



**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓ/ΚΗΣ & ΧΡΗΜ/ΚΗΣ**  
**Π.Μ.Σ ΣΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**  
**ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ &**  
**ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ**  
**ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

## **ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**“ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ  
& ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ”**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΗΣ:**  
**ΑΘΑΝΑΣΙΑΔΟΥ ΙΩΑΝΝΑ**  
**Α.Μ: smaf 209**  
**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:**  
**ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ ΙΟΥΝΙΟΣ 2010**

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

|   | Σελ.      |
|---|-----------|
| Σύνοψη  | 4         |
| Ευχαριστίες   | 6         |
| <b>Κεφάλαιο Ένα: Εισαγωγή και Σκοπός της εργασίας</b>   | <b>7</b>  |
| <b>Κεφάλαιο Δεύτερο: Εισαγωγή Νέου Προϊόντος στην Αγορά</b>   | <b>10</b> |
| 2.1 Εισαγωγή  | 10        |
| 2.2 Πηγές Έμπνευσης Νέων Προϊόντων  | 11        |
| 2.3 Η Απόφαση Εισόδου Νέου Προϊόντος στην Αγορά   | 12        |
| 2.4 Νέο Προϊόν  | 13        |
| 2.5 Γιατί είναι δύσκολη η Επιτυχία Νέων Προϊόντων   | 16        |
| 2.6 Λόγοι Αποτυχίας Νέου Προϊόντος στην Αγορά   | 18        |
| 2.7 Βασικοί Παράγοντες Επιτυχίας Νέου Προϊόντος   | 19        |
| 2.8 Τρόποι Αύξησης Πιθανοτήτων Επιτυχίας Σύμφωνα με Εμπειρικές Μελέτες                                  | 27        |
| 2.9 Στάδια Διαδικασίας Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων   | 29        |
| <b>Κεφάλαιο Τρίτο: Εισαγωγή Νέου Τραπεζικού Προϊόντος στην Αγορά</b>                                    | <b>34</b> |
| 3.1 Εισαγωγή  | 34        |
| 3.2 Οι Ιδιαιτερότητες των Τραπεζικών Προϊόντων- Υπηρεσιών   | 36        |
| 3.3 Το Προϊόν στις Τραπεζικές Υπηρεσίες   | 39        |
| 3.4 Ορισμός Τραπεζικού Μάρκετινγκ   | 41        |
| 3.5 Πώς επιτυγχάνει μια τράπεζα την ανάπτυξη νέων προϊόντων- υπηρεσιών?                                 | 42        |
| 3.6 Διοικητική Στρατηγική του Μάρκετινγκ  | 43        |
| 3.7 Η Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Χρηματοπιστωτικών Προϊόντων   | 46        |
| 3.8 Η Στρατηγική του Μάρκετινγκ με Σκοπό την Εισαγωγή Νέου Προϊόντος- Υπηρεσίας                         | 56        |
| 3.9 Λόγοι Αποτυχίας των Νέων Τραπεζικών Προϊόντων   | 57        |
| 3.10 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Υιοθέτηση Νέων Τραπεζικών Προϊόντων                                  | 59        |
| 3.11 Παράγοντες που Επηρεάζουν την Επιτυχία των Νέων Τραπεζικών Προϊόντων                               | 62        |
| 3.12 Διαφήμιση Νέου Τραπεζικού Προϊόντος  | 67        |
| 3.13 Πρόσφατα Δημοσιευμένα Στοιχεία για τη Συμπεριφορά Τραπεζών στην Εισαγωγή Νέων Προϊόντων- Υπηρεσιών | 68        |

|   |   |
|---|---|
| <b>Κεφάλαιο Τέταρτο: Διαδικασία Εισαγωγής Νέων Προϊόντων της Alpha Bank</b>                   | <b>73</b>   |
| 4.1   | Εισαγωγή <b>73</b>  |
| 4.2   | Πρόταση Δημιουργίας Νέου Στεγαστικού Δανείου με<br>Προνομακό Επιτόκιο Αρχικής Εκκίνησης 3% για Ένα Έτος <b>74</b> |
| 4.2.1   | Γενικά Σχόλια <b>75</b>   |
| 4.2.2   | Στοχοθεσία του Νέου Προϊόντος <b>75</b>   |
| 4.2.3   | Σχέδιο Δράσεως <b>75</b>  |
| 4.2.4   | Οικονομοτεχνική Μελέτη <b>76</b>  |
| 4.2.5   | Συνεργασία των Λοιπών Διευθύνσεων για τη Δημιουργία<br>του Νέου Στεγαστικού Δανείου <b>77</b>                     |
| 4.3   | Το Έργο και η Αναγκαιότητα του Προγράμματος Bonus<br>Πιστωτικών Καρτών της Alpha Bank <b>82</b>                   |
| 4.3.1   | Γενικά Σχόλια <b>82</b>   |
| 4.3.2   | Αιτιολόγηση της προτάσεως <b>83</b>   |
| 4.3.3   | Προϋποθέσεις και Περιορισμοί <b>84</b>  |
| 4.3.4   | Χρονοπρόγραμμα Υλοποίησης <b>85</b>   |
| 4.3.5   | Πρόκληση Επικοινωνιακής Στρατηγικής <b>86</b>   |
| 4.3.6   | Στόχοι της Καμπάνιας <b>87</b>  |
| 4.3.7   | Επικοινωνιακή Στρατηγική <b>88</b>  |
| 4.3.8   | Κανάλια Επικοινωνίας <b>89</b>  |
| <b>Κεφάλαιο Πέμπτο: Συμπεράσματα &amp; Προτάσεις για περαιτέρω<br/>διερεύνηση του θέματος</b> | <b>90</b>   |
| <b>Βιβλιογραφία</b>   | <b>92</b>   |

## ΣΥΝΟΨΗ

Οι σύγχρονες συνθήκες αγοράς και ανταγωνισμού απαιτούν μια έντονη προσπάθεια δημιουργίας νέων προϊόντων, η οποία γίνεται αντιληπτή και από τους υψηλούς αριθμούς προγραμμάτων νέων προϊόντων που συνεχώς καταγράφονται. Για την επιτυχία νέων προϊόντων χρειάζεται αναπτυξιακή στρατηγική. Καθώς όλα τα προϊόντα αργά ή γρήγορα έρχονται στο στάδιο της ωρίμανσης και του κορεσμού (γήρανση του προϊόντος) προκαλώντας μείωση στα κέρδη, κάθε εταιρεία που ενδιαφέρεται να διατηρηθεί ανταγωνιστική και κερδοφόρα, πρέπει συνεχώς να παρουσιάζει προϊόντα καλύτερα σε απόδοση και ποιότητα από τα ανταγωνιστικά. Τα ίδια δεδομένα ισχύουν και στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία θα ασχοληθούμε με την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά γενικότερα και ειδικότερα ενός τραπεζικού προϊόντος.

Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται οι παράγοντες που μπορούν να λειτουργήσουν ως πηγές έμπνευσης για τη δημιουργία νέου προϊόντος, καθώς επίσης δίνεται απάντηση στο ερώτημα για το ποια είναι η κατάλληλη χρονική στιγμή να εισάγει μια επιχείρηση ένα νέο προϊόν στην αγορά. Στο ίδιο κεφάλαιο αναλύονται οι λόγοι αποτυχίας του νέου προϊόντος, καθώς και τρόποι οι οποίοι θα μπορούσαν να συμβάλουν θετικά ώστε το νέο προϊόν να επιτύχει.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται λόγος αποκλειστικά για το πώς θα πρέπει να εισαχθεί στην αγορά ένα νέο τραπεζικό προϊόν, με σκοπό την εδραίωση του μέσα σε αυτήν και τις αυξημένες πωλήσεις. Αρχικά γίνεται αναφορά στις διαφορές ενός τραπεζικού προϊόντος από κάποιο άλλο προϊόν. Στη συνέχεια ορίζεται η φιλοσοφία του τραπεζικού μάρκετινγκ και ο ρόλος που διαδραματίζει ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της

τράπεζας. Στην τελευταία παράγραφο, αναλύεται η διαδικασία ανάπτυξης νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων.

Το τρίτο μέρος της διπλωματικής αποτελεί την πρακτική εφαρμογή όσων προηγήθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Συγκεκριμένα, αναφέρεται η διαδικασία εισαγωγής δύο τραπεζικών προϊόντων της Alpha Bank, το πρώτο από τη Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως και το δεύτερο από τη Διεύθυνση Πιστωτικών Καρτών.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Ομότιμο Καθηγητή κ. Δημήτριο Παπαδόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση του καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας μου. Οφείλω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή του τμήματος κ. Χρήστο Νικολαΐδη για τις υποδείξεις του σε διάφορα site και επιστημονικά περιοδικά. Επίσης, χωρίς τη βοήθεια του κ. Σπύρου Παπαδάκη από τη Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως και του κ. Γρηγορίου Πολίτη από τη Διεύθυνση Πιστωτικών Καρτών της Alpha Bank δε θα είχα τη δυνατότητα να ολοκληρώσω τη διπλωματική μου, καθώς δε θα είχα πρόσβαση σε στοιχεία που σχετίζονται με τη δημιουργία νέων προϊόντων της Τραπέζης. Ευχαριστώ τους γονείς μου και τους είμαι πραγματικά ευγνώμων που όλα αυτά τα χρόνια με υποστήριξαν και πάντα με ενθάρρυναν να μη σταματήσω τις σπουδές μου στο προπτυχιακό επίπεδο, αλλά να ενστερνιστώ τη φιλοσοφία της “δια βίου μάθησης”. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το μέλλοντα σύζυγό μου για την κατανόηση, την υπομονή και τη στήριξη του από την αρχή του μεταπτυχιακού προγράμματος και ειδικότερα τους τελευταίους μήνες της προσπάθειας μου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΝΑ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Μια εγκαθιδρυμένη εταιρεία που έχει φτάσει σε μια ηλικία όπου η καινοτομία είναι αναγκαία και δεν είναι σε θέση να καινοτομήσει, είναι καταδικασμένη σε παρακμή και αφανισμό. Και μια Διοίκηση, η οποία σε μια τέτοια περίοδο δε γνωρίζει πώς να επιφέρει την καινοτομία, είναι ανεπαρκής και ανίκανη να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της.

Με τον όρο καινοτομία (innovation) εννοούμε τη διαδικασία εκείνη όπου ενεργοποιείται στην πράξη μια εφεύρεση (invention). Η εφεύρεση αποτελεί μια πρακτική εξεύρεσης νέων τρόπων και τεχνικών, ως επί το πλείστον φθηνότερων από άποψη κόστους και πιο αποτελεσματικών, που οδηγούν σε χρήσιμες και επικερδείς ενέργειες. Αποτελεί δηλαδή μια τεχνολογική ή επιστημονική δραστηριότητα, σε αντίθεση με την καινοτομία όπου συνδέεται με την παροχή επιχειρηματικών αποφάσεων. Η εμφάνιση των χρηματοοικονομικών καινοτομιών συμβαδίζει, κατά κύριο λόγο με την εξέλιξη των ανεπτυγμένων τραπεζικών συστημάτων των ΗΠΑ και των χωρών της Δυτικής Ευρώπης, αλλά και με την προσπάθεια αναμόρφωσης και εκσυγχρονισμού μη ανεπτυγμένων τραπεζικών συστημάτων την τελευταία δεκαετία, όπως αυτό της Ελλάδος.

Κάθε χρηματοοικονομική καινοτομία, με την μορφή είτε ενός προϊόντος/εργαλείου, είτε μιας διαδικασίας, είτε μιας στρατηγικής, μπορεί να θεωρηθεί ως ένας συνδυασμός μιας ποικιλίας ιδιοτήτων, όπως η απόδοση, ο κίνδυνος, η ρευστότητα, η εμπορευσιμότητα, το μέγεθος, η χρονική διάρκεια, ο τρόπος καθορισμού της τιμής (τιμολόγηση) και το τμήμα της αγοράς που απευθύνεται. Η διαδικασία της χρηματοοικονομικής καινοτομίας, ως ο πλέον “νεοσύστατος” κλάδος της

Χρηματοοικονομικής Επιστήμης, με την δυναμική που έχει αναπτύξει τα τελευταία χρόνια έχει προσφέρει στο παγκόσμιο χρηματοοικονομικό γίνεσθαι μια σειρά από καινοτομικά προϊόντα και διαδικασίες, τα οποία είτε αποτελούν αποτελέσματα αυθύπαρκτων τεχνικών και πρακτικών εμφανίσιμων για πρώτη φορά, είτε δημιουργήθηκαν από την τροποποίηση βασικών ιδεών πάνω στις οποίες οφείλουν την ύπαρξή τους προϋπάρχοντα εργαλεία και διαδικασίες.

Γενικά, κάθε επιχείρηση επιβάλλεται να αναλύει τα προϊόντα της για να μπορεί να είναι βέβαιη για τη διατήρηση και την αύξηση των πωλήσεων καθώς και για την αποτελεσματική αντίδραση της σε παρόμοιες κινήσεις των ανταγωνιστών της, υπαρκτών και δυνητικών. Παράλληλα, με αυτό τον τρόπο μία επιχείρηση είναι σε θέση να αντιμετωπίζει και να χρησιμοποιεί προς όφελος της τις αλλαγές στην τεχνολογία και να προσαρμόζεται στις μεταβολές των προτιμήσεων και των αναγκών των πελατών της.

Η καινοτομία, η εξωστρέφεια, η επένδυση στη γνώση, αποτελούν τις αναγκαίες προϋποθέσεις για τη θεμελίωση μιας σταθερής προοπτικής για τη μακροπρόθεσμη οικονομική ανάπτυξη και την κοινωνική πρόοδο.

Ένα μοντέλο διατηρήσιμης ανάπτυξης στηρίζεται στην αύξηση της παραγωγικότητας, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την εξωστρέφεια. Αυτά προϋποθέτουν κυρίως υψηλού επιπέδου Παιδεία, επένδυση στη γνώση, ανάπτυξη της τεχνολογίας και της καινοτομίας. Όπως κάθε άλλη επιχείρηση, έτσι και κάθε Τραπεζικός Οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίσει ένα περιβάλλον όπου οι καινοτόμες ιδέες θα μπορούν να μετουσιώνονται σε χρήσιμα προϊόντα και υπηρεσίες για την παγκόσμια αγορά. Η διαμόρφωση ενός τέτοιου περιβάλλοντος απαιτεί διαρθρωτικές αλλαγές σε πολλούς τομείς, μεταξύ αυτών και την Παιδεία, αλλά και συγκεκριμένες ενέργειες για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας και της ιδιωτικής πρωτοβουλίας, που θα αναλάβουν



το ρίσκο να μετατρέψουν την καινοτομία από ιδέα σε πράξη, προς όφελος της κοινωνίας.

Η Dr. Hockfield αναφέρει ότι για να αναπτυχθεί το «οικοσύστημα της καινοτομίας», υπάρχουν τέσσερις προϋποθέσεις: α) *Ανταγωνιστικότητα* για τους καλύτερους ανθρώπους και τις καλύτερες ιδέες που οδηγεί σχεδόν πάντα στην αριστεία, β) *Ευελιξία* σε συστήματα και υποδομές ώστε να διευκολύνεται πάντα η ανάπτυξη του πνεύματος και των ιδεών, γ) σοβαρή και διαχρονική επένδυση στον τομέα της *Έρευνας*, με γνώμονα την επιστημονική ελευθερία και δ) «*ανοιχτοί πνευματικοί ορίζοντες*» μια και έχει παρατηρηθεί ότι η καινοτομία ανθίζει με την ελεύθερη διακίνηση των ιδεών και την αξιοποίηση τους από όπου κι αν αυτές προέρχονται.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ** **ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

### **2.1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η μελλοντική οικονομική ευρωστία μιας εταιρείας βασίζεται στην επιτυχημένη διαχείριση των υπαρχόντων και μελλοντικών της προϊόντων. Όταν αναφέρουμε τη λέξη *προϊόν* εννοούμε ένα σύστημα υλικών και άυλων στοιχείων που δια μέσου των χρησιμοτήτων δημιουργεί ωφέλεια. Προϊόν μπορεί να είναι μια ιδέα, ένα αγαθό, μια υπηρεσία ή ένας οποιοσδήποτε συνδυασμός αυτών των τριών. Κάθε προϊόν μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σύνολο τεχνικών και συμβολικών χαρακτηριστικών. Τα χαρακτηριστικά αυτά από οικονομικής σκοπιάς είναι αξίες, γιατί και κόστος παραγωγής έχουν και ενσωματώνουν χρησιμότητες που μπορούν να δημιουργούν ωφέλεια σε αυτούς που αγοράζουν το προϊόν που έχει αυτά τα χαρακτηριστικά. Η διαχείριση της νέας και της υπάρχουσας πολιτικής προϊόντων (σύλληψη, κατασκευή, προώθηση) αποτελεί αναπόσπαστο παράγοντα για την επιτυχία των στρατηγικών στόχων μιας εταιρείας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται αναλυτικά ποιες είναι οι πηγές έμπνευσης νέων προϊόντων, καθώς επίσης το πότε και πώς μια επιχείρηση θεωρεί ότι είναι η κατάλληλη χρονική στιγμή να εισάγει ένα νέο προϊόν στην αγορά. Γίνεται ερμηνεία της έννοιας “νέο προϊόν” και σε επόμενες παραγράφους αναλύονται οι δυσκολίες επιτυχίας νέων προϊόντων, οι λόγοι αποτυχίας τους στην αγορά, αλλά και το πώς θα μπορούσαν να εδραιωθούν σε αυτήν έναντι των ανταγωνιστικών προϊόντων. Στην τελευταία παράγραφο αναφέρεται η όλη διαδικασία

που θα πρέπει να ακολουθηθεί από μια επιχείρηση που θέλει να εισάγει νέο προϊόν στην αγορά με επιτυχία.

## **2.2) ΠΗΓΕΣ ΕΜΠΝΕΥΣΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ**

Ο κυριότερος παράγοντας στην πράξη που πιέζει προς την κατεύθυνση δημιουργίας νέων προϊόντων είναι οι συχνές αλλαγές στις επιθυμίες των καταναλωτών. Αν και οι ανάγκες των καταναλωτών στη βάση τους παραμένουν οι ίδιες, ο τρόπος που εκφράζονται και οι επιθυμίες που αναπτύσσονται για την κάλυψη τους, μεταβάλλονται στο χρόνο. Στο σημείο αυτό καλούνται οι επιχειρήσεις να προσαρμόσουν την παραγωγή τους ανάλογα με τις συνθήκες και τις τάσεις που επικρατούν κάθε φορά στην αγορά.

Δύο ακόμα γεγονότα που είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία νέων προϊόντων είναι: (α) της εξαγοράς και (β) της ανάπτυξης. Η εξαγορά μπορεί να αναφέρεται σε εξαγορά μικρότερων εταιρειών από μία μεγαλύτερη, σε εξαγορά μιας πατέντας ή μιας άδειας κατασκευής. Η ανάπτυξη προσδιορίζεται ως εσωτερική ανάπτυξη, η οποία προέρχεται από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, αλλά και ως εξωτερική ανάπτυξη η οποία συνδυάζεται από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και από την ανάγκη ανάπτυξης νέου προϊόντος εξαιτίας γεγονότων που διαδραματίζονται στην αγορά.

Οι πηγές έμπνευσης νέων ιδεών είναι αρκετές:

1. *οι καταναλωτές*, καθώς αυτοί εκφράζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Η συγκέντρωση των ιδεών αυτών μπορεί να γίνει με σχετικές έρευνες, δοκιμές, εστιασμένες ομαδικές συζητήσεις, σύστημα προτάσεων και παραπόνων των καταναλωτών.
2. *οι εργαζόμενοι της εταιρείας*. Δημιουργία μιας επιχειρησιακής κουλτούρας, που θα ενθαρρύνει και θα ανταμείβει κάθε

εργαζόμενο που αναζητά και προτείνει επιτυχημένες νέες ιδέες για τη βελτίωση της παραγωγής των προϊόντων και των υπηρεσιών της εταιρείας.

3. *οι ανταγωνιστές.* Τα προϊόντα των ανταγωνιστών μπορούν να μας δώσουν ιδέες για να καλυτερεύσουμε τα δικά μας προϊόντα ή να δημιουργήσουμε νέα.
4. *οι πωλητές.* Αυτοί είναι που έρχονται σε προσωπική επαφή με τους καταναλωτές γνωρίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τις ανάγκες τους και τα παράπονα τους.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις που είναι ήδη εγκαθιδρυμένες στην αγορά και έχουν φτάσει σε μια ηλικία, θα πρέπει να καινοτομήσουν, ώστε να συνεχίσουν να είναι ανταγωνιστικές. Η επιτυχία μας εταιρείας στο να αναπτύσσεται, να έχει μεγάλες πωλήσεις, να συναγωνίζεται τους ανταγωνιστές της είναι άμεσα εξαρτημένη από την ικανότητα που έχει να συμβαδίζει με τις παρούσες και τις μελλοντικές ανάγκες της αγοράς.

### **2.3) Η ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΙΣΟΔΟΥ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

Κατά την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η αντίδραση του ανταγωνισμού. Οι ανταγωνιστές αντιδρούν σφόδρα κατά την εισαγωγή νέου προϊόντος στην αγορά, όταν αντιλαμβάνονται το προϊόν αυτό ως εχθρικό ή όταν προβλέπουν ότι η εισαγωγή αυτή θα μειώσει το ποσοστό κερδοφορίας ή τη μερίδα πωλήσεων τους στην αγορά. Η ένταση της σχέσης ανάμεσα στις αποφάσεις εισαγωγής ενός νέου προϊόντος και τα αντιλαμβανόμενα από την αγορά σημάδια σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του κλάδου (πχ ρυθμός ανάπτυξης, εμπόδια εισόδου-εξόδου) και των χαρακτηριστικών

της εταιρείας που εισάγει το προϊόν στην αγορά (πχ επιθετική φήμη, μερίδα πωλήσεων στον κλάδο).

Το *πρώτο σήμα* που γίνεται αντιληπτό στην αγορά είναι της εχθρότητας, το οποίο αναφέρεται στο κατά πόσο οι κινήσεις της εταιρείας που εισάγει το νέο προϊόν γίνονται αντιληπτές από τους αντιπάλους ως εχθρικές.

Το *δεύτερο σήμα* είναι της *δέσμευσης*, το οποίο σχετίζεται με το κατά πόσο οι ανταγωνιστές αντιλαμβάνονται ότι η εταιρεία έχει δεσμευθεί σημαντικά για την επιτυχία του προϊόντος στην αγορά.

Το *τρίτο σήμα* σχετίζεται με την *επίδραση* που θα έχει η εισαγωγή του νέου προϊόντος της εταιρείας στην κερδοφορία των ανταγωνιστών.

Ύστερα από μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα σε αποφάσεις εισαγωγής νέου προϊόντος στην αγορά και αντιλαμβανόμενα σήματα από την αγορά. Για παράδειγμα ένα νέο προϊόν με μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεωρείται από τους παράγοντες της αγοράς ως εχθρική κίνηση με σημαντικές επιπτώσεις. Ως εχθρικές πρακτικές μπορούν να θεωρηθούν επίσης η συντηρητική τιμολόγηση και η εντατική διαφήμιση για ένα νέο προϊόν. Η συσχέτιση μεταξύ των εχθρικών και των σημάτων δέσμευσης είναι θετική με την ένταση της αντίδρασης, ενώ τα σήματα αντιλαμβανόμενων επιπτώσεων σχετίζονται θετικά με την ταχύτητα αντίδρασης.

## **2.4) ΝΕΟ ΠΡΟΙΟΝ**

**Η καινοτομία, θα μπορούσε να πει κανείς, ότι είναι συνώνυμο της ύπαρξης νέου προϊόντος. Λέγοντας νέο προϊόν θα πρέπει να διευκρινίζεται σε σχέση με τι είναι νέο. Μια επιχείρηση που παράγει για πρώτη φορά ένα νέο προϊόν, τότε το προϊόν είναι νέο για αυτήν, έστω και**

αν άλλες επιχειρήσεις ήδη το παράγουν. Όταν ένας καταναλωτής αγοράζει για πρώτη φορά ένα προϊόν, τότε το προϊόν αυτό είναι ένα νέο για αυτόν, έστω και αν προϋπήρχε στην αγορά εδώ και πολύ καιρό. Τέλος, όταν ένα προϊόν πρωτοεμφανίζεται στην αγορά, τότε το προϊόν αυτό είναι νέο για αυτήν.

