

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ: Η Επίδραση στον Ελληνικό
Τραπεζικό Κλάδο**

Ιωάννης Κουκορέμπας

**Επιβλέπων Καθηγητής
κα Αντιγόνη Κυρούση**

Μάιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ: Η Επίδραση στον Ελληνικό
Τραπεζικό Κλάδο**

Ιωάννης Κουκορέμπας

**Επιβλέπων Καθηγητής
κα Αντιγόνη Κυρούση**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2018

Περίληψη

Το ψηφιακό περιβάλλον έχει μεταβάλλει τις περισσότερες από τις καθημερινές συναλλαγές των καταναλωτών. Στη σύγχρονη εποχή ο πελάτης μπορεί να προβεί στην αγορά των επιθυμητών προϊόντων και υπηρεσιών, μέσω του διαδικτύου, από οπουδήποτε βρίσκεται, χρησιμοποιώντας το κινητό του τηλέφωνο, τον υπολογιστή του ή άλλη «έξυπνη» (smart) συσκευή.

Στα πλαίσια αυτά η ψηφιακή εποχή έχει επεκταθεί και στη διεκπεραίωση των τραπεζικών συναλλαγών. Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να εξεταστεί η εφαρμογή του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, προσδιορίζοντας τα χαρακτηριστικά των πελατών που ήδη χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά μέσα για τη διεκπεραίωση των τραπεζικών συναλλαγών τους, και μελετώντας την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στη διεύρυνση της χρήσης τους.

Summary

Digital environment has changed most of consumer's daily transactions. Nowadays, customers are able to buy the desired goods and services, by using computers, mobile phones, or other «smart» devices connected to internet.

Under these circumstances, digital era has been expanded in banking transactions, too. The basic purpose of this research is to examine the application of electronic marketing in the Greek banking system, by defining the characteristics of customers that already use electronic devices for processing banking transactions, and by studying the impact of external environment to the expansion of their use.

Ευχαριστίες

Τη διατριβή μου θα ήθελα να την αφιερώσω στη σύζυγό μου Αγγελική για τη στήριξη της επιθυμίας μου να συνεχίσω τις σπουδές μου αλλά και για τη δύναμη που μου έδινε όλο αυτό το διάστημα, καθώς επίσης και στα παιδιά μου, τη Δήμητρα και τον Πάνο, για το χρόνο που τους στερήσα από το να είμαι κοντά τους.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου Δρ. Αντιγόνη Κυρούση για την πολύτιμη καθοδήγηση και υποστήριξη που μου πρόσφερε στην ολοκλήρωση αυτού του σύνθετου έργου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους συναδέλφους μου, χωρίς τη βοήθεια των οποίων θα ήταν αδύνατη η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
1.1	Προσδιορισμός του Προβλήματος.....	1
1.2	Η Σχετική Διεθνής Εμπειρία στην Προσέγγιση του Προβλήματος.....	2
1.3	Ο Σκοπός της Διατριβής.....	2
1.4	Η Θέση της Διατριβής.....	3
1.5	Οι Περιορισμοί της Διατριβής.....	3
1.6	Η Περιγραφή της Γενικής Μεθοδολογίας, Μεθόδου και Προσέγγισης της Διατριβής.....	3
2	Βιβλιογραφική Επισκόπηση	5
2.1	Η Εξέλιξη της Χρήσης του Διαδικτύου στην Ελλάδα.....	5
2.2	Συναλλαγές μέσω Διαδικτύου	6
2.2.1	Οι συναλλαγές μέσω διαδικτύου στην Ελλάδα.....	6
2.2.2	Τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου στην Ελλάδα.....	7
2.3	Εταιρική Στρατηγική και Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ.....	8
2.3.1	Στόχοι της στρατηγικής.....	8
2.3.1.1	Ικανοποίηση πελάτη	8
2.3.1.2	Αξία και ικανοποίηση πελάτη	9
2.3.1.3	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	9
2.3.2	Το Μείγμα Μάρκετινγκ στο Ηλεκτρονικό Περιβάλλον	11
2.3.3	Διαδραστικό Μάρκετινγκ	12
2.3.4	Το Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ στις Ελληνικές Τράπεζες	14
2.3.4.1	Η πρόκληση της εφαρμογής	14
2.3.4.2	Τα οφέλη της εφαρμογής	15
2.3.4.3	Οι παράμετροι που επηρεάζουν την εφαρμογή	16
3	Μεθοδολογία	18
3.1	Ερευνητικά Ερωτήματα.....	18
3.2	Μεθοδολογία.....	21
3.2.1	Ερευνητική Μέθοδος.....	21
3.2.1.1	Μέθοδος συλλογής στοιχείων με την κατάρτιση ερωτηματολογίου.....	22
3.2.1.1.1	Ορισμός.....	22
3.2.1.1.2	Πλεονεκτήματα	22
3.2.1.1.3	Μειονεκτήματα	23
3.2.1.2	Δευτερογενής Έρευνα.....	24
3.2.1.2.1	Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος.....	24
3.2.1.2.1.1	Ορισμοί.....	25
3.2.1.2.1.2	Πλεονεκτήματα.....	26
3.2.1.2.1.3	Μειονεκτήματα.....	26
3.2.1.3	Σχεδιασμός έρευνας.....	28
3.2.1.3.1	Μέθοδος συλλογής στοιχείων με την κατάρτιση ερωτηματολογίου.....	28
3.2.1.3.2	Μέθοδος εφαρμογής μοντέλων ανάλυσης.....	29
4	Εμπειρική Εφαρμογή	32
4.1	Αξιολόγηση Στοιχείων Ερωτηματολογίου	32
4.2	Ανάλυση Δευτερογενών Στοιχείων.....	40
4.2.1	Ανάλυση Μικρο Περιβάλλοντος.....	40
4.2.2	Ανάλυση Μάκρο Περιβάλλοντος.....	45
5	Συμπεράσματα	50
5.1	Συμπεράσματα	50
5.2	Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	51
	Παραρτήματα	55
	Βιβλιογραφία	57

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Προσδιορισμός του Προβλήματος

Το περιβάλλον της ψηφιακής εποχής που δημιουργήθηκε από τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, επηρεάζει τη λειτουργία των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, τόσο όσον αφορά το διοικητικό τομέα (οικονομικές υπηρεσίες, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού κ.λ.π.) όσο και τον εμπορικό. Ο κλάδος των ελληνικών τραπεζών δεν αποτελεί εξαίρεση από την ανάγκη προσαρμογής στις νέες συνθήκες που δημιούργησε η ψηφιακή εποχή. Αντίθετα, ως σημαντικός κρίκος της αλυσίδας του οικονομικού συστήματος καλείται να προσαρμοστεί άμεσα προκειμένου να ανταποκριθεί τόσο στις σύγχρονες ανάγκες των επιχειρήσεων, όσο και των ιδιωτών πελατών. Η προσαρμογή στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής προϋποθέτει το μετασχηματισμό της λειτουργίας των τραπεζών, με σκοπό την αποτελεσματική εφαρμογή του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, ώστε μέσω του διαδικτύου και των ηλεκτρονικών εφαρμογών που παρέχονται, να ικανοποιούνται οι ανάγκες και επιθυμίες των πελάτων, προσφέροντας υπηρεσίες και προϊόντα αξίας.

1.2 Η Σχετική Διεθνής Εμπειρία στην Προσέγγιση του Προβλήματος

Το ψηφιακό περιβάλλον και η ραγδαία επέκταση της χρήσης του διαδικτύου, έχουν επηρεάσει τη λειτουργία του τραπεζικού συστήματος σε παγκόσμιο επίπεδο. Διεθνώς, οι τράπεζες έχουν δημιουργήσει ειδικές μονάδες ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης των πελατών τους, οι οποίες λειτουργούν παράλληλα με την «παραδοσιακή» μορφή εξυπηρέτησης μέσω του δικτύου των καταστημάτων, υιοθετώντας ένα «υβριδικό» μοντέλο λειτουργίας. Για παράδειγμα η μεγάλη αμερικανική τράπεζα Citi, μεταξύ άλλων εφαρμογών, προσφέρει το «Citi Mobile App®» προβάλλοντας την ευκολία χρήσης και διαχείρισης των τραπεζικών συναλλαγών μέσω του κινητού τηλεφώνου. Αντίστοιχα, η ισπανική Santander προσφέρει ένα μεγάλο εύρος ηλεκτρονικών εφαρμογών («Banco Online»), μέσω των οποίων ο πελάτης μπορεί να εξυπηρετηθεί χρησιμοποιώντας το κινητό του τηλέφωνο, τον υπολογιστή του κ.λ.π. Σε διεθνές επίπεδο οι προσπάθειες του τραπεζικού μάνατζμεντ επικεντρώνονται στην ικανοποίηση των νέων αναγκών των πελατών, οι οποίες περιλαμβάνουν την ασφαλή ολοκλήρωση των τραπεζικών συναλλαγών από οπουδήποτε υπάρχει διαθέσιμη σύνδεση στο διαδίκτυο, όπως συμβαίνει και με τις υπόλοιπες εμπορικές συναλλαγές τους (π.χ. αγορές προϊόντων) οι οποίες μπορούν να ολοκληρωθούν ανεξάρτητα από την απόσταση μεταξύ αγοραστή και πωλητή.

1.3 Ο Σκοπός της Διατριβής

Με δεδομένο ότι οι ανάγκες των πελατών των ελληνικών τραπεζών δεν διαφέρουν από εκείνες των ξένων, βασικό σκοπό της παρούσας διατριβής αποτελεί η μελέτη των χαρακτηριστικών των πελατών που επιλέγουν τα ηλεκτρονικά κανάλια ως μέσα συναλλαγής, καθώς επίσης και η εφαρμογή του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ στο ελληνικό τραπεζικό σύστημα, αναλύοντας της ευκαιρίες και τις απειλές που υπάρχουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

1.4 Η Θέση της Διατριβής

Οι πελάτες του σύγχρονου τραπεζικού κλάδου είναι απαιτητικοί όχι μόνο αναφορικά με το εύρος και την τιμολόγηση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και σε σχέση με τα διαθέσιμα κανάλια επικοινωνίας και εξυπηρέτησης. Πλέον, ο ανταγωνισμός των τραπεζών έχει επεκταθεί στην ποιότητα εξυπηρέτησης, στην ευκολία και το βαθμό ασφάλειας που παρέχουν τα εναλλακτικά δίκτυα που διαθέτουν στους πελάτες τους. Παράλληλα, βασική προτεραιότητα αποτελεί ο έλεγχος του κόστους που προκύπτει από την υιοθέτηση και την αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, ώστε η εξυπηρέτηση των πελατών να είναι αφενός αποτελεσματική και αφετέρου επιχειρηματικά αποδοτική. Βασικός στόχος των ελληνικών τραπεζών είναι η αποτελεσματική εφαρμογή σχεδίων ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, ώστε να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά ο ανταγωνισμός, αλλά και μέσω αυτών να διεκδικήσουν την απόκτηση διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.5 Οι Περιορισμοί της Διατριβής

Οι βασικότεροι περιορισμοί της διατριβής εντοπίζονται στο μικρό μέγεθος δείγματος που χρησιμοποιήθηκε κατά την εφαρμογή της μεθόδου πρωτογενούς έρευνας με την κατάρτιση ερωτηματολογίου, σε συνδυασμό με τον περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο. Ειδικότερα, με βάση τα διαθέσιμα μέσα και τα χρονικά περιθώρια, δεν κατέστη δυνατή η γεωγραφική διασπορά του δείγματος, ενώ και με την επιλογή υλοποίησης της διαδικασίας μέσω τυχαίου δείγματος, δεν υπήρξε ισοκατανομή στην αντιπροσώπευση των διάφορων δημογραφικών ομάδων με μεγαλύτερο αριθμό ατόμων.

1.6 Η Περιγραφή της Γενικής Μεθοδολογίας, Μεθόδου και Προσέγγισης της Διατριβής

Η βιβλιογραφική επισκόπηση για την ανάλυση του θέματος της διατριβής στηρίχθηκε στην ανασκόπηση της διεθνούς αρθρογραφίας, η οποία λόγω της επικαιρότητας του θέματος είναι αρκετά πλούσια, καθώς επίσης και της βιβλιογραφίας σχετικά με το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ. Τα ερευνητικά ερωτήματα αναπτύσσονται στο κεφάλαιο

«Μεθοδολογία», ενώ χρησιμοποιήθηκε η πρωτογενής μέθοδος συλλογής στοιχείων, με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από τυχαίο δείγμα 120 ατόμων προκειμένου να καταγραφεί και να αξιολογηθεί η χρήση των ηλεκτρονικών μέσων και να αναλυθεί η εμπειρία τους από την εξυπηρέτηση μέσω των εναλλακτικών δικτύων των τραπεζών. Επίσης, για την ανάλυση και αξιολόγηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της δευτερογενούς έρευνας με τη χρήση κατάλληλων μοντέλων τόσο για την αξιολόγηση του μικρο όσο και του μακρο περιβάλλοντος.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Εξέλιξη της Χρήσης του Διαδικτύου στην Ελλάδα

Η ραγδαία παγκόσμια εξάπλωση της χρήσης του διαδικτύου και των νέων τεχνολογιών, έχει επηρεάσει σε ανάλογο βαθμό και τους Έλληνες, επιδρώντας τόσο στις κοινωνικές τους σχέσεις (π.χ. αμεσότητα και ευκολία στην επικοινωνία), όσο και στην οικονομική και επιχειρηματική τους δραστηριότητα.

Σύμφωνα με την Ελληνική Στατιστική Αρχή (Έρευνα χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας από νοικοκυριά και άτομα – Βαθμός χρήσης νέων τεχνολογιών, 2015) κατά την πενταετία 2010-2015 η αύξηση της πρόσβασης στο διαδίκτυο από την κατοικία ανήλθε σε 46,8%. Ειδικότερα, κατά τον τελευταίο χρόνο του διαστήματος αυτού, πρόσβαση σε υπολογιστή καθώς επίσης και πρόσβαση στο διαδίκτυο είχαν αποκτήσει επτά στα δέκα νοικοκυριά (68,1%).

Επιπλέον, από τα στοιχεία της ίδιας έρευνας, διαπιστώνεται και η εκρηκτική επέκταση της χρήσης των σύγχρονων φορητών συσκευών, ως μέσα χρήσης του διαδικτύου. Συγκεκριμένα, το 66,4% όσων συνδέθηκαν στο διαδίκτυο κατά το α' τρίμηνο του 2015, το έκαναν μέσω κάποιας φορητής συσκευής όπως smartphone, notebook, tablet κ.λπ. Συγκριτικά, το 2010 η σύνδεση στο διαδίκτυο μέσω φορητών συσκευών γίνονταν μόλις από το 15,1% των χρηστών. Η εν λόγω μεταβολή του ποσοστού χρήσης φορητών συσκευών, αφορά αύξηση που υπερβαίνει το 300% και οφείλεται κυρίως στην τεχνολογική εξέλιξη των κινητών τηλεφώνων, στην κυκλοφορία νέων συσκευών όπως τα tablet, καθώς επίσης και στη διάδοση της χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης –«social media» (Facebook, Twitter κ.λπ.).

Διαπιστώνεται δηλαδή, ότι για την πλειοψηφία των Ελλήνων η χρήση του διαδικτύου αποτελεί βασικό στοιχείο της καθημερινότητας, ενώ η εξάπλωσή της δείχνει να μην έχει

επηρεαστεί από την πρωτοφανή οικονομική κρίση που πλήττει την ελληνική οικονομία, δεδομένου ότι στο διάστημα 2010-2015 το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π) μειώθηκε κατά 23% (Ελληνική Στατιστική Αρχή, Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν – Προσωρινά Στοιχεία, 1995-2016).

2.2 Συναλλαγές μέσω Διαδικτύου

2.2.1 Οι συναλλαγές μέσω διαδικτύου στην Ελλάδα

Οι λόγοι για τους οποίους οι Έλληνες επισκέπτονται το διαδίκτυο αφορούν μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων και περιλαμβάνει την κάλυψη διάφορων αναγκών (Ελληνική Στατιστική Αρχή, Έρευνα χρήσης τεχνολογιών πληροφόρησης και επικοινωνίας από νοικοκυριά και άτομα – Βαθμός χρήσης νέων τεχνολογιών, 2015):

- Διάβασμα online ειδήσεων σε ιστοσελίδες, εφημερίδες, περιοδικά: 85,4%.
- Αναζήτηση πληροφοριών για προϊόντα και υπηρεσίες: 80,4%.
- Αποστολή ή λήψη ηλεκτρονικών μηνυμάτων: 77,1%.
- Συμμετοχή σε ιστοσελίδες κοινωνικής δικτύωσης: 65,7%.
- Αναζήτηση πληροφοριών υγείας: 55,7%.
- Λήψη πληροφοριών μέσω ηλεκτρονικών εγκυκλοπαιδειών με σκοπό τη γνώση για οποιοδήποτε θέμα: 50,3%.
- Αναζήτηση πληροφοριών για θέματα εκπαίδευσης, επιμόρφωσης ή διαθεσιμότητας εκπαιδευτικών προγραμμάτων: 47,7%
- Πραγματοποίηση κλήσεων ή βιντεοκλήσεων: 44,0%.
- «Ανέβασμα» σε ιστοσελίδα κειμένου, φωτογραφιών, μουσικής, videos, λογισμικού: 34,8%.
- Χρήση υπηρεσιών για ταξίδια και καταλύματα: 31,2%.
- Αναζήτηση εργασίας ή αποστολή αιτήσεων για εύρεση εργασίας: 26,6%
- «Κατέβασμα» λογισμικού: 22,2%
- Πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών: 20,8%.
- Αποστολή γνώμης για θέματα κοινωνικά ή πολιτικά σε ιστοσελίδες (π.χ. σε blogs, δίκτυα κοινωνικής δικτύωσης κλπ.): 16,3%.

- Συμμετοχή σε online διαβουλεύσεις ή ψηφοφορίες για τον καθορισμό κοινωνικών ή πολιτικών θεμάτων: 7,7%
- Συμμετοχή σε ιστοσελίδες επαγγελματικής δικτύωσης (π.χ. LinkedIn): 6,8%
- Πώληση αγαθών ή υπηρεσιών μέσω δημοπρασιών π.χ. e-Bay: 5,1%.

