

Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ



ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΖΩΗ Ι. ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΥ (Α.Ε.Μ. 4136)
ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΑΝ. ΜΙΧΑΛΙΤΣΙΑΝΟΥ

ΠΑΤΡΑ 2002

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα μελέτη αποτελεί πτυχιακή εργασία, η οποία εκπονήθηκε υπό την επίβλεψη της κας Αναστασίας Μιχαλιτσιάνου, καθηγήτριας του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Οικονομίας Διοίκησης του Α.Τ.Ε.Ι. Πάτρας.

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου, στην επιβλέπουσα καθηγήτρια για την συμπαράστασή της τόσο κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας όσο και κατά τη διάρκεια των σπουδών μου. Επίσης για την πολύτιμη βοήθεια της και την καθοδήγησή της σε όλη τη διάρκεια της εκπαίδευσής μου. Με ανθρώπινο τρόπο μεταλαμπαδέυσε τις γνώσεις της και την εμπειρία της στην ακαδημαϊκή μου μόρφωση.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους και την συμβολή τους στην ηθική και ψυχική στήριξή μου κατά τη διάρκεια της ακαδημαϊκής μου προσπάθειας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σήμερα οι πελατειακές σχέσεις έχουν γίνει αντικείμενο έντονης μελέτης. Όλες οι επιχειρήσεις, μη εξαιρουμένων των τραπεζών, διαμορφώνουν τα προϊόντα τους και τις υπηρεσίες τους στα μέτρα κάθε πελάτη.

Οι τραπεζικοί όμιλοι διαμορφώνουν συστήματα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων (Customer Relationship Management – CRM), τα οποία δεν αυτοματοποιούν απλώς τις διαδικασίες της πώλησης, αλλά τοποθετούν στο κέντρο τον καταναλωτή / πελάτη. Τα συστήματα αυτά δεν είναι μόνο μία ολοκληρωμένη εφαρμογή διαχείρισης πελατείας, η οποία επιτρέπει στην τράπεζα, με το πάτημα ενός πλήκτρου να έχει στην οθόνη του ηλεκτρονικού υπολογιστή, την πλήρη εικόνα του πελάτη αλλά μία αντίληψη η οποία χαρακτηρίζει όλο τον οργανισμό και καθορίζει την στρατηγική του.

Η αντίληψη αυτή, έμφαση στον πελάτη, ονομάζεται πελατοκεντρικότητα. Για την επιτυχή εφαρμογή της απαιτείται η ενσωμάτωσή της στην νοοτροπία και την φιλοσοφία του οργανισμού και η διάχυσή της τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Στην συγκεκριμένη εργασία θα προσεγγίσουμε το θέμα επιχειρησιακά και οργανωτικά από την πλευρά του δικτύου καταστημάτων.

Κατ' αρχή αναπτύσσονται γενικά θέματα εξυπηρέτησης πελατών και η στρατηγική της εξυπηρέτησης. Ακολουθεί ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός και αναπτύσσονται τα δίκτυα διάθεσης και η προώθηση των πωλήσεων. Σε συνέχεια αναλύεται ο τρόπος διαμόρφωσης του δικτύου των καταστημάτων. Επίσης αναπτύσσονται ο τρόπος οργάνωσης των καταστημάτων, η επιχειρησιακή και χωροταξική διαμόρφωσή τους και η περιγραφή των θέσεων εργασίας και των δεξιοτήτων των κατόχων που απαιτούνται για

την υιοθέτηση της πελατοκεντρικής αντίληψης. Τέλος αποτυπώνεται η νέα αντίληψη στη λειτουργία των τραπεζών.

Επειδή το θέμα είναι νεωτεριστικό, έρχεται από τους ισχυρούς διεθνείς χρηματοοικονομικούς ομίλους, το εγχώριο τραπεζικό περιβάλλον εναρμονίζεται ταχύτατα, προκειμένου να είναι ανταγωνίσιμο. Συνεπώς, η σημερινή πελατοκεντρική διάρθρωση των καταστημάτων είναι σε εξέλιξη και ανάπτυξη και δεν αποκλείονται μεταβολές, για την αποτελεσματικότερη επίτευξη του στόχου, της ολικής διαχείρισης του πελάτη. Λόγω της ρευστότητας του τραπεζικού περιβάλλοντος και της μη ύπαρξης καταγεγραμμένων αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της πελατοκεντρικής διάρθρωσης δεν συνάγονται στατιστικά αποτελέσματα.

Η μεθοδολογία που ακολούθησα πέρασε από διάφορα στάδια: από το πιο προσωπικό στο πιο επαγγελματικό, από το διαφωτιστικό στο τεκμηριωμένο, από το ειδικό στο γενικό. Προσέγγισα συστηματικά, μέσω συνεντεύξεων, στελέχη τραπεζών, τόσο καταστημάτων, η εργασία των οποίων καθορίζεται από τον τρόπο διάρθρωσης αυτών όσο και κεντρικών υπηρεσιών οι οποίοι την σχεδιάζουν και την υλοποιούν. Συγκέντρωσα πληροφορίες σε ημιδομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο ακολουθεί ως παράρτημα, τις οποίες επεξεργάστηκα.

Η τεκμηρίωση της παρούσας εργασίας είναι αποτέλεσμα του συγκερασμού των δημοφιλέστερων απαντήσεων της έρευνας και της βιβλιογραφίας που παρατίθεται. Επίσης, απόψεις στελεχών συμβουλευτικών εταιρειών, οι οποίες έχουν ασχοληθεί με αναδιοργάνωση τραπεζών, συμφωνούν με την τεκμηρίωση και τα συμπεράσματα της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΠΑΝΩ ΑΠ' ΟΛΑ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ: ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	3
ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ;	3
Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	4
ΥΛΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	5
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	5
ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	6
ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ	7
ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ	9
ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	11
ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ	15
ΔΙΑΦΡΩΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	19
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	19
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ	23
ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΔΙΑΦΡΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ	25
ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	29
ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	29
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΛΗΡΟΥΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	32
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	34
ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	34
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	36
ΒΟΗΘΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	39
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ - ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ	43
ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΙΔΙΩΤΩΝ	45
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	48
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	52
ΤΑΜΙΑΣ	55
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	57
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	60
Α. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	61
Β. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	63
Γ. ΓΝΩΣΕΙΣ / ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ	66
ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ	69
ΝΕΑ ΑΝΤΙΑΛΨΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ	71
ΠΕΛΑΤΗΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ "ΟΙΚΟΔΟΜΟΥΝ" ΤΗ ΝΕΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ	74
ΠΗΓΕΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	78

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στη σημερινή τραπεζική πραγματικότητα, η διεθνοποίηση και ανταγωνισμός στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών αναπτύσσονται με αλματώδεις ρυθμούς και οι αλλαγές που συντελούνται στην τραπεζική αγορά είναι τεράστιες. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μην είναι κανείς σίγουρος για το νέο τραπεζικό τοπίο που θα αναδειχθεί κατά τα επόμενα χρόνια, δεδομένου ότι πολλοί είναι οι παράγοντες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη πορεία των τραπεζικών επιχειρήσεων. Είναι όμως αξιοσημείωτο ότι εκείνες οι τράπεζες που κατέχουν, τουλάχιστον μέχρι σήμερα, ξεχωριστή θέση στην αγορά εφαρμόζουν ή προσπαθούν να εφαρμόσουν πελατοκεντρική προσέγγιση.

Επίσης στον τραπεζικό κλάδο γίνεται σήμερα όλο και περισσότερο ορατή μια γενική τάση μετατόπισης του επίκεντρου του ανταγωνισμού – συνεπώς και των παραγόντων της ανταγωνιστικότητας – από τα πιο παραδοσιακά στοιχεία (κόστος εργασίας, λειτουργικό κόστος, τιμές παρεχομένων υπηρεσιών) προς την κατεύθυνση της ταχύτητας και της καταλληλότερης εφαρμογής οργανωτικών και τεχνολογικών καινοτομιών (αυτοματοποίηση, εξορθολογισμός διαδικασιών, αξιοποίηση management information systems – M.I.S., ολοκληρωμένη εφαρμογή πελατοκεντρικού λογισμικού και δικτύωσης).

Ανάλογη τάση μετατόπισης παρατηρείται και προς την κατεύθυνση της διαφοροποίησης και της εφαρμογής καινοτομιών:

- στα παρεχόμενα χρηματοοικονομικά προϊόντα,
- στον τρόπο εξυπηρέτησης του πελάτη,
- στην ταχύτητα επεξεργασίας και στην αποτελεσματικότητα της πληροφόρησης,

- στην εξατομικευμένη (αλλά αυτοματοποιημένη και κατά το δυνατόν τυποποιημένη) εξυπηρέτηση και υποστήριξη έντονα διαφοροποιημένων αναγκών της πελατείας.

Τα στοιχεία αυτά τροφοδοτούν τις γενικότερες τάσεις ευρείας παραγωγικής, οργανωτικής και τεχνολογικής αναδιάρθρωσης του πιστωτικού συστήματος, οι οποίες οδηγούν σε έντονη αλλαγή της φυσιογνωμίας των τραπεζικών καταστημάτων, στην ταχεία εισαγωγή της αυτοματοποίησης, της πληροφόρησης και των συναλλαγών από απόσταση, στη διαφοροποίηση προϊόντων αλλά και στην τυποποίησή τους σε κατάλληλο ελκυστικά πακέτα για κάθε κατηγορία πελατών.

ΠΑΝΩ ΑΠ' ΟΛΑ Ο ΠΕΛΑΤΗΣ: ΜΙΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΙΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Οι πελάτες είναι η ψυχή όλων των οργανισμών. Οι τράπεζες στοχεύουν να προσαρμόσουν την επίδοσή τους στις ανάγκες των πελατών τους - σ' ότι αφορά την ποιοτική, αποτελεσματική και προσωπική εξυπηρέτηση. Έχουν αρχίσει να αναγνωρίζουν ότι η βελτίωση της ποιότητας που προσφέρουν στους πελάτες δεν είναι θέμα επιλογής: η υγεία και η επιβίωση του οργανισμού εξαρτώνται από αυτό.

Η επίτευξη της ποιοτικής βελτίωσης σε συνδυασμό με την πλήρη αφοσίωση στην εξυπηρέτηση των πελατών απαιτεί νέο ύφος διοίκησης. Είναι ένα νέο ύφος που απαιτεί ανάπτυξη ικανών και μορφωμένων ατόμων σε όλα τα επίπεδα μέσω της επικοινωνίας και της εκπαίδευσης και της χρήσης της ειδικότητάς τους προς αναζήτηση καλύτερων τρόπων διεξαγωγής των πραγμάτων. Αυτό το ύφος βασίζεται στη δημιουργία νέων προτύπων και στόχων και στη χρήση δεδομένων και στατιστικών στοιχείων που να οδηγούν σε συνεχή βελτίωση. Συνδυάζει την τέχνη της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού με την επιστήμη της μείωσης της μεταβλητότητας.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ;

Οι πελάτες αντιδρούν διαφορετικά σε αυτό που φαινομενικά είναι η ίδια εξυπηρέτηση. Επίσης ο ίδιος πελάτης μπορεί να αντιδράσει διαφορετικά στην ίδια εξυπηρέτηση σε διαφορετικές συνθήκες. Η διάθεση, η παιδεία και ο συγχρονισμός καθώς επίσης και η προηγούμενη εμπειρία του πελάτη, όλα επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή η εξυπηρέτηση.

Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Το "πάνω απ' όλα ο πελάτης" είναι ένας θαυμαστός σκοπός, αλλά θα είναι κάτι παραπάνω από αυτό εάν υπάρχει η κατάλληλη στρατηγική της εξυπηρέτησης για να πραγματοποιηθεί. Οι δύο βασικοί αντικειμενικοί στόχοι αυτής της στρατηγικής είναι η δημιουργία μιας τέτοιας διαφοράς που οι πελάτες να μπορούν να την δουν ή να την μετρήσουν και επίσης πρέπει να έχει πραγματικό αντίκτυπο μέσα στην τράπεζα.

Η στρατηγική της εξυπηρέτησης του πελάτη, αποτελεί κεντρικό μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής της τράπεζας και καλύπτει επίσης και το κέρδος -στόχο, τις αγορές, την τεχνολογία κλπ. Είναι κεντρική επειδή καθορίζει την εσωτερική παιδεία της τράπεζας καθώς επίσης και την επιθυμητή εξωτερική εικόνα της. Πρέπει να είναι έγγραφη και να γνωστοποιηθεί, ώστε να μην αμφισβητεί κανείς τον σκοπό τον οποίο προορίζεται να επιτύχει. Πρέπει να ταιριάζει με τη δομή του οργανισμού που έχει σχεδιαστεί για την αντιμετώπιση τυχόν αντιδράσεων των πελατών. Η στρατηγική περιλαμβάνει:

1. Τις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη: καμία τράπεζα δεν μπορεί να επιβιώσει εάν δεν έχει καθορίσει καλά τις ανάγκες των πελατών της ή εάν τις αγνοεί σε περίπτωση που είναι ήδη γνωστές.
2. Τις δραστηριότητες των ανταγωνιστών: Εάν δεν γνωρίζει τι κάνουν οι κυριότεροι ανταγωνιστές, δεν μπορεί να έχει πλεονεκτήματα σχετικά με την ποιότητα και την καινοτομία στις υπηρεσίες της. Πρέπει να γνωρίζει ότι οι πελάτες χρησιμοποιούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες των ανταγωνιστών και όχι τα δικά της.
3. Το όραμα του μέλλοντος: Το να ακούει τους πελάτες και να παρακολουθεί τους ανταγωνιστές είναι προφανώς σημαντικές διαδικασίες, αλλά μπορεί να μην επαρκούν για να διατηρήσει τη διαφοροποίηση και την ικανοποίηση του πελάτη μακροπρόθεσμα. Οι τράπεζες που θα ξεχωρίσουν από τις άλλες έχουν οραματιστές ηγέτες που ενθαρρύνουν

τα πειράματα και την αλλαγή και δίνουν τη δυνατότητα στο ανθρώπινο δυναμικό τους να έχει όραμα για το μέλλον.

Οι τομείς 1 και 2 χρειάζονται τακτικό έλεγχο και εκτίμηση, ο οποίος από μόνος του θα πρέπει να ανήκει στη στρατηγική της εξυπηρέτησης.

ΥΛΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Η υλική εξυπηρέτηση αποτελείται από ένα προϊόν συν το περιβάλλον στο οποίο γίνεται η εξυπηρέτηση και τα συστήματα εξυπηρέτησης.

Το προϊόν πρέπει να είναι αξιόπιστο και να ικανοποιεί τις υποσχέσεις της παρουσίασης του

Το περιβάλλον πρέπει να αντανακλά την ποιότητα του οργανισμού. Ο χώρος που είναι καλά οργανωμένος και εμφανίσιμος δημιουργεί μια ευνοϊκή πρώτη εντύπωση.

Τα συστήματα εξυπηρέτησης πρέπει να είναι ευέλικτα και αποτελεσματικά. Δεν έχει σημασία πόσο καλό είναι το προϊόν, εάν δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του πελάτη.

ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ

Η προσωπική εξυπηρέτηση περιέχει το ύφος της εξυπηρέτησης και τη σχέση μεταξύ των πελατών και του προσωπικού της τράπεζας. Το πόσο καλή είναι η συναλλαγή με μία τράπεζα συνήθως εξαρτάται από τα άτομα που απασχολεί. Οι γνώσεις και οι ικανότητές τους είναι σημαντικές για την ικανότητα της τράπεζας να ανταποκριθεί στις προσδοκίες που εκφράζει η στρατηγική της εξυπηρέτησης. Το προσωπικό που έχει άμεση επαφή με τους πελάτες έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στη φήμη της εταιρείας. Όμως αυτοί που βρίσκονται στο παρασκήνιο δεν πρέπει να αγνοούνται, αφού εξυπηρετούν εκείνους που έχουν αναλάβει

τους πελάτες, καθώς επίσης και τη δημιουργία των προϊόντων και τα συστήματα εξυπηρέτησης.

Ο τρόπος αντιμετώπισης του προσωπικού από τους πελάτες μπορεί να ενισχύσει σημαντικά ή να υπομονεύσει τη στρατηγική της εξυπηρέτησης. Εάν το προσωπικό δεν πιστεύει και δεν δείχνει αφοσίωση στον πελάτη, τότε η εξυπηρέτηση δεν θα ανταποκρίνεται στην εικόνα που προωθείται. Είναι σημαντικό, τα άτομα να γνωρίζουν ποια είναι η θέση τους.

Τα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι σχεδιασμένα ώστε να παρακινούν το προσωπικό να υποστηρίζει τη στρατηγική της εξυπηρέτησης. Η επιλογή των κριτηρίων πρέπει να αντανάκλα την ανάγκη για επικέντρωση στον πελάτη, η "τεχνική εκπαίδευση" πρέπει να την ενισχύει και όχι να έρχεται σε αντιπαράθεση με αυτήν και η εκτίμηση της καλής επίδοσης πρέπει να αναπτύσσει αντικειμενικούς στόχους σχετικά με την επίδοση στην εξυπηρέτηση.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Σαφώς, κάθε οργανισμός που είναι αποφασισμένος να προσανατολιστεί στις ανάγκες των πελατών πρέπει να εξετάζει την επίδοσή του σε κάθε ένα από τους προαναφερόμενους τομείς. Ο έλεγχος της "υγείας του οργανισμού" πρέπει να αποτελεί φυσικό μέρος της διαδικασίας της συνεχούς βελτίωσης.

