙ			

BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00	,00	,00
LOGOS4	ΝΑΙ			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,	,	,
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,	,	,
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,	,	,
LOGOS2	ΝΑΙ			
LOGOS3	ΟΧΙ			
LOGOS4	ΟΧΙ			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00	,00	,00
LOGOS4	ΝΑΙ			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,	,	,
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,	,	,
LOGOS3	ΝΑΙ			
LOGOS4	ΟΧΙ			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,	,	,
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,	,	,
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,	,	,
LOGOS4	ΝΑΙ			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,	,	,
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,	,	,
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,	,	,
LOGOS1	ΝΑΙ			
LOGOS2	ΟΧΙ			
LOGOS3	ΟΧΙ			
LOGOS4	ΟΧΙ			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00	,00	,00
LOGOS4	ΝΑΙ			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,	,	,
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,	,	,
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,	,	,
LOGOS3	ΝΑΙ			
LOGOS4	ΟΧΙ			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,	,	,
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,	,	,
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,	,	,



LOGOS4	NAI			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,	,	,
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,	,	,
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,	,	,
LOGOS2	NAI			
LOGOS3	OXI			
LOGOS4	OXI			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00	,00	,00
LOGOS4	NAI			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,	,	,
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,	,	,
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,	,	,
LOGOS3	NAI			
LOGOS4	OXI			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,	,	,
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,	,	,
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,	,	,
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,	,	,
LOGOS4	NAI			
BANKCODE	ΠΙΣΤΕΩΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΡΓΑΣΙΑΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΕΘΝΙΚΗ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ	,00	,00	,00
BANKCODE	ΞΕΝΕΣ	,00	,00	,00

Goodness-of-fit Statistics

	Chi-Square	DF	Sig.
Likelihood Ratio	,0000	0	,
Pearson	,0000	0	,

Analysis of Dispersion

Source of Dispersion	Entropy	Concentration	DF
Due to Model	27,2388	10,2322	24
Due to Residual	191,0733	91,6377	586
Total	218,3121	101,8699	610

Measures of Association

Entropy = ,1248  
Concentration = ,1004

Parameter Estimates

Constant	Estimate
1	,0000
2	2,665E-15

3 1,3863  
 4 ,0000  
 5 1,3863  
 6 ,2877  
 7 1,3455  
 8 ,9808  
 9 1,104E-14  
 10 -,6931  
 11 ,0000  
 12 ,0000  
 13 4,086E-15  
 14 -,6931  
 15 ,0000  
 16 ,6931

Note: Constants are not parameters under multinomial assumption.  
Therefore, standard errors are not calculated.

Parameter	Estimate	SE	Z-value	Asymptotic 95% CI	
				Lower	Upper
17	1,2528	,8018	1,56	-,32	2,82
18	1,0986	,8165	1,35	-,50	2,70
19	,9163	,8367	1,10	-,72	2,56
20	1,2528	,8018	1,56	-,32	2,82
21	1,5041	,7817	1,92	-,03	3,04
22	,0000	,	,	,	,
23	-1,1350	1,9086	-,59	-4,88	2,61
24	-1,5404	1,7962	-,86	-5,06	1,98
25	-,6931	1,8708	-,37	-4,36	2,97
26	,0000	,	,	,	,
27	-1,0986	1,0801	-1,02	-3,22	1,02
28	-1,3863	1,1180	-1,24	-3,58	,81
29	1,2528	1,6257	,77	-1,93	4,44
30	,0000	,	,	,	,
31	-,6931	1,0724	-,65	-2,79	1,41
32	-1,5686	1,7127	-,92	-4,93	1,79
33	5,151E-16	2,0000	2,576E-16	-3,92	3,92
34	,0000	,	,	,	,
35	-2,6391	1,3758	-1,92	-5,34	,06
36	-1,9459	2,0659	-,94	-5,99	2,10
37	-3,331E-15	1,7321	-1,923E-15	-3,39	3,39
38	,0000	,	,	,	,
39	-1,7918	1,0929	-1,64	-3,93	,35
40	-2,8495	2,0843	-1,37	-6,93	1,24
41	-4,473E-15	1,7321	-2,583E-15	-3,39	3,39
42	,0000	,	,	,	,
43	,0000	,	,	,	,
44	,0000	,	,	,	,
45	,0000	,	,	,	,
46	,0000	,	,	,	,
47	,0000	,	,	,	,
48	,0000	,	,	,	,
49	-,5596	1,4639	-,38	-3,43	2,31
50	,0000	,	,	,	,
51	,0000	,	,	,	,
52	,0000	,	,	,	,
53	-,4055	1,4720	-,28	-3,29	2,48
54	,0000	,	,	,	,
55	,8755	1,3354	,66	-1,74	3,49
56	,0000	,	,	,	,
57	-,9163	1,6432	-,56	-4,14	2,30
58	,0000	,	,	,	,
59	1,3863	1,8028	,77	-2,15	4,92
60	,0000	,	,	,	,
61	-,5596	1,4639	-,38	-3,43	2,31
62	,0000	,	,	,	,
63	,6523	1,9958	,33	-3,26	4,56
64	,0000	,	,	,	,
65	-,8109	1,4530	-,56	-3,66	2,04
66	,0000	,	,	,	,

