

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ  
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ



0 000000 904056

A standard linear barcode is positioned vertically on the left side of the page. Below the barcode, the number "0 000000 904056" is printed in a small, black font.

OIKONOMIKO  
PANEPISTHMIO  
AΘMNON  
SIVLIOΘNIKH  
10. 78798  
Ap.  
παξ. KAP



## ΣΥΝΟΨΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

H Alpha Bank είναι η δεύτερη εμπορική και η πρώτη ιδιωτική τράπεζα στην Ελλάδα. Οι δραστηριότητές της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης και της δραστηριοποίησής της στο τομέα της στεγαστικής πίστεως.

Η στεγαστική πίστη στην Ελλάδα παρουσιάζει μεγάλη ανάπτυξη την τελευταία δεκαετία και ο ρυθμός αυξήσεως των υπολοίπων στεγαστικών δανείων ανέρχεται περίπου στο 25% ετησίως.

Η διοίκηση της Alpha Bank επιδιώκοντας την σημαντική αύξηση του μεριδίου αγοράς (σήμερα 15%) στον τομέα της στεγαστικής πίστεως και λαμβάνοντας υπόψη τις σημαντικές εξελίξεις και τις δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες, κατανόησε ότι η παρούσα οργανωτική δομή ανταποκρίνεται εν μέρει στις προσδοκίες της και αποφάσισε τον οργανωτικό ανασχεδιασμό της, με στόχο την κεντροποίηση, τυποποίηση και ενιαία λειτουργική υποστήριξη των διαδικασιών στεγαστικών δανείων σε ένα κεντρικό φορέα, τη Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως.

Η κεντροποίηση των στεγαστικών δανείων παρότι συνιστά μερικό οργανωτικό ανασχεδιασμό, της Τραπέζης, εντούτοις έχει επιπτώσεις σε ένα μεγάλο αριθμό εμπλεκομένων και κυρίως στο τρόπο λειτουργίας των Καταστημάτων του Δικτύου, το οποίο είναι το κυριότερο κανάλι διανομής των στεγαστικών υπηρεσιών της. Στα πλαίσια της παρούσης εργασίας εξετάζεται κατά πόσο ο σχεδιασμός και η υλοποίηση ενός προγράμματος Internal Marketing είναι απαραίτητος ούτως ώστε να γίνει κατανοητή και αποδεκτή από όλους τους εμπλεκόμενους η αναγκαιότητα της αλλαγής που επιφέρει η Κεντροποίηση καθώς και ο ρόλοι / συμπεριφορές που αυτοί αναμένεται να επιδείξουν ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της και να επέλθουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα και οφέλη.

Κατ' αρχήν εξετάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο του Internal Marketing όσον αφορά τις φάσεις εξελίξεως του, τους ορισμούς που έχουν διατυπωθεί και τους λόγους για τους οποίους δεν έχει βρει ακόμα την ανταπόκριση που θα έπρεπε.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι προτάσεις για την υλοποίηση ενός προγράμματος Internal Marketing κεντροποίησης στεγαστικών δανείων το οποίο ξεκινάει με τον ορισμό του

οράματος, της αποστολής, των στόχων και της προς υλοποίηση στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων της Κεντροποίησης.

Ως πελάτης ορίζεται ο «εσωτερικός πελάτης» δηλ. όλοι οι εμπλεκόμενοι με τη χορήγηση στεγαστικών δανείων και επιχειρείται η τμηματοποίησή τους κατά ομάδες, παρουσιάζοντας τα οφέλη που θα αποκομίσουν και τους λόγους για τους οποίους ενδεχομένως θα προβάλλουν αντιδράσεις.

Κατά το σχεδιασμό του Internal Marketing μίγματος, εξετάζεται πως είναι δυνατόν η Τράπεζα να εφαρμόσει τις ίδιες marketing στρατηγικές, πειστικές μεθόδους επικοινωνίας και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εξωτερικής αγοράς (εξωτερικό marketing) και τους εξωτερικούς πελάτες ομοίως και στους εσωτερικούς πελάτες δηλ. τους εμπλεκόμενους με τα στεγαστικά δάνεια.

Ειδικότερα, παρουσιάζονται προτάσεις για το σχεδιασμό των επιμέρους συστατικών του Internal Marketing μίγματος, το οποίο αποτελείται από το προϊόν/εργασία (Product), τη τιμή/κόστος ευκαιρίας (Price), την προώθηση/επικοινωνία (Promotion), τα κανάλια διανομής/ανταλλαγής πληροφόρησης (Place) και επιπλέον τη «φυσική μαρτυρία»/Physical evidence, τις διαδικασίες (Process) και τους ανθρώπους (People).

Τέλος παρουσιάζονται προτάσεις για τους τρόπους παρακολουθήσεως των αποτελεσμάτων από την υλοποίηση του προγράμματος Internal Marketing.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Εξέλιξη και παρουσίαση της Alpha Bank

Το όραμα	σελ.6
Η αποστολή	σελ.7
Ο σκοπός	σελ.7
Οι αξίες	σελ.8
Το τραπεζικό περιβάλλον	σελ.9
Ανάλυση SWOT	σελ.10



### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Παρουσίαση του τομέα στεγαστικής πίστεως

Ο Ανταγωνισμός	σελ.12
Η Εξέλιξη επιτοκίων	σελ.12
Η πορεία τιμών των ακινήτων	σελ.13
Το Θεσμικό πλαίσιο	σελ.14
Οι επικείμενες αλλαγές φορολογικού καθεστώτος	σελ.15
Ο Υπερδανεισμός	σελ.16
Οι Τάσεις πελατών	σελ.16
	σελ.17

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Υφιστάμενη Κατάσταση Στεγαστικών Δανείων

Το Έργο Πρωτεύς 21	σελ.19
Λειτουργικές δυσχέρειες	σελ.19
Σημαντικά βήματα	σελ.20
	σελ.22

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Συνοπτική παρουσίαση της Κεντροποίησης Στεγαστικών Δανείων

Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως	σελ.24
Στόχοι	σελ.24
Στρατηγική	σελ.26
Δίκτυα Πρωθήσεως	σελ.27
	σελ.30

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Internal Marketing

Εισαγωγή	σελ.32
Η προέλευση του σκεπτικού	σελ.32
	σελ.36



Φάσεις εξέλιξης	σελ.38
Ορισμοί	σελ.45
Γιατί είναι απαραίτητο στην Alpha Bank	σελ.47

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

Πρόγραμμα Internal Marketing	σελ.49
Σκοπός	σελ.49
Αρχές	σελ.52
Έναρξη προγράμματος	σελ.54

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Όραμα, Αποστολή, Στόχοι, Στρατηγική	σελ.60
Όραμα	σελ.60
Αποστολή	σελ.60
Στόχοι	σελ.61
Στρατηγική	σελ.61

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

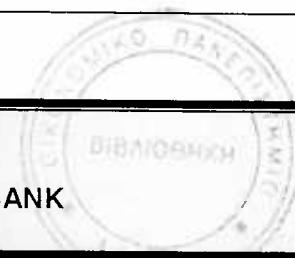
Τυμηματοποίηση Εσωτερικής Αγοράς	σελ.68
----------------------------------	--------

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

Σχεδιασμός Internal Marketing Μίγματος	σελ.73
Σχεδιασμός προϊόντος	σελ.77
Καθορισμός τιμής	σελ.79
Σχεδιασμός Επικοινωνίας/Προώθησης	σελ.80
Καθορισμός Διανομής	σελ.85
Σχεδιασμός Physical Evidence	σελ.89
Σχεδιασμός Διαδικασιών	σελ.90
Άνθρωποι	σελ.92

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

Παρακολούθηση Αποτελεσμάτων	σελ.93
-----------------------------	--------



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

## ΕΞΕΛΙΞΗ ΚΑΙ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ALPHA BANK

Η Alpha Bank ιδρύθηκε το 1879 από τον Ιωάννη Φ. Κωστόπουλο, όταν δημιούργησε μία μικρή εμπορική επιχείρηση στην Καλαμάτα. Το 1918 το τραπεζικό τμήμα του οίκου "Ι. Φ. Κωστοπούλου" μετονομάστηκε σε "Τράπεζα Καλαμών".

Το 1924 η έδρα της μεταφέρθηκε στην Αθήνα, και η Τράπεζα ονομάσθηκε "Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστεως".

Το 1947 η επωνυμία άλλαξε σε "Τράπεζα Εμπορικής Πίστεως", αργότερα, το 1972 σε "Τράπεζα Πίστεως" και τέλος το Μάρτιο του 1994 σε Alpha Τράπεζα Πίστεως.

Η Τράπεζα γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη τις τελευταίες δεκαετίες. Πέρα από την προσφορά απλών τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων, εξελίχθηκε σε έναν ολοκληρωμένο Όμιλο παροχής οικονομικών υπηρεσιών.

Το 1999 πραγματοποιήθηκε η εξαγορά του 51% των μετοχών της Ιονικής Τραπέζης

Στις 11 Απριλίου 2000 εγκρίθηκε η συγχώνευση της Ιονικής Τραπέζης με απορρόφηση από την Alpha Τράπεζα Πίστεως.

Η νέα διευρυμένη Τράπεζα που προέκυψε από την συγχώνευση ονομάζεται Alpha Bank.

Σήμερα, η Alpha Bank είναι η δεύτερη σε μέγεθος εμπορική τράπεζα στην Ελλάδα, η πρώτη ιδιωτική και ήταν η Επίσημη Τράπεζα των Ολυμπιακών Αγώνων ΑΘΗΝΑ 2004.

Οι δραστηριότητές της καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα των οικονομικών υπηρεσιών. Αναγνωρίζεται ως πρωτοπόρος στην εισαγωγή νέων προϊόντων, όπως για παράδειγμα το home banking με το Alphaphone για τραπεζικές υπηρεσίες με το τηλέφωνο, το Alphaline για τραπεζικές συναλλαγές με τον προσωπικό υπολογιστή, το Alpha Web Banking



τραπεζικές συναλλαγές μέσω Internet και το Alpha Bank m-Banking για τραπεζικές συναλλαγές μέσω κινητού τηλεφώνου.

Αναπτύσσει επίσης τις υπηρεσίες της και στον τομέα της ναυτιλίας και δημιουργεί νέους πολυδιάστατους λογαριασμούς καταθέσεων και σύγχρονους λογαριασμούς χορηγήσεων.

Με τις εταιρίες του Ομίλου της καλύπτει το σύνολο του χρηματοοικονομικού τομέα, παρέχοντας ολοκληρωμένες υπηρεσίες, όπως:

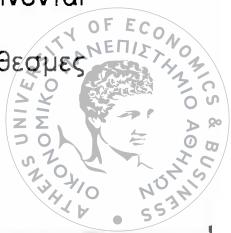
- ✚ χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, με την Alpha Διαχειρίσεως Αμοιβαίων Κεφαλαίων, την Alpha Finance, την Alpha Finance U.S, την Alpha Asset Management και την Αναπτυξιακή Διαχειρίσεως Ευρωπαϊκών Προγραμμάτων Θεσσαλίας και Στερεάς Ελλάδος
- ✚ χρηματοδοτικές, με τις εταιρίες Alpha Leasing και ABC Factors
- ✚ επενδύσεων με, την Alpha Ventures και την Ιονική Συμμετοχών
- ✚ παροχής υπηρεσιών με την Icap .
- ✚ ασφαλίσεων με την Alpha Ασφαλιστική και την Alpha Μεσιτική Ασφαλίσεων
- ✚ κτηματικές με την Alpha Αστικά Ακίνητα
- ✚ ξενοδοχειακές με την Ιονική Ξενοδοχειακή Επιχειρήσεις.

### Το όραμα

Να είμαστε η ελληνική Τράπεζα ευρωπαϊκών προδιαγραφών.

### Η αποστολή

Η Alpha Bank είναι η πρώτη ιδιωτική τράπεζα στην Ελλάδα, η οποία μέσω της συνεχούς εγρήγορσης και αξιοποίησης της επιχειρηματικής νοημοσύνης προσπαθεί να δημιουργήσει, να αναγνωρίσει και να εξυπηρετήσει τους τομείς εκείνους της αγοράς που είναι σε θέση να εξυπηρετήσει με το βέλτιστο δυνατό τρόπο και με συνέπεια ανάλογη των επιδεξιοτήτων της. Έχουμε δεσμευτεί να παρέχουμε εξατομικευμένες τραπεζικές υπηρεσίες οι οποίες εκτείνονται πέρα από τις προσδοκίες των πελατών μας, αναπτύσσοντας ισχυρές και μακροπρόθεσμές



σχέσεις μαζί τους. Δεσμευόμαστε να αποδώσουμε υψηλή αξία στους μετόχους μας. Διατηρούμε ένα πολύ έμπειρο και καταρτισμένο προσωπικό και παρέχουμε ένα εργασιακό περιβάλλον που υποστηρίζει και ολοκληρώνει με αριότητα τις παρεχόμενες υπηρεσίες μας.

### Ο σκοπός

Υψηλού επιπέδου υπηρεσίες.

Πρωτοπορία στα προϊόντα.

### Οι αξίες

Ποιότητα στην εργασία.

Ποιότητα στην επικοινωνία.

Αξιοκρατία. Ήθος. Δημιουργικότητα.

### Το όραμα, ο σκοπός, οι αξίες.

Ο άνθρωπος και ο σεβασμός των ανθρωπίνων αξιών, αποτελούν απόλυτη προτεραιότητα για την Τράπεζα. Μαζί με την αποδοτική διαχείριση των οικονομικών πόρων και τον εκσυγχρονισμό των τεχνολογικών μέσων, αποτελούν τον οδηγό κάθε συναλλαγής ή επικοινωνίας μεταξύ μας, με πελάτες, με μετόχους. Οι τρεις αυτοί παράγοντες είναι η βάση της επιτυχίας της Τραπέζης.

Στο σύγχρονο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, η Alpha Bank αποδίδει ιδιαίτερη προσοχή και σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό της. Χρειάζεται και αναζητά αξιόλογους και δυναμικούς ανθρώπους με ικανότητες, γνώσεις και δημιουργικότητα οι οποίοι να αντιλαμβάνονται ότι η πρόοδός της διασφαλίζει και τη δική τους επαγγελματική επιτυχία.

Η ηθική βάση στην οποία στηρίζεται η Τράπεζα, είναι η ακεραιότητα του χαρακτήρα και η αντικειμενικότητα που πρέπει να διαθέτει κάθε μέλος του Προσωπικού του Ομίλου σε κάθε περίπτωση. Αυτά τα στοιχεία δημιουργούν το απαραίτητο κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ μας, αλλά και κτίζουν την αξιοπιστία της Τραπέζης και του Ομίλου της στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η δυνατότητα που παρέχεται στον κάθε συνεργάτη να ενεργεί με ακεραιότητα και

αντικειμενικότητα, στηρίζει την επαγγελματική του ανεξαρτησία και εξασφαλίζει την υψηλή ποιότητα που μας χαρακτηρίζει..

Το προσωπικό αντιπροσωπεύει την coal face του corporate brand. Συναντάται, χαιρετίζει και εξυπηρετεί τους πελάτες με διαφορετικούς τρόπους, διαπροσωπικά, on line, μέσω τηλεφώνου κλπ. Οι σχέσεις με τους πελάτες εξαρτώνται από τις στάσεις και την πιστότητα τους. Οι πελάτες ανταποδίδουν χτίζοντας μακροχρόνια σχέση πιστότητας με την Τράπεζα. Το χτίσιμο μακροχρόνιας σχέσης είναι ένα συνεχές θέμα, αφού το να αποκτήσεις νέους πελάτες είναι πιο δαπανηρό από τον εξυπηρετείς και να διατηρείς τους υφιστάμενους. Για τη κινητοποίηση του προσωπικού είναι απαραίτητη η επικοινωνία οριζοντίως και καθέτως σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Αυτή η διαδικασία επικοινωνίας θα πρέπει να περιλαμβάνει την εταιρική αποστολή, τη φιλοσοφία και τις αξίες (core values). Διασφαλίζοντας ότι όλο το προσωπικό είναι ενήμερο για την αποστολή της Τράπεζας γίνονται ξεκάθαροι οι στόχοι του οργανισμού και οι προτεραιότητες και έτσι αποφεύγονται οι διαμάχες μέσα στον οργανισμό. Η εστίαση στην ανάπτυξη μπορεί να βοηθήσει να αναπτύξουν τα ταλέντα και γνώσεις που απαιτούνται. Τέλος, η οικονομική ανταμοιβή τους μέσα από πακέτα μισθών καθώς και η αναγνώριση για την ατομική ή συλλογική συνεισφορά τους στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής σημαίνει ότι όλοι οι 3 παράγοντες μπορούν να δουλέψουν σαν μία συνεπή ενότητα.

### Το τραπεζικό περιβάλλον

Το τραπεζικό περιβάλλον τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει. Οι κύριες τάσεις στη διεθνή τραπεζική αγορά και κατ'επέκταση στο Ελληνικό τραπεζικό σύστημα είναι:

- ⇒ Αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των τραπεζών αλλά και των τραπεζών άλλων κρατών.
- ⇒ Συγχωνεύσεις και εξαγορές μμεταξύ χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.
- ⇒ Επέκταση των τραπεζών σε νέα χρηματοοικονομικά προϊόντα και ασφάλειες.
- ⇒ Καινοτομίες σε χρηματοπιστωτικά προϊόντα.
- ⇒ Άλλαγές στις μεθόδους διανομής των προϊόντων.

- ⇒ Πελατοκεντρική αντίληψη.
- ⇒ Ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας.
- ⇒ Πελάτες πιο απαιτητικοί και πιο ενημερωμένοι.
- ⇒ Μείωση των επιτοκίων.
- ⇒ Περιορισμός των περιθωρίων κέρδους.

### Ανάλυση SWOT της ALPHA BANK

Ισχυρές βάσεις ανάπτυξης	Τομείς συνεχούς βελτίωσης
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ισχυρή εταιρική ταυτότητα - Ισχυρό όνομα και εταιρικό σήμα</li> <li>▪ Ευρεία πελατειακή βάση, πιστή στον Όμιλο</li> <li>▪ Εκτενές και αποτελεσματικό Δίκτυο Καταστημάτων, στελεχωμένο με έμπειρο προσωπικό</li> <li>▪ Καταρτισμένο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό σε όλες τη βαθμίδες ιεραρχίας.</li> <li>▪ Διαφοροποιημένη προσέγγιση αναγκών και Εξειδικευμένοι Υπεύθυνοι Πελατείας, ανά κατηγορία πελατών.</li> <li>▪ Καινοτομία στην εισαγωγή νέων προϊόντων.</li> <li>▪ Πρωτοπορία στη χρήση τεχνολογίας και στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών</li> <li>▪ Εύρος εναλλακτικών δικτύων.</li> <li>▪ Προσαρμοστικότητα και ευελιξία στις εκάστοτε μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς</li> <li>▪ Αξιοπιστία, διαφάνεια και πειθαρχημένη πολιτική ανάπτυξης</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Πελατοκεντρική αντίληψη και νοοτροπία πωλητού από όλους</li> <li>▪ Επιμερισμός και παρακολούθηση στόχων ανά πωλητή</li> <li>▪ Ποιότητα πληροφοριών και γνώση συμπεριφοράς</li> <li>▪ Αξιολόγηση επιδόσεων προσωπικού και παροχή κινήτρων</li> <li>▪ Συντονισμός στα δίκτυα πωλήσεων σε επίπεδο Ομίλου</li> </ul>

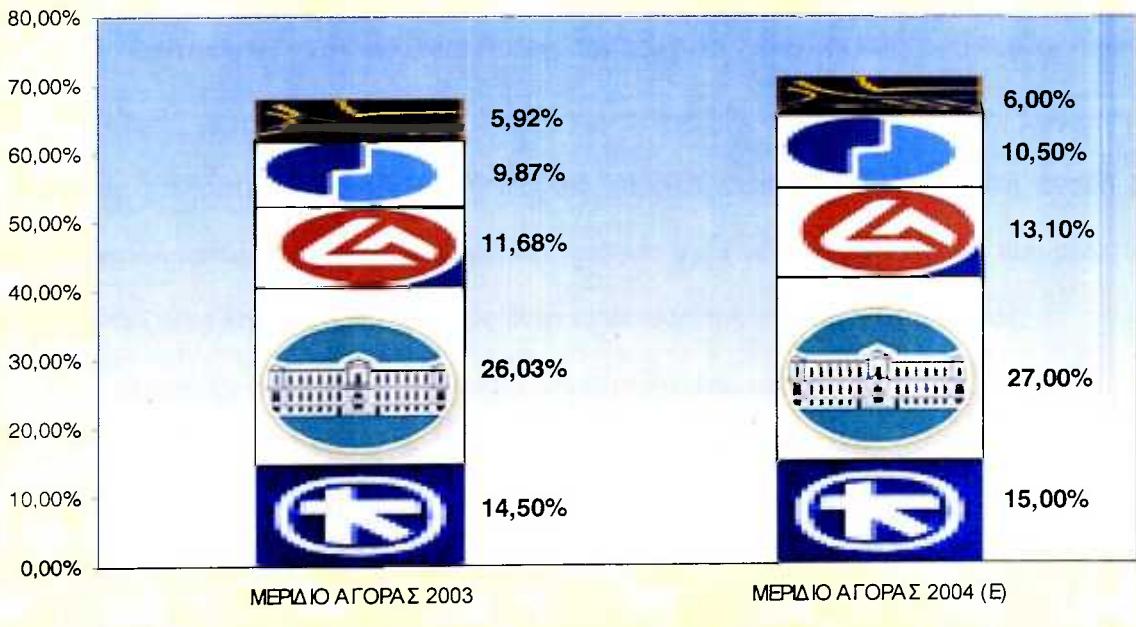
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Έμπειρη, σταθερή, ισχυρή και αποτελεσματική διοίκηση</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ποιότητα εξυπηρέτησης – Ταχύτητα διεκπεραίωσης</li> </ul>
<b>Ευκαιρίες</b>	<b>Απειλές</b>
<p>⇒ Αξιοποίηση του αντίκτυπου από τη χορηγία των Ολυμπιακών Αγώνων Αθήνα 2004</p> <p>⇒ Αξιοποίηση της πελατειακής βάσης των ιδιωτών</p> <p>⇒ Διείσδυση στην πελατεία υψηλών εισοδημάτων</p> <p>⇒ Ανάπτυξη εύρωστου και κερδοφόρου χαρτοφυλακίου εκμεταλλευόμενοι την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστεως και την ανάπτυξη της στεγαστικής πίστεως</p> <p>⇒ Εκμετάλλευση των δυνατοτήτων ανάπτυξης της ελληνική χρηματοοικονομικής αγοράς</p>	<p>⇒ Παρατεταμένη διατήρηση του ύψους των επιτοκίων σε χαμηλά επίπεδα</p> <p>⇒ Επιθετικές κινήσεις από την ανταγωνισμό είτε για απόκτηση μεριδίου αγοράς είτε με εξαγορές</p> <p>⇒ Ανταγωνισμός στην ποιότητα και στις τιμές</p>

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:**  
**ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΕΩΣ**

Ο τομέας της στεγαστικής πίστεως παρουσίασε ταχεία επέκταση αρχής γενομένης από το έτος 1999, και εξακολουθεί να αυξάνεται με ρυθμούς της τάξεως του 25% και αναμένεται να παραμείνει ο ίδιος και για τα επόμενα έτη, ενώ τα υπόλοιπα στεγαστικών δανείων, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΤΤΕ, ήδη ξεπερνούν τα 30 δις Ευρώ. Οι παράγοντες που επηρεάζουν το τομέα της στεγαστικής πίστεως αναλύονται ως κατωτέρω:

- **Ανταγωνισμός:** Στον τομέα κυριαρχούν οι 5 μεγαλύτερες Τράπεζες οι οποίες στο σύνολό τους αντιπροσωπεύουν προσοστό της τάξεως του 70%.

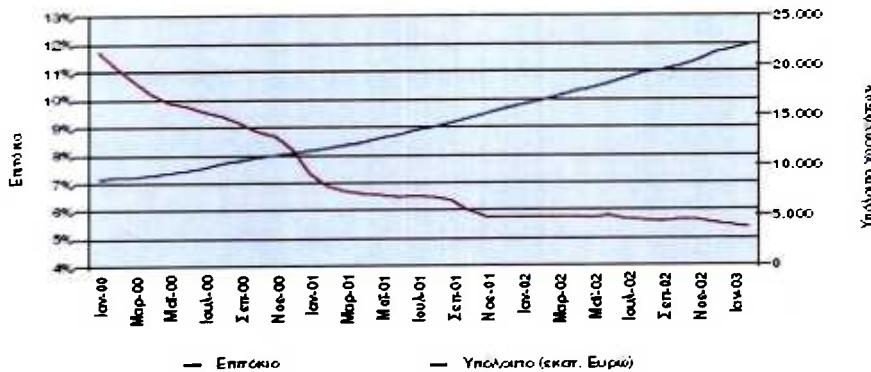
Εξέλιξη Μεριδίων των 5 Μεγαλύτερων Τραπεζών



Ο ανωτέρω πίνακας παρουσιάζει τα υπόλοιπα των στεγαστικών δανείων καθώς και τα αντίστοιχα μερίδια αγοράς των εν λόγω τραπεζών τα έτη 2003 και 2004. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των Τραπεζών θα συνεχίσει να εντείνεται με στόχο την αύξηση των υπολοίπων στεγαστικών δανείων και θα εστιαστεί κυρίως στην προσφορά:

- ανταγωνιστικών επιτοκίων και ευνοϊκής τιμολογήσεως ως προς τις λοιπές συνεπαγόμενες δαπάνες.
  - προϊόντων που παρέχουν ευελιξία αποπληρωμής και τρόπο εξυπηρετήσεως του δανείου τα οποία αποβλέπουν στην προστασία του οικογενειακού προϋπολογισμού από ενδεχόμενη αύξηση των επιτοκίων και τη δυνατότητα προσαρμογής του δανείου στα τρέχοντα εισοδήματα του νοικοκυριού.
  - Εστίαση στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών εξυπηρετήσεως του πελάτη τόσο όσον αφορά τις απαιτούμενες διαδικασίες πριν την εκταμίευση του δανείου, όσο και τις μετά την εκταμίευση παρεχόμενες υπηρεσίες.
- 
- **Εξέλιξη επιτοκίων:** Τα τελευταία έτη, οι διεθνείς οικονομικές συγκυρίες και ο ανταγωνισμός που έχει αναπτυχθεί μεταξύ των τραπεζών έχει συμβάλλει στη μείωση των επιτοκίων στεγαστικών δανείων σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα στην ελληνική αγορά και δημιούργησε κατάλληλες συνθήκες για την αύξηση της ζήτησης στην αγορά των ακινήτων ενώ συνεχίζει να λειτουργεί ως μοχλός στην επέκταση της στεγαστικής πίστεως.

#### Εξέλιξη επιτοκίων και των υπολοίπων στεγαστικών δανείων



Πηγή: Τράπεζα της Ελλάδος, Στατιστικό Δελτίο Οικονομικής Συγκυρίας

Για τα επόμενα έτη στο μέτωπο των επιτοκίων επικρατεί αβεβαιότητα ως προς την εξέλιξή τους καθώς τα βασικά οικονομικά στοιχεία συνηγορούν ότι ο πτωτικός κύκλος των επιτοκίων έχει σε μεγάλο βαθμό ολοκληρωθεί.

Αναμένεται μία προοδευτική αύξηση των επιτοκίων, η οποία εκτιμάται ότι θα επηρεάσει κυρίως τη ζήτηση νέων δανείων και την εξυπηρέτηση υφισταμένων δανείων με κυμαινόμενο επιτόκιο, κρίνεται ότι δεν θα είναι τόσο υψηλή ώστε να δυσχεράνει την ομαλή αποπληρωμή των δανείων.

Τέλος, το ύψος του επιτοκίου θα συνεχίσει να αποτελεί ένα σημαντικό κριτήριο - αλλά όχι το μοναδικό - στην αναζήτηση της καλύτερης λύσης δανειοδοτήσεως. Βέβαια η συνεχιζόμενη άνοδος της τιμής του πετρελαίου εκτιμάται ότι θα μεταθέσει για αργότερα την αναμενόμενη απόφαση της ΕΚΤ για μικρή άνοδο του επιτοκίου.

- Η Παρατεταμένη ύφεση του Χρηματιστηρίου Αξιών Αθηνών** η οποία ώθησε τους καταναλωτές σε επενδύσεις περισσότερο μακροπρόθεσμου χαρακτήρα και μικρότερου ρίσκου, όπως οι επενδύσεις των ακινήτων.

Η αγορά της στέγης, σε παγκόσμιο επίπεδο είναι μία αγορά της οποίας η αξία της αποτιμάται και παραλληλίζεται πολλές φορές και ως χρηματιστήριο.

