



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

EXECUTIVE M.B.A. - ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΓΙΑ ΣΤΕΛΕΧΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΕ ΤΙΤΛΟ:

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ»

ΠΑΝΤΑΖΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

Πειραιάς, 2016

Αφιερώνεται στους γονείς μου

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

ΠΑΝΤΑΖΗ ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

Σημαντικοί όροι: Υπηρεσίες, Διοίκηση Παραγωγής, Τράπεζες, Αξία Πελάτη, Ποιότητα

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει τι είναι διοίκηση παραγωγής υπηρεσιών (service operations management) και συγκεκριμένα για τον τραπεζικό κλάδο, καθώς επίσης πως οι σύγχρονες τάσεις και το πλαίσιο στο οποίο καλούνται οι τράπεζες να λειτουργήσουν επηρεάζει και θα επηρεάσει τη διοίκηση παραγωγής.

Στα πλαίσια της παρούσης εργασίας θα διερευνηθούν οι παγκόσμιες τάσεις όσον αφορά τη διοίκηση παραγωγής σε ένα οποιοδήποτε πιστωτικό ίδρυμα. Για το λόγο αυτό δε θα υπάρξει μια συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης από τη χώρα μας, λόγω των σημαντικών ιδιοσυγκρασιακών χαρακτηριστικών και προβλημάτων που παρουσιάζουν οι τράπεζες μετά την κρίση ή κάποιας άλλης τράπεζας, αλλά τα αποτελέσματα αφορούν το σύνολο των τραπεζών.

Η ανάλυση συμβάλλει στην ολοκληρωμένη ανάπτυξη ενός στρατηγικού πλάνου για το σχεδιασμό της παροχής υπηρεσιών από τις τράπεζες στο σύγχρονο ραγδαία μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Τέλος αναπτύσσεται το περιβάλλον ανταγωνισμού των fintech με τις τράπεζες και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των εναλλακτικών μορφών συμπράξεων.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Γεώργιο Μποχώρη για την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας και για την πολύ σημαντική καθοδήγηση και υποστήριξη που μου προσέφερε.

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 1: Συνοπτική καταγραφή των τάσεων σε παγκόσμιο επίπεδο	18
Πίνακας 2: Ενδεικτική Ανάλυση SWOT για μια Τράπεζα.....	53
Πίνακας 3: Το νέο οικοσύστημα μη-χρηματοοικονομικών επιχειρήσεων που προσφέρουν χρηματοοικονομικές και τραπεζικές υπηρεσίες	60
Πίνακας 4: Ανάγκες κατανόησης των στελεχών της τράπεζας για τη διατήρηση της σχέσης με τους πελάτες.....	77
Πίνακας 5: Καταγραφή βασικών KPIs και Analytics για μια Τράπεζα.....	101
Πίνακας 6: Οι στρατηγικές σύμπραξης τραπεζών με εταιρίες fintech.....	116
Πίνακας 7: Περιγραφή της Εφαρμογής Σύγχρονων Διαδικασιών των Τραπεζών στην Διαχείριση των Πελατών	131
Πίνακας 8: Πιστοποιήσεις ISO που αφορούν τις Τραπεζικές Υπηρεσίες.....	137
Πίνακας 9: Τα 3 Στοιχεία που Συνθέτουν το Μέλλον των Τραπεζών	146

Κατάσταση Γραφημάτων

Γράφημα 1: Η Παγκόσμια Αγορά Ψηφιακών Νομισμάτων και των Εταιρειών που εμπλέκονται στις Συναλλαγές.....	4
Γράφημα 2: Τα στοιχεία ενός πολυκαναλικού κόσμου,.....	9
Γράφημα 3: Ένα Μοντέλο Αντίληψης της Ποιότητας Υπηρεσιών,	21
Γράφημα 4: Ικανοποίηση Πελάτη και Αντιλαμβανόμενη Αξία	22
Γράφημα 5: Σχέση Πιστότητας και Ικανοποίησης στη σύγχρονη και παραδοσιακή τραπεζική.....	25
Γράφημα 6: Η Εμπειρία του Πελάτη και οι Παράγοντες και Λειτουργίες της Τράπεζας που τη διαμορφώνουν.....	26
Γράφημα 7: Οι πέντε διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL	33
Γράφημα 8: Το Μοντέλο SERVQUAL και τα Gaps στη σχέση τράπεζας και πελάτη.....	34
Γράφημα 9: Μοντέλο Εισροών – Εκροών μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών ...	37
Γράφημα 10: Οι βασικές λειτουργίες μιας οποιασδήποτε επιχείρησης	39
Γράφημα 11: Βασικές κατηγορίες των προϊόντων/υπηρεσιών της τραπεζικής.....	44
Γράφημα 12: Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού	57
Γράφημα 13: Οι τέσσερις πρακτικές των Δικτύων Λιανικής που συγκλίνουν για την Επιχειρηματική Αριστεία	74
Γράφημα 14: Εναλλακτικά Κανάλια Επικοινωνίας ενός Πελάτη μιας Τράπεζας.....	80
Γράφημα 15: Η Σχέση του CRM με την Κουλτούρα, τη Στρατηγική Marketing και το IT.....	82
Γράφημα 16: Το Business Model της Τράπεζας και τη Ανάλυση της Εμπειρίας του Πελάτη	83
Γράφημα 15: Οι Πελάτες Υψηλής Αξίας και ο Ρόλος του COO	85
Γράφημα 18: Το Μοντέλο Εισροών-Εκροών και η Δημιουργία Αξίας μιας Τράπεζας	86
Γράφημα 19: Βασικά Στοιχεία ενός Ολοκληρωμένου Business Model για μια σύγχρονη Τράπεζα	88
Γράφημα 20: Η Παραγωγική Διαδικασία μιας Τράπεζας και ο Ρόλος του Front-office και Back-office	90
Γράφημα 21: Το οικοσύστημα των νεοφυών fintech εταιρειών	112
Γράφημα 22: Οι συμπράξεις, επενδύσεις και εξαγορές της BBVA.....	117