Σε μελέτες που έγιναν τη δεκαετία του 80, ως νέα προϊόντα χαρακτηριζόταν προϊόντα τα οποία είχαν υποστεί τροποποιήσεις από ήδη υπάρχοντα προϊόντα, ενώ άλλα αποτελούσαν καινοτομία για την εταιρεία.

- |  |     |
|--|-----|
| • Ανακαλύψεις (δημιουργούν νέα προϊόντα)                                   | 10% |
| • Νέες σειρές (είσοδο σε υπάρχουσα αγορά)                                  | 20% |
| • Προσθήκες σε υπάρχοντες σειρές, επέκταση προϊόντων                       | 26% |
| • Τροποποιήσεις, βελτιώσεις υπαρχόντων προϊόντων                           | 26% |
| • Επανατοποθέτηση στην αγορά- στόχος (νέα αγορά με νέο marketing mix)      | 7%  |
| • Αναθεώρηση υπάρχοντος προϊόντος (με ίδια απόδοση, αλλά μικρότερο κόστος) | 11% |

Στην βιομηχανία πλέον, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από την ικανότητα της επιχείρησης να εισάγει ένα νέο, καλά σχεδιασμένο προϊόν την κατάλληλη χρονική στιγμή. Καθώς η διάρκεια ζωής ενός προϊόντος συνεχώς μειώνεται, ο σχεδιασμός ενός νέου προϊόντος θεωρείται για την επιχείρηση ένα είδος προστασίας από τον έντονο ανταγωνισμό. Αυτό στο οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία όταν μία επιχείρηση θελήσει να δημιουργήσει ένα νέο προϊόν είναι η καλή συνεργασία του τμήματος παραγωγής και του τμήματος μάρκετινγκ, καθώς το τμήμα παραγωγής καλείται να σχεδιάσει και να

παράγει ένα προϊόν το οποίο θα πρέπει να ανταποκρίνεται στην τιμή και στα λειτουργικά κριτήρια που έχουν τεθεί από το τμήμα μάρκετινγκ. Η ανταγωνιστικότητα ενός νέου προϊόντος ενισχύεται από πολλούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα από την τιμή της α΄ ύλης παραγωγής. Επίσης, η επιτυχία ενός νέου προϊόντος εξαρτάται από παράγοντες όπως η ύπαρξη ή μη υποκατάστατων αγαθών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρώτη ύλη για την παραγωγή του.

Η συντριπτική πλειοψηφία νέων προϊόντων αντί να είναι επαναστατικές καινοτομίες, αποτελούν βελτιώσεις και παραλλαγές παλιών. *Ο ελάχιστος αριθμός των επαναστατικά νέων προϊόντων οφείλεται στα εξής αίτια:*

- A)** στο υψηλό κόστος έρευνας και αναπτύξεως τους (E & A)
- B)** στο απαιτούμενο μεγάλο μέγεθος της αγοράς, ώστε με τις υψηλές πωλήσεις να αποσβεσθεί το κόστος E & A
- Γ)** στη νομική και πρακτική αδυναμία αποτελεσματικής προστασίας των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας σε διεθνές επίπεδο
- Δ)** στο μεγάλο χρόνο αναμονής (lead time) μεταξύ της απόφασης για E & A και της κανονικής παραγωγής
- Ε)** στον κίνδυνο αχρηστεύσεως μεγάλων κεφαλαίων, επενδυμένων σε πάγια στοιχεία, όταν η τεχνολογία παραγωγής του νέου προϊόντος είναι τελείως διαφορετική και απαιτεί νέα πάγια
- Στ)** στο γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αλλάζει και τις ανάγκες των αγοραστών

Το αν μια εταιρία διαχειρίζεται επιτυχώς το χαρτοφυλάκιο παραγωγής νέων προϊόντων εξαρτάται από την επιλογή της κατάλληλης ιδέας προς ανάπτυξη, την εκλογή νέων αγορών (ή νέων τμημάτων των ήδη υπαρχόντων αγορών) και τεχνολογικών πεδίων. Επίσης, όσο καλύτερη οργάνωση έχει μία εταιρία στη διαδικασία παραγωγής και στη

χρήση των παραγωγικών και προωθητικών πόρων τόσο πιο μεγάλη επιτυχία θα διακρίνει τη συγκεκριμένη εταιρία στην παραγωγή νέων προϊόντων.

## **2.5) ΓΙΑΤΙ ΕΙΝΑΙ ΔΥΣΚΟΛΗ Η ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ**

Η επιτυχία νέων προϊόντων στην αγορά επηρεάζεται από αρκετούς παράγοντες και πολλές φορές είναι δύσκολο να πραγματοποιηθεί. *Οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορεί να υφίστανται είναι οι εξής:*

- Έλλειψη νέων εμπορικά εκμεταλλεύσιμων ιδεών
- Μικρότερα τμήματα αγορά από απαιτούμενα για μεγάλες πωλήσεις και συνεπώς απόσβεση κόστους έρευνας και ανάπτυξης
- Κοινωνικοί και κρατικοί παρεμβατισμοί (προδιαγραφές, ασφάλεια, περιβάλλον, οικολογία)
- Νομική και πρακτική αδυναμία κατοχύρωσης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας σε εθνικό και προπάντων διεθνές επίπεδο
- Αυξημένο κόστος ανάπτυξης. Το κόστος έρευνας και ανάπτυξης και οι επενδύσεις σε νέο εξοπλισμό για την παραγωγή του νέου προϊόντος ενδέχεται να είναι αρκετά υψηλά, όταν ταυτόχρονα η παραγωγή και η ενσωμάτωση του νέου προϊόντος στην αγορά να απαιτούν χρόνο. Το γεγονός αυτό ίσως να είναι ολέθριο για την εταιρεία, καθώς μπορεί να μην έχει μεγάλα περιθώρια χρόνου για την σημείωση κερδών από την παραγωγή του νέου προϊόντος.
- Lead time (χρόνος μεσολάβησης)
- Έντονος ανταγωνισμός, γρήγορη μίμηση
- Δυσκολίες διανομής
- Μεγάλη ταχύτητα αλλαγής του περιβάλλοντος, που επιφέρει αλλαγές στις ανάγκες και επιθυμίες των καταναλωτών



Σε ότι αφορά την δυσκολία επιτυχίας νέων προϊόντων εντοπίζονται και *εσωτερικοί ανασταλτικοί παράγοντες* μερικοί από τους οποίους είναι οι ακόλουθοι:

- Μια ιδέα που δεν υποστηρίζεται από έρευνα, αλλά από υψηλά ιστάμενο πρόσωπο
- Ανάγκη νέων επενδύσεων σε πάγια κεφάλαια, στην περίπτωση που απαιτείται από την παραγωγή του νέου προϊόντος
- Υπερτίμηση του μεγέθους της αγοράς
- Μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται από την απόφαση τους τμήματος έρευνας και ανάπτυξης έως την παραγωγική διαδικασία
- Λάθος σχεδιασμός
- Υψηλό κόστος έρευνας και ανάπτυξης
- Λάθος τακτική τοποθέτησης, τιμολόγησης και προβολής
- Λάθος εκτίμηση ανταγωνισμού
- Λάθος κοστολόγηση και προϋπολογισμός
- Ο μη ορισμός από τη διοίκηση της εταιρείας των πλαισίων της επιχειρηματικής δράσης και συνεπώς ούτε της γκάμας προϊόντων που θέλει να ασχοληθεί ουσιαστικά
- Κακός υπολογισμός του χρόνου απόσυρσης ενός προϊόντος που παρουσιάζει σημεία παρακμής και του χρόνου προώθησης ενός νέου προϊόντος, που θα το αντικαταστήσει. Αυτό οφείλεται στο ότι ο κύκλος ζωής των προϊόντων μειώνεται όλο και περισσότερο
- Η έλλειψη οργανωτικής ομαδικής εργασίας. Δηλαδή το τμήμα του μάρκετινγκ θα πρέπει να έχει άμεση σχέση με το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης, καθώς και με το τμήμα παραγωγής. Ο υπεύθυνος του τμήματος μάρκετινγκ είναι αναγκαίο να έρθει σε επαφή με κόσμο μέσα από την επιχείρηση, να ελέγξει το εσωτερικό

μικρόκοσμο της επιχείρησης, να ακούσει τις απόψεις συναδέλφων του, ώστε να γνωρίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μειονέκτημα του νέου προϊόντος.

- Χάσιμο της πρωτοπορίας λόγω καθυστέρησης της προώθησης του νέου προϊόντος, επιβάλλει στην εταιρεία έκτακτα έξοδα (περισσότερη διαφήμιση) και προκαλεί χάσιμο εσόδων από τη μείωση των πωλήσεων. Από την άλλη μεριά όμως το να προωθήσει το πλεονέκτημα της πρωτοπορίας, χωρίς να έχει ολοκληρώσει τον έλεγχό του, είναι και αυτό καταστροφικό.

## **2.6) ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

Σε ποσοστό 30% με 80% τα νέα προϊόντα αποτυγχάνουν με σοβαρό κόστος στην εταιρεία αλλά και στη διοίκηση της. Ορισμένες μελέτες εντόπισαν ως **κύριους λόγους αποτυχίας** νέων προϊόντων τους εξής παρακάτω:

1. Ο μη επακριβώς ορισμός και κατανόηση των αναγκών των πελατών. Από τα πρώτα κιόλας στάδια ανάπτυξης του νέου προϊόντος θα πρέπει να έχει γίνει σωστή αποτίμηση των αναγκών του καταναλωτή, διαφορετικά το νέο προϊόν θα έχει χλιαρή αποδοχή από την αγορά και η μετέπειτα ανάπτυξη του θα είναι ακόμα πιο δύσκολη.
2. Ο μη συνεχής έλεγχος κατά τη διαδικασία παραγωγής του νέου προϊόντος και η υιοθέτηση σειριακής μορφής διαδικασίας ανάπτυξης. Όταν ο καθένας κατά την παραγωγική διαδικασία ελέγχει μόνο το στάδιο της παραγωγής για το οποίο είναι υπεύθυνος, ενώ δεν υπάρχει κανένας υπεύθυνος για τον έλεγχο όλου του έργου, τότε στην περίπτωση παραγωγικού λάθους αυτό

μετατοπίζεται όλο και πιο κοντά στην ολοκλήρωση του έργου με αποτέλεσμα οι διορθώσεις να κοστίζουν περισσότερο.

3. Η μη ύπαρξη επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων και των ατόμων της εταιρείας. Όσο μεγαλώνει ένας οργανισμός, τόσο μεγαλώνουν και τα κανάλια επικοινωνίας, λειτουργώντας ως περιοριστικός παράγοντας. Επιπλέον, αρκετές είναι οι φορές που η διοίκηση της επιχείρησης δεν εξηγεί το όραμα και τη στρατηγική της, ώστε το κάθε τμήμα να δίνει τη δική του ερμηνεία στην προσπάθεια ολοκλήρωσης ενός νέου προϊόντος και στο τέλος να μην παίρνονται οι σωστές αποφάσεις.

## **2.7) ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Η επιτυχία μιας εταιρίας στο να αναπτύσσεται, να έχει υψηλές πωλήσεις και να συναγωνίζεται τους ανταγωνιστές της, διατηρώντας το μερίδιο αγοράς της σε σταθερά επίπεδα είναι άμεσα εξαρτημένη από την ικανότητα της να ευθυγραμμίζει την παρούσα και μελλοντική παραγωγή της στις ανάγκες της αγοράς. **Ωστόσο, δύο από τους κυριότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία νέων προϊόντων είναι:**

*A) Η αποτελεσματική οργάνωση*, που σημαίνει ξεκάθαρος ορισμός του πεδίου αναπτυξιακής στρατηγικής, καθώς και ξεκάθαρη απόφαση των χρημάτων που θα διατεθούν για το νέο προϊόν. Η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προβλέπει το μέλλον των υπαρχόντων κατηγοριών και σειρών των προϊόντων και ταυτόχρονα να ψάχνει κατηγορίες και κλάδους που θα παρουσιάσουν στο μέλλον ενδιαφέρον. Ο στρατηγικός ρόλος που θα κληθεί να διαδραματίσει το νέο προϊόν είναι αναγκαίο να είναι ξεκάθαρος. Επιπλέον, η δομή και η οργάνωση της εταιρίας θα υποστεί κάποιες αλλαγές με την πρόσληψη νέων στελεχών

παραγωγής, οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για τις λειτουργίες των νέων προϊόντων, καθώς και με την έναρξη νέων τμημάτων εξέτασης και οργάνωσης των νέων παραγωγικών διαδικασιών. Τα *κριτήρια αξιολόγησης υλοποίησης προτάσεων*, μαζί με το ποσοστό σημαντικότητας τους εμφανίζονται παρακάτω:

- διατήρηση image καινοτόμου και πρωτοπόρου εταιρείας 46%
- υπεράσπιση μεριδίου 44%
- είσοδος σε νέα αγορά 37%
- εκμετάλλευση τεχνολογίας με νέο τρόπο 27%
- εκμετάλλευση δυνάμεων διανομής 24%

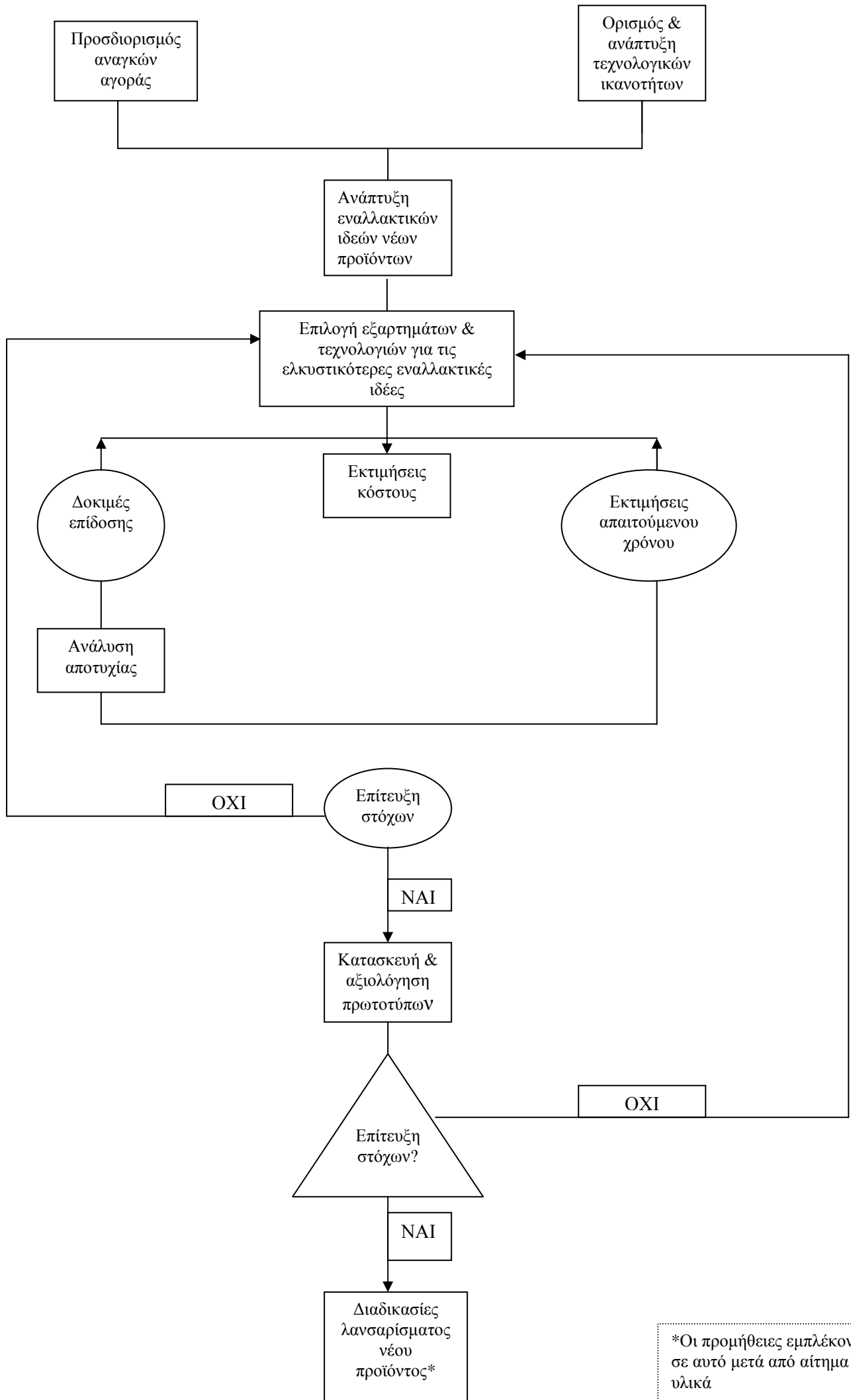
Όλα αυτά τα κριτήρια έχουν ως στόχο την αύξηση κερδοφορίας της επιχείρησης ή την μεγαλύτερη διείσδυση της στην αγορά.

Η υιοθέτηση της μεθόδου παραγωγής **Just In Time (JIT)** μπορεί να εφαρμοσθεί και στη μεταβίβαση πληροφοριών, κατά τη διαδικασία ανάπτυξης νέου προϊόντος, βελτιώνοντας σημαντικά την οργάνωση παραγωγής. Όταν επιτρέπεται σε κάθε τμήμα να ολοκληρώσει το 100% της αποστολής του, πριν περάσει το σχέδιο στο επόμενο τμήμα (κλασική μέθοδος), κάθε τμήμα οφείλει να παράγει ένα τέλειο προϊόν, αποδεκτό από τα επόμενα τμήματα, έτσι ώστε το σύστημα να λειτουργεί αποδοτικά. Αυτό ωστόσο είναι αρκετά δύσκολο να συμβεί, καθώς τα πρώτα τμήματα παραγωγής χρειάζονται πληροφόρηση από τα επόμενα, σχετικά με τις προδιαγραφές του σχεδίου. Η πληροφόρηση όμως αυτή θα είναι δύσκολο να επιτευχθεί, πριν τα επόμενα τμήματα παραλάβουν το προϊόν. Η μεταφορά των πληροφοριών σε μικρές “παρτίδες” θα βελτιώσουν το σύστημα, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η πληροφορία δεν είναι τέλεια. Η εφαρμογή της μεθόδου JIT απαιτεί οργανωτική δομή με βάση το προϊόν και όχι με τις λειτουργίες, γεγονός το οποίο συνιστά οι

εργαζόμενοι που ασχολούνται σε ένα έργο ανάπτυξης νέου προϊόντος θα πρέπει να βρίσκονται όσο γίνεται πιο κοντά. Μεταξύ των διαφόρων σταδίων παραγωγής του νέου προϊόντος απαιτείται να υπάρχει άριστη ροή πληροφορίας, γνωστή ως παράλληλη επεξεργασία, εξαιτίας της αλληλοεπικάλυψης δραστηριοτήτων. Η αλληλοεπικάλυψη δραστηριοτήτων έχει τη δυνατότητα να μειώσει δραστικά το χρόνο ολοκλήρωσης ενός έργου και συνεπώς να ελαττώσει την ανάγκη προβλέψεων και το λαμβανόμενο ρίσκο.

Σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική οργάνωση διαδραματίζει και το **τμήμα προμηθειών**, το οποίο είναι υπεύθυνο για την έγκαιρη και τη διάθεση των απαιτούμενων προϊόντων και υπηρεσιών στην εταιρία σε όσο το δυνατόν χαμηλότερο κόστος διάθεσης.

Στην επόμενη σελίδα παρουσιάζεται διάγραμμα για την αποτελεσματική οργάνωση του τμήματος προμηθειών.



\*Οι προμήθειες εμπλέκονται σε αυτό μετά από αίτημα για υλικά

Η στρατηγική χρήση των προμηθειών απαιτεί από το μάνατζερ προμηθειών να παρακολουθεί και να ελέγχει το εταιρικό περιβάλλον, να προβλέπει αλλαγές, να μοιράζεται σχετικές πληροφορίες με προμηθευτές και συναδέλφους άλλων τμημάτων και να αναγνωρίζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εταιρείας σε σχέση με τους προμηθευτές. Σε μακροοικονομικό επίπεδο, οι προμήθειες σχετίζονται στον εντοπισμό κρίσιμων υλικών, στην αξιολόγηση πιθανών προβλημάτων προμήθειας και στην ανάπτυξη εναλλακτικών σχεδίων σε περίπτωση τέτοιων προβλημάτων.

Πρωταγωνιστικό ρόλο για την επιτυχία ανάπτυξης νέων προϊόντων διαδραματίζει και η ύπαρξη μιας **καινοτόμου κουλτούρας**. Πολλές είναι οι εταιρίες που προάγουν και ανταμείβουν το νεωτερισμό και τις νέες ιδέες, δίνοντας ώθηση στους εργαζόμενους για ανάληψη πρωτοβουλιών και για ανακάλυψη νέων ιδεών, χωρίς την ύπαρξη τιμωρίας σε περίπτωση αποτυχίας. Τα στελέχη σε μια εταιρία θα πρέπει να προάγουν την παρουσίαση μιας νέας ιδέας και αυτό που θα πρέπει να προσπαθήσουν να ξεπεράσουν είναι η αυτόματη άρνηση και οι αρνητικές πλευρές αυτής της ιδέας. Αυτό που θα πρέπει να συμβαίνει είναι να εκφράζουμε τις αμφιβολίες μας, αλλά ταυτόχρονα να ενθαρρύνουμε αυτόν που κάνει την πρόταση να σκεφτεί την ιδέα του, να την ερευνήσει καλύτερα και να την αναπτύξει.

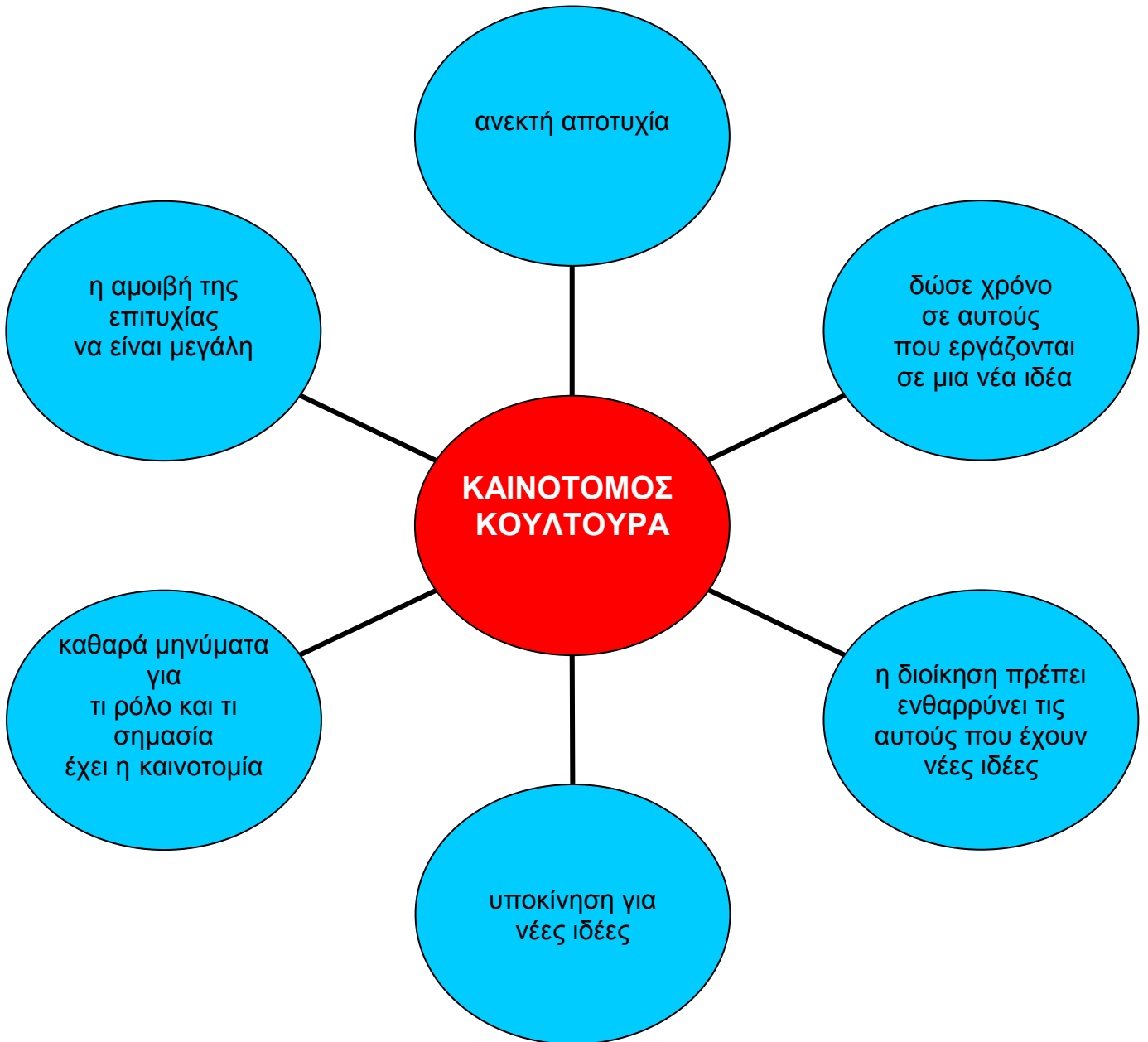
Η γέννηση μιας καινοτόμου κουλτούρας και στη συνέχεια η ανάπτυξη της συνδυάζεται με την ύπαρξη της κατάλληλης οργανωτικής δομής. Η **οργανωτική δομή** για την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος είναι συνδυασμός πολλών ενεργειών μαζί, όπως: κύκλοι σχεδίου, διευθυντές προϊόντος ή μάρκας, ανεξάρτητο τμήμα νέων προϊόντων ή επιτροπές ανάπτυξης νέων προϊόντων, τμήμα αξιολόγησης ιδεών νέων προϊόντων κ.α.

