



ΠΑΝΕΠΗΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ  
ΣΤΗΝ ΛΙΑΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ALPHA BANK**

**ΚΑΡΑΤΖΑ Σ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ**

**Πειραιάς, 2017**

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου,  
Σωτήρη, Παγώνα, Χριστίνα

## Περίληψη

Το αντικείμενο, το οποίο μελετά η διπλωματική εργασία είναι η στρατηγική επικοινωνίας και το μάρκετινγκ στην λιανική τραπεζική (retail banking). Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην μεγάλη ποικιλία των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών και μέσα από το πνεύμα της αγοράς αναλύει τις δυνάμεις εκείνες, που ασκούν την καθοριστική επίδραση στην δημιουργία ενός ιδιαίτερα έντονου και εκτεταμένου ανταγωνισμού στην Ελληνική Τραπεζική Αγορά. Δηλαδή, πως οι συνθήκες που μεταβάλλονται στην αγορά και η επανατοποθέτηση των στόχων των τραπεζικών ιδρυμάτων αναφορικά με τις τραπεζικές υπηρεσίες προς τους καταναλωτές (retail banking), έχουν οδηγήσει σε νέα δεδομένα, και κατ' επέκταση στην προσθήκη νέων στοιχείων στην ανάπτυξη και χάραξη της στρατηγικής των τραπεζών όσον αφορά την επικοινωνία και το μάρκετινγκ.

Συνεχίζοντας, αναπτύσσονται και αναλύονται οι έννοιες της επικοινωνίας και του μάρκετινγκ. Εν συνεχεία, αναλύεται η κρισιμότητα των συστημάτων CRM και CVM που χρησιμοποιούν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, αφού επιτρέπουν στους αρμόδιους των τμημάτων που τα αξιοποιούν να συλλέγουν χρήσιμες πληροφορίες και τα καθιστά βασικά εργαλεία για την σχέση με τον πελάτη. Ειδικότερα, θα κατασκευαστεί μελέτη περίπτωσης της Alpha Bank, θα παρουσιαστούν καινοτόμα υποδείγματα της λιανικής τραπεζικής καθώς επίσης και προτάσεις για το μέλλον αυτής, οι οποίες θα συμβάλλουν από την μία στην καλύτερη οργανωτική δομή των τραπεζών και από την άλλη στον καλύτερο προσανατολισμό για την επίτευξη των στόχων τους.

## Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί διπλωματική εργασία στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «MBA» του τμήματος Οργάνωση και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Θα ήθελα να απευθύνω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής εργασίας, κ. Γεώργιο Πανυγηράκη για την πολύτιμη καθοδήγηση του και την εμπιστοσύνη και εκτίμηση που μου έδειξε αλλά και για τον χρόνο που μου διέθεσε καθόλη την διάρκεια αυτής.

Θα επιθυμούσα να εκφράσω επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ στα άτομα τα οποία συνεργάστηκα και τα οποία εργάζονται στον τραπεζικό όμιλο της ALPHA BANK.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που ήταν δίπλα μου σε κάθε βήμα όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

## Κατάσταση Διαγραμμάτων

<b>Διάγραμμα 1:</b> Σωστή Διαμόρφωση Χώρου της Alpha Bank .....	<b>75</b>
<b>Διάγραμμα 2:</b> Επάρκεια Προσωπικού της Alpha Bank .....	<b>76</b>
<b>Διάγραμμα 3:</b> Ευγένεια Προσωπικού της Alpha Bank .....	<b>77</b>
<b>Διάγραμμα 4:</b> Σωστά Καταρτισμένο Προσωπικό της Alpha Bank .....	<b>78</b>
<b>Διάγραμμα 5:</b> Επάρκεια Χρησιμοποιούμενης Τεχνολογίας της Alpha Bank.....	<b>79</b>
<b>Διάγραμμα 6:</b> Ταχύτητα Εξυπηρέτησης της Alpha Bank .....	<b>80</b>
<b>Διάγραμμα 7:</b> Ευκολία Πρόσβασης της Alpha Bank .....	<b>81</b>
<b>Διάγραμμα 8:</b> Σωστή Εκτέλεση Διαδικασιών της Alpha Bank.....	<b>82</b>
<b>Διάγραμμα 9:</b> Πόση Βελτίωση Χρειάζονται της Alpha Bank .....	<b>83</b>

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	3
Ευχαριστίες.....	4
Κατάσταση Διαγραμμάτων .....	5
<b>Α΄ μέρος: Σκοπός και Μεθοδολογία.....</b>	<b>8</b>
1. Εισαγωγή .....	8
2. Το αντικείμενο της μελέτης .....	11
3. Σκοπιμότητα έρευνας .....	11
4. Μεθοδολογία.....	12
5. Σύνοψη ιστορική ανασκόπηση.....	13
<b>Β΄ μέρος: Δεδομένα και Ανάλυση .....</b>	<b>16</b>
1. Εισαγωγή .....	16
2. Λιανική τραπεζική .....	20
2.1 Το Τραπεζικό Προϊόν.....	21
2.2 Τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες .....	24
2.2.1 Συναλλαγές μέσω Internet banking (webbanking).....	26
2.2.2 Οι τραπεζικές συναλλαγές από το τηλέφωνο (phonebanking) .....	27
2.2.3 Οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου (mobilebanking) .....	28
3. Στρατηγική Μάρκετινγκ λιανικής τραπεζικής (retail banking) .....	29
3.1 CRM – Relation management .....	34
3.2 Πως η σχέση (relation) γίνεται αξία (value).....	40
4. Στρατηγική επικοινωνίας στο retail banking.....	41
5. Στρατηγική μάρκετινγκ Alpha Bank .....	47
5.1 Μάρκετινγκ και ικανοποίηση πελατών .....	47
5.2 Αφοσίωση πελατών .....	48
5.3 Σύστημα Customer Relation Management .....	48
5.4 Έρευνα μέτρησης ικανοποίησης των πελατών της.....	49
5.5 Υπεύθυνο Μάρκετινγκ .....	53

5.6 Customer Value Management (CVM) - Διαχείριση Αξίας Πελατών .....	56
<b>6. Στρατηγική επικοινωνίας Alpha bank .....</b>	<b>57</b>
6.1 Διασφάλιση ποιότητας - διαχείριση συστάσεων .....	58
6.2 Υπεύθυνο μάρκετινγκ .....	58
6.3 Μίγμα μάρκετινγκ .....	59
<b>Γ' μέρος: Εκτενής Αναφορά, Εφαρμογές και Συμπεράσματα .....</b>	<b>62</b>
<b>1. Εισαγωγή .....</b>	<b>62</b>
<b>2. Οφέλη CRM για τους πελάτες λιανικής .....</b>	<b>63</b>
<b>3. Τρόποι επικοινωνίας και διαχείριση συστάσεων .....</b>	<b>64</b>
<b>4. Το νέο περιβάλλον της Λιανικής Τραπεζικής .....</b>	<b>66</b>
4.1 Καινοτόμα υποδείγματα Λιανικής Τραπεζικής .....	67
4.1.1 Η Πολυκαναλική Τράπεζα .....	68
4.1.2 Η Κοινωνικά Δικτυωμένη Τράπεζα .....	69
4.1.3 Η τράπεζα στο ψηφιακό οικοσύστημα .....	70
4.2 Προτάσεις για το μέλλον της Λιανικής Τραπεζικής .....	71
<b>5. Observation – Περίπτωση Alpha Bank .....</b>	<b>73</b>
5.1 Περιορισμοί .....	73
5.2 Μεθοδολογία .....	74
5.3 Συμπεράσματα Ανάλυσης .....	84
<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>85</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>88</b>

# Α΄ μέρος: Σκοπός και Μεθοδολογία

## 1. Εισαγωγή

Οι εξελίξεις στο παγκόσμιο οικονομικό στερέωμα είναι ραγδαίες και χαρακτηρίζουν την εποχή μας. Οι Τράπεζες σε ελληνικό και παγκόσμιο επίπεδο αντιμετωπίζουν εντυπωσιακές και ταχύτατες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας με την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων και την ενοποίηση των χρηματοπιστωτικών αγορών που επέφερε, δημιούργησε έντονα ανταγωνιστικές συνθήκες με αύξηση του λειτουργικού κόστους και μείωση της κερδοφορίας των τραπεζών. Η πρόκληση των νέων αυτών δεδομένων σε συνδυασμό με την ανάπτυξη προηγμένης τεχνολογίας τραπεζικών υπηρεσιών υποχρέωσε τις Τράπεζες σε αναδιάρθρωση της φιλοσοφίας τους, της δομής τους και της στρατηγικής τους. Η εικόνα της παραδοσιακής Τράπεζας ανήκει στο παρελθόν. Η τραπεζική αγορά πωλητών μετατράπηκε σε αγορά αγοραστών και η κατά παραγγελία τραπεζική έδωσε τη θέση της στην τραπεζική των σχέσεων (Relationship banking).

Στο παρελθόν οι Τράπεζες λειτουργούσαν σε μια αγορά στην οποία οι πελάτες που χρειαζόνταν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες τις προσέγγιζαν και οι Τραπεζίτες εκτελούσαν τις εντολές τους. Σήμερα ο πελάτης έχει τον βαρύνοντα λόγο στην αγορά. Σ' αυτόν προσφέρονται πολυάριθμα, καινοτόμα, τεχνολογικά εξελιγμένα προϊόντα με ποιότητα υψηλής στάθμης και χαμηλή τιμή. Ο πελάτης αποτελεί πλέον μια προσωπικότητα με διαφοροποιημένες απαιτήσεις που προέρχονται από διαφοροποιημένες ανάγκες. Χρήζει δε εξατομικευμένης προσέγγισης και εξυπηρέτησης των ιδιαίτερων αναγκών του με την παροχή ενός συνολικού πακέτου πολλαπλών υπηρεσιών. Πρόκειται για τη σύγχρονη προσέγγιση των πελατών από τα Τραπεζικά Ιδρύματα, τα οποία επενδύοντας στην τεχνολογική ευκολία και την καινοτομία μετατρέπονται από Τραπεζικά Supermarket σε επιχειρήσεις προσωπικής πώλησης (Private banking).



Παράλληλα η Χρηματοπιστωτική Αγορά στα πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης και του Ευρώ, χαρακτηρίζεται πλέον από δύο αντίρροπες τάσεις, που βασική αιτία έχουν τον οξύ ανταγωνισμό που ασκείται στη διεκδίκηση πελατών τόσο από Τράπεζες όσο και από Εταιρίες Αμοιβαίων κεφαλαίων, Ασφαλιστικές, Χρηματοστηριακές και άλλους διεθνείς Οικονομικούς Οργανισμούς.

Η πρώτη είναι η τάση δημιουργίας μεγάλων χρηματοπιστωτικών ομίλων μέσω συγχωνεύσεων και εξαγορών. Εδώ το ζητούμενο είναι η απόκτηση ισχυρής κεφαλαιακής διάρθρωσης, τα μεγάλα δίκτυα, η ελκυστικότερη τιμολόγηση πακέτων υπηρεσιών.

Η δεύτερη είναι η τάση δημιουργίας μικρότερων, σύγχρονων και ευέλικτων τραπεζών με σκοπό την παραγωγή εξειδικευμένου φάσματος νεωτεριστικών προϊόντων και υπηρεσιών. «Small is beautiful», επομένως ισχύει για τις μικρές Ευρωπαϊκές Τράπεζες που κινούνται δυναμικά στο χώρο της σύγχρονης λιανικής τραπεζικής (Retail banking).

Μέσα σε αυτό το πνεύμα, η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας έχει αντικαταστήσει ως ένα βαθμό την παραδοσιακή επίσκεψη του πελάτη στα καταστήματα Τραπεζών και την αναμονή εξυπηρέτησης των αναγκών του. Η σύγχρονη Τραπεζική απαιτεί ο πελάτης να συμμετέχει δυναμικά στη διεκπεραίωση των συναλλαγών του είτε μέσα από την χρήση των Αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (A.T.M's) είτε με τη χρήση του Phone-banking, του Mobile-banking ή του Internet-Banking. Η Ηλεκτρονική Τραπεζική μέσω της προηγμένης τεχνολογίας μεταλλάσσει τον παραδοσιακό ρόλο του Τραπεζίτη ως εκτελεστή οικονομικών εντολών του πελάτη, σε ρόλο συμμάχου και συμβούλου των οικονομικών του υποθέσεων. Επικεντρώνεται στην εξεύρεση καλύτερων υπηρεσιών, τέτοιων που ικανοποιούν πραγματικά τις ανάγκες του οικονομικού προφίλ κάθε πελάτη.

Οι Τράπεζες μετατρέπονται σε Κέντρα Οικονομικών Πληροφοριών και Συμβούλων. Μέσω του κατάλληλου συστήματος επικοινωνίας οι πληροφορίες συλλέγονται και αξιολογούνται από έμπειρα και εξειδικευμένα στελέχη (Account-Officer, Relationship-Manager). Έτσι σχεδιάζεται η οικονομική προσωπικότητα του πελάτη. Βάσει αυτής, Τραπεζικοί Σύμβουλοι αναλαμβάνουν να διαχειριστούν

ολοκληρωμένα τις οικονομικές του υποθέσεις και να τον διδάξουν να αναγνωρίζει και να σχεδιάζει τις πραγματικές οικονομικές του ανάγκες. Συμπερασματικά θα λέγαμε οι ραγδαίες ανακατατάξεις στο οικονομικό στερέωμα έχουν θέσει και θα θέτουν στις ελληνικές Τράπεζες την ανάγκη να αναθεωρήσουν την πολιτική των προτεραιοτήτων και των στόχων τους.

Νέες στρατηγικές και έννοιες όπως διεθνοποίηση, καινοτομία, ορθολογική διαχείριση κόστους, υψηλή τεχνολογία, ηλεκτρονική τραπεζική, νέα δίκτυα διανομής, περιφερειακή παρουσία, πρωτοπόρο και ποιοτικά αναβαθμισμένο ανθρώπινο δυναμικό, ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη, έχουν εισέλθει στη φιλοσοφία των Τραπεζών για να βελτιώσουν την θέση τους απέναντι στον εγχώριο και διεθνή ανταγωνισμό.

## **2. Το αντικείμενο της μελέτης**

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται, αφού οριοθετήσει το σύγχρονο υπόδειγμα λειτουργίας των Τραπεζών στον ελληνικό χώρο, να παρουσιάσει την μεγάλη ποικιλία των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, με την οποία έρχεται σε επαφή το πελατειακό κοινό της τραπεζικής λιανικής όταν καλείται να αποφασίσει την κατάλληλη Τράπεζα για την ικανοποίηση των εκάστοτε χρηματοοικονομικών του αναγκών. Μέσα από το πνεύμα αυτής της αγοράς, που χαρακτηρίζεται από την καινοτομία και την πληθώρα των προϊόντων, καθώς και από την τεράστια ανάπτυξη της τεχνολογίας για την πληρέστερη εξυπηρέτηση των σύγχρονων πελατών, θα αναλύσουμε τις δυνάμεις εκείνες, που ασκούν την καθοριστική επίδραση στη δημιουργία ενός ιδιαίτερα έντονου και εκτεταμένου ανταγωνισμού στην Ελληνική Τραπεζική Αγορά.

## **3. Σκοπιμότητα έρευνας**

Ο στόχος της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της στρατηγικής επικοινωνίας και μάρκετινγκ που εφαρμόζεται από τις ελληνικές τράπεζες στο επίπεδο της λιανικής τραπεζικής. Οι αλλαγές που επήλθαν τα τελευταία χρόνια στον τραπεζικό τομέα όσον αφορά την συγχώνευση των τραπεζικών ιδρυμάτων, αλλά και ο περιορισμός των τραπεζικών συναλλαγών που επήλθε ως αποτέλεσμα των capital controls που επιβλήθηκαν, δημιουργούν την προβληματική της παρούσας έρευνας όσον αφορά τον βαθμό ανταπόκρισης των τραπεζών στις ανάγκες προσαρμογής τους στα νέα δεδομένα. Το κενό που καλύπτει η παρούσα εργασία είναι η έλλειψη ερευνών στον ελληνικό χώρο σχετικά με τις στρατηγικές που επιλέχθηκαν προκειμένου να αντιμετωπίσουν την διαμορφούμενη κατάσταση μετά την έλευση της χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008, συνοδευόμενη με τις πολιτικές μάρκετινγκ που εφαρμόστηκαν. Η μελέτη έχει σκοπό να πραγματοποιηθεί με την μορφή της μελέτης περίπτωσης.

Η συνεισφορά της εργασίας έγκειται στην ανάδειξη των στρατηγικών μάρκετινγκ και επικοινωνίας που εφαρμόζονται από το ελληνικό τραπεζικό σύστημα, ως μέσο επίτευξης των στόχων της λιανικής τραπεζικής για προσέλκυση ολοένα και περισσότερων πελατών και για την δημιουργία ισχυρών σχέσεων μαζί τους. Η προτεινόμενη έρευνα έχει ως στόχο να διερευνήσει όχι μόνο τις στρατηγικές επιλογές των ελληνικών τραπεζών που λειτουργούν πλέον σε μια μεγάλη και ενιαία ευρωπαϊκή αγορά, αλλά και τις διαφοροποιήσεις που υπαγορεύονται από αυτή την νέα κατάσταση, τα προβλήματα μεγέθους τους και τέλος την συνολική διοίκηση μάρκετινγκ. Ιδιαίτερη σημασία θα δοθεί στα αποτελέσματα της όποιας προσαρμογής του Ελληνικού Τραπεζικού Συστήματος, ανεξάρτητα από τον τρόπο που έγινε (εξαγορές και συγχωνεύσεις, μεγέθυνση κλπ) σχετικά με τη βελτίωση της χαμηλής παραγωγικότητας των ελληνικών τραπεζών.

#### **4. Μεθοδολογία**

Η μελέτη περίπτωσης, ή αλλιώς Case Study, είναι μία αρκετά διαδεδομένη μέθοδος επιστημονικής έρευνας η οποία μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλά επιστημονικά πεδία, όπως για παράδειγμα στις κοινωνικές επιστήμες, διοικητικές, οικονομικές κ.α. Η μεθοδολογία αυτή ανήκει στην ποιοτική έρευνα και κυρίως προτιμάται όταν πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα πως και στα γιατί μίας διαδικασίας, αλλαγής, εξέλιξης ενός γεγονότος, το οποίο έχει επίσης τον χαρακτήρα του σύγχρονου φαινομένου (J.Scott Davis, Mark A. Wynne, 2016). Ακόμη, χαρακτηριστική εφαρμογή της μεθοδολογίας του Case Study είναι σε περιπτώσεις όπου ο υπό εξέταση τομέας δεν είναι πολύ γνωστός και έτσι η έρευνα αποσκοπεί στην κατασκευή θεωριών (Robert K. Yin, 2012). Ο Yin, σε σχετική του αναφορά χαρακτηρίζει το case study ως μία ερευνητική μέθοδος η οποία μπορεί να χαρίσει ευελιξία στον ερευνητή και μία ποικιλία στα ερευνητικά ερωτήματα που θα τεθούν. Κατά καιρούς έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί για το τι είναι το Case Study. Σύμφωνα με τον Yin (2012), η μελέτη περίπτωσης (case study) αποτελεί μία προσπάθεια στα πλαίσια της εμπειρικής έρευνας η οποία εξετάζει ένα σύγχρονο γεγονός / φαινόμενο, και με την βοήθεια της χρησιμοποίησης πολλαπλών πηγών

στοιχείων και θεωρητικών υποθέσεων για την συλλογή των απαραίτητων δεδομένων. Ακόμα μία προσέγγιση για τον προσδιορισμό της μελέτης περίπτωσης δόθηκε το 2012 από τους Woodside και Wilson οι οποίοι ουσιαστικά διεύρυναν την προσέγγιση του Yin, αφού καθόρισαν πως το case study είναι μία έρευνα που επικεντρώνεται στην περιγραφή, στην κατανόηση, στην πρόβλεψη και/ή στον έλεγχο του υποκειμένου. Επιπρόσθετα, η ανάπτυξη θεωριών που στηρίζεται πλούσια εμπειρικά δεδομένα έχει ως αποτέλεσμα η θεωρία αυτή να μπορεί να επαληθευθεί, να είναι ακριβής και να μπορεί να παρουσιάσει επιστημονικό ενδιαφέρον.

Στα πλαίσια της παρούσης επιλέχθηκε το εν λόγω μεθοδολογικό πλαίσιο για να διερευνηθούν οι στρατηγικές επικοινωνίας και μάρκετινγκ της λιανικής τραπεζικής. Πιο συγκεκριμένα, θα κατασκευαστεί μελέτη περίπτωσης για το τραπεζικό ίδρυμα της Alpha Bank. Η συγκεκριμένη τράπεζα αποτελεί πυλώνα για την ελληνική οικονομία. Λόγω της οικονομικής κρίσης των τελευταίων χρόνων παρατηρείται αστάθεια στο χρηματοοικονομικό σύστημα. Πολλές τράπεζες έχουν εξαγοραστεί ή συγχωνευτεί με άλλες, με αποτέλεσμα να επιβιώνουν στην αγορά μόλις τέσσερα ελληνικά τραπεζικά ιδρύματα. Από τα τέσσερα αυτά ιδρύματα επιλέχθηκε η Alpha Bank, αφού θεωρείται από τις μεγαλύτερες, λιγότερο επισφαλείς και με γνώμονα την ανάπτυξη τράπεζα.

Η συλλογή των δεδομένων που θα χρησιμοποιηθούν για την περιπτωσιολογική μελέτη της Alpha Bank θα αφορούν τις πρακτικές επικοινωνίας και μάρκετινγκ που εφαρμόζονται από τον εν λόγω τραπεζικό ίδρυμα την περίοδο η οποία έπεται της συγχώνευσής της με την Εμπορική τράπεζα και την City Bank. Τα δεδομένα θα προέρχονται από δευτερογενές αρχειακό υλικό που υπάρχει διαθέσιμο στις ετήσιες εκθέσεις και λοιπές εκδόσεις της τράπεζας Alpha Bank.

## **5. Σύντομη ιστορική ανασκόπηση**

Οι τράπεζες μέχρι την δεκαετία του '90 λειτουργούσαν ως βραχίονας της οικονομικής και κοινωνικής πολιτικής της εκάστοτε κυβέρνησης, δεδομένου ότι η

πολιτεία, έχοντας ουσιαστικά την ιδιοκτησία στις περισσότερες τράπεζες, ασκούσε αγροτική πολιτική μέσω της Αγροτικής Τράπεζας, καθόριζε τους όρους της στεγαστικής πίστης μέσω της Εθνικής Κτηματικής Τράπεζας, συμπλήρωνε τον προϋπολογισμό επενδύσεων μέσω της Ελληνικής Τράπεζας Βιομηχανικής Ανάπτυξης και κυρίως είχε τον έλεγχο στις εμπορικές τράπεζες, αφού μετά το 1975 οι ελεγχόμενες από την πολιτεία Εθνική, Εμπορική και Ιονική κατείχαν περίπου το 85% της αγοράς των εμπορικών τραπεζών. Όσον αφορά στις στρατηγικές επιλογές και την πολιτική μάρκετινγκ των τραπεζών ακριβώς λόγω του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, περιορίζονταν μόνο στην μεγέθυνση του δικτύου (αλλά όχι ασκώντας μια συγκεκριμένη πολιτική διανομής), χωρίς ουσιαστικά να είναι δυνατή η αντίληψη, αλλά και η διοίκηση μάρκετινγκ. Αναλυτικά (Ελληνική Ένωση Τραπεζών, 2000):

Τα προϊόντα ήταν καθορισμένα από την πανίσχυρη «Νομισματική Επιτροπή»<sup>1</sup>, ιδιαίτερα δε αυτά των χρηματοδοτήσεων αλλά και του συναλλάγματος, για τα οποία μάλιστα οι τράπεζες υφίσταντο ιδιαίτερους και εξαντλητικούς ελέγχους από την Κεντρική τράπεζα. Η τιμολόγηση επίσης ήταν διοικητικά καθορισμένη, αφού τα επιτόκια και οι προμήθειες οριζόταν αυστηρά από την Τράπεζα της Ελλάδας. Τέλος η πολιτική προώθησης αφορούσε μόνο μερικές διαφημίσεις κύρους και η πολιτική πωλήσεων ήταν στην κατεύθυνση της προσωπικής πώλησης και όχι της μαζικής .

Όσον αφορά στην έρευνα αγοράς, ήταν παντελώς άγνωστη, είναι δε χαρακτηριστικό ότι διοικητικές μονάδες μάρκετινγκ άρχισαν να εμφανίζονται στις τράπεζες μόλις στα τέλη της δεκαετίας του '80 και μάλιστα όχι σε όλες τις τράπεζες. Χαρακτηριστικό δε είναι και το γεγονός πως ακόμα και σε αυτές που δημιουργήθηκαν συναφείς μονάδες, έμειναν χωρίς σαφείς αρμοδιότητες και καθήκοντα.

Ακολούθως είναι απαραίτητο να αναλυθούν οι προσδιοριστικοί παράγοντες των αλλαγών, δηλαδή η φιλελευθεροποίηση της οικονομικής πολιτικής, τα

---

<sup>1</sup> Η Νομισματική Επιτροπή ήταν οικονομικό κυβερνητικό συλλογικό όργανο της Δημόσιας Διοίκησης που ιδρύθηκε με την λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου.

αποτελέσματα των επιτροπών εκσυγχρονισμού του τραπεζικού συστήματος μέσω των διαφόρων επιτροπών, η απορρύθμιση, η ανάπτυξη της χρηματαγοράς και της κεφαλαιαγοράς, η εισαγωγή νέων χρηματοπιστωτικών προϊόντων και ιδιαίτερα η επίδραση της διάστασης της ενιαίας ευρωπαϊκής αγοράς και η προοπτική της.

Η τελευταία διαφοροποιεί την market segmentation<sup>2</sup>, υποχρεώνει σε προσαρμογή τον «δείκτη φερεγγυότητας<sup>3</sup>», την εφαρμογή νέων τεχνολογιών, τον ρόλο της κεντρικής τράπεζας, την εισαγωγή νέων προϊόντων, όπως για παράδειγμα τις «τραπεζασφάλειες» (bankassurance<sup>4</sup>) κλπ. Ήδη οι τράπεζες έχουν προβεί σε μερικές κινήσεις στρατηγικών επιλογών, που έχουν αλλάξει τον τραπεζικό χάρτη αρκετά, χωρίς όμως το τραπεζικό σύστημα να απολέσει τον ολιγοπωλιακό του χαρακτήρα.

Επίσης, η «απελευθέρωση» οδήγησε σε αρκετές κινήσεις μάρκετινγκ, όπως είναι η διαφοροποίηση των προϊόντων, η προσαρμογή της τιμολόγησης στις συνθήκες ανταγωνισμού κ.α.

---

<sup>2</sup> Είναι η τμηματοποίηση της αγοράς, δηλαδή η διαδικασία διαίρεσης μιας ευρείας αγοράς καταναλωτών, σε υποομάδες καταναλωτών (γνωστά ως τμήματα) που βασίζονται σε κάποιο είδος κοινών χαρακτηριστικών.

<sup>3</sup> Δείκτες που εκτιμούν κατά πόσο βραχυχρόνια και μακροχρόνια ένας οικονομικός οργανισμός είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της, τη ρευστότητα και το βαθμό που μπορεί να δανειοδοτηθεί με ξένα κεφάλαια.

<sup>4</sup> Η επιχειρηματική δραστηριότητα στην οποία οι Τράπεζες πωλούν υπηρεσίες και προϊόντα που συνήθιζαν να πωλούνται από Ασφαλιστικές Εταιρείες

## **Β΄ μέρος: Δεδομένα και Ανάλυση**

### **1. Εισαγωγή**

Στον τραπεζικό τομέα, οι τραπεζικές υπηρεσίες που παρέχονται ψηφιακά τείνουν όλο και περισσότερο να πάρουν την θέση των φυσικών καταστημάτων των τραπεζών και να γίνουν το βασικό μέσο για την ολοκλήρωση των συναλλαγών των πελατών με την τράπεζα τους. Αυτό είναι το βασικό συμπέρασμα έκθεσης της PwC με τίτλο “The new digital tipping point”, με βάση την οποία οι τράπεζες δεν έχουν εκμεταλλευτεί ένα βασικό μέσο για να αυξήσουν τα έσοδα τους, καθώς δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα της ψηφιακής εποχής, που έχουν αλλάξει πλήρως τα επιχειρηματικά πρότυπα και τις εμπειρίες των καταναλωτών. Και όλα αυτά συμβαίνουν, παρόλο που υπάρχει μεγάλη ζήτηση από τους πελάτες να δημιουργηθούν υπηρεσίες μέσω διαδικτύου, και μάλιστα είναι πρόθυμοι να πληρώσουν για αυτές.

