



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (Ε-ΜΒΑ)

Διπλωματική Εργασία

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Ιουλία Νικ. Αρκουλή

Πειραιάς, 2015

Ευχαριστίες

Στα πλαίσια εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή κ. Μιχάλη Σφρακιάνακη, για τη διαρκή καθοδήγησή του στην ακαδημαϊκή μου πορεία, η οποία έχει ως αποτέλεσμα του συνακόλουθο εφοδιασμό μου με εκείνες τις γνώσεις, οι οποίες κρίνονται απαραίτητες τόσο στον επαγγελματικό, όσο και στον προσωπικό μου βίο.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ευχαριστίες.....	2
Περιεχόμενα.....	3
Κατάσταση πινάκων	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο – Εισαγωγή	
1.1 Αντικείμενο της εργασίας.....	6
1.2 Συνοπτική περιγραφή της εργασίας.....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο - Η δημιουργία και λειτουργία του θεσμού Προσωπικής Τραπεζικής	
2.1 Πελατοκεντρικό σύστημα – Πελατοκεντρικός προσανατολισμός - Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM).....	10
2.2 Δομή Καταστημάτων με βάση το πελατοκεντρικό σύστημα - Αξία πελατοκεντρικού συστήματος.....	16
2.3 Η δημιουργία του θεσμού Προσωπικής Τραπεζικής και η κουλτούρα της Τράπεζας σχετικά με το θεσμό Προσωπικής Τραπεζικής.....	20
2.4 Ο ανταγωνισμός.....	25
2.5 Επιλογή και εκπαίδευση των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής - Το Κανονιστικό Πλαίσιο για την Επαγγελματική Εκπαίδευση των Στελεχών Personal Banking	27
2.6 Στοχοθεσία - Η υποστήριξη του έργου των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής.....	33
2.7 Αξιολόγηση και αποτελέσματα της αξιολόγησης των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο - Η σημασία ύπαρξης του θεσμού Προσωπικής Τραπεζικής	
3.1 Ο ρόλος του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής - Ποιος ο λόγος ύπαρξης του θεσμού.....	42
3.2 Τι προσφέρει ο θεσμός Προσωπικής Τραπεζικής, προϊόντα, εξυπηρέτηση.....	48
3.3 Προνόμια πελατών.....	51

3.4 Αξία πελάτη Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής – Ποιότητα υπηρεσιών.....	57
3.5 Ικανοποίηση πελατών – παράγοντες που την επηρεάζουν.....	61
3.6 Διάρκεια ζωής προϊόντων – Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	68
3.7 Αποδοτικότητα και αφοσίωση πελατών.....	71
3.8 Κερδοφορία και φήμη της Τράπεζας.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο - Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων με ταυτόχρονη αναφορά στην ελληνική κρίση	
4.1 Η ελληνική κρίση - Σύντομη ανασκόπηση γεγονότων Έτη παρατήρησης 2007-2014.....	78
4.2 Παρουσίαση δεδομένων που αφορούν τα κεφάλαια υπό διαχείριση και το ποσοστό επίτευξης στοχοθεσίας Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής.....	87
4.3 Ανάλυση δεδομένων.....	94
4.4 Ανάλυση χρονοσειρών και προβλέψεις.....	99
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο – Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	
103	
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	
108	
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	
128	

Κατάσταση πινάκων

Πίνακας 1 : Κεφάλαια υπό διαχείριση Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής.....87

Πίνακας 2 : Ποσοστό επίτευξης στοχοθεσίας Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής.....90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο – Εισαγωγή

1.1 Αντικείμενο της εργασίας

Η Τράπεζα, δίνοντας βαρύτητα στην ενίσχυση της ηγετικής της θέσης στην εγχώρια λιανική Τραπεζική, ανέθεσε την εξυπηρέτηση συγκεκριμένης κατηγορίας πελατείας της, των Ευπόρων Ιδιωτών, με κεφάλαια υπό διαχείριση άνω των 60.000 ευρώ, σε αποκλειστικά Στελέχη, τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, στοχοθετώντας ταυτόχρονα την διατήρηση, την αύξηση και αναδιάρθρωση αυτών των κεφαλαίων. Επιδιώκοντας, αφενός, να προβάλει τους στόχους, που έχει θέσει για τη τρέχουσα περίοδο, ως προς την αύξηση και διακράτηση ρευστότητας - κεφαλαίων, και αφετέρου, να απεικονίσει την απόδοση των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής σε σχέση με τους τεθέντες στόχους, δημιούργησε ένα Δείκτη Σύνθεσης αυτών των Κεφαλαίων (καταθέσεις ταμειευτηρίου, τρεχούμενων, όψεως, μετοχές κλπ).

Στην παρούσα εργασία, θα επικεντρωθούμε στο θεσμό και στη λειτουργία του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) ή αλλιώς Personal Banking σε Ελληνική Τράπεζα επαρχιακής πόλης με αυξημένη τουριστική κίνηση κατά τους καλοκαιρινούς μήνες. Χρησιμοποιώντας το στατιστικό πρόγραμμα Statgraphics, θα αναλύσουμε δεδομένα, που αφορούν το σύνολο των υπό διαχείριση κεφαλαίων και το ποσοστό % επίτευξης του μηνιαίου στόχου του Δείκτη Σύνθεσης Κεφαλαίων (αύξηση και αναδιάρθρωση κεφαλαίων) Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής τη χρονική περίοδο από Ιανουάριο 2007 έως Δεκέμβριο 2014. Σκοπός της εργασίας μας είναι να διαπιστώσουμε πως σημαντικές εξελίξεις στην ελληνική οικονομία κατά τη διάρκεια 2007-2014 και πως η ικανοποίηση των ευπόρων πελατών επηρέασαν τη ρευστότητα της Τράπεζας και μάλιστα τη διακράτηση κεφαλαίων συγκεκριμένου Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, την επίτευξη της ατομικής στοχοθεσίας του, την αφοσίωση των ευπόρων πελατών του και πως αυτά συσχετίζονται και συντελούν στην κερδοφορία της Τράπεζας γενικότερα.

Το συγκεκριμένο θέμα το επιλέξαμε για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε την σημασία της γέννησης και της εξέλιξης του θεσμού του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη), αλλά και για να τονίσουμε την αξία της διατήρησης και της βελτίωσης του για την Τράπεζα. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται και τα συμπεράσματα που

προκύπτουν είναι αποκλειστικά για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας και τηρείται απόλυτη εμπιστευτικότητα ως προς το όνομα της Τράπεζας.

1.2 Συνοπτική περιγραφή της εργασίας

Η παρούσα εργασία ξεκινά την ανάλυση από το γενικό μέρος στο ειδικό και περιλαμβάνει το θεωρητικό και πρακτικό της μέρος, το οποίο (πρακτικό) πραγματεύεται την ανάλυση χρονοσειρών και εξάγει προβλέψεις. Αναλυτικότερα τα κεφάλαια διαρθρώνονται ως εξής:

Το πρώτο κεφάλαιο είναι η εισαγωγή της εργασίας, στην οποία γίνεται μνεία το αντικείμενο της, ο σκοπός της και η συνοπτική περιγραφή του περιεχομένου των κεφαλαίων που την απαρτίζουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο τονίζεται η αναγκαιότητα στροφής της προσοχής των τραπεζών στο πελάτη και στην ικανοποίηση των αναγκών του. Σε ένα τέτοιο πελατοκεντρικό σύστημα δεν θα μπορούσαμε να μην αναφερθούμε στο εργαλείο που χρησιμοποιείται για να επιτευχθεί αυτό, που δεν είναι άλλο από το CRM, στη δομή των καταστημάτων με βάση αυτό και στην αξία της λειτουργίας του. Θα αναφερθούμε στο θεσμό του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) και στο πως αυτός δημιουργήθηκε, στο ποιοι είναι οι εύποροι πελάτες, στο πως λειτουργεί ο ανταγωνισμός στο κομμάτι αυτό της πελατείας της Τράπεζας και στη κουλτούρα της Τράπεζας σχετικά με αυτόν. Θα αναλύσουμε το πώς γίνεται η επιλογή των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής, ποια είναι η εκπαίδευση και ποιες οι απαραίτητες πιστοποιήσεις που λαμβάνουν για να ασκούν το έργο τους. Στο ίδιο κεφάλαιο θα μιλήσουμε για τη στοχοθεσία και την υποστήριξη του έργου τους, την αξιολόγηση τους και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο, θα αναλύσουμε το ρόλο του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, το λόγο ύπαρξης του θεσμού αυτού, τα προνόμια που απολαμβάνουν οι εύποροι πελάτες που ανήκουν στο πελατολόγιο του. Θα παρουσιάσουμε τη δημιουργία θετικής αξίας για τους εύπορους πελάτες του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, την ποιότητα των παρεχόμενων σε αυτούς υπηρεσιών, τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών και που οδηγούν στη διάρκεια ζωής τους, στην αποδοτικότητα και αφοσίωση τους και τελικά στην κερδοφορία της Τράπεζας. Ο θεσμός αυτός, όπως θα φανεί στην εργασία μας, είναι σημαντικός, τόσο για την προσφορά του ως προς την εξυπηρέτηση των ευπόρων πελατών, όσο και ως προς τα προϊόντα που αυτός προσφέρει.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα εστιάσουμε σε μια σύντομη ανασκόπηση των γεγονότων που συνέβησαν στην ελληνική οικονομία και στο τραπεζικό σύστημα καθ' όλη την διάρκεια των ετών 2007, 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013 και 2014, έτσι ώστε να κατανοήσουμε τι συνέβαινε στον ελλαδικό χώρο και πως το διεθνές κλίμα σε συνδυασμό με την ελληνική κρίση επηρέασαν την συναλλακτική και επενδυτική συμπεριφορά των ευπόρων πελατών όλα αυτά τα έτη και κατ' επέκταση την διάρθρωση των κεφαλαίων και τη στοχοθεσία συγκεκριμένου Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής. Θα παρουσιάσουμε και θα επεξεργαστούμε τα αριθμητικά δεδομένα μας μέσω του στατιστικού προγράμματος StatGraphics, τα οποία αφορούν τα κεφάλαια υπό διαχείριση και το ποσοστό επίτευξης στοχοθεσίας συγκεκριμένου Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, τα οποία αφορούν κάθε μήνα για τα έτη από το 2007 έως το 2014 και θα κάνουμε πρόβλεψη για το πώς θα κινηθούν τα δεδομένα μας κατά τη διάρκεια του 2015.

Θα ολοκληρώσουμε τη μελέτη μας με το πέμπτο κεφάλαιο με τα συμπεράσματα που αποκομίσαμε από την ανάλυση που κάναμε και θα τονίσουμε τη σημασία της ύπαρξης, της διατήρησης και της βελτίωσης του θεσμού Προσωπικής Τραπεζικής. Βάση όλων των παραπάνω θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε όσο καλύτερα μπορούμε την ιδιαίτερη σημασία του θεσμού και τα θετικά αποτελέσματα που έχει η ύπαρξη του για την Τράπεζα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο - Η δημιουργία και λειτουργία του θεσμού Προσωπικής Τραπεζικής

2.1 Πελατοκεντρικό σύστημα - Πελατοκεντρικός προσανατολισμός - Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM)

Αναγκαία προϋπόθεση οικονομικής ανάπτυξης μιας εθνικής οικονομίας και ιδιαίτερα μιας οικονομικής ανάκαμψης (μετά από πολύχρονη περίοδο ύφεσης) αποτελεί η ύπαρξη και λειτουργία υγιούς και πλήρως ανταγωνιστικού τραπεζικού τομέα. Όλα, όμως, τα πιστωτικά ιδρύματα, άλλα νωρίτερα και άλλα αργότερα, προσφέρουν στην πελατεία τους τα ίδια ή παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες, με αποτέλεσμα η κρίση της πελατείας, για την τράπεζα επιλογής της, να μη βασίζεται πλέον τόσο στα προαναφερόμενα προϊόντα, όσο στον τρόπο με τον οποίο προσεγγίζεται από την ίδια την Τράπεζα. Για το λόγο αυτό, οι σύγχρονοι τραπεζικοί οργανισμοί συνειδητοποίησαν ότι προκειμένου να κρατήσουν ψηλά τη θέση τους μέσα στον ανταγωνισμό, θα πρέπει να στρέψουν τα φώτα της προσοχής τους στον πελάτη με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του.

Προσανατολισμός στον Πελάτη :

- Το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και στρατηγικών δράσεων μιας τράπεζας που διευκολύνουν την εφαρμογή των αρχών διοίκησης των πελατών.
- Χαρακτηρίζεται από την πεποίθηση και αφοσίωση της ανώτατης διοίκησης ότι ο πελάτης είναι το κέντρο κάθε δραστηριότητας και θα πρέπει να διατηρείται.
- Αναγνωρίζει ότι οι πελάτες είναι ετερογενείς αναφορικά με τις ανάγκες τους και την αξία τους για την τράπεζα και αντανακλά μία ετοιμότητα για να μεταχειριστεί διαφορετικούς πελάτες με διαφορετικό τρόπο.
- Θεωρεί ότι θα πρέπει να υιοθετηθεί μία μακροχρόνια οπτική των εσόδων από τους πελάτες.

Οι πελάτες, από τη σχέση τους με την εκάστοτε τράπεζα, «γεύονται» ένα πολύπλευρο πακέτο προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών, τιμής, επικοινωνίας και αλληλεπίδρασης. Περιοχές που εστιάζει το ενδιαφέρον :

- Σε τι δίνει αξία ο πελάτης.
- Που θα πρέπει να εστιάσει η τράπεζα.
- Τι λέει η τράπεζα ότι προσφέρει στους πελάτες.
- Τι πραγματικά προσφέρει η τράπεζα στους πελάτες.

Ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός αποτελεί βάση της διαχείρισης ποιότητας και σημαίνει ότι όλες οι ενέργειες είναι στραμμένες στις απαιτήσεις και τις επιθυμίες του πελάτη. Οι τράπεζες επιδιώκουν να δώσουν στους πελάτες τους τη βεβαιότητα ότι μπορούν να περιμένουν πάντα από αυτές άψογες διαδικασίες και κορυφαίες υπηρεσίες, όπως αυτή του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη). Πολλοί από τους πελάτες το έχουν ήδη διαπιστώσει αλλά και διαβεβαιώσει αυτό, δείχνοντάς έμπρακτα την εμπιστοσύνη τους. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αποτελεί βασικό στόχο ανάπτυξης και λειτουργίας μιας τράπεζας.

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με την βοήθεια των οποίων οι τράπεζες μπορούν να καθορίσουν τις ανάγκες των πελατών. Μερικοί από αυτούς είναι : οι έρευνες marketing, οι συνεντεύξεις καταναλωτών όπως επίσης και τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (CRM) από τα οποία οι τράπεζες αντλούν δεδομένα από την συνεργασία τους με τους πελάτες, τα οποία και αξιοποιούν καταφέροντας έτσι να προσδιορίσουν τις απαιτήσεις της αγοράς και των πελατών. Το CRM είναι μια εφαρμογή διαχείρισης πελατειακών σχέσεων, που έχει ως βάση την πελατοκεντρική φιλοσοφία. Βάζοντας τον πελάτη στο επίκεντρο όλων των πληροφοριών που σχετίζονται με αυτόν, εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών του και το πετυχαίνει με τη χρήση νέων τεχνολογιών. Ένα αποτελεσματικό CRM σύστημα είναι ο τρόπος με τον οποίο μια τράπεζα έχει τη δυνατότητα να αντιλαμβάνεται και να αξιολογεί την γνώμη των πελατών της. Το κέντρο της τράπεζας είναι ο πελάτης και αυτό σημαίνει ότι η τράπεζα πρέπει να είναι σε θέση να δει και να κατανοήσει τον τρόπο που βλέπει ο πελάτης την Τράπεζα και το πως κρίνει τα προσφερόμενα προς αυτόν προϊόντα και υπηρεσίες.

Το CRM δεν χαρακτηρίζεται ως software εφαρμογή, αλλά το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση του πελάτη, αφού δίνει στα Στελέχη τα εργαλεία να οργανώσουν την διαδικασία πώλησης και να βεβαιωθούν ότι οι ανάγκες των πελατών τους πληρούνται πάντοτε. Με αυτό τον τρόπο οι πελάτες παραμένουν ικανοποιημένοι και αυξάνεται η πιστότητα τους στην Τράπεζα. Το να χτίσεις και να διατηρήσεις μια ισχυρή φήμη για την τράπεζα βασίζεται στη διαφήμιση που αυτοί θα σου κάνουν. Ας μη ξεχνάμε τα κοινωνικά δίκτυα (social media) του διαδικτύου, όπως το Twitter, το LinkedIn και το Facebook, τα οποία απλοποιούν τις προτιμήσεις του

καταναλωτικού κοινού στις τάσεις της αγοράς και έχουν μια προφανή και εκτεταμένη επίδραση στο τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αποφασίζουν. Οι πελάτες τώρα μπορούν να ψάξουν τις τράπεζες μέσω διαδικτύου και μετά να ρωτήσουν για την αξιολόγηση τους μέσω των κοινωνικών δικτύων, όπου οποιοσδήποτε μπορεί να μοιραστεί γνώμες και εμπειρίες για προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας, είτε θετική είτε αρνητική, αποφασίζοντας για την επιλογή τους χωρίς να επικοινωνήσουν με την ίδια την Τράπεζα.

Η επίτευξη των στόχων του CRM δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Ο McKenna (1993) αναφέρει ότι χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που να λαμβάνει υπόψη όλες τις ανάγκες και τις γνώμες των πελατών, τη χρονική διάρκεια της σχέσης του με την τράπεζα και τις συναλλαγές με αυτήν. Ο στόχος του CRM είναι η ικανοποίηση του πελάτη και η αύξηση της πιστότητας. Αξιολογούνται τα αποτελέσματα, προάγεται η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών, τίθεται ο άνθρωπος - ο πελάτης στο επίκεντρο της δραστηριότητας κάθε Στελέχους, το οποίο και εκπαιδεύεται στις ανάγκες και την ικανοποίηση του πελάτη, στην ποιότητα, δημιουργώντας προστιθέμενη αξία σε όλο το φάσμα της αλυσίδας εξυπηρέτησης. Πελατοκεντρική αντίληψη σημαίνει και ότι ο πελάτης γίνεται συν-διαμορφωτής και συμμετοχος στον καθορισμό του πλαισίου που διέπει τις προδιαγραφές προϊόντων και υπηρεσιών που θα παραχθούν.

Στην εποχή μας, που η φιλοσοφία όλων των τραπεζών δεν μπορεί παρά να είναι πελατοκεντρική, η ανάπτυξη και διατήρηση σχέσεων μακροχρόνιας συνεργασίας και δέσμευσης μιας τράπεζας με τους πελάτες της είναι κάτι εξαιρετικά δύσκολο, αλλά πολύ σημαντικό για την ανάπτυξη της εκάστοτε τράπεζας. Η διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM) αποτελεί πλέον απαραίτητη στρατηγική για όλες τις τράπεζες, δεδομένου ότι η αποτελεσματική εφαρμογή της μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση, την πιστότητα και τη διατήρηση πελατών και έτσι, τις πωλήσεις και να οδηγήσει σε επαναλαμβανόμενες αγορές (Feinberg et Kadam, 2002, σελ. 432-451, Kotorov, 2002, σελ. 218-232, Anton et Hoeck, 2002).

Οι Kalakota & Robinson (2001) αναφέρουν ότι «Το CRM είναι μια ολοκληρωμένη διαδικασία πώλησης, marketing, και στρατηγικής υπηρεσιών που εξαρτάται από ευρείας κλίμακας συντονισμένες ενέργειες από μια επιχείρηση για την προσέλκυση και διατήρηση πελατών.». Επιπρόσθετα ο Tiwana (2001) αναφέρει ότι «Το CRM είναι ένας συνδυασμός επιχειρησιακών διαδικασιών και τεχνολογίας που υιοθετεί μια επιχείρηση και που επιδιώκει να αποκωδικοποιήσει την συμπεριφορά των πελατών

της προκειμένου να διαφοροποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της προσβλέποντας στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.».

Το CRM χρησιμοποιεί τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών προκειμένου να ενσωματώσει πρακτικές marketing, πωλήσεων και υπηρεσιών και να παρέχει υπηρεσίες προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκάστοτε πελάτη με στόχο την ενδυνάμωση της καταναλωτικής του αφοσίωσης και την αύξηση του κέρδους. Ένα πελατοκεντρικό σύστημα διαχείρισης αποτελείται από δύο βασικά τμήματα :

- Ανάλυση στοιχείων πελατών.
- Προτεινόμενες πρακτικές διαδικασίες.

Πιο συγκεκριμένα, το CRM αποτελεί την στρατηγική ανάπτυξης της εκάστοτε τράπεζας, η οποία κάνοντας χρήση των βάσεων δεδομένων και της τεχνολογίας, που διαθέτει, διαμορφώνει μια ολοκληρωμένη άποψη για τους πελάτες της. Απώτερος στόχος της τράπεζας είναι όλες οι τραπεζικές διαδικασίες, που θα ακολουθήσει, να βελτιώνουν τις σχέσεις της με τους πελάτες της. Η εφαρμογή CRM βοηθά στη διατήρηση των σημαντικών και πολύτιμων πληροφοριών για τον πελάτη, οι οποίες βοηθούν όχι μόνο στην ανάπτυξη αλλά και στη διατήρηση μιας μακροχρόνιας σχέσης με τον πελάτη. Η κινητικότητα του CRM δίνει τη δυνατότητα στα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, αφού είναι οι λήπτες της πληροφορίας και έχουν άμεση επαφή με τον πελάτη, να ενημερώνουν την εφαρμογή και να μπορούν να κάνουν αλλαγές σε πραγματικό χρόνο, καταφέρνοντας, με αυτό τον τρόπο, να γίνονται αποτελεσματικότεροι στην εργασία τους. Το CRM είναι το εργαλείο που τα βοηθά στο να :

- αποκτούν νέους κερδοφόρους πελάτες
- αυξάνουν το ποσοστό διατήρησης πελατών
- ξανακερδίζουν τους χαμένους πελάτες
- εξαλείφουν τους μη κερδοφόρους πελάτες
- ικανοποιούν πλήρως τις ανάγκες των ευπρόρων πελατών αξιοποιώντας τα προϊόντα που διαθέτει η Τράπεζα.

Με άλλα λόγια το CRM, είναι ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί με σκοπό την συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που βοηθούν μια τράπεζα στην διαμόρφωση και αξιολόγηση εναλλακτικών στρατηγικών σχεδίων. Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής οφείλει να γνωρίζει ποιο είναι το πελατολόγιο που του έχει ανατεθεί και να :

- Δημιουργεί Βασική Σχέση με τους πελάτες.

Όλοι οι πελάτες του πρέπει να έχουν τη Βασική Σχέση τους στην Τράπεζα. Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής φροντίζει για το άνοιγμα καταθετικού λογαριασμού, την έκδοση κάρτας αναλήψεων (cash-card), την έκδοση Internet Banking κ.λ.π..

- Ενημερώνει τα στοιχεία του Συστήματος Διαχείρισης Πελατείας.

Τα δημογραφικά στοιχεία (στοιχεία ονόματος, βασικά στοιχεία, επάγγελμα, αριθμοί επικοινωνίας κ.ά..) του κάθε εύπορου πελάτη είναι απαραίτητο να συμπληρώνονται, καθώς δίνουν τη συνολική πληροφόρηση για τον πελάτη για κάθε μελλοντική ενέργεια.

- Ελέγχει τη συνολική εικόνα (Position) και την αποτίμηση του κάθε πελάτη.

Η συνολική εικόνα του κάθε πελάτη απεικονίζεται στην Position αναλυτικά ανά κατηγορία προϊόντος (καταθέσεις, χορηγήσεις, στεγαστικά δάνεια, καταναλωτική πίστη, μετοχές, πιστωτικές κάρτες, τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα κ.ά..) και η πορεία των κεφαλαίων του απεικονίζεται σε γράφημα.

- Επικοινωνεί με τον πελάτη.

Είναι πολύ σημαντική η συμπλήρωση σε καθημερινή βάση των στοιχείων που αφορούν στην επικοινωνία με τον πελάτη, δεδομένου ότι υπάρχει δυνατότητα πρόσβασης στην εικόνα του πελάτη που σχετίζεται με το ιστορικό επαφής :

1. σε επισυναπτόμενα σχόλια (οποιοδήποτε σχόλιο αφορά τον πελάτη)
2. σε ενέργειες (οποιοδήποτε ραντεβού με τον πελάτη είτε στο κατάστημα είτε τηλεφωνικό)
3. σε ειδοποιήσεις (οποιαδήποτε ειδοποίηση αφορά στον πελάτη, π.χ. λήξεις προθεσμιακών καταθέσεων – καμπάνιες / προωθητικές ενέργειες, όπως ανακεφαλαιοποίηση, πιστωτικές κάρτες, ασφαλιστικά προϊόντα κλπ).

Η δημιουργία και ο χρονοπρογραμματισμός των ραντεβού με τους πελάτες είναι μια κύρια δραστηριότητα για τα περισσότερα Στελέχη με πελατειακό προσανατολισμό (customer oriented businesses). Τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, όντας υπεύθυνα για τις πωλήσεις, την υποστήριξη και την εξυπηρέτηση των ευπόρων πελατών, αφιερώνουν χρόνο επικοινωνώντας με τους μελλοντικούς και τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, μέσω διαφόρων τρόπων επικοινωνίας (τηλέφωνο, e-mail κ.ά..), για να συμφωνήσουν την ώρα και το μέρος συνάντησης, για να συζητήσουν για

μελλοντική αγοραπωλησία ή ακόμη και για την επίλυση κάθε προβλήματος του κάθε πελάτη τους. Τα συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων προσφέρουν στις τράπεζες τη δυνατότητα να δημιουργήσουν, να αναθέσουν και να διαχειριστούν τις απαιτήσεις των πελατών τους. Τα συστήματα CRM (Διαχείριση Πελατειακών Σχέσεων) βοηθούν το Marketing της τράπεζας να προσδιορίσει, να εντοπίσει και να στοχεύσει σε πιθανούς νέους πελάτες.

Σκοπός του CRM είναι να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει μια τράπεζα στους πελάτες της, να ενισχύσει την ικανοποίηση πελατών και να συμβάλει στην δημιουργία - διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων μαζί τους. Ένα CRM σύστημα αποτελεί τον κόμβο συλλογής πληροφοριών των πελατών μιας τράπεζας, των χαρακτηριστικών τους, τις πωλήσεις των προϊόντων και των υπηρεσιών της, τη συμπεριφορά των πελατών στα νέα προϊόντα, την ανταπόκρισή τους στις νέες υπηρεσίες και τον τρόπο με τον οποίο κινείται η αγορά. Ένα αποτελεσματικό CRM σύστημα περιέχει λεπτομερή στοιχεία για όλους τους πελάτες μιας τράπεζας προκειμένου όλα τα τμήματα της τράπεζας να μπορούν να έχουν λόγο πρόσβασης σε αυτά, να συνδυάζονται οι ανάγκες των πελατών με τα προσφερόμενα προϊόντα και να υπάρχει καταγεγραμμένο όλο το ιστορικό κινήσεων των πελατών.

Ένα σύστημα CRM, επομένως, μπορεί να επιλεγεί και να παρέχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα:

- Ποιότητα και αποτελεσματικότητα.
- Μείωση του συνολικού κόστους.
- Υποστήριξη απόφασης.
- Επιχειρηματική ευκινησία.
- Πελατειακή Προσοχή.

2.2 Δομή των Καταστημάτων με βάση το πελατοκεντρικό σύστημα - Αξία πελατοκεντρικού συστήματος

Οι Τράπεζες, στρατηγικά προσανατολισμένες στη διαρκή βελτίωση της επιχειρησιακής λειτουργίας τους, αποφάσισαν την υιοθέτηση της πελατοκεντρικής αντίληψης σε όλο το εύρος των λειτουργιών τους, αρχής γενομένης από το Δίκτυο των Καταστημάτων τους, που είναι και το κύριο σημείο επαφής με την πελατεία τους. Το πελατοκεντρικό μοντέλο προβλέπει ότι ο κάθε πελάτης εξυπηρετείται σε όλο το φάσμα των τραπεζικών αναγκών του – πέραν της ταμειακής συναλλαγής – από ένα σημείο εντός του Καταστήματος. Για την καλύτερη εξυπηρέτηση της πελατείας, με βάση το είδος των αναγκών της, καθώς και τη σχέση της με την Τράπεζα, ορίστηκαν τα εξής τμήματα :

- Πελάτες λιανικής (Retail Banking)

Πελάτες λιανικής που δεν περιλαμβάνονται στα πελατολόγια των Personal και Business Banking :

1. ευρύ φάσμα πελατείας με διάφορες συναλλακτικές και προϊόντικές ανάγκες
2. επαγγελματίες χωρίς ανάγκη για εξειδικευμένες τραπεζικές εργασίες.

- Εύποροι (Personal Banking)

Πελάτες με καταθετική / επενδυτική σχέση ιδιαίτερου ενδιαφέροντος :

1. Εύποροι πελάτες με κεφάλαια υπό διαχείριση άνω των 60.000 ευρώ
2. δυνητικοί εύποροι πελάτες με κεφάλαια κάτω των 60.000 ευρώ, που όμως παρουσιάζουν ενδιαφέρον, λόγω, π.χ. ύψους μισθοδοσίας, αξίας συναλλαγών με πιστωτικές κάρτες, υψηλών υπολοίπων εξυπηρετούμενων δανείων
3. συνδικαιούχοι σε λογαριασμούς ευπόρων πελατών.

- Επιχειρήσεις (Business Banking)

Πελάτες με εξειδικευμένες επιχειρηματικές ανάγκες, όχι μόνο χορηγητικές, όπως :

1. πελάτες με ενεργή πιστοδότηση ΜΜΕ
2. πελάτες με άλλα επιχειρηματικά προϊόντα, π.χ. ενεργό λογαριασμό όψεως, POS, εισαγωγές – εξαγωγές, φορείς μισθοδοσίας

3. πελάτες με εγκριτικό κέντρο (B) χωρίς ενεργή πιστοδότηση
4. πελάτες που δηλώνουν επαγγελματίες, χωρίς ενεργό επιχειρηματικό προϊόν.

- Μεγάλες Επιχειρήσεις (Corporate Banking)

Επιχειρηματική πελατεία (κέντρο πιστοδότησης A).

- Private Banking

Εύποροι πελάτες με καταθέσεις άνω των 500.000 ευρώ, που επιλέγουν να εξυπηρετούνται όχι από το Δίκτυο των Καταστημάτων.

Για την πλήρη κάλυψη των τραπεζικών αναγκών κάθε τμήματος πελατείας, θεσπίστηκαν πελατοκεντρικές ομάδες εξυπηρέτησης εντός του Καταστήματος, ως εξής :

- Εξυπηρέτησης πελατών λιανικής.

Αρμόδια για την υποδοχή και διενέργεια ταμειακών συναλλαγών για το σύνολο της πελατείας του Καταστήματος, καθώς και για την ανάπτυξη της σχέσης και την εξυπηρέτηση των Ιδιωτών πελατών σε όλο το φάσμα των αναγκών τους.

- Personal Banking (Προσωπική Τραπεζική).

Αρμόδια για τη σχέση με την Personal πελατεία (ενίοτε και με την Private πελατεία) και την εξυπηρέτησή της σε όλο το φάσμα των αναγκών της (πλην ταμειακών συναλλαγών).

- Εξυπηρέτηση Επιχειρήσεων (Business Banking).

Αρμόδια για τη σχέση με την Επιχειρηματική πελατεία και την εξυπηρέτησή της σε όλο το φάσμα των αναγκών της (πλην ταμειακών συναλλαγών, εκτός των περιπτώσεων Καταστημάτων με ειδικό ταμείο).

- Εξυπηρέτηση Μεγάλων Επιχειρήσεων (Corporate Banking).

Αρμόδια για την εξυπηρέτηση της Corporate πελατείας και των ταμειακών συναλλαγών της (εφόσον υπάρχει ειδικό ταμείο) και την αξιοποίηση, σε συνεργασία με τις άλλες ομάδες, της σχέσης με τους φορείς και εκπροσώπους της.

Η ως άνω τμηματοποίηση της πελατείας αποσκοπεί στην ποιοτική εξυπηρέτηση και στην πλήρη κάλυψη των τραπεζικών αναγκών του κάθε τμήματος πελατείας από την αρμοδίως υπεύθυνη ομάδα, με γνώμονα τη ρευστότητα, την ποιότητα του δανειακού

χαρτοφυλακίου, τη σχέση εσόδων προς έξοδα της Τράπεζας, με παράλληλη μέριμνα για την ασφαλή διενέργεια των συναλλαγών, την ορθή διαχείριση του αναλαμβανόμενου κινδύνου και τη συμμόρφωση με το ισχύον θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο.

Καθώς οι συνθήκες στην αγορά έχουν αλλάξει ουσιαστικά κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών, η διαχείριση σχέσης πελατών και η αξιολόγηση πελατών έχουν γίνει μια από τις βασικές ανησυχίες των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής. Η αξία ανάλυσης πελάτη - βάσεων έχει μετατραπεί σε θέμα κλειδί της ανάπτυξης και της διατήρησης των μακροπρόθεσμων κερδοφόρων σχέσεων πελατών. Κατά συνέπεια, οι δραστηριότητες μάρκετινγκ και οι αξιολογήσεις απόδοσης οργανώνονται όλο και περισσότερο γύρω από τις σχέσεις με τους πελάτες, παρά γύρω από τα προϊόντα. Για αυτό και η δημιουργία και η αξιολόγηση της βάσης πελατών είναι ουσιαστική προκειμένου να επιτευχθεί ο στρατηγικός στόχος τους.

Είναι γεγονός, ότι μέσα σε αυτήν την ευρεία περιοχή του τομέα του μάρκετινγκ, το κομμάτι των πωλήσεων πλέον αντιπροσωπεύει την σχέση τράπεζας - πελατών, κάνοντας τον πελάτη τον πολυτιμότερο πόρο της Τράπεζας. Είναι ο πελάτης που δημιουργεί την αξία. Συνεπώς, εμφανίζεται λογικό να θεωρηθεί η έννοια της αξίας πελατών ως στρατηγικό εργαλείο για να αξιολογήσει κανείς τη γενική αξία μιας τράπεζας. Η πρακτική φύση του όρου είναι ότι τα περισσότερα Στελέχη πρέπει σήμερα να αντιμετωπίσουν τις τεράστιες βάσεις δεδομένων που έχουν στα χέρια τους και που περιέχουν τις πληροφορίες για τη συχνότητα και το συγχρονισμό των συναλλαγών των πελατών τους. Φυσικά, έχουν γίνει πολλές εξελίξεις στον εν λόγω τομέα, όπως η πρόβλεψη των μελλοντικών αγορών των πελατών τους ή ο υπολογισμός της αξίας διάρκειας ζωής κάθε πελάτη. Έτσι, καταφέρνουν να παίρνουν αποφάσεις, που θα είναι ευεργετικές για την Τράπεζα.

Τα τελευταία έτη, μια από τις προκλήσεις για τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής είναι να προσδιορίσουν και να εντοπίσουν τους πελάτες, που είναι οι πολυτιμότεροι για την Τράπεζα. Το μάρκετινγκ σχέσης αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέρος της θεωρίας και της πρακτικής μάρκετινγκ. Αντί της εστίασης στις ιδιαίτερες συναλλαγές, υπογραμμίζει την καθιέρωση, την ανάπτυξη και τη συντήρηση των μακροπρόθεσμων σχέσεων Τράπεζας - πελατών. Οι σχέσεις με τους πελάτες πλέον προσεγγίζονται ως στρατηγικά προτερήματα της Τράπεζας. Οι τράπεζες εστιάζουν στον προσδιορισμό και τη διατήρηση των μακροπρόθεσμων πελατών. Είναι σημαντικά πιο κερδοφόρο να κρατηθούν και να ικανοποιηθούν οι υπάρχοντες πελάτες από το να βρεθούν νέοι. Βασισμένοι στο μάρκετινγκ σχέσης τα στελέχη έχουν αρχίσει να

εγκρίνουν έναν διοικητικό προσανατολισμό βάσεων πελατών, και να ενισχύουν τη δυναμική φύση του πελάτη δημιουργώντας σταθερή προσωπική σχέση με την πάροδο του χρόνου (Kotler, 1994). Μια διοικητική ανάλυση βάσεων πελατών χρησιμοποιεί την παρατηρηθείσα προηγούμενη συμπεριφορά αγορών των πελατών για να καταλάβει τα τρέχοντα και πιθανά μελλοντικά σχέδια αγορών τους. Η εφαρμογή του CRM παράγει την καλύτερη σταθερή απόδοση όταν τα Στελέχη εστιάζουν στη μεγιστοποίηση της αξίας του πελάτη.

Σε ένα περιβάλλον, που διαρκώς μεταβάλλεται, όπου οι ανάγκες και οι προσδοκίες των καταναλωτών αλλάζουν και τείνουν να ζητούν τέλεια προϊόντα και υπηρεσίες με υψηλότερες προδιαγραφές, οι τράπεζες μάλλον αδυνατούν να προσφέρουν αυτή την «τελειότητα». Η φιλοσοφία της ικανοποίησης πελατών στηρίζεται : στην αναγνώριση των καταναλωτών (κατά συνέπεια στην προσεκτική τμηματοποίηση της αγοράς), στον καθορισμό των αναγκών και προσδοκιών τους (των αναγκών και προσδοκιών του συγκεκριμένου κάθε φορά τμήματος αγοράς) και τέλος στη μέτρηση των αντιλήψεών τους (Stenberg, 1997). Η γνώση των αναγκών των καταναλωτών είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού αποτελεί στόχο των τραπεζών να καλύψουν αυτές τις ανάγκες. Με αυτό τον τρόπο είναι πιο εύκολη η επίσπευση των διαδικασιών για την παροχή των ιδανικών προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες.

Η επαφή των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής στη Τράπεζα με τους πελάτες μπορεί να δώσει απαντήσεις στο τι κάνει τους πελάτες ικανοποιημένους. Τα Στελέχη, από την επαφή που έχουν με τους πελάτες της Τράπεζας, μπορούν να καταλάβουν τις ανάγκες τους και να τις μεταβιβάσουν στην διοίκηση της Τράπεζας. Αυτή η σχέση Στελεχών – πελατών δίνει την αίσθηση στους πελάτες ότι η επιχείρηση (Τράπεζα) νοιάζεται για τις ανάγκες και τα προβλήματά τους (Chase et Garvin, 1989, σελ. 61-69).

2.3 Η δημιουργία του θεσμού Προσωπικής Τραπεζικής και η κουλτούρα της Τράπεζας σχετικά με το θεσμό Προσωπικής Τραπεζικής

Μια από τις θεμελιώδεις αξίες και από τις σημαντικότερες αρχές λειτουργίας της Τράπεζας σε όλη τη διάρκεια της ιστορικής της διαδρομής, αποτελεί η συνεισφορά στην πρόοδο και στην ευημερία της ελληνικής κοινωνίας, παράγοντας ιδιαίτερα σημαντικός αφού καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη μακροπρόθεσμη και βιώσιμη επιχειρηματική δράση και επιτυχία της Τράπεζας.

Αποτέλεσμα της υιοθέτησης αυτών των αρχών είναι η ανάπτυξη μιας εταιρικής κουλτούρας από την οποία απορρέει η πρόθεση της Τράπεζας να λειτουργεί με υπευθυνότητα σε όλους τους τομείς που αποτελούν σημαντικούς άξονες αειφόρου ανάπτυξης και περιλαμβάνουν την αγορά, τους μετόχους, τους εργαζόμενους, την κοινωνία και το περιβάλλον. Η κουλτούρα είναι σημαντική γιατί :

- Μπορεί να βοηθήσει ή να εμποδίσει την υλοποίηση στρατηγικής.
- Ενισχύει την παρακίνηση και τη δέσμευση των εργαζομένων ως άτομα και ως ομάδες.
- Μειώνει τις κοινωνικές αβεβαιότητες και ενισχύει τη κοινή κατεύθυνση.
- Εξασφαλίζει την αυτό-πειθαρχία και την ευελιξία.

Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν μεταφέρεται και δεν αντιγράφεται και είναι πολύ σημαντική παράμετρος διαρκούς επιτυχίας.

Σύμφωνα με τον ορισμό που αναφέρεται στην Πράσινη Βίβλο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2001), “Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς αντιλαμβάνονται ότι η υπεύθυνη συμπεριφορά οδηγεί στην αειφόρο επιχειρηματική επιτυχία.” (Πηγή: Ελληνικό Δίκτυο για την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη).

Η επιχειρηματική δραστηριότητα είχε πάντα, ως αφετηρία δράσης, αλλά και πρωταρχικό σκοπό την επίτευξη επαρκούς κέρδους, προκειμένου να μπορεί μια τράπεζα να συνεχίζει απρόσκοπτα να λειτουργεί στο περιβάλλον, που έχει επιλέξει να δραστηριοποιείται και να αναπτύσσεται.

Τα τελευταία χρόνια, οι νέες συνθήκες που δημιούργησε η διεθνοποιημένη οικονομία, αναδεικνύουν έντονα την ανάγκη συμμετοχής των τραπεζών στην κοινωνική ανάπτυξη και απαιτούν τη συμβολή των τραπεζών στην πρόοδο και στην ευημερία των κοινωνιών. Οι κοινωνικά υπεύθυνες τράπεζες οφείλουν να δεσμευτούν σε ό,τι αφορά τη διαφάνεια, την ποιότητα των υπηρεσιών τους, τη δυνατότητά τους να δημιουργούν, την προάσπιση των ανθρωπίνων δικαιωμάτων, την προστασία του περιβάλλοντος και τη διαφύλαξη της πολιτιστικής κληρονομιάς, που αποτελούν και τις βασικές αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (ΕΚΕ).

Η αλλαγή της κουλτούρας της Τράπεζας σχετίζεται άμεσα με την πελατοκεντρική προσέγγιση μέσω φιλικών συστημάτων, με την προώθηση έξυπνων και που «συμφέρουν» προϊόντων και υπηρεσιών, με το φιλικό περιβάλλον και την έντιμη και αξιοπρεπή συμπεριφορά κατά την προσέγγιση πώλησης. Η κουλτούρα είναι κρίσιμη παράμετρος διαρκούς επιτυχίας. Όπως δήλωσαν οι Kotter και Heskett (Harvard Business School) : “Corporate culture will probably be an even more important factor in determining the success in the next decade.” και ο Jack Welch (General Electric) : “In the future the heroes, the winners will be entire companies that have developed culture that instead of fearing the pace of change relish it.”.

Η Τράπεζα αποδεικνύει το διαχρονικό της ενδιαφέρον και την ευαισθησία της σε ό,τι αφορά το σεβασμό στις ανθρώπινες αξίες και την ανάπτυξη της κοινωνίας. Ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια της για την υλοποίηση όλων των προαναφερθέντων είναι τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, τα οποία ασχολούνται αποκλειστικά και ενεργητικά με την ανάπτυξη σχέσης με τους εύπορους ιδιώτες πελάτες, την διατήρηση τους και την προσέλκυση νέας πελατείας. Ο θεσμός του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής διακρίνεται για :

- την αξιοπιστία που παρέχει η σταθερή ανάπτυξη
- την καινοτομία που φέρνει η φρεσκάδα ανανέωσης
- την ευελιξία που παρέχει η πληθώρα επιλογών και
- την επιδίωξη για το τέλει αποτέλεσμα.