Από την παράθεση των παραπάνω δραστηριοτήτων συμπεραίνουμε ότι το ψηφιακό περιβάλλον αφορά ένα μεγάλο φάσμα των αναγκών, ενδιαφερόντων και επιθυμιών των ανθρώπων. Συνεπώς, η επικοινωνία, η προώθηση και η πώληση προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς επίσης και η παροχή κάθε είδους πληροφορίας, έχουν καταστήσει το ηλεκτρονικό περιβάλλον ως μια ενεργή ηλεκτρονική αγορά. Η αγορά αυτή στηρίζεται, κατά κύριο λόγο, στο διαδίκτυο, αλλά και στις υπόλοιπες τεχνολογίες που είναι διαθέσιμες στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, όπως π.χ. τα εξελιγμένα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, οι «έξυπνες» συσκευές κ.λ.π. Η ηλεκτρονική αγορά λειτουργεί παράλληλα με την παραδοσιακή, «φυσική», αγορά και αποτελεί στρατηγική επιλογή της κάθε επιχείρησης εάν θα δραστηριοποιηθεί σε αυτή κατά αποκλειστικότητα (π.χ. e-shops) ή παράλληλα με τη «φυσική» αγορά.

2.2.2 Τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου στην Ελλάδα

Στα στοιχεία της έρευνας της Ελληνικής Στατιστικής Αρχής παρατηρούμε ότι η πραγματοποίηση τραπεζικών συναλλαγών αποτελεί το 20,8% των πραγματοποιούμενων δραστηριοτήτων. Συνεπώς, η ηλεκτρονική αγορά και το διαδίκτυο αποτελούν ευκαιρία αλλά και πρόκληση και για τον τραπεζικό κλάδο, ο οποίος καλείται να αναπτύξει την κατάλληλη στρατηγική προκειμένου να ικανοποιήσει με επιτυχία τις νέες ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και να διεκδικήσει την απόκτηση ενός σημαντικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σημαντική πρόκληση για τη διεύρυνση των συναλλαγών, αποτελεί η διασφάλιση ενός περιβάλλοντος ασφάλειας προς τον πελάτη, ώστε εκείνος να περιορίσει τις επισκέψεις του στα τραπεζικά καταστήματα για την ολοκλήρωση των συναλλαγών του, και να εμπιστευτεί τα ηλεκτρονικά μέσα.

2.3 Εταιρική Στρατηγική και Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ

2.3.1 Στόχοι της Στρατηγικής

Όπως και οι υπόλοιπες ελληνικές επιχειρήσεις έτσι και οι τράπεζες καλούνται να λάβουν τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις, προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική μετάβασή τους από την παρούσα κατάσταση, στην κατάσταση στην οποία επιθυμούν να βρίσκονται στο μέλλον, με σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών τους στα πλαίσια της ηλεκτρονικής αγοράς. Δηλαδή, οι προσπάθειές τους πρέπει να προσαρμοστούν στην εκπλήρωση του βασικού στόχου κάθε αποτελεσματικής στρατηγικής, ο οποίος είναι «να καθοριστεί ο προσανατολισμός και το πεδίο εφαρμογής ενός οργανισμού, μακροπρόθεσμα, ώστε να εξασφαλιστεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της αξιοποίησης των πόρων και των ικανοτήτων, αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος» (Johnson, Scholes, Whittington, 2011: σελ.33).

2.3.1.1 Ικανοποίηση πελάτη

Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της στρατηγικής αποσκοπεί στην μακροχρόνια ικανοποίηση του πελάτη, ώστε να αναπτυχθούν ισχυροί δεσμοί μεταξύ της επιχείρησης και του πελάτη. Ο βαθμός ικανοποίησης εξαρτάται από το πόσο ταυτίζεται η προσδοκία για την κάλυψη των αναγκών του, με την αντίληψή για τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Ο πελάτης είναι ευχαριστημένος εάν η αντίληψη ξεπερνά τις προσδοκίες του, ενώ αντίθετα αισθάνεται δυσαρεστημένος όταν η αντίληψη υστερεί των προσδοκιών του (Χυτήρης, Άννινος, 2015: σελ.68). Ειδικά κατά την παροχή της υπηρεσίας, όπου τα χαρακτηριστικά της δεν είναι απτά και αντικειμενικά αναγνωρίσιμα όπως συμβαίνει στα προϊόντα, είναι ιδιαίτερα κρίσιμο, τα υποσχόμενα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας να είναι απόλυτα ξεκάθαρα προς τον πελάτη ώστε να περιορίζεται η πιθανότητα απόκλισης μεταξύ αντίληψης και της προσδοκίας του.

2.3.1.2 Αξία και ικανοποίηση πελάτη

Σύμφωνα με τον Kotler (2002: σελ. 6) το προϊόν ή η υπηρεσία είναι επιτυχημένα εφόσον προσφέρουν αξία σε συνδυασμό με την ικανοποίηση για τον πελάτη. Σε μια εποχή όπου επικρατεί το ηλεκτρονικό εμπόριο και ο καθένας πριν αγοράσει μπορεί να διερευνήσει τις επιλογές του μέσα από ένα μεγάλο πλήθος προμηθευτών, η επιλογή γίνεται με βάση την αντίληψη του καταναλωτή, σύμφωνα με το κριτήριο της μέγιστης, για αυτόν αξίας. Ο Kotler αναφέρει ότι προκειμένου ο καταναλωτής να κάνει την επιλογή του, μετρά τα οφέλη σε σχέση με το κόστος, ώστε να συμπεράνει εάν το προϊόν ή υπηρεσία που του προσφέρεται να αγοράσει έχει αξία για αυτόν. Η μέθοδος που ακολουθεί ο καταναλωτής είναι η στάθμιση του οφέλους που θα έχει σε σχέση με το κόστος που καλείται να πληρώσει. Σχετικά με τα οφέλη, υπολογίζει το λειτουργικό ή το τυχόν συναισθηματικό όφελος που θα απολάβει, ενώ στα κόστη αθροίζει το χρηματικό κόστος με το κόστος του χρόνου και την ενέργεια που πρέπει να καταβάλει. Κατά την εφαρμογή της στρατηγικής μάρκετινγκ, η μεγιστοποίηση της παρεχόμενης αξίας πρέπει να αποτελεί βασικό στόχο. Για την επίτευξή του πρέπει να αυξάνονται τα προσφερόμενα οφέλη προς τον πελάτη, με την ταυτόχρονη μείωση ή τον περιορισμό του κόστους.

2.3.1.3 Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο τραπεζικός κλάδος αποτελεί τομέα δραστηριοποίησης επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, με έντονο ανταγωνισμό και αυξανόμενο πλήθος πελατών που ζητούν την εξυπηρέτησή τους μέσω ηλεκτρονικών καναλιών.

Σύμφωνα με τον Kotler (2002: σελ. 180) στο ανταγωνιστικό, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι σύγχρονες επιχειρήσεις το «κλειδί» για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η διαφοροποίηση.

Συνεπώς, η μελλοντική-επιθυμητή κατάσταση, στην οποία πρέπει να βρεθεί μια τράπεζα πρέπει να περιλαμβάνει την κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή την απόκτηση πόρων και ικανοτήτων, που θα την κάνουν να υπερέχει έναντι του ανταγωνισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη το ψηφιακό περιβάλλον και τη σύγχρονη τεχνολογία, βασικό ρόλο στην εφαρμογή διαδικασιών διαφοροποίησης και στην κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αποτελεί η ικανότητα αποτελεσματικής διαχείρισης, αξιολόγησης και αξιοποίησης των δεδομένων που διατίθενται.

Ο στόχος αυτός εμπεριέχει μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις του σύγχρονου μάρκετινγκ: την επένδυση στην τεχνολογία του μάρκετινγκ. Με στόχο τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ που να συμπεριλαμβάνει και να αφορά όλες τις ηλεκτρονικές εφαρμογές, τα κανάλια και τα σημεία επικοινωνίας με τον πελάτη, απαιτείται η λήψη στρατηγικής απόφασης για διάθεση πόρων (οικονομικών πόρων, ανθρώπινων πόρων κ.λ.π.), προκειμένου να αναπτυχθεί μέσα στους τραπεζικούς οργανισμούς, το κατάλληλο τεχνολογικό περιβάλλον το οποίο θα περιλαμβάνει τα συστήματα και τις εφαρμογές για την αξιοποίηση των πληροφοριών και την εφαρμογή των σχεδίων μάρκετινγκ (Μ. Φραγκουλόπουλος, «Δέκα προκλήσεις για το σύγχρονο μάρκετινγκ», www.euro2day.gr Δεκέμβριος 2017).

Συνεπώς, απαιτείται επένδυση στις νέες τεχνολογίες που διατίθενται στην ηλεκτρονική αγορά, χρησιμοποιώντας σωστά τις δυνατότητες που προσφέρει η ψηφιακή τεχνολογία, ώστε παράλληλα με την εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων μάρκετινγκ να επιτυγχάνεται αφενός η μέγιστη δυνατή ικανοποίηση των αναγκών των πελατών και αφετέρου η εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων.

Λόγω της σημαντικότητας του εγχειρήματος, η απόφαση αφορά επιχειρησιακή στρατηγική σε εταιρικό επίπεδο (corporate). Πέραν της απαίτησης για σημαντικά ποσά επενδύσεων, η άποψη αυτή ενισχύεται από το γεγονός ότι η εφαρμογή της επηρεάζει το σύνολο των λειτουργικών μονάδων μιας τράπεζας, όπως: Πληροφορική και Τεχνολογία, Οργάνωση, Ανάπτυξη Προϊόντων, Ηλεκτρονική Τραπεζική, Οικονομικές Υπηρεσίες, Ανθρώπινο Δυναμικό, Δίκτυο Καταστημάτων, κ.λ.π.

Η κατάκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνεπάγεται την ανάπτυξη ικανοτήτων που θα εξασφαλίζουν τη διατήρησή του. Η διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στα παρακάτω δύο βασικά χαρακτηριστικά (Hunger, Wheelen, 2004: σελ. 85):

- Στην ανθεκτικότητα που εμφανίζουν οι ικανότητες της επιχείρησης, ώστε πάντα να είναι επίκαιρες και να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες απαιτήσεις.
- Στη δυνατότητα απομίμησης των ιδιαίτερων πόρων και ικανοτήτων οι οποίες προσδίδουν τα χαρακτηριστικά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

2.3.2 Το Μείγμα Μάρκετινγκ στο Ηλεκτρονικό Περιβάλλον

Η αναδιαμορφωμένη στρατηγική που σχεδιάζεται στα πλαίσια του ψηφιακού περιβάλλοντος, περιλαμβάνει την προσαρμογή των μεθόδων μάρκετινγκ και την εφαρμογή τους στις τρέχουσες ανάγκες που δημιουργούν οι απαιτήσεις της ηλεκτρονικής αγοράς. Σύμφωνα με την Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, το μάρκετινγκ «είναι μια λειτουργία ενός οργανισμού και ένα σύνολο διεργασιών για τη δημιουργία, την επικοινωνία και την παροχή αξίας σε πελάτες και για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπους επωφελείς για τον οργανισμό και για τις ομάδες που ενδιαφέρονται για αυτόν» (Kotler, Keller, 2006: σελ. 6).

Το διευρυμένο μείγμα μάρκετινγκ για τις υπηρεσίες (7Ps) αποτελεί το βασικό εργαλείο για την αποδοτική εφαρμογή του σχεδίου μάρκετινγκ και στον κλάδο των τραπεζών. Στο ψηφιακό περιβάλλον, όμως, τα στοιχεία του μείγματος αλλάζουν μορφή. Αναλυτικότερα, το «Προϊόν - Product», ο «Τόπος - Place» και η «Προώθηση - Promotion» πραγματοποιούνται σχεδόν ταυτόχρονα (Chaffey, Smith, 2013: σελ. 59). Για παράδειγμα κατά το άνοιγμα ενός τραπεζικού λογαριασμού –«Προϊόν», από το γραφείο του μέσω διαδικτύου - «Τόπος», ο πελάτης λαμβάνει προωθητικά μηνύματα τόσο για το προϊόν που τον αφορά, αλλά ταυτόχρονα και για άλλα τραπεζικά προϊόντα, όπως τα συστήματα ανταμοιβής αγορών με πιστωτικές κάρτες, η προσφορά επιτοκίου για στεγαστικό δάνειο κ.λ.π.

Κατ' επέκταση, η εφαρμογή του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, περιλαμβάνει την ανάπτυξη των δράσεων του μείγματος μάρκετινγκ, αξιοποιώντας τα νέα κανάλια επικοινωνίας που προσφέρονται από την ψηφιακή τεχνολογία, όπως είναι το διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τα «έξυπνα κινητά» κ.λ.π.

2.3.3 Διαδραστικό Μάρκετινγκ

Σύμφωνα με τους Armstrong και Kotler (Armstrong, Kotler, 2009: σελ. 347) «διαδραστικό μάρκετινγκ σημαίνει, ότι η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα επαφής αγοραστή - πωλητού, κατά τη διάρκεια της συνάντησής τους για την παροχή υπηρεσιών». Δηλαδή πέρα από την ποιότητα της ίδιας της υπηρεσίας, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η ποιότητα της επαφής του παρόχου της.

Στα πλαίσια του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ και της προώθησης των υπηρεσιών μέσω ψηφιακών μέσων, όπου η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο εκλείπει, είναι σημαντική η δημιουργία ενός διαδραστικού περιβάλλοντος μέσω του οποίου ο πελάτης δεν θα αισθάνεται αποκομμένος και μακριά από την επιχείρηση, θέτοντας τις βάσεις για την ανάπτυξη δεσμών μαζί του. Δηλαδή ο πελάτης γίνεται μέλος της αλυσίδας αξίας και με τη δημιουργία αίσθησης πραγματικής επαφής και επικοινωνίας μαζί του θα καταστεί δυνατή η συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών σχετικά με την εμπειρία του κατά την παροχή της υπηρεσίας.

Η αλληλεπίδραση μεταξύ της επιχείρησης και των καταναλωτών ευνοεί την ανάπτυξη αμφίδρομης και άμεσης επικοινωνίας, στα πλαίσια της οποίας οι πελάτες της επιχείρησης μπορούν να εκφράσουν την άποψή τους, θετική ή αρνητική για τα προϊόντα, τις υπηρεσίες και τις δράσεις της επιχείρησης (Πανηγυράκης, 2016: σελ. 184).

Με την εφαρμογή του διαδραστικού μάρκετινγκ η επιχείρηση δημιουργεί βάσεις δεδομένων για τους πελάτες της, τις οποίες εμπλουτίζει και επικαιροποιεί συνεχώς. Συνεπώς, στο επίκεντρο του συστήματος βρίσκεται πάντοτε ο πελάτης - καταναλωτής, ο οποίος πλέον δεν αποτελεί μόνο δέκτη αλλά γίνεται και πομπός μηνυμάτων.

Από την άλλη πλευρά η επιχείρηση, με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών μέσων (CRM, βάσεις δεδομένων κ.λ.π.), αξιοποιώντας και τη διευκόλυνση στην αποθήκευση και επεξεργασία (π.χ. cloud storage) που παρέχει το διαδίκτυο, κατηγοριοποιεί τους πελάτες δημιουργώντας συγκεκριμένα προφίλ, ώστε να γίνεται με στοχευμένο τρόπο η προσέγγισή τους, προσφέροντας προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν με τον

καλύτερο τρόπο τις ανάγκες τους. Με την αλληλεπίδραση και την κατάλληλη στόχευση, η επιχείρηση χρησιμοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους, βελτιώνοντας την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά της.

Το διαδίκτυο αποτελεί το βασικό πεδίο αλληλεπίδρασης μεταξύ πελάτη και επιχείρησης. Πέρα από τα περισσότερο «παραδοσιακά» μέσα επικοινωνίας, όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι φόρμες επικοινωνίας που βρίσκονται αναρτημένες στις ιστοσελίδες κ.λ.π., σημαντικό ρόλο στην αλληλεπίδραση πελάτη και επιχείρησης διαδραματίζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (π.χ. Facebook), στα οποία συνδέονται άνθρωποι από κάθε γωνιά του πλανήτη. Στη ουσία τα δίκτυα αυτά αποτελούν γιγάντιες βάσεις δεδομένων, με πληροφορίες για τις συνήθειες και τις ανάγκες των χρηστών τους. Στις τεράστιες αυτές μάζες πελατών θέλουν να έχουν πρόσβαση οι επιχειρήσεις, προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Για το σκοπό αυτό καταχωρούν διαφημιστικά μηνύματα, τα οποία αποτελούν το κυριότερο έσοδο των μέσων κοινωνικής δικτύωσης.

Η διαδραστική επικοινωνία με τους πελάτες, αποτελεί βασική στρατηγική επιλογή και για τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο. Η σύγχρονη τάση για την τραπεζική εξυπηρέτηση επιβάλλει την μετακίνηση από την κλασσική εικόνα με τους πελάτες που περιμένουν να έρθει η σειρά τους για να εξυπηρετηθούν. Πλέον, κεντρικό ρόλο κατά τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων από τα τραπεζικά στελέχη, είναι η ανάλυση των χαρακτηριστικών των προσφερόμενων υπηρεσιών με τα μάτια του πελάτη και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ώστε να ανταποδώσουν στον πελάτη διαθέτοντας τις υπηρεσίες που ο ίδιος θεωρεί ότι καλύπτουν τις ανάγκες του, στα πλαίσια μιας διαδικασίας που στηρίζεται στη «συναισθηματική νοημοσύνη (emotional intelligence)» (Συρμακέζη, 2016).

2.3.4 Το Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ στις Ελληνικές Τράπεζες

2.3.4.1 Η Πρόκληση της Εφαρμογής

Η εφαρμογή του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, αποτελεί σημαντική πρόκληση για τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο προκειμένου να προσδιορίσει και να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες και τάσεις, που δημιουργούνται από την ψηφιακή εποχή.

Η επιτυχής εφαρμογή του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ βασίζεται στις αρχές και τεχνικές του παραδοσιακού μάρκετινγκ, προσαρμοσμένες στο ηλεκτρονικό περιβάλλον (Chaffey, Smith, 2013: σελ. 535). Όμως κατά το σχεδιασμό των ενεργειών πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη ότι το περιβάλλον στο οποίο καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι τράπεζες έχει μεταβληθεί σημαντικά, σε σύγκριση με εκείνο που υπήρχε λίγα χρόνια πριν. Οι τράπεζες πέρα από την παραδοσιακή επιχειρηματική λειτουργία, που αφορά τη δραστηριότητά τους μέσω του δικτύου των καταστημάτων και την προσωπική εξυπηρέτηση των πελατών, μετασχηματίζονται, ώστε να ικανοποιήσουν και να αξιοποιήσουν την αυξανόμενη ζήτηση για εξυπηρέτηση μέσω των ηλεκτρονικών μέσων που προσφέρονται από τη σύγχρονη τεχνολογία.