67	,0000	,	,	,	,
68	,0000	,	,	,	,
69	,0000	,	,	,	,
70	,0000	,	,	,	,
71	,2877	1,6073	,18	-2,86	3,44
72	,0000	,	,	,	,
73	,0000	,	,	,	,
74	,0000	,	,	,	,
75	,0000	,	,	,	,
76	,0000	,	,	,	,
77	,0000	,	,	,	,
78	,0000	,	,	,	,
79	,0000	,	,	,	,
80	,0000	,	,	,	,
81	,0000	,	,	,	,
82	,0000	,	,	,	,
83	,0000	,	,	,	,
84	,0000	,	,	,	,
85	,0000	,	,	,	,
86	,0000	,	,	,	,
87	,0000	,	,	,	,
88	,0000	,	,	,	,
89	,0000	,	,	,	,
90	,0000	,	,	,	,
91	,0000	,	,	,	,
92	,0000	,	,	,	,
93	,0000	,	,	,	,
94	,0000	,	,	,	,
95	,0000	,	,	,	,
96	,0000	,	,	,	,
97	,0000	,	,	,	,
98	,0000	,	,	,	,
99	,0000	,	,	,	,
100	,0000	,	,	,	,
101	,0000	,	,	,	,
102	,0000	,	,	,	,
103	,0000	,	,	,	,
104	,0000	,	,	,	,
105	,0000	,	,	,	,
106	,0000	,	,	,	,
107	,0000	,	,	,	,
108	,0000	,	,	,	,
109	,0000	,	,	,	,
110	,0000	,	,	,	,
111	,0000	,	,	,	,
112	,0000	,	,	,	,
113	,0000	,	,	,	,
114	,0000	,	,	,	,
115	,0000	,	,	,	,
116	,0000	,	,	,	,
117	,0000	,	,	,	,
118	,0000	,	,	,	,
119	,0000	,	,	,	,
120	,0000	,	,	,	,
121	,0000	,	,	,	,
122	,0000	,	,	,	,
123	,0000	,	,	,	,
124	,0000	,	,	,	,
125	,0000	,	,	,	,
126	,0000	,	,	,	,
127	,0000	,	,	,	,
128	,0000	,	,	,	,
129	,0000	,	,	,	,
130	,0000	,	,	,	,
131	,0000	,	,	,	,
132	,0000	,	,	,	,
133	,0000	,	,	,	,
134	,0000	,	,	,	,
135	,0000	,	,	,	,
136	,0000	,	,	,	,
137	,0000	,	,	,	,