Πριν από μερικά χρόνια, το προνόμιο του προσωπικού τραπεζίτη – της προσωπικής, θα λέγαμε, εξυπηρέτησης - το είχαν λίγοι πελάτες των τραπεζών. Όσοι διέθεταν «χοντρό» πορτοφόλι και το ρευστό που διέθεταν για επενδύσεις ξεπερνούσε τα 300.000 ευρώ. Όμως οι έχοντες ήταν σχετικά λίγοι. Έτσι, οι τράπεζες δημιούργησαν το θεσμό του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη), υπηρεσία που είχε πολλά από τα προνόμια της Ιδιωτικής Τραπεζικής (Private Banking), απευθυνόταν όμως σε πιο

«μικρά» πορτοφόλια, δηλαδή σε πελάτες που διέθεταν ποσά προς επένδυση που ξεκινούσαν από τα 75.000 ευρώ.

Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα - και με βάση τους ρυθμούς ανάπτυξης που παρουσίαζε το 2006 η ελληνική οικονομία - υπολόγιζαν ότι μέχρι το 2010 περισσότεροι από 850.000 Έλληνες θα είχαν πάνω από 50.000 ευρώ διαθέσιμα για επενδύσεις. Βέβαια, άλλο είναι τα σχέδια και άλλο η σκληρή πραγματικότητα και αυτό γιατί τον Σεπτέμβριο του 2008 η παγκόσμια κρίση άλλαξε τα δεδομένα και περιόρισε δραματικά τα διαθέσιμα κεφάλαια της πλειοψηφίας των πελατών.

Οι τράπεζες εναρμονίστηκαν με τα νέα δεδομένα και σήμερα προσφέρουν υπηρεσίες Προσωπικής Τραπεζικής, ακόμα και σε πελάτες που έχουν πορτοφόλι από 20.000 ευρώ, κάνοντας έτσι ολοένα και πιο προσιτό το θεσμό του Προσωπικού Τραπεζίτη. Οι περισσότερες τράπεζες προσφέρουν υπηρεσίες Προσωπικής Τραπεζικής σε πελάτες τους με διαθέσιμα κεφάλαια από 30.000 ευρώ έως 50.000 ευρώ.

Στις μέρες μας, οι τράπεζες «βλέπουν» ένα δυναμικό κοινό στην πελατεία του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη), η εξυπηρέτηση του οποίου, τόσο σε επίπεδο δανεισμού όσο και διαχείρισης των αποταμιεύσεών του, μπορεί να αποτελέσει ισχυρή πελατειακή βάση. Για το λόγο αυτό, του προσφέρουν υπηρεσίες με περισσότερα προνόμια σε σχέση με το «γκισέ», σε σχέση με τους πελάτες λιανικής, προνόμια δηλαδή που απευθύνονται στους «εκλεκτούς» πελάτες του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη).

Σε αυτή τη δύσκολη συγκυρία για την οικονομία, για τη χώρα ευρύτερα, η Τράπεζα όχι μόνο δεν αναδιπλώνεται αλλά αντίθετα έχει σταθερά στραμμένο το βλέμμα στο μέλλον, υποστηρίζοντας έμπρακτα την επιλογή της να παραμένει ενεργά και δυναμικά στην αγορά και να στηρίζει τους πελάτες της, να τιμά την εμπιστοσύνη τους, και να αναβαθμίζει συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών που τους προσφέρει. Κύριος στόχος της είναι να προσφέρει στους πελάτες της υπηρεσίες που απαντούν στις ανάγκες τους, δίνοντας μεγάλο βάρος στη Προσωπική Τραπεζική, που απαιτεί εξειδικευμένες επενδυτικές – χρηματιστηριακές υπηρεσίες και αποτελεσματική διαχείριση των διαθεσίμων τους, προσφέροντας ταυτόχρονα εξειδικευμένες ασφαλιστικές υπηρεσίες και προϊόντα για κάθε ατομική, οικογενειακή ή επιχειρηματική ανάγκη κάλυψης κινδύνων.

Στρατηγικές κινήσεις για τη διεύρυνση των μεριδίων τους στην αγορά του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) πραγματοποιούν οι τράπεζες, με στόχο την προσέλκυση νοικοκυριών μεσαίας εισοδηματικής τάξης, με προς επένδυση /

αποταμίευση κεφάλαια τουλάχιστον 60.000 ευρώ. Πρόκειται για μια ελαφριά εκδοχή της Ιδιωτικής Τραπεζικής, η οποία απευθύνεται σε όσους επιζητούν προσωποποιημένη εξυπηρέτηση για τη διαχείριση της κινητής περιουσίας τους, αλλά και ένα περιβάλλον ταχύτερης διενέργειας τραπεζικών συναλλαγών. Για την ικανοποίηση αυτών των αναγκών οι τράπεζες διαθέτουν συμβούλους με αποκλειστικό αντικείμενο την επενδυτική καθοδήγηση των ευπόρων πελατών, ενώ με τη λειτουργία ειδικά διαμορφωμένων χώρων, εξασφαλίζουν την άνετη και γρήγορη διεκπεραίωση των πάσης φύσεως αιτημάτων ή πληρωμών τους.

Η Τράπεζα στοχεύοντας στην ενίσχυση της ηγετικής της θέσης στην εγχώρια λιανική Τραπεζική και με προτάσεις προσανατολισμένες στις ανάγκες της πελατείας, προχώρησε το 2007 στη δημιουργία του θεσμού του «Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής» και καθόρισε αποκλειστικά πρότυπα διαχείρισης και εξυπηρέτησης για τους Εύπορους Ιδιώτες Πελάτες. Ο νέος θεσμός είναι ουσιαστικά ένα νέος τρόπος εξυπηρέτησης.

Παρότι ξενόγλωσσος, ο όρος Personal Banking (Προσωπική Τραπεζική) χρησιμοποιείται τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς για να περιγράψει το σύνολο των υπηρεσιών που προσφέρουν οι Τράπεζες στο κομμάτι εκείνο της πελατείας που αναζητά στην τραπεζική σχέση πέρα από τα καλά προϊόντα και τη διαπροσωπική επαφή. Είναι μια μορφή πιο προσωπικής και ιδιαίτερης, «προνομιακής», θα λέγαμε, εξυπηρέτησης πελατών και απευθύνεται σε συγκεκριμένη μερίδα πελατολογίου, στους πιο εύπορους πελάτες της Τράπεζας.

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής έχει την ευθύνη της συνολικής εξυπηρέτησης ενός χαρτοφυλακίου 300 περίπου πελατών, με κεφάλαια υπό διαχείριση στην Τράπεζα άνω των 60.000 ευρώ (ως 1^ο δικαιούχοι). Το συγκεκριμένο όριο παλαιότερα ήταν 80.000 ευρώ και ορίζεται και αναπροσαρμόζεται με απόφαση της Διοίκησης της Τράπεζας. Η απασχόληση του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, στο οποίο έχει ανατεθεί πλήρες χαρτοφυλάκιο, δεν επιτρέπει την ανάληψη παράλληλα και άλλου είδους καθηκόντων. Στην περίπτωση μικρού αριθμού πελατών, ή όταν κρίνεται ότι η τοπική αγορά δεν έχει προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης, ή με την απόφαση του Διευθυντή του Καταστήματος, είναι δυνατό να του ανατεθούν και επιπλέον καθήκοντα, τα οποία δεν θα τον αποσπούν από το κυρίως έργο του. Επίσης, μπορούν να ενταχθούν στο πελατολόγιο του και «δυνητικοί» πελάτες, πελάτες δηλαδή που το συνολικό ποσό τους είναι μικρότερο από 60.000 ευρώ, αλλά η συνολική τους εικόνα (επάγγελμα, συναλλακτική συμπεριφορά, ηλικία) παρουσιάζει χαρακτηριστικά ευπορίας και επομένως υπάρχουν προοπτικές αύξησης

ή μεταφοράς κεφαλαίων στη Τράπεζα μας ή κατέχουν δυναμική και προοπτική να διευρύνουν τη σχέση συνεργασίας τους με την Τράπεζα σε βραχυπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα (μέσω αύξησης εισοδημάτων τους, κερδών επιχείρησης κ.λ.π.). Οι πελάτες αυτοί δεν υπερβαίνουν το 20% του πελατολογίου και πρέπει να ανανεώνονται συνεχώς.

Οι τράπεζες παγκοσμίως αναγνωρίζουν το συγκεκριμένο τμήμα της πελατείας ως το πλέον δυναμικό και στοχεύουν στη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης και μακροχρόνιας τραπεζικής σχέσης με τον κάθε πελάτη που αποτελεί τμήμα αυτής της ισχυρής πελατειακής βάσης, αποδίδοντας του ταυτόχρονα μεγάλη στρατηγική σημασία. Σκοπός των υπηρεσιών Προσωπικής Τραπεζικής είναι η άρτια και αναβαθμισμένη - άριστη «προσωπική» εξυπηρέτηση της εύπορης πελατείας των καταστημάτων της Τράπεζας, η αξιοποίηση των ευκαιριών προώθησης σταυροειδών πωλήσεων και ο προσανατολισμός προς την αύξηση αλλά και τη βελτίωση της σύνθεσης του χαρτοφυλακίου τους. Μέσω αυτής της άριστης εξυπηρέτησης από τον «προσωπικό τους συνεργάτη», δηλαδή το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής, δημιουργούνται ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες, που απολαμβάνουν βελτιωμένους όρους αγοράς των προϊόντων και των υπηρεσιών της Τράπεζας, που τους προσφέρονται πάγια ή με στοχευμένες προωθητικές «καμπάνιες», και μέσω αυτών προσελκύνονται στη συνέχεια και νέοι πελάτες.

2.4 Ο ανταγωνισμός

Στην ελληνική τραπεζική αγορά μεταξύ του 2008 και του 2014 συνέβησαν ριζικές αλλαγές. Πριν από 16 χρόνια (στοιχεία 31/12/1998) λειτουργούσαν 25 ελληνικές τράπεζες (συμπεριλαμβανομένων των ειδικών πιστωτικών οργανισμών), 21 ξένες τράπεζες και 13 συνεταιριστικές τράπεζες. Συνολικά δηλαδή 59 τράπεζες κάθε μορφής (πλέον της Τράπεζας της Ελλάδος), 2.806 Καταστήματα ή Θυρίδες και 61.052 εργαζόμενοι. Σήμερα, η Ελληνική Ένωση Τραπεζών (Ε.Ε.Τ.) έχει 9 μόνο μέλη με 2.882 καταστήματα και 50.034 εργαζόμενους και 4 συνδεδεμένα μέλη με 4 καταστήματα και 133 εργαζόμενους. Συνολικά δηλαδή 13 τράπεζες, 2.886 καταστήματα και 50.167 εργαζόμενοι.

Η εικόνα αυτή είναι αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης που βιώνει η χώρα μας. Σύμφωνα με κάποιους απόρροια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης που ξεκίνησε από το τραπεζικό σύστημα στις ΗΠΑ και σύμφωνα με άλλους αποκάλυψη των πραγματικών δομικών προβλημάτων της ελληνικής οικονομίας, που δεν μπορούσαν πλέον να καλύπτονται από το μανδύα της ανάπτυξης. Φυσικά, ο συνδυασμός των δύο είναι πιο πιθανός, αλλά έχει διατυπωθεί μια φράση που ίσως απλοποιεί το θέμα. Σύμφωνα με την έρευνα Morax του Νίκου Κλήμη: «Στις ΗΠΑ και την υπόλοιπη Ευρώπη η κρίση ξεκίνησε ως τραπεζική και μεταφέρθηκε στις εθνικές οικονομίες, ενώ στην Ελλάδα η κρίση προϋπήρχε στην οικονομία, διογκώθηκε και εκδηλώθηκε λόγω της γενικότερης κρίσης και μεταφέρθηκε στην τραπεζική αγορά.».

Η συγκέντρωση όλου του τραπεζικού προϊόντος σε τέσσερις συστημικές τράπεζες (Εθνική, Πειραιώς, Alpha Bank και Eurobank) πραγματοποιήθηκε την τελευταία τριετία, είτε εξ ανάγκης, είτε προγραμματισμένα. Οι τέσσερις συστημικοί όμιλοι θα δώσουν μάχη τα επόμενα χρόνια για τη διεκδίκηση των περίπου 300.000 οικογενειών με περιουσία γύρω στα 40 δισ. ευρώ, που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία. Στο πλαίσιο αυτό, έχουν ήδη ξεκινήσει κινήσεις αναβάθμισης των υπηρεσιών τους.

Η Εθνική Τράπεζα πρόσφατα εγκαινίασε δύο νέα καταστήματα σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη, που λειτουργούν αποκλειστικά για φυσικά πρόσωπα με αποταμιεύσεις τουλάχιστον 60.000 ευρώ. Στόχος είναι η δημιουργία ενός δικτύου 30 και πλέον μονάδων για την εξυπηρέτηση αυτών των πελατών, με τις δύο επόμενες να ανοίγουν σύντομα σε Κολωνάκι - Γλυφάδα. Όπως είχε επισημάνει το 2014 η κυρία Νέλλη Τζάκου, γενική διευθύντρια λιανικής τραπεζικής της Εθνικής, «δεδομένου ότι οι

συνθήκες αλλάζουν με τις επιτοκιακές αποδόσεις να συρρικνώνονται, δημιουργούμε ένα σύγχρονο περιβάλλον και τα κατάλληλα εργαλεία που θα μπορούν να προσφέρουν εναλλακτικές δυνατότητες στους αποταμιευτές - επενδυτές. Η Εθνική σε πρώτη φάση με περίπου 230 μονάδες Premium Banking, όπως ονομάζεται η υπηρεσία, θα επεκτείνει τη στρατηγική της αυτή σε όλα τα επίπεδα».

Το 2014, ο επικεφαλής Προσωπικής Τραπεζικής (Personal Banking) της Eurobank κ. Γιώργος Βαρελτζίδης σημείωσε μιλώντας στο «Βήμα» ότι η υπηρεσία αυτή αποτελεί μία σημαντική πηγή εσόδων. Εκτιμά ότι το περιβάλλον χαμηλών επιτοκίων στο οποίο έχει εισέλθει η αγορά θα ενισχύσει τα επόμενα χρόνια τη ζήτηση για υπηρεσίες διαχείρισης χαρτοφυλακίου. «Όσοι ανήκουν στην κατηγορία του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) έχουν κατά μέσο όρο διπλάσιο αριθμό προϊόντων σε σχέση με τους λοιπούς πελάτες» τονίζει ο κ. Βαρελτζίδης. Σύμφωνα με τον ίδιο, πρόκειται για νοικοκυριά με υψηλή πιστοληπτική ικανότητα, γεγονός που επιτρέπει στις τράπεζες την ανάπτυξη των εργασιών τους με πολύ χαμηλό ρίσκο. Ενδεικτικό είναι το γεγονός ότι οι καθυστερήσεις στα δάνεια της συγκεκριμένης κατηγορίας πελατών κινούνται σε μονοψήφια ποσοστά, όταν στο σύνολο της αγοράς ξεπερνούν το 32%.

Ενδεικτική των προοπτικών που διαβλέπουν οι τραπεζίτες είναι η πρόσφατη εξαγορά από την Alpha Bank του δικτύου της Citibank στην Ελλάδα, συναλλαγή που περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τις εργασίες Wealth Management του αμερικανικού ομίλου με υπό διαχείριση κεφάλαια της τάξεως των 2 δισ. ευρώ. Στόχος της είναι να δημιουργήσει μια αναβαθμισμένη ενιαία υπηρεσία για το σύνολο των πελατών της, η οποία θα είναι προσαρμοσμένη στα υψηλά διεθνή στάνταρ της Citibank.

Η Τράπεζα Πειραιώς αναμένεται να αναβαθμίσει την υπηρεσία «Πειραιώς Αξία Personal Banking». Μέσω αυτής κάθε πελάτης έχει τον προσωπικό του συνεργάτη στο κατάστημα και εξειδικευμένους συμβούλους στις κεντρικές μονάδες της τράπεζας. Κάθε υποψήφιος επενδυτής περνά από οικονομικό έλεγχο, και εντοπίζονται οι στόχοι του, ώστε στη συνέχεια να προταθούν οι κατάλληλες λύσεις.

Η Eurobank διαθέτει το μεγαλύτερο δίκτυο Προσωπικής Τραπεζικής στην Ελλάδα. Με 1 έως 4 εξειδικευμένα στελέχη, σε κάθε ένα από τα 350 καταστήματά της, παρέχονται πλήθος καταθετικών και επενδυτικών επιλογών, καθώς και ειδικά σχεδιασμένες υπηρεσίες και προϊόντα με προνομιακή τιμολόγηση.

Η HSBC είναι πλέον η μοναδική ξένη τράπεζα που προσφέρει υπηρεσίες Προσωπικής Τραπεζικής στην Ελλάδα. Το HSBC Premier παρέχει προσωπική υποστήριξη, επενδυτική εξειδίκευση, απαλλαγή από χρεώσεις και καλύτερα επιτόκια.

2.5 Επιλογή και εκπαίδευση των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής - Το Κανονιστικό Πλαίσιο για την Επαγγελματική Εκπαίδευση των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο της Τράπεζας, καθώς συμβάλλει καθοριστικά στην καθιέρωσή της ως ηγέτιδα του κλάδου. Ιδιαίτερα στις σημερινές δύσκολες συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που επικρατούν στην αγορά, το προσωπικό αποτελεί το βασικότερο παράγοντα για την εξέλιξη και την επιχειρηματική της εικόνα. Για το λόγο αυτό η Τράπεζα συνεχίζει να επενδύει συστηματικά στην επιλογή, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την εξέλιξη των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής.

Η επιλογή του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής γίνεται με πρόταση του Διευθυντή της Μονάδας και με τη σύμφωνη γνώμη του Περιφερειακού Διευθυντή και της Διεύθυνσης Καταθέσεων και Επενδυτικών Προϊόντων. Σε περίπτωση αδυναμίας επιλογής ατόμου από το Κατάστημα, ο Περιφερειακός Διευθυντής και η Διεύθυνση Δικτύου φροντίζουν για την κάλυψη της θέσης. Καθήκοντα Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής ανατίθενται σε υπαλλήλους και Στελέχη του Καταστήματος, πλην Διευθυντών.

Οι υπάλληλοι που επωμίζονται το σχετικό έργο, λόγω της φύσης και της βαρύνουσας σημασίας του αντικειμένου, πρέπει να πληρούν κάποιες προϋποθέσεις και να διαθέτουν τα ακόλουθα επιθυμητά χαρακτηριστικά – προσόντα :

- Καλή γνώση των επενδυτικών προϊόντων και βασική γνώση των υπολοίπων προϊόντων της Τράπεζας.
- Ικανότητα στη διαπραγμάτευση και στην πώληση.
- Ευγενική, ευχάριστη και αποδεκτή παρουσία τόσο στην πελατεία της Τράπεζας όσο και στο υπηρεσιακό περιβάλλον.
- Επικοινωνιακή δεξιότητα, δομημένη σκέψη και ευχέρεια ανάπτυξης και διατήρησης της σχέσης με τον πελάτη.
- Ικανότητα εντοπισμού των αναγκών του πελάτη.
- Ικανοποιητική χρήση των μηχανογραφικών συστημάτων.
- Προθυμία για συνεχή επιμόρφωση – ενημέρωση.

- Προσανατολισμό στους στόχους και ικανότητα συνεργασίας με τα μέλη των άλλων προϊοντικών ομάδων για την επίτευξη τους – πνεύμα ομαδικότητας.
- Απαραίτητη προϋπόθεση για την παραμονή στο ρόλο τους είναι η λήψη των απαιτούμενων από τον Νόμο και τους εκάστοτε ισχύοντες κανονισμούς πιστοποιήσεων.

Τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής πρέπει να γνωρίζουν τα προϊόντα της Τράπεζας, να εφαρμόζουν σύγχρονες τεχνικές πωλήσεων, να ενημερώνονται για τις εξελίξεις των αγορών, να εκπαιδεύονται συνεχώς, να είναι ενθουσιώδη και να ενδιαφέρονται για τους στόχους τους, να φροντίζουν για την επαγγελματική τους εμφάνιση και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Το κύριο έργο τους αφορά :

- στην άρτια, προσωπική εξυπηρέτησή των Ευτόρων Ιδιωτών Πελατών για όλες τις τραπεζικές υπηρεσίες που παρέχει το Δίκτυο των Καταστημάτων,
- στη διεύρυνση της υφιστάμενης συνεργασίας των πελατών αυτών με την Τράπεζα,
- στην προώθηση διασταυρούμενων πωλήσεων και
- στην προσέλκυση νέας πελατείας.

Για την επίτευξη των ανωτέρω και την καλύτερη δυνατή ανταπόκριση των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής στο έργο τους έχουν ήδη θεσπιστεί :

- ειδική διαδικασία επιλογής και εκπαίδευσης τους και
- ειδικοί στόχοι (που έχουν ιδιαίτερο βάρος στη συνολική στοχοθεσία και αξιολόγηση των Καταστημάτων).

Η Τράπεζα στην προσπάθειά της να διατηρήσει πρωταγωνιστική θέση στην αγορά, άρχισε να στρέφεται προς την πελατεία εκσυγχρονίζοντας τα συστήματά της, το περιβάλλον της, τα προϊόντα της, την εξυπηρέτηση της πελατείας της με το προσωπικό της, που εκπαιδεύεται και αναπτύσσεται δια βίου, γιατί η εκπαίδευση κυρίως είναι ο μοχλός ανάπτυξης και αλλαγής της κουλτούρας κάθε τράπεζας. Οι διεθνείς εξελίξεις στην οικονομία και ειδικότερα στο χρηματοπιστωτικό τομέα απαιτούν τόσο από τους απλούς εργαζόμενους, όσο και από τα στελέχη, αυξημένες επικοινωνιακές δεξιότητες και υψηλό βαθμό εξειδίκευσης των γνώσεων σε διεθνές πλέον περιβάλλον.

Η Τράπεζα έχοντας αναπτύξει ένα σύστημα, κεντρικός άξονας του οποίου είναι ο πελάτης και προκειμένου η νέα αυτή προσέγγιση να προσδώσει οφέλη και κέρδη και

για τις δύο πλευρές, και για τον πελάτη και για την ίδια, θα πρέπει να επιλέξει το σωστό τρόπο εκπαίδευσης του προσωπικού, την κατάλληλη τεχνολογική εξέλιξη καθώς και τα απαραίτητα δεδομένα για τους πελάτες της. Είναι πλέον κοινός τόπος ότι η επιτυχία της Τράπεζας βασίζεται κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα, και μάλιστα στα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής.

Τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, μετά την επιλογή τους και προκειμένου να αναλάβουν την ευθύνη του χαρτοφυλακίου τους, λαμβάνουν την προβλεπόμενη εκπαίδευση – ενημέρωση σχετικά με το ρόλο τους, τα προϊόντα της Τράπεζας, τη χρήση των μηχανογραφικών συστημάτων και τις σύγχρονες τεχνικές πωλήσεων. Η παρακολούθηση περαιτέρω εκπαιδευτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων (ακόμα και εξ αποστάσεως), στα οποία τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής καλούνται να συμμετέχουν κατά τη διάρκεια της άσκησης του ρόλου τους, είναι υποχρεωτική.

Όσον αφορά την εκπαίδευση, έχει ξεκινήσει η υλοποίηση του έργου «Εκπαίδευση και Επιμόρφωση εργαζομένων της Τράπεζας» για την επίτευξη οργανωτικών και ποιοτικών βελτιώσεων, μέσω της δημιουργίας εκπαιδευτικών κύκλων σεμιναρίων και εσωτερικών πιστοποιήσεων, αξιολόγησης εκπαιδευομένων, εξ αποστάσεως εκπαίδευσης μέσω του διαδικτύου, μηχανισμού ανάπτυξης Στελεχών, κ.ά.. Προγραμματίζονται πλήθος ανοικτών και ειδικών προγραμμάτων, νέων και επικαιροποιημένων, που υπάγονται σε διάφορες θεματικές ενότητες, προκειμένου να καλυφθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού, που προκύπτουν ως συνέπεια των προτεραιοτήτων, του επαναπροσδιορισμού των στόχων και των κατευθύνσεων που επιδιώκει κάθε φορά η Τράπεζα.

Συγκεκριμένα, λόγω της υφιστάμενης οικονομικής συγκυρίας, αποφασίσθηκε η περαιτέρω εξοικονόμηση εκπαιδευτικών πόρων με την αξιοποίηση καινοτόμων λύσεων. Στο πλαίσιο αυτό σχεδιάσθηκαν νέα προγράμματα ηλεκτρονικής εκπαίδευσης e-learning, στα οποία αυξήθηκαν οι εκπαιδευτικές συμμετοχές. Επιπρόσθετα, εγκρίθηκε σύστημα παροχής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης μέσω του διαδικτύου, για εξειδικευμένες ανάγκες της Τράπεζας και του Ομίλου.

Βασικές προτεραιότητες της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης αποτέλεσαν :

- Ο συνεχής εμπλουτισμός των επαγγελματικών γνώσεων – θεωρητικών και πρακτικών – με σκοπό τα βελτίωση του επιπέδου των επιμέρους δεξιοτήτων και συμπεριφορών του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η υλοποίηση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση επίκαιρων θεμάτων όπως: ρυθμίσεις οφειλών στεγαστικών και καταναλωτικών δανείων,

ασφάλεια συστημάτων πληροφορικής, αποτροπή κρουσμάτων απάτης (ANTI-FRAUD) και αντιμετώπιση εγκληματικών ενεργειών.

- Η συνέχιση προγραμμάτων πιστοποίησης για εργαζόμενους που παρέχουν επενδυτικές και τραπεζοασφαλιστικές συμβουλές, σύμφωνα με την Κοινοτική Οδηγία MiFID.
- Η εφαρμογή διετούς στοχευμένου προγράμματος ένταξης, ανάπτυξης και διαχείρισης ταλέντων.
- Η υλοποίηση στοχευμένων προγραμμάτων για τις ανάγκες των θυγατρικών εταιρειών εσωτερικού και εξωτερικού.
- Πέραν των ανωτέρω, η Τράπεζα παρέχει υποστήριξη σε αιτήματα εργαζομένων για την απόκτηση επαγγελματικών πιστοποιήσεων και την εκμάθηση ξένων γλωσσών, σύμφωνα με τις εγκεκριμένες Πολιτικές.

Οι εκπαιδευτικοί τομείς, που αφορούν τα σεμινάρια επαγγελματικής κατάρτισης και δεξιοτήτων (ανοικτά) είναι 6 : Βασική Εκπαίδευση, Τραπεζικές Εργασίες, Ανάπτυξη Προσωπικών Δεξιοτήτων, Διοικητική, Οικονομική και Γενική Επιμόρφωση / Μηχανογραφικές εφαρμογές και απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων. Υπάρχουν και ειδικά σεμινάρια (μετά από ανακοίνωση), που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων, όπως αυτή των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής.

Ενδεικτικά σεμινάρια επαγγελματικής κατάρτισης και δεξιοτήτων, που μπορούν να παρακολουθήσουν τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, είναι τα ακόλουθα:

- 1) Χρηματιστηριακά προϊόντα και υπηρεσίες
- 2) Τραπεζοασφαλιστικά προγράμματα προστασίας
- 3) Αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία
- 4) Η τέχνη της διαπραγμάτευσης
- 5) Ανάπτυξη δεξιοτήτων πωλήσεων
- 6) Διαχείριση χρόνου
- 7) Ένταση και επαγγελματική συμπεριφορά
- 8) Τεχνικές διαχείρισης εργασιακού άγχους
- 9) Αρχές νεοελληνικής έκφρασης και επαγγελματικής αλληλογραφίας
- 10) Word, Excel, PowerPoint κ.λ.π..

Στον τραπεζικό τομέα τα τελευταία χρόνια η τάση για κανονιστικές ρυθμίσεις στην επαγγελματική εκπαίδευση δεν περιορίζεται στην πιστοποίηση της γνώσης μόνο, αλλά περιλαμβάνει και διαπίστευση της ποιότητας και της καταλληλότητας των

εκπαιδευτικών προϊόντων. Η πολυπλοκότητα και συνθετότητα των υπηρεσιών του χρηματοοικονομικού χώρου προϋποθέτει το σωστό σχεδιασμό των προϊόντων από τις τράπεζες και την πλήρη και επαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση του διαμεσολαβητή, του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, το οποίο θα πρέπει να είναι σε θέση να παρέχει πλήρη και αναλυτική ενημέρωση στον υποψήφιο πελάτη του. Μία υγιής αγορά μπορεί να λειτουργήσει μόνο με πλήρη διαφάνεια και γνώση, από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, των όρων λειτουργίας της. Από τη μία οι συνθήκες της αγοράς, με τη μείωση της ρευστότητας και ταυτόχρονα την ένταση του ανταγωνισμού, και από την άλλη, οι όλο και πιο λεπτομερείς και απαιτητικές ρυθμίσεις του κοινοτικού και του εθνικού νομοθέτη ωθούν, δίχως αμφιβολία, στην εξασφάλιση προϋποθέσεων, όπως εκπαίδευση, οργάνωση, κατοχύρωση, διαφάνεια, συνέπεια και επαγγελματισμός.

Η απόφαση 2/387/19.06.2006 της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς της Τράπεζας της Ελλάδος αναφορικά με τη πιστοποίηση της επαγγελματικής επάρκειας των υπαλλήλων και στελεχών των πιστωτικών ιδρυμάτων για την προσφορά επενδυτικών συμβουλών (έκδοση της οποίας προβλεπόταν από το Νόμο 2836/2000 όπως τροποποιήθηκε από το Νόμο 3371/2005) αποτελεί την απαραίτητη προϋπόθεση για τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, λόγω της ενασχόλησης τους με χρηματοοικονομικές συναλλαγές με τους επενδυτικούς πελάτες.

Οι Τράπεζες δεν έχουν άλλο τρόπο διασφάλισης ποιότητας των υπηρεσιών τους και της φερεγγυότητας τους έξω από την ποιοτική και φερέγγυα συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση που πρέπει να προσφέρουν στο προσωπικό τους και ειδικότερα στα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής. Η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης είναι σημαντική για το κλάδο του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) και αυτό γιατί, στο αντικείμενο ενασχόλησης του, οι γνώσεις χρειάζονται πιο συχνή ανανέωση από ότι συμβαίνει στους άλλους τομείς. Επιπλέον, όντας ένας τομέας της Τράπεζας πολύ σημαντικός, ο οποίος διέπεται από μεγάλο όγκο κανονιστικών ρυθμίσεων, η συμμόρφωση στους κανόνες εξαρτάται από την εκπαίδευση του προσωπικού. Οι Τράπεζες δαπανούν μεγάλα ποσά για την εκπαίδευση των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής, τα οποία τα θεωρούν επένδυση και όχι κόστος.

Όλα τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής πρέπει να έχουν τις ακόλουθες πιστοποιήσεις :

- 1) Λήψη και διαβίβαση εντολών για λογαριασμό πελατών σε :
 - πρωτογενή χρηματοπιστωτικά μέσα (α1)

- παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα (α2)
- 2) Παροχή επενδυτικών συμβουλών σε :
- Πρωτογενή χρηματοπιστωτικά μέσα (β1)
 - Παράγωγα χρηματοπιστωτικά μέσα (β)
- 3) Διαχείριση χαρτοφυλακίων πελατών (γ)
- 4) Έρευνα στον τομέα των επενδύσεων και χρηματοοικονομική ανάλυση (δ).

2.6 Στοχοθεσία των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής - Υποστήριξη του έργου των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής

Στα πλαίσια της ενίσχυσης της σχέσης του πελάτη με την Τράπεζα και της ανάγκης να διατηρήσει υψηλά επίπεδα ρευστότητας, εγκαινιάζεται μια συγκροτημένη προσπάθεια για την προώθηση συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών. Η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να είναι μέρος της καθημερινότητας του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής και κομμάτι της ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης που παρέχει στους πελάτες του. Πέρα από τη διατήρηση και αναδιάρθρωση των υφιστάμενων χαρτοφυλακίων πελατών, επιδιώκει να προσελκύσει και νέα κεφάλαια από υφιστάμενους και νέους πελάτες. Στο στόχο αυτό περιλαμβάνονται 7 κατηγορίες προϊόντων :

- Ταμειυτήριο
- Τρεχούμενοι και όψεως
- Προθεσμίες και προϊόντα ρευστότητας
- Τραπεζοασφαλιστικά
- Χαρτοφυλάκιο μετοχών
- Αμοιβαία κεφάλαια
- Λοιπά επενδυτικά προϊόντα.

Παράλληλα με τη διατήρηση και αύξηση της ρευστότητας, ένας δεύτερος στόχος είναι η σταθεροποίηση της ποιότητας του δανειακού χαρτοφυλακίου, με την εκταμίευση νέων δανείων με υγιή συμπεριφορά και με την τακτοποίηση δανείων σε καθυστέρηση. Στο στόχο αυτό περιλαμβάνονται 2 κατηγορίες προϊόντων :

- Στεγαστικά δάνεια
- Καταναλωτικά δάνεια (και πιστωτικές κάρτες).

Ένας τρίτος στόχος είναι η ενίσχυση εσόδων από προμήθειες. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη εργασιών που παράγουν προμήθειες και το στοχευμένο cross-selling σε πελάτες του Καταστήματος. Η μετακίνηση κεφαλαίων σε μακροχρόνια τραπεζοασφαλιστικά και επενδυτικά προϊόντα, η συνεχής και στοχευμένη προσπάθεια προώθησης των πάγιων εντολών και των υπηρεσιών Internet και Mobile Banking αποφέρουν κέρδη για τη κάθε τράπεζα. Πρωταρχικό μέλημα της Τράπεζας είναι η αύξηση των εισπραττόμενων προμηθειών. Ο στόχος αυτός περιλαμβάνει 4 κατηγορίες προϊόντων, που αυξάνουν τα έσοδα του Καταστήματος :

- Κίνηση κεφαλαίων, καταθέσεις και λοιπές εργασίες
- Τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα
- Επενδυτικά προϊόντα
- Δάνεια λιανικής, κάρτες, εισαγωγές – εξαγωγές.

Ένας τέταρτος στόχος είναι ο περιορισμός των λειτουργικών δαπανών με περαιτέρω καλλιέργεια συνείδησης κόστους και με ενέργειες μείωσης εξόδων. Η μείωση των δαπανών λειτουργίας των Καταστημάτων (έξοδα μεταφορών, τηλεφωνικά, ταχυδρομικά, υλικά γραφείου και αναλώσιμα κ.λ.π.), των μισθωμάτων και των εξόδων προσωπικού είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της στοχοθεσίας κάθε Καταστήματος και των Στελεχών του.

Τέλος, η ανάπτυξη πελατείας για την επίτευξη όλων των στόχων είναι εξίσου σημαντική στην επίτευξη της στοχοθεσίας του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής. Μέσω της ανάπτυξης πελατείας, αφενός αναδεικνύεται η Τράπεζα σε κύρια τράπεζα συνεργασίας και αφετέρου βελτιώνεται η συναλλακτική εξυπηρέτηση. Ο δείκτης ανάπτυξης συνεργασίας ανά πελάτη φαίνεται από το αν έχει χρεωστική κάρτα, πιστωτική κάρτα, θυρίδα, Internet Banking, πάγιες εντολές, ασφαλιστικά προγράμματα (όχημα, περιουσία, υγεία) και άλλα προϊόντα της Τράπεζας.

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι για να έχουν οι προσπάθειες του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι συστηματικές και συνεχείς. Θα πρέπει να είναι αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινής επαφής του με τον πελάτη. Μόνο έτσι θα επιτευχθούν σε βάθος χρόνου τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Η ατομική απόδοση των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής εξαρτάται από 3 συνιστώσες :

- τα ατομικά χαρακτηριστικά του (ικανότητες εκτέλεσης έργου),
- την εργασιακή προσπάθεια που καταβάλλει (προθυμία για εκτέλεση έργου) και
- την οργανωσιακή υποστήριξη που του παρέχει η Τράπεζα (ευκαιρία για εκτέλεση έργου).

Με βάση την μελέτη των Palmatier et al. (2006) σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του Marketing σχέσεων (Relationship Marketing) προέκυψε ότι οι πιο σημαντικοί παράγοντες δημιουργίας επιτυχημένων σχέσεων είναι:

- Η εμπειρία του πωλητή

- Η ικανότητα επικοινωνίας
- Η Ποιότητα της σχέσης
- Η Επένδυση στη σχέση
- Ο πωλητής διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επίλυση συγκρούσεων.

Στην προσπάθεια της να αντιμετωπίσει η Τράπεζα τα νέα δεδομένα της αγοράς και να συγκεντρώσει όσο το δυνατό μεγαλύτερο κομμάτι της πίτας εστιάζει στην ανάπτυξη και σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στον τομέα του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) προσπαθεί να αξιοποιήσει τους καλύτερους εργαζομένους παρέχοντας τους ολοκληρωμένη εκπαίδευση και διοικητική στήριξη. Τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής έχουν πρόσβαση στα απαραίτητα για την εργασία τους μηχανογραφικά συστήματα, όπως εργαλεία υποστήριξης πωλήσεων (χαρτοφυλάκιο, οικονομικός προγραμματισμός, ερωτηματολόγιο δημιουργίας επενδυτικού προφίλ), Τειρεσία, on line, e-mail, intranet, internet, εβδομαδιαίο ενημερωτικό newsletter και άλλα πολλά. Το έργο τους υποστηρίζεται με τακτικές ενημερωτικές συγκεντρώσεις Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής και με έκδοση εντύπων γνωριμίας για τους πελάτες. Τέλος, τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής έχουν το δικαίωμα της σταδιακής αναβάθμισης τους σε υψηλότερο κλιμάκιο ευθύνης (μέχρι το 5^ο κλιμάκιο ευθύνης) εφόσον παραμένουν στον ίδιο ρόλο επί τουλάχιστον 18 μήνες, έχουν υψηλές επιδόσεις (επίτευξη στοχοθεσίας), γίνει σχετική εισήγηση από το Διευθυντή του Καταστήματος και τον Περιφερειακό Διευθυντή και εγκριθεί από τον Γενικό Διευθυντή Δικτύου Εσωτερικού.

2.7 Αξιολόγηση και αποτελέσματα της αξιολόγησης των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής

Τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής αξιολογούνται, όπως και τα υπόλοιπα Στελέχη και οι υπόλοιποι υπάλληλοι του Καταστήματος, με βάση αφενός το ποσοστό επίτευξης στόχων που τους ανατίθενται αρμοδίως και αφετέρου την εν γένει υπηρεσιακή τους συμπεριφορά και εικόνα. Η αξιολόγηση της συνολικής προσπάθειας τους γίνεται και διέπεται μέσα από στόχους, όχι μόνο μέσα από την επίτευξη τους σε ομαδικό πλαίσιο μέσα από τα καταστήματα αλλά και σε προσωπικό επίπεδο. Τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής έχουν ατομική στοχοθεσία και αξιολογούνται μέσα από αυτή ανά μήνα, ανά τρίμηνο και ετησίως, αλλά ακόμα και σε καθημερινή βάση υπάρχει μια συνεχής ανατροφοδότηση για την επίτευξη τους μέσα από τα ημερήσια αποτελέσματα. Η στοχοθεσία δεν είναι κοινή για όλα τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής. Καθορίζεται με βάση το πελατολόγιο (αριθμό και κεφάλαια πελατών), την περιοχή που βρίσκεται το Κατάστημα, τη κατανομή που κάνει η Περιφερειακή Διεύθυνση, την προηγούμενη επίτευξη στόχων, την αποδοτικότητα του Στελέχους και τη δυναμικότητα του χαρτοφυλακίου του γενικότερα.

Για τη σύνταξη των Δελτίων Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Υπαλλήλου του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, α΄κριτής ορίζεται το Στέλεχος που τον εποπτεύει άμεσα (Διευθυντής ή Αναπληρωτής Διευθυντής Καταστήματος) και β΄κριτής το αμέσως ανώτερο στέλεχος αντίστοιχα (Περιφερειακός Διευθυντής ή Διευθυντής Καταστήματος).

Η επίτευξη των επιδιωκόμενων επιχειρησιακών στόχων της Τράπεζας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εργασιακή απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Τράπεζας, καθώς λειτουργεί ως ένα μέσο που παρακινεί τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής να φθάνουν στο καλύτερο δυνατό επίπεδο ανταπόκρισης και επίτευξης στόχων. Μη ξεχνάμε άλλωστε πως είναι απαραίτητο να είναι κατάλληλα εξειδικευμένα και να έχουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την εργασία τους, αφού είναι το βασικό σημείο αναφοράς του καλύτερου και πιο απαιτητικού ίσως πελατολογίου της Τράπεζας, των ευπόρων πελατών.

Το Δελτίο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Προσωπικού περιλαμβάνει τέσσερα Γενικά Κριτήρια :

- Εργασιακά χαρακτηριστικά

Αξιολογείται η απόδοση του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής σε συνάρτηση με τις γνώσεις, τις επαγγελματικές εμπειρίες, το ενδιαφέρον, τις προσπάθειες που καταβάλλει, το τελικό αποτέλεσμα, την γρήγορη, την ποιοτική (θετικότητα / πληρότητα), την άρτια εκτέλεση της εργασίας του, την επιμονή και προσήλωση στην εκπλήρωση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί, τη βελτίωση της υπηρεσιακής του απόδοσης και κατάρτισης, το προβληματισμό για βελτίωση της λειτουργίας της Υπηρεσίας του.

- Επαγγελματική συμπεριφορά

Αξιολογούνται οι εργασιακές σχέσεις που το Στέλεχος ανέπτυξε στο υπηρεσιακό περιβάλλον. Η αξιολόγηση βασίζεται στη δυνατότητα να προσαρμόζεται και να ανταποκρίνεται γόνιμα και δημιουργικά στις απαιτήσεις του εργασιακού χώρου, στην εν γένει συμπεριφορά του σε ό,τι αφορά τις σχέσεις του είτε με το υπηρεσιακό περιβάλλον είτε με την πελατεία, στην επίδραση που ασκεί στον εργασιακό του χώρο, στην επιμελημένη του εμφάνιση, στη πρόθυμη, ευγενική και με ενδιαφέρον εξυπηρέτηση της πελατείας του, στην αρμονική συνεργασία με τους συναδέλφους του, στο ομαδικό πνεύμα, στη διατήρηση της αυτοκυριαρχίας και ψυχραιμίας στο χώρο της εργασίας του, στο προσεκτικό και διακριτικό χειρισμό υπηρεσιακών θεμάτων, στην αναζήτηση εναλλακτικών λύσεων, στη συνεπή εφαρμογή των επαγγελματικών του υποχρεώσεων, στη προβολή και θετική εκπροσώπηση της Τράπεζας, με την άσκηση της επαγγελματικής του ιδιότητας.

- Ατομικά χαρακτηριστικά

Αξιολογούνται τα στοιχεία της προσωπικότητας του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, που αφορούν την υπηρεσιακή του ιδιότητα, τα οποία εξετάζονται σε συνάρτηση με τη διάθεση και ικανότητα αξιοποίησης των φυσικών του προσόντων στο εργασιακό περιβάλλον, τον τρόπο που μεθοδεύει την εργασία του, το ενδιαφέρον που εκδηλώνει για διαρκή προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική επιμόρφωση και βελτίωση, το αν μαθαίνει εύκολα και αφομοιώνει γρήγορα εμπειρίες και γνώσεις που έχουν σχέση με την εργασία του, το αν θέτει προτεραιότητες και μεθοδεύει αποτελεσματικά την εργασία του, ακόμη και όταν δεν υπάρχουν συγκεκριμένες οδηγίες, το αν έχει θάρρος γνώμης, αν διατυπώνει λογικά και με σαφήνεια τις απόψεις του, το αν διαθέτει ικανότητα σωστής έκφρασης και χρήσης προφορικού και γραπτού λόγου, το αν εντοπίζει και οριοθετεί ένα πρόβλημα και προτείνει / δίνει ρεαλιστικές λύσεις, το αν προσεγγίζει με ευρύτητα πνεύματος νέα συστήματα,

διαδικασίες και τεχνολογία και το αν ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται, μετά από ανάλογη προετοιμασία. Είναι εξίσου σημαντικό να έχει κύρος και να εμπνέει εμπιστοσύνη με την υπηρεσιακή του παρουσία, να παίρνει σταθμισμένες αποφάσεις και πρωτοβουλίες, όπου και όποτε θα χρειαστεί, να επιζητά και να ανταποκρίνεται σε νέες προκλήσεις και να αναλαμβάνει την ευθύνη των υπηρεσιακών ενεργειών του.