Η ουσιαστική διαφορά με το πραγματικό χρηματιστήριο είναι ότι η αγορά των ακινήτων είναι αρκετά πιο ασφαλής και χωρίς βραχυπρόθεσμες διακυμάνσεις, καθώς επίσης ότι μία άνοδος του «χρηματιστηρίου των ακινήτων», συνήθως έρχεται μετά από μία πτώση χρηματιστηρίου αξιών της αυτής χώρας. Αντίστοιχη κατάσταση παρουσιάστηκε και στην Ελλάδα.

- Η Πορεία των τιμών των ακινήτων** τα τελευταία χρόνια ήταν αυξητική, ιδιαιτέρως το χρονικό διάστημα που διανύουμε εν όψει των επικείμενων φορολογικών μεταρρυθμίσεων. Οι προοπτικές εξέλιξης των τιμών των ακινήτων στην Ελλάδα τα προσεχή έτη, διαφοροποιούνται ανάλογα με την κατηγορία ακινήτων. Ειδικότερα στις

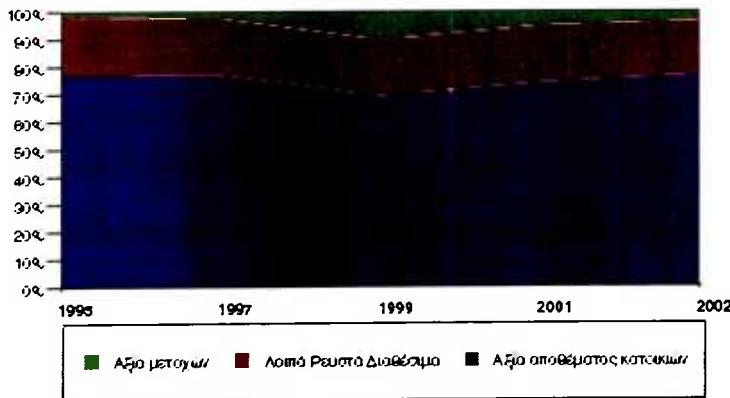
τιμές των κατοικιών εμφανίζονται σταθεροποιητικές τάσεις. Στα εμπορικά ακίνητα που περιλαμβάνουν γραφεία, εμπορικά καταστήματα η τάση που διαφαίνεται αφορά τον εξορθολογισμό των τιμών αρχικά με ενδεχόμενο εμφάνισης πτωτικής τάσης σε ορισμένες περιοχές.

Ο τομέας του τουρισμού αναμένεται ότι θα διαδραματίσει σημαντικό ρόλο και αναμένεται ότι θα παρουσιάσουν αύξηση καταρχήν οι τιμές των παραθεριστικών κατοικιών λόγω της δραστηριοποίησης σε αυτόν μεγάλων κατασκευαστικών ομίλων με ανεπτυγμένα δίκτυα πωλήσεων στο εξωτερικό και δημιουργεί βάσιμες ελπίδες ότι στα επόμενα χρόνια θα αρχίσουν να εμφανίζονται σταδιακά και ξένοι αγοραστές

Σε όλο το δυτικό κόσμο, τα ακίνητα παρουσιάζονται ως ασφαλής τοποθέτηση χρημάτων, των οποίων η απόδοση εξαρτάται από πολλές παραμέτρους. Η μεταβολή των τιμών των ακινήτων στην Ελλάδα οδήγησε σε αύξηση του πλούτου που διακρατούν τα νοικοκυριά, καθώς τα ακίνητα αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος των περιουσιακών στοιχείων τους.

Επιπλέον, για την Ελλάδα ιδιαίτερα, επειδή το ποσοστό ιδιοκατοίκησης είναι υψηλό (προσεγγίζει το 80%), οι μεταβολές στις τιμές των κατοικιών επηρεάζουν σημαντικά τη γενικότερη πορεία της οικονομίας. Η ζήτηση είναι καθοριστικός παράγων για την αξία, εκ παραλλήλου με άλλες παραμέτρους όπως είναι το επίπεδο κατασκευής, η παλαιότητα, η οικιστική ανάπτυξη συγκεκριμένων περιοχών κ.α.

**Διαρθρωση περιουσιακών στοιχείων**



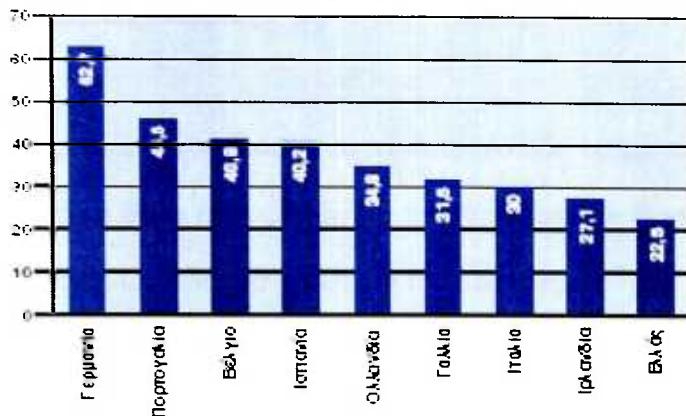
- Θεσμικό πλαίσιο:** Στα πλαίσια του «ανοίγματος» των συνόρων μεταξύ των κρατών - μελών της Ευρωπαϊκής Ενώσεως και της ελεύθερης διακινήσεως πολιτών -

κεφαλαίων, αναμένεται η ολοκλήρωση των κανονιστικών οδηγιών, οι οποίες θα στοχεύουν στην εναρμόνιση των κρατικών θεσμικών πλαισίων και στο τομέα της στεγαστικής πίστεως.

Επίσης πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στη δραστηριοποίηση των ενώσεων καταναλωτών για την προστασία αυτών από καταχρηστικούς όρους συμβάσεων στεγαστικών δανείων και σχετικών χρεώσεων, καθώς το τελευταίο διάστημα πληθαίνουν οι αγωγές πελατών κατά των Τραπεζών.

- **Οι επικείμενες αλλαγές του φορολογικού καθεστώτος** καθώς η εκτεταμένη φορολογία στην οποία υπόκεινται τα ακίνητα, έχει επιπτώσεις μεταξύ άλλων, στην κατανομή των επενδυτικών πόρων και την ευρυθμία της κτηματαγοράς Συγκεκριμένα αναφέρεται η αναμενόμενη επιβολή του ΦΠΑ στα ακίνητα, η αναπροσαρμογή των αφορολόγητων ορίων για την αγορά πρώτης κατοικίας, των συντελεστών του φόρου μεταβίβασης, καθώς και οι αναμενόμενες μεταβολές στο σύστημα που αφορά την έκπτωση των τόκων των στεγαστικών δανείων για αγορά πρώτης κατοικίας. Τα ανωτέρω είναι σημαντικοί παράμετροι που θα επηρεάσουν θετικά την πορεία της Στεγαστικής Πίστης και θα αντισταθμίσουν μια ενδεχόμενη αύξηση του παρεμβατικού επιτοκίου της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας με συνέπεια την αύξηση των επιτοκίων των στεγαστικών δανείων, η οποία θα οδηγούσε σε μείωση τη ζήτηση των Στεγαστικών Δανείων άρα και μείωση της οικοδομικής δραστηριότητας.
  
- **Ο Υπερδανεισμός** όπου σύμφωνα με σχετική έρευνα της Τράπεζας της Ελλάδος επιβεβαιώνεται ότι το 49,8% των νοικοκυριών δεν είχε οφειλή από κανενός είδους δάνειο, ενώ το 79,4% του υπολοίπου του δανείων αντιστοιχεί σε νοικοκυριά με ετήσιο εισόδημα άνω των Ευρώ 15.000. Ειδικά για τον υπερδανεισμό σημειώνεται ότι αυτός περιορίζεται σε συγκεκριμένους θύλακες ορισμένων κατηγοριών και σε καμία περίπτωσης δεν αφορά το συνολικό δανεισμό της ελληνικής οικογένειας που βρίσκεται σε συντριπτικά χαμηλότερα επίπεδα από τα αντίστοιχα της Ευρωζώνης.

**Δανειακές υποχρεώσεις νοικοκυριών σε χώρες της Ζωνης  
του ευρώ (%) ΑΕΠ)**



Ειδικά στη στεγαστική πίστη, παρά τις μεγάλες αυξήσεις που σημειώθηκαν τα τελευταία πέντε έτη, η συνολική χρέωση αντιστοιχεί μόνο στο 20% του ΑΕΠ της χώρας, όταν το αντίστοιχο ποσοστό στην Ευρωπαϊκή Ένωση ξεπερνά το 50%, ενώ σε κάποιες χώρες όπως συμβαίνει στο Ηνωμένο Βασίλειο υπερβαίνει το 100% του ΑΕΠ.

- Τάσεις Πελατών:** Η στάση και συμπεριφορά των πελατών/ιδιωτών απέναντι στο τραπεζικό σύστημα και ειδικά για τα στεγαστικά δάνεια χαρακτηρίζεται κυρίως από:

- μειωμένη πιστότητα του πελάτη προς μία Τράπεζα
- περιορισμένος χρόνος για τις συναλλαγές του με την Τράπεζα, με συνεπεία την αυξημένη απαίτηση για ταχύτητα και ευκολία στην εξυπηρέτησή του,
- μειωμένη αντίληψη των προϊοντικών διαφορών που προσφέρονται από τις τράπεζες,
- αυξημένες προσδοκίες ανταποκρίσεως της τράπεζας στις εκάστοτε ανάγκες/επιθυμίες του, απαίτηση για υψηλού επιπέδου παρεχόμενες υπηρεσίες και παροχή διάφανης και συγκρίσιμης πληροφόρησης ως προς τους όρους και τις προϋποθέσεις χορηγήσεως των δανείων

- αυξημένη επιθυμία για εξατομίκευση των υπηρεσιών προς τις ανάγκες του
- αυξημένη ευαισθησία για το κόστος τραπεζικού δανεισμού (επιτόκιο και λειτουργικές δαπάνες).

Η συμπεριφορά και η στάση του πελάτη έχει ήδη επηρεαστεί από το θόρυβο που έχει προκληθεί με θέμα την τιμολόγηση των στεγαστικών δανείων και χαρακτηρίζεται από αμφισβήτηση ως προς το «εύλογον του κόστους».

Για τα επόμενα έτη αναμένεται ότι ο πελάτης θα συνεχίσει να ενημερώνεται για τις εναλλακτικές δυνατότητες που του προσφέρονται από το τραπεζικό σύστημα και τελικώς θα επιλέγει την τράπεζα που του παρέχει καλύτερες υπηρεσίες, αξιόπιστη διαπροσωπική επαφή με τους λειτουργούς των Καταστημάτων και πλήρη, συγκρίσιμη και απολύτως διάφανη πληροφόρηση

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ :3

#### ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ

##### Το Έργο «Πρωτεύς 21»

Η Alpha Bank προχώρησε από το 1999 έως το 2003 σε Λειτουργικό Ανασχεδιασμό, με το έργο το οποίο ονομάστηκε «Πρωτεύς 21». Το Έργο «Πρωτεύς 21», στόχευε:

**1. Στο μέγιστο βαθμό ικανοποιήσεως των αναγκών του πελάτη, ο οποίος επιτυγχάνεται με:**

- ✓ Ενίσχυση και βελτίωση της διαχειρίσεως των σχέσεων με τον πελάτη.
- ✓ Αναβάθμιση και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες εξυπηρετήσεως του πελάτη.
- ✓ Προσανατολισμό στις πωλήσεις.

**2. Στη δημιουργία πιστού πελάτη, η οποία επιτυγχάνεται με:**

- ✓ Ανάπτυξη εμπιστοσύνης και καλλιέργεια μακροχρόνιας σχέσεως.
- ✓ Κατανόηση και ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.
- ✓ Πώληση 4 και άνω προϊόντων (cross selling), ώστε να μειώνεται δραστικά η πιθανότητα να στραφεί σε άλλη τράπεζα.

**3. Μείωση του λειτουργικού κόστους, η οποία επιτυγχάνεται με:**

- Απομάκρυνση και τυποποίηση των διαδικασιών στα Κέντρα Καταστημάτων.
- Αξιοποίηση της τεχνολογίας.
- Ενίσχυση της χρήσεως των εναλλακτικών δικτύων.

Με βάση τα όσα προέβλεπε το Έργο Πρωτεύς 21 η κατάσταση στον τομέα στεγαστικής πίστεως διαμορφώθηκε ως κατωτέρω:

- Εισάχθηκε η έννοια του Υπεύθυνου Πελατείας Ιδιωτών, σύμφωνα με την οποία ορίστηκαν εντός των Καταστημάτων της Τραπέζης συγκεκριμένοι λειτουργοί οι οποίοι

είχαν ως κύρια αρμοδιότητα την ανάπτυξη σχέσεων με το πελάτη και την πώληση προϊόντων και υπηρεσιών.

- Δημιουργήθηκαν 8 Κέντρα Καταστημάτων ανά γεωγραφική περιφέρεια τα οποία κάλυπταν σχεδόν το σύνολο των Καταστημάτων του Δικτύου. (2 στην Αθήνα, 1 στη Θεσσαλονίκη, 1 στη Λάρισα, 1 στη Πάτρα, 1 στη Κρήτη, 1 στη Ρόδο και 1 στη Κέρκυρα).
- Στα Κέντρα Καταστημάτων με βάση τα όσα προέβλεπε το Έργο Πρωτεύς 21 θα διενεργείτο το σύνολο των υποστηρικτικών ενεργειών τα οποία απαιτούνται για την παράδοση του προϊόντος του στεγαστικού δανείου του πελάτη, καθώς και οι μετά την πώληση παρεχόμενες υπηρεσίες

### Λειτουργικές Δυσχέρειες

Μετά από σχεδόν εξαετή εφαρμογή του Έργου Πρωτεύς 21 δεν αντιμετωπίστηκαν ορισμένα θέματα και στην πορεία προέκυψαν οι κάτωθι πιο βασικές δυσλειτουργίες:

- ❖ όπως προαναφέρθηκε δεν καλύφθηκε το σύνολο των Καταστημάτων (περίπου το ¼ παρέμεινε εκτός και συνέχισε να λειτουργεί αυτόνομα, καθώς κρίθηκε ότι η γεωγραφική διασπορά δεν επέτρεπε την ομαλή υποστήριξή τους από κεντρική υπηρεσία π.χ. νησιά Αιγαίου). Αποτέλεσμα αυτού:
  - ήταν να μη υπάρχει ομοιομορφία στον τρόπο λειτουργίας του Δικτύου των Καταστημάτων
- ❖ Παρότι βάσει του προδιαγραφών του Έργου θα έπρεπε το σύνολο των υποστηρικτικών ενεργειών θα πραγματοποιείται από τα Κέντρα Καταστημάτων, εντούτοις σε ορισμένες περιπτώσεις οι λειτουργοί των Καταστημάτων επέλεγαν να διενεργούν οι ίδιες μέρος ή το σύνολο των εργασιών προκειμένου να ανταποκριθούν σε αιτήματα πελατών για ταχείες διαδικασίες διεκπεραιώσεως του στεγαστικού δανείου. Αποτέλεσμα αυτού:

- ήταν να δημιουργείται σύγχυση, έλλειψη συντονισμού και διενέργεια «διπλών εργασιών» μεταξύ Καταστημάτων και Κέντρων Καταστημάτων

- να μην υπάρχει ομοιομορφία στον τρόπο εξυπηρετήσεως του πελάτη
  
- ❖ Τα συστήματα προληπτικού ελέγχου για την αντιμετώπιση περιπτώσεων που θα μπορούσαν να προκαλέσουν λειτουργικό και πιστωτικό κίνδυνο στην Τράπεζα, εστίαζαν κυρίως στα Κέντρα Καταστημάτων και λιγότερο στα Καταστήματα (π.χ. σφάλματα συναλλαγών από τους λειτουργούς των Καταστημάτων). Αποτέλεσμα αυτού:
  - η μη επαρκής αντιμετώπιση λειτουργικού και πιστωτικού κινδύνου
  
- ❖ Το μείζον θέμα της μειώσεως του λειτουργικού κόστους αντιμετωπίστηκε επαρκώς για τις τότε συνθήκες, αλλά δεδομένης της παρατεταμένης διατηρήσεως των επιτοκίων χορηγήσεως σε ιστορικά χαμηλά επίπεδα, επέβαλε την περαιτέρω μείωση του. Αποτέλεσμα αυτού:
  - τα περιθώρια κέρδους των στεγαστικών δανείων παρέμειναν σε σχετικά χαμηλά επίπεδα και έπρεπε να αντιμετωπιστούν άμεσα
  
- ❖ Άλλο ένα σημαντικό θέμα που πρέπει να αναφερθεί ότι τα Καταστήματα στα πλαίσια του Έργου Πρωτεύς διατήρησαν την αυτονομία τους ως προς την απόφαση εγκρίσεως/απορρίψεως αιτήματος στεγαστικού δανείου. Αποτέλεσμα αυτού:
  - ήταν να παραμείνει η ανομοιομορφία στην εφαρμογή ενιαίας πιστωτικής πολιτικής (απόφαση χορηγήσεως, έγκριση ιδιαίτερων όρων και προϋποθέσεων χορηγήσεως κ.α.)
  
- ❖ Σημαντική δυσλειτουργία επίσης ανέκυψε και ως προς την λειτουργία μεταξύ των Κέντρων Καταστημάτων τα οποία στην πορεία των χρόνων παρουσίασαν διαφοροποιημένο τρόπο λειτουργίας ενίοτε προσαρμοσμένο στις κατά τόπους συνθήκες, στη δυναμικότητά τους σε προσωπικό και στο φόρτο εργασίας που δέχονταν από τα Καταστήματα. Αποτέλεσμα αυτού:

- η ανομοιομορφία στο τρόπο λειτουργίας των κεντρικών υποστηρικτικών υπηρεσιών της Τραπέζης

❖ Τέλος πρέπει να αναφερθεί ότι με διασπορά των εργασιών σε 8 Κέντρα Καταστημάτων και σε λοιπά Καταστήματα του Δικτύου δημιουργήθηκαν επιπρόσθετες δυσχέρειες, επιγραμματικά αναφέρουμε τις κάτωθι :

- Έλλειψη άμεσου συντονισμού σε ενδεχόμενες αλλαγές πολιτικής
- Μη ευχερής άμεση αντιμετώπιση μεγάλης αυξήσεως του όγκου στεγαστικών δανείων
- Μη ευχερής δυνατότητα συγκέντρωσης και διάχυσης της πληροφορίας (από και προς τα Καταστήματα, τα Κέντρα Καταστημάτων και τέλος από και προς τον πελάτη)

### Σημαντικά βήματα

Παραταύτα αξίζει να τονισθεί ότι στα πλαίσια της εφαρμογής του Έργου Πρωτεύς 21 επιτεύχθηκαν σημαντικές μεταβολές στον τρόπο λειτουργίας της Τραπέζης, απαραίτητες για την προσαρμογή της στις υφιστάμενες συνθήκες και έγιναν σημαντικά βήματα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν ως εφαλτήριο για την μετεξέλιξή της στις μελλοντικές προκλήσεις.

Ενδεικτικά αναφέρουμε:

- ❖ Την εξέλιξη των λειτουργών των Καταστημάτων από παραδοσιακούς τραπεζικούς (προσκολλημένους σε διεκπεραιωτικές παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες) σε πωλητές προϊόντων και υπηρεσιών και «πρεσβευτές» της Τραπέζης επιφορτισμένους με την ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη. Σημειώνουμε ότι, για να εισαχθεί όσο το δυνατόν πιο ομαλά η νέα νοοτροπία επιλέχθηκαν με ιδιαίτερη προσοχή λειτουργοί νέοι σε ηλικία και άρτι εισαχθέντες στην Τράπεζα οι οποίοι δέχτηκαν με ιδιαίτερο ενθουσιασμό τα νέα τους καθήκοντα.



- ❖ Υλοποιήθηκε και συνεχίζει να εφαρμόζεται ευρύ εκπαιδευτικό πρόγραμμα στους Υπεύθυνους Πελατείας Ιδιωτών προκειμένου να ενδυναμώνεται η θετική και ενδεδειγμένη στάση και συμπεριφορά τους. Παράλληλα, επιβάλλεται στους Διευθυντές και Υποδιευθυντές των Καταστημάτων να συμμετέχουν σε σεμινάρια που ενισχύουν τον προσανατολισμό στις πωλήσεις και σε θέματα χειρισμού των Υπεύθυνων Πελατείας Ιδιωτών ως πωλητές.
- ❖ Οι εργαζόμενοι στα Κέντρα Καταστημάτων που ασχολούνται με τα στεγαστικά δάνεια απέκτησαν σημαντικότατη εμπειρία χειρισμού δύσκολων περιπτώσεων (σημειώνουμε ότι τα στεγαστικά δάνεια θεωρούνται και είναι από τα πλέον δύσκολα χορηγητικά προϊόντα λόγω της πολυπλοκότητας και μεγάλης περιπτωσιολογίας που παρουσιάζουν).
- ❖ Καθώς σε μεγάλο ποσοστό η συνεργασία μεταξύ Καταστημάτων και Κέντρων Καταστημάτων λειτούργησε αποτελεσματικά, δημιουργήθηκε θετική εμπειρία, η οποία επιτρέπει την πιο ομαλή μετάβαση σε νέο σχήμα πιο κεντροποιημένο, με τις λιγότερες αντιστάσεις από μέρους του Δικτύου Καταστημάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

## ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΗΣ ΚΕΝΤΡΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ

Η Alpha Bank διαβλέποντας ότι η παρούσα οργανωτική δομή ανταποκρίνεται εν μέρει στις προσδοκίες της και λαμβάνοντας υπόψη τις σημαντικές εξελίξεις στον τομέα της στεγαστικής πίστεως και τις δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες, αποφάσισε τον οργανωτικό ανασχεδιασμό της, με στόχο την κεντροποίηση, τυποποίηση και ενιαία λειτουργική υποστήριξη των διαδικασιών στεγαστικών δανείων σε ένα κεντρικό φορέα (business unit), τη

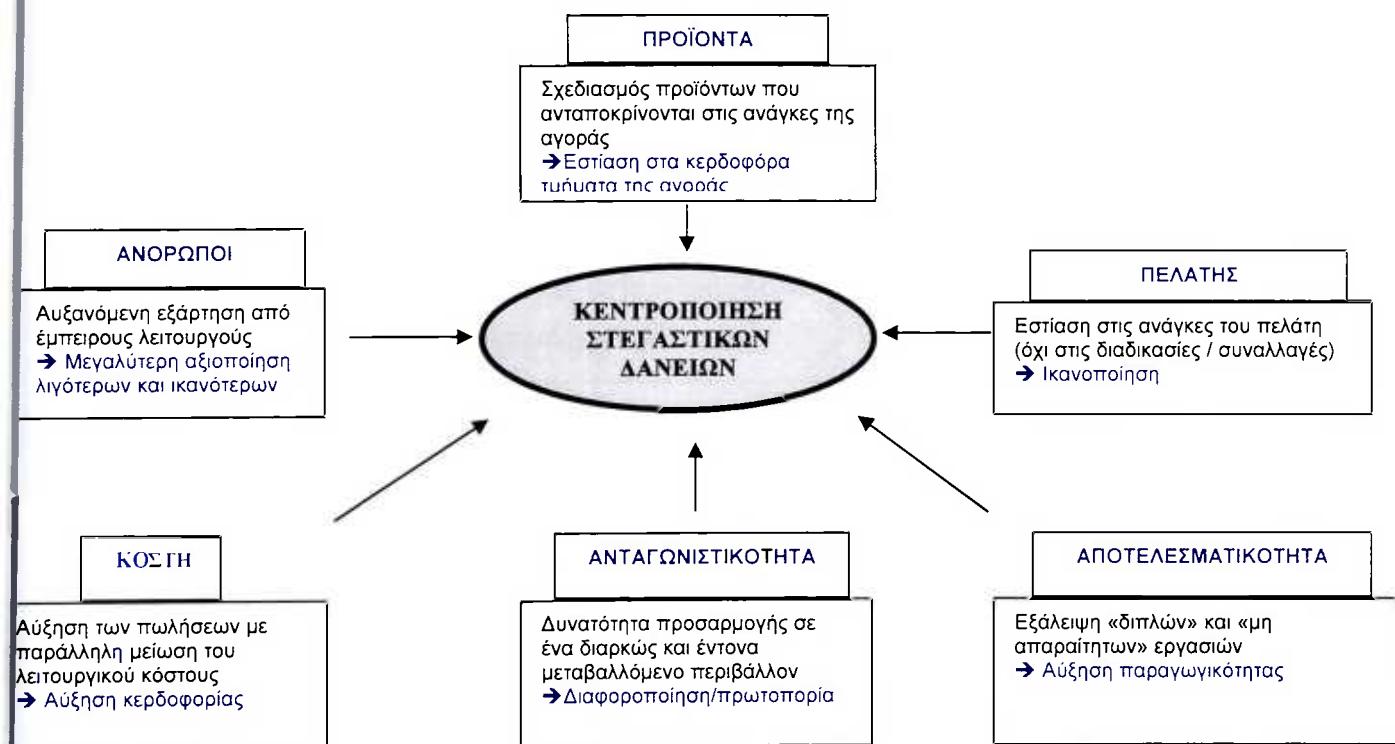
## ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΗΣ ΠΙΣΤΕΩΣ.

Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες της Διευθύνσεως Στεγαστικής Πίστεως έχουν οριστεί ως κάτωθι:

- ↳ Υλοποίηση της **στρατηγικής** αναπτύξεως της Τραπέζης στον τομέα της στεγαστικής πίστεως με βάση την εξέλιξη των μεγεθών, τις τάσεις που διαμορφώνονται στην αγορά ακινήτων και στο ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- ↳ Σχεδιασμός νέων και επανατοποθέτηση υφισταμένων **προϊόντων** στεγαστικής πίστεως ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των τμημάτων της αγοράς, με τη μέγιστη δυνατή κερδοφορία.
- ↳ Προώθηση των **πωλήσεων** στεγαστικών δανείων μέσω του Δικτύου Καταστημάτων της Τραπέζης και λοιπών φυσικών και εναλλακτικών δικτύων και τον καθορισμό στοχοθεσίας.
- ↳ Ανάπτυξη, υλοποίηση και διαρκή βελτίωση της κεντρικής **εγκριτικής διαδικασίας** των προϊόντων στεγαστικής πίστεως, σε πανελλαδικό επίπεδο
- ↳ Κεντροποιημένη και ενιαία λειτουργική **υποστήριξη** των **διαδικασιών** Στεγαστικών δανείων με στόχο την μείωση του λειτουργικού κόστους και του λειτουργικού κινδύνου.
- ↳ Καθορισμός και παρακολούθηση των απαιτήσεων στεγαστικών δανείων που περιέχονται σε **καθυστέρηση**.
- ↳ Συνεργασία με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσης για την **εκπαίδευση** του δικτύου πωλητών σε θέματα πωλήσεων των προϊόντων ευθύνης της.

- ❖ Εξασφάλιση υψηλής ποιότητας παρεχόμενων υπηρεσιών (προς εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες) με συνέπεια τη δημιουργία «Ικανοποιημένου πελάτη» και «Προσηλωμένου στις πωλήσεις λειτουργού».
- ❖ Προληπτική και αποτελεσματική αντιμετώπιση των λειτουργικών κινδύνων.
- ❖ Ευελιξία στις ενδεχόμενες αλλαγές της αγοράς στεγαστικών δανείων και δυνατότητα άμεσης ανταποκρίσεως σε οποιαδήποτε αυξομείωση του όγκου των στεγαστικών δανείων.

Σχηματικά η Κεντροποίηση στεγαστικών δανείων απαιτείται να καλύψει επιτυχώς τους κατωτέρω τομείς:



**Οι στόχοι**

Η κεντροποίηση των στεγαστικών δανείων στη Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως εστιάζει στην επίτευξη των κάτωθι στόχων:

**Εστίαση στον Πελάτη**

- ✓ Διευκολύνουμε τον πελάτη στη συνεργασία του με την Alpha Bank
- ✓ Ανταποκρινόμαστε άμεσα στις ανάγκες/επιθυμίες του

**Εστίαση στις Πωλήσεις**

- ✓ Αναβάθμιση των παραμέτρων πιοιτικής πωλήσεως στο σημείο διαθέσεως
- ✓ Αύξηση των πιθανοτήτων να πεισθεί ο πελάτης για το προϊόν κατά την πρώτη επαφή
- ✓ Μέγιστη αξιοποίηση των σημείων πωλήσεων/δικτύων προωθήσεως

**Εστίαση στον Πιστωτικό και Λειτουργικό Κίνδυνο**

- ✓ Ομοιογενής πολιτική εγκρίσεων
- ✓ Αποτελεσματικός έλεγχος της συνολικής πιστωτικής εκθέσεως της Τραπέζης
- ✓ Πρόληψη των λειτουργικών κινδύνων

**Εστίαση στην Αποδοτικότητα**

- ✓ Επανεξέταση όλων των απαιτούμενων ενεργειών με στόχο την ελαχιστοποίησή τους, εκτός και εάν «προσθέτουν αξία» στην διαδικασία
- ✓ Επιτάχυνση διαδικασιών / ελαχιστοποίηση καθυστερήσεων
- ✓ Αποσαφήνιση διαδικασιών / Σαφής καθορισμός ρόλων
- ✓ Αξιοποίηση δυνατοτήτων σύγχρονης τεχνολογίας

**Εστίαση στην Κερδοφορία προϊόντος**

- ✓ Καθορισμός των παραμέτρων τιμολογήσεως του προϊόντος
- ✓ Συστηματική παρακολούθηση / ελαχιστοποίηση καθυστερημένων οφειλών

**Εστίαση στο Κόστος**

- ✓ Ελαχιστοποίηση του λειτουργικού κόστους
- ✓ Αναζητώντας την «καλύτερη λύση» όχι την καταστρατήγηση
- ✓ Αξιοποίηση των οικονομιών κλίμακας /συνεργειών

**Εστίαση στην Πληροφόρηση**

- ✓ Στενή και συνεχής παρακολούθηση της εικόνας / τάσεως / ποιότητας του χαρτοφυλακίου
- ✓ Εμπεριστατωμένη πληροφόρηση για άμεσες διορθωτικές ενέργειες

## Η Στρατηγική

Προκειμένου να επιτευχθούν οι ανωτέρω στόχοι κρίθηκε απαραίτητη η υλοποίηση των κάτωθι στρατηγικών παραμέτρων και παρουσιάζονται τα θετικά και αρνητικά σημεία εκάστης εξ αυτών, που χρήζουν αντιμετωπίσεως, προκειμένου να μην κωλυσιεργήσει η διαδικασία της κεντροποιήσεως.

### ΕΝΤΡΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΕΓΑΣΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ

έματα	↑ Πλεονεκτήματα	↓ Μειονεκτήματα
<b>εντρική αξιολόγηση αιτημάτων στεγαστικών ανείων</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Αποτελεσματική Διαχείριση Πιστωτικού Κινδύνου διότι θα είναι τυποποιημένη και θα βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια (credit score)</li> <li>↑ Ευχέρεια άμεσης προσαρμογής σε τυχόν αλλαγές/ τροποποιήσεις πιστωτικών κριτηρίων και δυνατότητα άμεσου ελέγχου της εγκριτικής διαδικασίας.</li> <li>↓ Απεμπλοκή των λειτουργών του Δικτύου από τη διαδικασία εγκρίσεως των αιτημάτων (μείωση της «εξουσίας»)</li> </ul>	
<b>βελτιστοποίηση των παραμέτρων πελατοκεντρικής πληροφορήσεως</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Ολοκληρωμένη πελατοκεντρική πληροφόρηση</li> <li>↑ Πλήρης στατιστική παρακολούθηση της πελατειακής βάσεως</li> <li>↑ Μεγαλύτερη δυνατότητα σχεδιασμού και υλοποιήσεως προωθητικών ενεργειών</li> <li>↑ Άμεσες διορθωτικές ενέργειες στρατηγικής / τακτικών</li> <li>↓ Κόστος ανάπτυξης βελτιωμένων μηχανογραφικών συστημάτων</li> </ul>	
<b>Κεντρική διαχείριση δικτύων προωθήσεων (φυσικών και εναλλακτικών Δικτύων)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Αύξηση εργασιών</li> <li>↑ Έλεγχος τηρήσεως των όρων συνεργασίας</li> <li>↑ Κεντρική και αυτόματη εκκαθάριση προμηθειών</li> <li>↑ Σχεδιασμός «custom made» εργασιών ανάλογα με το είδος του δικτύου</li> </ul>	

<b>ΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ σε ΥΤΡΙΚΟ ΦΟΡΕΑ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Έλεγχος κόστους / κερδοφορίας προϊόντος</li> <li>↓ Η κεντροποίηση πρέπει να αντιμετωπίζει τυχόν δυσχέρειες/προβλήματα σε περιοχές της περιφέρειας</li> <li>↓ Αρχικά αυξημένο λειτουργικό κόστος</li> <li>↓ Απαιτούμενος χρόνος υλοποιήσεως</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↑ Προσανατολισμός των λειτουργών του Δικτύου αποκλειστικά στην πώληση/προώθηση προϊόντων</li> <li>↑ Συστηματική παρακολούθηση ολοκληρώσεως των διαδικασιών</li> <li>↑ Αύξηση της παραγωγικότητας</li> <li>↑ Σταδιακή μείωση του λειτουργικού κόστους</li> <li>↑ Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων ανάλογα με τις απαιτούμενες διαδικασίες και ρόλων ανά εγκριτικό κλιμάκιο, πολυπλοκότητα προϊόντων κ.ά.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>↓ Σχετική αδυναμία υποστηρίξεως εξατομικευμένων περιπτώσεων (customization)</li> <li>↓ Άλλαγές στην υφιστάμενη οργανωτική δομή</li> <li>↓ Αρχική σύγχυση από την αλλαγή του τρόπου εργασίας</li> </ul>

Για την επίτευξη των στόχων της κεντροποιήσεως και την εφαρμογή της ανωτέρω στρατηγικής έχει εκπονηθεί μελέτη η οποία βρίσκεται σε φάση υλοποιήσεως και αναμένεται να ολοκληρωθεί στις αρχές του 2006. Το Έργο της Κεντροποιήσεως έχει επιμεριστεί στα κατωτέρω Υποέργα:

1. Βελτιστοποίηση του πελατοκεντρικού συστήματος της Τραπέζης, ώστε να συλλέγονται οι απαιτούμενες πληροφορίες για τους πελάτες στεγαστικών δανείων
2. Ανάπτυξη συστήματος ηλεκτρονικής υποστηρίξεως διαδικασιών (Work Flow) το οποίο υποστηρίζει την τυποποιημένη διεκπεραίωση όλων των εργασιών ηλεκτρονικά

3. Ανάπτυξη συστήματος ψηφιοποιήσεως εγγράφων (content manager) το οποίο υποστηρίζει την ηλεκτρονική αποστολή και διαχείριση των απαιτούμενων δικαιολογητικών από όλους τους εμπλεκόμενους.
4. Βελτιστοποίηση του ηλεκτρονικού συστήματος υποστηρίζεως των πωλήσεων στο σημείο της πώλησης το οποίο παρέχει όλα τα απαιτούμενα εργαλεία πωλήσεως στους Υπεύθυνους Πελατείας Ιδιωτών
5. Βελτιστοποίηση του συστήματος συναλλαγών υλοποιήσεως του στεγαστικού δανείου έτσι ώστε να καταστεί πιο ταχύ, ευέλικτο και να περιέχει όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες.
6. Σύνδεση με το σύστημα e-learning της Τραπέζης για τη διευκόλυνση της εκπαιδευτικής διαδικασίας των λειτουργών της Τραπέζης.

Η ενεργοποίηση των ανωτέρω συστημάτων θα προκαλέσει δραστικές αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας όλων των εμπλεκομένων με τα στεγαστικά δάνεια καθώς και στον τρόπο που εφεξής θα πρέπει να συνεργάζονται και να ανταλλάσσουν πληροφορίες.

Επιπροσθέτως θα πρέπει να αναφερθεί ότι το Έργο της Κεντροποιήσεως δεν αφορά μόνο το Δίκτυο Καταστημάτων της Τραπέζης αλλά εκτείνεται και στα λοιπά φυσικά και εναλλακτικά δίκτυα, οι επιδράσεις του οποίου περιγράφονται ως κατωτέρω:

## Τα Δίκτυα Προωθήσεως

Ο συνολικός στόχος της Τραπέζης για την αύξηση των πωλήσεων των στεγαστικών δανείων επηρεάζει όλα τα δίκτυα προωθήσεως και κρίνεται ότι το Έργο της Κεντροποιήσεως πρέπει να επιτύχει την αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων που αυτά προσφέρουν (Δίκτυο Καταστημάτων, Εναλλακτικά φυσικά και ηλεκτρονικά δίκτυα).

### Δίκτυο Καταστημάτων της Τραπέζης

Το Δίκτυο Καταστημάτων της Τραπέζης προκειμένου να καταστεί περισσότερο αποτελεσματικό κρίνεται απαραίτητο η κεντροποίηση να επιφέρει προς εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες:

- την πλήρη αποσυμφόρηση από γραφειοκρατικές διαδικασίες
- την παροχή έγκαιρης και πλήρους ενημερώσεως για την πορεία των δανείων
- τη βελτιστοποίηση των παραμέτρων εξυπηρετήσεως και της εικόνας της Τραπέζης.

### Υπηρεσία Τηλεφωνικής Εξυπηρετήσεως (Alphaphone)

Η Υπηρεσία Τηλεφωνικής Εξυπηρετήσεως της Τραπέζης είναι δυνατόν να αξιοποιηθεί ως κανάλι προωθήσεως στεγαστικών δανείων κυρίως ως προς:

- την ενημέρωση του πελάτη όσον αφορά τα στεγαστικά δάνεια
- την υποδοχή αιτήσεων στεγαστικών δανείων
- την ενημέρωση του πελάτη όσον αφορά το αποτέλεσμα της αξιολογήσεως της αιτήσεως και σε περίπτωση εγκρίσεως την πορεία του δανείου του

με άμεσο αποτέλεσμα τόσο την αποφόρτιση του Δικτύου Καταστημάτων και των λειτουργών του από τις προαναφερθείσες διαδικασίες όσο και την βελτίωση της εικόνας της Τραπέζης ως σύγχρονου οργανισμού ο οποίος διαθέτει την κατάλληλη υποδομή για να ανταποκρίνεται στην απαίτησή του για ταχύτητα και ευελιξία στις επαφές του με την Τράπεζα.

### Δίκτυο Ασφαλιστικών Συνεργατών

Η μέγιστη αξιοποίηση του Δικτύου Ασφαλιστικών Συνεργατών με στόχο την προβολή των δυνατοτήτων του home banking, είναι εξίσου σημαντική εφόσον ο πελάτης δύναται να

ικανοποιήσει το σύνολο των χρηματοοικονομικών και ασφαλιστικών αναγκών από έναν Όμιλο και έναν συνεργάτη στον προσωπικό του χώρο. Η κεντροποίηση αποσκοπεί στην έντονη ενεργοποίηση των ασφαλιστικών συνεργατών για προσέλκυση πελατείας

- παρέχοντας τους τα κατάλληλα εργαλεία για αποτελεσματικότερη πώληση
- «ανοίγοντας» απευθείας κανάλια επικοινωνίας με την Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως ούτως ώστε να αποφεύγεται η παρεμβολή του Καταστήματος
- δημιουργώντας στον πελάτη ενιαία εικόνα της Τραπέζης, ασχέτως σε ποιο δίκτυο προωθήσεως απευθύνεται.

### **Δίκτυο συνεργαζόμενων Κατασκευαστικών εταιριών /μεσιτικών γραφείων**

Η κεντροποίηση έχει λάβει υπόψη τη συνεργασία της Τραπέζης με το εν λόγω δίκτυο διαχωρίζοντας σε εξουσιοδοτημένους συνεργάτες οι οποίοι αναλόγως της σημαντικότητας τους (π.χ. χρηματοδότηση πωλήσεων οικιστικών συγκροτημάτων) θα παρέχεται προνομιακή σύνδεση με την Τράπεζα για τη διευκόλυνση των πωλήσεών τους και σε μη εξουσιοδοτημένους οι οποίοι θα εξυπηρετούνται μέσω του Δικτύου Καταστημάτων.

### **Internet**

Στα πλαίσια του «Έργου καταγραφής απαιτήσεων» προτείνεται να αξιοποιηθεί και η ιστοσελίδα της Τραπέζης στο Internet, κυρίως για την υποβολή αιτήσεων και τη συλλογή απόψεων, στάσεων και παραπόνων από τον πελάτη.

**Η παρούσα εργασία εστιάζει στο Δίκτυο Καταστημάτων της Τραπέζης το οποίο είναι το κατέξοχήν δίκτυο προωθήσεως στεγαστικών δανείων και εξετάζει πως είναι δυνατόν για σχεδιασθεί ένα αποτελεσματικό internal marketing πρόγραμμα για την αποδοχή, και την επιτυχή υλοποίηση της διαδικασίας και την επίτευξη των στόχων της κεντροποιήσεως των στεγαστικών δανείων**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

## INTERNAL MARKETING – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο τομέα των υπηρεσιών γενικότερα και στις Τραπεζικές Υπηρεσίες ειδικότερα, η ποιότητα είναι στενά συνδεδεμένη με την απόδοση των εργαζομένων. Το ουσιαστικό χαρακτηριστικό κάθε επιτυχημένου οργανισμού είναι οι κινητοποιημένοι εργαζόμενοι. Έτσι λοιπόν η στάση κάθε εργαζομένου απέναντι στο χώρο εργασίας του και η έκταση κατά την οποία ένας εργοδότης είναι ικανός να κινητοποίησει τους εργαζομένους του μπορεί να έχουν ένα άμεσο αποτέλεσμα στην ποιότητα των προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών του.

Mία από τις πιο σημαντικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι η δημιουργία ενός πλαισίου μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα νοιώθουν κινητοποιημένοι και θα λειτουργούν με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να επιτυγχάνουν τους στόχους του οργανισμού. Σύμφωνα με του Bowen και Lawler (1999) υπάρχουν τέσσερα συστατικά τα οποία θα πρέπει να μοιράζεσαι με τους εργαζόμενους:

1. *Information about organization performance*
2. *Rewards based on the organization's performance*
3. *Knowledge that enables employees to understand and contribute to organizational performance and*
4. *Power to make decisions that influence organizational direction and performance*

To Internal Marketing εστιάζει στην κινητοποίηση και ικανοποίηση των εργαζομένων με στόχο να βελτιώσει τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Επειδή τα άτομα δεν είναι αυτοματοποιημένοι μηχανισμοί, επιδεικνύουν ασυνέπειες κατά την απόδοση των καθηκόντων τους για παροχή υπηρεσιών. Το πρόβλημα της διακυμάνσεως οδήγησε τους οργανισμούς να εστιάσουν στο να επιτύχουν συνεπή και ομοιόμορφη υψηλών

προδιαγραφών ποιότητα υπηρεσιών. Αυτό έφερε στην επιφάνεια το θέμα της ικανοποιήσεως και κινητοποιήσεως των εργαζομένων. Το Internal Marketing

**«θεωρεί τους εργαζομένους ως εσωτερικούς πελάτες, θεωρεί τις εργασίες ως εσωτερικά προϊόντα τα οποία ικανοποιούν τις ανάγκες και τα θέλω των εσωτερικών πελατών ενώ παράλληλα τους απευθύνει του στόχους του οργανισμού» (Berry;s 1981)**

Η κεντροποίηση των στεγαστικών δανείων αποτελεί μία σημαντική αλλαγή στην οργανωτική δομή της Τράπεζας η οποία επηρεάζει τους εμπλεκόμενους σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Το πλάνο της αλλαγής είναι συγκεκριμένο αλλά η επιτυχία του δεν είναι δεδομένη.

Ειδικά στις σημερινές συνθήκες όπου ο τομέας της στεγαστικής πίστεως αποτελεί μία δυναμική αγορά με σημαντικές προοπτικές ανάπτυξης, είναι σπάνιο τα μελλοντικά σχέδια να μη περιλαμβάνουν απαιτούμενες αλλαγές, προσαρμογές και ευελιξία από την πλευρά του προσωπικού. Υπάρχει η ανάγκη να τεθούν στρατηγικές οι οποίες να αντιμετωπίζουν τις απειλές και τις αντιστάσεις στην επιτυχή εφαρμογή των πλάνων.

Το Internal Marketing ασχολείται με τη διασφάλιση ότι το πλάνο της αλλαγής **έχει επικοινωνηθεί και έχει κατανοηθεί από τους εσωτερικούς πελάτες** δηλαδή το εμπλεκόμενο προσωπικό, διότι αυτοί είναι που θα φέρουν πωλήσεις, ανάπτυξη, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κλπ.

Η εκτέλεση του πλάνου θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει ένα μίγμα από πειθώ, διαπραγμάτευση και πολιτικές μανούβρες. Η αποδοχή του πλάνου των αλλαγών από το προσωπικό είναι παράγοντας εξαιρετικής σημασίας για την επιτυχή του έκβαση και δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένη, ούτε ότι είναι δυνατόν να επιβληθεί. Η Διοίκηση της Τραπέζης αναγνωρίζει ότι η αμφίδρομη επικοινωνία και η εμπλοκή του προσωπικού στις επερχόμενες εξελίξεις είναι σημαντικές διαστάσεις για ένα επιτυχές τελικό αποτέλεσμα.

Συνεπώς υπάρχει ανάγκη να υπάρξει μία συμμαχία του εσωτερικού (προσωπικό Τραπέζης) και εξωτερικού (αγορά) περιβάλλοντος και για να διασφαλιστεί η επιτυχία των στρατηγικών στόχων διαμέσου θετικών αλληλεπιδράσεων προσωπικού και πελατών.

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι:

**Εάν βάζεις τον πελάτη σου πρώτα, βάλε τον υπάλληλό σου πιο πρώτα**

Υπάρχουν κάποιες μεγάλες αλήθειες που πρέπει να ληφθούν υπόψη όταν μία εταιρία αντιμετωπίζει μεγάλες αλλαγές. Η πρώτη είναι ότι οι υπάλληλοι είναι η ίδια η εταιρία ιδιαίτερα στο τομέα των υπηρεσιών όπου αντιπροσωπεύουν την κουλτούρα, το σήμα, και την εμπειρία του πελάτη με την εταιρία. Τα ερωτηματικά, οι ανησυχίες, τα συναισθήματα των υπαλλήλων απέναντι στην αλλαγή προβάλλονται σε κάθε επαφή τους με τον πελάτη.

Αυτή η εσωτερική «grapevine» (σπερμολογία, διάδοση) όσον αφορά την επικείμενη αλλαγή θα διαδοθεί εξαιρετικά γρήγορα και στην αγορά.

Είναι μέσα στην ανθρώπινη φύση να αμφισβητεί και να αντιστέκεται στις αλλαγές. Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποια από τα εμπόδια που έχουν εντοπιστεί στο προσωπικό και πρέπει να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά στα πλαίσια ενός προγράμματος Internal Marketing

**The “Negative Mirror” syndrome:** Είναι το δίλημμα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση όταν αντιλαμβάνονται ότι ακούνε αρνητικές πληροφορίες για την επιχείρηση και θετικές για τους ανταγωνιστές. Είναι το φαινόμενο να θεωρείται ο εξωτερικός κόσμος τελειότερος από τον εσωτερικό. Με αυτό το αντίκτυπο ο οργανισμός δεν παράγει περισσότερα θετικά νέα για να αντικρούσει τα αρνητικά.

**The Dracula Effect:** Οι αρνητικοί άνθρωποι τείνουν να «τρέφονται» από την ενέργεια των άλλων/θετικών. Επίσης οι αρνητικοί άνθρωποι φοβούνται τους θετικούς. Είναι όπως οι δράκουλες που εξαφανίζονται κατά την διάρκεια της ημέρας. Η προσπάθεια εστιάζεται έτσι ώστε οι θετικοί άνθρωποι μέσα στον οργανισμό να ακούγονται περισσότερο.

**The “Always Law” of Communications:** Συχνά τα ανώτερα στελέχη δεν συνειδητοποιούν ότι επικοινωνούν με τους εργαζόμενους ασχέτως εάν λένε ή δεν λένε κάτι. Άλλωστε το να μη λες τίποτα είναι επικοινωνία. Υπάρχουν φορές που είναι καλύτερα να μην λες τίποτα, αλλά τις περισσότερες φορές είναι καλύτερα να επικοινωνείς προληπτικά και να παίρνεις θέση.

**The “pipeline Flow” Rule:** Οι πληροφοριακοί αγωγοί της Τράπεζας είναι πάντα γεμάτοι και διογκώνονται ανάλογα με το εύρος της πληροφόρησης είτε αυτή είναι επίσημη ή ανεπίσημη. Οι επιχείρηση πρέπει να καταλαβαίνει πόσο σημαντικό είναι να συμβάλλει συνειδητά στο να «φορτώνει» τους αγωγούς με ισορροπημένη και αληθή πληροφόρηση.

**Info Gestalt:** Είναι μέσα στην ανθρώπινη φύση να είσαι «κλειστός». Όταν οι εργαζόμενοι ακούνε διαδόσεις ή αρνητικά νέα θέλουν να αντιμετωπίσουν την δυσφορία ή την ανασφάλεια που δημιουργείται. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται απαντήσεις. Για να αντιμετωπίσουν την Info Gestalt η Τράπεζα πρέπει να παρέχει ειλικρινείς και την κατάλληλη στιγμή απαντήσεις.

**Gossip Bolts / Snowballs:** Σε ένα κόσμο που η πληροφόρηση διαχέεται στιγμιαία, αντίστοιχα μπορούν και τα κουτσομπολιά και πρέπει να αντιμετωπίζονται άμεσα και αποφασιστικά. Το ίδιο ισχύει και για τις περιπτώσεις που κάποιοι απολαμβάνουν να πετάνε «χιονοστιβάδες» σε ανθρώπους και τμήματα εντός της εταιρίας. Αυτές σπανίως επιβεβαιώνονται ή διαψεύδονται

**Winuggets:** Κάθε φορά που επιτυγχάνονται σημαντικοί στόχοι της επιχειρήσεις αυτό θα πρέπει να επικοινωνείται γρήγορα σε όλη την επιχείρηση.

To Internal Marketing είναι μία μέθοδος η οποία διασφαλίζει ότι αυτά τα σημαντικά προβλήματα δεν έχουν παραμεληθεί. Στην ουσία ένα πλάνο Internal Marketing είναι απαραίτητο να παραχθεί εκεί όπου η εσωτερική αγορά είναι τμηματοποιημένη και υπάρχουν διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων στους οποίους θα πρέπει να απευθυνθείς και

επικοινωνήσεις, με τον κατάλληλο τρόπο (internal marketing mix) το οποίο να ανταποκρίνεται στις συγκεκριμένες ανάγκες και φόβους που χαρακτηρίζουν την κάθε ομάδα

### Η προέλευση του σκεπτικού Internal Marketing

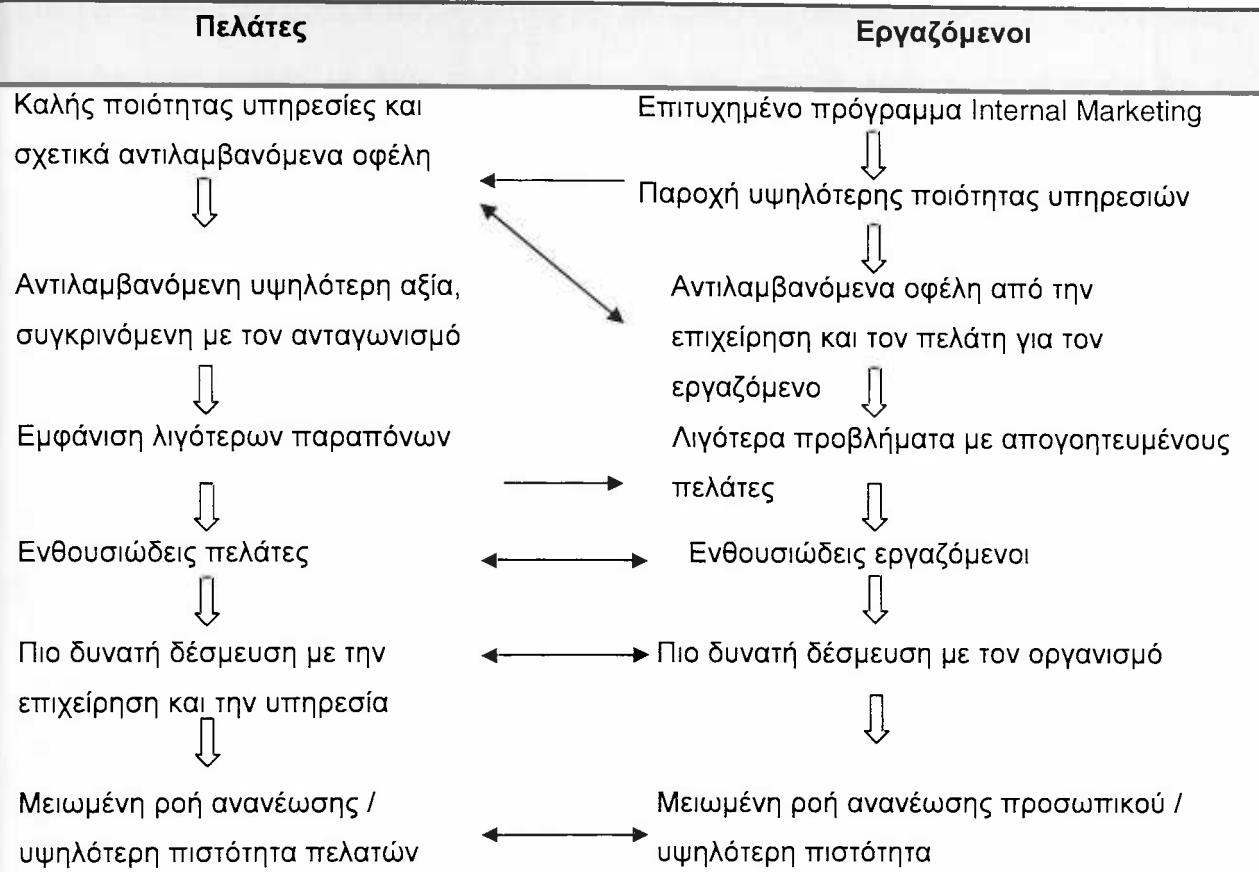
Πριν από 25 έτη περίπου, το Internal Marketing προτάθηκε από τον Berry, ως η λύση στο πρόβλημα της συνεχούς και συνεπούς παροχής υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Το σκεπτικό του Internal Marketing προέκυψε από το τομέα των υπηρεσιών και το κύριο μέλημά του ήταν «να κάνει οποιονδήποτε ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών – το προσωπικό πρώτης γραμμής ή το προσωπικό επαφής - να λειτουργεί καλύτερα κατά την επαφή του με τον πελάτη». Η χρήση του σκεπτικού αυτού διευρύνθηκε από την παραδοσιακή της βάση και τώρα είναι αποδεκτό από όλα τα είδη των οργανισμών.

Το Internal Marketing ασχολείται με τους εργαζομένους στον οργανισμό και σύμφωνα με αυτό ο κάθε εργαζόμενος είναι πελάτης του άλλου εργαζομένου. Αυτό αποδίδεται περιληπτικά από τον Gummesson (2000):

« Η ικανότητα ενός εργαζομένου να επηρεάσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των άλλων μέσα στον οργανισμό θεωρείται ως προαπαιτούμενο για την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Μόνο εάν οι εσωτερικές πελατειακές σχέσεις λειτουργούν ικανοποιητικά είναι δυνατόν η ποιότητά του αποτελέσματος να είναι εξαιρετική και έτσι να δημιουργεί ικανοποιημένους εάν όχι ενθουσιώδεις εξωτερικούς πελάτες»

Κάθε εργαζόμενος που έρχεται σε επαφή με τους εξωτερικούς πελάτες ειδικά στο τομέα των υπηρεσιών έχει σημαντική επίδραση στο βαθμό ικανοποίησης του πελάτη. Οι εργαζόμενοι που δεν έρχονται σε άμεση επαφή με τους πελάτες έχουν παραταύτα σημαντική αλληλεπίδραση με τους εσωτερικούς πελάτες τους οι οποίοι έρχονται σε επαφή με εξωτερικούς πελάτες. Μία θετική σχέση μεταξύ πελάτη και εργαζομένου, περιλαμβάνει και τις δύο κατηγορίες εργαζομένων



Οι πελάτες θα πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι η παρεχόμενη υπηρεσία είναι αρίστης ποιότητας και ότι θα επωφεληθούν τα οφέλη εφόσον παραμένουν πιστοί (και κερδοφόροι) στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι παρομοίως θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τα οφέλη που θα απολαύσουν εφόσον έχουν καλή σχέση τόσο με τον πελάτη όσο και με την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι που είναι σε θέση να γνωρίζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες του πελάτη και έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν, είναι ικανοποιημένοι και απολαμβάνουν μία αίσθηση πληρότητας από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι καθίστανται επίσης ικανοποιημένοι όταν από τη μία πλευρά μπορούν να αναπτύξουν κοινωνικές σχέσεις με τους πελάτες και να τους προσφέρουν ειδική μεταχείριση και από την άλλη πλευρά να απολαμβάνουν οφέλη εντός της επιχείρησης υπό τη μορφή π.χ. ειδικής μεταχειρίσεως (ευέλικτο ωράριο), οικονομικών αφελειών και κοινωνικών επαφών με τους συναδέλφους τους.

Όταν οι πελάτες είναι ικανοποιημένοι από την υπηρεσία και από τα οφέλη λόγω της σχέσεως που έχουν αναπτύξει με τους εργαζόμενους και την εταιρία, τότε αντιλαμβάνονται ότι η υπηρεσία είναι ανώτερης ποιότητας από οποιαδήποτε άλλη στην αγορά. Αντίστοιχα όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από τα οφέλη που έχουν στην επιχείρηση είναι πιο δεκτικοί να συνεχίσουν να δουλεύουν για αυτή, παρά για οποιαδήποτε άλλη.