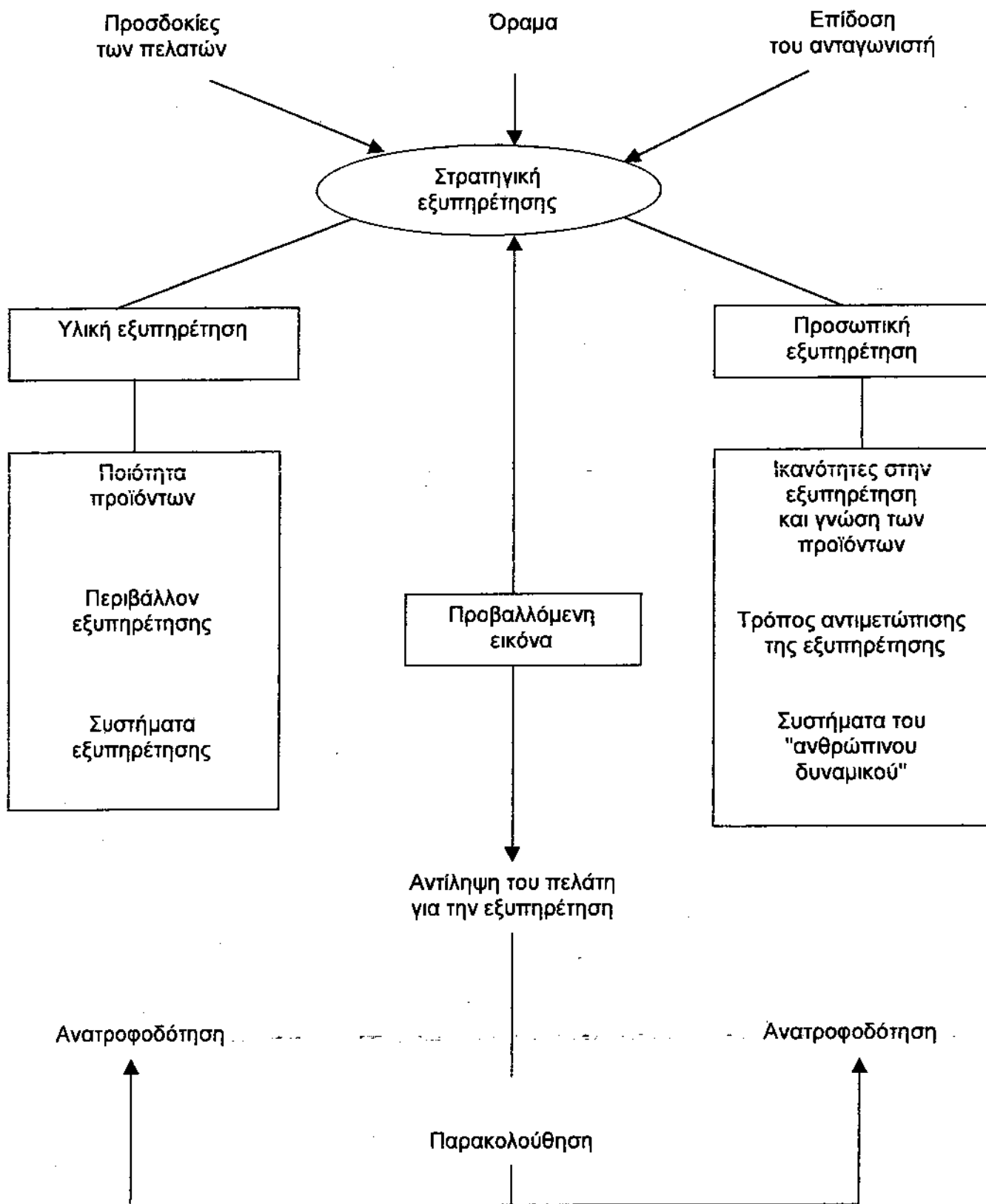
- Γνωρίζω τους πελάτες μου και τις ανάγκες τους καλά;
- Έχω γνωστοποιήσει αυτές τις ανάγκες στο προσωπικό μου;
- Έχω καθορίσει και γνωστοποιήσει σαφή πρότυπα εξυπηρέτησης;
- Είμαι σίγουρος για τον τρόπο με τον οποίο η εξυπηρέτηση θα μου δώσει υπεροχή έναντι των ανταγωνιστών μου;

- Έχω καθορίσει με σαφήνεια τις ικανότητες και τις γνώσεις που απαιτείται να έχει το προσωπικό μου για να παρέχει ποιοτική εξυπηρέτηση;
- Έχω προσδιορίσει τις γνώσεις σχετικά με τη διοίκηση της εξυπηρέτησης και έχω δημιουργήσει προγράμματα ώστε να παρέχουν αυτές τις γνώσεις σε όλους;
- Γνωρίζω πόσο μου κοστίζει η κακή ποιότητα και ποια είναι τα κύρια αίτια της κακής ποιότητας;
- Έχω κάποιο σύστημα για τα παράπονα των πελατών;
- Έχω καθορίσει την κύρια αποστολή της τράπεζας;
- Έχω γνωστοποιήσει στο προσωπικό μου και έχω καθορίσει αυτή στα πλαίσια της εργασίας τους;
- Έχω συστήματα που να διαβεβαιώνουν για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών;
- Οι διαδικασίες επιλογής που έχω αντανakλούν μία εταιρεία ποιότητας;

ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

Όλα τα παραπάνω στοιχεία της στρατηγικής της εξυπηρέτησης που μόλις καθορίσαμε μπορούν να παρουσιαστούν με την μορφή ενός μοντέλου το οποίο μπορεί να βοηθά στον έλεγχο της υγείας της τράπεζας και στη δημιουργία προγραμμάτων βελτίωσης της ποιοτικής πελατοκεντρικής εξυπηρέτησης.

Μοντέλο της στρατηγικής της εξυπηρέτησης



ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΣ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ

«Η διαχείριση σχέσεων πελατών συνιστά την προσπάθεια μίας επιχείρησης να μεγιστοποιήσει την αξία του πελάτη για την ίδια δημιουργώντας, χτίζοντας και επιμηκύνοντας τις σχέσεις με τους πελάτες, με σκοπό να τους πωλήσει περισσότερα, να κάνει σταυροειδείς πωλήσεις και να διευρύνει χρονικά τη σχέση τους με την επιχείρηση»

Andrian Payne : Καθηγητής University of Cranfield

Διαπιστώσεις Διεθνών Ερευνών σχετικά με την πελατοκεντρική ανάπτυξη των επιχειρήσεων υποστηρίζουν:

- Κοστίζει 6 φορές περισσότερο η πώληση σε ένα νέο πελάτη σε σχέση με ένα υπάρχοντα
- Ένας δυσαρεστημένος πελάτης μεταφέρει τη δυσαρέσκεια του σε 8-10 άλλους
- Μια εταιρεία αν αυξήσει την ικανότητα συγκράτησης πελατών κατά 5 % μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της κατά 85 %
- Η πιθανότητα πώλησης ενός προϊόντος σε ένα νέο πελάτη είναι 15% και σε υφιστάμενο 50 %
- 70 % των πελατών θα ξανασυνεργάζονταν, αν διαπίστωναν βελτιώσεις σε κακώς κείμενα

Όλες οι Τράπεζες έχουν αναπτύξει ή αναπτύσσουν πελατοκεντρικά συστήματα γιατί:

- Προσφέρουν γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση
- Αξιολογούν σωστά κάθε πελάτη
- Συμπεραίνουν τις ανάγκες του
- Επιτυγχάνουν σωστή και ευκολότερη πώληση των προϊόντων της, βάσει των αναγκών κάθε πελάτη
- Μειώνουν το κόστος εξυπηρέτησης πελατείας
- Αποκτούν ικανοποιημένους και πιστούς πελάτες
- Συλλέγουν στοιχεία για την συμπεριφορά και τις ανάγκες των πελατών τους
- Δημιουργούν νέα προϊόντα ή βελτιώνουν τα υπάρχοντα, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες αυτές
- Προωθούν αποτελεσματικότερα τα προϊόντα τους σε κατάλληλες ομάδες πελατών
- Αυξάνουν το μερίδιο αγοράς
- Μειώνουν το κόστος προώθησης προϊόντων

Για να επιτευχθεί η πελατοκεντρική προσέγγιση και να δοθεί αξία στον πελάτη πλέον των συστημάτων απαιτείται ιδιαίτερη διαμόρφωση των δικτύων διάθεσης των τραπεζικών προϊόντων με έμφαση στα τραπεζικά καταστήματα.

ΔΙΚΤΥΑ ΔΙΑΘΕΣΗΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

Πολλοί πελάτες επιλέγουν την τράπεζα με την οποία θα συνεργαστούν, με βάση κυρίως το κριτήριο της εύκολης πρόσβασης στα καταστήματά της. Για το λόγο αυτό, η επιλογή του τόπου εγκατάστασης ενός τραπεζικού καταστήματος είναι πολύ σημαντική απόφαση, αφού η επιτυχημένη επιλογή του δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την τράπεζα, που μπορεί να διατηρηθεί για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Με δεδομένη, λοιπόν, τη μεγάλη σημασία της σωστής επιλογής των θέσεων εγκατάστασης των νέων καταστημάτων της τράπεζας, η επέκταση του δικτύου της πρέπει να γίνεται με συστηματικό και επιστημονικά τεκμηριωμένο τρόπο.

Οι μεταβλητές διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

1. Εκείνες που καθορίζουν την επιλογή της περιοχής (δηλαδή, της τοπικής αγοράς), στην οποία θα ανοίξει το κατάστημα είναι:

- Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς.
- Τα οικονομικά χαρακτηριστικά.
- Η αγοραστική συμπεριφορά των πελατών.
- Η εμπορική και βιομηχανική δραστηριότητα στην αγορά.
- Ο υπερτοπικός χαρακτήρας της τοπικής αγοράς.
- Η φύση και η επέκταση του τραπεζικού ανταγωνισμού.
- Οι προοπτικές ανάπτυξης κτλ.

2. Εκείνες που καθορίζουν την επιλογή της συγκεκριμένης θέσης μέσα στην τοπική αγορά στην οποία θα ανοίξει το κατάστημα και είναι:

- Η ευκολία πρόσβασης στη συγκεκριμένη θέση.
- Η γειτνίαση με τον ανταγωνισμό.
- Η γειτνίαση με εμπορικά καταστήματα, επιχειρήσεις, δημόσιες υπηρεσίες κτλ.
- Οι δυνατότητες στάθμευσης.
- Το κόστος κτήσης ή ενοικίασης του ακινήτου εγκατάστασης κτλ.

Εξίσου σημαντικής σημασίας για την επιλογή του χώρου εγκατάστασης είναι και η εμφάνιση, η χωροταξική διαρρύθμιση του εσωτερικού χώρου, η εργονομική διαμόρφωση των θέσεων εργασίας και γενικότερα η εσωτερική ατμόσφαιρα του καταστήματος.

Σήμερα, ο πελάτης πέρα από τα παραδοσιακά προϊόντα που αγοράζει από την τράπεζα, επιζητεί και συμβουλές για την επίλυση των χρηματοοικονομικών του προβλημάτων. Η κατάλληλη ατμόσφαιρα και η σωστή διαρρύθμιση των εσωτερικών χώρων των καταστημάτων δημιουργούν το απαραίτητο κλίμα που διευκολύνει την πώληση των προϊόντων, ιδιαίτερα την παροχή συμβουλών προς τον πελάτη.

Η εσωτερική όμως και η εξωτερική εικόνα του καταστήματος το βοηθούν στο να αποκτήσει μια συγκεκριμένη χωροθέτηση - ταυτότητα στην αγορά, που πρέπει να εντάσσεται και να εξυπηρετεί τη γενικότερη εικόνα της τράπεζας. Βλέποντας το κατάστημα ο πελάτης πρέπει αμέσως να αναγνωρίζει την τράπεζα που αυτό αντιπροσωπεύει, καθώς επίσης και να χει την αίσθηση ότι σε οποιοδήποτε κατάστημά της και να βρεθεί θα λάβει το ίδιο επίπεδο εξυπηρέτησης.

Άλλα δίκτυα διάθεσης των τραπεζικών προϊόντων είναι:

- Η χρήση αυτόματων ταμειολογιστικών μηχανών (Automatic Teller Machines - ATM's).
- Τα ειδικά κίσκια, στα οποία εγκαθίστανται ATM's και λειτουργούν σε επιλεγμένες αγορές.
- Τα μηχανήματα ηλεκτρονικής μεταφοράς κεφαλαίων στα σημεία πωλήσεων (Electronic Funds Transfer at the Point Of Sales - E.F.T.P.O.S.).
- Οι συναλλαγές από το τηλέφωνο (phone banking).
- Τα τερματικά στο σπίτι ή στο γραφείο του πελάτη (home banking).
- Οι πιστωτικές κάρτες και οι κάρτες διευκόλυνσης.
- Η χρήση του INTERNET.

Στις περιπτώσεις των άλλων δικτύων διάθεσης των τραπεζικών προϊόντων, μεταξύ της τράπεζας και του πελάτη παρεμβάλλεται κάποιος ενδιάμεσος φορέας που λειτουργεί, θα λέγαμε, ως μεσάζοντας και διευκολύνει τη διακίνηση του προϊόντος προς τον πελάτη, π.χ. στην περίπτωση των ATM's, το Διατραπεζικό Σύστημα Πληρωμών ΔΙΑΣ, στην περίπτωση των πιστωτικών καρτών, οι οργανισμοί VISA και MASTERCARD κτλ.

Με τη χρήση των καναλιών αυτών, τείνει να υποκατασταθεί από τη σύγχρονη τεχνολογία ο παραδοσιακός ρόλος των τραπεζικών υπαλλήλων της πρώτης γραμμής. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα η διανομή των προϊόντων να ανεξαρτητοποιηθεί σταδιακά από τη λειτουργία του ανθρώπινου παράγοντα, καθώς επίσης και από χωροταξικούς και χρονικούς περιορισμούς που διαφορετικά θα υπήρχαν, αν οι συναλλαγές πραγματοποιούνταν στο κατάστημα, κατά τις ώρες λειτουργίας του. Με τη χρήση των ATM's, για παράδειγμα, οι συναλλαγές πραγματοποιούνται χωρίς την παρεμβολή υπαλλήλων, εκτός των χρονικών ορίων λειτουργίας των καταστημάτων και σε αρκετές περιπτώσεις, εκτός του χώρους τους.

Είναι γεγονός ότι οι σύγχρονοι τρόποι έμμεσης διανομής των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών αυξάνουν τη διαθεσιμότητά τους προς τους πελάτες και διευκολύνουν την πρόσβαση των πελατών για την απόκτησή τους. Όμως οι τρόποι αυτοί επιδρούν αρνητικά στο χτίσιμο διαπροσωπικών σχέσεων πελάτη-υπαλλήλου, αφού υποκαθιστούν τον πωλητή. Όσο εξαιρετική κι αν είναι η εξυπηρέτηση που λαμβάνει ο πελάτης από τη χρήση για παράδειγμα του phone banking, αυτός εξακολουθεί να έχει ανάγκη την προσωπική επαφή με τον υπάλληλο, ιδιαίτερα αν η υπηρεσία την οποία επιθυμεί να αγοράσει είναι πολύπλοκη.

Από την άλλη πλευρά, οι τράπεζες δεν θέλουν να χάσουν τα πλεονεκτήματα και τις δυνατότητες που τους παρέχει η προσωπική επαφή με τους πελάτες, για να προωθήσουν καλύτερα τα προϊόντα τους. Για το λόγο αυτό, κάθε φορά που καλούνται να εντάξουν στα κανάλια διανομής τους τις δυνατότητες που τους προσφέρει η σύγχρονη τεχνολογία, είναι ιδιαίτερα προσεκτικές, ώστε να επιλέξουν τις καλύτερες και αποτελεσματικότερες μεθόδους, ανάλογα με την φύση των υπηρεσιών που προσφέρουν και τη γενικότερη στρατηγική πωλήσεων που ακολουθούν.

ΠΡΩΘΗΣΗ ΤΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Πρωώθηση πωλήσεων είναι όλα εκείνα τα βραχυχρόνια κίνητρα που παρέχει η τράπεζα προς την πελατεία της, με σκοπό να την ενθαρρύνει να αγοράσει τα προϊόντα της.

Στη σημερινή τραπεζική πραγματικότητα, όπου τα προσφερόμενα από τις τράπεζες προϊόντα ελάχιστα διαφέρουν μεταξύ τους, η προώθηση πωλήσεων προσφέρει σ' αυτά επιπλέον αξία και τα διαφοροποιεί από τα ανταγωνιστικά, παρέχει δε κίνητρα στους πελάτες να τα προτιμήσουν και να τα αγοράσουν.

Τα πλέον διαδεδομένα μέσα προώθησης πωλήσεων που χρησιμοποιούνται στο τραπεζικό χώρο είναι:

- Η προσφορά διαφημιστικών δώρων.
- Η διαφήμιση στα σημεία πωλήσεων των τραπεζικών υπηρεσιών.
- Η παροχή δωρεάν χρηματοοικονομικών συμβουλών.
- Η προσφορά δωρεάν συμπληρωματικών προϊόντων μαζί με την αγορά των κύριων τραπεζικών προϊόντων, π.χ. η προσφορά δωρεάν cash card ή πιστωτικής κάρτας με το άνοιγμα λογαριασμού καταθέσεων.
- Η παροχή εκπτώσεων σε ορισμένους πελάτες κτλ.

Είναι προφανές ότι οι τεχνικές προώθησης των πωλήσεων δεν χρησιμοποιούνται μεμονωμένα, αλλά σε συνδυασμό με τη διαφήμιση και τις προσωπικές πωλήσεις, έτσι ώστε ο συνδυασμός τους να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα.

Με τη διαφήμιση προσελκύουμε την προσοχή του πελάτη και του προσφέρουμε το λόγο, μια δικαιολογία, για να αγοράσει το προϊόν, με την προώθηση πωλήσεων τον καλούμε και τον προτρέπουμε να το αγοράσει άμεσα.

Προσωπική πώληση είναι η διαδικασία πραγματοποίησης των πωλήσεων των προϊόντων της τράπεζας, που επιτυγχάνεται μέσα από την προσωπική επαφή του υπαλλήλου-πωλητή με τον υποψήφιο πελάτη. Κατά την επαφή αυτή γίνεται παρουσίαση των χαρακτηριστικών και ωφελειών των προϊόντων, κατά τρόπο ώστε ο πελάτης να πειστεί για τη χρησιμότητα της αγοράς και να το αγοράσει.

Η δραστηριότητα της προσωπικής πώλησης περιλαμβάνει αρκετές και πολύπλοκες επιμέρους ενέργειες από την πλευρά του πωλητή, όπως: επεξήγηση των χαρακτηριστικών των σύνθετων τραπεζικών προϊόντων, παρουσίαση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων τους, σύγκριση με ανταγωνιστικά προϊόντα, απαντήσεις σε ερωτήματα, άρση των αμφιβολιών και επιφυλάξεων του πελάτη, δημιουργία κλίματος καλής συνεργασίας, αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης, που προάγουν τόσο την τρέχουσα όσο και την μελλοντική συνεργασία με τον πελάτη. Είναι, δηλαδή, η προσωπική πώληση μία ιδιαίτερη πολύπλοκη διαδικασία που για να εφαρμοστεί αποτελεσματικά πρέπει το τραπεζικό στέλεχος να διαθέτει κατάλληλα προσόντα.

Σε μια τράπεζα που είναι προσανατολισμένη στην αγορά και έχει στόχο την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, κάθε υπάλληλος, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχει, συμβάλλει στην πώληση των προϊόντων της. Βέβαια για τους υπαλλήλους που είναι επιφορτισμένοι με το καθήκον της πώλησης των προϊόντων της τράπεζας δεν τίθεται θέμα συζήτησης. Όμως, και οι άλλοι υπάλληλοι, εκτός των πωλητών, πραγματοποιούν πωλήσεις υπό την ευρεία έννοια του όρου. Οι υπάλληλοι αυτοί, με τη συμπεριφορά τους, την εμφάνισή τους, το τρόπο που αντιμετωπίζουν και χειρίζονται τον πελάτη, στις περιπτώσεις που απευθύνεται σ' αυτούς για πληροφορίες, ακόμη και τηλεφωνικά, συμβάλλουν στη

διαμόρφωση της εικόνας της τράπεζας στα μάτια του και πουλάνε την εικόνα αυτή. Η δημιουργία καλής εικόνας για την τράπεζα προσθέτει αξία στα προϊόντα της και συμβάλλει αποτελεσματικά στην αύξηση των πωλήσεών της.

Ακόμη, αρκετές φορές η δουλειά υπαλλήλων της οπισθογραμμής μπορεί να είναι συνέχεια της δουλειάς που κάνουν οι πωλητές στην πρώτη γραμμή, επηρεάζοντας, έτσι, την ποιότητα της εξυπηρέτησης που οι δεύτεροι προσφέρουν στους πελάτες. Σκεφτείτε, για παράδειγμα, την περίπτωση που ο πελάτης λαμβάνει λάθος ειδοποίηση από το τμήμα εξυπηρέτησης των δανείων ότι έχει καθυστερήσει την εξόφληση της δόσης του και έχει χρεωθεί με τόκους υπερημερίας, αν και έχει έγκαιρα καταβάλει την οφειλή του. Μια τέτοια λανθασμένη ενέργεια είναι δυνατόν να καταστρέψει την επίμονη προσπάθεια του πωλητή και, τελικά, να χαθεί ο πελάτης για την τράπεζα.

Γενικά, μπορούμε να πούμε ότι οι δραστηριότητες πωλήσεων που αναλαμβάνει και υλοποιεί το προσωπικό των καταστημάτων των τραπεζών κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία, εντάσσονται οι δραστηριότητες πωλήσεων που αφορούν τα απλά και παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα (π.χ. λογαριασμοί καταθέσεων, εμβασμάτων, κτλ.), όπου ο πελάτης έχει ξεκάθαρη αντίληψη γι' αυτά, τα γνωρίζει, δηλαδή, καλά και απαιτείται μικρή προσπάθεια από τον πωλητή για να τον πείσει να χρησιμοποιήσει. Στις περιπτώσεις αυτές, ο πωλητής, συνήθως, εκτελεί διαδικαστικές εργασίες και το βάρος πέφτει κυρίως στην ποιότητα εξυπηρέτησης που προσφέρει στον πελάτη.