Για την αναβάθμιση του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής λαμβάνονται υπόψη οι επιδόσεις του ως Στέλεχος στο κρινόμενο διάστημα και το Δελτίο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης Υπαλλήλου. Σε περίπτωση που, βάσει της συνολικής αξιολόγησης του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, διαπιστωθεί αδυναμία ή ανεπαρκής εκπλήρωση των καθηκόντων του απελευθερώνεται από τον ρόλο.

Η αξιολόγηση είναι από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανάπτυξης Προσωπικού και είναι απαραίτητη σε κάθε τράπεζα, ώστε να διασφαλίζεται η πρόοδος της και η ομαλή λειτουργία της μέσω του εντοπισμού και της διόρθωσης των αδυναμιών που παρουσιάζει ο οργανισμός. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης αποτελούν εργαλείο λήψης αποφάσεων για τα εξής (Πολυχρονίου, 2008):

- Επαναπροσδιορισμός συστήματος αμοιβής εργαζομένων
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού
- Εξέλιξη στην ιεραρχία
- Διεύρυνση και Εμπλουτισμός της εργασίας
- Επαναπροσδιορισμός στόχων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Ενδεικτικά οι κυριότεροι στόχοι είναι η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, η συνεχής ανάπτυξη – βελτίωση των εργαζομένων, η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις, η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση, η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας, η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος), καθώς και η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της Τράπεζας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς μπορεί να έχει τις ακόλουθες χρήσεις (Werther et Davis, 1996) :

- Βελτίωση απόδοσης

Η επιστροφή πληροφόρησης σχετικά με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επιτρέπει στους μάνατζερς, τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στους ίδιους τους εργαζομένους, τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, να πραγματοποιήσουν ενέργειες για την αύξηση της αποδοτικότητας.

- Προσαρμογή αμοιβών

Η απόδοση του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής αποτελεί συχνά τη βάση για τη λήψη απόφασης σχετικά με τη μελλοντική διαμόρφωση της αμοιβής του (πρόσθετη αμοιβή ή αλλιώς bonus).

- Τοποθέτηση

Η απόφαση για προαγωγή, μετάθεση ή υποβίβαση βασίζεται στην πρόσφατη ή προγενέστερη εργασιακή συμπεριφορά του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής.

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη

Χαμηλές επιδόσεις ενδεχομένως υποδεικνύουν ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού και αντίστοιχα πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης αφήνουν περιθώρια για ανάπτυξη και εξέλιξη ανεκμετάλλευτων έως τώρα ικανοτήτων.

- Ανεπαρκής διαδικασία στελέχωσης

Καλές ή κακές επιδόσεις υποδηλώνουν δυνάμεις και αντίστοιχα αδυναμίες στις διαδικασίες στελέχωσης του τμήματος Προσωπικής Τραπεζικής, η ανάδειξη των οποίων συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα κατά την επιλογή προσωπικού.

- Σφάλματα πληροφόρησης

Χαμηλές επιδόσεις πιθανά συνεπάγονται λάθη κατά την ανάλυση καθηκόντων, στο σχεδιασμό και κατανομή ανθρώπινων πόρων καθώς και σε άλλους τομείς του τμήματος Προσωπικής Τραπεζικής. Η στήριξη σε λανθασμένα δεδομένα μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλες προσλήψεις, εκπαίδευση και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

- Λάθη στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας

Η αξιολόγηση συμβάλει μέσω των φτωχών αποτελεσμάτων στην ανάδειξη λαθών κατά των σχεδιασμό και επιτρέπει την διόρθωσή τους.

- Ισότιμες εργασιακές ευκαιρίες

Η ορθή αξιολόγηση της απόδοσης διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις τοποθέτησης των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής δεν είναι μεροληπτικές.

- Εξωτερικές προκλήσεις

Συχνά η απόδοση επηρεάζεται από εξωτερικούς αστάθμητους παράγοντες που μπορεί να σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση, την οικογένεια και γενικότερα προσωπικά ζητήματα. Εάν αυτοί οι παράγοντες αποκαλύπτονται μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενδεχομένως να συμβάλλει στην αντιμετώπισή τους.

Η πολιτική και τα αντίστοιχα συστήματα αμοιβών και παροχών έχουν αναπτυχθεί με στόχο την προσέλκυση, απασχόληση και διατήρηση έμπειρου προσωπικού, που διαθέτει τις αναγκαίες ικανότητες και συμπεριφορές, οι οποίες οδηγούν στη βελτιστοποίηση της ατομικής, αλλά και της συνολικής απόδοσης. Οι συνολικές αποδοχές για τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής αποτελούν το άθροισμα των σταθερών και μεταβλητών αποδοχών. Οι σταθερές αποδοχές αφορούν το βασικό μισθό, που αντανakλά το μορφωτικό υπόβαθρο, την εμπειρία, την ευθύνη, αλλά και την αξία / βαρύτητα της θέσης, που αυτά κατέχουν, στην αγορά εργασίας, ενώ οι μεταβλητές αποδοχές περιλαμβάνουν την καταβολή bonus μετρητών, μετοχών και δικαιωμάτων προαίρεσης μετοχών για τα Στελέχη, οι οποίες και ουσιαστικά ανταμείβουν την απόδοσή τους. Παράλληλα, η Τράπεζα έχει αναπτύξει ομαδικά συστήματα χρηματικής ανταμοιβής των πωλήσεων που εφαρμόζονται τόσο από το Δίκτυο Καταστημάτων όσο και από τα Κέντρα Τραπεζικής Επιχειρήσεων. Τα προγράμματα αυτά ανταμείβουν κατ' αρχήν την επιτυχία του κάθε καταστήματος και στη συνέχεια, την επιτυχία των Στελεχών, τα οποία έχουν αποφέρει αυτά τα εξαιρετικά αποτελέσματα.

Το βραβείο ή Bonus είναι μία επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την επίτευξη ενός στόχου. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει για αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. Τα bonus βοηθούν στην παρακίνηση και την παροχή κινήτρων για ενίσχυση των ενεργειών από τα

Στελέχη και ταυτόχρονα φαίνεται ότι αυξάνουν την ικανοποίηση από το επάγγελμά τους. Τα bonus εισπράττονται μια φορά, συνολικά και κάνουν το εκάστοτε Στέλεχος να αισθάνεται ότι λαμβάνει περισσότερα χρήματα από ότι με μια μικρή αύξηση. Επιπλέον τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν επειδή δεν απαιτούν πολλή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο - Η σημασία ύπαρξης του θεσμού Προσωπικής Τραπεζικής

3.1 Ο ρόλος του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής - Ποιος ο λόγος ύπαρξης του θεσμού

Είναι προφανές ότι με δεδομένο το τοπίο που αλλάζει, τον ανταγωνισμό που οργιάζει και την πελατεία των τραπεζών, που καθίσταται ολοένα και περισσότερο απαιτητική, ο ρόλος των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής δεν θα μπορούσε να παραμείνει ο ίδιος. Η εποχή που ο ρόλος των υπαλλήλων και των Στελεχών των Καταστημάτων εξαντλείτο σε απλή διεκπεραίωση, έλεγχο και εποπτεία αντίστοιχα έχει παρέλθει ανεπιστρεπτί. Ο νέος ρόλος των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής συνίσταται κυρίως στον προσανατολισμό στις πωλήσεις και στην εξυπηρέτηση της πελατείας με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών της. Η Τράπεζα έχει αντιληφθεί την αναγκαιότητα να εστιάσει στον πελάτη, να τον «κατακτήσει» και να κερδίσει από την ικανοποίηση των αναγκών του. Όπως δήλωσε Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής : «Προσωπική Τραπεζική για μένα σημαίνει να ασχολούμαι με τις υποθέσεις των πελατών μου σαν να ήταν προσωπική μου υπόθεση.».

Η καθημερινή πραγματικότητα έχει αποδείξει ότι «πρέπει κανείς να εμφανίζεται και να συμπεριφέρεται στους πελάτες του, ακριβώς όπως θέλει να εμφανίζονται και να του συμπεριφέρονται και εκείνοι». Σε καμία περίπτωση, να μην παραγνωρίζει ότι βασική αποστολή όλων των υπαλλήλων της Τράπεζας είναι η εξυπηρέτηση και προάσπιση των οικονομικών συμφερόντων της πελατείας της. Για το λόγο αυτό, κάθε Στέλεχος πρέπει να αντιμετωπίζει την πελατεία κατά τρόπο που να της εμπεδώνει το αίσθημα της ασφάλειας και της εμπιστευτικότητας στο χειρισμό των θεμάτων της.

Από τη μία πλευρά το κέρδος και από την άλλη πλευρά η επιβίωση και μακροζωία της Τράπεζας οδήγησαν στην αναβάθμιση του ρόλου του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής. Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής ασχολείται αποκλειστικά και ενεργητικά με την ανάπτυξη φιλικής σχέσης με τους εύπορους ιδιώτες πελάτες. Η ενασχόληση του αφορά το πελατολόγιο του και την προσέλκυση νέας πελατείας.

Βασικό μέλημα του Στελέχους παραμένει η προσωπική γνωριμία με τους πελάτες, η δημιουργία σχέσης εμπιστοσύνης, η αναβαθμισμένη εξυπηρέτηση, η αποτελεσματική αξιοποίηση δυνατοτήτων στο πλαίσιο προώθησης σταυροειδών πωλήσεων και η αποφυγή διαρροής τους στον ανταγωνισμό. Η αποκλειστική ενασχόληση του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής με τους πελάτες του, καθώς και η ικανοποίηση των επενδυτικών στόχων και αναγκών τους, διασφαλίζουν την παραμονή των Ευπόρων Ιδιωτών Πελατών στην Τράπεζα, που γνωρίζουν και εμπιστεύονται.

Καθημερινά το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής έχει τη δυνατότητα να οργανώνει καλύτερα το χρόνο του, να παρέχει ποιοτική εξυπηρέτηση, να επικοινωνεί τακτικά με τους πελάτες του, να παρακολουθεί την εξέλιξη των χαρτοφυλακίων των πελατών του και να τους ενημερώνει ανάλογα, να προγραμματίζει τις μελλοντικές επαφές μαζί τους, να σημειώνει διάφορες παρατηρήσεις – ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των πελατών του, να καταγράφει το είδος και το πλήθος των επαφών που έχει κάνει και να ανατρέχει σε αυτές για περισσότερες πληροφορίες των συνομιλιών του.

Ο πελάτης, που απολαμβάνει την υπηρεσία Προσωπικής Τραπεζικής, εξυπηρετεί τις τραπεζικές – επενδυτικές του ανάγκες μέσα από όλο το φάσμα των προϊόντων της Τράπεζας, με τη συνδρομή του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής (Στέλεχος κατάλληλα πιστοποιημένο), το οποίο είναι υπεύθυνο για τη συνολική του σχέση με τη Τράπεζα. Ως εκ τούτου, μέσα από τη συνεχή επαφή και επικοινωνία με το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής, ο πελάτης είναι πάντα ενήμερος σχετικά με τις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, καθώς και για τα προϊόντα που διαθέτει η Τράπεζα. Στο σημείο αυτό, πρέπει να τονίσουμε ότι το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής δεν προβαίνει, σε καμία περίπτωση, στη διατύπωση πρότασης για την τοποθέτηση των κεφαλαίων των πελατών, καθώς όπως είναι γνωστό (ευρωπαϊκή οδηγία MIFID), η Τράπεζα δεν παρέχει προς το παρόν υπηρεσίες επενδυτικών συμβουλών και διαχείρισης χαρτοφυλακίου.

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής φροντίζει να προωθεί τα επενδυτικά προϊόντα της Τράπεζας στους πελάτες του εντοπίζοντας ευκαιρίες για διασταυρούμενες πωλήσεις, ανακαλύπτοντας ανάγκες των πελατών του σε νέα προϊόντα και καθοδηγώντας τους σε καλύτερες επιλογές προϊόντων με βάση το προφίλ τους. Το επενδυτικό προφίλ των πελατών του διαμορφώνεται με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους, την επενδυτική γνώση και εμπειρία τους, την οικονομική ανεξαρτησία και ρευστότητα, την ανοχή τους ως προς τον κίνδυνο, τους στόχους και τον χρονικό ορίζοντα που επιθυμούν να δεσμεύσουν τις καταθέσεις τους. Βασισμένο σε αυτό καταφέρνει να πουλήσει το κατάλληλο προϊόν στον κατάλληλο πελάτη και

φυσικά επιτυγχάνει να έχει ικανοποιημένους πελάτες, οι οποίοι έχουν επιλέξει προϊόντα που ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις και στις προσδοκίες τους. Στο σημείο αυτό, πρέπει να σημειώσουμε ότι, στην προσέλκυση πελατών από άλλες τράπεζες, μεγάλη βαρύτητα έχουν οι συστάσεις από δικούς του ευχαριστημένους πελάτες. Αυτή είναι, άλλωστε, και η καλύτερη διαφήμιση.

Εξίσου σημαντικό μέλημα του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής είναι η προσέλκυση νέων ευπόρων πελατών και η ένταξή τους στο πελατολόγιο του. Εντοπίζει τους δυνητικούς πελάτες με κεφάλαια μικρότερα των 60.000 ευρώ και τους εντάσσει στο πελατολόγιό του προσφέροντάς τους «προσωπική» εξυπηρέτηση με στόχο την εισροή κεφαλαίων και την οριστικοποίηση τους σαν εύπορους, προσελκύει πελάτες από τον ανταγωνισμό και σε συνεργασία με τις άλλες υπηρεσίες του καταστήματος, οι οποίες έρχονται σε επαφή με τους πελάτες αυτούς.

Κάθε Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής έχει επιλεγθεί και εκπαιδευτεί συστηματικά, με γνώση και εμπειρία για να :

- Παρακολουθεί την αγορά και τις εξελίξεις και ενημερώνει τους πελάτες του άμεσα για τυχόν ευκαιρίες που παρουσιάζονται.
- Φροντίζει με τακτικές προγραμματισμένες συναντήσεις να είναι πάντα ενήμεροι και οι επιλογές τους να είναι πάντα επίκαιρες.
- Σχεδιάζει μαζί τους προσωπικές λύσεις, όχι μόνο για την καλύτερη διαχείριση της περιουσίας τους, αλλά και για την επίτευξη των επαγγελματικών τους ή οικογενειακών αναγκών τους προτείνοντας τους το κατάλληλο τραπεζικό προϊόν, είτε πρόκειται για στεγαστικό δάνειο ή για ένα ασφαλιστικό πρόγραμμα υγείας είτε για οτιδήποτε άλλο χρειάζονται ή μπορεί να τους ενδιαφέρει.

Ο ρόλος του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής τελικά είναι να πετυχαίνει τους στόχους του, που αποτελούν μέρος των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων της Τράπεζας και του Ομίλου. Όλα τα Στελέχη υποστηρίζονται καθημερινά από εξειδικευμένα τμήματα της Τράπεζας, ώστε στους πελάτες να φθάνει τελικά όλη η γνώση και η εμπειρία τους.

Η Τράπεζα στο πλαίσιο της ανάπτυξης του πελατοκεντρικού της μοντέλου και της ανάληψης πρωτοβουλιών για την ενδυνάμωση και εδραίωση μιας σταθερής και μακροχρόνιας σχέσης με τους ιδιώτες πελάτες της, αποφάσισε την υλοποίηση του θεσμού του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη).

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής στοχεύει :

- στην αύξηση των υπό διαχείριση κεφαλαίων
- στην διάθεση προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής αξίας
- στην ενίσχυση των σταυροειδών πωλήσεων
- στην αύξηση της συναλλακτικής δραστηριότητας
- στην προσέλκυση νέων πελατών από τον ανταγωνισμό
- στην αύξηση της πιστότητας των υφιστάμενων πελατών
- στην μείωση εκροών προς τον ανταγωνισμό,

με αποτέλεσμα την περαιτέρω ενίσχυση της κερδοφορίας της Τράπεζας και του Ομίλου.

Μέσω του θεσμού αυτού, η Τράπεζα ουσιαστικά «επιβραβεύει» τους εύπορους πελάτες για τη συνολική σχέση που διατηρούν μαζί της, η οποία και συνεισφέρει στη ρευστότητα και στα έσοδα της Τράπεζας. Τοποθετεί ένα «προσωπικό συνεργάτη», που τους διαχειρίζεται αποκλειστικά, παρέχοντας τους έτσι μια αναβαθμισμένη εξυπηρέτηση, η οποία δημιουργεί ένα μόνιμο «φράγμα εξόδου» προς τον ανταγωνισμό. Η συγκράτηση των καταθέσεων σε ένα πτωτικό επιτοκιακά περιβάλλον είναι μια πρόκληση που καλείται το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής να αντιμετωπίσει. Τα εργαλεία που έχει στη διάθεση του δεν είναι άλλα από την αξιοποίηση των υφιστάμενων προϊόντων, των νέων προϊόντων και συνδυαστικών προϊόντων. Άλλωστε, ο ανταγωνισμός δεν υπερτερεί μιας και τα επιτόκια βρίσκονται στα ίδια επίπεδα. Αυτό που διαφοροποιεί το κάθε Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής είναι το επίπεδο εξυπηρέτησης.

Ο μόνος τρόπος να ξεχωρίσει η Τράπεζα από μια άλλη που λειτουργεί μέσα στον ελληνικό χώρο είναι ο άνθρωπος, το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής. Ο άνθρωπος δεν είναι δυνατόν να αντιγραφεί, στην προσέγγιση και στο σεβασμό προς τον πελάτη, που δεν είναι δυνατόν να είναι πανομοιότυπη μεταξύ των τραπεζών. Αυτό που μπορεί να διαφοροποιήσει τη Τράπεζα και να της προσδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού είναι το επίπεδο εξυπηρέτησης που παρέχει το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής, ο τρόπος με τον οποίο στέκεται δίπλα στον κάθε εύπορο πελάτη του, προκειμένου να τον συμβουλευτεί και να του προωθήσει

από τα προϊόντα της Τράπεζας εκείνα τα οποία πραγματικά έχει ανάγκη, είναι η εντιμότητα με την οποία η Τράπεζα επί σειρά ετών αντιμετώπιζε τον κάθε πελάτη.

Σχετικά με τους τρόπους προσέγγισης του εύπορου πελάτη διακρίνεται σε προσέγγιση με τηλεφώνημα και με κατά μέτωπο συνάντηση. Το τηλεφώνημα για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι περιεκτικό, κατανοητό, απλό έτσι ώστε να ανταποκριθεί θετικά ο εύπορος πελάτης στην πώληση. Στη κατά μέτωπο συνάντηση θα πρέπει το Στέλεχος να είναι κατάλληλα προετοιμασμένο για το τι και πως θα προτείνει – προωθήσει αποτελεσματικά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε ένα πελάτη του, να είναι καλός γνώστης τους, να προσεγγίζει και να ανιχνεύει τις ανάγκες του πελάτη, να είναι σαφές, ειλικρινές και ξεκάθαρο σε αυτά που λέει.

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής πρέπει να αναζητά διαρκώς, να εντοπίζει και να αξιοποιεί νέες ευκαιρίες πώλησης στους εύπορους πελάτες. Το να βρίσκει τι πραγματικά θέλει ο πελάτης, το να «καλλιεργεί» τους πελάτες του και να εξασφαλίζει ότι καθημερινά αυξάνονται και αναπτύσσονται, είναι το κλειδί της επιτυχίας. Ο πελάτης δεν έχει πάντα δίκιο και έχει προσδοκίες και μάλιστα το προφίλ του Στελέχους, που τον εξυπηρετεί, πρέπει να του δίνει την εντύπωση ότι είναι ικανό να του προσφέρει ικανοποίηση και να ξεπεράσει τις προσδοκίες του. Έτσι, επιτυγχάνεται η άριστη και ποιοτική εξυπηρέτηση. Άλλωστε κατά τους Hodjes και Tillman : «Τραπεζικό Marketing είναι η δημιουργία και η παροχή υπηρεσιών που ικανοποιούν τους πελάτες, με σκοπό το κέρδος για την τράπεζα.».

Αποτέλεσμα όλων αυτών δεν είναι άλλο από τη διατήρηση της πελατείας, την επαναπροσέλκυση πελατών και την προσέλκυση νέων πελατών. Πελατεία στόχος για επιστροφή καταθέσεων γίνονται οι πελάτες που πραγματοποίησαν ανάληψη από καταθετικούς λογαριασμούς, που εξέδωσαν επιταγή, που μετέφεραν τα κεφάλαια τους με έμβασμα και άλλοι πελάτες που γνωρίζει το εκάστοτε Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής.

Η Τράπεζα δια μέσου των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής, τα οποία αφιερώνουν το χρόνο τους στους εύπορους πελάτες :

- ανακαλύπτει τις πραγματικές ανάγκες των ευπόρων πελατών
- μαθαίνει για τους στόχους και τις επιδιώξεις τους και
- αντλεί πληροφόρηση για τις ανησυχίες και τα θέλω τους σχετικά με το μέλλον.

Η υπηρεσία του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) σχεδιάστηκε για την παροχή αναβαθμισμένης εξυπηρέτησης στην εύπορη πελατεία της Τράπεζας και στοχεύει στην :

- Ενίσχυση της πιστότητας του πελάτη προς την Τράπεζα.
- Ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- Δημιουργία μακροχρόνιας σχέσης εμπιστοσύνης.
- Αναβάθμιση της εμπειρίας που απολαμβάνει ο πελάτης από τη συναλλακτική του σχέση με την Τράπεζα.

3.2 Τι προσφέρει ο θεσμός Προσωπικής Τραπεζικής, προϊόντα, εξυπηρέτηση

Η Τράπεζα για να ικανοποιήσει τις υψηλές προσδοκίες των πελατών της, πήγε πέρα από τους αριθμούς. Αναζητά τη σταθερή ανάπτυξη, τη φρεσκάδα της ανανέωσης, την πληθώρα των επιλογών, το τέλειο αποτέλεσμα, που μόνο η φύση μπορεί να προσφέρει. Γι' αυτό δημιούργησε μια ξεχωριστή τραπεζική εμπειρία, τη Προσωπική Τραπεζική. Για τους πελάτες που θέλουν ευελιξία στις επιλογές τους, απλές και ξεκάθαρες λύσεις, το μεγαλύτερο δυνατό όφελος για αυτούς και την οικογένειά τους, ασφάλεια σε κάθε τους επιλογή, επιτυχία σε κάθε προσπάθεια και σε κάθε τους στόχο, δημιουργήθηκε ο θεσμός του Προσωπικού Συνεργάτη - Τραπεζίτη. Μια υπηρεσία με υψηλές προδιαγραφές ποιότητας, που δημιουργεί σχέσεις εμπιστοσύνης. Μια ξεχωριστή τραπεζική εμπειρία, που συνδυάζει ποιότητα, άνεση, διακριτικότητα, εξατομικευμένη εξυπηρέτηση. Γιατί, για τη Τράπεζα, οι πελάτες είναι μοναδικοί. Η τραπεζική τους σχέση γίνεται προσωπική. "Τα προϊόντα πάνε και έρχονται αλλά οι πελάτες μένουν." (Hogan, Lemon, & Rust 2002).

Με το θεσμό Προσωπικής Τραπεζικής της Τράπεζας οι πελάτες εξασφαλίζουν:

- Υψηλού επιπέδου προσωπική εξυπηρέτηση και άμεση, αξιόπιστη ενημέρωση.
- Εξατομικευμένες λύσεις, αξιοποιώντας ειδικά εργαλεία χρηματοοικονομικού σχεδιασμού και μια πληθώρα επενδυτικών επιλογών.
- Σύγχρονες υπηρεσίες και προϊόντα με προνομιακή τιμολόγηση.
- Δίκτυο Προσωπικής Τραπεζικής Καταστημάτων με σύγχρονη τεχνολογική υποδομή, σε ένα φιλικό και ευχάριστο περιβάλλον.
- Εμπιστοσύνη, εμπειρία και ασφάλεια από έναν από τους ισχυρότερους τραπεζικούς ομίλους στην Ευρώπη.

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής είναι αυτό που γνωρίζει και αντιλαμβάνεται τις μοναδικές ανάγκες των πελατών του για τα χρήματα, την περιουσία τους και όλες τις τραπεζικές τους ανάγκες. Βρίσκει μαζί τους τις πιο συμφέρουσες και αποδοτικές λύσεις και στηρίζει τις προσωπικές τους επιλογές. Είναι ο δικός τους αποκλειστικός συνεργάτης.

Με την υπηρεσία Προσωπικής Τραπεζικής, οι εύποροι πελάτες απολαμβάνουν μια υψηλού επιπέδου εξατομικευμένη εξυπηρέτηση από εξειδικευμένα Στελέχη, με σημαντικά προνόμια, όπως:

- Άμεση και αξιόπιστη ενημέρωση για οποιοδήποτε τραπεζικό προϊόν ή υπηρεσία τους ενδιαφέρει.
- Διεκπεραίωση κάθε τραπεζικής διαδικασίας, με την ελάχιστη δική τους εμπλοκή, εξοικονομώντας πολύτιμο για αυτούς χρόνο.
- Συνδυασμό προϊόντων και υπηρεσιών που ανταποκρίνονται ακριβώς στους χρηματοοικονομικούς τους στόχους και ανάγκες.
- Προσωπική εξυπηρέτηση σε κάθε Κατάστημα.

Σε κάθε ένα από τα Καταστήματα του Δικτύου, ένα από τα εξειδικευμένα Στελέχη Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη), παρέχει στους εύπορους πελάτες προσωπική εξυπηρέτηση έχοντας την ευθύνη της συνολικής τους σχέσης με την Τράπεζα. Με αυτό τον τρόπο, απολαμβάνουν εξειδικευμένη και αξιόπιστη ενημέρωση, παράλληλα με λύσεις προσαρμοσμένες στις δικές τους χρηματοοικονομικές ανάγκες. Στους ειδικά διαμορφωμένους χώρους σε μια σειρά επιλεγμένων Καταστημάτων της Τράπεζας προσφέρεται αναβαθμισμένη τραπεζική εξυπηρέτηση Προσωπικής Τραπεζικής και επιτρέπεται στους εύπορους πελάτες να πραγματοποιούν με άνεση, ευκολία και διακριτικότητα τις καθημερινές τους συναλλαγές. Μέσω σύγχρονων και ειδικών εφαρμογών χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, η Τράπεζα βάζει στόχο τη βέλτιστη δυνατή διαχείριση της περιουσίας τους και την κάλυψη των ευρύτερων τραπεζικών και ασφαλιστικών τους αναγκών.

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής είναι «Ένας δικός τους άνθρωπος.», μία σχέση εμπιστοσύνης. Στην Υπηρεσία Προσωπικής Τραπεζικής υπάρχει ένας άνθρωπος για τον κάθε εύπορο πελάτη. Το άρτια κατηρτισμένο και εξειδικευμένο Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής είναι ο αποκλειστικός τους συνεργάτης στο Κατάστημα και τους προσφέρει όλα τα ισχυρά προνόμια του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) της Τράπεζας, προνομιακή εξυπηρέτηση, εξειδικευμένη γνώση και προσωπική ενημέρωση. Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής είναι πάντα ενημερωμένο για τις εξελίξεις στις αγορές, είναι στη διάθεσή τους για να συζητήσουν τους προβληματισμούς τους και να τους πληροφορήσει άμεσα, υπεύθυνα και κατανοητά. Προσφέρει άμεση προτεραιότητα στις καθημερινές τους συναλλαγές, διευθετώντας κάθε τραπεζική τους υπόθεση αποτελεσματικά.

Μέλημά του είναι να γνωρίσουν το σύνολο των προϊόντων που προσφέρονται. Θέτει στη διάθεσή τους ειδικά εργαλεία που θα τους βοηθήσουν να επιλέξουν, ανάλογα με την οικονομική τους κατάσταση, τους στόχους και τις ανάγκες τους, την πιο αποτελεσματική και αποδοτική λύση, για να σχεδιάσουν ευκολότερα το μέλλον τους και να διαχειριστούν την περιουσία τους.

Ο Προσωπικός τους Συνεργάτης θα συνθέσει την εικόνα ολόκληρης της οικονομικής τους ζωής και στη συνέχεια, θα δημιουργήσει μια εξατομικευμένη οικονομική στρατηγική, ειδικά για αυτούς. Τα πλεονεκτήματα :

- Ο κάθε πιστοποιημένος και έμπειρος Προσωπικός Συνεργάτης, υποστηρίζεται από μια ομάδα ειδικών στη διαχείριση περιουσίας και τις οικονομικές συναλλαγές.
- Εξειδικευμένη καθοδήγηση και οικονομικός προγραμματισμός, που βοηθούν τους εύπορους πελάτες να πραγματοποιήσουν τα όνειρα, τις ελπίδες και τις φιλοδοξίες τους.
- Πρόσβαση των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής στην τεχνογνωσία που παρέχουν οι εταιρίες του Ομίλου.

Στην Υπηρεσία Προσωπικής Τραπεζικής γνωρίζουν καλά ότι κάθε Πελάτης είναι διαφορετικός. Έχει τις δικές του ξεχωριστές επιθυμίες και προσωπικές ανάγκες. Με βάση αυτή τη μοναδικότητα σχεδιάστηκε η Υπηρεσία Προσωπικής Τραπεζικής, για να είναι δίπλα στους πελάτες, σε προσωπικό επίπεδο. Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής «ακούει» τους πελάτες, τους ενημερώνει, τους εξυπηρετεί, σε ό,τι τους νοιάζει και τους αφορά. Στην Υπηρεσία Προσωπικής Τραπεζικής οι προτεραιότητες των πελατών είναι και των Στελεχών. Αναπτύσσεται, έτσι, μία σχέση εμπιστοσύνης με αποκλειστικά προνόμια :

- Προνομιακή εξυπηρέτηση
- Εξειδικευμένη γνώση
- Προσωπική ενημέρωση.

3.3 Προνόμια πελατών

Η ασφάλεια στην διαχείριση των οικονομικών είναι πιο σημαντική από ποτέ. Οι πιο συχνές ερωτήσεις των πελατών είναι: Τι να κάνω τα χρήματα μου; Πού να τα επενδύσω; Πώς να τα διαχειριστώ; Ποιός θα με συμβουλευσει; Πώς θα είμαι πιο ασφαλής; Η καλύτερη δυνατή συνεργασία με τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής βοηθάει να πετύχουν τους στόχους τους. Μόνο όταν νιώθουν ασφάλεια και κερδίζουν, κερδίζει και η Τράπεζα.

Προκειμένου το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής να απαντήσει στα παραπάνω ερωτήματα σχετικά με μια σωστή διαχείριση οικονομικών, η Τράπεζα δημιούργησε διαδικασίες και υπηρεσίες που του δίνουν τη δυνατότητα να κατανοεί καλύτερα τις ανάγκες των πελατών του και να τους βοηθά να νιώσουν μεγαλύτερη ασφάλεια με τις οικονομικές επιλογές τους. Τα στάδια είναι :

1. Κατανόηση αναγκών

Από τις συναντήσεις με τους πελάτες θα του δώσουν τη δυνατότητα να κατανοήσει τις οικονομικές ανάγκες και τους προβληματισμούς τους.

2. Διερεύνηση επιλογών

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής θα τους εξηγήσει τις διαθέσιμες επιλογές που τους ταιριάζουν.

3. Πραγματοποίηση επιλογών

Στο σημείο αυτό θα νιώσουν έτοιμοι και σίγουροι για τις επιλογές τους, καθώς θα είναι σίγουροι για αυτές γνωρίζοντας όλες τις λεπτομέρειες.

4. Επανελέγχος επιλογών

Θα πρέπει να ελέγχουν τις επιλογές τους και σε περίπτωση που χρειάζονται αλλαγές να τις πραγματοποιούν.

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής είναι ο άνθρωπός τους στο κατάστημα και ο πρώτος σταθμός εξυπηρέτησής τους στην Τράπεζα. Είναι δίπλα τους για να τους βοηθά να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τα οικονομικά τους, ώστε να καλύπτουν τους στόχους και τις προσδοκίες τους. Έτσι, προγραμματίζει μαζί τους τακτικές συναντήσεις. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζει τη συνεχή παρακολούθηση,

επικαιροποίηση και ευθυγράμμιση των επιλογών τους με τις εκάστοτε συνθήκες. Αυτό του επιτρέπει να:

1. Παρακολουθεί τη συνολική τραπεζική σχέση μαζί με τους εύπορους πελάτες του – ρευστά διαθέσιμα, κεφάλαια, επενδυτικό χαρτοφυλάκιο, δάνεια, κάρτες κ.λπ..
2. Φροντίζει για την αποτελεσματική διεκπεραίωση των τραπεζικών εργασιών τους.
3. Τους κρατά ενήμερους σχετικά με την αγορά και τις οικονομικές εξελίξεις.
4. Κατανοεί τις ξεχωριστές ανάγκες και τους στόχους τους και τους βοηθά να τους εκπληρώσουν προτείνοντάς τους τις καλύτερες δυνατές λύσεις.

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής τους δίνει προτεραιότητα και αναγνώριση. Μερικές από τις υπηρεσίες που παρέχει η Τράπεζα στους πελάτες του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) είναι:

- Υψηλά επιτόκια στους λογαριασμούς κατάθεσης με τα χρήματα διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή.
- Δωρεάν συναλλαγές, όπως είναι η αποστολή εμβασμάτων εσωτερικού σε ευρώ, δωρεάν πληρωμές λογαριασμών καθώς και ΙΚΑ, ΤΕΒΕ, Φ.Π.Α. (μέσω των εναλλακτικών δικτύων εξυπηρέτησης), δωρεάν πάγιες εντολές (για εξόφληση λογαριασμών ΟΤΕ, ΔΕΗ, ΕΥΔΑΠ, κ.λ.π.), δωρεάν έκδοση πιστωτικής κάρτας και με μεγάλο πιστωτικό όριο κ.ά.
- Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες που θα τους βοηθήσουν στην εύκολη ηλεκτρονική πρόσβαση και διαχείριση των επενδύσεών τους.
- Επίσης, η Τράπεζα προσφέρει στους πελάτες του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) τη δυνατότητα να επενδύσουν σε αμοιβαία κεφάλαια, να έχουν άμεση πρόσβαση στις αγορές ομολόγων, να πραγματοποιούν συναλλαγές σε διεθνή χρηματιστήρια, να συμμετέχουν σε πρωτογενείς και δευτερογενείς δημόσιες και ιδιωτικές εγγραφές, τη δυνατότητα διαπραγμάτευσης παράγωγων προϊόντων.
- Ακόμα ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να επενδύει σε ασφαλιστικά – αποταμιευτικά προγράμματα.
- Τα προνόμια επεκτείνονται (σε ορισμένες περιπτώσεις) και στον επιχειρηματία πελάτη Προσωπικής Τραπεζικής (όπως για παράδειγμα είναι η έκδοση καρνέ επιταγών), κάλυψη πληρωμών σε ώρα ανάγκης μέσω της δυνατότητας

υπερανάληψης (overdraft), χρηματοδότηση της επιχείρησης με ευνοϊκούς όρους, κλπ.

- Παράλληλα οι πελάτες του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) έχουν προνομιακή τιμολόγηση σε στεγαστικά και επισκευαστικά δάνεια.

Μέσω του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) οι πελάτες της Τράπεζας απολαμβάνουν μια σειρά από αναβαθμισμένες υπηρεσίες. Συγκεκριμένα:

1) Επενδύσεις.

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής έχει την απαιτούμενη γνώση και εμπειρία για την παρακολούθηση των επενδύσεων του πελάτη, μελετά τις τρέχουσες οικονομικές εξελίξεις και του προτείνει εξατομικευμένες λύσεις όσον αφορά τις επενδύσεις του. Οι τράπεζες έχουν στη διάθεσή τους ειδικά εργαλεία για την αξιολόγηση του πελάτη, τα αποτελέσματα της οποίας χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση του κατάλληλου χαρτοφυλακίου.

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα είναι ότι ο πελάτης αποκτά πρόσβαση σε μια σειρά από εργαλεία που του δίνουν τη δυνατότητα να επιτύχει την ιδανική σχέση ρίσκου - απόδοσης. Ειδικότερα διατίθενται προγράμματα ανάλογα με το προφίλ του, τα οποία παρέχουν την ευχέρεια επένδυσης σε χρεόγραφα σε όλο τον κόσμο, διαμορφώνοντας ένα χαρτοφυλάκιο κομμένο και ραμμένο στα μέτρα του.

2) Προνομιακή τιμολόγηση.

Οι τράπεζες προσφέρουν στη συγκεκριμένη κατηγορία επενδυτών ειδικά προϊόντα, τόσο καταθετικά όσο και χορηγητικά, τα οποία διατίθενται με καλύτερους όρους σε σχέση με τους «κοινούς θνητούς». Για παράδειγμα, υπάρχουν προνομιακοί λογαριασμοί Ταμειυτηρίου με υψηλότερα επιτόκια ή και πιστωτικές κάρτες με δωρεάν συνδρομή και χαμηλότερο ετήσιο κόστος χρήσης των γραμμών πίστωσης.

Επιπλέον, καθίσταται πιο εύκολη η τραπεζική χρηματοδότηση με ευνοϊκότερους όρους αποπληρωμής, μιας και η διαχείριση της περιουσίας του δανειοδοτούμενου από την ίδια την τράπεζα μειώνει το ρίσκο για την τελευταία, η οποία μπορεί να προσφέρει χαμηλότερα επιτόκια.

Το σύστημα CRM σε συνδυασμό με τη χρήση συστημάτων διαχείρισης πιστωτικού κινδύνου, που χρησιμοποιούν οι τράπεζες, βοηθάει σε μια εξατομικευμένη τιμολόγηση σε μία σειρά προϊόντων και υπηρεσιών. Συναλλασσόμενοι, οι οποίοι έχουν παρόμοια εισοδηματικά και δημογραφικά στοιχεία, μπορούν να απολαμβάνουν

διαφορετική τιμολόγηση, ανάλογα με τη σχέση που διατηρούν με τη τράπεζα, τη συμπεριφορά και το προφίλ που έχει σχηματίσει το CRM. Αυτό, έχει ήδη αρχίσει να εφαρμόζεται σε ορισμένους τομείς, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τον τομέα του πλαστικού χρήματος, που ανάλογα με τη χρήση της πιστωτικής κάρτας και τη συμπεριφορά του πελάτη στην αποπληρωμή, δύο κάτοχοι της ίδιας κάρτας θα λαμβάνουν διαφορετικό επιτόκιο και διαφορετικά προνόμια, όπως επιστροφή μετρητών, προσφορές κ.ά..

3) Οργάνωση οικονομικών.

Υπάρχει η δυνατότητα οργάνωσης όλων των οικονομικών υποχρεώσεων του πελάτη, αλλά και η δυνατότητα πραγματοποίησης των τακτικών του συναλλαγών, χωρίς να χρειαστεί να περιμένει σε ουρές. Στο πλαίσιο αυτό μπορεί να παρέχονται ειδικά εναλλακτικά κανάλια εξυπηρέτησης, τα οποία δίνουν προτεραιότητα στην εξυπηρέτηση, όπως ειδικές τηλεφωνικές γραμμές ή ξεχωριστά γκισέ.

Η προσωπική τους οικονομία αντικατοπτρίζει την υγεία ολόκληρης της οικονομικής τους ζωής. Ενσωματώνει και επηρεάζει όλα εκείνα που είναι τα πλέον σημαντικά για αυτούς – την οικογένειά τους, την κατοικία τους, τα ενδιαφέροντά τους, την εργασία τους, την κληρονομιά τους. Η προσωπική τους οικονομία είναι κάτι μοναδικό για αυτούς, απόλυτα αλληλένδετο με τις διάφορες πτυχές της ζωής τους και διαρκώς μεταλλασσόμενο, έτσι ώστε να χρειάζεται συνεχή φροντίδα και προσοχή για να παραμένει σε ισορροπία.

4) Ασφάλιση.

Ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει εύκολα την καταλληλότερη για εκείνον προστασία του αυτοκινήτου, του σπιτιού, της οικοσκευής ή του επαγγελματικού χώρου του. Παράλληλα, μπορεί να εξασφαλίσει με προνομιακούς όρους την ασφάλιση του ιδίου και της οικογένειάς του μέσω προγραμμάτων πρωτοβάθμιας περίθαλψης και νοσηλείας.

Τα νέα καταστήματα έχουν σχεδιαστεί με βάση μια πρωτοποριακή αντίληψη για την εξυπηρέτηση των πελατών που ανταποκρίνεται πλήρως στην πελατοκεντρική προσέγγιση που χαρακτηρίζει την φιλοσοφία της Τράπεζας. Η προσέγγιση αυτή αντανακλάται στην χωροταξική δομή των νέων καταστημάτων, όπου ο πελάτης τοποθετείται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, με μεγάλους ανοιχτούς χώρους που συμβολίζουν την ανοιχτή, “έτοιμοι να σας ακούσουμε” προσέγγιση στις νέες σκέψεις / ιδέες / προτάσεις των πελατών αλλά και τα κλειστά γραφεία μέσα στα οποία

παρέχονται με απόλυτη εχεμύθεια εξατομικευμένες ιδιαίτερες λύσεις για κάθε ξεχωριστό πελάτη.

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής δημιουργεί μια εξατομικευμένη οικονομική στρατηγική, ειδικά για τους πελάτες του, ικανοποιώντας τις ανάγκες τους. Η επιτυχία των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής εξαρτάται από το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εύποροι πελάτες από τις υπηρεσίες τους. Η προσωπική τους οικονομία είναι για το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής προσωπικό ζήτημα. Και για να το αποδείξουμε, δεν παρέχονται κίνητρα στα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής σε σχέση με τις πωλήσεις που επιτυγχάνουν. Αντίθετα, επιβραβεύονται ανάλογα με το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εύποροι πελάτες από τις υπηρεσίες τους. Η προσωπική ικανοποίηση των πελατών τίθεται ως προτεραιότητα.

Εφόσον γίνει σωστή καταγραφή της σχέσης του πελάτη δημιουργείται το ολοκληρωμένο προφίλ του. Το επενδυτικό προφίλ προσδιορίζεται μέσω ερωτηματολογίων, που εξετάζουν τους ακόλουθους παράγοντες :

- Δημογραφικά Χαρακτηριστικά
- Επενδυτική Γνώση και Εμπειρία
- Οικονομική ανεξαρτησία και Ρευστότητα
- Ανοχή Κινδύνου
- Στόχοι και Χρονικός Ορίζοντας.

Τα ερωτηματολόγια έχουν σκοπό να εξυπηρετήσουν τους εύπορους πελάτες και να τους βοηθήσουν να διαμορφώσουν οι ίδιοι τις αποφάσεις και τις εκτιμήσεις σχετικά με τα οικονομικά τους δεδομένα, την ανοχή τους απέναντι στον κίνδυνο και την χρηματοοικονομική τους κατάσταση και φυσικά να μεταφέρουν την εικόνα αυτή των ευπόρων πελατών στα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, προκειμένου να επιτυγχάνεται με το καλύτερο δυνατό τρόπο η αναβάθμιση του επιπέδου εξυπηρέτησης τους.