Η μελέτη της PwC (2016)<sup>5</sup>, στην οποία πήραν μέρος 3.000 πελάτες τραπεζών, προερχόμενοι από 9 ανεπτυγμένες αγορές, αποκαλύπτει ότι οι περισσότεροι καταναλωτές είναι πρόθυμοι να δίνουν μέχρι και £10 μηνιαίως, για να έχουν τραπεζικές υπηρεσίες online, καθώς τους διευκολύνει και τους δίνει αξία. Σύμφωνα με την μελέτη, υπάρχει ζήτηση για να προσφέρονται πρωτοποριακές ψηφιακές υπηρεσίες από τις τράπεζες, όπως είναι ενημερώσεις από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, «ηλεκτρονικό πορτοφόλι» για τις πιστωτικές κάρτες και άλλα εργαλεία χρηματοοικονομικής φύσης. Αυτά είναι τα προϊόντα, για τα οποία δεν έχουν πρόβλημα να πληρώσουν. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων (2/3) εξέφρασαν, ότι είναι πρόθυμοι να πληρώσουν περισσότερο από £4 το μήνα, για να φυλάει η τράπεζα τις πληροφορίες, που έχουν να κάνουν με τις πιστωτικές τους κάρτες και να αλλάζουν τους πόντους που μαζεύουν από

---

<sup>5</sup> <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/assets/consumer-banking-digital-pwc-2016.pdf>



αγορές σε μετρητά. Τα χρήματα αυτά, φέρνουν ένα σταθερό εισόδημα τον χρόνο για τις τράπεζες της τάξης των €50 περίπου ανά πελάτη.

Θα πρέπει αυτές οι συνθήκες να βελτιωθούν, ώστε οι τράπεζες να διατηρήσουν το πελατολόγιο τους και να προσελκύσουν και νεότερες γενιές, καθώς όσο βελτιώνονται οι ψηφιακές υπηρεσίες μιας τράπεζας, τόσο μεγαλύτερο ενδιαφέρον θα αποκτούν και οι πελάτες προς αυτήν. Παρά το γεγονός ότι, οι καταναλωτές επιθυμούν, να υπάρξουν νέες πρωτοποριακές ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες, για τις οποίες είναι διατεθειμένοι και να πληρώσουν, οι περισσότερες τράπεζες προφέρουν μόνο τις βασικές υπηρεσίες για το κινητό και το διαδίκτυο. Εάν εξακολουθούν να πιστεύουν ότι οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις, είναι απλά ένας τρόπος για να μειώσουν τα έξοδα τους και δεν ξεκινήσουν να επενδύουν χρήματα σε αυτές, θα αντιμετωπίσουν προβλήματα.

Σύμφωνα με την μελέτη, οι περισσότεροι καταναλωτές κάνουν χρήση του διαδικτύου και των κινητών για να παρακολουθούν τα χρηματοοικονομικά προϊόντα. Από αυτούς που πήραν μέρος στην έρευνα, το 69% χρησιμοποιεί το διαδίκτυο για να προμηθευτεί χρηματοοικονομικά προϊόντα. Ενώ το σύνολο αυτών που πήραν μέρος στην έρευνα, που προμηθεύεται χρηματοοικονομικά προϊόντα μέσω κινητού, είναι σήμερα μικρότερο 2 από 3 (33%), οι συναλλαγές της τράπεζας που γίνονται μέσω του κινητού, θα αυξηθούν και άλλο, όπως και οι διαδικτυακές συναλλαγές με την Κίνα, την Ινδία και τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα οι οποίες είναι πρωτοπόρες και σε αυτό τον τομέα. Σε ότι έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά των πελατών, δεν προκαλεί εντύπωση ότι η γενιά Υ<sup>6</sup> ενστερνίζεται αυτή την τάση, με το 67% των ατόμων που ανήκουν σε αυτές τις ηλικίες, να εκφράζει ότι χρησιμοποιεί ή σκέφτεται να χρησιμοποιήσει το κινητό του για τις τραπεζικές συναλλαγές. Ο Matt Hobbs, συνεργάτης του τομέα των λιανικών και εμπορικών τραπεζικών εργασιών της PwC δήλωσε<sup>7</sup>: « Για να ανεβάσουν τα έσοδα τους και να προσπαθήσουν να βρουν λύση στην αδράνεια των καταναλωτών, οι τράπεζες θα πρέπει να τραβήξουν κόσμο από τις νεότερες γενιές, οι οποίες θα είναι κυρίως η γενιά Y και

---

<sup>6</sup> Η Γενιά Y ή Millennials είναι σήμερα η μεγαλύτερη γενιά στον κόσμο, γεννημένοι την περίοδο 1980-2000 ηλικίας 17-37 ετών

<sup>7</sup> <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/publications/assets/pdf/pwc-new-digital-tipping-point.pdf>

το κομμάτι του κόσμου που δεν έχει σήμερα τραπεζικό λογαριασμό. Οι υπηρεσίες που προσφέρει ψηφιακά μια τράπεζα, από το που θα βρίσκεται μια τράπεζα μέχρι και το πώς θα ονομάζεται αυτή, αποτελούν βασικό παράγοντα για να αποφασίσει ο μελλοντικός πελάτης. Η Γενιά Υ διαλέγει σήμερα ποιος θα είναι ο κύριος πάροχος για τις τραπεζικές συναλλαγές της και αυτό αποτελεί για τις τράπεζες μία σημαντική πηγή για την μελλοντική αξία. Έτσι λοιπόν, οι τράπεζες θα πρέπει να βελτιώσουν τις ψηφιακές τους υπηρεσίες, για να μπορέσουν να έχουν αυτούς του πελάτες, οι οποίοι περιμένουν να γνωρίσουν τα νέα ψηφιακά δεδομένα, τα οποία θα μπορέσουν να καλύψουν τις ανάγκες τους για τις τραπεζικές υπηρεσίες με τον ψηφιακό κόσμο. Αν καθυστερήσουν να λάβουν δράση, κινδυνεύουν να αποκλειστούν από νέους επιχειρηματίες, οι οποίοι δεν προσφέρουν απαραίτητα τις χρηματοοικονομικές τους υπηρεσίες, αλλά ασχολούνται με τις ψηφιακές τεχνολογίες.

Έτσι λοιπόν, οι εξελίξεις στην τεχνολογία έχουν ανοίξει την αγορά σε νέους επιχειρηματίες, οι οποίοι όμως δεν είναι βέβαιο ότι θα μπορέσουν να καλύψουν όλους τους πελάτες των τραπεζών. Ένα μεγάλο ποσοστό των ατόμων που πήραν μέρος στην συγκεκριμένη μελέτη (61%), δείχνει ακόμα εμπιστοσύνη στην τράπεζα του, συγκριτικά με άλλους παρόχους, όσον αφορά τον λογαριασμό του. Παρά όλα αυτά, σύμφωνα με νέες μελέτες, νέοι επιχειρηματίες, όπως αυτοί που παρέχουν υπηρεσίες πληρωμής μέσω του κινητού τηλεφώνου, εξακολουθούν να έχουν σημαντικό ρόλο στον τομέα της λιανικής τράπεζας.

Οι τράπεζες θα πρέπει να επιδιώξουν να κάνουν συνεργασίες, με παρόχους που ασχολούνται με την τεχνολογία, τα κινητά τηλέφωνα ή και άλλους που παρέχουν τραπεζικές υπηρεσίες, για να μπορέσουν να παρέχουν στους πελάτες τους, τον ψηφιακό κόσμο που αυτοί επιθυμούν. Ο Matt Hobbs δήλωσε: «Η μεγάλη πρόοδος της ψηφιακής τεχνολογίας έχει συμβάλει στο άνοιγμα της αγοράς και στην αντιμετώπιση των δυσκολιών που υπήρχαν, όπως είναι το να ανοιχτούν μεγάλα δίκτυα καταστημάτων, η απραξία των πελατών και η εμπιστοσύνη στα μεγάλα ονόματα. Έτσι λοιπόν, οι τράπεζες θα πρέπει να υιοθετήσουν στρατηγικές εξαγοράς ή την δημιουργία συνεταιρισμών, με πρωτοποριακές εταιρείες από τον

ψηφιακό και τεχνολογικό χώρο, για να μπορέσουν να εξασφαλίσουν την μελλοντική τους θέση και το κομμάτι που τους ανήκει από την αγορά. Στις αγορές που αναπτύσσονται, στις οποίες υπάρχουν πολλοί καταναλωτές, που δεν έχουν λογαριασμό σε κάποια τράπεζα, δείχνει ότι αν οι τράπεζες δεν βελτιώσουν τις ψηφιακές τους υπηρεσίες, τότε κινδυνεύουν από τους νέους επιχειρηματίες που μπαίνουν στην αγορά». Ο Stephen Whitehouse υποστηρίζει ότι «όσες τράπεζες χρησιμοποιούν την ψηφιακή τεχνολογία και προσφέρουν συμβούλους που θα δημιουργήσουν και θα διατηρήσουν σχέσεις, καλύπτοντας τις ανάγκες του κάθε πελάτη, θα μπορέσουν να αποκτήσουν σημαντική αφοσίωση και πιο κερδοφόρες σχέσεις με τους πελάτες τους».

Σε αυτό το σημείο θα αναλυθούν τα βασικά προϊόντα που προσφέρει μια τράπεζα, καθώς και οι υπηρεσίες που μπορούν να προσφερθούν στο μέλλον, από ένα σύγχρονο και ανταγωνιστικό τραπεζικό σύστημα, αναλόγως βέβαια και από τις συνθήκες που θα ακολουθήσουν στην παγκόσμια αλλά και στις τοπικές τραπεζικές αγορές.

## 2. Λιανική τραπεζική

Με τον όρο «τραπεζικές υπηρεσίες προς καταναλωτές» επιδιώκεται να αποδοθεί ο αγγλοσαξονικός όρος “Retail Banking”. Οι «τραπεζικές υπηρεσίες προς καταναλωτές» περιλαμβάνουν όλες τις ενεργητικές, παθητικές και μεσολαβητικές εργασίες των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν ως κύριο αντικείμενο και σκοπό την εξυπηρέτηση ενός ευρύτατου φάσματος αναγκών των ιδιωτών καταναλωτών, έστω και αν έμμεσα ή άμεσα η δραστηριότητα αυτή καλύπτει και επιχειρηματικές λειτουργίες (C2 Retail Banking and Marketing, 2012). Η Λιανική Τραπεζική περιλαμβάνει τους τομείς της στεγαστικής και καταναλωτικής πίστης, τον τομέα των καταθετικών, αποταμιευτικών και ασφαλιστικών προϊόντων που παρέχονται σε καταναλωτές, η διοχέτευση των οποίων γίνεται μέσα από εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων.

Ένας διαφορετικός ορισμός για το Retail Banking (Kumar et al., 2010) ορίζει την Λιανική Τραπεζική θεωρείται ο κλάδος στον οποίο οι τράπεζες πωλούν ελαφρώς διαφοροποιημένα προϊόντα και συναγωνίζονται σε πολλές ανεξάρτητες γεωγραφικές υποαγορές. Σύμφωνα με τον ίδιο, η Λιανική Τραπεζική παρέχει υπηρεσίες συναλλαγών, αποταμίευσης και χρηματοδότησης σε μικρούς πελάτες. Οι υπηρεσίες της λιανικής τραπεζικής σε γενικές γραμμές δεν αποθηκεύονται, ούτε μεταφέρονται (εξάγονται), αλλά παράγονται σε συνεργασία με τον πελάτη διότι η παραγωγή και η κατανάλωσή τους λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα. (Shekhar, Gupta and Dubey, 2012)

Τα βασικά χαρακτηριστικά της λιανικής τραπεζικής είναι τα εξής:

- Χαρακτηρίζεται κατά κανόνα από μικρού σχετικά ύψους συναλλαγές, χωρίς όμως να είναι δυνατό να καθοριστεί ανώτατο όριο.
- Οι εργασίες της παρουσιάζουν σχετική ομοιομορφία, περιοδικότητα και επαναληπτικότητα, αφού οι κοινωνικές τάσεις αναδιαμορφώνουν τις καταναλωτικές συμπεριφορές και η Λιανική Τραπεζική επαναπροσδιορίζει τα βασικά της προϊόντα. (Choy, 2015)

Οι περισσότερες από τις εργασίες αυτές δεν είναι νέες. Ο νεωτερισμός έγκειται στη διαφορετική αντιμετώπισή τους από τα πιστωτικά ιδρύματα στις ανεπτυγμένες χώρες, ως συνέπεια των ριζικών αλλαγών των κοινωνικών συνθηκών, της μαζικής εισαγωγής της νέας τεχνολογίας στην τραπεζική τεχνική, της διεύρυνσης και διεθνοποίησης της αγοράς και της εντάσεως του ανταγωνισμού. Οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν αισθητά τόσο την εσωτερική οργάνωση, όσο και την αποδοτικότητα των πιστωτικών ιδρυμάτων. Παράλληλα τροποποιούν τη σύνθεση και λειτουργία των διαφόρων χρηματοπιστωτικών συστημάτων.

## **2.1 Το Τραπεζικό Προϊόν**

Το προϊόν είναι η πηγή εσόδων μιας επιχείρησης και αποτελεί την πηγή ικανοποίησης του πελάτη (Fang et al., 2011). Η επιτυχία της τράπεζας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της διοίκησης να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους, οι οποίοι είναι και καταναλωτές του παραγόμενου προϊόντος και επιθυμούν να καλύψουν τις ανάγκες τους και από την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με το πιο μικρό δυνατό κόστος.

Η στρατηγική δημιουργίας και χειρισμού του προϊόντος έχει πολύ σημαντικό ρόλο στη λειτουργία του Μάρκετινγκ για μια τράπεζα και χαρακτηρίζει το επίπεδο της ανταγωνιστικότητάς της έναντι των άλλων τραπεζών.

Τα τραπεζικά προϊόντα διαχωρίζονται σε τρία επίπεδα (B. Harshita, 2015):

i. Τον πυρήνα του προϊόντος, ο οποίος περιλαμβάνει τις βασικές ιδιότητες που προσφέρουν τις χρησιμότητες που αγοράζει ο πελάτης και υπάρχουν σε όλα τα ομοειδή προϊόντα. Προτείνεται στις τράπεζες στην προσφορά ασφάλειας, στη μεταφορά κεφαλαίων, στις διαμεσολαβητικές εργασίες και στην παροχή της δυνατότητας κάλυψης των χρηματοδοτικών αναγκών του πελάτη τη χρονική στιγμή που του παρουσιάζονται.

ii. Το πραγματικό προϊόν, το οποίο αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που συγκεντρώνει το προϊόν και το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα ομοειδή του. Για τα τραπεζικά προϊόντα, στοιχεία διαφοροποίησης είναι η ονομασία τους, η ποιότητά τους δηλαδή η ταχύτητα, η ορθότητα, το προσωπικό ενδιαφέρον, η ευγένεια και η άνεση. Στην προσφορά τραπεζικών υπηρεσιών, οι ποιοτικές διαφοροποιήσεις είναι στοιχεία του διευρυμένου Μίγματος Μάρκετινγκ στις υπηρεσίες, δηλαδή του περιβάλλοντος χώρου, των υπάρχουσών διαδικασιών και του ανθρώπινου παράγοντα

iii. Το διευρυμένο προϊόν, το οποίο περιλαμβάνει τις επιπρόσθετες υπηρεσίες και ωφέλειες που αποκομίζει ο καταναλωτής, τις εγγυήσεις, τον τρόπο παράδοσης και πληρωμής και τις προσφερόμενες υπηρεσίες μετά από την πώληση. Στις τράπεζες περιλαμβάνει τη συσκευασία των υπηρεσιών μαζί με άλλες προκειμένου να εξυπηρετούνται σε καλύτερο βαθμό οι ανάγκες κάθε στόχου με την προσφορά των κατάλληλων υπηρεσιών. Τέτοια παραδείγματα είναι οι τρεχούμενοι λογαριασμοί οι οποίοι συνδυάζονται με καρτέ επιταγών, με δικαίωμα υπερανάληψης και με πιστωτική κάρτα.

Η στρατηγική του προϊόντος σχετίζεται με το εύρος του μίγματος προϊόντος δηλαδή τον αριθμό ομάδων ομοειδών προϊόντων, με το βάθος κάθε προϊόντος δηλαδή τον αριθμό προϊόντων από κάθε ομάδα ομοειδών προϊόντων και τη συνοχή των προϊόντων δηλαδή την ομοιότητα των προϊόντων διαφόρων γραμμών (B. Harshita, 2015).

Προκειμένου να είναι άριστο το μίγμα ενός προϊόντος θα πρέπει τα προϊόντα που περιλαμβάνει να ικανοποιούν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες της αγοράς- στόχου και να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Πριν αποφασισθεί η στρατηγική του προϊόντος που θα ακολουθηθεί θα πρέπει πρώτα να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα (VanHoose, 2017):

- Τι είδους πελάτες έχουμε;
- Τι είδους πελάτες θέλουμε να έχουμε;

- Τι χρειάζονται οι πελάτες που θέλουμε να έχουμε;
- Ποιες ανάγκες των πελατών δεν καλύπτονται από τις υπάρχουσες υπηρεσίες που παρέχουμε;
- Ποιες από τις υπηρεσίες που δεν προσφέρουμε έχουμε τη δυνατότητα να αναπτύξουμε και να προσφέρουμε σε ανταγωνιστική τιμή;
- Τι άλλες ανάγκες υπάρχει περίπτωση να χρειάζονται οι επιλεγείσες κατηγορίες πελατών στο μέλλον;

Στις μέρες μας οι τράπεζες προσφέρουν στους πελάτες μία μεγάλη ποικιλία από προϊόντα και υπηρεσίες. Τα προϊόντα καταναλωτικής πίστης απευθύνονται σε μια συγκεκριμένη κατηγορία πελατών και η ανάπτυξη τους ήταν ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Επίσης υπάρχουν οι πιστωτικές κάρτες που συνδυάζονται με μετρητά για έκτακτες ανάγκες, δωρεάν πρόγραμμα ταξιδιωτικών εξυπηρετήσεων, δωρεάν αυτόματη ταξιδιωτική ασφάλιση, δωρεάν συνδρομή σε περιοδικές εκδόσεις και προνομιακή ενοικίαση αυτοκινήτου.

Οι αποφάσεις Μάρκετινγκ σχετίζονται με τη διαμόρφωση του είδους και την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, τα οποία προσδιορίζονται από τη μακροχρόνια στρατηγική της τράπεζας (Rakita, 2016). Οι αποφάσεις που σχετίζονται με το είδος των προσφερόμενων υπηρεσιών καθορίζουν τις καταθέσεις που δέχεται και τις χορηγήσεις που προσφέρει η τράπεζα, τους μη χρηματικούς όρους της συνεργασίας, τα είδη των διαμεσολαβητικών εργασιών που αναλαμβάνει καθώς και την επέκταση ή τον περιορισμό τους.

Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρεται καθορίζεται από αποφάσεις που σχετίζονται με την οργανωτική αναδιάρθρωση της τράπεζας που αποσκοπεί στην όσο το δυνατόν καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, την εκπαίδευση του προσωπικού, τη μηχανογράφηση των λογιστικών και οικονομικών στοιχείων, την ένταξη των καταστημάτων στο σύστημα online και την αυτοματοποίηση της εξυπηρέτησης, που προσφέρουν οικονομία χρόνου και άνεση στον πελάτη.

## 2.2 Τραπεζικές ηλεκτρονικές υπηρεσίες

Η απελευθέρωση των εγχώριων και διεθνών αγορών σε συνδυασμό με τη ραγδαία ανάπτυξη των τεχνολογικών εφαρμογών στο χώρο των τηλεπικοινωνιών, της πληροφορικής και του διαδικτύου, συνετέλεσαν στις καθοριστικές αλλαγές στο τρόπο λειτουργίας και στη δομή του διεθνούς χρηματοοικονομικού συστήματος και στην ενίσχυση του ανταγωνισμού σε παγκόσμιο επίπεδο. Η χρήση των νέων τεχνολογικών εφαρμογών συμβαδίζει με τη δημιουργία νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών και εναλλακτικών δικτύων διανομής τους και συμβάλλει στην ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής, η οποία αποτελεί πλέον ένα βασικό στοιχείο ποιοτικής εξυπηρέτησης της Λιανικής Τραπεζικής.

Στόχος των εναλλακτικών δικτύων είναι:

- να περιοριστούν οι συναλλαγές στο κατάστημα στις πλέον εξειδικευμένες, π.χ. private banking, χορηγήσεις δανείων, επενδυτικές υπηρεσίες, μεταφέροντας αναλήψεις, καταθέσεις και πληρωμές στα εναλλακτικά δίκτυα,
- να δημιουργηθεί ένα σύστημα εύκολο στη χρήση, που να καλύπτει όλες τις ανάγκες των συναλλασσόμενων και να είναι απόλυτα ασφαλές,
- να εξοικειωθούν οι πελάτες των τραπεζών με τη χρήση των εναλλακτικών δικτύων και να γνωρίσουν τα πλεονεκτήματα που αυτά τους προσφέρουν.

Μέσω των ηλεκτρονικών δικτύων, οι τράπεζες είναι πλέον σε θέση να καλύπτουν το σύνολο της χώρας, ακόμη και τις περιοχές εκείνες όπου, λόγω διαφόρων παραγόντων π.χ. γεωγραφική θέση, δεν είναι εφικτή η λειτουργία καταστήματος. Η μείωση των λειτουργικών εξόδων που επιτυγχάνεται με τη χρήση των εναλλακτικών δικτύων δικαιολογεί την προσπάθεια εξάπλωσής τους.<sup>8</sup> Ενώ μια συναλλαγή στο γκισέ κοστίζει στην τράπεζα περίπου 1,5 ευρώ (σε εργατώρες, κόστος λειτουργίας καταστημάτων κ.λπ.) η ίδια συναλλαγή κοστίζει μόλις 0,25 ευρώ αν πραγματοποιηθεί ηλεκτρονικά. Οι οικονομίες κλίμακας που εξασφαλίζονται είναι ιδιαίτερα σημαντικές, ενώ οι επενδύσεις σε τεχνολογία που

<sup>8</sup> Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2006), Δελτίο ΕΕΤ, Ηλεκτρονική Τραπεζική-Στροφή από τις τράπεζες στα εναλλακτικά δίκτυα-Καλύτερη εξυπηρέτηση για τον καταναλωτή, Αθήνα.



πραγματοποιούνται αφορούν ολόκληρο τον όμιλο της κάθε τράπεζας και, με μικρές διαφοροποιήσεις, χρησιμοποιούνται σε όλες τις χώρες όπου αυτή δραστηριοποιείται.

Επιλέγοντας να χρησιμοποιήσουν τα εναλλακτικά δίκτυα οι πελάτες των τραπεζών ωφελούνται διπλά:

- δεν περιορίζονται από το τραπεζικό ωράριο, καθώς έχουν τη δυνατότητα να διενεργούν συναλλαγές όλο το 24ωρο, όλες τις ημέρες της εβδομάδας, από όπου και αν βρίσκονται,
- απολαμβάνουν ιδιαίτερα ευνοϊκής τιμολογιακής πολιτικής.

Οι χρεώσεις για τις συναλλαγές μέσω εναλλακτικών δικτύων, π.χ. πληρωμές λογαριασμών ΔΕΚΟ, ΙΚΑ, ΦΠΑ, αποστολή εμβασμάτων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, είναι ιδιαίτερα χαμηλές συγκρινόμενες με τις αντίστοιχες προμήθειες για τις συναλλαγές που πραγματοποιούνται στο γκισέ.

Η ανασφάλεια των συναλλασσόμενων και η έλλειψη εξοικείωσης με τις νέες τεχνολογίες είναι τα δύο μεγάλα εμπόδια που πρέπει να ξεπεράσουν οι υπέρμαχοι των εναλλακτικών δικτύων. Ενδεικτικό είναι ότι το ποσοστό διείσδυσης του internet στη χώρα μας είναι από τα χαμηλότερα στην ευρωζώνη, ενώ ακόμα λιγότεροι είναι εκείνοι που πραγματοποιούν ηλεκτρονικές συναλλαγές. Υπολογίζεται ότι μόνο 350.000 περίπου πελάτες των τραπεζών πραγματοποιούν ηλεκτρονικές συναλλαγές, το ύψος των οποίων ανήλθε πέρυσι σε 10 δις. ευρώ περίπου. Το αίσθημα της ασφάλειας των συναλλασσόμενων αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την αποτελεσματική διείσδυση των εναλλακτικών δικτύων σε μεγαλύτερες ομάδες πληθυσμού. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι, σύμφωνα με έρευνες, το 2018 προβλέπεται ότι περισσότερο από το 60% των πωλήσεων τραπεζικών προϊόντων θα γίνεται από ηλεκτρονικά κανάλια.

### 2.2.1 Συναλλαγές μέσω Internet banking (webbanking)

Σήμερα, η μεγάλη ανάπτυξη της τεχνολογίας έδωσε νέες δυνατότητες στη διαδικασία αποϋλοποίησης του χρήματος, με τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, την αποκέντρωση της διαδικασίας διευθέτησης των πληρωμών και την εξάπλωση των συστημάτων συμψηφισμών (E. Jarrett, 2016). Με αυτό τον τρόπο, η έκταση που έχει προσλάβει η εκμετάλλευση από τις τράπεζες των εφαρμογών του παγκόσμιου ιστού επιτρέπει τη σταδιακή αντικατάσταση των παραδοσιακών διαύλων επικοινωνίας με την πελατεία τους και των παραδοσιακών δικτύων διάθεσης των υπηρεσιών τους δηλαδή των καταστημάτων από το διαδίκτυο.

Οι δυνατότητες που παρέχονται στους πελάτες του Internet banking είναι απεριόριστες και τους επιτρέπει την άμεση ενημέρωση και την πληρέστερη εξυπηρέτηση στις θεματικές ενότητες που τους ενδιαφέρουν. Οι δυνατότητες που το Internet banking προσφέρει είναι οι ακόλουθες (Rahi, 2015):

- Μεταφορά χρημάτων από έναν λογαριασμό σε άλλον
- Να δίνουν εντολές στην τράπεζα για εξόφληση λογαριασμών των οργανισμών κοινής ωφέλειας όπως είναι ο ΟΤΕ και η ΔΕΗ και καρτών Visa σε συγκεκριμένη ημερομηνία.
- Να δίνουν εντολές στην τράπεζα να μεταφέρει χρήματα σε συγκεκριμένη ημερομηνία από έναν λογαριασμό σε έναν άλλο
- Να πληροφορούνται για τα υπόλοιπα των λογαριασμών τους και τους τόκους τους
- Να πληροφορούνται για τις εντολές και τις πληρωμές των λογαριασμών
- Να ενημερώνονται για τις κινήσεις των λογαριασμών τους
- Να ενημερώνονται για τα βιβλιάρια των επιταγών τους

- Να ενημερώνονται για επιταγές που έχουν εκδώσει
- Να πληροφορούνται για τις τιμές συναλλάγματος και των μετοχών των εταιρειών

Με την εφαρμογή της ηλεκτρονικής τραπεζικής η τράπεζα μπορεί να προσελκύσει νέους πελάτες.

### 2.2.2 Οι τραπεζικές συναλλαγές από το τηλέφωνο (*phonebanking*)

Με το σύστημα της τραπεζικής τηλεξυπηρέτησης ο πελάτης έχει τη δυνατότητα (Kumar and Kalva, 2011):

- Να δώσει οδηγίες για αγορά εντόκων γραμματίων ή ομολόγων
- Να μεταφέρει ποσά από ένα λογαριασμό σε άλλο
- Να εξοφλεί λογαριασμούς πιστωτικών καρτών, ΟΤΕ και ΔΕΗ
- Να μεταφέρει χρήματα σε άλλα ονόματα εντός και εκτός Ελλάδος
- Να ενημερώνεται για την κίνηση των λογαριασμών καταθέσεων
- Να πληροφορείται για τις τιμές συναλλάγματος και τις τιμές του Χρηματιστηρίου
- Να παραγγείλει βιβλιάριο επιταγών
- Να εξακριβώσει αν έχει εξαργυρωθεί κάποια επιταγή του
- Να ειδοποιήσει για τυχόν απώλεια της χρεωστικής ή της πιστωτικής του κάρτας.