Γράφημα 23: Τα βασικά στάδια του Μίγματος Στρατηγικής και οι “Πυλώνες” της εφαρμογής τους.....	124
Γράφημα 24: Στρατηγικό Management και Προϊοντικές Γραμμές μιας Τράπεζας ...	125
Γράφημα 25: Η Πυραμίδα της Τμηματοποίησης της Αγοράς μιας τράπεζας, στον τομέα της λιανικής τραπεζικής	127
Γράφημα 26: Οι τρεις πυλώνες της απλότητας σ οι πελάτες που εμπιστεύονται την τράπεζά τους θα οδηγήσει τις την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών και η σχέσης τους με την επίδοση.....	141

Περιεχόμενα Εργασίας

Περίληψη	iii
Ευχαριστίες	iv
Κατάσταση Πινάκων	v
Κατάσταση Γραφημάτων	vi
Πρόλογος	1
Εισαγωγή.....	3
Κεφάλαιο 1: Σύγχρονες Τάσεις στον Τραπεζικό Τομέα	10
Κεφάλαιο 2: Επισκόπηση Βιβλιογραφίας	19
2.1. Η Σχέση Τράπεζας και Πελάτη στον Τραπεζικό Τομέα.....	19
2.2. Διαχείριση Ποιότητας και Αριστεία στις Τραπεζικές Διαδικασίες	31
Κεφάλαιο 3: Εισαγωγή στην έννοια διοίκηση παραγωγής	37
3.1. Ορισμός των Τραπεζικών Υπηρεσιών.....	40
3.2. Χαρακτηριστικά υπηρεσιών.....	45
3.3. Κοινή Χρήση Υπηρεσιών.....	47
3.4. Η Διαδικασία Παροχής των Τραπεζικών Υπηρεσιών	49
3.5. Η έννοια της Αξίας στις Τραπεζικές Υπηρεσίες.....	51
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος και του Ανταγωνισμού στον Τραπεζικό Τομέα - Η Άνοδος των Fintech.....	52
4.1. Εισαγωγή	52
4.2. Ανάλυση SWOT	52
4.3. Ανάλυση Ανταγωνισμού	55
4.4. Μίγμα Στρατηγικής Υπηρεσιών.....	68
4.5. Ο Ρόλος της Λειτουργικής Πολυπλοκότητας.....	69
Κεφάλαιο 5: Η Σχέση Τράπεζας και Πελάτη στον Τραπεζικό Τομέα	76
5.1. Customer Relationship Management & Customer Experience	76
5.2. Συστήματα Customer Relationship Management (CRM)	78
5.3. Ποιότητα και Αξία Τραπεζικών Υπηρεσιών	83

Κεφάλαιο 6: Παροχή Τραπεζικών Υπηρεσιών	86
6.1. Οργάνωση και Λειτουργία Τραπεζικών Υπηρεσιών	86
6.2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Τραπεζικές Υπηρεσίες	91
6.3. Βέλτιστη Κατανομή Πόρων στην Παροχή Τραπεζικών Υπηρεσιών	93
6.4. Δίκτυα, Νέες Τεχνολογίες και Πληροφόρηση	95
Κεφάλαιο 7: Διαχείριση Απόδοσης και η Διαδικασία Λήψη Αποφάσεων & Διαχείρισης Αλλαγών.....	97
7.1. Εισαγωγή.....	97
7.2. Μέτρηση και Διαχείριση της Επίδοσης στον Τραπεζικό Τομέα	97
7.3. Ο Ρόλος των Operations στις Επιδόσεις της Τράπεζας.....	106
7.4. Διαχείριση Κινδύνων στα Operations των Τραπεζών	107
Κεφάλαιο 8: Η σχέση μεταξύ Fintech και Τραπεζών: Μελέτη Περίπτωσης της Ισπανικής τράπεζας BBVA.....	111
8.1. Η Διοίκηση Παραγωγής ως Στοιχείο της Στρατηγικής και του Marketing μιας Τράπεζας.....	124
8.2. Σύστημα Διαχείρισης Πελατών, Διατηρησιμότητα και Οργάνωση Πωλήσεων	129
8.3. Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας	133
8.4. Business Model και Κερδοφορία.....	140
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα και Προτάσεις Εφαρμογής.....	145
Βιβλιογραφία.....	150

Πρόλογος

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει τι είναι διοίκηση παραγωγής υπηρεσιών (service operations management) και συγκεκριμένα για τον τραπεζικό κλάδο, καθώς επίσης πως οι σύγχρονες τάσεις και το πλαίσιο στο οποίο καλούνται οι τράπεζες να λειτουργήσουν επηρεάζει και θα επηρεάσει τη διοίκηση παραγωγής.

Στα πλαίσια της παρούσης εργασίας θα διερευνηθούν οι παγκόσμιες τάσεις όσον αφορά τη διοίκηση παραγωγής σε ένα οποιοδήποτε πιστωτικό ίδρυμα. Για το λόγο αυτό δε θα υπάρξει μια συγκεκριμένη μελέτη περίπτωσης από τη χώρα μας, λόγω των σημαντικών ιδιοσυγκρασιακών χαρακτηριστικών και προβλημάτων που παρουσιάζουν οι τράπεζες μετά την κρίση ή κάποιας άλλης τράπεζας, αλλά τα αποτελέσματα αφορούν το σύνολο των τραπεζών.

Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζονται οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες σήμερα και οι τάσεις που διαμορφώνονται σε διεθνές επίπεδο. Οι βασικότερες προκλήσεις αφορούν τις νέες τεχνολογίες στον τομέα της τραπεζικής, τις αλλαγές που συντελούνται σε θεσμικό επίπεδο, το μεταβαλλόμενο πλαίσιο του ανταγωνισμού και σαφώς τις προτιμήσεις των πελατών.

