



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Συγκριτική Αξιολόγηση Ικανοποίησης
Εσωτερικών και Εξωτερικών Πελατών σε
Τραπεζικό Οργανισμό**

ΕΙΡΗΝΗ Ι. ΠΑΠΟΥΤΣΗ

Επιβλέπων Καθηγητής:

ΓΡΗΓΟΡΟΥΔΗΣ ΕΥΑΓΓΕΛΟΣ

Χανιά , 2010

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική αποτελεί το επιστέγασμα μίας πενταετούς προσπάθειας που ως απώτερο στόχο της είχε την απόκτηση θεμελιωδών γνώσεων, γύρω από το αντικείμενο του Μηχανικού Παραγωγής & Διοίκησης.

Θα ήθελα σε αυτό το σημείο να εκφράσω τον σεβασμό και την εκτίμηση μου, στον επιβλέποντα Καθηγητή μου, Ευάγγελο Γρηγορούδη. Τον ευχαριστώ τόσο για την άριστη συνεργασία μας, στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, όσο και για το σύνολο των γνώσεων που μου μετέδωσε στα χρόνια της φοίτησης μου στο Πολυτεχνείο Κρήτης.

Ευχαριστώ επίσης τον τραπεζικό οργανισμό στον οποίο πραγματοποιήθηκε η παρακάτω έρευνα ικανοποίησης για τις πληροφορίες και τις γνώσεις που μου μετέφεραν, το χρόνο που μου αφιέρωσαν αλλά και την άψογη συνεργασία μας όλο αυτό το χρονικό διάστημα . Ελπίζω το αποτέλεσμα, να σφραγίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο την συνεργασία μας αυτή.

Θέλω να αφιερώσω την διπλωματική μου εργασία στην Οικογένεια μου, που χωρίς την ηθική και υλική υποστήριξη της οποίας, ελάχιστα θα είχαν επιτευχθεί.

Τέλος, ευχαριστώ τους φίλους μου για τις ωραίες αλλά και τις δύσκολες στιγμές που μοιραστήκαμε κατά την διάρκεια των φοιτητικών μας χρόνων.

ΠΑΠΟΥΤΣΗ ΕΙΡΗΝΗ

*Στους γονείς μου ,τα αδέρφια μου
και την Μαριάννα
για την αγάπη και την συμπαράσταση
που μου προσφέρουν απλόχερα
όλα αυτά τα χρόνια*

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	2
------------------	---

Περίληψη	7
----------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Παρουσίαση του προβλήματος	10
1.2 Ορισμός βασικών εννοιών	11
1.2.1 Ορισμός ικανοποίησης	11
1.2.2 Ορισμός της ποιότητας	12
1.2.3 Ορισμός πελατών και καταναλωτικής συμπεριφοράς ...	14
1.3 Στόχοι της εργασίας.....	16
1.4 Δομή της εργασίας	17

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Ικανοποίηση & ποιότητα.....	19
2.2 Μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης	23
2.3 Έρευνες ικανοποίησης εξωτερικών πελατών σε τραπεζικά ιδρύματα.....	33
2.4 Έρευνες ικανοποίησης εσωτερικών & εξωτερικών πελατών σε τραπεζικά ιδρύματα	42
2.5 Λοιπές έρευνες σε τραπεζικά ιδρύματα	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

3.1 Στοιχεία για τον τραπεζικό οργανισμό	57
3.2 Προγενέστερες έρευνες ικανοποίησης και αξιολόγησης...57	
3.3 Μέθοδος MUSA.....	63
3.2.1. Βασικές αρχές MUSA.....	66
3.2.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων MUSA	67
3.2.3. Εκτίμηση αποτελεσμάτων και δείκτες σφάλματος.....	71
3.2.4. Μέσος δείκτης προσαρμογής	71
3.2.5 Μέσος δείκτης ευστάθειας	71

3.2.6 Πλεονεκτήματα της μεθόδου MUSA	72
3.4 Σύνταξη ερωτηματολογίου εξωτερικών πελατών.....	73
3.5 Σύνταξη ερωτηματολογίου εσωτερικών πελατών.....	79
3.6 Τρόπος διεξαγωγής της έρευνας	82
3.7 Το προφίλ του δείγματος	83

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

4.1 Παρουσίαση στατιστικών αποτελεσμάτων εξωτερικών πελατών.....	86
4.2 Ανάλυση πελατών web-banking με τη μέθοδο MUSA.....	103
4.3 Ανάλυση λοιπών πελατών με τη μέθοδο MUSA.....	109
4.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανά ομάδα πελατών σύμφωνα με το χρόνο συνεργασίας	114
4.5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανά ομάδα πελατών σύμφωνα με την ηλικία.....	131
4.6 Γενική ανασκόπηση – Συμπεράσματα	149

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

5.1 Παρουσίαση στατιστικών αποτελεσμάτων εσωτερικών πελατών	152
5.2 Ανάλυση δείγματος με τη μέθοδο MUSA.....	165
5.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανά ομάδα υπαλλήλων σύμφωνα με την προϋπηρεσία.....	168
5.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανά ομάδα υπαλλήλων σύμφωνα με τη θέση εργασίας	175
5.5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανά ομάδα υπαλλήλων σύμφωνα με την ηλικία	179
5.6 Γενική ανασκόπηση – Συμπεράσματα	184

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ

6.1 Γενικά συμπεράσματα	186
6.2 Προτάσεις βελτίωσης	186
6.3 Σύγκριση αποτελεσμάτων εξωτερικών – εσωτερικών πελατών.....	189
6.4 Μελλοντικές επεκτάσεις	189

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγια ικανοποίησης πελατών από διεθνείς τράπεζες..	194
Πίνακες δεικτών από MUSA	267

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη βιβλιογραφία	274
Ελληνική Βιβλιογραφία	297

Περίληψη

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί οφείλουν να ερευνούν συνεχώς την ικανοποίηση του προσωπικού αλλά και των πελατών τους. Η μέτρηση της ικανοποίησης και τα αποτελέσματα της είναι βασικό εργαλείο για τη διαρκή βελτίωση υπηρεσιών και προϊόντων.

Η ικανοποίηση πελατών και υπαλλήλων επηρεάζει και τον τραπεζικό κλάδο. Η βελτίωση των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι επιτακτική ανάγκη σήμερα που ο ανταγωνισμός μεγαλώνει συνεχώς, οι συγχωνεύσεις των τραπεζών ακολουθούν η μια την άλλη ενώ παράλληλα αδιάκοπη είναι και η εμφάνιση νέων τραπεζικών ιδρυμάτων.

Στην παρούσα μελέτη παρουσιάζεται μια πραγματική έρευνα ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών για λογαριασμό ενός ομίλου τραπεζών. Η αξιολόγηση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν στηρίχθηκε σε μοντέλο πολυκριτήριας ανάλυσης και ειδικότερα σε μοντέλα αναλυτικής συνθετικής προσέγγισης και γραμμικού προγραμματισμού. Βασικός στόχος είναι ο εντοπισμός των σημείων στα οποία κρίνεται απαραίτητο να πραγματοποιηθούν αλλαγές για να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι πελάτες και ανθρώπινο δυναμικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

**Η επιτυχία φαίνεται να είναι κυρίως
ζήτημα επιμονής όταν οι άλλοι έχουν
παραιτηθεί.
(William Feather)**

1.1 Παρουσίαση του προβλήματος

Οι τράπεζες σήμερα είναι βρίσκονται σε ένα συνεχές αγώνα δρόμου προκειμένου να καταφέρουν να επιβιώσουν και να υπερνικήσουν τον ανταγωνισμό.

Ο ανταγωνισμός επιβάλλει σοβαρούς οργανωσιακούς μετασχηματισμούς στην πολιτική και στις πρακτικές διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.(Kochan and Dyer, 1993). Κατά συνέπεια οι τράπεζες προσπαθούν μέσω της ποικιλίας των προϊόντων, της διαφήμισης, των συνεχόμενων δελεαστικών προσφορών, την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με χαμηλό κόστος και πάντα γνώμονα την ικανοποίηση των πελατών προσπαθούν να προσελκύσουν νέους πελάτες αλλά και να διατηρήσουν τους παλιούς. Είναι προφανές ότι στην προσπάθεια αυτή είναι απαραίτητη η ύπαρξη και συμβολή ικανού προσωπικού.(Keltner,1995).

Ένα ακόμα μέτρο για την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού είναι τα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας που εφαρμόζονται σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών αλλά και η τάση για χρήση ομαδικών σχημάτων ως μέσον βελτίωσης της επικοινωνίας και την εξασφάλιση της ενεργού δέσμευσης των εργαζομένων προς τη βελτίωση της ποιότητας. Ανεξάρτητα από το βαθμό άσκησης διοικητικού ελέγχου στα συμμετοχικά αυτά σχήματα, οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν αισθητή αυτονομία και αντίστοιχη διακριτική ευχέρεια στα θέματα που χειρίζονται ως αποτέλεσμα της περισσότερο ανεξάρτητης υπευθυνότητας που επιδεικνύουν.(Πρωτόπαπας,1997). Παράλληλα οι εργαζόμενοι εμπλέκονται ολοένα και περισσότερο στη λήψη αποφάσεων όταν έχουν στόχο τη συνεχή βελτίωση μέσω της ομαδικής προσπάθειας.(Hill and Wilkinson,1995).

Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να βοηθήσει με δυο τρόπους στη βελτίωση της ποιότητας σύμφωνα με τους (Bowen and Lawler,1992):

- ✓ να δημιουργήσει τη φιλοσοφία της ποιότητας ως υπόδειγμα μέσα στα όρια του δικού του λειτουργικού χώρου

- ✓ να ηγηθεί μιας πρωτοβουλίας αυτή η ιδέα να εξαπλωθεί παντού μέσα στην εταιρία με σκοπό να γίνουν οι απαραίτητες αλλαγές για την επίτευξη του στόχου.

Η μέτρηση της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί επίσης ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η αρχή της μέτρησης αποτελεί μια από τις πέντε βασικές λειτουργίες της διοικητικής επιστήμης και δίνει τη δυνατότητα της κατανόησης, της ανάλυσης και της βελτίωσης.(Massnick, 1997).

Το κλίμα του ανταγωνισμού καλούνται να αντιμετωπίσουν σήμερα και οι ελληνικές τράπεζες που μέχρι την δεκαετία του '80 δεν γνώριζαν. Προς το τέλος της προαναφερθείσας δεκαετίας απελευθερώνεται το σύστημα και γίνεται έντονη η παρουσία των ιδιωτικών τραπεζών. Η κατάργηση των πιστωτικών ελέγχων, η άρση των επιτοκίων, η περαιτέρω ανάπτυξη της κεφαλαιαγοράς, η ελευθερία κινήσεων του κεφαλαίου και η είσοδος των ευρωπαϊκών τραπεζικών ομίλων ενίσχυσαν τον ανταγωνισμό.

Το ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον οδήγησε τις τράπεζες σε αλλαγές στις παρεχόμενες υπηρεσίες προκειμένου να αντέξει στις συνέχεις νέες προκλήσεις. Ο ανταγωνισμός αντιμετωπίστηκε σαν μια συνεχή πρόκληση από τις εμπλεκόμενες τράπεζες και είχε ως επακόλουθο την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και αύξηση της αποδοτικότητας. Αρκετά πιστωτικά ιδρύματα που δεν θα αντέξουν την κατάσταση αυτή θα αναγκαστούν να συγχωνευτούν με άλλα ισχυρότερα. (Πρωτόπαπας,1997). Αυτές που θα καταφέρουν να επιβιώσουν προκειμένου να εξασφαλίσουν και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους πολλές φορές καταφεύγουν στη λύση της μέτρησης την ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Μια τέτοια έρευνα θα γίνει και στην τράπεζα που μελετάμε με σκοπό να πραγματοποιηθούν βελτιώσεις για την αύξηση της ικανοποίησης .

1.2 Ορισμοί βασικών εννοιών

Βασικό συστατικό για να ξεκινήσει κανείς μια έρευνα είναι να προσδιορίσει τους βασικούς ορισμούς των εννοιών που θα αποτελέσουν κέντρα μελέτης και θα τον οδηγήσουν σε ορθολογικά αποτελέσματα.

1.2.1.Ορισμός ικανοποίησης

Η **ικανοποίηση του πελάτη**, σύμφωνα με μια επισκόπηση του Yi (1991) ορίζεται με δυο τρόπους: είτε ως ένα αποτέλεσμα, είτε ως μια διαδικασία. Σύμφωνα με τον πρώτο τρόπο η ικανοποίηση αποτελεί το αποτέλεσμα μιας εμπειρίας κατανάλωσης ή χρήσης προϊόντος ή χρήση υπηρεσίας.

Στόχος της ικανοποίησης των πελατών είναι η εκπλήρωση των προσδοκιών του πελάτη.

Η ικανοποίηση του πελάτη διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο αποσαφήνισης και το αντικείμενο εστίασης (Yi, 1991) (Γρηγορούδης,2000):

- ✓ Ικανοποίηση από ένα προϊόν ή υπηρεσία
- ✓ Ικανοποίηση από μια εμπειρία απόφασης αγοράς
- ✓ Ικανοποίηση από ένα χαρακτηριστικό απόδοσης
- ✓ Ικανοποίηση από μια εμπειρία κατανάλωσης – χρήσης
- ✓ Ικανοποίηση από ένα τμήμα ή κατάσταση της εταιρίας
- ✓ Ικανοποίηση από μια προ-αγοραστική εμπειρία

Ενδεικτικοί ορισμοί που έχουν δοθεί για την ικανοποίηση των πελατών :

Η ικανοποίηση είναι μια γνωστική κατάσταση του πελάτη, όσον αφορά στην επαρκή ή ανεπαρκή ανταμοιβή του για τις θυσίες και τις προσπάθειες που έχει καταβάλει.

(Howard and Sheth ,1969)

Η ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική αντίδραση στις εμπειρίες του πελάτη, οι οποίες σχετίζονται είτε με συγκεκριμένα

προϊόντα και υπηρεσίες, είτε με τις διαδικασίες της αγοράς, είτε ακόμη με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του πελάτη αυτού.

(Westbrook and Reilly,1983)

Η ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αγοράς και χρήσης ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, το οποίο απορρέει από τη σύγκριση του πελάτη ανάμεσα στην ανταμοιβή και το κόστος της αγοράς, λαμβάνοντας υπόψη τις προσδοκώμενες επιπτώσεις.

(Churchill and Suprenant,1982)

Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία βασίζεται στο κατά πόσο η συγκεκριμένη εμπειρία ήταν τόσο καλή όσο και ο πελάτης πίστευε ότι θα είναι.

(Hunt,1977)

Η ικανοποίηση είναι μια διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει αν η συγκεκριμένη επιλογή είναι συμβατή με τις προγενέστερες πεποιθήσεις του πελάτη.

(Engel and Blackwell,1982)

Η ικανοποίηση είναι η αντίδραση του καταναλωτή στη διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζει τις ασυμφωνίες μεταξύ προγενεστέρων προσδοκιών και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης του προϊόντος, όπως γίνεται αντιληπτό από τον καταναλωτή μετά τη χρήση του.

(Tse and Wilton ,1988)

1.2.2 Ορισμός ποιότητας

Ποιότητα θα μπορούσε να οριστεί το σύνολο των χαρακτηριστικών και ιδιοτήτων ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, που αναφέρονται στη δυνατότητα τους να ικανοποιούν μια εκφρασμένη ή συναγόμενη ανάγκη. Η καλή ποιότητα συνδυάζει

τεχνικά χαρακτηριστικά και εξυπηρέτηση και δεν συνεπάγεται ότι ο ανταγωνισμός έχει ως συνέπεια την καλή ποιότητα.(Σπανός,1993).

Γιατί η ποιότητα είναι σημαντική

Οι πελάτες θέλουν ποιότητα γιατί:

- θέλουν αξιόπιστες υπηρεσίες
- θέλουν να καλύψουν τις ανάγκες τους
- θέλουν καλή τοποθέτηση των χρημάτων τους
- θέλουν προσοχή και σωστή συμπεριφορά

Τα στελέχη θέλουν ποιότητα γιατί:

- χρειάζονται ικανοποίηση από την εργασία τους
- θέλουν σεβασμό από τον πελάτη
- θέλουν εργασιακή ασφάλεια
- θέλουν να νιώθουν υπερηφάνεια για την εταιρία που εργάζονται
- θέλουν να απαλλαγούν από τον εκνευρισμό και το στρες
- η ποιότητα δημιουργεί πελάτες πιο πιστούς και με περισσότερη ανοχή στα λάθη

Η εταιρία θέλει ποιότητα γιατί:

- το θέλουν οι πελάτες
- το μέλλον της εξαρτάται από αυτή

Χαρακτηριστικές απόψεις για την ποιότητα

Η ποιότητα συμφέρει. Όσο περισσότερο επενδύει σε ποιότητα η εταιρία άλλο τόσο και περισσότερο κερδίζει. Από έρευνα αποδείχθηκε ότι ένα 20 με 30% του τζίρου της επιχείρησης συνδυάζεται με την εικόνα που έχει το κοινό για την ποιότητα του ονόματος της.

(Claus Moller)

Ποιος μπορεί να αποτιμήσει το κέρδος από την ικανοποίηση ενός πελάτη και ποιος μπορεί να υπολογίσει το κόστος ενός δυσαρεστημένου πελάτη;

(W.E. Deming)

Δεν είσαι αναγκασμένος να το κάνεις αυτό, η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική.

(W.E. Deming)

Η ποιότητα δεν συμβαίνει τυχαία, πρέπει να προσχεδιαστεί.

(Juran)

1.2.3 Ορισμός πελατών & καταναλωτικής συμπεριφοράς

Οι πελάτες μιας επιχείρησης είναι τα άτομα που λαμβάνουν τις αποφάσεις αγοράς των προϊόντων ή των υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρία αυτή (Γρηγορούδης, 2000).

Δυνητικοί πελάτες θεωρούνται τα άτομα που έχουν:

- την ανάγκη ή την επιθυμία για την αγορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας
- το κίνητρο για να προχωρήσουν στη συγκεκριμένη αγορά
- τους απαιτούμενους οικονομικούς πόρους (μετρητά ή πίστωση)
- τη δυνατότητα πρόσβασης στα σημεία διάθεσης των προϊόντων ή υπηρεσιών

Ένας εναλλακτικός ορισμός πελατών που προτείνεται από τον (Edosomwan,1993) είναι:

Πελάτης είναι το άτομο ή η ομάδα ατόμων που λαμβάνει το παραγόμενο αποτέλεσμα μιας εργασίας.

Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο ορισμό διακρίνονται οι παρακάτω κατηγορίες πελατών:

- **Πελάτης – άτομο:** Όλα τα άτομα μπορούν να θεωρηθούν ως πελάτες των εαυτών τους, δεδομένου ότι είναι οι πρώτιστοι αποδέκτες του προϊόντος της εργασίας. Η

κατηγορία αυτή οφείλει να χαρακτηρίζεται από μια επιθυμία αυτοβελτίωσης και υπεροχής

- **Εσωτερικοί πελάτες:** Το προσωπικό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποτελεί το σύνολο των εσωτερικών πελατών. Οι πελάτες αυτοί είναι οι χρήστες των προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης
- **Εξωτερικοί πελάτες:** Πρόκειται για τους αγοραστές ή χρήστες των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης ή του οργανισμού

Ο ορισμός της συμπεριφοράς του καταναλωτή που δίνεται από τους Engel - Kollat και Blackwell είναι ο ακόλουθος (Σπανός,1997):

Η συμπεριφορά του καταναλωτή είναι ένα σύνολο ενεργειών των ατόμων που συνδέονται άμεσα με την απόκτηση και χρησιμοποίηση οικονομικών αγαθών και υπηρεσιών που περιλαμβάνουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων οι οποίες προηγούνται και προσδιορίζουν αυτές τις ενέργειες.

Η θεωρία της καταναλωτικής συμπεριφοράς πέρασε μια εξελικτική διαδικασία που περιλαμβάνει εργασίες / μοντέλα που μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες.

Τα «Μοντέλα Σύγκρουσης» περιγράφουν την ανθρώπινη συμπεριφορά σαν το αποτέλεσμα μιας μάχης μεταξύ του καλού και του κακού ,στην οποία το άτομο βασικά θεωρείται αμέτοχος παρατηρητής ανεύθυνος για τις πράξεις του.

Τα «Μηχανικά Μοντέλα» που εστιάζονται κυρίως στην αλληλουχία ερεθίσματος – ανταπόκρισης τύπου Pavlov.

Τα «Ανοιχτά Μοντέλα» που έχουν σαν κύριο χαρακτηριστικό τη θεώρηση του ατόμου σαν ενεργητικό στοιχείο στο χώρο της ζωής του, και όχι παθητικό. Σε αυτό το μοντέλο θεωρείται ότι το άτομο δρα με βάση κάποιους στόχους και σκοπούς, πράγμα που προϋποθέτει σκέψη, σχεδιασμό και λήψη αποφάσεων. Επίσης καθοριστικό στοιχείο τη καταναλωτικής συμπεριφοράς είναι η “επιλεκτική συμπεριφορά”.(Paul James,1998). Από τις

θεωρίες αυτές αναπτύχθηκαν τα μοντέλα του Nicosia, των Howard/Sheth και των Engel, των Kollat και Blackwell.

1.3 Στόχοι της εργασίας

Σκοπός της εργασίας αυτής ήταν να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των προσφερόμενων υπηρεσιών της τράπεζας στους πελάτες αλλά και να μετρηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων της.

Πιο συγκεκριμένα να μελετηθεί η συνολική ικανοποίηση των πελατών, να διερευνηθεί η συμπεριφορά τους απέναντι στις υπηρεσίες και τους υπαλλήλους και να εξαχθούν συμπεράσματα για την πολιτική που πρέπει να ακολουθήσει ο τραπεζικός όμιλος. Ουσιαστικά η προσπάθεια εστιάστηκε στο να καθορίσουμε τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών, πόσο σημαντικός είναι καθένας από αυτούς, πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες, ποια είναι τα παράπονα τους από τις προσφερόμενες υπηρεσίες και το ανθρώπινο δυναμικό, τι είναι απαραίτητο να βελτιωθεί, ποια είναι τα σημεία που υστερεί και ποια αυτά που υπερτερεί και ποια η θέση της ανάμεσα σε άλλες τράπεζες με τις οποίες συνεργάζονται οι πελάτες της.

Όσον αφορά την μελέτη στο προσωπικό η έρευνα εστιάστηκε στο πόσο ικανοποιημένοι ή όχι είναι από την μέχρι τώρα συνεργασία με την τράπεζα, ποιοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίησή τους, πόσο σημαντικός είναι ο καθένας από αυτούς, ποια τα παράπονα τους, τι θα πρέπει να βελτιωθεί και κατά πόσο εφικτό είναι αυτό. Όλα τα παραπάνω ερευνήθηκαν με σκοπό να αυξηθεί όσο το δυνατό περισσότερο το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών και υπαλλήλων.

1.4 Δομή της εργασίας

Στην προσπάθεια να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι κρίθηκε απαραίτητο να δημιουργηθεί ένα αρχικό πλάνο στα πλαίσια του οποίου θα διεξαχθεί η συγκεκριμένη έρευνα. Ένα γενικό πλαίσιο σχεδιασμού του προγράμματος για την μέτρηση ικανοποίησης πελατών σύμφωνα με τους (Naumann and Giel,1995) είναι το παρακάτω:

- ✓ Καθορισμός στόχων
- ✓ Σχεδιασμός και ανάπτυξη της έρευνας
- ✓ Προσδιορισμός των κρίσιμων διαστάσεων ικανοποίησης
- ✓ Σχεδιασμός ερωτηματολογίου
- ✓ Καθορισμός της διαδικασίας δειγματοληψίας
- ✓ Προκαταρκτικός έλεγχος της διαδικασίας
- ✓ Συλλογή δεδομένων
- ✓ Ανάλυση δεδομένων
- ✓ Εκμετάλλευση αποτελεσμάτων
 - βελτίωση προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών
 - βελτίωση παραγωγικότητας και εσωτερικής απόδοσης
 - ανάλυση επιδόσεων σε σχέση με τον ανταγωνισμό
- ✓ Αναθεώρηση της διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης πελατών –εργαζομένων

Πιο αναλυτικά αρχικά καθορίστηκαν οι στόχους της μελέτης για τους εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες. Έπειτα έγινε προσπάθεια να διαμορφωθεί μια γενική εικόνα και για τις δυο κατηγορίες με σκοπό να διευκολυνθούμε στον καθορισμό των παραμέτρων ικανοποίησης. Αυτή η διαδικασία μας βοήθησε στη σύνταξη δυο ερωτηματολογίων και στην οργάνωση της δημοσκόπησης. Μετά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από πελάτες και προσωπικό, με την βοήθεια του μοντέλου που επιλέξαμε ακολούθησε η επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Η ανάλυση έχει σκοπό να μας βοηθήσει στο να εξάγουμε συμπεράσματα αλλά ταυτόχρονα να προτείνουμε λύσεις και προτάσεις για βελτίωση της πολιτικής της τράπεζας.

\

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

**Διδάχτηκα πως ο δρόμος της προόδου
δεν είναι ούτε εύκολος ούτε γοργός.
(Curie, 1867-1934).**

2.1 Ικανοποίηση & ποιότητα

Στην προσπάθεια για επιλογή του καλύτερου τρόπου διεξαγωγής της έρευνας θεωρήθηκε απαραίτητο η πραγματοποίηση μια βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε προσπάθειες μέτρησης της ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών εστιάζοντας κυρίως στον τραπεζικό κλάδο.

Η ανασκόπηση μας έδωσε την δυνατότητα να μελετήσουμε διαφορετικούς τρόπους, μεθοδολογίες, μοντέλα και κριτήρια. Αυτό αποτέλεσε εφελκυστικό στην προσπάθεια να επιλέξουμε τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας, τις διαστάσεις της ικανοποίησης και το μοντέλο επεξεργασίας των συλλεχθέντων στοιχείων.

Ο βασικός στόχος λοιπόν της βιβλιογραφικής έρευνας ήταν να εντοπιστούν σε κάθε προγενέστερη προσπάθεια τα δυνατά και αδύνατα σημεία όσον αφορά τον τρόπο μέτρησης της ικανοποίησης και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Και αυτό διότι θα έτσι θα διευκολυνόταν η επιλογή των κατάλληλων κριτηρίων που θα επέτρεπαν μετά από την επεξεργασία με ένα αξιόπιστο μοντέλο να καταλήξουμε σε συμπεράσματα που θα βελτιώσουν πραγματικά την εικόνα της τράπεζας στους πελάτες αλλά και στο προσωπικό.

Εξάλλου μια τράπεζα όταν θέλει να βελτιώσει τις υπηρεσίες της εστιάζεται στα κυρίως στα ακόλουθα (Πρωτόπαπας, 1997):

- Ορισμός της ποιότητας
- Καθορισμός και γνωστοποίηση αποστολής και σκοπών στους εργαζομένους
- Υπευθυνότητα της διοίκησης
- Χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας
- Προσπάθεια αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας
- Ρόλος του τμήματος προσωπικού – ανθρώπινων πόρων

Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να ορίσει κανείς τα συστατικά της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συνεπώς ο ορισμός της ποιότητας θα μπορούσε να συμπεριλάβει τα παρακάτω:

- Παροχή υπηρεσιών υψηλού επιπέδου και ακριβείας
- Ταχύτητα και προθυμία εξυπηρέτησης
- Το να έχουμε πελάτες ευχαριστημένους

- Διατήρηση καλών σχέσεων με τους πελάτες
- Παροχή προϊόντων και υπηρεσιών με υψηλή απόδοση
- Παροχή σωστών υπηρεσιών με την πρώτη φορά
- Παροχή υπηρεσιών που επιθυμεί ο πελάτης
- Προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών χωρίς ελαττώματα
- Συμμόρφωση με τις προδιαγραφές

Μια τράπεζα για να καταφέρει να διατηρήσει τους υπάρχοντες πελάτες μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή στην αντίληψη των πελατών για την ποιότητα υπηρεσιών και των προϊόντων.

(Berry 1995, Zeithaml and Bitner, 1996)

Η ποιότητα υπηρεσιών έχει προσδιοριστεί σαν ένας πολύ σημαντικός συμβάλλοντας παράγοντας στη δυνατότητα οργάνωσης της εταιρίας να διατηρήσει τους πελάτες.

(Ennew and Binks, 1996)

Όμως η έννοια της ποιότητας είναι στενά συνασμένη με την ικανοποίηση, η οποία συνοψίζεται στα παρακάτω (Πρωτόπαπας, 1997):

- Τήρηση στοιχείων για σταθερότητα παλετών
- Διαπίστωση βαθμού σύστασης της τράπεζας σε άλλους
- Εξέταση της ποικιλίας των ανατιθέμενων εργασιών
- Εξέταση αποκλειστικής συνεργασίας με την τράπεζα
- Τήρηση στοιχείων και διερεύνηση των αιτιών κλεισίματος λογαριασμού
- Συγκέντρωση στοιχείων για την ικανοποίηση πελατών

Η ικανοποίηση και οι διαστάσεις της για να αποκτήσουν νόημα θα πρέπει να μετρηθούν. Σε γενικές γραμμές οι κυριότεροι λόγοι μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών εστιάζονται στα εξής σημεία (Customers Satisfaction Council, 1995, Dutka, 1995):

- Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί την πλέον αντικειμενική πληροφορία της αγοράς. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αντιληφθεί την τρέχουσα κατάσταση της αγοράς και να διαμορφώσει ανάλογα τα μελλοντικά της προγράμματα.
- Μια μεγάλη μερίδα πελατών αποφεύγουν να εκφράσουν τα παράπονα ή τη δυσαρέσκειά τους από τη χρήση των προϊόντων/υπηρεσιών ή την εξυπηρέτηση της εταιρείας, είτε λόγω συγκεκριμένης νοοτροπίας είτε γιατί δεν πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα προβεί σε συγκεκριμένες διορθωτικές ενέργειες.
- Η μέτρηση της ικανοποίησης των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές «ευκαιρίες» στη συγκεκριμένη αγορά.
- Η εφαρμογή των βασικών αρχών της συνεχούς βελτίωσης απαιτεί την ύπαρξη συγκεκριμένης διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο οι ενέργειες βελτίωσης βασίζονται σε πρότυπα που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών
- Η μέτρηση της ικανοποίησης μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση των γενικότερων αντιλήψεων του πελάτη και πιο συγκεκριμένα στον προσδιορισμό και την ανάλυση των αναγκών, των προσδοκιών και των επιθυμιών του πελάτη
- Το πρόβλημα της ύπαρξης διαφορετικής αντίληψης της ικανοποίησης ανάμεσα στον πελάτη και τη διοίκηση της εταιρείας μπορεί να προσδιοριστεί από την υλοποίηση ενός προγράμματος μέτρησης της ικανοποίησης. Μα αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα να αμβλυνθούν αυτές οι διαφορές αντίληψης

Η σχέση «ικανοποίηση – αποδοτικότητα» είναι ακόμα πιο σημαντική για υπηρεσίες που αφορούν τον τραπεζικό κλάδο και

είναι αυτή που καθορίζει την ικανοποίηση του πελάτη και τη διάρκεια της συνεργασίας τράπεζας – πελάτη.

(Berry, 1995, Leverin and Liljander, 2006)

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα μιας έρευνας μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών συνοψίζονται στα εξής σημεία (Dutka, 1995, Naumann and Giel, 1995, Czarnecki, 1999):

- Τα προγράμματα μέτρησης ικανοποίησης, εφόσον αποτελούν συνεχείς και συστηματικές προσπάθειες της εταιρείας, βελτιώνουν την επικοινωνία με το σύνολο των πελατών
- Η εταιρεία μπορεί να δει κατά πόσο οι υπηρεσίες της ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών. Επιπρόσθετα, δίνεται η δυνατότητα να μελετηθεί κατά πόσο νέες ενέργειες, προσπάθειες και προγράμματα έχουν αντίκτυπο στην πελατεία της επιχείρησης
- Εντοπίζονται οι κρίσιμες διαστάσεις της ικανοποίησης που θα πρέπει να βελτιωθούν καθώς και οι τρόποι με τους οποίους θα επιτευχθεί η βελτίωση αυτή
- Προσδιορίζονται τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, σύμφωνα με τις απόψεις και τις αντιλήψεις των πελατών
- Δίνεται ένα κίνητρο στο προσωπικό της εταιρείας να αυξήσει την παραγωγικότητα του, δεδομένου ότι οι προσπάθειες βελτίωσης των υπηρεσιών που προσφέρονται αξιολογούνται από τους ίδιους τους πελάτες

2.2 Μέθοδοι μέτρησης ικανοποίησης

Σε αυτό το σημείο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης θα μελετηθούν οι τρόποι και τα διαθέσιμα μέσα για να μετρήσει κανείς την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών. Σε γενικές γραμμές τα συστήματα μέτρησης ικανοποίησης μπορούν να χωριστούν στις εξής κατηγορίες, ανάλογα με την πηγή της διαθέσιμης πληροφορίας (Woodruff and Gardial, 1996, Cadotte and Turgeon, 1988):

- **Άμεσα συστήματα μέτρησης:** Τα συστήματα αυτά βασίζονται σε δεδομένα που προέρχονται άμεσα από το σύνολο των πελατών, όπως είναι οι έρευνες ικανοποίησης, τα παράπονα των πελατών, οι προσωπικές συνεντεύξεις, κλπ. Υπάρχουν αρκετά είδη άμεσων συστημάτων μέτρησης ικανοποίησης πελατών και κάθε ένα από αυτά παρέχει ανάλυση του συγκεκριμένου προβλήματος από διαφορετική οπτική γωνία. Για παράδειγμα, ενώ οι έρευνες ικανοποίησης είναι σε θέση να αναλύσουν τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις των πελατών, το σύστημα εξυπηρέτησης και χειρισμού παραπόνων εστιάζεται κυρίως στο σύνολο των δυσαρεστημένων πελατών, με στόχο τη διατήρηση της πελατειακής βάσης και την ανάκτηση της καταναλωτικής πίστης. Τα άμεσα συστήματα μέτρησης έχουν ένα «προληπτικό» χαρακτήρα, δεδομένου ότι μπορούν να προτείνουν διορθωτικές ενέργειες πριν συμβούν ανεπιθύμητες καταστάσεις (δυσαρέσκεια, παράπονα πελατών, κλπ).
- **Έμμεσα συστήματα μέτρησης:** Παρά το γεγονός ότι τα έμμεσα συστήματα μέτρησης δεν είναι σε θέση από μόνα τους να επιλύσουν το πρόβλημα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, μπορούν να προσφέρουν σημαντική βοήθεια. Τα συγκεκριμένα συστήματα βασίζονται σε δεδομένα που αποτελούν το αποτέλεσμα της ικανοποίησης των πελατών, όπως είναι το ύψος των πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς, κλπ. Για το λόγο αυτό οι ενέργειες που βασίζονται σε τέτοιου είδους δεδομένα μπορούν να χαρακτηρισθούν ως «θεραπευτικές», αφού

προσπαθούν να διορθώσουν ανεπιθύμητες καταστάσεις που έχουν ήδη συμβεί.

Ένας εναλλακτικός διαχωρισμός των συστημάτων μέτρησης ικανοποίησης πελατών προτείνεται από τον Czarnecki (1999) και αποτελείται από τις εξής κατηγορίες:

- **Άμεσα συστήματα μέτρησης**, τα οποία χρησιμοποιούνται συνήθως όταν μια διαδικασία ή ένα γεγονός καταγράφεται σε ένα αυτοματοποιημένο σύστημα κατά τη διάρκεια που αυτό συμβαίνει (π.χ. άμεση καταγραφή παραπόνων σε Η/Υ για ένα κέντρο εξυπηρέτησης πελατών).
- **Έμμεσα συστήματα μέτρησης**, τα οποία χρησιμοποιούνται για την καταγραφή γεγονότων που έχουν ήδη συμβεί (π.χ. ανάλυση δεδομένων πωλήσεων).
- **Στατιστικά δείγματα**, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαμόρφωση προβλέψεων σε περίπτωση που το σύνολο των δεδομένων είτε δεν είναι διαθέσιμο, είτε είναι αρκετά δύσκολο να αποκτηθεί.
- **Συνεντεύξεις και έρευνες**, οι οποίες αποτελούν το πλέον άμεσο σύστημα μέτρησης της ικανοποίησης πελατών και την μοναδική επιλογή σε περίπτωση ανάλυσης της συμπεριφοράς των πελατών.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση των ερευνών ικανοποίησης περιλαμβάνει τόσο τις ποιοτικές, όσο και τις ποσοτικές έρευνες, οι οποίες διαφοροποιούνται κυρίως ανάλογα με το περιεχόμενο και τους στόχους τους (Dutka, 1995). Ο βασικός στόχος των ποιοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι η εξαγωγή αναλυτικής πληροφορίας και πρόσθετων διευκρινήσεων για τη στάση και τις απόψεις ενός συνόλου πελατών.

Τα κύρια χαρακτηριστικά των ποιοτικών ερευνών εστιάζονται κυρίως στα εξής σημεία (Taylor and Bogdan, 1975):

- Οι απαντήσεις των πελατών δεν έχουν προκαθορισμένη μορφή.

- Τα αποτελέσματα των ποιοτικών ερευνών βασίζονται, σε ένα μεγάλο βαθμό, στην παρατήρηση.
- Το δείγμα των πελατών που χρησιμοποιείται είναι μικρό, αλλά πραγματοποιείται σε βάθος ανάλυση της συμπεριφοράς των πελατών.
- Συνήθως, δεν είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Τα πλέον συνηθισμένα παραδείγματα ποιοτικών ερευνών αναπτύσσονται από τους (Dutka,1995, Naumann and Giel,1995, Woodruff and Gardial ,1996, Kessler,1996) και είναι:

- **Συνεντεύξεις σε βάθος:** Πρόκειται για προσωπικές συνεντεύξεις με πελάτες της εταιρείας, οι οποίες περιλαμβάνουν συνήθως γενικές ερωτήσεις. Οι απαντήσεις των πελατών είναι ανοικτές, δεδομένου ότι δεν υπάρχει προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο, αλλά ένα γενικό περίγραμμα με τα κύρια σημεία της συνέντευξης. Ο χρόνος της συνέντευξης είναι σχετικά μεγάλος (1-2 ώρες), ενώ θα πρέπει να σημειωθεί ιδιαίτερα ότι κάθε τέτοιου είδους συνέντευξη θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια ξεχωριστή και μοναδική μορφή επικοινωνίας με τον πελάτη.
- **Ομάδες συζήτησης πελατών:** Το συγκεκριμένο είδος ποιοτικής έρευνας αφορά ομάδες πελατών (5-10 ατόμων) με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, οι οποίες συζητούν ανοικτά γύρω από ένα προκαθορισμένο θέμα που αφορά την εταιρεία. Η συζήτηση ουσιαστικά πραγματοποιείται μεταξύ των πελατών, δεδομένου ότι ο υπεύθυνος της εταιρείας απλά συντονίζει τη ροή και το περιεχόμενό της και έτσι δίνεται η δυνατότητα, η απάντηση κάποιου πελάτη να προκαλέσει τα σχόλια ενός άλλου πελάτη κ.ο.κ. Είναι φανερό ότι τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης κατηγορίας ερευνών εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη σύνθεση της ομάδας. Για το λόγο αυτό προτιμάται ο σχηματισμός πολλών διαφορετικών ομάδων πελατών, με ξεχωριστά χαρακτηριστικά (Gerson, 1993).

- **Παρατηρήσεις:** Σε αρκετές περιπτώσεις, οι πελάτες δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους, τουλάχιστον σε ένα συνειδητό επίπεδο. Έτσι, η συλλογή αυτής της ποιοτικής πληροφορίας βασίζεται στην παρατήρηση των πελατών κατά τη διάρκεια αγοράς ή χρήσης ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Με αυτόν τον τρόπο ελαχιστοποιείται η επιρροή των παραγόντων της έρευνας ικανοποίησης (ερωτηματολόγιο, ερωτών, κλπ), όσον αφορά στην αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων. Οι τεχνικές παρατήρησης διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Μπορεί είτε να έχουν τη μορφή επίσημης παρατήρησης από εκπαιδευμένο προσωπικό της εταιρείας, είτε να πραγματοποιούνται γενικά από υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες (πωλητές, τεχνικοί, κλπ). Σε κάποιες περιπτώσεις, η συγκεκριμένη ποιοτική έρευνα μπορεί να πραγματοποιηθεί και με μηχανικά μέσα (π.χ. βιντεοσκόπηση).
- **Συμβουλευτικές ομάδες πελατών:** Πρόκειται για ένα είδος ποιοτικής έρευνας ικανοποίησης η οποία μοιάζει αρκετά με τις ομάδες συζήτησης πελατών. Η βασική διαφορά εστιάζεται στη σύσταση της ομάδας πελατών, η οποία: έχει διάρκεια 1-2 έτη, έχει μεγάλο βαθμό ομογένειας και ασχολείται και συζητά ένα γνωστό και προκαθορισμένο θέμα.

Αντίθετα οι ποσοτικές έρευνες ικανοποίησης έχουν ως βασικό στόχο την εξαγωγή συγκεκριμένων μέτρων της ικανοποίησης των πελατών, τα οποία βασίζονται σε στατιστικά αξιόπιστα δεδομένα. Με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας στο σύνολο του πληθυσμού της πελατειακής βάσης. Άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά των ποιοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι (Dutka,1995):

- Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιείται ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, ενώ αποφεύγονται οι «ανοικτές» ερωτήσεις. Το μέγεθος της πληροφορίας που

συλλέγετε για κάθε πελάτη είναι σχετικά μικρό, αλλά το δείγμα της έρευνας είναι αρκετά μεγάλο (συγκριτικά με τις ποσοτικές έρευνες).

- Τα αποτελέσματα των ποσοτικών ερευνών βασίζονται, σε συγκεκριμένες επιστημονικές μεθόδους και μοντέλα ποσοτικής ανάλυσης (ανάλυση δεδομένων, στατιστική, κλπ).
- Είναι δυνατή η μέτρηση της αλλαγής της στάσης και των απόψεων των πελατών κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Οι συνηθέστεροι τρόποι διεξαγωγής ποσοτικών ερευνών ικανοποίησης είναι (Gerson, 1993, Massnick, 1997):

- **Ταχυδρομικές έρευνες:** Πρόκειται για τον πλέον χαρακτηριστικό τρόπο διεξαγωγής ποσοτικής έρευνας ικανοποίησης, δεδομένου ότι το κόστος είναι σχετικά χαμηλό. Οι ταχυδρομικές έρευνες μπορούν να καλύψουν εύκολα μεγάλα δείγματα πελατών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές. Η σύγχρονη τεχνολογία μπορεί να δώσει λύσεις στο πρόβλημα της αυτόματης εισαγωγής της πληροφορίας και της ανάπτυξης σχετικής βάσης δεδομένων. Οι ταχυδρομικές έρευνες αποτελούν τη βέλτιστη λύση σε περιπτώσεις όπου είναι δύσκολη η τηλεφωνική επικοινωνία ή η προσωπική συνάντηση με τον πελάτη.
- **Προσωπικές συνεντεύξεις:** Η συγκεκριμένη κατηγορία ποιοτικών ερευνών δίνει τη δυνατότητα προσωπικής επαφής με τον πελάτη. Για το λόγο αυτό προτιμώνται σε αρκετές περιπτώσεις από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, στο πλαίσιο δημιουργίας μιας αμοιβαίας σχέσης εμπιστοσύνης και ενός μόνιμου διαύλου επικοινωνίας, αν και παρουσιάζουν αρκετά μειονεκτήματα και θέτουν αρκετούς περιορισμούς (υψηλό κόστος, εξειδικευμένο προσωπικό, κλπ).
- **Τηλεφωνικές έρευνες:** Η τελευταία σημαντική κατηγορία αναφέρεται στις τηλεφωνικές έρευνες, οι οποίες σε ένα βαθμό συνδυάζουν τα χαρακτηριστικά των προηγούμενων ειδών. Έτσι, οι τηλεφωνικές έρευνες

διατηρούν το στοιχείο της προσωπικής επαφής, ενώ ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα εύκολης κάλυψης απομακρυσμένων γεωγραφικών περιοχών και μεγάλων δειγμάτων. Το σημαντικότερο χαρακτηριστικό των τηλεφωνικών ερευνών εστιάζεται στη δυνατότητα άμεσης διαθεσιμότητας των αποτελεσμάτων, αλλά και στη μείωση του στατιστικού σφάλματος που οφείλεται στην άρνηση απόκρισης των πελατών.

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα των ταχυδρομικών ερευνών είναι:

- Το κόστος είναι σχετικά χαμηλό
- Ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να μελετήσει προσεκτικά το ερωτηματολόγιο
- Η κάλυψη δείγματος πελατών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές είναι σχετικά εύκολη
- Δεν υπάρχει δυνατότητα επιρροής του πελάτη από τον ερωτώντα
- Δε δίνεται σε καμία περίπτωση η αίσθηση της φορτικότητας
- Ο χρόνος συμπλήρωσης το ερωτηματολογίου επιλέγεται από τον πελάτη και η διαδικασία μπορεί να διακοπεί και να συνεχιστεί ανάλογα με τις επιθυμίες του
- Δυνατότητα τήρησης της ανωνυμίας του πελάτη

Ενώ τα σημαντικότερα μειονεκτήματα είναι:

- Ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας είναι αρκετά μεγάλος
- Δε δίνεται η δυνατότητα προσεκτικής ανάγνωσης και μελέτης του ερωτηματολογίου από τον πελάτη
- Δεν υπάρχει η δυνατότητα συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου των απαντήσεων
- Σε αρκετές περιπτώσεις είναι δύσκολη η κωδικοποίησης και η ανάλυση της πληροφορίας που προέρχεται από «ανοικτές» ερωτήσεις
- Το ερωτηματολόγιο πρέπει να μην είναι πολύπλοκο

- Ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας είναι αρκετά μεγάλος
- Το ποσοστό ανταπόκρισης των πελατών είναι σχετικά χαμηλό
- Το κόστος είναι σχετικά υψηλό

Σχετικά με την μέθοδο των προσωπικών συνεντεύξεων τα πλεονεκτήματα είναι:

- Υπάρχει η δυνατότητα συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου της απόκρισης του πελάτη
- Οι αντιδράσεις του πελάτη κατά τη διάρκεια της συνέντευξης μπορούν να καταγραφούν και να αναλυθούν
- Δίνεται η δυνατότητα προσωπικής και άμεσης επικοινωνίας με τον πελάτη
- Μπορούν να τεθούν πρόσθετες επεξηγηματικές ερωτήσεις, εκτός ερωτηματολογίου
- Δίνεται η δυνατότητα χρησιμοποίησης οπτικών μέσων και παραστάσεων

Αντίθετα τα μειονεκτήματα είναι:

- Ο καθορισμός του δείγματος είναι αρκετά δύσκολος.
- Δε δίνεται η δυνατότητα προσεκτικής ανάγνωσης και μελέτης του ερωτηματολογίου από τον πελάτη
- Είναι δύσκολη η κάλυψη δείγματος από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές
- Ο ερωτών μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις του πελάτη
- Η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να δημιουργήσει κλίμα φορτικότητας
- Η συνέντευξη δε θα πρέπει να διακοπεί καθ' όλη τη διάρκειά της
- Απαιτείται σημαντική εξειδίκευση και εκπαίδευση από τον ερωτώντα

Επίσης χρησιμοποιώντας τις τηλεφωνικές έρευνες ικανοποίησης μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι:

- Υπάρχει η δυνατότητα συντονισμού, παρακολούθησης και ελέγχου της απόκρισης του πελάτη
- Το ποσοστό ανταπόκρισης των πελατών είναι σχετικά υψηλό
- Ο χρόνος διεκπεραίωσης της έρευνας είναι σχετικά μικρός
- Η κάλυψη δείγματος πελατών από διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές είναι σχετικά εύκολη
- Το ερωτηματολόγιο μπορεί να είναι αρκετά πολύπλοκο
- Μπορούν να τεθούν πρόσθετες επεξηγηματικές ερωτήσεις, εκτός ερωτηματολογίου
- Τα αποτελέσματα είναι διαθέσιμα σε σύντομο χρονικό διάστημα

Ενώ τα μειονεκτήματα της είναι τα ακόλουθα:

- Μεγάλη δυσκολία προσέγγισης ορισμένων πελατών
- Δε δίνεται η δυνατότητα προσεκτικής ανάγνωσης και μελέτης του ερωτηματολογίου από τον πελάτη
- Ο ερωτών μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις του πελάτη
- Η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να δημιουργήσει κλίμα φορτικότητας
- Η συνέντευξη δε θα πρέπει να διακοπεί καθ' όλη τη διάρκειά της
- Δεν υπάρχει η δυνατότητα χρησιμοποίησης οπτικών μέσων και παραστάσεων

Μια εναλλακτική κατηγοριοποίηση των ερευνών ικανοποίησης βασίζεται στο μέσο που είναι υπεύθυνο για τη διαχείριση της έρευνας. Έτσι ξεχωρίζουν τα ακόλουθα είδη (Vavra, 1997, Hill, 1996, Customer Satisfaction Council, 1995):

- Έρευνες ικανοποίησης διαχειριζόμενες από το προσωπικό της εταιρείας, όπως οι προσωπικές συνεντεύξεις, οι τηλεφωνικές έρευνες, κλπ.
- Έρευνες ικανοποίησης διαχειριζόμενες από μηχανήματα όπως οι έρευνες ικανοποίησης στο Internet, η αποστολή ερωτηματολογίων με δισκέτες, τα ειδικά κιόσκια με

αυτόματες μηχανές τοποθετημένα σε χώρους όπου συχνάζουν πελάτες, κλπ.

- Αυτοδιαχειριζόμενες έρευνες ικανοποίησης, όπως οι ταχυδρομικές έρευνες, η συμπλήρωση ερωτηματολογίου κατά τη διάρκεια εξυπηρέτησης (π.χ. ξενοδοχεία, συνέδρια, κλπ) και γενικά σε περιπτώσεις όπου είναι διαθέσιμη η μεγάλη μάζα των πελατών

Η έρευνα ικανοποίησης πελατών πραγματοποιείται με τη βοήθεια ερωτηματολογίων.

(Lin,1997)

Ο τρόπος για να μετρήσει κανείς την ποιότητα είναι τα παράπονα των πελατών και η έρευνα ικανοποίησης πελατών.

(Chapman,1997)

Όσον αφορά την μέτρηση ικανοποίησης από το σχεδιασμό των προϊόντων και τις υπηρεσίες, οι τρόποι που μπορεί μια τράπεζα να συγκεντρώσει τις απαραίτητες πληροφορίες είναι οι ακόλουθοι (Πρωτόπαπας,1997):

- Έρευνες αγοράς
- Πληροφόρηση μέσω benchmarking
- Ενθάρρυνση των υπαλλήλων να προβάλλουν τις απαιτήσεις των πελατών
- Άτυπες συζητήσεις με πελάτες
- Πληροφόρηση μέσω προμηθευτών
- Αποστολή ερωτηματολογίου
- Υποβολή προτάσεων από πελάτες
- Συναντήσεις με ομάδες πελατών

Επιπλέον η εταιρία Inquire Market Research υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση βελτιώνεται μόνο όταν εκμεταλλευτούμε τα αποτελέσματα μιας έρευνας ικανοποίησης. Αυτό συνεπάγεται

ότι τα αποτελέσματα που θα μας οδηγήσουν στην επιλογή των κατάλληλων αλλαγών απαιτούν και το αντίστοιχο ερωτηματολόγιο.

Το σωστά δομημένο ερωτηματολόγιο πρέπει να περιέχει ανοιχτού και κλειστού τύπου ερωτήσεις, ερωτήσεις ικανοποίησης, ερωτήσεις που αφορούν τις προσδοκίες των πελατών, κατάλληλα επιλεγμένα κλίμακα και προπάντων να απευθύνονται σε αμερόληπτο δείγμα. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι η ικανοποίηση μπορεί να είναι και μέτρο απόδοσης της εταιρίας.

Διαπιστώνεται ότι:

Ικανοποιημένος πελάτης $\Leftrightarrow$ πιστός πελάτης

Η παραπάνω σχέση δείχνει ότι ο πιστός πελάτης μπορεί να μην είναι απόλυτα ικανοποιημένος αλλά μπορεί να μην είναι σε θέση να κάνει μια αλλαγή. Ο ανικανοποίητος πάλι μπορεί να είναι πιστός.

Πιστός πελάτης $\Leftrightarrow$ κερδοφόρος πελάτης

Η παραπάνω σχέση επισημαίνει ο πιστός πελάτης δεν είναι απαραίτητα κερδοφόρος.

Ικανοποίηση $\Leftrightarrow$ κέρδη

Ικανοποίηση $\Leftrightarrow$ δείκτης αποδοτικότητας
--

Αυτό που προτείνεται είναι να μελετηθούν προσεχτικά οι παραπάνω σχέσεις και ταυτόχρονα σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας να σχεδιαστούν οι επόμενες κινήσεις και αλλαγές της πορείας της επιχείρησης.(Craig C.J. and Ramaseshan B., 1994).

Η έννοια του μάρκετινγκ και η σχέση πελάτη –επιχείρησης αποτελεί ένα «σημείο εστίασης», που ενσωματώνει την εξυπηρέτηση πελατών και την ποιότητα σύμφωνα πάντα με τους κανόνες της αγοράς.

(Christopher, 1991)

Το πιο σημαντικό είναι το σχέδιο της στρατηγικής που θα ακολουθήσει μια επιχείρηση να πραγματοποιείται και να αποδεικνύει όσα υπόσχεται. Είναι άχρηστο ένα πλάνο marketing αν δεν μπορεί να προσφέρει ποιοτικά αγαθά και υπηρεσίες.

(Payne and Clark, 1996)

2.3 Έρευνες ικανοποίησης εξωτερικών πελατών σε τραπεζικά ιδρύματα

Στην παρούσα ενότητα ο στόχος είναι η διερεύνηση των διαστάσεων ικανοποίησης των πελατών στον τραπεζικό κλάδο. Πιο συγκεκριμένα θα γίνει αναφορά σε έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε άλλα τραπεζικά ιδρύματα προκειμένου να μετρήσουν τις επιδόσεις τους.

Το 1998 (Πολίτης) πραγματοποιήθηκε για λογαριασμό της Εμπορικής Τράπεζας στο νομό Χανίων μια έρευνα ικανοποίησης πελατών. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονταν από πελάτες που συναλλάσσονταν με τα καταστήματα ανώνυμα και συλλέγονταν στις κάλπες που είχαν τοποθετηθεί για το σκοπό αυτό. Στην έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήταν ιδιώτες και το υπόλοιπο ήταν επιχειρήσεις. Τα κριτήρια που χρησιμοποιήθηκαν για την οργάνωση του ερωτηματολογίου ήταν το προσωπικό, τα προϊόντα, η εικόνα του τραπεζικού ομίλου, η εξυπηρέτηση και η πρόσβαση στα καταστήματα. Πιο αναλυτικά οι επιμέρους διαστάσεις των κριτηρίων ήταν:

- Προσωπικό
 1. γνώσεις του προσωπικού

- 2. ταχύτητα – ακρίβεια εξυπηρέτησης
 - 3. επικοινωνία με τον πελάτη
 - 4. φιλικότητα – προσωπική σχέση
 - Προϊόντα
 - 1. ποικιλία προϊόντων τράπεζας
 - 2. απόδοση
 - 3. εξειδικευμένες εργασίες
 - 4. επιβάρυνση
 - Εικόνα
 - 1. μέγεθος ομίλου
 - 2. τεχνολογική υποδομή
 - 3. πληρότητα παροχών ομίλου
 - Εξυπηρέτηση
 - 1. περιβάλλον – ορθότητα χώρου
 - 2. χρόνος αναμονής
 - 3. διαδικασίες εξυπηρέτησης – γραφειοκρατία
 - 4. ενημέρωση
 - Πρόσβαση / προσέγγιση
 - 1. δίκτυο τράπεζας
 - 2. δυσλειτουργίες συστήματος εξυπηρέτησης
- τοποθεσία καταστημάτων

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν οι Metawa, Almossawi (1998) στους πελάτες των τραπεζών σχετικά με την ικανοποίησή τους από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους προσφέρει η τράπεζα που συνεργάζονται, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις που αφορούσαν:

- Προσωπικές λεπτομέρειες, όπως:
 - 1. Τους λόγους που τους οδήγησαν σε συνεργασία με την τράπεζα
 - 2. Το χρονικό διάστημα συνεργασίας
- Στοιχεία που αφορούν τον λογαριασμό της τράπεζας:
 - 1. Πόσα άτομα περιλαμβάνονται στο λογαριασμό
 - 2. Το χρονικό διάστημα που χρησιμοποιείται από τον πελάτη ο λογαριασμός
- Ικανοποίηση από κανονισμούς που επιβάλλονται από τη κατοχή λογαριασμών, όπως:

1. Προβλήματα που έχουν αντιμετωπίσει με τους κανονισμούς
 2. Ικανοποίηση από κανονισμούς
 3. Γνώμη από κυρώσεις που επιβάλλονται
 4. Ενημέρωση εκ μέρους της τράπεζας
 5. Συχνότητα που έρχονται αντιμέτωποι με προβλήματα
- Παράπονα
 1. Έχουν κάνει ποτέ παράπονα για δυσλειτουργίες και προβλήματα
 - Προμήθειες – χρεώσεις
 - Ποσό που έχει καταβληθεί συνολικά όλα τα χρόνια της συνεργασίας με την τράπεζα
 - Συχνότητα καταβολής προμηθειών – φόρων – χρεώσεων

Μια από τις γνωστότερες τράπεζες στη Ιταλία πραγματοποίησε έρευνα ικανοποίησης πελατών το 2005. Στην έρευνα συμμετείχαν 2105 πελάτες από 118 υποκαταστήματα του ομίλου. Η ικανοποίηση του πελάτη προσδιορίζεται από 2 καθοριστικούς παράγοντες: τα προϊόντα και την τράπεζα. Η μελέτη των αποτελεσμάτων υποστηρίζει ακόμα ότι «ο ικανοποιημένος πελάτης» είναι και «πιστός».

Τα κριτήρια αξιολόγησης της ικανοποίησης των πελατών είναι:

- Εικόνα τράπεζας
- Σχέση με τον συνεργάτη της τράπεζας- ικανοποίηση από προσωπικό
- Άμεση- αποτελεσματική εξυπηρέτηση
- Ποικιλία προϊόντων
- Απόδοση –ασφάλεια προϊόντων
- Χρονικό διάστημα συνεργασίας
- Συχνότητα συναλλαγών
- Ικανοποίηση από χρεώσεις
- Ικανοποίηση από το δίκτυο του ομίλου
- Μικρός χρόνος αναμονής

- Εύκολη πρόσβαση στα υποκαταστήματα

Ο Bitner (1990) χρησιμοποίησε τεχνικές και μεθόδους προκειμένου να διαπιστώσει τους λόγους που μπορεί να χαρακτηρίσουν τον πελάτη ικανοποιημένο ή μη ικανοποιημένο. Εντόπισε λοιπόν μια βασική κατηγορία που αφορά τη σχέση του πελάτη με τους υπαλλήλους. Πιο συγκεκριμένα παραθέτει μια σειρά χαρακτηριστικών διαστάσεων που ευθύνονται για την συμπεριφορά (ικανοποίηση - δυσαρέσκεια) του πελάτη:

- Ικανοποιημένοι πελάτες
 1. Θετική ανταπόκριση υπαλλήλων στις ανάγκες και τα αιτήματα πελατών (η δυνατότητα και η προθυμία των υπαλλήλων μέσω τη επαφής με τους πελάτες να ανταποκριθούν στις πρόσθετες ανάγκες και τα πρόσθετα αιτήματα τους)
 2. Απάντηση – εξήγηση υπαλλήλων στα προβλήματα του συστήματος παροχής υπηρεσιών (η άμεση ανταπόκριση των υπαλλήλων στις αποτυχίες των υπηρεσιών και τα προβλήματα υπηρεσιών που προκαλούνται από το ανεπαρκές σύστημα υπηρεσιών, τα ανθρώπινα λάθη, ή άλλες αιτίες)
 3. Οι υπάλληλοι ευχαριστούν αυθόρμητα τους πελάτες ευγενική συμπεριφορά των υπαλλήλων απέναντι στους πελάτες, που είναι αληθινά απροσδόκητες από αυτούς, αλλά αντιληπτή και καλοδεχούμενη
- Δυσανεστημένοι πελάτες
 1. Αποτυχία να ανταποκριθεί στις ανάγκες και τα αιτήματα πελατών (αγνοώντας τις ανάγκες και τα αιτήματα των πελατών δηλ. απροθυμία να εξυπηρετήσει σε τυχόν πρόσθετες ερωτήσεις, απορίες και διευκρινήσεις)
 2. Αποτυχία να αποκριθεί σε τυχόν δυσλειτουργίες του συστήματος παροχής υπηρεσιών (αποτυχία να αντιμετωπίσει ο υπάλληλος την κατάσταση και δίνει αρνητικές απαντήσεις ή ακόμα θετικές απαντήσεις που όμως δίνονται απρόθυμα)

3. Οι υπάλληλοι απογοητεύουν απρόσμενα τους πελάτες (οι υπάλληλοι παρέχουν υπηρεσίες στους πελάτες με άσχημο τρόπο, απροσδόκητο και έντονα αρνητικό)

Σε μια ακόμα έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τράπεζες στη Νέα Ζηλανδία και αφορά την ικανοποίηση πελατών (Colgate and Kate,1996) εξετάστηκαν οι παρακάτω παράμετροι:

- Η ικανοποίηση των πελατών σε σχέση με την προσωπική απόδοση των τραπεζοϋπαλλήλων με τους οποίους έρχονται σε επαφή σε σύγκριση με εκείνους τους πελάτες που δεν έχουν έναν προσωπικό τραπεζοϋπάλληλο
- Η δυσαρέσκεια των πελατών σε σχέση με την προσωπική απόδοση των τραπεζοϋπαλλήλων σε σύγκριση με εκείνους τους πελάτες που δεν έχουν έναν προσωπικό τραπεζοϋπάλληλο
- Γνώση ή όχι του ονόματος του προσωπικού τραπεζοϋπάλληλου
- Συχνότητα επαφής που έρχεται σε επαφή ο υπάλληλος με τον πελάτη με παρότρυνση του τελευταίου
- Συχνότητα επαφής που έρχεται ο πελάτης με τον υπάλληλο με παρότρυνση από τον τελευταίο
- Γενική απόδοση τραπεζών
- Πιθανότητα της συνέχισης της συνεργασίας με τη συγκεκριμένη τράπεζα
- Πιθανότητα της σύστασης της τράπεζας σε άλλους ενδιαφερόμενους

Στην Ταϊλάνδη πραγματοποιήθηκε μια ολοκληρωμένη έρευνα για την ικανοποίηση των πελατών, την σχέση τους με τους υπαλλήλους, την σχέση τους με τις υπηρεσίες της τεχνολογίας αλλά και από τις υπηρεσίες που δεν σχετίζονται με το διαδίκτυο. Ακολουθεί το ενδεικτικό ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε και έχει χωριστεί σε οχτώ ενότητες.

Ενότητα 1^η: Διαπροσωπική ικανοποιητική σχέση πελάτη-εργαζομένου

1. Ο υπάλληλος σας παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες για να ληφθούν από εσάς οι σωστές αποφάσεις;
2. Ο υπάλληλος σας ενημερώνει αμέσως και συνεχώς για τις σχετικές και χρήσιμες πληροφορίες που σας ενδιαφέρουν άμεσα;
3. Ο υπάλληλος θα σας ενημερώσει άμεσα για τη μη διαθέσιμη υπηρεσία;
4. Ο υπάλληλος θα σας ενημερώνει πότε και γιατί η υπηρεσία που χρειάζεστε δεν είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί τώρα
5. Ο υπάλληλος σας παρέχει τις πληροφορίες - υπηρεσίες φιλικό τρόπο;
6. Ο υπάλληλος είναι σε θέση να αποδώσει καλά κάτω από τις δυσμενείς περιστάσεις;

Ενότητα 2^η: Διαπροσωπική μη – ικανοποιητική σχέση πελάτη – εργαζομένου

1. Οι τηλεφωνικές γραμμές του κέντρου εξυπηρέτησης πελατών είναι πάντα πολυσύχολες;
2. Ο υπάλληλος δεν αποκρίνεται στα τηλεφωνήματα αμέσως και συνήθως σας βάζει στη αναμονή για να απαντήσει σε μια άλλη γραμμή;
3. Ο υπάλληλος είναι ανίκανος να λύσει τα προβλήματα που παρουσιάζονται σε υπηρεσιών άλλων τμημάτων;
4. Ο υπάλληλος δεν συντονίζεται με άλλα τμήματα όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο για την επίλυση προβλημάτων;
5. Ο υπάλληλος δεν μπορεί να ελέγξει τις αντιδράσεις του/της
6. Ο υπάλληλος δεν κρατά τις λεπτομέρειες των χαρτοφυλακίων σας κρυφές;

Ενότητα 3^η: Ικανοποίηση από χρήση υπηρεσιών του διαδικτύου

1. Είναι ένα «απευθείας» εμπόριο που μπορεί κανείς να εκτελέσει από οπουδήποτε στον κόσμο αρκεί να μπορεί να συνδεθεί με το Διαδίκτυο

2. Οι χρήστες μπορούν να λάβουν τις σε πραγματικό χρόνο τις αναφορές από τις συναλλαγές που πραγματοποίησαν
3. Ένας χρήστης είναι σε θέση να ελέγξει τις αναφορές συναλλαγών αμέσως όταν απαιτούνται ακόμα και όταν δεν μπορεί να έρθει σε επαφή με τον υπάλληλό του
4. Οι συναλλαγές πραγματοποιούνται αμέσως χωρίς καθυστερήσεις

Ενότητα 4^η: Μη - ικανοποίηση από χρήση υπηρεσιών του διαδικτύου

1. Οι εμπορικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου έχουν μερικούς περιορισμούς (π.χ μέγεθος χρηματικού ποσού κατάθεσης)
2. Οι εμπορικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου έχουν τον περιορισμό ότι πρέπει να υπάρχουν ήδη ένα χρηματικό ποσό στον λογαριασμό για να εκτελεστεί μια πληρωμή
3. Μια επιβεβαίωση της συναλλαγής μέσω διαδικτύου μπορεί να είναι πολύ αργή
4. Μια συναλλαγή μέσω διαδικτύου χάνεται μερικές φορές
5. Ένας χρήστης πολλές φορές είναι αδύνατο να συνδεθεί με το δίκτυο
6. Ένας χρήστης δεν μπορεί να εκτελέσει μια συναλλαγή γιατί το σύστημα με το οποίο θέλει να συνδεθεί είναι εκτός λειτουργίας

Ενότητα 5^η: Η διαπροσωπική - ικανοποιητική σχέση πελάτη - υπαλλήλου

1. Ο υπάλληλος της τράπεζας είναι πρόθυμος να με ενημερώσει για τη μη διαθέσιμη υπηρεσία
2. Ο υπάλληλος της τράπεζας είναι διαθέσιμος να εξηγήσει πότε και γιατί η τραπεζική υπηρεσία είναι δύσκολο να εκτελεστεί
3. Ο υπάλληλος της τράπεζας υποβάλλει έκθεση για τα λάθη της τράπεζας αμέσως
4. Ο υπάλληλος της τράπεζας είναι άμεσα διαθέσιμος να εξυπηρετήσει σε αποτυχημένες συναλλαγές αλλά και να επιδιορθώσει και αστοχίες υπηρεσιών γρήγορα

5. Ο υπάλληλος τράπεζας παρέχει υπηρεσίες με φιλική διάθεση και επαγγελματισμό
6. Ο υπάλληλος της τράπεζας είναι σε θέση να αποδώσει καλά ακόμα και κάτω από δυσμενείς συνθήκες σε περίπλοκες περιστάσεις
7. Ο υπάλληλος της τράπεζας παρέχει πληροφορίες και βοηθά ουσιαστικά στο να ληφθούν οι καταλληλότερες αποφάσεις
8. Ο υπάλληλος της τράπεζας είναι πρόθυμος να παρέχει κάθε φορά την υπηρεσία που επιθυμεί ο πελάτης
9. Μπορεί ο πελάτης να υποβάλει τις ερωτήσεις του ή να ζητήσει βοήθεια από τον υπάλληλο και να πάρει μια απάντηση γρήγορα και άμεσα
10. Ο υπάλληλος της τράπεζας μπορεί να καταλάβει τα προβλήματα και τις ανάγκες του πελάτη εύκολα

Ενότητα 6^η: Η διαπροσωπική μη ικανοποιητική σχέση πελάτη – υπαλλήλου

1. Ο υπάλληλος της τράπεζας δεν μπορεί να ελέγξει τις συγκινήσεις του/της
2. Ο πελάτης περιμένει πάντα σε μια μεγάλη σειρά αναμονής όταν θέλει να πραγματοποιήσει τις συναλλαγές σε ένα υποκατάστημα τράπεζας
3. Ο υπάλληλος της τράπεζας δεν μπορεί να παρέχει αποτελεσματικές υπηρεσίες στις ώρες αιχμής
4. Ο υπάλληλος της τράπεζας εξυπηρετεί απρόσεκτα, ή στερείται τον επαγγελματισμό
5. Μερικοί υπάλληλοι τραπεζών δεν μπορούν να αντικαταστήσουν ένα συνάδελφο που ειδικεύεται σε άλλες υπηρεσίες
6. Παρατηρούνται καθυστερήσεις των υπαλλήλων της τράπεζας που παρέχουν ενημερώσεις λογαριασμών
7. Ο υπάλληλος της τράπεζας δεν κρατά μυστικές τις λεπτομέρειες των λογαριασμών και τα ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα του πελάτη

Ενότητα 7^η: Η ικανοποιητική σχέση πελάτη – τεχνολογίας

1. Ο πελάτης μπορεί να λύσει τα επείγοντα προβλήματά εγκαίρως μέσω του διαδικτύου
2. Οι τραπεζικές εργασίες διαδικτύου καθιστούν τις συναλλαγές ευκολότερες
3. Οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου είναι εύκολες και εύχρηστες ακόμα και για πελάτες που δεν έχουν ιδιαίτερες γνώσεις σε υπολογιστές
4. Η εκμάθηση για τις νέες υπηρεσίες της τράπεζας από τον ιστοχώρο της τράπεζας είναι κατανοητές
5. Οι τραπεζικές εργασίες μέσω διαδικτύου επιτρέπουν στον πελάτη να εκτελεί τις συναλλαγές του ανεξάρτητα
6. Επιθυμεί ο πελάτης να κάνει τις συναλλαγές του ο ίδιος μέσω διαδικτύου
7. Οι τραπεζικές εργασίες μέσω διαδικτύου επιτρέπουν στον πελάτη να έχει πρόσβαση στο επιτόκιο ή σε πληροφορίες για την συναλλαγματική ισοτιμία
8. Οι τραπεζικές εργασίες μέσω διαδικτύου βοηθούν για να κερδίσει ο πελάτης χρόνο στις συναλλαγές
9. Μπορεί ο πελάτης να πάρει άμεσα το ιστορικό των συναλλαγών όποτε θελήσει μέσω διαδικτύου
10. Οι τραπεζικές εργασίες μέσω διαδικτύου μπορούν να εκτελεστούν από οπουδήποτε στον κόσμο
11. Μπορεί ο πελάτης να λάβει το ιστορικό των συναλλαγών άμεσα και γρήγορα
12. Οι τραπεζικές εργασίες μέσω διαδικτύου επιτρέπουν στον πελάτη να διαμορφώσει τις υπηρεσίες που τον ενδιαφέρουν σύμφωνα με τις ανάγκες του

Ενότητα 8^η: Δυσανεμία από τη σχέση πελάτη – τεχνολογίας

1. Οι τράπεζες δεν εξασφαλίζουν ότι τα συστήματα στο διαδίκτυο μπορούν πραγματικά να συνδέσουν άμεσα με τον προσωπικό υπολογιστή του πελάτη πάντα
2. Οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου χάνονται μερικές φορές
3. Δεν είναι βέβαιος ο πελάτης για το ποιος είναι αρμόδιος για τις αποτυχίες στη διαδικασία υπηρεσιών

4. Μια επιβεβαίωση των τραπεζικών συναλλαγών Διαδικτύου που γίνονται μέσω του Διαδικτύου κάποιες φορές γίνεται πολύ αργά
5. Οι τραπεζικές εργασίες μέσω διαδικτύου έχουν περιορισμούς στον χρηματικό ποσό που μπορεί να συναλλαγή
6. Δεν μπορεί ο πελάτης να πραγματοποιήσει όλες τις υπηρεσίες μέσω διαδικτύου
7. Οι τραπεζικές εργασίες Διαδικτύου είναι ανίκανες να παρέχουν τις ίδιες υπηρεσίες με ένα υποκατάστημα της τράπεζας

Η κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για να βαθμολογηθούν όλα τα παραπάνω ήταν πενταβάθμια.(απόλυτα ευχαριστημένος – απόλυτα δυσαρεστημένος).(Srijumpa, R., Tanyamai Chiarakul and Mark Speece).