### 2.2.3 Οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου (*mobilebanking*)

Με τον τρόπο αυτό επιτρέπεται η διαχείριση τραπεζικών λογαριασμών από το κινητό τηλέφωνο και παρέχεται η δυνατότητα για άμεση πληροφόρηση σχετικά με την κίνηση του λογαριασμού και άμεσης πραγματοποίησης συναλλαγών (MOBILE PHONE BANKING: Banking the Unbanked, 2009).

Οι τραπεζικές συναλλαγές που μπορούν να γίνουν μέσα από το κινητό τηλέφωνο είναι (Γουόλκερ, 2002):

- Πληροφορίες για τους αριθμούς των λογαριασμών καταθέσεων, του ανοικτού δανείου και των πιστωτικών καρτών
- Πληροφορίες υπολοίπων των λογαριασμών και το διαθέσιμο πιστωτικό όριο των καρτών
- Μεταφορές ποσών μεταξύ των τηρούμενων λογαριασμών
- Πληροφορίες που σχετίζονται με τις πρόσφατες κινήσεις των τηρούμενων λογαριασμών
- Αυτόματη ενημέρωση για τη διαμόρφωση των υπολοίπων των τηρούμενων λογαριασμών
- Αυτόματη ενημέρωση για την εκτέλεση εντολών αγοραπωλησίας μετοχών
- Πληροφορίες και διαφημιστικά μηνύματα για υπηρεσίες.
- Προϊόντα & προσφορές της τράπεζας.
- Αλλαγή του κωδικού PIN
- Προσωπικά μηνύματα. Όλες οι συναλλαγές γίνονται μέσω γραπτών μηνυμάτων και η αποδεικτική αξία των ηλεκτρονικών εντολών είναι η ίδια με

των εγγράφων, ενώ οι συναλλαγές γίνονται μόνο από το κινητό τηλέφωνο του χρήστη.

Οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω τηλεφώνου, δεν έχουν καταφέρει ακόμη να πείσουν το ελληνικό καταναλωτικό κοινό και αυτό οφείλεται μάλλον στη χρήση του κινητού ως μέσο επικοινωνίας οπότε η αποδοχή της αξιοπιστίας του ως μέσο διεξαγωγής χρηματοοικονομικών συναλλαγών δεν είναι τόσο εύκολη (Aggarwal and Lamba, 2012).

Τα πράγματα όμως σιγά σιγά αλλάζουν και έρευνες που έχουν γίνει για λογαριασμό των τραπεζών υπολογίζεται ότι το 7% των πελατών κάνει χρήση του τηλεφώνου για τραπεζικές συναλλαγές.

### **3. Στρατηγική Μάρκετινγκ λιανικής τραπεζικής (retail banking)**

Οι (Malinconico and Fuccio, 2016) ορίζουν το τραπεζικό μάρκετινγκ ως το σύνολο των οργανωμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που ασκεί μια τράπεζα με βάση τη τραπεζική δεοντολογία, προκειμένου να καλύψει τόσο τις υφιστάμενες όσο και προβλεπόμενες ανάγκες της αγοράς που απευθύνεται. Η διαφοροποίηση του Τραπεζικού έναντι των άλλων μορφών στηρίζεται στο γεγονός πως οι προσφερόμενες τραπεζικές υπηρεσίες είναι άυλες, δεν αποθηκεύονται, είναι αδιαχώριστες, ομοιογενείς, πολυάριθμες και δεν παρουσιάζουν μεγάλη γεωγραφική διασπορά. Οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι αδιαχώριστες σε ότι αφορά τον τόπο και το χρόνο της παραγωγής, της διάθεσης και της κατανάλωσής τους. Αντίθετα με τα προϊόντα που παράγονται πρώτα μετά πωλούνται και στη συνέχεια καταναλώνονται, οι υπηρεσίες συνήθως πρώτα πωλούνται και μετά παράγονται και καταναλώνονται. Τις περισσότερες φορές οι υπηρεσίες είναι στενά συνδεδεμένες με το άτομο που τις πουλάει. Αυτό σημαίνει ότι δεν χρησιμοποιούνται μεσάζοντες για τη διάθεσή τους (Das, 2011). Η απόφαση του πελάτη για την επιλογή της καλύτερης τράπεζας δεν είναι συνάρτηση μόνο της απόστασης από το σπίτι του. Πολλές φορές προτιμά να διανύσει κάποια επί πλέον

χιλιόμετρα προκειμένου να εξασφαλίσει τη καλύτερη για αυτόν εξυπηρέτηση. Ο αγώνας για ένα καλύτερο μερίδιο αγοράς από τις τράπεζες έχει καταστήσει σαφές στον κάθε πελάτη τράπεζας ότι δεν είναι υπερβολική απαίτηση από μέρους του να ζητά καλή συμπεριφορά από τους υπαλλήλους της τράπεζας, μικρές προμήθειες, σύντομους χρόνους αναμονής, ATM'S και τα λοιπά (Ravid, 2008).

Το Σύγχρονο Μάρκετινγκ είναι επικεντρωμένο στη δημιουργία υψηλής προστιθέμενης αξίας στον πελάτη και στη δόμηση μίας σχέσης κερδοφόρας μαζί του (Zugic, 2016). Αποτελεί τη φιλοσοφία που πρέπει να κατέχει όλο τον οργανισμό και το τμήμα Μάρκετινγκ δεν μπορεί να λειτουργεί ως ξεχωριστή επιχειρηματική μονάδα.

Οι επιχειρηματικές στρατηγικές θα πρέπει να περιλαμβάνουν τις ευρύτερες αποφάσεις που αφορούν το είδος των πελατών που επιθυμεί ο οργανισμός και τον τρόπο με τον οποίο θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους και τον τρόπο ανάπτυξης των αποτελεσματικών στρατηγιών. Το τραπεζικό μάρκετινγκ προσφέρει στις τράπεζες τη δυνατότητα να αναπτύξουν (Zugic, 2016):

1. Νέες υπηρεσίες και τραπεζικά προϊόντα, τα οποία θα είναι προσαρμοσμένα στις πραγματικές ανάγκες των πελατών τους
2. Τις πωλήσεις τους στις τραπεζικές αγορές, είτε για να διευρύνουν την συνεργασία τους με τους υπάρχοντες πελάτες τους, είτε για να αποκτήσουν νέους.
3. Πιο καλές εργασιακές συνθήκες για τους εργαζόμενους διότι με τη γνώση των τεχνικών αντιμετώπισης της πελατείας η αντιμετώπιση γίνεται πιο εύκολα και πιο αποτελεσματικά
4. Σχέδια για να αντιμετωπίζουν τις ανάγκες της τράπεζας και των εξυπηρετούμενων πελατών της

5. Υπηρεσίες με πιο χαμηλό κόστος για κάθε πελάτη, αξιοποιώντας την τεχνολογία και τις οικονομίες κλίμακας
6. Πιο καλές σχέσεις με τους πελάτες, προκειμένου να δημιουργηθούν δεσμοί αμοιβαίου ενδιαφέροντος. Με το μάρκετινγκ επιτρέπεται στις τράπεζες να παρουσιάσουν κέρδη που προήλθαν από την ικανοποίηση των αναγκών της πελατείας τους, στα ετήσια αποτελέσματά τους.
7. Ο ρόλος του μάρκετινγκ στην τιμολόγηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας είναι πάρα πολύ σημαντικός και ενδιαφέρει άμεσα τον κάθε πελάτη. Όπως με τα συστήματα διαχείρισης πελατείας και με τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων, έτσι και το μάρκετινγκ παίζει καθοριστικό ρόλο στην καλύτερη τιμολόγηση των προϊόντων προς όφελος του τελικού καταναλωτή- πελάτη. Βασικό έργο του τομέα μάρκετινγκ είναι ο εντοπισμός των αναγκών του πελάτη, κάνοντας χρήση νέων τεχνολογιών με τις οποίες μειώνεται το λειτουργικό κόστος και υπάρχει δυνατότητα πιο χαμηλής τιμολόγησης των προϊόντων που προσφέρονται.

Σε ένα τραπεζικό οργανισμό, αναδεικνύεται ο επιτελικός ρόλος του Μάρκετινγκ σε αυτόν, γίνεται αντιληπτό ότι εμπλέκεται σε δραστηριότητες και υπηρεσίες και ότι αφορά στελέχη από όλες τις βαθμίδες του στελεχιακού δυναμικού του τραπεζικού ομίλου. (Rahmani-Nejad, Firoozbakht and Taghipoor, 2014)

Στην ανάπτυξη των τμημάτων μάρκετινγκ δίνουν μεγάλη έμφαση οι εγχώριοι τραπεζικοί όμιλοι, προσπαθώντας να κατακτήσουν μερίδια αγοράς στην λιανική τραπεζική σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό.

Ο ρόλος του μάρκετινγκ έχει αναβαθμιστεί, διότι το έργο που επιτελεί είναι καθοριστικής σημασίας για την ανάπτυξη της κερδοφορίας της. Η νοοτροπία του παραδοσιακού Έλληνα Τραπεζίτη δεν προσαρμόζεται εύκολα στην κουλτούρα του Σύγχρονου Τραπεζικού Μάρκετινγκ.

Το Σύγχρονο Μάρκετινγκ είναι μία εργασία πολύ δύσκολη η οποία απαιτεί επιστημονικές γνώσεις και πρακτικές εμπειρίες (A.Elsalamony, 2014). Μέχρι πριν λίγα χρόνια κυριαρχούσε ακόμη η Τραπεζική Κουλτούρα της εξουσίας αλλά αυτή η κατάσταση έχει αλλάξει σημαντικά διότι οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης των Τραπεζών έχουν προσφέρει σημαντικό έργο στον τομέα της Συμπεριφοράς και της Νοοτροπίας του προσωπικού τους.

Προκειμένου να είναι σωστή και αποτελεσματική η οργάνωση του μάρκετινγκ στις τράπεζες, απαιτείται η συνεργασία μεγάλου αριθμού στελεχιακού δυναμικού από διαφορετικά τμήματα. Αυτό το κομμάτι είναι πολύ σημαντικό ειδικά σήμερα όπου έχουν εμφανιστεί και μια πληθώρα από νέα εναλλακτικά κανάλια διανομής τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών όπως είναι για παράδειγμα τα ATM, το Internet banking και το phone banking που κάνουν το ρόλο του μάρκετινγκ ακόμα πιο σύνθετο.

Παρατηρούμε ότι οι σημερινές Διοικήσεις των Τραπεζών προσπαθούν να απεγκλωβιστούν από τη στενή διαχείριση της καθημερινότητας, για να εστιάσουν την προσοχή τους, στην επίλυση θεσμικών προβλημάτων και στο Στρατηγικό Σχεδιασμό και Εκσυγχρονισμό Ανάπτυξης των Τραπεζών τους.

Επειδή ο ανταγωνισμός ανάμεσα στις τράπεζες τα τελευταία χρόνια εντείνεται συνεχώς, γι' αυτό το λόγο το Μάρκετινγκ των Τραπεζών επικεντρώθηκε στα επιχειρηματικά, στα στεγαστικά και στα καταναλωτικά δάνεια (A.Elsalamony, 2014). Η τράπεζα Αττικής έκανε την πρώτη προσπάθεια επικέντρωσης σε μια κλαδική αγορά-στόχο και πρόσφερε απευθείας πιστωτικές κάρτες στους μηχανικούς. Στη συνέχεια η Τράπεζα Κύπρου πρόσφερε ένα ολοκληρωμένο πακέτο χρηματοδότησης σε γιατρούς.

Το Target Marketing (Sanfelice, 2014) στοχεύει σε Αγορές-Στόχους τα οποία έχουν κοινά χαρακτηριστικά λίγο πιο συγκεκριμένα όπως είναι για παράδειγμα το επάγγελμά, η εθνικότητα και η ηλικία. Εξαιτίας των αλλαγών που παρατηρούνται στο χρηματοπιστωτικό τομέα, οι τράπεζες, στο πλαίσιο του μεγάλου



ανταγωνισμού, προσανατολίζονται πιο πολύ στα καταθετικά προϊόντα και στα τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα όπως είναι για παράδειγμα τα προγράμματα δημιουργίας κεφαλαίου και η παροχή μελλοντικής σύνταξης με συγκεκριμένο ποσό μηνιαίας καταβολής χρημάτων.

Σύμφωνα με τους (Karagavalli G. and Pinto, 2012) υπάρχουν τρεις ξεχωριστές αλλά στενά συνδεδεμένες φάσεις ανάπτυξης του όρου εσωτερικού μάρκετινγκ. Οι φάσεις αυτές είναι:

- 1) η ικανοποίηση του πελάτη
- 2) ο προσανατολισμός στον πελάτη
- 3) η υλοποίηση της στρατηγικής και διοίκηση της αλλαγής.

Στο πλαίσιο της ορθής λειτουργίας του Μάρκετινγκ και για να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα στην ομαδική εργασία μεταξύ των τμημάτων, η επιχείρηση θα οφείλει παράλληλα με το εξωτερικό μάρκετινγκ (external marketing) να εφαρμόζει και το εσωτερικό (internal marketing). Συνεπώς, ενώ το external marketing είναι το μάρκετινγκ που προσανατολίζεται στους ανθρώπους εκτός της επιχείρησης, το internal marketing περιλαμβάνει την πρόσληψη, την εκπαίδευση και την υποκίνηση ικανών εργαζομένων. Ουσιαστικά, πρόκειται για τη στρατηγική εκείνη διαδικασία της επιχείρησης η οποία αποβλέπει στο να προσανατολίσει τους εργαζομένους της επιχείρησης παροχής υπηρεσιών προς την παροχή υπηρεσιών και την άριστη εξυπηρέτηση του πελάτη. Έτσι, η επιχείρηση αποβλέπει τόσο στο να εστιάσει την προσοχή όλων των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων και των στελεχών της ανώτατης διοίκησης, σε μια συνειδητή προσπάθεια εξυπηρέτησης των πελατών της επιχείρησης, όσο και στο να διασφαλίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι της εταιρείας είναι επαρκώς προετοιμασμένοι, ώστε να λειτουργήσουν με το συγκεκριμένο αυτό σκοπό. Με άλλα λόγια, το προσωπικό "αντιμετωπίζεται" ως η εσωτερική πελατειακή βάση της επιχείρησης κι η δουλειά του, ως το εσωτερικό προϊόν, το οποίο ικανοποιεί τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εσωτερικών πελατών, παράλληλα και σε αρμονία με τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Επίσης, πολλοί αναλυτές θεωρούν ότι ορθό είναι (πράγμα το οποίο, ως επί το

πλείστον συμβαίνει και στην πραγματικότητα) το internal marketing να προηγείται του external marketing (Kotler, 2003).

### **3.1 CRM – Relation management**

Το CRM (Customer Relationship Management) ή αλλιώς Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων, είναι ένα σύστημα διοίκησης που επιτρέπει στον οργανισμό να εντοπίσει, να προσελκύσει και να αυξήσει τον αριθμό των «αφοσιωμένων» και επικερδών πελατών του, κάνοντας ορθή διαχείριση των πελατειακών σχέσεων (Blokdiijk, 2012). Μερικά από τα εσωτερικά σημεία (contact points) στα οποία προορίζονται οι πληροφορίες αυτές είναι το τμήμα πωλήσεων και άλλα τμήματα μέσω των οποίων η επιχείρηση έρχεται σε επαφή με τους πελάτες της ή τους προμηθευτές της.

Οι Kumar et. al., (2011) ορίζουν το CRM ως μία πρακτική ανάλυσης και χρήσης δεδομένων, που σε συνδυασμό με την χρήση των νέων τεχνολογιών και μορφών επικοινωνίας, αναπτύσσονται επιχειρησιακές πρακτικές ώστε να μεγιστοποιείται η δυνητική διάρκεια ζωής του κάθε πελάτη ξεχωριστά.

Μερικοί από τους λόγους οι οποίοι οδήγησαν στην ανάπτυξη του CRM παρουσιάζονται παρακάτω (Kumar et. al., 2011):

- Αλλαγή στρατηγικής για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η ανάγκη για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οδήγησε τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη στρατηγικών οι οποίες προσανατολίζονται προς τον πελάτη. Η μαζική παραγωγή και ο διαχωρισμός της από την κατανάλωση, μείωσαν τις πιθανές αλληλεπιδράσεις που είχε η επιχείρηση με τους πελάτες της. Ο ολοένα και περισσότερος ανταγωνισμός, και η απαίτηση των πελατών για διαφοροποιημένα προϊόντα, ωθούν τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή CRM συστημάτων για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

- Η αξία της διατήρησης της πελατείας μιας επιχείρησης

Ένας πολύ σημαντικός λόγος που οδήγησε στην ανάπτυξη του CRM είναι το χρηματοοικονομικό κόστος της απόκτησης νέων πελατών που είναι πολύ

μεγαλύτερο από αυτό της διατήρησης των υπαρχόντων πελατών. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η εφαρμογή CRM αποτελεί στρατηγική επιλογή για τη διατήρηση των πελατών της επιχείρησης.

➤ Ανάγκη επικοινωνίας με τους πελάτες

Τα «κενά» που αφήνουν οι διαφημιστικές ενέργειες και τα λοιπά μέσα μαζικής ενημέρωσης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επικοινωνία της με τους πελάτες, δημιούργησαν την ανάγκη για την εφαρμογή CRM συστημάτων, η οποία έρχεται να καλύψει το κενό στην επικοινωνία με τον πελάτη που αφήνει ακάλυπτο η διαφήμιση και ταυτόχρονα αποτελεί λιγότερο δαπανηρή επιλογή για την επιχείρηση.

➤ Ανάπτυξη τεχνολογίας & επικοινωνιακών δυνατοτήτων

Οι τεχνολογικές βελτιώσεις και πρόοδοι, επέτρεψαν στις επιχειρήσεις την ανάπτυξη μεθόδων εξατομικευμένης επαφής με τους πελάτες τους, πιο «πελατοκεντρικά» προσανατολισμένων. Παραδείγματα τέτοιων επαφών είναι το e-mail, η τηλεφωνική επικοινωνία και interactive media (Internet).

➤ Ετερογένεια της ζήτησης η οποία δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί με μαζική προώθηση προϊόντων.

Η καταναλωτική ζήτηση παρουσιάζει ανομοιομορφίες που σχετίζονται με τις απαιτήσεις των πελατών, οι οποίες διαφοροποιούνται λόγω της πολυεθνικότητας των σύγχρονων κοινωνιών (Kumar et. al., 2011).

➤ Διαθεσιμότητα χρόνου

Οι καταναλωτικές ανάγκες αλλάζουν άρδην, και σε συνδυασμό με την «on time» απαίτηση του καταναλωτή για προϊόντα, οι συναλλαγές κάθε είδους πρέπει να γίνονται όσο πιο σύντομα γίνεται (Kumar et. al., 2011).

➤ Τεχνολογία αποθήκευσης δεδομένων

Η τεχνολογία αποθήκευσης δεδομένων και διαχείρισής τους βελτιώνεται ολοένα και περισσότερο και μειώνεται δραματικά το κόστος της. Οι διάφορες πληροφορίες μπορούν να συγκεντρωθούν πιο εύκολα από ποτέ με την βοήθεια και του World Wide Web (www), και έτσι να αποκομίσουν περισσότερες πληροφορίες για τους

υπάρχοντες αλλά και τους δυνητικούς πελάτες (Kumar et. al., 2011). Συνεπώς, η διαδικασία συγκέντρωσης, αποθήκευσης και ανάλυσης δεδομένων που αφορούν πελάτες τους είναι μία εύκολη διαδικασία πλέον για τις επιχειρήσεις.

Η ψηφιοποίηση των μέσων και τα ηλεκτρονικά κοινωνικά δίκτυα επιτρέπουν στις εταιρείες να συλλέγουν και να διατηρούν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες τους. Πριν τις σύγχρονες αυτές τεχνολογικές εξελίξεις, η αλληλεπίδραση γινόταν ανάμεσα στον πελάτη και τον μεσάζοντα. Αυτό επέτρεπε στον λιανοπωλητή ή μεσάζοντα να καρπωθεί τα οφέλη της μάρκας και έτσι να αναπτύξει την δική του σχέση με τον πελάτη. Διατηρώντας την επικοινωνία με τον καταναλωτή και επιτυγχάνοντας την αλληλεπίδραση μαζί του, η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα πραγματικά αποτελεσματικό πρόγραμμα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων το οποίο θα συνεισφέρει στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης με τους καταναλωτές.

Συνεπώς, με τις παραδοσιακές πρακτικές μάρκετινγκ η επιχείρηση απευθύνεται στον «μέσο πελάτη-στόχο», με γνώμονα το επιθυμητό μερίδιο αγοράς. Εκμεταλλευόμενοι τις έρευνες αγοράς, τα στελέχη μάρκετινγκ εντοπίζουν τις ανάγκες ενός μέσου καταναλωτή και «φτιάχνουν» προϊόντα για να τις ικανοποιήσουν.

Έτσι, γίνεται εμφανής η βραχυχρόνια αντίληψη του μάρκετινγκ εστιάζοντας στην αύξηση των πωλήσεων. Το παραδοσιακό μάρκετινγκ κυρίως ενδιαφέρεται για την απόκτηση πελατών και όχι για την δημιουργία σχέσης με αυτούς και την διατήρηση τους. Τελικά, το μάρκετινγκ, όπως το ξέραμε, στοχεύει στη δημιουργία μεμονωμένων συναλλαγών αντί στη δημιουργία πραγματικών σχέσεων με τον καταναλωτή. Η προσέγγιση του παραδοσιακού μάρκετινγκ θέτει την λειτουργία του τμήματος μάρκετινγκ μέσα στην επιχείρηση να αναλαμβάνει αρμοδιότητες όπως έρευνες αγοράς, προώθηση, διαφήμιση κ.α., και έτσι να είναι αποκομμένο από την υπόλοιπη επιχείρηση. Έτσι όμως, δεν καταφέρνει να αποκτήσει πελατοκεντρική φιλοσοφία, στην οποία ο καταναλωτής θα είναι ο πρωταγωνιστής και που σύμφωνα με αυτόν να καθορίζεται η δράση της επιχείρησης. Σε αυτό το μοτίβο, το

τμήμα μάρκετινγκ αποξενώνεται όχι μόνο από το σύνολο της επιχείρησης αλλά και από τον ίδιο τον καταναλωτή.

Οι καταναλωτές σήμερα διαμορφώνουν εξειδικευμένες ανάγκες και η αγοραστική τους συμπεριφορά είναι αρκετά σύνθετη, η προσέγγιση του μάρκετινγκ δεν μπορεί να έχει μαζικό χαρακτήρα, αλλά να προσανατολίζεται στις ανάγκες της αγοράς και του πελάτη. Για τους παραπάνω λόγους δημιουργήθηκε η ανάγκη για μια διαφορετική προσέγγιση και έτσι εμφανίστηκε η έννοια του Relationship Marketing.

Παραδοσιακά το μάρκετινγκ λειτουργούσε με λίγες και γενικές πληροφορίες για τους πελάτες. Το relationship marketing προϋποθέτει την δημιουργία μιας βάσης δεδομένων και την εγκατάσταση IT συστημάτων με τα οποία θα επιτυγχάνεται η εκμετάλλευση των δεδομένων της πελατειακής βάσης, που θα περιέχει όσο το δυνατόν πιο αναλυτικές πληροφορίες για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Η δυσκολία που αντιμετωπίζει η επιχείρηση η οποία θέλει να εφαρμόσει πρακτικές relationship μάρκετινγκ έγκειται στο ότι απαιτείται από το προσωπικό της επιχείρησης να προσαρμοστεί στα νέα δεδομένα που επιτάσσει η χρήση συστημάτων relationship marketing, και να μπορέσουν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες (Gronroos & Ravald, 2011).

Σε ότι αφορά τις δυσκολίες που προέρχονται από το εξωτερικό της επιχείρησης, αυτές έχουν να κάνουν με το ότι το relationship μάρκετινγκ βασίζεται στη σύναψη σχέσεων εμπιστοσύνης με τους πελάτες, οι οποίες και θα οδηγήσουν στην πιστότητα (loyalty) και την επαναληπτική αγορά. Αυτές οι σχέσεις όμως αφενός αποτελούν μια αρκετά χρονοβόρα διαδικασία για να οικοδομηθούν, και αφετέρου προϋποθέτουν την δέσμευση του πελάτη με την επιχείρηση, η οποία δεν μπορεί να θεωρείται επ' ουδενί δεδομένη και παντοτινή.

Σε ότι έχει να κάνει με τις πιστωτικές κάρτες, οι τράπεζες ευνοήθηκαν από τις τεχνολογικές εξελίξεις και δημιούργησαν προϊόντα με ειδικές βάσεις, που μπορούν να δείχνουν τις συναλλαγές του πελάτη και να έχουν θετική αναγνώριση. Με εξαίρεση τα συνηθισμένα προϊόντα που έχουν υψηλό πιστωτικό όριο, προνομιακό επιτόκιο ή ακόμα και δωρεάν συνδρομή, ο πελάτης επιβραβεύεται, όταν χρησιμοποιεί την κάρτα του για τις αγορές που πραγματοποιεί, είτε του

επιστέφονται πίσω μετρητά, είτε μπορεί να κάνει τις αγορές του δωρεάν από συγκεκριμένες συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Σε ότι έχει να κάνει με τα προϊόντα κατάθεσης, τις επενδύσεις και το Private Banking, οι αλλαγές που έχουν γίνει, είναι οι εξής:

- Νέα προγράμματα κατάθεσης, που μπορούν να συνδέσουν λογαριασμό προθεσμίας με δέσμευση ενός μέρους των χρημάτων σε πιο αποτελεσματικές επενδύσεις, όπως A/K, καταθέσεις προθεσμίας και κάποιους τίτλους της χρηματαγοράς, ενώ το μέρος των χρημάτων που απομένει, μπορεί να γίνει ανάληψη αυτού κάποιες φορές του μήνα ή και συνέχεια.

- Νέοι λογαριασμοί κατάθεσης, που έχουν υψηλότερα επιτόκια, αλλά με μειωμένες συναλλαγές τον μήνα.

- Νέα προϊόντα για επενδύσεις και αποταμίευση, τα οποία μπορεί να τα προμηθευτεί κάποιος και από τις διάφορες τράπεζες. Στην πραγματικότητα, η πρωτοπορία εδώ είναι, ότι έχει ανατεθεί στις τράπεζες η προώθηση ασφαλιστικών και επενδυτικών προϊόντων, που μπορεί κάποιος να τις προμηθευτεί και από ασφαλιστικές εταιρείες αλλά και εταιρείες A/K και επενδύσεων χαρτοφυλακίου.

Επιπλέον, γίνεται εφαρμογή των διασταυρωμένων πωλήσεων (cross selling) σε όλα τα προϊόντα, τα οποία παρέχονται στους πελάτες, είτε σαν προσφορά ή παροχή (Gu and Huang, 2010), είτε με απλή ενημέρωση και άλλων προϊόντων. Για παράδειγμα, όταν δίνεται ένα στεγαστικό δάνειο, δίνεται μαζί και ένα καταναλωτικό δάνειο ή μια πιστωτική κάρτα. Αν κάποιος πάρει μια πιστωτική κάρτα, του παρέχεται και ένας λογαριασμός κατάθεσης.

Σχετικά με τις τραπεζικές υπηρεσίες που παρέχονται στους πελάτες, όπως είναι λογικό, σημειώνονται κάποιες αλλαγές στην πάροδο των χρόνων (Gu and Huang, 2010):

- Χρησιμοποιούνται τεχνολογίες, που μειώνουν τον χρόνο και την προσπάθεια, για να προσεγγιστεί ο πελάτης. Όπως για παράδειγμα, στα ATM

όπου όλοι μπορούν να πραγματοποιήσουν πολλές συναλλαγές, χρησιμοποιώντας χρεωστική ή πιστωτική κάρτα.