Εν συνεχεία στο δεύτερο κεφάλαιο πραγματοποιείται επισκόπηση της σχετιζόμενης βιβλιογραφίας ιδίως όσον αφορά δύο βασικά ζητήματα, τα οποία προσεγγίζει η παρούσα εργασία, τη σχέση μεταξύ τράπεζας-πελάτη, τη διοίκηση ολικής ποιότητας και το πλαίσιο λειτουργιών και διαδικασιών στις τράπεζες.

Στο κεφάλαιο τρία πραγματοποιείται μια εισαγωγή στην έννοια της διοίκησης παραγωγής, ώστε να περιγραφεί η θεωρία ως βάση για την περιγραφή των χαρακτηριστικών και των διαδικασιών των τραπεζικών υπηρεσιών, με στόχο τη δημιουργία μιας πρότασης αξίας προς τους πελάτες. Επίσης, γίνεται αναφορά σε μια βασική προτεραιότητα των τραπεζών που αφορά την κοινή χρήση των υπηρεσιών.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη διαχείριση του εξωτερικού περιβάλλοντος και τη διαδικασία προσαρμογής των τραπεζών καθώς επίσης και το ρόλο της λειτουργικής πολυπλοκότητας. Το κεφάλαιο περιλαμβάνει ανάλυση SWOT και ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται σύντομη ανάλυση και καταγραφή πρακτικών που εφαρμόζουν οι τράπεζες για τη σχέση με τους πελάτες της. Αναπτύσσονται και αναλύονται έννοιες, όπως το “customer journey” και τα “Κανάλια” Πωλήσεων Τραπεζικών Υπηρεσιών, η αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη και ο ρόλος των συστημάτων Customer Relationship Management (CRM) καθώς επίσης και οι έννοιες της ποιότητας και της αξίας.

Τα κεφάλαια έξι και επτά ασχολούνται με την παροχή τραπεζικών υπηρεσιών, την αναγκαία οργάνωση και λειτουργία των τραπεζικών υπηρεσιών, την αξιοποίηση των πόρων και της απόδοσης στη διαδικασία Λήψης Αποφάσεων, την μέτρηση και διαχείρισης της επίδοσης και τον ρόλο των operations στις Επιδόσεις της Τράπεζας.

Στο κεφάλαιο οχτώ πραγματοποιείται η διαμόρφωση ενός μίγματος στρατηγικής και ένα σύστημα της διαχείρισης των πελατών και τη διατηρησιμότητα και την οργάνωση πωλήσεων. Η προσέγγιση αφορά την ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου προτύπου στρατηγικής και διοίκησης παραγωγής για μια τράπεζα, όπου περιγράφεται το μίγμα στρατηγικής και Marketing, η φιλοσοφία ενός συστήματος διαχείρισης και διατηρησιμότητας των πελατών, μια δομή οργάνωσης πωλήσεων και η ανάπτυξη ενός συστήματος διοίκησης ποιότητας στο πλαίσιο του Business Model της τράπεζας με στόχο την ανάπτυξη και την κερδοφορία. Τέλος το Κεφάλαιο εννιά, αποτελεί μια σύνοψη των συμπερασμάτων και των προτάσεων για την εφαρμογή των ευρημάτων για μια τράπεζα.

Εισαγωγή

Η χρηματοπιστωτική κρίση του 2007 επέφερε σημαντικές αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία, ενώ σε ότι αφορά τον τραπεζικό κλάδο έφερε στην επιφάνεια λανθασμένες επιλογές των Τραπεζών σε επίπεδο στρατηγικών ανάπτυξης, πολιτικών, πρακτικών διακυβέρνησης και διαχείρισης κινδύνου. Σε συνδυασμό με τον ιδιαίτερο ρόλο του τραπεζικού κλάδου, ο οποίος δεν περιορίζεται στη δημιουργία αξίας για τους μετόχους αλλά είναι παράλληλα σημαντικός σε οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο, η ανάγκη αλλαγής στον προσανατολισμό και στον τρόπο λειτουργίας του τραπεζικού κλάδου κατέστη επιτακτική.

Με στόχο την αποτροπή μια μελλοντικής αντίστοιχης χρηματοπιστωτικής κρίσης το νομοθετικό πλαίσιο λειτουργίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων και των αγορών κατέστη αυστηρότερο. Όπως αποτυπώνεται και στα αποτελέσματα της συνόδου κορυφής των G20 στην Ουάσινγκτον το 2008 ο σκοπός είναι η θεμελιώδης μεταρρύθμιση του παγκόσμιου χρηματοπιστωτικού συστήματος με στόχο τη διόρθωση των ρηγμάτων που οδήγησαν στην παγκόσμια κρίση, την οικοδόμηση ασφαλέστερων και ανθεκτικότερων πηγών χρηματοδότησης που θα εξυπηρετούν καλύτερα τις ανάγκες της πραγματικής οικονομίας.

Το κανονιστικό (regulation) πλαίσιο λειτουργίας και συμμόρφωσης (compliance) των τραπεζών είναι πλέον σημαντικά αυστηρότερο. Οι δείκτες κεφαλαιακής επάρκειας και ρευστότητας των Τραπεζών είναι υψηλότεροι, ενώ ο ρόλος του κράτους ενισχύθηκε μέσω των χρηματοδοτήσεων που εδόθησαν ή ακόμα μέσω της κρατικοποίησης ορισμένων εξ' αυτών. Το αυστηρότερο πλαίσιο λειτουργίας των Τραπεζών αυξάνει τις απαιτήσεις σε κεφάλαιο και το κόστος, περιορίζοντας τα περιθώρια επίτευξης κερδών. Αντίθετα οι προσδοκίες των μετόχων και των αγορών πιέζουν για αύξηση των κερδών.

Σημαντικό επίσης επακόλουθο της κρίσης και συνάμα πρόκληση για τις τράπεζες αποτελεί η κατάρρευση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών απέναντι τους. Ο καταναλωτής πλέον εμπιστεύεται και συγχωρεί δυσκολότερα ενώ παράλληλα είναι περισσότερο ενημερωμένος και απαιτητικός.