2.4 Έρευνες ικανοποίησης εσωτερικών & εξωτερικών πελατών σε τραπεζικά ιδρύματα

Πολλές τράπεζες λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι τη σχέση εμπιστοσύνης που υπάρχει μεταξύ των πελατών και των υπαλλήλων πραγματοποιούν έρευνες μέτρησης της ικανοποίησης και για τις δυο περιπτώσεις. Όπως υποστηρίζουν και οι παρακάτω (Parasuraman, Berry and Zeithaml,1998): Η επιτυχία καθοδηγείται από την οργάνωση της επιχείρησης προς τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, αλλά και τη σχέση της με τους εργαζομένους της. Η οργάνωση έχει συστατικά της το «εξωτερικό μάρκετινγκ» που αφορά τη σχέση μεταξύ εταιρίας και πελατών, το «εσωτερικό» που επικεντρώνεται στη σχέση της εταιρίας με τους υπαλλήλους και το «διαλογικό μάρκετινγκ» που αφορά την σχέση που δημιουργείται μεταξύ πελατών και εργαζομένων. Το βασικό σε μια έρευνα είναι να αντιληφθούμε το πώς ενεργεί ο πελάτης και να αναπτύξουμε

εργαλεία και τεχνικές που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες του και τον ικανοποιούν πλήρως.

Ο James Swann (2006) αναφέρει επίσης ότι το πιο σημαντικό στοιχείο για να λειτουργεί μια τράπεζα σωστά είναι οι εργαζόμενοι. Οφείλει λοιπόν μια τράπεζα να είναι ιδιαίτερα προσεχτική όταν επιλέγει τους υπαλλήλους της. Με σωστά επιλεγμένους υπαλλήλους μπορεί να μειώσει τον κύκλο των εργασιών της αλλά και να ικανοποιεί και τους πελάτες της.

✓ Ο Dana Turner (President of Security Education System) υποστηρίζει ότι το 60% των τραπεζών σε παγκόσμιο επίπεδο δεν χρησιμοποιούν τα σωστά κριτήρια και δεν ακολουθούν τα κατάλληλα βήματα για την επιλογή των μελλοντικών υπαλλήλων.

Στο ίδιο άρθρο επισημαίνεται ότι για μια τράπεζα ο αξιόπιστος εργαζόμενος είναι ζωτικής σημασίας.

Αξιόπιστος υπάλληλος ⇔ Ζωτικής σημασίας για την Τράπεζα

Είναι απαραίτητο για μια τράπεζα να διαθέτει έμπιστους εργαζόμενους που θα τηρούν τους νομικούς κανονισμούς που αφορούν την κάλυψη των πελατών και των προσωπικών τους στοιχείων.

Η σχέση πελάτη – τράπεζας και ο βαθμός ικανοποίησης του από τις παρεχόμενες υπηρεσίες – προϊόντα είναι ένα σύνολο συσσωρευμένης εμπειρίας.

(O'Loughlin ,2004)

Αν ο πελάτης δεν μείνει ευχαριστημένος από τη συνεργασία από το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας τότε υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να αποχωρήσει. Η Royal Bank of Canada υποστηρίζει (Vandermerwe,1993) ότι ένας δυσαρεστημένος πελάτης που θα αποφασίσει να αλλάξει τράπεζα θα το πει σε άλλα δέκα περίπου άτομα για την δυσάρεστη εμπειρία που είχε και την χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει αυτή η τράπεζα, ενώ ένας ικανοποιημένος πελάτης θα μοιραστεί αυτή την εμπειρία με άλλα δυο ή τρία άτομα ακόμα.

Η δυσαρέσκεια των πελατών έχει ως αποτέλεσμα να μειώνεται ο αριθμός των πελατών μας, η λειτουργία της τράπεζας να στηρίζεται σε ολοένα και μικρότερο δείγμα πελατών αλλά και να διαβρώνεται η φήμη της.

(Levesque and McDougall,1996)

Αυτό το φαινόμενο είναι πιο έντονο στις περιπτώσεις που ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος από την παροχή υπηρεσιών.

(Singh,1990 Fornell,1992)

Η δυσαρέσκεια εκφράζεται με δυο τρόπους, είτε με αποχώρηση του πελάτη και διακοπή της ήδη υπάρχουσας συνεργασίας είτε με παραμονή και εκδήλωση της δυσαρέσκειας μέσω παραπόνων. Μάλιστα πολλές φορές ο δυσαρεστημένος πελάτης πιστεύει ότι η παραμονή παρά τη δυσαρέσκεια μπορεί να αποτελέσει εφελκυστικό για βελτιώσεις και δραστικές αλλαγές.

(Hirschman,1970)

Τουλάχιστον το 70% των δυσαρεστημένων πελατών δεν θα κάνει παράπονα και θα αποφασίσει να αλλάξει τράπεζα.

(Vandermerwe,1993)

Στο επίμαχο ζήτημα της προσπάθειας να καταφέρουν οι τράπεζες να διατηρήσουν τους παλιούς πελάτες αλλά και να αποκτήσουν νέους εστίασε η έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε τράπεζες στην Ινδία. Πιο συγκεκριμένα μελετήθηκε πόσο επηρεάζει η συμπεριφορά ενός υπαλλήλου την εικόνα των πελατών για την τράπεζα και πόσο μπορεί αυτή να επηρεάσει περεταίρω αποφάσεις για συνέχιση ή όχι της συνεργασίας.

Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις για την ικανοποίηση των πελατών από τα προϊόντα, το προσωπικό, της παρεχόμενες υπηρεσίες και την οργάνωση της τράπεζας με την οποία συνεργάζονται. Ακόμα οι ερωτώμενοι καλούνταν να

απαντήσουν για τα αν σκοπεύουν να διατηρήσουν τη συνεργασία στο μέλλον, αν εμπιστεύονται το προσωπικό και θεωρούν ότι διαφυλάσσει τα προσωπικά στοιχεία τους και θεωρούν ότι η τράπεζα καλύπτει τις ανάγκες και εκπληρώνει τις προσδοκίες τους. Επειδή στόχος ήταν να προσδιοριστεί η ισχύς του δεσμού πελάτη – τράπεζας, οι ερωτώμενοι καλούνται να διευκρινίσουν αν συνεργάζονται με άλλη τράπεζα και ποια η σχέση τους με αυτή.

Οι βασικοί παράγοντες που καθορίστηκαν προκειμένου να προσδιοριστεί η σχέση τράπεζας – πελατών είναι:

- Η ικανότητα του προσωπικού να διεκπεραιώνει με επιτυχία τις απαραίτητες διαδικασίες κάθε και να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες
- Τα διαθέσιμα προϊόντα – υπηρεσίες που προσφέρει κάθε τραπεζικός όμιλος
- Η βαρύτητα που δίνουν οι πελάτες στους παραπάνω παράγοντες

Μια άλλη οικογένεια κριτηρίων που προέρχεται από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ελληνικές τράπεζες (Πρωτόπαπας,1997) στο πλαίσιο της αξιολόγησης της σχέσης πελατών – τράπεζας, εστίασε κυρίως στα ακόλουθα:

- Σχεδιασμός προϊόντων που ικανοποιούν τους πελάτες
- Εφαρμογή δραστηριοτήτων για τη βελτίωση εξυπηρέτησης των πελατών
- Συνειδητοποίηση ανάγκης για εξυπηρέτησης πελατών
- Εσωτερικός σχεδιασμός καταστημάτων
- Μορφή καταστημάτων
- Κριτήρια αξιολόγησης στελεχών και υπαλλήλων που εξυπηρετούν πελάτες
- Ικανοποίηση του πελάτη

Μέσα από τα βασικά αυτά σημεία παρουσιάζεται μια ολοκληρωμένη εικόνα για το πως μπορεί μια τράπεζα να οργανώσει να πάρει πρωτοβουλίες βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών της και πως μπορεί να αξιοποιήσει τους ανθρώπινους πόρους της. Ουσιαστικά η έρευνα προσπαθεί να

προσδιορίζει τη σημασία που έχει η ποιότητα των τραπεζικών υπηρεσιών και η ικανοποίηση στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, επεξηγεί το στρατηγικό χαρακτήρα της ποιότητας και τα πλεονεκτήματα που εξασφαλίζει και αναλύει τις βασικές που μπορούν να εφαρμοστούν για επιτυχή ανάπτυξη πρωτοβουλιών βελτίωσης.

Παράλληλα ανιχνεύει τις διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών, οριοθετεί την έννοια του εσωτερικού πελάτη, τονίζει την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις προσπάθειες βελτίωσης, εντοπίζει τρόπους αξιοποίησης των ανθρώπων μέσα σε περιβάλλον προσανατολισμένο στην ποιότητα, διερευνά την σχέση ανάμεσα στις πρωτοβουλίες βελτίωσης και στις πολιτικές της διοίκησης που εφαρμόζονται και τέλος αξιολογεί και αποτιμά τις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Κυρίως εστιάζει στην ικανοποίηση των εργαζομένων και πως μπορεί να αξιολογηθεί η συνολική τους εικόνα μέσα από τους πελάτες:

- Αποτελεσματικότητα εξυπηρέτησης
- Relationship banking
- Φιλικότητα
- Ταχύτητα
- Αποδοτικότητα συναλλαγών
- Cross-selling

Η ικανοποίηση των πελατών, όπως αναφέρεται στην έρευνα συνοψίζεται στα εξής:

- ✓ Τήρηση στοιχείων για σταθερότητα παλετών
- ✓ Εξέταση αποκλειστικής συνεργασίας με την τράπεζα
- ✓ Συγκέντρωση στοιχείων για την ικανοποίηση πελατών
- ✓ Διαπίστωση βαθμού σύστασης της τράπεζας σε άλλους
- ✓ Τήρηση στοιχείων και διερεύνηση των αιτιών κλεισίματος λογαριασμού

Ενώ η ικανοποίηση του πελάτη αυξάνεται όταν το προσωπικό προσπαθεί με κάθε τρόπο να βελτιώσει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- ✓ Εστίαση στον εξωτερικό πελάτη

- ✓ Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών
- ✓ Ενεργός ανάμιξη στη προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας
- ✓ Ουσιαστική συμμετοχή στη διεργασία επίλυσης προβλημάτων
- ✓ Ενεργός συμμετοχή στην επικοινωνία και διάδοση αρχών Ποιότητας

Για να μείνει ένας πελάτης ικανοποιημένος και να συνεχίσει να συνεργάζεται με μια τράπεζα είναι υπεύθυνοι όλοι οι υπάλληλοι που είναι υποχρεωμένοι να τον εξυπηρετούν και να τον βοηθούν.

(Goldzimmer,1990)

Η επόμενη μελέτη πραγματοποιήθηκε από την τράπεζα «Bendigo Bank» (Galik,) με σκοπό να διαπιστώσει την ικανοποίηση των πελατών και να βρει τρόπους για να βελτιώσει τις πωλήσεις της. Στόχος πάντα ήταν η ικανοποίηση των προσδοκιών των πελατών και η δημιουργία ενός ιδανικού χώρου εργασίας για το προσωπικό. Ο συνδυασμός αυτών των δυο στοιχείων οδήγησε στην επιλογή των κριτήριων για τη μέτρηση της ικανοποίησης.

Από τη μια πλευρά καθορίζονται οι παράγοντες που θα καθορίσουν και θα βελτιώσουν τη σχέση του προσωπικού με τους πελάτες, όπως:

- Επικοινωνεί άριστα με τους πελάτες;
- Είναι πάντα πρόθυμο να εξυπηρετήσει;
- Παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες;
- Καταλαβαίνει τις ανάγκες του πελάτη;
- Εμπνέει εμπιστοσύνη;

Ενώ από την άλλη πλευρά έχουμε τους πελάτες που θα μείνουν ευχαριστημένοι από το ανθρώπινο δυναμικό αν υπάρχουν τα εξής:

- Εμπειρία , μόρφωση εργαζομένων
- Ικανοποίηση από χρεώσεις υπηρεσιών

- Υποστήριξη και επίλυση προβλημάτων
- Συνέπεια τράπεζας
- Στη γρήγορη και αποτελεσματική εξυπηρέτηση του προσωπικού
- Αξιοπιστία προϊόντων, υπηρεσιών
- Κάλυψη απαιτήσεων
- Απόδοση προϊόντων
- Σχέση εμπιστοσύνης με το προσωπικό

Ένα καλό εσωτερικό διοικητικό σύστημα ενισχύει την πεποίθηση στους εργαζόμενους ότι είναι συνδεδεμένος κρίκος σε μια αλυσίδα που ενώνει την επιχείρηση με τους πελάτες. Άρα κάθε κίνηση και ενέργεια πρέπει να ακολουθεί μια στρατηγική που να αυξάνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης και να ενδυναμώνει τη σχέση εταιρίας – πελάτη.

(Panda)

Ο James Swann υποστηρίζει ότι για να έχει μια τράπεζα ικανοποιημένους πελάτες πρέπει να ιδιαιτέρως προσεχτική στην επιλογή των εργαζομένων που έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες. Δηλαδή εργαζόμενοι που βρίσκονται στα ταμεία, στις εγκρίσεις δανείων, έκδοση καρτών και στις πληροφορίες οφείλουν να:

- Γνωρίζει τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας καλά
- Έχει γνώσεις που αφορούν το αντικείμενο εργασίας
- Προσφέρει πληροφορίες για επίλυση προβλημάτων
- Είναι διαθέσιμος να επιλύσει τυχόν απορίες
- Είναι Επικοινωνιακός και ευέλικτος

Το πιο σημαντικό είναι να αλλάξουμε τη νοοτροπία των εργατικού δυναμικού και να τους πείσουμε ότι το πιο σημαντικό είναι : «Να κάνουν το σωστό από την πρώτη φορά ».

(Oakland,2000)

Τότε μόνο μπορεί να χτιστεί μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ τράπεζας και πελατών που θα νιώθουν ότι οι προσδοκίες, απαιτήσεις τους ικανοποιούνται. Ο Kasper (1999) από την άλλη εξέτασε διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές για το μάρκετινγκ υπηρεσιών και έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη ενός σωστού μίγματος υπηρεσιών των υπηρεσιών – προϊόντος, των ανθρώπων, του συστήματος και της τεχνολογίας που δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αυξήσουν τους ικανοποιημένους πελάτες.

Μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες παγκοσμίως, η Barclays και ένα από τα σημαντικότερα στελέχη της, ο Peter Harvey υποστηρίζουν ότι το μυστικό για ικανοποιημένους πελάτες είναι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι. Η στρατηγική που εφαρμόζεται στην συγκεκριμένη τράπεζα είναι να δίνεται έμφαση στο να επιμορφώνονται κατάλληλα οι εργαζόμενοι και να τους παρέχονται τα κατάλληλα εφόδια και μέσα για να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες τους. Οι υπεύθυνοι της τράπεζας υποστηρίζουν ότι όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι τότε και η συμπεριφορά τους είναι η πρόποσα απέναντι στους πελάτες στους οποίους παρέχουν τη βοήθεια τους χωρίς να δυσανασχετούν. Μάλιστα υποστηρίζουν ότι η διαφορά τους από τις άλλες τράπεζες δεν είναι στα προϊόντα αλλά στους εργαζόμενους και την εξυπηρέτηση που προσφέρουν. Επενδύουν μεγάλα χρηματικά ποσά στην κατάρτιση των υπαλλήλων προκειμένου να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των πελατών. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι για περισσότερο από 21 ημέρες προσέφεραν σεμινάρια σε περισσότερους από 21000 υπαλλήλους τους προκειμένου να τους ενημερώσουν για τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθούν απέναντι στον πελάτη, πως θα καταφέρουν να πείσουν τον πελάτη ότι του προσφέρουν το προϊόν που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του. (Turnbull P. and Moustakatos Th., 1996)

Η κατάρτιση είναι σημαντική αλλά ταυτόχρονα και δαπανηρή. Εκεί όμως που πρέπει να δοθεί έμφαση είναι ο τρόπος με τον

οποίο μπορεί να βοηθήσει, να βελτιώσει τη διαχείριση διαδικασιών, καθώς επίσης και να συμβάλλει στις ανάγκες και τις προσδοκίες που στοχεύει η συγκεκριμένη κάθε φορά επιμόρφωση.

(Oakland,2000)

Αν μια τράπεζα μπορεί να είναι ανταγωνίσιμη και να «επιβιώνει» το οφείλει στη ποιότητα υπηρεσιών που προσφέρει και στο εργατικό δυναμικό. Άρα οι επιχειρήσεις πρέπει να προσλαμβάνουν υπαλλήλους ισχυρούς, με θέληση για εργασία .

(Berry,1995)

Μια έρευνα θα πρέπει να στοχεύει στον προσδιορισμό των ρόλων των ομάδων που συνυπάρχουν σε μια επιχείρηση αλλά και οργάνωση των μεμονωμένων υπαλλήλων καθώς και προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων τους.

(Berry,1981)

2.5 Λοιπές έρευνες σε τραπεζικά ιδρύματα

Σήμερα οι έντονοι ρυθμοί ζωής επιβάλλουν την απλοποίηση των τραπεζικών συναλλαγών μέσα από υπηρεσίες διαδικτυακές. Αυτό οδήγησε τις τράπεζες στην παροχή υπηρεσιών μέσω από το διαδίκτυο. Ο Bitner (2000) τονίζει και το ρόλο που παίζει η τεχνολογία και η ενσωμάτωση των τεχνολογικών επιτευγμάτων στην παροχή υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση είναι:

- Εύκολη – ευχάριστη χρήση συστημάτων
- Ευέλικτα – εύχρηστα συστήματα
- Γρήγορη αποκατάσταση και επιδιόρθωση βλαβών

Ο Meuter (2000) προτείνει και αυτός χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την ικανοποίηση όσον αφορά το κομμάτι που αφορά το διαδίκτυο και τις υπηρεσίες του (e- banking):

• *Ικανοποιημένοι πελάτες*

1. Καλή εναλλακτική λύση σε σχέση με τον παραδοσιακό τρόπο (οι εύχρηστες απλές και σαφείς οδηγίες με μια απλή διαδικασία το καθιστούν εύκολο να χρησιμοποιηθεί με επιτυχία)
2. Αποφεύγετε η επαφή πελατών - προσωπικού (μπορεί να εκτελέσει την υπηρεσία χωρίς να πρέπει να έρθει σε επαφή με υποκατάστημα της τράπεζας)
3. Ο χρόνος που κερδίζει, η επιθυμητή συναλλαγή εκτελείται γρήγορα και από οπουδήποτε
4. Τα κερδισμένα χρήματα (οι συναλλαγές μέσω Διαδικτύου επιτρέπουν στους χρήστες να κερδίσουν χρήματα με τη δυνατότητα να διαπραγματεύονται καλύτερα από αυτά που θα κέρδιζαν με τον παραδοσιακό τρόπο)
5. Κάνουν τις συναλλαγές όποτε και όταν θέλουν (μπορούν να πραγματοποιήσουν συναλλαγές ακόμα και κατά τη διάρκεια της νύχτας)
6. Μπορούν να πραγματοποιήσουν τις συναλλαγές από οπουδήποτε (από το σπίτι, το γραφείο, τις διακοπές)
7. Σωτήρια λύση για να επιλυθούν άμεσα και γρήγορα συναλλαγές επείγουσες

• *Δυσανεστημένοι πελάτες*

1. Διακοπή - αποτυχία πραγματοποίησης συναλλαγής (η τεχνολογία δεν λειτουργεί καλά)
2. Φτωχός σχεδιασμός (όλα λειτουργούν όπως σχεδιάζονται, αλλά μπορεί να είναι ανεπαρκές, προκαλώντας στους πελάτες πρόσθετη εργασία και να σπαταλήσουν χρόνο. Αυτά τα προβλήματα μπορεί να δημιουργούν συνέχεια προβλήματα στο σύστημα, έτσι ώστε οποιοδήποτε πελάτες που χρησιμοποιούν το Διαδίκτυο θα ερχόταν αντιμέτωποι με το ίδιο ζήτημα)
3. Κακός σχεδιασμός των προσφερόμενων υπηρεσιών μέσω διαδικτύου (κατά συνέπεια ο πελάτης δεν εξυπηρετείται ουσιαστικά)
4. Αποτυχία αποτελεσματικής συναλλαγής εξαιτίας του χρήστη

Η επαφή με την τεχνολογία για την διεκπεραίωση των τραπεζικών συναλλαγών (π.χ η υπηρεσία του internet banking) δίνει στους πελάτες την αίσθηση ότι ελέγχουν άμεσα την κατάσταση οι ίδιοι.

(Dabholkar,1996)

Η τεχνολογία εισήχθη στις τράπεζες προκειμένου να μειωθεί το συνολικό κόστος λειτουργίας, μπορεί όμως να στοχεύσει και να διεκπεραιώσει με αποτελεσματικότητα άλλες λειτουργίες.

(Smith,1987)

Η τράπεζα Carribean Commercial Bank πραγματοποίησε μια ακόμα έρευνα στο διαδίκτυο για να αξιολογήσει την απόδοση των υπηρεσιών web- banking και του τηλεφωνικού κέντρου μέσω της ικανοποίησης των πελατών–χρηστών.(Cheng E., David Y.C. Lam, Andy C.L. Yeung, 2006).

Τα κριτήρια της έρευνας ήταν:

- Γνώση όλων των υπηρεσιών που προσφέρει το διαδίκτυο
- Συχνότητα χρήσης τηλεφωνικού κέντρου
- Γνώση χρήσης του web- banking
- Συχνότητα χρήσης
- Δυσκολίες στην χρήση
- Ικανοποίηση από αναβάθμιση υπηρεσίας
- Προτιμητέοι τρόποι αποπληρωμής οφειλών
- Αίσθηση ασφάλειας από συναλλαγές στο διαδίκτυο
- Γνώση – χρήση τηλεφωνικού κέντρου
- Εξυπηρέτηση από προσωπικό
- Προτιμητέα προϊόντα

Η τεχνολογία επιτρέπει και στους πελάτες αλλά και στους εργαζόμενους να είναι πιο αποτελεσματικοί στη λήψη των αποφάσεων και πιο αποδοτικοί στη παροχή των υπηρεσιών.

(Bitner,2000)

Ένας ακόμα παράγοντας που οι πελάτες δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα είναι η ικανοποίηση από το νομικό πλαίσιο, τα δικαιώματα και η φερεγγυότητα που προσφέρουν τα δάνεια. Μια έρευνα με στόχο τη μέτρηση ικανοποίησης των δανειοληπτών πραγματοποίησε η Bank Mondiale (Line R., Sioufi M., 2001) και βασίστηκε κυρίως στα εξής:

- + Τύπο δανείου
- + Επιτόκιο –προμήθειες – χρεώσεις δανείου
- + Όροι –εγγύηση δανείου
- + Χρονικό διάστημα εξόφλησης
- + Τρόπος αποπληρωμής
- + Απαραίτητα δικαιολογητικά
- + Νομική κάλυψη – ασφάλεια
- + Περιοριστικοί όροι
- + Κυρώσεις σε περίπτωση ακύρωσης
- + Μέτρα σε περίπτωση μη έγκυρης αποπληρωμής
- + Πλήρης ενημέρωση χρήστη για τους όρους του δανείου
- + Τρόπος ενημέρωσης σχετικά με την κίνηση λογαριασμού του δανείου
- + Ικανοποίηση από επικοινωνία με την τράπεζα συνεργασίας

Σήμερα οι περισσότεροι πελάτες στις τράπεζες είναι και χρήστες πιστωτικών και χρεωστικών καρτών. Η Patricia Preston επισημαίνει ότι ο τραπεζικός κλάδος κρύβει μέσα του πολλή μεγάλη δύναμη, την οποία πρέπει να εκμεταλλευτεί με τον κατάλληλο τρόπο. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στη χρήση των πιστωτικών- χρεωστικών καρτών. Έρευνες έχουν δείξει ότι:

- + Το 1/3 των πελατών χρησιμοποιεί πιστωτικές κάρτες για τις καθημερινές αγορές, συναλλαγές
- + Το 38% των πελατών προτιμά τη χρήση των χρεωστικών καρτών για τις συναλλαγές του

Για αυτό το λόγο κάποιες τράπεζες αποφάσισαν να επικεντρώσουν τις έρευνες τους γύρω από την ικανοποίηση από τις πιστωτικές κάρτες. Η World Bank έκανε μια τέτοια έρευνα για την χρήση πιστωτικών καρτών με σκοπό να βελτιώσει τις υπηρεσίες που προσφέρει μια τέτοια κάρτα, να προσδιορίσει το πλαίσιο που κινείται η οικονομία και να διαπιστώσει κατά πόσο ενημερωμένοι είναι οι ενδιαφερόμενοι για τα προϊόντα που χρησιμοποιούν.

Η έρευνα εξετάζει αν οι πελάτες των τραπεζών έχουν στην κατοχή τους πιστωτικές – χρεωστικές κάρτες, για ποιους λόγους τις χρησιμοποιούν, τι ποσό καταβάλλουν μηνιαίως, αν είναι συνεπείς στις πληρωμές τους, με ποιο τρόπο κάνουν την αποπληρωμή, με πόσες τράπεζες συνεργάζονται, πως αξιολογούν την απόδοση των καρτών, τη γνώμη έχουν για τις προμήθειες –χρεώσεις και ποιες βελτιώσεις θα επιδέχονταν οι υπηρεσίες που προσφέρει μια κάρτα. (Brandon R., Randall C. and Campbell, 2007).

Εκτός από την έρευνα της World Bank κάθε χρόνο στο Ηνωμένο Βασίλειο οργανώνεται μια αντίστοιχη έρευνα ικανοποίησης πελατών από τη χρήση πιστωτικών καρτών από όλες τις τράπεζες. Η έρευνα μελετά πόσο ευχαριστημένοι είναι οι χρήστες από την εξυπηρέτηση του προσωπικού, τις χρεώσεις, το πιστωτικό όριο της κάρτας, το χρονικό διάστημα χρήσης, τον τρόπο που επιλέγουν για να κάνουν τις συναλλαγές τους και κατά πόσο γνωρίζουν τα επιτόκια και τις χρεώσεις των καρτών. Παράλληλα εντοπίζει στην περίπτωση που είναι δυσαρεστημένοι ποιοι λόγοι θα τους έκαναν να μην συστήσουν την τράπεζα σε ένα φίλο / γνωστό.

Οι σημαντικότεροι είναι οι εξής:

- ✚ Υψηλό επιτόκιο
- ✚ Κακή εξυπηρέτηση
- ✚ Αυξημένες χρεώσεις – προμήθειες
- ✚ Έλλειψη τηλεφωνικού κέντρου για εξυπηρέτηση σε περίπτωση απώλειας της κάρτας
- ✚ Μικρό πιστωτικό όριο
- ✚ Μη τήρηση υποσχέσεων τράπεζας
- ✚ Μη συμφέροντες όροι –κανονισμοί
- ✚ Όχι καλά οργανωμένο δίκτυο ATM και καταστημάτων

- ✚ Υψηλή συχνότητα προβλημάτων – δυσλειτουργιών
- ✚ Ανεπάρκεια καταστημάτων σε άλλες χώρες
- ✚ Προϊόντα με χαμηλή απόδοση

Η έρευνα αυτή διεξάγεται κάθε χρόνο στις τράπεζες: Barclays, Lloyds, RBS, HSBC, A&L, Halifax, Nationwide, First Direct, Natwest, Yorkshire Bank, Smile, Woolich, Alliance Bank και Clydesdale με σκοπό την βελτίωση των προϊόντων αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

**Παραδόξως, μόνο στην ανάπτυξη,
στη μεταρρύθμιση και στην αλλαγή
μπορεί να βρεθεί η αληθινή
σιγουριά.
(Anne Morrow Lindberg).**

3.1.Στοιχεία για τον τραπεζικό οργανισμό

Το 1993 το όραμα για την ίδρυση μιας τράπεζας με καινοτόμα χαρακτηριστικά έγινε πραγματικότητα σε ένα περιβάλλον οικονομικά ασταθές τελικά πέτυχε. Έτσι δημιουργήθηκε μια συνεταιριστική Τράπεζα που σήμερα δεκατέσσερα χρόνια μετά την ίδρυση της συνεχίζει την ανοδική της πορεία με περισσότερους από 26.000 συμμετόχους, διαρκώς αυξανόμενο αριθμό υποκαταστημάτων και προϊόντων και θέτει ολοένα και πιο υψηλούς στόχους για περαιτέρω ανάπτυξη χωρίς όμως να εγκαταλείπει τις αρχές με τις οποίες ξεκίνησε.

Σήμερα ο τραπεζικός αυτός όμιλος έχει υποκαταστήματα σε ολόκληρη την Κρήτη και στον νομό Αττικής απασχολώντας περισσότερους από 100 υπαλλήλους. Οι πελάτες είναι κυρίως μικρές, μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, επαγγελματίες, έμποροι, ελαιοπαραγωγοί και καλλιεργητές θερμοκηπίων, ξενοδοχεία και τουριστικά καταστήματα, τεχνικές εταιρίες και κατασκευαστές, επενδυτές και αποταμιευτές αλλά και νοικοκυριά. Ενώ μερικά από τα προϊόντα είναι η χρηματοδότηση επιχειρηματικών δανείων, τα δάνεια, οι καταθετικοί λογαριασμοί, οι τρεχούμενοι λογαριασμοί όψεως, το συνάλλαγμα, οι πιστωτικές διευκολύνσεις, η αγορά συναλλάγματος, τα εμβάσματα και οι χρηματιστηριακές υπηρεσίες.

3.2 Προγενέστερες έρευνες ικανοποίησης και αξιολόγησης

Ο τραπεζικός όμιλος με σκοπό να βελτιώνεται συνεχώς έτσι ώστε εσωτερικοί και εξωτερικοί πελάτες να είναι ικανοποιημένοι είχα κάνει και στο παρελθόν προσπάθειες μέτρησης της ικανοποίησης τω πελατών προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του.

Το 1999 πραγματοποιείται μια έρευνα στάσης του κοινού με ερευνητικό στόχο τα παρακάτω:

1. Γνώση / Χρήση τράπεζας στην ευρύτερη περιοχή
 2. Ικανοποίηση από την Γνώση / Χρήση των τραπεζικών προϊόντων
 3. Ικανοποίηση πελατών από την τράπεζα σχετικά με την οργάνωση της τράπεζας, την παρεχόμενη εξυπηρέτηση από το προσωπικό, την ευελιξία και τις παροχές, την αναφορά σε τυχόν προβλήματα ή δυσαρέσκεια των πελατών
 4. Πηγές πληροφόρησης από την τράπεζα
 5. Αντιλαμβανόμενη εικόνα από την τράπεζα
 6. Πιθανότητα μελλοντικής συνεργασίας για τους μη πελάτες
 7. Τραπεζικές διαφημίσεις που θυμούνται
 8. Παράγοντες ως προς τους οποίους οι κάτοικοι της ευρύτερης περιοχής αντιλαμβάνονται ή όχι αν οι τράπεζες διαφέρουν
 9. Έκθεση σε ραδιόφωνο και τηλεόραση
- Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν:
- ✓ Υψηλή ολική ικανοποίηση εξωτερικών πελατών
 - ✓ Οι πιο γνωστές κατηγορίες προϊόντων που χρησιμοποιούν οι πελάτες είναι οι καταθέσεις, τα δάνεια, τα επενδυτικά προϊόντα, οι μεσολαβητικές εργασίες και το συνάλλαγμα
 - ✓ Οι καταθέσεις όψεως με επιταγές και οι καταθέσεις ταμιευτηρίου είναι από τους πιο συχνούς τύπους καταθέσεων που χρησιμοποιούνται
 - ✓ Από τα προϊόντα καταναλωτικής πίστης 1 στους 3 χρησιμοποιεί συχνά πιστωτικές κάρτες, μεταξύ των μεσολαβητικών εργασιών 1 στους 3 συνεταίρους χρησιμοποιεί επιταγές ενώ λίγοι είναι αυτοί που χρησιμοποιούν εμβάσματα
 - ✓ Το βασικό κριτήριο συνεργασίας με την τράπεζα για τους περισσότερους συνεταίρους είναι το φιλικό περιβάλλον, η ύπαρξη των υποκαταστημάτων στην κατάλληλη θέση, τα επιτόκια, η φήμη της τράπεζας αν και είναι τοπική τράπεζα
 - ✓ Θετικά στοιχεία στην εικόνα της τράπεζας αναγνωρίζονται τα παρακάτω : η ποιότητα υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση, η ευελιξία, η ταχύτητα και το προσωπικό

- ✓ Οι συνεταίροι αντιλαμβάνονται περισσότερο από τους μη πελάτες ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των τραπεζών ενώ όλοι πιστεύουν ότι τα στοιχεία που διαφοροποιούν τις τράπεζες μεταξύ τους είναι: η φήμη της τράπεζας, η ταχύτητα εξυπηρέτησης, τα προσφερόμενα επιτόκια και η δικτύωση της τράπεζας
- ✓ Οι πελάτες σε μεγάλο ποσοστό θα ήταν πρόθυμοι να συστήσουν σε φίλο / γνωστό την τράπεζα
- ✓ Το 93% το τελευταίο εξάμηνο του 1999 δηλώνουν ότι δεν είχαν προβλήματα και δεν εκφράζουν παράπονα σχετικά με την μέχρι τώρα συνεργασία
- ✓ Τα παράπονα επικεντρώνονται κυρίως στην επιχορήγηση δανείων και σε θέματα εξυπηρέτησης – ουρών στις προμήθειες
- ✓ Η κύρια πηγή πληροφόρησης για την τράπεζα είναι η διαφήμιση
- ✓ Η τράπεζα έχει ικανοποιητικό επίπεδο αποδοχής και εκτίμησης στην ευρύτερη περιοχή
- ✓ Θεωρείται ότι διαφέρει σε επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και σε επίπεδο μη-πελατών εμφανίζει θετική πρόθεση μελλοντικής συνεργασίας

Τα κριτήρια και οι παράμετροι που χρησιμοποιήθηκαν για να καταλήξουμε στα παραπάνω συμπεράσματα ήταν τα ακόλουθα:

- Χρηματοοικονομικά προϊόντα-υπηρεσίες
- Πηγές πληροφόρησης
- Κριτήρια επιλογής (ανθρωποκεντρικά, εξυπηρέτηση ,κατηγορία τράπεζας, μέγεθος τράπεζας και μορφή συνεργασίας)
- Γνώση και εικόνα της τράπεζας
- Αίσθηση του μετόχου στην τράπεζα
- Χαρακτηριστικά της τράπεζας (ανερχόμενη, φιλική, ευέλικτη, μοντέρνα, φρέσκια, αξιοκρατική, καινοτομία, αίσθηση σιγουριάς, τοπικός χαρακτήρας)
- Εξασφάλιση μετοχών σε περίπτωση χρεοκοπίας
- Εμπιστοσύνη κοινού

- Έμφυχο δυναμικό τράπεζας (στελέχη, εξυπηρέτηση, φιλικότητα, εμφάνιση, ευγένεια, ντόπιο προσωπικό, γνώση και επικοινωνία)
- Τοποθεσία τράπεζας
- Εσωτερικοί και εξωτερικοί χώροι καταστημάτων

Το 2006 πραγματοποιείται μια ακόμα έρευνα στο πλαίσιο της σχέσης που έχει αναπτυχθεί ανάμεσα στην τράπεζα και στα μέλη της. Η έρευνα έχει στόχο να διερευνήσει σε βάθος πολλαπλές πλευρές της σχέσης που δημιουργείται ανάμεσα στην τράπεζα και τους πελάτες – μέλη. Ένας ακόμα στόχος ήταν η διαπίστωση του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών μελών από τις παρεχόμενες υπηρεσίες αλλά ταυτόχρονα και ο προσδιορισμός της εικόνας που έχουν οι ίδιοι για την τράπεζα. Παράλληλα θα έπρεπε να προσδιοριστούν οι ανάγκες, οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του πελάτη από την τράπεζα για να επιλεγούν και να καθοριστούν οι πολιτικές που θα ακολουθηθούν για να χτιστεί μια γερή σταθερή μακροχρόνια σχέση αμοιβαίου οφέλους. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα θα κατάγραφε την ήδη υπάρχουσα κατάσταση με στόχο να γίνουν οι απαραίτητες βελτιώσεις για αύξηση της ικανοποίησης από προϊόντα και υπηρεσίες.

Αναλυτικότερα οι στόχοι της ερευνητικής αυτής προσπάθειας συνοψίζονται στα παρακάτω:

1. Προσδιορισμός βαθμού ικανοποίησης των μελών της τράπεζας από τις παρεχόμενες υπηρεσίες
2. Διερεύνηση της εικόνας της τράπεζας και των παραμέτρων που τη διαμορφώνουν
3. Προσδιορισμός βαθμού γνώσης και χρήσης των τραπεζικών υπηρεσιών της τράπεζας
4. Εκτίμηση της θέσης της τράπεζας έναντι του ανταγωνισμού
5. Εκτίμηση της πορείας της τράπεζας διαχρονικά
6. Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των επικοινωνιακών μηνυμάτων

Σε αυτή την έρευνα εξετάστηκαν δύο πιθανοί τρόποι διεξαγωγής της έρευνας. Η μέθοδος της προσωπικής

συνέντευξης από τον ίδιο τον ερευνητή με τη χρήση έντυπου δομημένου ερωτηματολογίου ή η απευθείας συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους ερωτώμενους χωρίς την επιρροή και τη βοήθεια του ερευνητή. Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν σε όλα τα καταστήματα της Συνεταιριστικής Τράπεζας στους νομούς που δραστηριοποιείται καθώς και στην πρωτεύουσα. Ο αριθμός των ερωτώμενων σε κάθε υποκατάστημα προέκυψε κατ' αναλογία με τον αριθμό των μελών που εξυπηρετεί. Η πρώτη μέθοδος εγγυάται καλύτερα ποσοστά ανταπόκρισης καθώς και μεγαλύτερη ευκολία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, γεγονός που βοηθά τους ερωτώμενους και μειώνει την πιθανότητα λανθασμένων απαντήσεων. Η βοήθεια του ερευνητή περιορίζει τη δυσκολία κατανόησης των ερωτήσεων και βοηθά έτσι στη συλλογή των πραγματικών απαντήσεων. Στα αρνητικά συγκαταλέγεται η πιθανή επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις των ερωτώμενων, καθώς η παρουσία του και μόνο πολύ συχνά τους οδηγεί στο να μην εκφράζουν την πραγματική τους άποψη αλλά στο να προσπαθούν να δώσουν την άποψη που εκείνοι πιστεύουν ότι βρίσκεται πιο κοντά σε αυτήν του ερευνητή. Η απευθείας συμπλήρωση περιορίζει στο ελάχιστο την επιρροή του ερευνητή αλλά δεν εγγυάται ούτε τη σωστή συμπλήρωση των ερωτηματολογίων αλλά και ούτε την απαιτούμενη ανταπόκριση του κοινού. Η παρανόηση κάποιων ερωτήσεων αλλά και το γεγονός ότι δεν υπάρχει έλεγχος της σωστής συμπλήρωσης μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τα στοιχεία που θα προκύψουν να έχουν μικρή αξία.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα, με βάση το οποίο συλλέχτηκαν τα στοιχεία και στην συνέχεια επεξεργάστηκαν για την εξαγωγή των συμπερασμάτων σχετικά με την ικανοποίηση των μελών της Τράπεζας χωρίζεται σε πέντε θεματικές ενότητες ανάλογα με το περιεχόμενο των ερωτήσεων και των συμπερασμάτων που αναμένονταν να προκύψουν.

Η πρώτη ενότητα περιλάμβανε γενικές ερωτήσεις για τους συνεταιίρους. Εξέταζαν τη διάρκεια και το μέγεθος της συνεργασίας του ερωτώμενου με την τράπεζα, αναφέρονταν γενικά στη συνεργασία του συνεταιίρου με άλλες τράπεζες,

υπήρχαν ερωτήσεις αρκετά χρήσιμες ώστε να διαπιστωθεί για ποιους λόγους, αξιολογώντας την παρελθούσα συμπεριφορά του, ο συνέταιρος θα ήταν διατεθειμένος να διακόψει τη συνεργασία του με την τράπεζα.

Η δεύτερη ενότητα αναφέρονταν στη γνώση και τη χρήση των τραπεζικών προϊόντων που προσφέρει η Τράπεζα. Εξέταζε ποια τραπεζικά προϊόντα γνωρίζουν οι σύνεταίροι, ποια από αυτά χρησιμοποιούν, ποια από αυτά έχουν πρόθεση να χρησιμοποιήσουν στο άμεσο μέλλον. Ιδιαίτερα σημαντικό ήταν να διαπιστωθεί εάν σχετίζεται η γνώση με τη χρήση, δηλαδή εάν υψηλά ποσοστά γνώσης συνοδεύονταν από υψηλά ποσοστά χρήσης. Επίσης ιδιαίτερα σημαντική ήταν η εξέταση των μελλοντικών προθέσεων των ερωτώμενων ώστε η τράπεζα να είναι σε θέση να προβλέψει ποια προϊόντα αναμένεται να έχουν αυξημένη ζήτηση στο άμεσο μέλλον και ποια όχι. Μια τελευταία ερώτηση της ενότητας σκοπό είχε να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με την προτίμηση των μελών της τράπεζας ως προς τον τρόπο εξυπηρέτησης.

Η τρίτη ενότητα περιλάμβανε ερωτήσεις που αναφέρονταν στην αξιολόγηση της Τράπεζας και του ανταγωνισμού, αλλά και στην ικανοποίηση από τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Μια πρώτη ερώτηση αναμένονταν να δώσει απαντήσεις σχετικά με τους λόγους που επέλεξαν οι ερωτώμενοι να συνεργαστούν με την Τράπεζα, ενώ μια δεύτερη ερώτηση αναμένονταν να προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τη θέση της Τράπεζας έναντι του ανταγωνισμού στους δύο πιο κρίσιμους τομείς της εξυπηρέτησης και της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων. Μια τρίτη ερώτηση έδινε στοιχεία που αφορούσαν την αξιολόγηση της τράπεζας από τους συνεταίρους στους πιο σημαντικούς τομείς και δείχνει το βαθμό ικανοποίησης τους. Η τελευταία ερώτηση της ενότητας, ερευνούσε τη διαχρονική πορεία της τράπεζας και τις αλλαγές που έχουν συντελέσει στα πιο κρίσιμα ζητήματα τον τελευταίο χρόνο και εξέταζε την πιθανότητα σύστασης της τράπεζας από τους ερωτώμενους σε δυνητικούς πελάτες.

Η τέταρτη ενότητα αναφέρονταν στην αξιολόγηση της επικοινωνιακής πολιτικής της Τράπεζας. Εξέταζε τις πηγές

ενημέρωσης των ερωτώμενων, ενώ σχετικές ερωτήσεις έδιναν χρήσιμα συμπεράσματα για την επιτυχία του διαφημιστικού μηνύματος της τράπεζας και τον τρόπο που οι ερωτώμενοι το αντιλαμβάνονται.

Στη συγκεκριμένη έρευνα το συνολικό δείγμα είναι 400 μέλη-συνέταιροι της τράπεζας, ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας. Η μέθοδος δειγματοληψίας που ακολουθήθηκε ήταν η δειγματοληψία κατά στρώματα. Πιο συγκεκριμένα χωρίστηκε ο συνολικός πληθυσμός σε κατηγορίες ανάλογα με την περιοχή κατοικίας (στρώμα), σχηματίστηκε ένα απλό τυχαίο δείγμα και τέλος συνενώθηκαν τα επιμέρους δείγματα σε ένα ενιαίο, για ολόκληρο τον πληθυσμό. Το δείγμα λοιπόν που χρησιμοποιήθηκε για την εξαγωγή των συμπερασμάτων, είναι τυχαίο και αντιπροσωπευτικό ως προς τη γεωγραφική περιοχή. Οι γεωγραφικές περιοχές, καλύπτουν τους ευρύτερους νομούς που δραστηριοποιείται η τράπεζα.

3.3 Μέθοδος MUSA

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιήσουμε για να επεξεργαστούμε τα δεδομένα που συλλέξαμε από τα ερωτηματολόγια είναι η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA.

Η μέθοδος MUSA αποτελεί την πολυκριτηριακή αναλυτική-συνθετική προσέγγιση για το πρόβλημα της μέτρησης και της ανάλυσης της ικανοποίησης (Γρηγορούδης και Σίσκος, 2000). Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στην πολυκριτήρια ανάλυση αποφάσεων, υιοθετώντας τις βασικές αρχές της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης και της θεωρίας των συστημάτων αξιών ή χρησιμότητας.

Οι κύριες παραδοχές που αφορούν την ανάπτυξη της μεθόδου MUSA εστιάζονται στα εξής σημεία:

- **Ορθολογικός καταναλωτής:** Η συγκεκριμένη υπόθεση σχετίζεται με την ύπαρξη ορθολογικών πελατών και συναντάτε στο σύνολο του χώρου της επιστήμης των Αποφάσεων

- **Κριτήρια ικανοποίησης:** Η μέθοδος MUSA υποθέτει την ύπαρξη ενός συνόλου χαρακτηριστικών του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σύμφωνα με τα οποία οι πελάτες αντιλαμβάνονται την ικανοποίηση τους. Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί τα κριτήρια ικανοποίησης των πελατών και οφείλει να πληρεί συγκεκριμένες ιδιότητες
- **Προσθετικό μοντέλο σύνθεσης:** Τέλος, γίνεται η παραδοχή ύπαρξης ενός προσθετικού μοντέλου σύνθεσης του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης και ειδικότερα μια προσθετική συνάρτηση αξιών

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε πρωτογενή δεδομένα που προέρχονται από το σύνολο των πελατών μιας επιχείρησης και για αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η ενσωμάτωσή της σε μια γενικότερη μεθοδολογία εφαρμογής προγραμμάτων μέτρησης ικανοποίησης.

Μετά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους πελάτες ακολουθεί η συλλογή τους με μια πρώτη επεξεργασία των απαντήσεων που έχουν δοθεί, η εισαγωγή των δεδομένων που προέρχονται απ' αυτά στη μέθοδο MUSA και η εφαρμογή της μεθόδου για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών.

Μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων και πριν την εισαγωγή των δεδομένων στη μέθοδο MUSA γίνεται ένας προκαταρκτικός έλεγχος των στοιχείων που συλλέγονται καταρχήν για τη λογική συνέπεια των απαντήσεων που δίδονται από τους πελάτες. Το ερωτηματολόγιο εκτός από τις ερωτήσεις που αναφέρονται στις διαστάσεις ικανοποίησης, περιλαμβάνει και μία ερώτηση που αφορά στην ολική ικανοποίηση του πελάτη. Θα πρέπει για παράδειγμα να υπάρχει μια λογική συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων στις ερωτήσεις μερικής και ολικής ικανοποίησης. Αν σε ένα μεγάλο μέγεθος ερωτηματολογίων δεν υπάρχει αυτή η λογική συσχέτιση τότε πρέπει να επανεξεταστούν οι διαστάσεις ικανοποίησης, ενώ αν το μέγεθος είναι μικρό τότε αυτά τα ερωτηματολόγια διαγράφονται από τα δεδομένα. Αφού τελειώσουμε με τον προκαταρκτικό έλεγχο, υπάρχουν στη διάθεσή μας τα

κατάλληλα δεδομένα για την εφαρμογή της μεθόδου MUSA. Τα δεδομένα αυτά είναι οι διαστάσεις ικανοποίησης, τα επίπεδα ικανοποίησης, ο αριθμός των πελατών που συμμετείχαν στην έρευνα καθώς και οι απαντήσεις που έδωσαν για κάθε διάσταση ικανοποίησης και για την ολική ικανοποίηση. Με την χρήση όλων αυτών των δεδομένων επιλύουμε το αντίστοιχο γραμμικό πρόγραμμα με τη βοήθεια της μεθόδου Musa και εξάγουμε τα αποτελέσματα που αφορούν στην ικανοποίηση των πελατών.

Τα **αποτελέσματα** της μεθόδου MUSA περιλαμβάνουν:

- Τα βάρη που αποδίδονται σε κάθε διάσταση ικανοποίησης
- Το μέσο δείκτη ικανοποίησης για κάθε διάσταση ικανοποίησης αλλά και τον ολικό
- Το μέσο δείκτη απαιτητικότητας για κάθε διάσταση ικανοποίησης αλλά και τον ολικό
- Το μέσο δείκτη αποτελεσματικότητας για κάθε διάσταση ικανοποίησης
- Τη συνάρτηση της ολικής ικανοποίησης και τις συναρτήσεις μερικής ικανοποίησης για κάθε διάσταση ικανοποίησης
- Το διάγραμμα δράσης
- Το διάγραμμα βελτίωσης

Λόγω του μεγάλου πλήθους ερωτηματολογίων απαιτείται η χρήση του λογισμικού MUSA for Windows. Το λογισμικό αυτό μας δίνει τη δυνατότητα κατευθείαν εισαγωγής των δεδομένων που προαναφέραμε ή την ανάγνωσή τους από άλλες γενικές εφαρμογές (Microsoft Excel).

Τα κύρια αποτελέσματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της μεθόδου MUSA είναι αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω και παρουσιάζονται τόσο αριθμητικά όσο και σε γραφήματα. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι το λογισμικό αυτό κατασκευάζει και τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης.

3.3.1. Βασικές αρχές της μεθόδου MUSA

Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA στηρίζεται στη σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου πελατών σε μία ποσοτική, μαθηματική συνάρτηση αξιών. Η μέθοδος υποθέτει ότι η συνολική ικανοποίηση που αποκομίζει ένας πελάτης εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, τα οποία αντιπροσωπεύουν τα κριτήρια που επιλέξαμε. Υποθέτοντας ότι η συνολική ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται από ένα σύνολο κριτηρίων η εκτίμηση της ικανοποίησης ενός συνόλου πελατών μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα πρόβλημα στο επιστημονικό πεδίο της Πολυκριτήριας Ανάλυσης. Τα κριτήρια αυτά ονομάζονται διαστάσεις ικανοποίησης και αιτιολογούν την έννοια της αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης της μεθοδολογίας. Τα δεδομένα της μεθόδου συλλέγονται με τη βοήθεια ενός απλού και εξειδικευμένου ερωτηματολογίου μέσω του οποίου δίνεται η δυνατότητα σε κάθε πελάτη να αξιολογήσει τις υπηρεσίες που του προσφέρονται, δηλαδή να εκφράσει τη συνολική αλλά και την επιμέρους ικανοποίηση του για καθένα από τα κριτήρια-χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής. Οι συγκεκριμένες προτιμήσεις εκφράζονται με τη βοήθεια μιας μονότονης προκαθορισμένης ποιοτικής κλίμακας:

Σχήμα 2.1: Ενδεικτική ποιοτική κλίμακα ικανοποίησης

Απόλυτα ικανοποιημένος

Πολύ ικανοποιημένος

Ικανοποιημένος

Λίγο ικανοποιημένος

Καθόλου ικανοποιημένος

Σύμφωνα με την προτεινόμενη μεθοδολογία, το μοντέλο MUSA από την επεξεργασία των δεδομένων (των προτιμήσεων που εκφράζονται από το σύνολο των πελατών) εκτιμάει τη συνολική και τις επιμέρους συναρτήσεις ικανοποίησης.

Η μέθοδος MUSA ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς, χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυση της.

3.3.2. Παρουσίαση αποτελεσμάτων MUSA

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης αποτελούν τα σημαντικότερα αποτελέσματα της μεθόδου, δεδομένου ότι εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Η μορφή των συναρτήσεων αυτών είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών. Έχουμε τις ακόλουθες ομάδες πελατών:

- **Ουδέτεροι πελάτες:** η συνάρτηση ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή γεγονός που σημαίνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται
- **Απαιτητικοί πελάτες:** η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κυρτή μορφή. Δεδομένου ότι η ομάδα αυτή των πελατών δεν είναι ικανοποιημένη παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών
- **Μη-απαιτητικοί πελάτες:** η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που μόνο ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η απόφαση για να κάποιο κριτήριο ως «σημαντικό», σε ένα βαθμό, εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται. Με βάση τα αποτελέσματα της μεθόδου που έχουν ήδη παρουσιαστεί, είναι δυνατός ο ορισμός ενός συνόλου μέσων δεικτών ικανοποίησης, τόσο ολικά, όσο και για κάθε ένα από τα κριτήρια ικανοποίησης.

Ο ορισμός των μέσων δεικτών ικανοποίησης συμπληρώνει τα δυνατά αποτελέσματα της μεθοδολογίας MUSA και κρίνεται αναγκαίος διότι:

- παρουσιάζει με απλό και κατανοητό τρόπο την κατάσταση της ικανοποίησης ενός συνόλου πελατών
- συνδυάζει τα αποτελέσματα της μεθόδου MUSA με την περιγραφική στατιστική ανάλυση της έρευνας ικανοποίησης
- δίνει τη δυνατότητα υλοποίησης ενός συστήματος αξιολόγησης της επιχείρησης

Το θέμα της απαιτητικότητας των πελατών έχει ήδη παρουσιαστεί αρκετά και προκύπτει η ανάγκη για τον ορισμό ενός συνόλου μέσων δεικτών απαιτητικότητας, δεδομένου ότι με τον τρόπο αυτό:

- ορίζεται μια ποσοτική μεταβλητή για την έννοια της απαιτητικότητας
- εκμεταλλεύεται πλήρως το σύνολο των πληροφοριών που δίνουν οι συναρτήσεις ικανοποίησης

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι συγκεκριμένοι δείκτες εκφράζουν την μέση απόκλιση των συναρτήσεων ικανοποίησης από μια «κανονική» ή «ουδέτερη» (γραμμική) συνάρτηση αξιών, γεγονός που σημαίνει ότι οι δείκτες απαιτητικότητας μπορεί να έχουν διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά επίπεδα της ποιοτικής κλίμακας ικανοποίησης.

Επίσης οι δείκτες απαιτητικότητας εκτός από τον καθορισμό των προτιμήσεων και του τρόπου συμπεριφοράς των πελατών, μπορούν να υποδείξουν και το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση της συγκεκριμένης διάστασης ικανοποίησης. Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης είναι δυνατός ο υπολογισμός μιας σειράς διαγραμμάτων δράσης τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και το που πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης.

Τα διαγράμματα (βλ. Σχήμα 4.30) αυτά είναι ουσιαστικά χάρτες απόδοσης-σημαντικότητας, ενώ αναφέρονται συχνά και

ως στρατηγικοί χάρτες, χάρτες απόφασης ή αντιληπτικοί χάρτες. Το διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απόδοση και τη σημαντικότητα των κριτηρίων.

Οι περιοχές που χωρίζεται το διάγραμμα είναι:

- **περιοχή ισχύουσας κατάσταση-status quo (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα):** ικανοποίησης δε θεωρούνται σημαντικές από τους πελάτες
- **περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα):** τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης αποτελούν και τη βασική αιτία και ειδοποιό διαφορά που έχει επιλεγεί η χρήση (αγορά) του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας
- **περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα):** στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν οπωσδήποτε ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών
- **περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα):** οι πόροι και γενικότερα η προσπάθεια της επιχείρησης που αφορούν στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο (π.χ. βελτίωση των διαστάσεων ικανοποίησης που ανήκουν στην περιοχή δράσης)

Η σειρά των προτεραιοτήτων της επιχείρησης έχει ως εξής:

- Η περιοχή δράσης είναι η πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης, αφού στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο ανήκουν σημαντικά κριτήρια για τα οποία οι πελάτες δεν εμφανίζονται ικανοποιημένοι
- Η δεύτερη κατά σειρά προτεραιότητα της επιχείρησης θα πρέπει να επικεντρωθεί στα κριτήρια που βρίσκονται στην περιοχή ισχύος

- Η τρίτη προτεραιότητα της επιχείρησης είναι η περιοχή της ισχύουσας κατάστασης, μολονότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμες
- Η περιοχή μεταφοράς πόρων αποτελεί την τελευταία προτεραιότητα της επιχείρησης, δεδομένου ότι περιλαμβάνει χαρακτηριστικά τα οποία δεν είναι σημαντικά για τους πελάτες και παράλληλα η απόδοση της επιχείρησης είναι υψηλή

Τα διαγράμματα βελτίωσης (βλ. Σχήμα 4.31) μπορούν να υποδείξουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν, αλλά δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης, ούτε το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση.

Το πρόβλημα αυτό λύνεται με την κατασκευή των διαγραμμάτων βελτίωσης, όπου:

- Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες, τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους
- Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη- ικανοποίηση των πελατών
- Κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης
- Η επιχείρηση θα πρέπει να επικεντρώσει τις προσπάθειες βελτίωσης στις διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα ενώ οι πελάτες δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί
- Η δεύτερη προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης αποτελούν τα κριτήρια που είτε παρουσιάζουν μεγάλη

αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, είτε εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα, ενώ οι πελάτες δε φαίνονται ιδιαίτερα απαιτητικοί

- Τέλος, τα χαρακτηριστικά που παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα αποτελούν την τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης

3.3.3.Εκτίμηση αποτελεσμάτων και δείκτες σφάλματος

Η εκτίμηση των αποτελεσμάτων της μεθόδου MUSA, σχετίζεται με τις εξής προβληματικές:

- βαθμός προσαρμογής του μοντέλου στα δεδομένα του προβλήματος αξιολόγησης της ικανοποίησης πελατών
- ευστάθεια των αποτελεσμάτων της ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης

3.3.4.Μέσος δείκτης προσαρμογής

Η προσαρμογή του μοντέλου αφορά στην εύρεση ενός συστήματος αξιών (συναρτήσεις ικανοποίησης, βάρη κριτηρίων) για το σύνολο των πελατών, με τα ελάχιστα δυνατά σφάλματα. Για το λόγο αυτό, οι βέλτιστες τιμές των μεταβλητών σφάλματος υποδηλώνουν την αξιοπιστία του συστήματος αξιών που εκτιμάται.

Ο ορισμός ενός κανονικοποιημένου δείκτη προσαρμογής κρίνεται απαραίτητος, δεδομένου ότι η συνολική ποσότητα των σφαλμάτων εκτίμησης εξαρτάται από τον αριθμό των πελατών. Αυτός είναι ο **μέσος δείκτης προσαρμογής** της μεθόδου MUSA.

3.3.5. Μέσος δείκτης ευστάθειας

Η ευστάθεια των αποτελεσμάτων της ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης αποτελεί ένα πρόβλημα ανεξάρτητο από

το βαθμό προσαρμογής της μεθόδου MUSA. Η προτεινόμενη ανάλυση μεταβελτιστοποίησης είναι μια διαδικασία αναζήτησης ημιβέλτιστων λύσεων με συγκεκριμένες επιθυμητές ιδιότητες η οποία ταυτόχρονα είναι σε θέση να δείξει την ευστάθεια των αποτελεσμάτων του μοντέλου. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια της φάσης μεταβελτιστοποίησης επιλύονται η γραμμικά προγράμματα, τα οποία μεγιστοποιούν διαδοχικά το βάρος κάθε κριτηρίου. Ως τελική λύση για τα βάρη των κριτηρίων υπολογίζεται η μέση τιμή των βαρών των γραμμικών αυτών προγραμμάτων.

Για την ανάλυση της ευστάθειας των αποτελεσμάτων της μεθόδου είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί η διακύμανση των βαρών των κριτηρίων του πίνακα μεταβελτιστοποίησης. Έτσι, ο **μέσος δείκτης ευστάθειας** θα μπορούσε να οριστεί ως η μέση τιμή της κανονικοποιημένης τυπικής απόκλισης των εκτιμώμενων βαρών των κριτηρίων του προβλήματος.

3.3.6.Πλεονεκτήματα της μεθόδου MUSA

Από όλες τις μεθόδους που αναφέραμε σε προηγούμενη παράγραφο, μόνο η μέθοδος MUSA έχει αναπτυχθεί ειδικά για την μέτρηση της ικανοποίησης πελατών μιας επιχείρησης. Οι υπόλοιπες είναι στατιστικές μέθοδοι, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για την μέτρηση ικανοποίησης των πελατών. Συνεπώς είναι λογικό η μέθοδος MUSA να μην παρουσιάζει τα μειονεκτήματα που έχουν οι άλλες μέθοδοι, δηλαδή προβλήματα με την ποσοτικοποίηση των δεδομένων (πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης, παραγοντική ανάλυση, διακριτική ανάλυση), ή ύπαρξη πολλαπλής συγγραμμικότητας (πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης, παραγοντική ανάλυση, διακριτική ανάλυση) ή δυσκολία κατανομής πελατών όπως γίνεται με τις probit και logit analysis.

Η μέθοδος MUSA παρουσιάζει ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων μεθόδων το οποίο είναι το εξής: τα αποτελέσματα της μεθόδου αυτής μπορούν να χρησιμοποιηθούν

για τη συνεχή βελτίωση του συστήματος ποιότητας. Οι υπόλοιπες μέθοδοι δίνουν απλώς μια ποσοτικοποιημένη εκτίμηση της συνολικής ικανοποίησης των πελατών και όχι ικανοποιητική πληροφόρηση για μια σε βάθος ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών και συγκεκριμένα για κάθε διάσταση ικανοποίησης που έχει καθοριστεί. Αντίθετα η μέθοδος MUSA όχι μόνο προσδιορίζει, εκτός από την ολική και την μερική ικανοποίηση για κάθε διάσταση ικανοποίησης, αλλά με την κατασκευή των διαγραμμάτων δράσης και βελτίωσης υποδεικνύει τα σημεία στα οποία η επιχείρηση πρέπει να βελτιωθεί για να αυξήσει την ικανοποίηση των πελατών της καθώς και την προτεραιότητα που πρέπει να δώσει στις ενέργειες βελτίωσης.

3.4. Σύνταξη ερωτηματολογίου εξωτερικών πελατών

Βασικό στοιχείο της έρευνας αποτελεί το ερωτηματολόγιο των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Οι διαστάσεις που μελετήθηκαν σε κάθε περίπτωση είχαν κοινό γνώμονα την ικανοποίηση πελατών και προσωπικού.

Όσον αφορά τους πελάτες η προσπάθεια ήταν στο να εντοπιστούν αυτά που οφείλει να προσφέρει η τράπεζα στους πελάτες έτσι ώστε να συνεχίζουν την συνεργασία μαζί της. Πρώτα απ' όλα φροντίσαμε να συλλέξουμε πληροφορίες για το προφίλ των ερωτηθέντων. Τα στοιχεία αυτά σχετίζονταν με την ηλικία, το φύλο, το επάγγελμα, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση, το χρόνο συνεργασίας με την τράπεζα και το συνεργαζόμενο υποκατάστημα.

Στην συνέχεια έπρεπε να καθοριστούν τις διαστάσεις ικανοποίησης που θα μας απασχολήσουν. Σύμφωνα με έρευνες ικανοποίησης άλλων τραπεζικών ιδρυμάτων καταλήξαμε ότι η ικανοποίηση εξαρτάται άμεσα από την ποικιλία των προϊόντων, τους όρους συνεργασίας, τις εξειδικευμένες υπηρεσίες αλλά και υπηρεσίες μέσω διαδικτύου που μπορούν να διευκολύνουν τις τραπεζικές εργασίες.

Τα προϊόντα όμως χρειάζονται τη μεσολάβηση και τη βοήθεια των υπαλλήλων για να είναι σε θέση ένας πελάτης να

επιλέξει το καλύτερο για τις ανάγκες του. Οι εργαζόμενοι λοιπόν οφείλουν να είναι φιλικοί, να είναι σε θέση να εξυπηρετούν με ακρίβεια τον πελάτη αλλά και να μπορούν να κατανοήσουν τις ανάγκες του και να του προτείνουν λύσεις. Παράλληλα είναι απαραίτητο ο τραπεζικός οργανισμός να διευκολύνει τις συναλλαγές μειώνοντας το χρόνο αναμονής, προσφέροντας εύκολη πρόσβαση στα υποκαταστήματα σε συνδυασμό με ευχάριστο περιβάλλον.

Ο «ικανοποιημένος πελάτης» είναι σημαντικό να νιώθει ότι η σχέση του με τον τραπεζικό όμιλο είναι σχέση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας, η οποία στο μέλλον θα μπορεί να καλύψει κάθε του ανάγκη. Ένας ακόμα παράγοντας ζωτικής σημασίας ήταν η μελέτη της συμβολής της τράπεζας στην τοπική κοινωνία και οικονομία. Επειδή όμως υπάρχει η πιθανότητα οι πελάτες να συνεργάζονται και με άλλες τράπεζες, ήταν απαραίτητο να μελετηθεί η εικόνα και η ικανοποίηση των πελατών μας σε σχέση με τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες που τους προσφέρουν άλλοι τραπεζικοί οργανισμοί. Παράλληλα διαπιστώθηκε αν οι πελάτες θα ήταν πρόθυμοι να συστήσουν την τράπεζα σε κάποιο φίλο ή γνωστό.

Προκειμένου να βελτιωθούν οι διαφημιστικές προσπάθειες της επιχείρησης, οι ερωτηθέντες καλούνταν να απαντήσουν στο ποιες από αυτές θυμούνται. Το τελευταίο κομμάτι του ερωτηματολογίου έδινε την δυνατότητα στους ερωτηθέντες να εκφράσουν τα σχόλια – παράπονα τους αλλά και να κάνουν τις δικές τους προτάσεις με στόχο πάντα τη βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση.

Εκτός από τις ερωτήσεις που περιείχε το ερωτηματολόγιο στο τέλος έδινε την ευκαιρία στον πελάτη να εκφράσει τυχόν παράπονα, παρατηρήσεις αλλά και να κάνει προτάσεις για περεταίρω βελτιώσεις.

Σύμφωνα με τους παράγοντες που αναφέρθηκαν οργανώθηκε το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί.

Έρευνα Ικανοποίησης Πελατών

Αγαπητέ πελάτη,

Στην προσπάθειά μας να βελτιώσουμε ακόμη περισσότερο τις υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση που παρέχουμε, θα θέλαμε να σε παρακαλέσουμε να συμπληρώσεις ανώνυμα το ακόλουθο ερωτηματολόγιο.