Στη δεύτερη κατηγορία, περιλαμβάνονται οι περιπτώσεις εκείνες που ο πωλητής πρέπει να καταβάλει σημαντική και συστηματική προσπάθεια για να ενημερώσει και να πείσει τον πελάτη για πιο σύνθετα τραπεζικά προϊόντα, να δημιουργήσει ζήτηση για τα προϊόντα αυτά, να του παράσχει συμβουλές για επενδυτικές αποφάσεις, να τον επηρεάσει, ώστε να αλλάξει τράπεζα συνεργασίας ή ακόμα να τον πείσει να αγοράσει κι άλλα προϊόντα, διαφορετικά από αυτά που ήδη αγοράζει μέχρι σήμερα από την τράπεζά του. Είναι προφανές ότι, στις

περιπτώσεις αυτές, ο πωλητής πρέπει να διαθέτει ιδιαίτερες ικανότητες και χαρακτηριστικά, για να ανταπεξέλθει με επιτυχία στα καθήκοντά του.

ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΔΙΚΤΥΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

Στην οργανωτική θεωρία υπάρχουν διαφόρων μορφών τμηματοποιήσεις και όλες έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους και έχει επιβεβαιωθεί από τις διάφορες έρευνες ότι δεν υπάρχουν συγκεκριμένες συνταγές. Η κάθε περίπτωση είναι ξεχωριστή και συνεπώς θα πρέπει να επιλέγεται εκείνη η μορφή τμηματοποίησης που είναι η πιο αποτελεσματική.

Στο πλαίσιο πελατοκεντρικής προσέγγισης των τραπεζών είναι σαφές ότι βασικό κριτήριο της τμηματοποίησης των καταστημάτων είναι ο πελάτης "Τμηματοποίηση κατά πελάτες". Παράλληλα για την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των λειτουργιών και την επίτευξη των στόχων ανάπτυξης της κάθε μονάδας δευτερεύοντα κριτήρια τμηματοποίησης είναι οι λειτουργίες και τα προϊόντα / υπηρεσίες "Τμηματοποίηση κατά λειτουργίες" και "Τμηματοποίηση κατά προϊόν / υπηρεσία".

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΠΕΛΑΤΕΣ

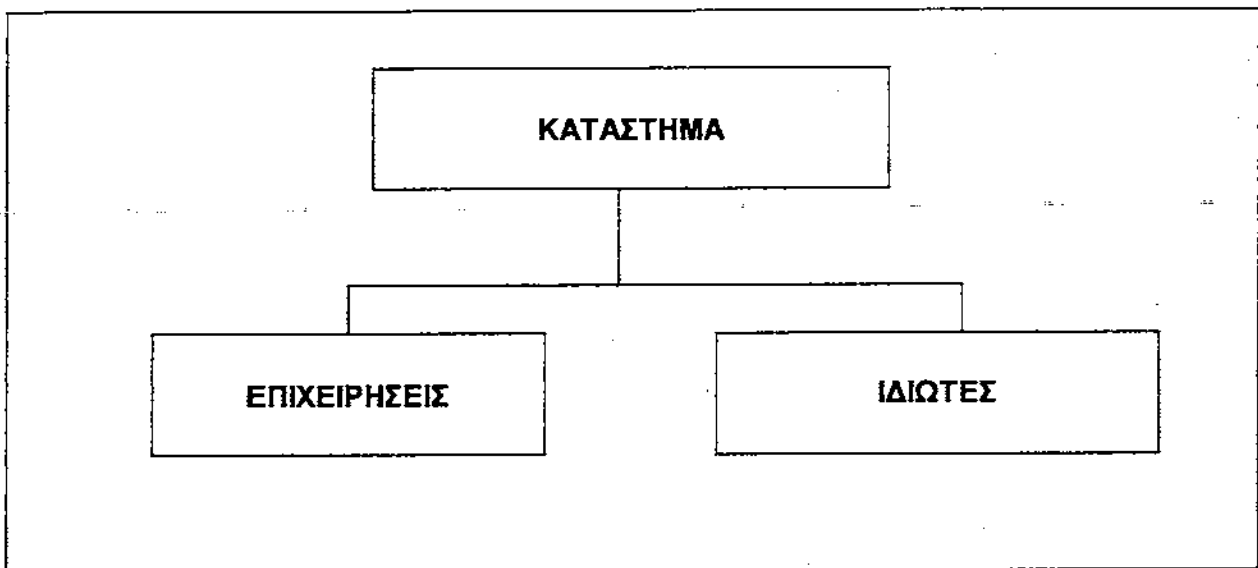
Τα καταστήματα διαιρούνται σε υπο - τμήματα με κριτήριο το είδος της πελατείας στην οποία απευθύνονται τα προϊόντα της τράπεζας.

Αυτό ασφαλώς συμβαίνει γιατί οι πελάτες μπορούν να διακριθούν σε ξεχωριστές ομάδες με διαφορετικά χαρακτηριστικά, που συνεπάγονται διαφορετικές γνώσεις, ικανότητες και προσπάθειες πωλήσεων. Για παράδειγμα, όταν τα ίδια προϊόντα της τράπεζας απευθύνονται στους ιδιώτες καταναλωτές και συγχρόνως στις επιχειρήσεις, τότε τα διαφορετικά χαρακτηριστικά αυτών των δύο κατηγοριών συνεπάγονται διαφορετικούς χειρισμούς και ενέργειες, που δικαιολογούν ή κάνουν χρήσιμη την υποδιαίρεση των πωλήσεων σε δύο υπο - τμήματα. Το κάθε τμήμα αναλαμβάνει τη μία κατηγορία πελατών, συντονίζει τις ενέργειες

πιο αποτελεσματικά, αποκτά εμπειρία και ειδικευμένα στελέχη για τον καλύτερο χειρισμό της συγκεκριμένης κατηγορίας πελατών.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της μορφής ομαδοποίησης των θέσεων εργασίας είναι η συγκέντρωση των προσπαθειών και η εξειδίκευση στις ανάγκες των πελατών, για την καλύτερη εξυπηρέτησή τους.

Σχηματικά η τμηματοποίηση κατά πελάτες σε ένα τραπεζικό κατάστημα έχει ως εξής:



ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

Η τμηματοποίηση κατά λειτουργίες αποτελεί μία λογική μορφή τμηματοποίησης και βασίζεται στις επιχειρησιακές λειτουργίες. Έτσι, οι θέσεις εργασίας που το έργο τους αφορά την ίδια επιχειρησιακή λειτουργία τοποθετούνται στο ίδιο τμήμα.

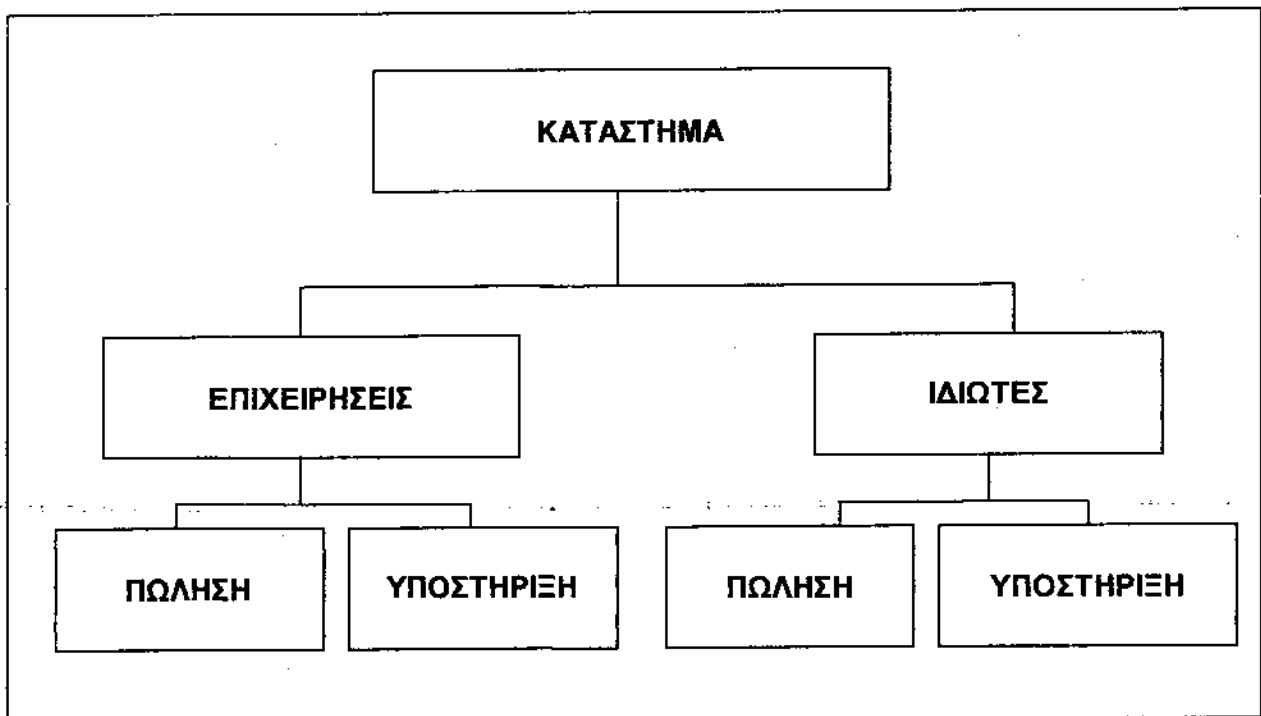
Σύμφωνα με το λειτουργικό κριτήριο τμηματοποίησης, όλες οι θέσεις εργασίας, που αναφέρονται σε κάθε μία από τις λειτουργίες ενός καταστήματος, ομαδοποιούνται σε ένα τμήμα. Δηλαδή, οι θέσεις που αφορούν την πώληση αποτελούν το τμήμα πωλήσεων και οι

θέσεις εργασίας που αφορούν την υποστήριξη των πωλήσεων αποτελούν το τμήμα υποστήριξης.

Η λογική της εν λόγω μορφής τμηματοποίησης συνίσταται στο ότι οι θέσεις εργασίας, που αφορούν την ίδια λειτουργία, είναι περισσότερο αλληλεξαρτώμενες μεταξύ τους και συνεπώς απαιτούν περισσότερο συντονισμό μεταξύ τους, από ότι συμβαίνει με άλλες θέσεις άλλων λειτουργιών που είναι λιγότερα αλληλοεξαρτώμενες.

Ταυτόχρονα, η κάθε επιχειρησιακή λειτουργία συνεπάγεται εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες. Έτσι, με την ομαδοποίησή τους στο ίδιο τμήμα επιτυγχάνεται η αξιοποίηση των πόρων μέσω οικονομιών κλίμακος και συνέργειας.

Όπως έχει αναφερθεί η τμηματοποίηση κατά λειτουργίες είναι συμπληρωματική της τμηματοποίησης κατά πελάτες και σχηματικά έχει ως εξής:

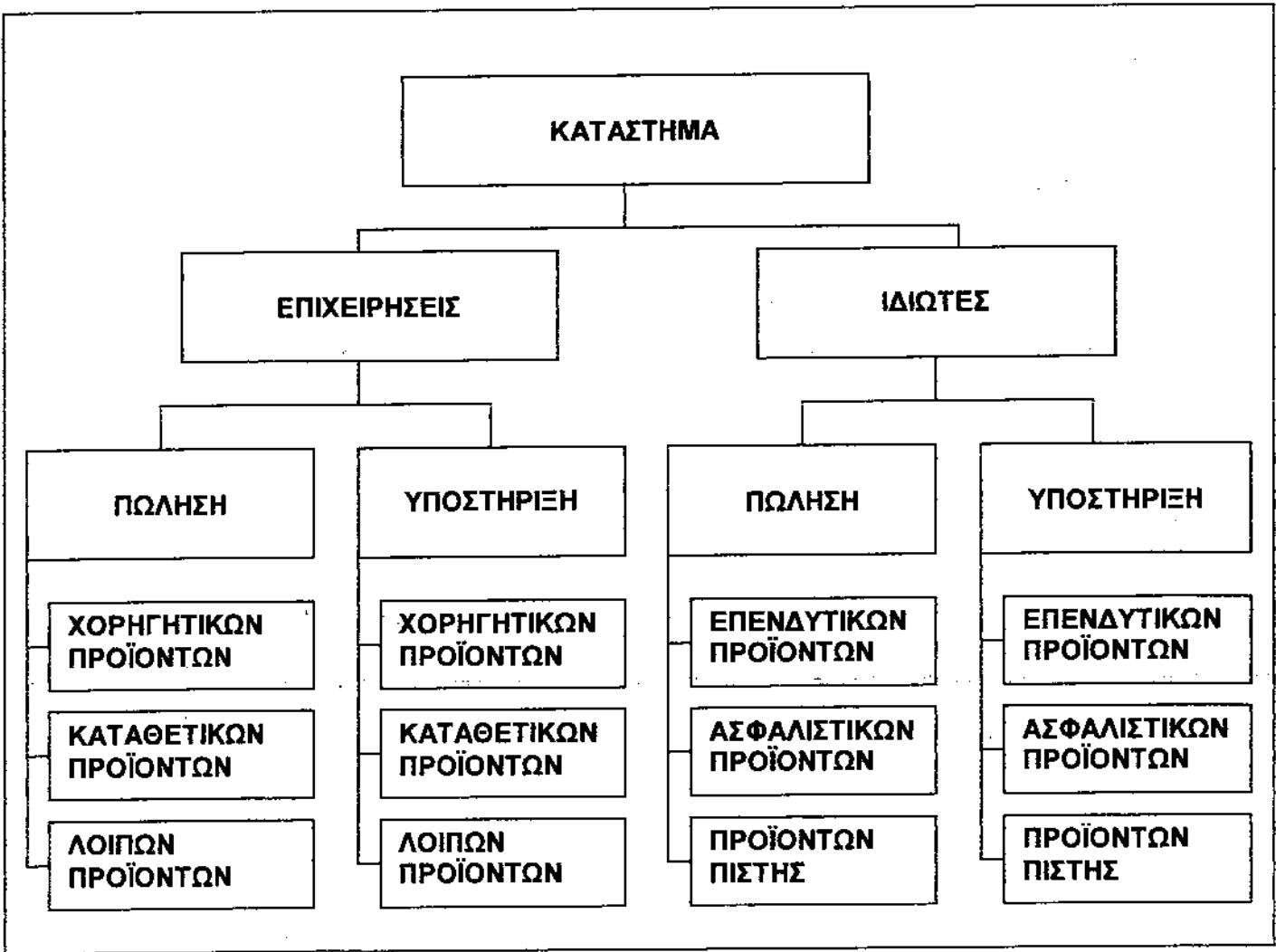


ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Η τμηματοποίηση κατά προϊόν / υπηρεσία έχει ως κριτήριο την ομαδοποίηση των θέσεων εργασίας σύμφωνα με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που διαθέτει η τράπεζα και ιδιαίτερα που διαθέτονται από το κάθε κατάστημα.

Έτσι, όλες οι θέσεις εργασίας, των οποίων το περιεχόμενο αφορά την πώληση και την εξυπηρέτηση ενός προϊόντος / υπηρεσίας ομαδοποιούνται κάτω από ένα τμήμα.

Συμπληρωματικά των προηγούμενων μορφών τμηματοποίησης και η τμηματοποίηση κατά προϊόν / υπηρεσία διαμορφώνει το οργανωτικό μοντέλο των ενός τυπικού καταστήματος τράπεζας, το οποίο απευθύνεται σε όλες τις κατηγορίες πελατών σχηματικά έχει ως εξής:



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ

Ειδικότερα μετά τους παραπάνω οργανωτικούς κανόνες και τον κυρίαρχο σκοπό τον προσανατολισμός στις ανάγκες του πελάτη με σκοπό τη συνολική του εξυπηρέτηση και την ανάπτυξη μαζί του μιας στενότερης σχέσης, διαμορφώνεται μία νέα κατηγοριοποίηση των τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων σε σχέση με την ιδιότητα του πελάτη σε:

- Ιδιώτες
- Επιχειρήσεις

Δεδομένου ότι ένας από τους βασικούς στόχους των τραπεζών είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη, παράλληλα με την αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων, αναπτύσσουν τα δίκτυα πώλησης προϊόντων ως εξής:

- Σε αυτά που απευθύνονται κυρίως σε ιδιώτες με μικρά καταστήματα ολιγάριθμα στελεχωμένα
- Σε αυτά που απευθύνονται σε ιδιώτες και επιχειρήσεις

Προκειμένου λοιπόν να υπάρχει οργανωτική ομοιογένεια στην διάρθρωση του δικτύου διαμορφώνονται οι παρακάτω κατευθύνσεις στις τραπεζικές εργασίες των Καταστημάτων:

- Τραπεζικές Εργασίες Επιχειρήσεων (Corporate Banking)
- Τραπεζικές Εργασίες Ιδιωτών (Retail Banking)

Αυτός ο διαχωρισμός υποστηρίζει την πελατοκεντρική λειτουργία του καταστήματος, δηλαδή την συνολική και εξειδικευμένη εξυπηρέτηση του πελάτη και τη δημιουργία σταθερής τραπεζικής σχέσης.

Λαμβάνοντας υπόψη μας την κατηγοριοποίηση των τραπεζικών εργασιών, σύμφωνα με την ιδιότητα του πελάτη και τα εξειδικευμένα προϊόντα που απευθύνονται σε αυτόν, προτείνονται δύο βασικές κατηγορίες Καταστημάτων:

- Το Πλήρες Κατάστημα: στο οποίο προωθούνται όλα τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της τράπεζας.
- Το Κατάστημα Ιδιωτών: στο οποίο προωθούνται τα προϊόντα των Ιδιωτών .

Επίσης δημιουργείται ένα έντονα αυτοματοποιημένο κατάστημα το Κατάστημα Ηλεκτρονικής Τραπεζικής στο οποίο εξυπηρετούνται προϊόντα και υπηρεσίες Ιδιωτών σχεδόν αποκλειστικά με ηλεκτρονικά μέσα.

Η διαμόρφωση της νέας οργανωτικής δομής στοχεύει στην

- Καλύτερη διαχείριση σχέσεων με τον πελάτη
- Βελτίωση στην ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη
- Μείωση λειτουργικού κόστους
- Οικονομίες κλίμακος
- Διασταυρούμενες πωλήσεις

ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ

Η χωροταξική διαμόρφωση του καταστήματος, για την υλοποίηση των παραπάνω στόχων θα πρέπει να περιλαμβάνει:

A) Χώρο Προβολής και Συναλλαγών

Ο χώρος προβολής και συναλλαγών περιλαμβάνει:

1) Προβολή Προϊόντων / Υπηρεσιών και 24ωρη αυτοεξυπηρέτηση. Είναι η περιοχή του καταστήματος όπου ο πελάτης μέσω ειδικών μέσων προβολής θα ενημερώνεται για τα προϊόντα - υπηρεσίες της Τράπεζας ενώ παράλληλα θα του παρέχεται η δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης όλο το 24ωρο (ATM, υπηρεσίες).

2) Υποδοχή. Είναι η ειδικά διαμορφωμένη περιοχή του καταστήματος η οποία έχει εύκολη επικοινωνία με τους υπόλοιπους χώρους. Σ' αυτό το σημείο εξειδικευμένο στέλεχος φροντίζει την υποδοχή του πελάτη και την παροχή σύντομων πληροφοριών, καθώς και σωστή καθοδήγησή του ανάλογα με τις ανάγκες του στα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας (presales marketing). Επίσης αναλαμβάνει και την εξυπηρέτησή του σε απλές τραπεζικές εργασίες (π.χ αιτήσεις καρτών, επίδειξη ATM, κ.α).