Το επενδυτικό προφίλ του πελάτη αποτυπώνει τον ιδανικό συνδυασμό κινδύνου – απόδοσης. Τα προφίλ που μπορεί να προκύψουν, καθώς αυξάνεται η προσδοκώμενη απόδοση και ο αναλαμβανόμενος κίνδυνος, είναι :

- Συντηρητικό
- Εισοδήματος

- Ισορροπημένο
- Αναπτυξιακό.

Το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής έχοντας σχηματίσει το ολοκληρωμένο προφίλ των πελατών του, με τη χρήση αναλυτικών και στατιστικών μοντέλων στο πλαίσιο των επιμέρους εφαρμογών του CRM, είναι σε θέση να προβλέπει με πολύ μεγάλη ακρίβεια τις εξατομικευμένες ανάγκες τους σε υπηρεσίες και προϊόντα. Αυτός ο τρόπος μειώνει και σχεδόν εξαλείφει τη περιττή επικοινωνία, καθώς και την ενοχλητική μερικές φορές, από τη πλευρά της Τράπεζας, προσέγγιση για προϊόντα που δεν σχετίζονται με τον πελάτη ή για προϊόντα που ήδη κατέχει. Για παράδειγμα, δεν θα προτείνει σε έναν πελάτη, ο οποίος έχει ήδη δηλώσει στη διάρκεια μίας επαφής του με τη Τράπεζα, πως δεν ενδιαφέρεται για συναλλαγές μέσω του Internet, να χρησιμοποιήσει τη νέα πιστωτική κάρτα, που χρησιμοποιείται και για on line συναλλαγές. Έτσι, δίνεται σημασία στις σχέσεις του συναλλασσομένου με τη Τράπεζα. Πλέον, ο πελάτης γνωρίζει πως, αν η Τράπεζα επικοινωνήσει μαζί του, θα είναι γιατί έχει να του προτείνει κάτι που ταιριάζει στις ανάγκες του και γι' αυτό δεν θα νιώθει ενοχλημένος και θα ασχοληθεί σοβαρά με τη πρόταση της.

3.4 Αξία πελάτη Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής – Ποιότητα υπηρεσιών

Οι τρέχουσες εξελίξεις, ο έντονα υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών, ο κατακερματισμός των αγορών και η φθίνουσα δυνατότητα διαφοροποίησης της ποιότητας των προϊόντων είχαν τις ακόλουθες συνέπειες:

- Παροχή προστιθέμενης αξίας στους πελάτες μέσω της διαρκούς προσφοράς εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών σε αυτούς.
- Για τη διατήρηση του μεριδίου της αγοράς της Τράπεζας απαιτείται η αναδιοργάνωση της στρατηγικής της προς τον ένα έντονα πελατοκεντρικό σύστημα.

Τα οφέλη που προκύπτουν από μια τέτοια προσέγγιση της διαχείρισης της αξίας του πελάτη είναι πολλά :

- Ενοποίηση και συγκέντρωση των πληροφοριών για τον πελάτη.
- Παροχή ενοποιημένης πληροφορίας από όλα τα κανάλια για την υποστήριξη της έγκαιρης και κατάλληλης επικοινωνίας με τους πελάτες.
- Διοίκηση και διαχείριση διαφορετικών περιπτώσεων πελατών.
- Εξατομίκευση των υπηρεσιών αλλά και των προϊόντων σε κάθε πελάτη για την ικανοποίηση των προσδοκιών του.
- Αυτόματη δημιουργία νέων ευκαιριών για πωλήσεις.
- Παροχή ευελιξίας για την προσαρμογή της κάθε νέας καμπάνιας σε αλλαγές στη συμπεριφορά του πελάτη ή της πληροφόρησης.
- Ταχύτερη και ακριβέστερη παρακολούθηση των υποψήφιων πελατών, των συστάσεων και των ερωτήσεων των πελατών.
- Διοίκηση όλων των επιχειρησιακών διαδικασιών μέσω της εισαγωγής ενός κεντρικού σημείου ελέγχου, εξασφαλίζοντας ότι όλες οι διαδικασίες εκτελούνται σύμφωνα με τους κανόνες.
- Παροχή στα ανώτατα Στελέχη μίας λεπτομερής και ακριβής εικόνας των δραστηριοτήτων μάρκετινγκ και πωλήσεων.
- Άμεση αντίδραση στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Η φιλοσοφία του θεσμού Προσωπικής Τραπεζικής πρεσβεύει την δημιουργία θετικής αξίας, τόσο για την Τράπεζα όσο και για τον πελάτη (από κοινού δημιουργία αξίας από την Τράπεζα και τον πελάτη), έτσι ώστε η σχέση αυτή να μακροημερεύει. Το

αποτέλεσμα των επιμέρους διαδικασιών της διαδικασίας δημιουργίας αξίας οδηγεί στον προσδιορισμό της διαχρονικής αξίας του συγκεκριμένου τμήματος της πελατειακής βάσης (Customer Segment Lifetime Value). Από τη μια, η αξία που λαμβάνει ο πελάτης από τα προϊόντα / υπηρεσίες που διαθέτει η Τράπεζα έγκειται :

- στη διαμόρφωση της πρότασης αξίας που λαμβάνει ο πελάτης
- στην αξιολόγηση της προτεινόμενης αξίας από την μεριά του πελάτη.

Από την άλλη, η αξία που λαμβάνει η Τράπεζα αφορά στο :

- ρυθμό απόκτησης νέων πελατών
- ρυθμό διατήρησης πελατών.

Παρόλο που οι υπηρεσίες και τα αγαθά παρουσιάζουν αξιοσημείωτες διαφορές μεταξύ τους, είναι αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι οι υπηρεσίες είναι αναπόσπαστο κομμάτι οποιουδήποτε τελικού προϊόντος, που προσφέρεται από την Τράπεζα. Η αντιλαμβανόμενη από την πλευρά του πελάτη ποιότητα ορίζεται από το βαθμό στον οποίο η υπηρεσία που δέχθηκε από την Τράπεζα, ταιριάζει με τις προσδοκίες του. Για αυτό και το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής οφείλει να κάνει οργανωμένες ενέργειες προκειμένου να δημιουργήσει, να αναπτύξει και να διατηρήσει τη σχέση της Τράπεζας με τον εύπορο πελάτη.

Η ποιότητα της υπηρεσίας του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής έχει βασικό σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη και συντελεί στην παραμονή του στην Τράπεζα. Ως ικανοποίηση μπορούμε να ορίσουμε το αποτέλεσμα της αξίας που αντιλαμβάνεται ότι λαμβάνει ο εύπορος πελάτης από την εκάστοτε συναλλαγή του με την Τράπεζα, όπου η έννοια «αξία» αναφέρεται στην ποιότητα των υπηρεσιών, όπως αυτός την αντιλαμβάνεται, σε σχέση με το αντίτιμο και το κόστος απόκτησης της, ή την προσδοκώμενη αξία από συναλλαγές με ανταγωνιστικές τράπεζες. Χρησιμοποιώντας την Αξία Πελάτη για τη Λήψη Αποφάσεων Μάρκετινγκ προκύπτουν τα ακόλουθα οφέλη :

- Μείωση δαπανών
- Μεγιστοποίηση Εσόδων
- Βελτίωση Κερδών και ROI
- Απόκτηση και διατήρηση κερδοφόρων πελατών
- Επανεργοποίηση «ανενεργών» πελατών.

Είναι πλέον κοινή αποδοχή ότι οι πωλητές είναι ένας παράγοντας βάσει του οποίου εξελίσσεται η σχέση της Τράπεζας με τους πελάτες της (Burns et Neisner, 2006, σελ. 52). Συνεπώς, καθίσταται αντιληπτός ο δεσμός που υπάρχει μεταξύ των εννοιών :

- ποιότητα υπηρεσιών
- ικανοποίηση πελατών
- αφοσίωση πελατών και
- διοίκηση πελατειακών σχέσεων.

Η προσφερόμενη ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί συνιστώσα των δυνατοτήτων της εκάστοτε τράπεζας, του ανταγωνισμού αλλά και των απαιτήσεων των πελατών, επιδρά στην ικανοποίηση των πελατών, η οποία με την σειρά της επιδρά στην αφοσίωση τους και τελικά επηρεάζεται η κερδοφορία της Τράπεζας. Ως ποιότητα ορίζεται το σύνολο των ιδιοτήτων, τα χαρακτηριστικά ενός αγαθού ή μίας υπηρεσίας, που το διαφοροποιούν από όλα τα άλλα όμοιά του και το χαρακτηρίζουν. Η λέξη ποιότητα εμπεριέχει ως έννοια τον ανώτερο βαθμό μιας αξιολογικής κλίμακας, γεγονός που υποσυνείδητα δημιουργεί προσδοκίες στο άτομο, που δέχεται υπηρεσίες και ταυτόχρονα απαιτήσεις σε εκείνο που τις προσφέρει. Η παροχή υπηρεσιών ανώτερης ποιότητας πέραν του προσδοκώμενου, είναι ταυτόσημη με την άσκηση «γοητείας» απέναντι στον πελάτη σύμφωνα με κοινωνικούς και επιχειρηματικούς όρους. Η επένδυση στην ποιότητα αποτελεί την πιο αποδοτική επένδυση μιας τράπεζας, με θεαματικά αποτελέσματα στους τομείς της αύξησης της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

Η ποιότητα στις υπηρεσίες διακρίνεται σε τρεις διαστάσεις σύμφωνα με την θεωρία που ανέπτυξε το 2001 ο John Quretreit :

1. Ποιότητα πελάτη (customer quality): Η υπηρεσία δίνει αυτό που επιθυμεί ο πελάτης.
2. Ποιότητα επαγγελματιών (Professional quality): Οι απόψεις των επαγγελματιών αναφορικά με το κατά πόσο οι υπηρεσίες που προσφέρουν, ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών και κατά πόσον οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται συμβάλλουν στην βελτίωση της ποιότητας της υπηρεσίας .
3. Διαχείριση ποιότητας (management quality): η πιο αποδοτική και αποτελεσματική χρήση πόρων για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των πελατών χωρίς σπατάλες και με άξονα το κοινωνικό σύνολο.

Γενικότερα όμως, και με την οργάνωση CRM, η Τράπεζα καταφέρνει να έχει πιο ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά και με τις ικανότητες της και με τις εναλλακτικές πρακτικές, τις οποίες μπορεί να ακολουθήσει. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να είναι πιο αποτελεσματική και με τις στρατηγικές της αποφάσεις. Τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της είναι εξατομικευμένα και ειδικά σχεδιασμένα για τον κάθε πελάτη μεμονωμένα, καλύπτοντας αποτελεσματικότερα το αίσθημα της ικανοποίησής του. Επιπρόσθετα, η Τράπεζα εμφανίζεται πιο αξιόπιστη για αυτόν, ικανή να ελέγξει και να διασφαλίσει την ποιότητα των συναλλαγών της, καθώς και να επικοινωνήσει μαζί του αποτελεσματικά. Τέλος, καθώς η Τράπεζα οργανώνεται αναφορικά με τον πελάτη που την ενδιαφέρει, κάνει την επαφή τους πιο ευέλικτη και για τον ίδιο τον πελάτη, καθώς δεν επαναλαμβάνονται συνεχώς οι ίδιες διαδικασίες.

3.5 Ικανοποίηση πελατών – παράγοντες που την επηρεάζουν

Σύμφωνα με το ερωτηματολόγιο, που διεξήγαγε η Ζώη Παναγιώτα, το 2014, στα πλαίσια της συγγραφής της διπλωματικής της εργασίας με τίτλο «Ο θεσμός του Personal Banking», σε 100 πελάτες του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) μιας από τις 4 συστημικές τράπεζες της Ελλάδας, καταδεικνύονται τα βασικά πλεονεκτήματα του θεσμού αυτού των προσωπικών συνεργατών.

Η πλειοψηφία των εύπορων πελατών, που συμμετείχε στο ερωτηματολόγιο αυτό, χαρακτήρισε ως πολύ υψηλή τη διάθεση των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής για εξυπηρέτηση (100%), ως πολύ γρήγορη την εξυπηρέτηση, που τους παρέχεται μέσα στα πλαίσια εξαιρετικά φιλικής συμπεριφοράς (100%), ως υψηλές τις γνώσεις των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής (περίπου 90%), ως υψηλή την αναγνώριση των αναγκών τους από τα Στελέχη και ως υψηλή και άμεση την ανταπόκριση – αντίδραση σε πιθανούς προβληματισμούς τους (80%). Περίπου το 55% των παραπάνω εύπορων πελατών δήλωσε ότι επικοινωνούσε μηνιαία με το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής και περίπου το 25% μηνιαία.

Συνεχίζοντας, οι εύποροι πελάτες που συμπλήρωσαν το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αξιολόγησαν την ικανοποίησή τους από το θεσμό του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη). Το 80% δήλωσε ότι μετά την ένταξη του στο θεσμό παρατήρησε μεγάλη αλλαγή στην εξυπηρέτησή του και ότι είναι αρκετά ικανοποιημένο από τα προνομιακά προϊόντα που του προσφέρει ο θεσμός. Το 70% δήλωσε ότι, σε περίπτωση κατάργησης του θεσμού του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη), η απογοήτευση του θα ήταν υψηλή, ενώ το 90% δήλωσε ότι η ικανοποίησή του από το θεσμό είναι πολύ υψηλή. Τέλος, περίπου το 85% δήλωσε ότι ο θεσμός Προσωπικής Τραπεζικής και η εξυπηρέτηση που παρέχει βελτίωσε πολύ την συνολική εικόνα που έχει για την Τράπεζα.

Το παραπάνω ερωτηματολόγιο, με απλό τρόπο, μας δίνει απαντήσεις για τη σημασία του θεσμού του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη). Το βασικό πλεονέκτημα αυτού του θεσμού είναι η διαπροσωπική και συχνά φιλική σχέση, που αναπτύσσει, καλλιεργεί και διατηρεί, το Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής με τους εύπορους πελάτες, που ανήκουν στο πελατολόγιο του. Η διάθεση του για άρτια και γρήγορη εξυπηρέτηση, η συνεχής διάθεση του για δια βίου εκπαίδευση του, η φιλική και με ευγένεια συμπεριφορά του, η διαρκής επικοινωνία και ενημέρωση των πελατών του, η σε βάθος μελέτη και γνώση των ιδιαίτερων αναγκών και προβληματισμών του

κάθε πελάτη και η άμεση ανταπόκριση και επίλυση των προβλημάτων του, φωτογραφίζουν ξεκάθαρα τις προσπάθειες που καταβάλλει το κάθε Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής να ανταποκριθεί στην επιλογή του και στο δύσκολο ρόλο που έχει αναλάβει και τη σημασία και αξία, που δίνει η Τράπεζα στη συγκεκριμένη μερίδα του πελατολογίου της.

Εξίσου σημαντικά συμπεράσματα βγάζουμε και από την αξιολόγηση του θεσμού του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) από τους εύπορους πελάτες. Η ικανοποίηση που απολαμβάνουν από αυτό το θεσμό είναι τόσο μεγάλη που αν η Τράπεζα καταργούσε το θεσμό αυτό θα απογοητεύονταν πάρα πολύ. Αυτός ο προσανατολισμός στον εύπορο πελάτη είναι μια έντονα ανταποδοτική σχέση. Ο πελάτης, από τη μια, θεωρεί ότι ικανοποιείται πλήρως από το θεσμό αυτό και έτσι γίνεται ο πιο πιστός οπαδός της Τράπεζας. Η Τράπεζα από την άλλη αποκτά ακόμα μεγαλύτερο κύρος και αίγλη στα μάτια των πελατών της και εδραιώνει τη φήμη της και το όνομα της στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, αλλά και στο διεθνές.

Αναλυτικότερα τώρα, η ικανοποίηση του πελάτη ορίζεται με δύο βασικούς τρόπους:

- το αποτέλεσμα και
- την διαδικασία.

Οι πελάτες στη σημερινή εποχή ικανοποιούνται όλο και πιο δύσκολα. Είναι πιο έξυπνοι, πιο απαιτητικοί και συγχωρούν λιγότερο. Σύμφωνα με τον Jeffrey Gitomer (1998), το δύσκολο για μια επιχείρηση, και στη περίπτωση μας για μια τράπεζα, δεν είναι να εξασφαλίσει την ικανοποίηση των πελατών. Η πρόκληση έγκειται στην απόκτηση «γοητευμένων και πιστών πελατών».

Σύμφωνα με τον Kotler (1997) η ικανοποίηση πελατών ορίζεται ως:

«... Ικανοποίηση είναι η ευχαρίστηση ή η απογοήτευση που βιώνει ένας πελάτης ως αποτέλεσμα της σύγκρισης μεταξύ της αντιλαμβανόμενης αποδοτικότητας ενός προϊόντος και των προσδοκιών που αυτός είχε πριν την αγορά».

Ο Brown (1992) ορίζει την ικανοποίηση ως:

«... Ικανοποίηση είναι η κατάσταση στην οποία οι ανάγκες, οι επιθυμίες και οι προσδοκίες ενός πελάτη διαχρονικά καλύπτονται ή και υπερκαλύπτονται από τη χρήση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας και οδηγεί σε επαναλαμβανόμενες αγορές, σε καταναλωτική αφοσίωση και σε θετικές συστάσεις για το εν λόγω προϊόν ή υπηρεσία».

Σύμφωνα με τους Jones και Sasser (1995, σελ. 88-99), τέσσερα βασικά στοιχεία έχουν επιπτώσεις στην ικανοποίηση πελατών. Αυτά είναι:

1. τα βασικά χαρακτηριστικά / ιδιότητες του προϊόντος ή της υπηρεσίας
2. οι βασικές υπηρεσίες υποστήριξης
3. οι διαδικασίες επανόρθωσης / ανάκαμψης σε περιπτώσεις δυσαρέσκειας πελατών και
4. η παροχή εξαιρετικού επιπέδου υπηρεσιών.

Σύμφωνα με ανασκόπηση των Giese & Cote (2000) η ικανοποίηση πελατών εμπεριέχει τρία βασικά συστατικά :

- η ικανοποίηση καταναλωτών είναι μια αντίδραση (συναισθηματική ή γνωσιακή). Σύμφωνα με τους πιο πρόσφατους ορισμούς η ικανοποίηση είναι περισσότερο συναισθηματική αντίδραση παρά γνωσιακή. Ο συναισθηματικός χαρακτήρας της ικανοποίησης επιβεβαιώνεται από τις αντιδράσεις των καταναλωτών, αφού το 77,3% των καταναλωτών που συμμετείχαν σε ομαδική συνέντευξη χρησιμοποίησε συναισθηματικές αντιδράσεις για να περιγράψει την ικανοποίηση από την χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (Giese & Cote, 2000). Η συναισθηματική αυτή αντίδραση διαφέρει σε ένταση ανάλογα με την περίπτωση (πολύ ικανοποιημένος, ενθουσιασμένος, αδιάφορος, ουδέτερος κ.ά.)
- η αντίδραση αυτή εστιάζεται είτε σε προσδοκίες του καταναλωτή, είτε στο προϊόν ή υπηρεσία, είτε στην εμπειρία από την κατανάλωση κ.τ.λ.. Με τη βοήθεια του στοιχείου αυτού αναγνωρίζεται η αιτία της ικανοποίησης του καταναλωτή και συνήθως περιλαμβάνει σύγκριση της απόδοσης του προϊόντος - υπηρεσίας με κάποια πρότυπα (standards). Υπάρχουν συνήθως πολλά στοιχεία στα οποία αυτά τα standards απευθύνονται, συμπεριλαμβανομένου του προϊόντος, της κατανάλωσης, της απόφασης αγοράς, του πωλητή ή ακόμα και του καταστήματος. Ο καθορισμός των κατάλληλων στοιχείων για την ικανοποίηση ποικίλει από περίπτωση σε περίπτωση.
- η αντίδραση αυτή λαμβάνει χώρα σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή (για παράδειγμα μετά την κατανάλωση, μετά την επιλογή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, βασιζόμενη σε συσσωρευμένη εμπειρία). Είναι γενικά αποδεκτό ότι η ικανοποίηση του καταναλωτή προκύπτει μετά από την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Παρόλα αυτά, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις, όπου η απόφαση αγοράς

αξιολογείται και η ικανοποίηση επιτυγχάνεται όχι μετά την επιλογή, αλλά πριν από την επιλογή ή και πριν από την αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Από την άλλη οι Jones και Suh (2000, σελ. 147-159) διαφοροποιούν την ικανοποίηση που προέρχεται από μια συγκεκριμένη συναλλαγή και τη γενική ικανοποίηση. Η γενική ικανοποίηση είναι βασισμένη στις πληροφορίες από όλη την προηγούμενη εμπειρία που έχει ο πελάτης από την επιχείρηση, και πιο συγκεκριμένα, στη περίπτωση μας από τη Τράπεζα, και αντιμετωπίζεται ως το αποτέλεσμα από όλες τις προηγούμενες συναλλαγές και επιμέρους ικανοποιήσεις (Teas, Kenneth, 1993, σελ. 18-34). Γενικά, στο σημείο αυτό, μπορεί να λεχθεί ότι η ικανοποίηση από μια συγκεκριμένη συναλλαγή με τη Τράπεζα μπορεί να μην σχετίζεται άμεσα με τη συνολική ικανοποίηση.

Ο Deming (1986), προχωράει την ικανοποίηση καταναλωτή ένα βήμα πιο πέρα εισάγοντας τον όρο «υπέρ-ικανοποιημένος» πελάτης (delight customer). Με την φράση αυτή ο Deming προτρέπει την κάθε επιχείρηση, και συνεπώς και την Τράπεζα, όχι απλά να ικανοποιεί τους πελάτες της, αφού αυτό είναι πλέον δεδομένο ότι πρέπει απαραίτητα να γίνεται, αλλά να τους υπέρ-ικανοποιεί. Ο προσανατολισμός στην υπέρ-ικανοποίηση μπορεί να αποτελέσει μια σαφέστατα επικερδή πρακτική για τη Τράπεζα.

Ένας πελάτης είναι ενθουσιασμένος (Friday & Cotts, 1995), αν η υπηρεσία που του προσφέρεται ξεπερνά τις προσδοκίες του. Ακόμα και αν οι απαιτήσεις των καταναλωτών είναι μη ρεαλιστικές, ο πελάτης είναι αυτός που λαμβάνει την απόφαση αγοράς. Οι προσδοκίες των καταναλωτών - πελατών μπορούν να ξεπεραστούν με δύο τρόπους (Rust & Oliver, 2000, σελ. 86-94):

- πρώτον όταν ο ίδιος ο καταναλωτής - πελάτης αναγνωρίζει ότι το προϊόν ήταν καλύτερο από αυτό που περίμενε και
- δεύτερον αν το επίπεδο απόδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας ήταν εκπληκτικά καλύτερο από αυτό που αναμενόταν.

Η εμπειρία που αποκτά ο πελάτης σε κάθε του αλληλεπίδραση με την Τράπεζα είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες διαμόρφωσης και διατήρησης μακροχρόνιων σχέσεων εμπιστοσύνης με αυτόν. Η προσφορά μιας ξεχωριστής εμπειρίας στον πελάτη ενισχύει την σχέση του με την Τράπεζα και τον δίνει ψυχολογικά και συναισθηματικά με αυτήν.

Επιτακτική είναι η ανάγκη για την Τράπεζα, να μεταχειρίζεται καθένα από τους πελάτες κρίσιμης σημασίας ως ξεχωριστή οντότητα, που έχει διαφορετικές ανάγκες, προσφέροντας στον καθένα από αυτούς τα επίπεδα εξυπηρέτησης που επιθυμεί και τον αφήνουν ικανοποιημένο. Στην πραγματικότητα, οι καλύτεροι πελάτες θέλουν να απολαμβάνουν ένα συνδυασμό προσωπικών και έξυπνα αυτοματοποιημένων υπηρεσιών, που θα συμβάλλουν στην οικοδόμηση αμοιβαίων σχέσεων εμπιστοσύνης με την επιχείρηση (Cram, 2001, σελ. 39-49 και σελ. 51-52).

Οι επιχειρήσεις, αλλά και οι τράπεζες, που στηρίζονται στην πελατοκεντρική κουλτούρα προσπαθούν να δημιουργήσουν με τους πελάτες τους μια μακροχρόνια σχέση η οποία θα εκφράζεται μέσα από μια χρόνια προτίμηση και συνεργασία (Kotler, 2000). Η προτίμηση αυτή του πελάτη είναι στην ουσία η έκφραση της ικανοποίησής του, η οποία ικανοποίηση με τη σειρά της μπορεί να προσδώσει στη Τράπεζα την δυνατότητα να αποκτήσει, αλλά και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ικανοποίηση για πολλούς θεωρείται η βασική αιτία διατήρησης της σχέσης των πελατών με την Τράπεζα. Από το στοιχείο αυτό της επίδοσης θα μπορούσε να πει κανείς ότι απορρέουν και τα άλλα, η αφοσίωση (loyalty) καθώς και η πρόθεση να επαναληφθεί η διαδικασία της συναλλαγής και της πώλησης, συνεπώς και η οικονομική ενίσχυση της Τράπεζας. Η αφοσίωση με τη σειρά της σύμφωνα με τον ορισμό του Yin (1999, σελ. 75-92) αποτελεί την επαναλαμβανόμενη αγοραστική συμπεριφορά.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, για το κάθε στοιχείο επίδοσης της Τράπεζας και τη πιθανή επιρροή που επιδέχεται το καθένα από αυτά, από τη διατήρηση της σχέσης πελάτη και Τράπεζας, θα μπορούσαν να διατυπωθούν οι ακόλουθες υποθέσεις:

- Η διατήρηση της σχέσης Τράπεζας - πελάτη επηρεάζει θετικά την ικανοποίηση του πελάτη.
- Η διατήρηση της σχέσης Τράπεζας - πελάτη επηρεάζει θετικά την αφοσίωση του πελάτη.
- Η διατήρηση της σχέσης Τράπεζας - πελάτη επηρεάζει θετικά την όγκο πωλήσεων.
- Η διατήρηση της σχέσης Τράπεζας - πελάτη επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα των επενδύσεων.

Είναι προαπαιτούμενο η Τράπεζα να καταφέρει να εντάξει τα «θέλω» της στις καθημερινές διαδικασίες και συναλλαγές όλων και τα Στελέχη της να το ενστερνιστούν. Με το να αυξάνει το αίσθημα ικανοποίησης των πελατών της, μειώνει

παράλληλα τον αριθμό των πελατών εκείνων που προτίθενται ή τελικά την εγκαταλείπουν. Δηλαδή, συλλέγοντας και αναλύοντας στοιχεία αναφορικά με τους πελάτες έχει τη δυνατότητα η Τράπεζα να δημιουργήσει μια πλήρη - σφαιρική εικόνα για τον εκάστοτε εύπορο πελάτη, με αποτέλεσμα να δύναται να του προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, αντάξιου των προσδοκιών του. Το αίσθημα ικανοποίησης και αφοσίωσης των ευπόρων πελατών έχει σημαντική επίδραση στην κερδοφορία της Τράπεζας.

Οι σημαντικότεροι λόγοι μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη, σύμφωνα με τη Ζώη Παναγιώτα (2014, σελ. 39), είναι :

- Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί τη πλέον αντικειμενική πηγή πληροφόρησης, δίνοντας στην Τράπεζα τη δυνατότητα να αντιληφθεί την τρέχουσα κατάσταση της αγοράς και να διαμορφώνει καλύτερα τα μελλοντικά της προγράμματα.
- Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές «ευκαιρίες» στη συγκεκριμένη αγορά, ενώ παράλληλα προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τις απόψεις και αντιλήψεις των πελατών.
- Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη, των αναγκών, προσδοκιών και επιθυμιών του.
- Οι ενέργειες βελτίωσης που υιοθετεί μια τράπεζα και οι τομείς στους οποίους θα πρέπει να βελτιωθεί είναι σύμφωνοι με τις ανάγκες, προσδοκίες και επιθυμίες των πελατών της.
- Η ύπαρξη διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης μεταξύ της διοίκησης της Τράπεζας και των πελατών, προσδιορίζεται και μπορεί να αμβλυνθεί από ένα πρόγραμμα μέτρησης της ικανοποίησης του πελάτη.
- Τα προγράμματα μέτρησης της ικανοποίησης βελτιώνουν την επικοινωνία μεταξύ της Τράπεζας και των πελατών.
- Η Τράπεζα μπορεί να διαπιστώσει κατά πόσο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.
- Δίνεται ένα κίνητρο στους προσωπικούς συνεργάτες να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών αξιολογούνται από τους ίδιους τους εύπορους πελάτες.

Επιπρόσθετα, σημειώνουμε ότι ο λόγος μείωσης του αριθμού των πελατών που αποχωρούν είναι η μείωση των δυσαρεστημένων πελατών. Μέσω δηλαδή της αποδοτικότερης διαχείρισης της γνώσης για τους πελάτες μειώνεται και το κόστος, που προκύπτει από τους δυσαρεστημένους πελάτες, καθώς και από ενδεχόμενες ελλιπείς διαδικασίες. Η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης και εξυπηρέτησης από τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής δίνει στην Τράπεζα τη δυνατότητα να αναπτύξει προσωποποιημένες σχέσεις με τους εύπορους πελάτες, «one to one» σχέσεις, να εμφανίσει βελτίωση στον τρόπο επικοινωνίας της και τελικά να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της. Τα λειτουργικά κανάλια επικοινωνίας και η ύπαρξη συντονισμού στο εσωτερικό της Τράπεζας την καθιστούν ικανή να ανταποκριθεί στις προσωπικές ανάγκες των ευπόρων πελατών της και στις ιδιαίτερες προτιμήσεις τους, καταφέροντας να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μη ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα στη Τράπεζα. Στατιστικά στοιχεία αναφέρουν ότι στις συναλλαγές, που δημιουργείται κάποιο πρόβλημα ποιότητας με τον πελάτη και συνεπώς κάποιο παράπονο, η πλειοψηφία των πελατών δεν το αναφέρει στην Τράπεζα. Αρκετοί από τους δυσαρεστημένους πελάτες δεν θα επιστρέψουν για άλλες συναλλαγές στην Τράπεζα, ενώ άλλοι θα συζητήσουν για την αρνητική εμπειρία τους με άλλους πιθανούς πελάτες. Σε περίπτωση μάλιστα κακής αντιμετώπισης των παραπόνων του πελάτη, η πλειοψηφία των πελατών επιλέγει άλλη Τράπεζα στην επόμενη συναλλαγή, ενώ το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι 5 φορές μεγαλύτερο από το κόστος διατήρησης ενός ικανοποιημένου. Από όλα τα παραπάνω στοιχεία διαπιστώνεται ότι η μη ικανοποίηση μπορεί να προκαλέσει σημαντικές απώλειες στην Τράπεζα.

3.6 Διάρκεια ζωής πελατών - Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η πελατοκεντρική προσέγγιση του μάρκετινγκ, σε σχέση με την αυξανόμενη διαθεσιμότητα των στοιχείων συναλλαγής πελατών, έχει φέρει στο προσκήνιο και την έννοια της αξίας διάρκειας ζωής πελατών ως καίριο σημείο ενδιαφέροντος για τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, ως εργαλείο απόκτησης, αύξησης, αλλά και διατήρησης των «σωστών» πελατών στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων. Τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, τα οποία ακολουθούν τη γενικότερη φιλοσοφία πελατοκεντρικής προσέγγισης, είναι σε θέση να πάρουν πιο αποδοτικές στρατηγικές αποφάσεις, να προσδιορίσουν τα χαρακτηριστικά των ευπόρων πελατών τους και να αναγνωρίσουν τους πελάτες που θα είναι πολυτιμότεροι μακροπρόθεσμα. Η εποχή του μαζικού μάρκετινγκ αντικαθίσταται από μια εποχή του στοχοθετημένου μάρκετινγκ και αυτό πραγματοποιείται ευκολότερα και αποτελεσματικότερα με τη γνώση. Η γνώση επιτρέπει στις επιχειρήσεις, αλλά και στις τράπεζες, να αναπτύξουν προγράμματα που αφορούν συγκεκριμένα τον πελάτη με αποτέλεσμα τέτοια προγράμματα να εξελίσσονται και να γίνονται πιο αποδοτικά και πιο αποτελεσματικά (Jain and Singh, 2002, σελ. 34-46).

Βασικός παράγοντας διαμόρφωσης του κύκλου ζωής του εκάστοτε πελάτη και της αξίας του είναι το ποσοστό διατήρησης (Retention Rate). Αναφέρεται στην πιθανότητα ότι ένας πελάτης θα παραμείνει στην ίδια Τράπεζα και για την επόμενη κίνηση ή χρονική περίοδο, υπό τον όρο ότι ο πελάτης έχει κάνει συναλλαγή από τη συγκεκριμένη Τράπεζα σε κάθε προηγούμενη συναλλακτική του κίνηση.

Η Τράπεζα δίνει επιπλέον σημασία στην διοίκηση πελατειακών σχέσεων των ευπόρων πελατών μέσω των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής, καθώς διαπίστωσε ότι ο τρόπος αυτός οργάνωσης μπορεί να της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και κατά συνέπεια να επηρεάσει θετικά την απόδοση και την κερδοφορία της. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σύμφωνα με τον Porter (1985), είναι το αποτέλεσμα των στρατηγικών, που υιοθετεί μία επιχείρηση, έχοντας στόχο να προσθέσει αξία στους πελάτες της. Πιο συγκεκριμένα μια επιχείρηση, και κατ' επέκταση μια τράπεζα, έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν το ποσοστό κέρδους της είναι υψηλότερο από το ποσοστιαίο μέσο όρο των άλλων επιχειρήσεων - τραπεζών, του κλάδου της, και έχει συνεχές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καταφέρνει να διατηρήσει το ποσοστό αυτό του κέρδους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Όταν η αξία, που προσδίδουν οι πελάτες μιας επιχείρησης - τράπεζας στα

αγαθά και τις υπηρεσίες της, υπερβαίνει το κόστος παραγωγής τους, τότε, πληρείται ο βασικός όρος προκειμένου η εν λόγω επιχείρηση - τράπεζα να έχει αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σήμερα, οι τράπεζες αντιμετωπίζουν πολλές προκλήσεις σε ένα περιβάλλον πλήρως ανταγωνιστικό, που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές αναφορικά και με την τεχνολογία, η οποία συνεχώς μεταβάλλεται, αλλά και αναφορικά με τις αγοραστικές δυνάμεις και της παγκοσμιοποίησης, που επιδέχονται αυτές. Συνεπώς, η εκάστοτε τράπεζα προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στο σύγχρονο περιβάλλον και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, πρέπει να επαναπροσδιορίσει τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της και να αναδιοργανώσει τις διαδικασίες και τις στρατηγικές της.

Η γνώση αναφορικά με την Τράπεζα είναι η τεχνογνωσία, η εμπειρία, η επίγνωση και οι δεξιότητες που επιτρέπουν στα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής να κάνουν την δουλειά τους πιο εύκολα, να παίρνουν πιο γρήγορες αποφάσεις. Η διαχείριση της γνώσης αφορά οποιαδήποτε διαδικασία ή πρακτική δημιουργίας, απόκτησης, σύλληψης, διανομής και χρησιμοποίησης της γνώσης, όπου αυτή υπάρχει, για να ενισχύσει την μάθηση και απόδοση στην Τράπεζα. Ο όρος γνώση δεν υφίσταται χωρίς τις πληροφορίες και την εμπειρία. Με σωστή πληροφόρηση, τα Στελέχη μπορούν να προχωρήσουν σε επιδέξιες ενέργειες και να υποστηρίξουν επιχειρηματικές διαδικασίες και διοικητικές αποφάσεις, και κατ' επέκταση να προσελκύσουν τους κερδοφόρους πελάτες. Άλλωστε, η Τράπεζα στοχεύει στην δημιουργία, στην απόκτηση και στην χρήση της ανταγωνιστικά σημαντικής γνώσης, έτσι ώστε :

- να εξασφαλίζει την παραμονή της σε ηγετική θέση,
- να λειτουργεί πιο γρήγορα και αποτελεσματικά, δηλαδή να παράγει και να διανέμει ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες προς υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών της, καταβάλλοντας παράλληλα λιγότερη προσπάθεια,
- να μπορεί να εκμεταλλεύεται την καινοτομία και την εμπειρία και να επιδιώκει νέες ευκαιρίες και
- να εξασφαλίζει την διαμόρφωση σαφούς εικόνας των προτερημάτων γνώσης για την ίδια.

Οι παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν στην διατήρηση της σχέσης πελάτη – Τράπεζας, δεν αφορούν μόνο το εσωτερικό περιβάλλον, αλλά συμπληρωματικά υπάρχει και ένας εξωτερικός παράγοντας, αυτός της αβεβαιότητας (uncertainty). Η αβεβαιότητα

του εξωτερικού περιβάλλοντος αντιπροσωπεύει την έλλειψη σταθερότητας και συγκεκριμένων συνθηκών αναφορικά με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η Τράπεζα. Η αβεβαιότητα «αποτρέπει» τους πελάτες να μετακινηθούν σε άλλη τράπεζα και συνεπώς, επηρεάζει θετικά τη διατήρηση της σχέσης Τράπεζας – πελάτη και βοηθάει υπέρ της στο κομμάτι του ανταγωνισμού σε επίπεδο μάρκετινγκ και στρατηγικής.

3.7 Αποδοτικότητα και αφοσίωση πελατών

Συχνά, η εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών δεν αποτελεί αξιόπιστο δείκτη για την απόδοση ή το επίπεδο ποιότητας των προϊόντων ή / και των υπηρεσιών μιας τράπεζας, κυρίως όταν το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Έτσι, ενώ πολλοί οργανισμοί εστιάζουν στην ικανοποίηση των πελατών τους, η επίτευξη και διατήρηση καταναλωτικής αφοσίωσης αποτελεί τον απόλυτο στόχο, ειδικά για τις τράπεζες. Οι πιστοί πελάτες αγοράζουν περισσότερο, είναι διατεθειμένοι να ξοδέψουν περισσότερο, είναι ευκολότερο να τους προσεγγίσει η Τράπεζα και συμπεριφέρονται σαν ενθουσιασμένοι «συνήγοροι» για αυτήν.

Η ικανοποίηση είναι αναγκαία προϋπόθεση για την αφοσίωση ενός συνόλου πελατών, αλλά δεν αποτελεί ικανή συνθήκη. Ο όρος «καταναλωτική αφοσίωση» περιγράφει την τάση που έχουν οι πελάτες να επιλέγουν μια συγκεκριμένη τράπεζα ή ένα προϊόν έναντι άλλων.

Σύμφωνα με τον Oliver (1997, σελ. 392) η καταναλωτική αφοσίωση ορίζεται ως εξής:

«Καταναλωτική αφοσίωση είναι η βαθιά προσήλωση του πελάτη στην αγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας διαχρονικά, παρά τις επιδράσεις που είναι πιθανόν να δεχθεί από τις ενέργειες των ανταγωνιστών, που έχουν ως στόχο την αλλαγή της αγοραστικής συμπεριφοράς του.».

Οι Liljander και Strandvik (1992) υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση του πελάτη και η πρόθεση για επαναγορά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας συσχετίζονται θετικά. Οι Reichheld & Sasser (1990, σελ. 105 -111) και Reichheld (1996, σελ. 56 - 69) μελέτησαν την διαχρονική αξία των πελατών για μια επιχείρηση (customer lifetime value) και την αξία της επίτευξης καταναλωτικής αφοσίωσης, μέσω της μελέτης των παραπόνων των πελατών, προσπαθώντας να προβλέψουν την αλλαγή καταναλωτικής συμπεριφοράς και να κατανοήσουν τους λόγους που οδηγούν τους καταναλωτές - πελάτες να στρέφονται στους ανταγωνιστές. Οι καταναλωτές - πελάτες παραμένουν πιστοί λόγω της αξίας που λαμβάνουν από τον προμηθευτή τους - την τράπεζα τους. Η διατήρηση του πελάτη σημαίνει την συνέχιση μιας ζωντανής σχέσης με τον πελάτη (Naumann, 1994, Heskett et al., 1997).

Η ποιότητα και η ικανοποίηση του εύπορου πελάτη επηρεάζουν θετικά την μελλοντική συμπεριφορά του. Οι πελάτες που δεν έχουν προβλήματα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, που αγοράζουν, τείνουν να έχουν υψηλότερο επίπεδο αφοσίωσης.

Παρόλα αυτά, η πρόθεσή τους να πληρώσουν περισσότερο για υψηλότερο επίπεδο ποιότητας δεν είναι σημαντικά υψηλότερη σε σχέση με αυτή των πελατών που έχουν προβλήματα, τα οποία όμως λύνονται ικανοποιητικά. Έτσι, οι τράπεζες που επιθυμούν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή / και των υπηρεσιών τους, ειδικά πάνω από το επιθυμητό επίπεδο μπορούν να το κάνουν υπολογίζοντας και κάποιο κόστος, αρκεί να γνωρίζουν ότι υπάρχει ο κίνδυνος απώλειας κάποιων πελατών και άρα μείωσης των εσόδων τους τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό η υιοθέτηση τέτοιων στρατηγικών πρέπει να γίνεται με ένα ιδιαίτερα προσεκτικό τρόπο.

Αν και η εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης πελατών δεν αποτελεί αξιόπιστο δείκτη για την απόδοση ή το επίπεδο ποιότητας της Τράπεζας, η Τράπεζα εστιάζει στην ικανοποίηση των ευπόρων πελατών της, στην επίτευξη και διατήρηση της καταναλωτικής αφοσίωσης τους, προσαρμόζοντας συνεχώς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της, προκειμένου να καλύψει τις όλο και πιο εξειδικευμένες ανάγκες των πελατών της. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες προσφέρονται στους πελάτες σε ανταγωνιστικές τιμές. Η εκπλήρωση των απαιτήσεων του πελάτη μπορεί να είναι ακριβή, αλλά από αυτές η επιχείρηση - Τράπεζα συνήθως προσβλέπει στην αξία ζωής του πελάτη (Anderson and Fornell, 2000, σελ. 869 - 882).

Η Τράπεζα έχει δημιουργήσει, τα τελευταία χρόνια, Προγράμματα Πιστότητας Πελατών (Customer Loyalty Programs) και επιβράβευσης :

- Αποτελούν ενέργειες του μάρκετινγκ που στόχο έχουν την ανταμοιβή πελατών με βάση την επαναλαμβανόμενη συναλλαγή από την Τράπεζα.
- Οι πελάτες που εισάγονται σε ένα πρόγραμμα πιστότητας αναμένεται ότι θα συναλλάσσονται περισσότερο με την Τράπεζα εγκαταλείποντας τις επιλογές άλλων προϊόντων άλλων τραπεζών.
- Σε αντάλλαγμα, συγκεντρώνουν κεφάλαια (π.χ. πόντους), τα οποία εξαργυρώνουν είτε αγοράζοντας προϊόντα της Τράπεζας είτε προϊόντα άλλων επιχειρήσεων με τις οποίες υπάρχει συνεργασία (coalition loyalty program).

Βασικοί στόχοι των προγραμμάτων πιστότητας είναι οι παρακάτω :

- Δημιουργία αληθινής πιστότητας
 - Περιλαμβάνει συνιστώσες της πιστότητας, που σχετίζονται, τόσο με τις στάσεις, όσο και με τις συμπεριφορές των πελατών.
 - Μεγαλύτερη αφοσίωση στο προϊόν ή στη Τράπεζα μέσω της δημιουργίας αληθινής πιστότητας.