Α. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους παρακάτω παράγοντες ποιότητας της εξυπηρέτησης και των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρουμε;

Προσωπικό

Ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης από το προσωπικό

Ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού

Κατανόηση αναγκών και προτεινόμενες λύσεις από το προσωπικό

Προϊόντα

Ποικιλία προϊόντων/υπηρεσιών της Τράπεζας

Όροι συνεργασίας (επιτόκια, όροι δανείων, προμήθειες, κλπ)

Δυνατότητα παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών (επενδυτικά, ασφάλειες, κλπ)

Υπηρεσίες web-banking

Εξυπηρέτηση

Περιβάλλον του καταστήματος

Χρόνος αναμονής για εξυπηρέτηση στο κατάστημα

Διαδικασίες εξυπηρέτησης της Τράπεζας (ταχύτητα, γραφειοκρατία, κλπ)

Ενημέρωση που σας παρέχει η Τράπεζα (υπηρεσίες, προϊόντα νέα, όροι συνεργασίας)

Ευκολίες πρόσβασης (τοποθεσία καταστήματος, δίκτυο καταστημάτων/ATMs)

Εικόνα

Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία Τράπεζας

Δυνατότητα κάλυψης μελλοντικών αναγκών

Συμβολή στην τοπική οικονομία/κοινωνία

Ολική ικανοποίηση από τη συνεργασία σας με την Τράπεζα Χανίων

Συνολικά, σε σχέση με αυτό που περιμένατε, τα προϊόντα/υπηρεσίες και η εξυπηρέτηση που σας παρέχονται είναι:

Χειρότερα

Μάλλον χειρότερα

Περίπου όπως περίμενα

Μάλλον καλύτερα

Καλύτερα

Πόσο πιθανό είναι να συστήσετε την Τράπεζα Χανίων σε κάποιο φίλο, γνωστό ή συγγενή;

Καθόλου πιθανό

Μάλλον απίθανο

Πιθανό

Πολύ πιθανό

Σίγουρα

Β. Χρήση τραπεζικών προϊόντων - Συνεργασία με Τράπεζες

Ποια από τα παρακάτω προϊόντα/υπηρεσίες της Τράπεζας χρησιμοποιείτε; (σημειώστε 1 ή περισσότερα)

Καταθετικά ιδιωτών (λογαριασμός ταμειευτηρίου, όψεως, κλπ)

Καταθετικά επιχειρήσεων (λογαριασμός όψεως, μισθοδοσίας, κλπ)

Δάνεια ιδιωτών (καταναλωτικά, στεγαστικά, κλπ)

Δάνεια επιχειρήσεων (επαγγελματικής στέγης, παγίων, κεφάλαιο κίνησης, κλπ)

Επενδυτικά προϊόντα

Πιστωτικές κάρτες

Web Banking

Άλλα προϊόντα/υπηρεσίες (συνάλλαγμα, κλπ)

Συνεργάζεστε με άλλες Τράπεζες;

Ναι

Όχι

Αν Ναι, με ποιες; (σημειώστε 1 ή περισσότερες)

Αγροτική Τράπεζα

Alpha Bank

Εθνική Τράπεζα

Εμπορική Τράπεζα

Τράπεζα Πειραιώς

Άλλη Συνεταιριστική Τράπεζα

Άλλη Τράπεζα (προσδιορίστε)

Η ποιότητα εξυπηρέτησης της Τράπεζας συγκριτικά με τις άλλες τράπεζες είναι:

Χειρότερη

Μάλλον χειρότερη

Το ίδιο

Μάλλον καλύτερη

Καλύτερη

Οι όροι συνεργασίας (επιτόκια, προμήθειες, όροι δανείων) της Τράπεζας συγκριτικά με τις άλλες τράπεζες είναι:

Χειρότεροι

Μάλλον χειρότεροι

Το ίδιο

Μάλλον καλύτεροι

Καλύτεροι

Ποιες πρόσφατες διαφημιστικές προσπάθειες της Τράπεζας θυμόσαστε; (σημειώστε 1 ή περισσότερες)

Ραδιοτηλεοπτικό σποτ

Έντυπη καταχώρηση (εφημερίδες, περιοδικά)

Διαφημιστικό φυλλάδιο

Καμία

Δ. Στοιχεία πελάτη

Φύλο:

Γυναίκα

Ανδρας

Ηλικία:

ως 30 ετών

31-40 ετών

41-55 ετών

> 55 ετών

Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Επάγγελμα:

Αγρότης

Συνταξιούχος

Επιχειρηματίας

Ελεύθ. Επαγγελματίας

Δημόσιος/Ιδιωτικός Υπάλληλος

Άλλο (προσδιορίστε)

Εκπαίδευση:

Δημοτικό

Γυμνάσιο/Λύκειο

ΑΕΙ/ΤΕΙ

Χρόνος συνεργασίας με Τράπεζα:

λιγότερα από 3 έτη

3-5 έτη

περισσότερα από 5 έτη

Υποκατάστημα Τράπεζας που συνεργάζεστε:

Ε. Σχόλια-Προτάσεις

Γράψτε στον επόμενο χώρο, εφόσον το επιθυμείτε, οποιαδήποτε παρατήρηση, παράπονο ή υπόδειξη, που θα μπορούσε να μας βοηθήσει να βελτιώσουμε την ποιότητα των υπηρεσιών που σας παρέχουμε.

3.5. Σύνταξη ερωτηματολογίου εσωτερικών πελατών

Το ερωτηματολόγιο που αφορούσε το ανθρώπινο δυναμικό βασίστηκε πάνω στην ίδια διαδικασία όπως αυτό τον εξωτερικών πελατών. Αφού συγκεντρώθηκαν κάποια γενικά στοιχεία για το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την προϋπηρεσία, τη βαθμίδα και τη θέση προσδιορίσαμε τις διαστάσεις ικανοποίησης για τους υπαλλήλους. Δόθηκε έμφαση στην εργασία, τις ανταμοιβές, την ανάπτυξη, την επικοινωνία αλλά την εικόνα της εταιρίας.

Πιο συγκεκριμένα ρωτήθηκε το προσωπικό αν είναι ευχαριστημένο από το περιεχόμενο της εργασίας αλλά και τις αρμοδιότητες του. Μελετήθηκε ακόμα η ικανοποίηση του ως προς το περιβάλλον εργασίας και την εργασιακή ασφάλεια. Στην κατηγορία των ανταμοιβών δόθηκε έμφαση στις αμοιβές και τις πρόσθετες παροχές. Ένα ακόμα κριτήριο που εντάχθηκε στην κατηγορία αυτή είναι η ικανοποίηση του προσωπικού από την αναγνώριση των προσπαθειών από τον προϊστάμενο ή τη διοίκηση συνολικά.

Στα επόμενα κριτήρια η μελέτη επικεντρώνεται στις ευκαιρίες για περαιτέρω εξέλιξη αλλά και προσωπικής ανάπτυξης μέσα από δυνατότητες απόκτησης εμπειρίας και εκπαίδευση/ κατάρτιση. Στο σημείο αυτό οι ερωτηθέντες καλούνται να απαντήσουν αν είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την αξιολόγηση από τα ανώτερα στελέχη της εταιρίας.

Επόμενη κατηγορία είναι αυτή που αφορά την επικοινωνία. Στην περίπτωση αυτή εξετάστηκε πόσο ευχαριστημένοι είναι οι υπάλληλοι από την επικοινωνία με τους συναδέλφους και τη

διοίκηση σύμφωνα πάντα με τα εργαλεία και μέσα που έχουν στη διάθεση τους.

Τις διαστάσεις ικανοποίησης που ορίσαμε ακολούθησε η ερώτηση ολικής ικανοποίησης από την μέχρι τώρα συνεργασία. Στο τελευταίο μέρος το ερωτηματολόγιο έδινε την ευκαιρία στους εσωτερικούς πελάτες να εκφράσουν τα παράπονα αλλά και προτάσεις βελτίωσης τους όπως έγινε αντίστοιχα και με τους εξωτερικούς πελάτες.

Όλα τα παραπάνω χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να οργανωθεί το ερωτηματολόγιο που θα μετρήσει την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια του ανθρώπινου δυναμικού.

Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού

A. Γενικά Στοιχεία

Φύλο:

Γυναίκα

Ανδρας

Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Προϋπηρεσία στην Τράπεζα:

ως 2 έτη

2-5 έτη

> 5 έτη

Ηλικία:

ως 30 ετών

31-40 ετών

41-55 ετών

> 55 ετών

Βαθμίδα:

Υπάλληλος

Στέλεχος
Διευθυντής

Θέση:
Κατάστημα
Διοίκηση

B. Ικανοποίηση

Εργασία

Περιεχόμενο εργασίας (απαιτήσεις, ενδιαφέρον και φόρτος εργασίας, χρονική πίεση, κλπ)

Περιβάλλον εργασίας (χώρος, εξοπλισμός, υγιεινή και ασφάλεια στο χώρο εργασίας, κλπ)

Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες (εκχώρηση αρμοδιοτήτων, δυνατότητα για πρωτοβουλίες, κλπ)

Εργασιακή ασφάλεια (αίσθηση ασφάλειας για τη θέση εργασίας στο άμεσο μέλλον)

Ανταμοιβές

Αμοιβές (μισθός, ασφάλιση και άλλες βασικές ανταμοιβές)

Πρόσθετες παροχές-Bonus (bonus και άλλες πρόσθετες ανταμοιβές)

Αναγνώριση (αναγνώριση προσπαθειών από τον προϊστάμενο ή τη Διοίκηση συνολικά)

Ανάπτυξη

Ευκαιρίες εξέλιξης (ευκαιρίες για περαιτέρω εξέλιξη στην Τράπεζα Χανίων)

Προσωπική ανάπτυξη (δυνατότητες καριέρας, απόκτησης εμπειρίας, εκπαίδευσης/κατάρτισης, κλπ)

Αξιολόγηση (αντικειμενική αξιολόγηση από τον προϊστάμενο)

Επικοινωνία

Ενημέρωση (εργαλεία και μέσα ενημέρωσης, πρόσβαση σε γνώσεις και πληροφορίες, κλπ)

Επικοινωνία με συναδέλφους (δυνατότητες επικοινωνίας, εργαλεία και μέσα επικοινωνίας, κλπ)

Επικοινωνία με διοίκηση (δυνατότητες επικοινωνίας, εργαλεία και μέσα επικοινωνίας, κλπ)

Εταιρία

Προϊόντα/υπηρεσίες (ποιότητα προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρονται στον πελάτη)

Εικόνα εταιρείας (εικόνα και φήμη της Τράπεζας Χανίων στην αγορά)

Σύστημα διοίκησης (στυλ διοίκησης, στοχοθέτηση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, κλπ)

Πολιτική προσωπικού (πολιτική εταιρείας σχετικά με το προσωπικό)

Συνολική ικανοποίηση από την εργασία στην Τράπεζα Χανίων

Γ. Σχόλια-Προτάσεις

Γράψτε στον επόμενο χώρο, εφόσον το επιθυμείτε, οποιαδήποτε παρατήρηση, παράπονο ή υπόδειξη που θα μπορούσε να μας βοηθήσει να βελτιώσουμε την εργασία του ανθρώπινου δυναμικού της Τράπεζας.

3.6. Τρόπος διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών πραγματοποιήθηκε σε όλα τα υποκαταστήματα του τραπεζικού ιδρύματος. Σε κάθε κατάσταση υπήρχαν διαθέσιμα ερωτηματολόγια που μπορούσε κάθε πελάτης να συμπληρώσει ανώνυμα. Στη συνέχεια τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια τοποθετούνταν από τους ερωτηθέντες σε κάλπες. Τα

ερωτηματολόγια ήταν διαθέσιμα προς συμπλήρωση μόνο για τρεις εβδομάδες. Μετά το πέρας του διαστήματος αυτού συλλέχθηκαν και άρχισε η συλλογή των δεδομένων και στην συνέχεια η επεξεργασία τους.

Μετά την ολοκλήρωση της έρευνας ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών, ξεκίνησε αυτή που αφορούσε το ανθρώπινο δυναμικό. Τα ερωτηματολόγια στο χρονικό διάστημα των δυο εβδομάδων συμπληρώθηκαν από τους υπαλλήλους όλων των υποκαταστημάτων και της διοίκησης. Στη συνέχεια συγκεντρώθηκαν στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και άρχισε η καταγραφή των δεδομένων. Ακολούθησε η επεξεργασία και η εξαγωγή συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων.

3.6. Το προφίλ του δείγματος

Ο αριθμός των ερωτηματολογίων όταν ολοκληρώθηκε το χρονικό διάστημα διεξαγωγής της έρευνας για τη μέτρηση ικανοποίησης των εξωτερικών πελατών ήταν 382. Από αυτά επιλέξαμε μόνο αυτά που ήταν πλήρως συμπληρωμένα και απορρίψαμε από το δείγμα ερωτηματολόγια με ελλιπή στοιχεία. Κατά συνέπεια το τελικό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση και επεξεργασία ήταν 311 ερωτηματολόγια. Παρατηρήσαμε ότι ένα σημαντικός αριθμός από αυτά ήταν συμπληρωμένα χωρίς όμως να υπάρχει απάντηση στην ικανοποίηση από την υπηρεσία web-banking. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να χωρίσουμε το δείγμα σε δυο κατηγορίες πελατών. Η πρώτη κατηγορία αφορά πελάτες που είναι χρήστες της υπηρεσίας αυτής (247 ερωτηματολόγια) και η δεύτερη τους λοιπούς πελάτες (64 ερωτηματολόγια). Έτσι στην ανάλυση που πραγματοποιήσαμε με τη βοήθεια της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA στην μια περίπτωση τα κριτήρια ήταν μειωμένα κατά ένα αφού απουσίαζε το κριτήριο της ικανοποίησης από την υπηρεσία web-banking. Ενώ για τη στατιστική ανάλυση αλλά και τις επιμέρους αναλύσεις ανά ομάδα πελατών χρησιμοποιήθηκε ολόκληρο το δείγμα.

Στην περίπτωση του ανθρώπινου συγκεντρώθηκαν συνολικά 122 ερωτηματολόγια τα οποία χρησιμοποιήθηκαν όλα για την μέτρηση της ικανοποίησης. Τα ερωτηματολόγια αυτά συμπληρώθηκαν από όλους τους υπαλλήλους της τράπεζας. Επιπλέον το δείγμα δεν χρειάστηκε να χωριστεί σε κατηγορίες όπως είδαμε προηγουμένως στο δείγμα των πελατών. Έτσι τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια αυτά χρησιμοποιήθηκε τόσο για στατιστική ανάλυση όσο και για επεξεργασία με λογισμικό της MUSA.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

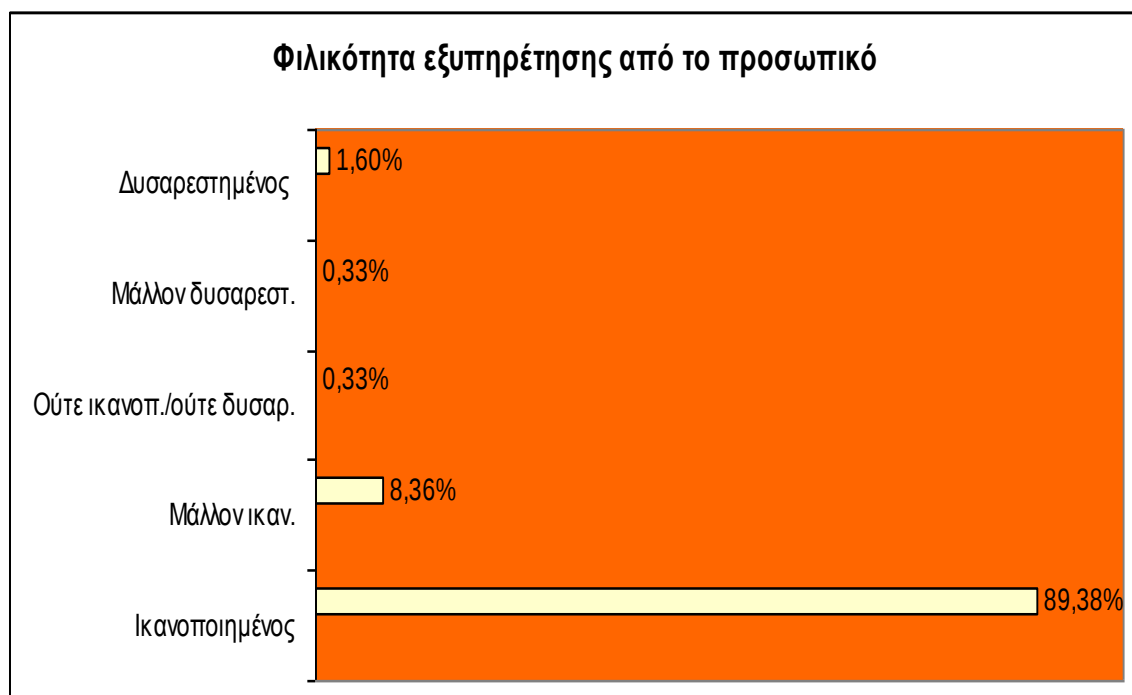
**Η υψηλή ποιότητα
επιτυγχάνεται όταν οι
προσδοκίες ικανοποιούν
(Gronroos ,2001 Zeithaml,1993)**

4.1. Παρουσίαση στατιστικών αποτελεσμάτων εξωτερικών πελατών

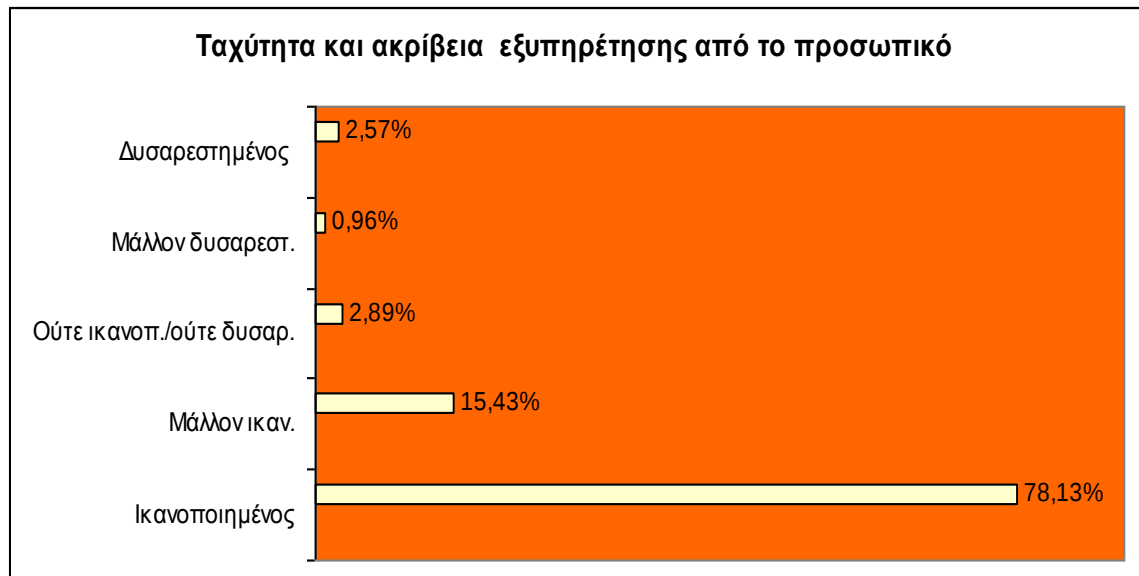
Η έρευνα μας περιλαμβάνει και την παρουσίαση των συχνοτήτων σε κάθε κριτήριο. Τα διαγράμματα που ακολουθούν μας βοηθούν να διαπιστώσουμε πόσο ικανοποιημένοι ή όχι είναι οι πελάτες μας σε σχέση με αυτά που προσφέρει η Τράπεζα. Κάθε στοιχείο που περιέχουν θα αποτελέσει οδηγό στοιχείο για βελτιώσεις και αλλαγές στην πολιτική που ήδη ακολουθεί η Τράπεζα.

Όσον αφορά την κατηγορία του προσωπικού προέκυψαν τα παρακάτω:

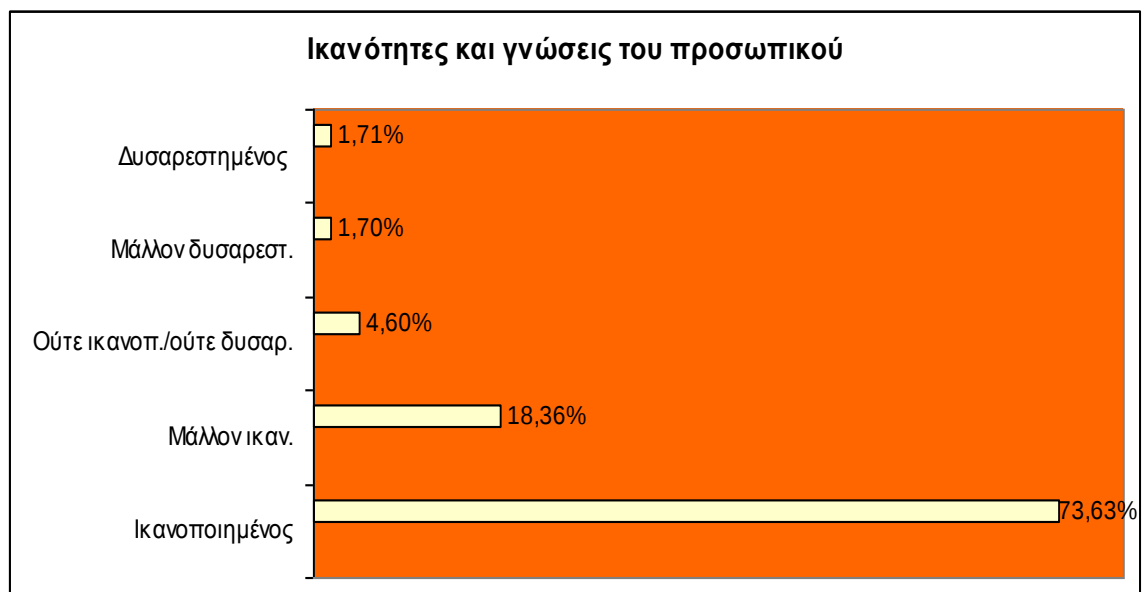
Σχήμα 4.1: Φιλικότητα εξυπηρέτησης από το προσωπικό



Σχήμα 4.2: Ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης από το προσωπικό



Σχήμα 4.3: Ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού



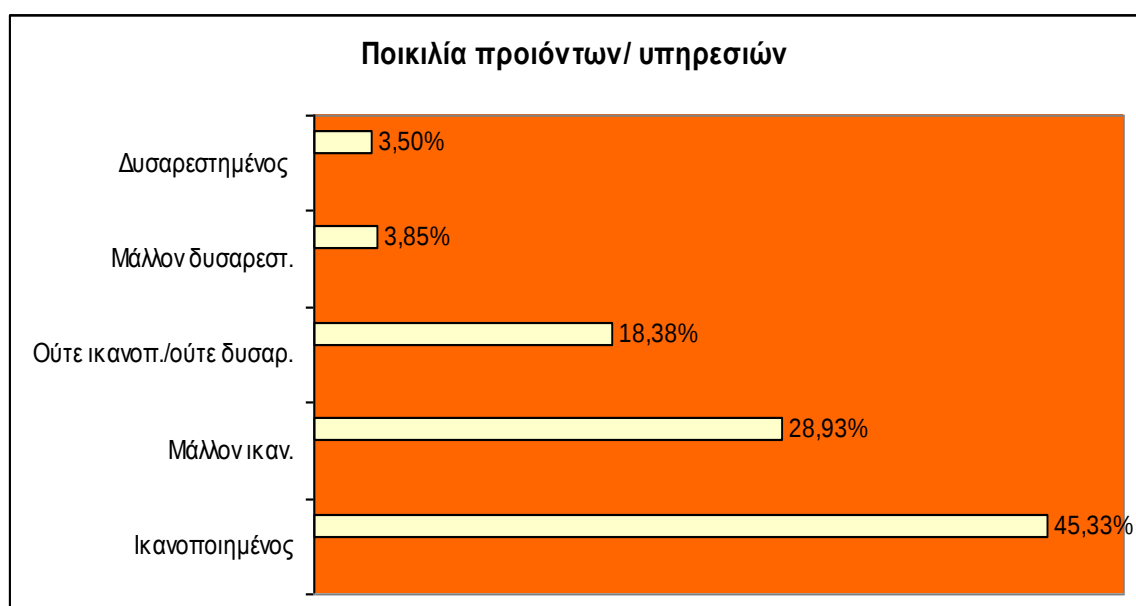
Σχήμα 4.4: Κατανόηση αναγκών και προτεινόμενες λύσεις από το προσωπικό



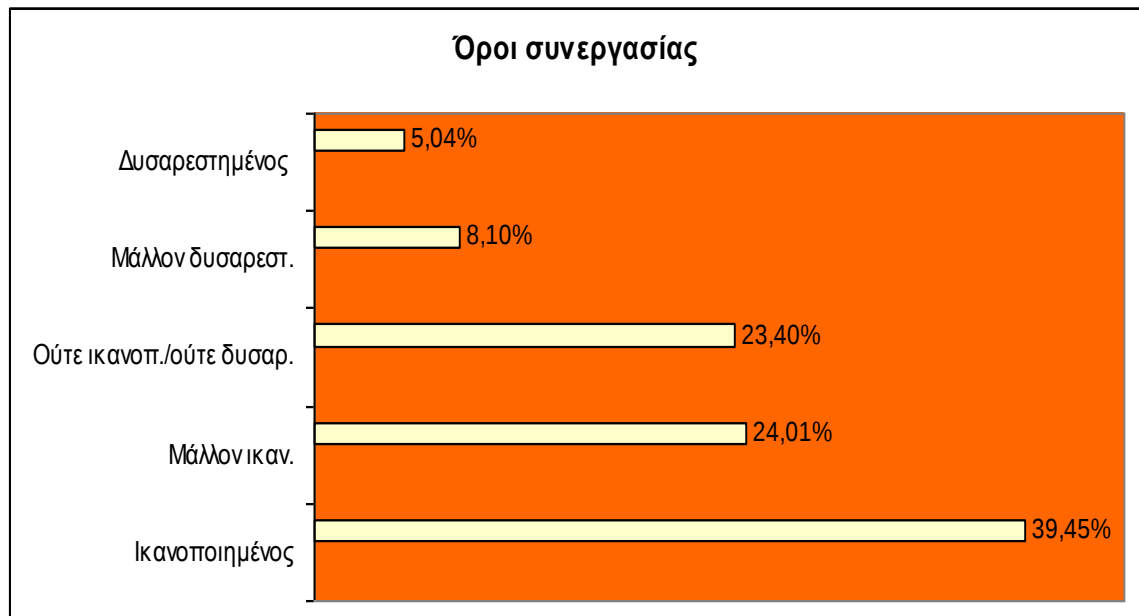
Στα κριτήρια που αφορούν την σχέση των υπαλλήλων με τους πελάτες φαίνεται ότι η γνώμη των τελευταίων είναι πολύ αφού τα ποσοστά ικανοποίησης είναι πολύ υψηλά. Μάλιστα το μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης εμφανίζεται στην φιλικότητα εξυπηρέτησης από το προσωπικό.

Για την κατηγορία των προϊόντων έχουμε τα ακόλουθα:

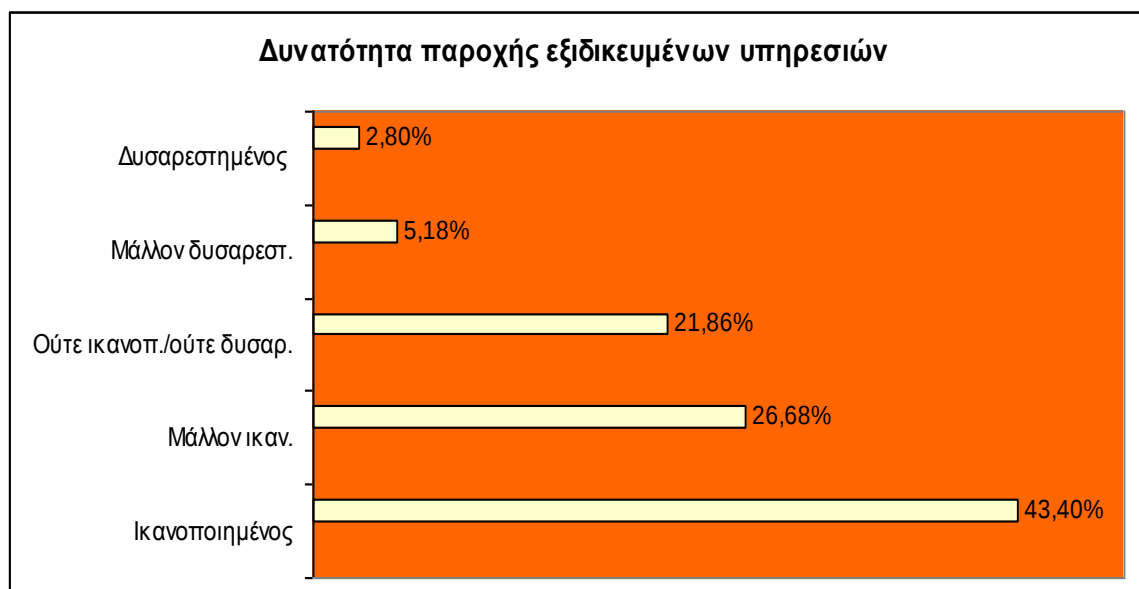
Σχήμα 4.5: Ποικιλία προϊόντων / υπηρεσιών της Τράπεζας



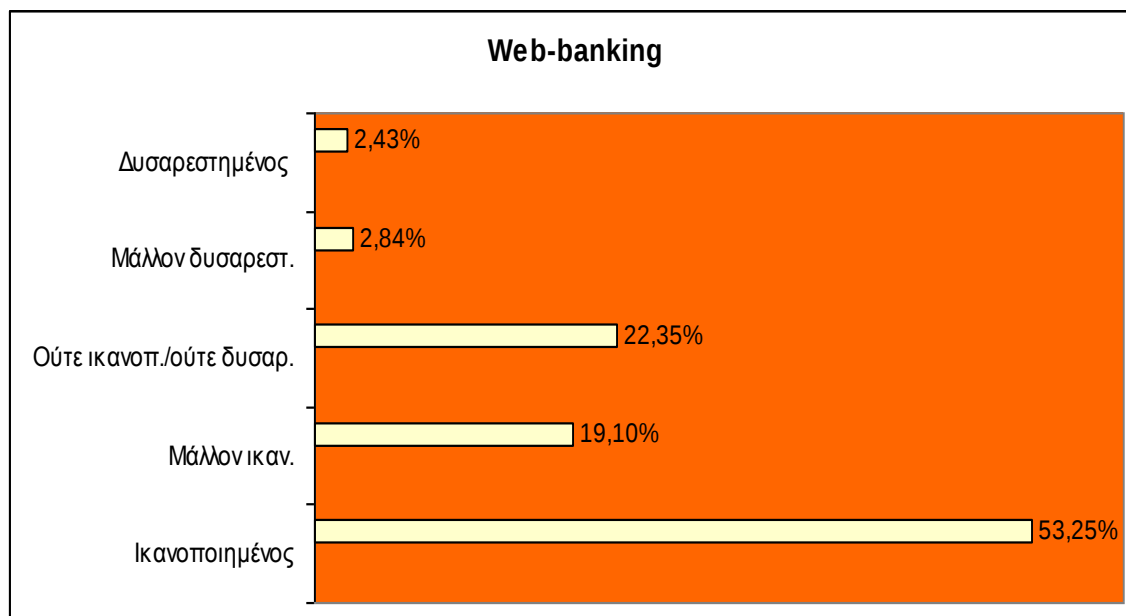
Σχήμα 4.6: Όροι συνεργασίας (επιτόκια, όροι δανείων, προμήθειες κλπ)



Σχήμα 4.7: Δυνατότητα παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών (επενδυτικά, ασφάλειες)



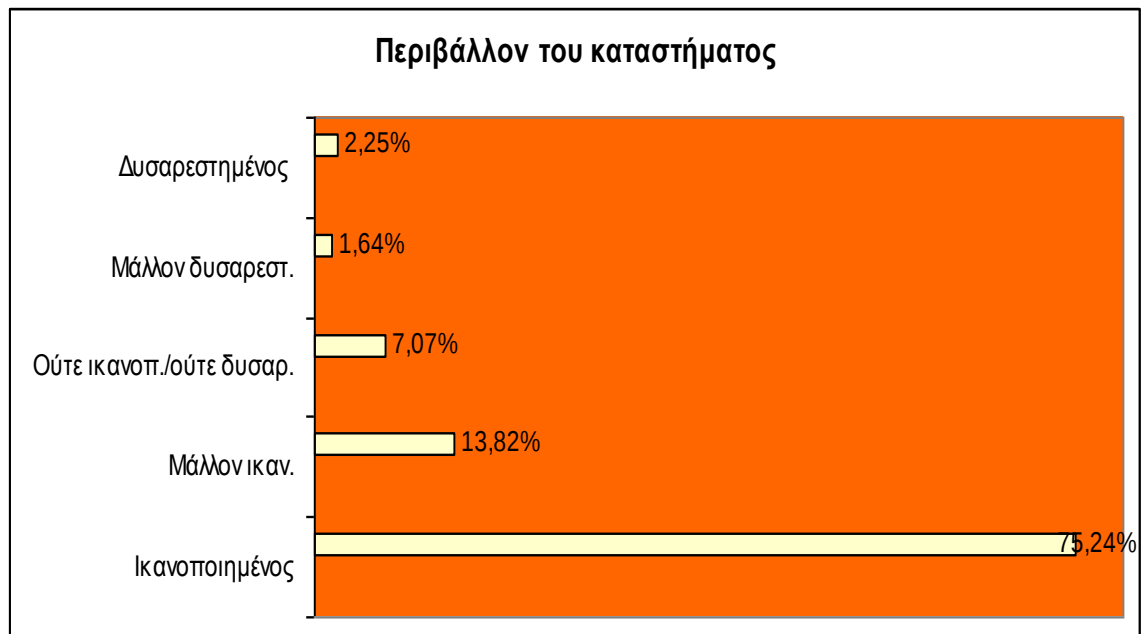
Σχήμα 4.8: Υπηρεσίες Web-banking



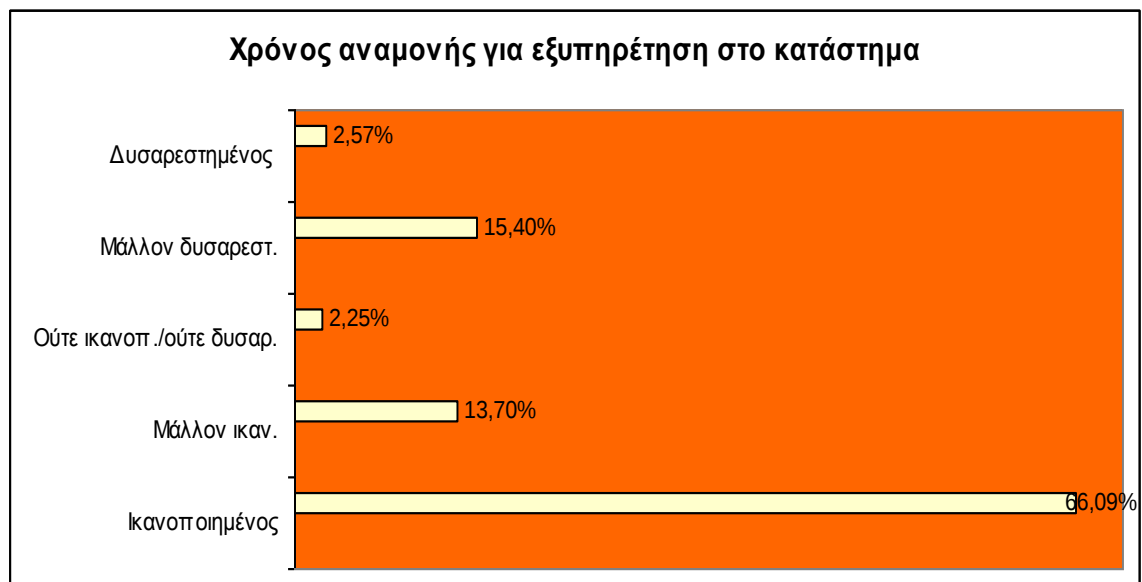
Στην κατηγορία των προϊόντων που προσφέρει η Τράπεζα στους πελάτες ότι σε γενικές γραμμές η ικανοποίηση κυμαίνεται σε αρκετά υψηλά ποσοστά, ενώ σημαντικά είναι και τα ποσοστά αυτών που δεν είναι και τόσο ευχαριστημένοι από την ποικιλία, τους όρους συνεργασίας και τις εξειδικευμένες υπηρεσίες. Μεταξύ αυτών των κριτηρίων εκείνο που συγκεντρώνει τα μεγαλύτερα ποσοστά δυσανεσκειας είναι αυτό που αναφέρεται στους όρους συνεργασίας (επιτόκια, όροι δανείων, προμήθειες). Πρέπει επίσης να αναφέρουμε ότι η υπηρεσία του web-banking συγκεντρώνει υψηλά ποσοστά ικανοποίησης αφού λίγο περισσότεροι από τους μισούς δείχνουν πολύ ικανοποιημένοι.

Παράλληλα υπολογιστήκαν και τα ποσοστά ικανοποίησης για τα επιμέρους τμήματα της κατηγορίας της εξυπηρέτησης.

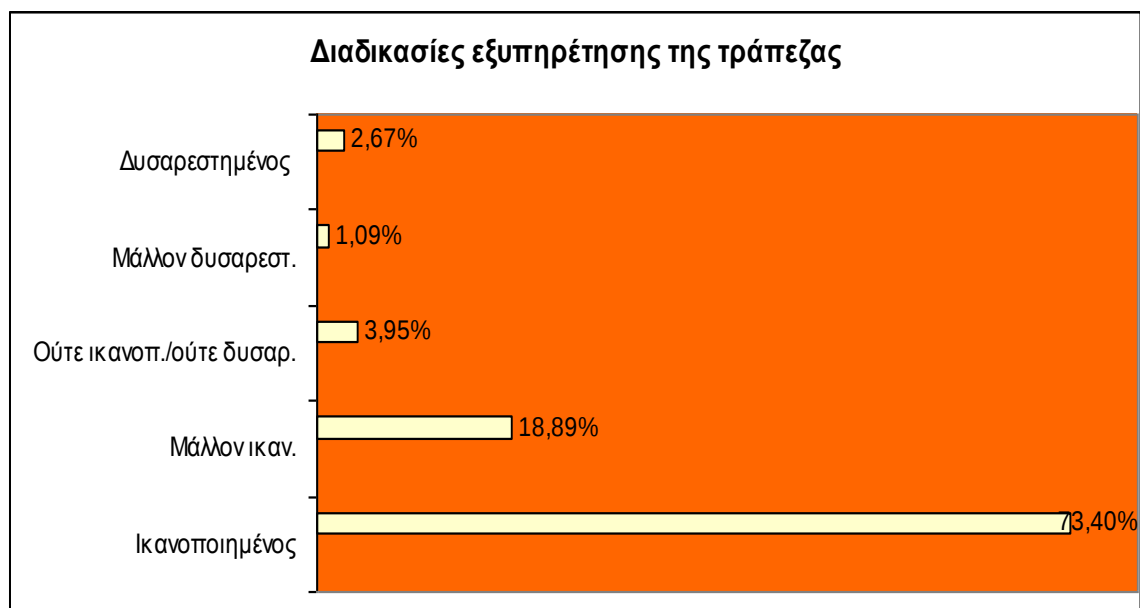
Σχήμα 4.9: Περιβάλλον του καταστήματος



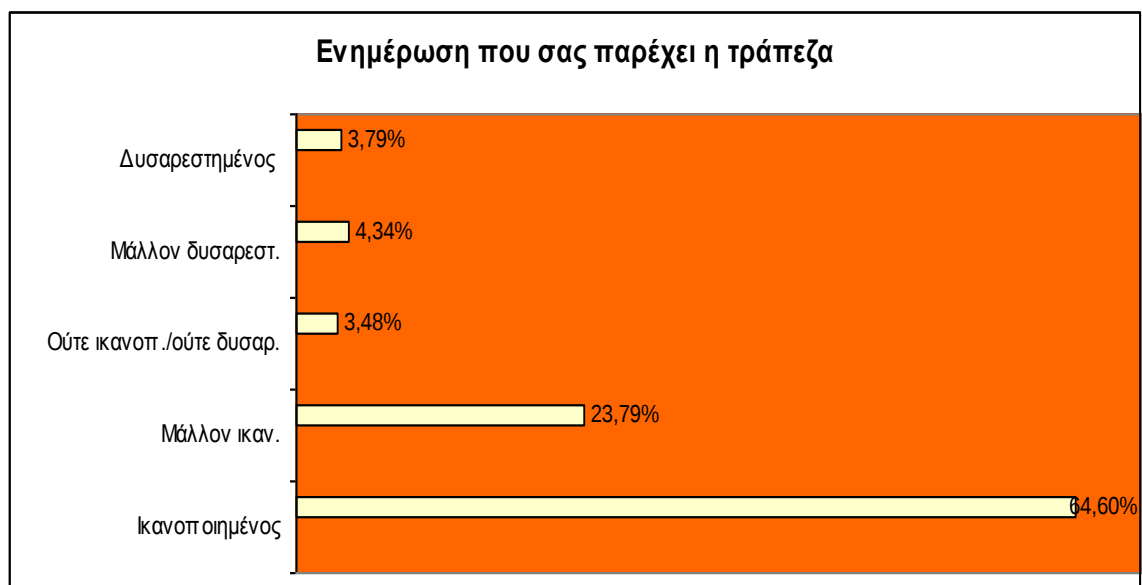
Σχήμα 4.10: Χρόνος αναμονής για εξυπηρέτηση στο κατάστημα



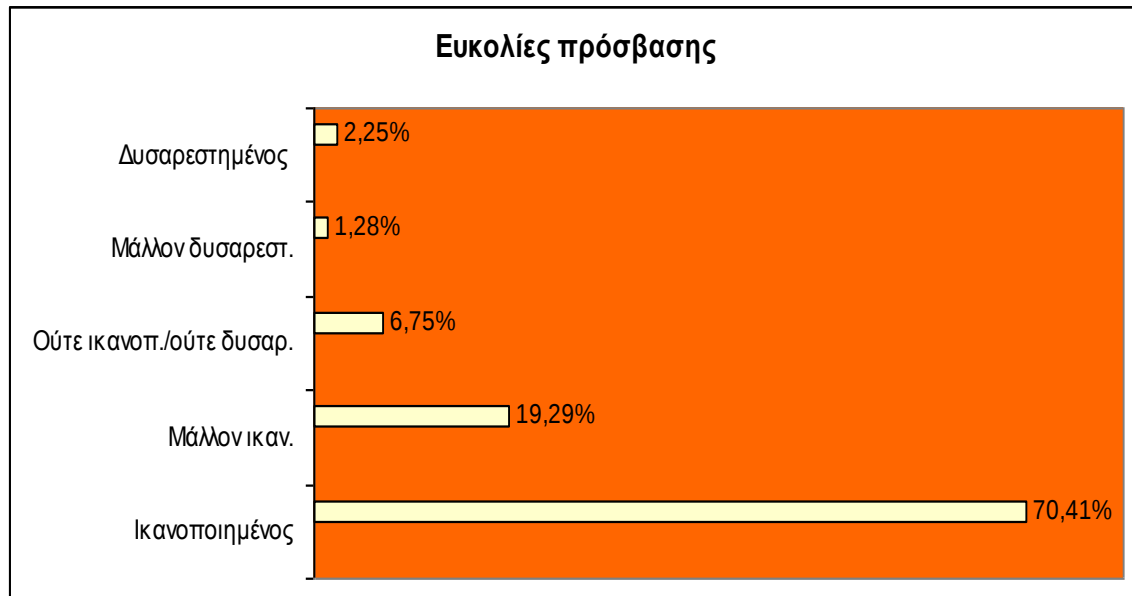
Σχήμα 4.11: Διαδικασίες εξυπηρέτησης της Τράπεζας (ταχύτητα, γραφειοκρατία)



Σχήμα 4.12: Ενημέρωση που σας παρέχει η Τράπεζα (υπηρεσίες, νέα προϊόντα, όροι συνεργασίας)



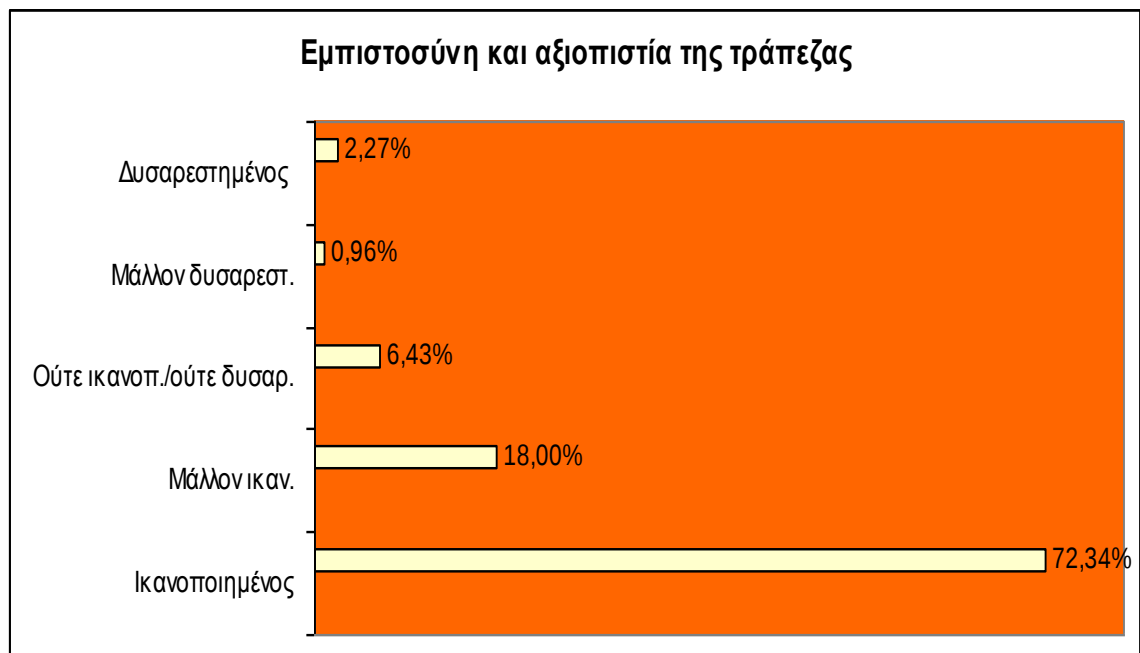
Σχήμα 4.13: Ευκολίες πρόσβασης (τοποθεσία καταστήματος, δίκτυο ATM/s)



Τα παραπάνω σχήματα αφορούν τις συχνότητες των κριτηρίων που σχετίζονται με την εξυπηρέτηση των πελατών. Και εδώ η ικανοποίηση των πελατών κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα. Εκείνο που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης είναι οι διαδικασίες εξυπηρέτησης. Δεν θα πρέπει όμως να αμελήσουμε το ποσοστό εκείνων που δείχνουν δυσανεστημένοι από το χρόνο αναμονής στα υποκαταστήματα.

Και για την τελευταία κατηγορία κριτηρίων προέκυψαν τα παρακάτω:

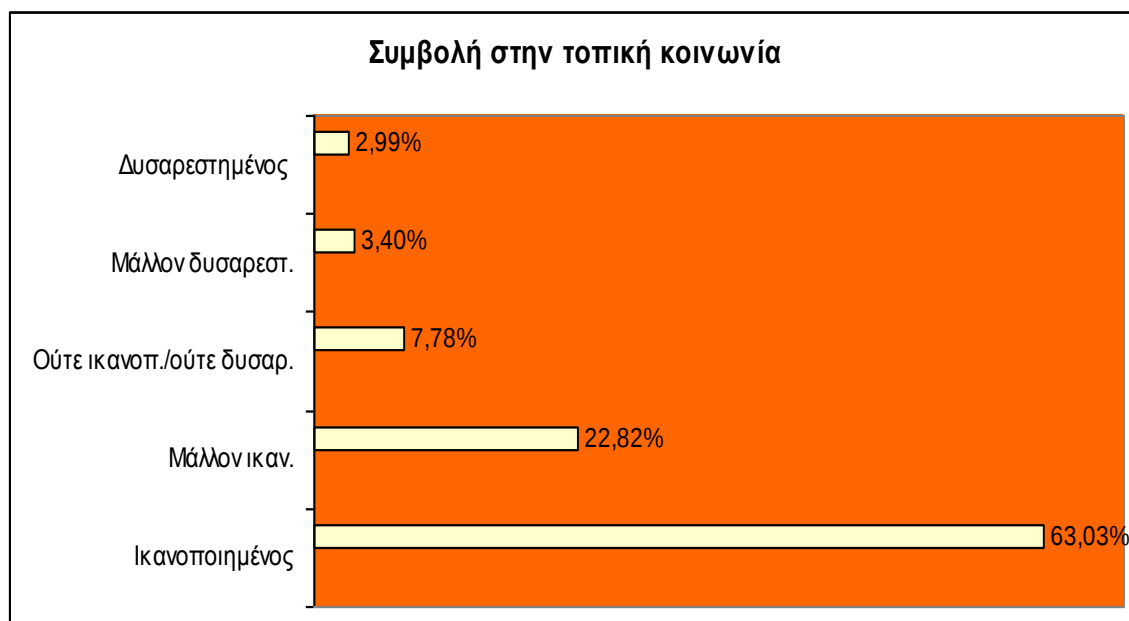
Σχήμα 4.14: Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία Τράπεζας



Σχήμα 4.15: Δυνατότητα κάλυψης μελλοντικών αναγκών



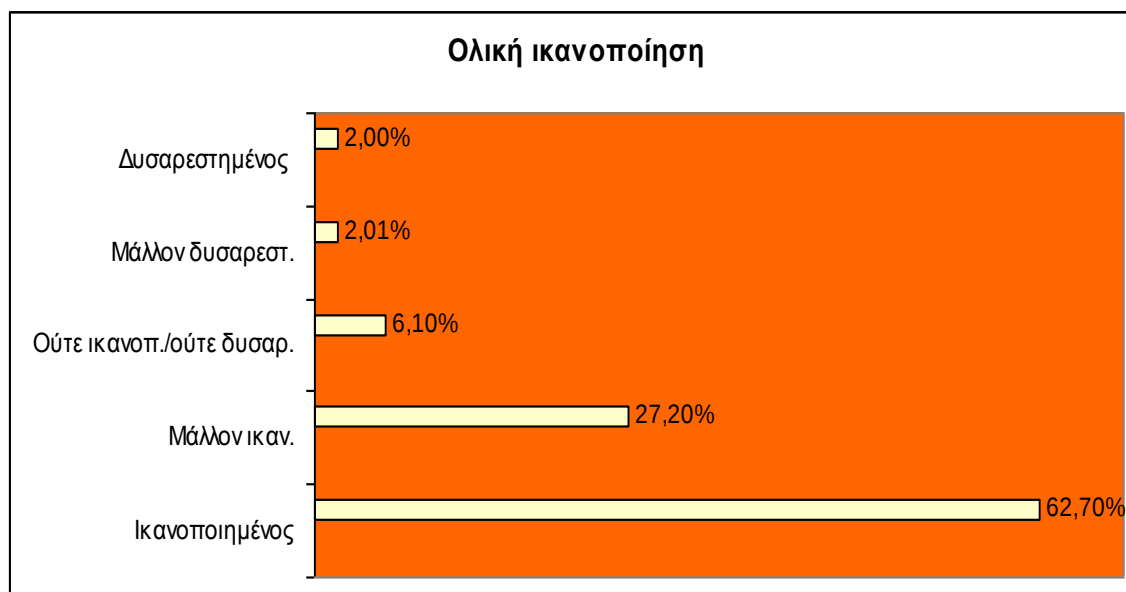
Σχήμα 4.16: Συμβολή στην τοπική κοινωνία



Τα παραπάνω αποτελέσματα δείχνουν ότι οι πελάτες είναι πολύ ικανοποιημένοι από τη σχέση εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας που έχουν με την μέχρι τώρα συνεργασία με την Τράπεζα. Περισσότεροι από τους μισούς πιστεύουν ότι η Τράπεζα θα καταφέρει να καλύψει μελλοντικές τους ανάγκες , ενώ παράλληλα δείχνουν να είναι ικανοποιημένοι από την προσφορά και συμβολή της στην τοπική κοινωνία.

Η ολική ικανοποίηση των πελατών από τη συνεργασία με την Τράπεζα συνοψίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

Σχήμα 4.17: Ολική ικανοποίηση από τη συνεργασία των πελατών με την τράπεζα



Παρατηρώντας το παραπάνω σχήμα διαπιστώνουμε ότι η ολική ικανοποίηση των πελατών είναι πολύ υψηλά, ενώ το ποσοστό εκείνων που είναι δυσανεστημένοι είναι αμελητέο.

Επίσης παρακάτω παρουσιάζονται οι συχνότητες για τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου.

Στην ερώτηση που αφορά την ικανοποίηση από τα προϊόντα / υπηρεσίες και την εξυπηρέτηση που σας παρέχονται ανάλογα με αυτό που περιμένατε οι απαντήσεις των πελατών συνοψίζονται παρακάτω:

Σχήμα 4.18: Ικανοποίηση από προϊόντα / υπηρεσίες / εξυπηρέτηση

Προϊόντα / υπηρεσίες / εξυπηρ.	Ποσοστό
Χειρότερη	1.92%
Μάλλον χειρότερη	4.85%
Το ίδιο	23.15%
Μάλλον καλύτερη	26.68%
Καλύτερη	43.40%

Στην επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου που αφορά την πιθανότητα οι πελάτες τη Τράπεζας να την συστήσουν σε κάποιο φίλο, γνωστό ή συγγενή, οι συχνότητες φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

Σχήμα 4.19: Πιθανότητα σύστασης σε φίλο συγγενή ή γνωστό

Πιθανότητα σύστασης	Ποσοστό
Καθόλου πιθανό	2,89%
Μάλλον πιθανό	3.46%
Πιθανό	15.11%
Πολύ πιθανό	26.45%
Σίγουρα	52.09%

Συμπεραίνουμε ότι μεγάλο ποσοστό πελατών θεωρεί ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της Τράπεζας καλύπτει τις απαιτήσεις και μάλιστα αυτά που παρέχονται είναι καλύτερα των προσδοκιών του. Κατά συνέπεια με ευχαρίστηση θα πρότειναν σε κάποιο φίλο ή γνωστό την Τράπεζα για συνεργασία.

Ένα ακόμα στοιχείο που ήταν απαραίτητο στην έρευνα μας ήταν να δούμε σε ποιο ή ποια από τα προϊόντα και υπηρεσίες της Τράπεζας είναι χρήστες οι πελάτες μας. Κατά συνέπεια ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τις συχνότητες χρήσης κάθε κατηγορίας από τα προϊόντα / υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους πελάτες μας.

Σχήμα 4.20: Προϊόντα που χρησιμοποιούν οι πελάτες

Προϊόντα	Ποσοστό
Καταθετικά ιδιωτών	65.59%
Καταθετικά επιχειρήσεων	29.90%
Δάνεια ιδιωτών	23.47%
Δάνεια επιχειρήσεων	27.09%
Επενδυτικά προϊόντα	16.72%
Πιστωτικές κάρτες	16.07%

Web-banking	13.82%
Άλλα προϊόντα	5.78%

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών είναι χρήστες καταθετικών για ιδιώτες. Ακολουθούν με μεγάλη διαφορά τα καταθετικά επιχειρήσεων και τα δάνεια. Ακόμα μικρότερο ποσοστό συναντά κανείς στη χρήση επενδυτικών προϊόντων, πιστωτικών καρτών και της υπηρεσίας web-banking.

Σημαντικό ήταν να γνωρίζουμε αν συνεργάζονται οι πελάτες μας με άλλες τράπεζες και αν ναι με ποιες. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στα ακόλουθα σχήματα.

Συνεργάζεστε με άλλη τράπεζα;

Ναι	Όχι
89,85%	10,15%

Τράπεζα Συνεργασίας	Ποσοστό
Αγροτική Τράπεζα	29,26%
Alpha Bank	32,79%
Εθνική Τράπεζα	36,01%
Εμπορική Τράπεζα	23,79%
Τράπεζα Πειραιώς	21,86%
Άλλη Συναιτεριστική Τράπεζα	21,54%
Άλλη Τράπεζα	18,32%

Είναι προφανές ότι οι περισσότεροι πελάτες μας συνεργάζονται και με άλλες τράπεζες. Πιο συγκεκριμένα οι δημοφιλέστερες από αυτές είναι η Εθνική Τράπεζα, η Alpha Bank και η Εμπορική Τράπεζα.

Έπειτα από αυτό, ο επόμενος στόχος της έρευνας ήταν να προσπαθήσουν οι ερωτηθέντες να συγκρίνουν την συνεργαζόμενη Τράπεζα με άλλες τράπεζες όσον αφορά την

ποιότητα εξυπηρέτησης και τους όρους συνεργασίας (επιτόκια, προμήθειες, όροι δανείων). Οι πίνακες που ακολουθούν σκιαγραφούν την εικόνα που έχουν οι εξωτερικοί πελάτες τελικά για την Τράπεζα.

Σχήμα 4.21: Ποιότητα εξυπηρέτησης από την τράπεζα σε σχέση με άλλες

Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ποσοστό
Χειρότερη	3.41%
Μάλλον χειρότερη	5.60%
Το ίδιο	12.54%
Μάλλον καλύτερη	33.44%
Καλύτερη	45.01%

Σχήμα 4.22: Όροι συνεργασίας της τράπεζας σε σχέση με άλλες

Όροι συνεργασίας	Ποσοστό
Χειρότερη	10.53%
Μάλλον χειρότερη	19.68%
Το ίδιο	26.36%
Μάλλον καλύτερη	20.93%
Καλύτερη	22.25%

Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις οι ερωτηθέντες καλούνται να συγκρίνουν την ποιότητα εξυπηρέτησης και τους όρους συνεργασίας της Τράπεζας με άλλα τραπεζικά ιδρύματα που συνεργάζονται. Τα ποσοστά δείχνουν μεγάλο σχεδόν οι μισοί θεωρούν την ποιότητα εξυπηρέτησης καλύτερη από άλλες τράπεζες. Όσον αφορά τους όρους συνεργασίας οι περισσότεροι θεωρούν ότι είναι ίδιοι με τις άλλες τράπεζες. Ιδιαίτερη βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι το ποσοστό των ερωτηθέντων που πιστεύει ότι οι όροι συνεργασίας σε σχέση με άλλες τράπεζες είναι μάλλον χειρότεροι είναι σημαντικό.

Στην τελευταία ερώτηση του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου οι πελάτες καλούνταν να απαντήσουν ποιες πρόσφατες διαφημιστικές προσπάθειες (ραδιοτηλεοπτικό σποτ,

έντυπη καταχώρηση, διαφημιστικό φυλλάδιο) της Τράπεζας θυμούνται. Οι απαντήσεις τους συνοψίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Σχήμα 4.23: Οι διαφημιστικές προσπάθειες που θυμούνται οι πελάτες της τράπεζας

Διαφημιστικές προσπάθειες	Ποσοστό
Ραδιοτηλεοπτικό σποτ	27.78%
Έντυπη καταχώρηση	33,15%
Διαφημιστικό φυλλάδιο	17.39%
Καμιά	21.67%

Οι περισσότεροι πελάτες θυμούνται ότι η τελευταία διαφημιστική προσπάθεια που είδαν ήταν έντυπη καταχώρηση και ραδιοτηλεοπτικό σποτ.

Το προφίλ του ερωτηθέντων συνοψίζεται στα παρακάτω σχήματα.

Σχήμα 4.24: Φύλο

Φύλο	Ποσοστό
Γυναίκα	30,01%
Άνδρας	69,99%

Σχήμα 4.24: Οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή Κατάσταση	Ποσοστό
Άγαμος	34,73%
Έγγαμος	65,27%

Σχήμα 4.25: Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Ποσοστό
Δημοτικό	5,14%
Γυμνάσιο/Λύκειο	48,68%
ΑΕΙ/ΤΕΙ	46,18%

Σχήμα 4.25: Ηλικία

Ηλικία	Ποσοστό
ως 30 ετών	20,68%
31-40 ετών	28,36%
41-55 ετών	33,47%
>55 ετών	17,49%

Σχήμα 4.26: Επάγγελμα

Επάγγελμα	Ποσοστό
Επιχειρηματίας	35,76%
Ελεύθ.επαγγελματίας	20,56%
Δημόσιος/Ιδιωτικός υπάλληλος	22,82%
Αγρότης	6,50%
Συνταξιούχος	7,39%
Άλλο	6,81%

Σχήμα 4.27:Χρόνος συνεργασίας

Χρόνος συνεργασίας	Ποσοστό
λιγότερα από 3 έτη	29,36%
3-5 έτη	32,22%
περισσότερα από 5 έτη	38,42%

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα παρείχε την δυνατότητα στους πελάτες στο τελευταίο κομμάτι του να εκφράσουν τις παρατηρήσεις, τα παράπονα, τις υποδείξεις και οτιδήποτε άλλο ήθελαν. Οι παρατηρήσεις αυτές θα μας καθοδηγήσουν στην επισήμανση των σημείων που χρειάζονται αλλαγή και βελτίωση. Τα σημαντικότερα παράπονα – σχόλια έτσι όπως διατυπώθηκαν από τους ερωτηθέντες είναι τα ακόλουθα:

- Το ενημερωτικό χρήσης δεν εμφανίζει τους δείκτες (p/e, roe, p/bv, growth)
- Αίτημα για περισσότερα υποκαταστήματα

- Ταχύτερη εξυπηρέτηση και περισσότερο προσωπικό
- Πιο εξειδικευμένο προσωπικό και με περισσότερες γνώσεις
- Απλές και κατανοητές πληροφορίες από τους υπαλλήλους
- Μείωση των επιτοκίων στα επαγγελματικά δάνεια
- Πολύ καλή ποιότητα υπηρεσιών
- Χρεωστικές κάρτες (Visa Electron)
- Παροχή βιβλίου επιταγών για διευκόλυνση των συναλλαγών
- Υπερβολικό κόστος για έμβασμα σε άλλη χώρα
- Αυξημένο κόστος προμήθειας
- Προβλήματα με τους χώρους στάθμευσης γύρω από μερικά υποκαταστήματα
- Υψηλά επιτόκια σε σχέση με τους ανταγωνιστές
- Προπληρωμένες πιστωτικές κάρτες
- Παροχή P.O.S σε επιχειρήσεις
- Περισσότερα ΑΤΜ
- Εξεύρεση λύσης για ασφαλέστερη μεταφορά των χρημάτων από τον λυμένα στη θάλασσα
- Λιγότερο χρονοβόρα διαδικασία για την έγκριση δανείων
- Μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων
- Πιο λεπτομερή και αναλυτικότερη ενημέρωση για τα μερίσματα
- Πιο γρήγορη εξυπηρέτηση
- Τοποθέτηση μηχανημάτων για τήρηση σειράς προτεραιότητας
- Όχι προμήθεια για εντολές κίνησης κεφαλαίων σε άλλες τράπεζες
- Συνεχής βελτίωση στα νέα οικονομικά δεδομένα
- Ισάξιος διακανονισμός για νέους και παλιούς μετόχους
- Τοποθέτηση μηχανημάτων για τήρηση σειράς προτεραιότητας
- Περισσότεροι υπάλληλοι στα ταμεία
- Δυσaráσκεια από τον τρόπο πρόσληψης των υπαλλήλων στην τράπεζα
- Ανταγωνιστικότερα προϊόντα – υπηρεσίες

- Συνεργασία με το πρόγραμμα Τειρεσίας
- Μεγάλος χρόνος αναμονής για χρήση θυρίδας
- Χρηματοδότηση καινοτομιών
- Μη απαραίτητη η υπογραφή εγγυητή για την έγκριση δανείου
- Χρηματοδοτικά προγράμματα για την έγκριση δανείων για την αγορά αυτοκινήτων και μηχανών
- Εύχρηστη, ευέλικτη και προσιτή χρήση του web- banking

4.2. Ανάλυση πελατών web-banking με τη μέθοδο MUSA

Τα δεδομένα που συλλέξαμε τα αναλύσαμε και με την πολυκριτήρια μέθοδο ικανοποίησης MUSA. Τα δεδομένα εισόδου που χρησιμοποιήθηκαν από το λογισμικό προήλθαν από το τμήμα του ερωτηματολογίου που αφορούσε την ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα με τη βοήθεια ενός λογιστικού φύλλου εισαγάγαμε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στα επιμέρους κριτήρια στο λογισμικό. Για να δημιουργηθεί το εξωτερικό αυτό αρχείο κρίθηκε απαραίτητο να καθοριστούν οι μεταβλητές του προβλήματος δηλαδή:

- Ο τίτλος του προβλήματος
- Ο αριθμός των πελατών
- Ο αριθμός των κριτηρίων
- Τα επίπεδα ικανοποίησης για κάθε κριτήριο αλλά και για την ολική ικανοποίηση
- Πίνακα δεδομένων (απαντήσεις – προτιμήσεις των πελατών)

Αφού λοιπόν ολοκληρωθεί η διαδικασία εισόδου των δεδομένων, το λογισμικό μας ως δεδομένα εξόδου τις συχνότητες των απαντήσεων, τον δείκτη ολικής ικανοποίησης, τους δείκτες ικανοποίησης όλων των κριτηρίων, τα βάρη των κριτηρίων αλλά και τα διαγράμματα δράσης.

Στο δείγμα που αφορούσε τους πελάτες δημιουργήσαμε 2 λογιστικά φύλλα. Στην πρώτη περίπτωση η ανάλυση βασίστηκε σε (17) κριτήρια, ενώ στην δεύτερη περίπτωση

χρησιμοποιήθηκαν (16) κριτήρια αφού το κριτήριο του web-banking είχε αφαιρεθεί. Ο διαχωρισμός αυτός οφείλεται στο γεγονός ότι ένα αρκετά μεγάλο μέρος των ερωτηματολογίων είχαν συμπληρωθεί πλήρως εκτός από το συγκεκριμένο κριτήριο.

Συνεπώς τα αποτελέσματα της πολυκριτήριας μεθόδου Musa για την ικανοποίηση των εξωτερικών πελατών για την περίπτωση που περιλαμβάνονται όλα τα κριτήρια (17) συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα.

Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα βάρη των κριτηρίων:

Σχήμα 4.28: Βάρη κριτηρίων

Κριτήριο	Βάρος κριτηρίου
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	8,20%
Ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης	5,88%
Ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού	6,25%
Κατανόηση αναγκών και προτειν. λύσεις	6,25%
Ποικιλία προϊόντων /υπηρεσιών	6,18%
Όροι συνεργασίας	5,58%
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	6,25%
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	6,25%
Web - banking	6,18%
Περιβάλλον καταστήματος	6,25%
Διαδικασίες εξυπηρέτησης	5,88%
Ενημέρωση που παρέχει η τράπεζα	6,25%
Ευκολίες πρόσβασης	6,18%
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία	6,25%

τράπεζας	
Δυνατότητα κάλυψης μελλοντ.αναγκών	6,18%
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	5,98%
Ολική ικανοποίηση	

Παρατηρούμε ότι οι πελάτες κρίνουν ως πιο σημαντικό το κριτήριο που αφορά την φιλικότητα εξυπηρέτησης από το προσωπικό. Έπειτα ακολουθούν με ίδια βάρη τα κριτήρια που αναφέρονται στην εμπιστοσύνη και αξιοπιστία της Τράπεζας, την ενημέρωση που παρέχει, το περιβάλλον των καταστημάτων, την δυνατότητα παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών ,τις ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού αλλά και την κατανόηση των αναγκών που έχουν από τους υπαλλήλους. Στην συνέχεια ακολουθεί με μικρή διαφορά το κριτήριο του χρόνου αναμονής για εξυπηρέτηση στο κατάστημα. Μετά συναντάμε τα κριτήρια της δυνατότητας κάλυψης μελλοντικών αναγκών ,τις ευκολίες πρόσβασης, την ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών και το κριτήριο του web-banking που έχουν τα ίδια βάρη σύμφωνα με τις απαντήσεις των πελατών. Τα πιο ασήμαντα κριτήρια σύμφωνα με τα αποτελέσματα φαίνεται να είναι αυτά που αφορούν τις διαδικασίες εξυπηρέτησης, τους όρους συνεργασίας και την ταχύτητα και ακρίβεια στην εξυπηρέτηση.

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τους μέσους δείκτες ικανοποίησης όλων των κριτηρίων αλλά και της ολικής ικανοποίησης.

Σχήμα 4.29: Μέσος δείκτης ικανοποίησης

Κριτήριο	Μέσος δείκτης ικανοποίησης
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	95,69
Ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης	91,61
Ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού	90,74
Κατανόηση αναγκών και προτειν. λύσεις	90,41

Ποικιλία προϊόντων /υπηρεσιών	79,76
Όροι συνεργασίας	72,75
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	79,62
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	81,50
Web- banking	91,59
Περιβάλλον καταστήματος	91,24
Διαδικασίες εξυπηρέτησης	88,93
Ενημέρωση που παρέχει η τράπεζα	87,92
Ευκολίες πρόσβασης	89,25
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία τράπεζας	90,30
Δυνατότητα κάλυψης μελλοντ.αναγκών	86,01
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	86,38
Ολική ικανοποίηση	90,45

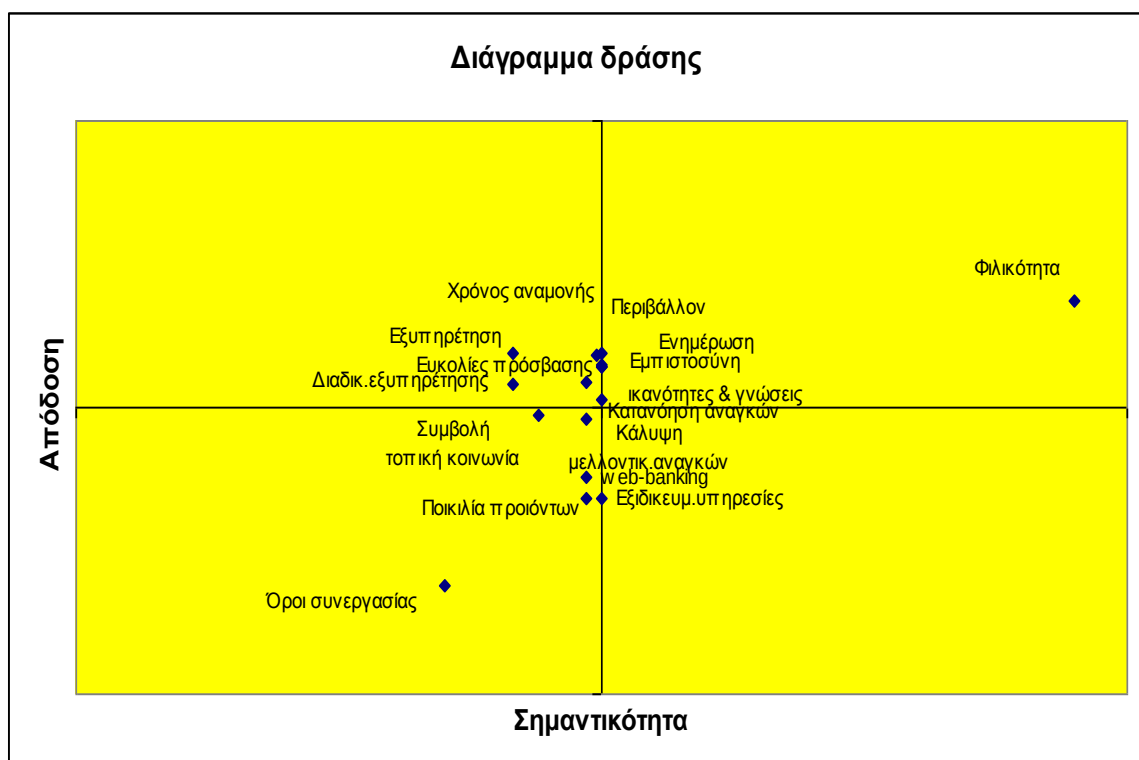
Σύμφωνα με τον πίνακα το κριτήριο της φιλικότητας της εξυπηρέτησης φαίνεται να έχει το μεγαλύτερο δείκτη ικανοποίησης με αρκετά μεγάλη διαφορά από αυτά που ακολουθούν. Ενώ αντίθετα οι όροι συνεργασίας έχουν το χαμηλότερο δείκτη ικανοποίησης. Ο δείκτης της ολικής ικανοποίησης φαίνεται αρκετά υψηλός, κάτι που δηλώνει ότι οι πελάτες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Το διάγραμμα δράσης μας συνδέει 2 παραμέτρους που χαρακτηρίζουν τις διαστάσεις της ικανοποίησης, την απόδοση και την σημαντικότητα. Χωρίζεται σε τέσσερα τεταρτημόρια. Ανάλογα σε ποιο τεταρτημόριο ανήκει κάθε κριτήριο είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε τις απαιτούμενες ενέργειες για να βελτιώσουμε ή όχι την ικανοποίηση. Κατά συνέπεια κάθε περιοχή να απαιτεί και διαφορετική αντιμετώπιση από την Τράπεζα.