Παράλληλα το εξωτερικό περιβάλλον το οποίο δραστηριοποιούνται οι Τράπεζες είναι πιο ευμετάβλητο σε σύγκριση με το παρελθόν και συνεχώς μεταβαλλόμενο (επιτόκια, οικονομικοί κύκλοι, κύκλοι της αγοράς, αγορά ακινήτων κλπ).

Στη σύγχρονη εποχή οι εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας είναι ταχύτατες και ραγδαίες, μεταβάλλοντας αισθητά τόσο το περιβάλλον λειτουργίας των Τραπεζών όσο και τις προτιμήσεις των καταναλωτών, τις καταναλωτικές τους συνήθειες αλλά και τον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν με τους παρόχους υπηρεσιών.

Ενδεικτικά το 2^ο τρίμηνο του 2014 στις ΗΠΑ οι χρήστες των έξυπνων κινητών ανήλθαν στα 171,5 εκ. (71%), ενώ τα ποσοστά είναι υψηλότερα στην πληθυσμιακή ηλικία 18-34¹. Αντίστοιχα τον Νοέμβριο του 2008 πρωτοεμφανίζεται το ηλεκτρονικό νόμισμα bitcoin ενώ πλέον έχουμε την είσοδο νέων παικτών στον κλάδο εκτός του παραδοσιακού τραπεζικού τομέα (Google, Amazon).



Γράφημα 1: Η Παγκόσμια Αγορά Ψηφιακών Νομισμάτων και των Εταιρειών που εμπλέκονται στις Συναλλαγές

Πηγή: BBVA

Όλα τα παραπάνω υπογραμμίζουν την αναγκαιότητα αναδιάρθρωσης των πιστωτικών ιδρυμάτων, με απώτερο στόχο την προάσπιση του διαμεσολαβητικού τους ρόλου, τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης των οικονομιών, την επίτευξη κερδοφορίας για τους

¹ Nielsen (2015), “Mobile Millennials: Over 85% of generation Y owns smart-phones”.

μετόχους, την επανάκτηση της εμπιστοσύνης και σαφώς την αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων.

Τα στελέχη των τραπεζών οφείλουν να προσαρμοστούν στις σύγχρονες προκλήσεις που συνοδεύουν το πιο ευμετάβλητο περιβάλλον. Η τρέχουσα συγκυρία χαρακτηρίζεται από αυξημένη μεταβλητότητα στην παγκόσμια οικονομία, όσον αφορά την οικονομική ανάπτυξη, τις διεθνείς χρηματιστηριακές αγορές και τις αγορές ομολόγων. Σε αυτό το σκηνικό θα πρέπει να ληφθούν υποψία και οι περιορισμοί λόγω του αυστηρότερου θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου και του αυξανόμενου ανταγωνισμού που οδηγεί σε χαμηλότερα περιθώρια κέρδους.

Μια σύγχρονη τράπεζα θα πρέπει να εστιάσει και να επενδύσει σε ορισμένα σημεία-κλειδιά για να παραμείνει ανταγωνιστική:

- **Καινοτομία & αξιοποίηση των τεχνολογικών αλλαγών:** οι τράπεζες θα πρέπει να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν και να εκμεταλλεύονται τις νέες ευκαιρίες, καθώς επίσης να αναπτύσσουν πρωτοποριακούς τρόπους κάλυψης των αναγκών των πελατών. Η τράπεζα του μέλλοντος θα περιορίσει τα φυσικά κανάλια διανομής, ενώ απαραίτητες προμηνύονται συνεργασίες με εταιρίες εκτός του κλάδου ούτως ώστε να παρέχονται καινοτόμες υπηρεσίες που να καλύπτουν τις αναδυόμενες ανάγκες του καταναλωτή (πχ συνεργασία με κλάδο τηλεπικοινωνιών, λιανικό εμπόριο, τομείς πληρωμών).
- **Προσαρμοστικότητα και Ευελιξία:** οι τράπεζες θα πρέπει να έχουν την απαραίτητη ευκινησία ούτως ώστε να διαχειρίζονται την αλλαγή γρήγορα και άμεσα, είτε αυτή αφορά σε τεχνολογικό επίπεδο είτε σε νομοθετικό είτε σε προτιμήσεις των πελατών ή στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται. Οι τράπεζες που αδυνατούν να προσαρμοστούν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον γρήγορα θα αποτύχουν.
- **Ανάκτηση εμπιστοσύνης και δημιουργία αξίας για τον πελάτη:** Στο παρελθόν η προσέγγιση των τραπεζών ήταν εστιασμένη στο προϊόν και ακολουθούσαν επιθετικό μάρκετινγκ. Η σύγχρονη Τράπεζα πρέπει να ακολουθήσει μια προσέγγιση με επίκεντρο τον πελάτη: πελατοκεντρική δόμηση, στροφή στην εξυπηρέτηση του πελάτη και κάλυψη των αναγκών του, δημιουργία αξίας για τον πελάτη και επίτευξη κερδοφορίας μέσω αυτής, ανάπτυξη σχέσεων (cross selling) και βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη (customer experience). Οι δε ηγέτες του κλάδου θα διακριθούν από την

ικανότητα τους να καλύπτουν τις ανάγκες των καταναλωτών πριν αυτές εκφραστούν.

- **Διαχείριση του κόστους:** Δεδομένων των συμπιεσμένων περιθωρίων κέρδους η διαχείριση του κόστους αναδεικνύεται σε προαπαιτούμενο για κάθε τράπεζα που θέλει έστω απλά να διατηρήσει τη θέση της. Μεταξύ άλλων η διαχείριση του κόστους αφορά σε μείωση των περιττών-πλεοναζόντων (redundancies), βελτίωση διαδικασιών και τεχνολογίας σε επίπεδο επιχειρηματικών μονάδων, προϊόντων και διαδικασιών, αποτελεσματικότερη διαχείριση των κανονιστικών απαιτήσεων.