Όταν το προϊόν είναι υψηλής ποιότητας τότε τα παράπονα από μέρους των πελατών ελαχιστοποιούνται με συνέπεια πελάτες και εργαζόμενοι να είναι πιο ικανοποιημένοι. Όσο πιο μεγάλη η ικανοποίηση, τόσο πιο πολύ πιστοί θα παραμένουν. Έχει αποδειχθεί ότι ο μέσος όρος των εργαζομένων προτίθεται να παραμείνει στην εργασία του όταν αισθάνεται ευτυχής, παρά όταν νοιώθει απλώς ικανοποιημένος. Δέσμευση σε μία επιχείρηση ή σε ένα προϊόν/υπηρεσία είναι το θετικό αποτέλεσμα της ικανοποίησης του πελάτη και του εργαζομένου.

### **Φάσεις εξελίξεως του Internal Marketing**

Αξίζει εδώ να αναφέρουμε ότι παρά τις ασάφειες που επικρατούν σε επίπεδο ορισμών, όλη τη διάρκεια αναπτύξεως του σκεπτικού Internal Marketing, θα μπορούσαμε να τη διαχωρίσουμε σε τρεις φάσεις, τη φάση της κινητοποίησεως και ικανοποίησεως των εργαζομένων, τη φάση του προσανατολισμού στον πελάτη και τέλος την τρίτη φάση της υλοποίησης της στρατηγικής/διοίκησης της αλλαγής. Κατωτέρω παρουσιάζονται συνοπτικά οι τρεις φάσεις:

#### **Φάση 1: Κινητοποίηση και Ικανοποίηση Εργαζομένων**

Η επιχείρηση πρέπει να ικανοποιήσει τις ανάγκες των εργαζομένων για να έχει ικανοποιημένους πελάτες και δίδεται έμφαση στους εργαζομένους πρώτης γραμμής.

- Ο Εργαζόμενος είναι ο Εσωτερικός πελάτης
- Η Θέση εργασίας είναι το Προϊόν
- Προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων με εξαιρετικές ικανότητες

- **Σχεδιασμός θέσεων εργασίας ώστε να ικανοποιούν τις ανθρώπινες ανάγκες**

Στα πρώτα στάδια αναπτύξεως του σκεπτικού του Internal Marketing, δόθηκε μεγάλη έμφαση πάνω στο θέμα της κινητοποιήσεως και ικανοποιήσεως των εργαζομένων ούτως ώστε να αντιμετωπισθεί –όπως αναφέρθηκε παραπάνω- η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, αντιμετωπίζοντας κυρίως το ζήτημα της ανομοιομορφίας στην απόδοση των εργαζομένων, το οποίο είχε σαν συνέπεια την ανομοιομορφία κατά την παροχή των υπηρεσιών προς του τελικούς πελάτες.

Η εστίαση στην ικανοποίηση και κινητοποίηση των εργαζομένων, προήλθε από την υπόθεση ότι ειδικά στο τομέα των υπηρεσιών αυτό που αγοράζουν οι εξωτερικοί πελάτες είναι η εργασία και οι ενέργειες του ανθρώπινου παράγοντα. Συνεπώς η προσέλκυση των καλύτερων εργαζομένων, η διατήρηση και η κινητοποίησή τους αναδείχθηκαν σε ζητήματα κριτικής σημασίας, ειδικά σε περιπτώσεις όπου η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παράγοντας διαφοροποίησης.

Αυτό συναντάται κυρίως σε τομείς όπου ο πελάτης είναι ιδιαίτερα απαιτητικός, έρχεται σε επαφή και συνδέεται στενά με τον εργαζόμενο και όπου ο εργαζόμενος έχει υψηλές προσδοκίες από την εργασία του θεωρώντας την ως πηγή «self actualization» και «self development». Υπό αυτές τις συνθήκες θεωρήθηκε ότι μία προσέγγιση Internal Marketing θα δημιουργούσε πιο ικανοποιημένους εργαζόμενους πρώτης γραμμής οι οποίοι θα εκτιμούσαν την ευγένεια και την καλή συμπεριφορά όταν θα συνδιαλέγονταν με τους πελάτες και αυτό θα οδηγούσε σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών. Το βασικό εργαλείο για την επίτευξη της ικανοποίησεως των εργαζομένων, σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση- θεωρήθηκε η αντιμετώπιση του «εργαζομένου ως πελάτη» και της εργασίας του ως «προϊόν».

(μοντέλο Berry σχήμα 1, Πηγή: Internal Marketing- P. Ahmed & M. Rafiq)

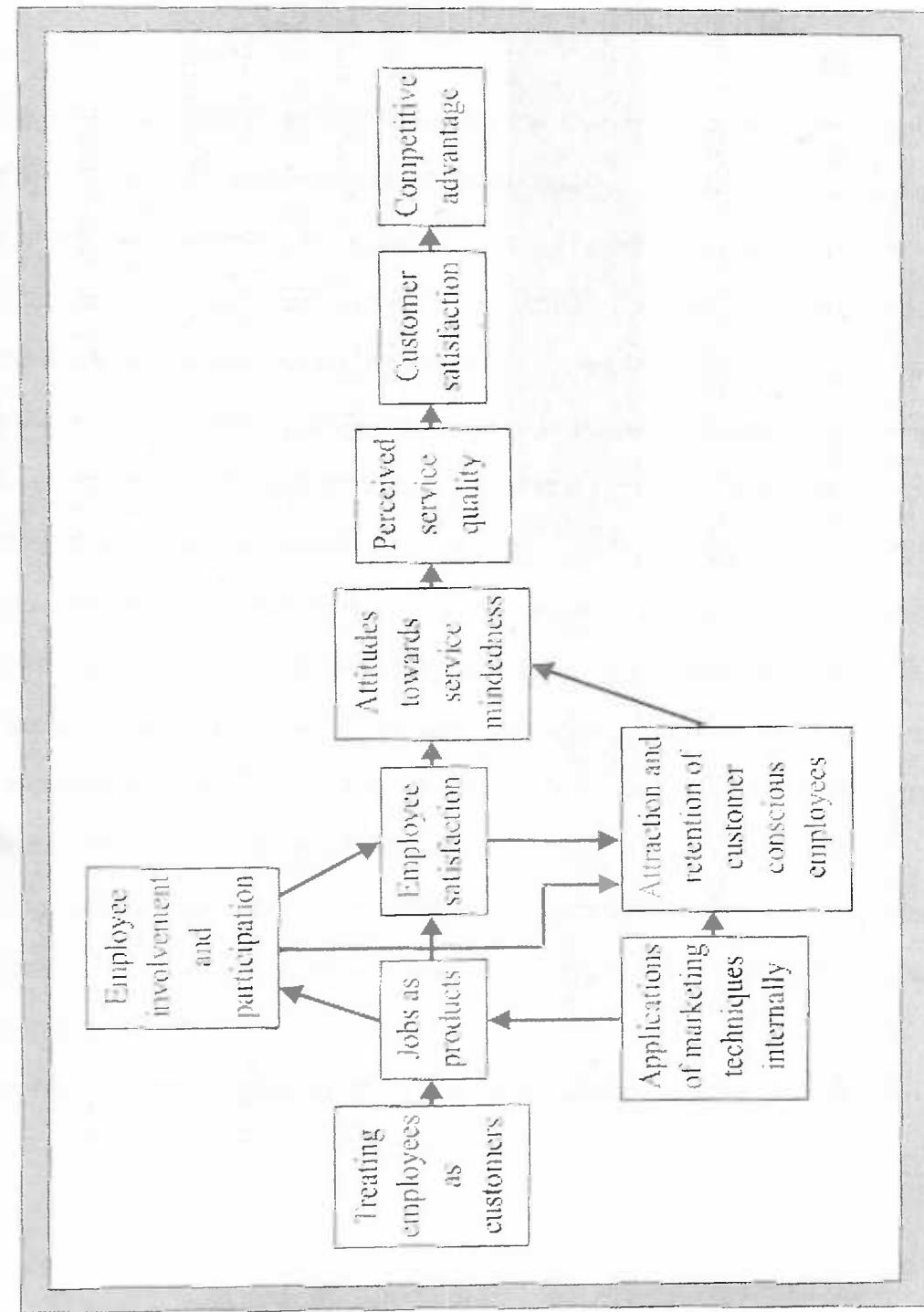


Figure 2.1 Berry's model of internal marketing.

## Φάση 2- Προσανατολισμός στον πελάτη

- «Ο εργαζόμενος πρώτης γραμμής πουλά και εξυπηρετεί ταυτοχρόνως (Αλληλεπιδραστικό marketing). Επιδιώκεται ο προσανατολισμός στον πελάτη και τις πωλήσεις

- Οι εργαζόμενοι στις υποστηρικτικές υπηρεσίες πρέπει να νοιάζονται ταυτόχρονα για τα αιτήματα των πελατών και τα αιτήματα του προσωπικού πρώτης γραμμής

Το δεύτερο μεγάλο βήμα στην ανάπτυξη του σκεπτικού του Internal Marketing, βασίστηκε στη θεώρηση ότι επειδή οι εργαζόμενοι πρώτης επαφής στο τομέα των υπηρεσιών, ουσιαστικά διενεργούν το αποκαλούμενο «interactive marketing», ήταν σημαντικό να ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες των πελατών. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, όχι μόνο η συναλλακτική αλληλεπίδραση στη σχέση αγοράς-πώλησης έχει αντίκτυπο στην απόφαση του πελάτη για αγορά και για μελλοντικές επαναληπτικές αγορές, αλλά είναι αυτή που δημιουργεί και τις κατάλληλες προϋποθέσεις για αξιοποίηση των «marketing opportunities». Η αξιοποίηση αυτών των ευκαιριών απαιτεί την δημιουργία προσωπικού προσανατολισμένου στον πελάτη και στις πωλήσεις (customer oriented και sales-minded personnel).

Επιπροσθέτως, η αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών απαιτεί αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ προσωπικού πρώτης γραμμής και προσωπικού υποστηρικτικών υπηρεσιών και εναρμονισμό μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών/λειτουργιών οι οποίοι είναι σημαντικές για την δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες.

Τέλος κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, η εστίαση δίνεται στη δημιουργία προσανατολισμού στον πελάτη, μέσω διαδικασιών που τους επηρεάζουν, παρά τους ικανοποιούν ή τους κινητοποιούν.

(μοντέλο Gronroos, σχήμα 2, Πηγή: Internal Marketing- P. Ahmed & M. Rafiq)

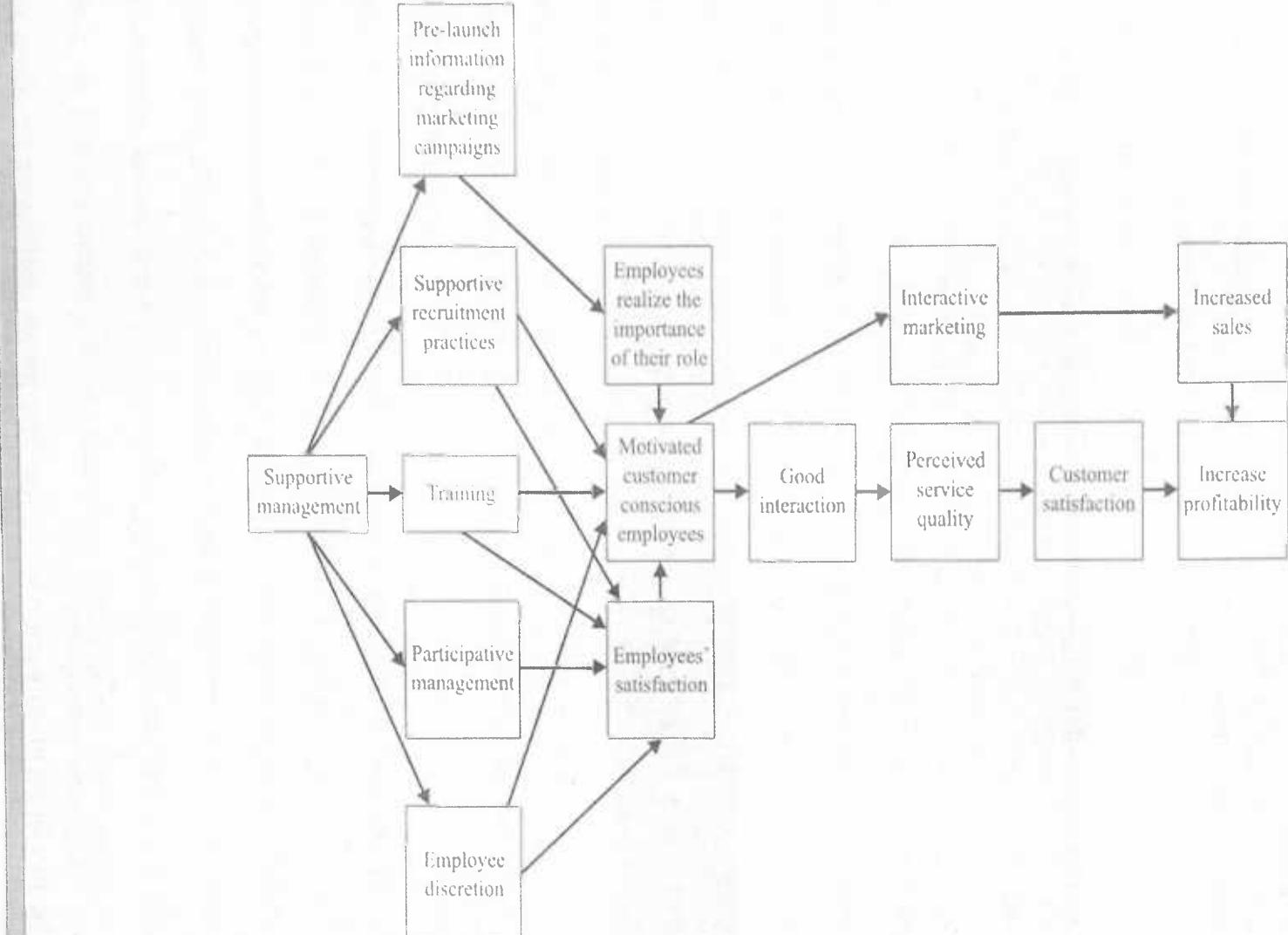


Figure 2.2 Grönroos' model of internal marketing.

### Φάση 3 – Υλοποίηση Στρατηγικής και Διοίκηση της Αλλαγής

- Εναρμόνιση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης αναφορικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών με τις ικανότητες και τη διάθεση των εργαζομένων της να προσφέρουν το επιθυμητό επίπεδο εξυπηρετήσεως.
- Εφαρμογή συγκεκριμένων συμπεριφορών *marketing like*, με προσανατολισμό στο εσωτερικό της επιχείρησης
- Αφορά όλους τους εργαζομένους

Η έναρξη της τρίτης φάσης σηματοδοτήθηκε από την αναγνώριση ότι το Internal Marketing θα μπορούσε να αποτελέσει το όχημα για την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχειρήσεως. Επίσης τονίσθηκε ο ρόλος του Internal Marketing ως μία τεχνικής διοικήσεως των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η ανάπτυξη του Internal Marketing ως όχημα υλοποίησης της στρατηγικής, ενισχύθηκε περαιτέρω από την πεποίθηση ότι το Internal Marketing είχε τις προοπτικές να λειτουργήσει ως μηχανισμός διατμηματικής ενοποίησης εντός του οργανισμού. Επί παραδείγματι, θεωρήθηκε ότι το Internal Marketing είναι μία φιλοσοφία για τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού «as a holistic ..... management process to integrate the multiple functions». Αυτή η άποψη βρήκε ισχυρή ανταπόκριση από τη βιβλιογραφία και αρκετοί συγγραφείς δίνουν έμφαση στο ρόλο του Internal Marketing ως προς την ενοποίηση των λειτουργιών marketing και ανθρωπίνου δυναμικού, υπό την έννοια ότι «*personnel becomes a resource for the marketing function*».

Όλες αυτές οι προσεγγίσεις βασίζονται στην αναγνώριση ότι εάν πρόκειται οι στρατηγικές να υλοποιηθούν πιο αποτελεσματικά, τότε προκύπτει η ανάγκη να αντιπαρέλθεις τις διατμηματικές συγκρούσεις και η ανάγκη να επιτύχεις καλύτερη εσωτερική επικοινωνία. Αυτές οι προσεγγίσεις οδήγησαν στο να θεωρείται το Internal Marketing ως ένα γενικό εργαλείο για την υλοποίηση οποιασδήποτε στρατηγικής του οργανισμού είτε εσωτερικής, είτε εξωτερικής καθώς και ένας μηχανισμός για την μείωση των τριβών μεταξύ των τμημάτων και των λειτουργιών της επιχειρήσεως και της αντίδρασης στην αλλαγή. (meta model σχήμα 3 Πηγή:

Internal Marketing- P. Ahmed & M. Rafiq)

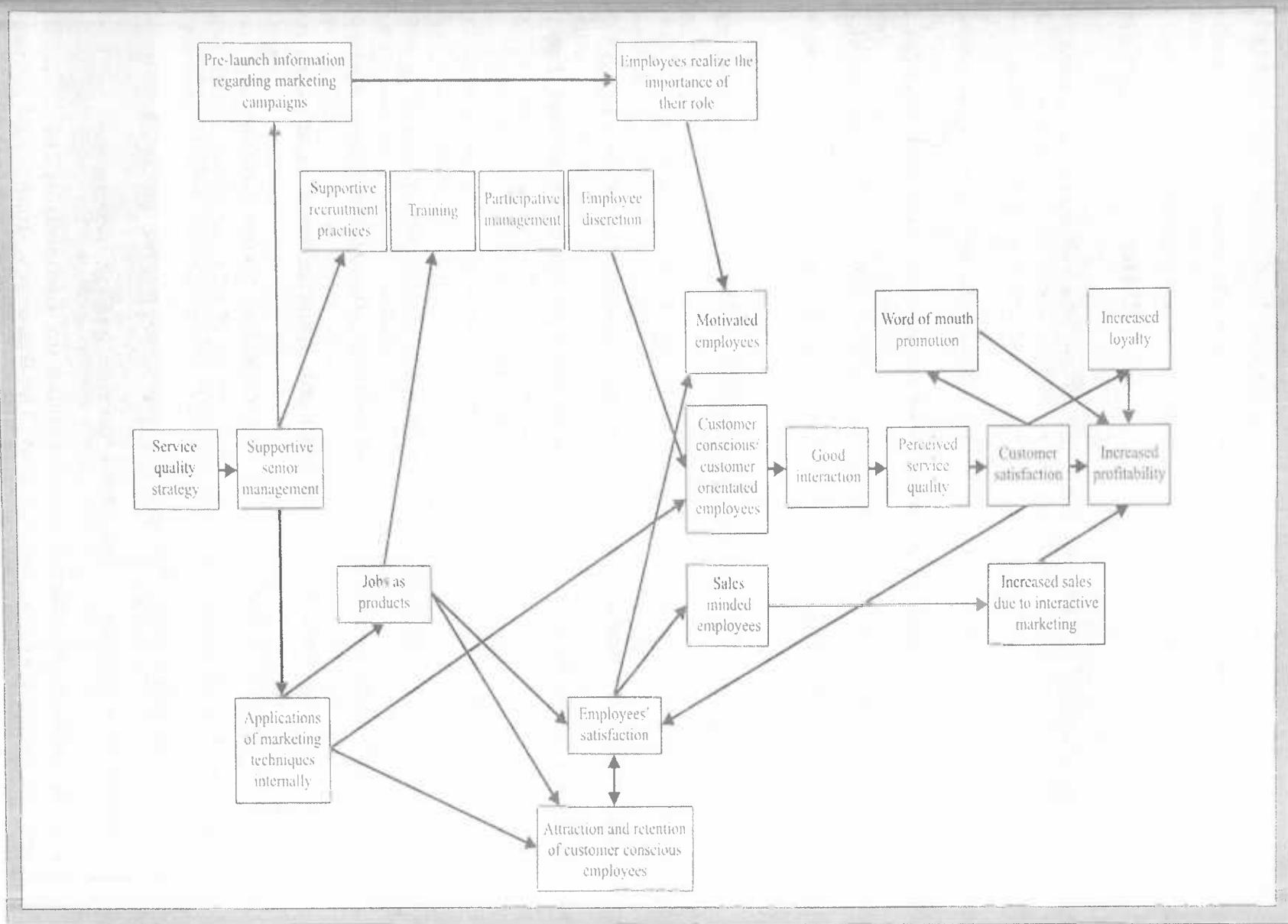


Figure 2.3 A meta-model of internal marketing.

## Ορισμοί του Internal Marketing

Παρά την ταχεία φιλολογική ανάπτυξη του σκεπτικού του Internal Marketing, εντούτοις λίγοι οργανισμοί το εφαρμόζουν στην πράξη. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που συνέβαλαν σε αυτό είναι ότι δεν υφίσταται ένας μονοδιάστατος ορισμός σχετικά με το εννοούμε με το Internal Marketing. Υπάρχει μία μεγάλη πτοικιλία ορισμών ως προς το τι είναι το Internal Marketing, τι υποτίθεται ότι πρέπει να πραγματοποιηθεί στα πλαίσια του, πως υποτίθεται ότι πρέπει να υλοποιηθεί και τέλος ποιος είναι ο υπεύθυνος που θα το εφαρμόσει. Αυτή η πτοικιλομορφία των ορισμών και των επεξηγήσεων οδήγησε τελικά μία μεγάλη γκάμα δραστηριοτήτων να ομαδοποιηθούν κάτω από το σκεπτικό του Internal Marketing το οποίο αποτέλεσε τροχοπέδη για την ευρεία υιοθέτηση του και δημιούργησε αντιπαραθέσεις ακόμα και σε θεωρητικό επίπεδο.

Εάν το Internal Marketing πρόκειται να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά ως ένα μέσο για την οργανωσιακή αλλαγή και το χειρισμό και την υλοποίηση της στρατηγικής, τότε απαιτείται διευκρίνιση σε επίπεδο ορισμών. Αυτό που απαιτείται πρωτίστως είναι να διευκρινιστεί ποιες από τις δραστηριότητες της επιχειρήσεως μπορούν να αποτελέσουν μέρος του Internal Marketing και ποιες όχι.

Ένας από τους πιο βασικούς ορισμούς του Internal Marketing δίνεται από τους Berry and Parasuraman στο βιβλίο τους Marketing Services: Competing Through Quality

*“Με το Internal Marketing προσελκύονται, αναπτύσσονται, κινητοποιούνται και διατηρούνται εργαζόμενοι με τα περισσότερα προσόντα διαμέσου εργασιών/προϊόντων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες τους. Το Internal Marketing είναι η φιλοσοφία του χειρισμού των εργαζομένων ως πραγματικούς πελάτες, «woeing» employees ..... και είναι η στρατηγική του σχεδιασμού των εργασιών/προϊόντων έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις ανθρώπινες ανάγκες»*

Αυτός ο ορισμός έχει όμως δώσει το έναυσμα για να ασκηθεί πολύ κριτική όσον αφορά τη

διαχωριστική γραμμή μεταξύ Internal Marketing και Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Άλλοι ορισμοί του σκεπτικού δίνουν έμφαση στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο προάγει το customer consciousness and sales mindedness (ενδιαφέρον για τον πελάτη και προσανατολισμό στις πωλήσεις).

“η εσωτερική αγορά των εργαζομένων είναι καλύτερα κινητοποιημένη προς το ενδιαφέρον για τον πελάτη και προσανατολισμό στις πωλήσεις και αποδίδει καλύτερα όταν τίθεται σε εφαρμογή μία προσέγγιση που προσομοιάζει σε marketing, όπου μία ποικιλία ενεργειών χρησιμοποιούνται εσωτερικά με ένα δραστήριο, συντονισμένο και μαρκετινγκίστικο τρόπο.»

Άλλοι ορισμοί του Internal Marketing τονίζουν τη σημασία του για την κατανόηση της αποστολής και των στόχων του οργανισμού από τους εργαζομένους και τονίζουν το σκοπό της αναβάθμισης της ποιότητας των υπηρεσιών.

« είναι η στρατηγική για την ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ του προσωπικού και των εσωτερικών συνόρων του οργανισμού. Αυτό πραγματοποιείται όταν η αυτονομία του προσωπικού και η τεχνογνωσία μπορούν να συνδυαστούν με το άνοιγμα των διαδικασιών που γεννούν τη γνώση, οι οποίες προκαλούν εσωτερικές διαδικασίες οι οποίες χρειάζεται να αλλάξουν. Ο σκοπός αυτής της ενέργειας είναι να δυναμώσει την ποιότητα των εξωτερικών marketing σχέσεων»

Συνολικά όλοι αυτοί οι ορισμοί καταδεικνύουν ότι το Internal Marketing είναι μία φιλοσοφία του management για οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, όπου οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως πελάτες της αγοράς με απώτερο στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Θεωρούμε ότι ο πιο αντιπροσωπευτικός ορισμός του Internal Marketing είναι:

*«Internal marketing is a planned effort, using marketing like approach, directed to align, motivate, and integrate employees for overcoming organizational resistance to change, in order to achieve effective implementation of corporate and functional strategies, towards customer satisfaction».*

Στον ανωτέρω ορισμό συμπεριλαμβάνονται τα πέντε βασικά συστατικά του Internal Marketing τα οποία είναι:

- Η ικανοποίηση και η κινητοποίηση των εργαζομένων
- Ο προσανατολισμός στον πελάτη και στην ικανοποίησή του
- Διατμηματική συνεργασία και ενοποίηση
- Προσέγγιση που προσομοιάζει στις πρακτικές marketing
- Εφαρμογή στρατηγικής του οργανικού ή της στρατηγικής μίας συγκεκριμένης λειτουργικής μονάδας

### Γιατί το Internal Marketing είναι απαραίτητο στην Alpha Bank

Οι εργαζόμενοι στο τομέα των υπηρεσιών και ειδικά το προσωπικό πρώτης γραμμής έχουν ένα άμεσο αποτέλεσμα στην ικανοποίηση του πελάτη και σε αυτά τα πλαίσια το Internal Marketing έχει εισαχθεί.

Κάτω από αυτό το σκεπτικό η Τράπεζα χρειάζεται να υιοθετήσει τις έρευνες κλίμακος, τις παραδοσιακές marketing ενέργειες και την τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς εργαζομένων με σκοπό να προσελκύσει, να διατηρήσει και να κάνει τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με ένα επιθυμητό τρόπο διότι το Internal Marketing:

- ⇒ Μπορεί να βοηθήσει να δημιουργηθεί ένα σημαντικό πλαίσιο νομιμότητας για νέες κατευθύνσεις και αλλαγές
- ⇒ Μπορεί να διευκολύνει την συνεχή διαδικασία αλλαγής που η Τράπεζα βρίσκεται τις τελευταίες δεκαετίες, προκειμένου να ανταποκρίνεται στις δυναμικά μεταβαλλόμενες συνθήκες.

- ⇒ Βοηθάει στη διαδικασία αναπτύξεως της γνώσης. Το intellectual capital θα αποτελέσει τη κύρια πηγή ανάπτυξης στο μέλλον.
- ⇒ Θα γίνει ακόμα πιο σημαντικό διότι επέρχονται μεγάλες αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον. Η επιτυχία των key values είναι ο μόνος τρόπος για να συνεχίσει η Τράπεζα να πρωτοστατεί στις εξελίξεις στον χρηματοοικονομικό τομέα.
- ⇒ Μπορεί να βοηθήσει στην ενδυνάμωση των σχέσεων με τους πελάτες. Ο πελάτης χτίζει ένα δεσμό εμπιστοσύνης και προσδοκίες με τους υπαλλήλους. Όταν οι υπάλληλοι απομακρύνονται σπάει αυτός ο δεσμός. Τα προγράμματα Internal Marketing μπορούν να ελαχιστοποιήσουν αυτές τις συνέπειες γιατί οι αξίες σωστής εξυπηρετήσεως πρέπει να είναι γνωστές και κοινές σε όλους.

Αυτές οι σκέψεις για το Internal Marketing οδηγούν στο συμπέρασμα ότι θα πρέπει να θεωρείται ως managerial philosophy η οποία έχει στρατηγικές και τaktikές επιπτώσεις σε όλη την εταιρία και στις διαφορετικές επιχειρηματικές λειτουργίες.

---

**Η διαδικασία του Internal Marketing δεν είναι αυτοσκοπός, ο απώτερος σκοπός αυτής της φιλοσοφίας είναι να γίνεσαι συνέχεια καλύτερος προς τις εξωτερικές αγορές.**

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ INTERNAL MARKETING

#### Ο σκοπός του internal marketing

Ο απώτερος σκοπός του Internal Marketing είναι η προσέλκυση του κατάλληλου προσωπικού τόσο για να στελεχώσει το προσωπικό επαφής με τον πελάτη, το προσωπικό υποστηρικτικών ενεργειών όσο και για τις managerial θέσεις, η επίτευξη υψηλού δείκτη διατηρησιμότητας ικανών εργαζομένων και η ανάπτυξη κινητοποιημένων και προσανατολισμένων προς τον πελάτη εργαζομένων.