Οι τέσσερις χαρακτηριστικές περιοχές είναι:

- Περιοχή status quo (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δεν οφείλει συνήθως να κάνει καμία πρόσθετη ενέργεια
- Περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): τα χαρακτηριστικά που βρίσκονται στην περιοχή αυτή μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την εταιρία ως πλεονέκτημα απέναντι στους ανταγωνιστές
- Περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): τα χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την εταιρία με διαφορετικό τρόπο
- Περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): το συγκεκριμένο τεταρτημόριο περιέχει χαρακτηριστικά που χρειάζονται οπωσδήποτε βελτίωση προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης

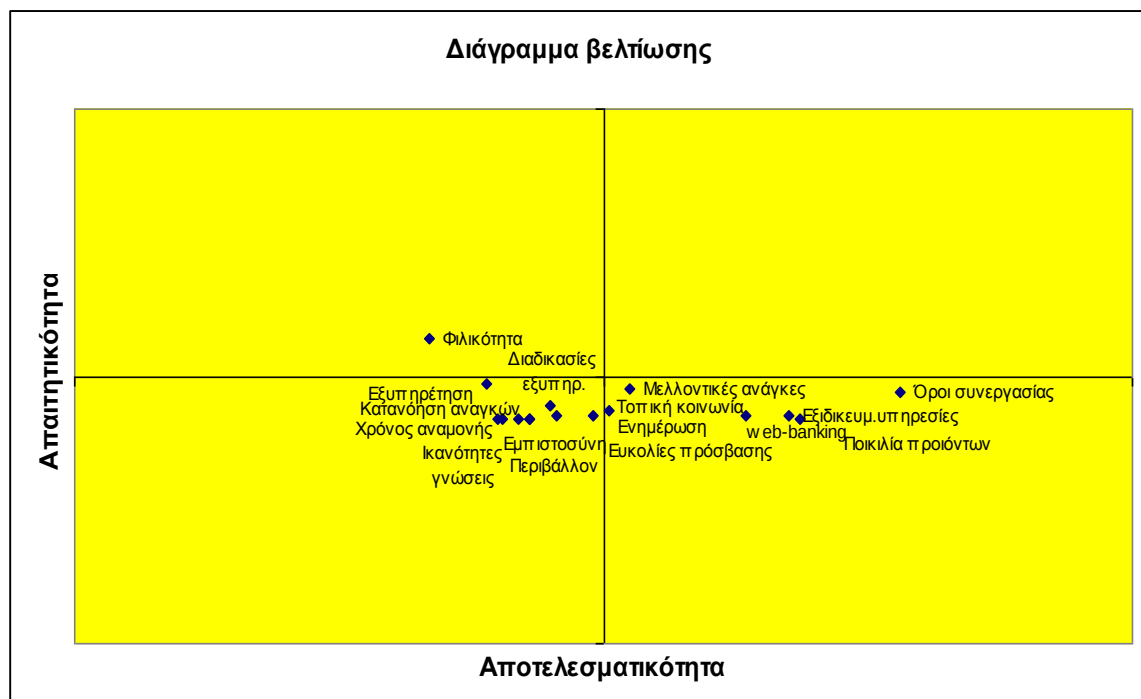
Σχήμα 4.30: Διάγραμμα Δράσης



τα κριτήρια είναι κατανεμημένα και στις τέσσερις περιοχές. Υπάρχουν μάλιστα και αρκετά κριτήρια που βρίσκονται σε οριακά σημεία που ανήκουν σε γειτονικές περιοχές όπως η

παροχή εξειδικευμένων περιοχών, ή η ενημέρωση που παρέχει η τράπεζα. Σχεδόν όλα τα κριτήρια βρίσκονται σε σημεία πολύ κοντά στα σύνορα των διαφορετικών περιοχών. Κατά συνέπεια μια μικρή αλλαγή σε αυτά μπορεί να προκαλέσει την μετακίνηση τους σε μια άλλη περιοχή. Για παράδειγμα το κριτήριο της συμβολής στην τοπική κοινωνία ανήκει στην περιοχή status quo που απαιτεί συνήθως καμία αλλαγή από μέρους της επιχείρησης, όμως με μια μικρή αλλαγή μπορεί να αλλάξει περιοχή και να βρεθεί στην περιοχή μεταφοράς πόρων. Μόνο τα κριτήρια της φιλικότητας του προσωπικού και των όρων συνεργασίας απέχουν αρκετά από τα οριακά σημεία που διαχωρίζουν τις περιοχές και ανήκουν ξεκάθαρα σε μια περιοχή. Το λογισμικό στα δεδομένα εξόδου μας δίνει ένα ακόμα διάγραμμα που συνδέει την απαιτητικότητα και την αποτελεσματικότητα των κριτηρίων. Και αυτό το διάγραμμα αποτελείται από τέσσερις περιοχές που καθεμία μας δείχνει τις απαιτούμενες βελτιώσεις των κριτηρίων όπως και το παραπάνω. Το διάγραμμα που προέκυψε ήταν το ακόλουθο:

Σχήμα 4.31: Διάγραμμα βελτίωσης



Τα κριτήρια βρίσκονται στις περιοχές status quo και περιοχή δράσης με εξαίρεση το κριτήριο της φιλικότητας που βρίσκεται στην περιοχή μεταφοράς πόρων.

Τα κριτήρια που ανήκουν στην περιοχή δράσης όπως οι όροι συνεργασίας, η κάλυψη μελλοντικών αναγκών, η συμβολή στην τοπική κοινωνία κ.τ.λ. χρειάζονται οπωσδήποτε βελτιώσεις προκειμένου να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Τα κριτήρια που βρίσκονται στην γειτονική περιοχή status quo δεν απαιτούν καμία αλλαγή από την μεριά της Τράπεζας.

4.3. Ανάλυση λοιπών πελατών με τη μέθοδο MUSA

Από τη δεύτερη ανάλυση όπου απουσιάζει το κριτήριο του web-banking το λογισμικό υπολόγισε για μας τα βάρη των κριτηρίων, τους δείκτες ικανοποίησης και τα διαγράμματα όπως και προηγούμενα. Πιο αναλυτικά ο πίνακας που ακολουθεί αναφέρεται στα βάρη των κριτηρίων.

Σχήμα 4.32: Βάρη κριτηρίων

Κριτήριο	Βάρος κριτηρίου
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	7,00%
Ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης	13,03%
Ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού	6,66%
Κατανόηση αναγκών και προτειν. λύσεις	6,66%
Ποικιλία προϊόντων /υπηρεσιών	6,66%
Όροι συνεργασίας	5,50%
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	5,73%
Περιβάλλον καταστήματος	6,66%
Χρόνος αναμονής για εξυπηρέτηση	6,66%

Διαδικασίες εξυπηρέτησης	5.79%
Ενημέρωση που παρέχει η τράπεζα	5.96%
Ευκολίες πρόσβασης	5.96%
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία τράπεζας	5.96%
Δυνατότητα κάλυψης μελλοντ.αναγκών	5.96%
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	5,71%
Ολική ικανοποίηση	

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην περίπτωση αυτή ήταν μικρόμετρο (64 ερωτηματολόγια) σε σχέση με την πρώτη περίπτωση. Οι πελάτες που δεν είναι χρήστες ή γνώστες της υπηρεσίας web-banking φαίνεται ότι κρίνουν σημαντικότερο το κριτήριο την ταχύτητα και ακρίβεια της εξυπηρέτησης και ακολουθεί με μεγάλη διαφορά το κριτήριο της φιλικότητας του προσωπικού. Έπειτα ακολουθούν αρκετά ισόβαρη κριτήρια όπως η κατανόηση αναγκών και οι προτεινόμενες λύσεις από το προσωπικό, η ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών, ο χρόνος αναμονής στο κατάστημα και το περιβάλλον του καταστήματος. Η πιο ασήμαντη διάσταση της ικανοποίησης σύμφωνα με τις απαντήσεις είναι η συμβολή στην τοπική κοινωνία.

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει τους μέσους δείκτες ικανοποίησης σε κάθε διάσταση της ικανοποίησης αλλά και τον δείκτη της ολικής ικανοποίησης.

Σχήμα 4.33: Μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας

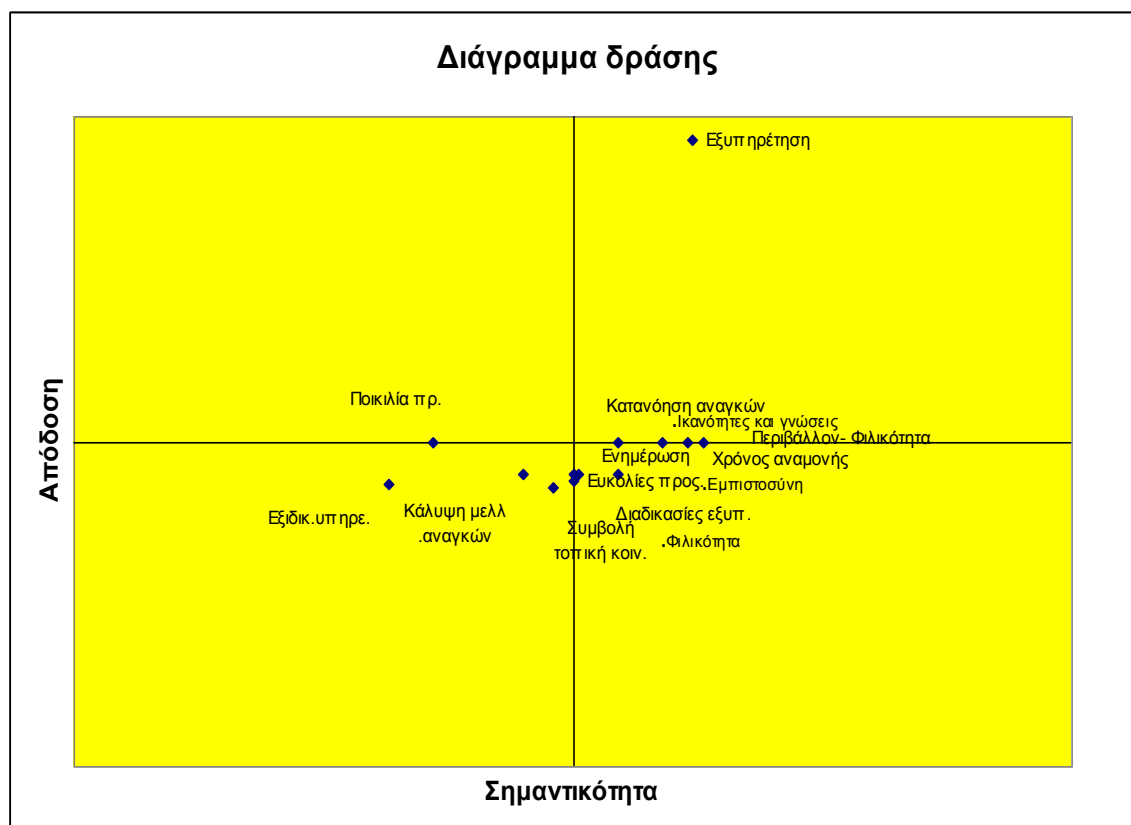
Κριτήριο	Μέσος δείκτης ικανοποίησης
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	97.93
Ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης	95.94
Ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού	94.40
Κατανόηση αναγκών και προτειν. λύσεις	92.03

Ποικιλία προϊόντων /υπηρεσιών	81.69
Όροι συνεργασίας	71.98
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	79.38
Περιβάλλον καταστήματος	95.70
Χρόνος αναμονής για εξυπηρέτηση	96.61
Διαδικασίες εξυπηρέτησης	89.35
Ενημέρωση που παρέχει η τράπεζα	89.58
Ευκολίες πρόσβασης	91.97
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία τράπεζας	89.92
Δυνατότητα κάλυψης μελλοντ.αναγκών	86.52
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	88.34
Ολική ικανοποίηση	92.70

Το κριτήριο τις φιλικότητας της εξυπηρέτησης έχει τον υψηλότερο δείκτη ικανοποίησης. Αντίθετα οι πελάτες δείχνουν λιγότερο ικανοποιημένοι από τους όρους συνεργασίας με την Τράπεζα. Η ολική ικανοποίηση παρουσιάζεται με αρκετά μεγάλο δείκτη, δείχνοντας μας πόσο ικανοποιημένοι είναι οι πελάτες.

Τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης που ακολουθούν έχουν δομή όπως και τα διαγράμματα που προηγήθηκαν και στόχο έχουν να βοηθήσουν να βελτιώσουμε ή όχι κάποια χαρακτηριστικά.

Σχήμα 4.34: Διάγραμμα Δράσης



Οι περισσότερες διαστάσεις της ικανοποίησης φαίνεται να είναι συγκεντρωμένες σε οριακά σημεία μεταξύ των τεταρτημώριων όπως για παράδειγμα η κατανόηση των αναγκών. Οι ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού, το περιβάλλον των καταστημάτων. Το μόνο κριτήριο που φαίνεται να είναι αρκετά απομακρυσμένο από τις οριακές περιοχές είναι εκείνο της εξυπηρέτησης και το οποίο ανήκει στην περιοχή ισχύος.

Το διάγραμμα βελτίωσης που προέκυψε ακολουθεί :

Σχήμα 4.35: Διάγραμμα βελτίωσης



Τα κριτήρια είναι συγκεντρωμένα στις περιοχές status quo και δράσης. Κάποιες από της διαστάσεις ικανοποίησης που ανήκουν στην περιοχή status quo είναι ο χρόνος αναμονής, το περιβάλλον εξυπηρέτησης, η φιλικότητα των υπαλλήλων και οι ευκολίες πρόσβασης. Στην γειτονική περιοχή ανήκουν οι όροι συνεργασίας, η ενημέρωση, η ποικιλία των προϊόντων, οι διαδικασίες εξυπηρέτησης η κάλυψη μελλοντικών αναγκών, η εμπιστοσύνη και αξιοπιστία της Τράπεζας και η συμβολή στην τοπική κοινωνία.

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τους δείκτες ολικής ικανοποίησης ανά υποκατάστημα.

Σχήμα 4.36: Μέσοι δείκτες ολικής ικανοποίησης ανά κατάστημα

Κατάστημα	Μέσος δείκτης ολικής ικανοποίησης
Σητεία	72,30%
Αλικιανός	63,70%
Πλατάνου	71,90%
Πλατανιά Χανίων	58,00%

Αγίου Νικολάου	69,80%
Κισσάμου Χανιά	77,30%
Ιεράπετρα	79,80%
Ρέθυμνο	70,20%
Αθήνα	82,30%
Λεωφ. Κνωσσού Ηράκλειο	98,00%
Ελευθερίου Βενιζέλου Χανιά	77,80%
Μοιρών Ηρακλείου	83,10%
25 ^{ης} Αυγούστου Ηράκλειο	75,00%
Γεωργιούπολη	68,40%
Χερσόνησος	66,00%
Κίσσαμος	66,65%

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα ο δείκτης ολικής ικανοποίησης κυμαίνεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα σε όλα τα υποκαταστήματα. Το υποκατάστημα με το μεγαλύτερο δείκτη είναι αυτό που βρίσκεται στη λεωφ. Κνωσσού στο Ηράκλειο. Ενώ αντίθετα αυτό με το χαμηλότερο δείκτη είναι αυτό που βρίσκεται στον Πλατανιά Χανίων. Μια γενική εικόνα των δεικτών δείχνει ότι κινούνται κυρίως σε ποσοστά μεταξύ 65%-80%.

4.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανά ομάδα πελατών σύμφωνα με το χρόνο συνεργασίας

Το ερωτηματολόγιο που οργανώσαμε για τους πελάτες στο τελευταίο μέρος μας έδινε την ευκαιρία να πληροφορηθούμε για χαρακτηριστικά των πελατών μας. Σύμφωνα με αυτά κάναμε επιμέρους αναλύσεις ανάλογα με το χρόνο συνεργασίας, την ηλικία καθώς και άλλες παραμέτρους.

Η πρώτη κατηγορία που μελετήσαμε ήταν πελάτες που συνεργάζονται με την τράπεζα χρονικό διάστημα μικρότερο από 3 έτη. Οι παρακάτω πίνακες μας δίνουν πληροφορίες για τα γενικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων αυτής της κατηγορίας.

Σχήμα 4.37: Ηλικία

Ηλικία	Ποσοστό
Ως 30 ετών	27,50%
31-40 ετών	31,25%
41-55 ετών	28,75%
>55 ετών	6,25%

Σχήμα 4.38: Οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση	Ποσοστό
Άγαμος	28,75%
Έγγαμος	71,25%

Σχήμα 4.39: Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Ποσοστό
Δημοτικό	5,00%
Γυμνάσιο/ λύκειο	52,50%
ΑΕΙ/ΤΕΙ	32,50%

Σχήμα 4.40: Επάγγελμα

Επάγγελμα	Ποσοστό
Επιχειρηματίας	37,50%
Ελεύθερος επαγγελματίας	20,00%
Δημόσιος / Ιδιωτ. υπάλληλος	26,25%
Αγρότης	6,25%
Συνταξιούχος	6,25%
Άλλο	1,25%

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών έχει ηλικία 31-40 ετών, είναι έγγαμοι και τελειόφοιτοι Γυμνασίου / Λυκείου. Μάλιστα οι περισσότεροι από αυτούς έχουν στην κατοχή τους επιχειρήσεις.

Στην ερώτηση που αναφέρεται στην συνολική ικανοποίηση από τα προϊόντα και της υπηρεσίες σε σχέση με αυτό που περιμένανε, οι απαντήσεις τους φαίνονται παρακάτω.

Σχήμα 4.41: Ποιότητα εξυπηρέτησης από προϊόντα / υπηρεσίες

	Ποσοστό
Χειρότερα	2,50%
Μάλλον χειρότερα	1,25%
Περίπου όπως περίμενα	28,75%
Μάλλον καλύτερα	23,75%
Καλύτερα	42,50%

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι από αυτούς είναι πολύ ικανοποιημένοι από τις παρεχόμενες υπηρεσίες / προϊόντα σε σχέση με αυτό που περίμεναν.

Όσον αφορά την πιθανότητα να συστήσουν σε κάποιο φίλο ή γνωστό την τράπεζα, η πλειοψηφία φαίνεται ότι θα το έκανε χωρίς ενδοιασμό.

Σχήμα 4.42: Πιθανότητα σύστασης σε φίλο / συγγενή

	Ποσοστό
Καθόλου πιθανό	1,25%
Μάλλον πιθανό	2,50%
Πιθανό	11,25%
Πολύ πιθανό	36,25%
Σίγουρα	48,75%

Οι περισσότεροι πελάτες της κατηγορίας αυτής φαίνεται να είναι χρήστες καταθετικών προγραμμάτων για ιδιώτες και επιχειρήσεις ενώ πολύ μικρό ποσοστό από αυτούς χρησιμοποιεί το web-banking.

Σχήμα 4.43: Προϊόντα που χρησιμοποιούν οι πελάτες μας

Προϊόντα	Ποσοστό
Καταθετικά ιδιωτών	56,25%

Καταθετικά επιχειρήσεων	30,00%
Δάνεια ιδιωτών	22,50%
Δάνεια επιχειρήσεων	27,50%
Επενδυτικά προϊόντα	15,00%
Πιστωτικές κάρτες	11,25%
Web-banking	10,00%
Άλλα προϊόντα/ υπηρεσίες	5,00%

Ένα άλλο στοιχείο που μελετήσαμε είναι η συνεργασία τους με άλλες τράπεζες.

Σχήμα 4.44: Συνεργασία πελατών με άλλες τράπεζες

Συνεργασία	Ποσοστό
Ναι	88,75%
Όχι	11,25%

Σχήμα 4.45: Τράπεζες που συνεργάζονται οι πελάτες

Τράπεζα	Ποσοστό
Αγροτική τράπεζα	31,25%
Alpha bank	30,00%
Εθνική τράπεζα	27,50%
Εμπορική τράπεζα	17,50%
Τράπεζα Πειραιώς	25,0%
Άλλη συνεταιριστική τράπεζα	26,25%
Άλλη τράπεζα	18,75%

Διαπιστώσουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό είναι πελάτες και σε άλλους τραπεζικούς οργανισμούς και μάλιστα οι πιο δημοφιλείς από αυτές φαίνεται να είναι η Αγροτική Τράπεζα, η Εθνική Τράπεζα και η Alpha Bank.

Ιδιαίτερα ικανοποιημένοι φαίνονται οι πελάτες μας από την ποιότητα εξυπηρέτησης σε σχέση με άλλες τράπεζες με ποσοστό που φτάνει το 37,50%.

Σχήμα 4.46: Ποιότητα εξυπηρέτησης από προϊόντα / υπηρεσίες

Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ποσοστό
Χειρότερη	1,25%
Μάλλον χειρότερη	1,25%
Το ίδιο	23,75%
Μάλλον καλύτερη	37,50%
Καλύτερη	37,50%

Αυτό που θα πρέπει να προσέξει κανείς είναι ότι οι περισσότεροι θεωρούν ότι οι όροι συνεργασίας είναι το ίδιο με άλλες τράπεζες.

Σχήμα 4.47: Ικανοποίηση από όρους συνεργασίας

Όροι συνεργασίας	Ποσοστό
Χειρότεροι	3,75%
Μάλλον χειρότεροι	12,50%
Το ίδιο	37,50%
Μάλλον καλύτεροι	26,25%
Καλύτεροι	0%

Όσον αφορά τις διαφημιστικές προσπάθειες που έχουν γίνει από μέρους της Τράπεζας οι περισσότεροι από αυτούς είτε έχουν ενημερωθεί μέσα από μια έντυπη καταχώρηση είτε δεν έχουν δει καμία πρόσφατη διαφημιστική προσπάθεια.

Σχήμα 4.48: Διαφημιστικές προσπάθειες

Διαφημιστική προσπάθεια	Ποσοστό
Ραδιοτηλεοπτικό σποτ	21,25%
Έντυπη καταχώρηση	32,50%
Διαφημιστικό φυλλάδιο	17,50%
Καμιά	28,75%

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την ικανοποίηση των πελατών σε κάθε ένα από τα επιμέρους κριτήρια αλλά και τη συνολική ικανοποίηση. Τα ποσοστά δείχνουν ότι στις

περισσότερες διαστάσεις της ικανοποίησης οι πελάτες δείχνουν αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ δεν δείχνουν ούτε ικανοποιημένοι, ούτε δυσαρεστημένοι από την υπηρεσία του web-banking και της συμβολής της τράπεζας στην τοπική κοινωνία.

Σχήμα 4.49: Ικανοποίηση πελατών στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσαρεστημένος
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	90,00%	28,75%	0%	0%	1,25%
Ταχύτητα και ακρίβεια	81,25%	15,00%	12,50%	0%	2,50%
Ικανότητες και γνώσεις	77,50%	16,25%	5,00%	0%	1,25%
Κατανόηση αναγκών	70,00%	20,00%	7,50%	1,25%	1,25%
Ποικιλία προϊόντων	46,25%	20,00%	30,00%	6,25%	5,00%
Όροι συνεργασίας	38,75%	20,00%	30,00%	6,25%	5,00%
Εξειδικ. υπηρεσίες	45,00%	26,25%	25,00%	25,00%	1,25%
Web-banking	36,25%	15,00%	37,5%	2,50%	2,50%
Περιβάλλον καταστήματος	73,35%	13,75%	7,50%	1,25%	3,73%
Χρόνος αναμονής	76,25%	15,00%	3,73%	1,25%	2,50%
Διαδικ. Εξυπηρέτησης	80,00%	11,25%	5,00%	1,25%	1,25%
Ενημέρωση	70,00%	23,75%	3,75%	1,25%	1,25%
Ευκολίες πρόσβασης	66,25%	23,75%	7,50%	0%	2,50%
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία	63,77%	23,75%	11,25%	0%	1,25%
Κάλυψη μελλοντ. αναγκών	55,00%	28,75%	12,50%	2,50%	1,25%
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	33,81%	26,19%	37,5%	1,25%	1,25%

Ολική ικανοποίηση από την συνεργασία σας με την τράπεζα	66,00%	25,00%	8,75%	9,00%	1,25%
---	---------------	--------	-------	-------	-------

Πιο συγκεκριμένα η φιλικότητα του προσωπικού φαίνεται να ικανοποιεί το 90% των πελατών. Επίσης μεγάλα ποσοστά ικανοποίησης εμφανίζουν τα κριτήρια της ταχύτητας και ακρίβειας του ανθρώπινου δυναμικού, οι ικανότητες και οι γνώσεις, οι διαδικασίες εξυπηρέτησης, ο χρόνος αναμονής και η ενημέρωση. Τα κριτήρια που φαίνεται ότι ούτε ικανοποιούν / ούτε δυσαρεστούν τους πελάτες είναι οι υπηρεσίες του web-banking και η συμβολή της Τράπεζας στην τοπική κοινωνία. Η ολική ικανοποίηση στο δείγμα αυτό κυμαίνεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο.

Η επόμενη ομάδα που μελετήσαμε ήταν αυτή στην οποία κατατάσσονται άτομα που συνεργάζονται με την τράπεζα χρονικό διάστημα μεγαλύτερο από 3 έτη και μικρότερο από 5 έτη. Από τα βασικά στατιστικά που προέκυψαν παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό σε αυτή την κατηγορία έχει ηλικία 41 – 55 ετών, είναι έγγαμοι και οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι λυκείου / γυμνασίου. Επαγγελματικά είναι επιχειρηματίες ή δημόσιοι / ιδιωτικοί υπάλληλοι. Πολύ μικρό ποσοστό από αυτούς ασχολούνται με αγροτικές εργασίες ή είναι συνταξιούχοι.

Σχήμα 4.50: Ηλικία πελατών

Ηλικία	Ποσοστό
Ως 30 ετών	23,40%
31-40 ετών	29,78%
41-55 ετών	35,10%
>55 ετών	8,51%

Σχήμα 4.51: Οικογενειακή κατάσταση πελατών

Οικογενειακή κατάσταση	Ποσοστό
Άγαμος	30,85%
Έγγαμος	69,15%

Σχήμα 4.52: Εκπαίδευση πελατών

Εκπαίδευση	Ποσοστό
Δημοτικό	3,19%
Γυμνάσιο/ λύκειο	60,38%
ΑΕΙ/ΤΕΙ	31,91%

Σχήμα 4.53: Επάγγελμα πελατών

Επάγγελμα	Ποσοστό
Επιχειρηματίας	30,85%
Ελεύθερος επαγγελματίας	24,46%
Δημόσιος / Ιδιωτ. υπάλληλος	34,04%
Αγρότης	6,38%
Συνταξιούχος	6,38%
Άλλο	2,12%

Σχήμα 4.54: Ικανοποίηση από προϊόντα / υπηρεσίες

	Ποσοστό
Χειρότερα	4,25%
Μάλλον χειρότερα	0%
Περίπου όπως περίμενα	15,95%
Μάλλον καλύτερα	29,78%
Καλύτερα	48,09%

Η συνολική ικανοποίηση τους από τα προϊόντα / υπηρεσίες σε σχέση με αυτό που περίμεναν από την τράπεζα φαίνεται ότι είναι πολύ παραπάνω από τις προσδοκίες τους αφού σχεδόν οι

μισοί θεωρούν ότι αυτά που προσφέρει η Τράπεζα είναι καλύτερα από αυτά που πίστευαν.

Σχήμα 4.55: Πιθανότητα σύστασης

	Ποσοστό
Καθόλου πιθανό	0%
Μάλλον πιθανό	3,19%
Πιθανό	14,89%
Πολύ πιθανό	22,34%
Σίγουρα	58,51%

Όσον αφορά την πιθανότητα να συστήσουν σε ένα φίλο ή γνωστό την τράπεζα, τα ποσοστά δείχνουν ότι θα το έκαναν σίγουρα περισσότεροι από τους μισούς.

Σχήμα 4.56: Προϊόντα που χρησιμοποιούν οι πελάτες της τράπεζας

Προϊόντα	Ποσοστό
Καταθετικά ιδιωτών	77,65%
Καταθετικά επιχειρήσεων	31,91%
Δάνεια ιδιωτών	24,46%
Δάνεια επιχειρήσεων	27,65%
Επενδυτικά προϊόντα	17,03%
Πιστωτικές κάρτες	25,53%
Web-banking	19,14%
Άλλα προϊόντα/ υπηρεσίες	8,51%

Τα προϊόντα που χρησιμοποιεί η κατηγορία αυτή κατά κύριο λόγο είναι τα καταθετικά προγράμματα για ιδιώτες. Ενώ ακολουθούν με μεγάλη διαφορά τα δάνεια επιχειρήσεων, ιδιωτών και οι πιστωτικές κάρτες. Και σε αυτή την κατηγορία όπως και στην προηγούμενη φαίνεται ότι είναι λίγοι αυτοί που χρησιμοποιούν την υπηρεσία web-banking.

Σχήμα 4.57: Συνεργασία πελατών με άλλες τράπεζες

Συνεργασία	Ποσοστό
Ναι	91,48%
Όχι	7,38%

Σχήμα 4.58: Συνεργαζόμενες τράπεζες

Τράπεζα	Ποσοστό
Αγροτική τράπεζα	28,72%
Alpha bank	26,59%
Εθνική τράπεζα	38,29%
Εμπορική τράπεζα	31,91%
Τράπεζα Πειραιώς	21,27%
Άλλη συνεταιριστική τράπεζα	25,59%
Άλλη τράπεζα	13,83%

Σχεδόν όλοι οι πελάτες της κατηγορίας αυτής συνεργάζονται και με άλλες τράπεζες και μάλιστα οι περισσότεροι από αυτούς δείχνει να έχουν συνεργασία με την Εθνική Τράπεζα και την Εμπορική Τράπεζα.

Όταν ρωτήθηκαν αν η ποιότητα εξυπηρέτησης της τράπεζας συγκριτικά με άλλες τράπεζες αν είναι καλύτερη ή χειρότερη, οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι ευνοϊκές για την τράπεζα αφού παραπάνω από τους μισούς θεωρούν ότι η ποιότητα είναι πολύ καλύτερη.

Σχήμα 4.59: Ικανοποίηση από ποιότητα εξυπηρέτησης

Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ποσοστό
Χειρότερη	1,06%
Μάλλον χειρότερη	0%
Το ίδιο	8,51%
Μάλλον καλύτερη	38,29%
Καλύτερη	51,06%

Όσον αφορά τους όρους συνεργασίας οι απαντήσεις φαίνεται να είναι μοιρασμένες. Υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό που θεωρεί ότι οι όροι συνεργασίας είναι το ίδιο ή μάλλον καλύτεροι σε σχέση με άλλες τράπεζες και ένα επίσης αρκετά μεγάλο ποσοστό που θεωρεί ότι είναι μάλλον χειρότεροι.

Σχήμα 4.60: Όροι συνεργασίας

Όροι συνεργασίας	Ποσοστό
Χειρότεροι	4,25%
Μάλλον χειρότεροι	19,14%
Το ίδιο	27,65%
Μάλλον καλύτεροι	28,72%
Καλύτεροι	17,02%

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες αυτής της κατηγορίας πρόσφατα έχουν ενημερωθεί για τα παρεχόμενα προϊόντα / υπηρεσίες της Τράπεζας μέσα από έντυπες καταχωρήσεις και ραδιοτηλεοπτικά σποτ, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό δεν έχει δει καμία διαφημιστική προσπάθεια.

Σχήμα 4.61: Διαφημιστικές προσπάθειες της τράπεζας

Διαφημιστική προσπάθεια	Ποσοστό
Ραδιοτηλεοπτικό σποτ	31,91%
Έντυπη καταχώρηση	36,17%
Διαφημιστικό φυλλάδιο	21,27%
Καμιά	17,02%

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την ικανοποίηση των πελατών στις επιμέρους κριτήρια έτσι όπως διατυπώθηκαν στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου.

Σχήμα 4.62: Ικανοποίηση πελατών στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
----------	----------------	--------------	------------------------	---------------	----------------

Φιλικότητα εξυπηρέτησης	90,42%	6,38%	1,06%	0%	2,12%
Ταχύτητα και ακρίβεια	84,41%	10,36%	2,17%	1,06%	2,12%
Ικανότητες και γνώσεις	76,59%	17,02%	3,19%	1,06%	2,12%
Κατανόηση αναγκών	71,25%	19,14%	5,31%	0%	2,12%
Ποικιλία προϊόντων	47,87%	29,78%	17,02%	1,06%	2,12%
Όροι συνεργασίας	42,55%	25,53%	21,27%	5,31%	5,31%
Εξειδικ. υπηρεσίες	40,42%	29,78%	23,34%	7,50%	2,12%
Web-banking	45,74%	13,82%	17,02%	1,06%	2,12%
Περιβάλλον καταστήματος	77,65%	12,76%	5,31%	1,06%	2,12%
Χρόνος αναμονής	82,97%	12,76%	0%	1,06%	3,19%
Διαδικ. Εξυπηρέτησης	74,40%	15,95%	4,25%	2,06%	3,19%
Ενημέρωση	65,95%	21,27%	6,38%	21,27%	3,19%
Ευκολίες πρόσβασης	70,21%	19,14%	5,31%	3,19%	2,17%
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία	77,65%	14,89%	4,25%	2,12%	1,06%
Κάλυψη μελλοντ. αναγκών	58,51%	26,59%	9,53%	2,12%	2,12%
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	68,08%	23,34%	6,38%	1,06%	1,06%
Ολική ικανοποίηση από την συνεργασία σας με την τράπεζα	71,27%	20,00%	3,19%	3,47%	2,06%

Το σημαντικό είναι ότι σε όλες τις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης οι πελάτες μας δείχνουν πολύ ευχαριστημένοι, πράγμα που αποδεικνύουν τα ποσοστά που φτάνουν το 90%.

Αλλά και η συνολική ικανοποίηση είναι αρκετά υψηλή σε σχέση με αυτή της προηγούμενης ομάδας. Και στις δυο ομάδες τα ποσοστά ικανοποίησης που αφορούν την φιλικότητα εξυπηρέτησης, την ταχύτητα και ακρίβεια, τις ικανότητες και γνώσεις, την κατανόηση αναγκών και την ποικιλία των προϊόντων είναι σχεδόν ίδια.

Η τρίτη και τελευταία ομάδα πελατών αναφέρεται σε πελάτες που έχουν μακροχρόνια συνεργασία με την τράπεζα και μάλιστα για περισσότερα από 5 έτη. Αντίστοιχα και σε αυτή την κατηγορία τα βασικά στατιστικά συνοψίζονται στους παρακάτω πίνακες. Και σε αυτή την κατηγορία οι περισσότεροι ηλικιακά είναι μεταξύ 41 – 55 ετών, έγγαμοι, είναι απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ και είναι επιχειρηματίες.

Σχήμα 4.63: Ηλικία πελατών

Ηλικία	Ποσοστό
Ως 30 ετών	7,76%
31-40 ετών	27,18%
41-55 ετών	36,89%
>55 ετών	2,35%

Σχήμα 4.64: Οικογενειακή Κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση	Ποσοστό
Άγαμος	23,01%
Έγγαμος	77,66%

Σχήμα 4.65: Εκπαίδευση πελατών

Εκπαίδευση	Ποσοστό
Δημοτικό	7,70%
Γυμνάσιο/ λύκειο	33,00%
ΑΕΙ/ΤΕΙ	54,36%

Σχήμα 4.66: Επάγγελμα πελατών

Επάγγελμα	Ποσοστό
Επιχειρηματίας	46,50%
Ελεύθερος επαγγελματίας	19,40%
Δημόσιος / Ιδιωτ. υπάλληλος	14,56%
Αγρότης	8,73%
Συνταξιούχος	10,75%
Άλλο	0,06%

Οι απαντήσεις τους όσον αφορά την ικανοποίηση τους από την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών / προϊόντων φαίνεται να είναι ευνοϊκή για την τράπεζα αφού οι περισσότεροι θεωρούν ότι είναι καλύτερες οι συνθήκες από αυτό που περίμεναν.

Σχήμα 4.67: Ικανοποίηση από προϊόντα / υπηρεσίες

	Ποσοστό
Χειρότερα	2,91%
Μάλλον χειρότερα	1,94%
Περίπου όπως περίμενα	29,12%
Μάλλον καλύτερα	28,15%
Καλύτερα	35,95%

Οι περισσότεροι από αυτούς σίγουρα θα σύστηναν την τράπεζα σε κάποιο φίλο ή γνωστό.

Σχήμα 4.68: Πιθανότητα σύστασης σε φίλο / συγγενή

	Ποσοστό
Καθόλου πιθανό	5,82%
Μάλλον πιθανό	0%
Πιθανό	16,50%
Πολύ πιθανό	28,15%
Σίγουρα	35,95%

Και σε αυτή την ανάλυση των απαντήσεων φαίνεται ότι οι περισσότεροι από αυτούς είναι χρήστες καταθετικών προγραμμάτων για ιδιώτες. Το ποσοστό των χρηστών της υπηρεσίας web-banking είναι αρκετά χαμηλό.

Σχήμα 4.69: Προϊόντα που χρησιμοποιούν οι πελάτες

Προϊόντα	Ποσοστό
Καταθετικά ιδιωτών	74,75%
Καταθετικά επιχειρήσεων	35,93%
Δάνεια ιδιωτών	29,12%
Δάνεια επιχειρήσεων	31,06%
Επενδυτικά προϊόντα	20,38%
Πιστωτικές κάρτες	16,26%
Web-banking	13,95%
Άλλα προϊόντα/ υπηρεσίες	9,56%

Ένα μεγάλο ποσοστό των πελατών που συνεργάζονται μακροχρόνια με την τράπεζα έχουν παράλληλη συνεργασία και με άλλα τραπεζικά ιδρύματα και μάλιστα οι περισσότεροι συνεργάζονται με την Εθνική Τράπεζα.

Σχήμα 4.70: Συνεργασία με άλλες τράπεζες

Συνεργασία	Ποσοστό
Ναι	94,14%
Όχι	5,86%

Σχήμα 4.71: Συνεργαζόμενες τράπεζες

Τράπεζα	Ποσοστό
Αγροτική τράπεζα	29,12%
Alpha bank	45,57%
Εθνική τράπεζα	50,48%
Εμπορική τράπεζα	26,21%
Τράπεζα Πειραιώς	25,24%
Άλλη συνεταιριστική τράπεζα	17,29%
Άλλη τράπεζα	25,24%

Σχήμα 4.72: Ποιότητα εξυπηρέτησης

Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ποσοστό
Χειρότερη	2,93%
Μάλλον χειρότερη	1,96%
Το ίδιο	9,09%
Μάλλον καλύτερη	32,08%
Καλύτερη	53,89%

Όταν ζητήθηκε στην ομάδα αυτή να συγκρίνουν την ποιότητα εξυπηρέτησης σε σχέση με άλλες τράπεζες, φαίνεται ότι οι απαντήσεις είναι πολύ ευνοϊκές για το συγκεκριμένο πιστωτικό ίδρυμα αφού περισσότεροι από τους μισούς θεωρούν ότι η ποιότητα είναι πολύ καλύτερη.

Σχήμα 4.73: Όροι συνεργασίας

Όροι συνεργασίας	Ποσοστό
Χειρότεροι	11,67%
Μάλλον χειρότεροι	22,35%
Το ίδιο	24,29%
Μάλλον καλύτεροι	13,59%
Καλύτεροι	27,19%

Όσον αφορά την εικόνα που έχουν σχηματίσει για τους όρους συνεργασίας, οι απόψεις ποικίλουν και ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό πιστεύει ότι οι όροι είναι χειρότεροι σε σχέση με άλλες τράπεζες.

Σχήμα 4.74: Διαφημιστικές προσπάθειες

Διαφημιστική προσπάθεια	Ποσοστό
Ραδιοτηλεοπτικό σποτ	26,21%
Έντυπη καταχώρηση	33,09%
Διαφημιστικό φυλλάδιο	18,44%
Καμιά	21,35%

Οι περισσότεροι φαίνεται ότι ενημερώνονται για τα νέα του τραπεζικού ιδρύματος μέσα από έντυπες καταχωρήσεις και ραδιοτηλεοπτικά σποτ. Όμως και στην κατηγορία αυτή είναι μεγάλο το ποσοστό των πελατών που δεν έχουν δει καμία διαφημιστική προσπάθεια .

Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά την ικανοποίηση στις επιμέρους διαστάσεις και την ολική ικανοποίηση από την μέχρι τώρα συνεργασία.

Σχήμα 4.75: Ικανοποίηση πελατών στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	87,37%	9,70%	0%	0,91%	1,94%
Ταχύτητα και ακρίβεια	72,81%	16,50%	5,83%	1,94%	2,91%
Ικανότητες και γνώσεις	70,38%	19,41%	2,91%	4,85%	2,47%
Κατανόηση αναγκών	68,93%	18,44%	9,70%	0%	1,94%
Ποικιλία προϊόντων	42,71%	32,03%	16,62%	7,76%	3,83%
Όροι συνεργασίας	34,09%	21,19%	26,21%	9,79%	8,76%
Εξειδικ. υπηρεσίες	39,80%	27,18%	19,41%	7,76%	1,94%
Web-banking	40,71%	19,37%	19,74%	9,99%	9,94%
Περιβάλλον καταστήματος	70,87%	17,47%	7,76%	1,90%	1,98%
Χρόνος αναμονής	70,83%	21,31%	5,50%	1,91%	0,91%
Διαδικ. Εξυπηρέτησης	65,04%	29,60%	2,79%	0,99%	1,94%
Ενημέρωση	55,33%	32,03%	7,76%	1,00%	3,88%
Ευκολίες πρόσβασης	69,90%	18,44%	7,66%	1,09%	2,91%
Εμπιστοσύνη	67,96%	22,33%	5,83%	0%	3,88%

και αξιοπιστία					
Κάλυψη μελλοντ. αναγκών	51,47%	27,48%	14,59%	2,94%	2,99%
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	61,50%	23,7%	4,88%	5,85%	3,88%
Ολική ικανοποίηση από την συνεργασία σας με την τράπεζα	50,88%	38,93%	3,97%	3,97%	1,94%

Και στην ομάδα αυτή όπως και στις προηγούμενες η φιλικότητα εξυπηρέτησης, η ταχύτητα και η ακρίβεια και οι γνώσεις έχουν τα υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης. Παρατηρούμε επίσης ότι σε όλες τις επιμέρους διαστάσεις οι ερωτηθέντες είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Το μικρότερο ποσοστό ικανοποίησης παρουσιάζεται στους όρους συνεργασίας και στις εξειδικευμένες υπηρεσίες.

4.5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανά ομάδα πελατών σύμφωνα με την ηλικία

Τώρα θα κατηγοριοποιήσουμε τους πελάτες ανάλογα με την ηλικία και θα μελετήσουμε την κάθε ομάδα ξεχωριστά. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει πελάτες που δεν έχουν συμπληρώσει ακόμα το τριακοστό έτος της ηλικίας τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι άνδρες.

Σχήμα 4.76 : Φύλο πελατών

Φύλο	Ποσοστό
Γυναίκα	43,13%
Άνδρας	52,94%

Σε σχέση με αυτό που περίμεναν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, όπως φαίνεται ικανοποιούν τους περισσότερους πελάτες σε μεγάλο βαθμό ενώ το ποσοστό εκείνων που είναι δυσαρεστημένοι είναι αμελητέο.

Σχήμα 4.77: Ποιότητα υπηρεσιών / προϊόντων

	Ποσοστό
Χειρότερα	0%
Μάλλον χειρότερα	1,52%
Περίπου όπως περίμενα	25,94%
Μάλλον καλύτερα	25,49%
Καλύτερα	47,05%

Μάλιστα οι περισσότεροι από αυτούς θα σύστηναν σίγουρα την τράπεζα σε κάποιο φίλο ή γνωστό ή συγγενή ενώ δεν υπάρχει κανείς που δεν θα το έκανε.

Σχήμα 4.78: Πιθανότητα σύστασης σε φίλο / συγγενή

	Ποσοστό
Καθόλου πιθανό	0%
Μάλλον πιθανό	0%
Πιθανό	13,72%
Πολύ πιθανό	35,29%
Σίγουρα	50,98%

Όσον αφορά τα προϊόντα που χρησιμοποιούν περισσότερο οι πελάτες της ομάδας αυτής είναι και πάλι τα καταθετικά ιδιωτών.

Ακολουθεί πίνακας που δείχνει σε τι ποσοστό χρησιμοποιείται καθένα από τα διαθέσιμα προϊόντα.

Σχήμα 4.79: Προϊόντα που χρησιμοποιούν οι πελάτες της τράπεζας

Προϊόντα	Ποσοστό
Καταθετικά ιδιωτών	80,39%

Καταθετικά επιχειρήσεων	33,33%
Δάνεια ιδιωτών	15,68%
Δάνεια επιχειρήσεων	23,52%
Επενδυτικά προϊόντα	17,64%
Πιστωτικές κάρτες	21,56%
Web-banking	25,49%
Άλλα προϊόντα/ υπηρεσίες	5,88%

Με μια πρώτη ματιά διαπιστώνει κανείς ότι σχεδόν όλοι οι πελάτες της κατηγορίας χρησιμοποιούν καταθετικά προϊόντα για ιδιώτες. Σε σχέση με τη χρήση προϊόντων από άλλες ομάδες εδώ παρατηρούμε μεγαλύτερο ποσοστό πελατών που χρησιμοποιούν την υπηρεσία web-banking.

Σχήμα 4.80: Συνεργασία πελατών με άλλες τράπεζες

Συνεργασία	Ποσοστό
Ναι	94,14%
Όχι	5,86%

Σχήμα 4.81: Συνεργαζόμενες τράπεζες

Τράπεζα	Ποσοστό
Αγροτική τράπεζα	29,12%
Alpha bank	45,57%
Εθνική τράπεζα	50,48%
Εμπορική τράπεζα	26,21%
Τράπεζα Πειραιώς	25,24%
Άλλη συνεταιριστική τράπεζα	17,29%
Άλλη τράπεζα	25,24%

Το 94,14% συνεργάζεται και με άλλα τραπεζικά ιδρύματα και το πιο δημοφιλές από αυτά είναι η Εθνική Τράπεζα.

Σχήμα 4.82: Ποιότητα ικανοποίησης

Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ποσοστό
-----------------------	---------

Χειρότερη	0%
Μάλλον χειρότερη	0%
Το ίδιο	13,72%
Μάλλον καλύτερη	29,41%
Καλύτερη	56,87%

Η ποιότητα εξυπηρέτησης φαίνεται ότι αφήνει περισσότερους από τους μισούς ικανοποιημένους. Επιπλέον το ποσοστό των δυσαρεστημένων είναι μηδενικό.

Η ερώτηση που αναφέρεται στους όρους συνεργασίας δίνει αποτελέσματα που ποικίλουν.

Σχήμα 4.83: Όροι συνεργασίας

Όροι συνεργασίας	Ποσοστό
Χειρότεροι	3,96%
Μάλλον χειρότεροι	11,86%
Το ίδιο	33,83%
Μάλλον καλύτεροι	27,54%
Καλύτεροι	22,56%

Ένα μεγάλο τμήμα απαντήσεων δείχνει ότι οι πελάτες δεν είναι ούτε πολύ ευχαριστημένοι αλλά ούτε και το αντίθετο πιστεύουν ότι οι όροι συνεργασίας κινούνται στα ίδια επίπεδα με τις άλλες τράπεζες.

Σχήμα 4.84: Διαφημιστικές προσπάθειες

Διαφημιστική προσπάθεια	Ποσοστό
Ραδιοτηλεοπτικό σποτ	43,17%
Έντυπη καταχώρηση	35,29%
Διαφημιστικό φυλλάδιο	17,64%
Καμιά	13,72%

Οι πιο πρόσφατες διαφημιστικές προσπάθειες που θυμούνται οι πελάτες μας είναι τα ραδιοτηλεοπτικά σποτ και οι έντυπες καταχωρήσεις σε περιοδικά και εφημερίδες.

Παρακάτω μπορεί κανείς να διαπιστώσει πόσο ικανοποιημένοι ή όχι είναι οι ερωτηθέντες σε κάθε κριτήριο και που κυμαίνεται η συνολική ικανοποίηση.

Σχήμα 4.85: Ικανοποίηση πελατών στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	100%	0%	0%	0%	0%
Ταχύτητα και ακρίβεια	80,39%	17,64%	0%	0%	1,96%
Ικανότητες και γνώσεις	76,47%	17,64%	5,88%	0%	0%
Κατανόηση αναγκών	66,66%	21,54%	9,80%	0%	0%
Ποικιλία προϊόντων	43,13%	35,29%	17,64%	0%	0%
Όροι συνεργασίας	35,29%	24,59%	31,37%	3,92%	5,55%
Εξειδικ. υπηρεσίες	45,09%	33,33%	17,64%	1,96%	0%
Web-banking	54,90%	21,56%	21,56%	1,00%	0%
Περιβάλλον καταστήματος	70,58%	17,64%	5,88%	1,96%	2,98%
Χρόνος αναμονής	84,31%	9,80%	0%	1,96%	3,92%
Διαδικ. Εξυπηρέτησης	74,50%	19,60%	1,96%	1,96%	1,98%
Ενημέρωση	68,62%	27,45%	3,92%	0%	0%
Ευκολίες πρόσβασης	78,43%	13,72%	5,88%	1,96%	0%
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία	78,43%	15,68%	5,88%	0%	0%
Κάλυψη μελλοντ.	56,86%	35,29%	2,78%	0%	0%

αναγκών					
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	60,78%	33,33%	5,88%	0%	0%
Ολική ικανοποίηση από την συνεργασία σας με την τράπεζα	64,70%	33,34%	1,99%	0%	0%

Το πρώτο πράγμα που διαπιστώνει κανείς είναι όλο το δείγμα πελατών είναι απόλυτα ικανοποιημένο από τη φιλικότητα εξυπηρέτησης. Και εδώ τα κριτήρια της ταχύτητας και ακρίβειας και οι γνώσεις του προσωπικού κατέχουν ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά ικανοποίησης . Το χαμηλότερο ποσοστό ικανοποίησης παρατηρείται για μια ακόμα φορά στους όρους συνεργασίας. Πολύ ικανοποιημένοι δείχνουν οι πελάτες από το χρόνο αναμονής, τις ευκολίες πρόσβασης και την εμπιστοσύνη και αξιοπιστία της Τράπεζας.

Η επόμενη κατηγορία αφορά πελάτες με ηλικία 31-40 ετών. Ακολουθούν πίνακες που μας πληροφορούν για το τα χαρακτηριστικά και την ικανοποίηση του δείγματος.

Σχήμα 4.86: Φύλο πελατών

Φύλο	Ποσοστό
Γυναίκα	27,40%
Άνδρας	72,60%

Και σε αυτή την κατηγορία οι περισσότεροι είναι άνδρες.

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό δείχνει ότι οι παρεχόμενες υπηρεσίες / προϊόντα είναι μάλλον καλύτερα από αυτό που περίμενε.

Σχήμα 4.87: Ποιότητα από προϊόντα / υπηρεσίες

	Ποσοστό
--	----------------

Χειρότερα	1,33%
Μάλλον χειρότερα	5,33%
Περίπου όπως περίμενα	26,76%
Μάλλον καλύτερα	25,33%
Καλύτερα	40,00%

Η ικανοποίηση από την μέχρι τώρα συνεργασία θα μπορούσε να αποτελέσει κίνητρο για το 48% από αυτούς που θα σύστηναν ανεπιφύλακτα την τράπεζα σε φίλο ή γνωστό.

Σχήμα 4.88: Πιθανότητα σύστασης σε φίλο / συγγενή

	Ποσοστό
Καθόλου πιθανό	4,00%
Μάλλον πιθανό	1,34%
Πιθανό	18,67%
Πολύ πιθανό	26,75%
Σίγουρα	48,00%

Σχήμα 4.89: Προϊόντα που χρησιμοποιούν οι πελάτες

Προϊόντα	Ποσοστό
Καταθετικά ιδιωτών	56,00%
Καταθετικά επιχειρήσεων	38,67%
Δάνεια ιδιωτών	29,34%
Δάνεια επιχειρήσεων	29,34%
Επενδυτικά προϊόντα	10,00%
Πιστωτικές κάρτες	18,67%
Web-banking	14,90%
Άλλα προϊόντα/ υπηρεσίες	9,40%

Σχήμα 4.90: Συνεργασία με άλλες τράπεζες

Συνεργασία	Ποσοστό
Ναι	86,69%
Όχι	13,41%

Για μια ακόμα φορά παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι είναι χρήστες καταθετικών προϊόντων. Η υπηρεσία του web-banking φαίνεται να συγκεντρώνει ένα αρκετά χαμηλό ποσοστό, σχεδόν το μισό σε σχέση με αυτό της προηγούμενης ομάδας .

Σχήμα 4.91: Συνεργαζόμενες τράπεζες

Τράπεζα	Ποσοστό
Αγροτική τράπεζα	16,00%
Alpha bank	33,90%
Εθνική τράπεζα	32,00%
Εμπορική τράπεζα	29,40%
Τράπεζα Πειραιώς	29,40%
Άλλη συνεταιριστική τράπεζα	17,40%
Άλλη τράπεζα	21,34%

Οι περισσότεροι πελάτες συνεργάζονται με την Alpha bank, την Εθνική Τράπεζα. Αμέσως μετά με μικρή διαφορά ακολουθούν η Εμπορική και η Τράπεζα Πειραιώς.

Σχήμα 4.92: Ποιότητα εξυπηρέτησης σε σχέση με άλλες τράπεζες

Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ποσοστό
Χειρότερη	2,67%
Μάλλον χειρότερη	2,67%
Το ίδιο	13,40%
Μάλλον καλύτερη	32,00%
Καλύτερη	45,33%

Το 45,33% πιστεύει ότι η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων, υπηρεσιών και η εξυπηρέτηση είναι πολύ καλύτερη σε σχέση με αυτό που περίμεναν. Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι το ποσοστό των δυσαρεστημένων είναι αμελητέο.

Σχήμα 4.93: Όροι συνεργασίας

Όροι συνεργασίας	Ποσοστό
Χειρότεροι	6,70%

Μάλλον χειρότεροι	17,40%
Το ίδιο	20,00%
Μάλλον καλύτεροι	24,00%
Καλύτεροι	16,00%

Όσον αφορά τους όρους συνεργασίας οι απόψεις των πελατών ποικίλουν και είναι σημαντικό το ποσοστό αυτών που θεωρούν ότι οι όροι είναι μάλλον χειρότεροι σε σχέση με άλλες τράπεζες.

Σχήμα 4.94: Διαφημιστικές προσπάθειες

Διαφημιστική προσπάθεια	Ποσοστό
Ραδιοτηλεοπτικό σποτ	28,00%
Έντυπη καταχώρηση	30,70%
Διαφημιστικό φυλλάδιο	17,60%
Καμιά	23,70%

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το ποσοστό των πελατών που δεν έχουν δει καμία διαφημιστική προσπάθεια αφού είναι αρκετά υψηλό σε σχέση με άλλες ομάδες που μελετήσαμε. Ανεξάρτητα όμως από αυτό και σε αυτό το δείγμα οι περισσότεροι ενημερώνονται για τα νέα της Τράπεζας μέσω των έντυπων καταχωρήσεων και των ραδιοτηλεοπτικών σποτ.

Σχήμα 4.95: Ικανοποίηση πελατών στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	88,33%	10,67%	1,34%	1,34%	1,34%
Ταχύτητα και ακρίβεια	80,00%	14,67%	2,67%	1,35%	1,34%
Ικανότητες και γνώσεις	76,00%	14,76%	8,00%	0%	1,34%
Κατανόηση αναγκών	69,34%	17,34%	10,76%	1,34%	1,33%
Ποικιλία	42,67%	26,67%	20,00%	4,00%	6,67%

προϊόντων					
Όροι συνεργασίας	38,67%	20,00%	24,00%	5,33%	13,34%
Εξειδικ. υπηρεσίες	40,00%	26,67%	22,67%	8,00%	2,26%
Web-banking	37,33%	16,00%	24,00%	5,33%	1,34%
Περιβάλλον καταστήματος	74,67%	12,00%	10,76%	0%	2,67%
Χρόνος αναμονής	76,00%	17,34%	2,67%	2,67%	1,33%
Διαδικ. Εξυπηρέτησης	70,67%	18,67%	8,00%	1,33%	1,33%
Ενημέρωση	62,66%	24,00%	8,00%	1,33%	4,00%
Ευκολίες πρόσβασης	62,67%	20,00%	13,33%	1,33%	2,67%
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία	73,34%	14,67%	8,00%	1,33%	2,67%
Κάλυψη μελλοντ. αναγκών	60,00%	21,33%	14,67%	1,34%	2,67%
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	65,33%	20,00%	9,33%	2,67%	2,67%
Ολική ικανοποίηση από την συνεργασία σας με την τράπεζα	58,67%	28,00%	8,00%	1,34%	3,67%

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα οι πελάτες δείχνουν ικανοποιημένοι στα παρακάτω κριτήρια, ενώ η ικανοποίηση μεγιστοποιείται όταν πρόκειται για την ταχύτητα εξυπηρέτησης και την φιλικότητα του προσωπικού της τράπεζας. Τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης εμφανίζονται στην ποικιλία των προϊόντων και στους όρους συνεργασίας.

Η επόμενη ομάδα που θα μελετήσουμε είναι αυτή που αφορά πελάτες 41-55 ετών με κύριο χαρακτηριστικό το μεγάλο ποσοστό των ανδρών - πελατών για ακόμα μια φορά.

Σχήμα 4.96: Φύλο πελατών

Φύλο	Ποσοστό
Γυναίκα	16,30%
Άνδρας	83,70%

Η συνολική ικανοποίηση από τις υπηρεσίες και τα προϊόντα διατηρείται σε υψηλά επίπεδα όπως και στις προηγούμενες αναλύσεις.

Σχήμα 4.97: Ικανοποίηση από προϊόντα / υπηρεσίες

	Ποσοστό
Χειρότερα	2,71%
Μάλλον χειρότερα	0%
Περίπου όπως περίμενα	23,91%
Μάλλον καλύτερα	30,43%
Καλύτερα	36,95%

Η πλειοψηφία με σιγουριά θα σύστηνε την τράπεζα σε κάποιο φίλο ή γνωστό για συνεργασία.

Σχήμα 4.98: Πιθανότητα σύστασης σε φίλο / συγγενή

	Ποσοστό
Καθόλου πιθανό	2,17%
Μάλλον πιθανό	3,27%
Πιθανό	15,21%
Πολύ πιθανό	20,65%
Σίγουρα	53,26%

Τα καταθετικά προγράμματα για ιδιώτες φαίνεται να έρχονται πρώτα σε ζήτηση για ακόμα μια φορά αφού το 76,65% είναι χρήστες τους. Επιπλέον η χρήση πιστωτικών καρτών και web-banking διατηρείται σε ποσοστά που δεν ξεπερνούν το 16%.

Σχήμα 4.99: Προϊόντα που χρησιμοποιούν οι πελάτες

Προϊόντα	Ποσοστό
----------	---------

Καταθετικά ιδιωτών	76,65%
Καταθετικά επιχειρήσεων	34,69%
Δάνεια ιδιωτών	33,69%
Δάνεια επιχειρήσεων	18,47%
Επενδυτικά προϊόντα	17,59%
Πιστωτικές κάρτες	15,21%
Web-banking	14,90%
Άλλα προϊόντα/ υπηρεσίες	4,34%

Και εδώ οι ερωτηθέντες της ομάδας αυτής φαίνεται να συνεργάζονται και με άλλες τράπεζες και μάλιστα οι πιο πολύ έχουν επαφές με την Εθνική Τράπεζα και την Alpha bank και την Αγροτική Τράπεζα. Για πρώτη φορά συναντάμε και ένα μεγάλο ποσοστό πελατών που συνεργάζονται και με άλλη συνεταιριστική τράπεζα.

Σχήμα 4.100: Συνεργασία με άλλες τράπεζες

Συνεργασία	Ποσοστό
Ναι	93,47%
Όχι	6,53%

Σχήμα 4.101: Συνεργαζόμενες τράπεζες

Τράπεζα	Ποσοστό
Αγροτική τράπεζα	30,04%
Alpha bank	31,52%
Εθνική τράπεζα	45,65%
Εμπορική τράπεζα	26,08%
Τράπεζα Πειραιώς	22,82%
Άλλη συνεταιριστική τράπεζα	30,42%
Άλλη τράπεζα	21,73%

Σχήμα 4.102: Ποιότητα εξυπηρέτησης από προϊόντα / υπηρεσίες

Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ποσοστό
Χειρότερη	1,08%
Μάλλον χειρότερη	2,15%

Το ίδιο	11,95%
Μάλλον καλύτερη	38,04%
Καλύτερη	43,47%

Αφού οι περισσότεροι έρχονται σε επαφή και με άλλες τράπεζες, είναι σε θέση να συγκρίνουν την ποιότητα εξυπηρέτησης και οι απαντήσεις τους φαίνεται να είναι ευνοϊκές για την τράπεζα.

Σχήμα 4.103: Όροι συνεργασίας

Όροι συνεργασίας	Ποσοστό
Χειρότεροι	10,86%
Μάλλον χειρότεροι	19,56%
Το ίδιο	29,34%
Μάλλον καλύτεροι	16,30%
Καλύτεροι	16,30%

Το μεγαλύτερο ποσοστό των πελατών θεωρεί ότι οι όροι συνεργασίας είναι το ίδιο με άλλες τράπεζες. Θ πρέπει να σημειωθεί ότι

Σχήμα 4.104: Διαφημιστικές προσπάθειες

Διαφημιστική προσπάθεια	Ποσοστό
Ραδιοτηλεοπτικό σποτ	16,30%
Έντυπη καταχώρηση	34,78%
Διαφημιστικό φυλλάδιο	20,65%
Καμιά	27,17%

Οι πελάτες σε αυτή την κατηγορία φαίνεται να ενημερώνονται από τα έντυπες καταχωρήσεις για τα νέα της τράπεζας. Ενώ χαμηλότερο είναι το ποσοστό εκείνων που ενημερώνονται μέσα από ραδιοτηλεοπτικά σποτ. Σε παρόμοια επίπεδα με άλλες κατηγορίες είναι το ποσοστό εκείνων που δεν έχουν έχουνε δει καμία διαφημιστική προσπάθεια.

Και σε αυτό τον πίνακα ικανοποίησης στις επιμέρους διαστάσεις, η φιλικότητα του προσωπικού και η ταχύτητα εξυπηρέτησης έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης.

Σχήμα 4.105: Ικανοποίηση πελατών στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	80,00%	8,70%	0%	0%	3,22%
Ταχύτητα και ακρίβεια	78,26%	14,13%	4,31%	0%	3,26%
Ικανότητες και γνώσεις	75,00%	17,39%	3,26%	1,08%	3,27%
Κατανόηση αναγκών	73,91%	17,39%	4,34%	0%	3,26%
Ποικιλία προϊόντων	45,55%	27,17%	18,47%	5,43%	3,27%
Όροι συνεργασίας	33,96%	26,08%	25,00%	7,60%	7,60%
Εξειδικ. υπηρεσίες	39,14%	22,83%	28,26%	4,34%	3,26%
Web-banking	41,30%	13,04%	16,51%	13,04%	16,31%
Περιβάλλον καταστήματος	77,17%	13,04%	5,43%	1,09%	3,40%
Χρόνος αναμονής	76,08%	15,22%	4,34%	2,18%	4,4%
Διαδικ. Εξυπηρέτησης	72,82%	18,50%	2,18%	1,09%	5,44%
Ενημέρωση	50,00%	30,44%	9,80%	3,30%	4,30%
Ευκολίες πρόσβασης	62,95%	23,40%	6,50%	1,09%	4,40%
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία	65,21%	25,00%	4,43%	1,09%	3,70%
Κάλυψη μελλοντ. αναγκών	57,60%	23,91%	13,04%	1,09%	4,40%
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	55,43%	25,00%	9,87%	4,34%	4,34%
Ολική	63,04%	25,00%	12,78%	0%	0%

ικανοποίηση από την συνεργασία σας με την τράπεζα					
---	--	--	--	--	--

Σε σχέση με την προηγούμενη κατηγορία παρατηρούμε μια μικρή πτώση στην φιλικότητα εξυπηρέτησης και την ταχύτητα και ακρίβεια. Σχετικά με το κριτήριο του χρόνου αναμονής το ποσοστό και στις δυο περιπτώσεις είναι ίδιο. Θα πρέπει να επισημάνουμε και την μικρή αύξηση των πελατών που κάνουν χρήση του web-banking σε σχέση με την προηγούμενη ομάδα.

Με την κατηγοριοποίηση ανάλογα με την ηλικία προέκυψε και η τελευταία ομάδα που αναφέρεται σε πελάτες που είναι άνω των 55 ετών.

Σε αυτή την ομάδα σχεδόν όλοι οι πελάτες είναι άνδρες.

Σχήμα 4.106: Φύλο πελατών

Φύλο	Ποσοστό
Γυναίκα	8,56%
Άνδρας	91,43%

Περισσότεροι από τους μισούς είναι πιο πολύ ικανοποιημένοι από αυτά που παρέχει η τράπεζα σε σχέση με αυτό που περίμεναν.

Σχήμα 4.107: Ικανοποίηση πελατών

	Ποσοστό
Χειρότερα	0%
Μάλλον χειρότερα	4,74%
Περίπου όπως περίμενα	20,00%
Μάλλον καλύτερα	22,85%
Καλύτερα	51,42%

Αρκετοί πιστεύουν ότι είναι πολύ πιθανό να σύστηναν την τράπεζα σε κάποιο φίλο. Ενώ είναι μηδενικό το ποσοστό αυτών που δεν θα το έκαναν καθόλου.

Σχήμα 4.108: Πιθανότητα σύστασης σε φίλο / συγγενή

	Ποσοστό
Καθόλου πιθανό	0%
Μάλλον πιθανό	0%
Πιθανό	8,57%
Πολύ πιθανό	31,42%
Σίγουρα	48,57%

Οι περισσότεροι είναι χρήστες καταθετικών προγραμμάτων για ιδιώτες, ενώ πολύ μικρό είναι το ποσοστό των πελατών που έχουν πάρει δάνεια από την τράπεζα είτε για προσωπική χρήση, είτε για την επιχείρησή τους.

Σχήμα 4.109: Προϊόντα που χρησιμοποιούν οι πελάτες

Προϊόντα	Ποσοστό
Καταθετικά ιδιωτών	65,71%
Καταθετικά επιχειρήσεων	14,28%
Δάνεια ιδιωτών	8,57%
Δάνεια επιχειρήσεων	5,71%
Επενδυτικά προϊόντα	11,42%
Πιστωτικές κάρτες	8,57%
Web-banking	9,82%
Άλλα προϊόντα/ υπηρεσίες	2,45%

Στην κατηγορία αυτή σε σχέση με τις προηγούμενες είναι υψηλό το ποσοστό των πελατών που δεν συνεργάζονται με άλλη τράπεζα.

Σχήμα 4.110: Συνεργασία με άλλες τράπεζες

Συνεργασία	Ποσοστό
Ναι	77,14%

Όχι	22,70%
-----	--------

Σχήμα 4.111: Συνεργασία με άλλες τράπεζες

Τράπεζα	Ποσοστό
Αγροτική τράπεζα	42,85%
Alpha bank	31,42%
Εθνική τράπεζα	40,00%
Εμπορική τράπεζα	8,57%
Τράπεζα Πειραιώς	22,85%
Άλλη συνεταιριστική τράπεζα	14,28%
Άλλη τράπεζα	14,28%

Σχήμα 4.112: Ποιότητα εξυπηρέτησης

Ποιότητα εξυπηρέτησης	Ποσοστό
Χειρότερη	0%
Μάλλον χειρότερη	0%
Το ίδιο	17,14%
Μάλλον καλύτερη	31,14%
Καλύτερη	45,71%

Το 45,71% θεωρεί ότι η ποιότητα εξυπηρέτησης είναι καλύτερη σε σχέση με άλλες τράπεζες, ενώ δεν υπάρχουν καθόλου δυσαρεστημένοι πελάτες.