- Συνάρτηση της αληθινής αξίας, που δίνεται στους πελάτες.
- Κέρδη αποδοτικότητας
 - Κέρδη ως αποτέλεσμα της αλλαγής στην αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη εξ αιτίας του προγράμματος πιστότητας. Η μεταβολή στην αγοραστική συμπεριφορά μπορεί να μετρηθεί με βάση :
 - ❖ Επιτάχυνση της συχνότητας συναλλαγών
 - ❖ Ευαισθησία στην τιμή
 - ❖ Share-of-wallet
 - ❖ Διατήρηση
 - ❖ Διάρκεια χρόνου ζωής.
- Κέρδη αποτελεσματικότητας
 - Μετρώνται σε όρους των μακροχρόνιων συνεπειών κέρδους, οι οποίες είναι αποτέλεσμα της καλύτερης μάθησης των προτιμήσεων των πελατών στο χρόνο.
 - Επιτρέπει τη διατηρήσιμη δημιουργία αξίας για τους πελάτες μέσω της εξατομίκευσης των προϊόντων ή της επικοινωνίας.
 - Είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον δημιουργεί τα περισσότερα κέρδη μακροχρόνια.
 - Η στρατηγική της χρήσης ενός προγράμματος πιστότητας για τη μάθηση των προτιμήσεων των πελατών μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα εντυπωσιακά κέρδη τόσο για τους πελάτες όσο και για τη Τράπεζα.
 - Οι πελάτες παίρνουν περισσότερο από αυτό που θέλουν και οι τράπεζες είναι πιο ασφαλείς μιας και δεν χρειάζεται να επενδύσουν σε δαπανηρές προωθητικές ενέργειες.

Από υποκειμενικής απόψεως, πιστότητα είναι η επιθυμία του εύπορου πελάτη για συνέχιση της συνεργασίας του με την Τράπεζα. Από την άποψη της συμπεριφοράς του πελάτη, ορίζεται σαν οι επαναλαμβανόμενες αγορές, που πραγματοποιεί, δηλαδή πόσες φορές προτιμάει την συγκεκριμένη Τράπεζα για να καλύψει την ανάγκη του, από τις φορές που αγοράζει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία της. Το πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι η πρόθεση (intention) του πελάτη για αγορά μπορεί να μην οδηγήσει τελικά σε αγορά, ενώ ακόμα και οι επαναλαμβανόμενες αγορές δεν είναι σίγουρο ότι αντικατοπτρίζουν πρόθεση για αγορά. Επιπλέον, ο ικανοποιημένος πελάτης επιλέγει μια τράπεζα, όχι μόνο εξαιτίας της καταναλωτικής ικανοποιητικής εμπειρίας, που έχει αποκτήσει από αυτήν, αλλά και με βάση τον τόπο

εγκατάστασης ενός καταστήματος, το διαθέσιμο εισόδημα του, τη σύσταση από κάποιον άλλο, την τιμή των προϊόντων (κατά προτίμηση προνομιακή) κ.ά..

Η πιστότητα ενός πελάτη αποτελεί την έντονα θετική στάση και προσδοκία για ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών σε μια τράπεζα, που συνοδεύεται από σχεδόν αποκλειστική συναλλαγή, αγορά προϊόντων και υπηρεσιών από τη συγκεκριμένη τράπεζα και καταλήγει με τη σύσταση της ικανοποίησης αυτής σε γνωστά και προσκείμενα σε αυτόν άτομα. Απώτερος σκοπός της Τράπεζας: η παρατεταμένη πιστότητα των ευπόρων πελατών.

3.8 Κερδοφορία και φήμη της Τράπεζας

Σύμφωνα με τον Philip Kotler (2006, σελ. 160 - 161), οι επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα οι τράπεζες, που έχουν στην κορυφή της πυραμίδας του οργανογράμματος τους πελάτες, ασχολούνται ιδιαίτερα με τη προσέλκυση, απόκτηση και διατήρηση των πελατών τους. Οι επιχειρήσεις αυτές, αλλά και η Τράπεζα, αυξάνουν την αξία της πελατειακής τους βάσης προσφέροντας μια ιδιαίτερη εμπειρία στον πελάτη, μετατρέποντας τους μη κερδοφόρους πελάτες σε κερδοφόρους, αυξάνοντας τη διάρκεια της σχέσης τους με τους πελάτες και δίνοντας έμφαση στην ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πελατών ζωτικής σημασίας, όπως είναι οι εύποροι πελάτες.

Σύμφωνα με τον Cram (2001, σελ. 39-49 και σελ. 51-52), οι ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες παρέχουν αξία στην επιχείρηση, επομένως και στην εκάστοτε τράπεζα, με τους εξής 5 διαφορετικούς τρόπους :

- Οι ικανοποιημένοι πελάτες τείνουν να αγοράζουν περισσότερο.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες μοιράζονται με την επιχείρηση ή με την τράπεζα τις γνώσεις τους για την αγορά.
- Το κόστος εξυπηρέτησης των υπάρχοντων πιστών πελατών είναι χαμηλότερο για μια επιχείρηση – για μια τράπεζα.
- Οι ικανοποιημένοι πελάτες συστήνουν την επιχείρηση - τράπεζα σε άλλους εν δυνάμει πελάτες.
- Οι πιστοί πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν μεγαλύτερες τιμές όταν μένουν ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση που τους προσφέρεται.

Οι τράπεζες, που έχουν αντιληφθεί αυτό το γεγονός, επενδύουν στη διαμόρφωση ισχυρών δεσμών με τους πελάτες, με στόχο την αύξηση της διατηρησιμότητας των πελατών τους, κάτι το οποίο αναπόφευκτα οδηγεί και στην αύξηση των εσόδων τους.

Χαρακτηριστικά οι Peppers και Rogers (1993), δηλώνουν: «Δεν είναι πλέον ορθό για μια επιχείρηση να προσπαθεί να πουλά ένα προϊόν σε όσο το δυνατό περισσότερους πελάτες. Αντίθετα, μια επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθεί να πουλήσει σε ένα πελάτη όσο το δυνατό περισσότερα προϊόντα σε ένα βάθος χρόνου και από πολλές διαφορετικές γραμμές προϊόντων. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει η επιχείρηση να χτίσει μοναδικές σχέσεις με τους πελάτες της.» Έτσι, η Τράπεζα καταφέρνει να αυξάνει την ικανοποίηση, την αφοσίωση και την διατήρηση των πελατών της.

Η διατήρηση της σχέσης πελάτη και επιχείρησης, άρα και Τράπεζας, μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα κερδοφόρα για αυτήν (Oliver, 1999, σελ. 33 - 44), ενώ το αντίθετο ακριβώς αποτέλεσμα μπορεί να συμβεί όταν ο πελάτης δεν ικανοποιηθεί στον αναμενόμενο βαθμό, με αποτέλεσμα να μην αναπτύξει σχέση με την επιχείρηση - τράπεζα και να μην αποβεί κερδοφόρος τελικά για αυτή μακροπρόθεσμα (Hunt and Morgan, 1995, σελ. 1 -15). Έρευνες που έχουν γίνει καταδεικνύουν ότι για μια επιχείρηση (τράπεζα) είναι τουλάχιστον 6 φορές ακριβότερο να προσελκύσει ένα νέο πελάτη από το να διατηρήσει έναν ήδη υπάρχοντα και κερδοφόρο για αυτήν πελάτη (Dyche, 2002, σελ.4).

Η απόκτηση ενός νέου πελάτη απαιτεί αρχικές επενδύσεις σε όλα τα επίπεδα της Τράπεζας και περιλαμβάνει τα κόστη που σχετίζονται με την έρευνα, την ανάπτυξη στρατηγικής, την εξυπηρέτηση και υποστήριξη, την διανομή, την επικοινωνία, αλλά και τον κίνδυνο αποτυχίας, που ενυπάρχει στην προσπάθεια απόκτησης του. Επειδή η προσέλκυση πελατών είναι πιο δύσκολη και άρα και πιο δαπανηρή, το στάδιο της διατήρησης του πελάτη, αυτό δηλαδή που ο πελάτης έχει αποφασίσει ότι η συγκεκριμένη Τράπεζα καλύπτει τις ανάγκες του, είναι και το πιο ευνοϊκό, και από άποψη προσπάθειας και από άποψη κέρδους, αφού μειώνει το κόστος. Συνεπώς, αφού αντιπροσωπεύει ένα προχωρημένο σχετικά στάδιο της σχέσης Τράπεζας και πελάτη είναι αναμενόμενο να υπάρχει η δυνατότητα απόδοσης και των πωλήσεων και των επενδύσεων.

Κερδοφόρος πελάτης (ή τμήμα πελατών) είναι αυτός που στη διάρκεια του χρόνου αποδίδει μια ροή εσόδων, που υπερβαίνει, κατά ένα αποδεκτό ποσό, τη ροή κόστους της Τράπεζας για την προσέλκυση, την πώληση και την εξυπηρέτηση αυτού του πελάτη. Αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης, για να χαρακτηριστεί ως κερδοφόρος, κρίνεται εφ' όρου ζωής και όχι από μια μεμονωμένη συναλλαγή (Reinartz & Kumar, 2003, σελ. 77-99). Εξακριβώνοντας, λοιπόν, η Τράπεζα, ποιοι πελάτες είναι αυτοί που παρουσιάζουν αυξημένη κερδοφορία, τους κατατάσσει και τους τμηματοποιεί, λαμβάνοντας αποφάσεις, που σχετίζονται με την τιμολογιακή πολιτική, που θα ακολουθήσει για το συγκεκριμένο τμήμα της πελατειακής της βάσης, αυτό των ευπόρων πελατών, αλλά και για δώρα ή εκπνώσεις που θα τους προσφέρει, για να τους διατηρήσει μακροχρόνια. Πρέπει, βέβαια, να μπορεί να προβλέψει τις προσδοκώμενες μελλοντικές συναλλαγές τους, που θα αποφέρουν προσδοκώμενα έσοδα και θα αυξήσουν τα κέρδη της Τράπεζας.

Εξίσου σημαντική, για την κερδοφορία της Τράπεζας είναι και η αύξηση της ικανοποίησης των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής. Τα Στελέχη, χρησιμοποιώντας

ένα εξαιρετικά λειτουργικό σύστημα αυτοματοποιημένων συναλλαγών και έχοντας ένα ξεκάθαρα οριοθετημένο αντικείμενο εργασίας, αντιλαμβάνονται πλήρως τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η Τράπεζα. Η συνεχής αύξηση της ικανοποίησης τους είναι σημαντική για την αύξηση της αποδοτικότητας τους και την αύξηση της συνολικής αποδοτικότητας της Τράπεζας.

Η ανάλυση του προφίλ των κερδοφόρων πελατών και οι χρήσιμες πληροφορίες, που πηγάζουν από την ανάλυση αυτή, εξασφαλίζουν στην Τράπεζα τη δυνατότητα να αναπτύσσει κατάλληλες στρατηγικές για την επαρκή ανταπόκριση στις καταναλωτικές τους ανάγκες, τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης και διατήρησης αυτών των πελατών κρίσιμης σημασίας. Το άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης και ανταπόκρισης στις ανάγκες των ευπόρων πελατών έχει σαν αποτέλεσμα την συνεχή βελτίωση της εικόνας της Τράπεζας. Έτσι, η Τράπεζα αποκτά ένα επιπλέον, και πολλές φορές σημαντικότερο από τα υπόλοιπα, περιουσιακό στοιχείο: Ισχυρή φήμη. Η καλή εικόνα συντελεί στη προβολή της Τράπεζας και επηρεάζει και τις πωλήσεις της. Η Τράπεζα αποκτά ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και καταφέρνει να διαφοροποιηθεί από τον ανταγωνισμό, ενώ ταυτόχρονα τυγχάνει εκτίμησης και αναγνώρισης από την πλευρά των ευπόρων πελατών. Η καλή φήμη οδηγεί σε ένα διαρκές, μη αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί βασικό παράγοντα επιβίωσης της Τράπεζας.

Η Τράπεζα στο πλαίσιο της καλύτερης εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των αναγκών των πελατών και των μετόχων της, αλλά και του ευρύτερου κοινωνικού έργου που επιτελεί έχει λάβει σημαντικές διακρίσεις και βραβεύσεις, όπως Best Private Banking In Greece και άλλες πολλές, που έχουν συμβάλει στη φήμη και στην αναγνωσιμότητα της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο – Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων με ταυτόχρονη αναφορά στην ελληνική κρίση

4.1 Η ελληνική κρίση – Σύντομη ανασκόπηση γεγονότων Έτη παρατήρησης 2007 - 2014

Η διεθνής αλλά και η ελληνική οικονομία βρίσκονται αντιμέτωπες με τη μεγαλύτερη ύφεση μετά το τέλος του Β΄ Παγκόσμιου Πολέμου. Η περίοδος 2001-2012 συμπίπτει με την συμμετοχή της Ελλάδας στο ευρώ και την ελληνική κρίση δημοσίου χρέους. Η διεθνής χρηματοπιστωτική κρίση του 2007 ήταν μια παγκόσμια κατάσταση απειλούμενης οικονομικής ύφεσης στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τομέα με γενεσιουργό χώρα τις ΗΠΑ, η οποία και έδωσε το έναυσμα της ελληνικής κρίσης αυξημένου δημοσίου και εξωτερικού χρέους, της βαθιάς ύφεσης και της σημαντικής μείωσης της ελληνικής ανταγωνιστικότητας.

Μια σειρά από γεγονότα, όπως οι παγκόσμιες μακροοικονομικές ανισορροπίες, τα ρυθμιστικά κενά, η ελλιπής εποπτεία και άλλα πολλά, οδήγησαν τους παγκόσμιους ρυθμούς ανάπτυξης σε απότομη πτώση και εκτόξευσαν την ανεργία και την ανασφάλεια στο σύνολο σχεδόν των χωρών και φυσικά της Ελλάδας. Την ύφεση επιβάρυναν η απουσία σχεδίου από πλευράς ευρωζώνης να αντιμετωπίσει την ελληνική κρίση, η επί πολύ καιρό έλλειψη αξιόπιστης δέσμευσης της ευρωζώνης ικανή να πείσει τις αγορές για τη μελλοντική συμμετοχή της Ελλάδας στο ευρώ, τα σοβαρά λάθη πολιτικής των ελληνικών κυβερνήσεων της περιόδου 2009-2011. Η αβεβαιότητα και οι αρνητικές προσδοκίες οδήγησαν σε μεγάλη μείωση ρευστότητας εξαιτίας εκροής καταθέσεων από το ελληνικό τραπεζικό σύστημα και σε ακύρωση / αναβολή επενδυτικών και καταναλωτικών δαπανών.

Το 2012 αποτέλεσε έτος καμψής για την ελληνική οικονομία. Η εκλογή τον Ιουνίου του 2012 κυβέρνησης ευρείας πολιτικής στήριξης, η δέσμευση των εταίρων της Ελλάδας για την παραμονή της στην ΟΝΕ, η δέσμευση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας να καταβάλει απεριόριστη ρευστότητα για τη σταθεροποίηση των αγορών ευρωπαϊκών κρατικών ομολόγων μείωσαν σε μεγάλο βαθμό την αβεβαιότητα για τη παραμονή της Ελλάδας στο ευρώ. Έτσι, καταγράφεται μια αξιολογη βελτίωση των προσδοκιών για τις μελλοντικές εξελίξεις, όπως αποτυπώνεται στην αποκλιμάκωση της απόδοσης των ελληνικών ομολόγων και την ανάσχεση της εκροής κεφαλαίων

από τις ελληνικές τράπεζες. Η Ελλάδα προσπαθεί να ενισχύσει τον ανταγωνισμό, να κάνει ελαστικότερες τις αγορές, να προσελκύσει νέες τεχνολογίες και επενδύσεις και να εφαρμόσει πολιτικές τόνωσης της ρευστότητας και της ζήτησης, συνεπικουρούμενη σε όλα αυτά από την ΕΚΤ και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Αν και στις αρχές του 2007, το διεθνές οικονομικό περιβάλλον υπήρξε ευνοϊκό, κατά το δεύτερο εξάμηνο του 2007 υπήρξε επιδείνωση του διεθνούς οικονομικού κλίματος. Η χρηματοοικονομική κρίση ξεκίνησε στην αγορά στεγαστικών δανείων χαμηλής εξασφάλισης (subprime mortgages) των ΗΠΑ το καλοκαίρι του 2007. Στη συνέχεια, άρχισε να παίρνει ευρύτερες διαστάσεις και μετατράπηκε ραγδαία σε κρίση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος. Εν τέλει, μεταφέρθηκε στη πραγματική οικονομία με ταχύ ρυθμό και στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό κλάδο.

Παρόλα αυτά, η ελληνική οικονομία διατήρησε κατά το 2007 το σημαντικό αναπτυξιακό της προβάδισμα, σε σύγκριση πάντα με την Ευρωζώνη. Ο ισχυρός ρυθμός αύξησης του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος, ο οποίος αντανάκλα τις σημαντικές μισθολογικές αυξήσεις και τον ικανοποιητικό ρυθμό αύξησης της απασχόλησης, οδήγησε σε αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης και της επενδυτικής δαπάνης. Η ιδιωτική κατανάλωση σε συνδυασμό με τα αυξημένα επενδυτικά κίνητρα, που δόθηκαν μέσω του αναπτυξιακού νόμου και των μειώσεων στη φορολογία των νομικών προσώπων, καθώς και η ικανοποιητική αύξηση των τουριστικών αφίξεων, αποτέλεσαν τις βασικές συνιστώσες ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

Τέλος, αξίζει να σημειώσουμε πως, για παράδειγμα, η Εθνική Τράπεζα, το έτος 2007, απέκτησε συνολικό ποσοστό 84 % της Finansbank στην Τουρκία (το 46% το είχε αποκτήσει ήδη από το 2006), ακολουθώντας μια πρακτική συνεργασίας, που και στο παρελθόν έχει αποδειχθεί στρατηγικά ιδιαίτερα επωφελής.

Μετά από περίοδο ισχυρής ανάπτυξης και λόγω της διεθνούς χρηματοπιστωτικής κρίσης, η οποία και επιδεινώνεται ταχύτατα, το διεθνές οικονομικό περιβάλλον καθίσταται δυσμενέστερο κατά το έτος 2008. Η διατραπεζική αγορά οδηγείται σε έλλειψη ρευστότητας λόγω της έλλειψης εμπιστοσύνης στη φερεγγυότητα των τραπεζών.

Η ελληνική οικονομία υφίσταται τη σοβαρότερη δοκιμασία από τότε που εντάχθηκε στην ΟΝΕ. Οι συνέπειες από το γενικότερο κλίμα οικονομικής αβεβαιότητας και τη ραγδαία κάμψη της οικονομικής δραστηριότητας διεθνώς, αν και ορατές, εμφανίζονται έως τώρα σημαντικά ηπιότερες στην Ελλάδα, συγκριτικά με άλλες χώρες της ευρωζώνης. Οι ισχυρές μισθολογικές αυξήσεις και ο υγιής ρυθμός

αύξησης της απασχόλησης συντελούν τα μέγιστα στο να αποτελεί η ιδιωτική κατανάλωση, αν και εμφανίζεται εξασθενημένη, εξαιτίας των ισχυρών ανατιμήσεων των καυσίμων και των τροφίμων κατά το πρώτο εξάμηνο του έτους, τη κύρια συνιστώσα ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.

Η εξασθένηση της εγχώριας ζήτησης και κυρίως της ζήτησης από το εξωτερικό, σε συνδυασμό με τις πιο περιοριστικές πιστωτικές συνθήκες, επιδείνωσαν σημαντικά το επενδυτικό κλίμα. Υπήρξε αύξηση του αποθέματος αδιάθετων νεόδμητων ακινήτων, ενώ οι εισπράξεις από τον τουρισμό, παρά την οριακή κάμψη των τουριστικών αφίξεων, σημείωσαν ικανοποιητική για τη συγκυρία αύξηση. Ο κλάδος του τουρισμού εμφανίζεται ως ο πιο ευάλωτος, καθώς οι βασικοί μας εταίροι (Γερμανία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία και Γαλλία) βρίσκονται ήδη σε ύφεση, καθώς εντείνεται ο τιμολογιακός ανταγωνισμός από τις γειτονικές χώρες, κυρίως την Τουρκία.

Η διεύρυνση του ελλείμματος, κατά το έτος 2008, οφείλεται στη σημαντική υστέρηση των εσόδων, κυρίως εξαιτίας της μείωσης των φορολογικών συντελεστών ατομικού εισοδήματος, της μη έγκαιρης είσπραξης των εσόδων από την εφαρμογή του ΕΤΑΚ, αλλά και λόγω της οικονομικής επιβράδυνσης που άρχισε σταδιακά να αντανακλάται στην κερδοφορία των επιχειρήσεων και τις λιανικές πωλήσεις.

Η μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της παγκόσμιας οικονομικής δραστηριότητας και η βαθιά ύφεση της διεθνούς οικονομίας, ή αλλιώς η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση επηρέασε με χρονική υστέρηση την ελληνική οικονομία. Κατά τη διάρκεια του 2009, η ελληνική οικονομία εισήλθε σε ύφεση, καταγράφοντας σημαντική επιβράδυνση της πιστωτικής επέκτασης προς τον ιδιωτικό τομέα (νοικοκυριά και επιχειρήσεις), γεγονός που είχε άμεση επίπτωση στα έσοδα των τραπεζών από τόκους και προμήθειες. Επιπρόσθετα, η άνοδος της τιμής του πετρελαίου, η μείωση της εγχώριας ζήτησης, η συρρίκνωση της απασχόλησης και η σημαντική επιδείνωση των συνθηκών αγοράς εργασίας, οι χαμηλότερες τιμές ενέργειας και πρώτων υλών, η αύξηση αδιάθετων νεόδμητων κατοικιών, η μείωση των εσόδων του τουρισμού, η συρρίκνωση της ιδιωτικής κατανάλωσης και της επενδυτικής δαπάνης, ενίσχυσαν την αβεβαιότητα για τις προοπτικές της ελληνικής οικονομίας και έπληξαν σημαντικά την εγχώρια οικονομική δραστηριότητα.

Σημαντική βελτίωση, τόσο ποσοτική όσο και ποιοτική, καταγράφηκε το 2009 όσον αφορά τα εποπτικά ίδια κεφάλαια των τραπεζών, η οποία αντανακλάται στο Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας και στο Δείκτη Βασικών Κεφαλαίων. Θετική συμβολή στις ανωτέρω εξελίξεις είχαν η κεφαλαιακή ενίσχυση με την έκδοση προνομιούχων μετοχών βάσει του Ν. 3723/2008, καθώς και η επιπλέον κεφαλαιακή ενίσχυση

ορισμένων τραπεζών μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου με την καταβολή μετρητών και τη χρήση των κερδών που παρακρατήθηκαν από τις τράπεζες λόγω μη διανομής μερίσματος.

Όσον αφορά τους τραπεζικούς κινδύνους, η επιδείνωση του μακροοικονομικού περιβάλλοντος επηρέασε αναπόφευκτα και την ποιότητα του χαρτοφυλακίου δανείων των ελληνικών τραπεζών, η οποία εμφάνισε σημαντική χειροτέρευση το 2009. Ο λόγος των δανείων σε καθυστέρηση προς το σύνολο των δανείων ανήλθε σε 7,7% στο τέλος του 2009. Σημαντική αύξηση του ποσοστού καθυστερήσεων εμφάνισαν όλες οι κατηγορίες δανείων, κυρίως όμως τα καταναλωτικά δάνεια.

Τους τελευταίους μήνες του 2009 και κυρίως το α' τρίμηνο του 2010, αυξήθηκε σημαντικά ο κίνδυνος ρευστότητας που αντιμετωπίζουν οι ελληνικές τράπεζες. Από τη μια, περιορίστηκαν οι πηγές χρηματοδότησής τους, και από την άλλη, παρατηρήθηκε μικρής κλίμακας εκροή καταθέσεων, λόγω της έντασης της αβεβαιότητας για τη δημοσιονομική κατάσταση, των αυξημένων φορολογικών υποχρεώσεων των καταθέσεων, αλλά και των ελκυστικών αποδόσεων των ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου. Όλα αυτά είχαν σαν αποτέλεσμα την υποβάθμιση της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας από τους διεθνείς οίκους πιστοληπτικής αξιολόγησης από Α σε Α-.

Το 2010, η διεθνής οικονομία σημειώνει μια μικρή ανάκαμψη από την χρηματοπιστωτική κρίση, με αιχμή την ισχυρή ανάπτυξη του μεταποιητικού τομέα. Η ελληνική οικονομία βρέθηκε, από τις αρχές του 2010, αντιμέτωπη με την επιδείνωση του δυσμενούς μακροοικονομικού σκηνικού από την συνεχιζόμενη ύφεση, στην οποία έχει εισέρθει η χώρα ήδη από τις αρχές του 2009.

Η συνεχιζόμενη αρνητική μακροοικονομική συγκυρία στη χώρα σε συνδυασμό με τη διαρκώς μειούμενη ρευστότητα των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων, λόγω σημαντικών αυξήσεων στο ΦΠΑ και μιας σειράς φόρων κατανάλωσης κατά το 2010, την αύξηση της τιμής του πετρελαίου, την ανοδική τάση των τιμών της ενέργειας και των πρώτων υλών, την αύξηση των τιμών των τροφίμων και της ανεργίας, την υποχώρηση των κατασκευών κατοικιών, επιβαρυνόμενες και από την εξαιρετικά αργή απορρόφηση του υφιστάμενου αποθέματος απούλητων κατοικιών, και τη συρρίκνωση των υπόλοιπων κατασκευών, τη κάμψη των καθαρών τουριστικών εισπράξεων κατά 6,8%, συντέλεσαν στη μείωση των καταθέσεων των τραπεζών στην Ελλάδα. Η συρρίκνωση του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος οδήγησε σε συρρίκνωση της εγχώριας ζήτησης, σε μείωση της ιδιωτικής κατανάλωσης και όπως ήταν φυσικό, σε πτώση στις επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου και σε επιχειρηματικές

επενδύσεις. Μέσα σε αυτό το κλίμα, αναπόφευκτη ήταν η όξυνση των υφεσιακών πιέσεων στην ελληνική οικονομία και οι εκτεταμένες απώλειες καταθέσεων ιδιωτών, όχι μόνο λόγω των πιέσεων στο διαθέσιμο εισόδημα και των μέτρων λιτότητας, αλλά κυρίως λόγω της αυξημένης αβεβαιότητας για την τρέχουσα οικονομική κατάσταση.

Οι παραπάνω εξελίξεις μαζί με τις, πολλών βαθμίδων, πτωτικές αναθεωρήσεις της πιστοληπτικής ικανότητας της χώρας από τους διεθνείς αξιολογικούς οίκους κατά το 4ο τρίμηνο του 2009 και το πρώτο πεντάμηνο του 2010, οδήγησαν σε συνεχή επιδείνωση των συνθηκών στις αγορές για τα ελληνικά χρεόγραφα κρατικά και μη. Η κλιμάκωση της καχυποψίας των αγορών απέναντι στο κρατικό αξιόχρεο, που ξεκίνησε από την Ελλάδα, επεκτάθηκε και σε άλλες χώρες της περιφέρειας της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κατά το 2010, πραγματοποιήθηκε μια δυναμική εκκίνηση στον τομέα των διαρθρωτικών μεταβολών, με κύρια παραδείγματα: τη σημαντική μείωση του μακροχρόνιου ελλείμματος του ασφαλιστικού συστήματος μέσω μεταρρύθμισης της ασφαλιστικής νομοθεσίας, αλλαγές στη λειτουργία της αγοράς εργασίας με στόχο τη βελτίωση της ευελιξίας, έναρξη του ανοίγματος κλειστών επαγγελμάτων, ξεκινώντας από τα οχήματα δημόσιας χρήσης.

Η κρίση χρέους έλαβε μεγαλύτερες διαστάσεις στην Ευρωζώνη, κυρίως κατά τα μέσα του 2011. Η ελληνική οικονομία συνέχισε να υφίσταται τεράστιες μακροοικονομικές προκλήσεις το 2011, καθώς, η αυξανόμενη αβεβαιότητα αναφορικά με το έντονα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον, όξυνε τις υφεσιακές πιέσεις. Η ενίσχυση των υφεσιακών πιέσεων αντανάκλα τις πιο περιοριστικές συνθήκες ρευστότητας.

Η αυξητική τάση της τιμής του πετρελαίου, η πτώση των τιμών των τροφίμων και των βιομηχανικών μετάλλων, η συρρίκνωση της εγχώριας ζήτησης και της εγχώριας ιδιωτικής δαπάνης, οι υψηλές τιμές ενέργειας και άλλων εισαγομένων πρώτων υλών, η αύξηση της ανεργίας, η σωρευτική πτώση των τιμών των κατοικιών, η συνεχόμενη ελεύθερη πτώση της επενδυτικής δαπάνης και η δραματική πτώση της οικονομικής δραστηριότητας, η ανάγκη ανταγωνιστικής τιμολόγησης των τουριστικών υπηρεσιών, διόγκωσαν την αβεβαιότητα και τις αμφιβολίες σχετικά με την ικανότητα της χώρας να εξυπηρετήσει το εξαιρετικά υψηλό επίπεδο χρέους της και να αναστρέψει τη συσσωρευμένη απώλεια ανταγωνιστικότητάς της. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να επικρατήσουν πιο περιοριστικές συνθήκες ρευστότητας στην οικονομία, που αντανάκλωνται στη συρρίκνωση των τραπεζικών καταθέσεων, εξαιτίας της κάλυψης τρεχουσών χρηματοδοτικών αναγκών του ιδιωτικού τομέα, σε ένα περιβάλλον μειωμένων εισοδημάτων και αυξημένων φορολογικών υποχρεώσεων, αλλά και

εξαιτίας της διακράτησης ρευστότητας εκτός του εγχώριου τραπεζικού συστήματος, κυρίως λόγω αβεβαιότητας.

Το 2012 παρατηρείται περαιτέρω επιβράδυνση της παγκόσμιας οικονομίας, ως αντανάκλαση της έντονης αβεβαιότητας, και έντονες πολιτικό-κοινωνικές διεργασίες και οικονομικές εξελίξεις στην Ελλάδα. Η ελληνική οικονομία παρέμεινε σε τροχιά έντονης ύφεσης, ενώ παρατηρήθηκε αύξηση των τιμών των ενεργειακών αγαθών μέσω έμμεσων φόρων, αύξηση της ανεργίας και μείωση του τουρισμού. Όλα αυτά συνέβαλλαν στην αύξηση του αισθήματος φόβου και ανασφάλειας και συνεπώς στη μείωση της ιδιωτικής κατανάλωσης και της δημόσιας επένδυσης.

Στη διάρκεια του 2012 υλοποιήθηκαν δύο προγράμματα από την ελληνική κυβέρνηση με στόχο την ανάκτηση της βιωσιμότητας του ελληνικού δημόσιου χρέους, το πρόγραμμα ανταλλαγής ομολόγων (PSI) την άνοιξη του 2012 και το πρόγραμμα επαναγοράς νέων ελληνικών ομολόγων στα τέλη του 2012. Τον Μάρτιο του 2012, εφαρμόστηκε το πρόγραμμα ανταλλαγής ομολόγων του ελληνικού δημοσίου, σύμφωνα με το οποίο, κάθε κρατικό ομόλογο που βρισκόταν στην κατοχή του ιδιωτικού τομέα απομειώθηκε - «κουρεύτηκε» σε ποσοστό 53,50% της ονομαστικής του αξίας και το υπόλοιπο ανταλλάχθηκε με νέα ομόλογα μεγαλύτερης χρονικής διάρκειας. Αποτέλεσμα της υλοποίησης του προγράμματος PSI ήταν να υποστούν οι ελληνικές τράπεζες πολύ σοβαρές κεφαλαιακές απώλειες, γεγονός που, σε συνδυασμό με την πολιτική αβεβαιότητα που δημιουργήθηκε στη χώρα ύστερα από τη διεξαγωγή δύο εκλογικών αναμετρήσεων, οδήγησε σε εντονότερη της αναμενόμενης ύφεση. Εν μέσω αυτών των συνθηκών, οι ελληνικές τράπεζες διέρχονται φάση σημαντικής συγκέντρωσης. Από την έναρξη της κρίσης έχουν τεθεί σε εκκαθάριση 7 πιστωτικά ιδρύματα (Proton, Tbank, Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο, Αγροτική Τράπεζα, και τρεις συνεταιριστικές τράπεζες), εκ των οποίων:

- οι Proton, Tbank και Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο έχουν διασπασθεί σε «υγιή» και «μη υγιή» τμήματα, με το ΤΧΣ να αναλαμβάνει τη διαχείριση του «υγιούς» τμήματός τους (προηγήθηκε η απορρόφηση της Tbank από το Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο),
- η Αγροτική Τράπεζα ακολούθησε παρόμοια διαδικασία, το «υγιές» τμήμα της οποίας εξαγοράστηκε από την Τράπεζα Πειραιώς,
- οι τρεις συνεταιριστικές τράπεζες απορροφήθηκαν από την Εθνική Τράπεζα.

Παράλληλα, η Εμπορική και η Γενική Τράπεζα, θυγατρικές ευρωπαϊκών τραπεζικών ομίλων, αποκτήθηκαν από ελληνικές τράπεζες (Alpha και Πειραιώς αντίστοιχα) εντός

του 2012, ενώ Εθνική απέκτησε το 84% των μετοχών της Eurobank μέσω Δημόσιας Πρότασης, νομική συγχώνευση που τελικά δεν υλοποιήθηκε.

Μετά από έξι χρόνια έντονης συρρίκνωσης της οικονομικής δραστηριότητας, η ύφεση έδειξε τα πρώτα σημάδια επιβράδυνσης το 2013, τόσο διεθνώς όσο και στην Ελλάδα. Η άνοδος της τιμής του πετρελαίου, η συρρίκνωση της απασχόλησης, η απομείωση της αξίας της ακίνητης περιουσίας νοικοκυριών, η κάμψη της εγχώριας ζήτησης με μειωμένο ρυθμό, προκάλεσαν έντονες πιέσεις στην καταναλωτική και επενδυτική συμπεριφορά νοικοκυριών και επιχειρήσεων. Ωστόσο, η βελτίωση του επιχειρηματικού κλίματος, η ισχυρή αύξηση των εισπράξεων του τουρισμού και η συνεχιζόμενη βελτίωση των συνθηκών ρευστότητας στον ιδιωτικό τομέα, είχαν σαν αποτέλεσμα την αύξηση των καταθέσεων και τη βελτίωση του δείκτη ρευστότητας (δάνεια προς καταθέσεις).

Κατά το 2013, στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα επήλθαν ριζικές δομικές αλλαγές:

- Η επιτυχής ολοκλήρωση της ανακεφαλαιοποίησης των τραπεζών στα μέσα του έτους.
- Η κυπριακή τραπεζική κρίση του Απριλίου, είχε περιορισμένη επίδραση στην εγχώρια τραπεζική αγορά, παρά την συσχέτιση των δύο χωρών και τη σημαντική παρουσία κυπριακών τραπεζών στην Ελλάδα.
- Το κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων είχε σημαντικό αντίκτυπο στους τραπεζικούς ισολογισμούς, στα κέρδη περιόδου και τα οικονομικά αποτελέσματα, αυξάνοντας παράλληλα το βαθμό συγκέντρωσης του κλάδου.

Έτσι, οδηγηθήκαμε σε σημαντική βελτίωση των συνθηκών ρευστότητας των εγχωρίων τραπεζών. Οι τράπεζες Πειραιώς, Alpha, Eurobank και η Εθνική Τράπεζα προχώρησαν σε νέες αυξήσεις κεφαλαίου, ώστε να καλύψουν τις κεφαλαιακές τους ανάγκες και να δημιουργήσουν κεφαλαιακό απόθεμα ασφαλείας. Τον Μάρτιο του 2013 η Τράπεζα Πειραιώς απέκτησε τις τραπεζικές δραστηριότητες στην Ελλάδα της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular Bank και της Ελληνικής Τράπεζας, διασφαλίζοντας έτσι τους καταθέτες, τους πελάτες και τους εργαζομένους τους στη χώρα, σε συνέχεια της αναταραχής.

Η ζώνη του ευρώ σημειώνει θετικό ρυθμό μεταβολής το 2014, μιλώντας πλέον για μια σαφή αποκλιμάκωση της κρίσης. Το έτος 2014 σηματοδοτεί την επιστροφή της οικονομικής δραστηριότητας σε θετικούς ρυθμούς μετά από έξι συνεχόμενα έτη βαθιάς οικονομικής κρίσης. Η συνολική αξιολόγηση της Ευρωπαϊκής Κεντρικής

Τράπεζας (ΕΚΤ) επιβεβαίωσε την επάρκεια της κεφαλαιακής βάσης των ελληνικών συστημικών τραπεζών, η οποία ενισχύθηκε τα προηγούμενα έτη. Η οργανική κερδοφορία (λειτουργικά έσοδα μείον λειτουργικά έξοδα) των τραπεζών βελτιώνεται, ενώ παραμένει σημαντική η ανάγκη αντιμετώπισης των προβληματικών δανείων, που είναι σε υψηλό επίπεδο.

Η μείωση της τιμής του πετρελαίου, των λοιπών καυσίμων και των αγαθών, η οριακή άνοδος της απασχόλησης σε συνδυασμό με την ελαφριά μείωση του ποσοστού ανεργίας, η αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης, οι χαμηλές επενδύσεις, και τέλος η εντυπωσιακή ανάκαμψη του τουρισμού (ρεκόρ αφίξεων το 2014), κυρίως λόγω της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας ως προς τις τιμές, βοήθησαν στη βελτίωση του οικονομικού κλίματος.

Είναι χαρακτηριστικό ότι, ενώ σε πολλές χώρες διεθνώς η κρίση εκδηλώθηκε αρχικά στο τραπεζικό σύστημα και μεταφέρθηκε στη συνέχεια στην πραγματική οικονομία, στην Ελλάδα η κατεύθυνση ήταν αντίθετη. Η οικονομική κατάσταση της Ελλάδας είναι ο βασικός παράγοντας κινδύνου για τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Το τραπεζικό σύστημα επέδειξε αξιοσημείωτη αντοχή, ακόμη και στις πιο δύσκολες φάσεις της παγκόσμιας κρίσης, μέσα σε ένα έντονο κλίμα κινδύνου, φόβου και φημολογίας κατάρρευσης του.

Οι τράπεζες, σε αυτό το δύσκολο χρηματοοικονομικό περιβάλλον, περιορισμένης ρευστότητας και υψηλού κινδύνου, έλαβαν σειρά διαρθρωτικών μέτρων και ολοκλήρωσαν σειρά ενεργειών, θέτοντας ως απώτερο στόχο τους την κεφαλαιακή ενίσχυση τους, η οποία ήταν και παραμένει απαραίτητη προκειμένου να θωρακιστούν επαρκώς. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές στον τραπεζικό τομέα ήταν μάλλον αναπόφευκτες. Η έκδοση μετατρέψιμων ομολογιών, με δικαίωμα προτίμησης υπέρ των παλιών μετόχων, η αύξηση μετοχικού κεφαλαίου ήταν σίγουρα αναγκαίες. Τα υγιή χρηματοοικονομικά μεγέθη, η αποτελεσματική και διαφανής διαχείριση κινδύνων και τα πρότυπα λειτουργίας, που μπορούν να στηρίξουν εύρωστα επιχειρηματικά σχήματα, αποτέλεσαν απαραίτητες προϋποθέσεις για την ισχυροποίηση της ανθεκτικότητας των τραπεζών και τη διασφάλιση επαρκούς πρόσβασης σε πηγές χρηματοδότησης, προκειμένου να υπάρχουν οι θεμελιώδεις συνθήκες για διατηρήσιμη ανάπτυξη και χρηματοπιστωτική σταθερότητα.

Καταλήγοντας, θα πρέπει να τονιστεί ότι όσο πολυδιάστατη και αν εμφανίζεται η σημερινή κρίση, όσο και αν αγγίζει όλες τις πτυχές της ελληνικής οικονομίας, είναι εφικτή η αντιμετώπιση της με επιμονή και υπομονή. Και σίγουρα η χώρα μας χρειάζεται ισχυρό τραπεζικό σύστημα, το οποίο όχι μόνο θα στηρίζει την ελληνική

οικονομία στις δύσκολες συνθήκες που βιώνει τα τελευταία χρόνια, αλλά θα παραμείνει και δραστήριο στο μέλλον.

4.2 Παρουσίαση δεδομένων που αφορούν τα κεφάλαια υπό διαχείριση και το ποσοστό % επίτευξης στοχοθεσίας Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής

Στην παρούσα εργασία θα αναλυθούν δεδομένα που αφορούν το πλήθος των κεφαλαίων που βρίσκονταν υπό τη διαχείριση Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής επαρχίας, με έντονη τουριστική κίνηση κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, και το ποσοστό επίτευξης της στοχοθεσίας του ως προς τη διακράτηση και αναδιάρθρωση αυτών των κεφαλαίων για τα έτη 2007-2014, με σκοπό να βρεθεί αν ήταν αποτελεσματικό και αποδοτικό το συγκεκριμένος στέλεχος, να βρεθεί αν υπάρχει εποχικότητα και στη συνέχεια να αναζητηθεί το κατάλληλο μοντέλο πρόβλεψης το οποίο θα εξάγει τις αντίστοιχες τιμές για το έτος 2015.

Για την υλοποίηση των ανωτέρω θα χρησιμοποιηθεί το στατιστικό πρόγραμμα StatGraphics και θα συμπεριληφθούν 2 παραρτήματα, όπου και υπάρχουν όλες οι στατιστικές επεξεργασίες, όπως αυτές προέκυψαν μέσω του στατιστικού αυτού προγράμματος, στις οποίες φαίνονται και αναλυτικά οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν προκειμένου να προκύψουν συμπεράσματα και τα μοντέλα πρόβλεψης και οι οποίες ουσιαστικά επιβεβαιώνουν το αποτέλεσμα του κυρίου μέρους της εργασίας μας.

Τα δεδομένα που θα επεξεργαστούμε περιλαμβάνονται στους πίνακες: Πίνακας 1 - Κεφάλαια υπό διαχείριση Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής και Πίνακας 2 - Ποσοστό επίτευξης στοχοθεσίας Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής. Στην αριστερή στήλη αποτυπώνεται ο μήνας και το έτος καταγραφής, ενώ στη δεξιά στήλη τα κεφάλαια υπό διαχείριση τον κάθε μήνα για το συγκεκριμένο Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής (σε εκατομμύρια ευρώ) (Πίνακας 1) και το ποσοστό επίτευξης στοχοθεσίας ως προς τη διατήρηση κεφαλαίων του (σε %) (Πίνακας 2).