Η διαδικασία του Internal Marketing δεν πρέπει να θεωρείται ότι κινείται μόνο προς μία κατεύθυνση –από πάνω προς τα κάτω- αντιθέτως η διαδικασία χρειάζεται να κατευθύνεται από και προς οποιαδήποτε πλευρά του οργανισμού προκειμένου να είναι επιτυχής.

Σύμφωνα με τους Hales & Mecrate-Butcher ορίζουν ότι ο σκοπός των Internal Marketing ενεργειών είναι να

«..... δημιουργήσουν κατά το ήπον μία σταθερή δύναμη εργαζομένων με μειωμένες απουσίες και αποχωρήσεις και κατά το μάλλον ένα δυναμικό εργαζομένων με υψηλό επίπεδο ηθικού, πρωτοβουλιών και υπευθυνότητας, δεσμευμένους στην εξυπηρέτηση του πελάτη»

Με σκοπό να επιτευχθεί ο απώτερος στόχος του Internal Marketing, χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θα συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο/επιθυμητό τρόπο και το οποίο θα διευκολύνεται από ισχύουσες και διατμηματικές δραστηριότητες. Το υψηλό επίπεδο διατήρησης εργαζομένων και παραγωγικότητας συνηθέστερα υποδεικνύει υψηλά επίπεδα δέσμευσης των

εργαζομένων στον οργανισμό. Η δέσμευση των εργαζομένων προέρχεται από το να έχεις ικανοποιημένους και πιστούς εργαζόμενους. Η ικανοποίηση των εργαζομένων με τη σειρά της προέρχεται από τις υψηλού επιπέδου υποστηρικτικές υπηρεσίες και τις πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού οι οποίες αυξάνουν τη δέσμευση και την κινητοποίηση του προσωπικού.

Οι δύο κυριότεροι ανθρώπινοι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγικότητα είναι οι ικανότητες και οι προσπάθειες των εργαζομένων στη δουλειά τους. Όσον αφορά τη δέσμευση στη βιβλιογραφία προτείνονται δύο ορισμοί για τη δέσμευση εργαζομένου προς την επιχείρηση:

«..... η σχετική δύναμη που διακρίνει την ταύτιση ενός εργαζομένου με την εμπλοκή του σε έναν οργανισμό. Θεωρητικά μπορεί να χαρακτηριστεί από τρεις παράγοντες: 1. ένα δυνατό πιστεύω και αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού 2. η προδιάθεση να εξωτερικεύσεις μία σημαντική προσπάθεια στο όνομα και προς τον οργανισμό 3. μία δυνατή επιθυμία να παραμείνεις ως μέλος του οργανισμού.»

Ο άλλος ορισμός ορίζει τη δέσμευση ως κάτωθι:

«ένα δομικό φαινόμενο το οποίο οφείλεται σαν αποτέλεσμα των ατομικών-οργανωσιακών συναλλαγών και τροποποιήσεων ή των διαχρονικών επενδύσεων»

Και οι δύο ορισμοί περιγράφουν τη δέσμευση ως ένα δεσμό μεταξύ ενός ατόμου και ενός οργανισμού αλλά διαφέρουν ως προς το τρόπο που θεωρούν ότι αναπτύσσεται αυτός ο δεσμός.

Σύμφωνα με το πρώτο ορισμό η δέσμευση είναι αποτέλεσμα αξιολόγησης της κατάστασης στην εργασία η οποία δένει τον εργαζόμενο με τον οργανισμό.

Στο δεύτερο ορισμό το αντιλαμβανόμενο κόστος από τον εργαζόμενο που προκύπτει από π.χ. την απώλεια των ωφελημάτων, το κόστος δημιουργίας νέων φίλων είναι αυτό που επιδρά στην απόφαση του να μείνει ή να φύγει από τον οργανισμό.

Ο πρώτος τύπος δέσμευσης στη βιβλιογραφία αναφέρεται ως attitudinal ή affective δέσμευση και ο δεύτερος ως calculative ή continuance δέσμευση. Και οι δύο τύποι της δέσμευσης δημιουργούν δεσμούς του ατόμου με τον οργανισμό αλλά διαφέρει η φύση των δεσμών. Όσον αφορά την attitudinal δέσμευση οι εργαζόμενοι παραμένουν στον οργανισμό γιατί το θέλουν ενώ οι εργαζόμενοι στην calculative δέσμευση παραμένουν για το κόστος αποχώρησης είναι μεγαλύτερο.

Ανάλογα με το είδος της δέσμευσης διαφέρει και η On the job συμπεριφορά.

Σύμφωνα με έρευνες η attitudinal δέσμευση είναι θετικά συσχετισμένη με την απόδοση της εργασίας ενώ η calculative δέσμευση αρνητικά. Δεν υπάρχει απλή απάντηση ως προς το τι δυναμώνει την παραγωγικότητα και πως μπορείς να αποκτήσεις δεσμευμένους εργαζομένους. Είναι όμως πολύ σημαντικό να έχεις μία βασική κατανόηση ως προς το τι κινητοποιεί και τι ικανοποιεί τους εργαζομένους στο χώρο της δουλειάς τους ώστε να μπορείς να αλλάξεις ή να επηρεάσεις την συμπεριφορά τους.

Μία επιτυχής Internal Marketing διαδικασία θα παράγει πολύ κινητοποιημένους και καλά εκπαιδευμένους εργαζομένους που έρχονται σε επαφή με τον πελάτη, και οι οποίοι θα κάνουν πάντα πρώτα το σωστό και με τον σωστό τρόπο και θα επιδεικνύουν σωστή συμπεριφορά κατά την επαφή τους με τον πελάτη.

Συνεπώς οι υπεύθυνοι του Ανθρωπίνου Δυναμικού και οι marketers θα πρέπει να ενσωματώσουν τις πρακτικές marketing στον προσανατολισμό των εργαζομένων και στα εκπαιδευτικά προγράμματα. Συνολικά, η συνεργασία μεταξύ ανθρωπίνου δυναμικού, marketing, και διοικητικών/υποστηρικτικών υπηρεσιών – το αποκαλούμενο «the service

management trinity» είναι η καλύτερη προσέγγιση σε ένα επιτυχώς εφαρμοσμένο πρόγραμμα Internal Marketing.

Έχει υποστηριχθεί ότι αυτό που παρουσιάζεται ως Internal Marketing πρόγραμμα στην ουσία δεν διαφέρει από την εργασία που επιτελεί το τμήμα του Ανθρωπίνου Δυναμικού όσον αφορά την οργανωσιακή ανάπτυξη και αλλαγή.

Οποιαδήποτε εταιρία που οδηγείται από τις εξελίξεις στην αγορά και σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δεν έχει την πολυτέλεια να επιτρέπει να δημιουργούνται ξεχωριστά και μη συνεργαζόμενα τμήματα. Όλοι πρέπει να δουλεύουν στενά μεταξύ τους.

### Αρχές προγράμματος Internal Marketing

Για τον σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού προγράμματος Internal Marketing της Κεντροποίησης των Στεγαστικών Δανείων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι κάτωθι αρχές:

1. Να είναι εμφανές και σαφές στους εργαζόμενους ότι η Διοίκηση της Τραπέζης οδηγεί και υποστηρίζει την αλλαγή. Είναι ξεκάθαρη η επιλογή της να προλαμβάνει τις εξελίξεις τώρα παρά να αντιδρά αργότερα.
2. Η διαδικασία της κεντροποίησης πρέπει να είναι ορατή και διάφανη από την αρχή. «Practice management by walking around».
3. Πρέπει να καταρτιστεί ένα προσαρμοστικό πρόγραμμα Internal Marketing και ο σχετικός προϋπολογισμός. Το πρόγραμμα πρέπει να είναι εύκολο να εφαρμοστεί και πιθανών να αλλαχθεί εφόσον απαιτείται.
4. Είναι σημαντικό να οριστεί από την αρχή ένα όραμα, μία αποστολή για την κεντροποίηση. Πρέπει να προσφέρει σε όλους τους εσωτερικούς πελάτες με ένα απλό μήνυμα το σκοπό και το λόγο της κεντροποίησεως. Πρέπει να είναι απλό για να το καταλάβουν και εύκολο να επικοινωνηθεί, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να το γνωρίζουν.

5. Πρέπει να επικοινωνείς τους στόχους. Είναι απαραίτητο ότι όλοι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τους άμεσους και μακροπρόθεσμους στόχους. Πρέπει να διατυπωθούν με ευκρίνεια, καθαρά και συχνά. Όταν οι άνθρωποι γνωρίζουν τους στόχους, χρησιμοποιούν τη δημιουργικότητά τους, την ενέργειά τους και την αποφασιστικότητα τους για να βοηθήσουν γιατί νιώθουν δεσμευμένοι.
6. Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι συνεχής, προγραμματισμένη, συνεπής, πραγματική και πιστευτή. "Εκφράσου και άφησε τους ανθρώπους να σε γνωρίσουν".
7. Θα πρέπει να προβλέπει διαδικασίες επαναπληροφόρησης (feedback) και μηχανισμούς σε ετοιμότητα. Για να δημιουργήσεις ένα διάλογο με τους εσωτερικούς πελάτες πρέπει να προβλεφθούν απλοί τρόποι για να μπορούν οι εργαζόμενοι να προσφέρουν feedback. Οι υπεύθυνοι του προγράμματος θα πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσουν το feedback ασχέτως εάν είναι θετικό ή αρνητικό.
8. Η επιτυχία του προγράμματος Internal Marketing θα κριθεί από τις μετρήσεις. Χρειάζεται να έχεις προβλέψει τις παραμέτρους επί των οποίων θα γίνουν οι μετρήσεις, να προβείς σε συγκριτική ανάλυση εφόσον απαιτείται προκειμένου να γνωρίζεις ποσό καλά τα έχεις πάει και τι υπολείπεται να υλοποιηθεί.
9. Πρέπει να προβλέπει το τρόπο που θα μοιράζεσαι την επιτυχία. Πρέπει να αναπτυχθεί ένα σύστημα το οποίο να δημοσιοποιεί εσωτερικά τις νίκες και όχι μόνο τις πωλήσεις. Ακόμα και όταν προκύψουν δυσκολίες όπως σε όλες οι εταιρίες, είναι θεμιτό να επιτρέψεις στους υπαλλήλους να το γνωρίζουν γιατί πιθανών να παρέχουν καλές ιδέες.
10. Αξιοποίηση των άτυπων ηγετών. Στην Τράπεζα όπως και σε κάθε εταιρεία υπάρχουν οι τυπικοί ηγέτες και οι executives καθώς και οι άτυποι τους οποίους οι υπάλληλοι ακούνε

και συχνά ακολουθούν. Αυτοί μπορεί να είναι θετικοί ή αρνητικοί. Οι υπεύθυνοι του προγράμματος Internal Marketing πρέπει να φροντίσουν να μάθουν ποιοι είναι και να δημιουργήσουν σχέσεις μαζί τους ούτως ώστε να γίνουν «πρεσβευτές» της αλλαγής.

### **Η έναρξη ενός προγράμματος Internal Marketing**

Η Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως στελεχώθηκε με ικανό αριθμό ατόμων τα οποία αποσπάσθηκαν από τη Διεύθυνση Marketing. Το πρώτο μέλημα της Διευθύνσεως θα πρέπει να είναι η εκπόνηση και ο σχεδιασμός ενός προγράμματος Internal Marketing το οποίο θα έχει ως στόχο να επικοινωνήσει στους εσωτερικούς πελάτες της Τραπέζης την αναγκαιότητα των οργανωτικών αλλαγών, τους στόχους και τα οφέλη της κεντροποιήσεως για όλους τους εμπλεκόμενους εντός Τραπέζης καθώς και τον αντίκτυπο στους εξωτερικούς πελάτες.

Κρίθηκε ότι πριν προχωρήσει οποιαδήποτε εξωτερική επικοινωνία πρέπει να χτιστούν εσωτερικοί επικοινωνιακοί μηχανισμοί για να διασφαλιστεί ότι οι υπάλληλοι είναι οι πρώτοι που θα γνωρίζουν για τις επικείμενες αλλαγές και το τρόπο υλοποιήσεως του Έργου της Κεντροποιήσεως και θα τους παρασχεθεί δυνατότητα αμφίδρομης επικοινωνίας. Οι ακόλουθες είναι κάποιες παγκόσμιες αλήθειες που βρίσκουν πρόσφορο έδαφος και στο περιβάλλον της Τράπεζας:

- ◆ Οι εργαζόμενοι στην Τράπεζα μπορούν να αποτελέσουν το καλύτερο πλαίσιο marketing κατά τη διάρκεια της αλλαγής. Εάν οι εργαζόμενοι δεν νοιώθουν καλά με την αλλαγή που θα επιφέρει η κεντροποίηση στο τρόπο που λειτουργούν έως σήμερα και στο τρόπο που συνδιαλέγονται με τους πελάτες, τότε αυτό θα μεταφερθεί και θα έχει αρνητικό αντίκτυπο και στην πελατειακή βάση. Οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν μία από τις κάτωθι στάσεις απέναντι στην αλλαγή:
  - ⇒ πρεσβευτές της αλλαγής, την αποδέχονται, την υποστηρίζουν και προβάλλουν τα οφέλη της στους πελάτες

- ⇒ ουδέτεροι, και να επιτρέπουν στους πελάτες να διαμορφώσουν τη δική τους άποψη για την αλλαγή.
  - ⇒ πιο αποτελεσματικοί από τους ανταγωνιστές μας, και να πείσουν τους πελάτες να απαρνηθούν την Τράπεζα.
- ◆ Είναι αναγκαίο να σχεδιαστεί μία στρατηγική, ένα πλάνο και να υπάρξει μία ομάδα εφαρμογής. Για την υλοποίηση της κεντροποίησης έχει συσταθεί μία Εσωτερική Ομάδα
  - **Η Ομάδα Τέργου Κεντροποίησης Στεγαστικών Δανείων**, η οποία ασχολείται με όλες τις παραμέτρους υλοποίησης (ανάπτυξη συστήματος work flow, ψηφιοποίησης εγγράφων, νέων συστήματος συναλλαγών κ.α.) και προτείνεται η σύσταση
  - **Ομάδας Επικοινωνίας της Κεντροποίησης Στεγαστικών Δανείων** η οποία θα ασχοληθεί με το πρόγραμμα Internal Marketing της Κεντροποίησης.

Και οι δύο ομάδες πρέπει να αποτελούνται από εργαζόμενους στις Διευθύνσεις Στεγαστικής Πίστεως, Marketing, Υποστηρίξεως Δραστηριοτήτων Καταστημάτων καθώς και εκπροσώπους από Διευθύνσεις Ανθρωπίνου Δυναμικού, Νομικών Υπηρεσιών, Οικονομικών, Οργανώσεως και Παρακολουθήσεως και Αξιολογήσεως Καταστημάτων.

Η κάθε μία από τις ομάδες να διαθέτει έναν εμφανή «χορηγό» δηλαδή από ένα μέλος της ανώτατης διοικήσεως της Τραπέζης, αντίστοιχο με το είδος των εργασιών της. Η πληροφορία έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο όταν διαχέεται από το top management από καιρού εις καιρόν και πρέπει να είναι εμφανής. Άλλα δεν αρκεί μόνο αυτό, θα πρέπει και τα μεσαία στελέχη να ενδυναμώνονται για να παρουσιάζουν και να μεταφράζουν την πληροφορία καταλλήλως.

- ◆ Τα οφέλη της αλλαγής από την Κεντροποίηση είναι δεδομένα αλλά προκειμένου να επικοινωνηθούν αποτελεσματικά, πρέπει να τμηματοποιηθούν, ανάλογα με το εάν

απευθύνονται σε εργαζόμενους, μετόχους, πελάτες ή σε άλλες ομάδες ενδιαφερόντων.

Τα οφέλη θα χρησιμοποιηθούν για να επικοινωνηθούν τα κεν μηνύματα της αλλαγής προς το κατάλληλο κοινό και ανάλογα με τα ενδιαφέροντα του.

Κατά την επικοινωνία των οφελών/μηνυμάτων πρέπει να είμαστε ειλικρινείς, γνήσιοι και αυθεντικοί. Αρκεί ένα λάθος παράδειγμα αποπροσανατολισμού για να δημιουργηθεί στους εργαζόμενους επιφύλαξη, δυσπιστία στα μηνύματα της αλλαγής.

Για παράδειγμα δεν πρέπει να επικοινωνηθούν μηνύματα που αφορούν τους μετόχους προς τους υπαλλήλους ανεξάρτητα εάν οι τελευταίοι είναι πιθανών και μέτοχοι της Τραπέζης καθώς το μεγαλύτερο ενδιαφέρον τους αφορά την ιδιότητά τους ως εργαζόμενοι και όχι ως μέτοχοι.

- ◆ Η Κεντροποίηση αφορά το Μέλλον και όχι το παρελθόν. Η αλλαγές που θα επιφέρει απαιτούν τον εναγκαλισμό του μέλλοντος και την απαγκίστρωση από το παρελθόν. Τα μάτια της Τραπέζης θα πρέπει να κοιτάνε μπροστά. Το κύριο μέλημα πρέπει να είναι τι μελλοντικά απαιτούν οι πελάτες και πως θα ανταποκριθούμε καλύτερα. Οι εργαζόμενοι με πολλά χρόνια προϋπηρεσίας στην Τράπεζα έχουν την τάση να τη συγκρατούν προς τα πίσω, τα παραδοσιακά. Τα κρίσιμο σημείο είναι να επικοινωνήσεις προς τα πού οδηγείς την Τράπεζα στο αύριο για να εξυπηρετήσεις καλύτερα υφιστάμενους και νέους πελάτες.
- ◆ Οι Πελάτες δεν ενδιαφέρονται για την αλλαγή που θα επιφέρει η Κεντροποίηση, ποιοι είναι υπεύθυνοι και ποιοι θα στελεχώσουν τα τμήματα. Επίσης δεν ενδιαφέρονται για τη λειτουργία της Τράπεζας στο παρελθόν και μέχρι τούδε. Τους απασχολεί μόνο τι οφέλη θα υπάρξουν για αυτούς από την Κεντροποίηση. Αποτελεί βασική προϋπόθεση ότι κατά τη διάρκεια της αλλαγής η Τράπεζα θα συνεχίσει τη λειτουργία της χωρίς κραδασμούς και παράλληλα να γίνονται οι προετοιμασίες για την επικοινωνία και την υλοποίηση της αλλαγής. Η επικοινωνία προς τους εργαζόμενους θα εστιαστεί σε αυτούς που θα παραμείνουν να απασχολούνται με τα στεγαστικά δάνεια και όχι σε αυτούς που θα πάψουν προκειμένου να αντιμετωπισθεί το survivor syndrome.

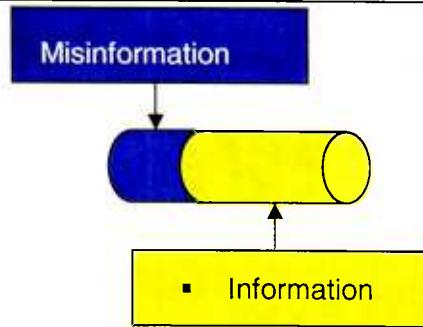
◆ Πρέπει να βρίσκεσαι στο ίδιο μήκος κύματος με τους εργαζόμενους. Δεν πρέπει να θεωρείται δεδομένο ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να καταλάβουν και να δεσμευτούν στα δεδομένα της αλλαγής. Οι ανώτερα διοικητικά στελέχη έχουν κατανοήσει πλήρως το λόγο και την αναγκαιότητα και συχνά έχουν επενδύσει την καριέρα τους στην επιτυχία και έχουν πρόσβαση σε όλο το βάθος και την έκταση της πληροφορίας.

Αυτό όμως δεν συμβαίνει και με τα μεσαία στελέχη και τους εργαζόμενους σε απομακρυσμένα Καταστήματα. Τίθεται λοιπόν η ανάγκη τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να προχωρήσουν με πιο βραδείς ρυθμούς και να επικοινωνήσουν με ένα ειλικρινή, περιεκτικό και τεκμηριωμένο τρόπο πριν την εφαρμογή.

Η αντίληψη της αλλαγής είναι ένα πολύ προσωπικό ζήτημα για κάθε εργαζόμενο. Πιθανών να μην αντιλαμβάνονται τη σχέση μεταξύ των προβεβλημένων λόγων και της ανάγκης για αλλαγή. Ειδικά η Κεντροποίηση των Στεγαστικών Δανείων ενέχει για αυτούς μείωση του ελέγχου που έχουν μέχρι σήμερα στην εργασία τους και θα επηρεάσει τη εξέλιξη της καριέρας τους αύριο.

◆ Η επικοινωνία θα πρέπει να είναι συχνή και συνεπής. Στο μυαλό μας θα πρέπει να υπάρχει η εικόνα από ένα «δοχείο πληροφόρησης» στο οποίο τοποθετείται όλη η πληροφορία που μπορεί να μοιραστεί σχετικά με την αλλαγή.

Το δοχείο θα είναι πάντα γεμάτο με πληροφόρηση και εάν είναι 10% γεμάτο με πληροφόρηση από το top management το υπόλοιπο 90% θα γεμίσει γρήγορα από φήμες εικασίες και κουτσομπολιά. Για αυτό η Διοίκηση της Τραπέζης και η Ομάδα Επικοινωνίας θα πρέπει να φροντίσουν να διοχετεύεται τακτικά στο δοχείο σωστή και μεστή περιεχομένου πληροφορία



- ◆ Αποφασιστικότητα και Ταχύτητα. Οι αλλαγές θα πρέπει να υλοποιηθούν όσο το δυνατόν πιο σύντομα, αποφασιστικά και δίκαια. Δεν πρέπει να αποτελεί τροχοπέδη η πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι έτοιμοι για μία τόσο «μεγάλη αλλαγή».

Υπάρχει μία παλιά ιστορία για τον αγρότη που προκειμένου να κόψει την ουρά του σκύλου του ακολούθησε την πρακτική να τη κόβει σιγά-σιγά μέρα με την μέρα, γιατί πίστευε ότι αυτό θα ήταν πιο ανώδυνο για το σκύλο. Κατά πάσα πιθανότητα η άποψη του σκύλου ήταν διαφορετική. Η πρακτική των «χιλιάδων κοψιμάτων» είναι συνήθως οχληρή, δυσάρεστη και προκαλεί βαθιμαία αποδυνάμωση του ηθικού.

- ◆ Η Επαναπληροφόρηση από τον πελάτη (customer feedback) είναι εξαιρετικά σημαντική. Πρέπει να δημιουργηθούν μηχανισμοί όπως διεξαγωγή έρευνας, ανοιχτή γραμμή επικοινωνίας κ.α. για να παρακολουθούνται οι αντιδράσεις και τα σχόλια των πελατών. Υπάρχει πραγματικό ενδιαφέρον για τα θέματα που αφορούν τον πελάτη αλλά σαφώς η αναγκαιότητα της αλλαγής δεν τίθεται στη διακριτική του ευχέρεια.

Το σημείο εκκίνησης για την ομάδα Εσωτερικής Επικοινωνίας είναι να αποκτήσει η μία καλή γνώση των αναγκών των επιθυμιών και των στάσεων των εσωτερικών πελατών της καθώς και των κυριότερων παραγόντων που επηρεάζουν την εργασία τους.

Αυτή η διαδικασία πραγματοποιείται μέσω της έρευνας αγοράς. Για παράδειγμα μία έρευνα κλίματος η οποία να αναλύει τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις αμοιβές τους, τις εργασιακές συνθήκες, τους όρους αξιολόγησης τους, τα άμεσα οφέλη που απολαμβάνουν από τον επανασχεδιασμό και τις βελτιώσεις των πολιτικών που εφαρμόζονται, τις ισχύουσες διαδικασίες και τα προγράμματα.

Αυτό το κανάλι επικοινωνίας θα προβάλλει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει κάθε ομάδα εμπλεκομένων και τα οργανωσιακά κενά. Τέλος μία έρευνα αγοράς μπορεί επίσης να αποτελέσει τη βάση για τον έλεγχο του αντίκτυπου που έχουν αυτά τα προγράμματα στους εργαζομένους και να αποδείξει εάν αυτά επιτυγχάνουν τους στόχους για τους οποίους σχεδιάστηκαν ή όχι.

Από την άλλη όμως δεν θα πρέπει να αυξάνει τις προσδοκίες των ομάδων εσωτερικών πελατών χωρίς τελικά να παραδίδεται το αναμενόμενο διότι αυτό δημιουργεί ισχυρές αρνητικές επιπτώσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### ΟΡΑΜΑ – ΑΠΟΣΤΟΛΗ – ΣΤΟΧΟΙ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ INTERNAL MARKETING

#### Το Όραμα

Η Ομάδα Επικοινωνίας θα πρέπει να έχει όραμα το οποίο να επικοινωνήσει στους εργαζόμενους. Το Όραμα θα πρέπει να υποστηρίζει την πεποίθηση ότι το πρόγραμμα Internal Marketing έχει τη δυνατότητα να λειτουργήσει ως μηχανισμός διατμηματικής επικοινωνίας «as a holistic .....management process to integrate the multiple function»

#### Προκαλούμε το status quo, συνεργαζόμαστε και επικοινωνούμε

#### Επιδιώκουμε το ευκταίο, το εφικτό δεν είναι αρκετό

#### Η Αποστολή

Το επόμενο βήμα είναι ο ορισμός της αποστολής. Ο ορισμός της αποστολής δεν πρέπει να είναι τόσο ευρύς όσο αυτός της αποστολής του οργανισμού έτσι ώστε να μην αποδίδει το κατάλληλο μήνυμα αλλά θα πρέπει να ορισθεί ειδικά για την απόδοση αυτής της αλλαγής.

Δεν πρέπει επίσης να είναι πολύπλοκος αλλά να παρέχει ένα πλαίσιο του σκοπού της αλλαγής και πως αυτή μπορεί να βοηθήσει τα εμπλεκόμενα επίπεδα και τις μονάδες της Τραπέζης να συγχρονίσουν τις ενέργειές τους με στόχο να επιτύχουν τους συνολικούς στόχους του οργανισμού.

- Η «κατάλληλη» πληροφορία από και προς
  - τον «κατάλληλο» άνθρωπο που διαθέτει
    - την «κατάλληλη» νοοτροπία, βρίσκεται
      - στην «κατάλληλη» θέση και
        - την «κατάλληλη» ώρα για να λάβει
          - την «κατάλληλη» απόφαση

## Στόχοι

Μετά τον ορισμό των ανωτέρω θα πρέπει να οριστούν οι στόχοι και εάν είναι δυνατόν να εκφραστούν με όρους συγκεκριμένους οι οποίοι είναι δυνατόν θα οδηγούν σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Ειδικά στο τομέα των υπηρεσιών όπου τα παραδοτέα είναι ακαθόριστα απαιτείται να υπάρχουν καθορισμένες μαρτυρίες επιτυχίας ώστε να αποδεικνύεται η σωστή απόδοση και να βοηθάει στο χτίσιμο της αξιοπιστίας.

Ο στόχος του προγράμματος Internal Marketing του Έργου της Κεντροποίησης σε ένα στρατηγικό επίπεδο είναι να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη ενός εσωτερικού εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο να δυναμώνει το customer consciousness, sales mindedness και την κινητοποίηση των εμπλεκόμενων με τα στεγαστικά δάνεια λειτουργών. Συνολικός Στρατηγικός Στόχος:

**Η ανάπτυξη, η κινητοποίηση και η ενδυνάμωση του προσανατολισμού προς τον πελάτη (customer oriented και service minded performance), όπου πελάτης νοείται τόσο ο εξωτερικός όσο και ο εσωτερικός, όλων των λειτουργών που εμπλέκονται με τα στεγαστικά δάνεια.**

## Επιμέρους στρατηγικοί στόχοι

- να διατηρηθεί ένα υψηλό επίπεδο εργαζομένων (good employees)
- να αυξηθεί η ικανοποίηση του πελάτη
- να αυξηθεί η κερδοφορία των στεγαστικών δανείων.

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων προτείνεται η υλοποίηση ενεργειών σε δύο διαφορετικά επίπεδα:

⇒ σε ένα στρατηγικό επίπεδο και σε ένα τακτικό επίπεδο.

## Στρατηγική

Εφόσον η Τράπεζα θέλει να εφαρμόσει μία νέα στρατηγική αλλαγής στο τρόπο λειτουργίας για τα στεγαστικά δάνεια, πρέπει να διασφαλίσει τη συμμαχία των εργαζομένων όσον αφορά τη στάση τους και τη συμπεριφορά τους ούτως ώστε να ανταποκρίνονται στην αποστολή και το όραμα της Κεντροποίησεως.

Το ορθά και κατάλληλα κινητοποιημένο προσωπικό είναι προαπαιτούμενο για την Τράπεζα, η οποία επιθυμεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω υψηλών επιπέδων υπηρεσιών, το οποίο με τη σειρά του δυναμώνει τη πίστη του πελάτη.