3) Ταμειακές Συναλλαγές. Περιλαμβάνει τα ταμεία όπου υλοποιούνται οι οικονομικές δοσοληψίες του πελάτη (εισπράξεις / πληρωμές).

B) Χώρο Ανάπτυξης Τραπεζικής Σχέσης και Εξυπηρέτησης (Πλατφόρμα)

Ο χώρος ανάπτυξης τραπεζικής σχέσης και εξυπηρέτησης περιλαμβάνει:

1) Ανάπτυξη και Εξυπηρέτηση Retail Banking, στον οποίο λειτουργούν τα τμήματα που αναφέρονται στη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών στελεχωμένα από Υπεύθυνους Πελατείας Ιδιωτών οι οποίοι έχουν επιφορτισθεί με τις πωλήσεις των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που αναφέρονται σε ιδιώτες. Υπάρχει χωροταξική διαρρύθμιση ώστε να είναι εμφανής η εξειδίκευση στην εξυπηρέτηση των πελατών που ζητούν επενδυτικά και καταθετικά προϊόντα ή καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια, με εξαίρεση τις περιπτώσεις όπου η υλοποίηση του διαχωρισμού καθίσταται αδύνατη λόγω οικοδομικών περιορισμών του καταστήματος.

2) Ανάπτυξη και Εξυπηρέτηση Corporate Banking στον οποίο λειτουργούν τα τμήματα που αναφέρονται στη συγκεκριμένη κατηγορία πελατών στελεχωμένα από Υπεύθυνους Πελατείας Επιχειρήσεων και λειτουργούς που έχουν επιφορτισθεί με τις πωλήσεις των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών που αναφέρονται σε επιχειρήσεις.

Επίσης υιοθετούνται κανόνες βάσει των οποίων υλοποιείται η χωροταξική διαμόρφωση με σκοπό την διατήρηση της ταυτότητας της τράπεζας.

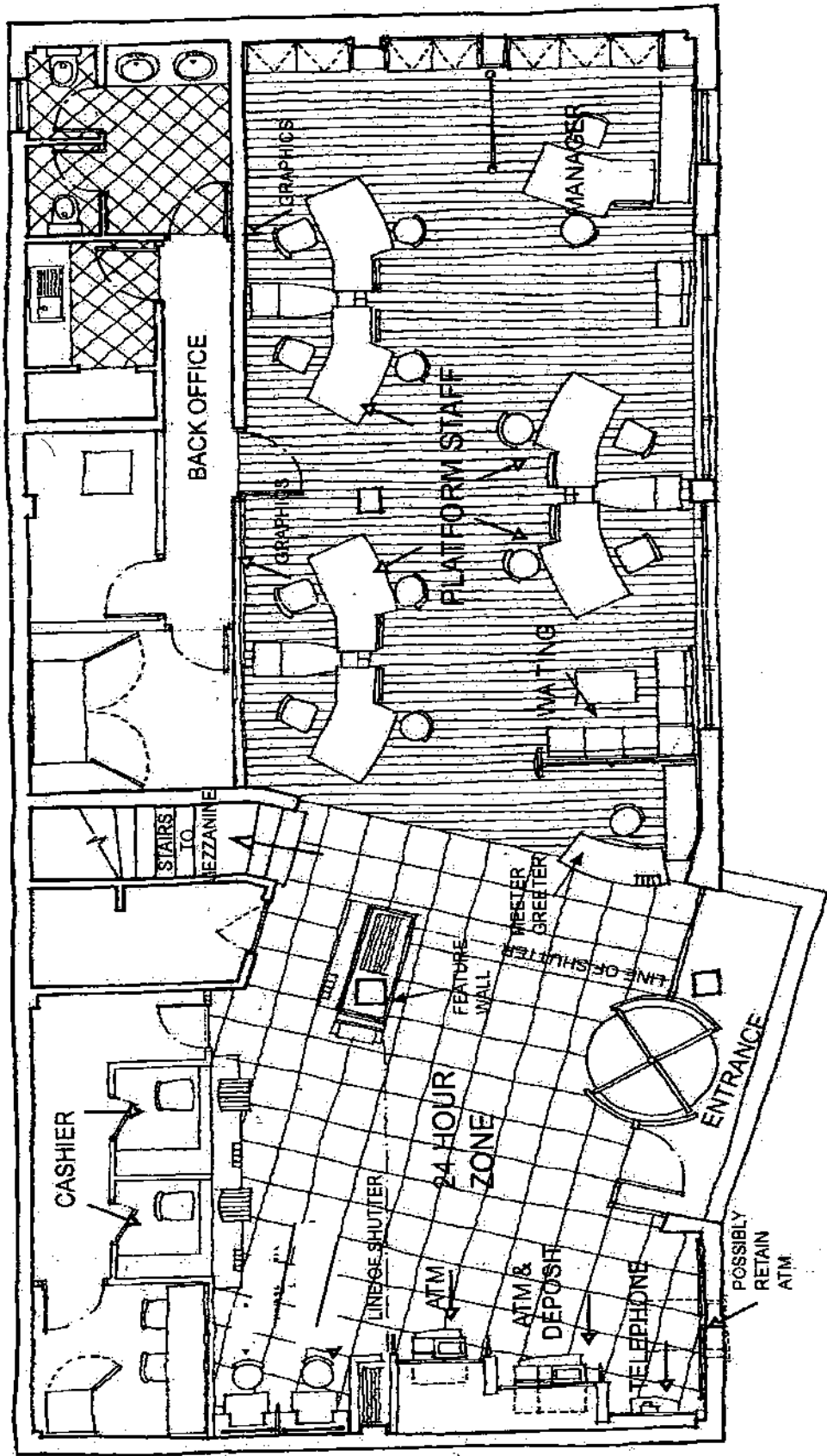
- Ο μέσος απαιτούμενος χώρος για κάθε θέση προσωπικού υπολογίζεται στο εμβαδόν των 9 τ.μ. περίπου.
- Ο χώρος που διατίθεται για την μετακίνηση του πελάτη σε σχέση με το χώρο που διατίθεται για το προσωπικό, θα πρέπει να προσεγγίζει την αναλογία 50% προς 50% περίπου.
- Διάκριση των χώρων εξυπηρέτησης και συναλλαγών.

- Σηματοδότηση και πληροφόρηση μέσω ειδικών εμφανών στοιχείων των περιοχών των λειτουργιών.
- Αυστηρή χρήση των προεπιλεγμένων εταιρικών στοιχείων, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.

Παράλληλα έμφαση δίνεται στην κίνηση του πελάτη μέσα στο κατάστημα από την είσοδό του, την κυκλοφορία του, στην αναμονή του και την επικοινωνία του. Επιθυμητός στόχος είναι η δημιουργία ιδιωτικότητας στον πελάτη για την διενέργεια των συναλλαγών του και η απρόσκοπτη κυκλοφορία του.

Η χωροταξική διαμόρφωση των καταστημάτων απεικονίζεται στο σχεδιάγραμμα που ακολουθεί.

ΚΑΤΩΨΗ ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΗΣ ΔΙΑΡΘΡΩΣΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ



ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Προκειμένου να υποστηριχθεί ο οργανωτικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός απαραίτητος όρος είναι ο κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τα καθήκοντα και τους ρόλους του και να ελέγχεται και να ανταμείβεται για αυτά.

Η αποστολή, οι στόχοι και τα προγράμματα τα οποία τα καταστήματα έχουν να υλοποιήσουν διαιρούνται σε συγκεκριμένες εργασίες ή καθήκοντα. Από αυτή τη διαίρεση προκύπτουν οι θέσεις εργασίας με συγκεκριμένο περιεχόμενο καθηκόντων για τα άτομα που τις καταλαμβάνουν. Η θέση εργασίας αποτελεί το κύτταρο της οργάνωσης και συνίσταται σε ένα σύνολο ρόλων, καθηκόντων, εργασιών που πρέπει να εκτελέσει το άτομο που την κατέχει.

Συγχρόνως όμως, η διαίρεση της εργασίας συνδέεται με την εξειδίκευση των θέσεων και των εργαζομένων. Η εξειδίκευση της εργασίας προσδιορίζεται από δύο βασικές διαστάσεις: την οριζόντια και την κάθετη. Η οριζόντια εξειδίκευση αναφέρεται στο εύρος της ποικιλίας των καθηκόντων που αναλαμβάνει μία θέση εργασίας. Η κάθετη εξειδίκευση αναφέρεται στη διακριτική ευχέρεια ή τον έλεγχο ή το δικαίωμα για λήψη αποφάσεων που δίνεται στη θέση εργασίας και συνεπώς στο άτομο που την κατέχει, σχετικά με τα ζητήματα που αφορούν την εκτέλεση των καθηκόντων που αυτή περιλαμβάνει.

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας γίνεται κεντρικά σε επίπεδο τράπεζας ο δε προσδιορισμός γίνεται επιμέρους ανά κατάσταση και εξαρτάται από το μέγεθος του καταστήματος και την αγορά στην οποία απευθύνεται.

Τα καταστήματα στελεχώνονται με το κατάλληλο προσωπικό, σε σχέση με τους προβλεπόμενους όγκους εργασιών και τους τομείς λειτουργιών από τους οποίους συντίθεται. Οι δημοφιλέστεροι ρόλοι / θέσεις και τίτλοι στην τραπεζική αγορά ενδεικτικά κατηγοριοποιούνται ως εξής:

ΡΟΛΟΙ / ΘΕΣΕΙΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	ΤΙΤΛΟΣ
Υπεύθυνος Καταστήματος	Διευθυντής
Βοηθός Υπεύθυνου Καταστήματος	Υποδιευθυντής Προϊστάμενος Καταστήματος
ΡΟΛΟΙ / ΘΕΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΤΙΤΛΟΣ
Υπεύθυνος Υποδοχής – Ενημέρωσης	Meeter Greeter Υπεύθυνος Ενημέρωσης Πελατείας
Υπεύθυνος Πελατείας Ιδιωτών	Σύμβουλος Επενδύσεων Σύμβουλος Πελατείας Ιδιωτών Προϊστάμενος Πλατφόρμας Προϊστάμενος Εξυπηρέτησης Πελατείας
Υπεύθυνος Πελατείας Επιχειρήσεων	Account Officer
Υπεύθυνος Διαχειριστικών Εργασιών	Προϊστάμενος Εργασιών Επιχειρήσεων Προϊστάμενος Εργασιών Καταστήματος Προϊστάμενος Συναλλαγών
Ταμίας	Teller Ταμίας
Υπάλληλος	Υπάλληλος

Στο πλαίσιο της αποτελεσματικότερης αξιοποίησης των πόρων και συγκεκριμένα του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την αμεσότερη εξυπηρέτηση του πελάτη και την αύξηση των οικονομιών κλίμακος τα τραπεζικά στελέχη που ασκούν τη διοίκηση του καταστήματος φροντίζουν για την εναλλαγή των ατόμων στις θέσεις εργασίας και τον εμπλουτισμό της εργασίας τους.

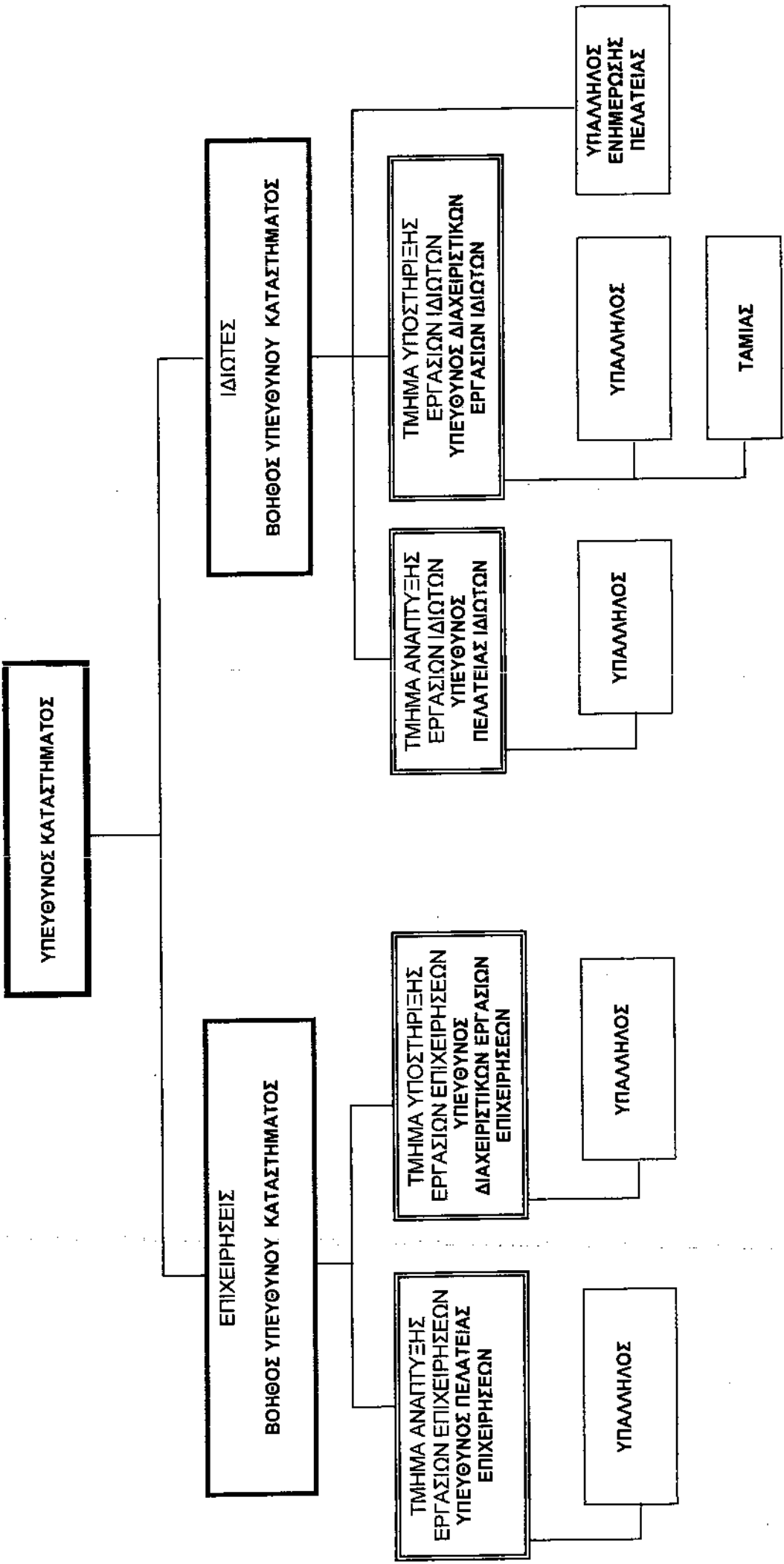
Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας περιορίζει τη μονοτονία των εργαζομένων, δίνει την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν και να αναπτύξουν περισσότερες γνώσεις και ικανότητες, τους επιτρέπει να αντιληφθούν ένα μεγάλο μέρος των διαδικασιών και να κατανοήσουν καλύτερα το ρόλο τους.

Ο εμπλουτισμός εργασίας αποτελεί τρόπο αύξησης των εργασιών ή καθηκόντων μία θέσης εργασίας και έτσι ο εργαζόμενος έχει μία ολότητα εργασίας που καταλήγει σε ένα ολοκληρωμένο έργο. Αυξάνει το ενδιαφέρον μειώνοντας την μονοτονία και τη ρουτίνα. Επιτρέπει στους εργαζόμενους να αισθανθούν δημιουργικοί και να τους παρακινήσει σε μεγαλύτερη απόδοση.

Εκτός από τον σχεδιασμό και τον προσδιορισμό των θέσεων εργασίας για την καλύτερη επικοινωνία της οργανωτικής δομής του καταστήματος έτσι ώστε να γίνεται αντιληπτή, γνωστή και συνεπώς σεβαστή από όλους απαιτείται και η σχηματική απεικόνιση της οργάνωσης, δηλαδή των μερών αυτής, τμημάτων υπο - τμημάτων, θέσεων εργασίας και των γραμμών εξουσίας που συνδέουν αυτά.

Ακολουθεί παρουσίαση θεωρητικού οργανογράμματος τραπεζικού πλήρους καταστήματος σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τις συνεντεύξεις με τα τραπεζικά στελέχη. Στην απεικόνιση απεικονίζονται οι τίτλοι των ρόλων και όχι οι τίτλοι των θέσεων εργασίας γιατί αυτοί ποικίλουν από τράπεζα σε τράπεζα.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΠΛΗΡΟΥΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ



Το οργανόγραμμα δεν είναι αρκετό για να απεικονίσει την οργανωτική πραγματικότητα γιατί χρειάζεται να επισημανθούν στοιχεία τα οποία είναι σημαντικά και δεν είναι φανερά σε ένα οργανόγραμμα.

Απαραίτητο συμπλήρωμα του οργανογράμματος είναι η περιγραφή των θέσεων εργασίας. Η περιγραφή των θέσεων εργασίας περιλαμβάνει:

- την αποστολή, σκοπό και κύριες υπευθυνότητες των κύριων θέσεων εργασίας
- τις αποφάσεις που λαμβάνονται σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο ή θέση
- τις βασικές σχέσεις συνεργασίας
- τις ομάδες συντονισμού και ολοκλήρωσης

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η γραπτή παρουσίαση της αποστολής - σκοπού, των υπευθυνοτήτων, των καθηκόντων, της εξουσίας της κάθε θέσης εργασίας και των σχέσεων με τις άλλες αποτελεί την περιγραφή θέσεων εργασίας η οποία πιο συγκεκριμένα συνήθως περιλαμβάνει:

- τον τίτλο της θέσης και το όνομα του κατόχου
- το όνομα του άμεσου προϊσταμένου της θέσης και τον τίτλο της θέσης του
- τους τίτλους των θέσεων και τα ονόματα των κατόχων τους, που αναφέρονται στην περιγραφόμενη θέση
- τους τίτλους των θέσεων και τα ονόματα των κατόχων τους, με τις οποίες η περιγραφόμενη θέση συνεργάζεται άμεσα ή συντονίζεται
- την αποστολή και γενικό σκοπό λόγο ύπαρξης της θέσης
- τα συγκεκριμένα καθήκοντα της θέσης τα οποία ο κάτοχός τους έχει υποχρέωση να εκτελεί

Σύμφωνα με την έννοια και το περιεχόμενο της περιγραφής της θέσης εργασίας, είναι φανερό ότι ο βασικός σκοπός της είναι να κάνει συγκεκριμένο και κατανοητό το περιεχόμενο της κάθε θέσης και τις σχέσεις της με τις άλλες, έτσι ώστε να αποσαφηνίζονται οι ρόλοι, οι ευθύνες και οι εξουσίες, να δεσμεύονται συμπεριφορές και να επιτυγχάνεται ο έλεγχος, ο συντονισμός και γενικά η αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία. Δηλαδή, η περιγραφή θέσης εργασίας κάνει γνωστά και σαφή τα καθήκοντα, τις ευθύνες, τις αρμοδιότητες και την εξουσία της κάθε θέσης εργασίας σε ένα τραπεζικό κατάστημα.

Σε αρκετές περιπτώσεις και ανάλογα με την οργανωσιακή κουλτούρα της κάθε τράπεζας και όχι του καταστήματος η περιγραφή θέσης εργασίας περιλαμβάνει και περισσότερα ή λιγότερα στοιχεία.