Η αναπτυξιακή στρατηγική της εταιρίας θα πρέπει να γίνει ξεκάθαρη. Είναι αναγκαία η γνωστοποίηση στους εργαζόμενους της εταιρίας για το ποιο είναι το μέλλον των υπαρχόντων κατηγοριών και σειρών προϊόντων της εταιρίας, καθώς και για το ποιες είναι οι κατηγορίες προϊόντων και ποιοι είναι οι κλάδοι που θα ενδιαφέρουν την εταιρία μελλοντικά.

Η διοίκηση της εταιρίας καλό είναι να οριοθετήσει τα κριτήρια αξιολόγησης προτάσεων νέων προϊόντων, ξεκαθαρίζοντας τον στρατηγικό ρόλο που θα διαδραματίσει το νέο προϊόν, όπως για παράδειγμα την υπεράσπιση του μεριδίου αγοράς, την είσοδο σε νέα αγορά, την εκμετάλλευση της τεχνολογίας με νέο τρόπο, τη διατήρηση της “εικόνας” που έχει η εταιρία ως καινοτόμος και πρωτοπόρα.

Επιπλέον, η δομή οργάνωσης της εταιρίας που θέλει να εισάγει νέο προϊόν θα πρέπει οπωσδήποτε να αποτελείται από τμήμα διοίκησης υπαρχόντων προϊόντων, τμήμα διοίκησης νέων προϊόντων, επιτροπές νέων προϊόντων οι οποίες θα αξιολογούν τις προτάσεις για νέα προϊόντα, αλλά δε θα σχεδιάζουν και τμήματα νέων προϊόντων.





**B) Η μεθοδικότητα της διαδικασίας**, η οποία περιλαμβάνει τα στάδια ανάπτυξης νέων προϊόντων. Σύμφωνα με την **κλασσική διαδικασία** δημιουργίας ενός νέου προϊόντος τα στάδια ανάπτυξης είναι τα ακόλουθα:

- i. αναγνώριση των αναγκών της αγοράς
- ii. ανάπτυξη και αναγνώριση των τεχνολογικών ικανοτήτων της επιχείρησης
- iii. ανάπτυξη εναλλακτικών ιδεών παραγωγής του νέου προϊόντος
- iv. τεστ παραγωγής του νέου προϊόντος, εκτίμηση του κόστους και του χρόνου παραγωγής

Σε αντίθεση η **νέα διαδικασία σχεδιασμού** νέου προϊόντος χωρίζεται **σε δύο φάσεις**:

**α) Η φάση της έρευνας**, η οποία αναλύεται στα εξής στάδια:

- i. προσδιορισμός νέου προϊόντος
- ii. οριοθέτηση αναγκών, επιθυμιών και στόχων σχετικά με την τιμή, το κόστος, την εφαρμογή, την διαθεσιμότητα αγοράς, της ποιότητας
- iii. ανάπτυξη εναλλακτικών λύσεων παραγωγής
- iv. επιλογή συστατικών και τεχνολογιών για πιο ελκυστικές εναλλακτικές ιδέες
- v. τεστ εφαρμογής παραγωγής του νέου προϊόντος, εκτιμήσεις κόστους, χρόνου

**β) Η φάση του εργαστηρίου**. Μόλις ολοκληρωθεί η φάση της έρευνας περνάμε στη φάση του εργαστηρίου στην οποία επεξεργάζονται τα στοιχεία από το τμήμα παραγωγής και μάρκετινγκ και σχεδιάζονται και παράγονται αντίγραφα του νέου προϊόντος. Στη συνέχεια γίνεται εξέταση αν τα αντίγραφα αυτά ανταποκρίνονται τις προσδοκίες της επιχείρησης για το νέο προϊόν και αν ναι προχωρούμε στην παραγωγή του, ειδάλλως γίνεται αναθεώρηση των στοιχείων του μάρκετινγκ και του τμήματος

παραγωγής και ξεκινάει νέα διαδικασία παραγωγής αντίγραφων προϊόντων.

## **2.8) ΤΡΟΠΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΠΙΘΑΝΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ**

Επειδή η επιτυχία των νέων προϊόντων είναι το ζητούμενο από όλες τις επιχειρήσεις θα πρέπει να προσεχθούν ιδιαίτερα και ξεχωριστά οι παράγοντες που αποδεδειγμένα οδηγούν στην επιτυχία. Όπως αναφέρουν οι *Stanton και Futrell* (παραπομπή 182:op. Cit., σ210, “Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ”, Ph. Πέτρος Γ. Μαλλιάρης) *επιτυχία των νέων προϊόντων* μπορεί να αποδοθεί στο ότι:

- Το προϊόν ικανοποιεί τις ανάγκες μιας ή περισσότερων αγορών.
- Το προϊόν είναι ανώτερο τεχνολογικά και απολαμβάνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κόστους.
- Το προϊόν ταιριάζει με τις εσωτερικές δυνάμεις της εταιρίας σε βασικούς τομείς λειτουργίας, όπως η πώληση, η διανομή και η παραγωγή.
- Η ανώτατη διοίκηση υποστηρίζει μακροχρόνια την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Έτσι η εμπειρία που αποκτάται, βοηθά τη διοίκηση να βελτιώνει διαχρονικά την απόδοση της στην εισαγωγή νέων προϊόντων.
- Οι στρατηγικές για νέα προϊόντα καθορίζονται με σαφήνεια. Αυτές, επιτρέπουν στην εταιρία να γεννά και να επιλέγει νέα προϊόντα που ανταποκρίνονται ειδικά στις εσωτερικές στρατηγικές ανάγκες και τις εξωτερικές ανάγκες της αγοράς.
- Υπάρχει μια αποτελεσματική οργάνωση και ένα καλό διοικητικό στυλ. Η οργανωτική δομή δημιουργείται συνειδητά έτσι, ώστε να προωθεί την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Το διοικητικό στυλ

ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων και μπορεί και προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες ευκαιρίες για νέα προϊόντα.

Ο καθηγητής Γ. Αυλωνίτης στην εισήγηση του στο Γ Πανελλήνιο Μάρκετινγκ του Ελληνικού Ινστιτούτου Μάρκετινγκ της ΕΕΔΕ με θέμα: Μάρκετινγκ και Νέα Προϊόντα- Η ελληνική πραγματικότητα (1987) επικαλούμενος μια έρευνα που έκαναν οι *Myers και Marquis* εντόπισε τα “κοινά συστατικά” ενός μεγάλου αριθμού επιτυχημένων νέων προϊόντων. Τα κοινά αυτά συστατικά περιλαμβάνουν:

1. Την ύπαρξη και αναγνώριση αναγκών στην αγορά και τη συγκέντρωση της λειτουργίας έρευνας και αναπτύξεως (R & D) στην ικανοποίηση των αναγκών αυτών.
2. Τη σωστή επικοινωνία μέσα και έξω από την επιχείρηση.
3. Την ύπαρξη άφθονων χρηματικών πόρων για την ανάπτυξη των προϊόντων.

Μια *τρίτη μελέτη* (Marketing Newsletter, No 86, 1/10/1985, σ.18) που έγινε στη Μεγάλη Βρετανία εντόπισε *δύο ειδικούς παράγοντες* που συμβάλλουν στην επιτυχία νέων προϊόντων. Συγκεκριμένα οι παράγοντες παίρνουν τη μορφή επιτυχών λύσεων σε δύο προβλήματα:

*(α) Εξασφάλιση επαρκούς διανομής*

Το πρόβλημα εξασφάλισης διανομής για ένα καινούργιο προϊόν είναι αναμφίβολα πολύ μεγάλο. Ωστόσο, αρκετοί είναι οι κατασκευαστές που συγκεντρώνουν όλες τις προσπάθειες τους στις ανάγκες του καταναλωτή, κάτι που ίσως να είναι αρκετό πριν από 20 χρόνια, όχι όμως και σήμερα που πρέπει να συνοδεύεται από ισοδύναμη προσπάθεια προς το εμπόριο. Αυτό δε σημαίνει ότι τα νέα προϊόντα δεν μπορούν να αποκτήσουν σημαντική διανομή. Χρειάζεται όμως συστηματική παρακολούθηση των

εξελίξεων και κατανόηση των αντιλήψεων και προθέσεων του εμπορίου για κάθε συγκεκριμένη αγορά, κάτι το οποίο μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές ευκαιρίες για νέα προϊόντα.

### *(β) Καθορισμός υψηλότερης τιμής*

Η τιμή είναι το δεύτερο σημαντικό πρόβλημα που έχει περάσει στο προσκήνιο τα τελευταία χρόνια. Τα φθηνά προϊόντα που πωλούνται σε μεγάλες ποσότητες ενδιαφέρουν σήμερα λιγότερο τόσο τον κατασκευαστή όσο και τον έμπορο. Οι κατασκευαστές ξοδεύουν χρόνια ολόκληρα προσπαθώντας να δημιουργήσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο προϊόν τους, το οποίο θα δικαιολογήσει συγκριτικά υψηλότερη τιμή. Αυτό θα τους εξασφαλίσει γρήγορη απόσβεση, ενώ παράλληλα θα κεντρίσει και το εμπόριο, αφού θα του προσφέρει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους.

Στην επόμενη παράγραφο παρουσιάζονται αναλυτικότερα τα στάδια ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος.

## **2.9) ΣΤΑΔΙΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ**

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προκύπτει ότι η ανάγκη για νέα προϊόντα είναι υπαρκτή και συνεχής. Αλλά όσο εύκολο είναι να διαπιστωθεί αυτή η ανάγκη, τόσο δύσκολο είναι να παραχθεί ένα νέο προϊόν. Προκειμένου να μειωθούν οι πιθανότητες αποτυχίας ενός νέου προϊόντος θα πρέπει να ακολουθηθεί μία ειδική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τα εξής στάδια:

### ***A) ΓΕΝΝΗΣΗ ΙΔΕΩΝ***

Κάθε προϊόν ξεκινά σαν μια απλή ιδέα. Το πρώτο στάδιο της διαδικασίας, όσο απλό και αν φαίνεται είναι ωστόσο σημαντικό. Ιδέες για

νέα προϊόντα μπορεί να δώσει κάποιος μέσα ή έξω από την επιχείρηση. Συνήθως ιδέες δίνουν, οι τεχνικοί, οι σχεδιαστές, οι άνθρωποι του μάρκετινγκ, οι μεσάζοντες, μερικοί πελάτες κ.α. Η επιχείρηση πρέπει να ενθαρρύνει τη γέννηση νέων ιδεών. Για την επιτυχία της διαδικασίας υπάρχουν πολλές και διαφορετικές τεχνικές, όπως η καταγραφή χαρακτηριστικών (attribute listing), η ανάλυση προβλημάτων (problem analysis) και το brainstorming

### ***B) ΔΙΑΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ***

Στο στάδιο αυτό συγκρίνονται οι ιδέες για νέα προϊόντα με τους στόχους που έχει η επιχείρηση και ειδικά με τα μέσα παραγωγής που έχει στη διάθεση της. Σκοπός είναι η μείωση ιδεών όσο το δυνατόν νωρίτερα. Ωστόσο, πολλές είναι οι πιθανότητες λάθους σε αυτήν τη φάση εξαιτίας του συντηρητισμού ή ριψοκινδυνότητας. Αυτό που συμβαίνει όμως τις περισσότερες φορές είναι η αναφορά νέων προϊόντικών ιδεών και η αξιολόγηση τους σύμφωνα με εταιρικά κριτήρια. Αναλύοντας τα δυνατά και τα αδύνατα στοιχεία της ιδέας πριν την τελική απόφαση όσο καλή και αν είναι αυτή, αν η επιχείρηση δεν έχει τους πόρους για την υλοποίηση της τότε η ιδέα αυτή είναι άχρηστη.

### ***Γ) ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ TEST CONCEPT ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ***

Η ιδέα για ένα νέο προϊόν πλέον υλοποιείται. Γίνεται ανάλυση και δοκιμή του νέου προϊόντος για να αποκαλυφθούν τυχόν μειονεκτήματα και ελλείψεις του. Το συνολικό “concept” του προϊόντος περνά από δοκιμασία και περιγράφεται με τη συσκευασία και την τιμή του, αναζητώντας την απάντηση στην ερώτηση, αν υπάρχουν πιθανοί αγοραστές που θα το προτιμούσαν. Η ιδέα του νέου προϊόντος μεταφράζεται σε πωλήσεις, σε κόστος και σε κέρδος. Αν τα κέρδη που

προκύπτουν στα χαρτιά είναι ικανοποιητικά, τότε θα προχωρήσουμε στην υλοποίηση της νέας ιδέας (concept).

#### ***Δ) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΚΑΤΑΡΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ***

*Διακρίνεται από τρία βήματα:*

- περιγραφή του μεγέθους, της δομής και της συμπεριφοράς της αγοράς στόχου, της σχεδιαζόμενης χωροθέτησης του προϊόντος, των στόχων για τις πωλήσεις, του προβλεπόμενου μεριδίου αγοράς και κερδών για τα πρώτα χρόνια
- περιγραφή της προβλεπόμενης τιμής του νέου προϊόντος, της στρατηγικής διανομής και του προϋπολογισμού μάρκετινγκ για τον πρώτο χρόνο
- περιγραφή των μακροχρόνιων στόχων για τις πωλήσεις και τα κέρδη και της διαχρονικής στρατηγικής του μείγματος μάρκετινγκ

#### ***Ε) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ***

Στο στάδιο αυτό πραγματοποιείται η αξιολόγηση πωλήσεων, κέρδους, κόστους σύμφωνα με χρηματοοικονομικούς και όχι μόνο στόχους της εταιρίας για το νέο προϊόν. Αν τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά περνάμε στο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος.

#### ***ΣΤ) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ***

Η ιδέα υλοποιείται σε προϊόν. Στο στάδιο αυτό δημιουργούνται μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια. Οι μηχανικοί, οι σχεδιαστές, οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ και άλλοι συνεργάζονται για την από κοινού λήψη αποφάσεων για τις τεχνικές προδιαγραφές του προϊόντος. Σκοπός είναι η μεταφορά της σύλληψης της ιδέας σε ένα τεχνικά και εμπορικά εφικτό προϊόν. Η έρευνα μάρκετινγκ, με τα στοιχεία που δίνει βοηθά πολύ στις αποφάσεις αυτές. Όταν παρθούν αυτές οι αποφάσεις, τότε η παραγωγή

μπορεί να δώσει το πρωτότυπο προϊόν που θα αποτελέσει το αντικείμενο αναλυτικής κριτικής, τόσο από τεχνικής όσο και πλευράς μάρκετινγκ. Το πρωτότυπο προϊόν πρέπει να ικανοποιεί κριτήρια λειτουργικά, να περιλαμβάνει τα θετικά χαρακτηριστικά που έχουν αναγνωρισθεί κατά τη διάρκεια της εξέλιξης και τέλος να ικανοποιεί και τα κριτήρια της παραγωγής ως προς την εφικτότητα και τις χρηματοοικονομικές ανάγκες. Αν το προϊόν κριθεί ικανοποιητικό, προχωρεί στο επόμενο στάδιο.

### ***Z) ΤΕΣΤ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ***

Το νέο προϊόν μπαίνει σε δοκιμαστική και περιορισμένη παραγωγή. Στο στάδιο αυτό ονομάζουμε και ντύνουμε το προϊόν. Οι ποσότητες αυτές του προϊόντος διατίθενται σε μια ορισμένη γεωγραφική περιοχή (αγορά), όπου οι αγοραστές της είναι αντιπροσωπευτικοί του συνόλου της αγοράς. Το πείραμα που γίνεται έχει σκοπό τη συγκέντρωση πληροφοριών για τις πωλήσεις και γενικά για τον τρόπο αντιδράσεων των αγοραστών. Οι μέθοδοι για αυτό το σκοπό είναι οι εξής:

- **Βάση κύμανσης πωλήσεων (sales- wave research).** Δίνεται στους καταναλωτές να δοκιμάσουν, χωρίς επιβάρυνση το νέο προϊόν και κάποιο ανταγωνιστικό προϊόν και παρατηρούμε πόσοι καταναλωτές επιλέγουν πάλι το προϊόν μας, καθώς επίσης και το βαθμό ικανοποίησης τους.
- **Εργαστηριακή δοκιμαστική αγορά (simulated store technique).** Γίνεται επιλογή 30- 40 ατόμων στα οποία παρουσιάζουμε διάφορα διαφημιστικά γνωστών και νέων προϊόντων, μέσα στα οποία υπάρχει και το δικό μας νέο προϊόν. Στη συνέχεια, τους δίνουμε ένα μικρό χρηματικό ποσό για να αγοράσουν ότι θέλουν από ένα εμπορικό κέντρο. Παρατηρούμε πόσοι από αυτούς αγοράζουν το δικό μας προϊόν και πόσοι των ανταγωνιστών μας. Έπειτα, τους συγκεντρώνουμε και τους ρωτάμε γιατί αγόρασαν το προϊόν μας ή



το ανταγωνιστικό. Μετά από 2- 3 εβδομάδες τους τηλεφωνούμε και τους ρωτάμε για το βαθμό ικανοποίησης τους και τις παρατηρήσεις τους. Με αυτόν τον τρόπο βλέπουμε την αποτελεσματικότητα του διαφημιστικού μηνύματος και των ποσοστών δοκιμής και επανάληψης δοκιμής.

- **Ελεγχόμενο test marketing.** Ερχόμαστε σε συμφωνία με ένα μικρό αριθμό καταστημάτων σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και έναντι αμοιβής εκθέτουμε στα ράφια τους και σε θέση που εμείς επιλέγουμε, το νέο μας προϊόν. Από την κίνηση των ραφιών βγάζουμε τα αποτελέσματα μας.
- **Δοκιμαστικές αγορές (test markets).** Επιλέγονται συγκεκριμένες αγορές, στις οποίες γίνεται δοκιμαστική είσοδος τους προϊόντος στην αγορά. Στη μέθοδο αυτοί θα πρέπει να απαντηθούν ερωτήματα όπως, πόσες θα πρέπει να είναι οι αγορές όπου θα γίνει η δοκιμή, ποιες αγορές, πόσο χρόνο θα διαρκέσει η δοκιμαστική περίοδος, ποιες πληροφορίες θέλουμε να συλλέξουμε. Η μέθοδος αυτή εγκρίνεται για πιο αξιόπιστες προβλέψεις για τις μελλοντικές πωλήσεις, ωστόσο δεν είναι πάντα εφικτή μιας και ο χρόνος, αλλά και το κόστος είναι περιοριστικοί παράγοντες.

### ***H)ΕΜΠΟΡΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗ(COMMERCIALIZATION)***

Αφού το προϊόν πέρασε από πολλά σημεία ελέγχου, αρχίζει και παράγεται σε ρυθμό κανονικής ή εμπορικής παραγωγής. Εδώ δεν υπάρχει πλέον δείγμα αγοράς, αλλά τμήμα αγοράς. Οι πωλήσεις που πετυχαίνει το προϊόν συγκρίνονται με τις αναμενόμενες και προγραμματισμένες και έτσι βγαίνει το συμπέρασμα αν το νέο προϊόν ήταν επιτυχία ή αποτυχία.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

### **3.1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Μετά τη χρηματοοικονομική απελευθέρωση, τις ραγδαίες εξελίξεις της τεχνολογίας στους τομείς της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών που έχουν εφαρμογές στον τραπεζικό τομέα και την απώλεια εισοδήματος από συναλλαγματικές πράξεις, οι ελληνικές τράπεζες ήταν υποχρεωμένες στο νέο μακροπεριβάλλον της Ευρωπαϊκής Ένωσης να στοχεύσουν σε μια συνεχή αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους, μια και αυτή δεν αποτελούσε μόνο προϋπόθεση ανάπτυξης τους, αλλά βασικό όρο επιβίωσης τους.

Οι ελληνικές τράπεζες επιδίωξαν τα τελευταία χρόνια την αύξηση της ανταγωνιστικότητας τους με τους ακόλουθους τρόπους:

#### **(α) Με μειώσεις κόστους, οι οποίες προέρχονται από:**

- Περιορισμό του κόστους παραγωγής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών μέσω της μηχανογραφικής ανάπτυξης και τυποποίησης τους, προώθησης της χρήσης συστημάτων αυτοεξυπηρέτησης στους προθαλάμους των τραπεζικών καταστημάτων
- Περιορισμό του κόστους διανομής με την ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων τηλεξυπηρέτησης (home-, phone-, web-, mobile- banking)
- Αυξήσεις της παραγωγικότητας (χορηγήσεις, καταθέσεις ανά εργαζόμενο και ανά κατάστημα)
- Βελτιώσεις της αποτελεσματικότητας δομών, διαδικασιών και μεθόδων (λειτουργικοί ανασχεδιασμοί και δομικές αναδιαρθρώσεις με κριτήρια αγοράς). Στα πλαίσια αυτά οι τράπεζες έχουν αρχίσει τη σταδιακή εφαρμογή του μοντέλου πολλών μικρών

καταστημάτων με προθαλάμους αυτοεξυπηρέτησης και υπεύθυνους πελατείας που είναι επιφορτισμένοι με την πώληση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών και υποστηρίζονται από πελατοκεντρικά συστήματα εξυπηρέτησης. Η εργασία στα καταστήματα πώλησης συμπληρώνεται από τα περιφερειακά Κέντρα Υποστήριξης Καταστημάτων που είναι επιφορτισμένα με όλες τις διαδικασίες που δεν έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη (εργασίες ανάλυσης οικονομικών και νομικών στοιχείων ελέγχου, εισαγωγές- εξαγωγές, λογιστική υποστήριξη, διαχείριση πακέτων επιταγών σε πίστωση λογαριασμού κ.λπ).