Για την υλοποίηση της στρατηγικής του Internal Marketing Κεντροποιήσεως απαιτείται οι υπεύθυνοι να κινηθούν στους κατωτέρω άξονες

⇒ Να δώσουν πολύ μεγάλη προσοχή στην επικοινωνία της στρατηγικής και των στόχων της Κεντροποίησης έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να καταλάβουν το ρόλο τους και την σημαντικότητα που έχουν για την υλοποίηση τους και την επίτευξη τους. Η υποστήριξη του ανώτερης διοίκησης είναι ιδιαιτέρως σημαντική και βοηθάει στην διατμηματική συνεργασία και συντονισμό.

⇒ Να μεριμνήσουν για την ικανοποίηση που λαμβάνει κάθε λειτουργός από την ενασχόληση του με την καθημερινή εργασία του, χειριζόμενοι τις εργασίες ως προϊόντα τα οποία είναι σχεδιασμένα με χαρακτηριστικά στα οποία οι «υποψήφιοι» εργαζόμενοι/αγοραστές δίνουν αξία, και να μην συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον τους μόνο στην περιγραφή των απαιτούμενων καθηκόντων στα πλαίσια της εργασίας.

Χειριζόμενοι τις εργασίες ως προϊόντα οι υπεύθυνοι της Κεντροποιήσεως σημαίνει ότι θα δώσουν την ίδια προσοχή που δίνουν ως marketers και στα προϊόντα προς πελάτες και έτσι επιτυγχάνεται η προσέλκυση και η συγκράτηση των καλύτερων εργαζομένων. Εδώ απαιτείται στενή συνεργασία της Διευθύνσεως Στεγαστικής Πίστεως με την Διεύθυνση Ανθρωπίνου δυναμικού ούτως ώστε να δημιουργήσουν. **G.R.E.A.T. Employees**

- ★ **Goal oriented**
- ★ **Responsible,**
- ★ **Energetic,**
- ★ **Appreciative,**
- ★ **Talented**

Οι Great employees θα δώσουν τα πάντα και θα προωθήσουν τις καλές στιγμές ενώ θα «θάψουν» στις κακές στιγμές γιατί γνωρίζουν ότι η επιτυχία τους είναι αμοιβαία εξαρτώμενη από την επιτυχία της εταιρίας. Θέλουν να προκαλούνται και να γίνονται leaders και όχι managers. Θέλουν ανθρώπους που θα τους εκτιμήσουν για τα προσόντα, τα ταλέντα και τις ικανότητές τους. Θα ακολουθήσουν τους Leaders υπό την προϋπόθεση ότι θα νοιώθουν ότι εκτιμώνται, σέβονται και αξιοποιούνται οι ικανότητες τους.

⇒ Να εφαρμόσουν πολιτικές που ενδυναμώνουν τον προσανατολισμό προς τον πελάτη τόσο στο προσωπικό πρώτης επαφής (Υπεύθυνοι Πελατείας Ιδιωτών) όσο και στους εργαζομένους στις υποστηρικτικές υπηρεσίες. Ειδικά στο τομέα της παροχής υπηρεσιών οι εργαζόμενοι που έχουν επαφή με τον πελάτη είναι σημαντικό να ανταποκρίνονται με θέρμη και κατανόηση στις ανάγκες του ούτως ώστε ο πελάτης όχι μόνο να αγοράσει την υπηρεσία αλλά και να προβεί σε συμπληρωματικές ή επαναληπτικές αγορές. Προκειμένου να αξιοποιηθούν αυτές οι ευκαιρίες πωλήσεων απαιτείται οι Υπεύθυνοι Πελατείας Ιδιωτών να είναι προσανατολισμένοι στον πελάτη (customer oriented) και στις πωλήσεις (sales minded personnel). Επιπροσθέτως θα πρέπει να έχει επιτευχθεί απόλυτος και αποτελεσματικός συγχρονισμός μεταξύ του προσωπικού επαφής και του προσωπικού υποστηρίξεως των διαδικασιών καθώς και όλων των λοιπών εμπλεκομένων με τις πελατειακές σχέσεις Διευθύνσεων

⇒ Να εφαρμόσουν επιμελώς σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού, πολιτική προσωπικού η οποία αποσκοπεί στη προσέλκυση, ανάπτυξη, κινητοποίηση και διατήρηση εργαζομένων με προσόντα το οποίο είναι ούτως ή αλλέως από τα πρωταρχικά ενδιαφέροντα της Τραπέζης και συμπεριλαμβάνονται στη εταιρική στρατηγική. Αυτό στο οποίο πρέπει να εστιάσουν περισσότερο είναι σε εργαζόμενους που διαθέτουν προσανατολισμό στον πελάτη και στις πωλήσεις.

Για να καταστεί πιο ευχερής η νοοτροπία του προσανατολισμού προς τον πελάτη, θα πρέπει να φροντίζουν σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού

για την επιλογή των προσωπικού με τις κατάλληλες στάσεις όσον αφορά τον προσανατολισμό τους στις πωλήσεις και στον πελάτη, γιατί το να αλλάξεις τις αντιλήψεις των εργαζομένων από τη στιγμή που έχουν επιλεγεί είναι πολύ πιο δύσκολο και κοστοβόρο. Πρέπει να τονιστεί ότι χωρίς την κατάλληλη πολιτική προσωπικού το πρόγραμμα Internal Marketing πιθανών να αποβεί άκαρπο. Η πολιτική προσωπικού πρέπει να είναι απλή στην εφαρμογή της και να στοχεύει στην κινητοποίηση των εμπλεκομένων λειτουργών ανάλογα με τη φύση της εργασίας που θα διεκπεραιώνουν. Η κινητοποίηση των λειτουργών ζεκινάει με την περιγραφή της θέσεως εργασίας που καλούνται να καλύψουν. Οι περιγραφές θέσεως εργασίας δεν πρέπει να είναι δύσκαμπτες γιατί τότε έχουν ακριβώς αρνητικό αποτέλεσμα στην ευελιξία τόσο του προσωπικού πρώτης γραμμής όσο και αυτού που ασχολείται με υποστηρικτικές ενέργειες.

- ⇒ Στο χώρο των υπηρεσιών είναι αξιωματικό ότι ο προσανατολισμός στον πελάτη θα πρέπει επιπροσθέτως να διαχέεται σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού, όχι μόνο στην πρώτη γραμμή (front line) δηλαδή στους Υπευθύνους Πελατείας Ιδιωτών και εν γένει τους λειτουργούς του Δικτύου Καταστημάτων που έχουν επαφή με τον πελάτη αλλά και στους εργαζόμενους στις υποστηρικτικές υπηρεσίες (back offices) που είναι υπεύθυνες για την παράδοση του προϊόντος.
- ⇒ Στο τομέα των υπηρεσιών είναι επίσης ιδιαιτέρως σημαντικός ο χειρισμός των αλληλεπιδράσεων μεταξύ πελατών και εργαζομένων καθώς και των «στιγμών της αλήθειας» (moments of truth). Οι μέθοδοι management που θα εφαρμοστούν και αποσκοπούν στο να κινητοποιήσουν τους λειτουργούς να προϋποθέτουν την αποκέντρωση των διαδικασιών λήψεως αποφάσεων. Οι υπεύθυνοι της Κεντροποιήσεως θα πρέπει να υιοθετήσουν ένα συμμετοχικό style διοικήσεως το οποίο θα επιτρέπει:

- στους εργαζόμενους πρώτης γραμμής ένα βαθμό ελεύθερης κρίσης και ευελιξίας για να αντιμετωπίσουν τις ανάγκες των πελατών και να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα των marketing ευκαιριών.
- στους εργαζόμενους υποστηρικτικών ενεργειών να είναι σε θέση να πάρουν τις δικές τους αποφάσεις κατά τη διάρκεια της επαφής με τον εσωτερικό πελάτη ούτως ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις άμεσες ανάγκες τους.

⇒ Πολύ σπάνια το προσωπικό πρώτης γραμμής σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και δει σε Τράπεζα, έχει συνειδητοποιήσει τη σημαντικότητά του ως marketer και τον αντίκτυπο στους μακροπρόθεσμους στόχους του οργανισμού.

Στην Alpha Bank, Διεύθυνση Εκπαίδευσεως είναι υπεύθυνη για την εσωτερική εκπαίδευση των εργαζομένων. Έχει καταστεί σαφές ότι η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη είναι απαραίτητη και δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο σε τεχνικά θέματα της τραπεζικής εργασίας αλλά ακόμα πιο σημαντικό είναι η εκμάθηση των μεθόδων εντατικής καλλιέργειας των σχέσεων με τον πελάτη, του marketing και των πωλήσεων. Η πολιτική εκπαίδευσης των εργαζομένων που θα εφαρμοστεί στα πλαίσια της Κεντροποιήσεως, είναι κρίσιμη γιατί μπορεί να μειώσει την αμφισημία (διφορούμενο) των ρόλων, να αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία και την ικανότητά τους να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών.

Πάντως πρέπει να τονιστεί ότι η εσωτερική εκπαίδευση δεν δίνει απάντηση σε όλα τα προβλήματα. Κανένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα δεν φέρνει αποτελέσματα εάν δεν συνδυαστεί με management μεθόδους, πολιτική προσωπικού και διαδικασίες σχεδιασμού και ελέγχου.

⇒ Τονίζεται η σημαντικότητα της χρησιμοποίησης marketing προσεγγίσεων για την κινητοποίηση των εργαζομένων και χρειάζεται να εξετάσουν προσεκτικά ποιες marketing τεχνικές θα χρησιμοποιηθούν και πως θα προσαρμοστούν στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών.

⇒ Η παροχή υπηρεσιών μεταξύ προσωπικού πρώτης γραμμής και πελατών είναι ένα μέρος της καθημερινής δουλειάς των λειτουργών των Καταστημάτων. Σε αυτές τις περιπτώσεις το προσωπικό πρώτης γραμμής έχει μία εκπληκτική προοπτική να αποκτήσει πληροφόρηση όσον αφορά τις ανάγκες των πελατών, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τις εμπειρίες του πελάτη από την ποιότητα των υπηρεσιών. Υπάρχει μεγάλος βαθμός κατανόησης της ανάγκης για διαδικασία πληροφορήσεως η οποία να διοχετεύεται από κάθε προς κάθε πλευρά του οργανισμού. Οι διαδικασίες σχεδιασμού και ελέγχου που θα σχεδιαστούν από τους Υπεύθυνους της Κεντροποιήσεως θα πρέπει να φροντίζουν για τη εξύψωση αυτής της γνώσης. Συχνά όλα αυτές οι συχνές συναντήσεις ανάμεσα στον οργανισμό και τους πελάτες καταστρέφονται από αναποτελεσματικά οργανωσιακά συστήματα.

To Internal Marketing πρέπει να αναγνωριστεί ως εργαλείο εφαρμογής της στρατηγικής της Τράπεζας στο τομέα της στεγαστικής πίστεως και επιτεύξεως των στόχων της. Για αυτούς τους λόγους η υλοποίηση ενός προγράμματος Internal Marketing θα πρέπει να βρίσκεται στις πρώτες θέσεις προτεραιοτήτων της Διοικήσεως.

Αυτό υποστηρίζεται και από την πεποίθηση ότι το Internal Marketing είχε την δυνατότητα να λειτουργήσει ως μηχανισμός διατμηματικής επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό «as a holistic ..... management process to integrate the multiple function». Αντιμετωπίζοντας πιο ευρέως την κατάσταση, θα λέγαμε ότι όλες αυτές οι προσεγγίσεις βασίζονται πάνω στην αναγνώριση ότι εάν πρόκειται οι στρατηγικές του οργανισμού να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά τότε θα πρέπει να αντιπαρέλθουν τις διατμηματικές διαμάχες και την ανάγκη για πιο αποτελεσματική διατμηματική επικοινωνία. Το Internal Marketing έρχεται να μειώσει την απομόνωση των τμημάτων, τις ανακύπτουσες τριβές και την αντίσταση για αλλαγή.

Ο μελετημένος σχεδιασμός του και η ορθή και συστηματική εφαρμογή του μπορεί να αποτελέσει δικλείδα ασφαλείας ότι δεν θα αποτύχει η αλλαγή της Κεντροποίησης και επίσης μπορεί να επιφέρει και άλλα οργανωσιακά οφέλη συμπεριλαμβανομένων της ικανοποίησης των εργαζομένων, βελτίωση των ποσοστών συγκράτησης προσωπικού, μείωση των απουσιών και ευρεία αποδοχή κάθε αλλαγής προγραμμάτων.

## Τακτική

Οι ενέργειες που θα υποστηρίξουν την επίτευξη των στόχων του Internal Marketing σε ένα τακτικό επίπεδο εστιάζονται στην προσπάθεια:

**«να πουλάς» υπηρεσίες, υποστηρικτικές υπηρεσίες (οι οποίοι χρησιμοποιούνται και ως μέσα ανταγωνισμού), καμπάνιες και απλές marketing ενέργειες προς τους εργαζομένους.**

Αυτός ο στόχος βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

- ⇒ οι εμπλεκόμενοι λειτουργοί είναι τη πρώτη αγορά της κεντροποιήσεως των στεγαστικών δανείων,
- ⇒ οι εμπλεκόμενοι λειτουργοί πρέπει να καταλάβουν τι αναμένεται να αποδώσουν και γιατί με ένα συγκεκριμένο τρόπο ή πως σε μία συγκεκριμένη κατάσταση να υποστηρίξουν ενεργά μία δεδομένη υπηρεσία ή υποστηρικτική υπηρεσία,
- ⇒ οι εμπλεκόμενοι λειτουργοί θα πρέπει να αποδεχτούν τις υπηρεσίες της κεντροποιήσεως και τις λοιπές δραστηριότητες ώστε να τις προβάλλουν και να τις υποστηρίξουν κατά την επαφή τους με τους πελάτες,
- ⇒ η κεντροποίηση πρέπει να είναι πλήρως αναπτυγμένη και αποδεκτή πριν λανσαριστεί, και τέλος
- ⇒ τα εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας πρέπει να δουλεύουν

Το μίγμα Internal Marketing, σε ένα τακτικό επίπεδο, προκειμένου να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελείται από interactive και non-interactive επικοινωνία με απώτερο στόχο της αλλαγής στάση, βοήθεια στις πωλήσεις και λοιπές υποστηρικτικές ενέργειες της υπηρεσίας

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

#### Τμηματοποίηση της αγοράς

Το επόμενο βήμα στο σχεδιασμό ενός προγράμματος Internal Marketing, είναι να αποφασιστεί σε ποιες ομάδες εμπλεκομένων θα δοθεί έμφαση.

**Η τμηματοποίηση της αγοράς είναι μία διαδικασία με την οποία διαχωρίζουμε την ολική και ανομοιογενή ομάδα σε μικρότερες πιο ομοιογενείς με ίδιες ανάγκες και επιθυμίες οι οποίες είναι δυνατόν να ικανοποιηθούν.**

Αναπτύσσοντας συγκεκριμένες υπηρεσίες προς συγκεκριμένες ομάδες βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα των προσπαθειών μας για την ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών. Μπορεί να κοστίζει περισσότερο να εξυπηρετείς μικρότερες ομάδες και να χειρίζεσαι προβλήματα που απαιτούν customised λύσεις. Ακριβώς για αυτό το λόγο προκύπτει η ανάγκη να εξισορροπήσεις το επίπεδο του customization που απαιτείται ώστε να αντιμετωπίσεις επαρκώς τα προβλήματα σε αντίθεση με τα οφέλη που θα προκύψουν για τον οργανισμό. Αυτή είναι μία άσκηση κόστους-οφέλους.

Ένας μεγάλος βαθμός customization, απαιτεί να υπάρχουν οι διαθέσιμοι πόροι. Το κόστος σε αυτή τη περίπτωση αυξάνεται όσο αυξάνεται το επίπεδο του customization. Προγράμματα Internal Marketing συνήθως αποφέρουν μακροπρόθεσμα οφέλη με βραχυπρόθεσμο κόστος και δεδομένων των περιορισμένων πόρων αυτό έχει άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του προγράμματος Internal Marketing.

Πρέπει επίσης να γνωρίζεις το κοινό στο οποίο απευθύνεσαι και πως πρέπει να διασπαστεί σε ομάδες με σχετική εμπειρία για να χτιστεί το κατάλληλο πρόγραμμα.

Στην περίπτωση που εξετάζεται, η Κεντροποίηση των στεγαστικών δανείων της Alpha Bank κρίνεται ότι η τμηματοποίηση της εσωτερικής αγοράς των εργαζομένων της αφορά τις κάτωθι ομάδες:

- **Υπεύθυνοι Πελατείας Ιδιωτών**, οι οποίοι όπως προαναφέρθηκε αποτελούν το προσωπικό πρώτης γραμμής, είναι δηλαδή αυτοί οι οποίοι πρώτοι έρχονται σε επαφή με τον πελάτη και αυτοί στους οποίους η υλοποίηση του Έργου της Κεντροποιήσεως θα επιφέρει τις πιο δραστικές αλλαγές στο τρόπο εργασίας τους
- **Οι Διευθυντές των Καταστημάτων**, οι οποίοι όχι μόνο έρχονται σε επαφή με τους πελάτες αλλά καλούνται να ενστερνιστούν το όραμα της Κεντροποιήσεως και επιπροσθέτως να μεριμνήσουν για την πρακτική εφαρμογή του σε επίπεδο Καταστήματος Τραπέζης.
- Οι εργαζόμενοι στη **Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστης** και δει όσοι θα ασχοληθούν με την διενέργεια των υποστηρικτικών διαδικασιών παράδοσης του προϊόντος του δανείου εφόσον από τον συγχρονισμό και τη συνεργασία τους με τους λειτουργούς των Καταστημάτων θα εξαρτηθεί άμεσα η επίτευξη του στόχου της βελτιστοποίησης του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση των εσωτερικών πελατών και του εξωτερικού πελάτη
- Τέλος άλλη μία μεγάλη ομάδα αποτελούν οι ανά γεωγραφική περιοχή αρμόδιες **Διευθύνσεις Καταστημάτων** και η Διεύθυνση Προγραμματισμού και Αξιολογήσεων Καταστημάτων, οι οποίες έχουν την αρμοδιότητα τόσο της εποπτείας της εύρυθμης λειτουργίας των Καταστημάτων αρμοδιότητάς τους όσο και της παρακολούθησης και του ελέγχου υλοποιήσεως της γενικότερης στρατηγικής της Τραπέζης και
- οι **λοιπές εμπλεκόμενες** με τα στεγαστικά δάνεια Διευθύνσεις, οι οποίες παρότι δεν ασχολούνται αποκλειστικά με αυτά εντούτοις καλούνται να υιοθετήσουν το όραμα της κεντροποιήσεως και επιπροσθέτως να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για την ευόδωσή του προσαρμόζοντας τον τρόπο εργασίας τους στα νέα δεδομένα.

Κάθε ομάδα εκ των ανωτέρω θα υποστεί κατά το μάλλον ή ήπτον σημαντικές μεταβολές στο μέχρι τούδε τρόπο λειτουργίας της από την υλοποίηση της Κεντροποιήσεως και αυτό που είναι σημαντικό για την Ομάδα Επικοινωνίας του προγράμματος Internal Marketing είναι να γνωρίζει σε βάθος τις ανάγκες κάθε ομάδας, να είναι σε θέση να διακρίνει τα οφέλη που θα προκύψουν για τη κάθε μία καθώς και τις πιθανές αντιδράσεις που θα προβάλουν προκειμένου να είναι σε θέση να τις αντιμετωπίσει αποτελεσματικά.

Οι Υπεύθυνοι Πελατείας Ιδιωτών κρίνεται ότι θα απολαμβάνουν τα κάτωθι οφέλη:

- θα απαλλαγούν από γραφειοκρατικές διαδικασίες και θα προσανατολιστούν μόνο στην πώληση και ανάπτυξη σχέσεων με τον πελάτη
- με το σύστημα work flow απλουστεύεται η εργασία τους καθώς το ίδιο υποδεικνύει συστημικά τις επόμενες απαιτούμενες ενέργειες και βήματα και επιπροσθέτως τους προσφέρει τη δυνατότητα για άμεση και on line πληροφόρηση για την πορεία των δανείων που διαχειρίζονται
- με το σύστημα ψηφιοποίησης εγγράφων μειώνεται ο χρόνος αναζητήσεως των απαιτούμενων δικαιολογητικών σε φυσικούς φακέλους εφόσον διατίθεται άμεση ηλεκτρονική πρόσβαση
- με το σύστημα βελτιστοποίησης των εργαλείων πωλήσεως, καθίσταται ευκολότερη η interactive επικοινωνία με τον πελάτη, και διευκολύνεται η διαδικασία πωλήσεως μέσω προγραμάτων που προτείνουν π.χ. όλα τα εναλλακτικά σενάρια δανειοδοτήσεως που ενδείκνυνται με βάση τα δηλωθέντα στοιχεία του πελάτη.

Από την άλλη όμως θα πρέπει να ληφθούν υπόψη και όλες οι πιθανές αντιδράσεις που θα προβληθούν από τους Υπεύθυνους Πελατείας Ιδιωτών (ΥΠΙ), οι οποίες εστιάζονται κυρίως

- στην αύξηση του ελέγχου ως προς τη ποιότητα της εργασίας του ΥΠΙ από τις κεντρικές υπηρεσίες, που επιτρέπει η συστημική υποστήριξη της Κεντροποιήσεως

- στην αύξηση του χρόνου διεκπεραιώσεως της πωλήσεως κατά την πρώτη επαφή εφόσον επιβάλλει τη συστηματική και λεπτομερή συλλογή στοιχείων πελάτη και αιτήματος
- στην απαίτηση προσαρμογής σε κάτι νέο, που κατ' αρχήν φαντάζει πολύπλοκο και δύσκολα χειριζόμενο από τους ίδιους

Οι Διευθυντές των Καταστημάτων εν συνεχείᾳ θα απολαύσουν μία σειρά από οφέλη όπως:

- θα αυξήσουν τις πωλήσεις των στεγαστικών δανείων τους και θα επιτύχουν τους στόχους τους
- θα βελτιστοποιηθεί το επίπεδο της ποιοτικής εξυπηρετήσεως του πελάτη τους, με αποτέλεσμα πρώτον να είναι ευχερέστερη η προώθηση και άλλων προϊόντων σε αυτόν και δεύτερον θα ωφεληθούν από τις «καλές του συστάσεις» σε νέους πελάτες
- δεν θα αναλαμβάνουν κανένα ρίσκο από την έγκριση του δανείου εφόσον αυτή αποτελεί πλέον αρμοδιότητα του τμήματος Εγκρίσεων Δανείων της Διευθύνσεως Στεγαστικής Πίστεως
- δεν θα ασχολούνται με την παρακολούθηση στεγαστικών δανείων που περιέρχονται σε καθυστέρηση

Από την άλλη έχουν τους κάτωθι λόγους αντιδράσεως προς τις επικείμενες αλλαγές

- η αλλαγή φέρνει ανατροπή σε ότι έχουν συνηθίσει μέχρι σήμερα
- θεωρούν ότι χάνουν μέρος του ελέγχου των εργασιών των Καταστημάτων που προϊστανται αφού αυτός μεταφέρεται σε κεντρική υπηρεσία
- θεωρούν ότι χάνουν μέρος της εξουσίας και του status που διέθεταν απέναντι στην πελατειακή βάση, αφού κυρίως χάνουν την ευχέρεια εγκρίσεως των δανείων
- θεωρούν ότι η κεντροποίηση πιθανών να επιφέρει αυστηρή τυποποίηση των διαδικασιών, αρνητική εξέλιξη η οποία συνεπάγεται ότι δεν θα είναι σε θέση πλέον να εξυπηρετήσουν ιδιαίτερα αιτήματα της πελατειακής τους βάσεως

Τέλος ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει να δοθεί στους εργαζόμενους στη Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστης, οι οποίοι θα προέλθουν από τα δύο εν λειτουργία Κέντρα Καταστημάτων της Αθήνας. Τα οφέλη που θα πρέπει να προβληθούν σε αυτούς αφορούν

- την ενοποίησή τους σε μία κεντρική υπηρεσία, το οποίο έχει σαν άμεσο αποτέλεσμα την παύση των ανταγωνιστών τάσεων μεταξύ τους και την έναρξη συνεργασίας και ανταλλαγής πολύτιμης εμπειρίας
- τη βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας τους που θα επιφέρουν τα νέα συστήματα work flow, ψηφιοποίησης εγγράφων και συναλλαγών του λογαριασμού
- τη διατήρηση ή ακόμα και τη βελτίωση της θέσεως τους και του αντικειμένου ενασχολήσεως τους

Από την άλλη αντίσταση πιθανών να παρουσιαστεί ως προς

- την αλλαγή της συνήθειας στον τρόπο λειτουργίας τους και την προσαρμογή τους σε νέα δεδομένα
- τον συστηματικότερο έλεγχο στην ποιότητα των υπηρεσιών προς τους εσωτερικούς πελάτες
- τις πιθανές απογοητεύσεις που θα υπάρξουν σε περίπτωση που δεν λάβουν τις θέσεις ευθύνης που προσδοκούν

Για κάθε ομάδα εκ των ανωτέρω θα πρέπει να αναπτυχθεί ένα προσαρμοσμένο internal marketing μίγμα έτσι ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και προσδοκίες τους και να κάμπτει τις αντιδράσεις τους στην επικείμενη αλλαγή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9

## Σχεδιασμός του Internal Marketing Μίγματος

Αφού έχουν οριστεί το όραμα, η αποστολή, οι στόχοι, η στρατηγική και η τμηματοποίηση των εμπλεκομένων ομάδων που θα διθεί έμφαση, ακολουθεί η ανάπτυξη και ο σχεδιασμός του Internal Marketing μίγματος της Κεντροποίησης Στεγαστικών Δανείων.

Όπως έχει προαναφερθεί ο πελάτης στο πρόγραμμα Internal Marketing είναι ο εσωτερικός πελάτης δηλ. όλοι οι εμπλεκόμενοι με τη χορήγηση στεγαστικών δανείων.

Ο κάθε εμπλεκόμενος στα στεγαστικά δάνεια έχει τους δικούς του πελάτες -τους «εσωτερικούς πελάτες». Ο στόχος είναι όλοι οι εμπλεκόμενοι να «αγοράσουν» το όραμα και τους στόχους της Κεντροποίησης. Για το λόγο αυτό η Τράπεζα πρέπει να προσφέρει οφέλη και υπηρεσίες προς τους εργαζομένους που να τους ικανοποιούν και αυτό μετά θα έχει ως αποτέλεσμα να παραδίδεται από την πλευρά τους καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες στεγαστικών δανείων στο τελικό πελάτη με ένα αποτελεσματικό και λειτουργικό τρόπο.

Συνεπώς είναι σημαντικό για την Τράπεζα κατά το σχεδιασμό του Internal Marketing μίγματος, να εφαρμόσει τις ίδιες marketing στρατηγικές, πειστικές μεθόδους επικοινωνίας και εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της εξωτερικής αγοράς (εξωτερικό marketing) και τους εξωτερικούς πελάτες ομοίως και στους εσωτερικούς δηλ. τους εργαζομένους. .

Η υπόθεση κλειδί που έχει γίνει αποδεκτή είναι, ότι για να έχεις ικανοποιημένους πελάτες πρέπει πρώτα να έχεις ικανοποιημένους εργαζόμενους, ειδικά στο χώρο των υπηρεσιών διότι αυτό που αγοράζουν οι πελάτες είναι την «εργασία» και την «απόδοση των ενεργειών» των εργαζομένων και για αυτό το λόγο θα πρέπει να τους φέρεσαι ως πελάτες, “employee as customer”.

Αλλά αυτό το θέμα δημιουργεί μία σειρά δυνητικών προβλημάτων.

✚ Κεντρικό μήνυμα στη φιλοσοφία του εξωτερικού marketing είναι ότι οι πελάτες αγοράζουν προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία επιθυμούν ή χρειάζονται με αντάλλαγμα κάποια τιμή. Στη περίπτωση όμως του Internal Marketing, σε αντίθεση με τη κατάσταση που επικρατεί στο εξωτερικό marketing, το «προϊόν» (τρόπος εργασίας) που «πουλάς» στους εργαζομένους πιθανών να μην είναι το επιθυμητό ή ακόμα και να μην εκλαμβάνεται ότι έχει κάποια θετική χρησιμότητα για αυτούς.

Οι πελάτες της αγοράς δεν επιβάλλεται να αγοράσουν την υπηρεσία ή το προϊόν, εφόσον δεν το επιθυμούν. Από την άλλη πλευρά όμως, οι εργαζόμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα επιλογής (μη αποδοχής) λόγω της συμβατικής δεσμεύσεως που έχουν με την Τράπεζα και πολύ δύσκολα θα προβάλλουν απαιτήσεις που θα είναι δυνατόν να αντιμετωπιστούν από την Τράπεζα. Έχουν μόνο δύο επιλογές: ή να το «αποδεχθούν» ή να «καναγκαστούν» να το αποδεχτούν και να πειθαρχήσουν.