Στο πλαίσιο όλων αυτών των τεράστιων αλλαγών που συντελούνται, ο ρόλος της διοίκησης παραγωγής κρίνεται ιδιαίτερος σημαντικός. Η διοίκηση παραγωγής μιας σύγχρονης τράπεζας καλείται πλέον να επιτελέσει ένα πολύ σημαντικό ρόλο, δεδομένου ότι όλα όσα προαναφέρθηκαν σχετίζονται άμεσα και έμμεσα με αυτήν.

Η σύγχρονη τράπεζα θα πρέπει να αναπτύξει ένα μοντέλο απλό και ευκίνητο (lean/agile), ώστε να προσφέρει ευελιξία τόσο στη λήψη αποφάσεων όσο και στις οποιοσδήποτε μεταβολές προέρχονται από ήδη διαμορφωμένες τάσεις ή/και «αναταράξεις» στον τομέα των τεχνολογιών και των υπηρεσιών. Το lean banking και η απλότητα ως ξεκάθαρες τάσεις που διαμορφώνονται επιτρέπουν την αξιοποίηση των ευκαιριών, ενώ οι διοικήσεις των τραπεζών θα δύνανται να εστιάζουν τη στρατηγική τους στην αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων, στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας και τη μείωση του λειτουργικού κόστους, στη βελτίωση της αποδοτικότητας (efficiency) και τέλος στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου μοντέλου, που θα προσφέρει ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα διασφάλισης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (service quality) και αποτελεσματικότητας (effectiveness).

Ειδικότερα οι σύγχρονες τάσεις και το πλαίσιο λειτουργίας της διοίκησης παραγωγής στον τραπεζικό κλάδο συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- **Απλότητα (Simplicity)**

Μια από τις βασικές τάσεις είναι η καλύτερη εφικτή διαχείριση της πολυπλοκότητας των προϊόντων και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς τους πελάτες. Σε μεγάλο βαθμό η πολυπλοκότητα του χρηματοπιστωτικού συστήματος, η καινοτομία με συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες επιτάσσει την απλότητα ως αξία προς όφελος του πελάτη μιας τράπεζας. Αυτό συμβαίνει διότι ένα μεγάλο μέρος πελατών με περιορισμένες τραπεζικές και

χρηματοοικονομικές γνώσεις που δεν μπορεί να κατανοήσει, μπορεί να απέχει από τη συμμετοχή του και να περιορίζει την αξία που μπορεί να λάβει ή να μειώνει το επίπεδο εμπιστοσύνης του προς την τράπεζα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αναδυόμενη τάση για περιορισμό της πολυπλοκότητας, δεν αφορά μόνο την προϊοντική βάση μιας τράπεζας, αλλά είναι αλληλένδετη με το σύνολο των λειτουργιών (operations) και τη διαδικασία παραγωγής των τραπεζών. Η απλότητα πρέπει να αφορά το περιεχόμενο (content) και την επικοινωνία της τράπεζας προς τους πελάτες, όπως την ιστοσελίδα της (από το σχεδιασμό έως το περιεχόμενο και την εξερεύνησή της από τους πελάτες ή μελλοντικά δυνητικούς, τη συμμετοχή στα social media, τις εφαρμογές m-banking, τα εργαλεία των τραπεζικών συμβούλων στα δίκτυα υποκαταστημάτων, το σχεδιασμό των υποκαταστημάτων και τη λειτουργικότητά τους, την παροχή ενδεχομένως wifi, για τη διενέργεια συναλλαγών κ.ο.κ.). Η απλότητα μπορεί να οδηγήσει σε ενίσχυση της κερδοφορίας και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας των τραπεζών, να οδηγήσει σε οικονομίες κλίμακας και ενίσχυση της αξίας προς τους πελάτες.

- **Process streamlining (lean/six sigma)**

Εξορθολογισμός των διαδικασιών (process streamlining) με στόχο την απλοποίηση τους (simplicity). Εξορθολογισμός και απλοποίηση τόσο των διαδικασιών που αντιλαμβάνεται ο πελάτης (αύξηση της αντιλαμβανόμενης αξίας) όσο και των εσωτερικών διαδικασιών (μείωση κόστους, ευελιξία, προσαρμοστικότητα).

- **Centralization/consolidation (the “do more with less” approach)**

Μια νέα τάση που διαμορφώνεται είναι η κεντροποίηση (centralization/consolidation) των υπηρεσιών σε επίπεδο των λειτουργιών της τράπεζας (business operations & lines), η κεντροποίηση των συστημάτων πληρωμών (payment methods), η διαχείριση της ολοκληρωμένης εικόνας του πελάτη (καταθέσεις, δάνεια, επενδυτικά προϊόντα, η διαχείριση της επιχείρησής του κ.λπ.).

- **Digitalization & Automation**

Είναι ξεκάθαρο ότι ο κλάδος των τραπεζών “goes digital”, δεδομένης της τεράστιας στροφής των προτιμήσεων των καταναλωτών στις ψηφιακές υπηρεσίες και το ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce). Η αύξηση των ηλεκτρονικών υπηρεσιών και των τραπεζικών υπηρεσιών μέσω της χρήσης κινητών τηλεφώνων είναι ραγδαία. Για το λόγο αυτό απαιτούνται η ψηφιοποίηση και αυτοματοποίηση των διαδικασιών, τόσο στα κανάλια επικοινωνίας με τον πελάτη, όσο και στις κεντρικές υπηρεσίες. Η απλότητα και αμεσότητα των διαδικασιών (μέσω της εφαρμογής one stop resolution για τους πελάτες ή process streamlining), μείωση της χρήσης χαρτιού για τις συναλλαγές, γεγονός που μειώνει σημαντικά και το λειτουργικό κόστος των υποκαταστημάτων και των κεντρικών υπηρεσιών, μέσω της χρήσης ηλεκτρονικού χρήματος ή της αντικατάστασης του γνησίου υπογραφής με την ψηφιακή.