- Στις περισσότερες τράπεζες υπάρχουν μηχανήματα αυτόματων συναλλαγών, που εξυπηρετούν πληρωμές δανείων, καρτών, λογαριασμών κ.α.
- Οι περισσότερες τράπεζες παρέχουν τις υπηρεσίες τους και μέσω του διαδικτύου, που μπορεί κάποιος να δει και να λάβει πληροφορίες, μπορεί επίσης να κάνει αίτηση για προϊόντα, αλλά και να βλέπει την κίνηση στον λογαριασμό του και να κάνει συναλλαγές, από όπου βρίσκεται με σιγουριά και ευκολία.
- Έχουν δημιουργηθεί υπηρεσίες, μέσω κινητής τηλεφωνίας, που μπορούν να παρακολουθούν την κίνηση στους λογαριασμούς.
- Υπάρχουν 24ωρες τηλεφωνικές γραμμές, που δίνουν πληροφορίες, για ότι χρειάζεται ο πελάτης.

Επιπλέον, τα περισσότερα τραπεζικά καταστήματα, έχουν βελτιωθεί και έχουν τοποθετήσει συστήματα αναμονής πελατών, όπου ο κάθε πελάτης έχει την σειρά του, επίσης γνωρίζει και τον χρόνο που θα περιμένει, για να εξυπηρετηθεί, αλλά στις τράπεζες υπάρχουν και καθίσματα για τους πελάτες, σε ένα φιλικό και πιο εξελιγμένο περιβάλλον. Σε πολλές περιπτώσεις, ο πελάτης μπορεί να ενημερώνεται μέσω εφαρμογής στο κινητό (mobile application) για το ακριβές νούμερο που εξυπηρετείται εκείνη την στιγμή στο κατάστημα που τον ενδιαφέρει, δίνοντάς του την δυνατότητα να μην περιμένει στο κατάστημα μέχρι να έρθει η δική του σειρά.

Επιπλέον, ο τραπεζικός υπάλληλος δεν έχει τον ρόλο που είχε παλαιότερα, αλλά εξυπηρετεί τον πελάτη, δηλαδή δεν ολοκληρώνει απλά υποθέσεις και εκδίδει έγγραφα, αλλά συμβουλεύει τον πελάτη, με ότι έχει να κάνει με τα δάνεια και τις επενδυτικές υποθέσεις που τον αφορούν.

Γενικότερα, οι περισσότερες αλλαγές αφορούν, στο πως θα εξυπηρετηθεί ο πελάτης γρήγορα και ποιοτικά και όχι μόνο με ποιοτικά και πρωτοποριακά προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά με εξυπηρέτηση που να έχει νόημα, για να μπορεί ο

πελάτη να απολαμβάνει ένα ολοκληρωμένο πακέτο αξίας (Gu and Huang, 2010). Επιπλέον, οι τράπεζες σαν επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες, χρησιμοποίησαν το ανθρώπινο δυναμικό τους, μετατρέποντας τους σε εξειδικευμένους συμβούλους, δίνοντας μεγαλύτερη αξία για τον πελάτη, το οποίο είναι πολύ σημαντικό στην σημερινή εποχή.

### **3.2 Πως η σχέση (relation) γίνεται αξία (value)**

Το CVM (customer value maximization) είναι μια αποδεδειγμένη μεθοδολογία που ξεπερνά τις βασικές δυνατότητες του CRM, επιτρέποντας στις τράπεζες να εντοπίζουν και να αξιοποιούν το πλήρες δυναμικό πελατειακής τους βάσης. Ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα CVM κάνει εξαιρετικά διαφοροποιημένες προσφορές με διαφορετικά χαρακτηριστικά προϊόντος σε μικρούς τομείς πελατών (niche), αντί να μεταδίδει την ίδια προσφορά προϊόντων σε όλους τους πελάτες. Αντί για μια στατική και προς τα πίσω προσανατολισμένη τμηματοποίηση, οι τεχνολογίες αιχμής που χρησιμοποιούνται στο CVM χρησιμοποιούν προγνωστικά, αυτορυθμιζόμενα υποδείγματα για να καθορίσουν την καλύτερη επόμενη προσφορά για κάθε πελάτη. Αυτή η εμπειριστατωμένη ανάλυση που βασίζεται σε δεδομένα πολύπλοκων δεδομένων μπορεί να προσδιορίσει την μελλοντική δυναμική του πελάτη (EMEA, 2010).

Οι τράπεζες που είναι σε θέση να καταγράψουν και να διατηρήσουν το δυναμικό CVM επιτυγχάνουν τις καλύτερες επιδόσεις, ενσωματώνοντας την αξία των πελατών τους ως βασικό δείκτη για τη στόχευση τους κατά προτεραιότητα και τον εντοπισμό ευκαιριών σε όλα τα τμήματα των πελατών. Η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται σε τράπεζες σε ευρύτατες γεωγραφικές περιοχές. Οι канаδικές και οι ισπανικές τράπεζες είναι από τις πιο προηγμένες σε αυτόν τον τομέα, επιτυγχάνοντας σταθερά μια βαθμιαία αλλαγή στην αποτελεσματικότητα των εμπορικών ενεργειών τους, επιτρέποντάς τους να καταγράψουν αυξήσεις κερδών τουλάχιστον 10 με 15 τοις εκατό. Για την αποτελεσματική λειτουργία του CVM, είναι ζωτικής σημασίας για μια τράπεζα να κατανοήσει για πρώτη φορά την πελατειακή της βάση, εντοπίζοντας τους πιο κερδοφόρους πελάτες της καθώς και τις "πηγές



αξίας" της, επιμερίζοντας τις προωθητικές της ενέργειες ανάλογα (EMEA, 2010). Άλλωστε σύμφωνα και με την αρχή του Pareto, το 80% των εσόδων μίας επιχείρησης προέρχονται από το 20% των πελατών της.

#### **4. Στρατηγική επικοινωνίας στο retail banking**

Το μίγμα προβολής και επικοινωνίας οποιασδήποτε επιχείρησης περιλαμβάνει, όπως είναι γνωστό, τη διαφήμιση, την προώθηση των πωλήσεων, τις δημόσιες σχέσεις, τη δημοσιότητα, την προσωπική πώληση και το άμεσο μάρκετινγκ. Στόχος της επικοινωνιακής δραστηριότητας ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού δεν είναι μόνο οι πελάτες του, αλλά και οι εργαζόμενοι, οι μέτοχοι και το ευρύτερο κοινό. Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικός για πέντε λόγους:

- Την προσέλκυση νέων πελατών: Οι νέοι πελάτες μπορεί να είναι νέοι για το προϊόν ή νέοι για την επιχείρηση, άρα αφενός χρησιμοποιούν το προϊόν, αλλά αφετέρου μετακινούνται από άλλη εταιρία, έχοντας πεισθεί να δοκιμάσουν έναν άλλο συνδυασμό ποιοτικών χαρακτηριστικών αλλά και κόστους. Στην πρώτη περίπτωση πρέπει να στοχεύει η επικοινωνία στη δημιουργία επίγνωσης, ενώ στη δεύτερη στη δημιουργία προτίμησης λόγω της ύπαρξης συγκεκριμένων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών (loyalty): Όπως είναι γνωστό το κόστος διατήρησης των υπαρχόντων πελατών είναι πολύ μικρότερο από το κόστος προσέλκυσης νέων. Είναι λοιπόν πολύ σημαντικό οι πελάτες που μένουν ικανοποιημένοι από το επίπεδο της προσφερόμενης εξυπηρέτησης σε ένα προϊόν όχι μόνο να συγκεντρώσουν όλους τους λογαριασμούς που διατηρούν σε ανταγωνιστές (up selling), αλλά καθώς εισέρχονται σε νέο στάδιο του κύκλου ζωής της οικογένειας, να καλύπτουν τις νέες ανάγκες τους από άλλα προϊόντα του τραπεζικού οργανισμού (cross selling).

- Την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων: Το εσωτερικό μάρκετινγκ και η επικοινωνία με τους εργαζόμενους είναι εξίσου σημαντικές με το εξωτερικό μάρκετινγκ δεδομένου ότι το προσωπικό εξυπηρέτησης αντιμετωπίζεται σε πολλές περιπτώσεις ως ένα μέρος της προσφερόμενης υπηρεσίας, είναι αυτονόητο ότι η ικανοποίηση του επιδρά άμεσα στην ποιότητα της. Στην ικανοποίηση του συμβάλλει μεταξύ άλλων και η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας της οποίας είναι αποδέκτης.
- Την εδραίωση της εμπιστοσύνης στη σταθερότητα του τραπεζικού οργανισμού: Τα μηνύματα για τη σταθερότητα ενός Τραπεζικού Οργανισμού ενισχύουν τα αισθήματα ασφάλειας των μετόχων, των εργαζομένων και των πελατών του με τελικό αποτέλεσμα την εδραίωση της αξιοπιστίας τους.
- Τη βελτίωση της δημόσιας εικόνας. Η επικοινωνία ενός Τραπεζικού Οργανισμού στοχεύει και στην ενίσχυση της επίγνωσης ή και της γνώσης του ευρύτερου κοινού για τις κοινωνικά υπεύθυνες δραστηριότητές του.

Η επικοινωνία θεωρείται διαδικασία παραγωγής, κωδικοποίησης δεδομένων, μεταφοράς δεδομένων, αποκωδικοποίησης και λήψης μηνυμάτων που επιτρέπει την μεταφορά μηνυμάτων και πληροφοριών. Ο βασικός τρόπος επικοινωνίας, βέβαια, είναι ο λόγος (γραπτός και προφορικός) με όλα τα τεχνολογικά μέσα που χρησιμοποιούνται για να μεταδοθεί: βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά, ραδιόφωνο, τηλεόραση και άλλα. Το σωστό κείμενο είναι αυτό που έχει γραφτεί κατά τρόπο που να μπορεί να το καταλάβει άμεσα οποιοσδήποτε από τους παραλήπτες του, ανεξάρτητα από το βαθμό ευφυΐας του και από το μορφωτικό επίπεδο του καθενός. Πρέπει να κερδίζει καθημερινά την εμπιστοσύνη του καταναλωτή αλλά και να υλοποιεί αυτά που παρουσιάζει και προσφέρει. Όσο για τον προφορικό λόγο θα πρέπει να είναι σταθερός, άμεσος, ειλικρινής και ο πωλητής θα πρέπει να είναι αφοσιωμένος και επικεντρωμένος στον πελάτη ώστε να του δείχνει ότι είναι σημαντικός για την επιχείρηση αλλά και ο πελάτης να νιώσει ασφάλεια και εμπιστοσύνη για την επιχείρηση (Τομαράς, 2010).

Τα καταναλωτικά προϊόντα είναι ίσως αυτά που ευκολότερα κανείς μαθαίνει, γιατί εξυπηρετούν τις καθημερινές ανάγκες των φυσικών προσώπων σαν κι εμάς. Εάν

αναλογιστούμε τη δική μας εμπειρία ως καταναλωτές, είναι πιθανόν να συμφωνήσουμε ότι οι άνθρωποι δεν αγοράζουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων. Οι καταναλωτές μάλλον αγοράζουν τα οφέλη που θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, οι οποίες πηγάζουν από τις ιδιότητες του προϊόντος. Γι' αυτό το λόγο είναι σημαντικό οι τράπεζες να αλλάξουν τα χαρακτηριστικά των προϊόντων σε οφέλη που ο πελάτης θα αποκομίσει από αυτές τις ιδιότητες, τι ακριβώς θα προσφέρουν αυτές στον πελάτη. Οι τράπεζες αναγκάστηκαν να ανακαλύψουν νέα προϊόντα, τα οποία έχουν σκοπό την κάλυψη ενός ευρύτερου φάσματος αναγκών του καταναλωτή.

Το μίγμα προώθησης των τραπεζικών προϊόντων / υπηρεσιών έχει γίνει πλέον ένα σημαντικό συστατικό στοιχείο στην τραπεζική επικοινωνιακή στρατηγική. Αυτό περιλαμβάνει τέσσερις βασικές μεταβλητές, οι οποίες συνθέτουν το λεγόμενο PromoMix, την προσωπική πώληση, τη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων και τις δημόσιες σχέσεις.

Προσωπική πώληση: Ως προσωπική πώληση στους τραπεζικούς οργανισμούς ορίζεται η διαδικασία προώθησης των πωλήσεων που περιλαμβάνει εκείνες τις προσπάθειες, οι οποίες αποσκοπούν να πείσουν τους υποψήφιους πελάτες για το κέρδος που θα έχουν από τη συνεργασία τους με την τράπεζα. Τα στελέχη της τράπεζας προσπαθούν να πουλήσουν στον πελάτη μέσα από μια πρόσωπο με πρόσωπο διαδικασία. Η προσωπική πώληση εξυπηρετεί τους ακόλουθους σκοπούς:

1. Την προσωπική επικοινωνία ανάμεσα σε πελάτη και πωλητή. Κατά την διάρκεια αυτής της αμφίδρομης επικοινωνίας δίνεται στον πωλητή η ευκαιρία να διαπιστώσει τις επιθυμίες και τις δυνατότητες του δυνητικού πελάτη, να διαφοροποιήσει την προσφορά του προσαρμόζοντάς την στις ανάγκες του και να εμπνεύσει σιγουριά, εμπιστοσύνη και σταθερότητα.
2. Τη δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων. Μ' αυτήν δίνεται η ευκαιρία στον πωλητή να κερδίσει τον πελάτη. Τη δέσμευση της προσοχής του πελάτη να ακούσει όλη την επιχειρηματολογία του υπαλλήλου και έτσι να αυξηθεί η πιθανότητα της συνεργασίας τους.

3. Τη δημιουργία αναγνωρισιμότητας για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία.
4. Την ανάπτυξη προτιμήσεων για τις προσφερόμενες υπηρεσίες.
5. Τη διαπραγμάτευση των όρων της συνεργασίας με κάθε πελάτη και το κλείσιμο της πώλησης.
6. Την παρακολούθηση και παροχή εξυπηρέτησης σε κάθε πελάτη, ώστε να δημιουργηθούν οι προϋποθέσεις για επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.

Διαφήμιση: Διαφήμιση είναι η απρόσωπη παρουσίαση ιδεών, προϊόντων ή υπηρεσιών, φυσικών και νομικών προσώπων, που αποσκοπεί με την κατάλληλη χρησιμοποίηση των μέσων μαζικής επικοινωνίας να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ατόμων που ανήκουν σε προκαθορισμένες αγορές – στόχους. Οι αντικειμενικοί σκοποί της διαφήμισης γενικά θα μπορούσαμε να τους προσδιορίσουμε σε δύο κατηγορίες : άμεσοι σκοποί που οδηγούν σε αύξηση των μετρήσιμων μεταβλητών, όπως είναι οι πωλήσεις και έμμεσοι σκοποί που επικεντρώνονται στην επικοινωνιακή ιδέα και στο image, και στην αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών, τα οποία βέβαια έχουν επίδραση στις πωλήσεις μακροχρόνια. Το τραπεζικό μίγμα όσον αφορά τη διαφήμιση περιλαμβάνει και τους άμεσους και τους έμμεσους σκοπούς. Η αποτελεσματικότητα της διαφήμισης κρίνεται με βάση την επιτυχία των στόχων της, που δεν είναι πάντοτε η αύξηση των πωλήσεων. Είναι φανερό ότι, στο στάδιο εισαγωγής ενός νέου προϊόντος στην αγορά, ο σκοπός δεν είναι η μόνο ο έλεγχος των πωλήσεων και η αύξηση τους, αλλά η ενημέρωση των υποψήφιων πελατών για το νέο αυτό προϊόν. Οι σκοποί της διαφήμισης τραπεζικών υπηρεσιών μπορούν να συνοψισθούν στα εξής σημεία:

1. Η αύξηση του βαθμού γνωριμίας της τράπεζας και των προσφερόμενων από αυτήν υπηρεσιών στο καταναλωτικό κοινό.
2. Η δημιουργία του επιθυμητού κύρους για την τράπεζα.
3. Η επαύξηση, η διατήρηση ή η ελαχιστοποίηση της μείωσης (όποτε αυτή είναι αναπόφευκτη) του μεριδίου αγοράς των προσφερόμενων υπηρεσιών.

4. Η συμβολή στη διαμόρφωση εικόνας για κάθε προσφερόμενη υπηρεσία αντίστοιχης με την προδιαγραφείς στρατηγική τοποθέτησης (positioning).
5. Η πληροφόρηση της υφιστάμενης ή της πιθανής πελατείας για οποιαδήποτε αλλαγή σε κάθε στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ (νέες υπηρεσίες, αλλαγή στην τιμολογιακή πολιτική, νέα καταστήματα, , νέες προωθητικές ενέργειες).
6. Η αύξηση της συχνότητας χρήσης στην υπάρχουσα πελατεία της τράπεζας. Αυτού του είδους η διαφήμιση ενθαρρύνει τους πελάτες να αυξήσουν τη χρήση των υπηρεσιών της τράπεζας, προωθώντας τους και άλλα προϊόντα (cross selling). Πολλές τράπεζες χρησιμοποιούν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και στέλνουν περιοδικά στους πελάτες για ενημέρωση κάποια statements, με τα οποία τους πληροφορούν και τους προτείνουν για τις δικές τους ανάγκες κάποια τραπεζικά προϊόντα.
7. Έμφαση στην διαφορετικότητα των τραπεζικών προϊόντων. Οι τραπεζικές υπηρεσίες έχουν κάποια ομοιογένεια, σκοπός, λοιπόν, της διαφήμισης είναι να μπορεί ο πελάτης να ξεχωρίσει το προϊόν από κάποιο αντίστοιχο άλλης τράπεζας.
8. Η αλλαγή των συνηθειών των καταναλωτών ως προς τον τρόπο συναλλαγής με τη τράπεζα. Για παράδειγμα, η αύξηση της χρήσης του e-banking για κάποιες συναλλαγές τους και των ΑΤΜ'ς, δίνοντας έμφαση μέσω της διαφήμισης στα πλεονεκτήματα που θα αποκομίσουν οι πελάτες από τη χρήση τους.

Η διαφήμιση μπορεί να ενημερώνει, να πείθει αλλά και να υπενθυμίζει. Ανάλογα με το σκοπός της προσδιορίζεται και το είδος της. Έτσι προκύπτει:

α) Η πληροφοριακή διαφήμιση: Αυτή αποσκοπεί πρώτα στο να δημιουργήσει αρχική ζήτηση για ένα νέο είδος προϊόντος ή να ανατοποθετήσει παλαιά προϊόντα. Αναφέρεται σε προϊόντα ή υπηρεσίες που βρίσκονται στη φάση της εισαγωγής ή της επαναεισαγωγής τους στην αγορά. Οι διαφημιστικές προσπάθειες επικεντρώνονται στην εκπαιδευτική πληροφόρηση των νεωτεριστών και έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά τους. Επίσης σκοπός της είναι να

περιγράψει τις διαθέσιμες τραπεζικές υπηρεσίες και να πληροφορήσει για τη διερεύνηση του δικτύου των καταστημάτων. Τέλος να πληροφορήσει για την αλλαγή τιμολογιακής πολιτικής.

β) Η ανταγωνιστική διαφήμιση: Χρησιμοποιείται όταν κάποιες υπηρεσίες εισέρχονται στη φάση της ανάπτυξης και έχει στόχο να πείσει το χρήστη των υπηρεσιών με τον τονισμό των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, που τις διαφοροποιούν από τις ομοειδής υπηρεσίες του ανταγωνισμού. Αυτή μπορεί να έχει τη μορφή της συγκριτικής ή της μη συγκριτικής διαφήμισης. Στόχοι της είναι: να δημιουργήσει προτίμηση για το συγκεκριμένο προϊόν υπηρεσία, να αλλάξει την εικόνα και να παρακινήσει για αγορά

γ) Η διαφήμιση υπενθύμισης: Χρησιμοποιείται κυρίως στη φάση της ωριμότητας του προϊόντος και αποσκοπεί στη διατήρηση των υπάρχουσών μεριδίων της αγοράς.

δ) Η διαφήμιση επανενίσχυσης: Αποσκοπεί να αυξήσει την ασφάλεια των πελατών διαβεβαιώνοντάς τους ότι έχουν κάνει τη σωστή επιλογή.

ε) Η συνεργατική διαφήμιση: Έχει σαν στόχο να μειώσει τη διαφημιστική δαπάνη με τη συμμετοχή περισσότερων διαφημιζόμενων στη διαφημιστική εκστρατεία. Διακρίνεται σε κάθετη (διαφορετικό επίπεδο στο δίαυλο διανομής), και οριζόντια (ίδιο επίπεδο).

ζ) Η θεσμική διαφήμιση. Δεν απευθύνεται μόνο στους πελάτες, αλλά και στο ευρύτερο κοινό με στόχο την έμμεση προώθηση των πωλήσεων μέσω της ανύψωσης του κύρους της τράπεζας. Μ' αυτήν δεν προβάλλονται άμεσα οι υπηρεσίες της τράπεζας, αλλά το συνολικό της έργο και η συνεισφορά της στην κοινωνία, την οικονομία, την οικολογία ή τον πολιτισμό, ώστε να δημιουργήσει ή να ενισχυθεί η θετική της εικόνα στο κοινό.

Προώθηση πωλήσεων: Η προώθηση πωλήσεων αποσκοπεί μέσω ορισμένων δραστηριοτήτων να προκαλέσει τον καταναλωτή να ζητήσει και να χρησιμοποιήσει τις υπηρεσίες που προωθούνται. Στην ουσία η προώθηση είναι η συνέχεια της διαφήμισης, αφού πρώτα με την διαφήμιση ο πελάτης θα πεισθεί να επισκεφθεί

ένα κατάστημα, έπειτα μόλις επισκεφθεί το κατάστημα θα ακολουθήσει η προώθηση των τραπεζικών προϊόντων. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της προώθησης ποικίλουν, αφού μπορούν να είναι από διάφορα δώρα στους παλαιούς πελάτες που συστήνουν έναν καινούριο, μέχρι και υψηλά επιτόκια για προγράμματα προθεσμιακών καταθέσεων.

Δημόσιες σχέσεις: Το κομμάτι των δημοσίων σχέσεων επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες δραστηριότητες όπως είναι η διοργάνωση ομιλιών ή άλλων ειδών κοινωνικών εκδηλώσεων και event καθώς επίσης και οι συνεντεύξεις τύπου. Άλλη δραστηριότητα η οποία υπόκεινται στο τμήμα των δημοσίων σχέσεων είναι η έκδοση βιβλίων διαφόρων θεμάτων ανά περίοδο και την δωρεάν διανομή σε πελάτες. Όλα τα παραπάνω βοηθούν τόσο στη διαμόρφωση όσο και στη βελτίωση της εικόνας της τράπεζας.

## **5. Στρατηγική μάρκετινγκ Alpha Bank**

### **5.1 Μάρκετινγκ και ικανοποίηση πελατών**

Έχοντας κατά νου τις αρχές της διαφάνειας, ως προς τους πελάτες της, η τράπεζα φροντίζει να γνωστοποιούνται γραπτώς ή προφορικώς οι αρχές που διέπουν την εξυπηρέτηση και διασφαλίζουν την ικανοποίησή τους. Όπως όλοι οι σύγχρονοι θεσμοί, εκπονούν έρευνες σε τακτά χρονικά διαστήματα, για την αναγνώριση των αναγκών των πελατών, τη μέτρηση και την ενίσχυση της ικανοποίησής τους (customer satisfaction). Επιπρόσθετα, με στόχο τη διασφάλιση της ολοκληρωμένης ενημέρωσης των πελατών της, η τράπεζα τηρεί το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο και φροντίζει για την παροχή των απαραίτητων στοιχείων για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της στο κοινό.

## 5.2 Αφοσίωση πελατών

Η αφοσίωση αναπτύσσεται σε μια χρονική περίοδο από μια σταθερή καταγραφή της συνάντησης και μερικές φορές υπερβαίνει τις προσδοκίες των πελατών (Service Recovery-A Promising Strategy for Customer Loyalty, 2016). Ο Kotler (2011) δηλώνει ότι το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη μπορεί να είναι πενταπλάσιο του κόστους διατήρησης ενός τρέχοντος πελάτη ευτυχισμένου. Ο (Yi, 2016) προσφέρει έναν ορισμό της εμπιστοσύνης των πελατών που σχετίζεται με το σκοπό μας σε αυτή τη μελέτη: ο βαθμός στον οποίο ένας πελάτης εμφανίζει επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά αγοράς από έναν πάροχο υπηρεσιών, διαθέτει θετική στάση εναντίον του παρόχου και θεωρεί ότι χρησιμοποιεί μόνο αυτόν τον πάροχο όταν υπάρχει ανάγκη για αυτήν την υπηρεσία.

Σύμφωνα με τους (Samal and Pradhan, 2014), η πίστη ερμηνεύεται ως αληθινή πίστη αντί για επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά αγοράς, η οποία είναι η πραγματική επαναγορά μιας μάρκας, ανεξάρτητα από τη δέσμευση. Επίσης, δηλώνουν ότι η πίστη είναι ένα πολυδιάστατο κατασκεύασμα και περιλαμβάνει θετικές και αρνητικές απαντήσεις. Ωστόσο, ένας πιστός πελάτης δεν μπορεί κατ' ανάγκη να είναι ικανοποιημένος πελάτης. Colgate et al. (1996) σημείωσε επίσης ότι δεν ισχύει πάντα η υπόθεση ότι η απομάκρυνση του πελάτη είναι αντίστροφη στην πίστη. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο κόστος αλλαγής, στην έλλειψη αντιληπτικής διαφοροποίησης των εναλλακτικών επιλογών, στους περιορισμούς της θέσης στην επιλογή, στον περιορισμό χρόνου ή χρήματος, στη συνήθεια ή στην αδράνεια που δεν σχετίζονται με την πίστη (Bitner, 1990, Ennew & Binks, 1996).

## 5.3 Σύστημα Customer Relation Management

Η φιλοσοφία της τράπεζας είναι πελατοκεντρική και ο κύριος στόχος της είναι να αναπτύξει μακροχρόνιες σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης με το σύνολο των πελατών της, να αποκτήσει δηλαδή, πιστό κοινό. Στα πλαίσια αυτά, έχει προβεί στην υιοθέτηση μιας σειράς διαδικασιών, εργαλείων και τεχνολογιών πληροφορίας,



όπου στον πυρήνα του συστήματος αυτού, βρίσκεται το νέο προηγμένο πληροφοριακό σύστημα CRM SMART Portal, από τα αρχικά των λέξεων Customer Management Relationship Tool (Εργαλείο Διαχείρισης των Σχέσεων με τους Πελάτες). Το CRM αυτό συνδέεται με το σύνολο των εφαρμογών της τράπεζας και παρέχει σε πραγματικό χρόνο την ψηφιακή απεικόνιση των στοιχείων των πελατών.

Χαρακτηριστικά του SMART Portal:

- Παρέχει τις βάσεις για τη δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης με τους Πελάτες.
- Περιλαμβάνει ένα μεγάλο εύρος λειτουργιών, που ενδεικτικά μπορεί να υποστηρίζουν:
  - αυτοματοποίηση πωλήσεων,
  - δεδομένα αποθηκεύσεως και εξορύξεως πληροφοριών,
  - εργαλεία αναφοράς (reporting).
- Παρέχει στα κέντρα αποφάσεων της Τραπέζης την απαραίτητη πληροφόρηση για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση της στρατηγικής της.
- Είναι κεντρικά τοποθετημένο, επιτρέποντας με αυτό τον τρόπο τη διάχυση της πληροφορίας σε όλα τα αρμόδια τμήματα της Τραπέζης.

#### **5.4 Έρευνα μέτρησης ικανοποίησης των πελατών της**

Η AlphaBank, στα πλαίσια συμμόρφωσης με το ISO 9001:2008, πραγματοποίησε το 2015 δύο κύκλους Έρευνας Μετρήσεως Ικανοποίησης Παραπονούμενων Πελατών: ο πρώτος κύκλος έρευνας πραγματοποιήθηκε από 21.5.2015 έως και 3.6.2015, σε δείγμα 300 Πελατών (25% του συνόλου των παραπόνων, τα οποία απαντήθηκαν κατά τη διάρκεια του τριμήνου Φεβρουαρίου-Απριλίου 2015) και ο δεύτερος κύκλος έρευνας, από 27.11.2015 έως και 8.12.2015, σε δείγμα 490

Πελατών (31% του συνόλου των παραπόνων τα οποία απαντήθηκαν κατά τη διάρκεια του τριμήνου από 16 Αυγούστου έως και 16 Νοεμβρίου 2015).