- Οικονομίες κλίμακας (μειώσεις του κατά μονάδα κόστους με την αύξηση της παραγωγής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών). Αυτές μπορούν να επιτευχθούν με τη μεγέθυνση των τραπεζών ή με εξαγορές και συγχωνεύσεις.
- Οικονομίες φάσματος οι οποίες προέρχονται από τη συμπληρωματικότητα των προϊόντων των διαφόρων χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Σε αυτή την περίπτωση τα χρησιμοποιούμενα στην παραγωγή και διάθεση των τραπεζικών προϊόντων μέσα (τεχνογνωσία, προσωπικό, πληροφόρηση, δίκτυο καταστημάτων) είναι διαθέσιμα για την παραγωγή και διάθεση και άλλων χρηματοπιστωτικών προϊόντων (ασφαλειών, leasing, factoring, χρηματιστηριακών υπηρεσιών κ.α).

**(β) Με βελτιώσεις της ποιότητας των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών.** Οι βελτιώσεις αυτές επιτυγχάνουν:

- Βελτίωση της εικόνας της τράπεζας
- Μακροχρόνια πελατεία. Η ικανοποίηση του πελάτη οδηγεί σε αύξηση της πιστότητας του στην τράπεζα
- Αύξηση των πιθανοτήτων για σταυροειδούς πωλήσεις

- Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό με την απόκτηση ενός σημαντικού συγκριτικού πλεονεκτήματος
- Ανύψωση του εργασιακού ηθικού των υπαλλήλων, της υποκίνησης και της απόδοσής τους, αύξηση της ικανοποίησης τους από την εργασία τους και κατά συνέπεια μείωση της κινητικότητας τους

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθούν οι ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει ένα τραπεζικό προϊόν, θα αναφερθούν τα επίπεδα που διακρίνονται σε αυτό σε σύγκριση με ένα οποιοδήποτε άλλο προϊόν, καθώς επίσης και το πότε χαρακτηρίζεται ένα τραπεζικό προϊόν ως νέο. Στη συνέχεια ορίζεται το τραπεζικό μάρκετινγκ, ποιο είναι το μίγμα του και ποιοι οι στόχοι του. Απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία ενός νέου τραπεζικού προϊόντος είναι η υιοθέτηση μιας διοικητικής στρατηγικής του μάρκετινγκ και μιας εξειδικευμένης στρατηγικής του μάρκετινγκ ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του νέου προϊόντος ή υπηρεσίας που θέλει να εισάγει η τράπεζα. Το πώς θα πρέπει να γίνει η επιλογή των δύο αυτών στρατηγικών αναλύεται στο παρόν κεφάλαιο. Έπειτα, αναφέρονται τα στάδια της διαδικασίας δημιουργίας ενός νέου προϊόντος, οι λόγοι αποτυχίας του στην αγορά, οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την υιοθέτηση και την επιτυχία του στον κλάδο, καθώς και ο σωστός τρόπος προβολής του. Το κεφάλαιο αυτό, κλείνει με μία παράγραφο που αναφέρεται σε δημοσιεύματα που αφορούν τη συμπεριφορά τραπεζών στην εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

### **3.2) ΟΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ-ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Οι τράπεζες γνωρίζουν ότι το εύρος και η ποιότητα των τεχνικών χαρακτηριστικών των προϊόντων τους έχουν τη σημερινή εποχή περιοριστεί, εξαιτίας της δυνατότητας ταχύτατης αντιγραφής ή

προσαρμογής των χαρακτηριστικών τους σε αυτά των επιτυχημένων. Ταυτόχρονα, προσπαθούν να αποφύγουν την εξέλιξη τους σε αδιαφοροποίητα προϊόντα, επιδιώκοντας να αντισταθούν στην ομοιογενοποίηση με τη δημιουργία προτιμήσεων με προσπάθειες διαφοροποιήσεων στην ποιότητα των τεχνικών χαρακτηριστικών των προϊόντων τους και στην ποιότητα εξυπηρέτησης που προσφέρουν στους πελάτες τους.

Προς την κατεύθυνση αυτή μπορούν να συμβάλουν τόσο η διαμόρφωση αποτελεσματικών στρατηγικών μάρκετινγκ από τις Διοικήσεις των τραπεζών, όσο και η υιοθέτηση αντίληψης μάρκετινγκ από όλο το προσωπικό και ιδίως αυτό που εξυπηρετεί τους πελάτες.

Οι ιδιαιτερότητες των τραπεζικών υπηρεσιών έναντι των προϊόντων από απόψεως μάρκετινγκ είναι οι εξής:

- **Η αϋλότητα** ► Εκφράζει την αδυναμία αντίληψης τους με τις αισθήσεις γεγονός που δυσχεραίνει τη διαδικασία λήψης της αγοραστικής απόφασης.
- **Η αδιαιρετότητα** ► Οι υπηρεσίες πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Η αδιαιρετότητα ονομάστηκε SERVUCTION από τις λέξεις Service και Production. Η διαδικασία παραγωγής μιας υπηρεσίας περιλαμβάνει ένα αόρατο μέρος (υποστηρικτικές και επιτελικές λειτουργίες), ένα ορατό μέρος που σχετίζεται με την επιχείρηση (περιβάλλον χώρος, εμπειρία με το προσωπικό επαφής) και ένα ορατό μέρος που σχετίζεται με τη συμπεριφορά άλλων πελατών.
- **Η ανομοιογένεια** ► Όταν μιλάμε για υπηρεσίες, αναφερόμαστε σε πλήρως διαφοροποιημένα προϊόντα, διότι είναι συνάρτηση της ψυχολογίας του υπαλλήλου, αλλά και του πελάτη που εμπλέκονται στη συναλλαγή.

- **Η αναλωσιμότητα** ► Σχετίζεται με την αδυναμία αποθεματοποίησης των υπηρεσιών και πώλησης τους σε μεταγενέστερη χρονική στιγμή. Στις υπηρεσίες υπάρχει μεγαλύτερη δυσκολία προσαρμογής της προσφοράς στη ζήτηση, συγκριτικά με τα προϊόντα.
- **Η εμπιστοσύνη** ► Οι πελάτες εμπιστεύονται τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για τη σωστή διαχείριση της περιουσίας τους.
- **Η αμφίδρομη πληροφόρηση** ► Στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα η πρώτη επαφή του πελάτη με την τράπεζα αποτελεί την αφετηρία πολλαπλών συναλλαγών μαζί τους για διάφορα προϊόντα τους και για μακρύ χρονικό διάστημα, γεγονός τα οποία τα βοηθάει να συλλέγουν πολύτιμες πληροφορίες για την καταθετική και δανειακή του συμπεριφορά, τη συχνότητα χρήσης καρτών κ.α. Σημαντική είναι η συνεισφορά του υπαλλήλου της τράπεζας ο οποίος αποτελεί μέρος της υπηρεσίας που προσφέρει και άρα η ποιότητα των προσφερομένων υπηρεσιών τραπεζικών υπηρεσιών είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με το επίπεδο των γνώσεων, των ικανοτήτων και συμπεριφοράς των υπαλλήλων που προσφέρουν τις τραπεζικές υπηρεσίες.

Στην προσπάθεια κάθε χρηματοπιστωτικού ιδρύματος να διαφοροποιήσει τις υπηρεσίες του και να τονίσει τα συγκριτικά πλεονεκτήματά του έναντι του ανταγωνισμού, καταλυτικό ρόλο διαδραματίζει το μάρκετινγκ. Επειδή είναι αδύνατον να προτυποποιηθούν πλήρως οι υπηρεσίες, είναι πολύ δύσκολο να εξασφαλισθεί ομοιογένεια και ίδια ποιότητα προσφερόμενων υπηρεσιών από κάθε τράπεζα, από κάθε κατάσταση και από κάθε άνθρωπο (σε διαφορετικές χρονικές στιγμές).

Αποτέλεσμα των έξι αυτών ιδιοτήτων των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, το **διευρυμένο μίγμα μάρκετινγκ** στις τραπεζικές υπηρεσίες, εκτός από τις κλασικές λειτουργίες- εργαλεία του μάρκετινγκ που είναι γνωστά ως 4P, δηλαδή:

- Το είδος και την ποιότητα των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών (Product)
- Τη διαμόρφωση της τιμολογιακής πολιτικής (Price)
- Το δίκτυο διανομής (Place)
- Το επικοινωνιακό μίγμα (Promotion)

περιλαμβάνει επίσης άλλα τρία P, δηλαδή:

- Τον ανθρώπινο παράγοντα (People), που αναφέρεται στο προσωπικό που παρέχει την υπηρεσία στον πελάτη, τον ίδιο τον πελάτη, καθώς και τους άλλους πελάτες ως συμπαραγωγούς της υπηρεσίας
- Τη διαδικασία παραγωγής (Process) κάθε προσφερόμενης υπηρεσίας
- Τον περιβάλλοντα χώρο και τα υλικά στοιχεία της προσφοράς (Physical Evidence)

### **3.3) ΤΟ ΠΡΟΙΟΝ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**

Ως προϊόν μιας τράπεζας θεωρούμε την αποδοτική προσφορά μιας υπηρεσίας ή ενός συνδυασμού υπηρεσιών που παράγονται στα πλαίσια του σκοπού της και αποσκοπούν στην κάλυψη των αναγκών των πελατών της για ασφαλή και επικερδή τοποθέτηση των αποταμιεύσεων τους (καταθέσεις) ή για άμεση χρήση των οικονομικών πόρων που έχουν ανάγκη με την προεξόφληση των μελλοντικών τους εσόδων (χορηγήσεις).

Σύμφωνα με την Ελληνική Ένωση Τραπεζών και όσα αναφέρονται στο βιβλίο “Εισαγωγή στις Τραπεζικές Σπουδές”, οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες διακρίνονται όπως και τα υλικά προϊόντα σε επίπεδα προϊόντος. Τα επίπεδα προϊόντος των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών απαριθμούνται σε πέντε:

*i. Ο πυρήνας του προϊόντος (core product)*

Το επίπεδο αυτό αναφέρεται στο κεντρικό πλεονέκτημα, δηλαδή τη θεμελιώδη υπηρεσία που αγοράζει στην πραγματικότητα ο πελάτης και περιλαμβάνει τις ιδιότητες του προϊόντος, οι οποίες προσφέρουν την κύρια χρησιμότητα που αγοράζει ο καταναλωτής. Αυτή υπάρχει σε όλα τα προϊόντα που καλύπτουν την ίδια ανάγκη.

*ii. Το πραγματικό προϊόν (actual product)*

Είναι το βασικό προϊόν που προσφέρεται από κάθε χρηματοπιστωτική εταιρία και συμπεριλαμβάνει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του που το διαφοροποιούν από τα ανταγωνιστικά του. Περιλαμβάνει τις επωνυμίες, τις εφαρμογές της εταιρικής ταυτότητας στους χώρους προσφοράς των υπηρεσιών και στα υλικά στοιχεία της προσφοράς και τις διαφοροποιήσεις στα τεχνικά χαρακτηριστικά του προϊόντος.

*iii. Το προσδοκώμενο προϊόν (expected product)*

Περιλαμβάνει το σύνολο των χαρακτηριστικών που προσδοκούν οι πελάτες ότι θα έχει το προϊόν που αγοράζουν. Το προϊόν αυτό αντικατοπτρίζει όσα μπορεί να περιμένει ο πελάτης από την τράπεζα, τα οποία μπορεί να περιέχονται στους όρους της σύμβασης που υπογράφει. Το προϊόν αυτό ενσωματώνει όλα αυτά που αποτελούν τους παράγοντες “υγιεινής”, δηλαδή τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια όταν δεν υπάρχουν, ενώ δεν προκαλούν ευαρέσκεια όταν υπάρχουν. Είναι το ελάχιστο επίπεδο προϊόντος και υπηρεσιών που θα μπορούσε να περιμένει ο πελάτης.

*iv. Το διευρυμένο προϊόν (augmented product)*



Το προϊόν αυτό ικανοποιεί τις επιθυμίες των πελατών πέραν των προσδοκιών τους. Στην ουσία περιλαμβάνει τη “συσκευασία” των υπηρεσιών μαζί με άλλες, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα οι ανάγκες κάθε αγοράς- στόχου, προσφέροντα τα κατάλληλα “πακέτα υπηρεσιών”.

ν. *Το δυνητικό προϊόν (potential product)*

Αποτελεί όλους τους πιθανούς μετασχηματισμούς του προϊόντος στο μέλλον, ενσωματώνοντας όλες τις εξελίξεις που δεν αποσκοπούν να ικανοποιήσουν, αλλά να ενθουσιάσουν τον πελάτη π.χ στις οικονομικές συμβουλές.

### **3.4) ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Ως τραπεζικό μάρκετινγκ ορίζεται μια φιλοσοφία διοίκησης, σύμφωνα με την οποία, για να επιτευχθούν οι στόχοι της τράπεζας, πρέπει να προσανατολιστούν οι λειτουργίες της σε μια αποδοτική προσφορά υπηρεσιών, προσαρμοσμένη στην κάλυψη των αναγκών των πελατών που ανήκουν στις προκαθορισμένες αγορές- στόχους. Ο προσανατολισμός αυτός γίνεται με την κατάλληλη για κάθε μια από αυτές διαμόρφωση του αντίστοιχου μίγματος μάρκετινγκ.

Οι **βασικότεροι στόχοι μάρκετινγκ** (“Εισαγωγή στο Τραπεζικό Μάρκετινγκ”, Λυμπερόπουλος Κων/νος 1987) **στον τομέα προσφοράς των υπηρεσιών** είναι:

- I.** Η προσέλκυση πελατών εκτός της υπάρχουσας αγοράς. Πολλές ανάγκες μεγάλης μερίδας του πληθυσμού δεν καλύπτονται από τις προσφερόμενες υπηρεσίες, ενώ παράλληλα πολύ μικρό ποσοστό των εργαζομένων έχει κάποιας μορφής κατάθεση σε τράπεζα.
- II.** Η ανάπτυξη υπηρεσιών με κόστος χαμηλότερο από εκείνο του ανταγωνισμού. Αυτό επιτυγχάνεται:

- Με την ορθολογικότερη αναδιοργάνωση της δομής και των διαδικασιών
- Με την ανάπτυξη της αυτοματοποίησης, που επιτρέπουν μείωση του κόστους, χωρίς ωστόσο να αγνοείται η ανάγκη του πελάτη για προσωπική επαφή, επικοινωνία και εξυπηρέτηση.

**III.** Η άνοδος των πωλήσεων στις υπάρχουσες αγορές, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί:

- Προσελκύοντας τους κυριότερους λογαριασμούς των πελατών του ανταγωνισμού
- Αυξάνοντας τις πωλήσεις υπηρεσιών κατά υπάρχοντα πελάτη
- Προσελκύοντας τους δευτερεύοντες λογαριασμούς των πελατών του ανταγωνισμού

### **3.5) ΠΩΣ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΕΙ ΜΙΑ ΤΡΑΠΕΖΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ- ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ?**

Οι Reidenbach και Moak (1986) απέδειξαν με έρευνα τους ότι η καλά δομημένη και συστηματική εργασία συμβάλλει αποφασιστικά στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων.

Σύμφωνα με την έρευνα τους, οι τράπεζες με τη μεγαλύτερη αποδοτικότητα είχαν μία τέτοια διαδικασία σε μεγαλύτερο βαθμό από τις υπόλοιπες με μέση και χαμηλή αποδοτικότητα.

Ο στόχος του μάρκετινγκ στον τομέα προσφοράς των υπηρεσιών είναι **να διευρύνει την πελατεία** καλύπτοντας ανάγκες ευρύτερων κατηγοριών του πληθυσμού. Ταυτόχρονα, το τμήμα μάρκετινγκ σε έναν τραπεζικό οργανισμό είναι υπεύθυνο να **αυξήσει τις πωλήσεις κατά**

**πελάτη και να αναπτύξει υπηρεσίες προσφέροντας χαμηλότερο κόστος για τον πελάτη.** Αυτό επιτυγχάνεται με την ορθολογικότερη αναδιοργάνωση της δομής και των διαδικασιών και με την ανάπτυξη της αυτοματοποίησης, που επιτρέπουν μείωση του κόστους.

Ορισμένοι από τους **τρόπους** που επιτυγχάνει μία τράπεζα την **ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών** είναι οι ακόλουθοι:

- (α) Προσθέτοντας νέες υπηρεσίες στη γκάμα αυτών που υπάρχουν
- (β) “Επανασυσκευάζοντας” τις υπάρχουσες υπηρεσίες σε διαφορετικά πακέτα, ανάλογα με τις αγορές- στόχους που έχουν προσδιορισθεί από την κατάτμηση της αγοράς. Οι υπάρχουσες υπηρεσίες συνδυάζονται μεταξύ τους κατά τρόπο που να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των αγορών- στόχων.
- (γ) Τροποποιώντας τις υπάρχουσες (στην ποιότητα, στο στυλ ή στα χαρακτηριστικά τους) ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών.

Η πολιτική που καθορίζει το είδος και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών μπορεί να είναι μια παθητική παρακολούθηση του ανταγωνισμού, που σημαίνει ότι οι αλλαγές επέρχονται όταν υπάρχουν πια αποδείξεις για απώλεια της ανταγωνιστικότητας, είτε αποτέλεσμα μιας επιθετικής στρατηγικής πρωτοπόρου στην αγορά. Μια τέτοια πολιτική για εισαγωγή στην αγορά νέων υπηρεσιών, όπως και για την κατάργηση παλαιών αποφασίζεται μόνο μετά από λεπτομερείς έρευνες της αγοράς και μελέτες.

### **3.6) ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

Για να μπορέσει μία τράπεζα να πετύχει τους στόχους της απαραίτητη είναι η υιοθέτηση μιας **διοικητικής στρατηγικής του μάρκετινγκ**. Σύμφωνα με όσα αναφέρει ο Δρ. Λυμπερόπουλος

Κωνσταντίνος στο βιβλίο του “Εισαγωγή στο Τραπεζικό Μάρκετινγκ, 1987”, η στρατηγική αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνει την εξής διαδικασία:

(α) μελέτη του περιβάλλοντος της τράπεζας και έρευνα για την ανάλυση του ανταγωνισμού και τον εντοπισμό των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών που αποτελούν τις αγορές- στόχους. Η έρευνα στις τράπεζες εντοπίζεται στα εξής κυρίως θέματα:

- Πώς πρέπει να τμηματοποιηθεί η αγορά;
- Πόσο μεγάλη είναι η κάθε υπο- αγορά;
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά και οι ανάγκες των πελατών σε κάθε υπο- αγορά;
- Ποια είναι τα μερίδια της αγοράς που κατέχει η τράπεζα και οι ανταγωνιστές της σε κάθε επιμέρους υπο- αγορά;
- Ποιος είναι ο προσφορότερος τρόπος εγκατάστασης νέων καταστημάτων και ποιο είναι το ενδεδειγμένο μέγεθος τους;
- Ποια εικόνα έχουν οι πελάτες για την τράπεζα;

(β) εντοπισμός των ευκαιριών που παρουσιάζονται σε σχέση με τις υπάρχουσες οικονομικές δυνατότητες της τράπεζας, την υποδομή της σε ανθρώπινο δυναμικό και τις υπάρχουσες οργανωτικές δομές και πρόβλεψη των πιθανών εξελίξεων με βάση τη διαπίστωση των τάσεων της αγοράς και των απειλών από τον ανταγωνισμό.

(γ) τμηματοποίηση της αγοράς, προσδιορισμός των αγορών- στόχων και καθορισμός του τύπου της εικόνας που πρέπει να έχει στο μυαλό του ο πελάτης για την τράπεζα και το είδος των υπηρεσιών που προσφέρει.

(δ) διαμόρφωση του κατάλληλου μίγματος μάρκετινγκ που θα επιτρέψει την υλοποίηση της στρατηγικής και της τακτικής που έχουν αποφασισθεί

(ε) προγραμματισμός, σχεδιασμός των στρατηγικών στόχων και καθορισμός της απαραίτητης στρατηγικής και τακτικής για την επίτευξη τους.

(στ) κατάρτιση προϋπολογισμού για κάθε επιμέρους πρόγραμμα

(ζ) έρευνα αγοράς για τη διαπίστωση του βαθμού επιτυχίας των στόχων που είχαν τεθεί, αλλά και των μελλοντικών αναγκών των πελατών και του βαθμού αποδοχής από αυτούς των μελετημένων νέων υπηρεσιών

(η) συντονισμός και έλεγχος των προγραμμάτων και των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων του μάρκετινγκ

Η μεγάλη πλειοψηφία των νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων που εμφανίσθηκαν διεθνώς τα τελευταία χρόνια ήταν προϊόντα “me too”(προϊόντα τα οποία προήλθαν από μίμηση προϊόντων που εμφάνισαν για πρώτη φοράς τράπεζες του ανταγωνισμού), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι περισσότερες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις έχουν την τάση να αντιδρούν περισσότερο σε ερεθίσματα από τον ανταγωνισμό παρά από την αγορά.

Σύμφωνα με μια μελέτη για τις επενδυτικές τράπεζες (Tufano 1989), οι πρωτοπόρες τράπεζες δεν κέρδιζαν πλεονεκτήματα υψηλότερης τιμολόγησης στην περίοδο της εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά, που είχαν το μονοπώλιο. Κατέληξαν μάλιστα στο συμπέρασμα ότι αυτές οι τράπεζες μακροχρόνια χρέωναν τιμές, οι οποίες ήταν χαμηλότερες και όχι υψηλότερες των σημαντικά περισσότερων πωλήσεων από ότι οι

ανταγωνιστές τους. Σε μια περίπτωση πέντε τραπεζών που προσέφεραν παρόμοια προϊόντα οι πρωτοπόροι είχαν κατακτήσει ένα μερίδιο αγοράς 40%.

Από την άλλη μεριά, οι αντανακλαστικές στρατηγικές της μίμησης ή αντιγραφής εμφανίζονταν ελκυστικές. Ο λόγος ήταν όχι μόνο η μείωση του κινδύνου αποτυχίας, αλλά και το κόστος που είναι συνδεδεμένο με την πρωτοπορία και που έφθασε να είναι 50%- 70% λιγότερο από αυτό των πρωτοπόρων.

Ο Τράπεζες γενικότερα που υπήρξαν μιμητές πρωτοπόρων τραπεζών, εμφάνιζαν τον κίνδυνο της μικρής διαφοροποίησης και της μη δημιουργίας ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με επακόλουθο τη μείωση της δυνατότητας διατήρησης των πελατών.

### **3.7) Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΝΕΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Εφόσον οι τραπεζικοί οργανισμοί έχουν διοικήσεις θετικές προς τις καινοτομίες, οι οποίες έχουν δημιουργήσει τα κατάλληλα οργανωτικά σχήματα και στελέχη που διάκινται ευνοϊκά προς αυτές, οι χρηματοπιστωτικές εταιρείες πρέπει να διαμορφώσουν μία πολιτική ανάπτυξης νέων προϊόντων. Αυτή πρέπει να περιγράφει τις ακολουθούμενες διαδικασίες κατά κριτήρια αξιολόγησης της αναμενόμενης απόδοσης των προτεινομένων προϊόντων, με βάση την οποία θα επιλέγονται όσα θα υιοθετηθούν. Η πολιτική αυτή θα πρέπει να καλύπτει τόσο στόχους επιθετικών πρωτοποριακών στρατηγικών, όσο και στρατηγικών αντίδρασης σε ανταγωνιστικές πιέσεις, όταν υπάρχουν σαφείς αποδείξεις για απώλεια της ανταγωνιστικότητας.

Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι η ακόλουθη:

### **(Α) Γέννηση ιδεών**

Η ανάπτυξη υπηρεσιών στις τράπεζες επιτυγχάνεται με την πρόσθεση νέων υπηρεσιών στις ήδη υπάρχουσες, καθώς επίσης και με την τροποποίηση των υπαρχουσών, ανάλογα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών. Ένας άλλος τρόπος για να αναπτύξει μια τράπεζα τις υπηρεσίες της είναι με τον “επανασκευασμό” των υπαρχουσών υπηρεσιών σε διαφορετικά “πακέτα”, ανάλογα με τις αγορές- στόχους που έχουν προσδιοριστεί από την κατάτμηση της αγοράς. Οι υπάρχουσες υπηρεσίες συνδυάζονται μεταξύ τους κατά τρόπο που να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των αγορών- στόχων.