Όπως συμβαίνει με τις υπόλοιπες συναλλαγές τους με τις επιχειρήσεις άλλων κλάδων, (π.χ. αγορά καταναλωτικών αγαθών, ασφαλιστικές υπηρεσίες κ.λπ.), ολοένα και περισσότεροι πελάτες επιθυμούν τη διεκπεραίωση των τραπεζικών τους εργασιών χωρίς να απαιτείται η επίσκεψή τους σε κάποιο τραπεζικό κατάστημα. Η εξυπηρέτηση αυτή γίνεται μέσω διάφορων καναλιών. Ενδεικτικά αναφέρονται τα παρακάτω:

- Τραπεζική μέσω διαδικτύου (web banking).
- Τραπεζική μέσω κινητού τηλεφώνου (mobile apps, sms).
- Τηλεφωνική εξυπηρέτηση (phone banking).
- Αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (ATM).
- Καταστήματα χωρίς υπαλλήλους (e-branches).

2.3.4.2 Τα Οφέλη της Εφαρμογής

Σε σχετική μελέτη της Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών («Ηλεκτρονική Τραπεζική – Στροφή από τις τράπεζες στα εναλλακτικά δίκτυα – Καλύτερη εξυπηρέτηση για τον καταναλωτή») αναφέρεται ότι το τραπεζικό σύστημα κάνει στροφή στην παροχή νέων υπηρεσιών, εκμεταλλεύοντας το ψηφιακό περιβάλλον, προκειμένου να επιτευχθεί βελτίωση της οικονομικής αποδοτικότητάς του. Δηλαδή, στόχος είναι ο περιορισμός της περαιτέρω αύξησης, ή ακόμη και η μείωση των λειτουργικών εξόδων, ώστε να σταθεροποιηθούν και να βελτιωθούν τα επίπεδα κερδοφορίας.

Οι ενέργειες που γίνονται αποσκοπούν στην αξιοποίηση των εναλλακτικών δικτύων, ώστε:

- Οι συνηθισμένες συναλλαγές να εκτελούνται ηλεκτρονικά μέσω των εναλλακτικών δικτύων και τα καταστήματα να διεκπεραιώνουν τις πιο εξειδικευμένες, όπως είναι το private banking, η παροχή επενδυτικών υπηρεσιών, η χορήγηση δανείων κ.α.
- Να δημιουργηθεί ένα ασφαλές και εύκολο στη χρήση ηλεκτρονικό περιβάλλον συναλλαγών.
- Οι πελάτες να εξοικειωθούν γρήγορα στις νέες συνθήκες και να ενημερωθούν για τα πλεονεκτήματα που τους παρέχονται.
- Να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη γεωγραφική κάλυψη, χωρίς να απαιτείται φυσική παρουσία.
- Η επένδυση στην τεχνολογία, να επιφέρει οικονομίες κλίμακας, χρησιμοποιώντας τα νέα συστήματα σε κάθε χώρα στην οποία δραστηριοποιείται ο τραπεζικός οργανισμός.

Επιπλέον, η μετακίνηση της διεκπεραίωσης των τραπεζικών συναλλαγών από το κατάστημα στο ηλεκτρονικό περιβάλλον, έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση εργασιών που επιβαρύνουν με κόστος τις τράπεζες, όπως είναι η διαχείριση των μετρητών (καταμέτρηση, επαλήθευση γνησιότητας τραπεζογραμματίων, χρηματαποστολές, μη αξιοποίηση αποθεματικού μετρητών κ.λ.π.), η εκπαίδευση των εργαζομένων σε θέματα ασφάλειας, όπως επίσης και οι ενέργειες αντιμετώπισης επικίνδυνων καταστάσεων π.χ. ληστείες, ψυχολογική υποστήριξη κ.λ.π. Αντίθετα, μέσω της ηλεκτρονικής τραπεζικής αποφεύγονται τα παραπάνω κόστη, και η ευθύνη του λάθους μετακινείται από την

εργασία που εκτελεί ο ανθρώπινος παράγοντας προς τα πληροφοριακά συστήματα, όπου με τις σωστές επιλογές και επενδύσεις μπορεί να ελαχιστοποιηθούν (Συρμακέζης, 2016).

Τα άμεσα οφέλη για τους πελάτες είναι πολλά και μεταξύ άλλων περιλαμβάνουν την εκτέλεση συναλλαγών οποιαδήποτε ώρα της ημέρας χωρίς τον περιορισμό που επιβάλλει το τραπεζικό ωράριο, τη διεκπεραίωση χωρίς μετακινήσεις προς κάποιο τραπεζικό κατάστημα, καθώς επίσης και τη χαμηλότερη τιμολόγηση λόγω των δωρεάν συναλλαγών ή των πολύ χαμηλότερων χρεώσεων έναντι των παραδοσιακών συναλλαγών που προσφέρονται. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ένα έμβασμα ποσού €10.000 μέσω του παραδοσιακό τρόπου διεκπεραίωσης κοστίζει στον πελάτη €12, ενώ με τη χρήση του internet banking κοστίζει μόλις €1 (Τράπεζα Πειραιώς, Τιμολόγιο Προμηθειών και Τοκοφόρων Ημερομηνιών, Απρίλιος 2018).

2.3.4.3 Οι Παράμετροι που Επηρεάζουν την Εφαρμογή

Σύμφωνα με τον Kotler (2002: σελ. 6) το περιβάλλον του μάρκετινγκ κατηγοριοποιείται σε δύο περιοχές:

- Στο περιβάλλον των εργασιών που πρέπει να εκτελεστούν από την ίδια την επιχείρηση (διαδικασία παραγωγής του προϊόντος, διανομή, προβολή κ.λ.π.).
- Στο εξωτερικό περιβάλλον και στις τάσεις που υπάρχουν σε αυτό, αναφορικά με τις πολιτικές εξελίξεις, τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες, το νομικό πλαίσιο και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Συνεπώς, με σκοπό την κατανόηση των διεργασιών εφαρμογής του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, στα πλαίσια της διατριβής θα αναλυθούν οι τάσεις και οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος (μίκρο και μακρο), καθώς επίσης και πως οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη λήψη των κατάλληλων στρατηγικών αποφάσεων, με σκοπό την εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων. Στα πλαίσια της ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος θα παρουσιαστούν οι προκλήσεις που εμπεριέχονται σε αυτό, καθώς επίσης θα προταθούν ενέργειες για την κατάλληλη αξιοποίησή τους. Επιπρόσθετα, επιπλέον των προκλήσεων που παρουσιάζονται, πρέπει να προσδιοριστούν οι μέθοδοι αντιμετώπισης των κινδύνων και απειλών που

απορρέουν από το εξωτερικό περιβάλλον που περικλείει την επιχειρηματική δράση των τραπεζών στο ψηφιακό περιβάλλον.

Άρα, θα παρουσιαστούν οι κατάλληλες δράσεις, ώστε να αξιοποιούνται οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται από τη χρήση των νέων καναλιών εξυπηρέτησης των πελατών των τραπεζών, αλλά και να αντιμετωπίζονται παράλληλα οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν.

Τέλος, στα πλαίσια της έρευνας θα επιχειρηθεί η παρουσίαση των χαρακτηριστικών του τμήματος της αγοράς που χρησιμοποιεί τις νέες τεχνολογίες για τις τραπεζικές συναλλαγές, καθώς επίσης και ο «χαρακτηριστικός -τυπικός» πελάτης που ανήκει σε αυτό το τμήμα. Επίσης θα επιχειρηθεί ο προσδιορισμός των ενεργειών του μείγματος μάρκετινγκ που επηρεάζουν περισσότερο τον πελάτη που χρησιμοποιεί τα ηλεκτρονικά μέσα για τη διεκπεραίωση των τραπεζικών του συναλλαγών.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Ερευνητικά Ερωτήματα

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναπτυχθούν και θα απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που πρέπει να ερευνηθούν στα πλαίσια της διατριβής. Τα θέματα αυτά αποτελούν βασικά στοιχεία ανάλυσης που απασχολούν τα στελέχη μιας επιχείρησης, στην προκειμένη περίπτωση της τράπεζας, κατά τη διαδικασία ανάπτυξης των σχεδίων εφαρμογής ηλεκτρονικού μάρκετινγκ.

1. Τμήμα της Αγοράς στο οποίο η Τράπεζα πρέπει να Στοχεύσει

Σύμφωνα με τους Laseter και Rabinovich (2012: σελ.65), η ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στο διαδίκτυο, απαιτεί την ανάπτυξη πολλών λειτουργιών, οι οποίες μπορεί να προσφέρουν αξία και να βοηθήσουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο σχεδιασμός, η εφαρμογή και παρακολούθηση αυτών των λειτουργιών, όπως επίσης και η ένταξή τους στην επιχειρηματική λειτουργία απαιτεί επένδυση κεφαλαίων και απασχόληση πόρων.

Επίσης, σύμφωνα με τους Sinha, Rabinovich, Noble, Laseter (2013), η μεγάλη προσφορά προϊόντων μέσω διαδικτύου μπορεί να αποφέρει κέρδος, εάν γίνει σωστή αντιστοίχιση των αναγκών του πελάτη με τα προϊόντα της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι για να διασφαλιστεί η ύπαρξη οικονομικού οφέλους, θα πρέπει το μάρκετινγκ να είναι στοχευμένο στους πελάτες εκείνους που είναι πιο πιθανό να αγοράσουν τα προσφερόμενα τραπεζικά προϊόντα και τις υπηρεσίες. Δηλαδή στο τμήμα της αγοράς που αποτελείται από τους πελάτες με τους οποίους μπορούν να αναπτυχθούν αμφίδρομα επωφελείς σχέσεις, ώστε η επένδυση των πόρων (οικονομικοί, τεχνολογικοί κ.λ.π.) να είναι αποδοτικοί στο βέλτιστο βαθμό. Επίσης με το σωστή στόχευση αυξάνεται η αποτελεσματικότητα των ενεργειών

μάρκετινγκ, ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών και δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για ενίσχυση έναντι του ανταγωνισμού.

Ιδιαίτερα στον τραπεζικό κλάδο, όπου η στρατηγική και η εφαρμογή του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ αφορά μεγάλο πλήθος πελατών και τα κεφάλαια που απαιτείται να επενδυθούν είναι εξίσου μεγάλα, γίνεται εύκολα κατανοητό ότι θα πρέπει να γίνει σωστός σχεδιασμός για τη στόχευση του κατάλληλου τμήματος της αγοράς, ώστε να αξιοποιηθούν στο έπακρο οι διαθέσιμοι πόροι.

Συνεπώς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είναι:

1^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των «τυπικών» πελάτων που συνθέτουν το τμήμα της αγοράς, στο οποίο πρέπει να στοχεύσουν οι ενέργειες του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ των τραπεζών;

2. Η απόκτηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος αποτελεί βασικό Στόχο κατά την Εφαρμογή του Ηλεκτρονικού Μάρκετινγκ

Βασικό στόχο των τραπεζών στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν και να αυξήσουν τα μερίδιά τους στην αγορά, είναι η επιτυχής επέκταση της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας στο ηλεκτρονικό περιβάλλον.

Στην προσπάθεια αυτή, η επιτυχής εφαρμογή του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, θέτει τα θεμέλια για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, είναι απαραίτητη η μεγιστοποίηση της αξιοποίησης των σύγχρονων τεχνολογικών μέσων, ώστε να διασφαλιστεί η επωφελής εφαρμογή του μείγματος μάρκετινγκ, λαμβάνοντας υπόψη ότι βασική αιτία αποτυχίας της δραστηριοποίησης στο ψηφιακό περιβάλλον είναι η μη ορθή λειτουργία του μείγματος μάρκετινγκ (Πανηγυράκης, Ρηγοπούλου, Βασιλικοπούλου, 2011: σελ. 219).

Άρα είναι σημαντικό να προσδιοριστούν οι διαστάσεις του μείγματος μάρκετινγκ που θεωρούνται από τους πελάτες περισσότερο κρίσιμες, και συνεισφέρουν στην ικανοποίηση των αναγκών τους, καλύπτοντας τις προσδοκίες τους. Επίσης, η ιεράρχηση των διαστάσεων του μείγματος θα βοηθήσει στην αριστοποίηση της κατανομής των πόρων κατά την υλοποίησή του.

Συνεπώς το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα είναι:

2^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Ποια είναι τα στοιχεία του μείγματος ηλεκτρονικού μάρκετινγκ που έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στον πελάτη και συντελούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;

3. Η Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος, κατά το Σχεδιασμό της Στρατηγικής Επέκτασης της Δραστηριότητας των Τραπεζών στο Ηλεκτρονικό Περιβάλλον

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο δραστηριοποιούνται οι τράπεζες, η επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος επηρεάζει σημαντικά τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων είτε αφορά στο παραδοσιακό είτε αφορά στο ηλεκτρονικό μάρκετινγκ.

Οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, επηρεάζουν τη στρατηγική χωρίς να βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση. Το εξωτερικό περιβάλλον και οι συνθήκες που το συνθέτουν μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες οι απειλές, οι οποίες πρέπει να εντοπιστούν, να αναλυθούν και να υπάρξει η κατάλληλη διαχείριση (Π. Κιόχος, Γ. Παπανικολάου, Α. Κιόχος, 2003: σελ.35). Όλες αυτές οι διαδικασίες διάγνωσης πρέπει να ολοκληρωθούν έγκαιρα και να επαναλαμβάνονται με σκοπό τη διερεύνηση ανάγκης για διορθωτικές ενέργειες.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει:

- Την ανάλυση του μακρο – περιβάλλοντος, δηλαδή τον προσδιορισμό των τάσεων που επηρεάζουν όχι μόνο τις επιχειρήσεις του κλάδου, στην προκειμένη περίπτωση των τραπεζών, αλλά και κάθε άλλη επιχειρηματική δραστηριότητα.
- Την ανάλυση του μικρο-περιβάλλοντος, δηλαδή των εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα στον τραπεζικό κλάδο. Η ανάλυση αυτή εστιάζεται κυρίως στην αξιολόγηση των δυνάμεων ανταγωνισμού που ασκούνται στον κλάδο.

Στην περίπτωση της ανάπτυξης ηλεκτρονικής επιχειρηματικής δραστηριότητας μιας ελληνικής τράπεζας, θα πρέπει να γίνει ανάλυση και αξιολόγηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος, λαμβάνοντας υπόψη τις παραμέτρους της ψηφιακής εποχής.

Συνεπώς το τρίτο ερευνητικό ερώτημα είναι:

3^ο Ερευνητικό Ερώτημα: Ποιοι είναι οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο το σχεδιασμό της στρατηγικής μιας τράπεζας, αναφορικά με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της ηλεκτρονικό περιβάλλον;

3.2 Μεθοδολογία

Λόγω της ραγδαίας εξέλιξης της τεχνολογίας και της εξάπλωσης της χρήσης των ηλεκτρονικών μέσων που παρέχονται στα πλαίσια του ψηφιακού περιβάλλοντος, παρατηρείται μεταστροφή της προτίμησης των πελατών, όσον αφορά τον τρόπο και τα κανάλια εξυπηρέτησής τους για την εκτέλεση των τραπεζικών συναλλαγών. Προφανώς, η αλλαγή της συμπεριφοράς των πελατών δεν είναι ίδια και εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι το μορφωτικό επίπεδο, η επαγγελματική δραστηριότητα, η ηλικία κ.λ.π.

Παράλληλα, εξαιτίας των ίδιων παραγόντων παρατηρείται μεταμόρφωση του περιβάλλοντος του τραπεζικού κλάδου, με την εμφάνιση νέων τάσεων, τη διαφοροποίηση του ανταγωνισμού, τη γεωγραφική εξάπλωση χωρίς φυσική παρουσία (καταστήματα) κ.λ.π.

Το νέο αυτό περιβάλλον που διαμορφώνεται αποτελεί πεδίο ανάπτυξης ευκαιριών για την απόκτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αλλά περιέχει και απειλές, τις οποίες οι τράπεζες πρέπει να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά.

3.2.1 Ερευνητική Μέθοδος

Για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που έχουν τεθεί στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, έχουν επιλεγεί διαφορετικές μέθοδοι. Η αξιολόγηση των δύο πρώτων ερωτημάτων, τα οποία αφορούν στον προσδιορισμό των χαρακτηριστικών των πελατών που χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά μέσα συναλλαγών και συνθέτουν την αγορά – στόχο, καθώς επίσης και στην ανάδειξη των στοιχείων του μίγματος μάρκετινγκ που επηρεάζουν περισσότερο τους εν λόγω καταναλωτές, στηρίζεται στην

επιλογή της διεξαγωγής πρωτογενούς έρευνας, με τη χρήση της μεθόδου κατάρτισης ερωτηματολογίου.

Για την απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος που αφορά στο πως αναλύεται το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου των ελληνικών τραπεζών, θα χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της δευτερογενούς έρευνας με τη χρήση των κατάλληλων μοντέλων, τόσο για την ανάλυση του μικρο όσο και για την ανάλυση του μακρο περιβάλλοντος.

3.2.1.1 Μέθοδος συλλογής στοιχείων με την κατάρτιση ερωτηματολογίου

3.2.1.1.1 Ορισμός

Είναι ένα έντυπο, που περιλαμβάνει μια σειρά δομημένων ερωτήσεων, στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά και με μία συγκεκριμένη σειρά. Με τα ερωτηματολόγια συλλέγονται δεδομένα ζητώντας από ανθρώπους να απαντήσουν στο ίδιο ακριβώς σύνολο ερωτήσεων (Λαγουμιντζής, Βλαχόπουλος, Κουτσογιάννης, 2015: κεφ.4, παρ.4.2.3).

Η μέθοδος συλλογής στοιχείων μέσω της κατάρτισης ερωτηματολογίου, αποτελεί ένα εργαλείο ποσοτικής ανάλυσης πληροφοριών από τον υπό μελέτη πληθυσμό. Βοηθά στη διενέργεια πρωτογενούς έρευνας και η άντληση των απαιτούμενων στοιχείων γίνεται μέσω της υποβολής ερωτήσεων, οι οποίες έχουν καταγραφεί σε ερωτηματολόγιο που δημιουργείται από τον ερευνητή ειδικά για το σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας.