- **Cost Control and Reduction**

Οι σύγχρονες τράπεζες, ιδίως μετά τη χρηματοπιστωτική κρίση και την άνοδο της νέας ψηφιακής οικονομίας, τείνουν να υιοθετούν μακροπρόθεσμα διατηρήσιμα μέτρα μείωσης του λειτουργικού τους κόστους, με την παράλληλη υλοποίηση σημαντικών έργων που θα τις οδηγήσουν στη ψηφιοποίηση των υπηρεσιών τους. Ιδίως μετά την κρίση, η τάση αυτή και η αναδιοργάνωση των τραπεζικών δικτύων, στις ΗΠΑ και την Ευρώπη και η γενικότερη απομόχλευση, οδήγησε σε σημαντική μείωση των υποκαταστημάτων και του προσωπικού τους.

Τα παραδοσιακά κανάλια διανομής αντικαθίστανται από τα σύγχρονα, όπως το e-banking, το mobile-banking, εναλλακτικά κανάλια διανομής self-service, όπου ο πελάτης της τράπεζας θα μπορεί να επιλέγει μόνος του τις παρεχόμενες υπηρεσίες και να εκτελεί ή να παρακολουθεί το σύνολο των συναλλαγών του και τις ανάγκες του από το σπίτι του ή το γραφείο της επιχείρησης, μέσω ψηφιακών μέσων. Πλέον το μεγάλο στοίχημα των πιστωτικών ιδρυμάτων είναι η ενημέρωση και εκπαίδευση των πελατών, ώστε αφενός να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη τους και να τους κατευθύνουν στα εναλλακτικά δίκτυα και αφετέρου μέσω αυτού να εξασφαλίσουν μείωση του κόστους και αύξηση της άμεσης επαφής του πελάτη με την τράπεζα, χωρίς την ύπαρξη διαμεσολαβητών. Στο Γράφημα 2 παρουσιάζονται τα εναλλακτικά κανάλια που μπορεί να χρησιμοποιούν οι τράπεζες για την εξυπηρέτηση των πελατών



Γράφημα 2: Τα στοιχεία ενός πολυκαναλικού κόσμου,

Πηγή: Bain Co

Πιο συγκεκριμένα, τα κανάλια αφορούν τα υποκαταστήματα, τα ATMs, τα τηλεφωνικά κέντρα (call centers), τα kiosks, το διαδίκτυο και τα social media καθώς επίσης και υπηρεσίες e-banking και mobile-banking ή ακόμα και On-line συμβούλους.

Κεφάλαιο 1: Σύγχρονες Τάσεις στον Τραπεζικό Τομέα

Στον παρόν κεφάλαιο θα πραγματοποιηθεί μια ολοκληρωμένη και στοχευμένη καταγραφή και προσέγγιση των σημαντικότερων σύγχρονων τάσεων, καθώς και προκλήσεων που αναμένεται να επηρεάσουν τον τραπεζικό τομέα τα επόμενα χρόνια. Σκοπός της συγκεκριμένης προσπάθειας χαρτογράφησης είναι η αναλυτική προσέγγιση των τάσεων που διαμορφώνονται και των μεταβολών στις συνήθειες των αποδεκτών τραπεζικών υπηρεσιών, είτε αφορά ιδιώτες πελάτες είτε επιχειρήσεις, με απώτερο στόχο να εντοπιστούν οι ανάγκες των πελατών και να ενσωματωθούν με επιτυχία στο στρατηγικό πλάνο, στο επιχειρησιακό μοντέλο των τραπεζών και στο μοντέλο της διοίκησης παραγωγής.

Οι τάσεις αυτές και η χαρτογράφησή τους αποτελούν βασικό οδηγό για τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες και άλλοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Οι βασικότερες τάσεις που εντοπίζονται αφορούν τάσεις που έχουν διαμορφωθεί τα προηγούμενα χρόνια και εξελίσσονται δυναμικά και σε νέες τάσεις ή αναδυόμενες προκλήσεις.

Οι προκλήσεις αυτές αφορούν στην παροχή των υπηρεσιών και τα κανάλια διανομής, στις μεθόδους διενέργειας πληρωμών, στις συνήθειες των πελατών που επιθυμούν ενημέρωση και διενέργεια των συναλλαγών τους σε πραγματικό χρόνο (real-time), στον ανταγωνισμό, στην εμπειρία του πελάτη και στη σχέση μεταξύ τράπεζας και πελάτη. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι επιδράσεις των τάσεων αυτών παρουσιάζουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των διαφόρων τραπεζών, ανάλογα με την αγορά που δραστηριοποιείται η κάθε μια (λόγω των πολιτιστικών και πολιτισμικών διαφορών, τις διαφορές στην κουλτούρα, δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.λπ.) και τις δραστηριότητες και υπηρεσίες που παρέχει. Ωστόσο, οι τάσεις αυτές δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να αγνοηθούν.

Η πλειονότητα των τάσεων έχει παγκόσμιο χαρακτήρα, επομένως είναι αναγκαίες για την ανάπτυξη του επιχειρησιακού μοντέλου της μελέτης περίπτωσης μιας τράπεζας που θα εξεταστεί και τη διοίκηση παροχής των υπηρεσιών. Οι δύο βασικότερες προκλήσεις είναι οι μεταβολές στο θεσμικό πλαίσιο και σε ζητήματα προστασίας των καταναλωτών και των ληπτών τραπεζικών υπηρεσιών και οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας, ως βασικό πυλώνα των τάσεων που κυριαρχούν. Είναι χαρακτηριστικό των τελευταίων ετών ότι οι τραπεζικές και εν γένει οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες “go digital”. Ιδιαίτερος χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι

η ανάπτυξη νέων ψηφιακών υπηρεσιών και η ανάπτυξη ακόμα και ψηφιακών νομισμάτων για τη διενέργεια συναλλαγών, όπως το Bitcoin.