- ✚ Σε κανονικές συνθήκες, εάν ο πελάτης αποφασίσει ότι δεν θα αγοράσει την υπηρεσία, δεν θα έχει ουσιαστικά καμία σοβαρή επίπτωση για αυτόν. Επιπροσθέτως, έχουν πάντα τη δυνατότητα επιλογής να προμηθευτούν μία υπηρεσία από την Τράπεζα και σε περίπτωση που δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους να αναζητήσουν άλλη ανταγωνιστική. Αυτό όμως δεν ισχύει και για τους εργαζομένους όπου στις πλείστες των περιπτώσεων τους προτείνεται μία και μοναδική επιλογή/προσφορά.
- ✚ Επίσης οι πελάτες διαθέτουν την πολυτέλεια να προβάλλουν τις απαιτήσεις προς την Τράπεζα, η οποία θα πρέπει να αναζητήσει λύσεις για την ικανοποίησή τους ενίστε προσαρμόζοντας τις υπηρεσίες της (customization) προς τμήματα της αγοράς. Η ικανοποίηση αντίστοιχων απαιτήσεων από τη μεριά των εργαζομένων θα δημιουργούσε τεράστια προβλήματα, έτι περισσότερο η διαφοροποίηση στην ικανοποίηση των απαιτήσεων αυτών (π.χ. εάν απαιτούσαν οι υποστηρικτικές υπηρεσίες να εργάζονται διαφορετικό ωράριο από το αντίστοιχο των Καταστημάτων,

τότε θα δημιουργείτο πρόβλημα στην υποστήριξη του Δικτύου κατά τις ώρες αιχμής ήτοι τις πρωινές, όπου το Κατάστημα εξυπηρετεί την πληθώρα των πελατών) .

- \* Κατά πόσο οι ανάγκες και η ικανοποίηση του εσωτερικού πελάτη προέχει από εκείνη του εξωτερικού πελάτη. Έχει εκφραστεί η θέση (Sasser and Arbeit 1976) ότι οι εσωτερικοί πελάτες πρέπει να έχουν προτεραιότητα σε σχέση με τους εξωτερικούς, θέση η οποία αντίκειται στην αξιωματική θέση του marketing, βάσει της οποίας ο εξωτερικός πελάτης και η ικανοποίηση του έχουν την πρωτεύουσα θέση (customer is the king, ο πελάτης έχει πάντα δίκιο).
  
- \* Η δημιουργία ικανοποιημένων εργαζομένων ενέχει κόστος, ενίοτε ιδιαιτέρως υψηλό

Συνεπώς σύμφωνα με τις παραπάνω προσεγγίσεις προκύπτει ότι οι εσωτερικοί εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν ότι είναι πελάτες, παρότι ο οργανισμός θα πρέπει να τους χειρίζεται ως πελάτες του. Υπό αυτές τις συνθήκες θεωρείται ότι η χρησιμοποίηση του Internal Marketing θα είναι προς την κατεύθυνση να δημιουργήσουμε πιο ικανοποιημένους εργαζόμενους οι οποίοι εκτιμούν τη λογική και τα οφέλη της κεντροποίησης, επιδεικνύουν συναισθηματική ταύτιση με τις αρχές που αυτή πρεσβεύει, προβάλουν το θετικό αντίκτυπο που έχει στους εξωτερικούς πελάτες όταν συνδιαλέγονται μαζί τους και ως εκ τούτου οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Για παράδειγμα οι Berry και Parasuramam (1991) δήλωναν:

*«Internal Marketing is attracting, developing, motivating and retaining qualified employees through job-products than satisfy their needs. Internal Marketing is the philosophy of treating employees as customers ..... and it is the strategy of shaping job-products to fit human needs.»*

Το μήγμα Internal Marketing προσομοιάζει με το External Marketing Μήγμα ως προς:

<b>Στοιχεία του εξωτερικού Marketing Mix</b>	<b>Αντίστοιχα στοιχεία Internal Marketing Mix</b>
Προϊόν / Υπηρεσία	Η εργασία,
Τιμή	Το κόστος ευκαιρίας από την εμπλοκή από την εργασία
Τόπος (κανάλια διανομής)	Χώροι ανταλλαγής πληροφορήσεως και συνδιαλλαγής με άλλους εμπλεκόμενους
Προώθηση (κυρίως μέσω διαφήμισης και προσωπικής πώλησης)	Η επικοινωνία και η πολιτική ανταμοιβών

Συνεπώς το internal marketing μήγμα αναπτύσσεται επί τη βάσει των αποφάσεων που αφορούν τις κάτωθι μεταβλητές:

- ⇒ ο σχεδιασμός προϊόντος προς τους εσωτερικούς πελάτες,
- ⇒ ο καθορισμός της τιμής / κόστους,
- ⇒ η δημιουργία συστήματος παράδοσης της υπηρεσίας,
- ⇒ η προώθηση/επικοινωνία προς τους εσωτερικούς πελάτες

Παραταύτα λόγω της άυλης φύσης του «προϊόντος» του Internal Marketing (π.χ. να εμφυσήσεις στους εργαζόμενους την έννοια του προσανατολισμού στον πελάτη), το παραπάνω internal marketing μήγμα, κρίνεται ότι πρέπει να επεκταθεί όπως αντίστοιχα συμβαίνει και στο marketing υπηρεσιών, με την προσθήκη των μεταβλητών:

- ⇒ physical evidence (παράμετροι «παραγωγής υπηρεσίας»)
- ⇒ Διαδικασίες
- ⇒ Άνθρωποι

## ⇒ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ

«Η επιτυχημένη επιχείρηση παροχής υπηρεσιών πρέπει πρώτα να πουλά την εργασία στους εργαζόμενους πριν να είναι σε θέση να πουλήσεις τις υπηρεσίες της στους πελάτες της».

Σε ένα στρατηγικό επίπεδο, ο σχεδιασμός τους «προϊόντος» πρέπει να απαντήσει σε ερωτήματα του τύπου: τι πωλείται σε αυτές τις αξίες και τι στάσεις απαιτεί προκειμένου να διευκολύνει την υλοποίηση του internal marketing προγράμματος. Σε τακτικό επίπεδο το προϊόν θα μπορούσε να περιλαμβάνει την εισαγωγή νέων τρόπων μετρήσεως της αποδόσεως των εργαζομένων ή νέους τρόπους χειρισμού των πελατών ή νέα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Σε ένα ακόμα πιο βασικό επίπεδο, το προϊόν του Internal Marketing για τους εργαζόμενους, είναι «η εργασία» συνοδευόμενη με βασικές δεξιοτεχνίες του εκπαιδευτικού προγράμματος. Από αυτή την οπτική γωνία το Internal Marketing προσπαθεί να σχεδιάσει τα προϊόντα/εργασίες έτσι ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες των εσωτερικών πελατών, ενώ οι υπεύθυνοι της υλοποίησής του, προκειμένου να διασφαλίσουν την αποδοχή του, θα πρέπει να επικεντρώνονται στα οφέλη που προσφέρει και όχι στα χαρακτηριστικά του. Τέσσερα συνιστώντα μέρη αποτελούν το προϊόν του Internal Marketing:

- η επιλογή του σωστού προσωπικού,
- τα αποτελέσματα της εκπαίδευσης,
- η αναγνώριση της ενδυνάμωσης και
- τα αποτελέσματα της ομαδικής εργασίας.

Σχεδιάζοντας το προϊόν στα πλαίσια του Internal Marketing μίγματος, θα πρέπει να έχουμε υπόψη ότι οι αξίες του προϊόντος που «πουλάμε» είναι η αλλαγή της συμπεριφοράς, τονίζοντας τις αξίες και τη στάση.

Αυτό που επιδιώκουμε είναι ο εργαζόμενος να αλλάξει τη στάση του και από μη υποστηρικτική ή αδιάφορη να μετατραπεί σε τουλάχιστον μερική υποστήριξη του προγράμματος κεντροποίησης έως σε πλήρη δέσμευση.

Συνεπώς αξίες και στάσεις που δεν βρίσκουν υποστήριξη και ανταπόκριση θα πρέπει να αντικατασταθούν με άλλες που βρίσκουν ανταπόκριση από τους εργαζόμενους και τους αθούν σε αλλαγή της συμπεριφοράς.

Χειριζόμενοι τις εργασίες ως προϊόντα σημαίνει ότι δεν εστιάζουμε μόνο στα καθήκοντα που απαιτούνται να επιτελεσθούν αλλά τα εξετάζουμε και από την πλευρά των εργαζομένων και της ικανοποίησης που αναζητούν από την εργασία τους.

Στα πλαίσια της Κεντροποίησης των στεγαστικών δανείων, η οποία αναφέρεται σε μερική αναδιοργάνωση της Τραπέζης και επηρεάζει ένα μέρος των εργαζομένων της, θα ήταν πιο αποτελεσματικό και ευχερέστερο να υλοποιηθεί εάν η εστίαση στα οφέλη περιοριζόταν κατ' αρχήν τουλάχιστον σε μη οικονομικές απολαβές των εργαζομένων. Προτείνεται να ασχοληθεί με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, αύξηση του επιπέδου των υπευθυνοτήτων των εργαζομένων και ενθάρρυνση στη συμμετοχή λήψης αποφάσεων, βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, δημιουργία των προϋποθέσεων για εξέλιξη των career paths κ.α. Ο χειρισμός των εργασιών ως «προϊόντα» είναι μία υπενθύμιση ότι αυτές θα πρέπει να λανσαριστούν σύμφωνα με όλους τους κανόνες marketing προκειμένου να προσελκύσουν το καλύτερο προσωπικό να τις στελεχώσει.

Πρέπει να έχουμε υπόψη μας ότι οποιοδήποτε πρόγραμμα Internal Marketing όσο καλά σχεδιασμένο και εάν είναι, πιοτέ δεν θα φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα εάν το «προϊόν» που σχεδιάζει δεν εφαρμόζει στην πράξη τα 3Rs προς τους εργαζόμενους, τα οποία ορίζονται ως ακολούθως:

⊕ **Reinforcement** Ενδυνάμωση, να υποστηρίζεις με συνέπεια και συνέχεια μία

κουλτούρα εστιασμένη στον πελάτη

- ⊕ **Respect** Σεβασμός, δώσε στους εργαζόμενους τα εργαλεία για να κάνουν τη δουλειά τους γρήγορα, εύκολα και αποτελεσματικά
- ⊕ **Recognition** Αναγνώριση, φρόντιση να μάθεις όταν κάνουν κάτι σωστά και αντάμειψε τους

#### ⇒ **Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΤΙΜΗΣ/ ΚΟΣΤΟΥΣ**

“Η τιμή της υπηρεσίας μπορεί να θεωρηθεί ως εργαλείο internal marketing στο τομέα των υπηρεσιών έτσι όπως ακριβώς είναι σημαντική και στο εξωτερικό marketing »

Η τιμή **P Price** αναφέρεται στο ψυχολογικό κόστος που προκύπτει από την υιοθέτηση νέων μεθόδων εργασίας, που πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου να επιτευχθούν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Η τιμή ορίζεται ως το κόστος ευκαιρίας της ενασχόλησης με αυτή την εργασία και ως τέτοιο είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να υπερτιμούν το κόστος ανάληψης νέων πρακτικών και επιπλέον αντιστέκονται στην αλλαγή. Προκειμένου να αποφευχθεί αυτή η κατάσταση, πρέπει να παρουσιασθούν πολύ καθαρά και αναλυτικά τα οφέλη από την υιοθέτηση νέων πολιτικών και να αντιμετωπιστούν θετικά οι φόβοι των εργαζομένων παρέχοντας τους την κατάλληλη πληροφόρηση.

Η αλλαγή της συμπεριφοράς που θέλει να επιφέρει το πρόγραμμα Internal Marketing τόσο στο χώρο των Καταστημάτων, της Διευθύνσεως Στεγαστικής Πίστεως και στις λοιπές εμπλεκόμενες Διευθύνσεις, δημιουργεί κόστη στους εσωτερικούς πελάτες που αφορά.

Αυτά τα κόστη πρέπει να πληρώσουν οι εσωτερικοί πελάτες για να υποστηριχθεί πλήρως το πρόγραμμα της Κεντροποίησης και ο internal marketer πρέπει να δώσει ένα σοβαρό λόγο,

μία αξία που οι εσωτερικοί πελάτες να πεισθούν ότι αξίζει το κόπο να την αποδεχθούν και να καταβάλλουν τις απαιτούμενες προσπάθειες.

Εάν οι εργαζόμενοι καταλάβουν ότι το κόστος ευκαιρίας της εργασίας υπερβαίνει τα αντιλαμβανόμενα οφέλη από αυτή τότε η όλη διαδικασία θα γίνει αντιληπτή ως «negative value». Συνεπώς δεν θα καταβάλλουν την απαιτούμενη προσπάθεια.

Οι υπεύθυνοι του Internal Marketing θα πρέπει να προσπαθήσουν να παρέχουν στους εργαζόμενους το κατάλληλο περιβάλλον το οποίο τους επιτρέπει να έχουν ελευθερία λόγου, προγράμματα κινήτρων για να ενισχύσουν τους εργαζόμενους να συνεισφέρουν με τις ιδέες τους, να μοιράζουν την πληροφορία και τη γνώση έτσι ώστε να μειώνεται το αντιλαμβανόμενο κόστος.

#### ⇒ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ / ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ

Η προώθηση συνίσταται από όλες εκείνες τις υποστηρικτικές ενέργειες που πρέπει να προβούμε προκειμένου να τονίσουμε το λόγο ή παρουσιάσουμε την αξία από την αλλαγή της συμπεριφοράς.

#### Επικοινωνία

Στα πλαίσια του Marketing μίγματος, η επικοινωνία αντιπροσωπεύει μία προωθητική ενέργεια με τη μορφή της διαφήμισης, της έμμεσης δημοσιότητας, της προσωπικής πώλησης (διαπροσωπικές παρουσιάσεις/επικοινωνίες) και προώθηση πωλήσεων (κίνητρα αγοράς), η οποία χρησιμοποιείται από τους marketers προκειμένου να επηρεάσουν τους δυνητικούς ή τους υφιστάμενους πελάτες να συμπεριφερθούν με ένα επιθυμητό τρόπο, όπως για παράδειγμα να προβούν σε αγορές των υπηρεσιών ή των προϊόντων που η επιχείρηση έχει διαθέσει στην αγορά.

Σε καταστάσεις κατά τις οποίες μία υπηρεσία ή ένα πρόγραμμα εξαρτάται εν μέρει ή ολοσχερώς από την απόδοση των εργαζομένων για την επιτυχή του έκβαση, οι επικοινωνιακές και οι προωθητικές ενέργειες θα πρέπει να συμπεριλαμβάνουν όχι μόνο την ενθάρρυνση των εξωτερικών πελατών να προβούν σε αγορές αλλά και των εσωτερικών πελατών να αποδώσουν με τον ενδεδειγμένο τρόπο

Προτείνεται οι εργαζόμενοι να είναι ενήμεροι για το σκεπτικό και το σκοπό των διαφημιστικών και πρωθητικών ενεργειών που λαμβάνουν χώρα κάθε στιγμή και οι διαφημιστικές καμπάνιες να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να προσελκύουν όχι μόνο την προσοχή των εξωτερικών πελατών και να παρακινούν τους δυνητικούς πελάτες να αποκτήσουν την υπηρεσία, αλλά επίσης να προσελκύουν και τους εργαζόμενους «ως πιθανά δευτερεύον κοινό» και να τους κινητοποιούν να αποδίδουν σωστά και εναρμονισμένα.

Προτείνεται επίσης η χρησιμοποίηση της «δημοσιότητας» μέσω εσωτερικών δημοσιεύσεων (περιοδικό Μαζί, Intranet κ.α.) καθώς και άλλων εγγράφων (επιστολές διοικήσεως προς το προσωπικό), η οποία να παρέχει επαναπληροφόρηση στους εργαζόμενους για τρέχοντα θέματα, την πτορεία και τα αποτελέσματα της κεντροποιήσεως καθώς επίσης και να ενδυναμώνει την αξιοπιστία της διαδικασίας αλλαγών. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι σημαντικό να δημοσιοποιούνται οι «γρήγορες νίκες» (quick wins) που θα επιφέρει η αλλαγή ούτως ώστε να κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι να καταβάλλουν ακόμα μεγαλύτερες προσπάθειες για την επίτευξη του τελικού στόχου.

Ένα από τα πλέον αποτελεσματικά μέσα επικοινωνίας για τη διαφήμιση νέων υπηρεσιών που προσφέρονται θεωρείται το Word of mouth. Στα πλαίσια ενός προγράμματος Internal Marketing προτείνεται η διενέργεια επαφών με τους «άτυπους ηγέτες» στους οποίους θα παρουσιαστούν εκτενώς τα οφέλη της Κεντροποιήσεως, ώστε αυτοί με τη σειρά τους να διαδώσουν με τον ανάλογο ενθουσιασμό και την αξιοπιστία που τους περιβάλλει, αυτή τη πληροφόρηση στις σφαίρες επιρροής τους. Εάν μπορείς να κάνεις τους υπαλλήλους να γίνουν υποστηρικτές των υπηρεσιών, τότε αυτοί θα γίνουν οι καλύτερη πηγή αναφοράς για αυτές.

Η διάχυση της επικοινωνίας προτείνεται να πραγματοποιείται σε μικρές και εύληπτες από τους εργαζομένους αναλογίες και σύμφωνα με τη ρήση «με μικρά χτυπήματα πέφτει η μεγάλη βαλανιδιά». Το Internal Marketing όμως είναι κάτι διαφορετικό και πιο σύνθετο από την εσωτερική επικοινωνία εφόσον η τελευταία είναι μονόδρομος από πάνω προς τα κάτω ροή πληροφόρησης, η οποία πρωτίστως διασφαλίζει ότι το προσωπικό διαθέτει την απαιτούμενη πληροφόρηση για να κάνει το δουλειά του σωστά.

Η επικοινωνία έχει χαρακτηριστεί ως κρίσιμο συστατικό καθώς υπάρχει σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων πρώτης γραμμής και των εργαζομένων σε υποστηρικτικές υπηρεσίες, πριν η υπηρεσία παραδοθεί στον πελάτη και μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών. Τα κανάλια επικοινωνίας και κοινωνικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ αυτών των μερών πρέπει να δημιουργηθούν ομαλά.

Ένα καλά σχεδιασμένο εσωτερικό πρόγραμμα προώθησης μπορεί να αποδώσει εξαιρετικά αποτελέσματα από τον αντίκτυπο που θα έχει στους εργαζόμενους. Μπορεί να κινητοποιήσει, να εκπαιδεύσει ή να βοηθήσει να αναπτυχθεί μία αίσθηση «ανήκειν» στον οργανισμό. Συχνά η διοίκηση της επιχειρήσεως έχει την τάση να ξεχνά ότι αυτές οι καμπάνιες είναι σημαντικές και προπάντων ότι αφορούν όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας του οργανισμού. Μία επικοινωνιακή καμπάνια η οποία χαρακτηρίζεται από έλλειψη αξιοπιστίας ή συνέπειας δεν είναι συμβατή με την ανάπτυξη μία θετικής κουλτούρας εντός του οργανισμού.

Οι αντιδράσεις, τα σχόλια και οι προσδοκίες των πελατών που λαμβάνονται από τους εργαζομένους πρώτης γραμμής δηλαδή τους Υπευθύνους Πελατείας Ιδιωτών και γενικά τους λειτουργούς των Καταστημάτων πρέπει να μεταφέρονται και να κοινοποιούνται τόσο στους υπεύθυνους για λήψη αποφάσεων όσο και τους εργαζόμενους υποστηρικτικών υπηρεσιών, ούτως ώστε κατόπιν συνεργασίας να διενεργούνται οι περαιτέρω βελτιώσεις και εξελίξεις των προϊόντων και υπηρεσιών.

Το πρόγραμμα Internal Marketing θα πρέπει να κινητοποιεί τους εργαζομένους να «συλλάβουν» την πληροφορία μέσα και έξω από την εταιρία και να τους παρέχει πρακτικές διόδους (site για υποβολή προτάσεων, δημοσιοποίηση best practices, κινήσεις ανταγωνισμού στην περιοχή τους κ.α) για να μοιραστούν ότι γνωρίζουν με τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους, ούτως ώστε να μεγιστοποιήσουν τη διατήρηση της πληροφορίας, με τελικό αποτέλεσμα να βελτιστοποιηθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Αυτές οι πρακτικές δίοδοι μοιράσματος δίνουν την ευκαιρία όχι μόνο σε αυτούς που την μοιράζονται να αποκτήσουν γνώση αλλά και σε αυτούς που τη μοιράζουν, να τη τελειοποιούν. Η σύλληψη, το μοίρασμα και η διατήρηση της πληροφορίας είναι όλα θέματα που αντιμετωπίζονται στα πλαίσια του Knowledge management.

Το Knowledge management μπορεί να οριστεί ως:

*“attending to processes for creating, sustaining, applying, sharing and renewing knowledge to enhance performance and create value”*

Το knowledge management είναι η διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι διεγείρονται να συλλάβουν την πληροφορία από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες καθώς και κάθε είδους ενδιαφερόμενους προς τον οργανισμό (stakeholders), να μοιραστούν ότι γνωρίζουν και να μάθουν από και με τους άλλους και τέλος να τη διατηρήσουν μέσα στον οργανισμό.

Προφανώς αυτές οι πρακτικές θα οδηγήσουν στην απόκτηση μεγαλύτερης και εγκυρότερης πληροφόρησης για τους πελάτες και τις υπηρεσίες οι οποίοι θα δώσουν την ευκαιρία στους marketers να διαθέτουν επαρκείς και ακριβείς αναλύσεις της αγοράς και να εμπλουτίσουν τις ικανότητες των εσωτερικών πελατών να συναλλάσσονται με τους πελάτες τους.

Κατά συνέπεια η ποιότητα θα αναβαθμιστεί ακόμα περισσότερο κατά τη συναλλαγή με τους πελάτες, και θα επιφέρει την ενδυνάμωση της ικανοποίησης και τη πιστότητα του πελάτη και θα οδηγεί ευχερέστερα σε επαναληπτικές πωλήσεις.

Το σκεπτικό του μαθησιακού οργανισμού (learning organization) είναι στενά συνδεδεμένο στο σκεπτικό του knowledge management σχετικά με αντιλήψεις του μοιράζομαι το όραμα, της συνεχούς μάθησης και της οργανωσιακής μάθησης. Η εφαρμογή του σκεπτικού του

μαθησιακού οργανισμού μπορεί να ενσωματωθεί στην υλοποίηση ενός προγράμματος Internal Marketing, καθώς υποστηρίζεται ότι η μεταμόρφωση ενός οργανισμού σε μαθησιακό οργανισμό είναι ένα απαραίτητο βήμα για τη σωστή υλοποίηση του προγράμματος Internal Marketing.

Φαίνεται ότι άλλη μία δύναμη του σκεπτικού του Internal Marketing είναι ότι η συνεχής μάθηση των εργαζομένων μπορεί να αναπτυχθεί μέσω της υλοποίησης ενός προγράμματος Internal Marketing. Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι συνεχώς αξιολογούν τις εμπειρίες τους και τη απόδοσή τους και μαθαίνουν από αυτό, δίνει την δυνατότητα στον οργανισμό να γίνεται δυνατότερος, καθώς αυτό αποτελεί την core competence.

### Προώθηση

Η **P promotion- προώθηση** στα πλαίσια του Internal Marketing μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με το οποίο αντιμετωπίζονται κάποια προγράμματα από τους εσωτερικούς πελάτες στους οποίους αυτά απευθύνονται, να επηρεάσει τη συμπεριφορά τους και να τους ωθήσει να επανεξετάσουν την στάση τους.

Παρότι η γραπτή επικοινωνία είναι μέρος του προγράμματος internal marketing, εντούτοις ως περισσότερο στρατηγικής σημασίας προτείνονται οι παρουσιάσεις στο εμπλεκόμενο προσωπικό και τους λοιπούς εσωτερικούς πελάτες.

Η Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως, η Διεύθυνση Marketing, η Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού και η Διεύθυνση Προγραμματισμού και Αξιολογήσεως Καταστημάτων θα πρέπει να συνεργάζονται στενά έτσι ώστε η Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως να παρουσιάζει τα προγράμματά της στην Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού και τη Διεύθυνση Προγραμματισμού και Αξιολογήσεως Καταστημάτων, μετά η Διεύθυνση Προγραμματισμού και Αξιολογήσεως Καταστημάτων να παρουσιάζει το πλάνο ανάπτυξης των Καταστημάτων στη Διεύθυνση Ανθρωπίνου Δυναμικού και στη Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως κοκ. Από τις αλληλεπιδράσεις που θα δημιουργηθούν και τα σχόλια σε κάθε παρουσίαση, λαμβάνουν χώρα οι απαραίτητες τροποποιήσεις και αλλαγές που απαιτούνται προκειμένου τα

προγράμματα να προσαρμοστούν στις συνολικές ανάγκες της Τραπέζης και πιο αποτελεσματικά στην αποδοχή και υλοποίησή τους.

Προτείνεται επίσης η υιοθέτηση προγράμματος «κινήτρων κινητοποιήσεως» των εργαζομένων τα οποία –πέρα από τα οικονομικά- θα μπορούσαν να πάρουν τη μορφή βραβείων προς εργαζομένους που συμπεριφέρθηκαν με εξαιρετικό και ενδεδειγμένο τρόπο, διοργάνωση διαγωνισμών για την πρόταση καλύτερης λύσης σε ένα δύσκολα αντιμετωπίσιμο πρόβλημα, προγράμματα αναγνωρίσεως της συμβολής των εργαζομένων γιατί πληροφόρησαν του πελάτες για νέες υπηρεσίες η οποία δεν χρειάζεται να είναι πάντα οικονομική, αρκεί και ένα ευχαριστώ ή ένα email κ.α.

#### ⇒ Ο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΝΟΜΗΣ

*Ta πραγματικά κανάλια διανομής είναι ο τόπος όπου λαμβάνει χώρα η "value formation".*

Όσον αφορά το τέταρτο **P placement – διανομή**, επαναλαμβάνουμε ότι αυτό που πρέπει να «πουληθεί» δεν είναι το Έργο της Κεντροποίησης αυτό καθαυτό, αλλά οι αξίες και η αλλαγή της συμπεριφοράς των εσωτερικών πελατών/εργαζομένων στους οποίους έχουμε δώσει έμφαση, ούτως ώστε το πρόγραμμα της αλλαγής να γίνει αποδεκτό και να υλοποιηθεί αποτελεσματικά.

Ως κανάλια διανομής μπορούν να χρησιμοποιηθούν τα εκπαιδευτικά προγράμματα, τα team building σεμινάρια, διατμηματικές συνεργασίες, τα workshops για επίλυση θεμάτων, τα τυπικά και άτυπα κοινωνικά και πολιτιστικά συστήματα επαφής.

Προτείνεται να υιοθετηθούν πρακτικές συνδέσεως μεταξύ του προσωπικού πρώτης γραμμής (Υπεύθυνοι Πελατείας Ιδιωτών) με εργαζομένους υποστηρικτικών υπηρεσιών. Κατά αυτό τον τρόπο θα καλούνται περιοδικά οι εργαζόμενοι πρώτης γραμμής να επισκέπτονται υποστηρικτικές υπηρεσίες, ούτως ώστε να έρχονται σε επαφή με τους συναδέλφους που μεριμνούνε για την υλοποίηση των διαδικασιών χορηγήσεων και να γνωρίζουν εκ του

σύνεγγυς τον τρόπο που λειτουργούν, τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τέλος πως μπορούν από τη θέση που βρίσκονται να βοηθούν στην επίλυσή τους.

Επίσης προτείνεται κάθε τμήμα της Διευθύνσεως Στεγαστικής Πίστεως να προβλέπεται τρόπος να παρουσιάσει συνοπτικά και περιεκτικά μία εικόνα του τι κάνει και ποιος το κάνει και τι αναμένει για να το κάνει καλύτερα. Αυτή η πρακτική μπορεί να υιοθετηθεί κατ' αρχήν είτε σε επίπεδο διατμηματικών σχέσεων μέσα στη Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως, είτε προς λοιπούς εμπλεκόμενους (π.χ. Διεύθυνση Νομικών Υπηρεσιών) όπου οι πιο επικοινωνιακοί εργαζόμενοι θα παρουσιάσουν σε 5-10 λεπτά τις αρμοδιότητές τους και θα απαντήσουν σε ερωτήσεις ή αντιδράσεις.

Κρίνεται επίσης ωφέλιμο αυτού του είδους η πληροφόρηση να παρέχεται και σε πιο μαζικό επίπεδο, επί παραδείγματι σε όλο το Δίκτυο Καταστημάτων όπου η σχετική πληροφόρηση θα εμφανίζεται στο Intranet της Τραπέζης.

Επίσης κρίνεται σκόπιμο στα πλαίσια του προγράμματος Internal Marketing να προβλέπονται τρόποι που να συνδέουν το προσωπικό των υποστηρικτικών υπηρεσιών της Διευθύνσεως Στεγαστικής Πίστης με του εξωτερικούς πελάτες. Ως τέτοιοι προτείνονται οι περιοδικές επισκέψεις των back office εργαζομένων στα Καταστήματα όπου καθήμενοι δίπλα στους Υπεύθυνους Πελατείας Ιδιωτών που εξυπηρετούν τους πελάτες, να ακούνε τη «φωνή του πελάτη» από κοντά και προσωπικά.