3.2.1.1.2 Πλεονεκτήματα

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου συλλογής δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου είναι:

i. Δημιουργείται ειδικά για το σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας:

Το ερωτηματολόγιο δημιουργούνται με σκοπό να εξυπηρετήσουν τη διενέργεια συγκεκριμένης έρευνας. Συνεπώς υπάρχει στόχευση σε συγκεκριμένα θέματα

που πρέπει να απαντηθούν και στη συνέχεια να αναλυθούν, γεγονός που βελτιώνει το βαθμό αποδοτικότητας της έρευνας.

ii. Χαμηλό κόστος:

Εφόσον η ολοκλήρωση της διαδικασίας μπορεί να διεκπεραιωθεί με ίδια μέσα, δηλαδή χωρίς τη συνεργασία κάποιας ειδικής εταιρείας, το κόστος μπορεί να διατηρηθεί σε χαμηλό επίπεδο. Εάν κριθεί απαραίτητο, το χαμηλό κόστος διευκολύνει τη διενέργεια επανάληψης της έρευνας σε μελλοντικό χρόνο, προς επαλήθευση των στοιχείων.

iii. Ευκολία δημιουργίας και φιλικότητα χρήσης:

Εφόσον έχουν προσδιοριστεί με σαφήνεια τα ερευνητικά ζητούμενα, είναι εύκολο να διατυπωθούν τα κατάλληλα ερωτήματα, με τρόπο που αφενός εξυπηρετεί τους ερευνητικούς σκοπούς και αφετέρου καθιστά τη διαδικασία φιλική προς το χρήστη.

iv. Η διαδικασία συλλογής των πληροφοριών ολοκληρώνεται σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα:

Η συλλογή πληροφοριών με τη χρήση ερωτηματολογίου, αποτελεί ένα σύντομο τρόπο άντλησης των ζητούμενων στοιχείων, διότι δεν περιλαμβάνει χρονοβόρες διαδικασίες. Βασική προϋπόθεση αποτελεί η καλή οργάνωση της διανομής του, ώστε να επιτυγχάνεται ο μέγιστος βαθμός ανταπόκρισης στη συμπλήρωση.

v. Συλλογή επίκαιρων δεδομένων:

Δεδομένου ότι η συλλογή των στοιχείων γίνεται κατά το χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, οι πληροφορίες που αντλούνται είναι επίκαιροποιημένες και σύγχρονες.

3.2.1.1.3 Μειονεκτήματα

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου συλλογής δεδομένων μέσω ερωτηματολογίου είναι:

i. Το μέγεθος του δείγματος:

Με σκοπό τη διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα, καθώς επίσης και για την ολοκλήρωση της έρευνας σε λογικό χρονικό διάστημα, το μέγεθος του δείγματος δεν μπορεί να είναι μεγάλο.

ii. Παρανόηση ή παρερμηνεία των ερωτήσεων:

Ο κίνδυνος αυτός υπάρχει σε περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν υπάρχει προσωπική επικοινωνία μεταξύ ερωτώμενου και ερευνητή (για παράδειγμα: αποστολή ερωτηματολογίου μέσω παραδοσιακού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κ.λ.π.). Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας άμεσης επαφής, καθίσταται δυνατή η παροχή κάποιων διευκρινίσεων.

3.2.1.2 Δευτερογενής Έρευνα

Η δεύτερη μέθοδος που επιλέχθηκε, αποτελεί δευτερογενή έρευνα και περιλαμβάνει τη χρήση μοντέλων ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η μέθοδος αυτή επιλέχθηκε ώστε η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος να γίνει με βάση συγκεκριμένη δομή και διαδικασία, στα πλαίσια της οποίας θα ερευνηθούν όλες οι πτυχές του.

Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν κατά την εφαρμογή της έρευνας προέρχονται από τη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι συγκεκριμένα στοιχεία αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφία του P. Kotler και το άρθρο του M. Porter στο «Harvard Business Review» με το οποίο δημοσίευσε το «Μοντέλο των 5 Δυνάμεων». Επιπλέον αξιοποιήθηκαν δημοσιεύσεις στην εγχώρια αρθρογραφία, καθώς επίσης και τα στοιχεία που υπάρχουν διαθέσιμα στις ιστοσελίδες της «Ελληνικής Ένωσης Τραπεζών» και της «Ελληνικής Στατιστικής Αρχής».

Βασικό μειονέκτημα της δευτερογενούς έρευνας αποτελεί ότι η μεθοδολογία δεν στηρίζεται σε πρωτογενή και επίκαιρα δεδομένα που έχουν συλλεγεί ειδικά για τη συγκεκριμένη μελέτη, ώστε η αξιολόγηση να είναι απόλυτα στοχευμένη. Το δεύτερο μειονέκτημα αφορά στο γεγονός ότι στα πλαίσια της ανάλυσης υπεισέρχεται κάποιος βαθμός υποκειμενικότητας, δεδομένου ότι ο ερευνητής κατά τη διεξαγωγή της μελέτης αξιολογεί τα δεδομένα με βάση τις προσωπικές του πεποιθήσεις.

3.2.1.2.1 Στρατηγική ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Για τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος θα χρησιμοποιηθούν διαφορετικά μοντέλα για το μικρό και το μακρό περιβάλλον. Στη συνέχεια, θα αξιολογηθούν τα αποτελέσματα της μελέτης και θα παρουσιαστεί πως επηρεάζεται η στρατηγική μιας τράπεζας, κατά την ανάπτυξη των δράσεων στα πλαίσια του ψηφιακού περιβάλλοντος.

3.2.1.2.1.1 Ορισμοί

Σύμφωνα με τον Kotler (2002: σελ.46) για τη μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, μια επιχείρηση πρέπει να εστιάσει τόσο στην ανάλυση του μικρό περιβάλλοντος όσο και του μακρό περιβάλλοντος, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την ικανότητά της να αποκομίζει κέρδη.

Το μικρό περιβάλλον ορίζεται από τη δύναμη που ασκείται στην επιχείρηση μέσω την αλληλεπίδρασής της με τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, τους προμηθευτές κ.λ.π., δηλαδή από το περιβάλλον του κλάδου στο οποίο δραστηριοποιείται.

Για την ανάλυση ανταγωνισμού στο μικρό περιβάλλον θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο των 5 δυνάμεων του Porter (Harvard Business Review, 1979). Σε αυτό το άρθρο ο Porter αναφέρει ότι η κατάσταση του ανταγωνισμού σε ένα κλάδο εξαρτάται από 5 κύριες δυνάμεις οι οποίες είναι:

- Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
- Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.
- Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ήδη στον κλάδο.

Με τη χρήση του μοντέλου αναλύεται η ένταση του ανταγωνισμού αναφορικά με τις παραπάνω 5 δυνάμεις.

Αντίστοιχα το μακρό περιβάλλον ορίζεται από τις τάσεις που προέρχονται από το ευρύτερο περιβάλλον και περιλαμβάνει τις εξής μεταβλητές (Μάλλιαρης, Τσόγκας, 2008: σελ.61): δημογραφικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτισμικές, πολιτικούς και

νομικούς παράγοντες, παράγοντες φυσικού περιβάλλοντος, καθώς επίσης και παράγοντες που προέρχονται από το τεχνολογικό περιβάλλον. Οι παράγοντες του μακρο περιβάλλοντος δεν επηρεάζουν μόνο τις επιχειρήσεις κάποιου συγκεκριμένου κλάδου, αλλά την αγορά συνολικά.

Για την ανάλυση του μακρο περιβάλλοντος θα χρησιμοποιηθεί το μοντέλο «PESTLE», ώστε να αξιολογηθούν οι παράγοντες που προαναφέρθηκαν και να προσδιοριστούν οι απειλές και οι ευκαιρίες που προέρχονται από αυτούς.

3.2.1.2.1.2 Πλεονεκτήματα

Σύμφωνα με την Recklies (2001: σελ.4) το μοντέλο του των 5 δυνάμεων του Porter έχει 3 βασικά πλεονεκτήματα:

- Αποτελεί στατική ανάλυση: Βοηθά στον καθορισμό της ελκυστικότητας του κλάδου και διευκολύνει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με την αποχώρηση ή την είσοδο σε κάποιο κλάδο.
- Παράλληλα αποτελεί δυναμική ανάλυση: Σε συνδυασμό με την ανάλυση του μακρο περιβάλλοντος, αναδεικνύει την μελλοντική ελκυστικότητα του κλάδου.
- Ανάλυση επιλογών: Γνωρίζοντας την ένταση και την ισχύ των δυνάμεων ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν εναλλακτικές επιλογές αποσκοπώντας στη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης.

Τα βασικότερα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της μεθόδου PESTLE είναι (Parikh, 2017):

- Γίνεται εύκολα κατανοητή και για το λόγο αυτό μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά.
- Βοηθά την επιχείρηση να αξιοποιήσει ευκαιρίες που μπορεί να προσδώσουν κέρδος, οι οποίες είναι δυνατό να προκύψουν από πιθανές μεταβολές στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- Αντίστοιχα, η ανάλυση PESTLE βοηθά την επιχείρηση να προετοιμαστεί έναντι δυνητικών κινδύνων, που μπορεί να προκύψουν από πιθανές μεταβολές στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος.

3.2.1.2.1.3 Μειονεκτήματα

Τα μειονεκτήματα του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter (Recklies2001: σελ.5) είναι τα ακόλουθα:

- Το μοντέλο προϋποθέτει τη λειτουργία της επιχείρησης σε περιβάλλον τέλειας αγοράς, χωρίς παρεμβάσεις στη λειτουργία της. Στο βαθμό που η λειτουργία της αγοράς επηρεάζεται από παρεμβάσεις και δεν αφήνεται να λειτουργήσει ελεύθερα, η αποδοτικότητα του μοντέλου μειώνεται.
- Το μοντέλο εφαρμόζεται καλύτερα για την ανάλυση αγορών με απλές δομές. Η λειτουργία του μοντέλου επηρεάζεται αρνητικά από την πολυπλοκότητα που επικρατεί σε κάποιους κλάδους. Η επικέντρωση σε κάποιο τομέα του κλάδου ενέχει τον κίνδυνο να αγνοηθούν κάποιες σημαντικές παράμετροι.
- Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον με τις συνεχείς τεχνολογικές ανακαλύψεις και τη δυναμικές αγορές, δεν ευνοεί την εφαρμογή του μοντέλου, διότι αυτό προϋποθέτει μικρότερη μεταβλητότητα, όπως συνέβαινε τη δεκαετία του 1980, οπότε και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά.
- Το μοντέλο στηρίζεται στον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, χωρίς να λαμβάνει πραγματικά υπόψη σύγχρονες στρατηγικές όπως είναι οι συμμαχίες, ή οι στρατηγικές διασύνδεσης των πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ όλων των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην εφοδιαστική αλυσίδα κ.λ.π. Ένα παράδειγμα σύγχρονης στρατηγικής συμμαχίας είναι η συνεργασία που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους οι μεγαλύτερες σκανδιναβικές τράπεζες, οι οποίες παρότι δραστηριοποιούνται στα πλαίσια του ανταγωνισμού, έχουν συμφωνήσει στο σχεδιασμό της δημιουργίας μια ενιαίας πλατφόρμας για την εξυπηρέτηση των διαδικτυακών συναλλαγών, η οποία θα περιλαμβάνει κοινά προϊόντα προς τους πελάτες, σε όλα τα τοπικά νομίσματα (www.bankingnews.gr, 2018).

Τα μειονεκτήματα από την εφαρμογή της μεθόδου PESTLE είναι τα εξής (Parikh, 2017):

- Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αποτελεί το γεγονός ότι οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος παρουσιάζουν αξιόλογη μεταβλητότητα. Αυτό σημαίνει ότι τα αποτελέσματα της ανάλυσης μπορεί να οδηγήσουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, οι οποίες θα πρέπει να αναθεωρηθούν σύντομα εάν παρουσιαστεί νέα σημαντική μεταβολή σε κάποιον παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

- Η άποψη του εκάστοτε υπεύθυνου για τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να διαφέρει σε σχέση με την άποψη κάποιου άλλου. Συνεπώς, η προσωπική γνώμη του αξιολογητή και τα συμπεράσματα που θα καταγράψει, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό το σχεδιασμό της στρατηγικής, σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό περιβάλλον.
- Για την αποτελεσματική υλοποίησή της απαιτείται η δέσμευση σημαντικών πόρων, (ανθρώπινο δυναμικό, χρόνος, οικονομικοί πόροι). Συνεπώς, εάν δεν υπάρχει σημαντική επίδραση της έρευνας στο στρατηγικό σχεδιασμό μέσω της ανάλογης αξιοποίησης των ευρημάτων, η εφαρμογή της δεν αποτελεί αποδοτική επιλογή για την επιχείρηση.

3.2.1.3 Σχεδιασμός έρευνας

3.2.1.3.1 Μέθοδος συλλογής στοιχείων με την κατάρτιση ερωτηματολογίου

Στα πλαίσια της διενέργειας πρωτογενούς έρευνας, επιλέχθηκε η μέθοδος της δειξαγωγής έρευνας με τη χρήση ενός συνοπτικού ερωτηματολογίου. Τα κυριότερα πλεονεκτήματα των ερωτηματολογίων είναι η εύκολη δημιουργία και η χρήση τους, η εξοικονόμηση χρόνου, ο μεγάλος αριθμός ατόμων που μπορεί να ερωτηθούν, καθώς επίσης και το γεγονός ότι διευκολύνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων (Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., Κουτσογιάννης, Κ., 2015). Επίσης, ανάλογα και με τα μέσα που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν, η έρευνα μέσω ερωτηματολογίου αποτελεί μέθοδο χαμηλού κόστους.

Με σκοπό τη διευκόλυνση τόσο της συλλογής των στοιχείων όσο και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, βασικοί στόχοι κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου ήταν η απλότητα και η ευκολία στη χρήση και τη συμπλήρωση. Για το σκοπό αυτό γράφτηκαν με απλή γλώσσα και λεξιλόγιο.

Επίσης τα ερωτήματα ακολουθούν συγκεκριμένη ροή, ώστε να διευκολύνεται η μετέπειτα ανάλυση:

- Ερωτήματα 1, 2, 3, 4: Δημογραφικά χαρακτηριστικά πελατών που χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά δίκτυα των τραπεζών.
- Ερωτήματα 5, 6: Χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης και προτιμώμενο ηλεκτρονικό κανάλι για τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών. Σχετικά με τη συλλογή των στοιχείων προτίμησης σε ηλεκτρονικό κανάλι, προς επιλογή από τους ερωτώμενους παρατέθηκαν τα περισσότερο δημοφιλή, δηλαδή: web banking, mobile banking, phone banking.
- Ερώτημα 7: Στοιχεία του μείγματος μάρκετινγκ που επηρεάζουν τους χρήστες.

Η απόφαση για τον προσδιορισμό των ερωτημάτων έγινε με τρόπο ώστε να υπάρχει άμεση συσχέτιση με τα ερευνητικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν στα πλαίσια της παρούσας διατριβής. Επίσης διατυπώθηκαν με σαφήνεια ώστε να αποφευχθούν πιθανές παρανοήσεις.

Επιπλέον, για τη διευκόλυνση τόσο της διεξαγωγής της έρευνας, όσο και της ερμηνείας των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιήθηκε ο εξής τύπος ερώτησης (Βερροπούλου, 2007):

Πολλαπλής επιλογής: επιλογή από διαθέσιμες προτάσεις.

Σκοπός ήταν να συμπληρωθούν περίπου 100 με 120 ερωτηματολόγια από άτομα που χρησιμοποιούν τα εναλλακτικά δίκτυα των ελληνικών τραπεζών. Με τη βοήθεια συναδέλφων - συνεργατών, οι οποίοι ανέλαβαν να μοιράσουν τα ερωτηματολόγια στο φιλικό και οικογενειακό τους περιβάλλον, συμπληρώθηκαν τελικά 120 ερωτηματολόγια με τυχαίο τρόπο. Άρα το δείγμα που λήφθηκε είναι τυχαίο. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν κατά την περίοδο Ιανουαρίου – Φεβρουαρίου 2018. Σημειώνεται ότι οι εναλλακτικές επιλογές του ερωτήματος 7, έχουν αντιστοιχιστεί με τα 7 στοιχεία (7Ps) του μείγματος μάρκετινγκ των υπηρεσιών, ώστε να γίνει εύκολα η επεξεργασία των στοιχείων και η εξαγωγή των συμπερασμάτων σχετικά με το ποιο από αυτά έχει επηρεάσει περισσότερο τους πελάτες για την έναρξη χρήσης των εναλλακτικών μέσων.

3.2.1.3.2 Μέθοδος εφαρμογής μοντέλων ανάλυσης

Στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, με τη χρήση του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter θα αναλυθεί το εξωτερικό περιβάλλον του κλάδου των ελληνικών τραπεζών, και

θα επικεντρωθούμε στην ανάλυση των κύριων ανταγωνιστικών δυνάμεων που ασκούνται σε αυτόν.

Με την εφαρμογή του μοντέλου, θα προσδιοριστούν:

- Ποιοι είναι οι αγοραστές – πελάτες.
- Ποιοι είναι οι προμηθευτές.
- Ποιοι αποτελούν τους υφιστάμενους ανταγωνιστές.
- Ποια είναι υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες που αποτελούν απειλή.
- Ποιοι είναι νέοι ανταγωνιστές, οι οποίοι με την είσοδό τους μπορεί να αποτελέσουν απειλή.

Στη συνέχεια για κάθε ανταγωνιστική δύναμη, θα καταγραφούν οι παράγοντες που επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την ισχύ της. Για τη διευκόλυνση της αξιολόγησης θα χρησιμοποιηθεί η κλίμακα:

- 1 = Εξαιρετικά μικρή.
- 2 = Μικρή.
- 3 = Μέτρια.
- 4 = Μεγάλη.
- 5 = Εξαιρετικά μεγάλη.