Επιπλέον στοιχεία που μπορεί να περιλαμβάνει μία περιγραφή θέσης εργασίας είναι:

- οι υλικοί πόροι (χρήματα, μηχανήματα, εγκαταστάσεις κ.λ.π.) που χρησιμοποιεί, απασχολεί και των οποίων φέρει την ευθύνη η θέση
- οι απαιτήσεις, σε προσόντα και προσπάθειες, του κατόχου για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στα καθήκοντα και τις ευθύνες της θέσης
- οι συνθήκες εργασίας της θέσης
- τα πρότυπα απόδοσης της θέσης

Ακολουθούν συνοπτικές περιγραφές θέσεων εργασίας των κυριότερων θέσεων εργασίας που συναντήθηκαν στα τραπεζικά καταστήματα και των βασικών αρμοδιοτήτων οι οποίες είναι κοινές στην τραπεζική αγορά. Στις παρακάτω περιγραφές των θέσεων εργασίας είναι εμφανής η πελατοκεντρική αντίληψη και ο διαφορετικός βαθμός ανά θέση.

Επειδή η περιγραφή των θέσεων εργασίας είναι συνοπτικές και παρουσιάζουν γενικότερα τις απαιτήσεις της τραπεζικής αγοράς η οποία έχει πελατοκεντρική προσέγγιση υπάρχουν ελλείψεις ως προς τις γραμμές εξουσίας, προϊστάμενος / υφιστάμενος, επίπεδα ιεραρχίας και στις συνεργασίες γιατί ποικίλουν από τράπεζα σε τράπεζα.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Τίτλος θέσης:	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
Τμήμα:	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ
Προϊστάμενος :	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
Υφιστάμενοι :	ΒΟΗΘΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
Συνεργάζεται άμεσα με :	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΒΟΗΘΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
Βασική Αποστολή Θέσης	
<p>Βασική αποστολή είναι η εκπροσώπηση της Τράπεζας και η προώθηση των συμφερόντων της σε συγκεκριμένη αγορά, η διοίκηση του Καταστήματος, ο συντονισμός και η εποπτεία των εργασιών του.</p>	
Κύριες Υπευθυνότητες - καθήκοντα	
<p>Διοίκηση και οργάνωση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εναρμονίζει την συμπεριφορά του με το Νομικό Πλαίσιο είτε αυτό προκύπτει από κανόνες και οδηγίες της Τράπεζας Ελλάδος και των Νομισματικών Αρχών είτε από εγκύκλιες οδηγίες της Τράπεζας (τραπεζικό απόρρητο, ξέπλυμα χρήματος, κλπ). • Έχει την ευθύνη της διοίκησης του Καταστήματος καθώς και του ανθρώπινου δυναμικού που το στελεχώνει. • Αξιοποιεί τους πόρους που διαθέτει: προσωπικό, τεχνολογία, προϊόντα και υπηρεσίες για την ανάπτυξη και διατήρηση των εργασιών του Καταστήματος. • Παρακινεί το ανθρώπινο δυναμικό σε επιθυμητές επαγγελματικές συμπεριφορές, δίνοντας ο ίδιος το παράδειγμα. • Ενημερώνεται για τις πολιτικές και τις τακτικές της Τράπεζας και φροντίζει να τις μεταφέρει στους συνεργάτες του. 	

- Ευθύνεται για την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο.
- Ευθύνεται για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και φροντίζει για την εκ περιτροπής μετακίνηση των στελεχών προκειμένου πρώτον να δημιουργούνται έμπειρα στελέχη και δεύτερον να παρέχεται η προϊοντική εξειδίκευση από περισσότερους λειτουργούς.
- Αξιολογεί τους υφισταμένους του και έχει την ευθύνη διαχείρισης των διοικητικών τους θεμάτων.
- Φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία του καταστήματος και έχει τη συνολική ευθύνη εξεύρεσης λύσεων στα προβλήματα που παρουσιάζονται στην καθημερινή ροή εργασιών.
- Φροντίζει για την, μεταξύ των στελεχών, αρμονική επικοινωνία και συνεργασία.
- Αναθέτει στους συνεργάτες του, εργασίες που τυχόν δεν αποτυπώνονται σαφώς στις σχετικές διαδικασίες και οδηγίες.
- Αναθέτει εργασίες στους υφισταμένους του ανάλογα με το επίπεδο των γνώσεων και καθηκόντων του καθενός.
- Έχει την ευθύνη για την τήρηση των κανόνων ασφαλείας των χώρων του Καταστήματος και ορίζει τους υπεύθυνους κατά περίπτωση.

Ανάπτυξη Εργασιών

- Συνεργάζεται με τον προϊστάμενό του, για την ανάπτυξη των εργασιών του Καταστήματος και τον καθορισμό των στόχων και του προϋπολογισμού.
- Συνεργάζεται με τον προϊστάμενό του και τα στελέχη του Καταστήματός του για τον σχεδιασμό προγράμματος δράσης προκειμένου να επιτευχθούν οι καθορισμένοι στόχοι και ο προϋπολογισμός.
- Ευθύνεται για την επίτευξη των στόχων και του προϋπολογισμού και για την εφαρμογή του προγράμματος δράσης.

- Έχει την ευθύνη της προσέλκυσης της πελατείας, τη συνολική διαχείριση των σχέσεων με αυτή και την περαιτέρω διείσδυση στις τοπικές αγορές.
- Προάγει και προβάλλει την εικόνα της Τράπεζας στον επαγγελματικό και κοινωνικό του κύκλο.
- Οργανώνει και συντονίζει την προώθηση των πωλήσεων σε όλο το εύρος των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Ενημερώνεται για τις συνθήκες της αγοράς, την κατάσταση του ανταγωνισμού, τις απαιτήσεις και τις απόψεις των πελατών για τα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας και ενημερώνει τον προϊστάμενό του.
- Εισηγείται στον προϊστάμενό του, προτάσεις για τη συνεχή βελτίωση της υποστήριξης και εξυπηρέτησης των προϊόντων.
- Παρακολουθεί την πορεία επίτευξης των στόχων του καταστήματος, εντοπίζει τυχόν αποκλίσεις και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του.
- Διεκπεραιώνει αποτελεσματικά έργα ειδικότερου ενδιαφέροντος που μπορούν να του ανατεθούν, εφόσον οι λειτουργικές ανάγκες το επιβάλλουν.

Έλεγχος

- Εποπτεύει την τήρηση των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του καταστήματος και την ορθή εκπροσώπηση της Τράπεζας έναντι τρίτων.
- Διενεργεί τους απαραίτητους τακτικούς και περιοδικούς ελέγχους με σκοπό την εξασφάλιση της τήρησης των διαδικασιών και κανονισμών της Τράπεζας.
- Καθοδηγεί τους υφισταμένους του και παρακολουθεί την πορεία επίτευξης των στόχων τους.
- Εποπτεύει την καλή εμφάνιση του χώρου και του ανθρώπινου δυναμικού.
- Εποπτεύει την καθημερινή ροή εργασιών του καταστήματος.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Τίτλος θέσης:	ΒΟΗΘΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
Τμήμα:	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ
Προϊστάμενος :	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
Υφιστάμενοι :	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ - ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΙΔΙΩΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
Συνεργάζεται άμεσα με :	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ - ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΙΔΙΩΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
Βασική Αποστολή Θέσης:	
<p>Βασική αποστολή είναι η ανάπτυξη τραπεζικών σχέσεων σε συγκεκριμένη αγορά. Επικουρεί τον Υπεύθυνο Καταστήματος στο έργο του και έχει το συντονισμό και την εποπτεία των αρμοδίων για την ανάπτυξη και υποστήριξη των τραπεζικών εργασιών.</p>	
Κύριες υπευθυνότητες - καθήκοντα:	
<p>Διοίκηση και οργάνωση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εναρμονίζει την συμπεριφορά του με το Νομικό Πλαίσιο είτε αυτό προκύπτει από κανόνες και οδηγίες της Τράπεζας Ελλάδος και των Νομισματικών Αρχών είτε από εγκύκλιες οδηγίες της Τράπεζας (τραπεζικό απόρρητο, ξέπλυμα χρήματος, κλπ). • Επικουρεί τον Υπεύθυνο Καταστήματος στο έργο του, πλαισιώνοντάς τον και αντικαθιστώντας τον κατά την απουσία του. • Αξιοποιεί τους πόρους που διαθέτει: προσωπικό, τεχνολογία, προϊόντα και υπηρεσίες για την ανάπτυξη και διατήρηση των εργασιών του Καταστήματος. • Ενημερώνεται για τις πολιτικές και τακτικές της Τράπεζας και φροντίζει να τις μεταφέρει στους συνεργάτες του. • Φροντίζει για την εύρυθμη λειτουργία των τραπεζικών εργασιών. • Εισηγείται και προτείνει λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται στη ροή των 	

εργασιών.

- Εξασφαλίζει ότι οι λειτουργίες του καταστήματος δεν παρακωλύονται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες.
- Οργανώνει, συντονίζει και κατευθύνει τους λειτουργούς στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων και του προϋπολογισμού.
- Καθοδηγεί, ενημερώνει το ανθρώπινο δυναμικό για τις ισχύουσες διαδικασίες και φροντίζει για την τήρησή τους.
- Συμβουλεύει, εκπαιδεύει τους υφισταμένους του και παρακολουθεί την πορεία της εκπαίδευσης και ανάπτυξής τους βάσει προγράμματος.
- Εισηγείται στον Υπεύθυνο Καταστήματος προτάσεις και εκπαιδευτικά προγράμματα για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και την εκ περιτροπής μετακίνηση στελεχών προκειμένου πρώτον να παρέχεται η προϊοντική εξειδίκευση από περισσότερους λειτουργούς και δεύτερον να δημιουργούνται έμπειρα στελέχη.
- Αναθέτει εργασίες στους υφισταμένους του ανάλογα με το επίπεδο των γνώσεων και καθηκόντων του καθενός.
- Αξιολογεί τους υφισταμένους του και έχει την ευθύνη διαχείρισης των διοικητικών τους θεμάτων.
- Φροντίζει για την μεταξύ των στελεχών, αρμονική επικοινωνία και συνεργασία .

Ανάπτυξη Εργασιών

- Συνεργάζεται με τον Υπεύθυνο Καταστήματος για τον καθορισμό των στόχων και του προϋπολογισμού και για το σχεδιασμό προγράμματος δράσης του Καταστήματος με σκοπό την επίτευξή τους.
- Ευθύνεται για την επίτευξη των στόχων και την εφαρμογή του προγράμματος δράσης των εργασιών επιχειρήσεων.
- Ενημερώνει τον Υπεύθυνο Καταστήματος σε τακτά χρονικά διαστήματα για την πορεία και εξέλιξη των μεγεθών των τραπεζικών εργασιών καθώς και για θέματα

πιστωτικής λειτουργίας.

- Συνεργάζεται με τον Υπεύθυνο Καταστήματος για την επίτευξη των στόχων και την ανάπτυξη των εργασιών του Καταστήματος.
- Παρακολουθεί την πορεία επίτευξης των στόχων του καταστήματος, εντοπίζει τυχόν αποκλίσεις και λαμβάνει διορθωτικά μέτρα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του.
- Ενημερώνεται για νέα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει η Τράπεζα στην πελατεία και φροντίζει για την αντίστοιχη ενημέρωση των στελεχών του καταστήματος.
- Ενημερώνεται για τις συνθήκες της αγοράς, την κατάσταση του ανταγωνισμού, τις απαιτήσεις και τις απόψεις των πελατών για τα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας και ενημερώνει τον Υπεύθυνο Καταστήματος, έτσι ώστε η Τράπεζα να αξιοποιεί την πληροφόρηση σχετικά με το εύρος των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών και την τιμολογιακή πολιτική.
- Έχει την ευθύνη της προσέλκυσης της πελατείας, τη συνολική διαχείριση των σχέσεων με αυτή και την περαιτέρω διεύρυνση στις τοπικές αγορές.
- Προάγει και προβάλλει την εικόνα της Τράπεζας στον επαγγελματικό και κοινωνικό του κύκλο.
- Οργανώνει και συντονίζει την προώθηση των πωλήσεων σε όλο το εύρος των προϊόντων και των υπηρεσιών.
- Έχει την ευθύνη της ολοκληρωμένης επιχειρηματικής παρουσίας του Καταστήματος.
- Διεκπεραιώνει αποτελεσματικά έργα ειδικότερου ενδιαφέροντος που μπορούν να του ανατεθούν από τον επικεφαλής του λειτουργικού χώρου στον οποίο ανήκει, εφόσον οι λειτουργικές ανάγκες το επιβάλλουν.

Πίστη

- Καλύπτει την πιστωτική λειτουργία.
- Παρακολουθεί με συστηματικό τρόπο το χαρτοφυλάκιο των πελατών, την πορεία των

εργασιών τους, εντοπίζει τυχόν προβλήματα και εισηγείται διορθωτικές κινήσεις.

Έλεγχος

- Εποπτεύει την τήρηση των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του καταστήματος και την ορθή εκπροσώπηση της Τράπεζας έναντι τρίτων.
- Διενεργεί τους απαραίτητους τακτικούς και περιοδικούς ελέγχους με σκοπό την εξασφάλιση της τήρησης των διαδικασιών και κανονισμών της Τράπεζας.
- Φροντίζει για την ορθή και έγκαιρη ανταπόκρισή του στην παροχή των απαραίτητων στοιχείων και πληροφοριών προς τις αρμόδιες μονάδες της Τράπεζας.
- Εποπτεύει την καλή εμφάνιση του χώρου και του ανθρώπινου δυναμικού.
- Εποπτεύει την καθημερινή ροή εργασιών του καταστήματος.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Τίτλος θέσης:	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΥΠΟΔΟΧΗΣ - ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
Τμήμα:	ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ
Προϊστάμενος :	ΒΟΗΘΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
Υφιστάμενοι :	
Συνεργάζεται άμεσα με :	ΒΟΗΘΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΙΔΙΩΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Βασική Αποστολή Θέσης:	
<p>Βασική αποστολή είναι η υποδοχή του πελάτη κατά την είσοδό του στο Κατάστημα, η διερεύνηση των αναγκών του και η άμεση εξυπηρέτηση του είτε από τον ίδιο είτε με την παραπομπή του σε συγκεκριμένα σημεία ανάπτυξης και εξυπηρέτησης προϊόντων του Καταστήματος. Η καθοδήγηση και η εκπαίδευση του πελάτη στα εναλλακτικά μέσα αυτοεξυπηρέτησης με σκοπό την αποσυμφόρηση των σημείων πώλησης και εξυπηρέτησης του Καταστήματος.</p>	
Κύριες υπευθυνότητες – καθήκοντα:	
<ul style="list-style-type: none"> • Τηρεί τις διαδικασίες που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του Καταστήματος. • Έχει την ευθύνη της υποδοχής και της εξυπηρέτησης της πελατείας. • Καθοδηγεί και εκπαιδεύει τον πελάτη σε εναλλακτικά μέσα αυτοεξυπηρέτησης, ηλεκτρονικής τραπεζικής για την ολοκλήρωση της συναλλαγής με στόχο την ταχύτερη εξυπηρέτηση του και την αποσυμφόρηση των σημείων εξυπηρέτησης στο κατάστημα. • Ενημερώνει τον πελάτη για τα στοιχεία προϊόντος και προβλεπόμενα κατά περίπτωση δικαιολογητικά ενώ είναι σε θέση να τον εξυπηρετήσει άμεσα σ' ορισμένα από αυτά ή να τον παραπέμψει σε συγκεκριμένα σημεία ανάπτυξης και εξυπηρέτησης προϊόντων του Καταστήματος. 	

- Υποστηρίζει τον πελάτη στην συμπλήρωση αιτήσεων για χορήγηση προϊόντων (π.χ. χρεωστικής, πιστωτικής κάρτας κ.α.),
- Πλησιάζει πελάτες, διερευνά τις ανάγκες τους και τους ενημερώνει για τα προϊόντα / υπηρεσίες της Τράπεζας στοχεύοντας στην προετοιμασία της πώλησης.
- Παρουσιάζει στους πελάτες τα εναλλακτικά μέσα αυτοεξυπηρέτησης και πληροφόρησης, τους εκπαιδεύει με στόχο την εξοικείωσή τους στη χρήση (ΑΤΜ, κ.λ.π.) ενώ παράλληλα τους ενθαρρύνει στην χρήση τους.
- Παρακολουθεί τη διαθεσιμότητα του απαραίτητου υλικού προώθησης προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας.
- Καταχωρεί και ενημερώνει, διαχειρίζεται, στοιχεία πελατών στα πληροφοριακά συστήματα.
- Προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την ολοκλήρωση της παροχής / πώλησης του προϊόντος και την διεκπεραίωση συναλλαγών με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση πελάτη.
- Διεκπεραιώνει με αποτελεσματικό τρόπο, έργα ειδικότερου ενδιαφέροντος που μπορούν να του ανατεθούν από τον επικεφαλής του λειτουργικού χώρου στον οποίο ανήκει, εφόσον οι λειτουργικές ανάγκες το επιβάλλουν.
- Προάγει και προβάλλει την εικόνα της Τράπεζας στον επαγγελματικό και κοινωνικό του κύκλο.
- Επιτελεί με συνέπεια την εργασία του κατανοώντας το βαθμό αλληλεξάρτησής της με αυτή των συναδέλφων του, ιδιαίτερα των εμπλεκόμενων ομάδων σε συγγενείς εργασίες.
- Φροντίζει για την αρμονική επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους του.
- Εναρμονίζει την συμπεριφορά του με το Νομικό Πλαίσιο είτε αυτό προκύπτει από κανόνες και οδηγίες της Τράπεζας Ελλάδος και των Νομισματικών Αρχών είτε από εγκύκλιες οδηγίες της Τράπεζας (τραπεζικό απόρρητο, κλπ).

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Τίτλος θέσης:	ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΙΔΙΩΤΩΝ
Τμήμα:	ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΙΔΙΩΤΩΝ
Προϊστάμενος :	ΒΟΗΘΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
Υφιστάμενοι :	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ
Συνεργάζεται άμεσα με :	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΒΟΗΘΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ - ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
Βασική Αποστολή Θέσης:	
<p>Βασική αποστολή είναι η ανάπτυξη τραπεζικών σχέσεων με ιδιώτες σε συγκεκριμένη αγορά. Διερευνά τις υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες του πελάτη και εξυπηρετεί το σύνολο αυτών, με την πώληση καταθετικών, επενδυτικών προϊόντων, προϊόντων καταναλωτικής πίστης και των υπολοίπων υπηρεσιών της τράπεζας έχοντας ως στόχο τη διατήρηση και την αύξηση του μεριδίου αγοράς.</p>	
Κύριες υπευθυνότητες - καθήκοντα:	
<p>Ανάπτυξη Εργασιών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συνεργάζεται με τον Υπεύθυνο Καταστήματος και τον προϊστάμενό του για τον καθορισμό των στόχων και την ανάπτυξη των εργασιών ιδιωτών και το σχεδιασμό προγράμματος δράσης του Καταστήματος. • Ευθύνεται για την επίτευξη των στόχων και την εφαρμογή του προγράμματος δράσης των εργασιών ιδιωτών του Καταστήματος. • Ενημερώνει τον Υπεύθυνο Καταστήματος και τον προϊστάμενό του σε τακτά χρονικά διαστήματα για την πορεία και εξέλιξη των μεγεθών των τραπεζικών εργασιών ιδιωτών. • Παρακολουθεί την πορεία επίτευξης των στόχων του Καταστήματος, εντοπίζει τυχόν 	

αποκλίσεις και εισηγείται διορθωτικά μέτρα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του.