Η πολιτική που καθορίζει το είδος και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών μπορεί να είναι μια παθητική παρακολούθηση του ανταγωνισμού, που σημαίνει ότι οι αλλαγές επέρχονται όταν υπάρχουν πια αποδείξεις για απώλεια της ανταγωνιστικότητας, είτε αποτέλεσμα μιας επιθετικής στρατηγικής πρωτοπόρου στην αγορά. Μια τέτοια πολιτική για εισαγωγή στην αγορά νέων υπηρεσιών, όπως και για την κατάργηση παλαιών αποφασίζεται μόνο μετά από λεπτομερείς έρευνες της αγοράς και μελέτες.

Οι ιδέες για νέα προϊόντα πολύ σπάνια προέρχονται από μία μόνο πηγή.

Οι πηγές ιδεών για νέα προϊόντα μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε:

#### **i. εξωτερικές**

- εταιρείες συμβούλων
- διαφημιστικές εταιρείες
- οι ενέργειες του ανταγωνισμού
- τα μέλη του δικτύου διανομής (π.χ οι brokers στις ασφαλιστικές εταιρείες)
- τα πανεπιστήμια και οι επιστημονικές δημοσιεύσεις

- τα δημογραφικά άρθρα
- οι διεθνείς εξελίξεις του κλάδου
- η εξέλιξη της τεχνολογίας και η νεότερη επιστημονική έρευνα
- η αλλαγή του θεσμικού πλαισίου
- τα παράπονα/ ανάγκες των πελατών

## ii. εσωτερικές

- η Ανώτερη Διοίκηση
- η οργανωτική μονάδα (Διεύθυνση, Υποδιεύθυνση, Τμήμα ή Υπηρεσία) Μάρκετινγκ
- οι υπόλοιπες οργανωτικές μονάδες των Κεντρικών Διευθύνσεων που έχουν σχέση με πελάτες
- οι Διευθυντές και τα Στελέχη των τραπεζικών καταστημάτων
- οι Συντονιστές Διευθυντές Ανάπτυξης, οι συντονιστές Ομάδων και οι Ασφαλιστικοί Σύμβουλοι των Γραφείων Πωλήσεων, οι πράκτορες και οι μεσίτες ασφαλίσεων κ.α
- οι υπάλληλοι της τράπεζας

Για την ενεργοποίηση της τελευταίας εσωτερικής πηγής θα πρέπει να δημιουργηθεί ένα σύστημα υποβολής προτάσεων από τους υπαλλήλους που θα συνδυάζεται με τα ανάλογα ηθικά και υλικά κίνητρα για τις καλύτερες προτάσεις. Ειδικά οι υπάλληλοι, οι οποίοι έχουν καθημερινή και συνεχή επαφή με τους πελάτες, ακόμη και όταν δεν έχουν ιδέες για νέα προϊόντα, που θα εξυπηρετούσαν καλύτερα τις ανάγκες κάθε κατηγορίας πελατών, σίγουρα έχουν προτάσεις για βελτίωση των διαδικασιών εξυπηρέτησης του πελάτη.



Σύμφωνα με μία έρευνα για τον τομέα των υπηρεσιών (Easingwood 1986), το 36% των ιδεών για νέα προϊόντα προέρχονται από εξωτερικές πηγές, ενώ από τις εσωτερικές πηγές μόνο από την οργανωτική μονάδα Μάρκετινγκ προέρχονταν το 40% των ιδεών. Η γέννηση ιδεών διευκολύνεται και διάφορες δημιουργικές τεχνικές που μπορούν να παράγουν ιδέες (καταγραφή χαρακτηριστικών, μορφολογική ανάλυση, καταιγισμός ιδεών, συνεκτική κ.α).

Οι τεχνικές αυτές μπορούν να εφαρμοσθούν για την μεθοδευμένη διευκόλυνση της παραγωγής ιδεών τόσο από εξωτερικές όσο και από εσωτερικές πηγές.

Ο Edgett (1993) υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη νέων προϊόντων στις χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις μπορεί να κατευθύνεται:

- ✓ από την τεχνολογία (π.χ υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής)
- ✓ από την αγορά (διαμόρφωση προϊόντων ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες τμημάτων της αγοράς)
- ✓ από τον ανταγωνισμό (ακολουθούνται οι πρωτοβουλίες των ανταγωνιστών)

Η τρίτη κατεύθυνση θεωρείται αντανακλαστική στρατηγική, ενώ οι δύο πρώτες μπορεί να είναι αντανακλαστικές ή μπορεί να είναι πρωτοποριακές στρατηγικές και έχουν την πρωτοβουλία των μεγάλων αλλαγών πρέπει κατά τεκμήριο να είναι προσανατολισμένες στο Μάρκετινγκ, να έχουν ισχυρό Τμήμα έρευνας και ανάπτυξης και ισχυρό Τμήμα Μάρκετινγκ.

## **(B) Επιλογή Ιδεών**

Μια ιδέα θα μπορούσε να εξεταστεί:

- i. για το βαθμό συμβατότητας τους με:
  - τους γενικότερους επιχειρησιακούς στόχους (ποσοστό κέρδους, μερίδιο αγοράς, όγκος πωλήσεων, εικόνα- φήμη)

- τις δυνατότητες της εταιρείας:
  - ✓ σε ανθρώπινους πόρους (απαραίτητος αριθμός και επίπεδο υπαλλήλων για ανάπτυξη του προϊόντος, επίπεδο ανθρώπων που θα το προωθήσουν)
  - ✓ σε υλικούς πόρους(κεφάλαια για επένδυση, υπάρχων εξοπλισμός)
  - ✓ σε τεχνογνωσία και οργανωτικά συστήματα
  
- ii. για την προσφορά ουσιαστικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος λόγω:
  - χαμηλότερης τιμής
  - μεγαλύτερης αξίας
  - πληρέστερης ικανοποίησης μιας ανάγκης
  - επίλυσης ενός προβλήματος του πελάτη της αγοράς- στόχου

Στη συνέχεια με κριτήριο έναν προκαθορισμένο συντελεστή βαρύτητας γίνεται η αξιολόγηση των ιδεών.

Ο Edget (1993) ισχυρίζεται ότι οι χρηματοπιστωτικές εταιρίες ακολουθούν στην πλειοψηφία τους μία άτυπη διαδικασία ομαδικής λήψης αποφάσεων στη διαλογή των ιδεών για νέα προϊόντα.

### **(Γ) Σύλληψη και αναλυτική περιγραφή του προϊόντος**

Έρευνες γίνονται στις τράπεζες και πριν την εισαγωγή μιας νέας υπηρεσίας. Πρέπει πρώτα από όλα να ερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών από τις υπάρχουσες υπηρεσίες και κατόπιν οι ανάγκες τους και οι επιθυμίες τους για νέες υπηρεσίες.

Οι ιδέες ή η ιδέα που θα επιλεγούν μεταφράζονται σε κάποιες συλλήψεις χαρακτηριστικών που πρέπει στη συνέχεια να αναλυθούν και

να αναπτυχθούν περαιτέρω. Ανάλογα με το στόχο που απευθύνεται μία βασική ιδέα προϊόντος μπορεί να μεταφρασθεί σε διάφορες συλλήψεις χαρακτηριστικών προϊόντων.

Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνουν χάρτες αντιληπτικής τοποθέτησης προϊόντος με διαστάσεις τα διάφορα χαρακτηριστικά του συνδυαζόμενα ανά δύο και χάρτες τοποθέτησης μάρκας για να προσδιορισθεί η επιθυμητή θέση του στην αντίληψη του πελάτη σε σχέση με τα ανταγωνιστικά του.

Ακολούθως πρέπει να εξετασθούν οι απόψεις των πελατών στους οποίους απευθύνονται κυρίως με ποιοτικές έρευνες. Ο Edget (1993) παρατηρεί ότι σε αυτό το στάδιο οι προκαταρκτικές εξωτερικές έρευνες στους πελάτες χρηματοπιστωτικών εταιριών ήταν σχετικά σπανιότερες σε σχέση με τις εσωτερικές, άτυπες κατά κανόνα, αξιολογήσεις.

Στη συνέχεια πρέπει να ερευνηθεί το προφίλ των πελατών που θα κάνουν χρήση των νέων υπηρεσιών, ώστε η εφαρμογή τους στην τράπεζα να ανταποκρίνεται όσο το δυνατόν περισσότερο στις ανάγκες τους. Επίσης πρέπει να ερευνηθεί η πιθανή αντίδραση των πελατών στην αλλαγή του τρόπου προσφοράς των υπηρεσιών. Από αυτήν θα καθορισθεί και ο ρυθμός της αλλαγής (π.χ το πόσα Α.Τ.Μ' s θα τοποθετήσει η τράπεζα κάθε χρόνο εξαρτάται κυρίως από το ποσοστό των πελατών της που είναι διατεθειμένο να τα χρησιμοποιεί και από το ποσοστό αυτών που υπολογίζουμε ότι πρόκειται να επηρεάσουμε με τη διαφήμιση).

#### **(Δ) Αξιολόγηση της επιλεγμένης ιδέας του προϊόντος**

Η αξιολόγηση γίνεται από απόψεως: οικονομικών πόρων, ποσότητας και ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, τεχνολογικής υποδομής, τεχνογνωσίας, οργάνωσης δομών, διαδικασιών και μεθόδων,

χρονικών περιορισμών, ψυχολογίας καταναλωτή, αγοράς και συμβατότητας με την υπάρχουσα στρατηγική προϊόντος.

### **(Ε) Ανάπτυξη μιας προκαταρκτικής στρατηγικής Μάρκετινγκ**

Αυτή περιλαμβάνει:

- ✓ μια περιγραφή του μεγέθους, της δομής και της συμπεριφοράς της αγοράς- στόχου, το επιθυμητό positioning του προϊόντος μέσα σε αυτήν, τις πιθανές πωλήσεις, τα πιθανά μερίδια αγοράς και τα κέρδη που είναι δυνατόν να επιτευχθούν στο αρχικό χρονικό διάστημα της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά.
- ✓ τη σχεδιαζόμενη τιμολογιακή πολιτική, την πολιτική διανομής και τον προϋπολογισμό προβολής και επικοινωνίας του πρώτου χρόνου.
- ✓ Τους μακροχρόνιους στόχους πωλήσεων και κερδών και τη στρατηγική μίγματος μάρκετινγκ που πρέπει να ακολουθηθεί για να επιτευχθούν οι στόχοι.

### **(ΣΤ) Επιχειρησιακή ανάλυση**

Για το προϊόν ή τα προϊόντα για τα οποία καταστρώθηκε μία προκαταρκτική στρατηγική μάρκετινγκ θα πρέπει αυτή να ακολουθείται από μία οικονομική ανάλυση για την πλήρη αξιολόγηση της επιχειρηματικής πρότασης από τη Διοίκηση. Αυτή περιλαμβάνει:

- Έρευνα αγοράς για διαπίστωση των αναγκών και προτιμήσεων
- Ανάλυση της επίδρασης της ανάπτυξης του νέου προϊόντος στις πωλήσεις ορισμένων παλαιών
- Ανάλυση ανταγωνισμού
- Εντοπισμός ιδιαίτερων χαρακτηριστικών διαφοροποίησης από ανταγωνισμό
- Αναλύσεις κόστους και περιθωρίου κέρδους

- Διαμόρφωση στρατηγικής και προγράμματος Μάρκετινγκ
- Προβλέψεις πωλήσεων με βάση διάφορα εναλλακτικά σενάρια (αισιόδοξο, ρεαλιστικό, απαισιόδοξο)
- Προβλέψεις επανάληψης της πώλησης (διαφέρει ανάλογα με τη φύση του προϊόντος, π.χ. αν πρόκειται για πιστωτική κάρτα, στεγαστικό δάνειο, ασφάλεια αυτοκινήτου ή ασφάλεια ζωής)
- Επίδραση των πωλήσεων του μελετούμενου προϊόντος στις πωλήσεις υφισταμένων προϊόντων (έκταση κανιβαλισμού)
- Δυνατότητες σταυροειδών πωλήσεων (π.χ. δανείων με ασφάλειες)
- Προϋπολογισμοί
- Ανάλυση νεκρού σημείου
- Προβλεπόμενες ταμειακές εισροές- εκροές
- Εκτιμήσεις κινδύνων
- Ανάλυση αποδοτικότητας επενδυμένων κεφαλαίων
- Ανάπτυξη στρατηγικής και επιλογή του κατάλληλου Μίγματος Μάρκετινγκ για κάθε αγορά- στόχο

### **(Z) Ανάπτυξη του νέου προϊόντος- υπηρεσίας**

Στο στάδιο αυτό με βάση τις υπάρχουσες έρευνες αγοράς δοκιμάζονται κάποιες πρωτότυπες υπηρεσίες- πιλότοι με το προσωπικό της τράπεζας, ώστε να ελεγχθούν τυχόν αδυναμίες του νέου προϊόντος.

Μετά την εξέταση της βιωσιμότητας του προϊόντος, αυτό αναπτύσσεται σε συνεργασία με άλλες Διευθύνσεις (π.χ. Πληροφορικής, Εναλλακτικών δικτύων, Εργασιών και Καταστημάτων, Μελετών) με βάση τις τεχνικές προδιαγραφές του. Στο στάδιο αυτό αποφασίζονται οι τελικές προδιαγραφές του προϊόντος, το δίκτυο διανομής του και οι υποστηρικτικές υπηρεσίες και διαμορφώνεται ένα πιλοτικό προϊόν. Αρχικά δημιουργείται το προϊόν πιλοτικά, ώστε να δοκιμασθούν για

ορισμένο χρονικό διάστημα σε πραγματικές συνθήκες τα λειτουργικά χαρακτηριστικά του, σε πολλές περιπτώσεις στους υπαλλήλους και σε ορισμένες περιπτώσεις σε περιορισμένο αριθμό πελατών, ώστε να βελτιωθούν οι τυχόν ατέλειες τους και να εντοπισθούν οι οργανωτικές αδυναμίες που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν προβλήματα κατά την παραγωγή και πώληση του. Στη συνέχεια, το νέο προϊόν, πλήρες (με την επωνυμία του, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του και τη συσκευασία του με άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες), παράγεται σε περιορισμένη κλίμακα και εισάγεται σε ένα γεωγραφικά περιορισμένο τμήμα της αγοράς (με στοιχεία αντιπροσωπευτικότητας) με διαμορφωμένη στρατηγική Μάρκετινγκ, ώστε να μελετηθούν οι αντιδράσεις των πελατών και να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος μιας αποτυχημένης εισαγωγής του προϊόντος σε εθνικό επίπεδο. Ύστερα από ορισμένο χρονικό διάστημα προσδιορίζονται τα μερίδια αγοράς, τα χαρακτηριστικά των πελατών, ο βαθμός αφοσίωσης τους σε κάθε μάρκα και ο ρυθμός της μεταβολής της. Αν ο ρυθμός επαναγοράς του νέου προϊόντος είναι υψηλός, τότε το προϊόν εισάγεται στην αγορά. Διαφορετικά επανασχεδιάζεται, αυξάνοντας τις δαπάνες προώθησης ή εγκαταλείπεται. Μειονέκτημα της δοκιμαστικής αγοράς είναι ότι προειδοποιεί τους ανταγωνιστές για το νέο προϊόν και τους δίνει το χρονικό περιθώριο προετοιμασίας ανάλογης αντίδρασης.

Στο χρηματοπιστωτικό τομέα, όπου το μεγαλύτερο μέρος των προϊόντων είναι προϊόντα “me too”, πολύ σπάνια είναι σκόπιμο να δίνονται παρόμοιες προειδοποιήσεις στους ανταγωνιστές, οι οποίοι μπορούν να αντιδράσουν άμεσα. Δοκιμαστική αγορά θεωρείται συνήθως η εισαγωγή του προϊόντος σε όλη την αγορά με πολύ μικρή όμως διαφημιστική υποστήριξη, ώστε να μη δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο προϊόν. Κατ’ αυτόν τον τρόπο υπάρχει η δυνατότητα της δοκιμής του προϊόντος σε μικρό αριθμό πελατών, ενώ παράλληλα, αν η αρχική

ζήτηση δεν είναι αναμενόμενη να υπάρξει σχετικά χαμηλός κίνδυνος αποτυχίας, ενώ αν τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά, να προετοιμαστεί ανάλογα η πλήρης διαφημιστική του υποστήριξη.

#### **(Η) Δοκιμαστική εμπορία (Τεστ Μάρκετινγκ)**

Στο στάδιο αυτό, το νέο προϊόν παράγεται σε περιορισμένη κλίμακα για να καλύψει τις ανάγκες μιας ορισμένης αντιπροσωπευτικής γεωγραφικής περιοχής. Η φάση αυτή θεωρείται ως απαραίτητη για τη μελέτη του τρόπου αντίδρασης και της έκτασης της ανταπόκρισης των πελατών των αγορών- στόχων και ως εκ τούτου για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου. Αποτελεί μία περιορισμένη εισαγωγή του προϊόντος σε περιοχές αντιπροσωπευτικές του συνόλου της αγοράς, όπου η εταιρία δρα με όλα τα στοιχεία του Μίγματος Μάρκετινγκ, ορισμένα από τα οποία πιθανόν να διαφοροποιηθούν για να παρατηρηθούν οι επιδράσεις τους επί των πωλήσεων. Το στάδιο αυτό της διαδικασίας ανάπτυξης νέου τραπεζικού προϊόντος πολλές φορές αποφεύγεται, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει αρκετός χρόνος, καθώς πάντα υπάρχει ο φόβος του ανταγωνισμού και της αντιγραφής.

#### **(Θ) Εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά**

Οι χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις μπορούν, αφού έχουν ακολουθήσει όλες τις προηγούμενες φάσεις, να λανσάρουν ένα νέο προϊόν στην αγορά μετά τις τυχόν αναγκαίες τροποποιήσεις. Πολλά προϊόντα, παρ' όλο που έχουν ακολουθήσει προσεκτικά βήματα σ' όλες τις προηγούμενες φάσεις, μπορεί να αποτύχουν ακόμη και σ' αυτήν τη φάση, η οποία αποτελεί και την πλήρη δοκιμασία του προϊόντος υπό πραγματικές συνθήκες.

### **3.8) Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΕ ΣΚΟΠΟ ΤΗΝ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ- ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ**

Το να γνωρίζει ο μάνατζερ τη φάση του κύκλου ζωής κάθε προϊόντος παίζει αποφασιστικό ρόλο για την ακολουθητέα στρατηγική στα διάφορα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ. Στο στάδιο της εισαγωγής το νέο προϊόν απευθύνεται σε νεωτεριστές, οι πωλήσεις είναι χαμηλές γιατί οι καταναλωτές δεν γνωρίζουν το νέο προϊόν, ενώ οι μεσάζοντες κρατούν επιφυλακτική στάση. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται από ζημίες γιατί η υψηλή τιμή δεν μπορεί συνήθως να αντισταθμίσει το υψηλό κόστος παραγωγής και τα μεγάλα έξοδα προβολής. Ο ανταγωνισμός στη φάση αυτή είναι χαμηλός. Στο στάδιο αυτό στόχος του μάρκετινγκ είναι η πληροφόρηση για την ύπαρξη και τις δυνατότητες του προϊόντος και η παρακίνηση για δοκιμή. Η τιμή σε αυτό το στάδιο είναι υψηλή λόγω υψηλού κόστους, η διανομή είναι επιλεκτική σε ορισμένα δίκτυα διανομής και σημεία πωλήσεων, η διαφήμιση στοχεύει στην ευρύτερη δυνατή γνώση του προϊόντος μεταξύ των νεωτεριστών και τα έξοδα προώθησης των πωλήσεων είναι μεγάλα για να δελεασθούν οι μεσάζοντες και παρακινηθούν οι καταναλωτές.

Οι στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις του τραπεζικού κλάδου στην περίπτωση νέου προϊόντος είναι οι ακόλουθες:

- i. Η εισαγωγή ενός νέου προϊόντος για πρώτη φορά στην αγορά με την κεφαλαιοποίηση όλων των πλεονεκτημάτων για όσους εισέρχονται πρώτοι,
- ii. Η παράλληλη εισαγωγή κατά την οποία περιμένουν και παρατηρούν τον ανταγωνισμό με στόχο να βγάλουν ένα προϊόν “me too” (=μη καινοτόμα προϊόντα) και
- iii. Η καθυστερημένη για την αγορά εισαγωγή ενός νέου για την εταιρία προϊόντος με σκοπό να εισαχθεί (αφού πρώτα ο



ανταγωνιστής έχει εκπαιδεύσει την αγορά για την αναγκαιότητα του) ως τροποποιημένη εκδοχή με βελτιωμένα χαρακτηριστικά

Μετά το στάδιο της εισαγωγής ακολουθούν τα στάδια ανάπτυξης, της ωριμότητας και της παρακμής.

Οι Avlonitis και Papastathopoulou (2001) ανέλυσαν το Μάνατζμεντ της διαδικασίας ανάπτυξης νέου προϊόντος της λιανικής τραπεζικής. Διαπίστωσαν ότι παρ' όλο που τα καινοτόμα και μη καινοτόμα προϊόντα ακολουθούν τις ίδιες φάσεις ανάπτυξης, διαφορετική είναι η έμφαση που πρέπει να δίνεται για την επιτυχία τους.

Για τα **μη καινοτόμα προϊόντα (me too)** η έμφαση δίνεται στη στρατηγική του Μάρκετινγκ και την εισαγωγή στην αγορά, καθώς και στην τεχνική ανάπτυξη, ενώ **για τα καινοτόμα προϊόντα** έμφαση δίνεται κυρίως στη γέννηση και επιλογή ιδεών, καθώς και στο εσωτερικό Μάρκετινγκ και την επαγγελματική εκπαίδευση του προσωπικού “πρώτης γραμμής”.

Οι Gounaris, Papastathopoulou και Avlonitis (2003) υποδεικνύουν ότι για την επιτυχία των καινοτόμων νέων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών είναι αποφασιστικής σημασίας οι φάσεις της γέννησης και επιλογής ιδεών, της επιχειρησιακής ανάλυσης και της στρατηγικής Μάρκετινγκ, ενώ για τις μη καινοτόμες χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες η έμφαση πρέπει να δίνεται στην τεχνική ανάπτυξης και στις διαδικασίες δοκιμών.

### **3.9) ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Δεδομένου ότι οι ανάγκες και οι προτιμήσεις των καταναλωτών αλλάζουν, οι ανταγωνιστές δεν μένουν αδρανείς και τα προϊόντα διανύουν έναν κύκλο ζωής, κάθε τραπεζικός οργανισμός που θέλει να

διατηρήσει μια δυναμική ανάπτυξης είναι αναγκασμένος να προσθέτει νέα προϊόντα στο χαρτοφυλάκιο του.

Σύμφωνα με έρευνες (Meidan 1996), απαιτούνται περίπου 60 ιδέες για να παραχθεί τελικά ένα χρηματοπιστωτικό προϊόν. Σχετικά με την έννοια του νέου προϊόντος οι Booz, Allen and Hamilton (1982) διέκριναν έξι κατηγορίες νέων προϊόντων, με κριτήρια τη νεότητα για την επιχείρηση και τη νεότητα για την αγορά:

- ✓ Προϊόντα νέα για την παγκόσμια αγορά (10%)
- ✓ Νέες γραμμές προϊόντων (20%)
- ✓ Προσθήκες στις υπάρχουσες γραμμές προϊόντων (26%)
- ✓ Ανατοποθετήσεις (7%)
- ✓ Μειώσεις κόστους (11%)

Τα νέα προϊόντα που προστίθενται στη γκάμα των προσφερομένων προϊόντων από κάθε εταιρεία μπορεί να προέρχονται από εξαγορές ή από την ανάπτυξη νέων προϊόντων από την ίδια, που δημιουργεί βέβαια μεγάλες ευκαιρίες, εγκυμονεί όμως και μεγάλους κινδύνους. Τα ποσοστά αποτυχίας των νέων προϊόντων (και των χρηματοπιστωτικών) που αναφέρονται σε διάφορες έρευνες είναι αρκετά υψηλά.