Αναφορικά με την ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος μέσω εφαρμογής της μεθόδου PESTLE, θα ακολουθηθούν τα παρακάτω βήματα:

- Ξεχωριστά για κάθε μια κατηγορία του μάκρο περιβάλλοντος, θα προσδιοριστούν και θα καταγραφούν οι παράγοντες που επηρεάζουν τις δραστηριότητες των ελληνικών τραπεζών. Οι κατηγορίες που θα χρησιμοποιηθούν κατά την εφαρμογή του μοντέλου είναι οι εξής:
 - Πολιτικό περιβάλλον – **Political**.
 - Οικονομικό περιβάλλον – **Economic**.
 - Κοινωνικό Περιβάλλον – **Social**.
 - Τεχνολογικό Περιβάλλον – **Technological**.
 - Νομικό Περιβάλλον – **Legal**.
 - Οικολογικό περιβάλλον – **Ecological**.

- Για τους παράγοντες του μακρο εξωτερικού περιβάλλοντος που εντοπίστηκαν σε κάθε κατηγορία, θα μελετηθεί ο τρόπος που επηρεάζουν τις ελληνικές τράπεζες, και θα αποφασιστεί κατά πόσο ο κάθε παράγοντας:
 - Είναι ουδέτερος ως προς τη λειτουργία και την κερδοφορία της τράπεζας.
 - Αποτελεί απειλή ή ευκαιρία.

Σε συνέχεια της ολοκλήρωσης εφαρμογής και των δύο μεθόδων ανάλυσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα αποφασιστούν οι κατάλληλες στρατηγικές επιλογές που πρέπει να ληφθούν από τις ελληνικές τράπεζες προκειμένου, αφενός να εκμεταλλευθούν με επιτυχία τις ενδεχόμενες ευκαιρίες και αφετέρου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις απειλές που εμπεριέχονται σε αυτό.

Κεφάλαιο 4

Εμπειρική Εφαρμογή

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναλυτική περιγραφή των μεθόδων που επιλέχθηκαν με σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων που τίθενται στα πλαίσια της παρούσας διατριβής:

- Η πρώτη μέθοδος είναι η διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας με την κατάρτιση ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, στα πλαίσια διεξαγωγής αυτής της μεθόδου, πρόκειται να αξιολογηθούν τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν από τη συμπλήρωση 120 ερωτηματολογίων, ώστε να προσδιορισθούν τα χαρακτηριστικά των πελατών που χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά μέσα τραπεζικών συναλλαγών και συνθέτουν την αγορά στόχο, αλλά και να αναδειχθούν τα σχετικά στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ που επηρεάζουν τους εν λόγω καταναλωτές.
- Η δεύτερη μέθοδος περιλαμβάνει τη χρήση μοντέλων, για την ανάλυση και την αξιολόγηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν τις ελληνικές τράπεζες.

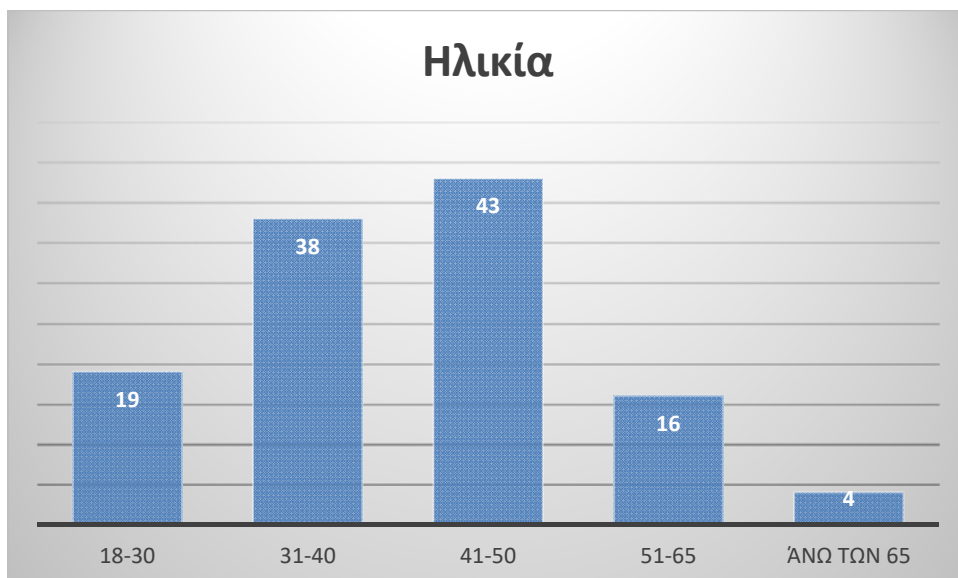
4.1 Αξιολόγηση Στοιχείων Ερωτηματολογίου

Όπως προαναφέρθηκε για τους σκοπούς της απάντησης των δύο πρώτων ερευνητικών ερωτημάτων που τίθενται στα πλαίσια της διατριβής, θα αξιολογηθούν οι απαντήσεις που καταγράφηκαν σε 120 ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώθηκαν από δείγμα καταναλωτών που δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά μέσα για τις τραπεζικές τους συναλλαγές. Η επιλογή έγινε με τυχαίο τρόπο.

Η καταγραφή των ερωτήσεων ακολουθεί τη σειρά των ερευνητικών ερωτημάτων. Συγκεκριμένα, για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, θα χρησιμοποιηθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από τις «Ερωτήσεις 1-6». Αντίστοιχα για την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, θα αξιολογηθούν τα στοιχεία που προκύπτουν από την «Ερώτηση 7 (i-vii)».

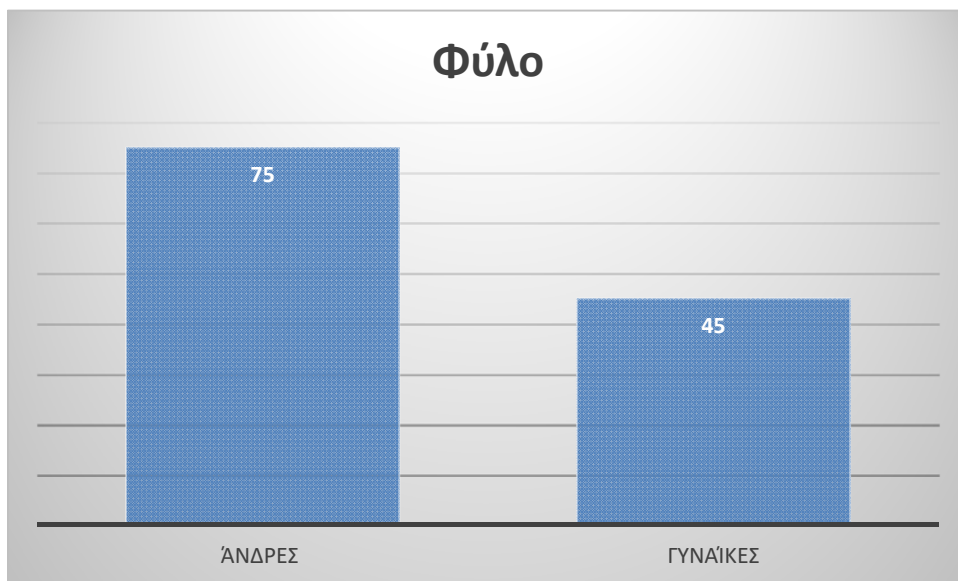
Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται τα στοιχεία των απαντήσεων:

Διάγραμμα 1: «Ηλικία συμμετεχόντων»



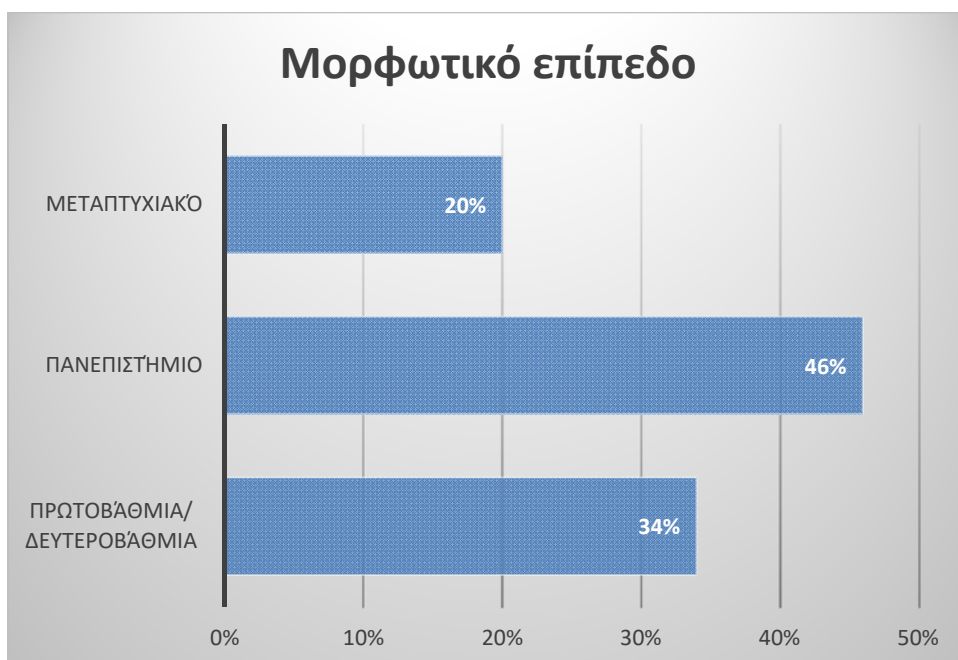
Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι οι περισσότεροι χρήστες των ηλεκτρονικών μέσων (67,5%) ανήκουν στις ηλικίες μεταξύ 31 και 50 ετών. Για την αξιολόγηση αυτού του δεδομένου πρέπει να ληφθούν υπόψη 2 βασικές διαστάσεις. Η πρώτη αφορά το γεγονός ότι η ομάδα των ατόμων κάτω των 30 ετών είτε είναι φοιτητές είτε δεν έχουν ακόμη δανειακές ή επενδυτικές ανάγκες, γεγονός που επηρεάζει και το βαθμό χρήσης των ηλεκτρονικών μέσων. Η δεύτερη διάσταση αφορά τη μη εξοικείωση των ατόμων μεγαλύτερης ηλικίας με την τεχνολογία, δεδομένου ότι αυτή αναπτύσσεται ραγδαία. Επίσης η ομάδα πελατών μεγαλύτερης ηλικίας, περιλαμβάνει και τους συνταξιούχους, οι οποίοι έχουν διαθέσιμο χρόνο να επισκεφθούν κάποιο τραπεζικό κατάστημα και δεν αισθάνονται ότι τα ηλεκτρονικά δίκτυα παρέχουν κάποια διευκόλυνση.

Διάγραμμα 2: «Φύλο συμμετεχόντων»



Από το σύνολο των συμμετεχόντων που προέβησαν στη συμπλήρωση ερωτηματολογίου, οι 75 (62,5%) ήταν άνδρες και οι 45 γυναίκες (37,5%). Η μεγάλη διακύμανση του ποσοστού μεταξύ των δύο φύλων, επηρεάζεται από το γεγονός ότι στα νοικοκυριά παρατηρείται συχνά, τη διαχείριση των οικονομικών και των συναλλαγών με τις τράπεζες να αναλαμβάνουν οι άνδρες.

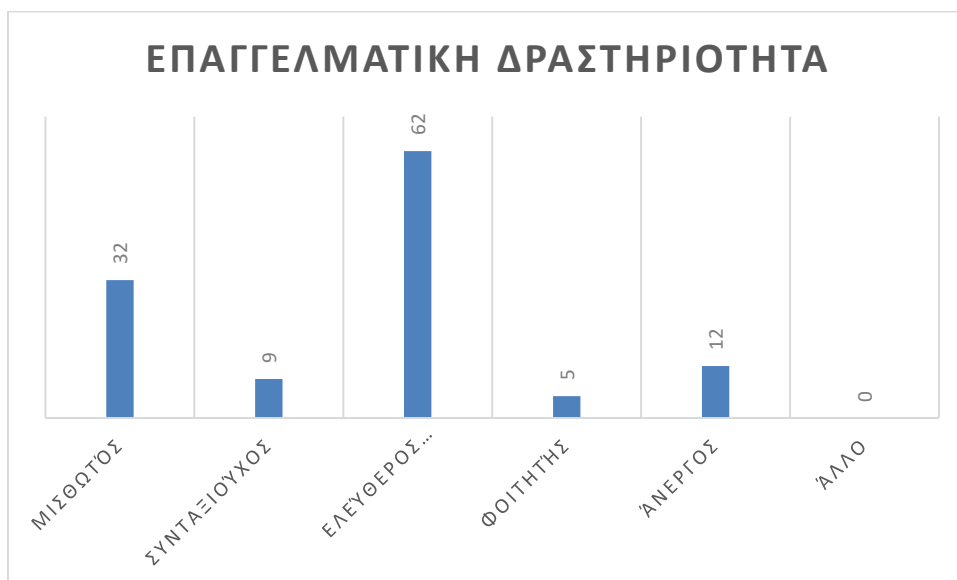
Διάγραμμα 3: «Μορφωτικό επίπεδο συμμετεχόντων»



Αθροιστικά, το 66% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα και δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά μέσα, είναι κάτοχοι πτυχίου πανεπιστημίου ή μεταπτυχιακού τίτλου. Το στοιχείο αυτό, υποδεικνύει ότι το μορφωτικό υπόβαθρο των

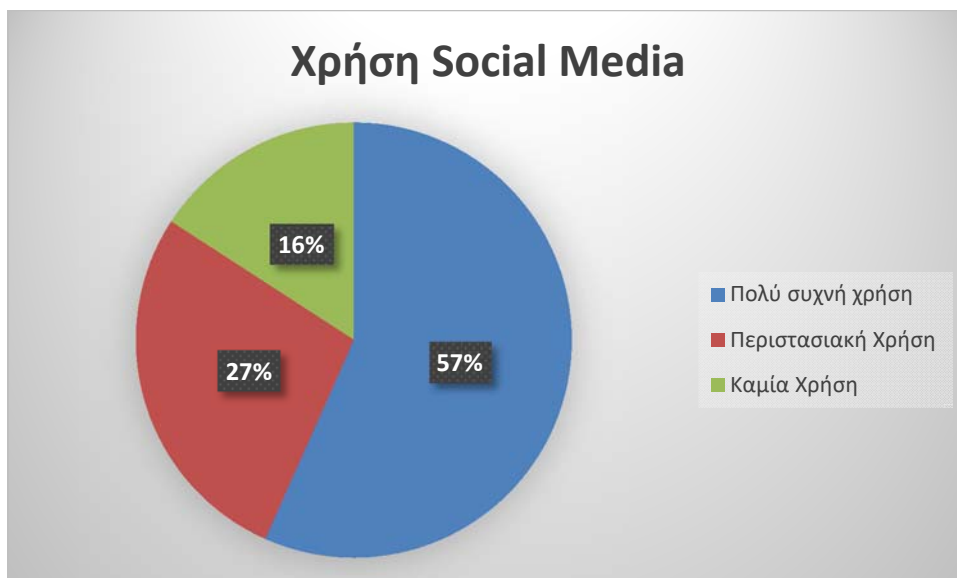
πελατών επηρεάζει το βαθμό χρήσης των ηλεκτρονικών δικτύων, πιθανόν διότι είναι σε θέση να κατανοήσουν ευκολότερα τους μηχανισμούς προστασίας των συναλλαγών τους και να εμπιστευτούν τα ηλεκτρονικά δίκτυα. Επιπλέον, το καλύτερο μορφωτικό επίπεδο συνδέεται και με την επαγγελματική ιδιότητα των πελατών, για παράδειγμα μηχανικοί, δικηγόροι, οι οποίοι έχουν περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο.

Διάγραμμα 4: «Επαγγελματική Δραστηριότητα»



Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων σε ποσοστό 51,6% είναι ελεύθεροι επαγγελματίες ή ασχολούνται με κάποια επιχειρηματική δραστηριότητα. Το στοιχείο αυτό συνδέεται με το γεγονός ότι ο κλάδος των ελεύθερων επαγγελματιών και επιχειρηματιών έχει σημαντική σχέση με τις τράπεζες (επιταγές, δάνεια, πληρωμές κ.λ.π.), ενώ στα πλαίσια της μείωσης του κόστους, είναι λογικό να θέλουν να επωφεληθούν από τις μειωμένες προμήθειες που διατίθενται από τα ηλεκτρονικά μέσα.

Διάγραμμα 5: «Χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης»



Κατά ένα μεγάλο ποσοστό (84%), οι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν πολύ συχνά ή περιστασιακά τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Η μεγάλη επέκταση της χρήσης των socialmedia, δείχνει ότι αποτελούν μια τεράστια αγορά. Η πρόσβαση σε αυτή την αγορά μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη ειδικών δράσεων μάρκετινγκ,προσδιορίζοντας παράλληλα τους κατάλληλους δείκτες (kpi's) για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Διάγραμμα 6: «Ηλεκτρονικό μέσο που προτιμάται συχνότερα από όσους δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά μέσα συναλλαγών»



Όσον αφορά την προτίμηση μεταξύ των περισσότερο διαδεδομένων ηλεκτρονικών μέσων, όπως προκύπτει από τις 120 απαντήσεις των ατόμων οι οποίοι δήλωσαν ότι τα χρησιμοποιούν, συμπεραίνουμε ότι:

- Η μεγαλύτερη συχνότητα, εμφανίζεται στη χρήση κινητού τηλεφώνου (Mobile Banking) για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών (56%, δηλ. 67 από τους 120).
- Ακολουθεί το διαδίκτυο (Web Banking) με 32% (δηλ. 39 από τους 120).
- Το μέσο με τη χαμηλότερη προτίμηση είναι το τηλέφωνο (Phone Banking), το οποίο προτιμάται από το 12% (δηλ. 14 από τους 120).

Τα στοιχεία αυτά επαληθεύουν τη σύγχρονη τάση. Τα εναλλακτικά κανάλια των τραπεζών ξεκίνησαν με τη δημιουργία υπηρεσιών τηλεφωνικής εξυπηρέτησης των πελατών, διεκπερώνοντας το τραπεζικό ωράριο. Σήμερα, ο πελάτης χωρίς να έρθει σε επαφή με κάποιον εκπρόσωπο της τράπεζας, μπορεί να ολοκληρώσει τις συναλλαγές του από το κινητό του τηλέφωνο ή τον υπολογιστή του, οποιαδήποτε ώρα και ημέρα, με μεγάλη ασφάλεια και σε εύρος που καλύπτει τις περισσότερες τραπεζικές συναλλαγές.