- Ενημερώνεται για νέα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει η Τράπεζα στην πελατεία των ιδιωτών και φροντίζει για την αντίστοιχη ενημέρωση των συνεργατών του.
- Ενημερώνεται για τις συνθήκες της αγοράς των ιδιωτών, την κατάσταση του ανταγωνισμού, τις απαιτήσεις και τις απόψεις των πελατών για τα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας και ενημερώνει τον Υπεύθυνο Καταστήματος και τον προϊστάμενό του, έγκαιρα και έγκυρα, έτσι ώστε η Τράπεζα να αξιοποιεί την πληροφόρηση σχετικά με το εύρος των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Προγραμματίζει και διενεργεί επισκέψεις μαζί με τον Υπεύθυνο Καταστήματος και τον προϊστάμενό του σε υφιστάμενους ή υποψηφίους πελάτες, ατομικές επιχειρήσεις ή ιδιώτες με σκοπό την εξέταση, ανάπτυξη ή διεύρυνση συνεργασίας μαζί τους.
- Έχει την ευθύνη της προσέλκυσης της πελατείας ιδιωτών, τη συνολική διαχείριση των σχέσεων με αυτή και την περαιτέρω διεύρυνση στις τοπικές αγορές.
- Προάγει και προβάλλει την εικόνα της Τράπεζας στον επαγγελματικό και κοινωνικό του κύκλο.
- Οργανώνει και συντονίζει την προώθηση των πωλήσεων σε όλο το εύρος των προϊόντων και των υπηρεσιών του Ομίλου.
- Έχει την ευθύνη της ολοκληρωμένης επιχειρηματικής παρουσίας του Καταστήματος στο χώρο της λιανικής τραπεζικής στην περιοχή του.
- Προσελκύει πελατεία, ενημερώνει τον πελάτη για τις κατηγορίες και τα είδη προϊόντων τα οποία τον ενδιαφέρουν, για τα πλεονεκτήματά τους, τους όρους και τις προϋποθέσεις παροχής τους και κυρίως για τα οφέλη που θα αποκομίσει ο πελάτης από την προμήθεια τους.
- Διερευνά τις ανάγκες του πελάτη, του παρέχει εξειδικευμένες χρηματοοικονομικές πληροφορίες για το πιο πρόσφορο μείγμα προϊόντων και φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών του.

- Ενημερώνει τον πελάτη για την έγκριση ή μη της αίτησης παροχής προϊόντος.
- Ενημερώνεται για τους πελάτες που επιθυμούν να λήξουν την συνεργασία τους με την τράπεζα, διερευνά το λόγο και προσπαθεί να τους κατευθύνει σε διαφορετικά προϊόντα.
- Παρακολουθεί τη διαθεσιμότητα του απαραίτητου υλικού προώθησης των προϊόντων Ιδιωτών.
- Διεκπεραιώνει με αποτελεσματικό τρόπο, έργα ειδικότερου ενδιαφέροντος που μπορούν να του ανατεθούν από τον επικεφαλής του λειτουργικού χώρου στον οποίο ανήκει, εφόσον οι λειτουργικές ανάγκες το επιβάλλουν.

Διοίκηση και οργάνωση

- Εναρμονίζει την συμπεριφορά του με το Νομικό Πλαίσιο είτε αυτό προκύπτει από κανόνες και οδηγίες της Τράπεζας Ελλάδος και των Νομισματικών Αρχών είτε από εγκύκλιες οδηγίες της Τράπεζας (τραπεζικό απόρρητο, ξέπλυμα χρήματος, κλπ).
- Φροντίζει για την τήρηση των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του Καταστήματος και την ορθή εκπροσώπηση της Τράπεζας έναντι τρίτων.
- Συντονίζει τους άμεσους συνεργάτες του και εποπτεύει τις απαραίτητες ενέργειες για την ολοκλήρωση της παροχής προϊόντος και την διεκπεραίωση συναλλαγών.
- Φροντίζει για την ομαλή κατανομή της καθημερινής εργασίας στους άμεσους συνεργάτες του προκειμένου να διασφαλίζεται η κανονική ροή της και η ταχύτερη και αποδοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών.
- Φροντίζει για την εκ περιτροπής μετακίνηση των συνεργατών του, ώστε να είναι όλοι πλήρως ενημερωμένοι για όλα τα προϊόντα και διαδικασίες.
- Επιτελεί με συνέπεια την εργασία του κατανοώντας το βαθμό αλληλεξάρτησής της με αυτή των συναδέλφων του, ιδιαίτερα των εμπλεκόμενων ομάδων σε συγγενείς εργασίες.
- Φροντίζει για την αρμονική επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους του.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Τίτλος θέσης:	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Τμήμα:	ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Προϊστάμενος :	ΒΟΗΘΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
Υφιστάμενοι :	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
Συνεργάζεται άμεσα με :	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΒΟΗΘΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ - ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
Βασική Αποστολή Θέσης:	
<p>Βασική αποστολή είναι η ανάπτυξη τραπεζικών σχέσεων με επιχειρήσεις σε συγκεκριμένη αγορά και η εξυπηρέτηση του συνόλου των υπαρχουσών και μελλοντικών αναγκών τους με την πώληση υπηρεσιών και προϊόντων με σκοπό την διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς.</p>	
Κύριες υπευθυνότητες - καθήκοντα:	
<p>Ανάπτυξη Εργασιών</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συνεργάζεται με τον Υπεύθυνο Καταστήματος και τον προϊστάμενό του για τον καθορισμό των στόχων και την ανάπτυξη των εργασιών επιχειρήσεων και το σχεδιασμό προγράμματος δράσης του Καταστήματος. • Ευθύνεται για την επίτευξη των στόχων και την εφαρμογή του προγράμματος δράσης των εργασιών επιχειρήσεων του Καταστήματος. • Ενημερώνει τον Υπεύθυνο Καταστήματος και τον προϊστάμενό του σε τακτά χρονικά διαστήματα για την πορεία και εξέλιξη των μεγεθών των εργασιών επιχειρήσεων. • Παρακολουθεί την πορεία επίτευξης των στόχων του καταστήματος, εντοπίζει τυχόν αποκλίσεις και εισηγείται διορθωτικές κινήσεις στα πλαίσια των εξουσιοδοτήσεων του. • Προγραμματίζει και διενεργεί επισκέψεις μαζί με τον Υπεύθυνο Καταστήματος και τον 	

προϊστάμενό του σε υφιστάμενους ή υποψηφίους πελάτες επιχειρήσεις με σκοπό την εξέταση, ανάπτυξη ή διεύρυνση συνεργασίας μαζί τους.

- Διερευνά, προσδιορίζει και ανταποκρίνεται στις τραπεζικές ανάγκες του πελάτη παρέχοντας χρηματοοικονομικές συμβουλές για το πιο πρόσφορο μείγμα προϊόντος προς τον πελάτη.
- Ενημερώνει τον πελάτη για τις κατηγορίες και τα είδη προϊόντων που τον ενδιαφέρουν, τα πλεονεκτήματά τους, τους όρους και τις προϋποθέσεις παροχής τους, ανταποκρινόμενος στις ανάγκες του.
- Διερευνά τη βιωσιμότητα, τη φερεγγυότητα και το πιστωτικό κίνδυνο κάθε πελάτη.
- Έχει την ευθύνη για την ορθή και αποτελεσματική διεκπεραίωση της διαδικασίας πώλησης των προϊόντων που απευθύνονται σε επιχειρήσεις δημιουργώντας έτσι τις προϋποθέσεις για επαναλαμβανόμενες πωλήσεις.
- Έχει την ευθύνη της συνολικής διαχείρισης των σχέσεων με τον πελάτη μετά την αρχική πώληση του προϊόντος.
- Μελετάει και ερευνά την αγορά και τον ανταγωνισμό, για τον εντοπισμό των αναγκών των πελατών και προετοιμάζεται για την καλύτερη αντιμετώπισή τους.
- Φροντίζει για την ανανέωση των υφιστάμενων συνεργασιών με πελάτες.
- Έχει την ευθύνη της ανάπτυξης των εμπορικών εργασιών, την παρακολούθηση και την επίτευξη στόχων που έχουν προσδιοριστεί για το Κατάστημα.
- Έχει την ευθύνη για την προετοιμασία και σύνταξη πρότασης για την επικείμενη συνεργασία.
- Επιδιώκει την διεύρυνση του χαρτοφυλακίου επιχειρήσεων με συνεχή πληροφόρηση των πελατών τόσο στο χώρο του Καταστήματος όσο και έξω από αυτό για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Τράπεζας.
- Ενημερώνεται για τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας που απευθύνονται στην πελατεία των επιχειρήσεων.
- Αξιοποιεί και προωθεί προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρονται από την Τράπεζα

- Προάγει και προβάλλει την εικόνα της Τράπεζας στον επαγγελματικό και κοινωνικό του κύκλο.
- Ενημερώνεται για τις συνθήκες της αγοράς των επιχειρήσεων, την κατάσταση του ανταγωνισμού, τις απαιτήσεις και τις απόψεις των πελατών για τα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας και ενημερώνει τον Υπεύθυνο Καταστήματος και τον προϊστάμενό του, έγκαιρα και έγκυρα, έτσι ώστε η Τράπεζα να αξιοποιεί την πληροφόρηση σχετικά με το εύρος των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών και την τιμολογιακή πολιτική.
- Διεκπεραιώνει αποτελεσματικά έργα ειδικότερου ενδιαφέροντος που μπορούν να του ανατεθούν από τον επικεφαλής του λειτουργικού χώρου στον οποίο ανήκει, εφόσον οι λειτουργικές ανάγκες το επιβάλλουν.

Πίστη

- Καλύπτει την πιστωτική λειτουργία με εισήγηση πιστοδοτήσεων, με συμμετοχή στην εγκριτική διαδικασία στα πλαίσια των εξουσιοδοτήσεών του και με τη διαχείριση του χαρτοφυλακίου.
- Παρακολουθεί με συστηματικό τρόπο το χαρτοφυλάκιο των επιχειρήσεων, την πορεία των πιστοδοτήσεων, εντοπίζει τυχόν προβλήματα και εισηγείται διορθωτικές κινήσεις.
- Αναλύει και αξιολογεί τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, ελέγχει την ορθότητα και πληρότητα της επεξεργασίας των στοιχείων του πελάτη και καταρτίζει τα εισηγητικά πιστοδοτήσεων.

Διοίκηση και οργάνωση

- Εναρμονίζει την συμπεριφορά του με το Νομικό Πλαίσιο είτε αυτό προκύπτει από κανόνες και οδηγίες της Τράπεζας Ελλάδος και των Νομισματικών Αρχών είτε από εγκύκλιες οδηγίες της Τράπεζας (τραπεζικό απόρρητο, ξέπλυμα χρήματος, κλπ).
- Φροντίζει για την ομαλή κατανομή της καθημερινής εργασίας στα μέλη του τμήματός

του, προκειμένου να διασφαλίζεται η κανονική ροή και η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών.

- Αξιολογεί τους υφιστάμενούς του και έχει την ευθύνη διαχείρισης διοικητικών του θεμάτων στα πλαίσια των εξουσιοδοτήσεών του.
- Οργανώνει, συντονίζει και κατευθύνει το τμήμα του για την επίτευξη των τεθέντων στόχων και του προϋπολογισμού.
- Επιτελεί με συνέπεια την εργασία του κατανοώντας το βαθμό αλληλεξάρτησής της με αυτή των συναδέλφων του, ιδιαίτερα των εμπλεκόμενων ομάδων σε συγγενείς εργασίες.
- Φροντίζει για την αρμονική επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους του.

Έλεγχος

- Ελέγχει την συμβατότητα των σχέσεων με το θεσμικό πλαίσιο.
- Φροντίζει και ελέγχει την ποιοτική, πλήρη και ακριβή συμπλήρωση των στοιχείων στην εισήγηση και στην πρόταση συνεργασίας.
- Εξασφαλίζει την πληρότητα και ορθότητα των στοιχείων που αποστέλλονται στα Εγκριτικά Κέντρα σύμφωνα με τις ισχύουσες διαδικασίες.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Τίτλος θέσης:	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ
Τμήμα:	ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ή ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΙΔΙΩΤΩΝ
Προϊστάμενος :	ΒΟΗΘΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟΥ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
Υφιστάμενοι :	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ
Συνεργάζεται άμεσα με :	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΒΟΗΘΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ή ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΙΔΙΩΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ - ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
Βασική Αποστολή Θέσης:	
<p>Βασική αποστολή είναι η εποπτεία, ο έλεγχος και ο συντονισμός των διαδικασιών υποστήριξης τραπεζικών εργασιών επιχειρήσεων ή ιδιωτών έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εύρυθμη και αποτελεσματική διεξαγωγή τους, σύμφωνα με τα συστήματα και τις διαδικασίες της Τράπεζας.</p>	
Κύριες υπευθυνότητες - καθήκοντα	
<p>Διοίκηση και οργάνωση</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εναρμονίζει την συμπεριφορά του με το Νομικό Πλαίσιο είτε αυτό προκύπτει από κανόνες και οδηγίες της Τράπεζας Ελλάδος και των Νομισματικών Αρχών είτε από εγκύκλιες οδηγίες της Τράπεζας (τραπεζικό απόρρητο, ξέπλυμα χρήματος, κλπ). • Φροντίζει για την ομαλή κατανομή της καθημερινής εργασίας στα μέλη του τμήματος υποστήριξης εργασιών επιχειρήσεων ή υποστήριξης εργασιών ιδιωτών προκειμένου να διασφαλίζεται η κανονική ροή και η καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. • Συντονίζει τους αρμόδιους λειτουργούς υποστήριξης εργασιών επιχειρήσεων ή ιδιωτών για την αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση των εργασιών που προκύπτουν από την ανάπτυξη εργασιών. 	

- Φροντίζει για τη διαρκή ενημέρωση των υφισταμένων του στις εγκυκλίους και οδηγίες της Τράπεζας.
- Καταγράφει τις εκπαιδευτικές ανάγκες των λειτουργών του τμήματος υποστήριξης εργασιών επιχειρήσεων ή ιδιωτών και ενημερώνει σχετικά τον προϊστάμενό του και τον Υπεύθυνο Καταστήματος.
- Αξιολογεί τους υφιστάμενούς του και έχει την ευθύνη διαχείρισης διοικητικών του θεμάτων στα πλαίσια των εξουσιοδοτήσεών του.
- Διεκπεραιώνει αποτελεσματικά, έργα ειδικότερου ενδιαφέροντος που μπορούν να του ανατεθούν από τον επικεφαλής του λειτουργικού χώρου στον οποίο ανήκει, εφόσον οι λειτουργικές ανάγκες το επιβάλλουν.
- Προάγει και προβάλλει την εικόνα της Τράπεζας στον επαγγελματικό και κοινωνικό του κύκλο.
- Ενημερώνεται για τα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας και είναι έτοιμος κατά την επαφή του με υφιστάμενους και νέους πελάτες, όταν εντοπίζει περιθώρια συνεργασίας να τους παραπέμπει στους αρμόδιους ανάπτυξης εργασιών για την ολοκλήρωση της πώλησης και την δημιουργία της σχέσης.
- Επιτελεί με συνέπεια την εργασία του κατανοώντας το βαθμό αλληλεξάρτησής της με αυτή των συναδέλφων του, ιδιαίτερα των εμπλεκόμενων ομάδων σε συγγενείς εργασίες.
- Φροντίζει για την αρμονική επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους του.

Έλεγχος

- Εποπτεύει την τήρηση των διαδικασιών που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του Καταστήματος και την ορθή εκπροσώπηση της Τράπεζας έναντι τρίτων.
- Ελέγχει και διασφαλίζει ότι η παροχή υπηρεσιών προς τους πελάτες εκτελείται σύμφωνα με τις οδηγίες και τους όρους που έχουν συμφωνηθεί με την Τράπεζα.
- Ελέγχει τη συμβατότητα των σχέσεων με το θεσμικό πλαίσιο.

- Ελέγχει τους συμβατικούς όρους της εγκεκριμένης συνεργασίας.
- Παρακολουθεί την τήρηση των υποχρεώσεων πελάτη, την εξέλιξη των λογαριασμών, την πορεία πιθανών εκκρεμοτήτων ή εμπλοκών και φροντίζει για την τακτοποίησή τους.
- Μεριμνά για την πληρότητα και την ασφαλή τήρηση των φακέλων πελατών σύμφωνα με τις οδηγίες της Τράπεζας.
- Φροντίζει για την ορθή και έγκαιρη ανταπόκρισή του στην παροχή των απαραίτητων στοιχείων και πληροφοριών προς τις αρμόδιες Υπηρεσίες.
- Φροντίζει για την ανανέωση των δικαιολογητικών τους στη λήξη τους με ενημέρωση του πελάτη.
- Ελέγχει τα απαραίτητα έγγραφα και θεωρεί τα παραστατικά των συναλλαγών.
- Διενεργεί καθημερινούς ελέγχους με σκοπό την εξασφάλιση της τήρησης των διαδικασιών και κανονισμών της Τράπεζας.
- Ελέγχει καταχωρήσεις στα πληροφοριακά συστήματα.

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Τίτλος θέσης:	ΤΑΜΙΑΣ
Τμήμα:	ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΙΔΙΩΤΩΝ
Προϊστάμενος :	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΙΔΙΩΤΩΝ
Υφιστάμενοι :	
Συνεργάζεται άμεσα με :	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΙΔΙΩΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΙΔΙΩΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ – ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
Βασική Αποστολή Θέσης:	
<p>Βασική αποστολή είναι η ευθύνη της ορθής και ασφαλούς πραγματοποίησης των ταμειακών συναλλαγών, που προκύπτουν από τις τρέχουσες δοσοληψίες των πελατών, η καλύτερη εξυπηρέτησή τους και η έγκαιρη συμφωνία του ταμείου του.</p>	
Κύριες υπευθυνότητες - καθήκοντα:	
<ul style="list-style-type: none"> • Τηρεί τις διαδικασίες που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του Καταστήματος και την ορθή εκπροσώπηση της Τράπεζας έναντι τρίτων. • Πραγματοποιεί με ακρίβεια, ταχύτητα και ασφάλεια όλες τις ταμειακές συναλλαγές φροντίζοντας για την καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη. • Προσανατολίζει στο μέτρο που εντοπίζει περιθώρια συνεργασίας, πελάτες στους αρμόδιους συμβούλους για την διεύρυνση της τραπεζικής σχέσης μαζί τους. • Φροντίζει να ελέγχει την συμβατότητα των στοιχείων πελάτη με εκείνα του δικαιούχου για την πραγματοποίηση των αναλήψεων και πληρωμών επιταγών. • Ελέγχει την εγκυρότητα των αγοραζομένων επιταγών (ορθή οπισθογράφιση, στοιχεία κομιστή, κ.α) και των προσκομιζόμενων δικαιολογητικών όπου αυτά προβλέπονται. • Φροντίζει για την ασφάλεια των χρημάτων του ταμείου του και αξιών (επιταγών, 	

συναλλαγματικών κλπ).

- Φροντίζει για την έγκαιρη συμφωνία του ταμείου του και την παράδοση των χρημάτων του στο θησαυροφυλάκιο.
- Ενημερώνει τον προϊστάμενό του για τυχόν διαφορές στην ταμειακή συμφωνία και σε συνεργασία μαζί του φροντίζει για τον εντοπισμό και την τακτοποίησή τους.
- Τηρεί με τάξη το αρχείο του.
- Εφοδιάζει και συμφωνεί τα ATM του Καταστήματος.
- Έχει την ευθύνη της παρακολούθησης των χρηματικών του ορίων.
- Διεκπεραιώνει με αποτελεσματικό τρόπο, έργα ειδικότερου ενδιαφέροντος που μπορούν να του ανατεθούν από τον επικεφαλής του λειτουργικού χώρου στον οποίο ανήκει, εφόσον οι λειτουργικές ανάγκες το επιβάλλουν.
- Επιτελεί με συνέπεια την εργασία του κατανοώντας το βαθμό αλληλεξάρτησής της με αυτή των συναδέλφων του, ιδιαίτερα των εμπλεκόμενων ομάδων σε συγγενείς εργασίες.
- Φροντίζει για την αρμονική επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους του.
- Εναρμονίζει την συμπεριφορά του με το Νομικό Πλαίσιο είτε αυτό προκύπτει από κανόνες και οδηγίες της Τράπεζας Ελλάδος και των Νομισματικών Αρχών είτε από εγκύκλιες οδηγίες της Τράπεζας (τραπεζικό απόρρητο, ξέπλυμα χρήματος, κλπ).