Πίνακας 1 : Κεφάλαια υπό διαχείριση Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής

Ιαν-07	22.279.906,00 €
Φεβ-07	21.085.576,00 €
Μαρ-07	22.017.094,00 €
Απρ-07	28.286.439,00 €
Μαϊ-07	28.187.595,00 €
Ιουν-07	28.226.863,00 €

Ιουλ-07	32.060.177,00 €
Αυγ-07	34.527.614,00 €
Σεπ-07	34.251.613,00 €
Οκτ-07	34.905.050,00 €
Νοε-07	34.627.059,00 €
Δεκ-07	34.341.629,00 €
Ιαν-08	35.938.369,00 €
Φεβ-08	34.220.507,00 €
Μαρ-08	34.462.431,00 €
Απρ-08	35.197.012,00 €
Μαϊ-08	35.487.968,00 €
Ιουν-08	38.693.264,00 €
Ιουλ-08	38.410.246,00 €
Αυγ-08	40.336.236,00 €
Σεπ-08	40.929.767,00 €
Οκτ-08	40.779.330,00 €
Νοε-08	38.299.306,00 €
Δεκ-08	43.680.004,00 €
Ιαν-09	43.095.700,00 €
Φεβ-09	43.154.073,00 €
Μαρ-09	42.158.232,00 €
Απρ-09	41.613.063,00 €
Μαϊ-09	42.349.939,00 €
Ιουν-09	42.978.940,00 €
Ιουλ-09	45.371.924,00 €
Αυγ-09	47.820.356,00 €
Σεπ-09	47.339.144,00 €
Οκτ-09	45.117.894,00 €
Νοε-09	45.951.505,00 €
Δεκ-09	44.702.568,00 €
Ιαν-10	42.732.579,00 €
Φεβ-10	42.401.916,00 €
Μαρ-10	42.115.901,00 €
Απρ-10	39.607.796,00 €
Μαϊ-10	39.634.842,00 €

Ιουν-10	39.014.523,00 €
Ιουλ-10	39.973.479,00 €
Αυγ-10	41.528.419,00 €
Σεπ-10	40.479.984,00 €
Οκτ-10	40.475.084,00 €
Νοε-10	39.885.698,00 €
Δεκ-10	39.061.923,00 €
Ιαν-11	38.532.882,00 €
Φεβ-11	37.910.288,00 €
Μαρ-11	37.707.408,00 €
Απρ-11	37.616.589,00 €
Μαϊ-11	36.813.784,00 €
Ιουν-11	36.064.722,00 €
Ιουλ-11	36.603.009,00 €
Αυγ-11	37.432.743,00 €
Σεπ-11	37.326.931,00 €
Οκτ-11	35.783.982,00 €
Νοε-11	34.458.454,00 €
Δεκ-11	33.595.936,00 €
Ιαν-12	32.621.181,00 €
Φεβ-12	31.760.385,00 €
Μαρ-12	31.466.630,00 €
Απρ-12	31.641.930,00 €
Μαϊ-12	30.568.772,00 €
Ιουν-12	30.031.246,00 €
Ιουλ-12	30.453.688,00 €
Αυγ-12	30.905.325,00 €
Σεπ-12	31.237.342,00 €
Οκτ-12	32.173.362,00 €
Νοε-12	31.666.675,00 €
Δεκ-12	31.399.387,00 €
Ιαν-13	31.807.722,00 €
Φεβ-13	31.642.796,00 €
Μαρ-13	31.801.631,00 €
Απρ-13	31.262.311,00 €

Μαϊ-13	31.179.171,00 €
Ιουν-13	31.423.501,00 €
Ιουλ-13	31.873.861,00 €
Αυγ-13	32.776.182,00 €
Σεπ-13	33.006.047,00 €
Οκτ-13	33.005.590,00 €
Νοε-13	32.723.840,00 €
Δεκ-13	32.947.844,00 €
Ιαν-14	33.490.991,00 €
Φεβ-14	33.387.856,00 €
Μαρ-14	33.745.892,00 €
Απρ-14	33.956.792,00 €
Μαϊ-14	33.913.799,00 €
Ιουν-14	33.748.930,00 €
Ιουλ-14	33.905.914,00 €
Αυγ-14	34.375.628,00 €
Σεπ-14	34.285.313,00 €
Οκτ-14	34.351.471,00 €
Νοε-14	34.053.197,00 €
Δεκ-14	33.731.542,00 €

Πίνακας 2 : Ποσοστό επίτευξης στοχοθεσίας Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής

Ιαν-07	100,98
Φεβ-07	94,13
Μαρ-07	96,83
Απρ-07	100,58
Μαϊ-07	98,74
Ιουν-07	97,43
Ιουλ-07	112,45
Αυγ-07	118,82
Σεπ-07	115,69
Οκτ-07	116,77
Νοε-07	101,2

Δεκ-07	100,04
Ιαν-08	105,28
Φεβ-08	99,43
Μαρ-08	96,25
Απρ-08	96,63
Μαϊ-08	99,5
Ιουν-08	104,07
Ιουλ-08	96,34
Αυγ-08	102,33
Σεπ-08	100,18
Οκτ-08	106,66
Νοε-08	96,88
Δεκ-08	98,03
Ιαν-09	97,23
Φεβ-09	93,11
Μαρ-09	88,55
Απρ-09	102,35
Μαϊ-09	102,99
Ιουν-09	104,38
Ιουλ-09	101,12
Αυγ-09	106,51
Σεπ-09	104,14
Οκτ-09	94,23
Νοε-09	92,83
Δεκ-09	91,86
Ιαν-10	99,1
Φεβ-10	94,81
Μαρ-10	95,99
Απρ-10	93,04
Μαϊ-10	92,95
Ιουν-10	91,48
Ιουλ-10	100,33
Αυγ-10	102,38
Σεπ-10	99,9
Οκτ-10	97,03

Νοε-10	95,53
Δεκ-10	95,53
Ιαν-11	97,12
Φεβ-11	95,95
Μαρ-11	94,09
Απρ-11	99,06
Μαϊ-11	95,68
Ιουν-11	93
Ιουλ-11	104,25
Αυγ-11	106,96
Σεπ-11	104,91
Οκτ-11	97,81
Νοε-11	93,47
Δεκ-11	91,4
Ιαν-12	97,63
Φεβ-12	94,88
Μαρ-12	93,59
Απρ-12	99,58
Μαϊ-12	94,28
Ιουν-12	91,91
Ιουλ-12	102,29
Αυγ-12	102,79
Σεπ-12	103,43
Οκτ-12	98,31
Νοε-12	95,87
Δεκ-12	96,04
Ιαν-13	98,11
Φεβ-13	96,85
Μαρ-13	96,85
Απρ-13	96,53
Μαϊ-13	96,28
Ιουν-13	96,99
Ιουλ-13	101,25
Αυγ-13	102,17
Σεπ-13	103,38

Οκτ-13	100,56
Νοε-13	99,65
Δεκ-13	100,1
Ιαν-14	101,18
Φεβ-14	100,6
Μαρ-14	101,13
Απρ-14	96,91
Μαΐ-14	96,76
Ιουν-14	96,34
Ιουλ-14	96,16
Αυγ-14	96,31
Σεπ-14	96,14
Οκτ-14	94,88
Νοε-14	93,76
Δεκ-14	92,75

Από τους ως άνω πίνακες και τις 96 διαδοχικές παρατηρήσεις τους καθενός, μεταξύ των οποίων ο χρόνος που μεσολαβεί είναι σταθερής διάρκειας (παρατηρήσεις ανά μήνα), διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια σχετικά αυξητική τάση κατά του μήνες Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος και μια σχετικά πτωτική τους υπόλοιπους, γεγονός που οφείλεται στην αύξηση της τουριστικής κίνησης. Υπάρχει, σε γενικές γραμμές, μη εποχικότητα στα δεδομένα που θα επεξεργαστούμε με βάση τον πίνακα 1 – κεφάλαια υπό διαχείριση Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής και εποχικότητα στα δεδομένα που θα επεξεργαστούμε στο πίνακα 2 – ποσοστό επίτευξης στοχοθεσίας Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής.

Τυχαία γεγονότα, που δεν επαναλαμβάνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, έχουν επηρεάσει τις τιμές των χρονοσειρών μας, για παράδειγμα κατά τους μήνες Ιούλιος 2007-Οκτώβριος 2007 παρατηρείται έντονα αυξητική τάση, που οφείλεται στην απαλλοτρίωση του νέου αεροδρομίου του νησιού. Κινητές εορτές που δεν είναι σταθερές για όλα τα έτη έχουν επιδράσεις στις παρατηρήσεις των αντίστοιχων ημερομηνιών τους ή των γειτονικών τους. Για παράδειγμα, ο εορτασμός του Πάσχα που μεταφέρεται μεταξύ Απριλίου και Μαΐου επηρεάζει την τουριστική κίνηση και την αύξηση των κεφαλαίων τους μήνες αυτούς. Τέλος, ο αριθμός ημερών του Ιανουαρίου είναι περίπου κατά 10% μεγαλύτερος σε σχέση με αυτόν του Φεβρουαρίου για τα μη

δίσεκτα έτη. Ομοίως, ο Ιούνιος έχει 30 ημέρες, ενώ ο Ιούλιος 31, μια διαφορά περίπου 3%, που σίγουρα επηρεάζει κατά περίπου 3% τα δεδομένα που μελετάμε, μιας και αφορούν περιοχή με ιδιαίτερα αυξημένη τουριστική κίνηση.

4.3 Ανάλυση δεδομένων

Αναλυτικότερα τώρα, το έτος 2007 παρατηρούμε μια σταδιακά μεγάλη αύξηση των καταθέσεων που ξεκινάει τον Απρίλιο και εκτοξεύεται τον Αύγουστο, ενώ διατηρείται στα ίδια υψηλά επίπεδα μέχρι τη λήξη του έτους. Η επίτευξη της στοχοθεσίας το τρέχον έτος παρουσιάζεται ιδιαίτερα αυξημένη (άνω του 100%) κατά τους μήνες Ιούλιος με Οκτώβριος. Αξίζει να σημειώσουμε ότι κατά τους μήνες Ιούλιος με Οκτώβριος του 2007 η έντονα αυξητική τάση και στους δύο πίνακες οφείλεται στην αυξημένη τουριστική κίνηση της περιοχής και στην προσέλκυση νέων κεφαλαίων από την απαλλοτρίωση του νέου αεροδρομίου του νησιού. Στην αύξηση των υπό διαχείριση κεφαλαίων του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, που μελετάμε, συνέβαλλε σε μεγάλο βαθμό ο ισχυρός ρυθμός αύξησης του πραγματικού διαθέσιμου εισοδήματος των ευπόρων πελατών.

Στη συνέχεια, το έτος 2008 τα κεφάλαια υπό διαχείριση του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής αυξάνονται τον Ιανουάριο, μειώνονται κατά τον Φεβρουάριο και Μάρτιο, αυξάνονται από τον Απρίλιο, με έντονη αύξηση τους μήνες αιχμής της τουριστικής κίνησης Ιούνιο μέχρι Οκτώβριο, με εκ νέου μείωση τον Νοέμβριο και έντονη αύξηση τον Δεκέμβριο. Αντίστοιχα, κατά το ίδιο διάστημα τα ποσοστά επίτευξης στοχοθεσίας υπερβαίνουν το 100% κατά τους μήνες Ιανουάριος, Ιούνιος, Αύγουστος, Σεπτέμβριος, Οκτώβριος και πέφτουν κάτω από το 100% τους λοιπούς μήνες. Δεδομένης της έλλειψης εμπιστοσύνης στη φερεγγυότητα των τραπεζών στο υπό μελέτη διάστημα αιτιολογείται μια σχετική μείωση των καταθέσεων, ενώ για παράδειγμα η εφαρμογή του ΕΤΑΚ και η άμεση πληρωμή του από την πλειοψηφία των ευπόρων πελατών, οι οποίοι είχαν την οικονομική άνεση άμεσης αποπληρωμής του, δικαιολογούν τη μείωση των καταθέσεων κατά τους μήνες Φεβρουάριος και Μάρτιος. Οι εισπράξεις από τον τουρισμό, σημείωσαν ικανοποιητική αύξηση των καταθέσεων κατά τους μήνες Ιούνιος με Οκτώβριος.

Έπειτα, το έτος 2009 το σύνολο των κεφαλαίων υπό διαχείριση μειώνεται όλους τους μήνες πλην των μηνών Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος. Εμφανίζεται μειωμένη η τουριστική περίοδος οδηγώντας έτσι σε μια ανάλογη μείωση των εσόδων του τουρισμού. Το δε ποσοστό επίτευξης στοχοθεσίας υπερβαίνει το 100% από τον Απρίλιο μέχρι τον Σεπτέμβριο του 2009. Τους τελευταίους μήνες του 2009, η σημαντική αύξηση του κινδύνου ρευστότητας που αντιμετώπισαν οι ελληνικές τράπεζες οδήγησε σε μικρής κλίμακας εκροή καταθέσεων. Οι ελκυστικές αποδόσεις

των ομολόγων του Ελληνικού Δημοσίου και η ταυτόχρονη μείωση των επιτοκίων της Τράπεζας είχαν σαν αποτέλεσμα την τοποθέτηση μέρους των χρημάτων κάποιων ευπόρων πελατών σε προϊόντα του Ελληνικού Δημοσίου.

Κατά τη διάρκεια του 2010, διαφαίνεται ξεκάθαρα η κάμψη της τουριστικής κίνησης μιας και τα κεφάλαια παρουσιάζουν μια αύξηση μόνο ένα μήνα, τον Αύγουστο, ενώ τους υπόλοιπους διαρκώς μειώνονται. Είναι ξεκάθαρο καθ' όλη τη διάρκεια του έτους ότι η ρευστότητα των νοικοκυριών και των επιχειρήσεων μειώνεται. Αυτή η μείωση της ρευστότητας σε συνδυασμό με την γενικότερη αυξημένη αβεβαιότητα για την τρέχουσα οικονομική κατάσταση οδήγησε σε εκτεταμένες απώλειες και τελικά σε μείωση των καταθέσεων των ευπόρων πελατών για το συγκεκριμένο Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής. Το ποσοστό επίτευξης της στοχοθεσίας του εμφανίζεται αρκετά χαμηλό σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια, με τους μήνες Ιούλιο και Αύγουστο να υπερβαίνουν οριακά το 100%.

Παρατηρώντας το έτος 2011, το σύνολο των υπό διαχείριση κεφαλαίων μειώνεται σημαντικά σε σχέση με το έτος 2010 και κλείνει με τη μεγαλύτερη απώλεια καταθέσεων, από το 2007 που μελετάμε, κατά το μήνα Δεκέμβριο. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η τουριστική κίνηση εμφανίζεται εξαιρετικά χαμηλή, με τις εισπράξεις της να κινούνται σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα. Αρχίζει να γίνεται εξαιρετικά επιτακτική η ανάγκη ανταγωνιστικής τιμολόγησης των τουριστικών υπηρεσιών, προκειμένου να αναστραφεί αυτή η εικόνα της συσσωρευμένης απώλειας ανταγωνιστικότητάς. Το ποσοστό επίτευξης της στοχοθεσίας κινείται σε παρόμοια επίπεδα με το έτος 2010 και υπερβαίνει το 100% κατά τους μήνες Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος. Η αυξανόμενη αβεβαιότητα αναφορικά με το έντονα δυσμενές οικονομικό περιβάλλον αντανακλάται στις πιο περιοριστικές συνθήκες ρευστότητας, που αντανακλώνται με τη σειρά τους στη συρρίκνωση των τραπεζικών καταθέσεων. Η μείωση των καταθέσεων οφείλεται και στη μεταφορά κεφαλαίων εκτός του εγχώριου τραπεζικού συστήματος. Σημαντικός αριθμός ευπόρων καταθετών, λόγω του φόβου και της αβεβαιότητας που διαρκώς διογκώνεται, μεταφέρει μέρος των χρημάτων του σε τράπεζες του εξωτερικού, προκειμένου να τα διασφαλίσει σε περίπτωση πιθανής χρεοκοπίας της χώρας μας.

Το 2012 συνεχίζεται η σταδιακή μείωση των κεφαλαίων του χαρτοφυλακίου του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, που μελετάμε. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι είναι το πρώτο έτος που δεν διαπιστώνουμε αύξηση των καταθέσεων κατά τους καλοκαιρινούς μήνες, ως αντανάκλαση της γενικότερης μείωσης του τουρισμού για τη χώρα μας. Το ποσοστό επίτευξης της στοχοθεσίας ξεπερνάει το 100% κατά τους

μήνες Ιούλιος, Αύγουστος και Σεπτέμβριος και παραμένει σε χαμηλά επίπεδα τους υπόλοιπους. Η έντονη ανασφάλεια και η αύξηση του αισθήματος φόβου, το «κούρεμα» των ομολόγων του ελληνικού δημοσίου σε ποσοστό 53,50% προκάλεσαν σοβαρές κεφαλαιακές απώλειες για το συγκεκριμένο κατάστημα και για τη Τράπεζα γενικότερα.

Έπειτα, το έτος 2013, μετά από έξι χρόνια έντονης συρρίκνωσης των κεφαλαίων υπό διαχείριση του συγκεκριμένου Στελέχους, εμφανίζονται τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης. Υπάρχει μια σταδιακή αύξηση των καταθέσεων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, με μόνη εξαίρεση τους δύο τελευταίους μήνες, δηλαδή Νοέμβριο και Δεκέμβριο του 2013, όπου και διαπιστώνεται μια μικρή μείωση τους. Η σημαντική αύξηση των εισπράξεων του τουρισμού, κατά τους μήνες Ιούνιος με Οκτώβριος, και η συνεχιζόμενη βελτίωση των συνθηκών ρευστότητας στον ιδιωτικό τομέα, είχαν σαν αποτέλεσμα την αύξηση των καταθέσεων για το τρέχον έτος. Η Τράπεζα προχώρησε σε νέα αύξηση κεφαλαίου, στην οποία συμμετείχαν πρόθυμα οι εύποροι πελάτες του συγκεκριμένου Στελέχους, συμβάλλοντας έτσι θετικά στην κεφαλαιακή ενίσχυση του καταστήματος του και της Τράπεζας γενικότερα. Το ποσοστό επίτευξης της στοχοθεσίας ξεπερνάει το 100% κατά τους μήνες Ιούλιος, Αύγουστος, Σεπτέμβριος και Δεκέμβριος.

Τέλος, το έτος 2014, μετά από έξι συνεχόμενα έτη βαθιάς οικονομικής κρίσης, διαπιστώνουμε μια διαρκή αύξηση των κεφαλαίων του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, που αντικατοπτρίζει την συνέχιση μιας ανάκαμψης, που έχει ήδη ξεκινήσει από το 2013. Η εντυπωσιακή ανάκαμψη του τουρισμού (ρεκόρ αφίξεων το 2014) κυρίως λόγω της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας ως προς τις τιμές, βοήθησε στη βελτίωση του οικονομικού κλίματος και συνεπώς στην αύξηση των καταθέσεων. Το ποσοστό επίτευξης της στοχοθεσίας ξεπερνάει το 100% κατά τους 3 πρώτους μήνες (Ιανουάριος - Μάρτιος) και παραμένει κάτω από 100% τους υπόλοιπους εννιά.

Μελετώντας προσεκτικά τους πίνακες μας αξίζει να σημειώσουμε κάποιες παρατηρήσεις που δεν είναι τόσο προφανείς. Οι εύποροι πελάτες που «κρέμονται» στο πελατολόγιο του Στελέχους Personal Banking, συχνά λόγω κωλύματος, για παράδειγμα ασθένεια ή εργασία, δεν προσέρχονταν οι ίδιοι στη λήξη των καταθετικών ή επενδυτικών προγραμμάτων προς ανανέωση, αλλά οι συνδικαιούχοι, που είχαν ορίσει. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να «μεταφέρονται» τα κεφάλαια σε άλλο όνομα, σε άλλο πρώτο δικαιούχο, και στο σύστημα να εμφανίζονται σαν εκροή καταθέσεων, πράγμα που φυσικά δεν ίσχυε, μιας και τα συγκεκριμένα κεφάλαια δεν

είχαν φύγει ούτε από το συγκεκριμένο Στέλεχος ούτε από το κατάστημα. Επιπλέον, όσον αφορά τη στοχοθεσία του Στελέχους, αξίζει να τονίσουμε το γεγονός ότι η Τράπεζα, σε όλη αυτή τη κρίσιμη περίοδο, επαναπρορρομίζει τους στόχους της συνολικά και ατομικά, για το κάθε Στέλεχος, με βάση πάντα τις στρατηγικές προτεραιότητες που θέτει για τη κάθε περίοδο.

Η μελέτη του συγκεκριμένου Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής γίνεται για να καταδείξει, αφενός πόσο οι αυξομειώσεις των κεφαλαίων υπό διαχείριση και του ποσοστού επίτευξης στοχοθεσίας συμβαδίζουν με τα σημαντικότερα γεγονότα της κάθε περιόδου και με το γενικότερο κλίμα της οικονομικής κατάστασης / της κρίσης που βιώνει η χώρα μας, και αφετέρου πόσο αποτελεσματικό ήταν το συγκεκριμένο Στέλεχος.

Ως προς το πρώτο σκέλος, θα λέγαμε ότι φυσικά και δεν θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστη, ούτε η αυξομείωση των κεφαλαίων υπό διαχείριση του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής ούτε η επίτευξη της στοχοθεσίας του, από το σύνολο των γεγονότων που διαδραματίζονταν σε ολόκληρη την χώρα. Ωστόσο, τα σημάδια της κρίσης δεν εμφανίζονται τόσο έντονα στην επαρχιακή περιοχή που μελετάμε σε σχέση με μια μεγάλη πόλη, όπως για παράδειγμα η Αθήνα, γεγονός που ευνόησε το συγκεκριμένο Στέλεχος καθ' όλη τη διάρκεια εργασίας του (και τα 8 έτη). Στην επαρχία οι άνθρωποι ζουν με λιγότερο άγχος και λιγότερο φόβο για το μέλλον.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι αρκετά από τα κεφάλαια που εμφανίζονται σαν απώλεια καταθέσεων αφορούν αγορές ακινήτων ή άλλες πάγιες επενδύσεις και όχι διαρροή καταθέσεων προς τράπεζες του ανταγωνισμού ή προς το εξωτερικό. Περίπου το 10% των ευπόρων πελατών του συγκεκριμένου Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής ήταν αλλοδαποί, που είτε έμεναν μόνιμα στο εξωτερικό και είχαν εξοχική κατοικία στην περιοχή, οπού και παραθέριζαν κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες, είτε έμεναν και εργάζονταν για χρόνια σε αυτή. Οι μεν πρώτοι είχαν μεταφέρει τις καταθέσεις τους στην Ελλάδα, και συγκεκριμένα στη περιοχή όπου και διατηρούσαν εξοχική κατοικία, αρκετά χρόνια πριν το 2007, λόγω υψηλότερων επιτοκίων σε σχέση με τη χώρα προέλευσης τους αλλά και λόγω ευνοϊκότερης φορολογίας και με την κρίση, λόγω φόβου, τις αποσύρανε. Οι δε άλλοι, έμεναν και εργάζονταν στην περιοχή αρκετά χρόνια, αποταμιεύοντας αρκετά χρήματα. Με την κρίση και την έντονη ανεργία, αναγκάστηκαν να μεταναστεύσουν σε άλλη χώρα με την προσδοκία να βρουν καλύτερες συνθήκες εργασίας, και φυσικά «πήραν» μαζί τους τις καταθέσεις τους.

Ως προς το δεύτερο σκέλος, ξεκινώντας, θα θέλαμε να επισημάνουμε ότι το υπό μελέτη Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής ξεκίνησε τη θητεία του το 2007 παραλαμβάνοντας ένα χαρτοφυλάκιο με συνολικό αριθμό πελατών περίπου 180 και κατάφερε μέσα σε οκτώ χρόνια να προσθέσει άλλους 220 πελάτες, φτάνοντας στα τέλη του 2014 να έχει ένα χαρτοφυλάκιο με συνολικά 400 πελάτες. Δεδομένου της έντονης επιθετικότητας των υπολοίπων τραπεζών στη περιοχή και των ιδιαίτερα ανταγωνιστικών επιτοκίων, που αυτές προσέφεραν, είναι αξιοσημείωτη η διακράτηση του πελατολογίου του και η εντυπωσιακή ανάπτυξη του. Το συγκεκριμένο Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής, τολμάμε να πούμε ότι όχι απλά κέρδισε την εμπιστοσύνη των πελατών του, αλλά εδραίωσε περαιτέρω την εμπιστοσύνη τους προς το πρόσωπο του και τη Τράπεζα, που εκπροσωπούσε, μιας και εκμηδένισε σχεδόν την μεταφορά κεφαλαίων σε εγχώρια ανταγωνιστική τράπεζα, αλλά και κέρδισε από αυτούς τη καλύτερη προβολή και διαφήμιση, που είχε σαν αποτέλεσμα την προσέλκυση και άλλων νέων πελατών.

Μέσα σε ένα περιβάλλον έντονων υφεσιακών πιέσεων, ήταν αναπόφευκτη η εκροή μέρους των κεφαλαίων υπό την διαχείριση του, κυρίως προς τράπεζες του εξωτερικού ή προς θυρίδες. Ταυτόχρονα, κατέστη εξαιρετικά δύσκολη η επίτευξη της ατομικής του στοχοθεσίας, που και πάλι στάθηκε σε αξιοπρεπή επίπεδα, υπερβαίνοντας το 100% σε 35 παρατηρήσεις, ενώ κυμάνθηκε άνω του 95% σε άλλες 41 και κάτω του 95% στις υπόλοιπες 20, σε σύνολο 96 παρατηρήσεων.

Σε μια εξαιρετικά κρίσιμη περίοδο, το συγκεκριμένο Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής, αναγνωρίζοντας το πόσο σημαντικοί ήταν και είναι οι εύποροι πελάτες για τη Τράπεζα, παρέχοντας τους υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, καλύπτοντας το αίσθημα της ικανοποίησης τους και αυξάνοντας το αίσθημα της αφοσίωσης τους για την Τράπεζα, λειτούργησε :

- Κατασταλτικά, επιλύοντας τα προβλήματα τους, αναζητώντας και προτείνοντας λύσεις στις όποιες ανάγκες, αλλά και ανησυχίες τους, απορροφώντας τυχόν κραδασμούς στις σχέσεις τους με την Τράπεζα.
- Προληπτικά, αποφεύγοντας τη διαρροή τους προς τον ανταγωνισμό.
- Συνεκτικά, ενδυναμώνοντας τις σχέσεις τους με την Τράπεζα.

Κατά αυτόν τον τρόπο συνέβαλλε τα μέγιστα ώστε, αφενός, το ίδιο το Στέλεχος να χαρακτηριστεί ως αποδοτικό, και αφετέρου, η Τράπεζα να μπορέσει να πετύχει την αποδοτική διαχείριση των σχέσεων με αυτούς τους ιδιαίτερως σημαντικούς της πελάτες, τους εύπορους πελάτες.

4.4 Ανάλυση χρονοσειρών και προβλέψεις

Στην εργασία αυτή, μελετήσαμε την πορεία της ελληνικής κρίσης κατά τα έτη 2007 έως 2014 και προσπαθήσαμε να απεικονίσουμε τον τρόπο με τον οποίο αυτή επέδρασε στην εικόνα των υπό διαχείριση κεφαλαίων και στο ποσοστό επίτευξης της στοχοθεσίας του συγκεκριμένου Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής που μελετάμε. Στο σημείο αυτό, θα αποδείξουμε, με τη χρήση του στατιστικού πακέτου εφαρμογών StatGraphics, ότι η αυξομείωση των υπό διαχείριση κεφαλαίων και το ποσοστό επίτευξης της στοχοθεσίας το έτος 2015 για το συγκεκριμένο Στέλεχος, ήταν «αναμενόμενα», με βάση τα στοιχεία που συλλέξαμε κατά τα έτη 2007 έως 2014.

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να κάνουμε μια σύντομη αναφορά στη μεθοδολογία ανάλυσης χρονοσειρών. Η μεθοδολογία ανάλυσης χρονοσειρών παράγει τα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Ανακαλύπτουμε συστηματικά πρότυπα που υπάρχουν.
- Αναπτύσσουμε μοντέλα που εξηγούν τα υπάρχοντα δεδομένα.
- Προβλέπουμε τις τιμές που θα λάβει η μεταβλητή μας μελλοντικά.
- Εκτιμούμε τη δράση των εξωτερικών παραγόντων στην εξέλιξη της χρονοσειράς.

Σε ότι αφορά το μοντέλο, τα βήματα ανάπτυξης που ακολουθούνται, είναι τα ακόλουθα:

- Αναγνώριση, όπου επιλέγουμε ένα δοκιμαστικό μοντέλο, φειδωλό σε ό,τι αφορά τον αριθμό των παραμέτρων που περιέχει και ικανό να μας δείξει αν υπάρχουν βασικά χαρακτηριστικά στη χρονοσειρά, όπως τάση και εποχικότητα ή κυκλικότητα.
- Εκτίμηση των παραμέτρων του μοντέλου ύστερα από προσαρμογή του στα δεδομένα. Εδώ πραγματοποιείται έλεγχος της σημαντικότητας των παραμέτρων, προβλέπουμε το μέρος της χρονοσειράς που χρησιμοποιείται για αυτό το σκοπό και τέλος αποδεχόμαστε ή απορρίπτουμε αυτό το μοντέλο.
- Διάγνωση στην οποία περιλαμβάνεται η εκτίμηση της ποιότητας του μοντέλου (υπόλοιπα και λάθη εκτίμησης), η διασταύρωση του με νέα δεδομένα και στο τέλος αποδεχόμαστε ή απορρίπτουμε αυτό το μοντέλο.

Το πρόγραμμα που θα μας βοηθήσει στη πρόβλεψη είναι το StatGraphics. Το συγκεκριμένο χρησιμοποιεί συντελεστές τάσεων, εποχικότητας και εξομάλυνσης, που

βασίζονται σε κινητούς μέσους όρους, ανάλυση παλινδρόμησης και διαφορετικές εξισώσεις. Είναι ακριβές και ευέλικτο, γι' αυτό και χρησιμοποιείται σε ευρεία εφαρμογών. Το παραπάνω πρόγραμμα θα χρησιμοποιηθεί και στα δικά μας δεδομένα που αφορούν τα κεφάλαια υπό διαχείριση και το ποσοστό επίτευξης στοχοθεσίας Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, με σκοπό να δημιουργηθεί ένα κατάλληλο μοντέλο, που θα αντιπροσωπεύει με ακρίβεια τα πρότυπα της κάθε χρονοσειράς μας στο παρελθόν και στο μέλλον.

Η χρονοσειρά μας για τα κεφάλαια υπό διαχείριση δεν εμφανίζει εποχικότητα. Το συγκεκριμένο μοντέλο επιλέχθηκε για το σύνολο 96 μηνιαίων παρατηρήσεων, που ξεκινούν από τον 01/2007 και τελειώνουν τον 12/2014, το οποίο αντιστοιχεί στο μοντέλο Holt's Γραμμικής Εκθετικής Εξομάλυνσης (Holt's linear exp. Smoothing), με $\alpha = 0,9178$ και $\beta = 0,0886$, γιατί κατέχει σχεδόν το μικρότερο μέσο τετραγωνικό σφάλμα (RMSE), έχει το χαμηλότερο Akaike Information Criterion (AIC) (14,3968) και περνάει επιτυχώς το κριτήριο τυχαιότητας των σφαλμάτων.

Παρατηρώντας τον παρακάτω πίνακα και με βάση τα προαναφερόμενα της παρούσης ενότητας, βλέπουμε τις προβλέψεις για τα κεφάλαια υπό διαχείριση για τους επόμενους 12 μήνες για το έτος 2015 στη στήλη «Πρόβλεψη», τα διαστήματα που κυμαίνονται (κάτω όριο 95% – άνω όριο 95%) και ότι υπάρχει τάση ελαφρώς αυξητική. Έχουμε μια πρόβλεψη της μελλοντικής διακύμανσης των τιμών, των 12 επόμενων μηνών, η οποία, υπερβαίνει ελάχιστα τις τιμές των αντίστοιχων 12 μηνών του έτους 2014.

		<i>Κάτω όριο 95,0%</i>	<i>Άνω όριο 95,0%</i>
<i>Περίοδος</i>	<i>Πρόβλεψη</i>	<i>Όριο</i>	<i>Όριο</i>
1/15	33786,8	31206,4	36367,2
2/15	33809,0	30161,4	37456,6
3/15	33831,2	29240,1	38422,2
4/15	33853,3	28370,2	39336,5
5/15	33875,5	27523,1	40227,9
6/15	33897,7	26684,4	41111,0
7/15	33919,9	25845,9	41993,9
8/15	33942,0	25002,7	42881,4
9/15	33964,2	24151,5	43777,0
10/15	33986,4	23290,1	44682,7
11/15	34008,6	22417,2	45600,0
12/15	34030,7	21531,6	46529,9

Τα δεδομένα που εξεργαζόμαστε για το ποσοστό επίτευξης στοχοθεσίας εμφανίζουν εποχικότητα (S) που ισούται με 12 (1/0,0827). Το μοντέλο που επιλέγουμε είναι το ARIMA (0,0,2)χ(2,1,2)₁₂, το οποίο θα μας παράξει τη βέλτιστη μηνιαία πρόβλεψη του ποσοστού επίτευξης στοχοθεσίας. Το συγκεκριμένο μοντέλο επιλέχθηκε για σύνολο 96 μηνιαίων παρατηρήσεων που ξεκινούν από τον 01/2007 και τελειώνουν τον 12/2014 και πληροί τις προδιαγραφές της στατιστικής σημαντικότητας του p-value, η τιμή του οποίου είναι μικρότερη του 0,05. Επιπρόσθετα, αναφορικά με την επιλογή του προαναφερθέντος μοντέλου παρατηρούμε ότι κατέχει σχεδόν το μικρότερο μέσο τετραγωνικό σφάλμα (RMSE), το χαμηλότερο Akaike Information Criterion (AIC) (2,3713) και περνάει επιτυχώς το κριτήριο τυχαιότητας των σφαλμάτων.

Από τον παρακάτω πίνακα και με βάση τα προαναφερόμενα της παρούσας ενότητας, απεικονίζονται οι προβλέψεις για τους 12 μήνες του έτους 2015 στη στήλη «Πρόβλεψη», τα διαστήματα που κυμαίνονται (κάτω όριο 95% – άνω όριο 95%) και διαπιστώνουμε ότι δεν υπάρχει σαφής τάση. Έχουμε μια πρόβλεψη της μελλοντικής διακύμανσης των τιμών, των 12 επόμενων μηνών, η οποία παρουσιάζει ελαφρώς χαμηλότερες τιμές σε σχέση με τις τιμές των αντίστοιχων 12 μηνών του έτους 2014.

		<i>Κάτω όριο 95,0%</i>	<i>Άνω όριο 95,0%</i>
<i>Περίοδος</i>	<i>Πρόβλεψη</i>	<i>Όριο</i>	<i>Όριο</i>
1/15	96,9675	90,3999	103,535
2/15	90,2909	82,5109	98,071
3/15	88,2753	79,9603	96,5903
4/15	94,2278	85,9128	102,543
5/15	94,389	86,074	102,704
6/15	94,5382	86,2232	102,853
7/15	97,7949	89,4799	106,11
8/15	103,787	95,4719	112,102
9/15	99,9035	91,5885	108,218
10/15	96,9291	88,6141	105,244
11/15	89,6087	81,2937	97,9237
12/15	88,3675	80,0525	96,6825

Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει ότι το μοντέλο πρόβλεψης που προκρίθηκε πληροί και τους 3 ελέγχους και συνεπώς η πρόβλεψη μας είναι έγκυρη και αξιόπιστη.

Το 2015, είναι ένα έτος κατά το οποίο η οικονομική δραστηριότητα προβλέπεται να συνεχίσει να υποστηρίζεται από τη σταδιακή ανάκαμψη της εγχώριας ζήτησης, παρά την πολιτική αβεβαιότητα των τελευταίων μηνών. Το 2015 αναμένεται θετικός ρυθμός μεγέθυνσης, ο οποίος εκτιμάται ότι θα βασιστεί στην αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης, στις θετικές εξελίξεις στην αγορά εργασίας, στη συνέχιση της πτωτικής πορείας των τιμών και στη προοπτική της θετικής εξέλιξης των επιχειρηματικών επενδύσεων, κυρίως λόγω των αναμενόμενων κερδών κατά την τουριστική περίοδο τους καλοκαιρινούς μήνες. Παρόλα αυτά, η ελληνική οικονομία εξακολουθεί να βρίσκεται αντιμέτωπη με την κρίση και τα γεγονότα των ετών 2007 με 2014 δε θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστες τις προβλέψεις μας για το έτος 2015.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο - Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Ο λόγος για τον οποίο έγινε η επιλογή του θέματος «Προσωπική Τραπεζική: Μελέτη περίπτωσης διαχρονικής εξέλιξης σε ελληνική τράπεζα.», ήταν για να γίνει όσο το δυνατόν καλύτερα η προσέγγιση του θέματος και η κατανόηση της σημασίας της γέννησης του θεσμού αυτού και της εξέλιξης του. Αρχικά προσπαθήσαμε να αναλύσουμε τη δημιουργία και τη λειτουργία του θεσμού Προσωπικής Τραπεζικής. Στη συνέχεια έγινε προσπάθεια να τονίσουμε τη σημασία ύπαρξης του θεσμού αυτού. Συνεχίζοντας την έρευνα μας παρουσιάσαμε και αναλύσαμε τα δεδομένα μας, που αφορούν τα κεφάλαια υπό διαχείριση και το ποσοστό επίτευξης στοχοθεσίας Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής όλων των μηνών από 01.01.2007 έως 31.12.2014. Τέλος, κάναμε πρόβλεψη για τους 12 μήνες του 2015.

Η μελέτη του συγκεκριμένου Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής γίνεται για να καταδείξει, αφενός πόσο οι αυξομειώσεις των κεφαλαίων υπό διαχείριση και του ποσοστού επίτευξης στοχοθεσίας συμβαδίζουν με τα σημαντικότερα γεγονότα της κάθε περιόδου και με το γενικότερο κλίμα της οικονομικής κατάστασης / της κρίσης που βιώνει η χώρα μας, και αφετέρου πόσο αποτελεσματικό ήταν το συγκεκριμένο Στέλεχος. Η Τράπεζα, σε όλη αυτή τη κρίσιμη περίοδο, επαναπροσαρμόζει τους στόχους της συνολικά και ατομικά, για το κάθε Στέλεχος, με βάση πάντα τις στρατηγικές προτεραιότητες που θέτει για τη κάθε περίοδο.

Η ανάλυση του προφίλ των ευπόρων πελατών και οι χρήσιμες πληροφορίες, που πηγάζουν από την ανάλυση αυτή, εξασφαλίζουν στους ίδιους την προνομιακή εξυπηρέτηση, που αυτοί απαιτούν, και στην Τράπεζα τη δυνατότητα να αναπτύσσει κατάλληλες στρατηγικές για την επαρκή ανταπόκριση στις καταναλωτικές τους ανάγκες, τη συνεχή αύξηση της ικανοποίησης και διατήρησης αυτών των πελατών κρίσιμης σημασίας. Η διαρκής και δια βίου εκπαίδευση των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής παρέχει σε αυτά την εξειδικευμένη γνώση, προκειμένου να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις ανάγκες και στις αυξημένες απαιτήσεις των ευπόρων πελατών. Το άριστο επίπεδο εξυπηρέτησης και ανταπόκρισης στις ανάγκες των ευπόρων πελατών έχει σαν αποτέλεσμα την συνεχή βελτίωση της εικόνας και της φήμης της Τράπεζας και οδηγεί στην αύξηση των κερδών της.

Οι εξελίξεις και ο έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών, ανάγκασε τις τράπεζες να επαναπροσδιορίσουν τους στόχους τους. Δεν ήταν δυνατό να πορεύονται με συνταγές του παρελθόντος, με προκατασκευασμένες απαντήσεις σε προβλήματα που είτε τίθονταν με νέο τρόπο είτε ήταν εντελώς καινούρια, με την απαίτηση της διατήρησης κεκτημένων, αλλά έπρεπε να ανανεώσουν τη σχέση τους με τους πελάτες τους. Μέσω διάθεσης προϊόντων που ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες των ευπόρων πελατών, αλλά και τις δυνατότητες τους και το προφίλ τους, μέσω απόλυτης διαφάνειας στις συναλλαγές και μέσω διαμόρφωσης νέων προτύπων συναλλακτικής ηθικής, αλλά κυρίως μέσω της άρτιας και αποκλειστικής εξυπηρέτησης τους από τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, η Τράπεζα κέρδισε την εμπιστοσύνη, την ικανοποίηση και την αφοσίωση των ευπόρων πελατών.

Μέσα σε ένα εξαιρετικά αρνητικό περιβάλλον, η Τράπεζα ακολουθώντας με συνέπεια τη στρατηγική που έχει χαράξει, διαχειρίζεται τον εκάστοτε αυξημένο κίνδυνο, αλλά και τις τρέχουσες χρηματοδοτικές ανάγκες, όχι μόνο των νοικοκυριών, αλλά και των επιχειρήσεων, διατηρώντας ταυτόχρονα αμείωτη τη προσήλωση της στους βασικούς της άξονες.

Βασικός άξονας της Τράπεζας ήταν και είναι η διατήρηση και ενίσχυση των βασικών πηγών κερδοφορίας της, όπως είναι οι εύποροι πελάτες. Η διαχείριση των σχέσεων με τη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών μπορεί να είναι αρκετά πολύπλοκη και δύσκολη, αλλά ζωτικής και στρατηγικής σημασίας για την επιβίωση της Τράπεζας. Παρά τις δραματικές συνθήκες έλλειψης ρευστότητας, η ευρεία καταθετική βάση ενισχύθηκε περαιτέρω, χάρη στην εμπιστοσύνη των πελατών στην ικανότητα της Τράπεζας να ανταπεξέλθει στις επιπτώσεις της κρίσης.

Βασική στρατηγική επιδίωξη της Τράπεζας αποτέλεσε και αποτελεί η διατηρήσιμη κερδοφορία, η διατήρηση και ενίσχυση των πηγών εσόδων και η συνεχής προσπάθεια περιστολής του λειτουργικού κόστους, των λειτουργικών δαπανών. Πυλώνας, ίσως ο σημαντικότερος, πάνω στον οποίο στηρίχθηκε η Τράπεζα για να το πετύχει αυτό ήταν η κεφαλαιακή της ενίσχυση μέσω της διατήρησης και αύξησης του χαρτοφυλακίου των ευπόρων πελατών της. Η ρευστότητα ήταν όλα αυτά τα χρόνια και εξακολουθεί να είναι σημαντική πίεση, αλλά μέχρι σήμερα διαχειρίσιμη.

Η Τράπεζα, σε αυτή τη κρίσιμη περίοδο, όχι μόνο δεν έμεινε απαθής ή αδρανής, αλλά αντίθετα ανέλαβε η ίδια πρωτοβουλίες, όπως την υποστήριξη της καινοτομίας, την υιοθέτηση νέων προτύπων συναλλακτικής συμπεριφοράς, την στήριξη του θεσμού των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής, που ήταν απαραίτητες για την

ανασυγκρότηση και την ενίσχυση όχι μόνο της ίδιας, αλλά και του ελληνικού τραπεζικού συστήματος γενικότερα. Σε όλη την διάρκεια του υπό μελέτη διαστήματος (2007-2014), η Τράπεζα προσαρμόστηκε στις επικρατούσες συνθήκες, με την άμεση λήψη μέτρων όπου και όποτε χρειάστηκε, αποδεικνύοντας ότι διαθέτει υγιή αντανakλαστικά και ενισχύοντας τη φυσιογνωμία της ως ηγετική δύναμη στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα.

Η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος δημιούργησε ένα πλήρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, το οποίο με τη σειρά του «γέννησε» την ανάγκη για λειτουργία των τραπεζών σύμφωνα με μια πελατοκεντρική αντίληψη, με προσανατολισμό στο πελάτη και πιο συγκεκριμένα στη περίπτωση μας στον εύπορο πελάτη. Η Τράπεζα στο πλαίσιο της άριστης και ποιοτικής εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των αναγκών της μερίδας αυτής του πελατολογίου της, παρέχει υψηλής ποιότητας τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες σε αυτούς, τους διαχειρίζεται και τους εξυπηρετεί με εξειδικευμένους υπαλλήλους της, τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής, έτσι ώστε να βελτιώνει την αξία τους και να αυξάνει το βαθμό αφοσίωσης τους και το μερίδιο της στην αγορά. Έτσι, ενισχύει την κερδοφορία της. Η πεποίθηση ότι ο εύπορος πελάτης είναι πρόθυμος να «πληρώσει» κάτι παραπάνω για την καλύτερη ποιοτική εξυπηρέτηση που απολαμβάνει, ενισχύει τις ενέργειες της Τράπεζας προς διατήρηση και διαρκή αύξηση αυτού του κερδοφόρου τμήματος πελατείας.