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των «τυπικών» πελατών που συνθέτουν το τμήμα της αγοράς, στο οποίο πρέπει να στοχεύσουν οι ενέργειες του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ των τραπεζών;

Απάντηση: Από τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας, προκύπτουν σημαντικά ευρήματα σχετικά με τα χαρακτηριστικά των πελατών, που χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά μέσα για τη διεκπεραίωση των τραπεζικών συναλλαγών τους.

Καταρχάς, βασικό στοιχείο αποτελεί το μορφωτικό επίπεδο. Από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προκύπτει ότι κατά μεγάλη πλειοψηφία, σε ποσοστό 66%, οι χρήστες των ηλεκτρονικών μέσων κατέχουν πτυχίο ή μεταπτυχιακό τίτλο. Το εύρημα αυτό υποδεικνύει ότι στην παρούσα φάση τα άτομα με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο εμπιστεύονται δυσκολότερα τα ηλεκτρονικά μέσα, σε αντίθεση με τους κατόχους κάποιου πτυχίου, που δείχνουν περισσότερο εξοικειωμένοι. Οι ελληνικές τράπεζες, προκειμένου να διεκπερώνουν το πελατολόγιο της ηλεκτρονικής τραπεζικής όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, θα πρέπει να διενεργήσουν ενδελεχή έρευνα, ώστε να καταγραφούν τα στοιχεία εκείνα που αποτελούν τροχοπέδη. Επιπλέον, στα πλαίσια αυτά θα μπορούσε να γίνει επαναξιολόγηση των οθονών που χρησιμοποιούνται ως προς την απλότητα και τη φιλικότητά τους.

Η δεύτερη διαπίστωση αφορά την ηλικία των χρηστών, οι οποίοι παρατηρούμε ότι μόλις το 16,6% ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα άνω των 50, ενώ μόλις το 3,3% είναι άνω των 65 ετών. Δηλαδή, παρουσιάζεται μια μεγάλη διαφοροποίηση στην χρήση από τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας. Με σκοπό την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου, μπορεί να υιοθετηθεί, από τις ελληνικές τράπεζες, η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης στα ηλεκτρονικά μέσα. Τέτοιου είδους δράσεις ήδη υλοποιούνται από τράπεζες στο εξωτερικό, όπως π.χ. από την «Barclays» η οποία εφαρμόζει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα «Digital Eagles» (www.barclays.co.uk/digital-confidence/eagles).

Επόμενο σημείο, το οποίο χρήζει προσοχής, είναι η επαγγελματική ιδιότητα των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Όπως διαπιστώνεται, το μεγαλύτερο ποσοστό (51,6%) αυτών που δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά μέσα τραπεζικών συναλλαγών ανήκουν στον κλάδο των ελεύθερων επαγγελματιών ή είναι επιχειρηματίες. Ο κλάδος αυτός αποτελεί έναν επαγγελματικό τομέα με απαιτήσεις, τόσο όσον αφορά την ταχύτητα και την ευκολία στην εξυπηρέτηση όσο και σχετικά με την τιμολόγηση. Το μεγάλο αυτό ποσοστό που προκύπτει από την έρευνα, δείχνει ότι οι ελληνικές τράπεζες έχουν καταφέρει να προσελκύσουν στα εναλλακτικά δίκτυα σημαντικό τμήμα αυτού του κλάδου.

Επίσης, ο βαθμός χρήσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης (84% δήλωσαν ότι χρησιμοποιούν πολύ συχνά ή περιστασιακά τα social media), φανερώνει ότι το πεδίο αυτό προσελκύει πολλούς πελάτες. Συνεπώς, η στρατηγική ηλεκτρονικού μάρκετινγκ των ελληνικών τραπεζών θα πρέπει να δίνει μεγάλη σημασία στον εν λόγω τομέα, με την υλοποίηση των κατάλληλων προωθητικών ενεργειών.

Αναφορικά με την προτίμηση στα μέσα, παρατηρείται μεγάλη εξάπλωση της χρήσης των «έξυπνων» (smart phones) τηλεφώνων, τα οποία αποτελούν το συνηθέστερο μέσο για τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών (56%). Άρα, πιθανή λήψη στρατηγικής απόφασης για περαιτέρω βελτίωση των λειτουργιών που παρέχονται μέσω του mobile banking είναι προς τη σωστή κατεύθυνση, σε αντίθεση με την επένδυση στις συναλλαγές μέσω τηλεφώνου (phone banking), οι οποίες φαίνεται ότι έχουν χαμηλότερο βαθμό χρήσης.

Τέλος, σχετικά με το φύλο των συμμετεχόντων, σημειώνεται το μεγαλύτερο ποσοστό των ανδρών (62,5%). Λογική ερμηνεία για αυτή τη διαφοροποίηση είναι ότι στις

ελληνικές οικογένειες πολύ συχνά την ευθύνη για διεκπεραίωση των συναλλαγών αναλαμβάνουν οι άνδρες.

Συνεπώς, ως απάντηση στο 1^ο ερευνητικό ερώτημα έχουμε ότι η αγορά – στόχος για το ηλεκτρονικό μάρκετινγκ των ελληνικών τραπεζών, σε μεγάλο ποσοστό απαρτίζεται από άνδρες, ηλικίας έως 50ετών, οι οποίοι κατά κύριο λόγο ασκούν ελεύθερο επάγγελμα ή είναι επιχειρηματίες. Στην πλειοψηφία τους είναι κάτοχοι πτυχίου ή μεταπτυχιακού τίτλου και έχουν ενεργή συμμετοχή στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά των πελατών της αγοράς - στόχου, θα πρέπει να χαραχθεί η στρατηγική του ηλεκτρονικού μάρκετινγκ, στους παρακάτω κύριους άξονες:

1. Προσαρμογή των ενεργειών μάρκετινγκ στα χαρακτηριστικά των πελατών που απαρτίζουν την αγορά στόχο.
2. Σχεδιασμός ενεργειών για την προσέλκυση πελατών, οι οποίοι έχουν μικρή συμμετοχή στην αγορά – στόχο, όπως π.χ. άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, μεγαλύτερη εκπροσώπηση από το γυναικείο φύλο, μεγαλύτερη διείσδυση στους επαγγελματικούς κλάδους κ.λ.π.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Ποια είναι τα στοιχεία του μείγματος ηλεκτρονικού μάρκετινγκ που έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο στον πελάτη και συντελούν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;

Τα στοιχεία για την απάντηση του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος παρουσιάζονται στο διάγραμμα 7. Υπενθυμίζεται ότι οι εναλλακτικές απαντήσεις που περιλαμβάνονται στο 7^ο ερώτημα του ερωτηματολογίου, έχουν αντιστοιχισθεί με τα 7Ps του μάρκετινγκ υπηρεσιών.

Διάγραμμα 7:



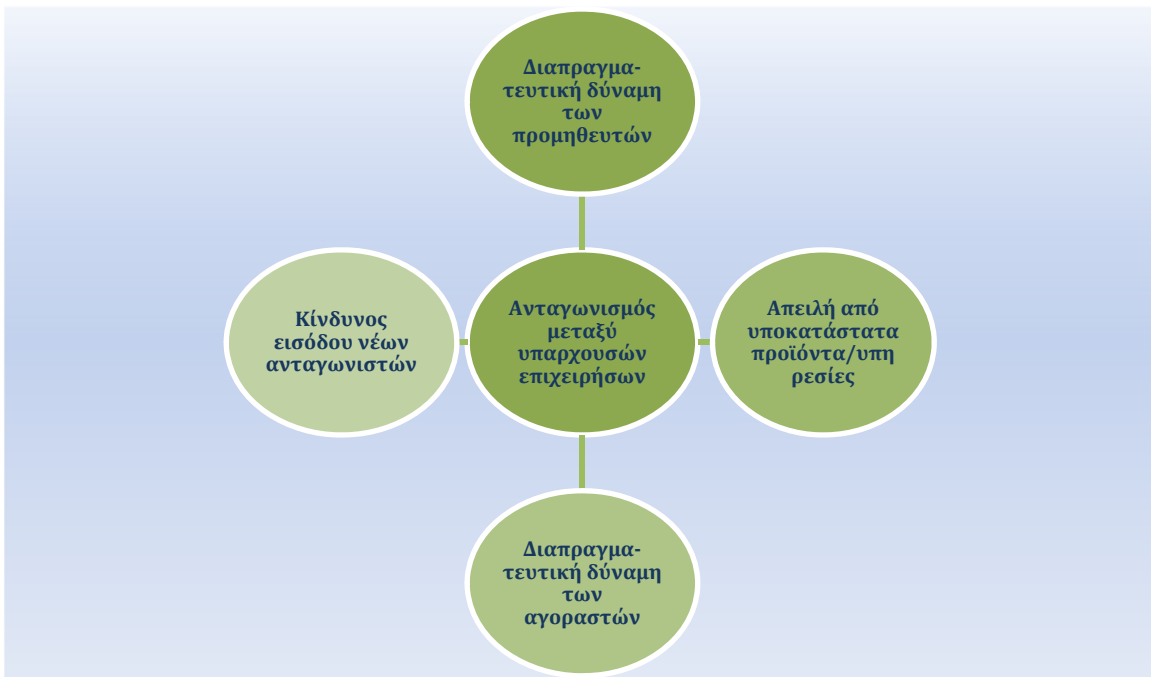
Απάντηση: Από τις απαντήσεις στο τελευταίο ερώτημα του ερωτηματολογίου διαπιστώνεται ότι τον βασικότερο ρόλο κατά την επιλογή των πελατών να χρησιμοποιήσουν τα ηλεκτρονικά μέσα για τις συναλλαγές τους με τις τράπεζες, διαδραματίζουν, η δυνατότητα εξυπηρέτησης από οποιοδήποτε σημείο χωρίς τον περιορισμό του τραπεζικού ωραρίου (place), η ύπαρξη διαδικασιών σχετικά με την ασφάλεια των συναλλαγών και τη διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων (processes), καθώς επίσης και η χαμηλότερη τιμολόγηση των ηλεκτρονικών συναλλαγών (price).

Κατά συνέπεια απαιτείται συνέχιση υλοποίησης σχεδίων, αφενός για διατήρηση του βαθμού διαθεσιμότητας των καναλιών διεκπεραίωσης ηλεκτρονικών συναλλαγών σε υψηλά επίπεδα, και αφετέρου για την εφαρμογή διαδικασιών, οι οποίες θα διασφαλίζουν την ασφάλεια των συναλλαγών. Σε κάθε περίπτωση η προσφορά ηλεκτρονικών υπηρεσιών από τις ελληνικές τράπεζες, θα πρέπει να πλαισιώνεται από ανταγωνιστικές πολιτικές τιμολόγησης, ώστε να επωφελείται και ο πελάτης από το όφελος της εφαρμογής των οικονομικών κλίμακας.

4.2 Ανάλυση Δευτερογενών Στοιχείων

4.2.1 Ανάλυση Μίκρο Περιβάλλοντος

Με σκοπό τη διευκόλυνση της ανάλυσης του μίκρο περιβάλλοντος με τη χρήση του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter, σχεδιάστηκε το παρακάτω σχήμα:



Αναλυτικά:

- **Κίνδυνος εισόδου νέων ανταγωνιστών:**

Παράγοντες που ελαττώνουν τη δύναμη:

- Μεγάλες απαιτήσεις σε κεφάλαια: Ο τραπεζικός κλάδος αποτελεί έναν επιχειρηματικό χώρο, ο οποίος απαιτεί μεγάλες επενδύσεις από όποιον επιθυμεί να εισέλθει σε αυτόν. Καταρχάς οι επενδύσεις αυτές αφορούν την εξασφάλιση των εποπτικών κεφαλαίων που απαιτούνται όχι μόνο από την Τράπεζα της Ελλάδος αλλά και από άλλους θεσμούς όπως η Ευρωπαϊκή Τραπεζική Αρχή (European Banking Authority). Στη συνέχεια πρέπει να διατεθούν πόροι με σκοπό τη δημιουργία των κατάλληλων υποδομών, όσο αφορά τα μηχανογραφικά συστήματα, την εκπαίδευση των ανθρώπων κ.λ.π.
- Οικονομική ύφεση: Επίσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι η τρέχουσα οικονομική κατάσταση της χώρας, με τα υψηλά ποσοστά ανεργίας και το φαινόμενο παρατεταμένης ύφεσης, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για κάποιον που θα θέλει να επενδύσει εισερχόμενος στον τραπεζικό κλάδο.
- Κανονιστικοί περιορισμοί: Οι τράπεζες αποτελούν επιχειρήσεις των οποίων η λειτουργία εποπτεύεται και ρυθμίζεται από την Τράπεζα της

Ελλάδος. Συνεπώς, ο οποιοσδήποτε υποψήφιος επιθυμεί να εισέλθει στον κλάδο, θα πρέπει να λάβει τις κατάλληλες άδειες λειτουργίας από την Κεντρική Τράπεζα.

- Οικονομίες κλίμακας: Οι ελληνικές τράπεζες εκμεταλλεόμενες το μεγάλο πελατολόγιο που διαθέτουν, ως απόρροια και της μεγάλης συγκέντρωσης που έχει συντελεστεί στον κλάδο (οι 4 μεγάλες τράπεζες κατέχουν ποσοστό άνω του 94%, www.hba.gr, 2016), είναι σε θέση να εφαρμόζουν οικονομίες κλίμακας σε μεγάλου μεγέθους επενδύσεις, όπως είναι η ανάπτυξη των μέσων διεκπεραίωσης ηλεκτρονικών συναλλαγών.

Παράγοντες που ενισχύουν τη δύναμη:

- Είσοδος κεφαλαίων από το εξωτερικό: Η μεγάλη συγκέντρωση που παρουσιάζεται στον ελληνικό τραπεζικό χώρο, ίσως αποτελεί ευκαιρία για κάποιο νέο τραπεζικό σχήμα, το οποίο θα προσπαθήσει να επωφεληθεί από την έλλειψη ευελιξίας ή ακόμη και την αδράνεια που μπορεί να παρουσιάζεται στα πολύ μεγάλα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας μας, με την προϋπόθεση ότι είναι δυνατό να εξασφαλιστούν τα απαιτούμενα κεφάλαια. Παράδειγμα τέτοιας εισόδου αποτελεί η ανακοίνωση που έγινε στις αρχές του 2018 και αφορά στην έναρξη λειτουργίας μιας νέας τράπεζας (Praxia Bank), η οποία έχει ως πυρήνα του στρατηγικού σχεδιασμού της την ηλεκτρονική τραπεζική. Το συγκεκριμένο εγχείρημα βασίζεται σε πρωτοβουλία επενδυτικών κεφαλαίων του εξωτερικού.

Με βάση τα παραπάνω, η απειλή από την είσοδο νέων ανταγωνιστών στον κλάδο είναι «2- χαμηλή».

• **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών:**

Παράγοντες που ελαττώνουν τη δύναμη:

- Περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων: Οι περιορισμοί στην κίνηση κεφαλαίων (capital controls) που εφαρμόζονται στην ελληνική τραπεζική αγορά κατά την τελευταία τριετία, έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της

δύναμης των πελατών δεδομένου ότι τους στερείται η πλήρης ελευθερία. Οπότε ο παράγοντας αυτός περιορίζει τη δύναμη των αγοραστών.

- Μεγάλη συγκέντρωση του τραπεζικού κλάδου: Η υπερσυγκέντρωση της αγοράς σε περιορισμένο αριθμό τραπεζών δημιουργεί ανασταλτικά στην ένταση του ανταγωνισμού, και εξασθενεί τη δύναμη των αγοραστών.

Παράγοντες που ενισχύουν τη δύναμη:

- Πληροφόρηση αγοραστών: Με τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων και του διαδικτύου, οι πελάτες των τραπεζών μπορούν ανά πάσα στιγμή να ενημερωθούν για τα τις υπηρεσίες που προσφέρει η κάθε τράπεζα στον τομέα της ηλεκτρονική τραπεζικής, καθώς επίσης και για την εκάστοτε τιμολόγηση. Επομένως μια καινούργια πρωτοποριακή υπηρεσία μπορεί να επηρεάσει άμεσα τον αγοραστή και να αλλάξει την τράπεζα με την οποία συνεργάζεται.

Με βάση τα παραπάνω και λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες συνθήκες (βλ. capital controls), η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών χαρακτηρίζεται «3 - μέτρια». Σε περίπτωση πλήρους άρσης των περιορισμών η απειλή από τη συγκεκριμένη δύναμη σίγουρα ενισχύεται.

• **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα/ υπηρεσίες:**

Παράγοντες που ελαττώνουν τη δύναμη:

- «Φύση» τραπεζικών προϊόντων: Τα τραπεζικά προϊόντα και οι υπηρεσίες λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους δεν μπορούν να υποκατασταθούν εύκολα από άλλα.

Παράγοντες που ενισχύουν τη δύναμη:

- Ιδρύματα ηλεκτρονικού χρήματος: Στο ψηφιακό περιβάλλον παρουσιάζεται μια νέα απειλή, με τη μορφή των ιδρυμάτων ηλεκτρονικού χρήματος. Μεγάλες εταιρείες, όπως ο «Cosmote» και ο «ΟΠΑΠ» προετοιμάζουν την είσοδό τους στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό τομέα μέσω των ιδρυμάτων αυτών, και κάνοντας χρήση των ηλεκτρονικών μέσων (Μάρκου, 2018). Τα ιδρύματα ηλεκτρονικού χρήματος δεν

μπορούν να προσφέρουν προϊόντα καταθέσεων δάνεια. Μπορούν όμως να παρέχουν ψηφιακές υπηρεσίες πληρωμών, εκμεταλλευόμενες το μεγάλο πελατολόγιο και την ευρεία παρουσία δικτύου που ήδη διαθέτουν μέσω των άλλων δραστηριοτήτων τους.

- Ψηφιακά νομίσματα: Η ύπαρξη ψηφιακών νομισμάτων (π.χ. bitcoin) τα οποία υπάρχουν μόνο στο ψηφιακό περιβάλλον ανεξάρτητα από τις τράπεζες, αποτελούν σοβαρή απειλή υποκατάστασης.

Με βάση τα παραπάνω, στα πλαίσια του ηλεκτρονικού περιβάλλοντος ο κίνδυνος που έχουν να αντιμετωπίσουν οι ελληνικές τράπεζες λόγω της ανάπτυξης υποκατάστατων χαρακτηρίζεται «5 - εξαιρετικά μεγάλος».

- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών:**

Παράγοντες που ελαττώνουν τη δύναμη:

- Αριθμός προμηθευτών: Στην προκειμένη περίπτωση, ως «προμηθευτές» ορίζονται οι εταιρείες λογισμικού που παρέχουν τα πληροφοριακά συστήματα και τις εφαρμογές για τη δημιουργία του ηλεκτρονικού περιβάλλοντος στις ελληνικές τράπεζες. Η προμήθεια αυτών των συστημάτων μπορεί να γίνει τόσο από εγχώριες όσο και από εταιρίες του εξωτερικού. Συνεπώς το πλήθος των προμηθευτών είναι μεγάλο, γεγονός που μειώνει τη δύναμή τους.
- Μέγεθος των ελληνικών τραπεζών: Στα χρόνια της οικονομικής κρίσης, δημιουργήθηκαν πολύ μεγάλα τραπεζικά σχήματα. Το μεγάλο μέγεθος τους δίνει σημαντική διαπραγματευτική ισχύ έναντι των προμηθευτών, μειώνοντας τη δύναμή τους.

Παράγοντες που ενισχύουν τη δύναμη:

- Ανάπτυξη προσαρμοσμένων εφαρμογών (customized): Στο ψηφιακό περιβάλλον η παραμετροποίηση των εφαρμογών στις απαιτήσεις της τράπεζας μπορεί να προσδώσει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού. Κατά συνέπεια αναπτύσσεται στενή συνεργασία με τον προμηθευτή και μεγαλώνει ο βαθμός εξάρτησης από αυτόν.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι οι προμηθευτές αποτελούν «2 – μικρή» απειλή για τις ελληνικές τράπεζες.

- **Ένταση υφιστάμενου ανταγωνισμού:**

Παράγοντες που ελαττώνουν τη δύναμη:

- Υψηλά κόστη: Το υψηλό κόστος των επενδύσεων του κλάδου, ακόμη και εάν λάβουμε υπόψη το μεγάλο μέγεθος των ελληνικών τραπεζών, αποτελεί παράγοντα που εξομαλύνει τον ανταγωνισμό.

Παράγοντες που ενισχύουν τη δύναμη:

- Ρυθμός ανάπτυξης της ηλεκτρονικής αγοράς: Το πεδίο των ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών αποτελεί αναπτυσσόμενη αγορά, στην οποία κάθε τράπεζα προσπαθεί να αποκτήσει ηγετική θέση και να αποτελεί πρώτη επιλογή για τους πελάτες. Η κατάσταση αυτή αυξάνει περαιτέρω τον υφιστάμενο ανταγωνισμό.
- Δυσκολία διαφοροποίησης των προσφερόμενων υπηρεσιών: Τα τραπεζικά προϊόντα και οι υπηρεσίες, λόγω και του κανονιστικού πλαισίου από το οποίο διέπονται, έχουν μικρές δυνατότητες παραμετροποίησης, ενώ οποιαδήποτε πρωτοποριακή εφαρμογή δεν είναι δύσκολο να αντιγραφεί.
- Διαφήμιση: Στον τομέα της ηλεκτρονικής τραπεζικής, παρουσιάζεται έντονη διαφημιστική δραστηριότητα. Και οι τέσσερις μεγάλες ελληνικές τράπεζες έχουν δημιουργήσει ξεχωριστές επωνυμίες (brand) για τις υπηρεσίες ηλεκτρονικής τραπεζικής που προσφέρουν (winbank, i-bank, κ.λ.π.) τις οποίες προωθούν με διαφημίσεις τόσο στο διαδίκτυο όσο και στην τηλεόραση.

Άρα, παρουσιάζεται σημαντικός ανταγωνισμός μεταξύ των ελληνικών τραπεζών ο οποίος χαρακτηρίζεται ως «4 – μεγάλος».

Από την ανάλυση του μικρο εξωτερικού περιβάλλοντος με τη χρήση του μοντέλου των 5 δυνάμεων του Porter, προκύπτει ότι τη μεγαλύτερη απειλή για μια ελληνική τράπεζα αποτελούν τα υποκατάστατα προϊόντα, μέσω της διεύρυνσης των ψηφιακών

υπηρεσιών πληρωμών, οι οποίες μπορούν να προσφέρονται από εταιρίες εκτός του τραπεζικού κλάδου, αξιοποιώντας την πολυπληθή τους πελατειακή βάση και τα πολλά σημεία παρουσίας και επαφής με τον καταναλωτή. Για την αντιμετώπιση αυτής της απειλής οι ελληνικές τράπεζες πρέπει αφενός να επενδύσουν στη βελτίωση των εφαρμογών ψηφιακών πληρωμών και αφετέρου να βελτιώσουν το βαθμό δέσμευσης των πελατών μαζί τους, μέσω ανάπτυξης προγραμμάτων πιστότητας (loyalty programs).

Στον αντίποδα, χαμηλή απειλή αποτελεί η είσοδος στον κλάδο νέων επιχειρήσεων – τραπεζών, λόγω της απαίτησης για επένδυση μεγάλων κεφαλαίων, των περιορισμών που θέτει το κανονιστικό πλαίσιο, καθώς επίσης και λόγω των μη ευνοϊκών οικονομικών συνθηκών που επικρατούν στη χώρα. Παράλληλα, λόγω των πολλών διαθέσιμων επιλογών τόσο από την Ελλάδα όσο και από το εξωτερικό, η δύναμη των προμηθευτών πληροφοριακών συστημάτων βρίσκεται και αυτή σε χαμηλά επίπεδα.

Τέλος, σημειώνεται η μέτρια δύναμη των αγοραστών καθώς επίσης και η μεγάλη ένταση του υφιστάμενου ανταγωνισμού, που αποτελούν συνηθισμένα φαινόμενα στα πλαίσια της ελεύθερης αγοράς και ισχύουν τόσο για την ηλεκτρονική όσο και για την «παραδοσιακή» τραπεζική αγορά.

4.2.2 Ανάλυση Μάκρο Περιβάλλοντος

Η ανάλυση του μάκρο εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει του παράγοντες που υπάρχουν στους παρακάτω τομείς:

Political	Economic	Social
Technological	Legal	Ecological

- Political (πολιτικό):
- Economic (οικονομικό):
- Social (κοινωνικό):
- Technological (τεχνολογικό):
- Legal (νομικό):
- Ecological (οικολογικό):

Όπως προαναφέρθηκε, η ανάλυση του μάκρο περιβάλλοντος θα γίνει με βάση το μοντέλο PESTLE, με το οποίο αξιολογούνται οι τάσεις που επηρεάζουν όχι μόνο τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο αλλά και κάθε επιχείρηση που δραστηριοποιείται στη χώρα.

- Πολιτικό περιβάλλον (Political):

Το πολιτικό περιβάλλον της Ελλάδας λειτουργεί στα πλαίσια του δημοκρατικού πολιτεύματος, διασφαλίζοντας υψηλό βαθμό σταθερότητας, ασφάλειας και ειρηνικής διαβίωσης των πολιτών. Η ανεξαρτησία της νομοθετικής, της δικαστικής και της εκτελεστικής εξουσίας, αποτελεί θεμελιώδη αρχή του Συντάγματος. Επίσης, στη σταθερότητα του πολιτικού συστήματος συνεισφέρει το γεγονός ότι η χώρα μας αποτελεί μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμμετέχοντας ενεργά στις λειτουργίες και τις διαδικασίες της.

Συνεπώς, το πολιτικό περιβάλλον στην Ελλάδα αποτελεί ένα πολύ σημαντικό ευνοϊκό παράγοντα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

- Οικονομικό περιβάλλον (Economic):

Το οικονομικό περιβάλλον στην Ελλάδα μέχρι και το 2008, οπότε ξέσπασε η παγκόσμια οικονομική κρίση, διακρίνονταν από σημαντική ανάπτυξη των σχετικών δεικτών (ΑΕΠ, απασχόληση, δημοσιονομικό έλλειμμα κ.λ.π.), ενώ οι πολίτες απολάμβαναν ένα καλό βιοτικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα στοιχεία της «Ελληνικής Στατιστικής Αρχής» (2015), κατά τη δεκαετία του 2000 και μέχρι το 2008, το κατά κεφαλήν εισόδημα των Ελλήνων αυξάνονταν με μέσο ετήσιο ρυθμό 6,65%. Όμως, με την έλευση της παγκόσμιας κρίσης υπήρξε ραγδαία επιδείνωση του οικονομικού κλίματος, με μείωση του κατά κεφαλήν εισοδήματος κατά 4,06%, σημαντική συρρίκνωση του ΑΕΠ και μεγάλη αύξηση της φορολογίας (άμεσων και έμμεσων φόρων). Τα παραπάνω σε συνδυασμό με την διακοπή της πρόσβασης της χώρας στις διεθνείς αγορές κεφαλαίου, είχε ως αποτέλεσμα την κατάρρευση πολλών τραπεζών που δραστηριοποιούνταν στον ελλαδικό χώρο και τη στήριξη των υπολοίπων με κρατικά κεφάλαια. Άρα, το οικονομικό κλίμα της χώρας, αποτελεί απειλή, μέχρι να σταθεροποιηθούν οι συνθήκες και να υπάρξει αυτονομία στη χρηματοδότηση των αναγκών τόσο του κράτους όσο και των τραπεζών. Όμως μια δεύτερη ανάγνωση αυτής της κατάστασης, δείχνει ότι η οικονομική αναταραχή μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία ανάπτυξης για την ηλεκτρονική τραπεζική στην Ελλάδα, λαμβάνοντας υπόψη τα περιορισμένα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και τα χαμηλά εισοδήματα των καταναλωτών, οι οποίοι

προσπαθούν να μειώσουν το κόστος των συναλλαγών τους. Αντίστοιχα χαμηλά είναι και τα περιθώρια κέρδους των ελληνικών τραπεζών, οι οποίοι μέσω της ανάπτυξης των κατάλληλων δράσεων ηλεκτρονικού μάρκετινγκ μπορούν να μεταφέρουν την πλειοψηφία των συναλλαγών στο ψηφιακό περιβάλλον, μειώνοντας τα κόστη εξυπηρέτησης. Ένας ακόμη παράγοντας που δημιουργεί συνθήκες ευκαιρίας για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα αποτελεί η μη φορολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών που διακινούνται εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς επίσης και η ύπαρξη κοινών κανόνων αναφορικά με την κίνηση κεφαλαίων. Για παράδειγμα, για τον τραπεζικό κλάδο, η διεκπεραίωση εμβασμάτων εντός της Ένωσης γίνεται με χαμηλότερο κόστος στα πλαίσια της κοινοτικής οδηγίας «Payment Services Directive», η οποία ενσωματώθηκε στην ελληνική νομοθεσία με το νόμο 3862/2010 (www.hba.gr, 2010).

- Κοινωνικό περιβάλλον (Social):

Το κοινωνικό περιβάλλον στην Ελλάδα, σε γενικές γραμμές, χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και περιορισμένες κοινωνικές αναταραχές, οι οποίες οφείλονται κυρίως στην οικονομική κρίση. Στη πλειοψηφία τους, οι πολίτες διακατέχονται από αίσθηση ελευθερίας και ασφάλειας, ενώ υπάρχει σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα και ελεύθερη βούληση για συμμετοχή στα κοινά. Από την άλλη πλευρά όμως απομένει να γίνουν αρκετά βήματα σε σύγχρονα κοινωνικά ζητήματα, όπως είναι η αντιμετώπιση των προβλημάτων των ευαίσθητων ομάδων (π.χ. άτομα με αναπηρία), η ισότητα των φύλων στην πρόσβαση εργασίας καθώς μόνο το 43% των γυναικών εργάζεται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης (www.news247.gr, 2014) κ.λ.π.

Άρα, η σταθερότητα στο κοινωνικό περιβάλλον της ελληνικής κοινωνίας δεν αποτελεί απειλή αλλά οι συνθήκες του δεν μπορεί να πει κανείς ότι δημιουργούν προϋποθέσεις ευκαιρίας για κάποια επιχείρηση. Συνεπώς υπάρχει ουδέτερη επιρροή.

- Τεχνολογικό περιβάλλον (Technological):

Στην Ελλάδα υπάρχει μεγάλο πλήθος τόσο ελληνικών όσο και ξένων εταιριών τεχνολογίας που δημιουργούν ένα ευνοϊκό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις. Οι ελληνικές τράπεζες μπορούν να έχουν εύκολη πρόσβαση στην υψηλή τεχνολογία ώστε να δημιουργήσουν ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό σύστημα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης των πελατών τους. Συνεπώς, το τεχνολογικό περιβάλλον αποτελεί μια καλή ευκαιρία για την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

- Νομικό περιβάλλον (Legal):

Μέσω της υπάρχουσας νομολογίας, ρυθμίζονται ξεκάθαρα οι συναλλακτικές και εμπορικές σχέσεις μεταξύ των πολιτών και των επιχειρήσεων. Παράλληλα, ως κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενσωματώνονται άμεσα οι κοινοτικές οδηγίες εκσυγχρονίζοντας συνεχώς το νομοθετικό πλαίσιο της χώρας. Ανασταλτικό παράγοντα αποτελεί η πολυνομία και η καθυστέρηση στην εκδίκαση των υποθέσεων. Άρα το νομικό περιβάλλον κρίνεται επαρκές, και αποτελεί ουδέτερο παράγοντα για τις επιχειρήσεις.

- Οικολογικό περιβάλλον (Ecological):

Η ευαισθητοποίηση των Ελλήνων σε σχέση με το φυσικό περιβάλλον, εξακολουθεί να κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα. Για παράδειγμα αν και έχει υπάρξει βελτίωση σε σχέση με παλαιότερα, το ποσοστό ανακύκλωσης στο σύνολο των απορριμμάτων είναι μόλις 16%, με τον μέσο όρο των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης να βρίσκεται στο 28% (www.naftemporiki.gr, 2017). Άρα το οικολογικό περιβάλλον δεν δημιουργεί συνθήκες ευκαιρίας, αποτελώντας ουδέτερο παράγοντα, σε αντίθεση με άλλες χώρες με μεγαλύτερο βαθμό ευαισθητοποίησης στα οικολογικά θέματα, όπου ο πολίτης θα μπορούσε να σκεφθεί το όφελος για το περιβάλλον από τη χρήση της ηλεκτρονικής τραπεζικής (μείωση ρύπων από μετακινήσεις, μείωση κατανάλωσης χαρτιού κ.λ.π.).

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, διαπιστώνεται ότι η συμμετοχή της χώρας στην Ευρωπαϊκή Ένωση δημιουργεί συνθήκες ευκαιρία, επηρεάζοντας τόσο το οικονομικό περιβάλλον (π.χ. φορολόγηση), όσο και το νομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά όμως η παρατεταμένη οικονομική κρίση που μαστίζει τη χώρα αποτελεί παράγοντα απειλής, κλονίζοντας την επιχειρηματική δράση, και δημιουργώντας συνθήκες ανασφάλειας για τις επενδύσεις. Βέβαια, όπως, προαναφέρθηκε, η κρίση μπορεί να ευνοήσει την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής, δεδομένου ότι μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του κόστους διενέργειας συναλλαγών τόσο για τους πελάτες όσο και για τις ίδιες τις τράπεζες.

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ποιοι είναι οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν περισσότερο το σχεδιασμό της στρατηγικής μιας τράπεζας, αναφορικά με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της ηλεκτρονικό περιβάλλον;

Απάντηση: Από τα συμπεράσματα της ανάλυσης σχετικά με την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής τραπεζικής, τόσο στο μικρό όσο και στο μακρο περιβάλλον υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι ασκούν μεγάλη επιρροή.

Στο μικρό εξωτερικό περιβάλλον, οι μεγάλες απαιτήσεις σε επενδύσεις κεφαλαίων για την είσοδο νέων ανταγωνιστών και η παρατεταμένη οικονομική ύφεση, αποτελούν παράγοντες προστασίας των υπάρχοντων ελληνικών τραπεζών από την είσοδο νέων επιχειρήσεων στον κλάδο. Από την άλλη πλευρά, στην αγορά των ηλεκτρονικών τραπεζικών συναλλαγών παρατηρείται μεγάλος ανταγωνισμός αποτελώντας απειλή, η αντιμετώπιση της οποίας απαιτεί την εφαρμογή αποτελεσματικών και αποδοτικών σχεδίων μάρκετινγκ. Όμως, η βασικότερη απειλή για τις ελληνικές τράπεζες προέρχεται από τις επιχειρήσεις εκτός κλάδου, οι οποίες βασιζόμενες στις μεγάλες πελατειακές βάσεις που διατηρούν, έχουν ξεκινήσει να προσφέρουν προϊόντα που υποκαθιστούν τις τραπεζικές υπηρεσίες, όπως είναι οι ηλεκτρονικές πληρωμές (ηλεκτρονικά πορτοφόλια). Η αντιμετώπιση αυτής της απειλής αποτελεί πολύ μεγάλη πρόκληση για τις ελληνικές τράπεζες, απαιτώντας την κατάρτιση αποτελεσματικών στρατηγικών και τη διενέργεια των ανάλογων επενδύσεων.

Αναφορικά με το μακρο εξωτερικό περιβάλλον η μεγαλύτερη απειλή προέρχεται από την οικονομική κρίση που υπάρχει στη χώρα για αρκετά χρόνια, η οποία δημιουργεί συνθήκες αβεβαιότητας για την επιτυχία οποιουδήποτε επενδυτικού σχεδίου. Αντίθετα, ευνοϊκές συνθήκες δημιουργούνται από το σταθερό πολιτικό και κοινωνικό περιβάλλον, ενώ το ανεπτυγμένο τεχνολογικό περιβάλλον αποτελεί παράγοντα που βοηθά σημαντικά την υλοποίηση σχεδίων μάρκετινγκ στα πλαίσια της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα

Η ραγδαία αύξηση της χρήσης των σύγχρονων μέσων που παρέχονται από το ψηφιακό περιβάλλον, επηρεάζει σημαντικά και τη λειτουργία των ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων. Η μετάβαση στη νέα εποχή δεν αποτελεί ένα εύκολο έργο. Τα κεφάλαια που απαιτείται να επενδυθούν είναι μεγάλα, ενώ οι αλλαγές που πρέπει να γίνουν στις υφιστάμενες οργανωτικές δομές επηρεάζουν κάθε τομέα της τράπεζας. Επιπλέον, η ανάγκη για νέες δεξιότητες και η αλλαγή νοοτροπίας από την πλευρά των εργαζομένων, καθορίζουν σημαντικά την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Η αναδιοργάνωση των υποδομών πρέπει να συμβαδίζει με τη χάραξη της σωστής στρατηγικής και την υλοποίηση των κατάλληλων σχεδίων μάρκετινγκ, ώστε ο μετασχηματισμός της τράπεζας και η στροφή στην ηλεκτρονική αγορά να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να συνεισφέρει στην επίτευξη καλύτερων οικονομικών αποτελεσμάτων. Ο σχεδιασμός της κατάλληλης στρατηγικής εξαρτάται τόσο από τον έγκαιρο εντοπισμό των χαρακτηριστικών των πελατών που συνθέτουν την αγορά στόχο, όσο και από την αξιολόγηση των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στα πλαίσια της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι ελληνικές τράπεζες με τα ηλεκτρονικά μέσα που διαθέτουν στους πελάτες, έχουν προβεί σε μεγάλες επενδύσεις για τη δημιουργία του κατάλληλου τεχνολογικού περιβάλλοντος (π.χ. εφαρμογές mobile, web), το οποίο, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί προϋπόθεση για τη δημιουργία μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ.