138	,0000	,	,	,	,
139	,0000	,	,	,	,
140	,0000	,	,	,	,
141	,0000	,	,	,	,
142	,0000	,	,	,	,
143	,0000	,	,	,	,
144	,0000	,	,	,	,
145	,0000	,	,	,	,
146	,0000	,	,	,	,
147	,0000	,	,	,	,
148	,0000	,	,	,	,
149	,0000	,	,	,	,
150	,0000	,	,	,	,
151	,0000	,	,	,	,
152	,0000	,	,	,	,
153	,0000	,	,	,	,
154	,0000	,	,	,	,
155	,0000	,	,	,	,
156	,0000	,	,	,	,
157	,0000	,	,	,	,
158	,0000	,	,	,	,
159	,0000	,	,	,	,
160	,0000	,	,	,	,
161	,0000	,	,	,	,
162	,0000	,	,	,	,
163	,0000	,	,	,	,
164	,0000	,	,	,	,
165	,0000	,	,	,	,
166	,0000	,	,	,	,

Covariance Matrix of Parameter Estimates

Parameter	17	18	19	20	21	23	24
17	,6429						
18	,5000	,6667					
19	,5000	,5000	,7000				
20	,5000	,5000	,5000	,6429			
21	,5000	,5000	,5000	,5000	,6111		
23	-,6429	-,5000	-,5000	-,5000	-,5000	3,6429	
24	-,6429	-,5000	-,5000	-,5000	-,5000	2,9762	3,2262
25	1,372E-33	-8,73E-34	-2,31E-33	-3,63E-33	-2,79E-33	7,217E-17	6,519E-17
27	-,5000	-,6667	-,5000	-,5000	-,5000	,7500	,5000
28	-,5000	-,6667	-,5000	-,5000	-,5000	,8333	1,0833
29	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
31	-,5000	-,5000	-,7000	-,5000	-,5000	,7500	,5000
32	-,5000	-,5000	-,7000	-,5000	-,5000	,7500	,7500
33	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
35	-,5000	-,5000	-,5000	-,6429	-,5000	,7500	,5000
36	-,5000	-,5000	-,5000	-,6429	-,5000	,7500	,7500
37	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
39	-,5000	-,5000	-,5000	-,5000	-,6111	,7500	,5000
40	-,5000	-,5000	-,5000	-,5000	-,6111	,7500	,7500
41	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
49	-,6429	-,5000	-,5000	-,5000	-,5000	,6429	,6429
53	-,5000	-,6667	-,5000	-,5000	-,5000	,5000	,5000
55	-1,18E-15	-1,13E-15	-1,45E-15	-1,14E-15	-1,22E-15	-,2500	2,056E-15
57	-,5000	-,5000	-,7000	-,5000	-,5000	,5000	,5000
59	-1,23E-15	-1,29E-15	-1,69E-15	-1,30E-15	-1,28E-15	-,2500	2,579E-15
61	-,5000	-,5000	-,5000	-,6429	-,5000	,5000	,5000
63	-1,82E-15	-1,64E-15	-1,89E-15	-1,66E-15	-2,03E-15	-,2500	3,152E-15
65	-,5000	-,5000	-,5000	-,5000	-,6111	,5000	,5000
71	-4,91E-17	3,126E-17	8,258E-17	1,299E-16	9,970E-17	-2,5833	-2,3333

Covariance Matrix of Parameter Estimates (continued)

Parameter	25	27	28	29	31	32	33
25	3,5000						

27	-7,13E-33	1,1667						
28	9,313E-18	,6667	1,2500					
29	2,0000	,0000	,0000	2,6429				
31	,0000	,7500	,5000	,0000	1,1500			
32	,0000	,7500	,7500	,0000	1,1500	2,9333		
33	2,0000	,0000	,0000	2,0000	,0000	,0000	4,0000	
35	,0000	,7500	,5000	,0000	,7500	,7500	,0000	
36	,0000	,7500	,7500	,0000	,7500	2,0000	,0000	
37	2,0000	,0000	,0000	2,0000	,0000	,0000	2,0000	
39	,0000	,7500	,5000	,0000	,7500	,7500	,0000	
40	,0000	,7500	,7500	,0000	,9500	2,7333	,0000	
41	2,0000	,0000	,0000	2,0000	,0000	,0000	2,0000	
49	-1,5000	,5000	,5000	-1,0000	,5000	,5000	-1,0000	
53	-1,0000	,6667	,6667	-1,5000	,5000	,5000	-1,0000	
55	1,938E-16	-,2500	2,019E-15	2,611E-16	-,4500	-1,7833	8,774E-17	
57	-1,0000	,5000	,5000	-1,0000	,7000	,7000	-2,0000	
59	1,924E-16	-,2500	2,392E-15	2,105E-16	-,2500	-1,2500	2,486E-16	
61	-1,0000	,5000	,5000	-1,0000	,5000	,5000	-1,0000	
63	3,334E-16	-,2500	2,981E-15	4,160E-16	-,4500	-1,9833	1,213E-16	
65	-1,0000	,5000	,5000	-1,0000	,5000	,5000	-1,0000	
71	-7,22E-17	2,553E-16	-,3333	,0000	,0000	,0000	,0000	