Οι βασικότεροι λόγοι αποτυχίας τραπεζικών προϊόντων μπορούν να συνοψισθούν στα εξής σημεία:

- ✓ Υπερτιμήθηκε το τμήμα της αγοράς στο οποίο απευθυνόταν το προϊόν
- ✓ Δεν διαμορφώθηκε η κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ (positioning, κακή σχεδίαση του προϊόντος, υπερτιμολόγηση, αναποτελεσματική διαφήμιση και προώθηση πωλήσεων, πωλητές ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι, ανεπαρκής οργάνωση δικτύων διανομής κ.λ.π)

- ✓ Ανεπάρκεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ✓ Λανθασμένες προβλέψεις στο ρυθμό διάδοσης του προϊόντος
- ✓ Απρόβλεπτα γρήγορη και δυναμική αντίδραση των ανταγωνιστών
- ✓ Αλλαγές των προτιμήσεων των καταναλωτών κατά τη διάρκεια της εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά
- ✓ Υποτίμηση κόστους, υπερεκτίμηση δυνατότητας κερδοφορίας
- ✓ Υπερεκτίμηση των δυνάμεων και υποτίμηση των αδυναμιών της επιχείρησης σε ανθρώπινους και υλικούς πόρους, τεχνογνωσία, οργανωτικές δομές, συστήματα, διαδικασίες και μεθόδους για την παραγωγή, πώληση και εξυπηρέτηση μετά την πώληση του προϊόντος
- ✓ Υποτίμηση της σημασίας του εσωτερικού μάρκετινγκ. Εάν οι υπεύθυνοι για την πώληση και για την εξυπηρέτηση του πελάτη δεν είναι πεπεισμένοι για τη χρησιμότητα του νέου προϊόντος για αυτόν, σίγουρα δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικοί στην προσπάθεια πώλησης του.
- ✓ Υποτίμηση της σημασίας της αρμονικής εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων συνυπεύθυνων οργανωτικών μονάδων, ώστε το νέο προϊόν να δημιουργείται κατόπιν συνυπολογισμού κάθε δυνατής οπτικής γωνίας και με συνδυασμό των γνώσεων, εμπειριών και ικανοτήτων στελεχών που ασχολούνται με τεχνικά ζητήματα των χρηματοπιστωτικών προϊόντων, με θέματα Μάρκετινγκ με θέματα οργάνωσης και με συστήματα πληροφορικής.

### **3.10) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΝΕΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Οι πελάτες γενικά, αγοράζουν τα νέα προϊόντα αφού περάσουν από τις φάσεις: της επίγνωσης, του ενδιαφέροντος, της αξιολόγησης, της δοκιμής και τέλος της υιοθέτησης. Η ταχύτητα υιοθέτησης των καινοτομιών από τους πελάτες εξαρτάται από τα δημογραφικά και ψυχογραφικά χαρακτηριστικά. Αυτοί διακρίνονται σε καινοτόμους (2,5%) πρώιμους αποδέκτες (13,5%), πρώιμη πλειοψηφία (34%), όψιμη πλειοψηφία (34%) και βραδυκίνητους (16%). Οι πρώτοι είναι νεότεροι, κοσμοπολίτες, με υψηλότερη κοινωνικοοικονομική θέση, ενώ οι τελευταίοι έχουν χαμηλότερη μόρφωση και εισόδημα, συντηρητικοί, δεμένοι με την παράδοση και καχύποπτοι με οποιαδήποτε αλλαγή.

Σημαντικό ρόλο στην υιοθέτηση νέων προϊόντων παίζει και η προσωπική επιρροή ορισμένων ατόμων στη στάση άλλων. Αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική στη φάση της αξιολόγησης και παίζει μεγαλύτερο ρόλο στους βραδυκίνητους και στις καταστάσεις που ενέχουν κινδύνους.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της καινοτομίας που θα μπορούσαν να επηρεάσουν το ρυθμό υιοθέτησης αριθμούνται σε πέντε:

*Α. Το συγκριτικό της πλεονέκτημα να προσφέρει ανώτερα οφέλη στον πελάτη της αγοράς- στόχου, σε σχέση με τα υπάρχοντα προϊόντα. Βέβαια, με τη μεγάλη δυνατότητα αντιγραφής των βασικών χαρακτηριστικών των προϊόντων που υπάρχουν στον χρηματοπιστωτικό τομέα είναι δύσκολο να δημιουργηθούν προϊόντα, των οποίων οι διαφορές να γίνονται εύκολα αντιληπτές από τον πελάτη. Η ανομοιογένεια που υπάρχει στις υπηρεσίες είναι θετική, γιατί βοηθάει στην εξατομίκευση της προσφοράς, έχοντας τη δυνατότητα να προσδώσει κάποιο συγκριτικό πλεονέκτημα, μπορεί όμως και να θεωρηθεί ως αρνητική λόγω της μειωμένης δυνατότητας προτυποποίησης με επακόλουθο διαφοροποιήσεις στην ποιότητα των προσφερομένων από την ίδια εταιρία προϊόντων. Βέβαια, η ανομοιογένεια αυτή αφορά τον τρόπο*

εξυπηρέτησης και όχι τα τεχνικά χαρακτηριστικά των χρηματοπιστωτικών προϊόντων. Για να δημιουργηθεί, λοιπόν, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σ' αυτά τα προϊόντα, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη βαρύτητα τόσο στον εντοπισμό των ανεκτών επιπέδων διαφοροποίησης κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού, όσο και στη διαπίστωση της ικανοποίησης του πελάτη με σχετικές έρευνες, μετά την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά.

*Β. Η συμβατότητα της με τις αξίες, ανάγκες και εμπειρίες της αγοράς- στόχου.* Ένα προϊόν που δημιουργείται κατόπιν έρευνας των αναγκών των αγορών- στόχων έχει πολύ μεγαλύτερη συμβατότητα από αυτό που παράγεται λόγω των εξελίξεων της τεχνολογίας ή των πρωτοβουλιών του ανταγωνισμού.

*Γ. Η πολυπλοκότητα της, δηλαδή η σχετική ευκολία κατανόησης της από τον πελάτη.* Είναι λάθος να υποθέτει ο σχεδιαστής ενός νέου τραπεζικού προϊόντος ότι η ανάπτυξη των χρηματοπιστωτικών προϊόντων είναι εύκολη υπόθεση, γιατί αυτά είναι άυλα. Στην πραγματικότητα θεωρούνται από τους πελάτες πολύπλοκα τόσο λόγω των σύνθετων διαδικασιών παραγωγής τους, όσο και λόγω της αφηρημένης υπόστασης τους και των διαφορετικών υποκειμενικών αντιλήψεων για την ποιότητα τους. Οι παραπάνω λόγοι οδηγούν στο συμπέρασμα ότι θα πρέπει κατά τη διαδικασία ανάπτυξης τους να συμμετέχουν βασικά στελέχη από διάφορες οργανωτικές μονάδες, καθώς και απλοί υπάλληλοι καταστημάτων που έρχονται σε μεγαλύτερη επαφή με τους πελάτες, ώστε να περιορίζονται οι πιθανότητες αναντιστοιχιών μεταξύ απαιτήσεων των πελατών που έχουν ενσωματωθεί στις προδιαγραφές τους και λειτουργικών απαιτήσεων παραγωγής τους. Οι διαφοροποιήσεις των χαρακτηριστικών τους μετά την εισαγωγή

τους στην αγορά δεν είναι τις περισσότερες φορές εφικτή, γιατί η αγορά τους συνοδεύεται με σχετικά συμβόλαια με τους πελάτες.

Δ. Η *διαιρετότητα της*, δηλαδή η δυνατότητα της να προσφέρεται σε περιορισμένη βάση. Αφορά τα θέματα που σχετίζονται με τις δοκιμαστικές αγορές. Στα χρηματοπιστωτικά προϊόντα, όπου υπάρχει, όπως και σε όλες τις υπηρεσίες, η αδιαιρετότητα (αδυναμία διαφοροποίησης τόπου και χρόνου παραγωγής, διανομής και κατανάλωσης), πρέπει να δίνεται βαρύτητα στο τελικά παραγόμενο προϊόν, αλλά και στη διαδικασία παραγωγής του, γιατί σε αυτήν συμμετέχει και ο πελάτης. Για αυτό, οι χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι προσανατολισμένες, τόσο στην παραγωγή όσο και στο μάρκετινγκ, κατά τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Αυτό σημαίνει ότι στελέχη που ασχολούνται με τις λειτουργίες θα πρέπει να συνεργάζονται στενά με τα στελέχη που είναι υπεύθυνα για την επαφή με τον πελάτη (customer contact personell) στις τελευταίες φάσεις ανάπτυξης του προϊόντος, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες παραγωγής του προϊόντος είναι όχι μόνο αποτελεσματικές αλλά και σύμφωνες με τις προσδοκίες του πελάτη.

Ε. Η *δυνατότητα επικοινωνίας* του νέου προϊόντος στο κοινό στο οποίο απευθύνεται με διαφημίσεις και μεθόδους προώθησης.

### **3.11) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ**

Η Harrison (2000) (βλ. “Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών”, Δρ. Λυμπερόπουλος Κων/νος, 2006) διαχωρίζει τους παράγοντες επιτυχίας των χρηματοπιστωτικών προϊόντων σε:

A. *Τεχνικούς παράγοντες του προϊόντος*, στους οποίους περιλαμβάνονται:

- Μία τυπική διαδικασία σχεδιασμού, προγραμματισμού και αξιολόγησης ιδεών, όπως αναπτύχθηκε στο υποκεφάλαιο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Μία επικοινωνιακή πολιτική που υποστηρίζεται από τους αναγκαίους προϋπολογισμούς για την εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά και καθιέρωση μιας επιθυμητής εικόνας για αυτό. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής πολιτικής ενδυναμώνεται από την ύπαρξη ηγεσίας στην τεχνολογία, η οποία προσδίδει το αναγκαίο για το κτίσιμο της επικοινωνιακής πολιτικής συγκριτικό πλεονέκτημα.
- Οι λειτουργικές διαδικασίες σε επίπεδο καταστήματος, οι οποίες θα πρέπει να γίνουν κατανοητές από το προσωπικό εξυπηρέτησης πριν από την εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά, καθώς και η διαδικασία επικοινωνίας των στελεχών των καταστημάτων με τις κεντρικές Διευθύνσεις.
- Η ποιότητα των τεχνικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, η ποιότητα εξυπηρέτησης κατά την αρχική του πώληση και τις μετέπειτα επαναλαμβανόμενες συναλλαγές και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών μετά την πώληση (ενημέρωση, συμβουλές)
- Ο ακριβής προσδιορισμός της αγοράς- στόχου του νέου προϊόντος, ώστε να είναι προσαρμοσμένη η επικοινωνιακή πολιτική (τόσο τα μηνύματα όσο και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν) στα χαρακτηριστικά του.
- Το εσωτερικό μάρκετινγκ που περιλαμβάνει την έγκαιρη και πλήρη εκπαίδευση των στελεχών, την προμήθεια των αναγκαίων εκπαιδευτικών βοηθημάτων και τα προγράμματα προώθησης προς

αυτούς. Τα στελέχη καλούνται να ανοίξουν λογαριασμούς με τα νέα προϊόντα πριν από την εισαγωγή τους στην αγορά (σε ορισμένες περιπτώσεις με ευνοϊκότερους όρους, π.χ. σε ορισμένους τύπους δανείων), ώστε να εξοικειωθούν έγκαιρα με αυτά, χωρίς να υπερφορτωθούν με θεωρητικές πληροφορίες μόνο.

#### *B. Παράγοντες του περιβάλλοντος του προϊόντος μέσα στο οποίο αυτό γεννιέται*

- Πλήρης υποστήριξη από την ανώτατη ηγεσία αλλά και απόλυτη αφοσίωση στην επιτυχία του προϊόντος από όλες τις εμπλεκόμενες οργανωτικές μονάδες. Τα στελέχη που συμμετέχουν σε κοινές επιτροπές από διάφορες Διευθύνσεις θα πρέπει να διακατέχονται από ενθουσιασμό, ενώ ο υπεύθυνος του προϊόντος θα πρέπει να είναι σε θέση να παρακινεί άτομα και να ωθεί διαδικασίες για να τηρηθούν τα χρονοδιαγράμματα.
- Γρήγορη δυνατότητα ανταπόκρισης σε παρουσιαζόμενες ευκαιρίες της αγοράς, είτε αυτές αφορούν ενέργειες των ανταγωνιστών είτε αλλαγές του θεσμικού πλαισίου.
- Η συμπίεση του κόστους είναι απαραίτητος παράγοντας επιτυχίας, ιδίως για τις χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις που αντιγράφουν τους πρωτοπόρους.
- Η τεχνολογία θα πρέπει να αντιμετωπίζεται όχι μόνο ως μέσο μείωσης του κόστους, αλλά και ως εργαλείο δημιουργίας πρόσθετης αξίας για τον πελάτη με την παροχή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας εξατομικευμένης, ευέλικτης και ταχείας εξυπηρέτησης.
- Ο προσανατολισμός της χρηματοπιστωτικής επιχείρησης στο μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντικός παράγοντας επιτυχίας, χωρίς όμως από να σημαίνει ότι η Διεύθυνση Μάρκετινγκ θα πρέπει να



βρίσκεται αναγκαστικά στο επίκεντρο της διαδικασίας. Είναι όμως απόλυτα απαραίτητο να συνδέεται αυτή με έρευνες και μελέτες αναγκών και συμπεριφοράς. Ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ είναι απαραίτητος για να εξασφαλίζεται ότι οι ιδέες για νέα προϊόντα βασίζονται στον πελάτη.

Οι Easingwood και Storey (1991) σημειώνουν ότι τέσσερις παράγοντες βρέθηκαν να συνδέονται περισσότερο με την επιτυχία ενός χρηματοπιστωτικού προϊόντος: η ποιότητα, η διαφοροποίηση, το εσωτερικό μάρκετινγκ και η χρήση της τεχνολογίας.

Οι Avlonitie et al. (2001) θεώρησαν τις επιδόσεις των νέων υπηρεσιών (οικονομικές αποδόσεις και επιπτώσεις νέων υπηρεσιών στην εικόνα της εταιρείας, στη δημιουργία αγοραστικής προσήλωσης, στην προσέλκυση νέων πελατών κ.α), ως αποτέλεσμα της διαδικασίας ανάπτυξης τους, ανάλογα με κάθε τύπο στον οποίο μπορεί να κατηγοριοποιηθεί κάθε νέα υπηρεσία.

Η διαδικασία ανάπτυξης αναφέρεται σε τρία συστατικά:

- Το “γιατί”. Περιλαμβάνονται οι δραστηριότητες ανάπτυξης νέων υπηρεσιών, δηλαδή η γέννηση και επιλογή ιδεών, η επιχειρησιακή ανάλυση και η στρατηγική Μάρκετινγκ, η τεχνική ανάπτυξη, ο έλεγχος και η εισαγωγή στην αγορά.
- Το “πώς”. Περιλαμβάνονται οι τυπικά καθιερωμένες διαδικασίες και κανόνες που διέπουν την ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, η τεκμηρίωση και ανάθεση ρόλων και αρμοδιοτήτων στη διαδικασία ανάπτυξης τους.
- Το “ποιος”. Αναφέρεται στη διατμηματική- διαλειτουργική ανάπτυξη, ο βαθμός της οποίας εξαρτάται από τις ανάγκες για πληροφορίες.

Ο βαθμός καινοτομικότητας αναφέρεται στο συνεχές, το οποίο στο ένα άκρο της μεγάλης καινοτομικότητας έχει τις υπηρεσίες που μπορούν να χαρακτηρισθούν νέες για την αγορά και στο άλλο της πολύ μικρής, καινοτομικότητας έχει αυτές που χαρακτηρίζονται ως επανατοποθετημένες υπηρεσίες (service repositionings).

Σύμφωνα με την cluster analysis των συγγραφέων:

- Οι νέες υπηρεσίες για την αγορά που αντιπροσώπευαν το 15% των περιπτώσεων της έρευνας είχαν μεγάλη επιτυχία, ιδιαίτερα στους μη οικονομικούς όρους
- Οι νέες για την εταιρεία υπηρεσίες (19%) παρουσίασαν μέτριες επιδόσεις, ιδιαίτερα στο θέμα της βελτίωσης της εικόνας της
- Οι νέες υπηρεσίες στις διαδικασίες διανομής, που αναπτύχθηκαν στηριζόμενες στις νέες τεχνολογίες (24%) εμφάνισαν πολύ μεγάλη επιτυχία με όρους αποδοτικότητας (λόγω πολύ μεγάλων μειώσεων κόστους) και πωλήσεων
- Οι τροποποιήσεις υπηρεσιών (16%) εμφάνισαν επίσης επιτυχώς ιδιαίτερα σε σχέση με τα μερίδια αγοράς
- Οι νέες υπηρεσίες που ήταν επεκτάσεις γραμμών (14%) σημείωσαν αποτυχία, ιδιαίτερα στις μη οικονομικές επιδόσεις
- Οι ανατοποθετήσεις υπηρεσιών (12%) σημείωσαν επίσης αποτυχία ιδιαίτερα στην αποδοτικότητα

Η παραπάνω τυπολογία που διαμόρφωσαν οι συγγραφείς συνδυάζεται βέβαια και με τη διαδικασία ανάπτυξης της νέας υπηρεσίας, η οποία διαφοροποιείται ανάλογα με τον τύπο της καινοτομικότητας.

### 3.12) ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΝΕΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Το κατάλληλο είδος για την προώθηση ενός νέου τραπεζικού προϊόντος είναι η *πληροφοριακή διαφήμιση*. Αυτό το είδος διαφήμισης αποσκοπεί στο να δημιουργήσει αρχική ζήτηση με ένα νέο είδος προϊόντος ή να επανατοποθετήσει παλαιά προϊόντα με την επανασυσκευασίας τους ή με τη διεύρυνση του δικτύου διανομής τους ή με τη διαφοροποίηση των ποιοτικών τους χαρακτηριστικών. Αφορά προϊόντα ή υπηρεσίες που βρίσκονται στα φάση της εισαγωγής ή της επανεισαγωγής τους στην αγορά. Οι διαφημιστικές προσπάθειες επικεντρώνονται στην εκπαιδευτική πληροφόρηση των νεωτεριστών και έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά τους. Στόχος είναι η δημιουργία αρχικής ζήτησης για το είδος, μια και στην περίπτωση αυτή το είδος ταυτίζεται με τη μάρκα. Για παράδειγμα η Alpha Bank για την γνωστοποίηση της υπηρεσίας *alphaline* είχε το εξής διαφημιστικό spot: “Τώρα ανοίξτε τον υπολογιστή σας και μείτε στην Alpha Τράπεζα. *Alphaline*- τραπεζικές συναλλαγές με τον ηλεκτρονικό υπολογιστή σας.”

Η Alpha Bank έχτισε τη διαφημιστική της εκστρατεία τόσο για τα προϊόντα, όσο και για την εικόνα της γύρω από το slogan: “Επίσημη τράπεζα των Ολυμπιακών Αγώνων- Αθήνα 2004” (προϊόντα: “ΠΕΝΤΑΛΘΟΝ” για ελεύθερους επαγγελματίες και επιχειρήσεις και “ΕΠΑΘΛΟΝ” για επιβράβευση αγορών με χρήση της κάρτας ΑΘΗΝΑ 2004 Visa κ.λ.π). Παράλληλα προώθησε και πρόβαλε τα νέα προϊόντα, ενισχύοντας την εικόνα της σύγχρονης- δυναμικής Τράπεζας (Alpha 1-2-3, προσωπικό δάνειο ανάλογο με το μισθό: Alpha X 5, υπηρεσίες από εναλλακτικά δίκτυα).

### **3.13) ΠΡΟΣΦΑΤΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΜΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΡΑΠΕΖΩΝ ΣΤΗ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ- ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ**

Καθώς το σκηνικό στον τραπεζικό κλάδο γίνεται ολοένα και πιο ζοφερό, ειδικοί στη παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών της Αμερικής (Booz Allen Hamilton and the University of Pennsylvania's Wharton School) υποστηρίζουν ότι οι τράπεζες θα πρέπει να αναπτυχθούν όχι αποκτώντας νέους πελάτες, αλλά διατηρώντας τους ήδη υπάρχοντες και προσφέροντας καινοτόμα προϊόντα. Ωστόσο, η καινοτομία όπως αναφέρει ο κύριος McKeon δεν είναι κάτι εύκολο στην τραπεζική, καθώς υπάρχει σκληρή νομοθεσία η οποία μπορεί να λειτουργήσει ως επιβραδυντικός παράγοντας στις νέες ιδέες και στην προσπάθεια του μάρκετινγκ να δημιουργήσει καινοτόμα προϊόντα-υπηρεσίες.

Δύο ακόμη παράγοντες που λειτουργούν ανασταλτικά στην καινοτομία είναι η αποστροφή για ρίσκο και η αδράνεια. Ωστόσο, όπως αναφέρει και ο Alex Kandybin, (a Booz Allen vice president based in New York) η τράπεζα θα πρέπει να προσέξει και να μην προσφέρει στους πελάτες της πολλά είδη προϊόντων- υπηρεσιών, διότι οι πελάτες μπορεί σε ένα βαθμό να χάσουν την εμπιστοσύνη τους σε αυτήν.

Τα νέα προϊόντα που θα παράγει μια τράπεζα θα πρέπει να είναι προσανατολισμένα στον πελάτη. Ο Eric Clemons, καθηγητής του μάρκετινγκ στο Wharton, αναφέρει το παράδειγμα της μη ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής λειτουργίας των ηλεκτρονικών καρτών και των ΑΤΜ της Αμερικής, όταν σε αντίθεση, το σύστημα ηλεκτρονικών καρτών στο Χονγκ- Κονγκ (το οποίο ονομάζεται Octopus) επιτρέπει τους χρήστες του να παίρνουν τη δημόσια συγκοινωνία χωρίς να χρειάζεται να αγοράσουν εισιτήριο!! Άρα αυτό που θα έπρεπε να

ακολουθήσουν οι τράπεζες σαν κίνητρο είναι: “Αν για σένα υπάρχει μία πραγματική ανάγκη, όσο και μικρή αν είναι, εμείς θα την ικανοποιήσουμε”.

Βασικός παράγοντας επιτυχίας νέων προϊόντων επίσης είναι οι εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων μιας τράπεζας οι οποίες θα πρέπει να βελτιωθούν. Δεν γίνεται να υπάρχει τείχος μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και της εξυπηρέτησης πελατείας. Μία από της μεγαλύτερες τράπεζες, η Citibank, συγχώνευσε τα τμήματα της εξυπηρέτησης πελατείας και των πωλήσεων, επιτυγχάνοντας υψηλότερες πωλήσεις. Τα δύο αυτά τμήματα κατάφεραν να ανακαλύπτουν πρώτα τις ανάγκες του πελάτη και ύστερα να του πουλούν το κατάλληλο προϊόν.

Χωρίς σωστή οργάνωση δε μπορεί να υπάρξει πρόοδος. Η RBC (Royal Bank) έχει αναπτύξει ένα πρόγραμμα οργάνωσης, σύμφωνα με το οποίο σε ένα πίνακα γράφονται με σειρά προτεραιότητας αποφάσεις που σχετίζονται με νέα προϊόντα και υπηρεσίες και κάθε φορά πριν πραγματοποιηθεί ένα καινοτόμο πρόγραμμα ελέγχεται το “χαρτοφυλάκιο νέων ιδεών” και ανάλογα υλοποιείται ή όχι.

Οι τράπεζες θα πρέπει να αναζητούν νέες ιδέες για προϊόντα και υπηρεσίες από τις υπάρχουσες πληροφορίες που παίρνουν από τους πελάτες. Ο καθηγητής Wind αναφέρει ότι ένα χρήσιμο εργαλείο το οποίο συνήθως χρησιμοποιείται στην παραγωγή προϊόντων, αλλά συνήθως παραβλέπεται στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες είναι, η συνδυασμένη ανάλυση. Η συνδυασμένη ανάλυση μετράει την αντίδραση των πελατών σε διαφορετικές ενότητες προϊόντων, μια τεχνική που επιτρέπει τους marketers να αποκαλύψουν προτιμήσεις, να μετρήσουν ακριβέστερα τις αντοχές ορισμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων και να καταλάβουν ποια προβλήματα των πελατών τους θα ήταν “πιο καλά” να λύσουν.