Τα Στελέχη Προσωπικής Τραπεζικής κατανοώντας τις ανάγκες και τις απαιτήσεις, τις επιθυμίες και τα ενδιαφέροντα, το προφίλ και την επενδυτική και αγοραστική συμπεριφορά των ευπόρων πελατών, που εντάσσονται στο πελατολόγιο τους, ανταποκρίνονται καλύτερα σε αυτό που επιθυμούν και τους προσφέρουν ικανοποίηση. Έτσι, δημιουργούν αφοσιωμένους και πιστούς πελάτες. Κάθε πελάτης είναι μια ξεχωριστή οντότητα και έχει διαφορετική προσωπικότητα. Μέσα από μια συχνή, ημερήσια, εβδομαδιαία ή και μηνιαία επικοινωνία με τους πελάτες του, το Στέλεχος καταφέρνει να κερδίζει και τους πιο δύσκολους και δύστροπους πελάτες του. Άλλωστε, όλοι οι πελάτες ικανοποιούνται ευκολότερα και άλλοι είναι πιο απαιτητικοί και ικανοποιούνται πολύ δυσκολότερα.

Το κάθε Στέλεχος Προσωπικής Τραπεζικής οφείλει να ενασχολείται με τις πραγματικές ανάγκες, τα θέλω, τα ζητήματα προς επίλυση και να βλέπει τον εύπορο πελάτη ως το βασικό πρίσμα για τη θεώρηση όλων των ενεργειών και των αποφάσεων, να έχει διάθεση για υιοθέτηση υποστηρικτικών πεποιθήσεων και

υπέρβαση εμποδίων και να καταφέρνει να δημιουργεί θετικές εμπειρίες εξυπηρέτησης σε κάθε στιγμή του «ταξιδιού» του εύπορου πελάτη.

Η υιοθέτηση και διατήρηση της πελατοκεντρικής αντίληψης είναι πολύ σημαντική. Τα Στελέχη εξυπηρετώντας ποιοτικά καταφέρνουν να επικοινωνούν αποτελεσματικά και να ενεργούν με αριστεία στις εργασίες της εξυπηρέτησης. Αναπτύσσοντας σχέσεις στενής συνεργασίας με τους εύπορους πελάτες, τα Στελέχη επιτυγχάνουν οι σχέσεις αυτές να διέπονται από τη δύναμη της ανταπόκρισης και καταφέρνουν να αποκτούν ενσυναίσθηση και να ακούν ενεργητικά και όχι παθητικά. Έτσι, καλλιεργούν το αίσθημα της εμπιστοσύνης και γίνονται αξιόπιστοι «αρωγοί» των ευπόρων πελατών, ενισχύουν την εμπιστοσύνη στη μεταξύ τους σχέση και επανορθώνουν πιθανά ρήγματα. Ενεργώντας προδραστικά, θα λέγαμε, αποφορτίζουν πιθανές δυσαρέσκεις και επιτυγχάνουν να διατηρούν μακροχρόνια συνεργασία. Στο σημείο αυτό, καταδεικνύεται έντονα η σημασία προσεκτικής επιλογής των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής, που θα διαθέτουν τα επιθυμητά χαρακτηριστικά και θα συμβάλλουν στη κερδοφορία και επιτυχία της Τράπεζας.

Κλείνοντας, θα θέλαμε να τονίσουμε πόσο σημαντικό είναι τα προσεχή χρόνια να δοθεί ακόμα μεγαλύτερη βαρύτητα στο θεσμό του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη), ένα θεσμό με μεγάλες προοπτικές τόσο στο διεθνή όσο και στον Ελλαδικό χώρο. Θα μπορούσε ίσως να χαρακτηριστεί ως ο σημαντικότερος θεσμός της Τράπεζας και ο μόνος που μπορεί να αποφέρει πραγματικά κέρδη. Η Τράπεζα αναγνωρίζοντας τη μεγάλη σημασία του θεσμού αυτού, καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και σίγουρα θα πρέπει να δίνει συνεχώς όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα στην προσεκτική επιλογή των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής, στην διαρκή και δια βίου εκπαίδευση τους, στην αύξηση του αριθμού των Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής.

Τα τελευταία χρόνια και εντονότερα το 2014, η Τράπεζα αύξησε τις τοποθετήσεις Στελεχών Προσωπικής Τραπεζικής στο δίκτυο των καταστημάτων της, τοποθετώντας δύο και τρία Στελέχη σε καταστήματα με μεγάλο αριθμό πελατών, διαμορφώνοντας ειδικούς χώρους και αποκλειστικά καταστήματα για την ακόμα καλύτερη και ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των ευπόρων πελατών. Η Τράπεζα βελτιώνοντας διαρκώς τον τρόπο λειτουργίας του θεσμού Προσωπικής Τραπεζικής θα συντελέσει στο να εδραιωθεί ακόμα περισσότερο ο θεσμός αυτός στον τραπεζικό χώρο και να αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ελπίζουμε, με την παραπάνω εργασία να προσεγγίσαμε όσο το δυνατόν καλύτερα το θεσμό του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη) και να σας παρουσιάσαμε την

γέννηση, την εξέλιξη καθώς και τις προοπτικές του όσο πιο ρεαλιστικά γίνεται. Το μέλλον των τραπεζών βασίζεται στους εύπορους πελάτες και γι' αυτό το λόγο θα πρέπει να στρέψουμε το βλέμμα μας στην περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη του θεσμού του Προσωπικού Τραπεζίτη (Συνεργάτη).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ακολουθώς, θα παρουσιάσουμε τα δύο παραρτήματα για τα κεφάλαια υπό διαχείριση ανά μήνα (Number of Capitals) και το ποσοστό επίτευξης της στοχοθεσίας (Number of Percentage) ανά μήνα του Στελέχους Προσωπικής Τραπεζικής, στα οποία υπάρχουν όλες οι στατιστικές επεξεργασίες, οι οποίες έγιναν μέσω του στατιστικού πακέτου StatGraphics και οι οποίες ουσιαστικά επιβεβαιώνουν το αποτέλεσμα του κυρίου μέρους της εργασίας μας.

Automatic Forecasting - NUMBER OF CAPITALS

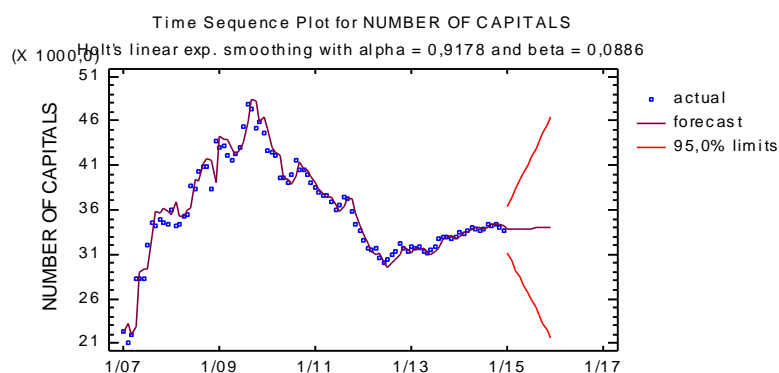
Data variable: NUMBER OF CAPITALS

Number of observations = 96
Start index = 1/07
Sampling interval = 1,0 month(s)

Forecast Summary

Forecast model selected: Holt's linear exp. smoothing with alpha = 0,9178 and beta = 0,0886
Number of forecasts generated: 12
Number of periods withheld for validation: 0

	<i>Estimation</i>	<i>Validation</i>
<i>Statistic</i>	<i>Period</i>	<i>Period</i>
RMSE	1323,46	
MAE	893,326	
MAPE	2,49108	
ME	-115,975	
MPE	-0,288291	



Forecast Table for NUMBER OF CAPITALS

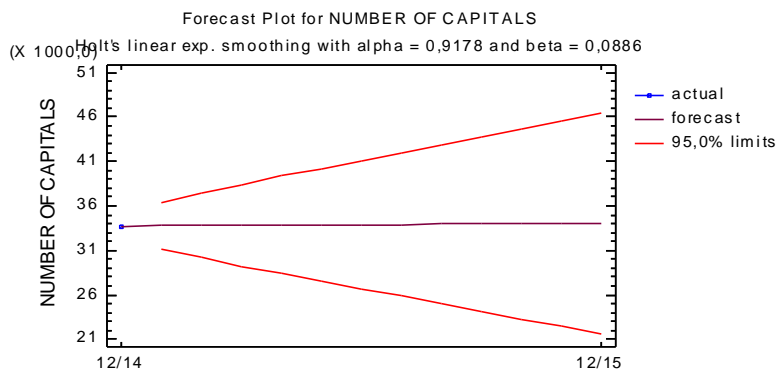
Model: Holt's linear exp. smoothing with alpha = 0,9178 and beta = 0,0886

<i>Period</i>	<i>Data</i>	<i>Forecast</i>	<i>Residual</i>
1/07	22279,0	22091,4	187,614
2/07	21085,0	23206,4	-2121,36
3/07	22017,0	22029,7	-12,6592
4/07	28286,0	22787,3	5498,71
5/07	28187,0	29050,4	-863,399
6/07	28226,0	29404,2	-1178,15

7/07	32060,0	29373,2	2686,78
8/07	34527,0	33108,0	1418,99
9/07	34251,0	35794,6	-1543,61
10/07	34905,0	35636,6	-731,611
11/07	34627,0	36164,4	-1537,37
12/07	34341,0	35827,6	-1486,59
1/08	35938,0	35416,5	521,468
2/08	34220,0	36890,9	-2670,87
3/08	34462,0	35218,1	-756,097
4/08	35197,0	35241,2	-44,2185
5/08	35487,0	35914,1	-427,106
6/08	38693,0	36200,8	2492,15
7/08	38410,0	39369,5	-959,54
8/08	40336,0	39292,2	1043,76
9/08	40929,0	41138,4	-209,446
10/08	40779,0	41817,4	-1038,43
11/08	38299,0	41651,1	-3352,13
12/08	43680,0	39088,7	4591,27
1/09	43095,0	44190,1	-1095,13
2/09	43154,0	43983,5	-829,5
3/09	42158,0	43953,2	-1795,21
4/09	41613,0	42890,6	-1277,61
5/09	42349,0	42199,2	149,826
6/09	42978,0	42830,0	147,978
7/09	45371,0	43471,2	1899,79
8/09	47820,0	45874,7	1945,31
9/09	47339,0	48478,1	-1139,14
10/09	45117,0	48158,0	-3041,05
11/09	45951,0	45845,1	105,903
12/09	44702,0	46429,0	-1727,03
1/10	42732,0	45190,3	-2458,26
2/10	42401,0	43080,5	-679,468
3/10	42115,0	42548,0	-432,999
4/10	39607,0	42206,5	-2599,53
5/10	39634,0	39665,2	-31,2316
6/10	39014,0	39478,6	-464,578
7/10	39973,0	38856,4	1116,58
8/10	41528,0	39776,2	1751,75
9/10	40479,0	41421,5	-942,483
10/10	40475,0	40517,3	-42,3091
11/10	39885,0	40435,9	-550,874
12/10	39061,0	39842,9	-781,883
1/11	38532,0	38974,3	-442,291
2/11	37910,0	38381,4	-471,411
3/11	37707,0	37723,5	-16,471
4/11	37616,0	37481,7	134,264
5/11	36813,0	37389,3	-576,263
6/11	36064,0	36597,8	-533,808
7/11	36603,0	35801,9	801,089
8/11	37432,0	36296,3	1135,68
9/11	37326,0	37190,2	135,829
10/11	35783,0	37177,4	-1394,4
11/11	34458,0	35646,8	-1188,8
12/11	33595,0	34208,2	-613,23
1/12	32621,0	33248,1	-627,052
2/12	31760,0	32224,2	-464,198
3/12	31466,0	31312,1	153,936
4/12	31641,0	30979,8	661,229
5/12	30568,0	31166,8	-598,841
6/12	30031,0	30148,7	-117,723
7/12	30453,0	29562,6	890,398
8/12	30905,0	29974,1	930,861

9/12	31237,0	30498,5	738,492
10/12	32173,0	30906,4	1266,63
11/12	31666,0	31902,0	-235,958
12/12	31399,0	31499,3	-100,283
1/13	31807,0	31213,0	594,024
2/13	31642,0	31612,2	29,7916
3/13	31801,0	31496,0	304,989
4/13	31262,0	31657,2	-395,19
5/13	31179,0	31143,6	35,3905
6/13	31423,0	31028,1	394,906
7/13	31873,0	31274,7	598,346
8/13	32776,0	31756,6	1019,41
9/13	33006,0	32707,9	298,129
10/13	33005,0	33021,4	-16,4035
11/13	32723,0	33044,9	-321,924
12/13	32947,0	32761,9	185,14
1/14	33490,0	32959,2	530,766
2/14	33387,0	33517,0	-129,984
3/14	33745,0	33457,7	287,272
4/14	33956,0	33804,8	151,21
5/14	33913,0	34039,3	-126,27
6/14	33748,0	34008,8	-260,811
7/14	33905,0	33833,7	71,3382
8/14	34375,0	33969,2	405,84
9/14	34285,0	34444,7	-159,666
10/14	34351,0	34388,2	-37,1668
11/14	34053,0	34441,1	-388,075
12/14	33731,0	34140,4	-409,363

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
1/15	33786,8	31206,4	36367,2
2/15	33809,0	30161,4	37456,6
3/15	33831,2	29240,1	38422,2
4/15	33853,3	28370,2	39336,5
5/15	33875,5	27523,1	40227,9
6/15	33897,7	26684,4	41111,0
7/15	33919,9	25845,9	41993,9
8/15	33942,0	25002,7	42881,4
9/15	33964,2	24151,5	43777,0
10/15	33986,4	23290,1	44682,7
11/15	34008,6	22417,2	45600,0
12/15	34030,7	21531,6	46529,9



Model Comparison

Data variable: NUMBER OF CAPITALS

Number of observations = 96

Start index = 1/07

Sampling interval = 1,0 month(s)

Models

(D) Quadratic trend = $-2,22899E6 + 6229,63 t + -4,27751 t^2$

(E) Exponential trend = $\exp(11,02 + -0,000744284 t)$

(F) S-curve trend = $\exp(10,0114 + 338,944 / t)$

(H) Simple exponential smoothing with $\alpha = 0,9999$

(I) Brown's linear exp. smoothing with $\alpha = 0,565$

(J) Holt's linear exp. smoothing with $\alpha = 0,9178$ and $\beta = 0,0886$

(K) Brown's quadratic exp. smoothing with $\alpha = 0,4078$

(M) ARIMA(0,2,1)

(N) ARIMA(1,0,0) with constant

(O) ARIMA(0,1,0)

(P) ARIMA(0,2,1) with constant

(Q) ARIMA(1,2,1)

Estimation Period

Model	RMSE	MAE	MAPE	ME	MPE	AIC
(D)	4267,04	3413,39	10,0795	-6,45135E-10	-1,54009	16,759
(E)	5197,81	3948,81	11,4754	391,243	-1,2039	17,1328
(F)	5217,05	3991,61	11,5828	393,313	-1,20664	17,1402
(H)	1339,28	837,242	2,3279	119,305	0,352162	14,3998
(I)	1433,16	975,897	2,73649	32,779	0,18717	14,5353
(J)	1323,46	893,326	2,49108	-115,975	-0,288291	14,3968
(K)	1559,25	1102,96	3,08953	-14,3623	0,00749225	14,7039
(M)	1326,21	889,8	2,43543	-104,206	-0,202357	14,401
(N)	1314,54	824,549	2,32278	39,2228	0,010433	14,4041
(O)	1346,3	846,063	2,35242	120,547	0,355829	14,4102
(P)	1323,08	895,127	2,45929	25,0255	0,163005	14,4171
(Q)	1328,84	889,208	2,43264	-100,252	-0,197087	14,4258

Model	RMSE	RUNS	RUNM	AUTO	MEAN	VAR
(D)	4267,04	***	***	***	***	OK
(E)	5197,81	***	***	***	**	***
(F)	5217,05	***	***	***	***	***
(H)	1339,28	OK	OK	OK	OK	***
(I)	1433,16	OK	OK	*	OK	***
(J)	1323,46	OK	OK	OK	OK	***
(K)	1559,25	*	OK	**	OK	***
(M)	1326,21	OK	OK	OK	OK	***
(N)	1314,54	OK	OK	OK	*	***
(O)	1346,3	OK	OK	OK	OK	***
(P)	1323,08	OK	**	OK	OK	***
(Q)	1328,84	OK	OK	OK	OK	***

Key:

RMSE = Root Mean Squared Error

RUNS = Test for excessive runs up and down

RUNM = Test for excessive runs above and below median

AUTO = Box-Pierce test for excessive autocorrelation

MEAN = Test for difference in mean 1st half to 2nd half

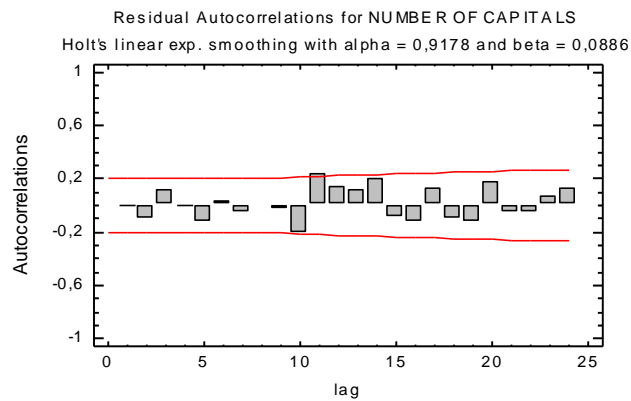
VAR = Test for difference in variance 1st half to 2nd half

OK = not significant ($p \geq 0,05$)

* = marginally significant ($0,01 < p \leq 0,05$)

** = significant ($0,001 < p \leq 0,01$)

*** = highly significant ($p \leq 0,001$)

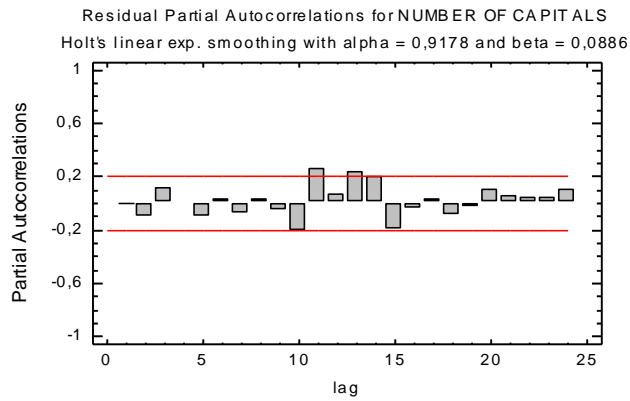


Estimated Autocorrelations for residuals

Data variable: NUMBER OF CAPITALS

Model: Holt's linear exp. smoothing with alpha = 0,9178 and beta = 0,0886

			<i>Lower 95,0%</i>	<i>Upper 95,0%</i>
<i>Lag</i>	<i>Autocorrelation</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Prob. Limit</i>	<i>Prob. Limit</i>
1	0,00117987	0,102062	-0,200038	0,200038
2	-0,120701	0,102062	-0,200039	0,200039
3	0,105211	0,103538	-0,202932	0,202932
4	0,00375683	0,104646	-0,205103	0,205103
5	-0,138921	0,104648	-0,205106	0,205106
6	0,0261582	0,106551	-0,208837	0,208837
7	-0,068716	0,106618	-0,208968	0,208968
8	-0,0110303	0,107078	-0,20987	0,20987
9	-0,0432012	0,10709	-0,209894	0,209894
10	-0,223003	0,107272	-0,210249	0,210249
11	0,229595	0,111997	-0,21951	0,21951
12	0,134824	0,116797	-0,228918	0,228918
13	0,102387	0,118407	-0,232074	0,232074
14	0,195103	0,119325	-0,233874	0,233874
15	-0,10509	0,122603	-0,240299	0,240299
16	-0,149547	0,123538	-0,242131	0,242131
17	0,118901	0,12541	-0,245799	0,245799
18	-0,124022	0,126579	-0,24809	0,24809
19	-0,142682	0,127838	-0,250559	0,250559
20	0,166405	0,129486	-0,253789	0,253789
21	-0,0763606	0,131695	-0,258118	0,258118
22	-0,0689591	0,132155	-0,25902	0,25902
23	0,0647526	0,13253	-0,259754	0,259754
24	0,115427	0,132859	-0,260399	0,260399

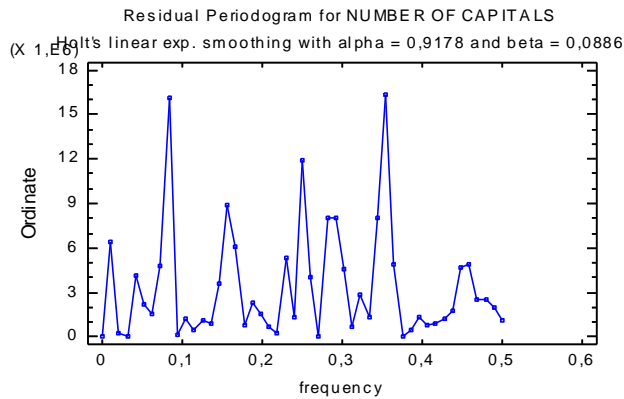


Estimated Partial Autocorrelations for residuals

Data variable: NUMBER OF CAPITALS

Model: Holt's linear exp. smoothing with alpha = 0,9178 and beta = 0,0886

Lag	Partial Autocorrelation	Std. Error	Lower 95,0% Prob. Limit	Upper 95,0% Prob. Limit
1	0,00117987	0,102062	-0,200038	0,200038
2	-0,120702	0,102062	-0,200038	0,200038
3	0,107073	0,102062	-0,200038	0,200038
4	-0,012785	0,102062	-0,200038	0,200038
5	-0,116165	0,102062	-0,200038	0,200038
6	0,0182742	0,102062	-0,200038	0,200038
7	-0,101882	0,102062	-0,200038	0,200038
8	0,0230465	0,102062	-0,200038	0,200038
9	-0,0716156	0,102062	-0,200038	0,200038
10	-0,232882	0,102062	-0,200038	0,200038
11	0,25421	0,102062	-0,200038	0,200038
12	0,0587534	0,102062	-0,200038	0,200038
13	0,227722	0,102062	-0,200038	0,200038
14	0,188582	0,102062	-0,200038	0,200038
15	-0,213227	0,102062	-0,200038	0,200038
16	-0,0605593	0,102062	-0,200038	0,200038
17	0,0198433	0,102062	-0,200038	0,200038
18	-0,11211	0,102062	-0,200038	0,200038
19	-0,0366105	0,102062	-0,200038	0,200038
20	0,0924625	0,102062	-0,200038	0,200038
21	0,0464125	0,102062	-0,200038	0,200038
22	0,040982	0,102062	-0,200038	0,200038
23	0,0336124	0,102062	-0,200038	0,200038
24	0,0969258	0,102062	-0,200038	0,200038



Periodogram for residuals

Data variable: NUMBER OF CAPITALS

Model: Holt's linear exp. smoothing with alpha = 0,9178 and beta = 0,0886

<i>i</i>	<i>Frequency</i>	<i>Period</i>	<i>Ordinate</i>	<i>Cumulative Sum</i>	<i>Integrated Periodogram</i>
0	0,0		0,0	0,0	0,0
1	0,0104167	96,0	6,45538E6	6,45538E6	0,0390984
2	0,0208333	48,0	246773,	6,70216E6	0,0405931
3	0,03125	32,0	8603,69	6,71076E6	0,0406452
4	0,0416667	24,0	4,13809E6	1,08489E7	0,0657084
5	0,0520833	19,2	2,18245E6	1,30313E7	0,0789269
6	0,0625	16,0	1,53452E6	1,45658E7	0,088221
7	0,0729167	13,7143	4,77831E6	1,93441E7	0,117162
8	0,0833333	12,0	1,61396E7	3,54838E7	0,214915
9	0,09375	10,6667	180961,	3,56647E7	0,216011
10	0,104167	9,6	1,25899E6	3,69237E7	0,223637
11	0,114583	8,72727	515444,	3,74392E7	0,226758
12	0,125	8,0	1,09073E6	3,85299E7	0,233365
13	0,135417	7,38462	881793,	3,94117E7	0,238705
14	0,145833	6,85714	3,56866E6	4,29803E7	0,26032
15	0,15625	6,4	8,84556E6	5,18259E7	0,313895
16	0,166667	6,0	6,06199E6	5,78879E7	0,350611
17	0,177083	5,64706	764031,	5,86519E7	0,355238
18	0,1875	5,33333	2,29792E6	6,09498E7	0,369156
19	0,197917	5,05263	1,49918E6	6,2449E7	0,378236
20	0,208333	4,8	717473,	6,31665E7	0,382582
21	0,21875	4,57143	261113,	6,34276E7	0,384163
22	0,229167	4,36364	5,29652E6	6,87241E7	0,416243
23	0,239583	4,17391	1,30217E6	7,00263E7	0,424129
24	0,25	4,0	1,19509E7	8,19773E7	0,496513
25	0,260417	3,84	4,07413E6	8,60514E7	0,521189
26	0,270833	3,69231	69882,9	8,61213E7	0,521612
27	0,28125	3,55556	7,98169E6	9,41029E7	0,569955
28	0,291667	3,42857	8,03048E6	1,02133E8	0,618593
29	0,302083	3,31034	4,52149E6	1,06655E8	0,645979
30	0,3125	3,2	712513,	1,07367E8	0,650294
31	0,322917	3,09677	2,89534E6	1,10263E8	0,66783
32	0,333333	3,0	1,33841E6	1,11601E8	0,675937
33	0,34375	2,90909	8,06267E6	1,19664E8	0,72477
34	0,354167	2,82353	1,63151E7	1,35979E8	0,823586
35	0,364583	2,74286	4,89786E6	1,40877E8	0,853251
36	0,375	2,66667	27083,8	1,40904E8	0,853415
37	0,385417	2,59459	447717,	1,41352E8	0,856127
38	0,395833	2,52632	1,31E6	1,42662E8	0,864061
39	0,40625	2,46154	785968,	1,43448E8	0,868821

40	0,416667	2,4	916392,	1,44364E8	0,874372
41	0,427083	2,34146	1,26676E6	1,45631E8	0,882044
42	0,4375	2,28571	1,81016E6	1,47441E8	0,893008
43	0,447917	2,23256	4,6905E6	1,52131E8	0,921417
44	0,458333	2,18182	4,94229E6	1,57074E8	0,951351
45	0,46875	2,13333	2,47368E6	1,59547E8	0,966333
46	0,479167	2,08696	2,53608E6	1,62083E8	0,981693
47	0,489583	2,04255	1,93302E6	1,64016E8	0,993401
48	0,5	2,0	1,0895E6	1,65106E8	1,0

Automatic Forecasting - NUMBER OF PERCENTAGE

Data variable: NUMBER OF PERCENTAGE

Number of observations = 96

Start index = 1/07

Sampling interval = 1,0 month(s)

Forecast Summary

Forecast model selected: ARIMA(1,0,0) with constant

Number of forecasts generated: 12

Number of periods withheld for validation: 0

	<i>Estimation</i>	<i>Validation</i>
<i>Statistic</i>	<i>Period</i>	<i>Period</i>
RMSE	4,22548	
MAE	3,24234	
MAPE	3,24335	
ME	-0,0274514	
MPE	-0,198458	

ARIMA Model Summary

<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t</i>	<i>P-value</i>
AR(1)	0,608327	0,0824893	7,37461	0,000000
Mean	98,7899	1,06931	92,3861	0,000000
Constant	38,6934			

Backforecasting: yes

Estimated white noise variance = 17,8622 with 94 degrees of freedom

Estimated white noise standard deviation = 4,22637

Number of iterations: 1

Model Comparison

Data variable: NUMBER OF PERCENTAGE

Number of observations = 96

Start index = 1/07

Sampling interval = 1,0 month(s)

Models

(D) Quadratic trend = $936,406 + -2,23488 t + 0,00148789 t^2$

(E) Exponential trend = $\exp(4,97794 + -0,000526697 t)$

(F) S-curve trend = $\exp(4,19817 + 288,169 / t)$

(H) Simple exponential smoothing with $\alpha = 0,7997$

(I) Brown's linear exp. smoothing with $\alpha = 0,1061$

(J) Holt's linear exp. smoothing with $\alpha = 0,7945$ and $\beta = 0,0079$

(K) Brown's quadratic exp. smoothing with $\alpha = 0,0706$

(M) ARIMA(1,0,0) with constant

(N) ARIMA(1,1,1)

(O) ARIMA(2,0,0) with constant

(P) ARIMA(1,0,1) with constant

(Q) ARIMA(1,1,1) with constant

Estimation Period

<i>Model</i>	<i>RMSE</i>	<i>MAE</i>	<i>MAPE</i>	<i>ME</i>	<i>MPE</i>	<i>AIC</i>
(D)	4,98112	3,85948	3,85145	9,90319E-14	-0,235553	3,25298
(E)	5,06054	3,74923	3,73649	0,12366	-0,121154	3,26378
(F)	5,04987	3,75071	3,73811	0,123168	-0,120691	3,25956
(H)	4,59759	3,3274	3,33416	-0,0877472	-0,215977	3,05106
(I)	5,12765	3,96423	3,95307	-0,159971	-0,376139	3,26929
(J)	4,65618	3,2452	3,23784	0,361121	0,238684	3,09722
(K)	5,20601	4,02418	4,00804	-0,0763259	-0,290966	3,29963
(M)	4,22548	3,24234	3,24335	-0,0274514	-0,198458	2,92393
(N)	4,2684	3,2061	3,19964	0,184913	0,0208846	2,94414
(O)	4,22481	3,2149	3,21626	-0,031437	-0,200628	2,94445
(P)	4,22652	3,21617	3,21714	-0,0234742	-0,192194	2,94526
(Q)	4,2455	3,18268	3,17607	0,247086	0,0853211	2,95422

<i>Model</i>	<i>RMSE</i>	<i>RUNS</i>	<i>RUNM</i>	<i>AUTO</i>	<i>MEAN</i>	<i>VAR</i>
(D)	4,98112	***	***	***	OK	**
(E)	5,06054	**	***	***	OK	***
(F)	5,04987	**	***	***	OK	***
(H)	4,59759	*	OK	OK	OK	**
(I)	5,12765	*	**	***	OK	***
(J)	4,65618	*	OK	OK	OK	**
(K)	5,20601	*	***	***	OK	***
(M)	4,22548	OK	OK	OK	OK	**
(N)	4,2684	OK	OK	OK	OK	***
(O)	4,22481	OK	OK	OK	OK	***
(P)	4,22652	OK	OK	OK	OK	***
(Q)	4,2455	OK	OK	OK	OK	***

Key:

RMSE = Root Mean Squared Error

RUNS = Test for excessive runs up and down

RUNM = Test for excessive runs above and below median

AUTO = Box-Pierce test for excessive autocorrelation

MEAN = Test for difference in mean 1st half to 2nd half

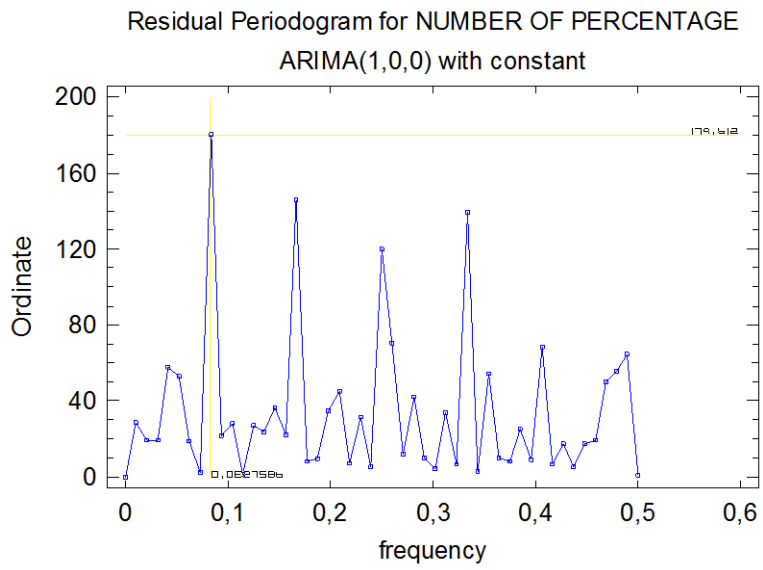
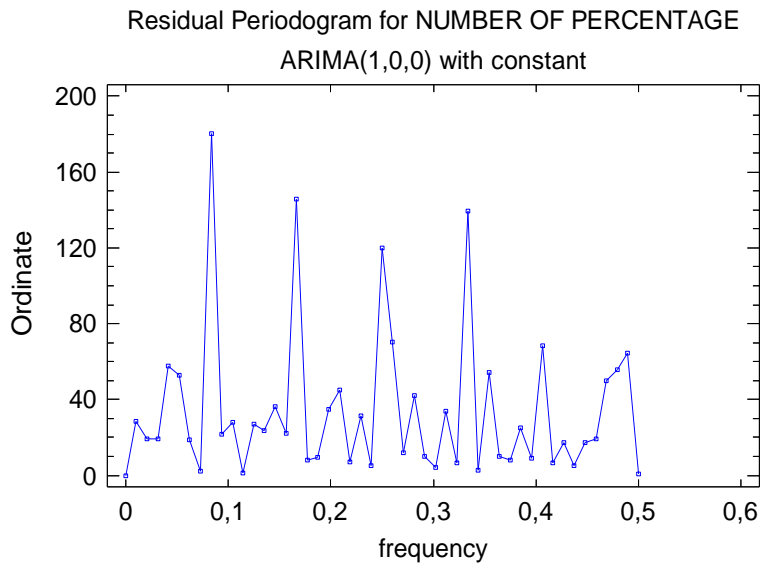
VAR = Test for difference in variance 1st half to 2nd half

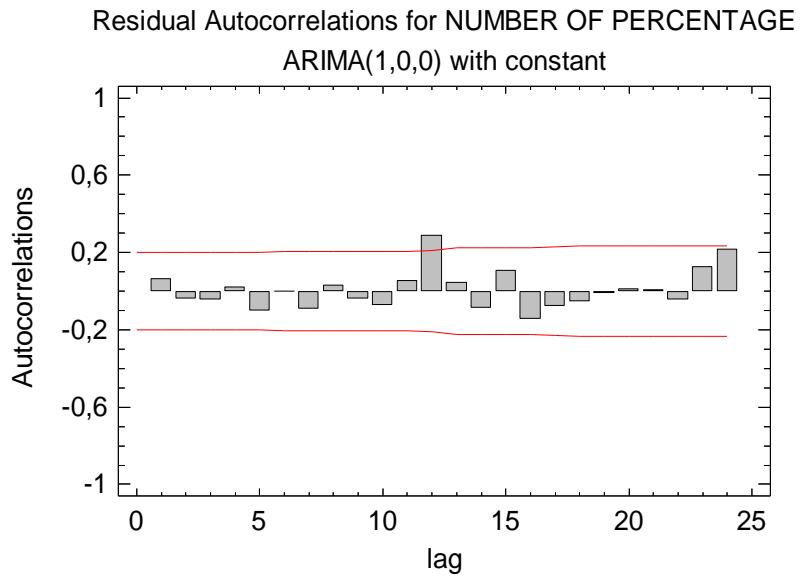
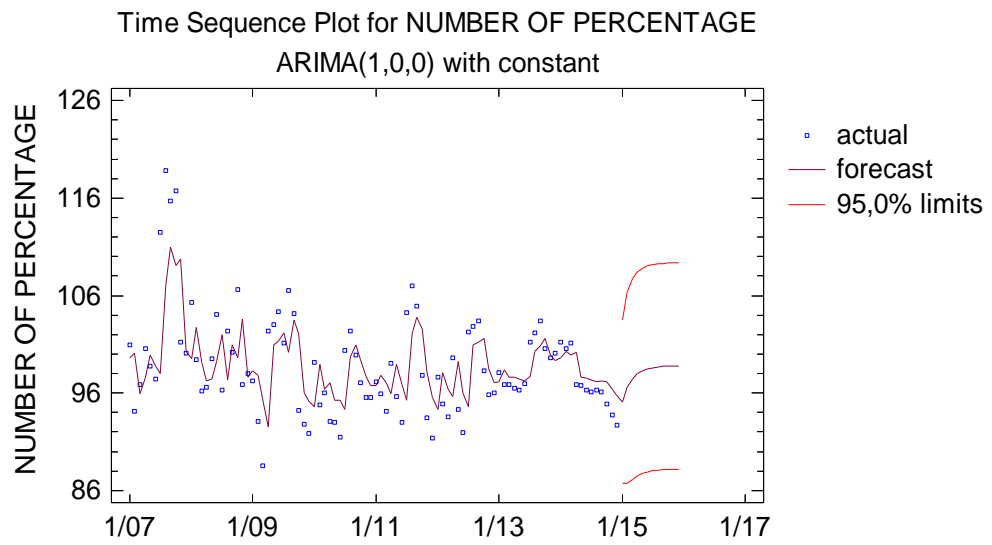
OK = not significant ($p \geq 0,05$)

* = marginally significant ($0,01 < p \leq 0,05$)

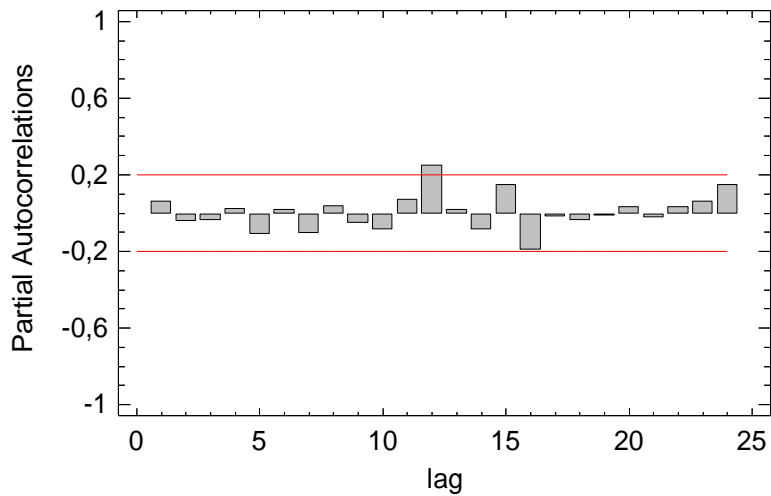
** = significant ($0,001 < p \leq 0,01$)

*** = highly significant ($p \leq 0,001$)





Residual Partial Autocorrelations for NUMBER OF PERCENTAGE
ARIMA(1,0,0) with constant



Automatic Forecasting - Number of percentage

Data variable: Number of percentage

Number of observations = 96
Start index = 1/07
Sampling interval = 1,0 month(s)
Length of seasonality = 12

Forecast Summary

Seasonal differencing of order: 1
Forecast model selected: ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)12 with constant
Number of forecasts generated: 12
Number of periods withheld for validation: 0

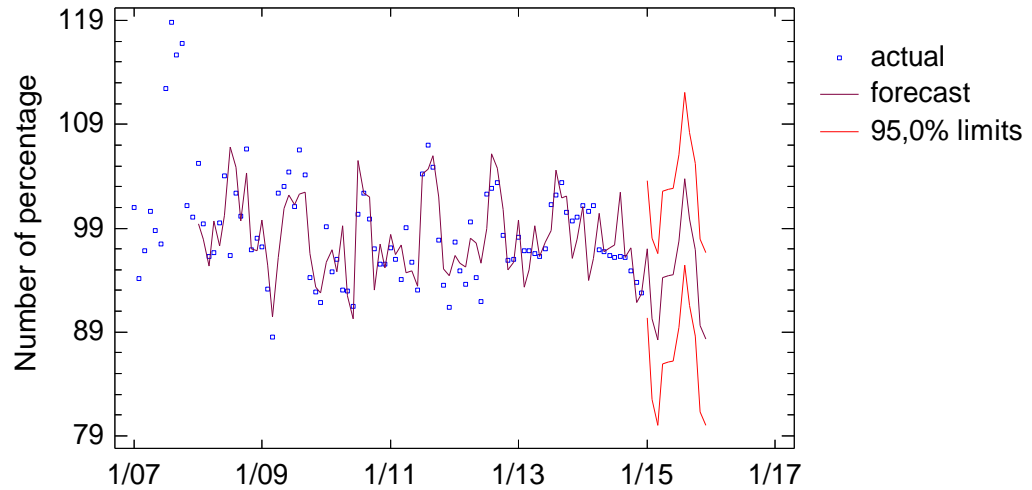
	<i>Estimation</i>	<i>Validation</i>
<i>Statistic</i>	<i>Period</i>	<i>Period</i>
RMSE	3,04266	
MAE	2,24576	
MAPE	2,28303	
ME	-0,122224	
MPE	-0,175796	

ARIMA Model Summary

<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t</i>	<i>P-value</i>
MA(1)	-0,635067	0,0978935	-6,48732	0,000000
MA(2)	-0,446788	0,0973382	-4,59007	0,000017
SAR(1)	0,427198	0,0845611	5,05195	0,000003
SAR(2)	-0,61764	0,0564883	-10,934	0,000000
SMA(1)	1,51373	0,0804263	18,8213	0,000000
SMA(2)	-0,641743	0,0676641	-9,48423	0,000000
Mean	-0,595777	0,237003	-2,51379	0,014032
Constant	-0,709238			

Backforecasting: yes
Estimated white noise variance = 10,8782 with 77 degrees of freedom
Estimated white noise standard deviation = 3,29821
Number of iterations: 14

Time Sequence Plot for Number of percentage
 ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)12 with constant



Forecast Table for Number of percentage
 Model: ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)12 with constant

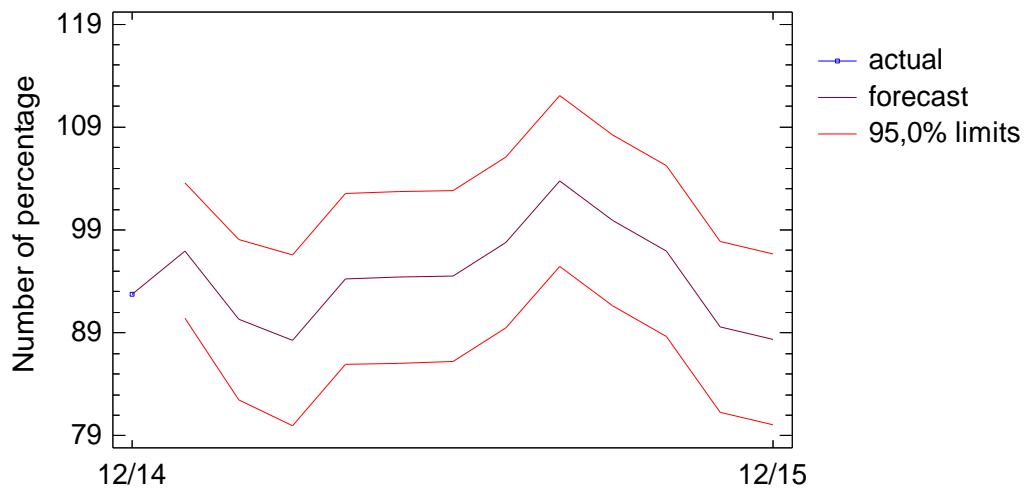
Period	Data	Forecast	Residual
1/07	100,98		
2/07	94,13		
3/07	96,83		
4/07	100,58		
5/07	98,74		
6/07	97,43		
7/07	112,45		
8/07	118,82		
9/07	115,69		
10/07	116,77		
11/07	101,2		
12/07	100,04		
1/08	105,28	99,383	5,89698
2/08	99,43	97,9324	1,49756
3/08	96,25	95,3176	0,932369
4/08	96,63	99,6709	-3,04089
5/08	99,5	97,2614	2,23863
6/08	104,07	100,213	3,85676
7/08	96,34	106,847	-10,5072
8/08	102,33	104,898	-2,56788
9/08	100,18	99,7051	0,474871
10/08	106,66	104,353	2,3069
11/08	96,88	96,9902	-0,11016
12/08	98,03	96,7984	1,23165
1/09	97,23	99,8062	-2,57618
2/09	93,11	95,4142	-2,30421
3/09	88,55	90,4348	-1,88483
4/09	102,35	96,1658	6,18418
5/09	102,99	100,885	2,10527
6/09	104,38	102,203	2,17681
7/09	101,12	101,233	-0,112632