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
Τίτλος θέσης:	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ
Τμήμα:	ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ή ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ή ΤΜΗΜΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΙΔΙΩΤΩΝ Ή ΤΜΗΜΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΙΔΙΩΤΩΝ
Προϊστάμενος :	ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ή ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Ή ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΙΔΙΩΤΩΝ Ή ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΙΔΙΩΤΩΝ
Υφιστάμενοι :	
Συνεργάζεται άμεσα με :	ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΙΔΙΩΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΙΔΙΩΤΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΕΥΘΥΝΟ ΥΠΟΔΟΧΗΣ - ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ
Βασική Αποστολή Θέσης:	
<p>Κύρια αποστολή είναι να πλαισιώνει τον προϊστάμενό του στην ανάπτυξη των τραπεζικών σχέσεων με ιδιώτες ή επιχειρήσεις σε συγκεκριμένη αγορά. Διερευνά τις υπάρχουσες και μελλοντικές ανάγκες του πελάτη και εξυπηρετεί το σύνολο αυτών, με την πώληση ή υποστήριξη προϊόντων έχοντας ως στόχο την διατήρηση και αύξηση του μεριδίου αγοράς. Επίσης διεκπεραιώνει αποτελεσματικά τις γενικές και υποστηρικτικές εργασίες του Καταστήματος με ταχύτητα και ακρίβεια. Πλαισιώνει τον Υπεύθυνο Διαχειριστικών Εργασιών Ιδιωτών και τον Ταμία στο έργο τους για την εύρυθμη και αποτελεσματική διεξαγωγή των εργασιών του Καταστήματος σύμφωνα με τις διαδικασίες και τα συστήματα της Τράπεζας.</p>	
Κύριες υπευθυνότητες - καθήκοντα:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ενημερώνεται για νέα προϊόντα και υπηρεσίες που προσφέρει η Τράπεζα στην 	

πελατεία των ιδιωτών ή των επιχειρήσεων και τις διαδικασίες διάθεσης και υποστήριξής τους.

- Ενημερώνεται για τις συνθήκες της αγοράς, την κατάσταση του ανταγωνισμού, τις απαιτήσεις και τις απόψεις των πελατών για τα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας και ενημερώνει τον προϊστάμενό του, έγκαιρα και έγκυρα, έτσι ώστε η Τράπεζα να αξιοποιεί την πληροφόρηση σχετικά με το εύρος των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Έχει την ευθύνη της υποδοχής και της εξυπηρέτησης πελατείας.
- Υποστηρίζει τον προϊστάμενό του στην αξιοποίηση, προώθηση και υποστήριξη των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από την Τράπεζα.
- Ενημερώνει τον πελάτη για τις κατηγορίες και τα είδη προϊόντων για τα οποία τον ενδιαφέρουν, για τα πλεονεκτήματά τους, τους όρους και τις προϋποθέσεις παροχής τους και κυρίως από τα οφέλη που θα αποκομίσει ο πελάτης από την προμήθεια τους.
- Διέρευνά τις ανάγκες του πελάτη, του παρέχει εξειδικευμένες χρηματοοικονομικές πληροφορίες για το πιο πρόσφορο μείγμα προϊόντων και φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών του.
- Προβαίνει στις απαραίτητες ενέργειες για την ολοκλήρωση της παροχής / πώλησης του προϊόντος / υπηρεσίας και την διεκπεραίωση συναλλαγών με στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση πελάτη.
- Προάγει και προβάλλει την εικόνα της Τράπεζας στον επαγγελματικό και κοινωνικό του κύκλο.
- Συγκεντρώνει τα απαραίτητα κατά περίπτωση δικαιολογητικά από τον πελάτη.
- Καταχωρεί και ενημερώνει, διαχειρίζεται, στοιχεία πελατών στα πληροφοριακά συστήματα.
- Παρακολουθεί τυχόν λήξεις δικαιολογητικών φακέλου πελάτη και φροντίζει για την ενημέρωσή του για την ανανέωσή τους.

- Τηρεί τις διαδικασίες που εξασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία του Καταστήματος και την ορθή εκπροσώπηση της Τράπεζας έναντι τρίτων.
- Έχει τη ευθύνη της σωστής διεκπεραίωσης των εργασιών του Καταστήματος τις οποίες και πραγματοποιεί με ταχύτητα και ακρίβεια.
- Έχει την ευθύνη της διαχείρισης των Θυρίδων Θησαυροφυλακίου (ενοικίαση, ανανέωση σύμβασης, συμφωνία).
- Έχει την ευθύνη της σωστής τήρησης των αρχείων του Καταστήματος.
- Πλαισιώνει τον ταμία για τη συμφωνία.
- Μεριμνά για την καλή λειτουργία των ΑΤΜ.
- Διαβιβάζει στις Κεντρικές Υπηρεσίες αιτήματα πελατών για χορήγηση προϊόντων και υπηρεσιών.
- Φροντίζει για την αρχειοθέτηση δικαιολογητικών και παραστατικών συναλλαγών, αποδεικτικών και υποστηρικτικών εγγράφων.
- Διεκπεραιώνει με αποτελεσματικό τρόπο, έργα ειδικότερου ενδιαφέροντος που μπορούν να του ανατεθούν από τον επικεφαλής του λειτουργικού χώρου στον οποίο ανήκει, εφόσον οι λειτουργικές ανάγκες το επιβάλλουν.
- Επιτελεί με συνέπεια την εργασία του κατανοώντας το βαθμό αλληλεξάρτησής της με αυτή των συναδέλφων του, ιδιαίτερα των εμπλεκομένων ομάδων σε συγγενείς εργασίες.
- Προάγει και προβάλλει την εικόνα της Τράπεζας στον επαγγελματικό και κοινωνικό του κύκλο.
- Φροντίζει για την αρμονική επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους του.
- Εναρμονίζει την συμπεριφορά του με το Νομικό Πλαίσιο είτε αυτό προκύπτει από κανόνες και οδηγίες της Τράπεζας Ελλάδος και των Νομισματικών Αρχών είτε από εγκύκλιες οδηγίες της Τράπεζας (τραπεζικό απόρρητο, ξέπλυμα χρήματος, κλπ).

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Στην κορυφή όλων των οργανωτικών σχεδιασμών τοποθετείται η επιμέλεια του προσωπικού. Οι τράπεζες δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στους ανθρώπινους πόρους, στην εκπαίδευσή τους και την προαγωγή και ενίσχυση απαραίτητων δεξιοτήτων του κάθε εργαζόμενου σε σχέση με το ρόλο που καλείται να διαδραματίσει.

Η πελατοκεντρική προσέγγιση επιτυγχάνεται με την κατάρτιση των εργαζομένων σε συστήματα αποτελεσματικής εξυπηρέτησης πελατών και ενδυνάμωση τους με τεχνικές πωλήσεων. Επίσης, υπάρχει συνήθως μεθοδολογία εσωτερικής εκπαίδευσης επί των γνωστικών αντικειμένων του κάθε υπαλλήλου ανάλογα με την θέση εργασίας που κατέχει.

Προκειμένου να είναι επιτυχής η κατάρτιση του κάθε υπαλλήλου, απαραίτητη είναι η καταγραφή των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την κάθε θέση εργασίας καθώς επίσης και ο βαθμός επίδειξης από κάθε θέση εργασίας. Είναι σαφές ότι σε μία πελατοκεντρική διάρθρωση, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να επιδεικνύουν στις επιχειρησιακές τους δεξιότητες έμφαση στον πελάτη αλλά σε διαφορετικό και μεγαλύτερο βαθμό αυτοί οι οποίοι έχουν ως αντικείμενο εργασίας την πώληση από αυτούς που έχουν αντικείμενο εργασίας την υποστήριξη της πώλησης.

Ακολουθεί γενική καταγραφή των κυριότερων δεξιοτήτων, οι οποίες μου θεωρούνται απαραίτητες στην τραπεζική αγορά, χωρίς να είναι εμφανής ο βαθμός επίδειξης γιατί αυτός διαφοροποιείται από τράπεζα σε τράπεζα και εξαρτάται από την γενικότερη οργανωσιακή συμπεριφορά της.

A. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

1. Έμφαση στον πελάτη

- Βρίσκει ευκαιρίες να μάθει πληρέστερα τις ανάγκες των πελατών κι ενεργοποιεί πόρους για την ικανοποίηση των αναγκών τους.
- Προτείνει στον πελάτη τις βέλτιστες λύσεις έχοντας λάβει υπόψη ποικίλες και διαφορετικές πλευρές του ίδιου θέματος. Διερευνά ευκαιρίες βελτίωσης των υπάρχοντων διαδικασιών, συστημάτων και μεθόδων εργασίας.
- Ακούει ενεργητικά τον πελάτη και κατανοεί το αίτημά του.
- Επενδύει στη σχέση του/της με τον πελάτη παρέχοντας συμβουλές και καθοδήγηση.
- Διασφαλίζει ότι οι συνεργάτες του/της γνωρίζουν πολύ καλά τα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας και του ανταγωνισμού. Προβαίνει στις κατάλληλες επιλογές και διαμορφώνει προτάσεις για να ικανοποιήσει τις ανάγκες των πελατών.
- Επιδεικνύει δεκτικότητα, υποστηρίζει και εφαρμόζει αποτελεσματικά νέους τρόπους, μεθόδους, συστήματα εργασιών για την εξασφάλιση των βέλτιστων λύσεων για τον πελάτη.
- Συμπεριφέρεται με φιλικότητα στον πελάτη και με διάθεση επεξήγησης και αποσαφήνισης των αποριών του.

2. Προσανατολισμός στους επιχειρηματικούς στόχους

- Συστρατεύει συνεχώς τις εργασιακές του/της πρακτικές με τη στρατηγική και τους στόχους της επιχειρηματικής του/της μονάδας.
- Διερευνά ενεργητικά τις ανάγκες της τοπικής αγοράς και της πελατείας του/της, τις προωθεί στους υπεύθυνους και προσαρμόζει τη συμπεριφορά και ενέργειες του/της σ' αυτές.

- Αναφέρεται στους δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας έτσι ώστε να επηρεάσει και διαμορφώσει την απόδοση τη δική του/της και της ομάδας των συνεργατών του/της.

3. Έμφαση στην επίτευξη κερδοφορίας

- Δραστηριοποιείται έτσι ώστε να συμβάλλει στην κερδοφορία της επιχειρηματικής μονάδας του/της και παρακολουθεί τους δείκτες κερδοφορίας.
- Κατανοεί τις επιδράσεις της εργασίας του/της στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχειρηματικής μονάδας που ανήκει.
- Επιτελεί με συνέπεια την εργασία του/της κατανοώντας το βαθμό της αλληλεξάρτησής της με την εργασία των άλλων και τα αποτελέσματα της επιχειρηματικής μονάδας που ανήκει.

B. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

1. Επιρροή – Διαπραγμάτευση

- Ασκήει επιρροή στους εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες του/της ώστε να επιτύχει ένα επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.
- Χρησιμοποιεί πειστικά επιχειρήματα.
- Είναι διπλωματικός/η στις σχέσεις του/της με άλλους. Κερδίζει την αποδοχή και συμφωνία των συνεργατών του/της.

2. Επικοινωνία

- Δίνει ειλικρινή και ξεκάθαρη πληροφόρηση ώστε να βοηθήσει τους συνεργάτες του/της να κάνουν καλύτερα την εργασία τους.
- Επικοινωνεί αποτελεσματικά με διαφορετικούς τύπους ανθρώπων.
- Αναπτύσσει και διατηρεί ένα δίκτυο επαφών το οποίο του παρέχει πληροφόρηση και πρόσβαση σε διαφορετικές μονάδες.

3. Ανάπτυξη συνεργατών

- Καθοδηγεί, υποστηρίζει και συμβουλεύει τους συνεργάτες του/της στην αποτελεσματική επιτέλεση της εργασίας τους.
- Παρέχει θετική και εποικοδομητική κριτική για την απόδοση των συνεργατών του/της.
- Αναθέτει εργασίες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη των συνεργατών του/της.

4. Ομαδικότητα / Ανάπτυξη Συνεργειών

- Συνεργάζεται με τους άλλους για την επίτευξη ομαδικών στόχων.
- Αλληλεπιδρά με τους συνεργάτες του/της με τρόπο που να σχετίζεται αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός.

- Κατανοεί και σέβεται τις ανάγκες των συνεργατών του/της.
- Βοηθά τους συνεργάτες του/της να υλοποιούν στόχους κι επιτελεί αποτελεσματικά την εργασία του/της ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες συνεργατών και πελατών.
- Συνεργάζεται αρμονικά με άτομα που έχουν διαφορετική θεώρηση και τρόπο δράσης.

5. Πρωτοβουλία

- Επηρεάζει και επιδρά θετικά πάνω στα γεγονότα, δεν τα αποδέχεται παθητικά.

6. Προσαρμοστικότητα / Ευελιξία

- Κατανοεί και προσαρμόζει τη δράση του/της στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της τράπεζας και των πελατών της,
- Προσαρμόζει τον τρόπο σκέψης και δράσης του/της στα νέα δεδομένα που μπορεί να προκύπτουν.

7. Διαχείριση Ικανοτήτων & Έλεγχος

- Αναθέτει ευθύνες κατευθύνοντας το άτομο ή την ομάδα στην επιτυχή επιτέλεση του έργου της.
- Ελέγχει περιοδικά την επίδοση σε σχέση με ποιοτικούς και ποσοτικούς στόχους.

8. Διαχείριση Πληροφοριών

- Αναζητά και διαχειρίζεται πληροφόρηση από τις διαθέσιμες πηγές ώστε να επιτύχει την επίλυση κάποιων προβλημάτων ή την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.
- Ενημερώνει την ομάδα εργασίας του/της για αποφάσεις, αλλαγές κ.λ.π. έγκαιρα.

9. Λήψη Αποφάσεων / Προσανατολισμός στη Δράση

- Διερευνά εναλλακτικές λύσεις και συνεκτιμά διαφορετικούς παράγοντες πριν λάβει απόφαση και αναλάβει δράση.

10. Διαχείριση Προβλημάτων

- Αναγνωρίζει και αξιοποιεί νέα και χρήσιμα στοιχεία, πληροφόρηση προκειμένου να επιλύσει ένα πρόβλημα.
- Αξιοποιεί όλες τις απαραίτητες πηγές ώστε να αποτρέψει πιθανά προβλήματα ή να επιλύσει πιθανά ή υπάρχοντα προβλήματα.

11. Αντοχή στην Πίεση

- Ελέγχει τα συναισθήματά του/της κάτω από καταστάσεις πίεσης και παραμένει ψύχραιμος/η.
- Διαχειρίζεται επικοινωνητικά δύσκολες καταστάσεις.
- Διατηρεί επαγγελματική στάση χωρίς να γίνεται υπεραμυντικός/η ή επιθετικός/η ακόμη κι αν νοιώθει ότι έχει ενοχληθεί ή προσβληθεί από το περιβάλλον του/της.
- Διατηρεί μία θετική απόδοση κάτω από συνθήκες πίεσης.

Γ. ΓΝΩΣΕΙΣ / ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

1. Χρηματοοικονομικές Γνώσεις

- Γνωρίζει τις διαδικασίες της επιχειρηματικής πίστης, της πίστης ιδιωτών και των επενδυτικών προϊόντων και είναι σε θέση να εποπτεύει και να ελέγχει την τήρησή τους από τους υπόλοιπους λειτουργούς της Τράπεζας.
- Γνωρίζει επαρκώς τους μηχανισμούς και τους κανόνες που διέπουν τον καθορισμό των επιτοκίων.
- Κατανοεί επαρκώς τις έννοιες χρήμα, κίνηση χρήματος, αξία του χρήματος στη διάρκεια του χρόνου, επιτόκια, ομόλογα και ομολογίες.
- Κατανοεί το ρόλο των κεντρικών τραπεζών και της ΕΚΤ στη διαμόρφωση των αγορών χρήματος.
- Κατανοεί και είναι σε θέση να εξηγήσει τους όρους του συναλλάγματος.
- Γνωρίζει ποιοι είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν τις τιμές συναλλάγματος.
- Γνωρίζει πως λειτουργεί η αγορά συναλλάγματος.
- Κατανοεί πλήρως τη σημασία των καταθέσεων και χορηγήσεων για την Τράπεζα.
- Κατανοεί τον παγκόσμιο μηχανισμό κίνησης κεφαλαίων και κατανοεί τις έννοιες της ανταπόκρισης.

2. Προϊόντα και Υπηρεσίες

- Γνωρίζει σε βάθος τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας καθώς και σε ποιους απευθύνεται το κάθε προϊόν ή υπηρεσία.
- Έχει την ικανότητα να διερευνήσει σε βάθος τις ανάγκες των πελατών και να τον κατευθύνει στο κατάλληλο προϊόν ή υπηρεσία.
- Γνωρίζει τα οφέλη που προκύπτουν για τον πελάτη από τη χρήση των προϊόντων ή υπηρεσιών.

- Γνωρίζει τα βασικά χαρακτηριστικά των βασικών ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών και είναι σε θέση να ξεχωρίσει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτά των προϊόντων της τράπεζας.

3. Λογιστική και Φορολογία

- Γνωρίζει πλήρως τη βασική λογιστική εξίσωση και κατανοεί τους όρους χρέωση και πίστωση, λογιστικά βιβλία, οικονομικές καταστάσεις και τους βασικούς όρους που συμπεριλαμβάνονται σε αυτές.
- Γνωρίζει σε βάθος τα χαρακτηριστικά των λογαριασμών, καθώς και τους κανόνες που διέπουν την σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων.
- Είναι σε θέση να καταχωρήσει λογιστικές εγγραφές απεικονίζοντας οικονομικά γεγονότα.
- Γνωρίζει άριστα τους τύπους λογαριασμών της Τράπεζας , τη μηχανογραφική τους απεικόνιση και τη σχέση που έχουν με το λογιστικό σχέδιο.
- Είναι σε θέση να ελέγχει με ακρίβεια λογιστικές εγγραφές που πραγματοποιούνται από άλλους λειτουργούς.

4. Μαθηματικά και Στατιστική

- Γνωρίζει βασικές αρχές χρηματοοικονομικών μαθηματικών.
- Έχει την ικανότητα να υπολογίζει την παρούσα και μελλοντική αξία μιας χρηματοροής ή ενός ανατοκίζόμενου κεφαλαίου.
- Είναι σε θέση να εξάγει το ποσό μιας δόσης δανείου ή της απόδοσης τόκων ενός κεφαλαίου.
- Γνωρίζει βασικές αρχές στατιστικής.
- Κατανοεί τους όρους δεδομένα, σειρά δεδομένων, μέσος όρος, απόκλιση, αριθμητικός μέσος, ελάχιστο, μέγιστο, συχνότητα, δείγμα και είναι σε θέση να υπολογίσει στατιστικά μεγέθη μιας σειράς δεδομένων.

5. Πληροφορική

- Γνωρίζει να χειρίζεται πολύ καλά τα πληροφοριακά συστήματα της Τράπεζας, ώστε να είναι σε θέση να καταχωρεί να μεταβάλλει, να αναζητά και να διαγράφει πληροφορίες.
- Πραγματοποιεί εξειδικευμένες εργασίες στα τραπεζικά πληροφοριακά συστήματα και εγκρίνει συναλλαγές που πραγματοποιούνται μέσα σε οποιοδήποτε σύστημα στα πλαίσια των αρμοδιοτήτων του/της.
- Χρήση εφαρμογών γραφείου

6. Νομικά Θέματα

- Τραπεζικό Απόρρητο
- Ξέπλυμα Χρήματος
- Αξιόγραφα
- Πλαστότητα Χρήματος
- Νομομοποιήσεις Νομικών Προσώπων

ΜΕΤΡΗΣΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ

Βασικό εργαλείο για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας της πελατοκεντρικής διάρθρωσης των καταστημάτων είναι η μέτρηση ικανοποίησης των πελατών.