Covariance Matrix of Parameter Estimates (continued)

Parameter	35	36	37	39	40	41	49
35	1,8929						
36	1,8929	4,2679					
37	,0000	,0000	3,0000				
39	,7500	,7500	,0000	1,1944			
40	,7500	2,0000	,0000	,8611	4,3444		
41	,0000	,0000	2,0000	,0000	,0000	3,0000	
49	,5000	,5000	-1,0000	,5000	,5000	-1,0000	2,1429
53	,5000	,5000	-1,0000	,5000	,5000	-1,0000	1,5000
55	-,2500	-1,2500	1,869E-16	-,2500	-1,7833	,0000	,0000
57	,5000	,5000	-1,0000	,5000	,5000	-1,0000	1,5000
59	-1,2500	-3,2500	1,217E-16	-,2500	-1,2500	,0000	,0000
61	,6429	,6429	-1,5000	,5000	,5000	-1,0000	1,5000
63	-,2500	-1,2500	3,314E-16	-,2500	-3,4833	,0000	,0000
65	,5000	,5000	-1,0000	,6111	,6111	-1,5000	1,5000
71	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000

Covariance Matrix of Parameter Estimates (continued)

Parameter	53	55	57	59	61	63	65
53	2,1667						
55	,0000	1,7833					
57	1,5000	,0000	2,7000				
59	,0000	1,2500	,0000	3,2500			
61	1,5000	,0000	1,5000	,0000	2,1429		
63	,0000	1,7833	,0000	1,2500	,0000	3,9833	
65	1,5000	,0000	1,5000	,0000	1,5000	,0000	2,1111
71	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000

Covariance Matrix of Parameter Estimates (continued)

Parameter	71
71	2,5833

Aliased parameters and constants are not shown.

Correlation Matrix of Parameter Estimates

Parameter	17	18	19	20	21	23	24
17	1,0000						
18	,7638	1,0000					

19	,7454	,7319	1,0000				
20	,7778	,7638	,7454	1,0000			
21	,7977	,7833	,7645	,7977	1,0000		
23	-,4201	-,3208	-,3131	-,3267	-,3351	1,0000	
24	-,4464	-,3409	-,3327	-,3472	-,3561	,8681	1,0000
25	9,144E-34	-5,72E-34	-1,47E-33	-2,42E-33	-1,90E-33	2,021E-17	1,940E-17
27	-,5774	-,7559	-,5533	-,5774	-,5922	,3638	,2577
28	-,5578	-,7303	-,5345	-,5578	-,5721	,3905	,5395
29	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
31	-,5815	-,5710	-,7802	-,5815	-,5964	,3664	,2596
32	-,3641	-,3575	-,4885	-,3641	-,3734	,2294	,2438
33	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
35	-,4533	-,4451	-,4344	-,5828	-,4649	,2856	,2023
36	-,3019	-,2964	-,2893	-,3881	-,3096	,1902	,2021
37	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
39	-,5706	-,5603	-,5468	-,5706	-,7153	,3595	,2547
40	-,2992	-,2938	-,2867	-,2992	-,3751	,1885	,2003
41	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000
49	-,5477	-,4183	-,4082	-,4260	-,4369	,2301	,2445
53	-,4237	-,5547	-,4060	-,4237	-,4345	,1780	,1891
55	-1,10E-15	-1,03E-15	-1,29E-15	-1,06E-15	-1,17E-15	-,0981	8,571E-16
57	-,3795	-,3727	-,5092	-,3795	-,3892	,1594	,1694
59	-8,51E-16	-8,80E-16	-1,12E-15	-8,99E-16	-9,07E-16	-,0727	7,966E-16
61	-,4260	-,4183	-,4082	-,5477	-,4369	,1790	,1902
63	-1,14E-15	-1,01E-15	-1,13E-15	-1,04E-15	-1,30E-15	-,0656	8,792E-16
65	-,4292	-,4215	-,4113	-,4292	-,5380	,1803	,1916
71	-3,81E-17	2,382E-17	6,141E-17	1,008E-16	7,935E-17	-,8421	-,8082