Σχήμα 4.113: Όροι συνεργασίας

Όροι συνεργασίας	Ποσοστό
Χειρότεροι	2,85%
Μάλλον χειρότεροι	8,57%
Το ίδιο	22,85%
Μάλλον καλύτεροι	31,42%
Καλύτεροι	31,42%

Παρατηρούμε ότι σε σχέση με προηγούμενους πίνακες που αναφέρονταν στους όρους συνεργασίας, εδώ οι περισσότεροι

θεωρούν ότι οι όροι είναι καλύτεροι, ενώ το ποσοστό αυτών που θεωρούν ότι είναι χειρότεροι είναι μικρό.

Σχήμα 4.114: Διαφημιστικές προσπάθειες

Διαφημιστική προσπάθεια	Ποσοστό
Ραδιοτηλεοπτικό σποτ	28,75%
Έντυπη καταχώρηση	42,83%
Διαφημιστικό φυλλάδιο	20,00%
Καμιά	7,71%

Το 42,83% ενημερώνεται μέσα από έντυπες καταχωρήσεις για τα προγράμματα και τις υπηρεσίες που παρέχει ο τραπεζικός όμιλος. Στην ομάδα αυτή παρατηρείται και σημαντική μείωση των πελατών που δεν έχουν παρακολουθήσει καμία διαφημιστική προσπάθεια.

Ο πίνακας που ακολουθεί μπορεί να μας δώσει πληροφορίες για την ικανοποίηση στα επιμέρους κριτήρια.

Σχήμα 4.115: Ικανοποίηση πελατών στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	88,57%	11,42%	0%	0%	0%
Ταχύτητα και ακρίβεια	74,28%	20,00%	2,85%	2,85%	0%
Ικανότητες και γνώσεις	68,57%	28,57%	2,85%	0%	0%
Κατανόηση αναγκών	71,42%	28,57%	0%	0%	0%
Ποικιλία προϊόντων	57,14%	34,28%	20,00%	3,87%	0%
Όροι συνεργασίας	45,71%	34,28%	8,75%	0%	0%
Εξειδικ. υπηρεσίες	45,71%	22,54%	20,00%	3,87%	0%
Web-banking	42,85%	8,67%	8,56%	0%	0%

Περιβάλλον καταστήματος	80,00%	14,28%	0%	5,72%	0%
Χρόνος αναμονής	74,28%	25,71%	0%	0%	0%
Διαδικ. Εξυπηρέτησης	82,85%	11,42%	5,71%	0%	0%
Ενημέρωση	80,00%	20,00%	0%	0%	0%
Ευκολίες πρόσβασης	77,41%	20,00%	2,85%	0%	0%
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία	60,00%	28,57%	8,57%	0%	0%
Κάλυψη μελλοντ. αναγκών	71,42%	20,00%	8,67%	0%	0%
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	65,71%	25,71%	8,57%	0%	0%
Ολική ικανοποίηση από την συνεργασία σας με την τράπεζα	71,42%	25,00%	3,58%	0%	0%

Πολύ ικανοποιημένοι δείχνουν οι πελάτες της ομάδας αυτής από το περιβάλλον του καταστήματος, την ενημέρωση και τη φιλικότητα εξυπηρέτησης. Περισσότεροι από τους μισούς δηλώνουν ευχαριστημένοι από την ποικιλία τω προϊόντων που παρέχει ο τραπεζικός οργανισμός. Οι εξειδικευμένες υπηρεσίες φαίνονται να ικανοποιούν την κατηγορία αυτή περισσότερο από κάθε άλλη από τις προηγούμενες. Επίσης και η ολική ικανοποίηση στην περίπτωση αυτή φτάνει στο υψηλότερο ποσοστό.

4.6 Γενική Ανασκόπηση – Συμπεράσματα

Από τις επιμέρους αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν στο ολικό δείγμα των πελατών ανάλογα με το χρόνο συνεργασίας και με την ηλικία είμαστε σε θέση να βγάλουμε κάποια γενικά

συμπεράσματα που αφορούν όπως δείχνουν οι παραπάνω πίνακες τους περισσότερους ερωτηθέντες.

- Οι περισσότεροι από τους πελάτες είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που τους παρέχονται σε σχέση με αυτό που περίμεναν
- Σίγουρα θα σύστηναν την τράπεζα σε φίλο, γνωστό ή συγγενή
- Οι περισσότεροι είναι χρήστες κυρίως καταθετικών προγραμμάτων για ιδιώτες
- Ο αριθμός των χρηστών της υπηρεσίας web-banking είναι πολύ μικρός
- Σχεδόν όλοι οι πελάτες της τράπεζας συνεργάζονται και με άλλα τραπεζικά ιδρύματα
- Φαίνονται οι περισσότεροι από αυτούς αρκετά ικανοποιημένοι από την ποιότητα εξυπηρέτησης συγκριτικά με άλλες τράπεζες
- Η άποψη πολλών από αυτούς είναι ότι οι όροι συνεργασίας είναι το ίδιο με άλλες τράπεζες
- Ενημερώνονται κυρίως από διαφημιστικά σποτ και έντυπες καταχωρήσεις για τα νέα της τράπεζας
- Οι πιο πολλοί είναι επαγγελματίες και απόφοιτοι γυμνασίου / λυκείου
- Αρκετά ικανοποιημένοι έως πολύ ικανοποιημένοι δείχνουν να είναι στα περισσότερα κριτήρια
- Η ολική ικανοποίηση από την μέχρι τώρα συνεργασία με την τράπεζα κυμαίνεται σε αρκετά υψηλά ποσοστά
- Τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης παρουσιάζονται στην φιλικότητα και στην ταχύτητα εξυπηρέτησης του προσωπικού
- Το μικρότερο ποσοστό ικανοποίησης εμφανίζεται στην υπηρεσία web-banking
- Τα ποσοστά των δυσαρεστημένων πελατών είναι πολύ μικρά σε όλα τα κριτήρια

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

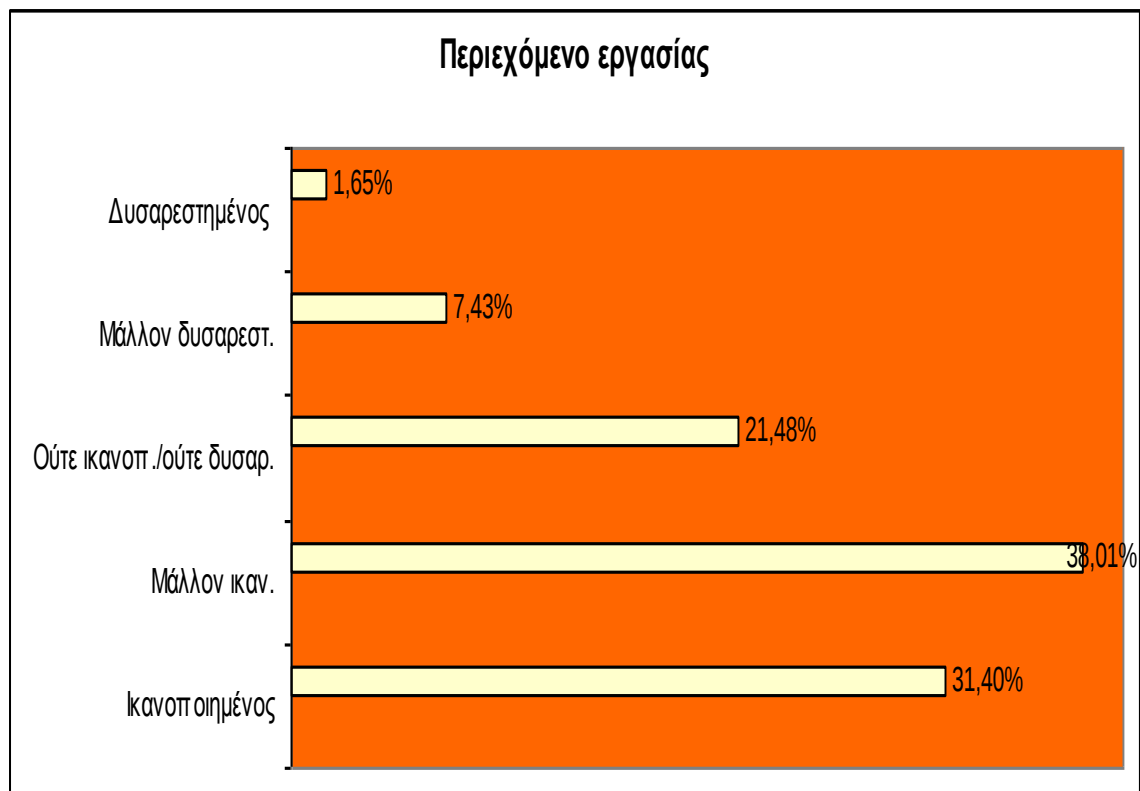
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

**Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι
ταλαντούχοι , καλά καταρτισμένοι
και εκπαιδευμένοι και να στοχεύουν
στο να βελτιώνονται συνεχώς.
(Berry,1995)**

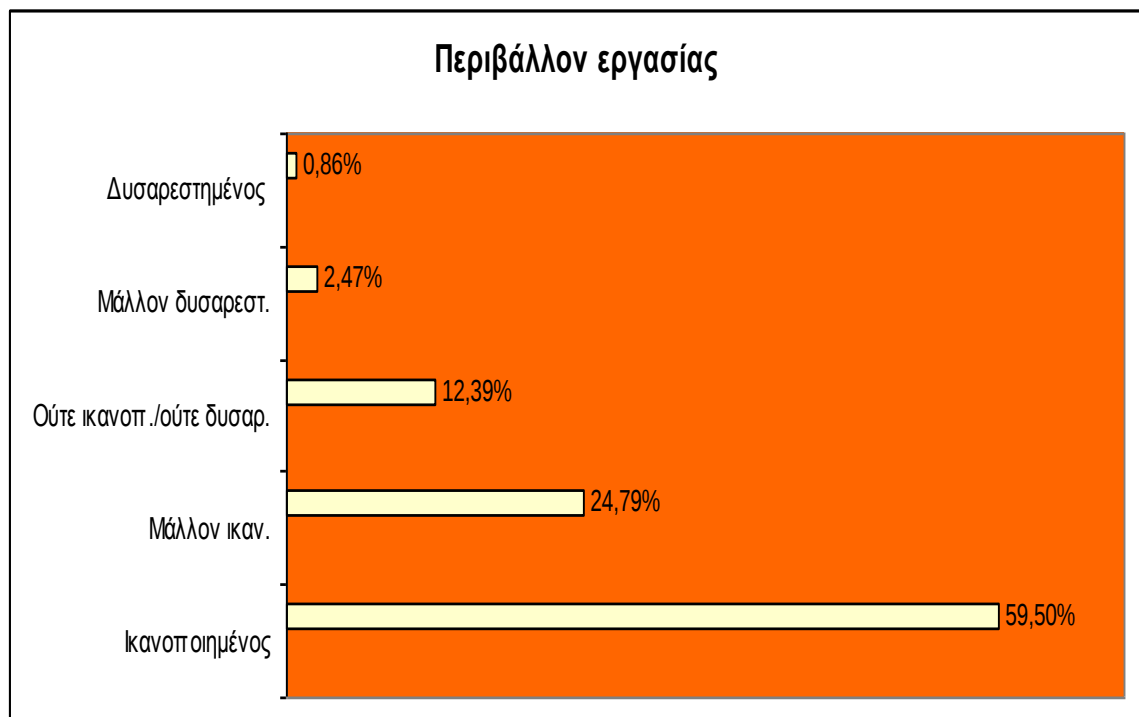
5.1. Παρουσίαση στατιστικών αποτελεσμάτων εσωτερικών πελατών

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα από την έρευνα για την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα διαγράμματα που παρατίθενται προέκυψαν από την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους υπαλλήλους. Κατά συνέπεια για την κατηγορία της ικανοποίησης από την εργασία έχουμε :

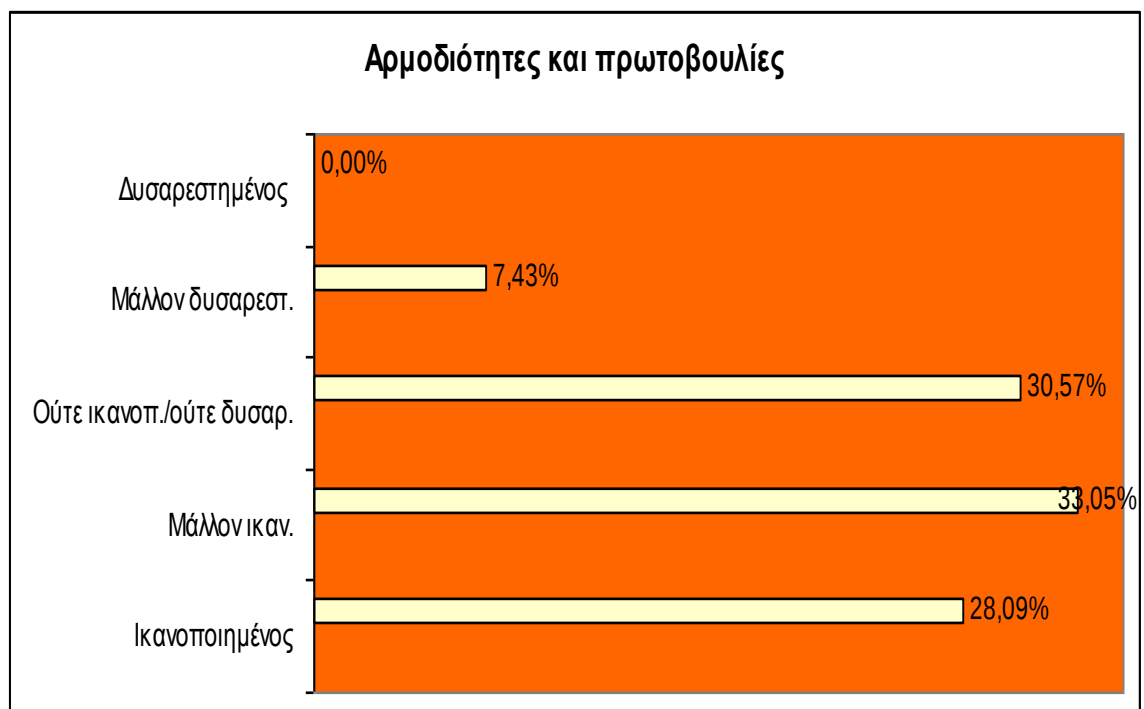
Σχήμα 5.1: Περιεχόμενο εργασίας



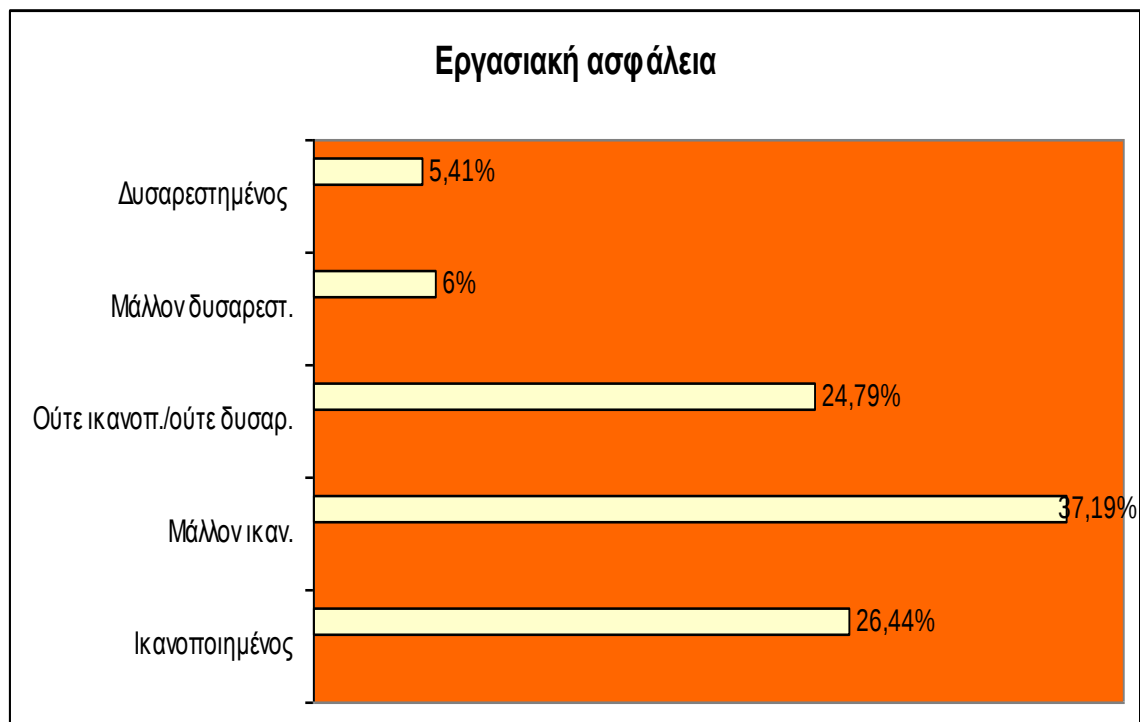
Σχήμα 5.2: Περιβάλλον εργασίας



Σχήμα 5.3: Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες



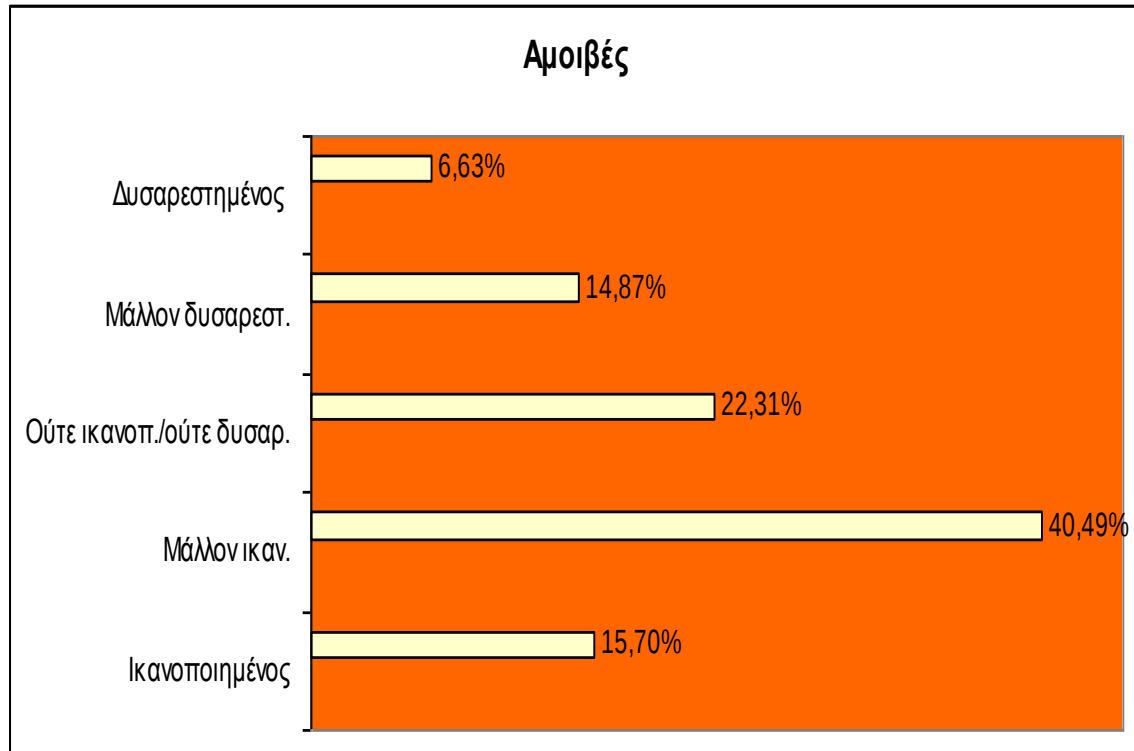
Σχήμα 5.4: Εργασιακή Ασφάλεια



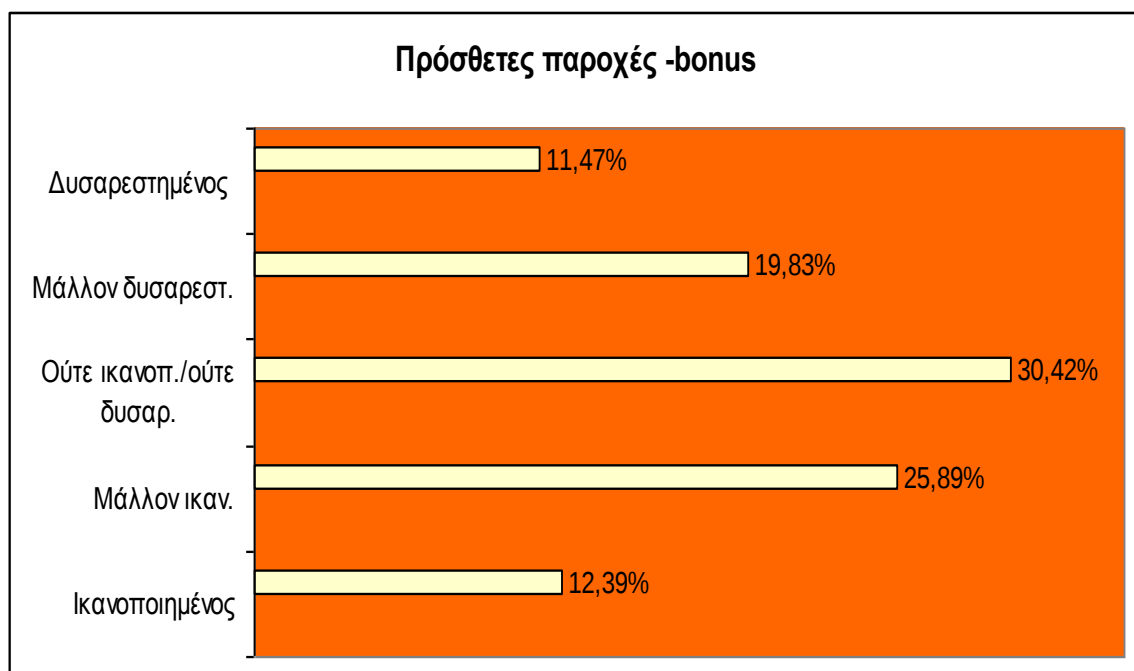
Παρατηρούμε ότι για τα κριτήρια που αφορούν την εργασία οι υπάλληλοι είναι πολύ ικανοποιημένοι σχετικά με το περιβάλλον εργασίας και την εργασιακή ασφάλεια. Σχετικά με τις αρμοδιότητες και τις πρωτοβουλίες ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό φαίνεται να μην είναι αρκετά ικανοποιημένο, κάτι που αποδεικνύουν και τα αποτελέσματα από τη MUSA. Σημαντικό επίσης είναι και το ποσοστό των εργαζομένων που δείχνει να είναι ικανοποιημένο από το περιεχόμενο της εργασίας.

Στην επόμενη κατηγορία συναντάμε την κατηγορία των ανταμοιβών. Οι συχνότητες για κάθε κριτήριο ήταν:

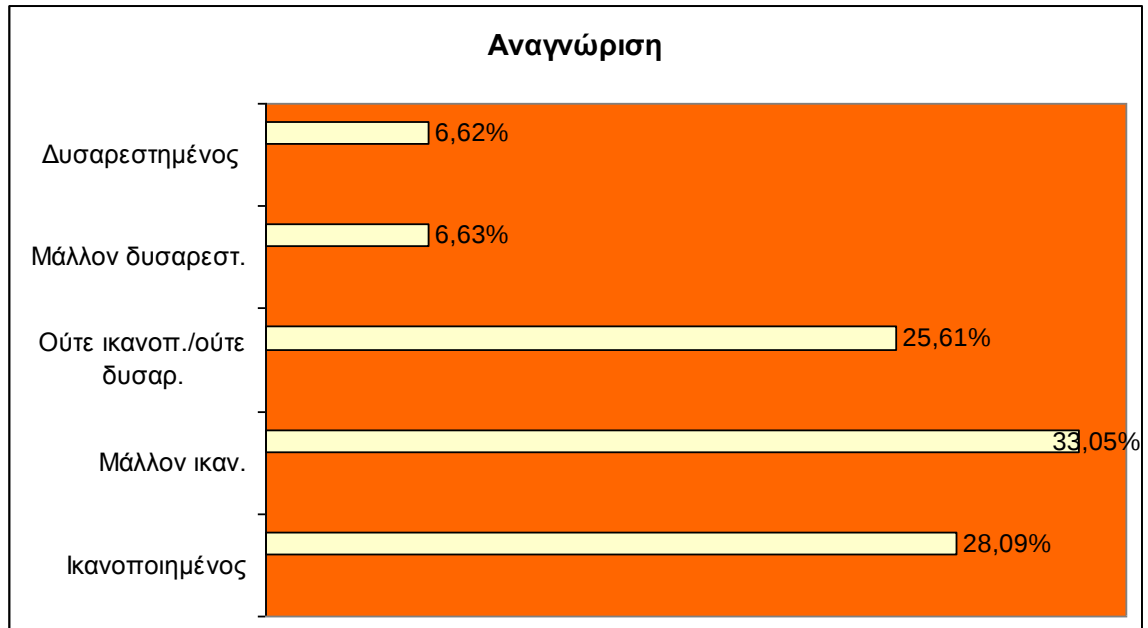
Σχήμα 5.5: Αμοιβές



Σχήμα 5.6: Πρόσθετες παροχές –Bonus



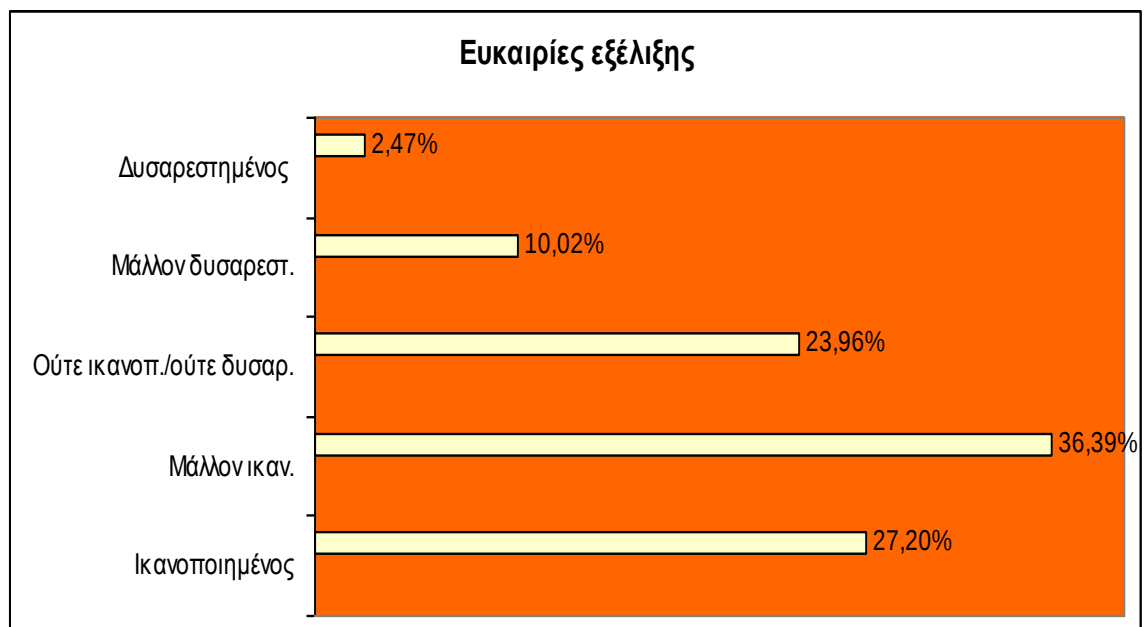
Σχήμα 5.7: Αναγνώριση



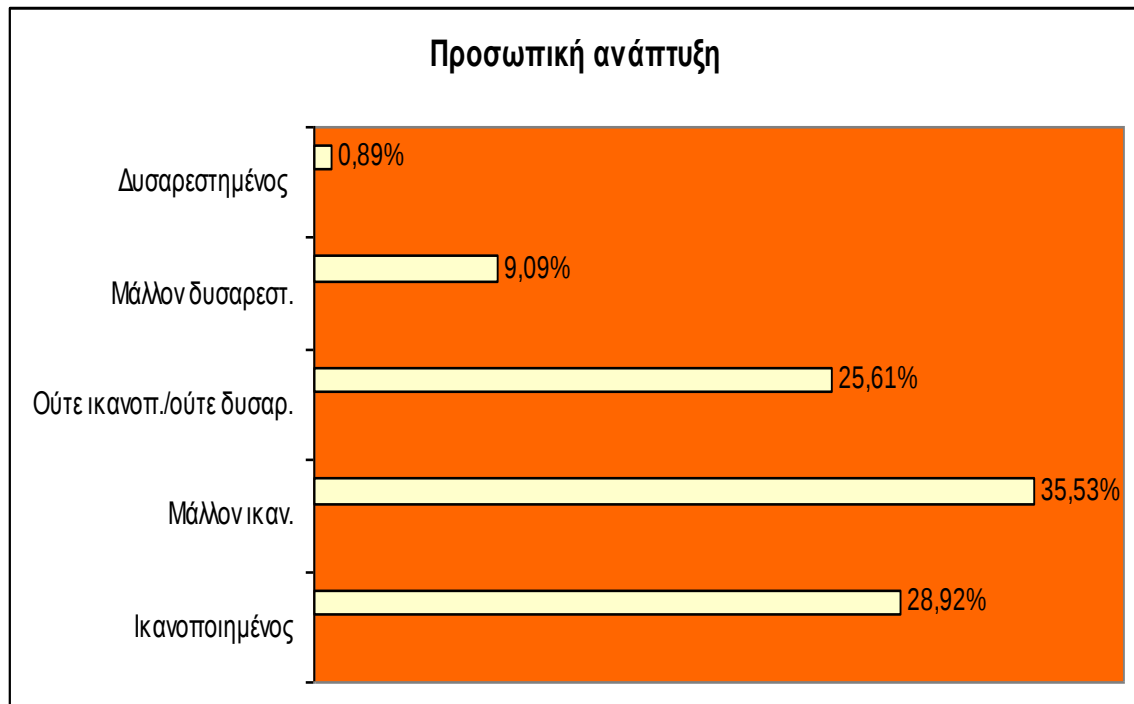
Στην κατηγορία αυτή ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό δείχνει να είναι μάλλον ικανοποιημένο από τις οικονομικές απολαβές. Αντίθετα όσον αφορά τις πρόσθετες παροχές υπάρχουν πολλοί που δεν φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι. Το κριτήριο της αναγνώρισης παρουσιάζει επίσης μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων που είναι δυσανεστημένοι.

Για την επόμενη κατηγορία που αναφέρεται στην ανάπτυξη έχουμε τα ακόλουθα:

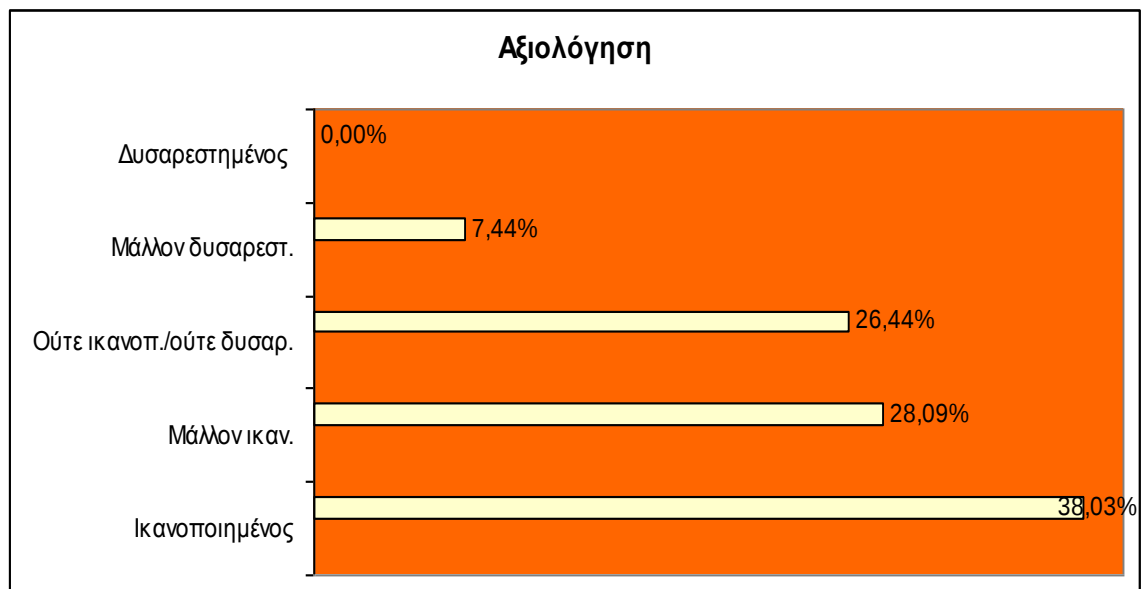
Σχήμα 5.8: Ευκαιρίες εξέλιξης



Σχήμα 5.9: Προσωπική Ανάπτυξη



Σχήμα 5.10: Αξιολόγηση

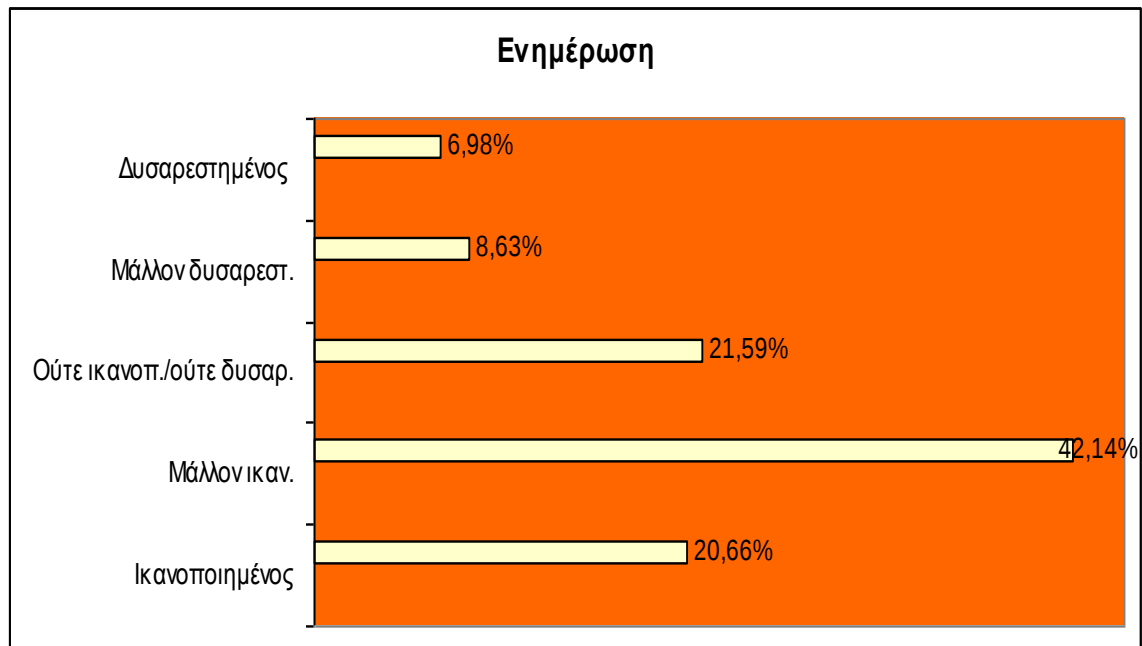


Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό εκείνων που είναι ικανοποιημένοι από την αξιολόγηση. Επιπλέον ούτε ικανοποιημένοι / ούτε δυσανεστημένοι φαίνεται να είναι οι

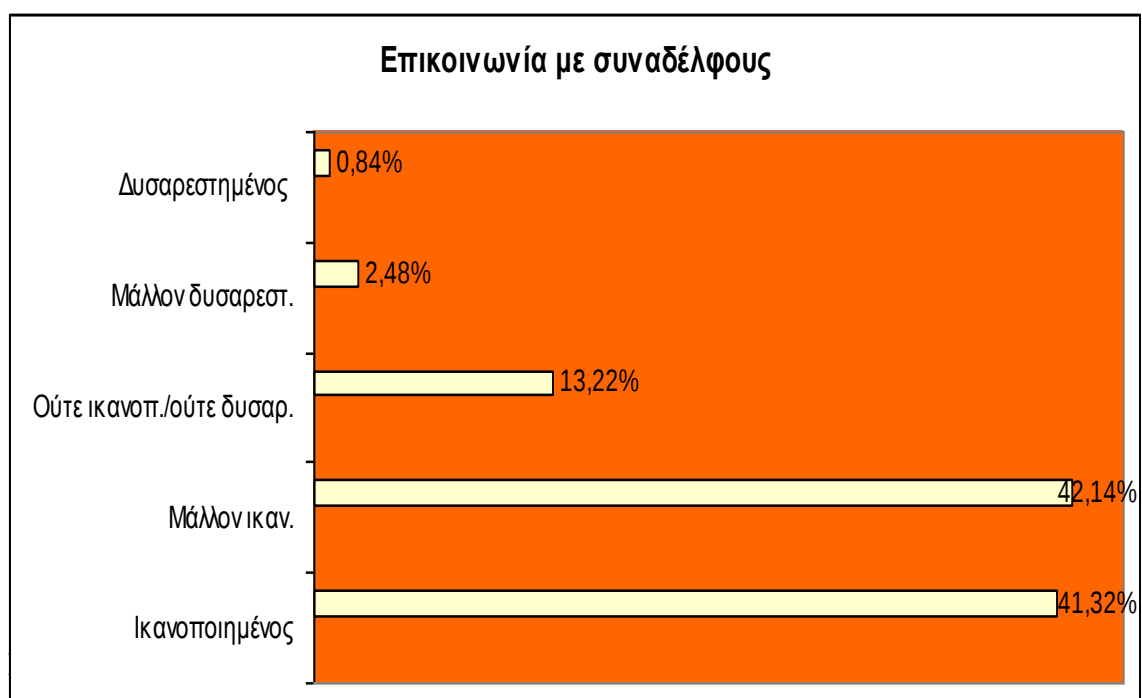
εργαζόμενοι από τις ευκαιρίες εξέλιξης και την προσωπική ανάπτυξη.

Η κατηγορία που ακολουθεί αφορά την επικοινωνία. Τα σχήματα που ακολουθούν παρουσιάζουν τα ποσοστά ικανοποίησης σε κάθε κατηγορία.

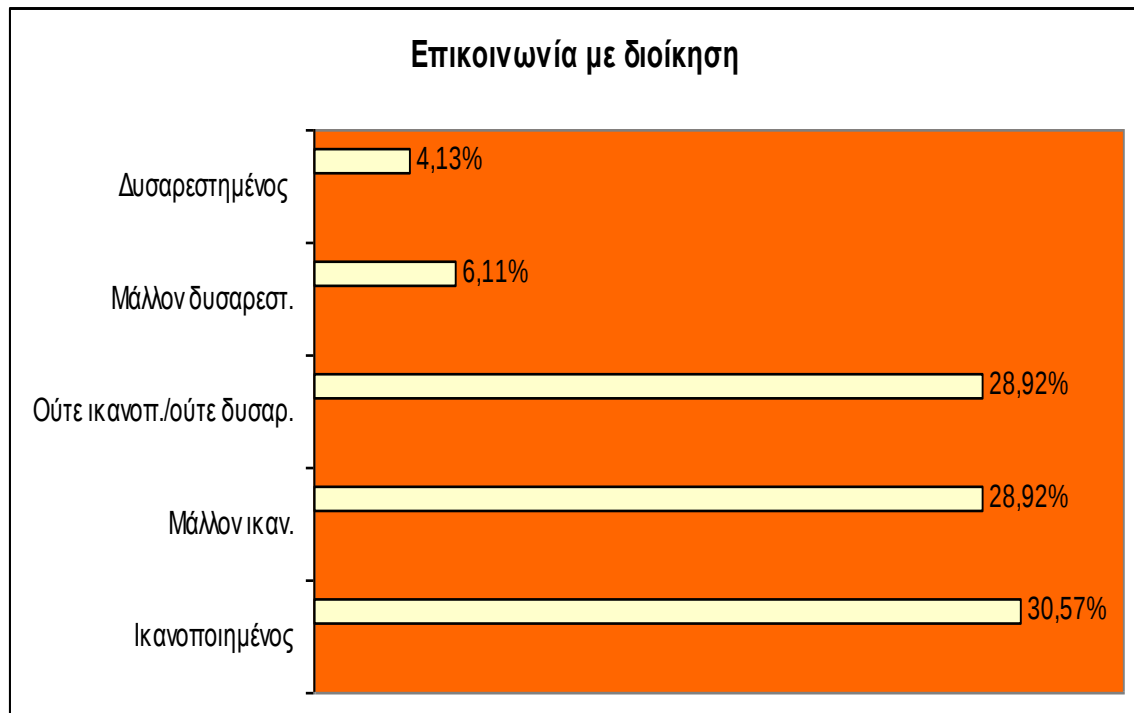
Σχήμα 5.11: Ενημέρωση



Σχήμα 5.12: Επικοινωνία με συναδέλφους



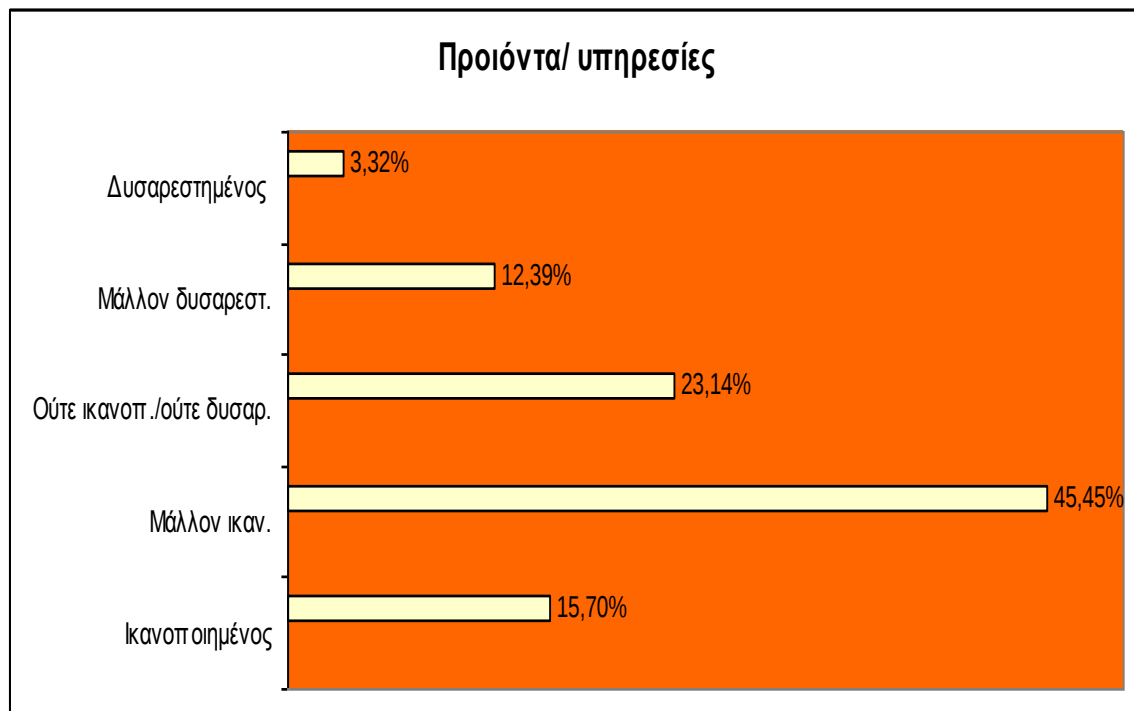
Σχήμα 5.13: Επικοινωνία με διοίκηση



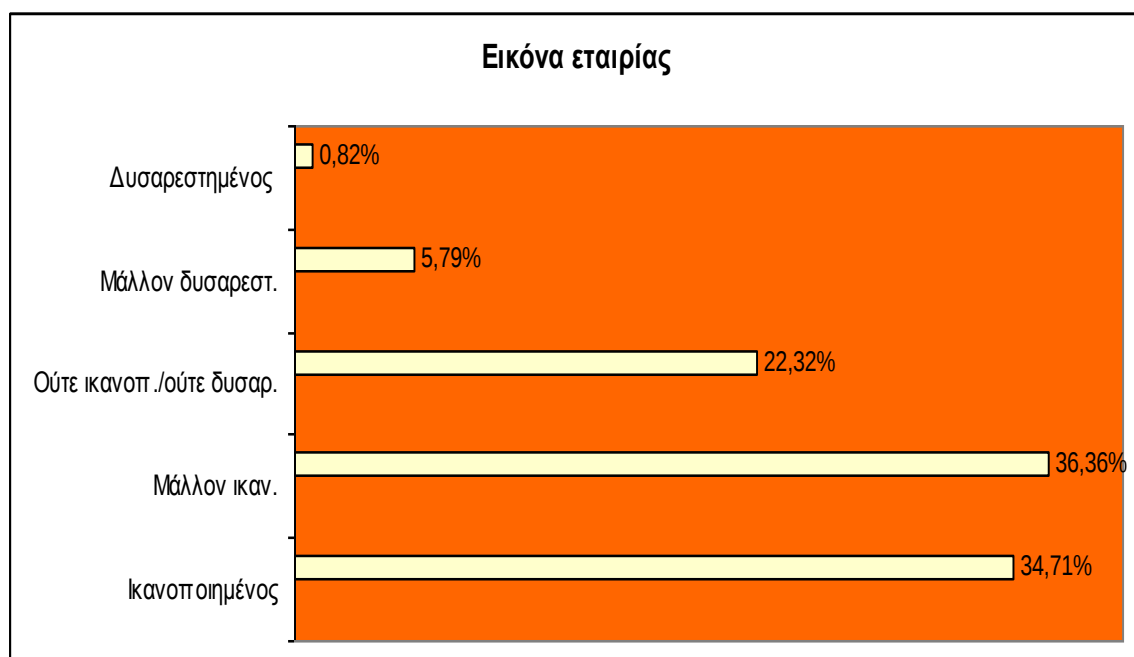
Από τα παραπάνω σχήματα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ ευχαριστημένοι από την από την επικοινωνία με τους συναδέλφους αλλά και με τη διοίκηση αφού τα ποσοστά ικανοποίησης είναι υψηλά. Σχετικά με την ενημέρωση σχεδόν οι μισοί δείχνουν μάλλον ικανοποιημένοι, ενώ σημαντικό ποσοστό δεν είναι ούτε ικανοποιημένοι / ούτε δυσανεστημένοι.

Και ακολουθεί η τελευταία κατηγορία της ικανοποίησης που αναφέρεται στην εταιρία.

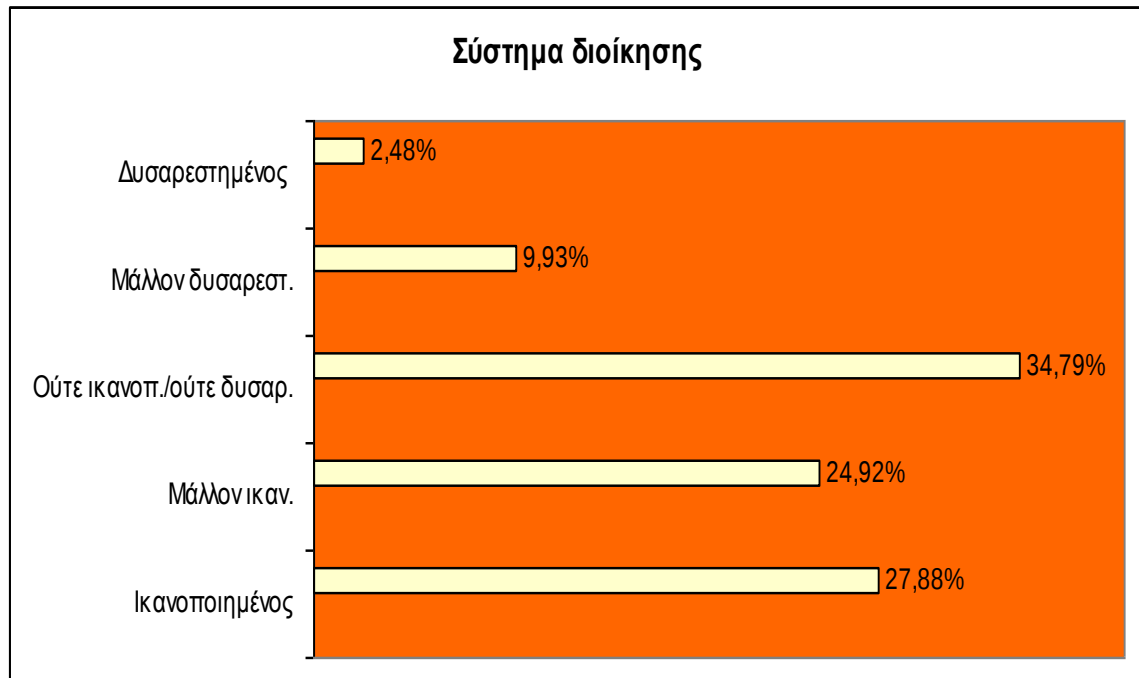
Σχήμα 5.14: Προϊόντα / υπηρεσίες



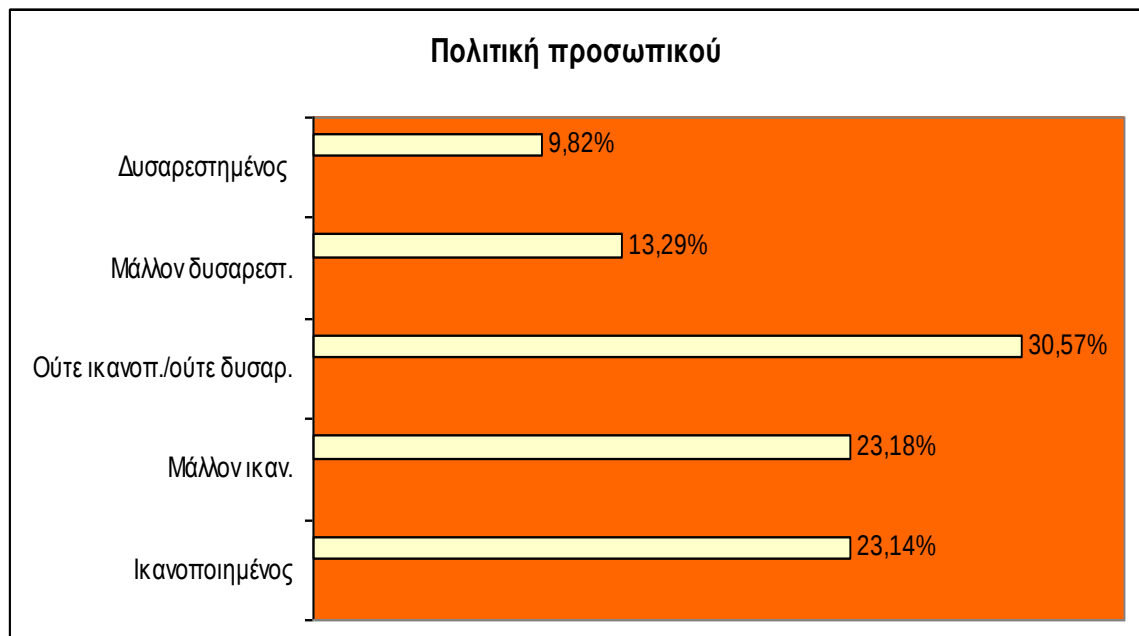
Σχήμα 5.15: Εικόνα εταιρίας



Σχήμα 5.16: Σύστημα διοίκησης



Σχήμα 5.17: Πολιτική προσωπικού



Τα στατιστικά αποτελέσματα δείχνουν ότι το ανθρώπινο δυναμικό είναι ικανοποιημένο από τα προσφερόμενα προϊόντα / υπηρεσίες αλλά και από την εικόνα της εταιρίας. Αξιοσημείωτο

είναι το γεγονός ότι το σύστημα διοίκησης αλλά και η πολιτική του προσωπικού δεν φαίνεται να ικανοποιεί ιδιαίτερα τους υπαλλήλους.

Τα παρακάτω αποτελέσματα μας ενημερώνουν για το προφίλ των υπαλλήλων, δίνοντας μας πληροφορίες για το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την προϋπηρεσία, τη βαθμίδα και τη θέση που κατέχουν στην Τράπεζα.

Σχήμα 5.19: Φύλο

Φύλο	Ποσοστό
Γυναίκα	39,29%
Άνδρας	60,71%

Σχήμα 5.20: Ηλικία

Ηλικία	Ποσοστό
ως 30 ετών	50,00%
31-40 ετών	43,75%
41-55 ετών	4,46%
>55 ετών	1,79%

Σχήμα 5.21: Οικογενειακή Κατάσταση

Κατάσταση	Ποσοστό
Άγαμος	60,33%
Έγγαμος	39,67%

Σχήμα 5.22: Προϋπηρεσία υπαλλήλων

Προϋπηρεσία	Ποσοστό
Έως 2 έτη	33,93%
2-5 έτη	32,14%
Πάνω από 5 έτη	33,93%

Σχήμα 5.23: Βαθμίδα εργασίας

Βαθμίδα	Ποσοστό
Υπάλληλος	75,90%
Στέλεχος	9,82%
Διευθυντής	14,28%

Σχήμα 5.24: Θέση εργασίας

Θέση	Ποσοστό
Κατάστημα	92,86%
Διοίκηση	7,14%

Σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι εργάζονται στα υποκαταστήματα της Τράπεζας και όχι στη διοίκηση. Επίσης οι περισσότεροι έχουν ηλικία έως 30 ετών. Όσον αφορά την προϋπηρεσία στην Τράπεζα είναι σχεδόν ίσα τα ποσοστά σε κάθε κατηγορία.

Όπως και στο ερωτηματολόγιο για τους εξωτερικούς πελάτες, έτσι και σε αυτό για τους εσωτερικούς πελάτες, οι ερωτηθέντες μπορούσαν να εκφράσουν τυχόν παρατηρήσεις, υποδείξεις και παράπονα από την μέχρι τώρα συνεργασία με την Τράπεζα αλλά και προτάσεις για βελτίωση. Τα παράπονα – σχόλια του ανθρώπινου δυναμικού θα μας υποδείξουν ποια σημεία χρειάζονται αλλαγές ή βελτίωση. Τα σημαντικότερα από αυτά καταγράφονται στη λίστα που ακολουθεί:

- Έλλειψη πρόσβασης στον ιστοχώρο της τράπεζας καθώς και σε ιστοσελίδες άλλων τραπεζών
- Ανεπαρκής εκπαίδευση προσωπικού στις προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα
- Νέα βελτιωμένη και πιο καλά οργανωμένη στρατηγική για αύξηση του πελατολογίου
- Θετική η προσπάθεια για ημερήσια ενημέρωση
- Πρόσθετες παροχές – bonus
- Δημιουργία συλλόγου προσωπικού με σκοπό την ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων

- Ενίσχυση της παρουσίας της τράπεζας στην τοπική κοινωνία με χορηγίες, εκδηλώσεις και πρωτοποριακές πρωτοβουλίες
- Κωδικοποίηση κανονισμών χορηγήσεων – καταθέσεων.
- Καλύτερο ωράριο εργασίας
- Αξιοκρατία και εφαρμογή του άρθρου 2 [παράγραφος 2] σχετικά με «την χρήση θεμιτών μέσων προς επίτευξη υπηρεσιακής εύνοιας»
- Η ασφυκτική πολιτική στα θέματα της τράπεζας στα θέματα χορηγήσεων αποτρέπει στους διευθυντές να ασκήσουν πιστοδοτική πολιτική
- Κατάργηση εκγριτκών ορίων
- Επισκέψεις των στελεχών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού στα καταστήματα για πιο εμπεριστατωμένη ενημέρωση και εικόνα του προσωπικού και τις ανάγκες του
- Οργάνωση σεμιναρίων
- Μεγαλύτερη πειθαρχία στο προσωπικό
- Καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και συνθήκες εργασίας
- Καλύτερες οικονομικές απολαβές και αμοιβές σύμφωνη με την συλλογική σύμβαση εργασίας των τραπεζών και προσμέτρηση πρόσθετων προσόντων κάθε υπαλλήλου
- Παροχή του επιδόματος ισολογισμού στο προσωπικό
- Αυστηρότερη διαδικασία επιλογής νέου προσωπικού
- Όχι στις συνεχείς μετακινήσεις του προσωπικού γιατί προκαλείται αναστάτωση
- Άμεση και γρήγορη προσαρμογή της τράπεζας στις εκάστοτε οικονομικές συνθήκες της κοινωνίας
- Ανταγωνιστικότερα προϊόντα και υπηρεσίες σε σχέση με άλλες τράπεζες

Από τα σχόλια και τις παρατηρήσεις του προσωπικού επιβεβαιώνονται και ενισχύονται τα ποσοστά δυσαρέσκειας στα επιμέρους κριτήρια όπως για παράδειγμα στο κριτήριο των πρόσθετων παροχών ή σε θέματα που αφορούν το σύστημα

διοίκησης. Παράλληλα μπορεί κανείς να διαπιστώσει κανείς την επιθυμία του προσωπικού για συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση αλλά και την ανάγκη για καλύτερη οργάνωση της διοίκησης.

5.2. Αποτελέσματα με τη μέθοδο MUSA

Έπειτα από την στατιστική ανάλυση των δεδομένων ακολούθησε και μια επεξεργασία με την μέθοδο πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA. Ακολουθήσαμε ακριβώς την ίδια διαδικασία όπως και στην ανάλυση των πελατών. Δημιουργήσαμε ένα λογιστικό φύλλο με τα δεδομένα εισόδου ορίσαμε τον αριθμό των κριτηρίων, τον τίτλο του προβλήματος, την κλίμακα ικανοποίησης και τον αριθμό των πελατών. Τα δεδομένα προέρχονταν από τις απαντήσεις του ανθρώπινου δυναμικού σε 17 ερωτήματα που αποτελούν και τις διαστάσεις ικανοποίησης.

Ο πίνακας που ακολουθεί αναφέρεται στα βάρη των κριτηρίων:

Σχήμα 5.25: Βάρη κριτηρίων

Κριτήριο	Βάρος κριτηρίου
Περιεχόμενο εργασίας	5.88%
Περιβάλλον εργασίας	5.88%
Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες	5.88%
Εργασιακή ασφάλεια	5.88%
Αμοιβές	5.40%
Πρόσθετες παροχές -bonus	4.87%
Αναγνώριση	5.15%
Ευκαιρίες εξέλιξης	5.88%
Προσωπική ανάπτυξη	5.88%
Αξιολόγηση	9.66%
Ενημέρωση	5.40%
Επικοινωνία με συναδέλφους	5.88%
Επικοινωνία με διοίκηση	5.60%
Προϊόντα /υπηρεσίες	5.88%
Εικόνα εταιρίας	5.88%

Σύστημα διοίκησης	5.88%
Πολιτική προσωπικού	5.06%
Ολική ικανοποίηση	

Το κριτήριο με το μεγαλύτερο βάρος είναι η αντικειμενική αξιολόγηση από τον προϊστάμενο. Ακολουθούν μερικά ισοβαρή κριτήρια όπως το περιεχόμενο και το περιβάλλον της εργασίας, οι αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες, η εργασιακή ασφάλεια, η προσωπική ανάπτυξη, η επικοινωνία με συναδέλφους, τα προϊόντα, η εικόνα της εταιρίας και το σύστημα διοίκησης. Η διάσταση της ικανοποίησης με το χαμηλότερο βάρος είναι οι πρόσθετες παροχές – bonus.

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τον μέσο δείκτη ολικής ικανοποίησης αλλά και τους μέσους δείκτες ικανοποίησης στις 17 διαστάσεις της ικανοποίησης έτσι όπως ορίστηκαν στο ερωτηματολόγιο.

Σχήμα 5.26: Μέσος δείκτης ικανοποίησης

Κριτήριο	Μέσος δείκτης ικανοποίησης
Περιεχόμενο εργασίας	78.03
Περιβάλλον εργασίας	86.53
Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες	75.54
Εργασιακή ασφάλεια	77.45
Αμοιβές	66.72
Πρόσθετες παροχές -bonus	55.71
Αναγνώριση	69.82
Ευκαιρίες εξέλιξης	75.16
Προσωπική ανάπτυξη	77.10
Αξιολόγηση	87.12
Ενημέρωση	70.73
Επικοινωνία με συναδέλφους	83.64
Επικοινωνία με διοίκηση	74.35
Προϊόντα /υπηρεσίες	71.02
Εικόνα εταιρίας	79.56
Σύστημα διοίκησης	71.62
Πολιτική προσωπικού	63.13

Ολική ικανοποίηση	82.96
-------------------	-------

Ο μέσος δείκτης ολικής ικανοποίησης είναι αρκετά υψηλός σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν. Οι εργαζόμενοι φαίνονται πολύ ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας και την αξιολόγηση. Αντίθετα λιγότερο ικανοποιημένοι φαίνονται να είναι από την πολιτική του προσωπικού.

Η μέθοδος Musa μας δίνει ακόμα ως δεδομένα εξόδου τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης που παρατίθενται παρακάτω :

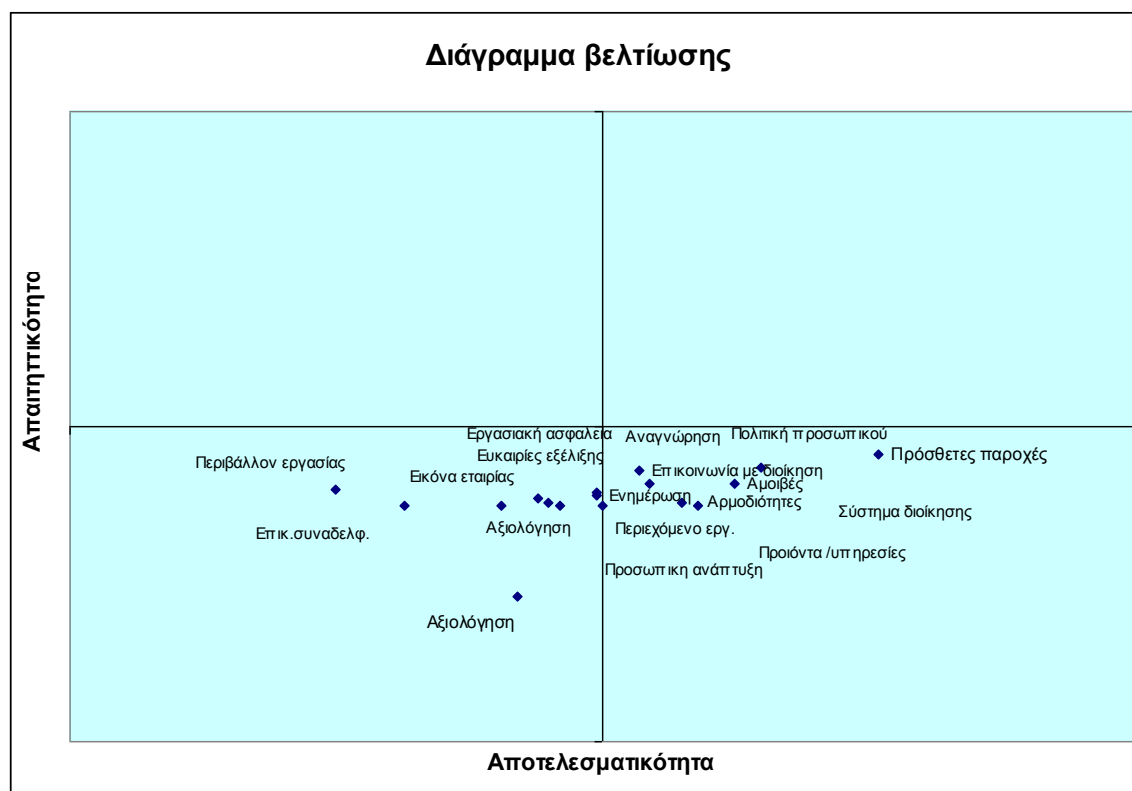
Σχήμα 5.27: Διάγραμμα Δράσης



Ένα μεγάλο μέρος των κριτηρίων βρίσκεται σε οριακά σημεία μεταξύ των περιοχών της περιοχής ισχύος και της μεταφοράς πόρων όπως η επικοινωνία με τους συναδέλφους, η εικόνα της εταιρίας, η εργασιακή ασφάλεια, οι ευκαιρίες εξέλιξης και η προσωπική ανάπτυξη. Στην περιοχή status quo βρίσκονται τα κριτήρια της αναγνώρισης, την πολιτική του προσωπικού, τις πρόσθετες παροχές, τις αμοιβές και της πολιτικής του προσωπικού. Ενώ στην περιοχή μακριά από τα οριακά σημεία είναι το κριτήριο αξιολόγησης.

Ακολουθεί το διάγραμμα βελτίωσης:

Σχήμα 5.28: Διάγραμμα βελτίωσης



Όλα τα κριτήρια βρίσκονται συγκεντρωμένα στα δυο τεταρτημόρια που βρίσκονται στο κάτω μέρος του διαγράμματος, εκ των οποίων το ένα είναι μια περιοχή χαμηλής απαιτητικότητας και χαμηλής αποτελεσματικότητας και μια περιοχή χαμηλής απαιτητικότητας και υψηλής αποτελεσματικότητας. Παρατηρούμε ότι τα είναι συγκεντρωμένα σε σημεία κοντά στις περιοχές που ενώνονται τα δυο τεταρτημόρια.

5.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανά ομάδα υπαλλήλων σύμφωνα με την προϋπηρεσία

Μετά την επεξεργασία των δεδομένων με τη βοήθεια του μοντέλου MUSA και της στατιστικής ανάλυσης σε όλο το δείγμα που επιλέχθηκε, επιχειρήσαμε μια περαιτέρω ανάλυση

ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού. Προσπαθήσαμε να μετρήσουμε την ικανοποίηση σε κάθε ομάδα ανάλογα με την προϋπηρεσία που έχουν οι υπάλληλοι, την ηλικία τους, την θέση που κατέχουν στην Τράπεζα και την βαθμίδα.

Σύμφωνα με το διαχωρισμό του προσωπικού ανάλογα με την προϋπηρεσία δημιουργήσαμε τρεις ομάδες. Η πρώτη κατηγορία αφορά υπαλλήλους με προϋπηρεσία μικρότερη από 2 έτη. Στους πίνακες που ακολουθούν μπορεί κανείς να διαπιστώσει πόσο ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι είναι οι υπάλληλοι από το σύντομο χρονικό διάστημα που εργάζονται για λογαριασμό της Τράπεζας.

Σχήμα 5.29: Βαθμίδα εργασίας

Βαθμίδα	Ποσοστό
Υπάλληλος	95,25%
Στέλεχος	0%
Διευθυντής	4,76%

Σχήμα 5.30: Θέση εργασίας

Θέση	Ποσοστό
Κατάστημα	90,47%
Διοίκηση	9,5%

Παρατηρούμε λοιπόν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων εργάζεται στα υποκαταστήματα της Τράπεζας. Επιπλέον είναι μικρό το ποσοστό των ατόμων αυτών που είναι διευθυντές, ενώ κανένας δεν εργάζεται σαν στέλεχος.

Ο παρακάτω πίνακας δείχνει την ικανοποίηση των υπαλλήλων σε καθένα από τα κριτήρια που περιέχει το ερωτηματολόγιο στο δεύτερο σκέλος και η τελευταία γραμμή αναφέρεται στην ολική ικανοποίηση από την μέχρι τώρα συνεργασία.

Σχήμα 5.31: Ικανοποίηση των υπαλλήλων στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Περιεχόμενο εργασίας	54,76%	28,57%	16,66%	0%	0%
Περιβάλλον εργασίας	66,66%	23,80%	9,52%	0%	0%
Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες	28,57%	26,19%	38,09%	7,14%	0%
Εργασιακή ασφάλεια	38,09%	33,33%	21,42%	4,76%	0%
Αμοιβές	26,19%	47,61%	19,04%	4,76%	2,38%
Πρόσθετες παροχές	19,04%	26,19%	30,95%	19,06%	4,76%
Αναγνώριση	40,47%	38,09%	16,66%	14,28%	0%
Ευκαιρίες εξέλιξης	30,95%	35,71%	26,19%	4,76%	0%
Προσωπική ανάπτυξη	45,23%	23,80%	26,19%	7,14%	0%
Αξιολόγηση	61,90%	16,66%	19,04%	4,76%	0%
Ενημέρωση	28,56%	38,09%	21,42%	2,38%	2,38%
Επικοινωνία με συναδέλφους	54,76%	40,47%	4,76%	7,15%	0%
Επικοινωνία με διοίκηση	47,61%	16,4%	33,33%	0%	2,4%
Προϊόντα/υπηρεσίες	30,95%	57,00%	11,90%	0%	0%
Εικόνα εταιρίας	54,76%	30,95%	14,28%	16,66%	0%
Σύστημα διοίκησης	38,90%	26,19%	33,33%	0%	0%
Πολιτική προσωπικού	35,74%	26,19%	26,19%	11,90%	0%
Συνολική ικανοποίηση από την εργασία στην τράπεζα	35,71%	38,09%	14,28%	0%	0%

Παρατηρούμε λοιπόν ότι παρά το σύντομο χρόνο συνεργασίας οι υπάλληλοι δείχνουν ικανοποιημένοι στα περισσότερα κριτήρια. Πιο συγκεκριμένα το περιεχόμενο και το περιβάλλον της εργασίας φαίνεται ότι ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν ακόμα μεγάλα ποσοστά ικανοποίησης όσον αφορά την αξιολόγηση και την προσωπική ανάπτυξη. Λιγότερο ικανοποιημένοι φαίνεται πως είναι από τις αμοιβές και τις πρόσθετες παροχές. Επίσης η επικοινωνία με τους συναδέλφους όσο και με τη διοίκηση φαίνεται να είναι καλή σύμφωνα με τα ποσοστά του πίνακα. Παράλληλα μεγάλο ποσοστό ικανοποίησης συναντά κανείς στο κριτήριο της εικόνας της εταιρίας. Επιπρόσθετα η συνολική ικανοποίηση κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα ενώ τα ποσοστά δυσαρέσκειας σε όλα τα κριτήρια είναι μικρά.

Η επόμενη κατηγορία είναι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 2-5 έτη. Ακολουθούν οι αντίστοιχοι πίνακες που αφορούν την ομάδα αυτή.