Οι καινοτομίες στους τραπεζικούς οργανισμούς δεν είναι απαραίτητο να είναι μόνο οικονομικές. Ο καθηγητής Clemons σημειώνει

ότι ορισμένες πιστωτικές κάρτες σημείωσαν υψηλότερες πωλήσεις, καθώς είχαν πάνω τους φωτογραφίες από τους οδηγούς της Formula 1.

Ειδικοί των Allen and Wharton προτείνουν ότι η επιτυχία μιας τραπεζικής καινοτομίας ξεκινά μαθαίνοντας να βλέπεις πρώτα τα πράγματα από την πλευρά των πελατών και να προσπαθείς να λύσεις τα προβλήματα τους. Ο κύριος McKeon της Booz Allen πιστεύει ότι το να κρατάς όσο γίνεται πιο απλά όσα προσφέρεις είναι το μυστικό που θα σε κάνει πιο δυνατό στην αγορά. Τα περισσότερα προϊόντα που πωλούνται από τις τράπεζες είναι δυσκολονόητα για το μέσο όρο των πελατών, γεγονός το οποίο δυσκολεύει την πώληση τους. Όσο πιο εύκολο είναι να γίνει κατανοητό ένα προϊόν ή υπηρεσία στον πελάτη τόσο πιο εύκολα θα το εμπιστευτεί και θα το αγοράσει.

Η μεγαλύτερη πρόκληση για τις τράπεζες δεν είναι το νέο προϊόν αλλά η προοπτική του μέσα στην υπάρχουσα αγορά. Η επιτυχία και η άνοδος μιας τράπεζας εξαρτάται από την ισορροπία που υπάρχει μεταξύ των απαιτήσεων και των υποχρεώσεων της, μέσα στα πλαίσια ενός κατανοητού σχεδίου δράσης.

Ένα πολύ καλό παράδειγμα και μία πραγματική πρόκληση για το μάρκετινγκ των τραπεζών είναι ο εβδομαδιαίος καθορισμός των καταθετικών επιτοκίων. Το τεστ για τα νέα επιτόκια είτε καταθέσεων, είτε δανείων ξεκινά από ορισμένα καταστήματα της τραπεζής και έπειτα από εξέταση των αποτελεσμάτων και των αντιδράσεων των πελατών, οριοθετούνται στο σύνολο των καταστημάτων της τράπεζας.

Οι τράπεζες συνήθως δοκιμάζουν την αγορά μέσω της αντίληψης που έχουν οι άνθρωποι για το όνομα της τράπεζας ως προς την εμπιστοσύνη και την ικανότητα της. Οι πελάτες είναι σχεδόν απίθανο να διατηρούν καταθέσεις σε πολλές διαφορετικές τράπεζες. Άρα, το

μάρκετινγκ μιας τράπεζας θα πρέπει να δώσει έμφαση και να μάθει πώς να προωθήσει καλύτερα τη φήμη και το σήμα της.

Καινούργιες έρευνες έχουν δείξει ότι η ανάλυση στοιχείων από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες μπορεί να οδηγήσει στην στοχοθέτηση νέων ξεχωριστών αναγκών. Το μάρκετινγκ που στηρίζεται στις ανάγκες των πελατών αλλάζει τη φύση των τεστ. Σε αυτό το είδος του στρατηγικού μάρκετινγκ ότι είναι γνωστό για έναν λογαριασμό συνδέεται με τις ανάγκες που έχει αυτός που τον κατέχει. Με αυτόν τον τρόπο, οι πελάτες μετατρέπονται σε μία σειρά από προφίλ πελατών. Έπειτα οι πελάτες τοποθετούνται σε ομάδες με βάση τις συγκεκριμένες ατομικές τους ανάγκες σύμφωνα με το ξεχωριστό προφίλ που έχει δημιουργηθεί για αυτούς από την προηγούμενη δραστηριότητα τους μέσα στην τράπεζα. Στην περίπτωση αυτή δεν απαιτείται περίοδος marketing test, ούτε η προώθηση του νέου προϊόντος σε συγκεκριμένες ομάδες ατόμων. Το μάρκετινγκ τεστ πραγματοποιείται παρακολουθώντας τα αποτελέσματα από παλιούς πελάτες που είχαν παρόμοιες στατιστικές συμπεριφορές και χαρακτηριστικά με τους νέους πελάτες.

Για παράδειγμα ένας πελάτης 52 ετών, πατέρας δύο παιδιών που έχει καταθέσεις στην τράπεζα κάνει αίτηση για φοιτητικό δάνειο. Το σύστημα, παρατηρώντας την παλιά συμπεριφορά του πελάτη, ύστερα από κάποια έτη προνοεί ότι ίσως ο συγκεκριμένος πελάτης μπορεί να πάρει και άλλο φοιτητικό δάνειο για το δεύτερο παιδί του και στέλνει αυτόματα το απαραίτητο πληροφοριακό υλικό στον πελάτη.

Οι καινοτόμες τράπεζες συνδέονται με ευχαριστημένους πελάτες και οδεύουν προς την ανάπτυξη. Όλο και περισσότερες τράπεζες προσπαθούν τα τελευταία χρόνια να αυξήσουν το δείκτη της

λειτουργικής τους αποτελεσματικότητας, μειώνοντας όλο και περισσότερο τα σταθερά οργανωτικά τους έξοδα. Ως μακροχρόνια ωστόσο πολιτική, η μείωση των εξόδων είναι σπάνια ο δρόμος προς την επιτυχία. Ένας άλλος τρόπος για να αυξήσει μία τράπεζα τον δείκτη αποτελεσματικότητας είναι να αυξήσει τα συμπληρωματικά της έσοδα.

Τα τελευταία χρόνια, οι τράπεζες στην προσπάθεια τους να αυξήσουν τα έσοδα τους ανέπτυξαν στρατηγικές οι οποίες είχαν ως στόχο την απόκτηση νέων πελατών και ταυτόχρονα την αύξηση των πωλήσεων και των υπηρεσιών τους στους ήδη υπάρχοντες πελάτες. Ωστόσο, σε ήδη αναπτυγμένες αγορές, οι στρατηγικές αυτές δεν έχουν κανένα αποτέλεσμα και ο ανταγωνισμός είναι πολύ σκληρός. Οι τράπεζες πλέον προσπαθούν να διατηρήσουν το μερίδιο αγοράς τους και πολλές από αυτές καταφεύγουν σε συγχωνεύσεις ή εξαγορές για να αυξήσουν τα χαρτοφυλάκια τους. Οι τράπεζες έχουν πλέον κατανοήσει ότι για να μπορέσουν να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες θα πρέπει να προσφέρουν προϊόντα που θα τους δίνουν πραγματική αξία.

Όπως συμβαίνει στις περισσότερες εταιρίες παροχής υπηρεσιών, έτσι και στις τράπεζες η σωστή συμπεριφορά των υπαλλήλων και της διοίκησης αυξάνουν την ικανοποίηση των πελατών. Επιπλέον, οι αναπτυγμένες τεχνολογίες προσφέρουν στα τραπεζικά στελέχη και στο προσωπικό σημαντική βοήθεια, καθώς βοηθούν στην ταχύτερη εξυπηρέτηση των πελατών και στην καλύτερη αξιοποίηση των στοιχείων των πελατών.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ** **ΝΕΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΤΗΣ ALPHA BANK**

### **4.1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο τρίτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας θα αναλυθεί η διαδικασία εισαγωγής δύο προϊόντων της Alpha Bank. Το πρώτο προϊόν προέρχεται από τη Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως και το δεύτερο από τη Διεύθυνση Καρτών. Οι υπεύθυνοι και των δύο διευθύνσεων μας ενημέρωσαν ότι η πραγματική διαδικασία έγκρισης και εισαγωγής ενός νέου τραπεζικού προϊόντος στην αγορά διαφέρει ουσιαστικά από εκείνη που περιγράφεται στα διάφορα εγχειρίδια τραπεζικού μάρκετινγκ, επισημαίνοντας ότι είναι πιο συνοπτική και ότι παραλείπονται αρκετά στάδια. Αυτό συμβαίνει επειδή βασικός στόχος της τράπεζας είναι να λανσαριστεί το προϊόν στην αγορά όσο γίνεται γρηγορότερα και ίσως να προλάβει τυχόν απώλειες πελατών από τον ανταγωνισμό που ήδη παρέχει το νέο προϊόν ή παρόμοιο αυτού.

Σε ότι αφορά τα οικονομικά στοιχεία, προβλέψεις πωλήσεων και κόστους, μας πληροφόρησαν ότι όταν κάποιο προϊόν, όπως είναι το τραπεζικό, εξαρτάται από τον ανθρώπινο παράγοντα σε τόσο υψηλό ποσοστό, πάντα είναι δύσκολο να καταρτισθούν προϋπολογιστικές οικονομικές καταστάσεις. Ωστόσο, υπάρχει στοχοθεσία πωλήσεων και κερδών, όπου ανάλογα με την πορεία και το ποσοστό επιτυχίας αυτής στη διάρκεια του έτους αναπροσαρμόζονται τα οικονομικά στοιχεία και λαμβάνονται νέες αποφάσεις.

Το πρώτο προϊόν που αναλύεται σε αυτό το κεφάλαιο είναι ένα στεγαστικό δάνειο με προνομιακό επιτόκιο για το πρώτο έτος ύψους 3%. Στη συνέχεια το επιτόκιο προσαρμόζεται με βάση το επιτόκιο της

Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας. Αναφέρονται οι στόχοι του συγκεκριμένου προϊόντος, ποιο είναι το σχέδιο δράσης, καθώς και οι εργασίες της κάθε Διεύθυνσης που λαμβάνει μέρος για την υλοποίηση του νέου προϊόντος. Το δεύτερο προϊόν ανήκει στη Διεύθυνση πιστωτικών καρτών και στην ουσία είναι η προώθηση των πιστωτικών καρτών Bonus. Αναλύονται οι στόχοι της έκδοσης νέων πιστωτικών καρτών Bonus, ποιους θα ωφελήσει, πώς και πόσο, καθώς επίσης αναφέρονται και οι τρόποι προώθησης του συγκεκριμένου προϊόντος.

## **4.2) ΠΡΟΤΑΣΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΝΕΟΥ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΟΥ ΔΑΝΕΙΟΥ ΜΕ ΠΡΟΝΟΜΙΑΚΟ ΕΠΙΤΟΚΙΟ ΑΡΧΙΚΗΣ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ 3% ΓΙΑ ΕΝΑ ΕΤΟΣ**

### **4.2.1) ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ**

Το νέο στεγαστικό πρόγραμμα προσφέρεται ως ειδική προσφορά με προνομιακή τιμολόγηση σύμφωνα με τα κατωτέρω:

- Προνομιακό επιτόκιο χαμηλής εκκινήσεως, 3% σταθερό για ένα έτος
- Μετά τη λήξη του σταθερού επιτοκίου, το επιτόκιο μετατρέπεται σε Κυμαινόμενο με επιτόκιο βάσης το επιτόκιο της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ) πλέον περιθωρίου 0,80% ανεξαρτήτως ποσού δανείου και ποσοστό χρηματοδότησης.

Επιπλέον, λόγω του παρεχόμενου προνομιακού επιτοκίου του πρώτου έτους, ο δανειολήπτης δεσμεύεται συμβατικά να διατηρήσει για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (πιθανά για 6 έτη) το δάνειο του στην τράπεζα. Η δέσμευση αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι η τιμή του

προνομιακού σταθερού επιτοκίου θα υπολείπεται του κόστους χρήματος της τραπεζής.

Σε περίπτωση εξοφλήσεως εντός του συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος, ο δανειολήπτης επιβαρύνεται με αποζημίωση που θα καλύπτει την απώλεια των τόκων της Τραπέζης από τη χρήση του προνομιακού σταθερού επιτοκίου.

Προστίθεται το γεγονός ότι αν η εξόφληση πραγματοποιηθεί εντός του έτους ισχύος του σταθερού επιτοκίου ο πελάτης επιβαρύνεται με τη σχετική αποζημίωση σύμφωνα με όσα ισχύουν αυτή τη στιγμή.

Το συγκεκριμένο προϊόν δεν παρέχεται με επιδότηση επιτοκίου από το Ελληνικό Δημόσιο.

#### **4.2.2) ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ**

Οι ανάγκες πελατών που καλείται να ικανοποιήσει το νέο προϊόν είναι πελάτες που επιθυμούν χαμηλό κόστος δανεισμού σε εγχώριο νόμισμα (ευρώ). Βασικός στόχος του νέου προϊόντος είναι όλα τα φυσικά πρόσωπα, δυνητικοί πελάτες που επιθυμούν να λάβουν στεγαστικό δάνειο.

Στόχοι που εξυπηρετούνται με τη δημιουργία του προϊόντος είναι:

- Παροχή στεγαστικών προϊόντων εναρμονισμένα στις συνθήκες της αγοράς και άρα και στις ανάγκες των δανειοληπτών.
- Διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό.
- Αύξηση του μεριδίου της Τραπέζης στη στεγαστική πίστη.

#### **4.2.3) ΣΧΕΔΙΟ ΔΡΑΣΕΩΣ**

Το προϊόν καλείται να παραδοθεί στην αγορά άμεσα, που σημαίνει εντός του τρέχοντος μηνός. Έχουν ήδη ζητηθεί από της Διευθύνσεις

Σχεδιασμού και Συντονισμού Χρηματοοικονομικής Διαχειρίσεως του Ομίλου ο καθορισμός του τρόπου υπολογισμού της αποζημιώσεως από το δανειολήπτη, σε περίπτωση πρόωρης εξοφλήσεως εντός του ελάχιστου χρόνου παραμονής του δανείου στην τράπεζα, καθώς και ο ελάχιστος χρόνος διατήρησης του δανείου.

Επιπλέον, η Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών θα πρέπει να υποδείξει την αντίστοιχη συμβατική ρήτρα δεσμεύσεως και επιβαρύνσεως του δανειολήπτη.

#### **4.2.4) ΟΙΚΟΝΟΜΟΤΕΧΝΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ**

Η μορφή που έχει η οικονομοτεχνική μελέτη στο στάδιο της προέγκρισης του νέου προϊόντος είναι αρκετά συνοπτική και ο λόγος πάντα είναι ότι δεν μπορεί η τράπεζα να προβλέψει τη συμπεριφορά του πελάτη.

Τα αναμενόμενα κέρδη προέρχονται από την πιθανή μακρόχρονη παραμονή του δανειολήπτη στην Τράπεζα, καθώς επίσης και από τη χορήγηση στεγαστικών δανείων μέσω του περιθωρίου κέρδους της Τραπέζης από τα spread των επιτοκίων και των προμηθειών (αμοιβές/δαπάνες δανείου).

Σε ότι αφορά το προβλεπόμενο κόστος, κατόπιν ενημερώσεως από τις Διευθύνσεις MIS και Λογιστικής, η προσφορά του προνομιακού σταθερού επιτοκίου 1<sup>ου</sup> έτους, δεν θα έχει αρνητική επίπτωση (ζημία) στα αποτελέσματα της Τραπέζης, καθώς σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (I.F.R.S) στις Οικονομικές Καταστάσεις της Τραπέζης και του Ομίλου, θα υπολογίζεται το έσοδο τόκων, με βάση το ισοδύναμο επιτόκιο (Effective Interest Rate), το οποίο διαμορφώνεται λαμβάνοντας υπόψη και τις μελλοντικές, αυξημένου επιτοκίου, χρηματορροές. Επιπρόσθετα σε περίπτωση πρόωρης εξοφλήσεως (εντός του ελάχιστου

χρόνου διατήρησης του δανείου) θα λαμβάνεται από το δανειολήπτη και η ανάλογη αποζημίωση της Τραπέζης.

#### **4.2.5) ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΛΟΙΠΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΝΕΟΥ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΟΥ ΔΑΝΕΙΟΥ**

##### A) Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστewος

Με την τροποποίηση του προϊόντος αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα της Τραπέζης μέσω της προσφοράς ενός χαμηλού επιτοκίου δανεισμού. Επιπρόσθετα, αυξάνεται η πιθανότητα μακρόχρονης συνεργασίας του δανειολήπτη με την Τράπεζα, αφού δεσμεύεται για ελάχιστο χρόνο διατήρησης του δανείου στην Alpha Bank.

##### B) Διεύθυνση Κανονιστικής Συμμορφώσεως

Η συγκεκριμένη διεύθυνση αυτό που θα ήθελε να επισημαίνει είναι η προσοχή που θα πρέπει να δοθεί από τους λειτουργούς των καταστημάτων κατά την παροχή των προσυμβατικών πληροφοριών σχετικά με τους όρους του εν λόγω δανείου ώστε να καθιστούν σαφές στον πελάτη τόσο τα πλεονεκτήματα του όσο και τις υποχρεώσεις που απορρέουν σε περίπτωση πρόωρης αποπληρωμής για τον τύπο αυτό του δανείου. Ειδικότερα, θεωρείται αναγκαίο να αναδιατυπώνεται η παράγραφος 16Γ της Πρόσθετης Πράξης ώστε να καταστεί σαφές πως ακριβώς θα μειώνεται αναλογικά η επιβάρυνση σε περίπτωση μερικής πρόωρου εξοφλήσεως.

##### Γ) Διεύθυνση Λογιστικού

Σύμφωνα με τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα, οι χορηγήσεις εκτοκίζονται με βάση το πραγματικό επιτόκιο (Effective Interest Rate).

Σε ότι αφορά το συγκεκριμένο δανειακό προϊόν στεγαστικής πίστωσης, ο υπολογισμός του πραγματικού επιτοκίου προϋποθέτει ότι οι μηχανογραφικές εφαρμογές της τραπεζής θα προσδιορίζουν τις μελλοντικές ταμειακές ροές των δανείων για όλη τους τη διάρκεια, λαμβάνοντας υπόψη τα εξής:

- Τοκοχρεωλυτικές δόσεις για το πρώτο έτος με βάση το συμβατικό επιτόκιο χαμηλής εκκινήσεως 3%
- Τοκοχρεωλυτικές δόσεις για την υπόλοιπη διάρκεια του δανείου με βάση το εκτιμώμενο επιτόκιο της ΕΚΤ που θα ισχύει στην περίοδο αναφοράς, πλέον του περιθωρίου που θα ισχύει για τον κάθε πελάτη (σύμφωνα με την πρόταση 0,80%)

Προτείνεται, οι μελλοντικές ταμειακές ροές που θα ισχύουν μετά το πρώτο έτος, να υπολογίζονται με βάση το τρέχον επιτόκιο της ΕΚΤ, πλέον περιθωρίου, και θα αναπροσαρμόζονται κάθε φορά που θα μεταβάλλεται το επιτόκιο βάσης. Με τον τρόπο αυτό το έσοδο εκ τόκων θα καταχωρείται σύμφωνα με το πραγματικό επιτόκιο για όλη τη διάρκεια ζωής του δανείου.

Επισημαίνεται ότι λόγω του συμβατικού επιτοκίου χαμηλής εκκινήσεως που θα ισχύει για το πρώτο έτος, η λογιστική αξία του δανείου θα είναι μεγαλύτερη από τη συμβατική απαίτηση από τον πελάτη, διαφορά η οποία θα αυξάνεται στη διάρκεια του πρώτου έτους, και θα μειώνεται σταδιακά μέχρι τη λήξη του δανείου.

Σε περίπτωση πρόωρης εξοφλήσεως του δανείου, η εν λόγω διαφορά θα επιβαρύνει άμεσα τα αποτελέσματα της τραπεζής, ως εκ τούτου θεωρούμε ιδιαίτερα σημαντικό να προβλέπεται στη δανειακή σύμβαση αποζημίωση, που θα επιβαρύνει το δανειολήπτη, προκειμένου η λογιστική αξία των δανείων να είναι πραγματικά ανακτήσιμη.

#### Δ) Διεύθυνση Φορολογικών Θεμάτων

Η χορήγηση δανείων με επιτόκιο μικρότερο από το επιτόκιο των εντόκων γραμματίων τρίμηνης διάρκειας που ισχύει κατά το χρόνο σύναψης του δανείου, δεν αναγνωρίζεται φορολογικά. Στην περίπτωση αυτή η Τράπεζα είναι υποχρεωμένη να αναμορφώσει τα αποτελέσματα της προσθέτοντας σε αυτά ως λογιστική διαφορά την επιπλέον διαφορά των τόκων.

#### Ε) Διεύθυνση Οργανώσεως

Θεωρείται ότι το εν λόγω προϊόν μπορεί να προωθηθεί άμεσα, εφόσον δεν απαιτείται κάποια τροποποίηση του υφιστάμενου μηχανογραφικού συστήματος.

Για την εξυπηρέτηση του θα ζητηθεί η δημιουργία νέου κωδικού Νομικού Πλαισίου, καθώς και νέων κατηγοριών επιτοκίου. Επίσης, απαιτείται η ένταξη του στο work flow για να υποστηριχθεί και μέσω ηλεκτρονικής διαδικασίας υποβολής και διαχείρισης αιτήσεων.

#### Στ) Διεύθυνση Μηχανογραφικών Εφαρμογών

Δεν αναμένεται να απαιτηθεί τροποποίηση του μηχανογραφικού συστήματος, εκτός εάν ζητηθεί μηχανογραφική υποστήριξη της διαδικασίας υπολογισμού και καταλογισμού της αποζημιώσεως. Στην περίπτωση αυτή εκτιμάται ότι θα απαιτηθεί εμπλουτισμός της υπάρχουσας συναλλαγής ΥΚΠΙ, αφού αποφασιστεί το τρόπος υπολογισμού από την αρμόδια Διεύθυνση. Κατά τα λοιπά αναμένεται να απαιτηθεί μόνο νέος κωδικός Νομικού Πλαισίου και νέες κατηγορίες επιτοκίων.

#### Η) Διεύθυνση Διαχείρισεως Πιστωτικού Κινδύνου

Από απόψεως πιστωτικού κινδύνου η προτεινόμενη τροποποίηση δεν δημιουργεί κάποιο κίνδυνο αναφορικά με τη συνέπεια αποπληρωμών, υπό τη προϋπόθεση ότι ο δείκτης δανειακής επιβαρύνσεως υπολογίζεται επί της δόσης που θα προκύψει με τη παρέλευση του πρώτου χρόνου και όχι επί της δόσης που προκύπτει κατά την περίοδο της ελαφρύνσεως.

Επιπλέον, δημιουργείται άμεση ανάγκη για εξασφάλιση της κερδοφορίας διαχρονικά, δεδομένου του κόστους χρήματος, των λειτουργικών εξόδων και του κόστους ζημίας. Σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως να υπολογιστεί η επισφάλεια σε μονάδες επιτοκίου (cost of credit).

#### Θ) Διεύθυνση Διαχείρισεως Κινδύνων Αγοράς και Λειτουργικών Κινδύνων

Το προτεινόμενο προϊόν έχει επιτοκιακό κίνδυνο κατά τη διάρκεια του πρώτου έτους του προνομακού σταθερού επιτοκίου. Ως προς τον επιτοκιακό κίνδυνο και τον κίνδυνο ρευστότητας, το προϊόν αυτό δεν διαφέρει από τα υπόλοιπα προϊόντα στεγαστικής πίστεως τα οποία διαθέτει η τράπεζα.

#### Ι) Διεύθυνση MIS

Η συγκεκριμένη Διεύθυνση συμφωνεί με την κοστολογική προσέγγιση και επισημαίνει την ανάγκη μηχανογραφικής υποστηρίξεως του κατά IFRS υπολογισμού του ισοδυνάμου επιτοκίου, σε επίπεδο λογαριασμού, το συντομότερο δυνατόν. Επίσης, αναφέρει ότι στην περίπτωση προεξόφλησης του δανείου (οποιαδήποτε χρονική στιγμή προ της συμβατικής λήξεως του) θα υπάρχει ένα υπολειπόμενο ποσό, που έχει ήδη λογιστικοποιηθεί ως έσοδο τόκων. Το ποσό αυτό, θα λογιστικοποιηθεί ως ζημία στα αποτελέσματα. Αντίστοιχα, σε περίπτωση



μειώσεως του περιθωρίου τόκων από το αρχικά προβλεπόμενο 0,80%, θα δημιουργηθεί δυσανάλογη μείωση του ισοδύναμου επιτοκίου.