Για τους σκοπούς αξιοπιστίας της έρευνας, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στις έρευνες αποτελείται από δώδεκα (12) ερωτήσεις κλειστού τύπου και δύο (2) ερωτήσεις ανοικτού τύπου και διαρθρώνεται σε τέσσερις ευδιάκριτες ενότητες που καλύπτουν α) τη Διαδικασία του Παραπόνου, β) το Προφίλ του Λειτουργού, γ) την Υπηρεσία Πελατών και δ) την Τράπεζα γενικώς. Σημαντικό είναι να καταγράψουμε πως ο σκοπός της έρευνας αυτής των δύο φάσεων, ήταν να καταγραφεί η εμπειρία και ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη σε όλα τα στάδια της αλληλεπίδρασης του με την τράπεζα: από τη στιγμή της υποβολής του παραπόνου μέχρι την επίλυσή του. Το δείγμα ήταν τυχαίο και απαρτιζόταν από πελάτες, οι οποίοι έχουν υποβάλει παράπονο και έχουν λάβει απάντηση από την Υπηρεσία Πελατών κατά το τρίμηνο που προηγήθηκε της έρευνας ενώ η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε είναι ο Καθαρός Βαθμός Προωθήσεως (Net Promoter Score - NPS)<sup>9</sup>.

Με βάση αυτή τη μεθοδολογία, γίνεται μία διάκριση των πελατών σε 5 κατηγορίες, ανάλογα με τις απαντήσεις τους: ο πελάτης μπορεί να καταταχθεί είτε σε “Promoter” (υποστηρικτή), που είναι πιστός και ενθουσιώδης, σε “Passive” (παθητικός), που είναι απλά ικανοποιημένος και τέλος, σε “Detractor” (επικριτή) που δεν είναι ικανοποιημένος. Γίνεται χρήση της κλίμακας 1-5 ενώ δείκτες NPS με θετικές τιμές θεωρούνται ικανοποιητικοί και αντίστοιχα, με αρνητικές τιμές, δείχνουν που υπάρχει ανάγκη εφαρμογής διορθωτικών ενεργειών για τη βελτίωση των διαδικασιών εξυπηρέτησεως.

Στα συμπεράσματα της έρευνας, φάνηκε πως υπήρξε ποιοτική μετακίνηση ανάμεσα στους δύο κύκλους έρευνας κατά 9 ποσοστιαίες μονάδες από Promoters σε Passives, στην ενότητα της «Διαδικασίας». Από την άλλη, ο δείκτης Ικανοποίησης Πελατών σε σχέση με την ευγένεια και την προθυμία των

---

<sup>9</sup> Εργαλείο διαχείρισης που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να μετρήσει την πίστη των σχέσεων των πελατών με τις επιχειρήσεις.

υπαλλήλων της Υπηρεσίας Πελατών διατηρήθηκε σε υψηλό επίπεδο, σε αντίστοιχη σύγκριση κύκλων.

Κατόπιν, εξήχθη το πόρισμα πως, σύμφωνα με τον δεύτερο κύκλο έρευνας, ο Δείκτης Ικανοποίησης των Πελατών της Alpha Bank έχει μειωθεί κατά 21 ποσοστιαίες μονάδες, συγκριτικά με τα αποτελέσματα του πρώτου κύκλου. Στο σημείο αυτό να σημειώσουμε πως πάρα το γεγονός αυτό, η Alpha Bank εξακολουθεί να διατηρεί ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης πελατών, δεδομένου ειδικότερα του δυστοπικού και διαρκώς ρευστού περιβάλλοντος λειτουργίας των τραπεζών και των κινδύνων τραπεζικών αποθεμάτων και ρευστότητας που αντιμετώπισε το σύστημα στο σύνολό του.

Οι πελάτες της τράπεζας έχουν αξιολογήσει θετικά τον τρόπο προσέγγισής τους από τους Λειτουργούς της Υπηρεσίας Πελατών. Συγκεκριμένα, χαρακτηρίζονται ως ευγενείς και πρόθυμοι να λύσουν καταστάσεις και να διαχειριστούν παράπονα. Ωστόσο, χαμηλή ικανοποίηση εντοπίζεται ως προς τον χρόνο επεξεργασίας, την ενημέρωση για την πορεία επεξεργασίας του παραπόνου και τη σαφήνεια της απαντήσεως. Επίσης, προκύπτει θετική αξιολόγηση σχετικά με την αξιοπιστία και τη φήμη της Alpha Bank και συνεχίζουν να είναι αρκετά ικανοποιημένοι, σε γενικές γραμμές, με τις παρεχόμενες υπηρεσίες της. Σημείο όπου η τράπεζα θα πρέπει να εστιάσει είναι η αρνητική αξιολόγησή της ως προς την εξυπηρέτηση στα καταστήματά της.

Σε συνέχεια των προηγούμενων, η Alpha Bank προσπαθώντας να παραμείνει σύγχρονη και να ανταποκρίνεται στις αυξανόμενες ανάγκες των πελατών της, εντός του 2015, κατάφερε να ολοκληρώσει ένα πλήρες ερευνητικό πρόγραμμα καταναλωτών. Ο σκοπός του προγράμματος αυτού ήταν να εξετάσει και να καταγράψει τις μεταβολές στις απαιτήσεις των πελατών, κατόπιν να αξιολογήσει την εξυπηρέτηση που προσφέρει η ίδια στους πελάτες της ώστε να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες ανάγκες, βελτιώνοντας τις παρεχόμενες υπηρεσίες της.

Τα capital controls, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, σημάδεψαν το 2015. Το τραπεζικό σύστημα κλήθηκε να αναθεωρήσει την ουσία της παροχής των υπηρεσιών του. Ταυτόχρονα με τη διεξαγωγή ποσοτικών ερευνών σταθερής ή

επαναληπτικής ροής (όπως «Βαρόμετρο» και «Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών»), η Alpha Bank εξέτασε μέσω ερευνών και θέματα ειδικής σημασίας σύμφωνα με τη συγκυρία περιορισμών στη κίνηση κεφαλαίων (π.χ. τέθηκαν σε έρευνα θέματα όπως οι αλλαγές στον ρόλο των τραπεζών με την επιβολή των περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων, το ζήτημα των μη εξυπηρετούμενων δανείων καθώς και η χρήση εναλλακτικών δικτύων συναλλαγής με την Τράπεζα, συμπεριλαμβανομένης και της ηλεκτρονικής τραπεζικής).

Στο ερευνητικό αυτό πρόγραμμα, εφαρμόστηκαν και ποσοτικές και ποιοτικές ερευνητικές μέθοδοι ενώ οι συνεργαζόμενοι πελάτες κατέγραψαν ενισχυμένο Δείκτη Ικανοποίησης όσον αφορά στην εξυπηρέτηση και τις υπηρεσίες της τράπεζας. Στο σύνολο των πελατών της, ο Δείκτης “Customer Experience” (TRI\*M Index), που καταγράφει την «απόδοση/προτίμηση», βρέθηκε στο 57 και στους πελάτες με κύρια τράπεζα την Alpha Bank, στο 63. Αντίστοιχα, η ικανοποίηση των πελατών από τις κάρτες της Alpha Bank χαρακτηρίζεται ως «Βελτιωμένη» (στο 34% από 29% το 2014), με αξιολόγηση «εξαιρετική/πολύ καλή» σε κλίμακα πέντε βαθμών. Η κατηγορία προϊόντων καρτών ειδικότερα, απέκτησε το 2015, λόγω συγκυριών, αυξημένη σημασία για το κοινό.

Ακόμη, στο σύνολο των πελατών που ήρθαν σε επαφή με την τράπεζα για να ρυθμίσουν το δάνειό τους, σε ποσοστό 55% δήλωσαν «εξαιρετικά/πολύ ικανοποιημένος/η» από την εξυπηρέτηση που είχε από τον αντίστοιχο σύμβουλο. Αντίστοιχη είναι και η «φήμη» της Alpha Bank που ανέρχεται στο 54%, χαρακτηριζόμενη ως «εξαιρετική/πολύ καλή» στη κλίμακα των πέντε βαθμών, ενώ η «Εμπιστοσύνη» προς αυτή αγγίζει το 56% με «εξαιρετική/πολύ καλή» αξιολόγηση σε κλίμακα πέντε βαθμών. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά λοιπόν που είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τους πελάτες, για το έτος 2015, παρέμειναν σε υψηλά επίπεδα.

Όπως ήδη αναφέραμε, η εφαρμογή περιορισμών στην κίνηση κεφαλαίων μετέβαλε δραστικά το τοπίο στις συναλλαγές ενώ στάθηκε αφορμή για μια -αναμενόμενη- αύξηση της χρήσεως των καρτών καθώς και ηλεκτρονικής τραπεζικής. Στο πρώτο εξάμηνο του 2015, η αξιολόγηση της υπηρεσίας «Alpha Web Banking» άγγιξε το

76% στον Δείκτη Ασφάλειας Συναλλαγών και 73% στην ευκολία χρήσεως και στο εύρος συναλλαγών, με την αξιολόγηση να δίνει στο web banking δείκτη «εξαιρετική/πολύ καλή» (σε κλίμακα πέντε βαθμών).

Έτσι, «συντονίζοντας την τράπεζα με τις ανάγκες του σήμερα», το καλοκαίρι του 2015, η τράπεζα αναβάθμισε την υπηρεσία «Alpha Web Banking», ώστε να συνεχίσει να βρίσκει λύσεις στα προβλήματα των πελατών της, ενώ παράλληλα να απλοποίησε κι άλλο τις καθημερινές συναλλαγές τους. Όπως ήταν αναμενόμενο, ύστερα από αυτές τις προσθήκες και βελτιώσεις από μέρους της τράπεζας, τον Δεκέμβριο 2015, κατεγράφη αύξηση του ποσοστού των πελατών που πιστεύουν πως η Alpha Bank «επενδύει στις νέες τεχνολογίες». Το 2015 αποτέλεσε το έτος που φανέρωσε πως οι όποιες δράσεις της τράπεζας με γνώμονα τη στήριξη του κοινού της, και την απλοποίηση των καθημερινών συναλλαγών τους, ενισχύουν την εικόνα της τράπεζας καθιστώντας την πιο αξιόπιστη και σταθερή στα μάτια των πελατών της.

## **5.5 Υπεύθυνο Μάρκετινγκ**

Η Alpha Bank διατηρώντας το φιλικό προς τον πελάτη προφίλ της, και προκειμένου να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη του, δίνει ιδιαίτερη σημασία στη διαρκή επικοινωνία, την ανατροφοδότηση και τον διάλογο με το κοινό.

Χρησιμοποιεί τις διαφημίσεις για να μεταδώσει τα απαραίτητα στοιχεία και να ενημερώσει το κοινό σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει<sup>10</sup>. Το κάθε διαφημιστικό πρόγραμμα επικοινωνίας εξετάζεται από τις αρμόδιες Διευθύνσεις και εφόσον συντρέχει λόγος και από τις Νομικές Υπηρεσίες, ώστε να διασφαλίζεται η αντικειμενική πληροφόρηση. Αντιστοίχως, η Τράπεζα τηρεί το ισχύον κανονιστικό πλαίσιο σχετικά με τη διαφάνεια στην ενημέρωση των

---

<sup>10</sup> Σε περίπτωση που τα διαφημιστικά μέσα δεν επιτρέπουν την αναλυτική πληροφόρηση λόγω περιορισμένου χώρου ή μικρής χρονικής διάρκειας (τηλεοπτικής, ραδιοφωνικής), αναφέρονται πάντοτε η ιστοσελίδα ([www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)) και το τηλεφωνικό κέντρο της Τραπέζης ή εμφανίζεται γραμμικός κώδικας δύο διαστάσεων για ταχεία αποκωδικοποίηση (QR code), για αναλυτική πληροφόρηση.

συναλλασσόμενων, την προσυμβατική ενημέρωση, τη διαφήμιση, καθώς και τους όρους των συμβάσεων με τους Πελάτες της.

Ακόμη, αξίζει να αναφέρουμε πως για όλες τις υπηρεσίες που προσέφερε η Alpha Bank κατά τη διάρκεια της Τραπεζικής Αργίας, χρησιμοποιήθηκε η διαφημιστική προβολή μέσω του τύπου και του διαδικτύου, για την καλύτερη ενημέρωση του κοινού, στη δύσκολη περίοδο που διανύθηκε. Με στόχο τη, κατά το δυνατό, πληρέστερη ενημέρωση των Πελατών σχετικά με θέματα χρηματοοικονομικής διαχειρίσεως, σε σημεία εντός των καταστημάτων της, βρίσκονται ενημερωτικά έντυπα της Ελληνικής Ενώσεως Τραπεζών, ενώ παράλληλα, προωθείται η προσωπική επικοινωνία και ενημέρωση του Πελάτη από το αρμόδιο Προσωπικό της Τραπέζης<sup>11</sup>.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα όλων των επιχειρήσεων ανεξαιρέτως των εταιρειών παροχής υπηρεσιών είναι η αδιαιρετότητα μιας υπηρεσίας, ως εμπειρία, ανάμεσα στον παρέχοντα την υπηρεσία και τον πελάτη. Δηλαδή το γεγονός ότι μια υπηρεσία καταναλώνεται ταυτόχρονα τη στιγμή που προσφέρεται. Με δεδομένο ότι μια υπηρεσία στερείται υλικής υπόστασης, γεγονός που δυσχεραίνει την επικοινωνιακή προσπάθεια της επιχείρησης, γίνεται φανερό ότι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών είναι δύσκολο να συστηματοποιήσει το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει. Ακριβώς αυτό είναι και το μεγάλο πρόβλημα στην παροχή υπηρεσιών.

Έτσι, η αδυναμία των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών να εξυπηρετήσουν με ευκολία μια γεωγραφικά διάσπαρτη αγορά δεν είναι ένα πρόβλημα που σχετίζεται τόσο με την άυλη φύση των υπηρεσιών ή με το χαρακτηριστικό της ετερογένειας των υπηρεσιών, αλλά είναι κυρίως πρόβλημα που έχει να κάνει με το χαρακτηριστικό της αδιαιρετότητας των υπηρεσιών.

Παλαιότερα πιστεύαμε ότι προϊόν είναι αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας μιας επιχείρησης που παράγει αγαθά. Βλέποντας, ωστόσο, τα πράγματα από τη σκοπιά της παροχής υπηρεσίας, περάσαμε στην εποχή όπου προϊόν ήταν το

---

<sup>11</sup> Σημείωση: Το 2015 δεν παρατηρήθηκαν περιστατικά μη συμμορφώσεως με κανονισμούς που αφορούν στην επικοινωνία μέσω διαφημίσεως των προϊόντων και υπηρεσιών της.

αποτέλεσμα της διαδικασίας παροχής μιας υπηρεσίας, από μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, προς τον πελάτη. Σήμερα, και εδώ είναι η καινοτομία, προϊόν είναι (ή μάλλον θα πρέπει να είναι) ένας συνδυασμός αγαθών και υπηρεσιών που δημιουργεί αξία για τον πελάτη της επιχείρησης.

Το Μάρκετινγκ Σχέσεων (Relationship Marketing) (Lovelock, 2011) είναι μια φιλοσοφία, ένας στρατηγικός προγραμματισμός, που εστιάζει στη διατήρηση και βελτίωση των σχέσεων πελατείας, παρά στην αναζήτηση νέων πελατών. Αυτή η φιλοσοφία στηρίζεται στο ότι ένας πελάτης προτιμά να έχει μια διαρκή σχέση με έναν οργανισμό από το να αναζητά διαρκώς μια νέα αξία-τιμή. Στηριζόμενοι σ' αυτό το συμπέρασμα και το γεγονός ότι είναι πολύ φθηνότερο το να διατηρήσεις έναν πελάτη από το να προσελκύσεις ένα νέο, επιτυχημένοι μαρκετίστες προσπαθούν να βρουν αποτελεσματικές στρατηγικές για τη διατήρηση της υφιστάμενης πελατείας.

Με δεδομένο ότι μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, δηλαδή στην συγκεκριμένη περίπτωση η Alpha Bank που πουλάει μια σειρά υπηρεσίες θα πρέπει να γίνει σαφές ότι η ικανοποίηση δεν είναι ένα αποτέλεσμα που προκύπτει κάθε φορά για έναν πελάτη από μια σειρά μεμονωμένες περιπτώσεις εξυπηρέτησής του. Ούτε πάλι το σημαντικό είναι ο βαθμός ικανοποίησης που έχει ένας πελάτης, ο οποίος αγοράζει περισσότερες από μία υπηρεσίες της επιχείρησης. Το πρόβλημα έχει να κάνει με αυτό που λέμε καθετοποίηση της υπηρεσίας, δηλαδή, στη συνολική αίσθηση που προκύπτει για έναν πελάτη από τις υπηρεσίες που του προσφέρει μια επιχείρηση, σε πλάτος υπηρεσιών και εξυπηρέτησης, αλλά και σε βάθος χρόνου.

Προκειμένου λοιπόν η τράπεζα να αποτρέψει την εμφάνιση της διάψευσης προσδοκίας, θα πρέπει μεν να δώσει μεγάλη προσοχή ώστε οι προδιαγραφές εξυπηρέτησης να αντανakλούν τις ανάγκες των πελατών της και να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης μπορούν να προσφέρουν τις υπηρεσίες που η επιχείρηση έχει προδιαγράψει, αλλά το κυριότερο είναι να φροντίσει να αξιοποιήσει εναλλακτικές πηγές και διαδικασίες συγκέντρωσης πληροφοριών αναφορικά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών στους οποίους απευθύνεται.

Πολύ σημαντικός παράγοντας σε ενδο-επιχειρησιακό επίπεδο θεωρείται ο συντονισμός μεταξύ της Διεύθυνσης Μάρκετινγκ και της Διεύθυνσης λειτουργιών. Οι εργαζόμενοι σε μια τράπεζα αποτελούν μέρος του «προϊόντος» που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της, διότι το προϊόν που προσφέρει γενικά μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών είναι μια εμπειρία για τον πελάτη, η οποία διαμορφώνεται και επηρεάζεται και από τους εργαζομένους της επιχείρησης.

## **5.6 Customer Value Management (CVM) - Διαχείριση Αξίας Πελατών**

Η διαχείριση αξίας πελατών CVM, απαρτίζει αναμφίβολα μία από τις σημαντικότερες πρακτικές μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών και χρηματοοικονομικών προϊόντων και επομένως μια τράπεζας όπως είναι η Alpha Bank. Στην πραγματικότητα το CVM αποτελεί ένα εργαλείο με βάση το οποίο συνδέονται οι πελάτες με τους δείκτες KPI<sup>12</sup> υπολογίζοντας με όσο το δυνατό πιο ακριβή τρόπο την αγοραστική τους συμπεριφορά η αλλαγή της οποίας προκαλεί αναντίρρητα σοβαρές μεταβολές στο μερίδιο της αγοράς, στο μερίδιο του χαρτοφυλακίου και επιτρέπει στις επιχειρήσεις αυτές που το διαχειρίζονται με το σωστό τρόπο να γίνονται ολοένα και πιο ανταγωνιστικές.

Η άποψη αυτή τεκμηριώνεται αρκετά από τους Verhoef και Lemon (2013) οποίοι διαπίστωσαν πως τα τελευταία περίπου δέκα χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να δίνουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον στη διαχείριση αξίας των πελατών τους CVM. Στην πραγματικότητα η διαχείριση αξίας των πελατών συνδέεται με την μεγιστοποίηση της αξίας των ίδιων των πελατών τους. Για το λόγο αυτό η Alpha Bank φαίνεται να χρησιμοποιεί τις πρακτικές και τα οφέλη που έχει ως αποτέλεσμα ένα σύστημα CVM επιδιώκοντας να βελτιώσει αποτελεσματικά και στο μέγιστο βαθμό που μπορεί τις επιχειρηματικές της επιδόσεις, κάνει προσπάθειες να διασφαλίσει ότι οι διαδικασίες αυτές είναι προσανατολισμένες στους πελάτες της με το να αφουγκράζεται τις ανάγκες τους και να προσπαθεί να βελτιώνει οτιδήποτε τους

---

<sup>12</sup> Οι Καίριοι Δείκτες Απόδοσης (KPI) είναι εργαλεία μέτρησης επιδόσεων συγκεκριμένων προσώπων και δραστηριοτήτων.



δυσανεστέ. Χαρακτηριστικό είναι ότι εξελίσσει συνεχώς το σύστημα web – banking με σκοπό να χρησιμοποιείται με ευκολία από πελάτες όλων των ηλικιών και σε γρήγορους χρόνους ώστε να μην καθυστερούν τις συναλλαγές τους όπως επίσης και η παροχή bonus με το Alpha Bank Bonus, μια υπηρεσία που επιβραβεύει τους πελάτες που χρησιμοποιούν την πιστωτική τους κάρτα χαρίζοντας δώρα και επιπλέον εκπτώσεις σε επιλεγμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Επίσης, το πρόγραμμα Alpha Global Medical Care είναι ένα πρόγραμμα υγείας με προνομιακούς όρους το οποίο δημιουργήθηκε αποκλειστικά για τους πελάτες της Alpha Bank σε μια εποχή όπου ο τομέας της υγείας στην Ελλάδα δεν λειτουργεί όπως θα έπρεπε με τους πολίτες αντιμετώπιζον σοβαρά προβλήματα.

## **6. Στρατηγική επικοινωνίας Alpha bank**

Στην σημερινή εποχή, το κλίμα που επικρατεί στον επιχειρηματικό τομέα, στρέφεται προς την ποιότητα που πρέπει να προσφερθεί στους πελάτες-καταναλωτές (Samal and Pradhan, 2014). Σήμερα, οι πελάτες δεν πραγματοποιούν αγορές μόνο των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό που αγοράζουν είναι η αξία (Kotler 2011). Άρα λοιπόν, αυτό που θα πρέπει να κάνουν οι επιχειρήσεις, είναι να καταφέρουν να δημιουργήσουν προϊόντα και υπηρεσίες ποιοτικά, αλλά και μια σειρά από υπηρεσίες κατά την διάρκεια της αγοράς, με στόχο να δημιουργήσουν μία αξία για τον πελάτη και να τον κάνουν να παραμείνει δικός τους, δημιουργώντας μια μακροχρόνια σχέση εμπιστοσύνης (loyalty).

Για αυτό τον λόγο, οι τράπεζες διεθνώς έχουν προβεί σε ενέργειες ανάπτυξης νέων και πρωτοποριακών προϊόντων, αλλά και νέες μεθόδους επικοινωνίας και εξυπηρέτησης των πελάτων είτε αυτοί είναι ήδη πελάτες είτε δυνητικοί (Κέντρος 2002, Λυμπερόπουλος 2004, Σταμούλης 2002). Επιπλέον, οι συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, όπως είναι η παγκοσμιοποίηση, η απελευθέρωση των πιστωτικών ορίων, οι υποδείξεις που δέχονται από την επιτροπή της Βασιλείας, έχουν οδηγήσει τις τράπεζες στο να προωθήσουν νέες υπηρεσίες και προϊόντα (Beck & Siegel 2005, Koch & MacDonald 2003, Rose 2002).

## **6.1 Διασφάλιση ποιότητας - διαχείριση συστάσεων**

Οι εργασίες διασφάλισης ποιότητας αποτελούν μέρος των αρμοδιοτήτων της Διευθύνσεως Υποστηρικτικών Λειτουργιών της Alpha Bank και περιλαμβάνουν:

- Τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της πολιτικής και των διαδικασιών ενιαίων και τυποποιημένων εργασιών της εξυπηρέτησεως των Πελατών της Τραπέζης στο εσωτερικό και στις Εταιρίες του Ομίλου στο εξωτερικό.
- Τη βελτιστοποίηση της εμπειρίας των Πελατών μέσω της διαχείρισεως συστάσεων.
- Την εφαρμογή προτύπων διαχείρισεως ποιότητας ISO 9001 στις Επιχειρησιακές Μονάδες της Τραπέζης.

Το 2015 το σύνολο των εισερχόμενων συστάσεων ανήλθε σε 44.712 σημαντικά αυξημένο κατά 174% σε σχέση με το 2014. Η σημαντική αύξηση οφείλεται στην Τραπεζική Αργία βραχείας διάρκειας και στους περιορισμούς στην κίνηση κεφαλαίων, γεγονότα τα οποία οδήγησαν στην κατακόρυφη άνοδο των αιτημάτων Πελατών για κατ' εξαίρεση συναλλαγές. Επίσης, σημαντική αιτία είναι η ενοποίηση των χαρτοφυλακίων Citibank/Diners Club με τα χαρτοφυλάκια της Alpha Bank και στην επί τόπου (one stop) καταγραφή διευθετήσεων, προφορικών κυρίως παραπόνων/αιτημάτων, από το Δίκτυο Καταστημάτων και από την Υπηρεσία Τηλεφωνικής Υποστηρίξεως της Citibank στην Ελλάδα, η οποία ίσχυσε μέχρι τη λειτουργική ενοποίηση των δύο Τραπεζών (τρίτο δεκαήμερο Ιουλίου για τη Citibank και τέλος Σεπτεμβρίου για το Diners Club).

## **6.2 Υπεύθυνο μάρκετινγκ**

Η Alpha Bank, προκειμένου να εξασφαλίσει την εμπιστοσύνη των Πελατών της, δίνει ιδιαίτερη σημασία στη συνεχή επικοινωνία και στον διάλογο.

Μέσω των διαφημίσεων της Τραπέζης παρέχονται τα απαραίτητα στοιχεία για την ενημέρωση του κοινού σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διαθέτει. Σε περίπτωση που τα διαφημιστικά μέσα δεν επιτρέπουν την αναλυτική πληροφόρηση λόγω περιορισμένου χώρου ή μικρής χρονικής διάρκειας (τηλεοπτικής, ραδιοφωνικής), αναφέρονται πάντοτε η ιστοσελίδα ([www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)) και το τηλεφωνικό κέντρο της Τραπέζης ή εμφανίζεται γραμμικός κώδικας δύο διαστάσεων για ταχεία αποκωδικοποίηση (QR code), για αναλυτική πληροφόρηση.

Κάθε διαφημιστικό πρόγραμμα επικοινωνίας εξετάζεται από τις αρμόδιες Διευθύνσεις και εφόσον συντρέχει λόγος, και από τις Νομικές Υπηρεσίες, ώστε να διασφαλίζεται η αντικειμενική πληροφόρηση

Για όλες τις υπηρεσίες που προσέφερε η Τράπεζα κατά τη διάρκεια της Τραπεζικής Αργίας, πραγματοποιήθηκαν διαφημιστικές προβολές μέσω του Τύπου και του Διαδικτύου.

### **6.3 Μίγμα μάρκετινγκ**

Η στρατηγική μάρκετινγκ είναι μια από τις πιο σημαντικές διαδικασίες για μια επιχείρηση καθώς από αυτή εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό η πορεία και η επιβίωση της επιχείρησης αλλά και το αν η επιχείρηση θα καταφέρει να εισάγει στην αγορά επιτυχώς ή όχι κάποιο προϊόν ή μια υπηρεσία. (THE MARKETING MIX: A REVIEW, 2014). Το μίγμα μάρκετινγκ απαρτίζεται από το προϊόν, την τιμολόγηση, την προώθηση, την διανομή, τους ανθρώπους, τις διαδικασίες και το περιβάλλον.

#### Προϊόν

Η Alpha Bank αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους Ομίλους του χρηματοοικονομικού κλάδου στην Ελλάδα και η παρουσία της είναι αναμφισβήτητα ισχυρή όχι μόνο στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή αγορά τραπεζικών υπηρεσιών. Αναλυτικότερα, παρέχει εδώ και πολλά χρόνια στους πελάτες της χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες, υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής, υπηρεσίες τραπεζικής μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, υπηρεσίες διαχείρισης

κεφαλαίων και private banking, υπηρεσίες διανομής ασφαλιστικών προϊόντων, επενδυτικής τραπεζικής, χρηματοοικονομικών εργασιών αλλά και υπηρεσίες διαχείρισης της ακίνητης περιουσίας.