Σχήμα 5.32: Βαθμίδα εργασίας

Βαθμίδα	Ποσοστό
Υπάλληλος	74,35%
Στέλεχος	10,25%
Διευθυντής	12,82%

Σχήμα 5.33: Θέση εργασίας

Θέση	Ποσοστό
Κατάστημα	87,17%
Διοίκηση	12,83%

Μπορούμε και εδώ να κάνουμε την ίδια παρατήρηση όπως και προηγουμένως ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων με προϋπηρεσία 2-5 έτη εργάζεται στα καταστήματα. Επίσης τα ποσοστά των υπαλλήλων που είναι διευθυντές ή στελέχη είναι σχεδόν ίσα.

Ο επόμενος πίνακας δείχνει την ικανοποίηση των ερωτηθέντων της κατηγορίας αυτής σε κάθε ένα κριτήριο αλλά και τη συνολική ικανοποίηση.

Σχήμα 5.34: Ικανοποίηση των υπαλλήλων στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Περιεχόμενο εργασίας	23,07%	46,15%	15,3%	10,25%	5,12%
Περιβάλλον εργασίας	66,66%	15,38%	15,38%	2,56%	2,58%
Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες	30,76%	33,33%	25,64%	10,25%	0%
Εργασιακή ασφάλεια	23,07%	35,89%	30,76%	5,12%	5,16%
Αμοιβές	12,82%	41,02%	28,20%	15,38%	2,56%
Πρόσθετες παροχές	10,25%	28,20%	28,20%	17,94%	16,38%
Αναγνώριση	23,07%	38,46%	28,07%	2,65%	7,69%
Ευκαιρίες εξέλιξης	28,02%	38,46%	23,07%	5,12%	0%
Προσωπική ανάπτυξη	25,54%	43,58%	23,07%	7,69%	%
Αξιολόγηση	33,33%	38,46%	23,07%	5,12%	0%
Ενημέρωση	20,51%	41,02%	28,50%	2,56%	7,96%
Επικοινωνία με συναδέλφους	43,58%	41,02%	10,25%	5,12%	0%
Επικοινωνία με διοίκηση	28,20%	30,76%	25,64%	10,25%	5,12%
Προϊόντα/ υπηρεσίες	12,89%	43,58%	23,07%	17,94%	2,56%
Εικόνα εταιρίας	17,94%	35,89%	35,89%	10,25%	0%
Σύστημα διοίκησης	33,33%	20,51%	33,33%	12,8%	0%
Πολιτική προσωπικού	23,07%	17,94%	36,89%	10,25%	12,82%
Συνολική	25,64%	33,33%	25,64%	10,26%	0%

ικανοποίηση από την εργασία στην τράπεζα					
---	--	--	--	--	--

Μάλλον ικανοποιημένοι δείχνουν οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας στα περισσότερα κριτήρια. Το κριτήριο με τη μεγαλύτερη ικανοποίηση είναι αυτό που σχετίζεται με το περιβάλλον εργασίας. Όπως και στην προηγούμενη κατηγορία δυσαρέσκεια εμφανίζεται από τις πρόσθετες παροχές. Επιπλέον σημαντικό ποσοστό δυσαρέσκειας διαπιστώνεται στην πολιτική προσωπικού, στην ενημέρωση και την αναγνώριση. Σε σχέση με την προηγούμενη κατηγορία απαραίτητο είναι να αναφέρουμε ότι τα ποσοστά των ικανοποιημένων υπαλλήλων από την επικοινωνία με τους συναδέλφους αλλά και τη διοίκηση είναι μικρότερα. Και στην κατηγορία αυτή διαπιστώνουμε ότι η συνολική ικανοποίηση κυμαίνεται σε αρκετά υψηλά επίπεδα.

Η τρίτη και τελευταία κατηγορία αφορά υπαλλήλους που έχουν προϋπηρεσία περισσότερο από 5 έτη. Οι πίνακες που ακολουθούν μπορούν να μας σκιαγραφήσουν μια εικόνα της ικανοποίησης τους από την μακροχρόνια συνεργασία τους με την τράπεζα.

Σχήμα 5.35: Βαθμίδα εργασίας

Βαθμίδα	Ποσοστό
Υπάλληλος	48,71%
Στέλεχος	25,07%
Διευθυντής	25,64%

Σχήμα 5.36: Θέση εργασίας

Θέση	Ποσοστό
Κατάστημα	82,05%
Διοίκηση	17,95%

Διαπιστώνουμε σε σχέση με τις δυο προηγούμενες κατηγορίες ότι όσο αυξάνεται ο χρόνος συνεργασίας τόσο αυξάνεται το ποσοστό των υπαλλήλων που είναι στελέχη και διευθυντές αλλά και αυτών εργάζονται στη διοίκηση.

Ο πίνακας που ακολουθεί αφορά την ικανοποίηση των ερωτηθέντων αυτής της κατηγορίας στα επιμέρους κριτήρια.

Σχήμα 5.37: Ικανοποίηση των υπαλλήλων στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Περιεχόμενο εργασίας	15,38%	35,85%	33,33%	15,3%	0%
Περιβάλλον εργασίας	43,58%	30,76%	15,38%	10,25%	0%
Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες	23,07%	38,46%	28,20%	7,69%	0%
Εργασιακή ασφάλεια	17,94%	41,02%	23,07%	7,69%	10,25%
Αμοιβές	7,69%	25,64%	20,51%	25,64%	20,51%
Πρόσθετες παροχές	7,69%	23,07%	25,64%	30,76%	12,82%
Αναγνώριση	20,51%	17,94%	28,20%	15,38%	17,94%
Ευκαιρίες εξέλιξης	20,51%	28,20%	25,64%	20,51%	5,12%
Προσωπική ανάπτυξη	15,38%	38,46%	25,64%	17,94%	2,56%
Αξιολόγηση	15,38%	30,76%	38,46%	15,38%	0%
Ενημέρωση	12,82%	43,58%	15,38%	17,94%	5,12%
Επικοινωνία με συναδέλφους	23,07%	46,15%	25,64%	0%	2,56%
Επικοινωνία με διοίκηση	15,38%	38,46%	28,40%	10,25%	5,12%
Προϊόντα/ υπηρεσίες	2,56%	48,71%	35,89%	2,56%	2,56%
Εικόνα εταιρίας	23,07%	46,15%	17,94%	7,69%	7,69%
Σύστημα	10,25%	28,20%	33,33%	15,38%	0%

διοίκησης					
Πολιτική προσωπικού	20,25%	25,64%	15,38%	17,94%	23,82%
Συνολική ικανοποίηση από την εργασία στην τράπεζα	10,25%	38,46%	28,20%	7,96%	0%

Παρατηρούμε ότι σε αυτή την κατηγορία όπως και την προηγούμενη στα περισσότερα κριτήρια οι υπάλληλοι δείχνουν αρκετά ικανοποιημένοι. Μοναδικό κριτήριο που φαίνεται ότι έχουμε το μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης είναι αυτό που σχετίζεται με το περιβάλλον εργασίας. Στην κατηγορία αυτή τα περισσότερα κριτήρια παρουσιάζουν μικρά ποσοστά μεγάλης ικανοποίησης, όπως τα κριτήρια των προϊόντων, του συστήματος διοίκησης, της ενημέρωσης και της προσωπικής ανάπτυξης. Το κριτήριο των αμοιβών και πρόσθετων παροχών όπως και στις προηγούμενες κατηγορίες φαίνεται να δυσαρεστεί πολλούς εργαζόμενους. Επίσης το σύστημα διοίκησης και η αξιολόγηση συγκεντρώνουν μεγάλα ποσοστά δυσαρέσκειας σε σύγκριση με τις δυο προηγούμενες κατηγορίες. Τα ποσοστά που αφορούν την ολική ικανοποίηση κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα με την προηγούμενη κατηγορία όσον αφορά αυτούς που δηλώνουν μάλλον ικανοποιημένοι, ενώ το ποσοστό των πολύ ικανοποιημένων είναι το μικρότερο συγκριτικά με τις προηγούμενες ομάδες που μελετήσαμε.

5.4 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανά ομάδα υπαλλήλων σύμφωνα με την θέση εργασίας

Στην περίπτωση αυτή μελετήσαμε την ικανοποίηση χωρίζοντας τώρα το ανθρώπινο δυναμικό σε δυο μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με το αν εργάζονται στη διοίκηση ή σε κατάστημα. Έτσι προέκυψαν οι δυο πίνακες που ακολουθούν και αναφέρονται στην ικανοποίηση στις επιμέρους διαστάσεις. Ο πρώτος πίνακας αφορά τους εργαζόμενους της διοίκησης.

Σχήμα 5.38: Ικανοποίηση των υπαλλήλων στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Περιεχόμενο εργασίας	12,50%	37,50%	37,50%	12,50%	0%
Περιβάλλον εργασίας	75,00%	25,00%	0%	0%	0%
Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες	37,5%	37,50%	0%	12,50%	0%
Εργασιακή ασφάλεια	12,50%	3,50%	50,00%	0%	0%
Αμοιβές	37,50%	25,00%	25,00%	12,50%	0%
Πρόσθετες παροχές	25,00%	50,00%	25,00%	0%	12,50%
Αναγνώριση	37,50%	50,00%	0%	0%	12,50%
Ευκαιρίες εξέλιξης	37,50%	37,50%	12,50%	0%	12,50%
Προσωπική ανάπτυξη	37,50%	25,00%	25,00%	0%	12,50%
Αξιολόγηση	37,50%	50,00%	12,50%	0%	0%
Ενημέρωση	25,00%	50,00%	12,50%	0%	0%
Επικοινωνία με συναδέλφους	25,00%	62,50%	12,50%	0%	0%
Επικοινωνία με διοίκηση	12,50%	50,00%	25,00%	12,50%	0%
Προϊόντα/υπηρεσίες	12,50%	50,00%	25,00%	12,50%	0%
Εικόνα εταιρίας	25,00%	62,50%	12,50%	0%	0%
Σύστημα διοίκησης	25,00%	12,50%	62,50%	0%	0%
Πολιτική προσωπικού	37,50%	12,50%	32,50%	12,50%	23,82%
Συνολική ικανοποίηση από την εργασία στην τράπεζα	50,00%	25,00%	12,50%	0%	0%

Η πλειοψηφία των εργαζομένων της είναι ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας. Μάλιστα μεγάλα ποσοστά ικανοποίησης παρουσιάζονται όσον αφορά τις αμοιβές, τις ευκαιρίες εξέλιξης και την προσωπική εξέλιξη. Η εργασιακή ασφάλεια και το σύστημα διοίκησης φαίνεται ότι ούτε ικανοποιούν / ούτε δυσαρεστούν τους υπαλλήλους της διοίκησης. Τα υπόλοιπα κριτήρια παρουσιάζουν ποσοστά υψηλά που αφήνουν το προσωπικό μάλλον ικανοποιημένο. Επιπλέον η ολική ικανοποίηση δείχνει να ικανοποιεί πολύ τους μισούς από τους ερωτηθέντες αυτής της κατηγορίας.

Ακολουθεί ο δεύτερος πίνακας που αφορά υπαλλήλους των υποκαταστημάτων.

Σχήμα 5.39: Ικανοποίηση των υπαλλήλων στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Περιεχόμενο εργασίας	31,42%	39,04%	20,95%	6,66%	1,93%
Περιβάλλον εργασίας	58,09%	25,71%	12,38%	2,85%	0,95%
Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες	26,66%	32,38%	35,23%	5,71%	0%
Εργασιακή ασφάλεια	14,28%	39,04%	24,76%	4,76%	3,80%
Αμοιβές	11,42%	41,90%	22,85%	15,23%	5,71%
Πρόσθετες παροχές	27,61%	22,85%	30,47%	21,90%	10,47%
Αναγνώριση	24,76%	31,42%	29,42%	6,6%	4,76%
Ευκαιρίες εξέλιξης	26,66%	36,19%	26,71%	11,42%	1,90%
Προσωπική ανάπτυξη	38,09%	39,04%	24,76%	9,52%	0%
Αξιολόγηση	20%	27,61%	26,66%	7,61%	0%
Ενημέρωση	41,90%	43,80%	22,85%	8,57%	3,80%
Επικοινωνία με συναδέλφους	30,47%	42,85%	13,33%	1,90%	0%

Επικοινωνία με διοίκηση	16,19%	29,52%	30,47%	6,66%	2,85%
Προϊόντα/ υπηρεσίες	36,19%	44,76%	23,80%	12,38%	2,85%
Εικόνα εταιρίας	25,71%	35,23%	21,90%	6,66%	0,95%
Σύστημα διοίκησης	21,90%	27,61%	33,33%	10,47%	2,85%
Πολιτική προσωπικού	21,90%	23,80%	31,42%	13,33%	9,52%
Συνολική ικανοποίηση από την εργασία στην τράπεζα	21,90%	40%	23,80%	5,71%	0,95%

Παρατηρώντας τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνουμε ότι οι εργαζόμενοι στα υποκαταστήματα δείχνουν πολύ ικανοποιημένοι από το περιβάλλον εργασίας και την επικοινωνία με τους συναδέλφους. Αντίθετα δεν φαίνονται ούτε ικανοποιημένοι / ούτε δυσαρεστημένοι από τις πρόσθετες παροχές, την εικόνα της εταιρίας, το σύστημα διοίκησης και την πολιτική προσωπικού. Τα υπόλοιπα κριτήρια σύμφωνα με τα ποσοστά του πίνακα φαίνεται μάλλον να ικανοποιούν τους εργαζόμενους. Συγκρίνοντας τώρα τα αποτελέσματα αυτά με αυτά που προέκυψαν για τους εργαζόμενους της διοίκησης παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι στη διοίκηση είναι περισσότερο ευχαριστημένοι με τις οικονομικές απολαβές και τις πρόσθετες παροχές. Όμως και οι δυο ομάδες είναι πολύ ικανοποιημένες με το περιβάλλον εργασίας. Όσον αφορά την προσωπική ανάπτυξη και τις ευκαιρίες εξέλιξης έχουμε μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης στους εργαζομένους στη διοίκηση. Τέλος διαπιστώνουμε ότι η συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων στα υποκαταστήματα έχει χαμηλότερα ποσοστά από αυτό που αναφέρεται στους πολύ ικανοποιημένους της πρώτης ομάδας.

5.5 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ανά ομάδα υπαλλήλων σύμφωνα με την ηλικία

Συνεχίζοντας την επεξεργασία των ερωτηματολογίων, χωρίσαμε τους υπαλλήλους σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με την ηλικία, μελετήσαμε όμως δυο από αυτές, αυτές που το δείγμα μπορούσε να μας δώσει σημαντικές πληροφορίες.(έως 30 ετών, 31-40 ετών). Έτσι προέκυψαν τα ακόλουθα στοιχεία για την πρώτη περίπτωση.

Σχήμα 5.40: Βαθμίδα εργασίας

Βαθμίδα	Ποσοστό
Υπάλληλος	94,45%
Στέλεχος	4,19%
Διευθυντής	1,36%

Σχήμα 5.41: Θέση εργασίας

Θέση	Ποσοστό
Κατάστημα	90,16%
Διοίκηση	9,84%

Σχήμα 5.42: Οικογενειακή Κατάσταση

Κατάσταση	Ποσοστό
Άγαμος	91,16%
Έγγαμος	8,84%

Σχήμα 5.43: Προϋπηρεσία υπαλλήλων

Προϋπηρεσία	Ποσοστό
Έως 2 έτη	55,37%
2-5 έτη	36,06%
Πάνω από 5 έτη	8,57%

Οι παραπάνω πίνακες μας βοηθούν να σκιαγραφήσουμε το προφίλ της ομάδας που μελετάμε. Παρατηρώντας τα

αποτελέσματα διαπιστώνουμε ότι πρόκειται για υπαλλήλους με μικρό χρονικό διάστημα συνεργασίας με την τράπεζα και οι οποίοι εργάζονται κυρίως στα υποκαταστήματα.

Στον πίνακα που ακολουθεί φαίνεται η ικανοποίηση των υπαλλήλων στις επιμέρους διαστάσεις.

Σχήμα 5.44: Ικανοποίηση υπαλλήλων στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Περιεχόμενο εργασίας	34,42%	40,98%	16,39%	4,91%	3,30%
Περιβάλλον εργασίας	57,37%	27,86%	14,80%	0%	0%
Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες	22,95%	32,78%	37,70%	6,57%	0%
Εργασιακή ασφάλεια	18,09%	45,90%	19,67%	14,75%	1,64%
Αμοιβές	14,75%	22,95%	27,86%	21,31%	8,19%
Πρόσθετες παροχές	34,42%	34,42%	22,95%	4,94%	3,27%
Αναγνώριση	21,31%	44,26%	26,22%	6,55%	1,63%
Ευκαιρίες εξέλιξης	27,86%	40,98%	26,22%	4,91%	0%
Προσωπική ανάπτυξη	47,54%	22,96%	26,22%	3,27%	0%
Αξιολόγηση	24,59%	42,62%	19,67%	6,55%	4,91%
Ενημέρωση	42,62%	47,54%	6,55%	3,27%	0%
Επικοινωνία με συναδέλφους	32,78%	27,86%	31,14%	4,91%	3,27%
Επικοινωνία με διοίκηση	42,62%	47,54%	6,55%	3,27%	0%
Προϊόντα/υπηρεσίες	32,78%	27,86%	31,14%	4,91%	3,27%
Εικόνα εταιρίας	18,03%	47,54%	6,55%	3,27%	0%
Σύστημα διοίκησης	36,06%	37,70%	24,59%	1,69%	0%

Πολιτική προσωπικού	29,50%	26,22%	37,70%	6,55%	23,82%
Συνολική ικανοποίηση από την εργασία στην τράπεζα	26,22%	44,26%	19,67%	1,63%	0%

Παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι αυτής της ομάδας είναι ικανοποιημένοι από το περιβάλλον της εργασίας, την προσωπική ανάπτυξη, την ενημέρωση αλλά και την επικοινωνία με τους συναδέλφους. Λιγότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται από το περιεχόμενο της εργασίας, την εργασιακή ασφάλεια, την αναγνώριση, τις ευκαιρίες εξέλιξης, την αξιολόγηση, την εικόνα της εταιρίας, την επικοινωνία με τη διοίκηση και το σύστημα διοίκησης. Η δυσαρέσκεια τους φαίνεται στα κριτήρια που αναφέρονται στις αμοιβές και την πολιτική προσωπικού. Επίσης η ολική ικανοποίηση κυμαίνεται σε υψηλά επίπεδα.

Τα αποτελέσματα για την επόμενη κατηγορία συνοψίζονται παρακάτω:

Σχήμα 5.45: Βαθμίδα εργασίας

Βαθμίδα	Ποσοστό
Υπάλληλος	58,82%
Στέλεχος	20,60%
Διευθυντής	20,58%

Σχήμα 5.46: Θέση εργασίας

Θέση	Ποσοστό
Κατάστημα	85,29%
Διοίκηση	14,71%

Σχήμα 5.47: Οικογενειακή Κατάσταση

Κατάσταση	Ποσοστό
Άγαμος	35,8%

Έγγαμος	64,20%
---------	--------

Σχήμα 5.48: Προϋπηρεσία υπαλλήλου

Προϋπηρεσία	Ποσοστό
Έως 2 έτη	16,64%
2-5 έτη	23,07%
Πάνω από 5 έτη	60,29%

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες έχουν προϋπηρεσία μεγαλύτερη από 5 έτη, μάλιστα αρκετοί από αυτούς εργάζονται ως διευθυντές και στελέχη.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ικανοποίηση των υπαλλήλων (31-40 ετών) στις επιμέρους διαστάσεις της ικανοποίησης.

Σχήμα 5.49: Ικανοποίηση υπαλλήλων στα επιμέρους κριτήρια

Κριτήριο	Ικανοποιημένος	Μάλλον ικαν.	Ούτε ικαν./ούτε δυσαρ.	Μάλλον δυσαρ.	Δυσανεστημένος
Περιεχόμενο εργασίας	32,35%	29,41%	29,41%	8,82%	0%
Περιβάλλον εργασίας	63,25%	17,64%	11,76%	5,88%	1,47%
Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες	33,82%	38,2%	25,00%	5,88%	2,00%
Εργασιακή ασφάλεια	26,47%	51,47%	11,76%	7,35%	2,95%
Αμοιβές	14,70%	38,23%	25,00%	14,70%	7,35%
Πρόσθετες παροχές	23,52%	32,35%	29,41%	17,64%	13,23%
Αναγνώριση	32,35%	30,88%	22,05%	11,76%	1,47%
Ευκαιρίες εξέλιξης	16,17%	39,70%	27,94%	10,29%	0,01%
Προσωπική ανάπτυξη	39,70%	38,23%	27,94%	10,29%	5,88%
Αξιολόγηση	16,17%	39,70%	20,58%	1,47%	0%

Ενημέρωση	16,17%	38,23%	28,90%	10,29%	5,88%
Επικοινωνία με συναδέλφους	39,70%	38,23%	20,58%	1,47%	0%
Επικοινωνία με διοίκηση	25,00%	29,41%	33,82%	7,35%	4,42%
Προϊόντα/ υπηρεσίες	13,23%	42,64%	29,41%	7,35%	7,35%
Εικόνα εταιρίας	38,23%	33,82%	16,17%	11,76%	2,94%
Σύστημα διοίκησης	23,52%	25,00%	32,35%	13,23%	5,88%
Πολιτική προσωπικού	22,05%	25,00%	27,90%	10,29%	14,70%
Συνολική ικανοποίηση από την εργασία στην τράπεζα	22,05%	35,29%	35,20%	7,35%	2,94%

Με τη βοήθεια των παραπάνω αποτελεσμάτων διαπιστώνουμε ότι οι υπάλληλοι της κατηγορίας αυτής είναι πολύ ικανοποιημένοι από το περιβάλλον και το περιεχόμενο εργασίας, την αναγνώριση, την προσωπική ανάπτυξη, την επικοινωνία με τους συναδέλφους αλλά και την εικόνα της εταιρίας. Λιγότερο ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι από τις παροχές, τις αμοιβές, τις ευκαιρίες εξέλιξης και την αξιολόγηση. Η επικοινωνία με τη διοίκηση, η πολιτική του προσωπικού και το σύστημα διοίκησης φαίνεται ότι δεν τους αφήνει ούτε ικανοποιημένους αλλά ούτε και δυσαρεστημένους.

Αν τώρα συγκρίνουμε τα δυο αυτά δείγματα παρατηρούμε ότι και στις δυο περιπτώσεις, οι υπάλληλοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από το περιβάλλον της εργασίας και την προσωπική ανάπτυξη και την επικοινωνία με τους συναδέλφους. Όσον αφορά τις πρόσθετες παροχές περισσότεροι ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι της πρώτης ομάδας. Επιπρόσθετα οι τελευταίοι φαίνεται να έχουν καλύτερη εικόνα για την εταιρία και την ενημέρωση από αυτούς της δεύτερης κατηγορίας. Ακόμα το κριτήριο της πολιτικής του προσωπικού φαίνεται και στις δυο περιπτώσεις να μην αφήνει το προσωπικό

ούτε ικανοποιημένο / ούτε δυσαρεστημένο. Τέλος όσον αφορά την ολική ικανοποίηση από την εργασία στην Τράπεζα και οι ομάδες δεν φαίνονται ιδιαίτερα ικανοποιημένες.

5.6 Γενική Ανασκόπηση – Συμπεράσματα

- Οι υπάλληλοι δείχνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από το περιβάλλον και το περιεχόμενο της εργασίας
- Λιγότεροι ευχαριστημένοι δείχνουν να είναι από τις αμοιβές και τις πρόσθετες παροχές και την αναγνώριση
- Ούτε ικανοποιημένοι / ούτε δυσαρεστημένοι φαίνεται πως είναι το ανθρώπινο δυναμικό από την επικοινωνία με τη διοίκηση, το σύστημα διοίκησης και την πολιτική του προσωπικού
- Η συνολική ικανοποίηση από την τράπεζα κυμαίνεται σε αρκετά ικανοποιητικά επίπεδα
- Τα ποσοστά για το προσωπικό που είναι δυσαρεστημένο σε όλα τα κριτήρια είναι μικρό
- Όσο αυξάνεται η προϋπηρεσία και ο χρόνος συνεργασίας παρουσιάζονται μικρότερα ποσοστά ικανοποίησης στα περισσότερα κριτήρια
- Η πλειοψηφία των εργαζομένων συνεργάζονται μικρό χρονικό διάστημα με την Τράπεζα
- Σε γενικές γραμμές οι υπάλληλοι της διοίκησης παρουσιάζουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης σε σχέση με τους υπαλλήλους των υποκαταστημάτων στα περισσότερα κριτήρια

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΕΚΤΑΣΕΙΣ

**Σοφία σημαίνει να διατηρείς
μια αίσθηση πως εμπεριέχουν
σφάλμα όλες οι απόψεις μας και
οι ιδέες , πως υπάρχει αβεβαιότητα
και αστάθεια στα πράγματα
εκείνα που περισσότερο υπολογίζουμε.
(Gerald Brenan)**

6.1. Γενικά Συμπεράσματα

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον παραπάνω τραπεζικό οργανισμό αποτελεί κίνητρο για αλλαγές και βελτιώσεις για να αυξηθεί η ικανοποίηση τόσο των πελατών όσο και των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα και τα στατιστικά όσο και αυτά που προέκυψαν από την πολυκριτήρια μέθοδο MUSA δείχνουν να είναι αρκετά ικανοποιητικά για την τράπεζα.

Σε γενικές γραμμές οι πελάτες είναι πολύ ευχαριστημένοι από την συνεργασία τους με αυτό τον φορέα. Τα μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης φαίνεται να προέρχονται από την σχέση τους με το προσωπικό και την ταχύτητα εξυπηρέτησης. Οι περισσότεροι μάλιστα θα σύστηναν την τράπεζα σε κάποιο γνωστό / φίλο ή συγγενή. Θεωρούν ότι οι όροι συνεργασίας είναι ίδιες με άλλες τράπεζες που συνεργάζονται. Μειωμένη ικανοποίηση έχουν από τις υπηρεσίες του web-banking και των εξειδικευμένων προϊόντων.

Από την άλλη το ανθρώπινο δυναμικό δείχνει αρκετά ευχαριστημένο από το περιεχόμενο της εργασίας, το περιβάλλον και τις αρμοδιότητες του. Αυτό που δεν φαίνεται να ικανοποιεί αρκετά τους εργαζόμενους είναι οι αμοιβές, οι πρόσθετες παροχές και οι ευκαιρίες εξέλιξης. Επίσης ένα σεβαστό ποσοστό υπαλλήλων υποστηρίζει ότι η επικοινωνία του με την διοίκηση ή με τους συναδέλφους έχει προβλήματα. Όμως η συνολική ικανοποίηση του προσωπικού κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

6.2 Προτάσεις βελτίωσης

Ο βασικός στόχος της έρευνας ήταν να προτείνουμε αλλαγές και βελτιώσεις στην πολιτική που ακολουθούσε μέχρι σήμερα το τραπεζικό ίδρυμα. Προτείνονται λοιπόν βελτιώσεις και αλλαγές στα εξής:

Νέα οργανωσιακή κουλτούρα

Η βασική πηγή αλλαγών ξεκινά μέσα από τη διοίκηση που θα ήταν απαραίτητο να εστιαστεί στα εξής:

- ✓ Σχεδιασμός και ανάπτυξη νέων προϊόντων – υπηρεσιών
- ✓ Νέα κριτήρια πρόσληψης προσωπικού
- ✓ Ενίσχυση της συχνότητας των συναντήσεων στελεχών των καταστημάτων με τα τμήματα της διοίκησης
- ✓ Επαναπροσδιορισμός του ορισμού της ποιότητας
- ✓ Σχεδιασμός και υλοποίηση νέων εκπαιδευτικών προγραμμάτων για το ανθρώπινο δυναμικό
- ✓ Εσωτερικές μετρήσεις απόδοσης
- ✓ Συνεχείς μετρήσεις των εξωτερικών πελατών
- ✓ Καθορισμός και περιγραφή αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων

Ουσιαστικά ένα καλά εκπαιδευμένο προσωπικό με ενισχυμένο το αίσθημα της ευθύνης αλλά και με μεγαλύτερη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών θα εξασφαλίσει στην Τράπεζα μια πιο υγιή σχέση με τους πελάτες.

Χρήση νέων τεχνολογιών

Προκειμένου να αντιμετωπίσει η Τράπεζα το ανταγωνιστικό κλίμα που επικρατεί σήμερα και να ισχυροποιήσει τη θέση της, κρίνεται απαραίτητη εισαγωγή των νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων στις διαδικασίες λειτουργίας, όπως:

- ✓ Περισσότερα μηχανήματα αυτόματης ανάληψης
- ✓ Τερματικά σε σημεία πωλήσεων (EFT/POS)
- ✓ Συστήματα τηλεξυπηρέτησης
- ✓ Χρήση πληροφοριακών συστημάτων διοίκησης
- ✓ Υιοθέτηση του διεθνούς συστήματος τραπεζικών συναλλαγών
- ✓ Προγράμματα ανάλυσης κινδύνων
- ✓ Υπηρεσία phone banking
- ✓ Σύστημα δυσμενών: ΤΕΙΡΕΣΙΑΣ
- ✓ Σύστημα εξυπηρέτησης καταναλωτικών δανείων

Η συνεχή εξέλιξη και προσαρμογή της Τράπεζας στα νέα τεχνολογικά δεδομένα προσφέρει στους πελάτες της νέες βελτιωμένες και πιο αξιόπιστες υπηρεσίες, ενώ ταυτόχρονα

διευκολύνει το ανθρώπινο δυναμικό μειώνοντας το χρόνο εξυπηρέτησης.

Βελτίωση εξυπηρέτησης εξωτερικών πελατών

Όσον αφορά τη σχέση πελατών – εργαζομένων, οι πελάτες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εξυπηρέτηση στα υποκαταστήματα, ωφέλιμο λοιπόν θα ήταν να ενισχυθεί η παρούσα κατάσταση μέσα από:

- ✓ Ενθάρρυνση προσωπικού για ανάληψη πρωτοβουλιών
- ✓ Νέες θέσεις υπαλλήλων για την εξυπηρέτηση των πελατών
- ✓ Άτυπες συζητήσεις με πελάτες για διαπίστωση και αξιοποίηση των παραπόνων
- ✓ Συνεχή παρακολούθηση σωστής λειτουργίας και ανεφοδιασμού των μηχανημάτων αυτόματης ανάληψης
- ✓ Σχετικά Μείωση χρόνου μεταξύ της εισόδου του πελάτη και της έναρξης εξυπηρέτησης
- ✓ Μέτρηση της ταχύτητας απάντησης στις τηλεφωνικές κλήσης και απάντηση στην αλληλογραφία
- ✓ Καταγραφή του χρόνου επίλυσης

Ήδη από τα αποτελέσματα της εργασίας φαίνεται ότι οι πελάτες είναι πολύ ικανοποιημένοι οπότε είναι σημαντικό για την εικόνα της η τράπεζα να ενισχύσει ακόμα περισσότερο αυτό το στοιχείο μέσα από απλές διαδικασίες και αλλαγές.

Ικανοποίηση προσωπικού

Σε όλες τις βελτιώσεις που έχουν ειπωθεί θα παίζουν σημαντικό ρόλο μεταβλητές που αφορούν την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού όπως:

- ✓ Η ενίσχυση της επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων
- ✓ Αποτελεσματικότητα στην ομαδική εργασία
- ✓ Καλύτερες αμοιβές βάσει απόδοσης
- ✓ Υψηλή εμπιστοσύνη
- ✓ Ευελιξία κινήσεων
- ✓ Ενεργή συμμετοχής στις αποφάσεις
- ✓ Αναγνώριση και ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη

Αν δεν συνειδητοποιήσουν οι υπάλληλοι τις αρμοδιότητες της εργασίας τους, τον κοινό στόχο για συνεχή βελτίωση και δεν γίνουν υποστηρικτές αυτής της προσπάθειας μέσα από κλίμα συνεργασίας τότε καμία προσπάθεια δεν θα φέρει ουσιαστικά αποτελέσματα. Χρειάζεται συλλογική δουλειά με ενεργή συμμετοχή σε κάθε προσπάθεια βελτίωσης.

6.3. Σύγκριση αποτελεσμάτων εξωτερικών – εσωτερικών πελατών

Τόσο τα αποτελέσματα των εσωτερικών, τόσο και αυτά των εξωτερικών πελατών δείχνουν ότι μεταξύ τους υπάρχει μια καλή σχέση αφού οι πελάτες δηλώνουν πολύ ευχαριστημένοι από την φιλικότητα του προσωπικού, την ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης, τις ικανότητες και γνώσεις αλλά και τις προτεινόμενες λύσεις από τους υπαλλήλους. Αυτό θα πρέπει να αποτελέσει πυρήνα των αλλαγών προκειμένου να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα αλλά και να ενισχυθεί αν είναι εφικτό η καλή επικοινωνία και σχέση πελατών και υπαλλήλων. Οι βελτιώσεις λοιπόν είναι απαραίτητο να γίνουν με τέτοιο τρόπο ώστε αυτή η σχέση να μην επηρεαστεί αλλά αντίθετα να γίνει πιο ισχυρή. Όσο καταφέρουμε να αυξήσουμε την ικανοποίηση του προσωπικού για παράδειγμα βελτιώνοντας τις αποδοχές, τόσο πιο αποδοτικός θα γίνει ο υπάλληλος που θα εξυπηρετήσει τον πελάτη αφήνοντας τον τελευταίο πολύ ευχαριστημένο.

6.4. Μελλοντικές επεκτάσεις

Σήμερα που η οικονομική κατάσταση παγκοσμίως είναι τόσο ρευστή, οι τράπεζες θα πρέπει να ενεργοποιήσουν τους μηχανισμούς τους προκειμένου να αντιμετωπίζουν κάθε δυσκολία αλλά και να ανταποκρίνονται στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις τόσο των πελατών όσο και του προσωπικού. Και αφού κοινός παρονομαστής και των δυο είναι η ικανοποίηση τους από το τραπεζικό ίδρυμα, θα πρέπει η

τελευταία να μετράτε συχνά προκειμένου η διοίκηση να έρχεται αντιμέτωπη με τα ουσιαστικά ζητήματα που χρειάζονται βελτιώσεις. Το να καταφέρει ένα τραπεζικό ίδρυμα να έχει ευχαριστημένους πελάτες και υπαλλήλους δεν είναι ακατόρθωτο αρκεί να αφουγκράζεται την δυσαρέσκεια, τα παράπονα, τις ανάγκες, τις απαιτήσεις μέσα από ερωτηματολόγια, προσωπικές συνεντεύξεις αλλά και άλλες μεθόδους που μπορούν να της δώσουν τα απαραίτητα στοιχεία προκειμένου να προχωρήσει σε αλλαγές της πολιτικής που ακολουθούσε μέχρι σήμερα. Κάθε τράπεζα μπορεί να οργανώνει σε ετήσια βάση μετρήσεις ικανοποίησης εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Μπορεί ακόμα μια μελέτη να εστιαστεί σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα όπως ικανοποίηση από πιστωτικές κάρτες ή δάνεια. Στο προσωπικό οι μετρήσεις ικανοποίησης μπορούν να πραγματοποιούνται ακόμα πιο συχνά μέσω φύλλων αξιολόγησης, ερωτηματολόγια και προσωπικές συνεντεύξεις. Πέρα από τις κλασσικές μεθόδους μέτρησης της ικανοποίησης, κάθε τράπεζα θα μπορούσε να οργανώσει ένα τμήμα παραπόνων που καθημερινά κάθε πελάτης ή εργαζόμενος θα μπορεί να εκφράσει την δυσαρέσκεια του ή την ικανοποίηση του.

Απαραίτητο σε κάθε προσπάθεια μέτρησης της ικανοποίησης να επιλέγεται και η κατάλληλη μέθοδος που θα παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα. Συνεπώς τα συστήματα μέτρησης της ικανοποίησης πρέπει να βελτιώνονται συνεχώς.

Εξέλιξη των μεθόδων μέτρησης ικανοποίησης

Μια σημαντική προσπάθεια στην εξέλιξη της μέτρησης ικανοποίησης αποτελούν η ανάπτυξη και εφαρμογή μόνιμων βαρομέτρων ικανοποίησης όπως:

- ✓ Βραβείο ποιότητας Malcolm Baldrige
- ✓ Εθνικά βαρόμετρα ικανοποίησης (γερμανικό / σουηδικό βαρόμετρο ικανοποίησης)
- ✓ Κλαδικά βαρόμετρα ικανοποίησης
- ✓ Χρήση του Αμερικάνικου δείκτη ποιότητας

Ο βασικός στόχος των βαρομέτρων ικανοποίησης είναι η συλλογή δεδομένων για τη συγκριτική ανάλυση των επιδόσεων των επιχειρήσεων, όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών

και την παρακολούθηση των μεταβολών του ολικού ή των μερικών δεικτών ικανοποίησης κατά τη διάρκεια του χρόνου.

Ακόμα και η χρήση του μοντέλου Servqual αποτελεί την προσπάθεια ανάπτυξης ενός μόνιμου βαρομέτρου ικανοποίησης που παρέχει ένα σταθερό αριθμό διαστάσεων ικανοποίησης δίνοντας την ευκαιρία στο χρήστη για συγκριτική ανάλυση και παρακολούθηση των μεταβολών της ποιότητας.

Υπολογισμός δεικτών βελτίωσης

Οι δείκτες βελτίωσης που δίνουν τη δυνατότητα σε μια τράπεζα να μετρήσει τις επιδόσεις είναι:

- ✓ Αριθμός πελατών
- ✓ Δαπάνες προσωπικού ως ποσοστό κύκλου εργασιών
- ✓ Μικτά κέρδη ανά εργαζόμενο
- ✓ Ύψος καταθέσεων ανά εργαζόμενο
- ✓ Ύψος χορηγήσεων ανά εργαζόμενο
- ✓ Αριθμός πελατών ανά εργαζόμενο
- ✓ Ευρήματα από έρευνες πελατείας
- ✓ Αριθμός περατωθέντων έργων
- ✓ Αποτελέσματα ερευνών στάσεων προσωπικού
- ✓ Ποιοτική αξιολόγηση προμηθευτών
- ✓ Αριθμός παραπόνων πελατών
- ✓ Ποσοστό επίλυσης παραπόνων
- ✓ Στοιχεία κόστους ποιότητας
- ✓ Αποδοτικότητα επενδύσεων για βελτίωση ποιότητας
- ✓ Αριθμός και ποσοστό συμμετασχόντων στα παραπάνω έργα
- ✓ Αριθμός ομάδων βελτίωσης ποιότητας

Για οποιαδήποτε βελτίωση και αλλαγή είναι απαραίτητο να θυμάται κανείς ότι για να έχει μια τράπεζα ικανοποιημένους πελάτες θα πρέπει πρώτα να είναι ικανοποιημένο το προσωπικό.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγια ικανοποίησης πελατών από διεθνείς τράπεζες

Παρακάτω παρατίθενται μερικά ερωτηματολόγια που πραγματοποίησαν οι μεγαλύτερες τράπεζες του κόσμου για να μετρήσουν την ικανοποίηση των πελατών τους.

1)Ερωτηματολόγιο της Bank Of America Corporation

Bank of America Corporation AML Questionnaire

Name of Entity Completing Questionnaire:

Bank of America Corporation, on behalf of its subsidiaries and affiliates

Date Completed: June 5, 2007

Completed by:

William J. Fox

Title: Global Anti-Money Laundering Executive

Position: Senior Vice President

Email Address: william.fox@bankofamerica.com

I. General AML Policies, Practices and Procedures:

1. Does the AML compliance program require approval of the Financial Institution's (FI's) Board or a senior committee thereof?

Y ☒ N ☐ o

2. Does the FI have a legal and regulatory compliance program that includes a designated Compliance officer that is responsible for coordinating and overseeing the AML program on a day-to-day basis, which has been approved by senior management of the FI?

Y ☒ N ☐ o

3. Has the FI developed written policies documenting the processes that they have in place to prevent, detect and report suspicious transactions that has been approved by senior management?

Y ☒ N ☐ o

4. In addition to inspections by the government supervisors/regulators, does the FI client have an internal audit function or other independent third party that assesses AML policies and practices on a regular basis?

Y ☒ N ☐ o

5. Does the FI have a policy prohibiting accounts/relationships with shell banks (A shell bank is defined as a bank incorporated in a jurisdiction in which it has no physical presence and which is unaffiliated with a regulated financial group.)?

Y ☒ N ☐ o

6. Does the FI have policies covering relationships with politically exposed persons consistent with industry best practices?

Y ☒ N ☐ o

7. Does the FI have appropriate record retention procedures pursuant to applicable law? Y ☒ N ☐ o

8. Does the FI require that its AML policies and practices be applied to all branches and subsidiaries

of the FI both in the home country and in locations outside of the home country?

Y ☒ N ☐ o

II. Risk Assessment

9. Does the FI have a risk focused assessment of its customer base and transactions of its customers?

Y ☒ N ☐ o

10. Does the FI determine the appropriate level of enhanced due diligence necessary for those categories of customers and transactions that the FI has reason to believe pose a heightened risk of illicit activities at or through the FI?

Y ☒ N ☐ o

III. Know Your Customer, Due Diligence and Enhanced Due Diligence

11. Has the FI implemented systems for the identification of its customers, including customer information in the case of recorded transactions, account opening, etc. (for example; name, nationality, street address, telephone number, occupation, age/ date of birth, number and type of valid official identification, as well as the name of the country/state that issued it)?

Y ☒ N ☐ o

12. Does the FI have a requirement to collect information regarding its customers' business activities?

Y ☒ N ☐ o

13 Does the FI collect information and assess its FI customers' AML policies or practices? Y ☒ N ☐ o

14. Does the FI have procedures to establish a record for each customer noting their respective identification documents and Know Your Customer Information collected at account opening?

Y ☒ N ☐ o

15. Does the FI take steps to understand the normal and expected transactions of its customers based on its risk assessment of its customers?

Y ☒ N ☐ o

Bank of America Corporation

AML Questionnaire

IV. Reportable Transactions and Prevention and Detection of Transactions with Illegally Obtained Funds

16. Does the FI have policies or practices for the identification and reporting of transactions that are required to be reported to the authorities? Y ☒ N ☐ o

17. Does the FI have procedures to identify transactions structured to avoid large cash reporting requirements? Y ☒ N ☐ o

18. Does the FI screen transactions for customers or transactions the FI deems to be of significantly high risk (which may include persons, entities or countries that are contained on lists issued by government/international bodies) that special attention to such customers or transactions is necessary prior to completing any such transactions? Y ☒ N ☐ o

19. Does the FI have policies to reasonably ensure that they will not conduct transactions with or on behalf of shell banks through any of its accounts or products? (A shell bank is defined as a bank incorporated in a jurisdiction in which it has no physical presence and which is unaffiliated with a regulated financial group.) Y ☒ N ☐ o

20. Does the FI have policies to reasonably ensure that it only operates with correspondent banks that possess licenses to operate in their countries of origin? Y ☒ N ☐ o

V. Transaction Monitoring

21. Does the FI have a monitoring program for suspicious or unusual activity that covers funds transfers and monetary instruments (such as travelers checks, money orders, etc.)? Y ☒ N ☐ o

VI. AML Training

22. Does the FI provide AML training to relevant employees that includes identification and reporting of transactions that must be reported to government authorities, examples of different forms of money laundering involving the FI's products and services and internal policies to prevent money laundering? Y ☒ N ☐ o

23. Does the FI retain records of its training sessions including attendance records and relevant

training materials used? Y X N o

24. Does the FI have policies to communicate new AML related laws or changes to existing AML related policies or practices to relevant employees? Y X N o

25. Does the FI employ agents to carry out some of the functions of the FI and if so does the FI provide AML training to relevant agents that includes identification and reporting of transactions that must be reported to government authorities, examples of different forms of money laundering involving the FI's products and services and internal policies to prevent money laundering? Y X N o

Please provide comments on any no responses:

2) Ερωτηματολόγιο έρευνας ικανοποίησης σε τράπεζα

This questionnaire was developed by a bank member of the ABI for use in preparing an inventory of all their practices involving the use of customer information. The inventory is one of the first steps in confirming that all relevant activities are brought into compliance with the Gramm-Leach-Bliley Act. The Questionnaire will need to be tailored to each company's situation, but might serve as a helpful starting place. This material is provided solely for educational and informational purposes with no warranties, expressed or implied, being made regarding the information.

CUSTOMER PRIVACY QUESTIONNAIRE

- A “customer” refers to consumers and sole proprietorships (not corporate or small businesses), and includes prospects, declined applicants, current customers, and former customers.
- A “customer” can be located in the U.S. or can be international.
- The term “customer privacy” refers to how “Bank” protects the privacy of its customers.
- The term “business unit” refers to your organizational unit within your line of business, which may be an affiliate, a division, a delivery channel, or other discrete entity.
- The term “third party” refers to a “non-Bank” entity. There are two types of third parties; those to which you outsource certain business functions (“outsourcing third parties”) and those with whom you have affinity, co-branded, joint venture or other marketing-related relationships (“unaffiliated third parties”).

Notice and Awareness

1. Does your business unit inform customers about its customer information practices?

1a If yes, do you accomplish this through your FCRA Notice? Please specify the frequency with which this notice occurs.

1b Do you accomplish this through a privacy policy or practice statement separate from the FCRA notice? If yes, please attach. Please specify the frequency with which this notice occurs.

1c Is the privacy policy or practice statement conspicuous and readily available to customers? Where does this notice appear?

2. Do you inform customers of how your business unit collects personal data? If so, how?

2a If yes, are customers notified prior to initial collection?

3. Do you inform customers of how your business unit intends to use the information collected? If so, how?

3a If yes, are customers notified prior to initial collection?

4. Do you inform customers that their information may be shared with third parties? If so, how?
5. Do you educate consumers about privacy in other ways than described above? (e.g., FAQs document, hyper-link to external privacy resources) If yes, how and where? If yes, please attach.

Collecting Customer Information

1. How do you collect information from your customers (applications, Internet, telephone, etc.)? Please describe.
7. What type of information do you collect from your customers? Please describe.
8. Do you purchase or collect information about your customers from outside sources (e.g., outside lists, marketing companies, external databases)?
 - 8a If yes, please specify the names of these outside data sources.
 - 8b. Describe the type of information collected.
1. Do you purchase or collect information about prospects (potential customers) from outside sources (e.g., outside lists, marketing companies, external databases)?
 - 9a If yes, please specify the names of these outside data sources.
 - 9b Describe the type of information collected.
10. Do you collect information about customers from other “Bank” business units? If so, please describe.
 - 10a If yes, please specify the names of these business units.
 - 10b Describe the type of information collected.

Using Customer Information within the Corporation

11. Do you provide customer information to other “Bank” business units for purposes other than a customer-initiated transaction (e.g., marketing or cross-selling)? If yes, please identify which business units.
 - 11a If yes, please describe what type of data is shared.
 - 11b Please describe how this data is shared.
- 3
12. Can customers opt-out of data sharing across the corporation for purposes other than a customer-initiated transaction?
 - 12a If yes, are these opt-outs provided prior to sharing? If so, how?
 - 12b Can customers opt-out of marketing based upon type of channel (i.e., email, phone, direct mail)? If yes, please describe.
 - 12c Are customers informed of the consequences of opting out of collection, use or marketing of personal data? (e.g., no notice of special offers or relationship pricing)
13. Do you provide your customers the ability to opt out of the marketing of other products and services offered by your business units? If yes, where and when does this opt-out choice take place?
14. Is there an authorization process through which other business units must go in order to access and use your customer information? If yes, please describe.
15. Do requests for customer lists go through a list management organization? If yes, please describe where this list management function resides and who is the point of contact.
 - 15a Does list management filter out customers who have opted out via FCRA (Fair Credit Reporting Act)? If yes, describe where this filter file is located and who is responsible for managing it.
 - 15b Does list management filter out customers who do not want to receive marketing solicitations? If yes, describe where this filter file is located and who is responsible for managing it.

15c Does list management filter out customers from sold banking centers according to regulations? If yes, describe where this filter file is located and who is responsible for managing it.

15d Does list management filter out customers whose names appear on the Direct Mail Association (DMA) ‘do not call’ list? If yes, describe where this filter file is located and who is responsible for managing it.

15e Are the filter files described above combined, or exist separately?

15f Are there any other filter files not mentioned here? If yes, please describe.

15g Are the filter files refreshed periodically? If yes, how often?

16. Are certain customers provided (or need to be provided) higher levels of privacy protection based upon business needs or regulatory requirements? If yes, please describe.

17. Are there certain business units with which you do not want to share customer information? If so, please describe.

18. Do you use information about other business units’ customers for marketing purposes? If yes, describe how you obtain the customer lists.

19. Are formal agreements established with other “Bank” business units for customer data sharing? If so, please attach.

21. For the information you retain on former (attritted) customers, do you use this data?

21a. If yes, this is former customer information used for marketing purposes such as reacquisition? Please describe.

21b Is this former customer information provided to other “Bank” business units? Please describe.

21c For how long is information about former customers retained?

22. Do you maintain information on declined applicants?

22a If yes, is this declined applicant information used for marketing a different product offering? Please describe.

22c For how long is information about declined applicants retained?

Is customer information being shared between your business unit and third parties? If yes, please continue here. If not, skip to the next section. Note that there are two types of third parties—those to which you outsource certain business functions (“outsourcing third parties”) and those with whom you have affinity, co-branded, joint venture or other marketing-related relationships (unaffiliated third parties)

23. Do you outsource certain business functions to third parties which have access to your customer data (e.g., data processing, billing, customer service)? If yes, please identify each outsourcing third party and type of data shared.

23a If yes, do the contracts established with outsourcing third parties address the use of customer information? Please describe.

23b Are there other controls or practices (beyond the contract) to protect customer information? If yes, please describe.

24. Do you use third parties to sell your business unit’s products (e.g., mortgage brokers, online business partners)? If yes, please describe.

24a If yes, are there contract provisions which address the use of customer information? Please describe.

24b Are there other controls or practices (beyond the contract) to protect customer information? If yes, please describe.

25. Do you securitize any of your products?

- 25a If yes, are there contract provisions which address the use of customer information? Please describe.
- 25b Are there other controls or practices (beyond the contract) to protect customer information? If yes, please describe.
26. Do you sell the servicing of any of your products?
- 26a. If yes, are there contract provisions which address the use of customer information? Please describe.
- 26b Are there other controls or practices (beyond the contract) to protect customer information? If yes, please describe.
27. Do you share customer information with other types of unaffiliated third parties? (e.g., marketing, independent user)? If yes, please identify each third party and type of data shared.
- 27a If yes, are there contract provisions which address the use of customer information? Please describe.
- 27b Are there other controls or practices (beyond the contract) to protect customer Information? If yes, please describe.
28. Do you receive income for customer information provided to unaffiliated third parties?
- 28a. If yes, what is the nature of the exchange? Please describe.
- 28b what type of information is provided (e.g., name, address, transaction history, social security #)?
- 28c what are the names of these unaffiliated third parties?
- 28d Are there other controls or practices (beyond the contract) to protect customer Information? If yes, please describe.
29. Are you aware of any third parties which share your customer information with other third parties? If yes, please describe.
30. Is there an authorization process to sign on additional unaffiliated third parties? If yes, please describe.
31. Are third parties periodically audited or reviewed to validate their continued compliance with customer privacy and security requirements? If yes, how?
32. Are customers allowed to opt-out of the sharing of their information with unaffiliated third parties?
- 32a If yes, are these opt-outs provided prior to sharing? Please describe.
- 32b Are customers informed of the consequences (e.g., no special offers, reduced Internet functionality) of opting out of information sharing with unaffiliated third parties?
27. Do you acquire customers in bulk from other corporations (e.g., loan portfolio purchases, securitizations, mergers and acquisitions)? If so, please describe.
- 33a if yes, do you respect their previous choices for opt-out (if any)? If so, how?
- 33b Do you provide these customers with a new opt-out opportunity? If yes, please describe.

Customer Access and Correction

34. Do you allow customers access to the customer-supplied data that is maintained by the corporation (e.g., privacy preferences, email address)?
- 34a If yes, please describe how customers access this data.
- 34b Please describe what type of data customers can view.
35. Can customers submit changes to customer-supplied information? If yes, how?
36. Do you allow customers access to the corporation-generated data about the customer (e.g., customer segment, credit score)?
- 36a If yes, please describe how customers access this data

36b please describe what type of data customers can view

37. Can customers submit changes to corporation-generated information? If yes, how?

38. How quickly do you respond to correct inaccurate or updated information?

39. Are confirmations given to the customer that their corrections have been effected? If yes, how?

40. Are changes communicated to other business units with which the customer has a Relationship? If yes, describe.

Information Security

41. Do you have controls to protect customers' social security numbers beyond those controls for other types of customer data? If yes, please describe.

42. How do you use social security numbers to identify customers within your business unit?

42. Do you provide customers' social security numbers to unaffiliated third parties? If yes, please describe.

43. Do you have formal procedures for authenticating customers via the telephone or by fax? If yes, please describe.

44. Do you have formal procedures for authenticating customers via the Internet? If yes, please describe.

45. Do you have formal procedures for authenticating customers in person at banking center? If yes, please describe.

46. Do you have formal procedures for authenticating customers through the mail? If yes, please describe.

47. Do you have formal procedures to assist customers who have forgotten their password, PIN or other identification? If yes, please describe.

Accountability

48. Is there a single point of contact in your business unit responsible for addressing customer information practices? If so, please indicate this person's name and phone number.

49. Do you inform customers how to contact your business unit or the corporation regarding privacy questions or concerns? If so, please indicate how.

50. Is there an escalation process to address privacy concerns, if necessary? If yes, please explain.

51. Are you aware of any loss of business due to your customers' concerns over privacy? If so please describe.

52. Do you measure or track customer privacy complaints or concerns? If yes, please describe.

53. Are your customers' information practices audited or reviewed?

55a If yes, is this review related to FCRA? If yes, please describe.

55b Are there other (non-FCRA) reviews performed? If yes, please describe.

Do you have any customers located outside the US? If yes, continue here. If not, skip this section.

54. Do you have customers located in the European Union (EU)? If so, approximately how many?

55. Do you have customers located in non-EU countries? If so, approximately how many? Please list major countries.

56. Does your business unit handle customer privacy issues differently for customers located outside the US? Please describe.

57. Has your business unit specifically addressed the European Union Privacy Directive? If yes, please describe.

58. Are there planned initiatives within your business unit for 2000 to establish a presence outside the US? If yes, please describe.

Does your business unit collect information from customers or visitors through the Internet? If yes, please continue. If no, skip to the next section.

59. Do you collect customer data or manage transactions through the “Bank”.com web site? If yes, please describe.

60. Do you collect customer information or manage transactions through your business unit’s web site? If yes, please provide the web address in the comments section.

63a If yes, please describe the type of information collected.

63b If yes, does that web site have a posted privacy policy? Please attach.

63c If yes, does that web site use cookies to track visitors? If so, please describe.

61. Do you collect customer data through a relationship with a “non-Bank” or shared web site (e.g., joint marketing effort with a strategic partner such as Excite or AOL)? Please provide the web address in the comments field.

APO PRIVACY QUEST

3)Ερωτηματολόγιο έρευνας ικανοποίησης πελατών

Bank Account Internal Control Questionnaire

(To be used in support of an application to open a bank account)

Name of Proposed Account:

Department:

1. Are cheques written on this account to be signed by two officials of the organization?

Yes No If no, explain in detail why arrangements cannot be made for two officials to sign the cheques or what compensating controls exist.

2. Will all cheques have a preprinted consecutive form number affixed by the printer?

Yes No

3. Is a detailed record of cheques maintained (ie, cheque register, cheque stub, cheque copy, other) containing at least the cheque date, cheque number, payee and amount?

Yes No

4. If this is a transfer account, name the institution(s) to which funds will be transferred.

How are transfers to be made?

By cheque automatically by the bank Other, Explain

5. What are the sources of the deposits?

How frequently will deposits be made? What is the expected dollar value of deposits?

Are deposits primarily cash, cheques, or a combination?

6. Explain how the system will ensure that the source of all moneys deposited can be determined (ie, detailed on deposit slip or balances to cash mail record which provides details, etc.)

7. Will a senior official independent of the cash handling and depositing function periodically review deposits made to ensure that only moneys received from sources described above are being deposited to this bank account? Yes No If no, explains why.

If yes – who will be doing this review?

– How often will the review be done?

– What procedures will be followed by the individual in conducting the review?

– What evidence will be available to ensure that this review has actually been done (ie, initialling of certain documents, etc.)?

8. How often will a bank reconciliation be prepared?

Who is responsible for preparation of this reconciliation?

9. Is this person independent of the cash receipt, cash handling and depositing functions?

Yes No If yes, who will be approving the bank reconciliation?

If no, explain any compensating controls.

Signed Executive Director/Director of Administration

APO BANK ACCOUNT INTERNATIONAL

4) Ερωτηματολόγιο της τράπεζας Emirates Bank

Know Your Customer (KYC) Questionnaire

Emirates Bank International PJSC provides the following standard anti-money laundering (KYC) Questionnaire:

We confirm that the following areas of our organization are covered by the responses contained in this

Questionnaire:

Emirates Bank International Head Office and domestic branches: Yes No

Overseas branches: N/A (no overseas branches)

1. Institution Name: Emirates Bank International PJSC

2. Address:

Registered Office: P.O. Box 2923

Dubai, United Arab Emirates

Principal place of business: Same as above

Location of Head Office: Same as above

Overseas Branches: N/A

3. U.A.E. Registration / License No.: 209047

4. Compliance Contact Name: Peter Brady

Telephone: + 971 4 209 2601

5. Website address:

www.emiratesbank.ae

6. Is money laundering a criminal offence in your country?

Yes No

7. Are there specific laws and/or regulations in place covering Anti-Money Laundering? If so, what are these called?

Yes No

Regulation concerning Procedures for Anti-Money Laundering dated 14 November 2000 and subsequent amendments issued by the Central Bank of the United Arab Emirates.

8. Do the regulations require banks / financial institutions to Know Your Customer before transacting any business with them?

Yes No

9. Do the regulations require banks / financial institutions to have effective controls in place to prevent and identify the proceeds of crime being laundered through their systems?

Yes No

☐☐☐☐☐

10. Do the regulations require banks / financial institutions to report any suspicious transactions to a law enforcement or other agency designed for that purpose?

Yes No

11. Do the laws and regulations in your jurisdiction limit or prohibit the opening or maintenance of anonymous or numbered accounts?

Yes No

12. Are you publicly owned?

Yes No

Ownership Structure: Emirates Bank International is owned 76.62% by the Government of Dubai.

13. Are you listed on any stock exchange? If so, please specify the name?

Yes No

Emirates Bank International is listed on the Dubai Financial Markets ("DFM").

14. Do you verify the identity of all customers prior to opening accounts?

Yes No

15. Please confirm that you provide banking services only to other banks / financial institutions with a physical presence and not shell banks?

Yes No

16. Does your organization have an established employee training program to educate employees about combating money laundering and to assist them in identifying suspicious transactions?

Yes No

17. Do you have policy and procedures for audit or compliance testing of your anti-money laundering compliance?

Yes No

At least annually.

18. Do you have a Money Laundering Reporting Officer responsible for coordinating / monitoring compliance?

Yes No

19. Does your organization maintain records of account holders and beneficiaries, transactions history, correspondence etc. for a specified period of time?

☐☐☐☐☐☐☐☐☐

Yes No

20. Does your organization have a policy of not opening accounts in fictitious names?

Yes No

I confirm that I am authorized to complete this document.

Name: Peter Brady

Title: Head of Group Compliance

EMIRATES BANK

5) Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πελατών

Privé et confidentiel QUESTIONNAIRE DE LA BANQUE

1. Types de prêt.

- a. Veuillez décrire les types de prêt accordés par votre institution et le volume total et le pourcentage des prêts que représente chaque catégorie (par ex., crédit aux entreprises (capital et ligne de crédit revolving, crédit personnel crédit immobilier, automobile, etc.).
- b. Quelle fraction/ portion du crédit est accordée à des institutions affiliées (c-à-d., connected lending)? Décrivez toute restriction d'ordre légal ou interne mise à ce type de crédit.

2. Taux d'intérêt. Quels sont les taux d'intérêt facturés sur chacun des types de crédit susmentionnés ?

3. Sûreté /Nantissement.

- a. Quelle est la proportion des crédits aux entreprises assortis d'une garantie ? (par catégorie)
- b. Quels types de sûreté /nantissements la Banque exige-t-elle et quelle est la forme préférée (ou la plus fréquemment utilisée) ?
- c. Décrivez les principaux problèmes que posent la constitution, l'inscription l'enregistrement et l'exécution des sûretés et nantissements ?

4. Recouvrement et gestion du risque de crédit.

- a. Existe-t-il dans votre institution une direction du contentieux/du recouvrement chargée du recouvrement des crédits impayés des débiteurs défaillants ? Dans l'affirmative, décrivez les aspects suivants:
 - i. Structure organisationnelle de la direction/du département, nombre de ses agents à l'échelle de la banque, et processus décisionnel.
 - ii. Qualifications requises et processus de formation du personnel de cette direction.
 - iii. Toute procédure standardisée employée pour le recouvrement et existence éventuelle d'un guide ou d'un manuel opérationnel général.

Le présent questionnaire est établi en relation avec une étude effectuée par la Banque mondiale pour évaluer l'efficacité des systèmes régissant la protection des droits des créanciers et le traitement de l'insolvabilité [au/en **Nom du pays**]. Cette étude est menée en collaboration avec **[le/la Nom de l'autorité homologue]** dans le cadre d'un programme organisé conjointement par la Banque Mondiale et le Fonds Monétaire International pour évaluer les systèmes nationaux au regard des pratiques optimales existant au plan international dans les principaux domaines affectant la stabilité financière et l'intégrité des marchés. Les réponses à ce questionnaire permettront d'élaborer des résultats et des conclusions d'ensemble sans faire référence spécifiquement aux institutions interrogées, à leurs clients et aux crédits ou créanciers, sauf lorsque cette information est du domaine public, ou que sa diffusion a été autorisée. **Les réponses au questionnaire doivent être aussi détaillées que possible, et accompagnées/justifiées par les statistiques et données pertinentes, lorsqu'elles existent/ sont disponibles.**

- 1 - Privé et confidentiel

- b. À quel stade un crédit est-il transféré au service du contentieux ou des recouvrements ?
- c. Données sur le niveau des prêts non productifs (PNP) de votre institution sur une base annuelle pour les cinq dernières années/exercices, en montant /valeur absolue et en pourcentage en ce qui concerne i) les volumes globaux, ii) les montants par type de crédit fourni par votre institution (comme indiqué à la question 1), et iii) par secteur d'activité/ branche..
- d. Joindre une listes des montants et pourcentages des prêts classés dans chaque catégorie.

5. Méthodes de recouvrement des crédits.

- a. Pour chacune des catégories ci-après, indiquez le nombre des crédits litiges, les montants et les pourcentages (en % du total des crédits en cours de recouvrement):
- i. vente du crédit à une tierce partie (cession de créance à un tiers);
 - ii. restructuration/rééchelonnement de la dette;
 - iii. arrangement /traitement informel/ à l'amiable;
 - iv. résiliation du prêt ou exécution par des voies autres que judiciaires;
 - v. résiliation judiciaire (actifs immobiliers);
 - vi. Procédure judiciaire d'exécution (actifs mobiliers);
 - vii. Procédure de liquidation (par ex., liquidation judiciaire) ;

- 2 - Privé et confidentiel Méthode de recouvrement	Total des Crédits en cause	Montant moyen recouvré (% du total dû)	Montant moyen recouvré (% du nominal)	Durée moyenne	Coût moyen encouru
	Nb.			Montant	
i) Cession de créance a un tiers					
ii) Rééchelonnement des dettes					
iii) Accord amiable					
iv) Résiliation amiable du prêt, mesure d'exécution					
v) Résiliation judiciaire (actifs immobiliers)					
vi) Procédure judiciaire d'exécution (actifs mobiliers)					
vii) Liquidation judiciaire					
viii) Redressement judiciaire, concordat ou autres					

ix) Compensation entre une dette et une participation

x) Autres

viii. Procédure de redressement (formelle/officielle, sous contrôle judiciaire; par ex., concordat ou redressement judiciaire, etc.) ;

ix. Conversion de la dette en prise de participation ;

x. Autres (description).

b. Pour chacune des catégories énumérées en 5.a., indiquez, dans la mesure du possible, sur une base annuelle pour les 4-5 dernières années: i) les taux moyens de recouvrement (en pourcentage du crédit total du, y compris les intérêts) ; ii) les taux moyens de recouvrement (en pourcentage de la valeur nominale du crédit) ; iii) la durée moyenne de recouvrement ; et iv) le coût moyen exposé pour essayer de recouvrer les prêts (par ex., coûts de procédure, coût des avocats extérieurs, rapports d'évaluation, coûts de mise aux enchères ou d'exécution, experts.). Le tableau ci-dessous est probablement utile pour recueillir l'information demandée aux sections a. et b. de la présent question.

6) Ερωτηματολόγιο που έκανε η World Bank

The World Bank is undertaking a study about the effectiveness of the business credit information industry and the related public information sector. Trade credit is known to be the largest source for short term capital performing a critical function in economic development. Trade credit and credit information are intertwined, because the extension of trade credit depends largely on the availability of accurate, reliable and timely information.

The purpose of the study is to:

- provide an overall picture of business credit information development worldwide,
- strengthen the legal and regulatory framework and
- improve the accessibility and quality of public information sector databases

The study is targeted at commercial credit bureaus, credit information companies, credit insurers and organizations, which maintain databases suitable for credit assessment.

The findings will help demonstrate to credit grantors and policy makers around the world the importance of business credit information in the credit granting process. From this study, general recommendations will be generated with regards to the development of legal and regulatory framework, public database enhancement and credit education and outreach.

Your contribution to this study is greatly appreciated. For additional information on the credit reporting work in the World Bank, please visit our website:

<http://www.worldbank.org/finance/creditreporting>

Terms/Definitions:

Business Credit Information	=	Information on businesses (not Consumers)
Commercial Credit Bureau	=	Company processing loan and credit data on businesses (not consumers)
Credit Inquiry	=	Request for credit information
Credit Management Outsourcing	=	Monitoring / alert services / credit limits / credit approval / credit scores supplied by credit information company
Data Appending	=	Updating and downloading of data elements
Data Rationalization	=	Formatting / verification of data files
Data Verification	=	Updating / cleaning of data elements
Intercompany Loans	=	Loans between parent companies, Subsidiaries and between affiliated companies
Monitoring Services	=	Event driven alert services
Permissible Purpose	=	Restriction of use of data for credit assessment purposes only
Public Sector Information	=	Company information in the public domain
Public Sector Data Sources	=	Company data sources in the public domain
Private Sector Credit Bureaus	=	Privately owned credit bureaus
Trade Credit Lines	=	Trade information (payment performance)
Trade Information	=	Trade information (payment performance)

General Information (Respondent Data)

1) Contact Data

Company Name	
Address	
Town, State / Region	
Country	
Telephone	
Fax	
Website	
Name of Respondent	
Title	
E-mail	

2) Company Background

Number of Years in Operation	
Total Number of Employees (2004) Including part-time as full time equivalent	
Total Annual Revenues (2004)	
Please specify the Currency	
Commercial Credit Information Revenues	
Consumer Credit Information Revenues	
Other Information Services	
Number of Commercial Credit Inquiries (2004)	

Legal Structure	Private Sector	Public Sector
Listed Corporation		N/A
Privately Held Corporation		N/A
Partnership		N/A
Association		

Not for Profit Institution		
Government Institution Involved in Ownership	% of ownership:	% of ownership:

3) If you are a private company, please select in the following which best describes your firm or organization's ownership? (Select only one)

- ☐ with no ownership by credit bureau, financial institutions, or other credit providers
- ☐ with majority ownership (more than 50%) by credit bureau, financial institutions, or other credit providers
- ☐ with minority ownership (50% or less) by credit bureau, financial institutions, or other credit providers
- ☐ Other (describe):

.....

.....

.....

.....

4) Is your organization a member of a professional information association network?

[] Yes; please provide the name of the organization (s):

.....

.....

.....

.....

[] No

5) Competing business credit information companies in your country

Please list names of companies below (if there are none, state none): and also mark the most important

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

B) Scope of Information Processed and Stored [Data Elements]

1) Business Credit Information

a) Data on Businesses

Please indicate (X) whether data elements are collected and supplied to clients.

Indicate (NA) when not applicable

Data Elements	Collected	Supplied to clients
Name of firm		
Legal Status		
Address of firm		

Unique identification number (for example registration number, tax ID, etc)		
Shareholders		
Directors		
Business Activity (SIC Codes or other)		
Financial Statements (Audited / non audited)		
Tax Filings		
Suits, liens, jugements		
Bankruptcies		
Trade credit lines		
Other demographic and operational information		

b) Data on bank loans

Please indicate (X) data collected and supplied to clients

(X) if applicable (NA) if not applicable

	Collected	Supplied to clients
Name of reporting institution		
Amount of loan		
Type of loan		
On-time payments (on time settlement)		
Amount past due		
Interest rate of loan		
Maturity of loan		
Type of collateral securing loan		
Value of collateral securing loan		
Guarantees securing the loan		

c) Data on financial transactions – inter-company loans (between parent/affiliated companies)

Please indicate (X) data collected and supplied to clients

(X) if applicable (NA) if not applicable

	Collected	Supplied to clients
Source of information (name of institution / credit bureau / investigation)		
Amount of inter-company loan		
On-time payments (settlement on time)		
Late payments – days past due (30 days increments)		
Amount past due		
Others		

2) Products & Services:

Please indicate which of the following products or services your firm can provide.

(mark all that apply)

- ☐ Standard Credit Report
- ☐ Comprehensive Credit Report
- ☐ Short Form Credit Report

- ☐ Small Business Report
- ☐ Credit Score
- ☐ Monitoring Services
- ☐ Public Records Extracts
- ☐ Directors Reports
- ☐ Other (please specify)

.....

.....

.....

.....

.....

Data Sources: Which of the following institutions provide information to commercial credit bureaus / credit information companies?