Κ) Υποδιεύθυνση Σχεδιασμού και Συντονισμού Χρηματοοικονομικής Διαχειρίσεως Ομίλου

(i) Το κόστος χρήματος της τράπεζας για ένα έτος είναι σήμερα 4,50% και κατά συνέπεια η ζημία από το προνομιακό επιτόκιο είναι 1,50%

(ii) Με περιθώριο 0,80% μετά τη λήξη του προνομιακού επιτοκίου και με ελάχιστο χρόνο παραμονής 5 έτη (έτη 2-6), το κόστος του προνομιακού επιτοκίου επιμεριζόμενο στα έτη 2-6 είναι περίπου 0,51% για δάνειο 10ετούς διάρκειας (και 0,40% για 20ετούς διάρκειας). Συνεπώς, το εναπομείναν περιθώριο για τα έτη 2-6 είναι περίπου 0,29% (0,40%). Αν το περιθώριο αυτό δεν είναι επαρκές, μπορούμε να δούμε μεγαλύτερες διάρκειες για την αποπληρωμή της ζημιάς.

(iii) Το πραγματικό κόστος σε περίπτωση πρόωρης εξοφλήσεως ποικίλει ανάλογα με τη διάρκεια του δανείου, την στιγμή που το εξοφλεί πρόωρα ο πελάτης και την καμπύλη επιτοκίων τη στιγμή της πρόωρης εξόφλησης και θα έπρεπε να υπολογίζεται κατά περίπτωση. Μια προσέγγιση του κόστους αυτού για πρόωρη εξόφληση τα έτη 2-6 θα ήταν:

- Κόστος= Επιτόκιο\* (Αρχικό Κεφάλαιο)\* n /60
- Επιτόκιο= Επιτόκιο Euribor 12 μηνών ην ημερ/νια εκταμίευσης- Προνομιακό επιτόκιο 3%
- Αρχικό Κεφάλαιο= το κεφάλαιο που εκταμίευσε ο πελάτης και επί του οποίου συνεπώς εισέπραξε την ωφέλεια
- n= οι μήνες από την ημερ/νια πρόωρης εξοφλήσεως μέχρι τη λήξη του έτους 6

Για πρόωρη εξόφληση το έτος 1 θα ήταν:

- Κόστος= Επιτόκιο\* (Αρχικό Κεφάλαιο)\* M/12, όπου:

Επιτόκιο= Επιτόκιο Euribor 12 μηνών την ημερ/ για εκταμίευσης-  
Προνομιακό επιτόκιο 3%

M= οι μήνες από την έναρξη του δανείου μέχρι την ημερ/ για  
πρόωρης εξοφλήσεως

(iv) Δε θεωρείται αναγκαίο να χρεώνεται ο πελάτης με κόστος επανατοποθετήσεως για τον πρώτο χρόνο, καθότι ο πελάτης δανείζεται με 3% και η πιθανότητα να πέσουν τα επιτόκια σε ένα χρόνο κάτω από 3% είναι πολύ χαμηλή

### **4.3) ΤΟ ΕΡΓΟ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ BONUS ΠΙΣΤΩΤΙΚΩΝ ΚΑΡΤΩΝ ΤΗΣ ALPHA BANK**

#### **4.3.1) ΓΕΝΙΚΑ ΣΧΟΛΙΑ**

Η Τράπεζα σχεδιάζει την ανάπτυξη και παρουσίαση στην ελληνική αγορά ενός νέου πρωτοποριακού προγράμματος επιβραβεύσεως σε συνεργασία με την American Express. Το πρόγραμμα επιβραβεύσεως Bonus στηρίζεται σε νέες τεχνολογίες βασισμένες σε έξυπνες κάρτες και χρησιμοποιεί τη διεθνώς καταξιωμένη πλατφόρμα XLS (Extended Loyalty System) της εταιρίας Welcome Real-time. Η American Express, η οποία έχει στη διάθεσή της global international license για την πλατφόρμα XLS, θα παραχωρήσει στην Τράπεζα το δικαίωμα χρήσης της.

Το πρόγραμμα επιβραβεύσεως Bonus θα αντικαταστήσει αρχικά το πρόγραμμα Έπαθλον. Σε πρώτο στάδιο θα παρέχεται στους κατόχους της Alpha Bank Bonus Visa και Alpha Bank Bonus American Express που αποτελούν τις ανανεώσεις των καρτών Αθήνα 2004 Visa. Πρόθεση της Τραπέζης αποτελεί η επέκταση του προγράμματος Bonus σε όλα τα πιστωτικά προϊόντα καρτών.

Το πρόγραμμα Bonus θα αποτελεί ένα **σχήμα συνεργασίας** της Τραπέζης με επιχειρήσεις. Οι συνεργαζόμενοι φορείς θα αποδίδουν στους κατόχους των καρτών πόντους από τη χρήση της κάρτας, τους οποίους οι κάτοχοι θα έχουν τη δυνατότητα να εξαργυρώνουν στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις (Premium merchants – Premium Plus merchants) με ποικίλες μορφές επιβραβεύσεων.

Οι επιβραβεύσεις που προσφέρονται στους κατόχους, θα καθορίζονται από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις οι οποίες θα αναλάβουν την υποχρέωση να παρέχουν ικανοποιητικό αριθμό προσφορών (**Bonus campaigns**) ανά χρονική περίοδο. Οι επιχειρήσεις θα έχουν κίνητρο να παρέχουν ελκυστικές καμπάνιες προκειμένου να προσελκύουν μεγάλο αριθμό εξαργυρώσεων.

Η καινοτομία του προγράμματος έγκειται στο ότι δημιουργεί μια νέα προσέγγιση στην έννοια του Loyalty. Αφενός αυξάνει το loyalty στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις αλλά και στα προϊόντα καρτών της Τραπέζης που αποτελούν το «όχημα» του προγράμματος, αφετέρου μέσω των νέων τεχνολογιών που χρησιμοποιεί (smart chip – XLS server) δίνει τη δυνατότητα ανάλυσης δεδομένων με σκοπό την μελέτη και κατανόηση της καταναλωτικής συμπεριφοράς των κατόχων. Επιπροσθέτως, δίδεται η δυνατότητα επιλεκτικής προσέγγισης των πελατών με σκοπό την προώθηση επιθυμητών καταναλωτικών συμπεριφορών.

#### **4.3.2) ΑΙΤΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΤΑΣΕΩΣ**

Το πρόγραμμα Bonus στοχεύει στη δημιουργία οφέλους σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Τράπεζα, Συνεργαζόμενες Επιχειρήσεις, Κάτοχοι καρτών) :

Για τη Τράπεζα θα συντελέσει στην αύξηση του πλήθους των καρτών, στην αύξηση χρήσεως και στην μείωση του attrition. Παρόμοια προγράμματα έχουν αρχίσει να υλοποιούνται με επιτυχία στο εξωτερικό.

Επιπρόσθετα η Εθνική υλοποιεί το πρόγραμμα Go National που στηρίζεται στην ίδια πλατφόρμα με το Bonus. Τι εξυπηρετεί το συγκεκριμένο πρόγραμμα σε κάθε εμπλεκόμενο μέρος:

**Τράπεζα →**

- Αύξηση αριθμού καρτών
- Αύξηση χρήσεως των καρτών
- Μείωση του attrition

**Συνεργαζόμενες**

**Επιχειρήσεις →**

- Αύξηση τζίρου
- Προσέλκυση νέων πελατών
- Προβολή – διαφήμιση της επιχείρησης (brand exposure)
- Αύξηση δυνατοτήτων marketing προσέγγισης των πελατών

**Κάτοχοι καρτών →**

- Επιβράβευση
- Προσωπική προσέγγιση
- Διευκόλυνση

### **4.3.3) ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ**

Αρχικά στο πρόγραμμα Bonus θα συμμετέχουν τα προϊόντα Bonus Visa και Bonus American Express. Σταδιακά θα ενσωματωθούν και οι κάρτες Alpha Bank Visa, Alpha Bank MasterCard, Πιστωτική American

Express και Blue American Express. Στόχος είναι μέχρι το 2008 να έχει ολοκληρωθεί η αντικατάσταση των καρτών αυτών στο Bonus.

Με στοιχεία τέλους 2005 υπάρχουν σε ισχύ 650.000 κάρτες από τα ανωτέρω προϊόντα. Χωρίς την υλοποίηση του προγράμματος, εκτιμούμε ότι θα διαθέταμε περίπου 1.050.000 κάρτες στο τέλος του 2009. Με την υλοποίηση του προγράμματος και την σύναψη συμφωνιών με τις επιχειρήσεις που θα συμμετέχουν στο Bonus για έκδοση co-branded καρτών καθώς και από την εκτιμώμενη μείωση του attrition κατά 5 μονάδες, ο αριθμός των εν ισχύ καρτών προβλέπεται να ανέλθει στις 1.350.000 κάρτες (average scenario).

Με βάση στοιχεία από άλλα προγράμματα στο εξωτερικό, εκτός από την αύξηση του πλήθους των καρτών έχει πραγματοποιηθεί και εκτίμηση για αύξηση στο ανά κάρτα spending για τις κάρτες που θα συμμετέχουν στο Bonus (8% για το 2006 το οποίο σταδιακά αυξάνεται στο 15% το 2009).

#### **4.3.4) ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΕΩΣ**

- Ολοκλήρωση συστημάτων και υποδομών - Φεβρουάριος 2006
- Οριστικοποίηση συμφωνιών με αρχικές επιχειρήσεις - Μάρτιος 2006
- Μερική έναρξη προγράμματος (soft launch) - Μάρτιος 2006
- Έναρξη προγράμματος (full launch) - Μάιος 2006
- Σταδιακή ενσωμάτωση των καρτών Alpha Bank Visa, Alpha Bank MasterCard, Πιστωτική American Express και Blue American Express στο πρόγραμμα Bonus Ιούνιος 2006 – Δεκέμβριος 2008

#### 4.3.5) ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Το πρόγραμμα Bonus βρίσκεται σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, λόγω της υπερ-προσφοράς προγραμμάτων επιβράβευσης-πιστότητας.

Το κυριότερο όμως είναι, ότι λόγω της οικονομικής κρίσης, η αγορά είναι ιδιαίτερα αρνητική, μουνδιασμένη και απαισιόδοξη. Ήδη, οι κάτοχοι καρτών δηλώνουν σε σχετική έρευνα ότι έχουν μειώσει κατά το ήμισυ τις δαπάνες του στην κάρτα σε μηνιαία βάση\*.

Παράλληλα, το 77% των Ελλήνων δηλώνει ότι οι επιλογές τους βασίζονται στο 'value-for-money', σε αυτό που θα τους προσφέρει την καλύτερη αξιοποίηση των χρημάτων τους\*\* ενώ επιπλέον, αξιολογούν ιδιαίτερα θετικά και ανταποκρίνονται σε ενέργειες/προσφορές που έχουν άμεσο και χωρίς επιπλέον προσπάθεια, κέρδος όπως είναι ο πολλαπλασιασμός ρυθμού συλλογής πόντων.

Είναι λοιπόν αναγκαίο να ενδυναμωθεί το πρόγραμμα και να προκαλέσει συνειδητή και καθημερινή χρήση των καρτών.

Η πρόκληση είναι να βρεθεί ένα άμεσο, δυνατό, απτό όφελος ούτως ώστε:

- Να διοχετευθούν οι πωλήσεις στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις Bonus.
- Να γίνει άμεση κινητοποίηση των κατόχων, ώστε να πραγματοποιήσουν τις δαπάνες τους μέσω καρτών Bonus.

\* QED, Market research, Quantitative study

\*\* FOCUS BARI, TEMPO OMD, The Recession Study

#### 4.3.6) ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΚΑΜΠΑΝΙΑΣ

- Να ενισχυθεί η χρήση των καρτών Bonus (τζίρος) στους συνεργάτες του προγράμματος (Μεγάλους Συνεργάτες, βλέπε WIND, AB ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ, AEGEAN, HERTZ, BP, FOKAS και σε 2000 καταστήματα) κατά 15%.
- Να διατηρηθεί η χρήση των καρτών Bonus (τζίρος) σε όλες τις επιχειρήσεις της αγοράς, σε υψηλά επίπεδα.

Το σύνολο προϋπολογισμού των μέσων προώθησης του νέου προϊόντος- υπηρεσίας διαμορφώνεται από 500.000 ευρώ μέχρι και 1.000.000 ευρώ.

Στόχος της καμπάνιας είναι να δοθεί ένα άμεσο και κατανοητό κίνητρο στους κατόχους, 10 πόντοι Bonus για κάθε 1 ευρώ, για να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους κυρίως εν μέσω εορταστικής περιόδου, στις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις αντί να καταφύγουν σε μετρητά ή στη χρήση άλλων καρτών ανταγωνισμού.

Στην ιδέα αυτή της καμπάνιας κατέληξε η Διεύθυνση Μάρκετινγκ ύστερα από έρευνα, σύμφωνα με την οποία υπάρχουν τα εξής ευρήματα:

- α) ότι το κοινό, τώρα περισσότερο από ότι στο παρελθόν, έχει αρχίσει να αξιολογεί θετικά την σύνδεση καρτών με προγράμματα επιβράβευσης. Ουσιαστικά υπάρχει μία αναζήτηση από πλευράς του κοινού στο να ανταμείβεται και όχι μόνο να κάνει χρήση της κάρτας του.
- β) ενώ δηλώνεται μείωση στη χρήση καρτών στην αγορά, το πρόγραμμα Bonus αξιολογείται ιδιαίτερα θετικά, ακόμα και σε ομάδες κατόχων που δεν κάνουν ενεργή χρήση.

Στο πλαίσιο αυτό και προκειμένου να κινητοποιηθεί το σύνολο του κοινού της τράπεζας άμεσα και ιδιαίτερα στο μικρό χρονικό διάστημα των εορτών, η Διεύθυνση Πιστωτικών Καρτών προχώρησε στην αύξηση της ισοδυναμίας πόντων-ευρώ (από 4 πόντους στους Μεγάλους

Συνεργάτες και 2 πόντους σε 2000 συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, σε 10 πόντους ανά ευρώ αγορών).

Με τον τρόπο αυτό, δίνεται η ευκαιρία στους κατόχους να συγκεντρώσουν εύκολα και άμεσα σημαντικό αριθμό πόντων (έτσι π.χ. με αγορές 300€ο κάτοχος συγκεντρώνει 3000 πόντους), τους οποίους και μπορούν να εξαργυρώσουν με δώρα για τον εαυτό τους ή τους προσφιλείς τους ή ακόμα και με είδη καθημερινής ανάγκης. Έμμεσο αλλά σημαντικό αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι πελάτες μπορούν σε μικρό χρόνο να βιώσουν το σύνολο της εμπειρίας του προγράμματος και κατ' επέκταση να φτάσουν σε ένα αρκετά υψηλό επίπεδο κατανόησης και ικανοποίησης από το πρόγραμμα και –άρα- σύνδεσης με αυτό.

#### **4.3.7) ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Η καμπάνια σχεδιάστηκε έτσι ώστε να χτίζει το πρόγραμμα στο σύνολό του και όχι απλά ως μία αποσπασματική ενέργεια. Το βασικό μήνυμα “Ελευθερία Bonus στο δεκαπλάσιο” τονίζει και αποτυπώνει την ταυτότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του Bonus: συλλογή πόντων από όλες τις συναλλαγές, στην Ελλάδα και στο εξωτερικό και εξαργύρωση πόντων μέσα από μία μεγάλη γκάμα επιχειρήσεων. Παράλληλα, ενσωματώνει και το ουσιαστικό όφελος της προωθητικής ενέργειας (1€=10πόντοι)

Στην τηλεοπτική επικοινωνία, χρησιμοποιήθηκε η δημιουργική πλατφόρμα Bonus με τους δύο πρωταγωνιστές (διευθυντής-υπάλληλος) σε εορταστικό κλίμα οι οποίοι όμως πλαισιώθηκαν από μία ομάδα καινούριων προσώπων, που παρουσίαζαν 'λυρικά' τις βασικές πτυχές/οφέλη του προγράμματος. Προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητό το πρόγραμμα αλλά και τα οφέλη της ενέργειας, δημιουργήθηκαν αφενός ένα μεγάλο τηλεοπτικό που παρουσίαζε το



πρόγραμμα συνολικά και τη συγκεκριμένη προωθητική ενέργεια ως εορταστική ευκαιρία για να το βιώσεις, αφετέρου δύο τηλεοπτικά μικρότερης διάρκειας που πρόβαλαν το ένα την ευκολία της διαδικασίας συλλογής πόντων μέσω της προωθητικής ενέργειας και το άλλο τη διαδικασία εξαργύρωσής τους στο πλήθος των επιχειρήσεων.

Στην επικοινωνία εκτός τηλεόρασης (creative use of print media, direct e-mailing, τακτική επικοινωνία μέσω εκκαθαριστικών με κατόχους), προβλήθηκαν και οι δυνατότητες εξαργύρωσης πόντων, με αναφορά σε συγκεκριμένα είδη και επιχειρήσεις, προκειμένου να μπορεί ο κάτοχος να κάνει άμεσα την αντιστοιχία πόντων και προσφορών.

#### **4.3.8) ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Προτείνεται να χρησιμοποιηθεί η τηλεόραση ως κυρίαρχο μέσο, ξεπερνώντας τα 1000 GRPs και επιτυγχάνοντας υψηλή κάλυψη (95%) και συχνότητα (10,9). Ως αποτέλεσμα αυτού, το κοινό στόχος ενημερώνεται άμεσα και ανταποκρίνεται σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα.

Το ραδιόφωνο θα λειτουργήσει υποστηρικτικά στην Αθήνα για ενίσχυση της συχνότητας και παράλληλα οι ειδικές ενέργειες σε έντυπα free press, θα γίνουν κυρίως για να ενδυναμωθεί η συγκεκριμένη προσφορά, μέσα από πληροφορίες για τις δυνατότητες εξαργύρωσης των πόντων Bonus. Τέλος, η χρήση του διαδικτύου θα λειτουργήσει για την πιο στοχευόμενη προσέγγιση των νέων σε ηλικία κατόχων Bonus.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ** **ΓΙΑ ΠΑΡΑΠΕΡΑ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ**

Το μεγάλο ποσοστό επιτυχίας νέων προϊόντων είναι από μία άποψη ένας ατράνταχτος συνήγορος υπεράσπισης της σωστής οργάνωσης του Τμήματος Μάρκετινγκ και των λοιπών Διευθύνσεων της Τράπεζας. Σκοπός ενός νέου τραπεζικού προϊόντος είναι να ικανοποιεί πρώτον ανάγκες πελατών και δεύτερον να προσφέρει στην Τράπεζα κέρδος. Στην πραγματικότητα λίγοι είναι οι Χρηματοπιστωτικοί Οργανισμοί που ακολουθούν κατά γράμμα τη διαδικασία εισαγωγής ενός προϊόντος στην αγορά, όπως αναγράφεται στα διάφορα εγχειρίδια τραπεζικού μάρκετινγκ. Η πίεση του χρόνου και του ανταγωνισμού προτρέπει τις τράπεζες σε υιοθέτηση νέων προϊόντων με συνοπτικές διαδικασίες. Ωστόσο, τα συστήματα παρακολούθησης της πορείας νέων προϊόντων που έχουν στην κατοχή τους οι Τραπεζικοί Οργανισμοί τους δίνουν την ευελιξία για ταχύτατες αλλαγές και προσαρμογές των νέων προϊόντων στα νέα δεδομένα και ανάγκες της αγοράς.

Σημαντική θα ήταν η συνεισφορά μιας έρευνας που θα γινόταν σε επίπεδο καταστημάτων του δικτύου μιας συγκεκριμένης τράπεζας. Το πρώτο στάδιο της έρευνας θα ήταν ένα ερωτηματολόγιο σύμφωνα με το οποίο οι πελάτες θα μπορούσαν να μας πληροφορήσουν για το ποιο είναι το κανάλι επικοινωνίας (π.χ τηλεόραση, ράδιο, φυλλάδιο, υπάλληλος καταστήματος κ.α) από το οποίο ενημερώνονται για ένα νέο τραπεζικό προϊόν, καθώς επίσης και για το ποιο είναι εκείνο το κανάλι επικοινωνίας που θα επιθυμούσαν να γίνεται η ενημέρωσή τους.

Στη συνέχεια, θα γινόταν ανάλυση του κόστους λειτουργίας του συγκεκριμένου καναλιού επικοινωνίας και ωφέλειας αυτού. Βάση του αποτελέσματος, η τράπεζα θα έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει τις επιθυμίες του καταναλωτή και να έχει ταυτόχρονα κέρδος από τη παύση

των μέσων επικοινωνίας τα οποία εμφανίζουν το μικρότερο ποσοστό προτίμησης των πελατών.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- 1. “Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάρκετινγκ”**, Πέτρος Γ. Μαλλιάρης Ph. D, εκδόσεις: Α. Σταμούλης 1990
- 2. “Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ”**, J. David Hunger Thomas L. Wheelen, εκδόσεις:Κλειδάριθμος 2004
- 3. “Στρατηγικό Μάνατζμεντ”**, Νικόλαος Β. Γεωργόπουλος, εκδόσεις: Γ. Μπένου 2002
- 4. “Μάρκετινγκ Χρηματοπιστωτικών Υπηρεσιών”**, Δρ. Κων/νος Χ. Λυμπερόπουλος, εκδόσεις: Interbooks 2006
- 5. “Εισαγωγή στο Τραπεζικό Μάρκετινγκ”**, Λυμπερόπουλος Κων/ νος Χ., εκδόσεις: Παπαζήσης 1987
- 6. “Εισαγωγή στις Τραπεζικές Σπουδές”**, Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Ελληνικό Τραπεζικό Ινστιτούτο, 2006
- 7. “Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ”**, Λυμπερόπουλος Κων/ νος Χ., εκδόσεις: Interbooks 1994
- 8. “Στρατηγικό Μάρκετινγκ”**, Γεώργιος Ι. Σιώμκος, Ph. D., Τόμος Α-Β, Αθήνα 1999
- 9. “Μάρκετινγκ χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών”**, Γούναρης Σπύρος, εκδόσεις: Rosili 2003
- 10. “Μάρκετινγκ χρηματοοικονομικών υπηρεσιών”**, Pezzulo Marry Ann, εκδόσεις: Παρατηρητής 2004
- 11. Περιοδικό Οικονομικά Χρονικά, άρθρο: “Παραγωγή νέων προϊόντων” by Peter Druker**, Νοέμβριος- Δεκέμβριος 1996
- 12. Περιοδικό Management Accounting, άρθρο: “Analyzing capital investments in new products” by Suresh Kalagnanam and Suzanne K. Schmidt**, January 1996

13. Περιοδικό Management Accounting, **άρθρο: “Speeding Up, New product Development”**, by **David Hall, CMA, CPA, and Jerry Jackson**, October 1992

14. Harvard Business Review, **άρθρο: “Why bad projects are so hard to kill”**, by Isabelle Royer, February 2003

15. Περιοδικό Management Accounting, **άρθρο: “The interface between finance and new product development encouraging a climate of innovation”**, by **Pauline Gleadle**, July- August 1999

16. Ηλεκτρονικές Διευθύνσεις:

[www.alphabank.gr](http://www.alphabank.gr)

[www.eurobarometre.com](http://www.eurobarometre.com)

[www.strategy+business.com](http://www.strategy+business.com)

[www.ehow.com](http://www.ehow.com)

[www.americanbanker.com](http://www.americanbanker.com)

[www.microsoft.com](http://www.microsoft.com)

[www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)

[www.palgrave-journals.com](http://www.palgrave-journals.com)

[www.arprogram.com](http://www.arprogram.com)