Ιδιαίτερη σημασία θα πρέπει επίσης να δοθεί και στην εκπαίδευση του προσωπικού –κυρίως της πρώτης γραμμής- όπου σε συνεργασία με τη Διεύθυνση Εκπαίδευσεως να σχεδιάζονται προγράμματα που θα εστιάζουν –όχι μόνο στα τεχνικά θέματα των στεγαστικών δανείων- αλλά και στον προσανατολισμό του Υπεύθυνου Πελατείας Ιδιωτών προς την εξυπηρέτηση εξωτερικών και εσωτερικών πελατών. Προτείνεται οι ενότητες των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα άπτονται θεμάτων που εμπίπτουν στις αρμοδιότητες της Διευθύνσεως Στεγαστικής Πίστεως (π.χ. σχεδιασμός προϊόντων) να αναλαμβάνονται από «star performers» που η ίδια θα ορίζει. Είναι πολύ σημαντικό να χρησιμοποιούνται από

καλύτεροι για να κάνουν την εκπαίδευση γιατί είναι πιο πιθανό, οι πιο ενθουσιώδεις να σκλαβώσουν την προσοχή των εκπαιδευόμενων και να δημιουργήσουν ενθουσιασμό για την υπηρεσία

Τέλος προτείνεται για κάποια εκ των σημαντικών θεμάτων που θα προκύψουν ή για ενδεχόμενες βελτιώσεις επί των διαδικασιών χορηγήσεως στεγαστικού δανείου να διοργανώνονται workshops με ευρεία συμμετοχή εμπλεκομένων. Εκτιμάται ότι είναι από τις πιο αποτελεσματικές πρακτικές για ανταλλαγή αξιόπιστης πληροφορήσεως και αναπτύξεως σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η σύγκληση, οι συμμετέχοντες και το αποτέλεσμα του workshop θα είναι χρήσιμο να δημοσιοποιείται (μέσω Intranet, εφημερίδας Μαζί κ.α.) σε όλους τους εμπλεκόμενους με τα στεγαστικά δάνεια.

Γενικά το να χτίζεις τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων σε όλο το φάσμα του χώρου εργασίας, τους κάνει να αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι μεταξύ τους και με τον οργανισμό.

Η διάχυση της πληροφορίας σε όλα τα τμήματα είναι συστατικό-κλειδί έτσι ώστε να ξέρουν όλοι τι κάνουν οι υπόλοιποι στον οργανισμό.

Η αξία αυτών των προγραμμάτων είναι ότι δημιουργούν συναισθηματική ταύτιση με το υπόλοιπο προσωπικό, ενδυναμώνουν την ομαδική εργασία και την αίσθηση του κοινού σκοπού. Σε συνδυασμό με την εσωτερική επικοινωνία, ενισχύουν τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Και τέλος αυτό είναι που συνδέει τους εργαζόμενους μέσα στον οργανισμό.

Δεν έχει σημασία εάν είναι χρηματοοικονομικές όπως στη περίπτωση της Τράπεζας, εκπαιδευτικές ή τουριστικές υπηρεσίες, πάντα υπάρχει ένα «εμείς» εναντίον «άλλων» μέσα στον οργανισμό.

Ο καθένας πρέπει να καταλάβει που ο ίδιος βρίσκεται και που οι υπόλοιποι συνάδελφοί του στον οργανισμό και πως πρέπει να δουλεύουν όλοι μαζί προς τους κοινούς στόχους και να βρίσκονται στην «ίδια σελίδα». Εδώ ξανά η επικοινωνία παίζει ένα σημαντικό ρόλο στο να γεφυρώσει τις διαφορές και να χτίσει τις συνδέσεις. Ένας από τους τρόπους είναι οι ανοικτές συναντήσεις προσωπικού όπου καλούνται εκπρόσωποι από άλλες Διευθύνσεις

παρακολουθήσουν τις συναντήσεις ενός τμήματος ώστε να μάθουν τι τρέχει και να μοιραστούν τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν.

Αυτό δεν σημαίνει ότι θα εξαφανιστούν οι διαφωνίες που ανακύπτουν λόγω διαφορετικών εσωτερικών πολιτικών, αλλά βοηθάνε να μειωθούν και να δουλέψουν όλοι μαζί για να πάει ο οργανισμός μπροστά.

Προτείνονται τρεις τρόποι για να επιτευχθεί η αποδυνάμωση της τάσης να χτίζονται τείχη προστασίας:

**■ Δημιουργία όσο το δυνατόν περισσότερων forums για ανταλλαγή πληροφόρησης.**

Όσοι περισσότεροι γνωρίζουν τους στόχους της Κεντροποίησεως ως ολότητα και πόσο κάθε τμήμα συνεισφέρει στην επίτευξή τους, τόσο λιγότερο θα αισθάνονται ότι χρειάζεται να προστατευθούν και να χτίσουν τείχους. Όπως ακριβώς σε μία ομάδα ποδοσφαίρου όλοι γνωρίζουν τα πλάνα και πως θα επιτύχουν έτσι και στην περίπτωση της Τράπεζας, η επίτευξη των στόχων δε πραγματοποιείται με το να συγκρατείς την πληροφόρηση και την βοήθεια προς τον άλλο.

**■ Εφαρμογή προληπτικής ανταλλαγής πληροφόρησης.**

Δεν πρέπει να αναμένεται ότι οι συνάδελφοι θα ζητήσουν την απαιτούμενη πληροφόρηση.

Πρέπει να τους προσφέρεται. Ακόμα και πριν την χρειαστούν. Ακόμα και πριν καταλάβουν ότι τη χρειάζονται.

Πρέπει να ανευρεθούν τρόποι όπου η πληροφορία, τα στατιστικά, τα data θα βοηθήσουν στη δουλειά τους και θα τους προσφερθούν έτσι όπως ακριβώς προσφέρεται ένα προϊόν σε ένα πελάτη. Το ενδιαφέρον θα εκτιμηθεί και το «άνοιγμα» θα το ανταποδώσουν ρίχνοντας τους τοίχους τους

**■ Δημιουργία ή συνεισφορά σε ένα περιβάλλον στο οποίο το status είναι να μοιράζεσαι ελεύθερα και να μην χτίζεις τοίχους.**

Πλάνα ανταμοιβής εργαζομένων που φροντίζουν για την επιτυχία των στόχων της βρεθούν απομονωμένοι. Πρέπει να γίνει ξεκάθαρο ότι τέτοια συμπεριφορά σαμποτάρει τους στόχους και από την άλλη οι συνάδελφοι που μοιράζονται την πληροφορία να αντιμετωπίζονται ως σημαντικοί πελάτες που συνεισφέρουν στην επιτυχία.

#### ⇒ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ PHYSICAL EVIDENCE

Η «φυσική μαρτυρία» ή αλλιώς ορίζεται ως υλική, αναφέρεται στο περιβάλλον μέσα στο οποίο η υπηρεσία προσφέρεται, εκεί όπου διενεργούνται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ προσωπικού επαφής και πελατών και εκεί όπου τοποθετούνται όλα τα υλικά αγαθά που διευκολύνουν την παράδοση ή την επικοινωνία της υπηρεσίας. Η «φυσική μαρτυρία» διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες, ήτοι την ουσιαστική και την περιφερειακή (essential & peripheral physical evidence).

Η ουσιαστική φυσική μαρτυρία αναφέρεται στο περιβάλλον εργασίας εντός του οποίου παραδίδεται η υπηρεσία. Στα πλαίσια του Internal Marketing, το «εργασιακό περιβάλλον» συμπίπτει με το κανονικό περιβάλλον εργασίας, συνεπώς δεν είναι τόσο σημαντικό όσο είναι αντιστοίχως στο εξωτερικό marketing υπηρεσιών, διότι αυτό στις πλείστες των περιπτώσεων δεν είναι δυνατόν να διαφοροποιηθεί.

Η περιφερειακή φυσική μαρτυρία αναφέρεται σε όλα εκείνα τα «μηνύματα/συνθήματα» που αναφέρονται και περιγράφουν το τρόπο με τον οποίο θα παραδίδεται η υπηρεσία στον πελάτη. Αυτού του είδους τα απτά συνθήματα είναι πιο σημαντικά στο internal marketing, σε αντίθεση με ότι συμβαίνει στο εξωτερικό marketing υπηρεσιών. Ένα από τα πιο σημαντικά απτά στοιχεία στο internal marketing είναι η γραπτή επικοινωνία με τη μορφή επισήμων εγγράφων. Έγγραφα, τα οποία αφορούν την ανακοίνωση και περιγραφή της εφαρμογής νέων πολιτικών (π.χ. Νέος Κανονισμός πιστωτικής πολιτικής), στην αλλαγή των υφιστάμενων πολιτικών (π.χ. Εγκύκλιοι τροποποιήσεως της τιμολογιακής πολιτικής) είναι σημαντικά, διότι εάν αναμένεται οι εργαζόμενοι να αλλάξουν ή να προσαρμόσουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν μέχρι τώρα και να ανταποκριθούν σε συγκεκριμένα πρότυπα

συμπεριφοράς, τότε είναι απαραίτητη η έγγραφη δικαιολόγηση (documentation) και ο τρόπος παρουσίασή τους.

Ηδη στην Alpha Bank δημοσιεύονται στο Intranet όλες οι επίσημες μορφές έντυπης επικοινωνίας (Εγκύλιοι, Κανονισμοί, Ανακοινώσεις, Επιστολές Διοικήσεως κ.α.)

Στα πλαίσια του προγράμματος Internal Marketing της Κεντροποιήσεως Στεγαστικών Δανείων προβλέπεται επιπλέον η ηλεκτρονική Κωδικοποίηση Προϊόντων και Διαδικασιών Στεγαστικών Δανείων, όπου θα περιγράφονται -εν είδη ηλεκτρονικού εγχειριδίου- τα χαρακτηριστικά οι όροι και οι προϋποθέσεις χορηγήσεως προϊόντων στεγαστικής πίστεως και επιπροσθέτως βήμα-βήμα η διαδικασία παραδόσεως ενός στεγαστικού δανείου με βάση το νέο σύστημα ηλεκτρονικής διαχειρίσεως των διαδικασιών (work flow).

Επιπλέον υλοποιείται η ηλεκτρονική κωδικοποίηση όλων των συμβατικών εγγράφων, με τη μορφή ηλεκτρονικού «library» το οποίο παρέχει στους λειτουργούς πρώτης γραμμής και υποστηρικτικών υπηρεσιών την εύκολη πρόσβαση και αναζήτηση των κατάλληλων συμβατικών εγγράφων, όχι μόνο των ισχουουσών αλλά και των προηγουμένων.

Τέλος, προβλέπεται ο ανάπτυξη νέων και η βελτίωση υφιστάμενων εργαλείων πωλήσεως τα οποία θα διευκολύνουν την πλήρη και διάφανη πληροφόρηση των πελατών επί των στεγαστικών δανείων (υπολογισμοί δόσεων και δαπανών, προσυμβατική ενημέρωση κ.α.).

Στα ίδια πλαίσια, θα προσφέρεται επιπλέον η δυνατότητα στον Υπεύθυνο Πελατείας Ιδιωτών, ανάλογα με τα προσωπικά στοιχεία που θα του παρέχει ο πελάτης και την περιγραφή της στεγαστικής του ανάγκη, να του προτείνονται μέσω μηχανογραφικού συστήματος όλες οι εναλλακτικές λύσεις που ταιριάζουν στον συγκεκριμένο πελάτη και την ανάγκη του.

#### ⇒ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Η διαδικασία αναφέρεται στο «πώς» ο πελάτης παραλαμβάνει τελικά την υπηρεσία. Στην περίπτωση της Κεντροποίησης των Στεγαστικών Δανείων η διαδικασία χορηγήσεως αλλάζει εκ βάρθρων, και οι εμπλεκόμενοι πρώτης γραμμής και υποστηρικτικών υπηρεσιών θα πρέπει να προσαρμοστούν σε έναν τελείως νέο τρόπο εργασίας. Με το ζήτημα

αναδιοργάνωσης των διαδικασιών ασχολείται η Ομάδα Έργου Κεντροποίησης Στεγαστικών Δανείων.

Αυτό που θα πρέπει να επικοινωνηθεί στα πλαίσια του Internal Marketing προγράμματος είναι τα οφέλη που θα απολαύσουν οι άμεσα εμπλεκόμενοι, από την υλοποίηση της κεντροποίησης, ενδεικτικά αναφέρουμε:

- Η τυποποίηση των διαδικασιών και η ένταξή τους σε ηλεκτρονική σύστημα διαχείρισης επιτρέπει την πιο εύκολη, ταχεία και κατευθυνόμενη διεκπεραίωση τους.
- Μειώνει τη πιθανότητα του λάθους, συνεπώς μειώνει το άγχος των εργαζομένων
- Διευκολύνει τη ροή απαιτούμενης πληροφόρησης, διευκολύνοντας τον τρόπο εργασίας και αναβαθμίζοντας την ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη.
- Εισάγει νέο σύστημα παρακολουθήσεως και αξιολογήσεως της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο είναι αντικειμενικό, διαφανές και αξιοκρατικό.

Προκειμένου να γίνει πιο εύκολα αποδεκτή η διαδικασία της Κεντροποίησεως, έχει αποφασιστεί ότι το λανσάρισμά της στα Καταστήματα θα γίνει σταδιακά, ούτως ώστε να αξιολογηθούν τα αποτελέσματά της και να επέλθουν τυχόν απαιτούμενες βελτιώσεις άμεσα και πριν την επόμενη ένταξη νέων Καταστημάτων.

Είναι σημαντικό σε αυτή τη φάση να σχεδιαστεί ο τρόπος που θα συλλέγονται τα σχόλια και οι παρατηρήσεις (feedback) κυρίως των Υπευθύνων Εξυπηρετήσεως Πελατείας και των Διευθυντών Καταστημάτων και πως αυτά θα χειρίζονται αποτελεσματικά, ούτως ώστε από τη μία πλευρά να γίνει άμεσα αντιληπτός από τη Διεύθυνση Στεγαστικής Πίστεως ο αντίκτυπος που θα έχει σε όσους εφαρμόζεται και από την άλλη ει δυνατόν να ελέγξει τη διαρροή αρνητικών σχολίων και «word of mouth» προς του υπόλοιπους.

#### ⇒ ΑΝΘΡΩΠΟΙ

Η παράμετρος «άνθρωποι» αναφέρεται τόσο σε αυτούς που παραδίδουν την υπηρεσία όσο και σε εκείνους που τη λαμβάνουν και έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τη αντίληψη του πελάτη για την ποιότητά της. Οι εργαζόμενοι γενικά επιδεικνύουν την τάση να επηρεάζονται κυρίως από τους άμεσους προϊσταμένους τους.

Όταν απαιτείται διατμηματική συνεργασία π.χ. στα πλαίσια της Διευθύνσεως Στεγαστικής Πίστεως για την παροχή της υπηρεσίας, υπάρχει μεγάλη πιθανότητα αυτή να μην αποβεί αποτελεσματική ακριβώς γιατί τα τμήματα βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο. Η λύση σε αυτό είναι να υπάρξει αποφασιστική θέση της Διευθύνσεως η οποία να επιβάλλει τη συμμόρφωση και τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων.

Μεγαλύτερης σημασίας είναι και η επιπλοκή που παρουσιάζεται όταν αναφερόμαστε στο θέμα της βελτίωσης της απόδοσης των Υπευθύνων Πελατείας Ιδιωτών. Σε αυτή την περίπτωση ο ρόλος της επικοινωνίας είναι σημαντικός και το πιο πρόσφορο μέσο είναι οι άμεσοι προϊστάμενοι τους και οι Διευθυντές των Καταστημάτων. Οι τελευταίοι με τη σειρά τους πρέπει να κινητοποιούνται από τις διοικητικές υπηρεσίες (Δ/νση Στεγαστικής Πίστεως, Αξιολογήσεως και προγραμματισμού Καταστημάτων κ.α.). Μία άμεση επικοινωνία μεταξύ διοικητικών υπηρεσιών και προσωπικού πρώτης γραμμής πιθανών να βοηθάει, αλλά σίγουρα δεν είναι επαρκές για την υλοποίηση των προγραμμάτων Internal Marketing. Σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσουν τα συνεχή σεμινάρια που διεξάγονται στους Διευθυντές των Καταστημάτων σχετικά με θέματα διαχειρίσεως των πωλήσεων, κινητοποιήσεως του προσωπικού, αξιολογήσεως των υφισταμένων κ.α.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10

## ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ INTERNAL MARKETING

Ο έλεγχος της διαδικασίας εφαρμογής των προγραμμάτων Internal Marketing αντιπροσωπεύουν το τελευταίο βήμα το οποίο ασχολείται με την μετρηση της αποτελεσματικότητας και της λειτουργικότητας της, τη λήψη διορθωτικών ενεργειών και των ενεργειών και μεθόδων που τυχόν πρέπει να επαναληφθούν.

Είναι βασικό να γίνει συνείδηση στους υπευθύνους ότι μετράται το κατά πόσον επιτεύχθηκαν οι στόχοι του οργανισμού και όχι η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας επικοινωνίας. Μεθοδολογίες όπως employee attitude surveys είναι χρήσιμες για να παρακολουθήσεις την εξέλιξη και περαιτέρω ανάπτυξη του προγράμματος.

Προτείνεται επίσης να παρακολουθείται στενά η απήχηση που θα έχουν τα εκπαιδευτικά προγράμματα ούτως ώστε από τη μία πλευρά να ανταποκρίνονται στις πραγματικές μαθησιακές ανάγκες του προσωπικού και από την άλλη να ικανοποιεί τους στόχους της Κεντροποιήσεως. Τα φύλλα αξιολογήσεως των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που συμπληρώνονται από τους συμμετέχοντες θα πρέπει να συλλέγονται, να αξιολογούνται συστηματικά και επί τη βάσει αυτών να προωθούνται βελτιώσεις ή τυχόν τροποποιήσεις.

Θα είναι εξίσου χρήσιμο να αξιολογείται και η απόδοση των εκπαιδευομένων και ο βαθμός που έχουν ενστερνιστεί τις απαιτούμενες γνώσεις, στάσεις και συμπεριφορές, ούτως ώστε να αξιολογούνται κατά πόσον μπορούν να ανταποκριθούν στα νέα τους καθήκοντα ή εάν χρήζουν περαιτέρω εκπαιδεύσεως.

Προτείνεται, η διενέργεια mystery shopping κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Παραταύτα θεωρείται ότι είναι αμφίβολο ότι θα γίνει εύκολα αποδεκτό και σε περίπτωση που εφαρμοστεί θα πρέπει να σχεδιαστεί με ιδιαίτερη προσοχή ούτως ώστε να μην προκαλέσει αρνητικές αντιδράσεις στο Δίκτυο των Καταστημάτων.

Προτείνονται οι ανοικτές συζητήσεις με το προσωπικό στις οποίες θα πρέπει να συζητούνται με ειλικρίνεια τα αποτελέσματα της Κεντροποίησης, ποιες προσπάθειες Internal Marketing αποδίδουν, ποιες όχι και τι πιθανών χρειάζεται να γίνει περαιτέρω. Το να μοιράζεται αποτυχίες και επιτυχίες (θα τις ονομάσουμε μαθησιακές εμπειρίες) βοηθάει στο να καταλάβουν όλοι τις επιπλοκές της επιχείρησης στις διάφορες υπηρεσίες και τι είναι αποδεκτό από τους πελάτες και τι όχι. Είναι μοναδική εμπειρία για επίλυση προβλημάτων.

Η ειλικρίνεια στην επικοινωνία είναι απλά σημαντική για την εταιρία.

Ένας τελευταίος τρόπος που προτείνεται για να αξιολογούνται οι ενέργειες Internal Marketing είναι μέσω των ερευνών στην πελατειακή βάση των στεγαστικών δανείων, όπου θα μετράται τι τελικά αντιλαμβάνονται οι πελάτες από τη στάση και τη συμπεριφορά του προσωπικού πρώτης γραμμής καθώς και από την ποιότητα των διαδικασιών και το χρόνο παραδόσεως του προϊόντος από τις υποστηρικτικές υπηρεσίες. Θα πρέπει να μετράται εάν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και εάν αποτελεί διαφοροποίηση της Alpha Bank από τον ανταγωνισμό. Σε περίπτωση που εντοπίζονται ασυμβατότητες και κενά στην εξυπηρέτηση του πελάτη θα πρέπει να αξιολογούνται ούτως ώστε να κρίνεται εάν είναι δυνατόν να καλυφθούν, με ποιο τρόπο και με τι κόστος.

Έχει ήδη τονιστεί ότι η λειτουργία του εξωτερικού marketing με το εσωτερικό είναι πανομοιότυπες. Κάποιοι διατείνονται ότι η συμβολή του Internal Marketing είναι λιγότερο καθορισμένη και πιο δύσκολη να μετρηθεί ως προς τα αποτελέσματά της άρα είναι πιο σημαντικό να μαρκεταριστεί αποτελεσματικά. Αυτό υπονοεί ότι πρέπει να πάρουμε το χρόνο μας για να έχουμε απήχηση, να τοποθετηθούμε, να “πακεταριστούμε”, να γίνει το merchandising και τελικά να πωλήσουμε.

Εν κατακλείδι η υλοποίηση ενός μελετημένου προγράμματος Internal Marketing εστιάζει προς τους πελάτες και τους εργαζομένους και απαιτεί την ενίσχυση τριών συνδέσεων με κριτική σημασία

- ❖ να συνδέσει τον εργαζόμενο με τον οργανισμό
- ❖ να συνδέσει τους εργαζόμενους μεταξύ τους
- ❖ να συνδέσει τους εργαζόμενους με τους πελάτες

Ο προσανατολισμός των εργαζομένων ξεκινάει με το να συνδέσει τους εργαζομένους με τον οργανισμό έτσι ώστε να ταιριάζουν με το scope (big picture) και να καταστήσει σαφές τι αναμένεται από αυτούς ούτως ώστε να βοηθήσουν να επιτύχει ο οργανισμός την αποστολή και τους στόχους.

Η αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών απαιτεί την αποτελεσματική συνεργασία/σύνδεση μεταξύ των εργαζομένων πρώτης γραμμής και προσωπικού υποστηρικτικών υπηρεσιών και τον εναρμονισμό μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών/λειτουργιών οι οποίοι είναι σημαντικές για την δημιουργία και τη διατήρηση σχέσεων με τους πελάτες. Εάν πρόκειται οι στρατηγικές του οργανισμού να εφαρμοστούν πιο αποτελεσματικά τότε θα πρέπει να αντιπαρέλθουν τις διατμηματικές διαμάχες και την ανάγκη για πιο αποτελεσματική διατμηματική επικοινωνία.

Η ικανότητα ενός εργαζομένου να επηρεάσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των άλλων μέσα στον οργανισμό θεωρείται ως προαπαιτούμενο για την ικανοποίηση του εξωτερικού πελάτη. Μόνο εάν οι εσωτερικές πελατειακές σχέσεις λειτουργούν ικανοποιητικά είναι δυνατόν η ποιότητά του αποτελέσματος να είναι εξαιρετική και έτσι να δημιουργεί ικανοποιημένους εάν όχι ενθουσιώδεις εξωτερικούς πελάτες.

©

## Βιβλιογραφία

1. *Light their Fire: Susan M. Drake, Mishelle J. Gulman, Sara M. Roberts*  
*Published by Dearborn Trade Publishing, 2005*
2. *Inside- Out Marketing, How to create an Internal Marketing Strategy, Michael Dunmore, Published by Kogan Page Limited, 2002*
3. *Internal Marketing – Tools and concepts for customer-focused management, Pervaiz K. Ahmed, Mohammed Rafiq. Published by Elsevier Butterworth Heinemann, 2002 &2004*
4. *Ηγεσία, Ο δρόμος της διάκου επιτυχίας, Δ. Μπουραντάς, Εκδόσεις Κριτική, 2005*
5. *Big Ideas in services marketing, Berry L Journal of Service Marketing, Vol1 No1, 1987*
6. *Marketing Services – Competing Through Quality, Berry L. and Parasuraman, The Free Press, New York, 1991*
7. *From Marketing Mix to Relashionship Marketing, Towards a paradigm shift in Marketing, Christian Gronroos, Management Decisions Volume 32,Number 2, 1994, Copyright MCB University Press ISSN 0025-1747*
8. *Internal Marketing: The Prescription for Dialysis Center Success, Dawn Oetjen, Timothy Rotarius, Ocrober 2002 Volume 31 number 10, Dialysis & Transplantation*
9. *The need for Internal marketing, Carol Samms of Through the Loop Consulting, Pool Winter 1999*
10. *The Internal marketing and the Commitment of the Employees when managing the Customer-Oriented business, Pentti Jarvi, School of Business and Economics, University of Jyvaskyla, Finland*
11. *Internal Marketing and customer driven wavefronts, R.F. Brooks, I.N.Lings, M.A.Botschen, The service Industries Journal, vol.19 No4, 1999*
12. *The managerial Implications of the learning organization: a new tool for internal marketing, D.J. Cahill, Journal of services marketing Vol 9 No4, 1995*
13. *Internal marketing: The neglected marketing mix, Dr N. Roberto and A. Roberto, www.moneyINQ7.net, 2005*



14. *Getting the support of partners and colleagues*, A. Stein, *Professional Marketing*, Vol 11 Issue 4, 2003
15. *Change Marketing, The universal truths for marketing the benefits of a major merger/acquisition*, The Bedford Group, June 2002
16. *Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension*, Mohament Rafiq and Pervaiz Ahmed, *Journal of services marketing*, vol 14 No 6 2000
17. *When Customer Disappoint: A model of Relational Internal marketing and Customer Complaints*, S. J. Bell. B.Menguc. S.L. Stefani, *Journal of the Academy of marketing Science*, Vol 32, No 2 2004
18. *Internal Marketing: review on a broadened concept and its operationalisation*, S. Theopold, M. Schacerer, *DBA Anglia Business School, Research Paper 2*, 2002
19. *Internal marketing – a way of improving service quality*, A. Gudmundson, C.Lundberg, Etour, Ostersund, Sweden
20. *Internal Marketing (Change Management)* [www.cebuc.com](http://www.cebuc.com)
21. *Marketing to your Internal Clients*, Ellen Schweppe, [www.ifinancialmarketing.com](http://www.ifinancialmarketing.com)
22. *More tips for Internal Customer Service, Satisfied employees mean satisfied customers*, Scott Miller
23. *Building Internal Support*, S. Collins, ClubMom-inc, 2004
24. *34 Ideas for promoting your intranet*, J. Robertson, Step two Designs Pty, Australia, April 2003
25. *Have you sold your Internal Customers?*, J. Jantsch, UK Web Design Company, 2004
26. *How to ..... influence employee behaviour through internal marketing*, 2003, This article appeared in *Personnel Today magazine*
27. *Internal Marketing Lessons*, [www.marketingteacher.com](http://www.marketingteacher.com)
28. *Quality Service marketing, internal marketing and internal communication*, 2005
29. *Making Internal marketing Work*, M. Guillemette, *The American Institute of Certified Public Accountants*, 2005



30. *The Development and Emergence of the Internal Marketing Concept*, Jen-te YANG,  
National Kaohsiung Hospitality College, 2003
31. *Making Marketing a College-Wide Exercise*, www.Heist.co.uk , institution Bury College
32. *The importance of positive internal marketing*, David Singer, a publication of the world  
Chiropractic Alliance, 1998
33. *Internal Marketing, Principles of services marketing*, Adrian Parlmer, McGraw-Hill 2001
34. *Why employee branding is so important*, www,inroads.cc, 2001
35. *Internet Banking:Transalating e-Business into action*, M.Frigo, P. Pustorino, G. Krull,  
Bank Accounting and Finance, Summer 2001 v14 i4
36. *Internal Services Marketing*, B. Collins, A. Payne, European Management Journal, swp  
59/91, 1991
37. *Internal Marketing: a new perspective for human resource management*, B. Collins and  
A Payne, European Management Journal, Vol9 No3 1991
38. *Service firms: Interdepedence of external and internal marketing strategies*, J.P. Flipo  
European Journal of Marketing, Vol 20, No8 1986
39. *Internal Marketing and organizational behaviour: a partnership in developing customer-  
conscious employees at every level*, Journal of Business Research, vol 20,No 1, 1999
40. *Employee attitudes and responses to internal marketing*, G Hogg and S. Carter Internal  
marketing: Directions for management, Routledge,London 2000
41. *Marketing for hospitality and tourism 3e, . Chapter 10 Internal Marketing*, Philip Kotler, J  
Bouwen, J. Makens. 2003 Pearson Education Inc
42. *The importance of Internal Relationship Marketing for External Relationship Success*,  
Veronica Liljander, 2003, Eds Relationship marketing:Gaining Competitive Advantage  
through Customer Satisfaction and Customer Retention, Springer Verlag:Berlin 159-192