### Τιμολόγηση

Επειδή η Alpha Bank είναι μια από τις μεγαλύτερες και πιο γνωστές τράπεζες στην Ελλάδα οι τιμές που έχει στα χρηματοοικονομικά της προϊόντα διαθέτουν ένα μεγάλο εύρος με σκοπό να ικανοποιεί όλους τους επενδυτές της οι οποίοι μπορεί να είναι από δημόσιοι – ιδιωτικοί υπάλληλοι και φοιτητές μέχρι πασίγνωστοι επιχειρηματίες.

### Πρώθηση

Η Alpha Bank αν και είναι μια πολλή γνωστή τράπεζα επιδιώκει συνεχώς να προωθεί το όνομά της αλλά και τις νέες υπηρεσίες της με σκοπό να ενημερώνει τους πολίτες για τις νέες δραστηριότητές της και οτιδήποτε νέο μπορεί να τους παρέχει. Η προώθηση αυτή πραγματοποιείται μέσω διαφημιστικών σποτ στην τηλεόραση αλλά και το διαδίκτυο και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

### Διανομή

Η διανομή των προϊόντων της πραγματοποιείται από τα καταστήματά της που βρίσκονται σε όλους τους νομούς της Ελλάδας και σε πολύ κεντρικά σημεία ώστε να έχουν όλοι οι πελάτες της εύκολη πρόσβαση, καθώς και μέσω διαδικτύου αλλά και μέσω τηλεφωνικής εξυπηρέτησης σε ορισμένες περιπτώσεις όπου αυτό κρίνεται δυνατό.

### Άνθρωποι

Η Alpha Bank πιστεύει πολύ στο ανθρώπινο δυναμικό της και για το λόγο αυτό είναι πάρα πολλή προσεκτική στην επιλογή του. Οι άνθρωποι που τη στελεχώνουν είναι απόφοιτοι διοικητικών, οικονομικών και χρηματοοικονομικών σπουδών κατά κύριο λόγο, με πολλές γνώσεις στον χρηματοοικονομικό κλάδο τις οποίες εμπλουτίζουν καθημερινά μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων που η ίδια η τράπεζα τους προσφέρει. Επιπλέον, είναι φιλικό με τους πελάτες και

πάντα πρόθυμοι να τους βοηθήσουν σε οτιδήποτε χρειαστούν παρέχοντάς τους πολύτιμη βοήθεια και συμβουλές καθημερινά.

### Διαδικασίες

Η Alpha Bank χρησιμοποιώντας συνεχώς τις νέες τεχνολογίες που ανακλύπτουν τις οποίες προσαρμόζει σε όλα τα στάδια παροχής υπηρεσιών, έχει δημιουργήσει αναμφίβολα ένα ευχάριστο κλίμα στους πελάτες της, οι οποίοι διευκολύνονται στις καθημερινές τους ανάγκες ακόμα περισσότερο και σε λιγότερο χρόνο.

### Περιβάλλον

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η Alpha Bank απαρτίζεται συνεχώς με ολοένα και περισσότερα καταστήματα σε όλη την Ελλάδα ώστε να μπορούν οι πελάτες της να την επισκέπτονται με μεγαλύτερη ευκολία. Στο γεγονός αυτός συνέβαλε και η εξαγορά της CitiBank και της Εμπορικής Τράπεζας από την Alpha Bank. Επιπλέον, το προσωπικό της είναι πάντοτε ενημερωμένο για τις εξελίξεις της αγοράς με αποτέλεσμα να συμβουλεύουν προς τη σωστή κατεύθυνση τους πελάτες και επίσης έχουν μια φιλική και ευχάριστη διάθεση προς τους τελευταίους, γεγονός που απαρτίζει ένα πολύ ευχάριστο περιβάλλον που επιθυμούν όλοι να επισκεφτούν.

# Γ' μέρος: Εκτενής Αναφορά, Εφαρμογές και Συμπεράσματα

## 1. Εισαγωγή

Όλα τα στελέχη των τραπεζών αναφέρονται στην αλλαγή της νοοτροπίας του γκισέ, στην ποιοτική εξυπηρέτηση και στην υιοθέτηση μιας νέας φιλοσοφίας. Συμπεραίνουμε δηλαδή ότι η τράπεζα έχει την αίσθηση, την πράξη και τη βούληση ότι υπάρχει προκειμένου να εξυπηρετεί τους πελάτες της (Davies, 2011). Η επιλογή της καλύτερης τράπεζας από τη μεριά του πελάτη δεν σχετίζεται μόνο με την απόσταση της τράπεζας από το σπίτι του αλλά αντιθέτως πολλές φορές προτιμά να διανύσει κάποια επί πλέον απόσταση έτσι ώστε να εξασφαλίσει τη καλύτερη εξυπηρέτηση.

Οι πελάτες των τραπεζών έχουν καταλάβει από το διαρκή αγώνα που δίνουν οι τράπεζες για ένα καλύτερο μερίδιο αγοράς, ότι δεν είναι κακό, ούτε υπερβολική απαίτηση από μέρους του να ζητά καλή συμπεριφορά από τους υπαλλήλους της τράπεζας και ταυτόχρονα μικρές προμήθειες και μικρούς χρόνους αναμονής στις ουρές και στα μηχανήματα ανάληψης (Αποστολόπουλος, 2010). Η υπηρεσία είναι δύσκολο να περιγραφεί με τη βοήθεια ενός ορισμού που είναι κοινώς αποδεκτός και ο μεγάλος αριθμός των κλάδων παροχής υπηρεσιών είναι ένας από τους βασικούς λόγους ο οποίος συμβάλλει στη δυσκολία οριοθέτησης της έννοιας της υπηρεσίας (Καλδής, 2010).

Η υπηρεσία δεν διαφέρει εντελώς από το προϊόν. Τα προϊόντα μπορεί να είναι υλικά ή άυλα και η υπηρεσία επιτελεί την ίδια βασική λειτουργία που επιτελεί και το προϊόν δηλαδή, την παροχή φυσικών και ψυχολογικών ωφελειών. Στην περίπτωση που τα άυλα χαρακτηριστικά του μέσου ικανοποίησης φυσικών και ψυχολογικών

αναγκών είναι περισσότερα από τα υλικά, τότε μπορεί να γίνει λόγος για υπηρεσία και όχι για προϊόν.

## **2. Οφέλη CRM για τους πελάτες Λιανικής**

Η εφαρμογή ενός CRM κρίνεται ως αναγκαία σε κάθε σύγχρονη επιχείρηση / θεσμό. Φανερώνει την πελατοκεντρική προσέγγιση του φορέα που μέσω του SMART Portal υποστηρίζει την εργασία των εξειδικευμένων «Λειτουργιών» της τράπεζας. Οι «Λειτουργοί» του SMART Portal, πέρα από το να οργανώνουν σωστά την πληροφορία γύρω από τον πελάτη και να προγραμματίζουν την εργασία τους αποδοτικότερα, έχουν τη δυνατότητα να εστιάζουν σε συγκεκριμένους πελάτες, για τους οποίους είναι αποκλειστικά υπεύθυνοι όσον αφορά στη διαχείριση και την εξυπηρέτησή τους.

Η τεχνολογική εξέλιξη του CRM δίνει στους πελάτες τη δυνατότητα να έχουν ένα σημείο επαφής με την Τράπεζα (Κατάστημα Σχέσεως – Αρμόδιο Λειτουργό), ακόμη και εάν στο παρελθόν είχαν προϊόντα και λάμβαναν υπηρεσίες σε περισσότερα του ενός καταστήματα ενώ αντίθετα η χρήση του δεν περιορίζει τους πελάτες από το να εξυπηρετούνται από οποιοδήποτε κατάστημα της Alpha Bank επιθυμούν. Το πρόγραμμα αυτό κάνει την τράπεζα πιο ευέλικτη και παρούσα σε κάθε επίπεδο: μέσω της λειτουργικότητας του SMART Portal, η ανταπόκριση των πελατών στις στρατηγικές κινήσεις της τράπεζας είναι διαθέσιμη σε πραγματικό χρόνο και χάρη στην άμεση ανατροφοδότηση προφέρεται στην τράπεζα η δυνατότητα να αναπροσαρμόζει τις στρατηγικές της κινήσεις και να προωθήσει το κατάλληλο προϊόν ή την υπηρεσία που τους ενδιαφέρει.

Θα μπορούσαμε να συγκεντρώσουμε τα εξής πλεονεκτήματα της χρήσης του συστήματος όσον αφορά στην πλευρά του πελάτη:

- Προσωποποιημένη πληροφόρηση: οι πελάτες ενημερώνονται για υπηρεσίες ή προϊόντα που τους ενδιαφέρουν και ανταποκρίνονται

στις ειδικότερες ανάγκες τους, βάση των προτιμήσεών και των χαρακτηριστικών τους

- Ευελιξία: ταχύτερη και αμεσότερη εξυπηρέτηση
- Ιστορικότητα: διατηρείται χρονολόγιο – ατομικό ιστορικό οποιαδήποτε προγενέστερης επαφής με την Τράπεζα.
- Συγκέντρωση Πληροφορίας: αποφεύγεται η αποστολή/λήψη πολλαπλών ενημερώσεων για τις ίδιες ενέργειες από διαφορετικούς διαύλους επικοινωνίας.

### **3. Τρόποι επικοινωνίας και διαχείριση συστάσεων**

Οι εργασίες διασφάλισης ποιότητας αποτελούν μέρος των αρμοδιοτήτων της Διεύθυνσης Υποστηρικτικών Λειτουργιών της Alpha Bank και περιλαμβάνουν:

- Τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της πολιτικής και των διαδικασιών ενιαίων και τυποποιημένων εργασιών της εξυπηρέτησης των πελατών της τράπεζας στο εσωτερικό και στις Εταιρίες του Ομίλου στο εξωτερικό.
- Τη βελτιστοποίηση της εμπειρίας των πελατών μέσω της διαχείρισης συστάσεων.
- Την εφαρμογή προτύπων διαχείρισης ποιότητας ISO 9001 στις Επιχειρησιακές Μονάδες της τράπεζας.

Με στόχο τον περιορισμό των λειτουργικών κινδύνων, την οργάνωση και την τυποποίηση εργασιών καθώς και την ενίσχυση των αυτοματοποιήσεων στη λειτουργία της Διεύθυνσης Υποστηρικτικών Λειτουργιών, ανελήφθησαν πρωτοβουλίες, όπως παρουσιάζονται παρακάτω.

Αντικαταστάθηκε το σύστημα Εφαρμογής Συστάσεων από νέο λειτουργικό σύστημα με στόχο:

- α. την ηλεκτρονική διασύνδεση με τον μεσολαβητή τραπεζικών και επενδυτικών υπηρεσιών για τη διαχείριση υποθέσεων πελατών



- β. τη διαχείριση παραπόνων και αιτημάτων μέσω μίας ενιαίας πλατφόρμας εργασιών
- γ. τη διασύνδεση με το πελατοκεντρικό σύστημα της τράπεζας.

Τροποποιήθηκε η λειτουργικότητα της φόρμας επικοινωνίας στην ιστοσελίδα της τράπεζας με στόχο την αυτόματη διοχέτευση των καταχωρίσεων των πελατών στην αρμόδια Επιχειρησιακή Μονάδα προς άμεση διαχείριση.

Ακόμη, αναβαθμίστηκαν τα εργαλεία αναφοράς και αναλύσεως δεδομένων των αιτημάτων και παραπόνων των πελατών μέσω σύγχρονων εφαρμογών αναλύσεως. Συγκεκριμένα, η δημιουργία ενός εργαλείου πληροφόρησης αναφορικά με την πορεία των συστάσεων (Command Button Tool) με πολυεπίπεδη πληροφόρηση, προς αξιοποίηση από τις Διευθύνσεις της τράπεζας.

#### 4. Το νέο περιβάλλον της Λιανικής Τραπεζικής

Το τραπεζικό σύστημα και ιδιαίτερα ο τομέας της Λιανικής Τραπεζικής παγκοσμίως, βρίσκεται μπροστά σε ένα σταυροδρόμι ανακαλύπτοντας ότι το έδαφος κάτω από τα πόδια του υποχωρεί κυρίως λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, της κρίσης στην Ευρωζώνη, της επιβράδυνσης της οικονομικής ανάπτυξης, της παρατεταμένης ύφεσης, της αύξησης της ανεργίας, της λιτότητας, του αβέβαιου οικονομικού περιβάλλοντος και φυσικά των αλλαγών στις καταναλωτικές συνήθειες των πελατών. Η συνέπεια της ανωτέρω οικονομικής εξέλιξης ήταν η δυσκολία στην εξεύρεση πηγών κερδοφορίας στη λιανική τραπεζική, τόσο κατά τη διάρκεια της κρίσης όσο και μετά από αυτή λόγω της σοβαρής μείωσης των καταθέσεων, του μειωμένου δανεισμού των νοικοκυριών και της αύξησης των επιτοκίων. Σύμφωνα με έρευνα της Accenture για τα επιχειρηματικά σχέδια 30 διεθνών τραπεζικών οργανισμών για τα έτη 2011-2014, τα προβλεπόμενα ποσοστά αύξησης των εσόδων αναμένεται να φτάσουν στο 6,5%, μετά τη μείωση κατά 0,5% που σημειώθηκε στα έσοδα από τη Λιανική Τραπεζική μεταξύ 2008-2011.<sup>13</sup> Τα τραπεζικά ιδρύματα αντιλαμβάνονται ότι πρέπει να φέρουν σε πέρας αυτούς τους στόχους και γνωρίζουν ότι πρέπει να βγουν νικητές σε τρεις σημαντικές μάχες: να αποκαταστήσουν την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή των πελατών, να υπερασπιστούν τις πληρωμές ενάντια στην προοδευτική αποδιαμεσολάβηση από τους νεοεισερχόμενους και να αποφύγουν την εμπορευματοποίηση.

Στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, με τη συρρίκνωση των κερδών των τραπεζικών ιδρυμάτων και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, τα καινοτόμα χρηματοοικονομικά προϊόντα στήριξαν και διεύρυναν τις επιλογές των τραπεζών, το μικροοικονομικό πλαίσιο λειτουργίας τους και συνετέλεσαν στην προσαρμογή τους στις διεθνείς εξελίξεις. Δίνοντας έμφαση σε προϊόντα λιανικής τραπεζικής προσπάθησαν να βελτιώσουν την κερδοφορία τους. Η καινοτομία συμβάλλει σημαντικά στο μετασχηματισμό του επιχειρηματικού υποδείγματος των τραπεζών που θα πρέπει να είναι ευέλικτο και να προσαρμόζεται στις εκάστοτε ανάγκες.

---

<sup>13</sup> [www.accenture.com](http://www.accenture.com)

Ταυτόχρονα, η ευελιξία στις τράπεζες θα συμβάλλει ώστε να βελτιώσουν τη διαχείριση της πελατείας τους με σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών που θα καλύπτουν καλύτερα τις ανάγκες των πελατών. Οι τράπεζες πρέπει να προχωρήσουν στην παροχή όλο και περισσότερο καινοτόμων λύσεων στη διενέργεια συναλλαγών της πελατείας τους. Η καινοτομία και η τεχνολογία θα έχουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση του μετασχηματισμού των τραπεζών σε relationship banks. Στην παρούσα οικονομική συγκυρία η παροχή καινοτόμων λύσεων διενέργειας των συναλλαγών θα συμβάλλει στη διατήρηση της υφιστάμενης πελατείας.

Η αποστολή και η δομή της λειτουργίας των καταστημάτων των τραπεζών μετασχηματίζεται και θα μεταβληθεί από χώρο διενέργειας συναλλαγών σε χώρο παροχής τραπεζικών συμβουλών στην πελατεία και διενέργειας σύνθετων συναλλαγών. Το νέο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι λιανικές τράπεζες επιβάλλει ταχύτητα, επαγγελματισμό και καινοτομία. Οι τράπεζες θα πρέπει να ανιχνεύουν σε καθημερινή βάση τι θέλει η πελατεία και να το παρέχουν πριν οι πελάτες το ζητήσουν.

#### **4.1 Καινοτόμα υποδείγματα Λιανικής Τραπεζικής**

Οι σημερινοί τύποι καταστημάτων δεν είναι πλέον βιώσιμοι στις περισσότερες χώρες και δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των πελατών και την ζήτηση για εύκολη πρόσβαση στις υπηρεσίες. Σύμφωνα με την Accenture υπάρχει ένα ξεκάθαρο «μονοπάτι» για τις τράπεζες που ξεκινάει με την “αναστήλωση” των βασικών επιχειρηματικών λειτουργιών για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα, το ενδιαφέρον των πελατών και η κερδοφορία.

Επομένως, λαμβάνοντας υπόψιν παράγοντες όπως η ιστορία της κάθε τράπεζας, η αγορά στην οποία στοχεύει, η θέση της καθώς και οι φιλοδοξίες της, πρέπει το τραπεζικό ίδρυμα να προσδιορίσει το δικό της επιχειρηματικό υπόδειγμα. Προκύπτουν, λοιπόν, τρία καινοτόμα υποδείγματα λιανικής τραπεζικής (Accenture, 2012):

#### 4.1.1 Η Πολυκαναλική Τράπεζα

Το υπόδειγμα αυτό εμπλέκει τους πελάτες μέσω διαφορετικών καναλιών επικοινωνίας και προώθησης, λαμβάνοντας υπόψιν τις ανάγκες και τις δραστηριότητες των πελατών. Η βασική διαφοροποίηση αυτού του υποδείγματος είναι η εκτενής χρήση των business analytics που επιτρέπει στην τράπεζα να κατανοήσει και να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες των πελατών. Τα βασικά στοιχεία του υποδείγματος αυτού είναι<sup>14</sup>:

1. Προχωρημένη πολυκαναλική ολοκλήρωση, επικεντρωμένη στα ψηφιακά κανάλια και στην ενοποιημένη αρχιτεκτονική.
2. Διεξοδικές αναλύσεις βασισμένες σε αποτελεσματική συλλογή δεδομένων από τους ιδιώτες πελάτες, μικρο-τμηματοποίηση και προγνωστική μοντελοποίηση, για να προσδιοριστεί το πιο αποτελεσματικό χαρτοφυλάκιο προϊόντων.
3. Διαχείριση αλληλεπιδράσεων, οι οποίες θα γίνονται σε πραγματικό χρόνο, και με αυτόν τον τρόπο θα μπορούν να αυξήσουν το ποσοστό επιτυχίας και στις εξερχόμενες αλλά και στις εισερχόμενες επαφές.
4. Προηγμένες υπηρεσίες παροχής συμβουλών, αξιοποιώντας τα ψηφιακά κανάλια και τις προσωπικές αναλύσεις.
5. Προσφορές προϊόντων και σχετικής τιμολόγησης, που βασίζονται σε μικροτμηματοποιήσεις της αγοράς και βελτιστοποιούνται με την επιλογή του καναλιού.

Αρχικά, οι τράπεζες μπορούν να χαράξουν μία ολοκληρωμένη στρατηγική εξυπηρέτησης πελατών, η οποία θα είναι βασισμένη στη νέα βελτιωμένη πολυκαναλική προσέγγιση. Καθώς οι τράπεζες ενεργοποιούν νέα κανάλια, η προσφορά των πελατών και η γνώση τους αναμένεται να αυξηθεί, κάτι που θα επέτρεπε στις τράπεζες να δημιουργήσουν μικρο-τμηματοποιήσεις της αγοράς. Ο

---

<sup>14</sup> [www.bankers-review.gr](http://www.bankers-review.gr)

σωστός συνδυασμός online και offline διαδικασιών αποτελεί την βάση για μία πολυκαναλική εμπειρία για τον πελάτη.

#### 4.1.2 Η Κοινωνικά Δικτυωμένη Τράπεζα

Το υπόδειγμα αυτό δίνει έμφαση στη συμμετοχή των πελατών, κατά την οποία πρωτεύοντα ρόλο έχουν τα social media για να αυξηθεί η οικειότητα με τους πελάτες. Ο στόχος είναι να δημιουργηθούν σχέσεις βασισμένες σε προσωπικά ενδιαφέροντα, λύσεις επιρροής και να διευκολυνθεί η συνεργασία τράπεζας και πελατών. Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του υποδείγματος είναι<sup>15</sup>:

1. Παρακολούθηση των social media για να βρεθούν ευκαιρίες συμμετοχής των πελατών, να μετριάστούν οι κίνδυνοι και να υπάρχει άμεση αντίδραση σε οποιοδήποτε ζήτημα.
2. Digital μάρκετινγκ, για την καλλιέργεια της ομαδοποίησης που θα επιτρέψει στην τράπεζα να προσδιορίσει ευκολότερα το καλύτερο περιεχόμενο για τον κάθε πελάτη και να τον προσελκύσει.
3. Social CRM, που προσφέρει στους πελάτες πληροφορίες μέσω social media, και επομένως διευκολύνει τις πιο αποτελεσματικές προτάσεις.<sup>16</sup>

Στην πλειοψηφία τους οι τράπεζες σήμερα ελκύουν πελάτες χρησιμοποιώντας τις παραδοσιακές οδούς. Σύμφωνα όμως με το υπόδειγμα της Κοινωνικά Δικτυωμένης Τράπεζας, οι επαφές είναι πιο προσωποποιημένες. Η δημιουργία των σχέσεων της τράπεζας με τους πελάτες βασίζεται τόσο στα ενδιαφέροντα όσο και στις προθέσεις τους, που προβάλλουν μέσω των social media που χρησιμοποιούν. Με βάση τα παραπάνω δίνεται στην τράπεζα η δυνατότητα να έχει άμεση επικοινωνία με τους πελάτες και μπορεί και τους προσφέρει τα τραπεζικά προϊόντα που χρειάζονται. Όσο περισσότερο μία τράπεζα επικοινωνεί με τους πελάτες, τόσο περισσότερες πληροφορίες για τη ζωή και τις συνήθειές τους μπορεί να συλλέξει, ώστε να βελτιώσει τις υπηρεσίες της.

---

<sup>15</sup> [www.bankers-review.gr](http://www.bankers-review.gr)

<sup>16</sup> [www.worldretailbankingreport.com](http://www.worldretailbankingreport.com)

#### 4.1.3 Η τράπεζα στο ψηφιακό οικοσύστημα

Το υπόδειγμα αυτό χρησιμοποιεί τη δύναμη της mobile τεχνολογίας για να προσφέρει υπηρεσίες που επεκτείνονται πέρα από τα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα μέσω ενός δικτύου συνεργατών. Το τραπεζικό ίδρυμα κρίνει αν θέλει να δημιουργήσει ή να είναι μέρος ενός ψηφιακού οικοσυστήματος. Τα κύρια χαρακτηριστικά του υποδείγματος αυτού είναι<sup>17</sup>:

1. Mobile πληρωμές που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα στον τομέα των πληρωμών και βοηθάει στη διατήρηση των υφιστάμενων πελατών.
2. Νέες και πιο πλούσιες προτάσεις μέσω mobile commerce, οι οποίες στοχεύουν σε οικονομικές και μη προσφορές μέσω του mobile μάρκετινγκ.

Το πρώτο βήμα της τράπεζας είναι να προσδιορίσει τους ιδανικούς συνεργάτες και τις προσφορές γύρω από τις οποίες θα σχεδιάσει μία ολοκληρωμένη πελατειακή εμπειρία. Τόσο η επιχειρησιακή όσο και η λειτουργική ευθυγράμμιση και το management αποτελούν βασικά στοιχεία για να δημιουργηθούν αποτελεσματικές και ολοκληρωμένες υπηρεσίες που συμβαδίζουν με το όραμα και την εικόνα της τράπεζας, την οποία ο πελάτης εμπιστεύεται. Παράδειγμα του συγκεκριμένου υποδείγματος, αποτελεί η πρόσφατη συνεργασία Alpha Bank και Vodafone για τη δημιουργία μιας νέας τραπεζικής εφαρμογής mobile πληρωμών, που φέρει την ονομασία Tap 'n Pay.<sup>18</sup>

Μία τράπεζα που λειτουργεί επιθετικά εφαρμόζοντας και τα τρία αυτά υποδείγματα θα μπορούσε να διπλασιάσει το ετήσιο ποσοστό αύξησης των εσόδων της από 4% έως και 8+% στις ανεπτυγμένες αγορές, μειώνοντας παράλληλα τις δαπάνες της μέχρι και 20%.

---

<sup>17</sup> [www.bankers-review.gr](http://www.bankers-review.gr)

<sup>18</sup> [www.alpha.gr](http://www.alpha.gr)

## 4.2 Προτάσεις για το μέλλον της Λιανικής Τραπεζικής

Η λέξη-κλειδί για τη Λιανική Τραπεζική του μέλλοντος είναι η πελατοκεντρική προσέγγιση. Οι πελάτες αποτελούν την καρδιά της Λιανικής Τραπεζικής και τον καθοριστικό παράγοντα για τη φήμη μιας τράπεζας και τη διαχρονική επιβίωσή της (EFMA, 2012). Συνεπώς, η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη και η αφοσίωση των πελατών αποτελούν θέματα πρωταρχικής σημασίας για τη Λιανική Τραπεζική. Τα κυριότερα βήματα που πρέπει να κάνουν οι τράπεζες για να ξανακερδίσουν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των πελατών είναι:

1. Να βελτιώσουν στο μέγιστο δυνατό το δίκτυο καταστημάτων, με την επανεξέταση τόσο του αριθμού αλλά και του μεγέθους των καταστημάτων.
2. Ολοκλήρωση πολλαπλών δικτύων, ευθυγραμμίζοντας τα δίκτυα και τις διαδικασίες διακυβέρνησης για τραπεζική «σε πραγματικό χρόνο».
3. Το management τους να λειτουργεί και προληπτικά αλλά και κατασταλτικά, ενώ πάντα θα πρέπει να βασίζεται στις ανάγκες του πελάτη.
4. Οι πελάτες θα πρέπει να κατηγοριοποιούνται, σύμφωνα με τις ανάγκες του καθένα.
5. Επίτευξη αποτελεσματικών πωλήσεων, μέσω της χρήσης σταθερών μεθόδων πωλήσεων αλλά και εργαλείων πώλησης.
6. Η επικοινωνία με τους πελάτες πρέπει να είναι απλή και ξεκάθαρη.
7. Διαχείριση της απόδοσης και προσαρμοσμένα συστήματα αποζημίωσης.

Έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών ελληνικών τραπεζών, ανέδειξαν ότι οι Έλληνες ιδιώτες πελάτες, αν και ευχαριστημένοι από τη χρήση των εναλλακτικών δικτύων τραπεζικής εξυπηρέτησης και από τις σύγχρονες μορφές ηλεκτρονικής τραπεζικής, προτιμούν την παραδοσιακή μέθοδο της προσωπικής επαφής και συναλλαγής, σε πολλές από τις σημαντικές για αυτούς τραπεζικές εργασίες τους. Τα υποκαταστήματα των τραπεζών και η προσωπική εξυπηρέτηση από έμπειρους, πρόθυμους και ευχάριστους

υπαλλήλους, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση και στην δημιουργία πιστών και αφοσιωμένων πελατών (Mylonakis, 2009). Συνεπώς, η βελτιστοποίηση του δικτύου καταστημάτων κρίνεται απαραίτητη. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω επιλογής στρατηγικής τοποθεσίας των καταστημάτων, αναγνωρίζοντας τον σωστό αριθμό, τύπο και μορφή των καταστημάτων, σύμφωνα με τους πελάτες, και βελτιστοποιώντας τις λειτουργίες. Τα δίκτυα που αποτελούνται αποκλειστικά από πλήρους λειτουργίας καταστήματα, προσφέροντας πολλαπλές υπηρεσίες και δεξιότητες, δεν είναι πλέον βιώσιμα. Το δίκτυο των καταστημάτων πρέπει να σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να διατηρήσει την εδαφική κάλυψη, να ανταπεξέλθει στις ανάγκες του πελάτη και να βελτιστοποιήσει τις δεξιότητες και τις ικανότητες των εργαζομένων. Εν κατακλείδι, μπορούμε να πούμε ότι, οι προτεινόμενες στρατηγικές-κλειδιά για τις λιανικές τράπεζες με σκοπό τη αναβάθμιση των λειτουργιών τους και την αύξηση των πωλήσεων τους, με ταυτόχρονη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας τους, είναι:

- Επαναπροσδιορισμός των ρόλων και των δραστηριοτήτων στα καταστήματα μέσω βελτιστοποίησης των διαδικασιών και πρωτοβουλιών που επικεντρώνονται στις πωλήσεις, όπως η ψηφιοποίηση, η back-office αυτοματοποίηση και τα ολοκληρωμένα συστήματα CRM.
- Βελτίωση των πωλήσεων των καταστημάτων παρέχοντας νέας γενιάς υπηρεσίες, όπου οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν σύγχρονα εργαλεία, πληροφορίες και οδηγίες για να εμπλέξουν αποτελεσματικά τον πελάτη.
- Συνεχής και αποτελεσματική εκπαίδευση του προσωπικού.
- Ενίσχυση των ψηφιακών δυνατοτήτων για την παροχή βελτιωμένων online υπηρεσιών, που συμπληρώνονται από εκπαιδευτικά εργαλεία, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Ανάπτυξη βασικών mobile δυνατοτήτων για την παροχή πλήρους φάσματος υπηρεσιών μέσω mobile συσκευών.
- Πελατοκεντρική τιμολόγηση και αναδιάρθρωση των προϊόντων, σύμφωνα με τις ανάγκες του πελάτη.