Data Sources	Yes – Institutions Provide Data	Most important source (mark ONE only)
Private commercial banks		
Public commercial or development banks		
Credit union/coops		
Finance companies / leasing companies		
Micro Finance Institution		
Credit card issuers		
Firms subject to inquiry		
Firms providing trade information		
Firms providing loans to other firms		
Retailers and merchants		
Public credit registry operated by the Central Bank or Bank Supervision		
Utilities (Gas / Electric / telephone (incl. cell phones)		
Public registers (courts, tax, social security, collateral registers, etc.)		
Private sector credit bureaus		
Insurance companies		
Chamber of commerce / commercial associations		
Stock exchange		
Law enforcement agencies		

3) Factors determining inclusion in database

a) Credit application

- ☐ Yes
- ☐ No

b) Credit transaction

- ☐ Yes
- ☐ No

c) Minimum transaction size

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, please indicate the amount _____ currency _____

d) Complete Database of Business Records

- ☐ Yes
- ☐ No

4) Measuring magnitude of credit risk

Means of measuring credit risk of companies

- ☐ Credit rating
- ☐ Credit score
- ☐ Payment index (based on DSO or other)

5) Credit Scoring – Commercial Enterprises

- ☐ Standard bureau score
- ☐ Customized credit score
- ☐ Small Business Score

6) User Segment: Who are the primary users of the credit information products and services?

Banks	
Credit Insurers	
Other financial institutions (e.g. finance companies, leasing companies, credit unions)	
Credit card issuers	
Commercial enterprises	
Retail companies	
Regulators (central banks / bank supervision)	
Other	

7) Current Price of Standard Business Credit Report

Please specify the currency _____

Report	Lowest Price	Highest Price
Commercial Credit Bureau Report		
Commercial Credit Report (Non Bureau) supplied by credit information companies		

8) Services provided to clients other than credit information products (please mark all that apply):

- ☐ Data Appending / Rationalization / Verification
- ☐ Credit Management/Outsourcing
- ☐ Accounts Receivables Services
- ☐ Debt Collection / Recovery
- ☐ Credit Insurance
- ☐ Export-Import Assistance
- ☐ Marketing Lists

C) Database Breadth:

Number of full records* maintained in the database as of Dec. 31. 2004 (*at least 5 years history of payment performance data [positive/negative])

Number of records on businesses: _____

D) Data Quality Issues:

1) How long is the historical data preserved?

- ☐ Less than 1 year
- ☐ 1-2 years
- ☐ 3-4 years
- ☐ 5-7 years
- ☐ 8-10 years
- ☐ more than 10 years

2) How much historical data is made available for distribution to clients?

- ☐ Current month
- ☐ Current year
- ☐ 1-2 years
- ☐ 2-5 years
- ☐ 6-10 years
- ☐ more than 10 years

3) Data maintenance:

Frequency of update?

- (i) Daily []
- (ii) Weekly []
- (iii) Monthly []
- (iv) Other.....

E) Regulatory Issues:

1) Do businesses have the right by law or regulation:

a. the right to access and inspect their own data

- ☐ Yes
- ☐ No

b. the right to challenge erroneous data through an established dispute resolution process

- ☐ Yes
- ☐ No

2) Are there legal requirements which regulate the privacy / confidentiality of credit data / information?

- ☐ Yes
- ☐ No

3) Are there legal requirements which bind the user to a permissible purpose?

- ☐ Yes
- ☐ No

4) Are Commercial Credit Information Businesses required by law or regulation to provide their Financial Statements to a regulator, public data base or to any public registry?

- ☐ Yes
- ☐ No

If yes, please name the law

.....
.....

5) Are there specific laws governing the licensing or operation of a Commercial Credit Bureau or commercial credit information business (private and/or public) in your country?

- ☐ Yes,
☐ No
☐ A law on this topic is pending or under development. If yes, please name the law
.....
.....
.....

6) Do bank secrecy laws in your country have an affect on credit reporting in your country?

(Select only one)

- ☐ Yes, the bank secrecy law is restricting the sharing of credit data
☐ No, the bank secrecy law is not a problem with respect to sharing credit data
☐ No, there is no law for bank secrecy
☐ A law on bank secrecy is pending or under development

7) Is there a regulator for commercial credit reporting?

- ☐ Yes
☐ No
☐

F) Success Factors:

What are the two or three most important factors (internal or external) that if changed would fundamentally improve the efficiency of your operations and the reliability of credit information?

1. _____
2. _____
3. _____

G) Basic Information on Public Sector Information

Contact Information

Public Database	Name of Database	Name of Organization	Phone	Email
Collateral / Secured Interest Filings				
Juridical/Court Bankruptcy Liens, suits, judgments				
Corporate Registry				

Data format and cost (Yes = X, No = --)

Public Database	Data accessible	Data Format				Average cost per report (USD)
		Data in Paper Form	Data in Electronic Image Form	Data in Micro Fiche	Data in electronic format (Database)	
Collateral / Secured Interest						

Filings						
Juridical/Court Bankruptcy Liens, suits, judgments						
Corporate Registry Data						

H) Service Satisfaction

- a. Does your firm collect public sector data? How satisfied is your firm with the availability and the accessibility of the information provided by the following public databases?

Public Information Sector	Collected and processed (Yes/No)	Quality of Public Data Rank degree of satisfaction on a scale of 0 (not satisfactory) to 10 (very satisfactory)	Relationship with Source Rank degree of satisfaction on a scale of 0 (not satisfactory) to 10 (very satisfactory)
Information on Collateral / Secured Interest (fixed and movable)			
Juridical/Court Bankruptcies, Suits, Liens, Judgments			
Corporate Registers			

b) Public Sector Information / Private Sector Relationships

Are there government laws or regulations regulating the reuse of public data by the private information sector?

- ☐ Yes

Please state the laws and/or regulations

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

- ☐ No law or regulation

c) If there is a law or regulation, is it fairly administrated?

- ☐ Yes

- ☐ No

d) Does the Public Sector Information compete with the Private Sector?

- ☐ Yes

Please state the type of information

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

- ☐ No

e) If your firm does not collect public sector data, provide the reasons (mark all that apply):

- ☐ Data is incomplete

- ☐ Data is incorrect
- ☐ Slowly gets updated
- ☐ Limited to one region only
- ☐ Data is not accessible: Please state the reasons:
.....
- ☐ Others: Please state the reasons:
.....

I) Relationship

Please indicate the relationship between you and the following institutions:

Players	Competing	Complement	No relation
Private Consumer Credit Bureau			
Public Consumer Credit Registry			
Private Commercial Credit Bureau			
Public Commercial Credit Bureau			
Collateral Registry			
Juridical/Court			
Corporate Registries			
Credit Rating Firms			

J) Sample Report

Please provide a sample of your business credit report and/or credit score report.

APO BUSINNES CREDIT CADR FIRM

7) Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης

FINANCIAL SUPERVISION COMMISSION BANKERS' QUESTIONNAIRE

Notes for the appointee

This Questionnaire should accompany a fully completed **Personal Questionnaire**

This Questionnaire should be completed in respect of an appointee's main bank. Where an appointee has changed their main bank and/or branch within the last 5 years, a bankers' questionnaire should be completed in relation to **EACH** bank and or branch respectively.

Please note, submission of incomplete questionnaires and failure to disclose full information may result in significant delays. Incorrect or incomplete questionnaires may be

returned. The Commission does not accept responsibility for any loss incurred in these circumstances.

The provision of inaccurate or incorrect information can be taken into account when considering whether or not a person is 'Fit and Proper' for the proposed role. It is a criminal offence if he knowingly or recklessly give any information which is false.

Please return this form to:-

Financial Supervision Commission

P O Box 58

Finch Hill House

Bucks Road

Douglas

Isle of Man

IM99 1DT

VERSION: JULY 2005

Bankers' Questionnaire

2

SECTION ONE

AUTHORITY TO THE BANK TO PROVIDE INFORMATION

(TO BE COMPLETED BY THE APPOINTEE)

Please write clearly in BLOCK CAPITALS in black ink or black ballpoint pen.

I (name)

Of (address)

Hereby authorise (full name of bank and branch details)

To answer the questions set out in Section 3 in full and to send the completed questionnaire directly to the Financial Supervision Commission.

Signed:

Date:

NOTE

TO ASSIST THE BANK IN IDENTIFYING YOUR ACCOUNT, WE WOULD ASK THAT YOU SUPPLY YOUR BANK'S SORT CODE AND YOUR ACCOUNT DETAILS ON PAGE 5. THE COMMISSION WILL NOT RETAIN THIS INFORMATION. ONCE THE BANK HAS RESPONDED TO THE QUESTIONNAIRE, THE PAGE WILL BE DESTROYED. SHOULD YOU NOT WANT TO SUPPLY YOUR ACCOUNT DETAILS, THIS WILL NOT AFFECT

OUR ASSESSMENT PROCESS. IT MAY, HOWEVER, LEAD TO DELAYS WHERE THE BANK IS NOT ABLE TO RESPOND QUICKLY TO THE REQUEST. PLEASE NOTE, SUCH DELAYS ARE OUTSIDE THE CONTROL OF THE COMMISSION.

Bankers' Questionnaire

3

SECTION TWO THE ROLE PROPOSED FOR THE APPOINTEE (TO BE COMPLETED BY THE FINANCIAL SUPERVISION COMMISSION)

The Financial Supervision Commission ("the Commission") is responsible - inter alia - for the licensing, regulation and supervision of Banks, Building Societies, Investment Businesses and Corporate Service Providers in the Isle of Man. The Commission is also responsible for the authorisation, recognition and regulation of Collective Investment Schemes.

The person named in Section One has applied to the Financial Supervision Commission to act in the following capacity(ies):-

Director of a Bank/Building Society

Controller Investment Business

Manager Collective Investment Scheme

Secretary Fiduciary Service Provider

Key Person*

***Key Person applies to Fiduciary Service Providers and is as defined in the Fiduciary Service Providers**

(General Requirements) Code 2005.

Bankers' Questionnaire

4

SECTION THREE QUESTIONNAIRE TO BE COMPLETED BY THE BANK

If you experience any difficulty in completing this form, please contact the person whose name appears at the end of this questionnaire at the address on the front page or by telephoning (01624) 689300. (i) How long has the individual been a customer of this branch of the bank?

Year(s) If this relationship has ceased, please state the period during which it existed. : : to : : (ii) Is the bank satisfied with the manner in which the individual has conducted his financial relationship with it?

Yes* / No*

(If the answer is "No", an explanation would be useful)

(iii) During the period detailed at (i) above, do you consider your bank to have been the individual's main banker? Yes* / No*

**(AUTHORISED SIGNATORY) SIGNATURE OF BLOCK CAPITALS
AUTHORISED SIGNATORY (OFFICIAL STAMP OF BANK) (POSITION
HELD IN BANK)**

Date:

Thank you for your co-operation in completing this form.

The Commission is aware that your Bank is not a Credit Reference Agency within the terms of Section 145(8) of the United Kingdom Consumer Credit Act 1974. Disclosure of the source and content of this information is not required by that Act.

**FOR AND ON BEHALF OF THE COMMISSION NAME IN BLOCK
CAPITALS**

** Delete as appropriate*

Bankers' Questionnaire

5

ACCOUNT INFORMATION

TO: _____ (Insert bank details)

NAME: _____ (Appointee's name)

To assist with the location of my account and the completion of the questionnaire in Section Three, my account details are as follows:

Sort Code Account Number Account Name

BQ

8) Ερωτηματολόγιο μέτρησης ικανοποίησης

Annex 1

CONSUMER SURVEY INTERVIEW

1 Sex of respondent

Male

Female

2. How old are you?

16 to 29 years

30 to 49 years

50 to 64 years

65 or over

3. Do you work?

Yes

No

4. Is it a full-time or a part-time job?

Full-time

Part-time

5. How would you best describe your occupational Category?

White-collar worker or executive

Skilled worker

Blue-collar worker

Self-employed or business manager (including

Company director)

Farmer

Other

In the case of "no work":

Retired

On early retirement

On sick leave

Student

Housewife/house-husband

Unemployed or other

6. The next two questions deal with the economic situation in Belgium.

In your opinion, over the past twelve months, has the general economic situation in Belgium become slightly better much better slightly worse much worse or remained the same

7. And what about the next twelve months?

Will the general economic situation in Belgium get better or worse, or remain the same.

Slightly better

Much better

Slightly worse

Much worse

The same

8. And prices? Do you think that prices have risen, fallen or remained more or less steady over the past twelve months?

risen:

Sharply

Moderately

Slightly

Fallen

Remained steady

9. What about the next twelve months?

Do you expect prices to rise, fall or remain steady?

Rise:

Sharply

To the same extent

Less sharply

Fall

Remain steady

10. What do you think will happen to unemployment in Belgium over the next twelve months?

Do you believe that it will rise, fall or remain steady?

Rise:

Slightly

Sharply

Fall:

Slightly

Sharply

Remain steady

11. As regards furniture, a washing machine, television and other durables, do you think that now is a good or bad time for people to make such a major purchase, or neither good nor bad?

Good

Not good but not bad either

Bad

12. Do you expect to buy a car within the next two years?

Yes, possibly

Yes, definitely

Probably not

Definitely not

13. And do you think that you will be buying a house or having one built within the next two years?

Yes, possibly

Definitely

Probably not

Definitely not

14. Do you plan to spend a substantial amount on maintaining or improving your home over the next twelve months? Examples might be major redecoration, heating or plumbing work, a new kitchen, conversion, insulation, etc.

Yes, possibly

Definitely

Probably not

Definitely not

15. As regards major purchases such as furniture, a washing machine, a television or other durables, do you think that over the next twelve months your household will be spending more, less or the same on such durable goods as over the past twelve months?

A bit more

Much more

A bit less

Much less

The same

16. Here is a question about the financial situation of your household. Would you say that your financial situation has got better or worse or remained unchanged over the past twelve months?

Much better

Slightly better

Much worse

Slightly worse

Remained unchanged

17. And what about your financial situation at the moment? Is your household in a financial situation where you are short of money, or have money to spare, or can just get by?

Getting into debt

Using savings

Plenty over, saving

Saving a bit

Just getting by

18. What do you expect to happen to the financial situation of your household? Over the next twelve months, will it get better or worse or remain unchanged?

Slightly better

Much better

Slightly worse

Much worse

Unchanged

19. Do you think that you will be able to put any money by, i.e. save, over the next twelve months?

Yes, possibly

Definitely

Probably not

Definitely not

20. If you look at the general economic situation, do you think it makes sense to save?

Yes, possibly

Definitely

Probably not

Definitely not

21. For a survey such as this we need to be able to place people in broad income groups. May I therefore ask you to class yourself in one of the following income groups (= total net household income per month in EUR)?

Under EUR 1,000 per month

Between EUR 1,000 and 2,500 per month

Between EUR 2,500 and 4,000 per

Month

Over EUR 4,000 per month

22. And finally, what is the highest standard of education that you attained?

Elementary school

Lower intermediate

Higher intermediate

Higher non-university education

university

End of questionnaire.

APO COSSUMER SURVEY

Copyright Logotron Ltd 2007

9) Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πελατών σε τράπεζα στην Αγγλία

Customer Focus Self Assessment Questionnaire

This self-assessment questionnaire is designed to be used in preparation for work developing team and service awareness of their customer focus.

(3. Are you able to tell whether your services are reaching their target group?

Would you be able to tell if any priority customers are failing to get a service?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

(4. Do you monitor service use for equal opportunities purposes to ensure a fair and consistent service is received by all your customers?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

(5. Are you confident that staff structures reflect the needs of customers?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

(6. Are services being designed in conjunction with key partners to ensure joined up or 'seamless' delivery to customers?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

(2. Is it clear who the service or services are targeted at?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

Focussed Services (1. Is the key purpose of the service or services clearly defined?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

Copyright Logotron Ltd 2007

Where more than one organisation or part of the Council delivers to the same group of users: (7. Are services being designed in conjunction with key partners to ensure joined up or 'seamless' delivery to customers?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

(8. Has the customer journey been mapped and services changed to ensure that they are customer focussed?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

Clear standards

(10. Are clear and relevant service standards in place?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

(11. Is performance monitored against agreed standards in order to make improvements?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

(12. Is performance benchmarked with other organisations and services?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

(9. Can you demonstrate that your service provides value for money?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

Copyright Logotron Ltd 2007

(14. Is customer feedback gathered and used to make direct service improvements?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

(15. Are employees given the opportunity to make suggestions for service improvements?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

Communication

(16. Are service standards and complaints procedures communicated to customers?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

(17. Are your communications in plain English?

1 some way to go 3 doing well

2 acceptable 4 not applicable

(18. Are all your customer-facing communications available in other languages?

1 some way to go 3 doing well
2 acceptable 4 not applicable

Engagement

(13. Are customers involved in the planning of new services?

1 some way to go 3 doing well
2 acceptable 4 not applicable

Copyright Logotron Ltd 2007

Responsiveness to customer needs

(19. Are new ways of providing your services being investigated in order to better meet the needs of your customers?

1 some way to go 3 doing well
2 acceptable 4 not applicable

(20. Has the learning and development required to ensure continuous improvement in customer service been identified?

1 some way to go 3 doing well
2 acceptable 4 not applicable

(21. Do you have any (ICT based) processes in place that enable customer to self-serve?

1 some way to go 3 doing well
2 acceptable 4 not applicable

(22. Do customers advocate the service?

1 some way to go 3 doing well
2 acceptable 4 not applicable

APO CUSTOMER FOCUS

Copyright Logotron Ltd 2007

Q3. When did you last phone us?

In the last month In the last 3 months In the last 6 months More than 6 months ago

Q2. How satisfied are you with:

Very

Satisfied

Satisfied Dissatisfied Very

Dissatisfied

No

Experience

The time taken by members of staff to answer the telephone?

The way in which staff members answer your call?

The clearness of the staff member's voice?

The ease of reaching the person you need to speak with?

How quickly your enquiry was understood and responded to?

Customer Satisfaction Survey

Q1. How satisfied are you with the way we:

Very

Satisfied

Satisfied Dissatisfied Very

Dissatisfied

No

Experience

Handle your account efficiently, without mistakes?

Apologise for any mistakes?

Explain charges clearly?

Please tick a box on each line to show how you feel about the different areas of our service.

Q4. How satisfied are you with:

Very

Satisfied
Satisfied Dissatisfied Very
Dissatisfied
No

Experience

The time taken by us to respond to your letters?

How easy our letters are to understand?

How clearly our letters answer your enquiry?

Copyright Logotron Ltd 2007

Please answer the following questions about the branch you visit most often.

Q7. How satisfied are you that we have staff who are:

Very

Satisfied

Satisfied Dissatisfied Very

Dissatisfied

No

Experience

Knowledgeable about the services we offer?

Able to give good advice?

Able to give you 100% of their attention?

Pleased to be assisting you?

Smart and professional?

Q8. How satisfied are you with:

Very

Satisfied

Satisfied Dissatisfied Very

Dissatisfied

No

Experience

The level of privacy we offer in the branch?

The cleanliness of the branch?

How your enquiries are passed between staff?

How often you have to queue?

How long you have to queue?

Our efforts to reduce queuing time?

How quickly our cashiers carry out your instructions?

Q6. If you have complained, please tell us how satisfied you were with:

Very

Satisfied

Satisfied Dissatisfied Very

Dissatisfied

N/A

The way your complaint was handled

The person who sorted out your complaint

The time taken to sort out your complaint

The follow-up contact you received

Q5. Have you experienced any of the following issues in the last six months? If not, go to Q7.

Happened Complain about

A mistake on your account

Instructions not carried out

Your name or address misspelt on letters

A mistake with a standing order or direct debit

A disagreement about charges

Unhelpful staff

Other reason to complain (Please give reason below):

Copyright Logotron Ltd 2007

Q11. How likely are you to:

Very Likely Likely Unlikely Very Unlikely

Recommend this bank to a friend or relative?

Remain a customer of this bank?

Buy another product or service from this bank?

Q12. Have you actually recommended BankX to a friend or relative?

Yes No

Q10. When were you last in the branch?

In the last month In the last 3 months In the last 6 months More than 6 months ago

Q15. What one aspect of service could the branch you visit most often improve?

Thank you for taking the time to fill in this survey.

Please return it in the enclosed envelope to: BankX, PO Box 56, London

Q13. Overall, how satisfied are you with the service you receive?

Very Satisfied Satisfied Dissatisfied Very Dissatisfied

Q14. Over the last year, has our service:

Got Better Stayed the Same Got Worse

Q9. How satisfied are you with this branch's cash machines:

Very Satisfied Satisfied Dissatisfied Very

Dissatisfied

No Experience

Being open?

Being clean and tidy?

Providing readable printouts?

APO CUSTOMER SATISFFFACTION

Copyright Logotron Ltd 2007

10) Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πελατών που εστιάζεται στην εικόνα από τα υποκαταστήματα της τράπεζας

How often do you visit your preferred branch? (i.e. go into the branch, and not just use the external cash point machine).

☐ ☐ More than once a day ☐ ☐ Once a day ☐ ☐ 2 - 3 times a week ☐ ☐ Once a week ☐ ☐ Once a fortnight ☐ ☐ Once a month ☐ ☐ Rarely ☐ ☐ Never

Customer Service Monitoring

All of your answers should relate to your personal dealings with the bank, rather than any

dealings you may have had for business purposes.

As far as you know, what are the weekday opening hours of this branch?

☐ ☐ 8.30 am - 4.30 pm ☐ ☐ 9.00 am - 4.30 pm
☐ ☐ 8.30 am - 5.00 pm ☐ ☐ 9.00 am - 5.00 pm
☐ ☐ 8.30 am - 5.30 pm ☐ ☐ 9.00 am - 5.30 pm

How acceptable do you find these weekday opening hours?

☐ ☐ Very acceptable ☐ ☐ Fairly acceptable ☐ ☐ Not very acceptable ☐ ☐ Not at all acceptable

At what time of day do you normally visit this branch on a weekday? (Again, we mean actually go into the branch for service, not just to use the cash machine.)

☐ ☐ Before 9.00 am ☐ ☐ 12.00 noon to 2.00 pm ☐ ☐ 4.30 pm to 5.30 pm
☐ ☐ 9.00 am to 10.00 am ☐ ☐ 2.00 pm to 3.30 pm ☐ ☐ On a weekday, but not at any specific time
☐ ☐ 10.00 am to 12 noon ☐ ☐ 3.30 pm to 4.30 pm
☐ ☐ Normally on a Saturday

Please write in the sort code for your branch here.

(The code appears on all of your cheques as a six digit number e.g. 68-06-08).

Please write the address of the branch, where your account is held, in the space below. Does the branch you visit most often have an external cash point machine?

☐ ☐ Yes ☐ ☐ No

If you visit another branch more often than your own account branch (as named in Question 1 above) please can you write the address of your preferred branch here? (If you are unsure of the exact address, then give the street and town).

APO CUSTOMER SERVICE

Copyright Logotron Ltd 2007

Please answer the following questions about teamwork as honestly as possible.

Strongly
 Disagree
 Somewhat
 Disagree
 Undecided
 Somewhat
 Agree
 Strongly
 Agree

In my department, teamwork is encouraged.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Team members are held accountable for the decisions they make.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Work assignments are distributed fairly.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Sufficient effort is made to get the opinions and thoughts of all people who work here.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

There is good alignment between my department and others with whom I need to coordinate.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

My department knows enough about what other departments are doing.

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Overall, how satisfied are you with the spirit of teamwork within [Company].

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

How satisfied are you with the quality of the customer service provided by your department?

☐ ☐

Extremely satisfied

☐ ☐ Satisfied ☐ ☐ Undecided ☐ ☐ Dissatisfied ☐ ☐

Extremely dissatisfied

Please answer the following questions about Customer Service as honestly as possible.

Strongly
 Disagree
 Somewhat
 Disagree
 Undecided
 Somewhat

Agree
Strongly
Agree

My department listens attentively to identify and understand customer concerns.

My department responds promptly to customer requests, despite a busy workload.

My department consistently provides courteous service even when the customer is unreasonable.

Department Customer Survey

Introduction text

Thank you for completing this survey.

APO DEPARTEMENT

Copyright Logotron Ltd 2007

Q1. How did you contact our customer service?

Email Fax Telephone Web In person

Other

Q2. If you called on the phone, how quickly did you get through?

Immediately Under 30 seconds About 1 minute 2-5 minutes

More than 5 minutes I left a message Does not apply

Customer Service Questionnaire

Q5. Overall, how satisfied are you with the customer service you received?

Very satisfied Satisfied No opinion Dissatisfied Very dissatisfied

Q6. Was your customer service representative:

Yes No No opinion

Quick

Courteous

Professional

Knowledgeable

Respectful

Patient

Helpful

Q3. If you contacted customer service by Fax or Email, how long did it take to get a response?

Under 2 hours 2-6 hours 6-12 hours 1 business day

More than 1 business day They never replied Does not apply

Q4. What was your reason for contacting our customer service?

Not satisfied with a product Did not receive a product

Unable to order product / service Problem with website

Needed more product information Query about invoice

Other

Copyright Logotron Ltd 2007

Q8. Do you have any suggestions that would help us improve our customer service?

Q7. In thinking about your customer service representative, did they:

Yes No No opinion

Have the right information?

Quickly understand your questions?

Provide clear answers?

Solve the problem?

Appear well organised?

Thank you for taking the time to complete this questionnaire.

CUSTOMER

11) Ερωτηματολόγιο για την μέτρηση ικανοποίησης

Section B3

September, 1999 B3.1

QUESTIONNAIRE C

Personal questionnaire to be completed and signed by the prospective executives and employees (directors, partners, managers, consultants) of an established or proposed International Financial Services Company ("IFC")

This questionnaire must **also** be completed by the beneficial shareholders or partners of an applicant who has completed "Questionnaire A", where the said beneficial shareholders or partners are **natural** persons

(Please submit this questionnaire to the International Banking and Financial Services Supervision Department of the Central Bank of Cyprus)

Name of IFC in connection with which this form is being completed:

A. PERSONAL DETAILS

1. Individual's full name:
2. Date and place of birth:
3. Nationality:
4. Residential address:
- 5(a) Educational qualifications with dates:
- (b) Other relevant professional qualifications:
- (c) Training and experience in financial services:

September, 1999 B3.2

6. Please provide details of current memberships of relevant professional bodies, the year of admission and their address.

(As regards 5 and 6 above, copies of the relevant certificates should be attached)

7. Please state in what capacity you are completing this questionnaire ie as a director, chief executive, senior manager, manager or any combination of these. Please also describe the specific duties and responsibilities that you will assume. If you are completing this form in the capacity of a director, please indicate whether you will assume executive responsibilities for the management of the IFC's business or whether your appointment is of a non-executive nature.

8. Please describe your experience in relation to investment business.

September, 1999 B3.3

B. EMPLOYMENT HISTORY

Please provide details of your employment history (last 10 years, most recent first)

(i) (a) Name of employer:

- (b) Full postal address of employer:
- (c) Facsimile number of employer:
- (d) Contact person:

(e) Nature of employer's business:
(f) Period of employment: (please give dates) : From:
To:

(g) Reason for leaving:
(h) Position held and responsibilities:

(ii) (a) Name of employer:

(b) Full postal address of employer:
(c) Facsimile number of employer:
(d) Contact person:
(e) Nature of employer's business:
(f) Period of employment: (please give dates) : From:
To:

(g) Reason for leaving:
(h) Position held and responsibilities:

September, 1999 B3.4

(iii) (a) Name of employer:

(b) Full postal address of employer:
(c) Facsimile number of employer:
(d) Contact person:
(e) Nature of employer's business:
(f) Period of employment (please give dates) : From:
To:

(g) Reason for leaving:
(h) Position held and responsibilities:

(iv) (a) Name of employer:

(b) Full postal address of employer:
(c) Facsimile number of employer:
(d) Contact person:
(e) Nature of employer's business:
(f) Period of employment (please give dates) : From:
To:

(g) Reason for leaving:
(h) Position held and responsibilities:

Note: If the space provided is insufficient, please attach a separate sheet of paper.

September, 1999 B3.5

C. REPUTATION AND CHARACTER

Please answer the following questions, giving full particulars, on a separate sheet of paper in case where a question is answered in the affirmative.

1. Have you ever been convicted of any offence (other than minor motoring offences) in any country?

YES NO

2. Are you the subject of criminal or civil proceedings not yet determined, in any country?

YES NO

3. Have any legal proceedings been brought against you in any country in relation to the provision of financial services?

YES NO

4. Have you ever been the subject of an investigation into allegations of misconduct or malpractice in any country in connection with the provision of financial services?

YES NO

5. Have you (or any institution with which you have been connected in its management or conduct of affairs) been censured, disciplined, warned as to future conduct or publicly criticised or made the subject of a court order at the instigation of any governmental or regulatory authority or any professional body to which you belong or belonged?

YES NO

6. Have you at any time in the previous ten years, in any country, been refused or had revoked any licence or authorisation to carry on banking, insurance business, broking, fund management or any other financial services?

YES NO

September, 1999 B3.6

7. Have you at any time, in the previous ten years, been refused or had revoked membership of any professional body or association or of any stock exchange in any country?

YES NO

8. Have you resigned from such body or organisation or association (as in 7 above) at any time during the previous ten years or decided after making your application, not to proceed with it?

YES NO

9. Have you ever been disqualified under the laws of any country from acting as a director of a company or from acting in the management or conduct of the affairs of any company, partnership or unincorporated association?

YES NO

10. Have you been dismissed or requested to resign from any office or employment, removed from any fiduciary office or position of trust, subject to disciplinary proceedings by your employers or barred from entry to any profession or occupation?

YES NO

11. Has any body corporate, partnership or unincorporated institution with which you are or have been associated as a director, partner, officer, manager or shareholder been put into compulsory liquidation, had a receiver or administrator appointed or entered into any arrangements with its creditors or been convicted of any criminal offence?

YES NO

12. Have you failed to satisfy any debt adjudged due and payable by you as a judgment debtor under an order of a court of any country or made any compromise arrangement with your creditors within the last ten years?

YES NO

September, 1999 B3.7

13. Have you, at any time in the previous ten years, been declared bankrupt or had your estate sequestered or are you currently the subject of bankruptcy proceedings for the sequestration of your estate or are you aware of any such proceedings pending?

YES NO

D. OTHER INFORMATION

Other information which the applicant may wish to disclose in relation to the application:

September, 1999 B3.8

E. SOURCES OF INFORMATION

Please note that the Central Bank of Cyprus shall be approaching all ex employers listed under

B above. In addition you are requested to provide other sources of information **(at least three)**

such as business associates, banks, regulatory authorities, etc., which may be approached directly by the Central Bank of Cyprus, for the purpose of obtaining appropriate references.

Full particulars including name, address and facsimile number of the above sources as well as a contact name should be provided below.

For the above purpose, please sign and return to *the International Banking and Financial Services Supervision Department* of the Central Bank of Cyprus the attached Declaration"/"Letter of Authorisation" which will enable the Central Bank of Cyprus to obtain and/or exchange information from third parties.

(a) Source of reference:

Relationship with applicant:

Contact name:

(if the source of reference is a company)

Occupation:

(if the source of reference is a natural person)

Full postal address:

Facsimile No:

(b) Source of reference

Relationship with applicant:

Contact name:

(if the source of reference is a company)

Occupation:

(if the source of reference is a natural person)

Full postal address:

Facsimile No:

September, 1999 B3.9

(c) Source of reference:

Relationship with applicant:

Contact name:

(if the source of reference
is a company)

Occupation:

(if the source of reference
is a natural person)

Full postal address:

Facsimile No:

(d) Source of reference

Relationship with applicant:

Contact name:

(if the source of reference
is a company)

Occupation:

(if the source of reference

is a natural person)

Full postal address:

Facsimile No:

Note: If the space provided is insufficient, please attach a separate sheet of paper.

September, 1999 B3.10

Declaration/Letter of Authorisation

A. This declaration must be signed by the individual to be employed by

.....

(Please insert name of IFC)

I declare that the information supplied in this questionnaire is complete and correct. I also agree to provide the Central Bank of Cyprus with any supplementary information and/or clarifications, it may require, in connection with the completion of this questionnaire. I hereby irrevocably authorise the Central Bank of Cyprus as well as its officers or employees to obtain and/or exchange information, as deemed necessary by them, with any third party such as banks, my present and past employers, foreign banking or financial supervisory authorities etc, to determine my fitness in providing financial services to the public.

Signature

Date

B. This declaration must be completed by the International Financial Services Company which intends to employ the above individual.

We intend to employ Mr/Mrs

(Full name) as a Director/Partner/Manager/Consultant/Other *

We believe that, on the basis of due and diligent enquiry, he/she is a fit and proper person to be employed in the financial services industry.

For and on behalf of

(Name of International Financial Services Company)

Authorised signature

(Full name and title)

Date:

- Please delete as appropriate

ISFR QUESTIONNAIRE

12) Ερωτηματολόγιο για την μέτρηση ικανοποίησης

RECLAIM YOUR BANK CHARGES QUESTIONNAIRE

Thank you for your interest in our service and downloading our questionnaire. We have designed it to be as simple and straightforward as possible to complete. However, please do not hesitate to contact us should you have any questions at all. On the next few pages, we ask you to provide some details about yourself and the overdraft charges levied on your bank account.

This will help us to analyse your case and decide whether or not there are sufficient grounds to challenge the charges with the intention of having them refunded to you. Please try to fill in all the boxes if you can. Also, it would be most helpful if you could write as clearly as possible, using a black pen. If you need extra space when answering a question, please use

Section 6.

All the information you give us is treated in the strictest confidence and will only be used to further your case. We never pass on any information to third parties or use it to try to sell you products or services. We are a dispute resolution and mediation company only – we are not engaged in any other business.

If you received a positive result to the “Quick Test” on our website, then the additional information we ask you to provide in this questionnaire will give us the best chance to prove that your bank acted unlawfully in levying charges on your account. If we are successful, then your bank will have a legal duty to refund all your charges, plus interest.

If you did not take our website’s “Quick Test” then don’t worry. Just complete this questionnaire and send it to us. We will let you know straightaway whether you have a good case for claiming redress.

Once you have completed this questionnaire, please send it to us at the following address: Investor Mediation Services Limited

144 Imperial Court
Exchange Street East
Liverpool
L2 3AB

A final note: if you have anti-virus software or an automatic “junk” mail facility on your PC then please ensure it is set to accept emails from us. We correspond as much as possible by email to quicken the process and will acknowledge safe receipt of this questionnaire by this method.

Investor Mediation Services Limited

Email: enquiries@investormediationservices.co.uk

Tel: 0151 256 6722

Fax: 0151 236 5501

Investor Mediation Services Limited is regulated by the Department for Constitutional Affairs in respect of regulated claims management activities. Our registration is recorded on the DCA's website at: www.claimsregulation.gov.uk. Registration Number CRM 4368.

In order to safeguard your personal data, we are registered with the Government's Information Commissioner in accordance with the Data Protection Act 1998.

Registration Number: Z9926724.

Copyright © Investor Mediation Services Limited. All rights reserved.

Part A: Confidential Questionnaire

1. Personal Details

Your name: _____

Your address: _____

Post code: _____

Your date of birth (dd/mm/yyyy): _____

Your National Insurance Number: _____ (leave blank if not known)

If your account is in joint names:

Second account holder's name: _____

Second account holder's National Insurance No.: _____ (leave blank if not known)

Your email address: _____

(We correspond by email as much as possible to save you time and money. Please print clearly)

Contact phone no.: _____ (include area dialling code)

(Only used in exceptional circumstances. All communication will be via email/letter)

Where did you find out about us?

If by leaflet/poster, please quote the reference on the bottom line:

If from an existing client, please quote their name and client reference:

.

2. About your bank account

Write your bank account number here:

(try to make sure you do not confuse it with any other account number)

Account name:

Sort code:

What is the name of your bank:

What is the bank's address:

How many years have you been a customer of this bank:

3. About the reasons for the charges

Your answers to the following questions will guide us when analysing your case.

Question

Number

Question Yes No

1. Did you suffer default charges as a result of not arranging an overdraft facility in advance?

2. Did you suffer default charges as a result of exceeding your agreed overdraft limit?

3. Did you suffer default charges as a result of not having sufficient funds in your account to cover direct debits and/or standing orders?

4. When exceeding your overdraft limit or becoming overdrawn, was it usually by a high amount?

5. Did you frequently exceed your overdraft limit or become overdrawn?

6. Did your bank inform you that it would be applying default charges to your account prior to doing so?

Copyright © Investor Mediation Services Limited. All rights reserved.

4. Previous complaints

Have you ever made a complaint about overdraft charges: Yes: No:

If 'Yes' do you have copies of your original complaint

letter and the firm's final decision letter: Yes: No:

If 'Yes' to both questions, please copy this correspondence for us and send it with this completed questionnaire.

5. Amount of charges

How much have you paid in bank charges (max 6 years): £ _____

Is this figure: exact approximate:

Over how many years have you paid these charges: 1 2 3 4 5 6

(please ring the most appropriate number of years)

6. Please use this space for any other comments you would like to make:

Copyright © Investor Mediation Services Limited. All rights reserved.

Part B: Appointing us as your representative

Finally, we just need you to sign the Letter of Authority overleaf.

This assigns us as your representative, thus giving us authority to bring a complaint on your behalf, to argue your case, negotiate appropriate settlement and obtain any document from your bank to both assist your claim and confirm the accuracy of any redress offer. It is also your agreement to our Terms of Business (as outlined on the last page). We cannot act for you without this authority.

Charging Plans (please retain this page for your records):

We have two alternative Charging Plans for our Private Clients to choose between. Please indicate on the "Letter of Authority" which one you prefer. If no indication is given, we will assume Standard Terms are to apply.

1. Standard Terms:

This is a guaranteed "no win, no fee" service.

If, after analysing this completed questionnaire, we do not consider there is a decent chance of success, we will tell you so and make no charge for this analysis service.

If we take your case on and win a refund of your charges, our fee will be payable. It will be 17.5% (plus VAT on our fee) of the refund plus interest. (Please note, our fee is subject to a £100 plus VAT minimum.)

If we do not win a refund of your bank charges, there will be absolutely no charge for our services.

2. Optional Terms:

If you prefer the fee structure of the Consumers' Association then we will be happy to accommodate you.

Firstly, there will be an initial case analysis fee of £25 plus VAT (total £29.37). A cheque should be included with this completed questionnaire and made payable to "Investor Mediation Services Ltd".

Secondly, if we take your case on and win a refund of your charges, a further fee will be payable. It will be 15% (plus VAT on our fee) of the refund plus interest. (Please note, our fee is subject to a £100 plus VAT minimum.)

If we do not win a refund of your charges, the second fee will not apply.

(VAT rates are those currently in force, but may change in the future. Examples of how our fees are calculated are available on our website. Click on "Our Fees" from the Home page.)

Copyright © Investor Mediation Services Limited. All rights reserved.

Letter of Authority

To whom it may concern:

I/We, the undersigned, authorise Investor Mediation Services Ltd to act on my/our behalf in the matter of my/our complaint concerning unauthorised overdraft default charges. This Letter of Authority will endure until cancelled by me/us.

This authorisation extends to my bank only and includes your agents, representatives, servants, employees and all associates of your firm and its predecessors, if appropriate.

I/We confirm that any correspondence in connection with this matter should be between you and Investor Mediation Services Ltd.

I/We also grant authority to Investor Mediation Services Ltd to request and receive any document or information relevant to this matter that I/we would be entitled to request and receive in law.

We give Investor Mediation Services Ltd authority to refer my/our case to the Financial Ombudsman Service or the Small Claims Court, if it believes this to be appropriate.

I/We confirm that all information given to Investor Mediation Services Ltd is full and accurate to the best of my/our knowledge and belief and that I/we agree to its Terms of Business. With regard to fees, I/we have chosen:

Standard Terms OR Optional Terms

Account holder 1 Account holder 2 (if appropriate)

Signed: _____ Signed: _____

Date: _____ Date: _____

Name: _____ Name: _____

Address: _____ Address: _____

Post Code: _____ Post Code: _____

Bank account no.: _____

Sort Code: _____

Copyright © Investor Mediation Services Limited. All rights reserved.

Part C: Terms of Business

Please retain this page for your records

We/Us/Our = Investor Mediation Services Limited of 144 Imperial Court, Exchange Street East, Liverpool, L2 3AB.

You/Your = The person or persons that engages us to act in the matter of unauthorised overdraft default charges.

Our Service Commitments to You:

1. We will analyse the information you provide in order to determine whether or not you have a case for reclaiming the unauthorised overdraft default charges levied on your bank account.
2. If we undertake to act on your behalf, we will exercise our expertise at all times in your best interests.
3. We will keep you fully informed of events as your case progresses.
4. If we need additional information from you, we will ask for it promptly in order that your case is not unnecessarily delayed.
5. Most communications will be in writing via email in order to progress matters as quickly as possible. All other communications will normally be by first-class post.
6. All email communications will be virus scanned before issue for your protection.
7. We will endeavour to keep the process as simple and easy to understand for you as possible. All communications will be in plain English.
8. We will comply with all requirements of the Data Protection Act 1998. In particular, we will not pass any of your personal data to third parties (except in strict furtherance of your case) and we will not use it to offer or sell you other products or services. We are registered with the Information Commissioner.
9. We will immediately return our initial fee to you, uncashed, if we do not consider your case is likely to be successful.
10. We will not invoice you for any fees if your case is unsuccessful.
11. You have the right to cancel this agreement at any time within 14 days of signing our "Letter of Authority". Any initial fee you have paid will be immediately refunded to you.
12. We have a complaints process that accords with rules laid down by our regulator, the Department for Constitutional Affairs, should you be dissatisfied in any way with our service. A copy of our complaints process is available upon request or can be downloaded from the "About Us" page on our website: www.investormediationservices.co.uk/iccomplaintsprocess.
13. If you were referred to us by an existing client through our Referral Scheme, our existing client will be entitled to a referral fee from us. This will be paid only if we accept your case and win redress for you. The referral fee is 10% of our fee. It is paid from our fee and will not be charged to you.

Your Commitments to Us:

1. If we take your case on and it is successful you agree to pay our invoice, if a refund of charges is awarded.
2. To reply promptly to any request for information that we may require in furtherance of your case. Such information is to be accurate to the best of your knowledge and belief. If you do not respond to our communications for more than one calendar month, we reserve the right to end this agreement when the terms in clause 3 below will apply with regard to the covering of costs incurred up to the date of cessation.
3. Should you wish to cancel this agreement, you agree to let us know by writing to us. In order to cover our costs, either (a) if your case is, in our professional opinion, likely to be won in the near term then we

reserve the right to continue with it until conclusion; or (b) in all other cases we reserve the right to invoice you for a maximum of £100 plus VAT.

4. Signing the "Letter of Authority" form is your agreement to these Terms of Business..

IC BANKING

In pursue of supporting international commitment on combating the crime of money laundering and terrorist financing, **BNI** has and consistently implements policy concerning Know Your Customer Principles and Anti Money Laundering, which includes:

1. Guidelines for implementation of Know Your Customer Principles
2. Procedures for customer acceptance
3. Guidelines for conducting business relation with high risk customer, high risk business, and customer from high risk countries
4. Procedures for customer identification and verification
5. Procedures for recording and documentation customer's data/information
6. Procedures for up-dating customer data/information
7. Procedures for monitoring of customer's accounts and transactions
8. Process of identifying suspicious transaction and cash transaction
9. Procedures for reporting cash transaction and suspicious transaction
10. Procedures for opening customer's information
11. Procedures for Freezing Customer's Account
12. Anti-Tipping Off Policy
13. Training and Development
14. Assessment / audit of implementation KYC Principles and Anti-Money Laundering Program In order to comply with article 4, 5, 6, and 7 Bank Indonesia Regulation No. 3/10/PBI/2001 concerning the Implementation of Know You Customer Principles as amended by PBI No.3/23/PBI/2001 and PBI No. 5/21/PBI/2003 we kindly require all Correspondent Banks to fill up the KYC and AML questionnaire below.

Know Your Customer (KYC) & Anti-Money Laundering (AML) Questionnaire

1. Does your bank have a "physical presence" at the address to which we are sending the KYC Questionnaire? (**Physical Presence** means that your bank maintains a place of business that is located at a fixed address (other than solely an electronic address) in a country in which it is authorized or licensed by such country to conduct banking activities and, at which location it employs one or more individuals on a full-time basis and maintains operating records related to its banking activities; and is subject to inspection by banking authority that authorized or licensed it to conduct banking activities)

Yes No

2. Is your country considers money laundering as a crime in? **Yes No**

3. Does your bank comply with all rules and regulations relating to AML & KYC of your home country?

Yes No

4. Please state the name of the AML supervisory authority

5. Has your institution appointed a person responsible for AML & KYC arrangements?

If YES, please provide name and contact details:

Yes No

6. Does your bank have written AML/KYC policies and procedures?

If YES, please confirm whether your AML/KYC policies and procedures have addressed the following issues:

Yes No

a) Identify the true identity of customer and beneficial owner of funds **Yes No**

b) Staff training in terms of AML **Yes No**

c) Procedures for reporting of suspicious transaction **Yes No**

d) Audit and compliance review function to test the adequacy of antimoney laundering procedures and policy.

Yes No

7. Does your AML/KYC policies and procedures allow to:

a) Provide financial services to Entities that meet the general definition of a "shell bank"? (A "shell bank" is generally defined as an entity that does not maintain a physical presence)

Yes No

b) Provide financial services to Bank operating under an offshore banking license?

Yes No

c) Provide financial services to Senior political figures (past and present)

Yes No

d) Open or maintain anonymous accounts? **Yes No**

8. Have you employed a customer identification program that is designed to obtain and verify information regarding your customers true identity, source of wealth, economic activity, and the nature of anticipated transactional activity?

If YES, please describe.

Yes No

9. Does your country identification program require that enhanced due diligence be conducted regarding certain customer that may present a heightened level of money laundering and terrorist risk to your institution, such as international private banking and correspondent banking customers or customers posing a high risk of money laundering and/or terrorist financing?

Yes No

10. Have you employed a monitoring system that designed to facilitate the identification of suspicious transactional activity? If YES, please describe.

Yes No

11 Do you provide anti-money laundering and anti-terrorist financing training on a periodic basis to those employees who work directly with your customers and to those employees who work in other areas or jurisdiction that may be exposed to money laundering and terrorist financing?

Yes No

12. Have you implemented an independent testing program that designed to assess your institution's compliance with international anti-money laundering and anti-terrorist financing policies and procedures and relevant laws regulations? If YES, please describe.

Yes No

13. Please indicate whether your anti-money laundering and anti-terrorist financing program is applicable to all agencies, branches, and subsidiaries of your financial group on a global basis.

Yes No

Signature: Completed by:

Position: Date:

Name of Institution:

Address of Institution:

E-mail Address:

Kuc

13) Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης πελατών

Client Satisfaction Questionnaire

Your Bank's Name

We are constantly working to improve the service we give our customers. Please give us your feedback.

Please rate us on the following characteristics by circling **HIGHER** numbers for **BETTER** scores and **LOWER** numbers for **WEAKER** scores. **Circle** your choices.

<u>important is this to you?</u>	<u>How do we score?</u>						<u>How</u>					
SERVICE	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
1. Courtesy of our employees	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
2. Speed of our service	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1

3. Errors corrected promptly	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
4. Professionalism of our employees	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
5. Hours of operation	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1

LOCATIONS	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
6. Convenience of branches	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
7. Privacy in branches	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
8. Convenience of ATMs	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
9. Neatness/Cleanliness of branches	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
10. Parking	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1

PRODUCTS & SERVICES	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
11. Checking services	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
12. Fees & service charges	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
13. Savings/CD services	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
14. Investment services	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
15. Loan services	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
16. Telephone banking	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
17. PC banking	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
18. Account statements	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
19. Rates on loans	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1
20. Rates on savings	6	5	4	3	2	1	6	5	4	3	2	1

OVERALL SATISFACTION

21. What is your overall satisfaction **6 5 4 3 2 1**

YOUR COMMENTS

Client Satisfaction Survey

Your Bank's Name

Please circle your answers to these questions

22. Would you recommend us to a friend?
 Certainly Probably Maybe Unlikely No
23. Will you consider us for you next loan?
 Yes Probably Maybe Unlikely No
24. Will you consider us for your next new deposit account?
 Yes Probably Maybe Unlikely No
25. Will you consider us for your next investment service?
 Yes Probably Maybe Unlikely No
26. How does our service compare with other financial companies you use?
 Much Better Better Same Worse
27. How does our service compare with other companies, in general?
 Much Better Better Same Worse

Other Questions

Please put your questions in here....number them beginning with 28.

TELL US ABOUT YOURSELF (circle your answer)

1. What is your age?
Under 24 24-34 35-44 45-54 55-64 65-74 75+
2. What is your annual family income (000s)?
Under \$20 \$20-\$39 \$40-\$59 \$60-\$79 \$80-\$99 \$100+
3. What are your total investment balances (000s)?
Under \$5 \$5-\$9 \$10-\$19 \$20-\$49 \$50-\$99 \$100+
4. Do you have a personal loan with us?
Yes No
5. My accounts are primarily:
Personal Business
6. My Branch Location:

_____ (note: bank user defined code here)

MSWORD QUESTIONNAIRE

14) Ερωτηματολόγιο έρευνας ικανοποίησης

Please answer the following questions, indicating “not applicable” or “none” when appropriate. Signed supporting statements may be attached when the space provided is inadequate. The completing executive officer must certify the validity of the answers by completing the certification form at the end of the document.

1. List all extensions of credit and corresponding balances which, since the previous examination, have been renewed or have had their due dates extended: (a) Without full collection of interest thereon; (b) by acceptance of separate notes in payment of interest; or (c) by capitalization of interest to the balance of the note. Consumer credit/installment loans may be aggregated by number and total volume. For all listed loans, state which of (a), (b) or (c) applies.
2. List all extensions of credit secured by stock of other financial institutions or financial institution holding companies, where the total of all shares held as collateral represents five percent or more of the entity’s outstanding shares. List:
 - the name and location of the entity

- the name of the stockholder and borrower
- the number of shares held as collateral
- the certificate numbers
- the original amount
- the current balance
- the origination date
- the maturity date, and
- the interest rate

3. List all extensions of credit for the accommodation or direct benefit of persons or entities other than those whose names appear either on the note or on other related credit instruments. Only include extensions of credit made since the previous examination. Indicate if any executive officer, principal shareholder, director, or their related interest (as per Federal Reserve Board Regulation O) is or has been

involved. **Officer's Questionnaire** Release Date: (1/03) 2 Texas Department of Banking

4. List all extensions of credit to officers, directors, and their related interests of other financial institutions or holding companies. Provide the following information for each listing:

- Name and title of director, officer, or related interest
- Name and location of financial institution or holding company
- Original amount
- Original date
- Current balance
- Maturity date
- Interest rate
- Security
- Purpose

Exclude the following loans from the list:

- Loans used to finance the education of the individual's children
- Loans used for the purchase, construction, maintenance, or improvement of the individual's primary residence
- Loans aggregating \$50,000 or less to one individual, regardless of purpose
- Loans secured in the manner prescribed in Section 337.3(c)(2) of the FDIC Rules and Regulations for nonmember and Section 215.4(d)(3)(A) (Regulation O) for member banks.

5. List all non-regular transactions between the institution and any of its executive officers, principal shareholders, directors, or their related interests. Non-regular transactions consist of all transactions except the following:

- Loans
- Deposits
- Bonuses
- Salaries
- Director fees

Include the insider's name, as well as the date and nature of the transaction. List only transactions that have occurred since the last examination. **Officer's**

Questionnaire Release Date: (1/03) 3 Texas Department of Banking

6. List any extensions of credit made by the bank made through no-liability notes, i.e., whereby the borrowing entity is not liable to repay the obligation.

7. List all extensions of credit held by the bank (including any charged off loans) which are direct or indirect liabilities of any bank examiner or assistant examiner who examines or has authority to examine this bank.
8. List all extensions of credit to accountants, lawyers, consultants, appraisers, and other similar individuals (including their related interests) who are not directors, officers, or employees, but perform (or since the previous examination have performed), professional services for the institution. List the name of the borrower, the borrower's relationship with the bank, and the present balance of the extension of credit.
9. If any director of this bank became ineligible or disqualified from serving as a director since the previous examination, furnish the name and the reason for his/her disqualification.
10. Has any director, officer, or employee of the institution criminally misused, embezzled, abstracted, or willfully misapplied any funds or property, real or personal, of the bank, or for which the bank is responsible? State whether prompt notice was given to the proper authorities and the fidelity bond carrier. If either or both were not notified, explain in full in a separate memorandum to the examiner-in-charge. Provide the names of all individuals involved, the date and nature of the irregularities, and the extent of restitution made, if any. Do not include instances which were reported in previous examination reports. **Officer's**

Questionnaire Release Date: (1/03) 4 Texas Department of Banking

11. List the name of any director, officer, or employee (not reported previously in writing to the regulatory authorities), who has at any time been convicted of, or who is presently under indictment for, any criminal offense involving dishonesty or breach of trust.
12. List any management official (as defined by Regulation L) or other bank employees who serve other federally insured depository institutions or holding companies as officers or directors, giving the names of the other institutions and the capacities served.
13. List the names of any active officers and employees who, during the last calendar year, did not remain continuously absent from duties at the bank for a minimum of two weeks during vacation period and/or official business.
14. List all arrangements where the institution is obligated to make payments to an institution-affiliated person (per Section 3 of the FDI Act) who has left the institution's employment, or has otherwise terminated his/her affiliation with the institution. Provide the following information for each listing:
 - Name of person receiving payments
 - Total amount of payments (or basis for payment, if applicable)
 - Explanation of the type of agreement (severance pay, deferred compensation, etc.)

If more than one person is covered by a single agreement, list the plan only once and summarize the plan's coverage.

15. List any oral or written agreements with correspondent depository institutions establishing balances to be maintained or other considerations given by either institution in connection with loans to either of the institutions' directors, officers, employees, or five percent shareholders.

Officer's Questionnaire Release Date: (1/03) 5 Texas Department of Banking

16. List all assets of value the institution owns but does not show on its books.
17. If the institution is a defendant in any lawsuit, provide the following summary information:

- Names of the plaintiffs
- Amount sued for
- Nature of, or basis for, litigation
- Expected result, including any probable loss

Also, provide full details to examiners, either orally or in a separate memorandum.

- 18.** List all organizations that are directly or indirectly affiliated with, or otherwise related to, the institution in any way, including fiduciary relationships and subsidiaries. Related organizations may be corporations, partnerships, business trusts, or any similar organization. Provide the following information for each listing:

- Name of affiliate/subsidiary
- Location
- Type of business
- Current balance of all direct and indirect extensions of credit to the affiliate (per Section 23A of the Federal Reserve Act)
- Current balance of all loans to third parties, where the loans are collateralized with securities issued by the affiliate

- 19.** Please provide a list of all nonbank activities performed by the bank, i.e. trust activities, insurance sales, mutual fund sales, etc. Also, provide the name of the person in charge of the indicated activity. **Officer's Questionnaire** Release Date: (1/03) 6 Texas Department of Banking

- 20.** What electronic banking products or services, if any, does the bank offer? For example, a web site, bill payment programs, telephonic account inquiries, etc.

- 21.** List any contract or agreement, whether written or oral, with other entities for services provided to the bank or activities performed on behalf of the bank, including the servicing of investments, funds management assistance, nondeposit investment sales, etc. List the name of the party contracted with, the date of the contract, and a brief description of its terms and conditions.

- 22.** Does the bank process data internally, or is it serviced by an external data processing provider? If the latter, please provide the name and address of the processor(s).

- 23.** List the locations in which the bank is doing business, including branches, loan production offices, storage facilities, securities sales locations (if distinct from branches), and locations of agencies performing business on behalf of the bank.

- 24.** Is the bank empowered to act as agent for another financial institution? If so, indicate the nature and scope of the agency agreement and the name and location of the

other institutions. **Officer's Questionnaire** Release Date: (1/03) 7 Texas Department of Banking

25. State the aggregate balance of inactive or dormant deposits transferred, directly or indirectly, through service charges or otherwise to profit, income or reserve account since the last examination, and supply the full details of the bank's authority to make such transfers.
26. List all on-book assets in which dividends, interest, or payments are paid to the bank by a third party. This would include deposits, securities, loans and leases, accounts receivable, etc. Examples would include: certificates of deposit purchased through a broker or other party in which the earned interest is paid by a broker or other third party or loans purchased with or without recourse in which payments are collected and remitted to the bank by someone other than the obligors of the notes.
27. List all other contingent liabilities or obligations of the bank that are not carried on the bank's books or previously disclosed in this questionnaire. Such liabilities or obligations may include, but are not limited to: guarantees by the bank for its benefit or other parties; a pledge of assets; agreements to purchase an asset; or incur a liability or obligation.

I do certify that the foregoing statements are true and correct to the best of my knowledge and belief. Chief Officer's Name and Title	Bank Name and Location (City and State)
Officer's Signature	Date Signed

NRF01

14) Ερωτηματολόγιο της Arab Bank

Oman Arab Bank SAOC

Client Risk Profile Questionnaire

Many customers look for investments which will give the best return for minimum risk. However, the level of risk with which investors are comfortable varies from individual to individual. The more conservative investors are with their risk tolerance, then the more conservative they should be in their return expectations (and vice-versa). This questionnaire is designed to help Arab Bank plc understand your financial and investment needs, which is a necessary step for us to be able to provide you with the information, products and services that will help you meet your investment objectives. We therefore seek your co-operation and patience in completing this confidential questionnaire.

A. PERSONAL

1. Name
2. Address
3. Marital Status 4. Date of Birth
5. Passport No
6. Dependents (No) Age(s)

B. INVESTMENT EXPERIENCE

7. How would you describe your investment experience/knowledge?

Inexperienced I need some assistance before I select suitable investments

Somewhat experienced I have studied/made investments before. I can probably make my own investment decisions after evaluating the information and guidance that you provide me with

Experienced I understand how financial instruments (money market, bonds, equities etc) and markets work, including their risk and return profiles. I can make my investment decisions on my own.

8. The following table will help us to understand your experience with some of the readily available financial instruments. Please indicate with which products you have had experience and whether such experience has been favourable or otherwise.

HAD EXPERIENCE? IF YES

YES NO FAVOURABLE UNFAVOURABLE

Time Deposits

Foreign Currency Deposit

Unit Trusts

Bonds

Equities

F/X Dealings

Residential Properties

Commercial Properties

Precious Metals

Futures, Options

INSTRUMENT

9. Have you personally experienced an extended market downfall or a loss on an investment product?

YES NO

C. RETURN EXPECTATIONS & ATTITUDE TO RISK

10. Investments with higher risks may offer potentially higher returns. Which of following descriptions best describes your attitude towards investment risk?

Very conservative I do not want to see any capital erosion or have any negative return, even if this is temporary.

Conservative I am willing to take a limited risk on my capital (less than 5% downside risk) in exchange for the possibility of a return higher than that of deposits.

Moderate I can risk between 5% to 10% of my capital but expect yet higher returns.

Aggressive I can risk between 11% to 20% of my capital with the expectation of yet higher returns.

11. What is your primary financial goal?

To preserve my wealth against unforeseen events such as inflation, currency depreciation, political and social unrest

To provide current income to meet my annual expenses in a more robust way than that which is currently possible

To meet the foreseen cost of a known future expense such as a wedding, education fees etc

To provide for my retirement and provide a nest egg sufficient to meet my needs

12. What are your time parameters for the investment you are currently considering?

Within 12 months Up to 3 years

Up to 5 years Beyond 5 years

13. How much are you currently considering to invest?

Amount in OMR

What percentage is this of your total free available capital funds (i.e. - free funds available for investment after allowing for investment in your home and cash contingencies)?

14. Do you foresee that you may require access to the sum shown in 13 above at short notice?

YES NO

Signature of Customer Date

Signature of Bank Officer Date

OMAN ARAB Bank

15) Έρωτηματολόγιο έρευνας ικανοποίησης πελατών

1/12

16 September 2005

QIS 5 data quality questionnaire

The purpose of this questionnaire is to survey bank practice in order to better understand the reliability and dispersion of QIS 5 results. The questions are not intended to test banks' compliance with the Basel II Framework. Indeed, the fact that certain practices are

mentioned here should not be taken as an indication either that such practices will be encouraged (or even allowed) in implementation, or that they are a standard industry practice. Banks should not be discouraged from completing the QIS 5 if their practice does not yet fully conform with the requirements in the Basel II Framework.

In the remainder of this questionnaire, two types of questions have been distinguished according to their importance for the analysis of the results.

☐ The answers to **questions with an asterisk (*)** will be important for the analysis of QIS 5 as well as for the work of certain other working groups of the Basel Committee. Members of the OC/QIS Group are therefore asked to ensure that they will be in a position to provide answers to these questions for each of their participating Group 1 banks in time for inclusion in the QIS 5 analysis work.

Question 10 should be answered by all banks aiming at the Standardised approach.

☐ By contrast, the answers to all remaining questions are intended to provide supervisors with guidance when talking to their banks about the QIS 5 process. Supervisors might wish to collect answers on some of the questions in a systematic way; however these questions can also be used as an aide-mémoire to support bilateral discussions with banks once the results have been collected. Whilst the majority of the questions relate to the IRB approaches, the questions in sections 1, 2, 5 and 6 are also relevant for non-IRB banks and supervisors will need to have a feel for the answers also from banks only providing data for the Standardised approach.

2/12

Questions

1. General questions on credit risk data

Q 1* Please indicate whether the bank is able to allocate its exposures appropriately along the various exposure classes and if not, what serious obstacles were experienced.

Q 2* Describe material instances in which exposure amounts included in each worksheet are approximated based on available information because systems are not adequate for generating exposure data in the specific form requested.

Q 3* If the bank is providing data for the IRB approaches, please indicate whether the bank is able to assign appropriately all its exposures to grades within every portfolio and if not, what serious obstacles were experienced and what assumptions had to be made to produce a meaningful distribution of the exposures of every portfolio across grades.

Q 4* Please indicate how credit risk mitigation has been taken into account by the bank. (Please complete per portfolio if necessary.)

☐ The bank has taken into account all available collateral and guarantees.

☐ The bank has assessed the value of collateral and guarantees for a sample of its portfolio and generalised the effect to the portfolio as a whole.

Please describe the nature of the sample. Was it a true random sample, or a convenience sample? In what respect could the convenience sample differ from a true random sample?

☐ The bank has only taken into account collateral and guarantees where data were available.

For what percentage of loans is data on collateral and guarantees available? Please describe whether there are any systematic differences between loans for which collateral data is available and loans for which this is not the case.

☐ Other.

Please explain.

Q 5 Please indicate how the value of collateral has been assessed.

Are the estimates unbiased or conservative? If own haircuts are used, how have they been determined?

3/12

Q 6 Please explain whether the bank used IFRS-based data or data based on other national GAAP for this exercise.

If the bank already participated in previous exercises, and the accounting principles differ from these exercises with significant impact (for instance, because of a change in the accounting or reporting rules) please explain the impact on the QIS 5 results.

Please also mention whether the bank expects to adopt different accounting

principles at the time of implementation and this is expected to have an impact on the results.

2. Standardised approach

Q 7 Please indicate the external credit assessment institutions (ECAIs) whose ratings are used to determine the risk weights within the Standardised approach.

Q 8 How are the ratings of these ECAIs mapped to the risk weights categories within the Standardised approach?

Q 9 Which portion of the individual portfolios (in terms of exposure value) is covered by these ECAIs?

Q 10* What portion of the unrated exposure amount will still be unrated after implementation?

4/12

3. IRB approaches

3.1 PD estimation (FIRB and AIRB)

Please provide answers for all the questions in either section 3.1.1 or 3.1.2 for each of the bank's most material rating system(s) in each regulatory portfolio (an 80% coverage target may be appropriate).

3.1.1 Corporate, SME corporate, bank and sovereign portfolios

Q 11* What data has been input into the sample for estimation?

⌚ The bank's own default data.

How many years of data have been used? On which period of time? Of this total number of years, please indicate how many years with individual operations data have been used and how many years with aggregated data were employed.

⌚ External data.

How many years of data have been used? On which period of time? Please identify the source/vendor and any criteria that have been applied to confirm its suitability.

⌚ The bank's own default data supplemented from an external source.

How many years of data have been used? Please identify the source/vendor and any criteria that have been applied to confirm its suitability.

Q 12* Changes in credit quality over the economic cycle ... (please choose one option only)

⌚ are primarily reflected in ratings assigned to obligors, rather than in the PDs assigned to ratings.

⌚ are primarily reflected in PDs assigned to ratings, rather than in the ratings assigned to obligors.

⌚ have little effect on either PDs or ratings, since PDs and ratings already reflect conservatism or stress.

⌚ have little effect on either PDs or ratings, since PDs and ratings already reflect an extended time horizon.

⌚ are reflected in both PDs and ratings. 5/12

Q 13* Total predicted defaults, defined as IRB PDs multiplied by the number of exposures, will... (please choose one option only)

⌚ (a) remain relatively stable.

⌚ (b) vary with the economic cycle as might be expected from a portfolio rated by S&P or Moody's (with some migration between grades) and to which default rates averaged over a very long term have been assigned.

⌚ (c) vary more than suggested by (b), perhaps because PDs are averaged over a shorter term (e.g. 5–6 years) or because there is more migration than observed among the grades assigned to corporate borrowers by Moody's or S&P.

⌚ (d) reflect the full volatility of conditional PDs. This could arise because conditional PDs define grades, and the average conditional PD is assigned to each grade. Although the PD assigned to each grade is stable, migration will mean that the full volatility of macroeconomic conditions is reflected in total predicted defaults.

⌚ (e) Other.

Please explain, indicating whether the resulting volatility is closest to that associated with options (a)–(d).

Q 14* What portion of risk-weighted assets has been rated by this model?

3.1.2 PD estimation retail portfolios

Q 15* Changes in credit quality over the economic cycle ... (please choose one option only)

- ☐ are primarily reflected in ratings assigned to obligors, rather than in the PDs assigned to ratings.
- ☐ are primarily reflected in PDs assigned to ratings, rather than in the ratings assigned to obligors.
- ☐ have little effect on either PDs or ratings, since PDs and ratings already reflect conservatism or stress.
- ☐ have little effect on either PDs or ratings, since PDs and ratings already reflect an extended time horizon.
- ☐ are reflected in both PDs and ratings.

Q 16* Please classify the sensitivity of total predicted defaults (defined as IRB PDs multiplied by the number of exposures) to the economic cycle on a scale of 1–4. This scale should be conditional on the asset class in question where: 1 – relatively stable; 2 – mild fluctuation; 3 – strong fluctuation; and 4 – predicted defaults reflect the full volatility of conditional PDs.

Q 17* How many years of data have been used in the pool allocation and PD estimation process? On which period of time?

Q 18* What portion of risk-weighted assets has been rated by this model?

6/12

3.2 LGD estimates (AIRB and Retail IRB only)

As in some cases a bank may have used a relatively simple LGD estimation methodology on a “best-effort basis” since the envisaged methodology is still under active development, the bank should indicate whenever an answer to the questions in section 3.2 would change as soon as the methodology that is still under development is applied.

Q 19* In which asset classes or at which more granular level does the bank employ internally developed (expected) LGD estimation models based on internal default data and in which cases external models and/or external data?

How did the bank ensure that external data are representative for the bank’s actual exposures? If external data are used, in which cases do they comprise market data and which kind of data is used (for example, credit spreads of traded defaulted or non-defaulted debt)?

Q 20* (a) Does the bank first estimate an (expected) LGD (or a recovery rate) on a facility basis that was later aggregated to an (expected) LGD for the respective exposure bucket, usually represented by a column in the QIS spreadsheet (“bottom-up approach”), or does the bank estimate (expected) LGD directly on a bucket level (“top-down approach”)?

(b) Does this methodology depend on the asset class?

Q 21* In which way and to what extent are (direct and indirect) work-out costs incorporated in the (expected) LGD estimation methodology? Please describe the types of costs included. Please complete per portfolio if necessary.

Q 22* Please complete per portfolio if necessary:

(a) Which discount method is used for the (expected) LGD estimation? Does it depend on the asset class?

(b) Are different discount methods used for defaulted and non-defaulted exposures?

(c) Does the bank’s methodology account for the opportunity costs of holding defaulted assets over the workout period?

Q 23* In which asset classes or at which more granular level (e.g. which facility) (if any) does the bank face practical constraints in particular for the measurement of downturn effects? If ad-hoc assessments are used in these cases, please describe their key idea.

Q 24 (a) Does the bank define downturn conditions at a more granular level than the asset class (e.g. at the facility level)? If yes, at which level?

(b) How does the bank define downturn conditions for each asset class (or for each more granular level)?

(c) In which asset classes (or at which more granular level) is the economic downturn identified on a cross-country basis instead of a country-by-country basis?

Q 25 How does the bank determine dependencies between default rates and loss rates or recovery rates for each asset class (or for each more granular level)?

7/12

Q 26 (a)

How does the bank incorporate identified dependencies between default rates and recovery rates to produce LGD parameters consistent with identified downturn conditions?

(b) Has the bank's own default data been used for the validation of the LGD estimates? If so, how? If not, how was the suitability of the data confirmed?

Q 27* In which asset classes (or at which more granular level) and on which basis does the bank consider downturn LGDs to be equal to the long-run default-weighted average LGDs?

Q 28* Please indicate whether the bank uses the same data and the same default definition for estimation of PD and LGD. (Please choose one option only.)

- ☐ (a) Default definition and data set are identical.
- ☐ (b) Data set is identical, default definitions are different.
- ☐ (c) Default definition is identical, data sets are different.
- ☐ (d) Data set and default definitions both are different.

For (b) and (d), please describe the differences in the default definitions for PD estimation and LGD estimation. Please indicate whether either default definition tends to identify defaults that are not identified as defaults under the other definition.

For (c) and (d), please describe the difference between the data sets. Please also describe any mapping procedure that is used to achieve consistency between the data sets and with different default definitions.

3.3 Credit risk mitigation

Q 29 (a) Has the bank been able to separate exposures eligible for the double default framework and report them in the respective worksheets?

(b) Does the bank intend to apply the double default framework after implementation?

Q 30 Please answer the following questions for those guaranteed exposures which are subject to PD substitution or the double default framework under the AIRB approach.

(a) For what proportion of exposures has the bank used the LGD of the guarantee?

(b) How has the bank estimated the LGD of the guarantee?

(c) What data did it use, covering what years?

(d) What criteria did the bank use for using the LGD of the guarantee rather than the LGD of the underlying transaction?