- 1. “Είσοδος στην Ψηφιακή Εποχή”:** Η εν λόγω τάση έχει επηρεάσει σημαντικά τον κλάδο των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, σε τέτοιο βαθμό και με τέτοια ταχύτητα, όσο και το σύνολο των κλάδων της πραγματικής οικονομίας. Οι τράπεζες και οι χρηματοοικονομικοί οργανισμοί οφείλουν να συμμετάσχουν ενεργά στις τάσεις και στις μεταβολές στις προτιμήσεις και στις συνήθειες των καταναλωτών. Ο σύγχρονος πελάτης χρησιμοποιεί ένα σύνολο ψηφιακών μέσων, διαδίκτυο, social media, εφαρμογές κινητών τηλεφώνων και επιλέγει τις ψηφιακές υπηρεσίες για ένα σύνολο αγορών του και δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με έκθεση της Accenture, το 35% του μεριδίου αγοράς των τραπεζών στις ΗΠΑ θα μπορούσε από το 2020 να πραγματοποιείται ηλεκτρονικά, με τα παραδοσιακά τραπεζικά υποκαταστήματα να παραχωρούν το δρόμο σε νέες ψηφιακές τεχνολογίες και συσκευές διενέργειας συναλλαγών. Τα επόμενα έτη, αναμένεται μια ραγδαία αύξηση των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που θα δημιουργούν εισόδημα και έσοδα για τις επιχειρήσεις, μέσω των κινητών τηλεφώνων, το διαδίκτυο και τα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης.
- 2. Ραγδαίες εξελίξεις στο χώρο των “Πληρωμών”:** με την τεχνολογική πρόοδο που έχει επιτευχθεί, οι τράπεζες αντιμετωπίζουν μια νέα μορφή ανταγωνισμού από νέους παίκτες που παρέχουν υπηρεσίες στον τομέα των πληρωμών. Οι πληρωμές πλέον δεν πραγματοποιούνται μεταξύ ατόμων, (παραδοσιακό μοντέλο άτομο σε άτομο -P2P), αλλά με τη χρήση ψηφιακών μέσων ή/και χρήματος. Για παράδειγμα, πλέον πολλοί χρήστες του διαδικτύου χρησιμοποιούν διαδικασίες πληρωμών και αποστολής εμβασμάτων, μέσω ψηφιακών πλατφορμών πληρωμών, ηλεκτρονικών πορτοφολιών (e-wallets) ή συναλλάσσονται με τη χρήση ψηφιακών νομισμάτων, όπως το bitcoin. Αυτό έχει οδηγήσει στην είσοδο νέων μη-παραδοσιακών παικτών στην αγορά πληρωμών, που περιορίζουν το ρόλο των τραπεζών. Στο πλαίσιο αυτών των αλλαγών, οι τράπεζες θα πρέπει να επιδείξουν διορατικότητα για τις μελλοντικές τάσεις στο χώρο των πληρωμών. Που αποτελεί βασική τους και ιδιαίτερα προσοδοφόρα δραστηριότητα.
- 3. “Αύξηση των εναλλακτικών (μη-τραπεζικών) καναλιών χρηματοδότησης”:** Μετά την κρίση του 2007-2009 και την έναρξη της κρίσης χρέους στην Ευρώπη, ο διαμεσολαβητικός ρόλος των τραπεζών επλήγη σημαντικά, ενώ σε πολλές χώρες η χρηματοδότηση προς τον ιδιωτικό τομέα μειώθηκε σημαντικά, λόγω

της αύξησης του πιστωτικού κινδύνου. Η απώλεια εμπιστοσύνης σε μεγάλο βαθμό προς τα πιστωτικά ιδρύματα, άφησε χώρο σε νέες μορφές εναλλακτικής χρηματοδότησης, ιδίως προς μικρές και καινοτόμες επιχειρήσεις.

Οι υβριδικές αυτές μορφές, διενεργούν το διαμεσολαβητικό ρόλο που έχουν οι τράπεζες με παρόμοιο τρόπο. Δηλαδή, συγκεντρώνουν κεφάλαια από πλεονασματικές μονάδες και παρέχουν δάνεια σε ενδιαφερόμενους, διενεργούν πληρωμές και παρέχουν χρηματοοικονομικές συμβουλές προς ιδιώτες και επιχειρήσεις. Στους “νέους αυτούς παίκτες” συμπεριλαμβάνονται και οι νέο-χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί (neobanks), οι υπηρεσίες πληρωμών τρίτων, οι εφαρμογές κινητών τηλεφώνων που προσφέρουν υπηρεσίες προς καταναλωτές και επιχειρηματίες εκτός του παραδοσιακού μοντέλου των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών, παρακάμπτοντας τις τράπεζες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης, όπως το crowdfunding, μορφές venture capital κ.λπ. ή εφαρμογές πληρωμών με πολύ ανταγωνιστικότερες προμήθειες από τις τράπεζες, που αρχίζουν να θεωρούνται ως μια σημαντική απειλή για τις παραδοσιακές τράπεζες.

- 4. Βελτιστοποίηση στο Υποκατάστημα (Retail Branch Optimization):** Τα τρέχοντα/παραδοσιακά μοντέλα διανομής των τραπεζικών υπηρεσιών, όπως τα υποκατάστημα (branches) στα οποία βασίζεται η τράπεζα του παρελθόντος δεν είναι πλέον βιώσιμα ως αυτόνομα. Αυτό συμβαίνει διότι δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν άμεσα στην ταχέως εξελισσόμενη ανάγκη του πελάτη, για πρόσβαση σε πραγματικό χρόνο, από το χώρο του, με απλότητα, εξοικονόμηση χρόνου και χαμηλό κόστος. Η διαφαινόμενη τάση είναι ο περιορισμός των υποκαταστημάτων, δεδομένου ότι όλο και περισσότεροι πελάτες και επιχειρήσεις μειώνουν τις επισκέψεις τους στα υποκαταστήματα για τη διενέργεια συναλλαγών. Ο παραδοσιακός ρόλος των υποκαταστημάτων αντικαθίσταται από τη χρήση νέων υπηρεσιών, όπως το e-banking και το m-banking.