- Διακράτηση και προσέλκυση υψηλού επιπέδου κατηγορίας πελατών, δημιουργία περισσότερων προϊόντων διαχείρισης περιουσίας (wealth management) και παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

## **5. Observation – Περίπτωση Alpha Bank**

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να εξετασθεί κατά πόσο οι παροχές της Alpha Bank ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών της. Η συγκεκριμένη μελέτη συμβάλει στην απόκτηση ολοκληρωμένης εικόνας της παροχής υπηρεσιών της Alpha Bank στα καταστήματά της, δίνοντας έτσι την δυνατότητα στο τμήμα Μάρκετινγκ να χαράξει την στρατηγική επικοινωνίας και μάρκετινγκ που κρίνει κατάλληλη. Άλλωστε, σκοπός του τμήματος αυτού είναι να βελτιώσει την εικόνα του τραπεζικού ομίλου τόσο στο εσωτερικό (internal marketing) όσο και προς τα έξω (external marketing).

### **5.1 Περιορισμοί**

Βασική προτεραιότητα είναι τα αποτελέσματα που θα προκύψουν να είναι ρεαλιστικά αλλά επειδή οι περισσότεροι πελάτες δεν είχαν χρόνο να συμμετάσχουν στην έρευνά και επειδή οι οικονομικοί πόροι ήταν περιορισμένοι, θα πραγματοποιηθεί ο τύπος έρευνας του «mystery shopping<sup>19</sup>», δηλαδή να υποδυθούμε οι ίδιοι τους πελάτες και να καταγράψουμε τις παρατηρήσεις μας. Στην ουσία θα παρουσιαστούν οι απόψεις από προσωπική εμπειρία. Κάνοντας δηλαδή self judgement, να κριθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε διάφορα επίπεδα.

---

<sup>19</sup> Το Mystery Shopping είναι μία μέθοδος που χρησιμοποιείται είτε από εταιρείες έρευνας αγοράς, οργανώσεις παρακολούθησης είτε από τις ίδιες τις εταιρείες για τη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών ή τη συμμόρφωση με κανονισμούς ή τη συγκέντρωση συγκεκριμένων πληροφοριών αναφορικά με προϊόντα και υπηρεσίες.

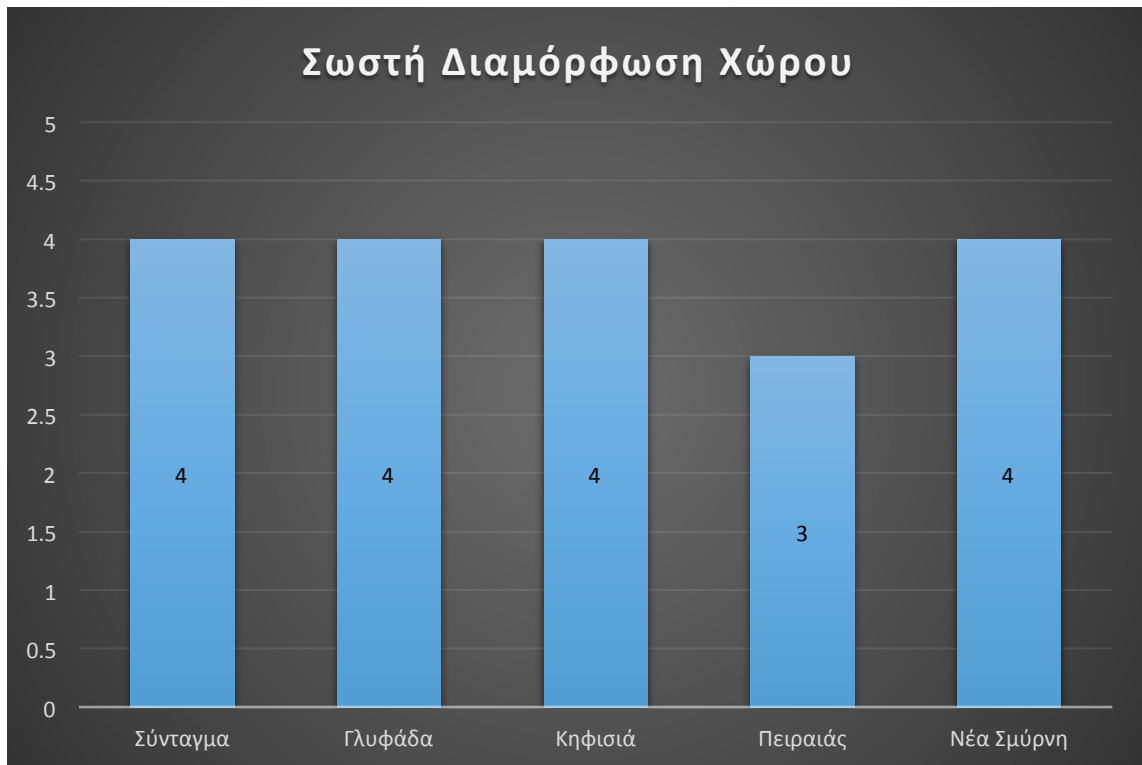
## 5.2 Μεθοδολογία

Στο συγκεκριμένο κομμάτι της εργασίας παρατείθεται μια ανάλυση περιγραφικής στατιστικής προκειμένου να αντληθούν σημαντικά στοιχεία για κάποιες μεταβλητές που την απαρτίζουν. Πιο συγκεκριμένα, για να πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώθηκε με βάση την προσωπική μου εμπειρία για πέντε καταστήματα της Alpha Bank ξεχωριστά. Οι απαντήσεις είχαν κλίμακα από το 1 έως το 5 όπου: 1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Αρκετά, 4=Πολύ και 5=Πάρα πολύ. Η συγκεκριμένη κλίμακα ονομάζεται κλίμακα Likert και χρησιμοποιείται στις περιπτώσεις που θέλουμε να μελετήσουμε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας των ερωτηθέντων αναφορικά με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Με τη χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου είναι δυνατό να έχουμε μια άρτια ολοκληρωμένη εικόνα αναφορικά με το εκάστοτε θέμα που εξετάζουμε. Τα καταστήματα τα οποία επισκεφτήκαμε ήταν εκείνα στο Σύνταγμα, τη Γλυφάδα, την Κηφισιά, τον Πειραιά και τη Νέα Σμύρνη, επιλέχθηκαν δηλαδή καταστήματα σε διαφορετικές περιοχές του Λεκανοπεδίου. Όσον αφορά τις ερωτήσεις, επιλέχθηκαν με βάση τις πρώτες εντυπώσεις που έχει και τις βασικές δραστηριότητες που κάνει κάποιος, επισκεπτόμενος μία τράπεζα και ήταν οι εξής:

- 1) Θεωρείτε ότι η Alpha Bank έχει σωστή διαμόρφωση χώρου;
- 2) Θεωρείτε ότι η Alpha Bank έχει επαρκές προσωπικό;
- 3) Θεωρείτε ότι η Alpha Bank έχει ευγενικό προσωπικό;
- 4) Θεωρείτε ότι η Alpha Bank έχει σωστά καταρτισμένο προσωπικό;
- 5) Θεωρείτε ότι τεχνολογία που χρησιμοποιεί η Alpha Bank είναι επαρκής;
- 6) Θεωρείτε ότι η Alpha Bank έχει μεγάλη ταχύτητα εξυπηρέτησης;
- 7) Θεωρείτε ότι η Alpha Bank έχει εύκολη πρόσβαση στα καταστήματά της;
- 8) Θεωρείτε ότι στην Alpha Bank εκτελούνται σωστά οι διαδικασίες;
- 9) Θεωρείτε ότι στην Alpha Bank χρειάζονται κάποια βελτίωση οι διαδικασίες;

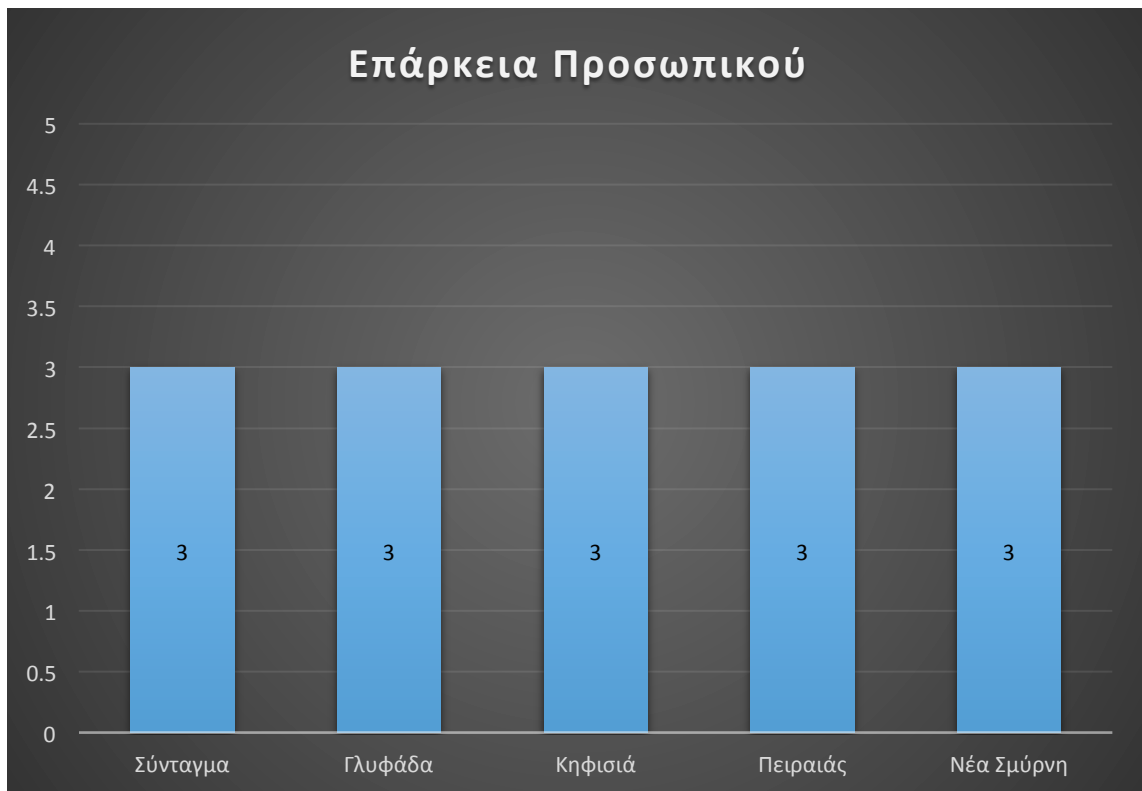
Οι απαντήσεις των ερωτήσεων συγκεντρώθηκαν σε έναν πίνακα του Microsoft Excel με τον οποίο κατασκευάσαμε τα αντίστοιχα διαγράμματα.

Διάγραμμα 1



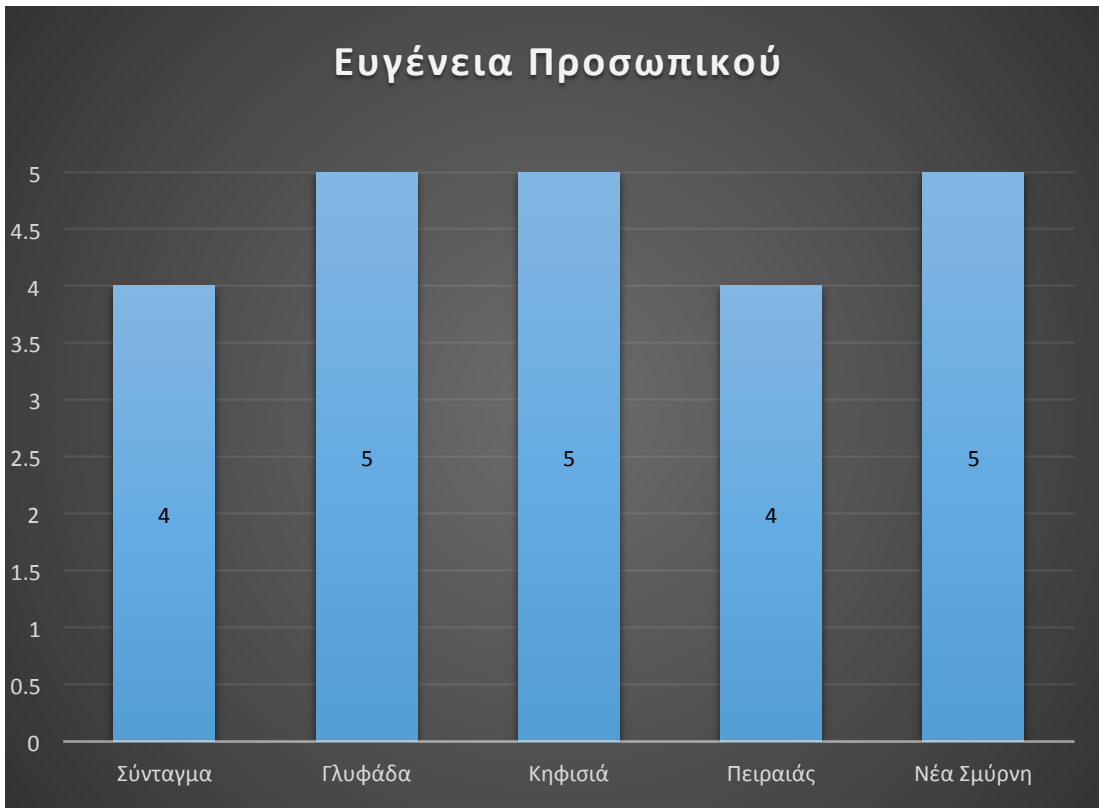
Στο διάγραμμα 1 απεικονίζονται οι απαντήσεις της ερώτησης αναφορικά με το αν η Alpha Bank έχει σωστή διαμόρφωση χώρου. Για το κατάστημα του Συντάγματος η απάντηση ήταν πολύ, για το κατάστημα της Γλυφάδας ήταν πολύ, για το κατάστημα της Κηφισιάς ήταν επίσης πολύ, για το κατάστημα του Πειραιά ήταν αρκετά και για το κατάστημα της Νέας Σμύρνης ήταν πολύ. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως το κατάστημα του Πειραιά βρίσκεται σε παλαιότερο κτήριο σε σχέση με τα υπόλοιπα καταστήματα, οπότε δεν είναι εύκολο να είναι σωστά διαμορφωμένο.

Διάγραμμα 2



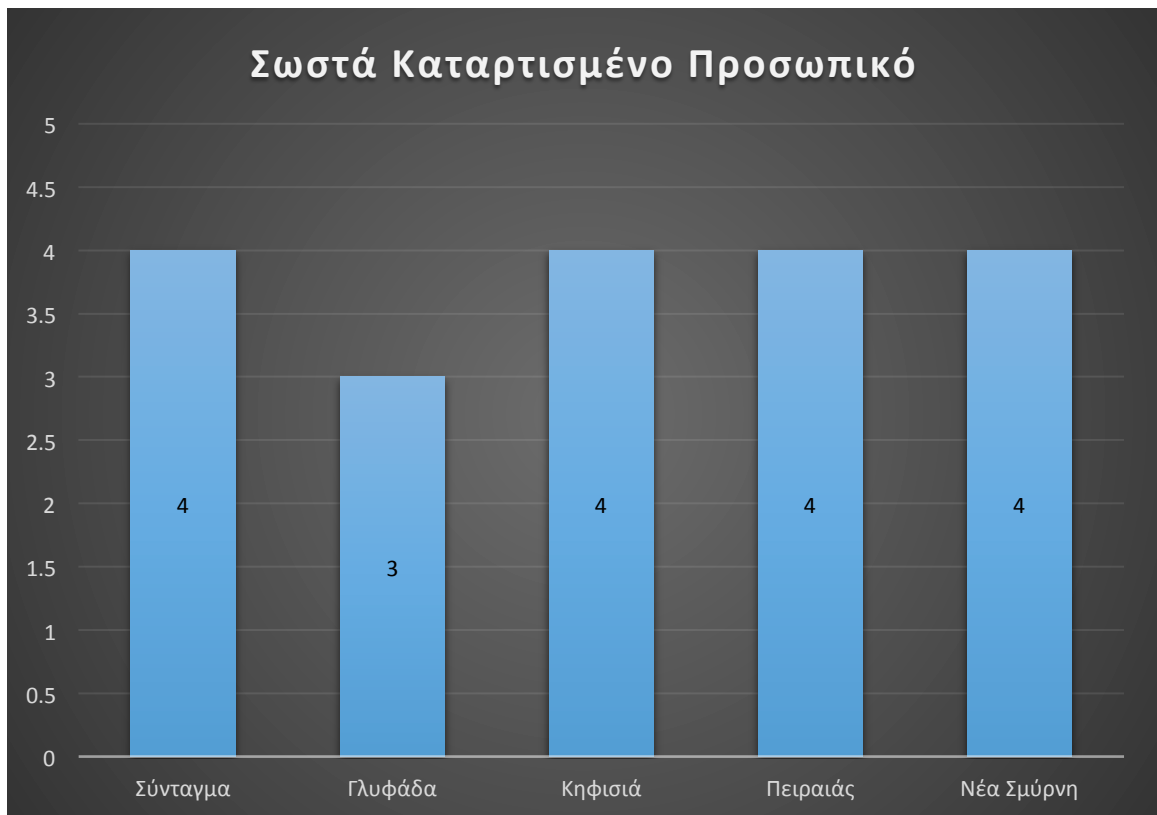
Στο διάγραμμα 2 απεικονίζονται οι απαντήσεις της ερώτησης αναφορικά με το αν η Alpha Bank έχει επάρκεια στο προσωπικό της. Για το κατάστημα του Συντάγματος η απάντηση ήταν αρκετά, για το κατάστημα της Γλυφάδας ήταν αρκετά, για το κατάστημα της Κηφισιάς ήταν επίσης αρκετά, για το κατάστημα του Πειραιά ήταν αρκετά και για το κατάστημα της Νέας Σμύρνης ήταν αρκετά.

Διάγραμμα 3



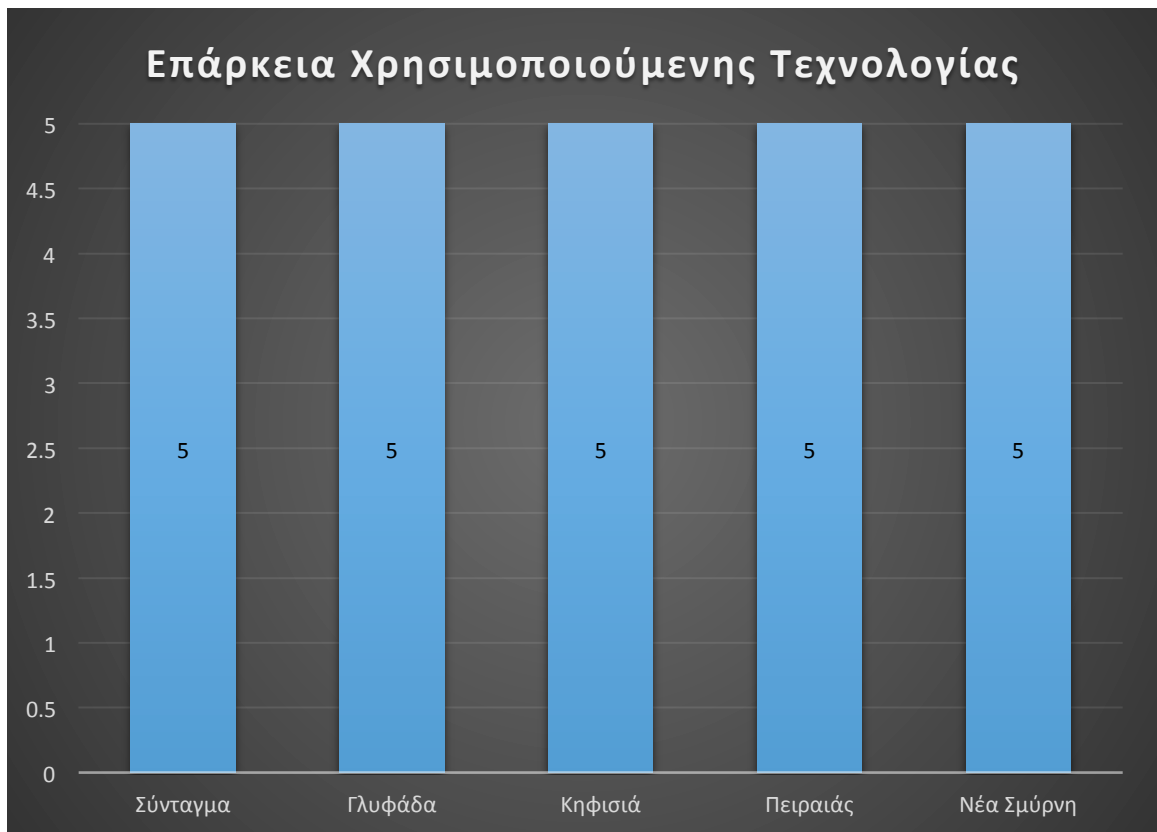
Στο διάγραμμα 3 απεικονίζονται οι απαντήσεις της ερώτησης αναφορικά με το αν το προσωπικό της Alpha Bank έχει ευγένεια. Για το κατάστημα του Συντάγματος η απάντηση ήταν πολύ, για το κατάστημα της Γλυφάδας ήταν πάρα πολύ, για το κατάστημα της Κηφισιάς ήταν επίσης πάρα πολύ, για το κατάστημα του Πειραιά ήταν πολύ και για το κατάστημα της Νέας Σμύρνης ήταν πάρα πολύ. Παρατηρούμε δηλαδή πως στα μεγάλα και κεντρικά καταστήματα όπως είναι του Συντάγματος και του Πειραιά, το προσωπικό δεν είναι τόσο ευγενικό όσο στα υπόλοιπα, γεγονός που ενισχύεται και λόγω του μεγάλου όγκου εξυπηρέτησης πελατών.

Διάγραμμα 4



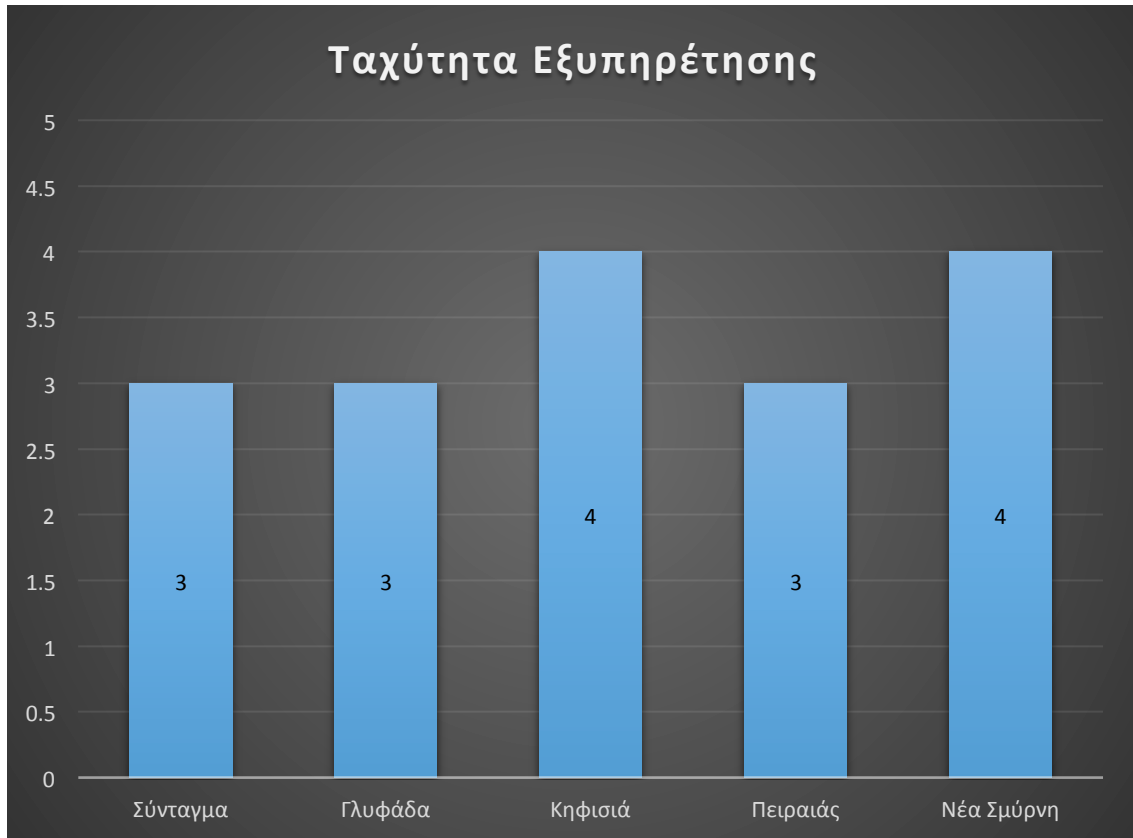
Στο διάγραμμα 4 απεικονίζονται οι απαντήσεις της ερώτησης αναφορικά με το αν το προσωπικό της Alpha Bank είναι σωστά καταρτισμένο. Για το κατάστημα του Συντάγματος η απάντηση ήταν πολύ, για το κατάστημα της Γλυφάδας ήταν αρκετά, για το κατάστημα της Κηφισιάς ήταν επίσης πολύ, για το κατάστημα του Πειραιά ήταν πολύ και για το κατάστημα της Νέας Σμύρνης ήταν πολύ. Το μοναδικό δηλαδή κατάστημα που υστερεί όσον το σωστά καταρτισμένο προσωπικό σε σχέση με τα υπόλοιπα είναι εκείνο της Γλυφάδας.

Διάγραμμα 5



Στο διάγραμμα 5 απεικονίζονται οι απαντήσεις της ερώτησης αναφορικά με το αν η Alpha Bank χρησιμοποιεί με επάρκεια της τεχνολογίας. Για το κατάστημα του Συντάγματος η απάντηση ήταν πάρα πολύ, για το κατάστημα της Γλυφάδας ήταν πάρα πολύ, για το κατάστημα της Κηφισιάς ήταν επίσης πάρα πολύ, για το κατάστημα του Πειραιά ήταν πάρα πολύ και για το κατάστημα της Νέας Σμύρνης ήταν πάρα πολύ. Παρατηρούμε δηλαδή πως η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία είναι εξίσου καλή σε όλα τα καταστήματα, αφού όλα χρησιμοποιούν την ίδια.