Επίσης, μέσω του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας διατριβής, διαπιστώθηκε ότι οι πελάτες που χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά μέσα είναι κυρίως ελεύθεροι επαγγελματίες ή επιχειρηματίες, με καλό μορφωτικό επίπεδο, και στην πλειοψηφία τους σε ηλικία έως 50 ετών. Συνεπώς, παρατηρείται ότι υπάρχουν

ομάδες πελατών οι οποίες ακόμη δεν ικανοποιούνται από τις δράσεις των τραπεζών σχετικά με τη διεκπεραίωση ηλεκτρονικών συναλλαγών. Από την ανομοιομορφία αυτή προκύπτει απόκλιση από την ικανοποίησιμιας εκ των βασικών ομάδων ενδιαφέροντος – πελάτες, που αποτελεί βασική παράμετρο στην κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αναφέρεται στο κεφάλαιο «Βιβλιογραφική Επισκόπηση». Δηλαδή απαιτείται τροποποίηση στο σχεδιασμό ενεργειών μάρκετινγκ προκειμένου να προσελκυστούν και άτομα από άλλες κοινωνικές ομάδες, όπως άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας, με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο, από διάφορους επαγγελματικούς κλάδους κ.λ.π. Ταυτόχρονα, πρέπει να διασφαλίζεται η συνεχής ικανοποίηση των υφιστάμενων χρηστών, στόχος που επιτυγχάνεται με την εφαρμογή του διαδραστικού μάρκετινγκ. Από τον υψηλό βαθμό έντασης του ανταγωνισμού που διαπιστώθηκε κατά την ανάλυση του μικρο εξωτερικού περιβάλλοντος, ενισχύεται η άποψη ότι η εφαρμογή των μεθόδων διαδραστικού μάρκετινγκ είναι απαραίτητη, προκειμένου να εντοπίζονται και να ικανοποιούνται έγκαιρα οι ανάγκες των πελατών και να αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά ο ανταγωνισμός.

Επίσης, από τα στοιχεία της έρευνας που διενεργήθηκε μέσω ερωτηματολογίου προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των χρηστών των ηλεκτρονικών καναλιών, για τη διεκπεραίωση των τραπεζικών συναλλαγών τους, χρησιμοποιούν τις εφαρμογές του mobile banking. Το δεδομένο αυτό συγκλίνει με την αναφορά που έγινε στη βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με τη μεγάλη χρήση των φορητών συσκευών για είσοδο στο διαδίκτυο.

Όπως προαναφέρθηκε, σημαντικό ρόλο στην αλληλεπίδραση πελάτη επιχείρησης διαδραματίζουν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Από την έρευνα προκύπτει ότι η μεγάλη πλειοψηφία των πελατών που χρησιμοποιούν τα ηλεκτρονικά δίκτυα, είναι χρήστες και των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, συνεπώς επιβεβαιώνεται ότι οι δράσεις μάρκετινγκ των τραπεζών πρέπει να περιλαμβάνουν και τα δίκτυα αυτά.

Επιπλέον, η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος χορηγεί σημαντικά στοιχεία σχετικά με τον τρόπο που οι παράγοντές του επηρεάζουν την ηλεκτρονική δραστηριότητα των ελληνικών τραπεζών, είτε αποτελώντας ευκαιρία είτε ως απειλή. Από τα συμπεράσματα της ανάλυσης του μικρο περιβάλλοντος διαπιστώνεται ότι το τραπεζικό σύστημα, στα πλαίσια του ψηφιακού περιβάλλοντος, καλείται να αντιμετωπίσει μια κύρια απειλή που προέρχεται από την παροχή υπηρεσιών ηλεκτρονικών πληρωμών, από εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε άλλους κλάδους. Η

απειλή αυτή θέτει σε κίνδυνο τη διατηρησιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η οποία, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφική επισκόπηση, αποτελεί βασική επιδίωξη κάθε στρατηγικής. Ο κίνδυνος ισχυροποιείται από τη δυνατότητα αξιοποίησης του υφιστάμενου πελατολογίου που ήδη διαθέτουν οι εταιρείες αυτές από την κύρια δραστηριότητά τους.

Επιπρόσθετα, οι τάσεις του μακρο περιβάλλοντος δείχνουν ότι η παρατεταμένη οικονομική κρίση που επικρατεί στη χώρα αποτελεί απειλή για εγχειρήματα όπως ο μετασχηματισμός των ελληνικών τραπεζών. Από την άλλη όμως ο ίδιος παράγοντας δημιουργεί την ανάγκη για μείωση του κόστους συναλλαγών, τόσο από την πλευρά των πελατών, όσο και από την πλευρά των ίδιων των τραπεζών, ευνοώντας την εξάπλωση των ηλεκτρονικών συναλλαγών που έχουν χαμηλότερο κόστος. Επίσης, το πολιτικό και το νομικό περιβάλλον της χώρας, καθώς και το γεγονός ότι αποτελεί μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συνηγορούν στη δημιουργία σταθερότητας και διαφάνειας, παράγοντες οι οποίοι ευνοούν την ανάπτυξη του περιβάλλοντος εμπιστοσύνης που αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη δημιουργία επενδυτικών σχεδίων.

Από την παρούσα διατριβή συνάγεται το συμπέρασμα ότι η μεταστροφή των τραπεζών στην ανάπτυξη των ηλεκτρονικών συναλλαγών, αποτελεί στρατηγική επιλογή η οποία σε συνδυασμό με τις κατάλληλες ενέργειες μάρκετινγκ, είναι δυνατό να καταστεί επωφελής για τις ελληνικές τράπεζες.

5.2 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Όπως σε κάθε έρευνα, έτσι και στην παρούσα υφίστανται περιορισμοί, οι οποίοι οφείλονται κυρίως στα διαθέσιμα μέσα, τον προϋπολογισμό, καθώς επίσης και στο διαθέσιμο χρόνο. Στα πλαίσια αυτά, ο πρώτος περιορισμός αφορά την γεωγραφική ευρύτητα του δείγματος των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Μέσω του δικτύου γνωριμιών, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε εντός των ορίων του νομού Αττικής. Συνεπώς, δεν γνωρίζουμε τα συμπεράσματα που θα προέκυπταν εάν το ερωτηματολόγιο συμπληρώνονταν από κατοίκους άλλων πόλεων, ημιαστικών ή αγροτικών περιοχών. Ο δεύτερος περιορισμός αφορά επίσης το ερωτηματολόγιο και

ειδικότερα το μέγεθος του δείγματος. Με βάση τα διαθέσιμα μέσα, η αριθμητική διεύρυνση του δείγματος θα είχε επίπτωση τόσο στο χρόνο ολοκλήρωσης όσο και στο κόστος της έρευνας. Με βάση τους παραπάνω περιορισμούς πρέπει να αποφευχθεί η γενίκευση των συμπερασμάτων στο σύνολο του πελατειακού κοινού των ελληνικών τραπεζών.

Η πρώτη πρόταση για μελλοντική έρευνα, εφόσον έχει περάσει κάποιο χρονικό διάστημα και έχουν ολοκληρωθεί και ωριμάσει οι απαιτούμενες υλοποιήσεις, αφορά τη μελέτη της επίδρασης του μετασχηματισμού στο ανθρώπινο δυναμικό των ελληνικών τραπεζών. Ειδικότερα πρέπει να αναλυθεί πώς επηρεάστηκε ο αριθμός των υπαλλήλων, ποιες νέες δεξιότητες απαιτούνται πλέον, καθώς επίσης ποια είναι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που απαιτούνται για την κάλυψη των αναγκών της ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Η δεύτερη πρόταση για μελλοντική έρευνα αφορά την επίπτωση της ηλεκτρονικής τραπεζικής στη μείωση του κόστους συναλλαγών, την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής των οικονομικών κλίμακας και εν γένει την επιρροή στα οικονομικά αποτελέσματα.

Τέλος, ένα σημαντικό πεδίο που χρήζει μελλοντικής μελέτης αφορά στην κατάσταση που επικρατεί σε σχέση με τον ανταγωνισμό που προκαλείται από την προσφορά προϊόντων ηλεκτρονικών πληρωμών (ηλεκτρονικά πορτοφόλια), που προωθούνται στην αγορά από εταιρείες εκτός του τραπεζικού κλάδου, όπως π.χ. το λιαν εμπόριο.

Παραρτήματα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών με τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων που παρέχονται από το σύγχρονο ψηφιακό περιβάλλον.

1. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;

18 έως 30

31 έως 40

41 έως 50

51 έως 65

άνω των 65

2. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

3. Μορφωτικό επίπεδο:

Πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Πανεπιστήμιο.

Κάτοχος μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου.

4. Επαγγελματική Δραστηριότητα:

Μισθωτός

Συνταξιούχος

Ελεύθερος Επαγγελματίας/ Επιχειρηματίας.

Φοιτητής.

Άνεργος.

Άλλο.

5. Χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης (social media):

Πολύ συχνή χρήση.

Περιστασιακή χρήση.

Καμία χρήση.

6. Επιλέξτε ποιο από τα παρακάτω ηλεκτρονικά μέσα χρησιμοποιείτε συχνότερα;

- web banking (τραπεζικές συναλλαγές μέσω διαδικτύου).
- mobile banking (τραπεζικές συναλλαγές με τη χρήση «έξυπνου» κινητού τηλεφώνου).
- phone banking (τραπεζικές συναλλαγές μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με εκπρόσωπο της τράπεζας).

7. Ποιος ήταν ο πιο κρίσιμος, για εσάς, παράγοντας που επηρέασε τη λήψη απόφασης για τη χρησιμοποίηση των εναλλακτικών μέσων διενέργειας τραπεζικών συναλλαγών;

- Η εμπειρία κατά τη χρήση και το εύρος των διαθέσιμων υπηρεσιών (Product).
- Η χαμηλότερη τιμολόγηση των συναλλαγών (Price).
- Η δυνατότητα εξυπηρέτησης από οπουδήποτε βρίσκομαι, χωρίς τον περιορισμό του τραπεζικού ωραρίου (Place).
- Η παροχή άμεσης πληροφόρησης μέσω των προωθητικών ενεργειών, των οποίων γίνομαι αποδέκτης (Promotion).
- Η δυνατότητα άμεσης επικοινωνίας με τους εκπροσώπους της τράπεζας, σε περίπτωση που χρειαστεί (People).
- Ο σχεδιασμός και η ευκολία χρήσης των διαθέσιμων ηλεκτρονικών μέσων (Physical Evidence).
- Η ύπαρξη διαδικασιών αναφορικά με την ασφάλεια των συναλλαγών και τη διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων (Processes).

Βιβλιογραφία

- Armstrong, G., Kotler, P., (2009), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Επίκεντρο Α.Ε.
- Chaffey, D., Smith, P., (2013), Emarketing Excellence-Planning and Optimizing your Digital Marketing, ΝέαΥόρκη: Routledge Taylor & Francis Group.
- Johnson, G., Scholes, G., (2011), Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Hunger, D., Wheelen, T., (2004), Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Kotler,P., (2002), Marketing Management Millenium Edition (2002), Βοστώνη: Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P., Keller, K., (2006), Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος
- Laseter, T., Rabinovich, E., (2012), Integrating Theory an Theory and Practice for Managers, Boca Raton Fl: Taylor & Francis Group LLC.
- Sinha, R., Rabinovich, E., Noble, C., Laseter, T., (2013), The Trick of the Tail: Superstars, Niches and Product Returns In Internet Retailing, https://wpcarey.asu.edu/sites/default/files/uploads/center-services-leadership/serviceandtechnology_1.pdf, (Προβολή: 02/04/2018).
- Porter, M., (1979), How Competitive Forces Shape Strategy, Harvard Business Review, <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy> (Πρόσβαση: 17/03/2018).
- Parikh, V., (2017), Advantages and Disadvantages of PESTLE Analysis, <http://www.letslearnfinance.com/advantages-disadvantages-pestle-analysis.html>(Πρόσβαση: 15/04/2018).
- Recklies, D., (2001), Porters 5 Forces, <http://www.mbatools.co.uk/Articles/p5f.pdf> (Πρόσβαση: 24/03/2018).
- Βερροπούλου, Γ., (2007), Σχεδιασμός Κοινωνικοποινομικών Ερευνών, Κεφ.4. Κατασκευή Ερωτηματολογίου, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, http://www.unipi.gr/faculty/gverrop/Socio_design_3.pdf. (Πρόσβαση: 25/11/2017).
- Ηγουμενίδη Τ., (2017), Ουραγός στην Ανακύκλωση η Ελλάδα, <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/1219536/ouragos-stin-anakuklosi-i-ellada> (Πρόσβαση: 19/04/2018)

Καραγεώργου, Ε., (2006), Ηλεκτρονική Τραπεζική - Στροφή από τις Τράπεζες στα Εναλλακτικά Δίκτυα. Καλύτερη Εξυπηρέτηση για τον Καταναλωτή, https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/deltia/4_2006/49-56.pdf (Πρόσβαση: 15/02/2018).

Κιόχος, Π., Παπανικολάου, Γ., & Κιόχος, Α. (2003), Ανάλυση και Έλεγχος Επιχειρησιακών Στρατηγικών, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Λαγουμιντζής, Γ., Βλαχόπουλος, Γ., & Κουτσογιάννης, Κ., (2015), Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων, <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5360> (Πρόσβαση: 14/11/2017).

Μάλλιαρης, Π., Τσόγκας, Μ. (2008), Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Πάτρα, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μάρκου, Α., (2018), Νέοι Ψηφιακοί Παίκτες Αλλάζουν το Τοπίο στην Ψηφιακή Αγορά, <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=937399>, (Πρόσβαση: 07/03/2018)

Πανηγυράκης, Γ., Ρηγοπούλου, Ε., Βασιλικοπούλου, Α., (2011), Διεθνές Μάρκετινγκ – Ηλεκτρονικό Μάρκετινγκ, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Πανηγυράκης, Γ., (2016), Διαδραστικό Μάρκετινγκ (Interactive Marketing): Η Περίπτωση του Dove, Κάλλιπος.

Σπυροπούλου, Λ., (2016), Συρμακέζης: Οι Τράπεζες θα Δημιουργήσουν το Wow Effect, <http://www.euro2day.gr/specials/interviews/article/1427851/syrmakezhs-oi-trapezes-tha-dhmiourghsoyn-to-wow.html>, (Πρόσβαση: 19/04/2018).

Φραγκουλόπουλος, Μ., (2017), Δέκα Προκλήσεις για το Σύγχρονο Μάρκετινγκ, <http://www.euro2day.gr/specials/manager2day/article/1583231/deka-proklhseis-gia-to-syghrono-marketingk.html>, (Πρόσβαση: 14/01/2018).

Χυτήρης, Λ., Άννινος, Λ., (2015), Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Αθήνα: Εκδόσεις Κάλλιπος.

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Δελτίο Τύπου, Έρευνα Χρήσης Τεχνολογιών Πληροφόρησης και Επικοινωνίας από Νοικοκυριά και Άτομα (2015), <http://www.statistics.gr/documents/20181/51246a10-a5d9-44ae-9186-d17d55a496a0>, (Πρόσβαση: 18/11/2017).

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, (2016), <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL84/2016-Q4>, (Πρόσβαση: 25/11/17)

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Κατά Κεφαλή ΑΕΠ (2015), <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SEL57/2015> (Πρόσβαση: 12/01/2018).

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Δελτίο Τύπου, (2016), Οι Ελληνικές Τράπεζες Ξεκινούν να Παρέχουν τη Λύση Ηλεκτρονικών Πληρωμών της MyBank για Αγορές μέσω Διαδικτύου, <https://www.hba.gr/Media/Details/269>, (Πρόσβαση: 15/05/2018).

Ελληνική Ένωση Τραπεζών, Εθνικό Επίπεδο/ Συστήματα Πληρωμών (2010), Νόμος 3862/2010 για τις Υπηρεσίες Πληρωμών στην Εσωτερική Αγορά, <https://www.hba.gr/FinancialLaw/Details/255> (Πρόσβαση: 12/03/2018)

Τράπεζα Πειραιώς, Τιμολόγιο Προμηθειών και Τοκοφόρων Ημερομηνιών, (2018), http://www.piraeusbank.gr/~media/Gr/Idiwtes/Files/Pricing-List/2018/PricingList_30-04-2018.pdf,(Πρόσβαση: 29/04/2018).

Digital Eagles, www.barclays.co.uk/digital-confidence/eagles (Πρόσβαση: 05/05/2018).

Bankingnews.gr, Η Σουηδία τείνει να μετατραπεί στην πρώτη κοινωνία χωρίς μετρητά (2018), <http://bankingnews.gr/index.php?id=352187> (Προβολή: 09/03/2018).

News247, (2014), Παραμένει το Χάσμα Μεταξύ Ανδρών και Γυναικών στην ΕΕ όσον Αφορά στην Πρόσβαση στην Αγορά Εργασίας, Σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο για την Ισότητα των Φύλων, <http://www.news247.gr/oikonomia/ergasia/kamia-isotita-sta-ergasiaka-ton-dyo-fylon-molis-to-43-ton-gynaikon-stin-ellada-ergazetai-se-pliri-apascholisi.6277683.html> (Πρόσβαση: 09/05/2018).