8/09	106,51	102,247	4,26323
9/09	104,14	102,451	1,68874
10/09	94,23	96,5576	-2,32764
11/09	92,83	93,2946	-0,46465
12/09	91,86	92,7983	-0,938313
1/10	99,1	95,7124	3,38757
2/10	94,81	96,9184	-2,10842
3/10	95,99	94,7941	1,19592
4/10	93,04	99,2085	-6,16851
5/10	92,95	92,5268	0,423202
6/10	91,48	90,2289	1,25108
7/10	100,33	105,511	-5,18136
8/10	102,38	102,398	-0,0181772
9/10	99,9	102,043	-2,14265
10/10	97,03	93,0406	3,98942
11/10	95,53	97,4395	-1,90952
12/10	95,53	95,1744	0,355649
1/11	97,12	98,4399	-1,31988
2/11	95,95	96,4453	-0,49533
3/11	94,09	97,3489	-3,25886
4/11	99,06	94,6833	4,3767
5/11	95,68	94,931	0,748959
6/11	93,0	93,3989	-0,398871
7/11	104,25	104,185	0,0649651
8/11	106,96	104,664	2,2958
9/11	104,91	105,975	-1,06462
10/11	97,81	101,994	-4,18386
11/11	93,47	95,0848	-1,61484
12/11	91,4	94,4449	-3,04487
1/12	97,63	96,3605	1,26947
2/12	94,88	95,6602	-0,780154
3/12	93,59	95,2269	-1,63692
4/12	99,58	98,0516	1,52844
5/12	94,28	97,5408	-3,26085
6/12	91,91	95,6502	-3,74015
7/12	102,29	98,9559	3,33415
8/12	102,79	106,172	-3,38202
9/12	103,43	104,794	-1,36423
10/12	98,31	100,813	-2,50286
11/12	95,87	94,9867	0,883319
12/12	96,04	95,6874	0,352632
1/13	98,11	99,8282	-1,71817
2/13	96,85	93,342	3,508
3/13	96,85	94,9984	1,85157
4/13	96,53	99,244	-2,71404
5/13	96,28	96,2939	-0,0139439
6/13	96,99	97,6416	-0,651585
7/13	101,25	98,75	2,50001
8/13	102,17	104,596	-2,42633
9/13	103,38	101,903	1,47738
10/13	100,56	102,114	-1,55362
11/13	99,65	96,0767	3,5733
12/13	100,1	97,937	2,16301
1/14	101,18	101,036	0,143831
2/14	100,6	93,9477	6,65229
3/14	101,13	96,1137	5,01633
4/14	96,91	100,4	-3,49042
5/14	96,76	96,7533	0,00668441
6/14	96,34	97,1133	-0,773269
7/14	96,16	97,3509	-1,19085
8/14	96,31	102,496	-6,18594
9/14	96,14	96,2105	-0,0704501

10/14	94,88	97,1352	-2,2552
11/14	93,76	91,8506	1,90943
12/14	92,75	92,6745	0,0755281

		Lower 95,0%	Upper 95,0%
Period	Forecast	Limit	Limit
1/15	96,9675	90,3999	103,535
2/15	90,2909	82,5109	98,071
3/15	88,2753	79,9603	96,5903
4/15	94,2278	85,9128	102,543
5/15	94,389	86,074	102,704
6/15	94,5382	86,2232	102,853
7/15	97,7949	89,4799	106,11
8/15	103,787	95,4719	112,102
9/15	99,9035	91,5885	108,218
10/15	96,9291	88,6141	105,244
11/15	89,6087	81,2937	97,9237
12/15	88,3675	80,0525	96,6825

Forecast Plot for Number of percentage
ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)₁₂ with constant



Model Comparison

Data variable: Number of percentage
 Number of observations = 96
 Start index = 1/07
 Sampling interval = 1,0 month(s)
 Length of seasonality = 12

Models

- (E) Exponential trend = $\exp(5,00088 + -0,000557295 t)$
- (F) S-curve trend = $\exp(4,17608 + 304,709 / t)$
- (H) Simple exponential smoothing with $\alpha = 0,5791$
- (I) Brown's linear exp. smoothing with $\alpha = 0,1927$
- (J) Holt's linear exp. smoothing with $\alpha = 0,5956$ and $\beta = 0,0099$
- (K) Brown's quadratic exp. smoothing with $\alpha = 0,0949$
- (L) Winter's exp. smoothing with $\alpha = 0,5064$, $\beta = 0,0418$, $\gamma = 0,3416$
- (M) ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)₁₂ with constant
- (N) ARIMA(1,0,0)x(2,1,2)₁₂

- (O) ARIMA(1,0,0)x(2,1,2)₁₂ with constant
(P) ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)₁₂
(Q) ARIMA(1,0,2)x(2,1,2)₁₂ with constant

Estimation Period

<i>Model</i>	<i>RMSE</i>	<i>MAE</i>	<i>MAPE</i>	<i>ME</i>	<i>MPE</i>	<i>AIC</i>
(E)	4,25536	2,96467	2,96153	0,0718885	-0,0755926	3,16719
(F)	4,23913	2,95866	2,95594	0,0713984	-0,075078	3,15955
(H)	3,77712	2,69112	2,70451	-0,0781923	-0,168367	2,90792
(I)	4,07288	2,9702	2,9784	-0,00234524	-0,104627	3,0587
(J)	3,83104	2,68426	2,6911	0,258922	0,17397	2,95711
(K)	4,19631	3,04129	3,04668	-0,0324836	-0,146554	3,11841
(L)	3,85349	2,90665	2,9772	-0,560842	-0,649213	2,76046
(M)	3,04266	2,24576	2,28303	-0,122224	-0,175796	2,3713
(N)	3,11253	2,40388	2,45216	-0,328049	-0,382453	2,37504
(O)	3,08045	2,36877	2,41336	-0,152035	-0,205325	2,37515
(P)	3,0974	2,32325	2,36382	-0,363643	-0,422497	2,38613
(Q)	3,04015	2,23665	2,2737	-0,127049	-0,181614	2,39048

<i>Model</i>	<i>RMSE</i>	<i>RUNS</i>	<i>RUNM</i>	<i>AUTO</i>	<i>MEAN</i>	<i>VAR</i>
(E)	4,25536	OK	*	***	OK	**
(F)	4,23913	OK	OK	***	OK	**
(H)	3,77712	OK	OK	OK	OK	***
(I)	4,07288	OK	OK	**	OK	**
(J)	3,83104	OK	OK	OK	OK	***
(K)	4,19631	OK	**	***	OK	**
(L)	3,85349	OK	OK	OK	OK	***
(M)	3,04266	OK	OK	OK	OK	OK
(N)	3,11253	***	OK	OK	OK	**
(O)	3,08045	***	OK	OK	OK	**
(P)	3,0974	OK	OK	OK	OK	OK
(Q)	3,04015	OK	OK	OK	OK	OK

Key:

RMSE = Root Mean Squared Error

RUNS = Test for excessive runs up and down

RUNM = Test for excessive runs above and below median

AUTO = Box-Pierce test for excessive autocorrelation

MEAN = Test for difference in mean 1st half to 2nd half

VAR = Test for difference in variance 1st half to 2nd half

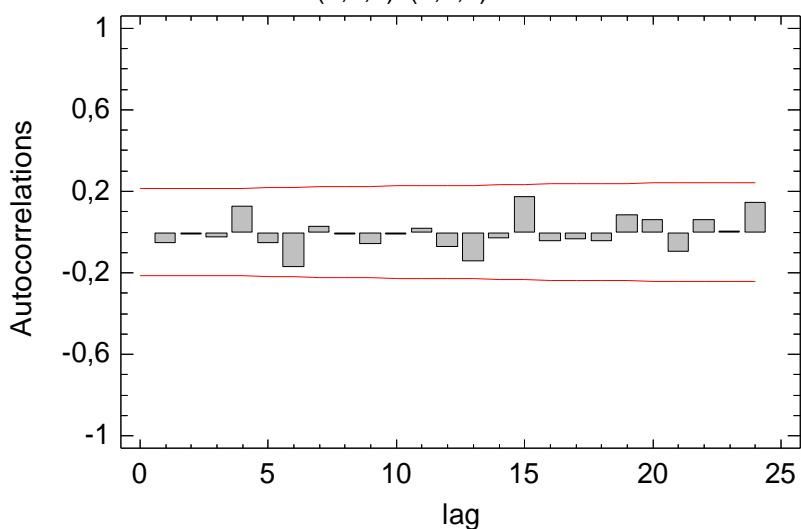
OK = not significant ($p \geq 0,05$)

* = marginally significant ($0,01 < p \leq 0,05$)

** = significant ($0,001 < p \leq 0,01$)

*** = highly significant ($p \leq 0,001$)

Residual Autocorrelations for adjusted Number of percentage
ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)12 with constant



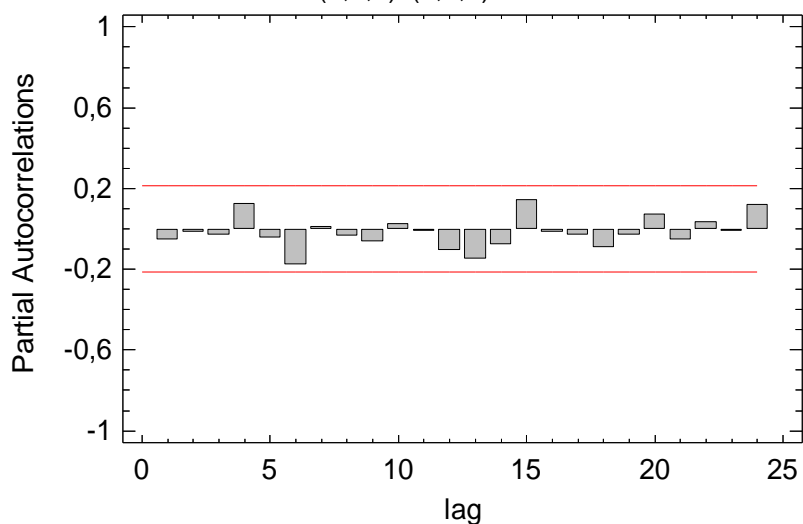
Estimated Autocorrelations for residuals

Data variable: Number of percentage

Model: ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)12 with constant

Lag	Autocorrelation	Std. Error	Lower 95,0% Prob. Limit	Upper 95,0% Prob. Limit
1	-0,0591302	0,109109	-0,21385	0,21385
2	-0,0174377	0,10949	-0,214596	0,214596
3	-0,0302006	0,109523	-0,214661	0,214661
4	0,126759	0,109622	-0,214855	0,214855
5	-0,0598795	0,111353	-0,218249	0,218249
6	-0,17524	0,111736	-0,218999	0,218999
7	0,0243207	0,114961	-0,22532	0,22532
8	-0,0143311	0,115022	-0,22544	0,22544
9	-0,0632878	0,115044	-0,225482	0,225482
10	-0,0133376	0,115457	-0,226293	0,226293
11	0,0184568	0,115476	-0,226329	0,226329
12	-0,0756861	0,115511	-0,226398	0,226398
13	-0,150532	0,1161	-0,227552	0,227552
14	-0,0340708	0,1184	-0,232061	0,232061
15	0,171763	0,118517	-0,23229	0,23229
16	-0,0485506	0,121444	-0,238027	0,238027
17	-0,0388088	0,121675	-0,23848	0,23848
18	-0,0477185	0,121823	-0,238768	0,238768
19	0,0808557	0,122045	-0,239204	0,239204
20	0,0572097	0,122681	-0,240451	0,240451
21	-0,0996089	0,122998	-0,241072	0,241072
22	0,0589843	0,123955	-0,242947	0,242947
23	0,00217194	0,124288	-0,243601	0,243601
24	0,145703	0,124289	-0,243602	0,243602

Residual Partial Autocorrelations for adjusted Number of percentage
ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)12 with constant



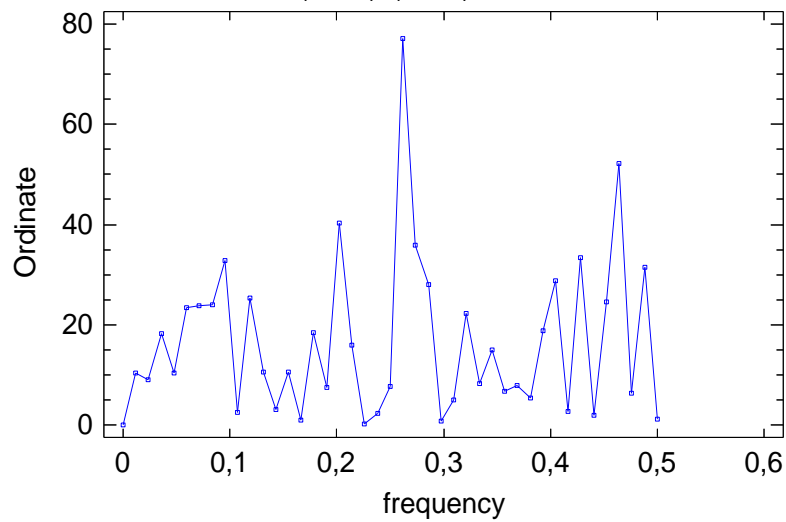
Estimated Partial Autocorrelations for residuals

Data variable: Number of percentage

Model: ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)12 with constant

Lag	Partial Autocorrelation	Std. Error	Lower 95,0% Prob. Limit	Upper 95,0% Prob. Limit
1	-0,0591302	0,109109	-0,21385	0,21385
2	-0,0210075	0,109109	-0,21385	0,21385
3	-0,032624	0,109109	-0,21385	0,21385
4	0,123201	0,109109	-0,21385	0,21385
5	-0,0473625	0,109109	-0,21385	0,21385
6	-0,181127	0,109109	-0,21385	0,21385
7	0,0101517	0,109109	-0,21385	0,21385
8	-0,0356744	0,109109	-0,21385	0,21385
9	-0,0664802	0,109109	-0,21385	0,21385
10	0,021559	0,109109	-0,21385	0,21385
11	-0,00847375	0,109109	-0,21385	0,21385
12	-0,110325	0,109109	-0,21385	0,21385
13	-0,153062	0,109109	-0,21385	0,21385
14	-0,0787886	0,109109	-0,21385	0,21385
15	0,144675	0,109109	-0,21385	0,21385
16	-0,016993	0,109109	-0,21385	0,21385
17	-0,0310502	0,109109	-0,21385	0,21385
18	-0,0948613	0,109109	-0,21385	0,21385
19	-0,032728	0,109109	-0,21385	0,21385
20	0,0715286	0,109109	-0,21385	0,21385
21	-0,0579452	0,109109	-0,21385	0,21385
22	0,0336213	0,109109	-0,21385	0,21385
23	-0,0122366	0,109109	-0,21385	0,21385
24	0,11835	0,109109	-0,21385	0,21385

Residual Periodogram for adjusted Number of percentage
ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)12 with constant



Periodogram for residuals

Data variable: Number of percentage

Model: ARIMA(0,0,2)x(2,1,2)12 with constant

<i>i</i>	<i>Frequency</i>	<i>Period</i>	<i>Ordinate</i>	<i>Cumulative Sum</i>	<i>Integrated Periodogram</i>
0	0,0		6,92394E-28	6,92394E-28	9,73016E-31
1	0,0119048	84,0	10,3549	10,3549	0,0145517
2	0,0238095	42,0	8,96091	19,3158	0,0271444
3	0,0357143	28,0	18,2463	37,5621	0,0527857
4	0,047619	21,0	10,3607	47,9229	0,0673456
5	0,0595238	16,8	23,3711	71,294	0,100189
6	0,0714286	14,0	23,7058	94,9998	0,133502
7	0,0833333	12,0	23,9496	118,949	0,167159
8	0,0952381	10,5	32,8814	151,831	0,213367
9	0,107143	9,33333	2,53968	154,371	0,216936
10	0,119048	8,4	25,3729	179,743	0,252592
11	0,130952	7,63636	10,6628	190,406	0,267576
12	0,142857	7,0	3,13902	193,545	0,271987
13	0,154762	6,46154	10,5201	204,065	0,286771
14	0,166667	6,0	0,962934	205,028	0,288124
15	0,178571	5,6	18,339	223,367	0,313896
16	0,190476	5,25	7,5737	230,941	0,324539
17	0,202381	4,94118	40,2978	271,239	0,38117
18	0,214286	4,66667	15,8663	287,105	0,403466
19	0,22619	4,42105	0,294217	287,399	0,40388
20	0,238095	4,2	2,39943	289,799	0,407252
21	0,25	4,0	7,59792	297,397	0,417929
22	0,261905	3,81818	77,1807	374,577	0,52639
23	0,27381	3,65217	35,9275	410,505	0,576879
24	0,285714	3,5	28,0321	438,537	0,616272
25	0,297619	3,36	0,809744	439,347	0,61741
26	0,309524	3,23077	5,03085	444,378	0,62448
27	0,321429	3,11111	22,3219	466,699	0,655848
28	0,333333	3,0	8,2963	474,996	0,667507

29	0,345238	2,89655	14,8883	489,884	0,68843
30	0,357143	2,8	6,77158	496,656	0,697946
31	0,369048	2,70968	7,93661	504,592	0,709099
32	0,380952	2,625	5,39645	509,989	0,716682
33	0,392857	2,54545	18,8258	528,814	0,743138
34	0,404762	2,47059	28,8169	557,631	0,783634
35	0,416667	2,4	2,76386	560,395	0,787518
36	0,428571	2,33333	33,464	593,859	0,834545
37	0,440476	2,27027	1,97952	595,839	0,837327
38	0,452381	2,21053	24,6347	620,473	0,871946
39	0,464286	2,15385	52,1579	672,631	0,945243
40	0,47619	2,1	6,41753	679,049	0,954261
41	0,488095	2,04878	31,4257	710,475	0,998424
42	0,5	2,0	1,12174	711,596	1,0

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΞΕΝΗ

Βαγγέλης Γρηγορούδης – Γιάννης Σίσκος, Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη , δεύτερη έκδοση , Εκδόσεις νέων τεχνολογιών, Αθήνα 2000.

Γρηγορούδης, Β., Σίσκος, Γ., (2000), “Ποιότητα Υπηρεσιών και Μέτρηση Ικανοποίηση Πελατών, Το σύστημα MUSA”, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.

Κάντας Αρ., (1998). Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα

Λιαρμακόπουλος Μιχ. Λογοθέτης, Διοίκηση ολικής ποιότητας, πρώτη έκδοση, Εκδόσεις Λύχνος ΕΠΕ, Αθήνα -Πάτρα, 2003.

Μάλλιαρης Π., (2001). Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου

Πολυχρονίου Π., (2008). Διοίκηση Συγκρούσεων (Σημειώσεις), Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών , Πάτρα

Σιώμκος Γ., Βασιλικοπούλου Κ., 2005, Εφαρμογή Μεθόδων Ανάλυσης στην Έρευνα Αγοράς

Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks

Ahmad, R. and Buttle, F. (2002), “Customer retention management: A reflection of theory and practice”. *Journal of Marketing Intelligence & Planning*, 20(3).

Ahn, J. Y. et al. (2003) On the design concepts for CRM system, *Industrial Management & Data Systems*, 103(5).

Anderson, E. W., Fornell, C. and Lehmann, D. R. (1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability”. *Journal of Marketing*, 58(3).

Anderson, Eugene W. and Mittal, Vikas. (2000), “Strengthening the Satisfaction-Profit Chain”, *Journal of Service Research*, Nov, 2000, Vol. 3, No. 2.

Anderson, E.W. and Fornell, C., (2000), "Foundations of the American Customer Satisfaction Index," *Total Quality Management & Business Excellence* (11:7)

Ang Lawrence, Buttle Francis, (2006), "Customer Retention management processes, a quantitative study" *European Journal of Marketing*, 40.

Anton, J., and Hoeck, M. (2002). *ebusiness Customer Service*, The Anton Press: Santa Monica, CA

Armstrong, G. and Kotler, P. (2003), *Marketing: An Introduction*, 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Aspinall, E., Nancarrow, C. and Stone, M. (2001), "The meaning and measurement of customer retention". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(1).

Barsky, Jonathan D., (1995), "World-Class Customer Satisfaction", Richard D. Irwin, Inc., Chicago, USA.

Bendapudi, N. and Leone, R. P. (2003), "Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production". *Journal of Marketing*, 67(January).

Bentley, A. (1999), "Sales through service". *International Journal of Customer Relationship Management*, 1(4).

Berger, P., and Nasr N. (1998), "Customer Lifetime Value: Marketing Models and Applications", *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1).

Berry, L.L. (1983), "Relationship marketing", in Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G.D. (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, ChicagoJL.

Bolton, R. N. and Lemon, K. N. (1999), "A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction". *Journal of Marketing Research*, 36(May).

Bolton, R. N., Kannan, P. K. and Bramlett, M. D. (2000), "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1).

Bose R, Sugumaran V, (2003), "Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management", *Knowledge and Process Management*, Vol 10, No I.

- Bradshaw, D, and Brash, C. (2001), "Management customer relationships in the e-business world: how to personalise computer relationships for increased profitability". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29 (12).
- Brealey, R., and Myers S. (1996), "Principles of Corporate Finance", 5th ed. New York: McGraw-Hill.
- Brogowitch, A. A., Delene, L. M., and Lyth, D. M., (1990), "A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications", *International Journal of Service Industry Management*, Vol.1-No.1.
- Brown, Stanley A., (1992), "Total Quality Service: How Organizations Use It to Create a Competitive Advantage", Prentice Hall Canada Inc, Scarborough, Ontario, Canada.
- Bull, C. (2003), "Strategic Issues in Customer Relationship Management (CRM) Implementation". *Business Process Management Journal*, 9(5).
- Burns and Neisner, (2006), "Customer satisfaction in a retail setting, The contribution of emotion, *International Journal of Retail & Distribution Management*", Vol. 34 No. 1.
- Buttle, F. (1996), "Relationship marketing", in Buttle, F. (Ed.), *Relationship Marketing: Theory and Practice*, Paul Chapman Publishing, London.
- Buttle, F. (2001), "The CRM Value Chain". *Marketing Business*, (February).
- Buttle, F. (2002), Teaching notes: MGSM 985C, Macquarie Graduate School of Management, Macquarie University, North Ryde, NSW 2109, Australia.
- Campbell, A (2003), "Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically". *Industrial Marketing Management*, 32.
- Chase, Richard B. and Garvin, David A. (1989), "The Service Factory", *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 1989, Vol. 67, No. 4
- Child, P., Dennis, R. J., Gokey, T. C., McGuire, T. I., Sherman, M. and Singer, M. (1995), "Can Marketing Regain the Personal Touch?" *The McKinsey Quarterly* 3.
- Chumpitaz, Papparoidamis, (2004), "Service quality and marketing performance in business-to-business markets: exploring the mediating role of client satisfaction", *Managing Service Quality*, Volume 14 • Number 2/3 2004.

Chye, K. H. and Gerry, C. K. L. (2002), Data Mining and Customer Relationship Marketing in the Banking Industry. Singapore Management Review, 24(2).

Couldwell, C. (1999), "Loyalty Bonuses". Marketing Week, (February 18).

Cram, T. (2001), "Customers that count", Prentice Hall.

Cravens, D., Piercy, N and Shipp, S. (1996), "New organizational forms for competing in highly dynamic environments". British Journal of Management, 7.

Cronin J. J., & Taylor A.S., (1992): "Measuring Service Quality: A Re-examination and Extension", Journal of Marketing, Vol. 56.

Cunningham, C., Song, I. Y., Jung, J. T. and Chen, P. (2003), "Design and Research Implications of Customer Relationship Management on Data Warehousing and CRM Decisions". In Proceedings of the 2003 Information Resources Management Association International Conference (IRMA 2003).

Currie, W.L. and Willcocks, L. (1996) The New Branch Columbus project at Royal Bank of Scotland: the implementation of large-scale business process re-engineering. Journal of Strategic Information Systems 5(3).

Davidson, H. (2002), The Committed Enterprise. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Davis K. & Werther W., (1996). Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.

Davis K. & Werther W., (1996). Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.

Dawkins, P. and Reichheld, G. (1990), "Customer Retention as a Competitive Weapon", Director and Boards, 14(April).

Day, G. S. (1997), "Maintaining the Competitive Edge: Creating and Sustaining Advantage in Dynamic Competitive Environments". In Wharton on Dynamic Competitive Strategies. By George S. Day and David Reibstein. New York: John Wiley.

Day, G.S. (2000), "Managing market relationships". Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1).

Day, G.S. and Van den Bulte, C. (2002), "Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance". The Wharton School University of Pennsylvania.

Deming, Edwards W., (1986), "Out of the Crisis", Cambridge: MIT Center for Advanced Engineering Study.

Dyche, J. (2002), "The CRM Handbook : A Business Guide to Customer Relationship Management", Addison – Wesley.

Easton, G. and Araujo, L. (1994), "Market exchange, social structures and time". European Journal of Marketing, 28(3).

Ernst & Young (1999) E-commerce: Customer Relationship Management . Special Report Technology in Financial Services, Ernst & Young, New York.

Farson, Richard, (1997), "Management of the Absurd: Paradoxes in Leadership", Touchstone, New York, USA.

Feinberg, R., and Kadam, R. (2002). e-CRM web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites, International Journal of Service Industry Management, 13 (5)

Finkelman, Daniel P. and Goland, Anthony R., (1990), "Customer's Once Can be Customers for Life", Information Strategy: the Executive's Journal, Summer, 1990, Vol. 6, Iss. 4.

Fornell, C. and Larcker, D.F., (1981), "Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error", Journal of Marketing Research (18:1).

Fornell, C., (2001) "The Science of Satisfaction", Harvard Business Review (79:3).

Fornell, C., Johnson, M.D., Anderson, E.W., Cha, J., and Bryant, B.E., (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings", Journal of Marketing (60:7).

Fornell, Claes, (1992), "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", Journal of Marketing, Jan, 1992, Vol. 56, No. 1.

Fornell, Claes, Michael D. Johnson, Eugene W. Anderson, Jaesung Cha and Barbara Everitt Bryant (1996), "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings". *Journal of Marketing*, 60(October).

Frankwick, G. L., Porter, S. S. and Crosby, L. A. (2001), "Dynamics of Relationship Selling: A Longitudinal Examination of Changes in Salesperson- customer Relationship Status". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(2).

Friday, Stormy and Cotts, David G., (1995), "Quality Facility Management: A Marketing and Customer Service Approach", John Wiley & Sons, Inc., New York, USA.

Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L.M. and Brenner, W. (2003), "Knowledge- enabled Customer Relationship Management", *Journal of Knowledge Management*, 7(5).

Ghodeswar, B.M. (2000), "Winning markets through effective customer relationship management", in Sheth, Parvatiyar and Shainesh (Eds), *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools and Applications*, Tata McGraw Hill, New Delhi.

Gorelick, C, Milton, N. and April, K. (2004), "Performance through Learning: Knowledge Management in Practice", Butterworth-Heinemann, Boston, MA.

Gosney, J. and Boehm, T. (2000), *Customer Relationship Management Essentials*. Indianapolis, IN: Prima Publishing.

Gronroos, C. (2000), "The relationship marketing process: interaction, communication, dialogue, value". paper presented at the 2nd WWW Conference on Relationship Marketing, 15 November 1999 – 15 February 2000, available at: www.mcb.co.uk/services/conferen/nov99/rm

Grönroos, C., (2001) "Service Management and Marketing, a Customer Relationship Management Approach", 2nd edition, John Wiley and Sons Inc.

Groth, R. (2000), *Data Mining: Building Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Gummesson, E. (1987), "The New Marketing: Developing Long-Term Interactive Relationships". *Long Range Planning*, 20(4).

Gummesson, E. (1999), *Total Relationship Marketing: From the 4Ps – Product, Price, Promotion, Place – of Traditional Marketing Management to the 30Rs – The*

Thirty Relationships – of The New Marketing Paradigm, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Gupta, S and Lehmann, D. R. (2003), "Customers as Assets". *Journal of Interactive Marketing*, 17(1).

Gupta S. Lehmann, Dr and Stuart, J.A. (2004), "Valuing customers", *Journal of Marketing Research*, Vol. 41 No 1.

Gustafsson, A. and Johnson, M.D. and Roos, I. (2005), "The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimension, and triggers on customer retention". *Journal of Marketing*, 69.

Hart, C. W. and Johnson, M. (1999), "Growing the trust relationship". *Marketing Management*, 8(1).

Hennig-Thurau, T. (2000), "Relationship quality and customer retention through strategic communication of customer skills". *Journal of Marketing Management*, Vol. 16.

Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, W. Earl Jr. and Schlesinger, Leonard A., (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 1994, Vol. 72, No. 2.

Heskett, James L., Sasser, W. Earl and Schlesinger, Leonard A. (1997), "The Service Profit Chain", The Free Press, New York, USA.

Hobby, John (1999), "Looking After the One Who Matters". *Accountancy Age*, (October 28).

Homburg, C., Workman, J. P. and Jensen, O. (2000), "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4).

Hunt, S., and Morgan M. (1995), "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, 59 (April).

Hunter, V. L. (1997), *Business to Business Marketing: Creating a Community of Customers*, NTC Business Books, Lincolnwood, IL.

Hurley Robert F. and Hult G.Thomas M., (1998), "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: Integration and Empirical Examination", *Journal of Marketing*, 62(July).

Jackson, B. B. (1985), *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington, KY: Lexington Books.

Jackson, R., (1992), "In Quest of the Grail: Breaking the Barriers to Customer Valuation", *Direct Marketing*, 55 (3).

Jain, D. and Singh, S. S. (2002), "Customer lifetime value research in marketing: A review and future directions". *Journal of Interactive Marketing*, 16(2).

Jeffrey Gitomer, (1998), 'Customer Satisfaction is Worthless : Customer Loyalty is Priceless', (Austin, Tx : Bard Press).

Johnson, M. D. and Fornell, C. (1991), "A Framework for Comparing Customer Satisfaction Across Individuals and Product Categories". *Journal of Economic Psychology*, 12(2).

Jones, M. A., and Suh, J., (2000), "Transaction-specific satisfaction and Overall Satisfaction: an Empirical Analysis", *Journal of Services Marketing*, 2000, Vol. 14, No. 2.

Jones, Thomas O. and Sasser, W. Earl Jr., (1995), "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 1995, Vol. 73, No. 6.

Kalakota, R. & Robinson, M. (2001) *e-Business 2.0: Roadmap for Success* (Pearson Education Corporate Sales Division).

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996), "The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, USA.

Keane, T., and Wang, P. (1995), "Why Satisfied Customers Defect", *Harvard Business Review*, Nov-Dec..

Kekoe, L. (2002). Long live e-business: software is finding a new role in helping companies to share information effectively", *Financial Times*, March 16.

Kohli, A.J. and Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications". *Journal of Marketing*, 54(2).

- Kotler, P., (1994), Marketing Management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, Philip., (1997), "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control", 9th ed., Prentice- Hall, New Jersey, USA
- Kotler, P. (1999), Kotler on Marketing. How to create, win and dominate markets. The free press: New York.
- Kotler, P. (2003), Marketing Insights from A to Z, Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (2004), Principles of Marketing, 10th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2006), 'Marketing Management', Pearson Education, 12th edition, NJ.
- Kotorov, R. (2002). Ubiquitous organisational design for e-CRM, Business Process Management Journal, 8 (3).
- Krafft, M., Hoyer, D. and Reinartz, W. (2005), "The CRM Process: Measurement, Link to Performance and Antecedents". Vortrag an der Humboldt-Universität Berlin.
- Laroche, M., Bergeron, J. and Goutaland, C. (2001), "A Three-Dimensional Scale of Intangibility", Journal of Service Research, Vol. 4, No. 1.
- Lavender, M. (2004), "Maximising customer relationships and minimising business risk". The International Journal of Bank Marketing, 22(4).
- Lemon, K. N., White, T. B. and Winer, R. (2002), "Dynamic Customer Relationship Management: Considerations into the Service Retention Decision". Journal of Marketing, 66(1).
- Levitt, T. (1969), "The Marketing Mode: Pathways to Corporate Growth", New York: McGraw – Hill.
- Liao, H. and Chuang, A. (2004), "A Multilevel Investigation of Factors Influencing Employee Service Performance and Customer Outcomes". Academy of Management Journal, 47(1).
- Liljander, Veronica and Strandvik, Tore, (1992), "The Relation between Service Quality, Satisfaction and Intentions", Working Papers, 243:1992, Swedish School of Economics and Business Administration, Helsinki, Finland.

Loveman, G. W. (1998), "Employee Satisfaction, Customer Loyalty and Financial Performance". *Journal of Service Research*, 1(August).

McKenna R. (1993), 'Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the customer.', Addison- Wesley, Boston.

Mithas, S., Krishnan, M.S. and Fornell, C (2002), "Effect of Information Technology Investments on Customer Satisfaction: An Empirical Analysis", working paper, Ross School of Business, University of Michigan.

Mithas, S., Krishnan, M.S. and Fornell, C. (2005), "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? ". *Journal of Marketing*, 69.

Mittal, Vikas, Kumar, Pankaj and Tsiros, Michael, (1999), "Attribute-level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over Time: A Consumption-system Approach", *Journal of Marketing*, Apr, 1999, Vol. 63, Iss. 2.

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994), "The commitment–trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, 58.

Naumann, Earl, (1994), "Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage", Thomson Executive Press, Cincinnati, Ohio, USA

Oliver, Richard L., (1996), "Satisfaction: a Behavioral Perspective on the Consumer", Irwin/McGraw-Hill, Boston, Massachusetts, USA.

Oliver, R. L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Irwin McGraw-Hill, New York

Oliver, R. L. (1999), "Whence consumer loyalty?". *Journal of Marketing*, 63.

Oliver and De Sarbo,(1988) Response determinants in satisfaction judgments, *Journal of Consumer research*,14.

Parasuraman, A., (1997), "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Spring, 1997, Vol. 25, No. 2.

Parasuraman, A., Zeithaml, Valarie A. and Berry, Leonard L., (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Fall, 1985, Vol. 49, Iss. 4.

Parasuraman A., Zeithaml V., Berry L., (1994): "Reassessment of Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: Implications for further research", *Journal of Marketing*, Vol 58.

Payne, A., Christopher, M., Clark, M. and Peck, H. (1995), "Relationship Marketing for Competitive Advantage", Butterworth-Heinemann, London.

Payne, A. (1995), "Advances in Relationship Marketing", London: Kogan Page.

Payne, A. and Holt, S. (2001), "Diagnosing Customer Value: Integrating Value Process and Relationship Marketing", *British Journal of Management*, 12.

Pearce, J. A., Robbins, D. K. and Robinson, R. B. (1987), "The impact of grand strategy and planning formality on financial performance", *Strategic Management Journal*, 8.

Peppers, D. and Rogers, M. (1993), "The one to one future : Building Relationships one Customer at a time", NY.

Peppers, D. and Rogers, M. (1999), *The One to One Future: Building Relationships one Customer at a Time*. New York: Currency Doubleday. Peppers, D. and Rogers, M (1997), *Enterprise One To One*. London: Piatkus.

Peppers, D., Rogers, M. and Dorf, B. (1999), "Is Your Company Ready for One-to-One Marketing?". *Harvard Business Review*, 77(January – February).

Pine, J. B. (1993), "Mass Customization. The New Frontier of Business Competition", Boston: Harvard University Press.

Plakoyiannaki, E. and Hart, S. (2002), *Customer Relationship Management (CRM) as a strategic decision: contextual factors and performance outcomes*. University of Strathclyde, Department of Marketing.

Porter, M. E. (1998), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York, NY.

Probst G, Raub S, Romhardt K, (2000), "Managing knowledge: Building Blocks for Success" John Wiley, Chichester.

Reichheld, F. and Kenny, D. (1990), "The hidden advantages of customer retention". *Journal of Retail Banking*, 12(4).

Reichheld, Frederick F and Sasser, W. Earl Jr., (1990), "Zero Defections: Quality Comes to Services", Harvard Business Review, Sep-Oct, 1990, Vol. 68, No. 5.

Reichheld, F. (1996), "The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value". Harvard Business School Press, Boston.

Reichheld, Frederick F., (1996), "Learning from Customer Defections", Harvard Business Review, Mar-Apr, 1996, Vol. 74, No. 2.

Reinartz, W. and Kumar, V. (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Non contractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing". Journal of Marketing, 64(4).

Reinartz,J.,Kumar,V.,(2003), "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration", Journal of Marketing.

Reinartz, W., Kraft, M. and Hoyer, W. D. (2004), "The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance". Journal of Marketing Research, 41(August).

Rigby, D., Reichheld, E., Schefter, P. (2002). Avoiding the four perils of CRM, Harvard Business Review, 80 (2).

Rothschild, William E., (1984), "How to Gain (and Maintain) the Competitive Advantage in Business", McGraw-Hill Book Company, New York, USA.

Rust, R.T., Zahorik, A.J., and Keiningham, T.L., (1995), "Return on Quality (ROQ): Making Service Quality Financially Accountable", Journal of Marketing (59:2).

Rust, Roland T. and Oliver, Richard L., (2000), "Should We delight the Customer?", Journal of the Academy of Marketing Science, Winter, 2000, Vol. 28, No. 1.

Schmittlein, D., Morrison, D. and Colombo R. (1987), "Counting your Customers: Who are They and What Will They Do Next?", Management Science, 33 (1).

Schmittlein, D., and Peterson R. (1994), "Customer Base Analysis: An Industrial Purchase Process Application", Marketing Science, 13 (1).

Schmittlein, D. (1995), "Customers as strategic assets". Financial Times, Mastering Management, Part 8.

Shaw, R. and Reed, D. (1999), Measuring and valuing customer relationships: How to develop the measures that drive profitable CRM strategies. Business Intelligence, London.

Sinkula James M., Baker William E., Noordewier Thomas (1997), "A framework for Market-Based Organizational Learning : Linking Values, Knowledge and Behaviour", 25 (4).

Sinkula James M., Baker William E., (1999), "The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance", Journal of the Academy of Marketing Science, 27(4).

Srivastava, Rajendra K., Shrevani, and Fahey, Liam (1999), "Marketing, Business Processes, and Shareholder value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing," Journal of Marketing, 63(October - Special Issue).

Staw M. & Cummings L., (1990). Evaluation and Employment in Organizations, , Barry Jai Press Inc.

Stenberg, Esa, (1997), "Customer Value Management – Concept Creation and Implementation –Case Wärtsilä Diesel Powerplants", Series Discussion and Working Papers 9, Kirjapaino Grafia Oy, Turku, Finland.

Stonebraker, Peter W and Keong Leong, G., (1994), "Operations Strategy: Focusing Competitive Excellence", Allyn and Bacon, Massachusetts, USA.

Swift, R. S. (2000), Accelerating Customer Relationships – Using CRM and Relationship Technologies. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Teas, Kenneth R., (1993), "Expectations, Performance Evaluation, and Consumers' Perceptions of Quality", Journal of Marketing, Oct, 1993, Vol. 57.

Tse, D. K. and Wilton, P. C. (1988), "Models of Consumers Satisfaction Formation: An Extension, Journal of Marketing Research, 25(May).

Tiwana, A. (2001) The Essential Guide to Knowledge Management: E-Business and CRM Applications (Prentice Hall PTR).

Venkatraman, N. and Henderson, J. (1998) Real strategies for virtual organizing. Sloan Management Review Fall.

Webster, Jr , F. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept". Business Horizons, 31(May-June).

Webster, F.E. (2000), "Understanding the relationships among brands, customers and resellers". Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1).

Wellington, Patricia, (1995), "Kaizen Strategies for Customer Care", Pitman Publishing, London, UK.

Whetten D. A & Godfrey P., (1998). Identity in Organizations: Developing Theory through Conversations, Thousand Oaks, CA S:age.

Wirtz J., Bateson J. (1999): "Consumer Satisfaction with Services: Integrating the Environment Perspective in Services Marketing into the traditional Disconfirmation Paradigm", Journal of Business Research, Volume 44.

Woodcock, N., Starkey, M., Stone, M., Weston, P. and Ozimek, J. (2001), State of the Nation II: 2002. An ongoing global study of how companies manage their customers.

Woodruff, Cadotte, Jenkins (1983). Modeling consumer satisfaction processes using experience based norms, Journal of Marketing Research, 20.

Woodruff, Robert B., (1997), "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, Spring, 1997, Vol. 25, No. 2.

Yang Z., Peterson R. (2004): "Customer Perceived Value Satisfaction and Loyalty: The Role of Switching Costs", Volume 21.

Yelkur, R. (2000), "Customer satisfaction and the services marketing mix", Services Marketing Quarterly, Vol. 21 No. 1.

Yim, F. H., Anderson, R. E. and Swaminathan, S. (2004), "Customer relationship management: Its dimensions and effect on customer outcomes". Journal of Personal Selling & Sales Management, 24(4).

Yin, C. K. (1999), "Consumer behaviour loyalty: a segmentation model and analysis". Journal of Business Research, 44(2).

Zablah, A. R., Bellenger, D. N. and Johnston, W. J. (2004), "An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common

understanding of an emerging phenomenon". Industrial Marketing Management, Vol. 33.

Zeithaml, Valarie A., Berry, Leonard L. and Parasuraman, A., (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", Journal of Marketing, Apr, 1996, Vol. 60, Iss. 2.

Zeithaml, Valarie A., Berry, Leonard L., and Parasuraman, A., (1988), "Communication and Control Process in the Delivery of Service Quality", American Marketing Association.

Zeithaml, Valerie A., Rust, Ronald T. and Lemon, Katherine N. (2001), "The Customer Pyramid: Creating and Serving Profitable Customers", California Management Review, 43(4).

Zikmund, W. G., McLeod, R. and Gilbert, F. W. (2003), Customer Relationship Management. Hoboken, NJ: Wiley

Zigmund et al. (2003). ' CRM: Integrating Marketing Strategy and IT', Willey

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

Πολυχρονίου Π., (2007). HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction, European Reward Management Conference – The European Institute for Advanced Studies in Management, 17-19 December

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Ζώη Π., (2014), «Ο θεσμός Προσωπικής Τραπεζικής»

ΚΕΙΜΕΝΑ

Αργυρού Μ., (2013), «Μακροοικονομική ανάλυση, κοινό νόμισμα και ελληνική οικονομική πολιτική : από τον αφελή κευνσιανισμό στο σύγχρονο φιλελευθερισμό.»

ΠΗΓΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

1. www.eurobank.gr
2. www.bankofcyprus.gr
3. www.capital.gr
4. www.mywaypress.gr
5. www.hsbcpremier.com
6. www.nbg.gr
7. www.e-diseis.gr
8. www.piraeusbank.gr
9. www.alphabank.gr
10. www.kerdos.gr