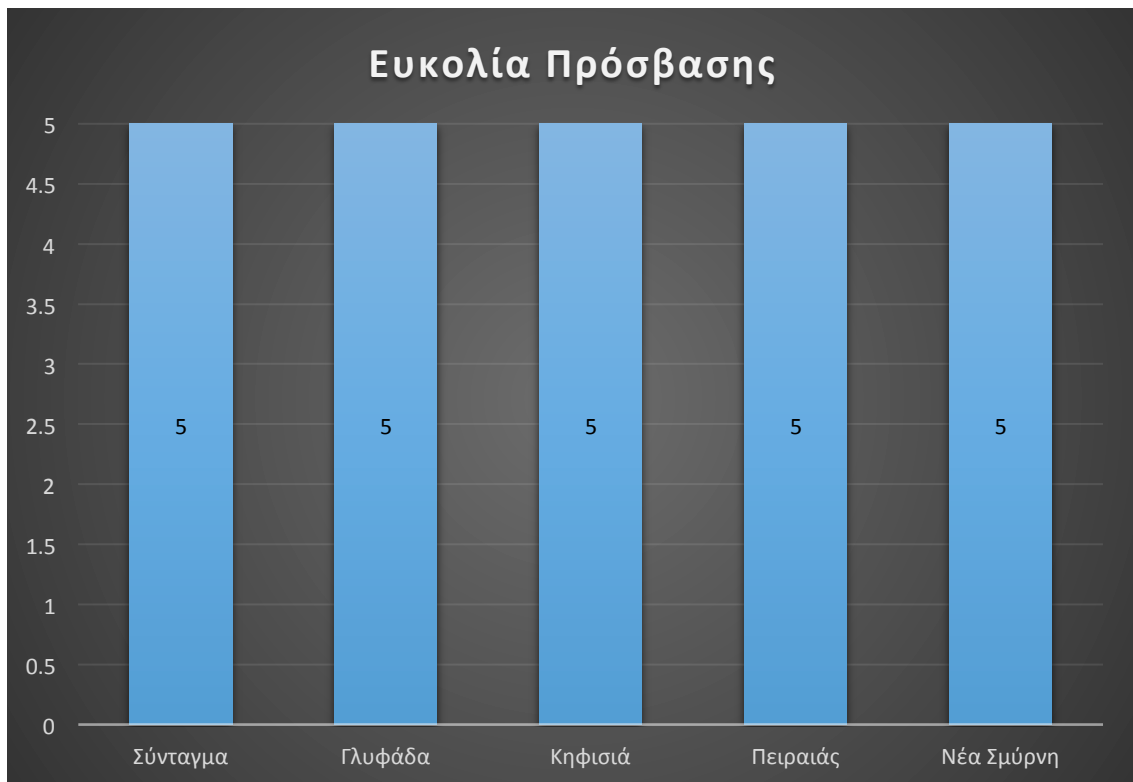
Διάγραμμα 6



Στο διάγραμμα 6 απεικονίζονται οι απαντήσεις της ερώτησης αναφορικά με το αν η Alpha Bank έχει ταχύτητα εξυπηρέτησης. Για το κατάστημα του Συντάγματος η απάντηση ήταν αρκετά, για το κατάστημα της Γλυφάδας ήταν αρκετά, για το κατάστημα της Κηφισιάς ήταν επίσης πολύ, για το κατάστημα του Πειραιά ήταν αρκετά και για το κατάστημα της Νέας Σμύρνης ήταν πολύ. Στην συγκεκριμένη ερώτηση είναι λογικό να παρουσιάζουν σχετικά χαμηλή απόδοση τα δύο κεντρικά καταστήματα, δηλαδή εκείνο του Συντάγματος και του Πειραιά τα οποία αποτελούν και τα πιο πολυσύχναστα. Επίσης διαπιστώνεται πως και το κατάστημα της Γλυφάδας βρίσκεται σχετικά χαμηλά, γεγονός που μπορεί να οφείλεται, στην χαμηλότερη σε σχέση με τα υπόλοιπα καταστήματα όσον αφορά το καταρτισμένο προσωπικό.

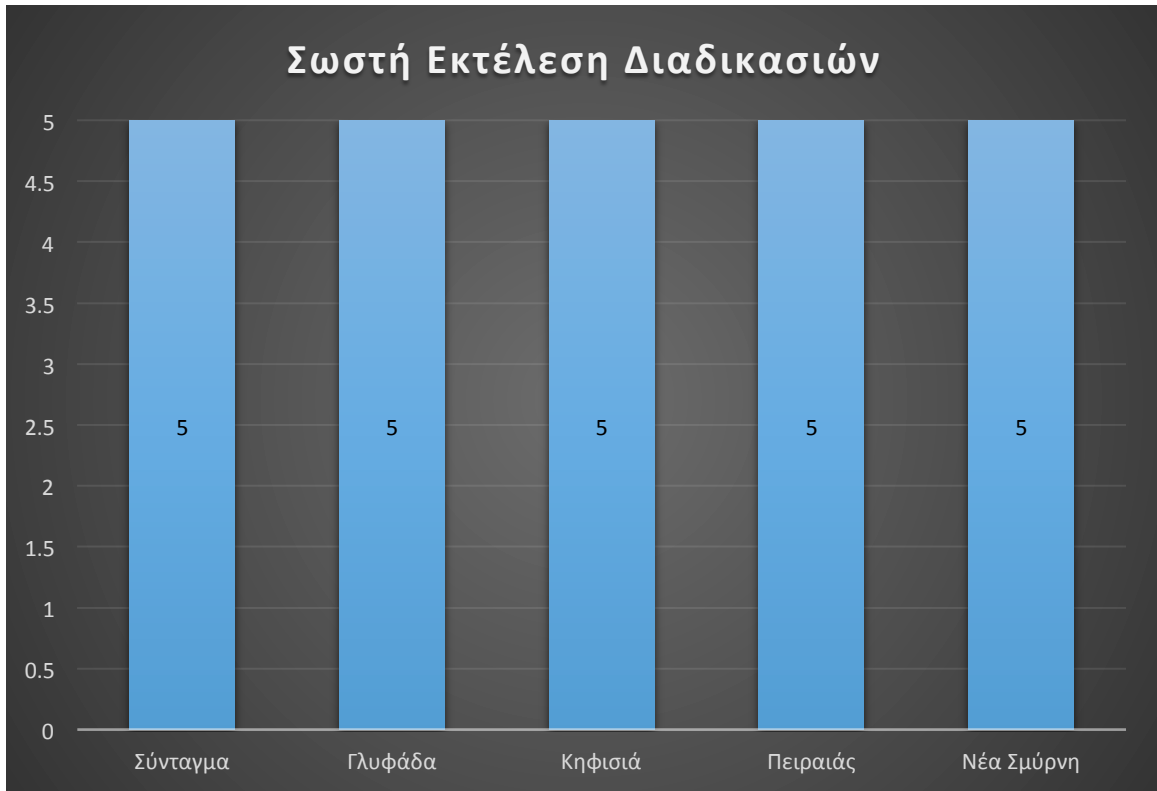


Διάγραμμα 7



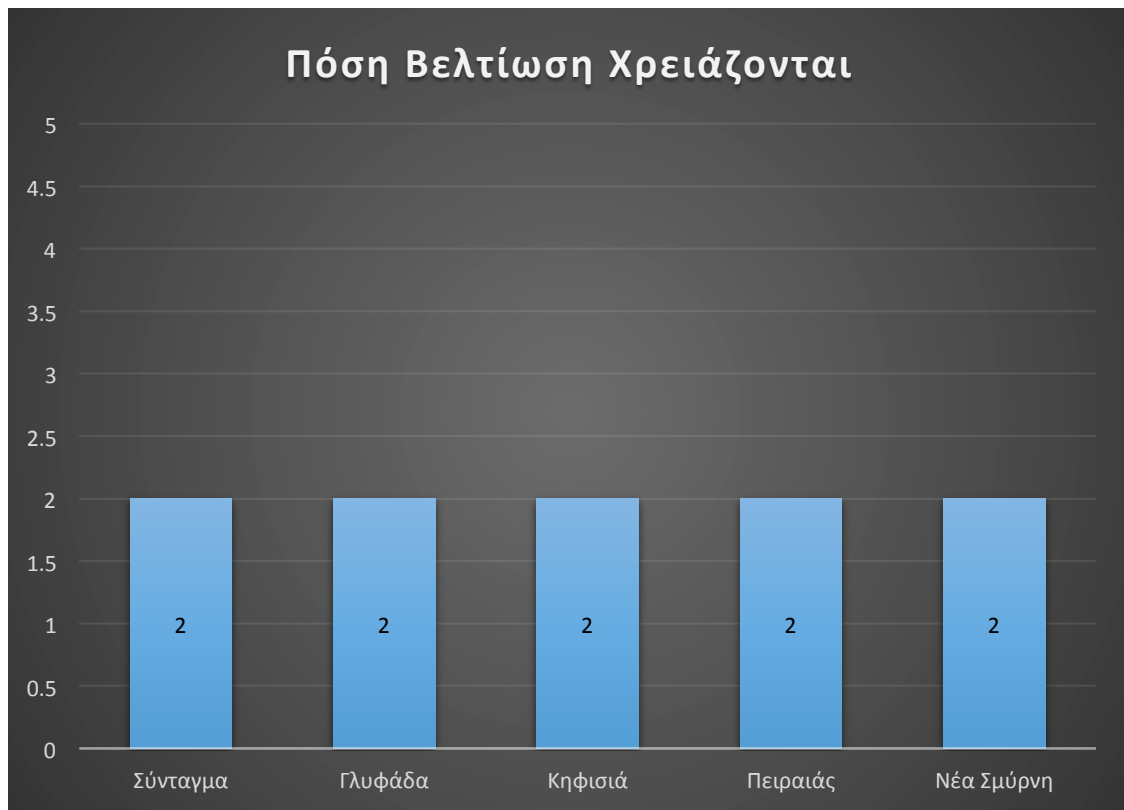
Στο διάγραμμα 7 απεικονίζονται οι απαντήσεις της ερώτησης αναφορικά με το αν τα καταστήματα της Alpha Bank έχουν εύκολη πρόσβαση. Για το κατάστημα του Συντάγματος η απάντηση ήταν πάρα πολύ, για το κατάστημα της Γλυφάδας ήταν πάρα πολύ, για το κατάστημα της Κηφισιάς ήταν επίσης πάρα πολύ, για το κατάστημα του Πειραιά ήταν πάρα πολύ και για το κατάστημα της Νέας Σμύρνης ήταν πάρα πολύ. Όλα τα καταστήματα ήταν σε κεντρικά σημεία της κάθε περιοχής και ήταν ευκολοπροσβάσιμα από όλους.

Διάγραμμα 8



Στο διάγραμμα 8 απεικονίζονται οι απαντήσεις της ερώτησης αναφορικά με το αν οι υπάλληλοι της Alpha Bank εκτελούν σωστά τις τραπεζικές διαδικασίες. Για το κατάστημα του Συντάγματος η απάντηση ήταν πάρα πολύ, για το κατάστημα της Γλυφάδας ήταν πάρα πολύ, για το κατάστημα της Κηφισιάς ήταν επίσης πάρα πολύ, για το κατάστημα του Πειραιά ήταν πάρα πολύ και για το κατάστημα της Νέας Σμύρνης ήταν πάρα πολύ. Οι καθημερινές διαδικασίες ή αλλιώς οι διαδικασίες ρουτίνας έχουν συγκεκριμένο τρόπο εκτέλεσης, ενώ όλο το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο. Γι' αυτό και δεν διαπιστώνονται ανομοιομορφίες μεταξύ των καταστημάτων.

Διάγραμμα 9



Στο διάγραμμα 9 απεικονίζονται οι απαντήσεις της ερώτησης αναφορικά με το αν οι τραπεζικές διαδικασίες της Alpha Bank χρειάζονται βελτίωση. Για το κατάστημα του Συντάγματος η απάντηση ήταν λίγο, για το κατάστημα της Γλυφάδας ήταν λίγο, για το κατάστημα της Κηφισιάς ήταν επίσης λίγο, για το κατάστημα του Πειραιά ήταν λίγο και για το κατάστημα της Νέας Σμύρνης ήταν λίγο. Γενικά όλα τα καταστήματα έχουν περιθώρια βελτίωσης.

### 5.3 Συμπεράσματα Ανάλυσης

Οι απαντήσεις του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου συμβάλουν στην εξαγωγή κάποιων σημαντικών συμπερασμάτων για την εικόνα της Alpha Bank. Όπως φαίνεται από τα διαγράμματα η διαμόρφωση του χώρου μέσα στην τράπεζα είναι πολύ ικανοποιητική, το προσωπικό δεν είναι απολύτως επαρκές για τον κόσμο που καλείται να εξυπηρετήσει καθημερινά η εν λόγω τράπεζα, όμως είναι πολύ ευγενικό με τους πελάτες. Επιπλέον, το προσωπικό φαίνεται να είναι σωστά καταρτισμένο αναφορικά με τις διαδικασίες της τράπεζας και χρησιμοποιεί επαρκώς τις υπάρχουσες τεχνολογίες και είναι δεκτικό στην αφομοίωση των νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων που διευκολύνουν τόσο τους πελάτες όσο και το ίδιο στην καθημερινή του εργασία. Ένα θέμα στο οποίο η Alpha Bank δείχνει να υστερεί λίγο είναι η ταχύτητα εξυπηρέτησης γεγονός το οποίο δεν είναι όμως παράλογο αν σκεφτεί κανείς πως το προσωπικό δεν είναι επαρκές. Παρόλα αυτά τα καταστήματά της έχουν κατασκευαστεί σε πολλά σημεία της χώρας και όπως είναι λογικό σε πολύ κεντρικά σημεία γεγονός πολύ θετικό καθώς είναι εύκολα προσβάσιμα για τους πελάτες της. Τέλος, η εκτέλεση των επιμέρους διαδικασιών είναι πάρα πολύ σωστή και χρειάζεται ελάχιστες βελτιώσεις, αφού οι καθημερινές διαδικασίες ή αλλιώς οι διαδικασίες ρουτίνας έχουν συγκεκριμένο τρόπο εκτέλεσης.

Από τα ανωτέρω συμπεραίνει κανείς αρκετά σημαντικά στοιχεία όχι μόνο για την Alpha Bank αλλά και για τον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα γενικότερα καθώς πρόκειται για μια τράπεζα η οποία δείχνει σε μεγάλο βαθμό το πώς λειτουργούν τα τραπεζικά συστήματα την εποχή αυτή στη χώρα μας, ποια είναι τα θετικά τους στοιχεία, ποια τα αρνητικά και φυσικά σε ποια κατεύθυνση θα πρέπει να κινηθούν οι μάνατζερ προκειμένου να βελτιώσουν της «ατέλειες» που υπάρχουν.

## Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας στο σύνολο της την παρούσα διπλωματική εργασία που αφορά την εφαρμογή της Στρατηγικής Επικοινωνίας και Μάρκετινγκ στον τραπεζικό σύστημα και συγκεκριμένα στη λιανική τραπεζική, σκόπιμο είναι τονιστούν τα συμπεράσματα με την μεγαλύτερη σημασία και με το πιο έντονο ενδιαφέρον, που έχουν προκύψει από αυτήν.

Βασικό μέλημα εξαρχής ήταν η απόδειξη του μεγέθους εφαρμογής του μάρκετινγκ και της στρατηγικής επικοινωνίας στον τραπεζικό τομέα γενικότερα.

Τόσο θεωρητικά όσο και πρακτικά, εξάγεται ένα κύριο συμπέρασμα. Η στρατηγική επικοινωνίας και το μάρκετινγκ των τραπεζών στο Retail Banking αποτελούν πλέον αναπόσπαστο κομμάτι τους. Είναι ξεκάθαρο πλέον τόσο στις τράπεζες όσο και στους πελάτες η σημασία και η καθοριστική του συμβολή στην καθημερινότητα και στην αμφίδρομη επικοινωνία.

Αν αναλογιστεί κανείς τις εξελίξεις που επικρατούν στην ελληνική οικονομία και το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον η σημασία αυτής της διαδικασίας είναι ακόμα μεγαλύτερη, αφού οι ελληνικές τράπεζες είναι σε έναν διαρκή αγώνα για να είναι on time και να είναι πάντα σε θέση για να διεκδικούν μερίδιο σε μια πολύ απαιτητική αγορά. Μέσα από την ανάλυση της παρούσας εργασίας διαπιστώνεται ακόμα ένα βασικό στοιχείο, η πελατοκεντρική προσέγγιση των τραπεζικών ιδρυμάτων. Στόχος κάθε τράπεζας είναι η υψηλή προστιθέμενη αξία στον πελάτη. Για να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η αναβάθμιση του ρόλου του μάρκετινγκ, ο οποίος άλλωστε ανάγεται και σε καθοριστικός για την ανάπτυξη της κερδοφορίας.

Οι νέες υπηρεσίες, τα τραπεζικά προϊόντα, οι καλές εργασιακές συνθήκες, η διασφάλιση της ποιότητας, οι πωλήσεις στις τραπεζικές αγορές, η τιμολόγηση των προϊόντων, οι καλές σχέσεις με τους πελάτες καθώς και οι υπηρεσίες με όσο το

δυνατόν πιο χαμηλό κόστος για κάθε πελάτη αποτελούν βασικές παροχές του τραπεζικού μάρκετινγκ.

Με την πάροδο του χρόνου οι τράπεζες όλο και περισσότερο επενδύουν στο μάρκετινγκ και την ανάπτυξη της επικοινωνίας τους, αυξάνοντας τους οικονομικούς πόρους που διαθέτουν σε αυτό το κομμάτι. Αυτό μπορεί να μοιάζει οξύμωρο εν μέσω της οικονομικής κρίσης, είναι όμως ο μοναδικός τρόπος που δύναται να δώσει σε κάθε τραπεζικό οργανισμό τα κατάλληλα εφόδια έτσι ώστε να ανταπεξέλθει σε ένα τόσο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός πως όλες οι τράπεζες χρησιμοποιούν εργαλεία όπως το CRM και τείνουν συνεχώς να τα εξελίσσουν χρησιμοποιώντας ακόμα πιο εξελιγμένα με μεγαλύτερη εξειδίκευση, όπως είναι το CVM.

Σημαντικό ρόλο, επίσης, στη χάραξη Στρατηγικής, εκτός από το εξωτερικό μάρκετινγκ (External Marketing), παίζει και το εσωτερικό μάρκετινγκ (Internal Marketing). Δίνεται πλέον εξίσου μεγάλη προσοχή και είναι αναπόσπαστο κομμάτι μιας τράπεζας η «επένδυση» στο ανθρώπινο δυναμικό της, αφού στην ουσία το προσωπικό είναι και αυτοί οι οποίοι δημιουργούν και διαθέτουν στους πελάτες την παρεχόμενη υπηρεσία. Ειδικότερα, η κρισιμότητα του προσωπικού πρώτης γραμμής, δηλαδή του προσωπικού των καταστημάτων είναι μεγάλη, καθώς το σύνολο των ενεργειών και των δραστηριοτήτων του δύναται να επηρεάσει το αποτέλεσμα εξυπηρέτησης που αντιλαμβάνεται ο πελάτης. Άλλωστε, και οι ίδιοι οι τραπεζικοί οργανισμοί επιδιώκουν την δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες καθώς και την συνεχή επικοινωνία και διάλογο.

Έπειτα από εκτενή μελέτη, εξάγεται το συμπέρασμα πως στις μέρες μας τα στοιχεία που παίζουν καθοριστικό ρόλο στο τραπεζικό μάρκετινγκ για την πετυχημένη έκβαση της προστιθέμενης αξίας για τον πελάτη είναι η ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

Τέλος, θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί και ένας ακόμα σημαντικός παράγοντας, ο οποίος είναι τα ζητήματα εμπιστοσύνης των πελατών για τις

τράπεζες. Εδώ βέβαια θα πρέπει να συνεκτιμηθεί και ο παράγοντας της οικονομικής κρίσης και το πόσο αυτός επηρεάζει την καθημερινότητα των πελατών.

## Βιβλιογραφία

### Ξένη

Accenture, (2012), Banking 2016: Accelerating growth and optimizing costs in distribution and marketing.

A.Elsalamony, H. (2014). Bank Direct Marketing Analysis of Data Mining Techniques. International Journal of Computer Applications, 85(7), pp.12-22.

Aggarwal, M. and Lamba, B. (2012). New Era of Technology: Mobile Banking. Global Journal For Research Analysis, 3(4), pp.23-24.

B. Harshita, (2015). Metamorphosis of Banking Products - A Perception of Bank Employees. The Journal of Internet Banking and Commerce, 20(2).

Blokdijk, G. (2012). CRM 100 Success Secrets - 100 Most Asked Questions on Customer Relationship Management Software, Solutions, Systems, Applications and Services. Dayboro: Emereo Publishing.

C2 Retail Banking and Marketing. (2012). World Banking Abstracts, 29(1), pp.21-22.

Choy, S. (2015). Retail clientele and option returns. Journal of Banking & Finance, 51, pp.26-42.

Das, S. (2011). Efficiency of Technology in Retail Banking. SSRN Electronic Journal.

Davis, J. and Wynne, M. (2016). Central Bank Communications: A Case Study. Federal Reserve Bank of Dallas, Globalization and Monetary Policy Institute Working Papers, 2016 (283).

Davies E. and Davies, B. J. (2011). Επιτυχημένο Marketing σε μία Εβδομάδα, Anubis.

E. Jarrett, J. (2016). Internet Banking and E-commerce: A Consumer Perspective. The Journal of Internet Banking and Commerce, 01(s2).



EFMA Journal, (2012), nr. 231-232-233.

EMEA Banking Practice (2010). Driving intelligent growth with Customer Value Maximization. McKinsey & Company.

Fang, Y. H., Chiu, C. M., & Wang, E. T. (2011). Understanding customers' satisfaction and repurchase intentions: An integration of IS success model, trust, and justice. *Internet Research*, 21(4), 479-503.

Gu, L. and Huang, D. (2010). Sales order backlogs and momentum profits. *Journal of Banking & Finance*, 34(7), pp.1564-1575.

Gronroos, C., & Ravald, A. (2011). Service as business logic: implications for value creation and μάρκετινγκ. *Journal of Service Management*, 22(1), 5-22.

KARPAGAVALLI.G, K. and PINTO, B. (2012). Viral Marketing- An Insight. *International Journal of Scientific Research*, 3(4), pp.12-13.

Kumar, A. and Kalva, U. (2011). Role of Mobile Banking in Banking Sector in The Present ERA. *Indian Journal of Applied Research*, 4(4), pp.589-591.

Kotler P., Keller K., (2006), *Marketing Management*, Prentice-Hall, Harvard

Kotler P., Keller L. K., Brady M., Goodman M., Hansen T., (2009), *Marketing Management*, Pearson Education Limited, Essex, England, pp. 124-136.

Kotler, P. (2007). *Marketing Management: Analysis Planning and Control*, New Jersey, Prentice-Hall.

Kotler, P. (2010). *Marketing Management, Fourth Edition*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.

Kotler, P. (2011). *Marketing Management: Analysis Planning Implementation*, Prentice-Hall.

Kotler, P. and Armstrong G. (2004). *Principles of Marketing*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall.

Kotler, P. and Armstrong G. (2008). *Marketing: An Introduction*, Prentice-Hall.

- Kotler, P. and Armstrong G. (2009). Principles of Marketing, Prentice-Hall.
- Kotler, P. and Ferrell, O. C. (2007). Marketing: An Introduction, Prentice-Hall.
- Kumar, S. A., Mani, B. T., Mahalingam, S., & Vanjikovan, M. (2010). Influence of service quality on attitudinal loyalty in private retail banking: An empirical study. *IUP Journal of Management Research*, 9(4), 21.
- Lovelock, C. (2011). Services μάρκετινγκ: People, technology, strategy. Pearson Education India.
- Malinconico, A. and Fuccio, N. (2016). Customers experience and problem resolutions in retail banking. Some empirical evidence from Italian banking. *International Journal of Financial Innovation in Banking*, 1(1/2), p.109.
- MOBILE PHONE BANKING: Banking the Unbanked. (2009). *Africa Research Bulletin: Economic, Financial and Technical Series*, 46(2), pp.18167B-18167C.
- Rahi, S. (2015). Moderating Role of Brand Image With Relation to Internet Banking and Customer Loyalty: A Case of Branchless Banking. *The Journal of Internet Banking and Commerce*, 20(3).
- Rahmani-Nejad, L., Firoozbakht, Z. and Taghipoor, A. (2014). Service Quality, Relationship Quality and Customer Loyalty (Case Study: Banking Industry in Iran). *Open Journal of Social Sciences*, 02(04), pp.262-268.
- Rakita, A. (2016). Marketing channels of banking products and services in contemporary business environment. *Marketing*, 47(1), pp.66-77.
- Ravid, R. (2008). Standard Operating Procedures, ethical and legal regulations in BTB (Brain/Tissue/Bio) banking: what is still missing? *Cell and Tissue Banking*, 9(3), pp.151-167.
- Samal, R. and Pradhan, S. (2014). Service Quality, Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Analysis of Public Sector Banks in Bhubaneswar. *Siddhant-A Journal of Decision Making*, 14(2), p.97.

Sanfelice, G. (2014). Hit with One Shot: Assessing the Drivers of Target Marketing Effectiveness. *Knowledge and Process Management*, 21(2), pp.143-148.

Shekhar, S., Gupta, D. and Dubey, R. (2012). Emotional Intelligence in Retail Banking Employee. *Global Journal For Research Analysis*, 3(6), pp.1-2.

Service Recovery-A Promising Strategy for Customer Loyalty. (2016). *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 5(2), pp.150-152.

VanHoose, D. (2017). *The Industrial Organization of Banking*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Yi, Y. (2016). A Critical Review and Future Research Directions on Service Quality, Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Loyalty Program. *Korean management review*, 45(6), p.1763.

Yin, R. (2012). *Applications of case study research*. London: SAGE.

Zugic, J. (2016). A holistic approach to marketing in Montenegrin banks. *Marketing*, 47(3), pp.227-239.

## **Ελληνική**

Αποστολόπουλος, Κ., Καλδής, Π. και Γαλάτουλας Ι. (2010) *Αγροτική Οικονομική – Κόστος – Οικονομικό Αποτέλεσμα Ανταγωνιστικότητα*, Βιβλίο, Εκδόσεις Ελληνο εκδοτική, Αθήνα.

Βλαχοπούλου Μ., Δημητριάδης Σ., (2014), *Ηλεκτρονικό Επιχειρείν και Μάρκετινγκ: Καινοτόμα Μοντέλα σε Ψηφιακό Περιβάλλον*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, (2013), *Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012*, Ιανουάριος, Αθήνα.

Καλιφιώτη Στ.(2011), *Εισαγωγή στην Θεωρία Του Τουρισμού*, Αθήνα: Εκδόσεις Π.Θ. Τυροβόλας.

Καμενίδης Θ. Χ.(2014), Εμπορία Αγροτικών Προϊόντων, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα.

Καμενίδης, Χ. (2010) Μάρκετινγκ Αγροτικών Προϊόντων, Βιβλίο, Εκδόσεις Αφών Κυριακίδη, Θεσσαλονίκη.

Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών, (2014), Οικονομικές εξελίξεις, Τεύχος 24, Ιούνιος, Αθήνα.

Τομάρας Π., (2010), Τραπεζικό Μάρκετινγκ, Εκδ. Τομάρας Πέτρος, Αθήνα

### **Ηλεκτρονικές πηγές**

ΕΕΤ (2000). Δελτίο Ένωσης Ελληνικών τραπεζών. Διαθέσιμο στο: [http://www.hba.gr/5Ekdosis/UpIPDFs/deltia/3\\_2000/3-2000.pdf](http://www.hba.gr/5Ekdosis/UpIPDFs/deltia/3_2000/3-2000.pdf)

PWC (2016). The new digital tipping point. Διαθέσιμο στο: <https://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/publications/assets/pdf/pwc-new-digital-tipping-point.pdf>

PWC (2016). Financial services digital. Διαθέσιμο στο: <https://www.pwc.com/us/en/financial-services/publications/assets/consumer-banking-digital-pwc-2016.pdf>

Γκόρτσος, Χ., (2014) «Συνέντευξη του Καθηγητή Χρήστου Γκόρτσου, Γενικού Γραμματέα της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών, στο Παρατηρητήριο για την Κρίση». Διαθέσιμο στο: <http://crisisobs.gr/2014/04/sinentefxi-tou-kathigiti-christou-gkortsou-genikou-grammatea-tis-ellinikis-enosis-trapezon->

Τσιριτάκης Ε. και Τσιριτάκης Η., (2011). Συγκέντρωση και ανταγωνιστικότητα στον τραπεζικό τομέα. Διαθέσιμο στο: <http://www.hba.gr/5Ekdosis/UpIPDFs/syllogikostomos/11-c%20TSIRITAKHS%20207-228.pdf>