Correlation Matrix of Parameter Estimates (continued)

Parameter	25	27	28	29	31	32	33
25	1,0000						
27	-3,53E-33	1,0000					
28	4,452E-18	,5521	1,0000				
29	,6576	,0000	,0000	1,0000			
31	,0000	,6475	,4170	,0000	1,0000		
32	,0000	,4054	,3917	,0000	,6261	1,0000	
33	,5345	,0000	,0000	,6151	,0000	,0000	1,0000
35	,0000	,5047	,3251	,0000	,5083	,3183	,0000
36	,0000	,3361	,3247	,0000	,3385	,5653	,0000
37	,6172	,0000	,0000	,7103	,0000	,0000	,5774
39	,0000	,6353	,4092	,0000	,6399	,4007	,0000
40	,0000	,3331	,3218	,0000	,4250	,7657	,0000
41	,6172	,0000	,0000	,7103	,0000	,0000	,5774
49	-,5477	,3162	,3055	-,4202	,3185	,1994	-,3416
53	-,3631	,4193	,4051	-,6268	,3168	,1983	-,3397
55	7,756E-17	-,1733	1,352E-15	1,203E-16	-,3142	-,7797	3,285E-17
57	-,3253	,2817	,2722	-,3744	,3973	,2487	-,6086
59	5,706E-17	-,1284	1,187E-15	7,182E-17	-,1293	-,4048	6,896E-17
61	-,3651	,3162	,3055	-,4202	,3185	,1994	-,3416
63	8,929E-17	-,1160	1,336E-15	1,282E-16	-,2103	-,5802	3,038E-17
65	-,3679	,3186	,3078	-,4234	,3209	,2009	-,3441
71	-2,40E-17	1,471E-16	-,1855	,0000	,0000	,0000	,0000

Correlation Matrix of Parameter Estimates (continued)

Parameter	35	36	37	39	40	41	49
35	1,0000						
36	,6660	1,0000					
37	,0000	,0000	1,0000				
39	,4988	,3322	,0000	1,0000			
40	,2615	,4645	,0000	,3780	1,0000		
41	,0000	,0000	,6667	,0000	,0000	1,0000	
49	,2483	,1653	-,3944	,3125	,1639	-,3944	1,0000
53	,2469	,1644	-,3922	,3108	,1630	-,3922	,6961
55	-,1361	-,4531	8,080E-17	-,1713	-,6407	,0000	,0000
57	,2212	,1473	-,3514	,2784	,1460	-,3514	,6236
59	-,5040	-,8726	3,898E-17	-,1269	-,3327	,0000	,0000
61	,3192	,2126	-,5916	,3125	,1639	-,3944	,7000





ΠΕΔΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ (ΚΟΛΩΝΙΑ)



63	-,0910	-,3032	9,586E-17	-,1146	-,8373	,0000	,0000
65	,2501	,1666	-,3974	,3848	,2018	-,5960	,7052
71	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000

Correlation Matrix of Parameter Estimates (continued)

Parameter	53	55	57	59	61	63	65
53	1,0000						
55	,0000	1,0000					
57	,6202	,0000	1,0000				
59	,0000	,5192	,0000	1,0000			
61	,6961	,0000	,6236	,0000	1,0000		
63	,0000	,6691	,0000	,3474	,0000	1,0000	
65	,7014	,0000	,6283	,0000	,7052	,0000	1,0000
71	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000	,0000

Correlation Matrix of Parameter Estimates (continued)

Parameter	71
71	1,0000

Aliased parameters and constants are not shown.

-----

>Note # 19381

>For a model which fits exactly, all residuals are zero or constant. Normal probability plots can not be created.