(e) If the bank had used the LGD of the underlying transaction rather than the LGD of the guarantee, estimate the effect this would have as a relative change to capital for these exposures.

8/12

3.4 EAD estimates (AIRB and Retail IRB only)

Q 31 How have the EAD estimates been obtained?

☐ The bank uses an external model that generates EAD estimates.

What kind of data have been used for calibration? Please identify the model and vendor if applicable.

☐ The bank uses an internal model that generates EAD estimates.

What kind of data have been used for calibration?

☐ The bank has generated EAD estimates for a sample of its exposures and generalised these estimates to the portfolio as a whole.

Please indicate whether the sample used was a random sample (e.g. the bank has manually collected the required data for a certain percentage of its exposures) or a convenient sample.

☐ A historical average EAD has been used to approximate EAD for different segments of the bank's portfolio.

Please indicate the time period covered.

⌚ Other.

Please specify.

Q 32 Please indicate whether the bank uses the same data and the same default definition for estimation of PD and EAD. (Please choose one option only.)

- ⌚ (a) Default definition and data set are identical.
- ⌚ (b) Data set is identical, default definitions are different.
- ⌚ (c) Default definition is identical, data sets are different.
- ⌚ (d) Data set and default definitions both are different.

For (b) and (d), please describe the differences in the default definitions for PD estimation and EAD estimation. Please indicate whether either default definition tends to identify defaults that are not identified as defaults under the other definition.

For (c) and (d), please describe the difference between the data sets. Please also describe any mapping procedure that is used to achieve consistency with external data sets and with different default definitions.

Q 33 Has the bank's own default data been used for the validation of the EAD estimates? If so, how? If not, how was the suitability of the applied data confirmed?

Q 34 Where, why and how has the bank applied conservatism in its EAD estimates?

9/12

4. Trading book-related issues

Q 35 How have collateral and margin agreements been treated in the calculation?

Please explain if the firm has been able to model margin agreements for the Internal Model Method (IMM) or used a shortcut approach. Please describe if the treatment is different according to types of portfolios, contracts or counterparties.

Q 36 How has netting been treated in the calculation?

Has the firm incorporated cross product netting in the calculations? Please describe if the treatment is different according to types of portfolios, contracts or counterparties.

Q 37 If the IMM was used, is the calculation compliant with the Committee's document on *The application of Basel II to Trading Activities and the Treatment of Double Default Effects*?

Q 38 If IMM was used, what approach(es) did the firm use to calculate the exposure? *Please describe (e.g. EPE or VaR, analytic or simulation model). Does the approach differ depending on the contracts, portfolios or counterparties, etc.? Has the firm identified any particular issue about compliance of the approach used for the calculations with the regulatory requirements on use test for IMM?*

5. Securitisation

5.1 Current Accord

Q 39 Treatment of liquidity facilities

- (a) What proportion of the unrated exposure belongs to liquidity facilities?
- (b) What proportion of the liquidity facilities have an original maturity of more than one year?

5.2 Standardised approach

Q 40 Treatment of "unrated exposure subject to concentration ratio in EU"

- (a) What is the applied average concentration ratio?
- (b) What is the applied average risk weight?

Q 41 Treatment of liquidity facilities

- (a) What proportion of the liquidity facilities have an original maturity of more than one year?
- (b) Please indicate the applied risk weight.

10/12

5.3 IRB approaches

Q 42 What types of underlying exposures are not subject to the IRB approaches?

Q 43 For what types of exposures neither the RBA, the IAA nor the SF can be used?

What was the reason for the inability of using neither the RBA, the IAA nor the SF?

- ⌚ An IAA does not exist for this asset class.
- ⌚ Available information did not allow to apply the RBA, the IAA or the SF and such information will not be available in the future.

⌚ Sufficient data is available but due to technical issues the data could not be used for QIS purposes.

Q 44 For how many transactions where the bank acts as an investor is it able to calculate K_{irr} ?

Q 45 Please describe very briefly the methodology behind the application of internal ratings of ABCP positions.

6. Operational risk

6.1 Standardised approach (if applicable)

Q 46 Please indicate whether the bank was able to allocate its income appropriately along the various business lines and if not, what serious obstacles were experienced.

6.2 AMA (if applicable)

Q 47 What analytical framework was used to quantify operational risk exposures?

Q 48 What was the unit of measurement in the assessment of operational risk exposures (e.g., major business lines, second level business lines, across all loss types, etc.)? 11/12

Q 49 Describe how the following elements were individually incorporated into this framework: (a) *Internal data*. How were internal data incorporated into the model? Are there components of the model that rely solely on internal data? If so, how did the bank assess data sufficiency?

(b) *External data*. Were external data a direct input to the bank's model? If so, describe the process for determining when external data were included. If external data were not used as a direct data input, how were they used (e.g. scenario analysis, fit severity distributions, and/or understanding industry experience, etc.)?

(c) *Scenario analysis*. Describe how scenario analysis was used in the analytical framework. Were scenarios a direct input into the bank's model? If so, describe the process used to determine when scenarios were included.

(d) *Business environment and internal control factor assessments* (and any other qualitative adjustment factors). Were business environment and internal control factor assessments included in the bank's model? What parameters did the bank incorporate into its model to adjust the operational risk exposure number to reflect these qualitative assessments?

Q 50 (a) What weighting scheme or methodology was used to incorporate each of the four components listed above?

(b) Did the weighting vary by business line and/or event type, or for different units of measurement?

Q 51 (a) What specific statistical distributions (e.g., frequency and severity) were used to fit loss data?

(b) Did these vary by data type (i.e. internal, external, scenario), business line, or event type? If so, how?

Q 52 Were adjustments made to internal or external data to account for changes in the scale or scope of the business, or factors such as inflation?

Q 53 Describe any correlation and diversification benefit assumptions used as part of the operational risk exposure calculation.

Specifically, what model parameters were used as they relate to these assumptions (e.g., an x% correlation in operational losses across different business units)?

Describe how the bank arrived at these assumptions and the process to ensure that these assumptions are reasonable. If there is a diversification benefit, is that amount held at the consolidated entity level or allocated back to the business line? If so, how?

Q 54* Does the operational risk exposure number represent the sum of expected losses (EL) plus unexpected losses (UL), or UL only? 12/12

Q 55 If the operational risk exposure number represents UL only, provide the following information: (a) Provide the EL amounts, and describe how EL is derived (e.g. statistically measured, subjective estimation, etc.).

(b) Describe how EL is accounted for. In particular, describe if operational risk EL is addressed through GAAP-compliant reserves/provisions, pricing or other internal business practices.

(c) Describe the methodology used to categorise fraud-related losses as UL or EL.

Q 56 What loss data thresholds were used to collect the internal data underlying the

calculations reported?

Please be as specific as possible. If different thresholds were used for different business lines and/or event types, then each threshold should be listed together with a brief rationale for why that threshold value was chosen. Was there a mechanism through which losses under the threshold were reflected in either EL or in the estimate of the operational risk exposure (EL+UL)?

Q 57 Describe the methodology used to take account of the effects of insurance.

Q 58 Describe how the bank is planning to allocate group AMA capital to subsidiaries. Please provide details on the methodology that would be used.

QUIS 5 DATA

16) Ερωτηματολόγιο έρευνας ικανοποίησης που πραγματοποίησε η Bank of Moscow

**QUESTIONNAIRE OF THE BANK OF MOSCOW
FOR LEGAL ENTITIES AND THEIR SEPARATE SUBDIVISIONS**

1. Customer's full name

2. Address

3. Telephone

4. E-mail/website

5. Stated Authorized capital

6. Paid-in Authorized capital

7. Prospects of Authorized capital increase (when and up to what value it might increase)

8. Possession of licenses (permits) for undertaking definite types of business or transactions (license (permit) number, date and authority of its issuance, which type of business (transaction) it was issued for)

9. Company's types of business (including goods, works and services)

10. Permanent counteragents

11. History (reorganizations, changes in nature of business)

12. Major serviced markets, main stake in competition and market share

13. Operating period at the Russian market

14. CEO (full name)

Date of birth

15. Representative (full name)

Date of birth

16. Chief Accountant (full name)

Date of birth

17. Shareholders

(a) individuals (full name and share of the Authorized capital)

(b) Legal entities (names, types of business, paid-in Authorized capital, average monthly turnover, share of the Authorized capital)

18. Current year average monthly turnover for the current

(a) in rubles

(b) in foreign currency

19. Last month turnover

(a) in rubles

(b) in foreign currency

20. Average monthly balance of account

(a) in rubles

(b) in foreign currency

21. Expected average monthly turnover

(a) in rubles

(b) in foreign currency

22. Expected average monthly balance of account

(a) in rubles

(b) in foreign currency

23. Stable partnerships (term, joint business sphere)

(a) Russian companies

(b) foreign companies

24. Volumes and terms of contracts

25. Accounts (please specify types of accounts) opened in other banks (if any)

26. Loans from other Banks (during the last 3 years)

27. Loan security (bank guarantee, collateral etc.)

28. Foreign banks - recipients and originators of the Customer's cash flows

29. List of the Bank's products, which the Customer intends to use most frequently (please tag the box)

☐ ruble settlements

☐ forex settlements

☐ cash acceptance

☐ cash withdrawal

☐ forex purchasing

☐ forex sales

☐ borrowings

☐ letters of credit

☐ guarantees

☐ bills

☐ deposits

☐ financial consultations

☐ other _____

30. Option of placement in deposits (amount and term)

31. Beneficiaries (persons, for whose Benefit the Customer acts, on the bases of agency, commission and trust management contracts and another deals)

(a) individuals (full name, identity card details, date and place of birth, legal address (place or registration) or place of residence; migration card details (number, tenure beginning and expiration dates) and details of the document confirming the right of a foreign citizen or an apatride of staying (residence) in the Russian Federation

(b) legal entities (name, Russian registration number (OGRN), number, date and place of registration, Taxpayer identification number (INN), foreign entity code number (KIO), legal and postal addresses) (if there are several beneficiaries please provide the details on each of them)

Hereby the Customer agrees to furnish the "Bank of Moscow" JSC with information on beneficiaries.

QUESTIONNAIRE OS THE BANK OF Mocow

17) Ερωτηματολόγιο ικανοποίησης

QUESTIONNAIRE ON THE ELECTRONIC MONEY DIRECTIVE (2000/46/EC)

I. Review of the primary goals of the E-Money Directive

1. Recital 12 of the E-Money Directive refers to the need to preserve a level playing field between electronic money institutions (ELMIs) and other credit institutions issuing electronic money and, thus, to ensure fair competition among a wider range of institutions to the benefit of bearers.

Questions:

- a) **Has a level playing-field between ELMIs and other credit institutions issuing E-Money been achieved?**
 - b) **Has a level playing-field between ELMIs and other pre-paid payment service providers issuing E-Money been achieved?**
 - c) **Has the Directive encouraged competition? If so, is competition between institutions issuing E-Money “fair”?**
 - d) **Has the Directive encouraged new market entrants?**
2. The Explanatory Memorandum of the original E-Money proposal argued that there was no clear legal framework for electronic money issuance and that if the regulatory issues were not addressed this business would be carried out on an unregulated basis. It was claimed that the directive would “create legal certainty, encourage new market entrants, encourage competition, and contribute generally to the development of electronic commerce”.

Questions:

- a) **Have the harmonised provisions of the E-Money Directive eliminated legal uncertainty in the field of E-Money?**
 - b) **Does the directive establish the conditions necessary to ensure that any kind of E-Money issuance takes place within a clear legal framework?**
 - c) **Does the Directive establish market confidence in, and public awareness of, E-Money?**
3. The Explanatory Memorandum of the original proposal argued for a regulatory framework for the business of ELMIs which aimed to ensure the stability and soundness of issuers, thereby ultimately safeguarding customers’ interests. It argued that the financial integrity and the operations of electronic money issuers needed to be secured, on the one hand in order to ensure the stability and soundness of issuers of electronic money, on the other hand in order to ensure that the failure of any one individual issuer would not result in loss of confidence in this new and developing means of payment.

Questions:

- a) **Has the regulatory prudential framework achieved its objective of ensuring stability and soundness of issuers?**

³

- b) **Has the regulatory prudential framework increased business and consumer confidence in E-Money products?**

4. The Explanatory Memorandum further argued that within the wider context of the rapidly evolving electronic commerce, it was desirable to provide a regulatory framework that assisted electronic money in delivering its full potential benefits and avoided hampering technological innovation in particular.

Question:

- a) **Has the regulatory framework of the E-Money Directive assisted the development of E-Money in the context of electronic commerce and avoided hampering technological development?**

- b) **Has the Directive encouraged technological innovation?**

5. The Explanatory Memorandum argued that the E-Money Directive would facilitate access by ELMIs from one EEA Member State, into another EEA Member State (remotely or via a branch), contributing to the free movement of capital and to the freedom of cross-border services.

Questions:

- a) **Has the E-Money Directive facilitated access by ELMIs from one Member State to another?**

- b) **To what extent has the E-Money Directive facilitated integration of E-Money Market across the EEA?**

6. The Explanatory Memorandum argued that it was vital that development of E-Money be allowed to take place unimpaired by strict technological rules which would hamper innovation and restrict competition.

Questions:

- a) **Has the regulatory framework of the E-Money Directive enabled the development of E-Money unimpaired by strict technological rules?**

- b) **To what extent has the regulation of E-Money succeeded in its original aim of remaining technologically neutral?**

7. Goals of the E-Money Directive

Questions:

- a) **Do you agree that the original goals of the E-Money are those which the Commission has identified above?**

b) Is there a risk that the goals as set out above conflict with one another (e.g. the need to ensure stability and soundness vs. encouraging new market entrants and assisting the development of E-Money)?

c) Is there a need to re-assess the original goals and to perhaps establish new goals? If so, what should these be?

4

d) Should e.g. establishing consistency with the New Legal Framework for Payments be considered as a new goal?

II. Review of the Directive in accordance with Article 11 of Directive 2000/46/EC

Article 11 of the E-Money Directive originally mandated the Commission to present a report to the European Parliament and the Council on the application of this Directive, in particular on:

- the measures to protect the bearers of electronic money, including the possible need to introduce a guarantee scheme,
- capital requirements,
- waivers, and
- the possible need to prohibit interest being paid on funds received in exchange for electronic money.

8. As regards the protection of E-Money bearers, the Directive introduces controls on the activities of E-Money institutions, limits investments to sufficiently liquid assets, establishes prudential controls on own funds and the minimum level of initial capital, requires internal control mechanisms and introduces a right for the bearer to redeem E-Money at par value.

Questions:

a) Has the Directive created an appropriate legal background to protect E-Money bearers?

b) Have there been cases of consumer detriment caused by the lack of adequate measures to protect E-Money bearers?

c) Is there a need for additional measures aimed at the protection of bearers of electronic money?

d) Do you think that E-Money should be covered by a guarantee scheme?

e) If so, how should it be funded?

9. As regards capital requirements, Article 4 establishes rules on initial capital and ongoing own funds requirements: ELMIs must have initial capital of €1 million and own funds of 2% or above of financial liabilities related to outstanding electronic money.

Questions:

a) Is there a need to review provisions on initial capital and ongoing own funds requirements?

- b) Are the requirements of the Directive proportionate to risks E-Money institutions are exposed to?**

5

10. As regards waivers, Article 8 grants Member States the possibility to waive some or all of the provisions of the Directive for ELMIs where the total E-Money business does not normally exceed €5 million and never exceeds €6 million, or where the E-Money is accepted by only by the ELMI's subsidiaries, or where the E-Money is accepted only by a limited number of localised undertakings or undertakings which have a close financial or business relationship with the ELMI.

Questions:

- a) What has been your practical experience of the application of waiver rules?**
 - b) Do the existing rules correspond to the needs and realities of E-Money business?**
 - c) Should the rules on waivers be changed, and if so in which way?**
 - d) Could the extensive and consistent application of waivers encourage E-Money issuance at national level?**
 - e) Should the threshold of financial liabilities (€ 6 million) related to outstanding E-Money be amended or removed?**
 - f) Is the amount of maximum storage at the disposal of bearers for the purpose of making payments (€ 150) still relevant in the case of a waiver?**
 - g) Is there a need to allow the competent authorities of Member States to waive the application of provisions of the Directive in other specific cases not provided for in the Directive?**
 - h) Should the waiver be granted automatically or should every waiver be decided by the competent authority case by case?**
11. During negotiations prior to the adoption of the E-Money Directive, certain Member States sought to insert a provision prohibiting ELMIs from paying interest on funds received in exchange for electronic money, in order to prevent the lighter regulated ELMIs from competing with banks for deposits.

Questions:

- a) Are there any examples of ELMIs having offered to pay interest on E-Money or demanding the right to pay interest?**
- b) Is there a need to prohibit interest being paid on funds received in exchange for electronic money?**

III. Review of Other Provisions of the Directive

Article 1: Scope of the Directive, definitions of 'electronic money institution' and 'electronic money' and restriction of activities

12. In article 1.3(a), "electronic money institution" is defined as "an undertaking or any other legal person, other than a credit institution as defined in Article 1, point 1, first subparagraph (a) of Directive 2000/12/EC which issues means of payment in the form

of electronic money”. At the time of its adoption, the E-Money Directive was concerned with electronic money per se, and had not been conceived to cover prepaid phone cards which might also give rise to the issuance of E-Money. The extent to which mobile operators should be covered by the Directive has been the subject of a specific Commission review in 2004. In its Guidance note on the application of the E-Money Directive to mobile operators, the Commission services noted that there had so far been no evidence of harm done to consumers or to the stability and good functioning of payment systems as a result of the issuance of E-Money by mobile operators. Rather, the debate had centred on the obligations of mobile operators as issuers of E-Money and the need to create a level playing field with existing E-Money institutions.

Questions:

- a) Should the definition of E-Money institution be broadened/narrowed to cover/exclude institutions issuing a prepaid means of payment for their core service but which may also issue E-Money as a non-core part of their business (e.g. mobile operators and other ‘hybrid institutions’)?**
 - b) Should a special EU regime be introduced for institutions issuing E-Money as a non-core part of their business (e.g. mobile operators and other ‘hybrid’ prepaid instrument providers)?**
13. In article 1.3(b), E-Money is defined as a “monetary value as represented by a claim on the issuer which is:
- (i) stored on an electronic device;
 - (ii) issued on receipt of funds of an amount not less in value than the monetary value issued;
 - (iii) accepted as means of payment by undertakings other than the issuer.”

According to Recital 3, electronic money can be considered as an electronic surrogate for coins and banknotes. In its Guidance note on the application of the E-Money Directive to mobile operators, the Commission services supported the view that E-Money was created when the monetary value stored on a pre-paid card was accepted as payment by a third party merchant in line with Article 1.3(b)(iii) of the Directive. However the Commission services also argued that in practice there were few instances where mobile operators were acting simply as payment agents for customers vis-à-vis third party merchants, and that the Directive would only apply in a correspondingly limited number of cases. A payment relationship was only established when:

- There was a direct transfer of e-value
- The (mobile) operator was acting as a facilitator (or intermediary) in the payment mechanism in such a way that customer and merchant would also have a direct debtor-creditor relationship.

Questions:

- a) Is the definition of E-Money appropriate and adapted to any kind of E-Money issuance?**
- b) For the sake of clarity and to avoid any legal uncertainty, does the definition of E-Money need to be clarified? Has the definition of E-Money given rise to**

different interpretations, either across different business models or as a result of different Member States' interpretations?

- c) Does the definition of E-Money correspond to the way the market has developed or is likely to develop?**
- 7d) Is there a need to review the definition of E-Money?**
 - e) Do the three criteria in the definition of E-Money (stored on electronic device, issued on receipt of funds not less than monetary value issued, accepted by undertakings other than the issuer) constitute the determining elements as to what really constitutes "electronic money"?**
 - f) Would it be appropriate to introduce a reference to "any prepaid float/funds allocated to payment"?**
 - g) Which payment instruments in your experience/country fall under the definition of E-Money? Should the definition of E-Money cover pre-paid products of mobile operators?**
- 14. In Article 1.5, the activities of ELMIs are restricted to closely related services such as issuance of E-Money and administering other means of payment, but excluding the granting of any form of credit and to storing data on the electronic device on behalf of undertakings or public institutions. Furthermore ELMIs are forbidden from having any holdings in undertakings other than when these undertakings perform operational or other ancillary functions relating to E-Money issued or distributed. Recital 2 explains that the rationale for these restrictions is the need to ensure a level playing field between ELMI's, which benefit from a lighter prudential supervisory regime, and other credit institutions which are subject to the full regulatory regime.**

Questions:

- a) Is the limitation of E-Money institutions' activities too restrictive?**
- b) Does the limitation of activities discourage new entrants, restrict competition or hinder innovation?**
- c) Does the limitation of activities contribute to preserving a level playing field between ELMIs and other credit institutions or alternatively disadvantage ELMIs in comparison with other credit institutions that issue E-Money??**
- d) Does the restriction on the granting of any form of credit have an impact on the payment possibilities offered through E-Money instruments? For example, does the delay in some payment transactions constitute "credit" in your experience/Member State?**

Article 2: Application of banking directives

- 15. Article 2 applies a number of provisions in Directive 2000/12/EC to ELMIs. This is supplemented by Directive 2000/28/EC relating to the taking up and pursuit of the business of credit institutions, which modifies the definition of "credit institution" to include ELMIs, thus ensuring that in particular those provisions in Directive 2000/12/EC referring to the freedom of establishment and freedom to provide services - can also apply to ELMIs.**

Questions:

a) Has the application of the passporting provisions of Directive 2000/12/EC given rise to any specific problems?

b) To what extent has the single passport been used by licensed ELMIs?

⁸ c) Is it still valid to define an ELMI as a credit institution under Directive 2000/12/EC (as amended) despite the fact that ELMIs are legally barred from granting credit and from paying interest on funds received in exchange for E-Money issued?

16. According to Article 2 (3) of the E-Money Directive, the receipt of funds (or in other words, the issuance of electronic money) does not constitute a deposit or other repayable funds according to Article 3 of Directive 2000/12/EC, if the funds received are immediately exchanged for electronic money. A bearer of electronic money may, during the period of validity, ask the issuer to redeem the electronic money at par value in coins and bank notes or by a transfer to an account (Article 3(1) of the Directive). However Recital 9 clarifies that redeemability does not imply, in itself, that the funds received in exchange for electronic money should be regarded as deposits or other repayable funds for the purpose of Directive 2000/12/EC, redeemability being necessary for electronic money in order to ensure bearer confidence. Moreover the explanatory memorandum of the original proposal explains that, unlike a depositor, a user does not advance funds to an issuer in order to ensure their safe keeping and handling.

Questions:

a) Is it still valid to distinguish between the different nature of the issuance of electronic money and a deposit-taking activity in the interests of bearer confidence?

b) If funds received are “immediately” exchanged for E-Money, at which point in time does the conversion into E-Money actually take place?

c) Should the notion of deposit-taking in Article 3 of Directive 2000/12/EC be clarified?

Article 3: Redeemability requirements

17. Article 3 of the E-Money Directive introduces a right for the bearer of electronic money to ask the issuer to redeem the electronic value at par value in coins and bank notes or by a transfer to an account. It also allows for the contract to stipulate a minimum threshold for redemption which should not exceed €10. The European

² Central Bank argued at the time that the redeemability requirement was necessary in order to preserve the unit of account function of money, to maintain price stability by avoiding the unconstrained issuance of electronic money, and to safeguard both the controllability of liquidity conditions and the short-term interest rates set by the ESCB.

² Opinion of the European Central Bank, 18 January 1999, official Journal of the European Communities, 6.7.1999, C189/7

Questions:

- a) Does redeemability at par value pose any special problems for E-Money issuers?
- b) How could this rule be adapted to institutions issuing E-Money as a non-core part of their business (for example, mobile operators) for which the E-Money float on prepaid cards or accounts is only known “ex post” when customers have purchased goods and services from a third party ?
- c) Is a minimum threshold of EUR 10 for redemption at par value still relevant?

Article 4: Initial capital and ongoing own funds requirements

This Article is reviewed under section II.

Article 5: Limitations of investments

18. Article 5 establishes certain limitations on the investments ELMIs are allowed to undertake. ELMIs must hold investments of no less than their financial liabilities in outstanding E-Money, and these must be limited to highly liquid asset items (zero risk weighted, Zone A sight deposits, etc). These investments may not exceed 20 times the own funds of the ELMI, and are subject to limitations which are at least as stringent as those for credit institutions. ELMIs are further limited in their use of derivative instruments, which must be solely intended to fully eliminate market risks. Member States must also impose appropriate limitations on the market risks incurred by ELMIs due to the liquid asset items held, and if the value of such items falls below the amount of outstanding electronic money, the competent authorities are obliged to take appropriate measures to ensure the situation is remedied. Recital 2 explains these measures as being necessary in order to preserve a level playing field between ELMIs and other credit institutions issuing electronic money and, thus, to ensure fair competition among a wider range of institutions to the benefit of bearers. The less cumbersome features of the prudential supervisory regime applying to ELMIs are balanced by provisions that are more stringent than those applying to other credit institutions, particularly prudent limitations of their investments aimed at ensuring that their financial liabilities related to outstanding electronic money are backed at all times by sufficiently liquid low risk assets.

Questions:

- a) Have the provisions of the Directive on limitation of investments achieved their aim of establishing a level playing field between ELMIs and credit institutions?
- b) Are the provisions of the Directive too restrictive for ELMIs?
- c) If so, have they deterred new market entrants, restricted competition or hindered innovation?

Article 8: Waiver

Questionnaire on the electronic money

18) Ερωτηματολόγιο της Whitney National Bank

WHITNEY NATIONAL BANK COMPLETED ANTIMONEY LAUNDERING QUESTIONNAIRE

Financial Institution Name: Whitney National Bank

Location: 228 St. Charles Ave., New Orleans, Louisiana, 70130, United States of America

Name of Stock Exchange Listed on: NASDAQ Global Select Market

(Symbol: WTN, Whitney Holding Corporation)

Name of Regulating Authority: Office of the Comptroller of Currency (OCC)

Does your AML Policies apply to your foreign branches & subsidiaries: yes

BSA/AML Compliance Manager: Veronica Kittok

Name of Person completing questionnaire: Sarah Lanneau

Title: International Department, Compliance Specialist

Date: 05/10/2007

I. General AML Policies, Practices and Procedures:

1. Does the FI have a legal and regulatory compliance program that requires approval of the FI's Board or a senior committee thereof?

Y

x

N

2. Does the FI have a legal and regulatory compliance program that includes a designated Compliance officer that is responsible for coordinating and overseeing the AML program on a daytoday basis, which has been approved by senior management of the FI?

Y

x

N

3. Has the FI developed written policies documenting the processes that they have in place to prevent, detect and report suspicious transactions that has been approved bysenior management?

Y

x

N

4. Does the FI have selfassessment procedures as part of its internal control environment to assure compliance with applicable laws and internal policies?

Y

x

N

5. In addition to inspections by the government supervisors/regulators, does the FI have an internal audit function or other independent third party that assesses AML policies and practices on a regular basis?

Y

x

N

6. Does the FI have a policy prohibiting accounts/relationships with shell banks? (A shell bank is defined as a bank incorporated in a jurisdiction in which it has no physical presence and which is unaffiliated with a regulated financial group.)?

Y

x

N

7. Does the FI have policies covering relationships with politically exposed persons consistent with industry best practices?

Y

x

N

8. Does the FI have appropriate record retention procedures pursuant to applicable law? **Y**

X
N

9. Does the FI have a Code of Conduct and representations by their employees of their understanding and agreement to abide by the Code of Conduct including AML provisions?

Y

X
N

Page 2 of 3 5/17/2007

10. Does the FI require that its AML policies and practices be applied to all branches and subsidiaries of the FI both in the home country and in locations outside of the home country?

Y

X
N

II. Risk Assessment

11. Does the FI have a risk focused assessment of its customer base? Y

X
N

12. Does the FI identify the categories of customers whose transactions and banking activities are routine and usual?

Y

X
N

13. Does the FI determine the appropriate level of enhanced due diligence necessary for those categories of customers that the FI has reason to believe pose a heightened risk of illicit activities at or through the FI?

Y

X
N

III. Know Your Customer, Due Diligence and Enhanced Due Diligence

14. Has the FI implemented systems for the identification of its customers, including customer information in the case of recorded transactions, account opening, etc. *(for example; name, nationality, street address, telephone number, occupation, age/ date of birth, number and type of valid official identification, as well as the name of the country/state that issued it)?*

Y

X
N

15. Does the FI have a requirement to collect information regarding its customers' business activities?

Y

X
N

16. Does the FI collect information and assess its FI customers' AML policies or practices? Y

X
N

17. Does the FI have procedures to establish a record for each customer noting their respective identification documents and Know Your Customer Information collected at account opening?

Y

X
N

18. Does the FI take steps to understand the normal and expected transactions of its customers based on its risk assessment of its customers?

Y

X
N

19. For legal entities, does the FI obtain copies of the constitutive documents of their customers?

Y

X
N

IV. Reportable Transactions and Prevention and Detection of Transactions with Illegally Obtained Funds

20. Does the FI have policies or practices for the identification and reporting of transactions that are required to be reported to the authorities?

Y

X

N

21. Does the FI have procedures to identify transactions structured to avoid large cash reporting requirements?

Y

X

N

22. Does the FI have automated systems to screen all transactions (originators and beneficiaries) against lists issued by government/international agencies of known or suspected terrorists and narcotics traffickers prior to conducting a transaction?

Y

X

N

23. Does the FI have policies to reasonably ensure that transactions are not conducted with countries that appear as sanctioned entities on lists provided by government/international bodies?

Y

X

N

24. Does the FI have a process to ensure that they do not conduct transactions with or on behalf of shell banks through any of its accounts or products?

Y

X

N

Page 3 of 3 5/17/2007

25. Does the FI have policies to ensure that it only operates with correspondent banks that possess licenses to operate in their countries of origin?

Y

X

N

26. Does the FI have policies to ensure that it will not conduct transactions with or provide downstream products and services to other FIs that do not comply with industry best practices? (Downstream products are defined as a correspondent banking client who receives correspondent banking services from an institution and itself provides correspondent banking services to other financial institutions in the same currency as the account it maintains with the institution).

Y

X

N

V. Transaction Monitoring

27. Does the FI have a monitoring program covering incoming and outgoing funds transfers for suspicious or unusual activities?

Y

X

N

28. Does the FI have a monitoring program covering the purchases and redemptions of monetary instruments for suspicious or unusual activities?

Y

X

N

VI. AML Training

29. Does the FI provide AML awareness training to its employees and agents that includes identification and reporting of transactions that must be reported to government authorities, examples of different forms of money laundering involving the FIs products and services,

internal policies to prevent money laundering as well as the process to report suspicious transactions?

Y

x

N

30. Does the FI retain records of its training sessions including attendance records and relevant training materials used?

Y

x

N

31. Does the FI have policies to communicate new laws or changes to existing policies or practices to its employees and agents?

Y

x

N

32. Does the FI employ agents to carry out some of the functions of the FI and if so does the FI provide AML training to relevant agents that includes identification and reporting of transactions that must be reported to government authorities, examples of different forms of money laundering involving the FI's products and services and internal policies to prevent money laundering? *Not applicable* No

AML functions are outsourced

Y N

33. Has the FI participated in /attended industry/government AML seminars? Y

x

N

Note:

To include your completed Questionnaire in the Due Diligence Repository please email to duediligence@bankersalmanac.com, stating the name & location of the financial institution/s it applies to.

To include other documents relating to KYC & AML policies/procedures for your institution please email to

duediligence@bankersalmanac.com.

Wolfsberg

Πίνακες δεικτών από MUSA

Η Μέθοδος MUSA που χρησιμοποιήσαμε για την επεξεργασία των δεδομένων στα αποτελέσματα, δίνει και πίνακες που αναφέρονται στους μέσους δείκτες αποτελεσματικότητας και απαιτητικότητας. Οι πίνακες αυτοί χρησιμοποιήθηκαν για την κατασκευή των διαγραμμάτων δράσης και βελτίωσης.

Παρακάτω παρατίθενται οι πίνακες που αφορούν τους εσωτερικούς πελάτες και για τα δυο δείγματα που μελετήσαμε ανάλογα με το αν στα κριτήρια περιέχεται το κριτήριο του web-banking ή όχι.

Σχήμα Π.1 : Μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας

Κριτήριο	Μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	0,35
Ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης	0,49
Ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού	0,57
Κατανόηση αναγκών και προτειν. λύσεις	0,59
Ποικιλία προϊόντων /υπηρεσιών	1,25
Όροι συνεργασίας	1,52
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	1,27
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	1,44
Web- banking	0,52
Περιβάλλον καταστήματος	0,54
Διαδικασίες εξυπηρέτησης	0,65
Ενημέρωση που παρέχει η τράπεζα	0,75
Ευκολίες πρόσβασης	0,66

Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία τράπεζας	0,60
Δυνατότητα κάλυψης μελλοντ.αναγκών	0,86
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	0,81
Ολική ικανοποίηση	

Σχήμα Π.2 : Μέσος δείκτης απαιτητικότητας

Κριτήριο	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	14,36
Ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης	-3,87
Ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού	-16,61
Κατανόηση αναγκών και προτειν. λύσεις	-16,80
Ποικιλία προϊόντων /υπηρεσιών	-15,91
Όροι συνεργασίας	-15,91
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	-6,84
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	-16,74
Web- banking	-15,91
Περιβάλλον καταστήματος	-16,80
Διαδικασίες εξυπηρέτησης	-16,45
Ενημέρωση που παρέχει η τράπεζα	-11,60
Ευκολίες πρόσβασης	-15,90
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία τράπεζας	-15,91
Δυνατότητα κάλυψης μελλοντ.αναγκών	-16,84
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	-5,30

Ολική ικανοποίηση	-34,24
-------------------	--------

Οι επόμενοι πίνακες αφορούν την περίπτωση που δεν μελετήσαμε το κριτήριο του web-banking.

Σχήμα Π.3 : Μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας

Κριτήριο	Μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	0,14
Ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης	0,52
Ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού	0,37
Κατανόηση αναγκών και προτειν. λύσεις	0,53
Ποικιλία προϊόντων /υπηρεσιών	1,22
Όροι συνεργασίας	1,54
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	1,18
Περιβάλλον καταστήματος	0,28
Χρόνος αναμονής για εξυπηρέτηση	0,22
Διαδικασίες εξυπηρέτησης	0,61
Ενημέρωση που παρέχει η τράπεζα	0,62
Ευκολίες πρόσβασης	0,47
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία τράπεζας	0,60
Δυνατότητα κάλυψης μελλοντ.αναγκών	0,80
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	0,66
Ολική ικανοποίηση	

Σχήμα Π.4 : Μέσος δείκτης απαιτητικότητας

Κριτήριο	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας
Φιλικότητα εξυπηρέτησης	-25,14
Ταχύτητα και ακρίβεια εξυπηρέτησης	-17,79
Ικανότητες και γνώσεις του προσωπικού	-20,98
Κατανόηση αναγκών και προτειν. λύσεις	-21,71
Ποικιλία προϊόντων /υπηρεσιών	-21,93
Όροι συνεργασίας	-5,57
Δυνατότητα παροχής εξιδ.υπηρεσιών	-1,35
Περιβάλλον καταστήματος	-21,66
Χρόνος αναμονής για εξυπηρέτηση	-21,59
Διαδικασίες εξυπηρέτησης	-10,3
Ενημέρωση που παρέχει η τράπεζα	-12,85
Ευκολίες πρόσβασης	-12,85
Εμπιστοσύνη και αξιοπιστία τράπεζας	-12,85
Δυνατότητα κάλυψης μελλοντ.αναγκών	-12,85
Συμβολή στην τοπική κοινωνία	-8,95
Ολική ικανοποίηση	-0,39

Ακολουθούν οι αντίστοιχοι πίνακες που προέκυψαν από την επεξεργασία του δείγματος που αφορά το ανθρώπινο δυναμικό.

Σχήμα Π.5 : Μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας

Κριτήριο	Μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας
Περιεχόμενο εργασίας	1,29

Περιβάλλον εργασίας	0,79
Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες	1,43
Εργασιακή ασφάλεια	1,32
Αμοιβές	1,79
Πρόσθετες παροχές -bonus	2,15
Αναγνώριση	1,55
Ευκαιρίες εξέλιξης	1,46
Προσωπική ανάπτυξη	1,34
Αξιολόγηση	1,24
Ενημέρωση	1,58
Επικοινωνία με συναδέλφους	0,96
Επικοινωνία με διοίκηση	1,43
Προϊόντα /υπηρεσίες	1,70
Εικόνα εταιρίας	1,20
Σύστημα διοίκησης	1,66
Πολιτική προσωπικού	1,86
Ολική ικανοποίηση	

Σχήμα Π.6 : Μέσος δείκτης απαιτητικότητας

Κριτήριο	Μέσος δείκτης απαιτητικότητας
Περιεχόμενο εργασίας	-23,00
Περιβάλλον εργασίας	-20,80
Αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες	-22,50
Εργασιακή ασφάλεια	-24,85
Αμοιβές	-18,60
Πρόσθετες παροχές -bonus	-9,72
Αναγνώριση	-14,63
Ευκαιρίες εξέλιξης	-25,20
Προσωπική ανάπτυξη	-25,20
Αξιολόγηση	-54,48
Ενημέρωση	-18,60
Επικοινωνία με συναδέλφους	-25,20
Επικοινωνία με διοίκηση	-21,52

Προϊόντα /υπηρεσίες	-25,20
Εικόνα εταιρίας	-25,20
Σύστημα διοίκησης	-24,20
Πολιτική προσωπικού	-13,10
Ολική ικανοποίηση	-37,73

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένα άρθρα

Aldlaigan, A. and Buttle, F. (2005), “Beyond satisfaction: customer attachment to retail banks”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 23 No. 4, pp. 349-59.

Allaire, Y. (1972), “Some marketing thoughts on competition between banks and near banks”, *Institute of Canadian Bankers Review*, Vol. 5 No. 1.

Almossawi, M., (2001), “Bank selection criteria employed by college students in Bahrain: an empirical analysis”, *International Journal of Bank Marketing*, 19/3, pp. 115-125.

Ambler, T. (1995), “Reflections in China: reorientating images of marketing”, *Marketing Management*, Vol. 4 No. 1, pp. 22-30.

American Bankers Association Survey (2004), “2004 Community bank competitive challenges”, available at: www.aba.com/NR/rdonlyres/28178D23-73A6-4B50-B7C3-6706CBAF7A92/36914/CBCIssues2004.pdf

Anderson, E.W. and Sullivan, M.W. (1993), “The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms”, *Marketing Science*, Vol. 12 No. 2 pp. 125-43.

Arasli, H., Salime Mehtap-Smadi and Salih Turan Katircioglu, (2000), “Customer service quality in the Greek Cypriot banking industry”, *Managing Service Quality*, Vol. 15 No. 1, pp. 41-56.
Asian Journal of Services Marketing (2004), Vol. 18 No. 3, pp. 215-223.

Armstrong, R., (2000), “Corporate-customer satisfaction in the banking industry of Singapore”, *International Journal of Bank Marketing*, 18/3, pp. 97-111.

Asser et al. (1990), "Zero defections: quality comes to services", in Lovelock, C. (Ed.), *Managing Services, Marketing, Operations and Human Resources*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Avkiran, N.K. (1994), "Developing an instrument to measure customer service quality in branch banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 12 No. 6, pp. 10-18.

Axinn, C.N. and Matthyssens, P. (2002), "Limits of internationalization theories in an unlimited world", *International Marketing Review*, Vol. 19 No. 5, pp. 436-49.

Babakus, E. and Boller, G.W. (1992), "An empirical assessment of the SERVQUAL scale", *Journal of Business Research*, Vol. 24, pp. 253-68.

Babakus, E. and Mangold, W.G. (1992), "An empirical assessment of the Servqual scale to hospital services: an empirical investigation", *Health Service Research*, Vol. 26 No. 6, pp. 767-80

Bearden, William O., and Jesse E. Teel (1983), "Selected Determinants of Customer Satisfaction and Complaint Reports", *Journal of Marketing Research*, 20 (February), 21-28.

Barnes, J.G. (2001), "Secrets of Customer Relationship Management: It's All About How You Make Them Feel", McGraw-Hill, New York, NY.

Barnes, J.G. and Cumby, J.A. (1995), "The cost of service quality: extending the boundaries of accounting systems to enhance customer value", in Glyn, W.J. and Barnes, J.G. (Eds), *Understanding Service Management*, Wiley, Chichester, pp. 178-202.

Berry, L.L. (1987), “Big ideas in services marketing”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 1 No. 1, Summer, pp. 5-9.

Berry, L.L. (1995), *On Great Service*, Free Press, New York, NY.

Berry, L. (1995), “Relationship marketing of services ± growing interest, emerging perspectives”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp. 236-45.

Berry, L.L (1981) “The employees as a customer”, *Journal of Retail Banking*, Vol-3 No-1, pp-33-40.

Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991), “Marketing Services – Competing through Quality”, Macmillan, Free Press, New York.

Berry, L.L., Zeithaml, V.A. and Parasuraman, A. (1985), “Quality counts in services too”, *Business Horizons*, Vol. 31 No. 5, p. 46.

Biff Motley, L., (2004), “Watch and Manage Your Customer Flow”, *ABA Bank Mark*, No. 6.

Bitner, J.M. (2001), “Service and technology: opportunities and paradoxes”, *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 6, pp. 375 9.

Bitner, M.J., Brown, S.W. and Meuter, M.L. (2000), “Technology infusion in service encounters”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1, pp. 138-49.

Bhattacharyya, S.K. and Zillur Rahman, (2004), Capturing the customer’s voice, the centerpiece of strategy making , A case study in banking, *European Business Review* Vol. 16 No. 2, pp. 128-138.

Bolton, Ruth N. (1998), "A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction" (1998), *Marketing Science*, (17)1, 45-65.

Bolton, Ruth N., and James H. Drew (1991a), "A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value", *Journal of Consumer Research*, 17 (March), 375-384.

Bolton, Ruth N. and Katherine N. Lemon, "A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction", *Marketing Science Institute Working Paper*, 98-106, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Boulding, William, Ajay Kalra, Richard Staelin, and Valerie A. Zeithaml (1993), "A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions", *Journal of Marketing Research*, 30 (February), 7-27.

Boulding, William, Ajay Kalra, and Richard Staelin (1998), "The Quality Double Whammy", *Duke University Working Paper*

Brandon, R., Randall C. and Campbell, (2007), "Being new-customer friendly: determinants of service perceptions in retail banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25 No. 1, pp. 56-67.

Brodie, R.J., Brookes, R.W. and Coviello, N.E. (2000), "Relationship marketing in customer markets", in Blois, K. (Ed.), *The Oxford Textbook on Marketing*, Oxford University Press, Oxford, pp. 517-33.

Brodie, R.J., Coviello, N.E., Brookes, R.W. and Little, V. (1997), "Towards a paradigm shift in marketing? An

examination of current marketing practices”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 13 No. 5, pp. 383-406.

Brown, S.A. (2000), “Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of e-Business”, Wiley, Toronto

Burnham, T.A., Frels, J.K. and Mahajan, V. (2003), “Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 No. 2, pp. 109-26.

Buttle, F. (1996), “Servqual: review, critique, research agenda”, *European Journal of Marketing*, Vol. 30 No. 1, pp. 8-32.

Cadotte E. R. and N. Turgeon (1988), “Dissatisfiers and satisfiers: Suggestions from consumer complaints compliments”, *Journal of Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 1, 74-79.

Chapman, R., Murray, P. and Mellor, R. (1997), “Strategic quality management and financial performance, indicators”, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 432-48.

Chen, C. and Chang, S. (2006), “Research on customer satisfaction: take the loan market of the Taiwanese region as an example”, *The Journal of the American Academy of Business*, Vol. 9 No. 1, pp. 197-201.

Cheng , E., David Y.C. Lam, Andy C.L. Yeung, (2006), “Adoption of internet banking: An empirical study in Hong Kong”, doi:10.1016/j.dss.2006.01.002.

Churchill, Gilbert A., and C. Suprenant (1982), “An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction”, *Journal of Marketing Research*, 19 (November), 491-504.

Christopher, M., Payne, A. and Ballantyne, D. (1991), "Relationship Marketing: Bringing Quality", Customer Service and Marketing Together, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Christy, R., Oliver, G. and Penn, J. (1996), "Relationship marketing in consumer markets", Journal of Marketing Management, Vol. 12, pp. 175-87.

Cleveland, H.V.B. and Huertas, T.F. (1985), Citibank 1812-1970, Harvard University Press, Cambridge, MA

Cogan J. (1997). Technology and call centres, Customer Service Management, 16, 48-51.

Colgate, M. (1996), "Information technology and sustainable competitive advantage: empirical findings from the financial services industry", PhD, University of Ulster.

Colgate, M. (1999), "Inertia in services", Proceedings of the Australian Services Marketing Workshop, Monash University, Melbourne, p. 4.

Colgate, M.R. and Danaher, P.J. (2000), "Implementing a customer relationship strategy: the asymmetric impact of poor versus excellent execution", Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 28 No. 3, pp. 375-87.

Colgate, M. and Lang, B. (2001), "Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry", Journal of Consumer Marketing, Vol. 18 No. 4, pp. 332-47.

Colgate, M. and Norris, M. (2001), "Developing a comprehensive picture of service failure", International Journal of Service Industry Management, Vol. 12 No. 3, pp. 215-33.

Colgate, M. and Stewart, K., (1998), "The challenge of relationships in services – a New Zealand study International" *Journal of Service Industry Management*, Vol. 9 No. 5, pp. 454-468.

Cox, J. and Dale, B.G.G. (2001), "Service quality and e-commerce: an exploratory analysis", *Managing Service Quality*, Vol. 11 No. 2, pp. 121-31.

Coyle, M.P. and Dale, B.G. (1993), "Quality in the hospitality industry: a study", *International Journal Hospitality Management*, Vol. 12 No. 2, pp. 141-53.

Craig, C.J. and Ramaseshan, B., (1994), "The Role of Customer-contact Personnel in the Marketing of a Retail Bank's Services", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 22 No. 5, pp. 29-34.

Cronin, J.J. and Taylor, S. (1992), "Measuring service quality: a reexamination and extension", *Journal of Marketing*, Vol. 56 No. 3, pp. 55-68.

Cronin, J.J. and Taylor, S. (1992), "Serverf versus Servqual: reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurements of service quality", *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 125-31.

Cunningham, J.B. (2001), "Researching Organizational Values and Beliefs: The Echo Approach", Quorum Books, Westport, CT.

Curasi, C.F. and Kennedy, K.N. (2002), "From prisoners to apostles: a typology of repeat buyers and loyal customers in service businesses", *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 No. 4, pp. 322-41.

Curry, A. and Penman, S.,(2004) “The relative importance of technology in enhancing customer relationships in banking – a Scottish perspective”, *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 4, pp. 331–341.

Customer relationship Marketing Intelligence & Planning Vol. 23 No. 2, (2005), pp. 136-154.

Customers Satisfaction Council (1995). *Customer Satisfaction Assessment Guide*, Motorola University Press.

Czarnecki M. T. (1999). “Managing by measuring: How to improve your organization’s performance through effective benchmarking”, AMACOM, New York.

Dabholkar, P.A. (1996), “Consumer evaluations of new technology-based self-service options: an investigation of alternative models of service quality”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13 No. 1, pp. 29-51.

Davies, S. (1995), “Mergers and acquisitions in European financial services”, *Financial Times*, Financial Reports.

Deming, E. (1986), “Out of the Crisis”, Cambridge University Press, Cambridge, MA.

Dick, A. and Basu, K. (1994), “Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework”, *Journal of Marketing Science*, Vol. 22 No. 2, pp. 99-113.

Drummond, H. (1992), “The Quality Movement – What Total Quality Management Is Really All about!”, Kogan Page, London

Duncan, E. and Elliott, G. (2004), “Efficiency, customer service and financial performance among Australian financial

institutions”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 No. 5, pp. 319-42.

Dutka A. (1995), *AMA Handbok of customer satisfaction: A guide to research, planning, and implementation*, NTC Publishing Group, Illinois.

Dwyer, F., Schurr, P. and Oh, S. (1987), “Developing buyer-seller relationships”, *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27.

EBRD (2003) , *Transition Report 2003*.

Edosomwan J. A. (1993), “Customer and market-driven quality management”, *ASQC Quality Press*, Milwaukee.

Engel J. F. and R. D. Blackwell (1982), “Consumer behavior”, *Holt, Rinehart and Winston*, New York.

Engel J., D. Kollat and R. Blackwell (1978), “Consumer Behavior”, *Dryden Press*, Illinois.

Ennew, C.T. and Binks, M.R. (1996), “The impact of service quality and service characteristics on customer retention: small businesses and their banks in the UK”, *British Journal of Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 219-30.

Engel, J.E, Blackwell, R.D. and Miniard, P.W. (1993), *Consumer Behavior*, (7th edition), *Dryden Press*, USA.

Fisk, R.P., Brown, S.W. and Bitner, M.J. (1993), “Tracking the evolution of the services marketing literature”, *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 1, Spring, pp. 61-103.

Fick, G.R. and Ritchie, J.R.B. (1991), “Measuring service quality in the travel and tourism industry”, *Journal of Travel Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 2-9.

Ford, D.I. (1982), "The development of buyer-seller relationships in industrial markets", in Hakansson, H. (Ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach* John Wiley & Sons, New York, NY, pp. 288-304.

Foss, B. and Stone, M. (2001), "Successful Customer Relationship Marketing: New thinking, New Strategies, New Tools for Getting Closer to Your Customers", Kogan Page, London.

Fukuda, S. and Satoshi Koibuchi, (2006), "The impacts of "shock therapy" on large and small clients: Experiences from two large bank failures in Japan", *Pacific-Basin Finance Journal*, doi:10.1016/j.pacfin.2006.11.001

Furrer, O., Liu, B.S. and Sudharshan, D. (2000), "The relationships between culture and service quality perception: basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation", *Journal of Service Research*, Vol. 2 No. 4, pp. 355-71.

Galik, M. and Stagg, A., (2005), "Improving customer service and sales effectiveness and building a culture that promotes diversity", *The Business of Thinking*, Bendigo Bank.

Gardiner, S. and Mitra, A., (1992), "Quality Control Procedures to Determine Staff Allocation in a Bank", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 11 No. 1, pp. 6-21.

Gerrard, P. and Cunningham, J.B. (2000), "The bank switching behaviour of Singapore's graduates", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 5 No. 2, pp. 118-28.

Gerrard, P. and Cunningham, J.B. (2004), "Consumer switching behavior in the Asian banking market", *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 215-223.

Gerrard, P. and Doyle, E.P. (1992), "Branch Banking: Lending and Marketing", 2nd ed., Northwick, Worcester, MA.

Gerson, V. (1998), "Courting the current customer", Bank Marketing, Vol. 30 No. 5, pp. 22-6.

Gerson R. F. (1993), "Measuring customer satisfaction: A guide to managing quality service", Crisp Publications, Menlo Park.

Gnanadesikan R. (1977), "Methods for statistical data analysis of multivariate observations", Wiley, New York.

Glaveli, N., Petridou, E., Liassides, C. and Spathis, C. (2006), "Bank service quality: evidence from five Balkan countries", Managing Service Quality, Vol. 16 No. 4, pp. 380-94.

Gounaris, S.P., Stathakopoulos, V. and Athanassopoulos, A.D. (2003), "Antecedents to perceived service quality: an exploratory study in the banking industry", International Journal of Bank Marketing, Vol. 21 No. 4, pp. 168-90.

Greenberg, P. (2001), "CRM at the Speed of Light: Capturing and Keeping Customers in Internet Real Time", Osborne/McGraw-Hill, Berkley, CA.

Gremlar, D D , Bitner M J and Evans, K R (1994), "The internal service encounter", International Journal of Service Industry Management, Vol. 5 No-2 pp 34-56.

Gronroos, C. (2001), " A Customer Relationship Management Approach , Service Management and Marketing", Wiley, Chichester.

Gronroos, C. (1983), "Strategic Management and Marketing in the Service Sector" (Report, No. 83:104), Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

Hackethal, A., Marinov, V. and Schmidt, R.H. (2003), "Banking markets in central and Eastern Europe (VI): Bulgaria – emerging stronger from a crisis", (Database online), In Die bank (cited 22.12.2004).

Hallowell, R., (1996), "The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7 No. 4, pp. 27-42.

Hirschman, A.O. (1970), "Exit, Voice and Loyalty", Harvard University Press, Cambridge, MA.

Hunt, S.D. (1997), "Competing through relationships: grounding relationship marketing in resources-advantage theory", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 431-45.

Jackson, B. (1985), "Building customer relationships that last", *Harvard Business Review*, November-December, pp. 120-8.

Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L. and Beatty, S.E. (2000), "Switching barriers and repurchase intentions in services", *Journal of Retailing*, Vol. 76 No. 2, pp. 259-74.

Jones, M.A., Mothersbaugh, D.L. and Beatty, S.E. (2002), "Why customers stay: measuring the underlying dimensions of services switching costs and managing their differential strategic outcomes", *Journal of Business Research*, Vol. 55, pp. 441-50.

Jones, T.O. and Sasser, W.E. Jr (1995), "Why satisfied customers defect", *Harvard Business Review*, November/December, pp. 88-99.

Kasper, H Van Helsdingen P and de Vries Jr W (1999) , "Service Marketing Management" Wiley, Chichester.

Kaynak, E. (1986), "Globalisation of banks: an integrative statement", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 4 No. 3, pp. 3-8.

Kotler, P. and Armstrong, G. (1999), "Principles of Marketing", 8th ed., Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

LaBarbera, Priscilla A., and David Mazursky (1983), "A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction Satisfaction/Dissatisfaction : The Dynamic Aspect of the Cognitive Process", *Journal of Marketing Research*, 20 (November), 393-404.

Lam, T., Wong, A. and Yeung, S. (1997), "Measuring service quality in clubs: an application of the Servqual instrument", *Journal of Hospitality Marketing*, Vol. 4 No. 1, pp. 7-14.

Lassar, M.W., Manolis, C. and Winsor, R. (2000), "Service quality and satisfaction in private banking", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18 No. 4, pp. 181-99.

Lawrence, H V and Wiswell, A K (1998), "How to make internal customers cooperators", *Training and Development*, Vol 52, No-3 pp 45-48.

Lee, J., and Feick, L. (2001), "The impact of switching costs on the customer satisfaction-loyalty link: mobile phone service in France", *Journal of Services Marketing*, Vol. 15 No. 1, pp. 35-48.

Lee, M.C. and Hwan, I.S. (2005), "Relationships among service quality, customer satisfaction and profitability in the Taiwanese banking industry", *International Journal of Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 635-48.

Lesley, W., and Yanamandram, V., (2004), "Why customers stay: reasons and consequences of inertia in financial services", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 2/3, pp.183-194.

Levesque, T.J. and McDougall, G.H.G. (1996), "Customer dissatisfaction: the relationship between types of problems and customer response", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 13 No. 3, pp. 264-76.

Levesque, T.J. and McDougall, G.H.G. (1993), "Managing customer satisfaction: the nature of service problems and customer exit, voice and loyalty", *Asia Pacific Journal of Quality Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 40-58.

Leung, T.K.P., Wong, Y.H. and Wong, S. (1996), "A study of Hong Kong businessmen's perceptions of the role 'guanxi' in the People's Republic of China", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15 No. 7, pp. 749-57.

Lewis, J.D. (1991), "Competitive alliances redefine companies", *Management Review*, Vol. 80 No. 4, pp. 14-19.

Lim, P.C. and Tang, N.K.H. (2000), "A study of patients' expectations and satisfaction in Singapore hospitals", *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 13 No. 7, pp. 290-9.

Lin, B. and Jones C.A. (1997), "Some issues in conducting customer satisfaction surveys", *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, Vol 3, No-1, pp 4-13.

Lindgreen, A. and Antioco, M., (2004), "Customer relationship management: the case of a European bank", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 No. 2, 2005 pp. 136-154.

Line, R., Sioufi, M., (2001), New technologies and their impact on French consumer behaviour : an investigation in the banking sector, *International Journal of Bank Management*, 19/7 pp. 299-311.

Meidan, A. and Davos, D., (1990) “Credit and Charge Cards Selection Criteria in Greece”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 12 No. 2, 1994, pp. 36-44.

Metawa, S., Almossawi, M., (1998), “Banking behavior of Islamic bank customers: perspectives and implications”, *International Journal of Bank Marketing* 16/7 pp. 299–313.

McKenzie, R. (2001), “The Relationship-Based Enterprise: Powering Business Success Through Customer Relationship Management”, McGraw-Hill, Ryerson, Toronto.

Morgan, R.M. and Hunt, D. (1994), “The commitment-trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 20-38.

Moshos, D. and Fraggetis, D. (1997), “ The Present and Future of Greek Banks”, *Epikaira Themata*, Athens.

Newman, K. (2001), “Interrogating Servqual: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 19 No. 3, pp. 126-39.

Newman, K. and Cowling, A. (1996), “Service quality in retail banking: the experience of two British clearing banks”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 14 No. 6, pp. 3-11.

Nexhmi, R., (2000), “Can the relational banking model explain the role of trust in bank – business client relationships ? ”, in the *Proceedings of the Australian and New Zealand Marketing Academy Conference*, 30 November - 2 December 1998, Dunedin, New Zealand 2127-2139.

Nicholls, J.A.F., Gilbert, R. and Roslow, S., (1998), “Parsimonious measurement of customer satisfaction with

personal service and the service setting”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15 No. 3, pp. 239-253.

Nicholls, J.A.F., Roslow, S. and Tsalikis, J. (1993), “Time is central”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 11 No. 5, pp. 12-18.

Noulas, A., (2001), “Deregulation and Operating Efficiency: The Case of the Greek Banks”, *Managerial Finance*, Vol. 27 No. 8.

Noulas, A. and Glaveli, N. (2002), “Bank branch efficiency: an application of DEA analysis”, paper presented at the Annual Meeting of EFMA, London, June.

Oakland, J. (2000), “Total Quality Management”, Butterworth-Heinemann, Oxford.

Oberoi, U. and Hales, C. (1990), “Assessing the quality of the conference hotel service product: towards an empirically based model”, *Service Industries Journal*, Vol. 10 No. 4, pp. 700-21.

Oldfield, B.M. and Baron, S. (2000), “Student perceptions of service quality in a UK university, business and management faculty”, *Quality Assurance in Education*, Vol. 8 No. 2, pp. 85-95.

Oliver, R.L. (1980), “A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions”, *Journal of Marketing Research*, 17 (September), 460-469.

Oliver, R.L., and John E. Swann (1989), “Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach”, *Journal of Marketing*, 53 (April), 21-35.

Oliver, R.L. and Swan, J.E. (1989b), “Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and

product satisfaction”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 16, pp. 372-83.

Oliver, R.L. and DeSarbo, W.S. (1988), “Response determinants in satisfaction judgements”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, March, pp. 495-507.

Oliver, R.L. (1999), “Whence consumer loyalty?”, *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 4, pp. 33-44.

Parasuraman, A. (1998), “Customer service in business-to-business markets: an agenda for research”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 No. 4/5, pp. 309-21.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1985), “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, Vol. 49, pp. 41-50.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1988), “Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, pp. 12-40.

Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1991a), “Refinement and reassessment of the Servqual scale”, *Journal of Retailing*, Vol. 67 No. 4, pp. 420-50.

Parasuraman, A., Berry, L.L. and Zeithaml, V.A. (1991), “Understanding customer expectations of service”, *Sloan Management Review*, Vol. 39 No. 3, pp. 39-48.

Parvatiyar, A. and Sheth, J.N. (2000), “Conceptual framework of customer relationship management”, in Sheth, Parvatiyar and Shainesh (Eds), *Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools and Applications*, Tata McGraw-Hill, New Delhi, pp. 3-25.

Patterson, P.G., Johnson, L.W. and Spreng, R.A. (1997), "Modeling the determinants of customer satisfaction for business-tobusiness professional services", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 1, pp. 4-17.

Peter, J.P. (1981), "Construct validity: a review of basic issues and marketing practices", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 2, May, pp. 133-45.

Peter, J.P. (1979), "Reliability: a review of psychometric basics and recent marketing practices", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 No. 1, February, pp. 6-17.

Petridou, E. and Glaveli, N. (2003), "A Greek bank's training and development effort in the challenging financial environment", *Human Resource Development International*, Vol. 6, No. 4, pp. 547-58.

"Quality customer service demands" , *International Journal of Bank Marketing*, (1999) , pp. 61-71.

Reinartz, Werner and V. Kumar (2000), "On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing." *Journal of Marketing*, 64 (October), 17-35.

Reinartz, Werner and V. Kumar (2000), "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration." *Journal of Marketing*, 67 (January), 77- 99.

Rigall, J. (1980), "A new study: how new newcomers select banks", *American Bankers Association Banking Journal*, ABA, Washington DC

Ritter, S. Dwight (1993), "Relationship Banking: Cross-selling—the Bank's Products & Services to Meet Your

Customer's Every Financial Needs" Chicago Il(USA): Bankers Publishing Company.

Rust, R.T. and Zahorik, A.J. (1993), "Customer satisfaction, customer retention, and market share", *Journal of Retailing*, Vol. 69 No. 2, pp. 193-215.

Rust, R.T., Zahorik, A.J. and Keiningham, T.L. (1995), "Return on quality (ROQ): making service quality financially accountable", *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 2, pp. 58-70.

Semon, T. (2001), "Inertia a factor not to be ignored in research", *Marketing News*, Vol. 35 No. 13, p. 7.

Singh, J. (1990), "Voice, exit and negative word-of-mouth behaviours: an investigation across three service categories", *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, Vol. 18, pp. 1-15.

Scottish Banker (2002), *Change. "For Better or Worse?"*, Insider Custom Publishing, Edinburgh, p. 32.

Scottish Banker (2001), "The Challenge of Change", Insider Custom Publishing, Edinburgh, pp. 22-3.

Scottish Banker (2001), "Who's Where in Online Banking", Insider Custom Publishing, Edinburgh, p. 24.

Sheth, J. and Parvatiyar (1995), "Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, pp. 255-71.

Smid, S. and Zwart, P. (2002), "Financial services on Cyprus: study on the situation of enterprises, the industry and the service sectors in Turkey", IBM report, Cyprus and Malta, Annexe II of the contract ETD/00/503332, Reference 0326.02.

Smith, A. (1995), "Measuring service quality: is SERVQUAL now redundant?", *Journal of Marketing Management*, Vol. 11, pp. 257-76.

Smith, C.P. (1987), "Retail Banking Technology", *International Business Communications*, London.

Smith, M.E., Thorpe, R. and Lowe, A. (1991), "Management Research, An Introduction", *Sage Publications*, London.

Snellman, K. and Vihtkari, T. (2003), "Customer complaining behaviour in technology-based service encounters", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 217-31.

Spathis, C., Petridou, E. and Glaveli, N. (2001), "An empirical study of service quality perspectives in public and private banks", in Zopounidis, C. (Ed.), *New Trends in Banking Management*, Springer Physica Verlag, New York, NY, pp. 3-19.

Spathis, C., Petridou, E. and Glaveli, N. (2004), "Managing service quality in banks: customers' gender effects", *Managing Service Quality*, Vol. 14 No. 1, pp. 90-102.

Spechler, J. (1989), "Training for service quality", *Training & Development Journal*, Vol. 43 No. 5, pp. 20-6.

Spreng, R.A. and MacKoy, R.D. (1996), "An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction", *Journal of Retailing*, Vol. 72 No. 2, pp. 201-14.

Srijumpa, R., Tanyamai Chiarakul and Mark Speece, (2007), "Satisfaction and dissatisfaction in service encounters Retail stockbrokerage and corporate banking in Thailand", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 25 No. 3, pp. 173-194.

Stewart, K. (1995), "An exploration of customer exit with empirical findings from the retail banking sector in Northern Ireland", unpublished PhD Thesis, National University of Ireland.

Stubos, G. and Tsikripis, I. (2005), "Banking sector development in South-eastern Europe", Working Paper No. 44, ELIAMEP, WP4, Regional Cooperation.

Surprenant, C.F. and Solomon, M.R. (1987), "Predictability and personalization in the service encounter", *Journal of Marketing*, Vol. 51 No. 2, pp. 86-96.

Swann, J., (2206), "Crafting New Frontline Solutions for Community Banks", *Community Banker*, No7 ,pp. 16.

The TQM Magazine, (2005), Vol. 17 No. 4, pp. 329-344, Swedish.

Taylor, S.A. and Baker, T.L. (1994), "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumer purchase intentions", *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 2, pp. 163-78.

Tse, David K., and Peter C. Wilton (1988), "Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension", *Journal of Marketing Research*, May, 204-212.

Turnbull, P. and Moustakatos, Th., (1996), "Marketing and investment banking II: relationships and competitive advantage", *International Journal of Bank Marketing* 14/2 , pp. 38-49.

Uller, F. (1989), "Follow-up surveys assess customer satisfaction", *Marketing News*, Vol. 23, pp. 14-16.

Vandermerwe, S. (1993), "From Tin Soldiers to Russian Dolls", Butterworth-Heinemann, Oxford.

Wang, Y., Lo, H. and Hui, Y.V. (2003), "The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from banking industry in China", *Managing Service Quality*, Vol. 13 No. 1, pp. 72-83.

Westbrook, Robert A. (1980a), "A Rating Scale for Measuring Product/Service Satisfaction, *Journal of Marketing*", 44 (Fall), 68-72.

Westbrook, Robert A. (1980b), "Intrapersonal Affective Influences on Consumer Satisfaction with Products", *Journal of Consumer Research*, 7 (June), 49-54.

Wilson, David T. (1995) "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), 335-345.

Witkowski, T.H. and Wolfinbarger, M.F. (2000), "The formality dimension of service quality in Thailand and Japan", unpublished paper presented at the 2000 Annual Conference of the Association for Consumer Research, Salt Lake City, UT, October.

Woodruff R. B. and S. F. Gardial (1996), "Know your customer: New approaches to understanding customer value and satisfaction", Blackwell Publishers, Oxford.

Woodruff R. B., D. S. Clemons, D. W. Schuman, S. F. Gardial and M. J. Burns (1991), "The standards issue in customer satisfaction/dissatisfaction research: A historical perspective, *Journal of Satisfaction*", *Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 4, 173-185.

Yavas, U., Benkenstein, M. and Studhldreier, U. (2004), "Relationships between service quality and behavioral outcomes: a study of private bank customers in Germany", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 No. 2, pp. 147-57.

Yavas, U., Bilgin, Z. and Shemwell, D.J. (1997), "Service quality in the banking sector in an emerging economy: a consumer survey", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 15 No. 6, pp. 217-23.

Yeung, I.Y.M. and Tung, R.L. (1996), "Achieving business success in Confucian societies: the importance of guanxi (connections) ", *Organisation Dynamics*, Vol. 25 No. 2, pp. 54-65.

Zealand International Journal of Service Industry Management, (1998), Vol. 9 No. 5, pp. 454-468.

Zeithaml, V.A. (1981), "How consumer evaluation processes differ between goods and services", in Donnelly, J.H.J. and George, W. (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, Chicago, IL, pp. 186-90.

Zeithaml, V.A. (2002), "Service excellence in electronic channels", *Managing Service Quality*, Vol. 12 No. 3, pp. 135-8.

Zeithaml, V.A., Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1993), "The nature and determinants of customer expectations of service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21 No. 1, pp. 1-12.

Zeithaml, V.A. and Bitner, M.J. (1996), "Services Marketing", McGraw-Hill, New York, NY.

Zeithaml, V.A , Parasuraman, A and Berry, L. L.(1990) "Delivering quality Service" The Free Press, NY.

Zeithaml, V., Parasuraman, V.A. and Berry, L.L. (1985), “Problems and strategies in services marketing”, Journal of Marketing, Vol. 49, pp. 33-46.

Zineldin, M. (1995), “Bank-company interaction, and relationships: some empirical evidence”, International Journal of Bank Marketing, Vol. 13 No. 2, pp. 30-40.

Zineldin, M. (1996), “Bank strategic positioning and some determinants of bank selection”, International Journal of Bank Marketing, Vol. 14 No. 6, pp. 12-22.

Zineldin, M. (2000), TRM, Studentlitteratur, Lund.

Zineldin, M. and Bredenlo“w, T. (2001), “Performance measurement and management control: quality, productivity and strategic positioning – a case study of a Swedish bank”, Managerial Auditing Journal, Vol. 9 No. 16, pp. 484-99.

Jones, H. and Farquhar, J.D. (2003), “Contact management and customer loyalty”, Journal of Financial Services Marketing, Vol. 8 No. 1, pp. 71-8.

Ιστοσελίδες

Από τις παρακάτω ιστοσελίδες συγκεντρώθηκαν τα ερωτηματολόγια που παρατίθενται στο παράρτημα.

- 1) www.worldbank.org
- 2) www.emiratesbank.ae
- 3) www.bm.ru/en
- 4) www.whitneybank.com
- 5) www.abifinancial.com
- 6) www.barclays.co.uk.
- 7) www.Lloydstsb.com
- 8) www.banquemondialed.org
- 9) www.firstcaribbeanbank.com

Ελληνική Βιβλιογραφία

Γρηγορούδης Ε., και Γ. Σίσκος, (2000). Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη - το σύστημα MUSA, Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

Κεχαγιάς Γ., (1990). Σημειώσεις συμπεριφοράς καταναλωτή, Εκδόσεις Σταμούλη, Πειραιάς.

Σιώμκος Γ., (1994). Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, τόμος Α, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Σπανός Α., (1993). Ολική ποιότητα, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.

Σπανός Α., (1997). Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικές υπηρεσίες ποιότητας, Εκδόσεις Γαλαίος, Αθήνα.

Πολίτης Ι., (1999). Έρευνα ικανοποίησης πελατών στην Εμπορική Τράπεζα, Χανιά.

Πρωτόπαπας Χ., (1997). Τράπεζες & Ποιότητα, Πρωτοβουλίες βελτίωσης ποιότητας υπηρεσιών και αξιοποίηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.

James, A., Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας – Μια εισαγωγή, (1998). Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα.

**** Οι πληροφορίες που αφορούν τον τραπεζικό οργανισμό και τις προγενέστερες έρευνες που είχαν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν συγκεντρώθηκαν από τα αρχεία της τράπεζας αλλά και τα ενημερωτικά φυλλάδια που εκδίδονται για τους πελάτες .**