Ο σχεδιασμός συστημάτων - βαρομέτρων - ικανοποίησης πελατών αποκτά ιδιαίτερη σημασία στις ημέρες μας, με αποτέλεσμα ο σχεδιασμός και η λειτουργία τους να προϋποθέτουν μια σειρά από παραμέτρους όπως:

- Η επιστημονική επάρκεια του σχεδιασμού.
- Η αποδοχή του συστήματος απ' όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.
- Η διασφάλιση συνέχειας κατά τη διάρκεια της εφαρμογής, έτσι ώστε να διασφαλίζεται η διαρκής παρακολούθηση των αποτελεσμάτων.
- Η πρακτική σύνδεση των αποτελεσμάτων με κινήσεις και πρωτοβουλίες αλλαγών, που θα πρέπει να δρομολογούνται, ούτως ώστε να είναι εφικτή η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών από χρονική περίοδο σε χρονική περίοδο

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές εναλλακτικές προσεγγίσεις τόσο στον τρόπο μέτρησης, όσο και στη διαδικασία της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών των τραπεζών. Δεν έχει βρεθεί μέχρι σήμερα κάποιος τρόπος που να παρουσιάζει μόνο πλεονεκτήματα δίχως μειονεκτήματα. Στους εναλλακτικούς τρόπους μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών μπορεί κανείς να βρει:

- Χρήση επίστολων προς τους πελάτες.
- Χρήση συνεντεύξεων κατά τη διάρκεια και αμέσως μετά την ολοκλήρωση συναλλαγών με τους πελάτες.

- Συνεντεύξεις στις κατοικίες επιλεγμένων πελατών.
- Συνεντεύξεις μέσω τηλεφώνου με πελάτες της τράπεζας
- Χρήση αφανών πελατών, οι οποίοι κάνουν συναλλαγές σε επιλεγμένα καταστήματα και αξιολογούν τη διαδικασία εξυπηρέτησης και πώλησης

Σημεία στα οποία θα πρέπει να δίνεται έμφαση

- Οι πελάτες και η σχέση τους με τον ανταγωνισμό.
- Συνεργασία με άλλες τράπεζες.
- Ικανοποίηση από άλλες τράπεζες.
- Χρήση προϊόντων
- Κύρια τράπεζα
- Αριθμός προϊόντων ανά πελάτη
- Κατηγορίες προϊόντων / υπηρεσιών
- Ικανοποίηση από την τράπεζα
- Συνολική ικανοποίηση
- Κανάλια εξυπηρέτησης και επιμέρους ικανοποίηση
- Ικανοποίηση από κατάστημα
- Ικανοποίηση από άλλα κανάλια εξυπηρέτησης
- Εικόνα των πελατών για την τράπεζα
- Αφοσίωση των πελατών

ΝΕΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

Αντίθετη πορεία σε σχέση με την τάση γιγάντωσης των τραπεζικών ομίλων θα ακολουθήσουν στο μέλλον τα τραπεζικά καταστήματα. Η νέα εικόνα της τράπεζας θα είναι το μικρό μέγεθος που θα λειτουργεί με λίγους υπαλλήλους, αφού η ανάγκη μείωσης των λειτουργικών εξόδων και πολύ περισσότερο η ανάπτυξη της νέας τεχνολογίας, επιτρέπουν τη δημιουργία ενός νέου τραπεζικού μοντέλου.

Η στροφή αυτή κάθε άλλο παρά περιορισμό των τραπεζικών δραστηριοτήτων θα σημαίνει. Αντίθετα η λειτουργία και ο ρόλος των τραπεζών θα είναι διευρυμένος και πλέον ο περιορισμός του λειτουργικού κόστους θα αναδειχθεί στο νέο επίπεδο ανταγωνισμού των σύγχρονων τραπεζών.

Η εξάλειψη των περιττών διαδικασιών όπως η ύπαρξη λογιστηρίου μέσα σε κάθε κατάστημα με κεντρική παρακολούθηση, περιορισμός των υποστηρικτικών εργασιών και ανάπτυξη των ATM's, είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του νέου τραπεζικού μοντέλου, που επιτρέπουν τη λειτουργία ενός καταστήματος με μόλις 4 έως 5 άτομα προσωπικό, σε αντιδιαστολή με τα 15-20 άτομα προσωπικό των σημερινών σύγχρονων τραπεζών.

Στη χώρα μας η νέα αντίληψη έχει ήδη υιοθετηθεί από την HSBC που ειδικεύεται στο private banking, ενώ η Τράπεζα Κύπρου έχει θέσει σε λειτουργία τη microbank για την εφαρμογή της στο retail banking. Με τη βοήθεια της τεχνολογίας, που έχει τη μορφή ενός ειδικού μηχανήματος εγκατεστημένου μέσα στο υποκατάστημα, ο πελάτης έρχεται σε επαφή με στέλεχος της τράπεζας, που τον καθοδηγεί στην εκτέλεση της συναλλαγής του, μέσω ζωντανής εικόνας και ήχου.

Καταλύτη στις εξελίξεις αποτελεί η είσοδος της Novabank (του ομίλου Interamerican και της πορτογαλικής Banco Commercial Portuges) που σηματοδοτεί την απαρχή για τη διάδοση του εγχειρήματος των μικρών τραπεζών, συνδυάζοντας τη φυσική παρουσία και τη χρήση της τεχνολογίας.

Το εγχείρημα στηρίζεται στην εμπειρία της πορτογαλικής προσπάθειας, όταν το 1985 μία ομάδα τραπεζικών στελεχών, προερχόμενη από τον κρατικό τομέα, δημιούργησε την Banco Commercial Portuges (BCP) μία νέα τράπεζα, που στηρίχθηκε στη φιλοσοφία της αξιοποίησης της νέας τεχνολογίας και της κατηγοριοποίησης της αγοράς, για την ικανοποίηση των αναγκών συγκεκριμένων πελατών. Αρχικά η BCP δημιουργήθηκε με στόχο τις επιχειρήσεις και το private banking, πολύ σύντομα όμως διαπιστώθηκε ότι η εφαρμογή αυτού του μοντέλου στο retail banking είναι η μεγάλη πρόκληση. Βάζοντας ως στόχο τη μεσαία αγορά η BCP, δημιουργεί το 1989 τη Novarede, διασπείροντας στη χώρα μικρά καταστήματα, με χαμηλό κόστος και μέσα από ένα πελατοκεντρικό σύστημα, αναλαμβάνουν να εξυπηρετήσουν τον πελάτη σε σύντομο χρονικό διάστημα. Το εγχείρημα στέφθηκε με επιτυχία και η BCP αποτέλεσε τράπεζα πρότυπο, σημειώνοντας θεαματική ανάπτυξη και πλέον το 1996 η ίδια ομάδα στελεχών αγοράζει την κρατική τράπεζα από την οποία προήλθε, την Banco Portuges de Atlantico.

Παράλληλα και όλες οι άλλες τράπεζες μέσω των δυνατοτήτων της ηλεκτρονικής τραπεζικής φιλοδοξούν να καλύψουν αυτό το κενό, παρέχοντας συνολικές υπηρεσίες σε πελάτες μεσαίας κατηγορίας, που είναι πολυάσχολοι, αλλά και εξοικειωμένοι ή ανοικτοί στη σύγχρονη τεχνολογία. Το γεγονός ότι το ποσοστό των χρηστών του διαδικτύου στη χώρα μας είναι εξαιρετικά μικρό, δεν φαίνεται να απασχολεί τα στελέχη των τραπεζών, αφού το ποσοστό αυτό αφενός αυξάνεται ραγδαία και αφετέρου αξιολογείται ως το πλέον δυναμικό κομμάτι της ελληνικής κοινωνίας, καθιστώντας το αυτόματα δυνητικούς πελάτες.

Οι εξελίξεις άλλωστε είναι ραγδαίες και σταδιακά οι Έλληνες χρήστες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών θα βρουν στη νέα τεχνολογία την απάντηση για την καλύτερη αξιοποίηση του χρόνου τους, αποφεύγοντας περιττές ενέργειες που μέχρι σήμερα γίνονταν με τον παραδοσιακό τρόπο. Πολύ περισσότερο μάλιστα όταν μία μοναδική επίσκεψη σε ένα υποκατάστημα, θα είναι αρκετή ώστε ο πελάτης να καλύψει ένα ευρύ σύνολο χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών που προσφέρονται.

Η λειτουργία του καταστήματος στη νέα εποχή δεν θα ήταν ίσως υπερβολή να ειπωθεί ότι σταματά στο σημείο αυτό, αφού από κει και πέρα η τράπεζα μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας αναλαμβάνει να ενημερώνει καθημερινά για την κίνηση του λογαριασμού του, την πορεία των μετοχών του, κ.α..

Η δημιουργία του SMS επιτρέπει ήδη την αποστολή μηνυμάτων μέσω κινητών και την απευθείας ενημέρωση του χρήστη από τις τράπεζες, ενώ η εισαγωγή της τεχνολογίας WAP θα δώσει τη δυνατότητα και της διενέργειας χρηματοοικονομικών κινήσεων απευθείας από το κινητό. Δεν είναι άλλωστε τυχαία η συνεργασία μεγάλων τραπεζικών ομίλων με επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών, προκειμένου να αναπτύξουν παρόμοια συστήματα, όπως έχει συμβεί στις περιπτώσεις της Ισπανίας, της Πορτογαλίας και της Γερμανίας, ενώ προάγγελο αυτής της διασύνδεσης αποτελεί η συνεργασία ελληνικών τραπεζών με τον ΟΤΕ.

ΠΕΛΑΤΗΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ "ΟΙΚΟΔΟΜΟΥΝ" ΤΗ ΝΕΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ

Η "Αυτού Μεγαλειότης" ο πελάτης είναι εκείνος που επιβάλλει τις αλλαγές στη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος διεθνώς. Η στρατηγική των τραπεζών θα έχει ως αποκλειστικό στόχο την ενίσχυση της σχέσης με τον καταναλωτή - πελάτη, αναγνωρίζοντας ότι στους πελάτες μπορείς να πουλήσεις αυτό που θέλουν να αγοράσουν, όχι αυτό που η Τράπεζα θέλει να πουλήσει.

Τι ζητούν όμως οι πελάτες; Σχεδόν τα πάντα! Εξυπηρέτηση επί 24ωρου βάσης, οπουδήποτε αφού δεν υπάρχουν πια σύνορα. Έτσι, νέα τραπεζικά προϊόντα και διανέμονται όχι μόνο μέσω των παραδοσιακών υποκαταστημάτων αλλά και από τα ATM's, το Διαδίκτυο, την κινητή και σταθερή τηλεφωνία, τις microbank, κ.λ.π..

Υπό αυτή την προσέγγιση τράπεζας - πελάτη αναπτύσσεται το πελατοκεντρικό σύστημα των τραπεζών, το οποίο βασίζεται στο ότι:

Ο πελάτης καταναλωτής γίνεται πλέον αντικείμενο λεπτομερούς έρευνας των τραπεζών οι οποίες αναπτύσσουν νέα συστήματα που εξατομικεύουν τις ανάγκες του και επιδιώκουν να εκτιμήσουν τις μελλοντικές του προτιμήσεις.

Η Εθνική Τράπεζα, για παράδειγμα, προωθεί μεταξύ άλλων το σύστημα διαχείρισης πελατείας CRA (Customer Relationship Administration) το οποίο της επιτρέπει να εντοπίζει πιθανούς πελάτες που θα τους παρέχει όσον το δυνατόν περισσότερα από τα προϊόντα του Ομίλου, ενώ, παράλληλα προχωρεί στην αναδιοργάνωση του δικτύου καταστημάτων της.

Η Alpha Τράπεζα Πίστωσης, από την πλευρά της εφαρμόζει το σύστημα "Πρωτεύς 21" το οποίο έχει ως στόχο την ανάπτυξη πελατοκεντρικής υποδομής με τη δημιουργία

καταστημάτων νέας μορφής, άπαλλαγμένα από υποστηρικτικές εργασίες που θα επικεντρωθούν στις πωλήσεις και στην πρόβλεψη των αναγκών της πελατείας.

Πελατοκεντρικό σύστημα, το Siglo, εφαρμόζει επίσης και η Εμπορική Τράπεζα το οποίο στοχεύει και αυτό στην παροχή εξατομικευμένων λύσεων στον πελάτη.

ΚΑΙΡΟΣ ΓΙΑ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Όπως φαίνεται απ' 'όλα τα παραπάνω, στις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στις τράπεζες των οποίων τα προϊόντα δεν είναι χειροπιαστά, κοστίζουν οι δυσαρεστημένοι πελάτες και πολύ περισσότερο οι χαμένοι πελάτες, είναι καιρός λοιπόν για την μεγάλη αλλαγή.

Όραμα κάθε τράπεζας είναι πλέον να παραμείνει η πρώτη επιλογή του πελάτη, και βασική πολιτική με την οποία μπορεί να υλοποιήσει το όραμα της είναι η ποιοτική διαφοροποίησή της από τον ανταγωνισμό σε επίπεδο προϊόντων και υπηρεσιών. Εφαλτήριο για την δυνατότητα της διαφοροποίησης είναι ο προσανατολισμός στον πελάτη έτσι ώστε να χαρτογραφήσει χαρακτηριστικά και ανάγκες του πελάτη και σε συνέχεια να μπορέσει να εφαρμόσει καινοτόμες προτάσεις.

Θα πρέπει να μάθουν να βλέπουν τον κόσμο μέσα από μία προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη και να αξιολογούν όλα όσα διαδραματίζονται στο επιχειρησιακό περιβάλλον τους υπό το πρίσμα της συνεχούς βελτίωσης.

Ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να αντιληφθεί το νέο του διπλό ρόλο. Το ρόλο του εσωτερικού πελάτη και του εσωτερικού προμηθευτή.

Ο δυσαρεστημένος πελάτης που θα χαθεί είναι πηγή κόστους.

Όλοι πρέπει να ενεργούν διερευνητικά έτσι ώστε οι ανάγκες του πελάτη να ερμηνευτούν σωστά. Η φροντίδα του πελάτη πρέπει να διαδοθεί σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης, εφόσον όλοι, από τον πρόεδρο έως τον τελευταίο υπάλληλο, πρέπει να γνωρίζουν ότι απώτερος στόχος είναι η ικανοποίησή του.

ΠΗΓΕΣ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

MANAGEMENT	ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΘΕΩΡΙΑ & ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΜΥΡΩΝ Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	GOWER
ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ	ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΓΕΝΙΚΑ

Τα τελευταία χρόνια διαβάζουμε στον οικονομικό τύπο και ακούγονται πολύ έντονα απόψεις για τη νέα αντίληψη στη διαχείριση του πελάτη, την πελατοκεντρικότητα. Η Τράπεζά σας ενστερνίζεται αυτήν την αντίληψη;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Αυτή η αντίληψη είναι εσωτερικό θέμα της τράπεζας σας ή επιβάλλεται από εξωτερικούς παράγοντες; Αιτιολογήστε.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ

.....
.....
.....
.....
.....

Τι σημαίνει πελάτης για την τράπεζα;

.....
.....
.....
.....
.....

Ποιοι λόγοι οδήγησαν την Τράπεζα να ενστερνιστεί αυτήν την αντίληψη; Αιτιολογήστε.

ΝΕΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ

ΥΓΕΙΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

ΑΛΛΟ:

.....
.....
.....
.....
.....

Ποιοι είναι οι στόχοι της πελατοκεντρικής αντίληψης;

- ΓΡΗΓΟΡΟΤΕΡΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ
- ΣΩΣΤΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΕΛΑΤΗ
- ΔΙΑΓΝΩΣΗ ΑΝΑΓΚΩΝ ΠΕΛΑΤΗ
- ΣΩΣΤΗ ΚΑΙ ΕΥΚΟΛΟΤΕΡΗ ΠΩΛΗΣΗ
- ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ
- ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ
- ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΕΩΝ ΚΑΤΑΛΛΗΛΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΕΛΑΤΗ
- ΑΛΛΟ:

Η σύγχρονη τεχνολογία έχει συμβάλει στην εφαρμογή της πελατοκεντρικής αντίληψης;

.....
.....
.....
.....
.....

Πως στην τράπεζά τους έχει υλοποιηθεί η πελατοκεντρική αντίληψη και ποιους από τους παρακάτω τομείς έχει επηρεάσει; Παρακαλώ περιγράψτε.

- ΟΡΓΑΝΩΣΗ
 - ΠΡΟΪΟΝΤΑ
 - ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ
 - ΠΕΛΑΤΗ
 - ΑΛΛΟ:
-
.....
.....
.....
.....

ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ποια είναι τα κύρια σημεία της πελατοκεντρικής οργάνωσης της τράπεζας;

.....

.....

.....

.....

Ποια είναι τα κύρια σημεία της πελατοκεντρικής οργάνωσης του τραπεζικού καταστήματος;

.....

.....

.....

.....

Πως τμηματοποιούνται οι εργασίες στο τραπεζικό κατάστημα;

.....

.....

.....

.....

.....

Έχουν κατανεμηθεί οι ρόλοι / θέσεις εργασίας στο τραπεζικό κατάστημα προκειμένου να υποστηριχθεί η πελατοκεντρική αντίληψη; Αν ναι, παρακαλώ να καταγράψετε τους ρόλους / θέσεις εργασίας.

ΝΑΙ

ΟΧΙ

.....

.....

.....

.....

.....

ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Ποιος είναι ο τρόπος δημιουργίας των προϊόντων της τράπεζας;

.....
.....
.....
.....

Ποιος είναι ο τρόπος προώθησης των προϊόντων της τράπεζας, στο κατάστημα;

.....
.....
.....
.....

Ποιοι ρόλοι / θέσεις εργασίας ασχολούνται με την προώθηση των προϊόντων; Αναφέρατε και περιγράψτε τα καθήκοντά τους.

.....
.....
.....
.....

Υπάρχουν καθορισμένοι στόχοι επί των εργασιών του καταστήματος (πώληση προϊόντων & υπηρεσιών) Ποιος φέρει την ευθύνη της επίτευξής τους;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

.....
.....
.....
.....

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Αντιλαμβάνεται θετικά ή αρνητικά το νέο τρόπο διαχείρισης των πελατών το προσωπικό της τράπεζας; Σχολιάστε.

ΘΕΤΙΚΑ

ΑΡΝΗΤΙΚΑ

.....
.....
.....
.....
.....

Έχουν γνωστοποιηθεί στα στελέχη του καταστήματος η βασική αποστολή τους και οι κύριες υπευθυνότητες και καθήκοντα; Παρακαλούμε να γίνει μία αναφορά σε αυτά;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

.....
.....
.....
.....
.....

Ποιές είναι οι δεξιότητες που πρέπει να επιδεικνύει κάθε στέλεχος για να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του;

.....
.....
.....
.....
.....

ΠΕΛΑΤΕΣ

Οι πελάτες είναι ευχαριστημένοι από την μεταστροφή στο τρόπο εξυπηρέτησής τους;
Αιτιολογήστε.

ΝΑΙ ΟΧΙ ΙΣΩΣ

.....
.....
.....
.....
.....

Υπάρχουν συστήματα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών; Περιγράψατε.

ΝΑΙ ΟΧΙ

.....
.....
.....
.....
.....

Υπάρχουν αποτελέσματα ερευνών τα οποία να αποδεικνύουν το βαθμό ικανοποίησης του πελάτη; Τεκμηριώστε.

ΝΑΙ ΟΧΙ

.....
.....
.....
.....
.....

Μπορεί να χαρακτηριστεί εύκολη ή δύσκολη υπόθεση η πελατοκεντρική διάρθρωση του τραπεζικού καταστήματος και γιατί;

ΝΑΙ ΟΧΙ

.....
.....
.....
.....
.....