Στο πλαίσιο αυτό ο ρόλος των υποκαταστημάτων των τραπεζών στο μέλλον αναμένεται να αναβαθμιστεί. Σύμφωνα με την Boston Consulting Group² στόχευση για τη λιανική τραπεζική είναι η επίτευξη αριστείας και αναβάθμιση του ρόλου τους, πέραν της τυπικής διεκπεραίωσης συναλλαγών. Στόχος είναι

² Boston Consulting Group, (2014), “How to Boost Bank Branches in a Multichannel World”, “Financial Institutions: Sales Channels Building High Powered Branch Network in Retail Banking” και Capgemini “Future of Bank Branches”.

να γίνουν one stop shopping, να προσφέρουν εξειδικευμένες υπηρεσίες στοχευμένες στις ανάγκες των πελατών και διατήρηση του δια-προσωπικού μοντέλου παροχής υπηρεσιών, μέσω της αποτελεσματικότητας και της μείωσης του λειτουργικού κόστους. Οι πολιτικές που υλοποιούν οι τράπεζες αφορούν στην αύξηση των cross-sales, την εδραίωση των δικτύων λιανικής, μέσω της χρήση νέων τεχνολογιών και την ενίσχυση της σχέσης των καταστημάτων με τοπικές κοινότητες.

5. Bank 3.0 (banking is no longer a place you go to, but something you do)³:

ο σύγχρονος πελάτης συνδέεται με ένα πιστωτικό ίδρυμα, μέσω πολλαπλών καναλιών, με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων. Επιπροσθέτως, ο σύγχρονος πελάτης είναι καλύτερα ενημερωμένος, έχει υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης και ανεξαρτήτως της οικονομικής του θέσης και του status του απαιτεί μια εξαιρετικά εξατομικευμένη προσέγγιση στον τομέα των επικοινωνιών, των χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών, για την ικανοποίηση των αναγκών του. Συνεπώς, αντί να στραφεί σε ένα τοπικό υποκατάστημα πραγματοποιεί τις συναλλαγές του, λαμβάνει ενημερώσεις μέσω ενός λογαριασμού τις εργάσιμες ώρες, χωρίς να είναι υποχρεωμένος να περιμένει σε ουρές. Οι πελάτες πλέον ανεξαρτήτως ηλικίας τείνουν να έχουν πρόσβαση στις τραπεζικές υπηρεσίες τους, μέσω της ηλεκτρονικής αγοράς, όπως ακριβώς πλέον αγοράζουν άλλα αγαθά και υπηρεσίες, όπως τα βιβλία ή εισιτήρια ή άλλα προϊόντα, 24 ώρες το εικοσιτετράωρο και επτά ημέρες την εβδομάδα.

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εμπειρία των πελατών μιας τράπεζας, δεν επηρεάζεται μόνο από το πλαίσιο των μέσων επικοινωνίας και το ψηφιακό περιβάλλον του ανταγωνισμού. Οι πελάτες λαμβάνουν ερεθίσματα από το σύνολο των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Συνεπώς, το πλαίσιο αναφοράς για τους πελάτες είναι οι καινοτομίες και οι ψηφιακές υπηρεσίες των λιανοπωλητών, των μεγάλων πολυκαταστημάτων και του συνόλου των ερεθισμάτων που λαμβάνουν από οποιαδήποτε δραστηριότητά τους, εμπορική ή κοινωνική.

³ King, B. (2012). Bank 3.0: Why banking is no longer somewhere you go but something you do. John Wiley & Sons.

6. Η εποχή των “Big Data” και η εγκατάλειψη των Silos⁴: Η χρήση των Big Data συνίσταται στην αποτελεσματική διαχείριση του συνόλου των πληροφοριών που αφορούν τον κάθε πελάτη, με οποιαδήποτε υπόσταση και εάν έχει στην τράπεζα και τον κάθε ρόλο του. Για παράδειγμα, ένα πιστωτικό ίδρυμα μπορεί να λάβει σημαντικές πληροφορίες για έναν πελάτη του, όχι μόνο από το προσωπικό και οικονομικό προφίλ του, αλλά και από τα κανάλια διανομής που προτιμά, τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και επαγγελματικό, εάν ο ίδιος είναι πελάτης και με τη μορφή της επιχείρησης που διαθέτει. Στη νέα εποχή και σε ορίζοντα έως το τέλος της δεκαετίας, εντοπίζεται η τάση για την ενσωμάτωση των δεδομένων, των συστημάτων και των διαδικασιών, μεταξύ των διαφόρων γραμμών παραγωγής. Τα δεδομένα θα καταμερίζονται, θα διαχειρίζονται και θα αξιοποιούνται σε πραγματικό χρόνο (real-time data) για όλα τα κανάλια διανομής της τράπεζας, που συνιστούν ταυτόχρονα, τους πολλαπλούς διαύλους επικοινωνίας και εξυπηρέτησης του πελάτη. Μια ολοκληρωμένη στρατηγική των πολλαπλών καναλιών και της άντλησης πληροφοριών από αυτά θα επιτρέψει στις τράπεζες να παρέχουν πιο προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, βασισμένη σε ένα πλήρες προφίλ του πελάτη. Για παράδειγμα, με βάση αυτή την πληροφόρηση, θα μπορούν να αναπτυχθούν πλατφόρμες επιβράβευσης πελατών, θα είναι δυνατή η βελτίωση των στοχευμένων προσφορών ή ακόμα τα κανάλια κοινωνικής δικτύωσης (social media) που θα δύναται να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση και την παράδοση των υπηρεσιών.

Ήδη οι περισσότερες τράπεζες δραστηριοποιούνται σε αυτό τον τομέα και προκύπτουν οι πρώτες μελέτες περιπτώσεων, που παρουσιάζουν τέτοιες καινοτομίες, αναφορικά με την παροχή διακαναλικών εμπειριών προς τους πελάτες. Μάλιστα, σύμφωνα με τον Ντάνι Τανγκ της IBM "Οι ηγέτες του κλάδου θα εξαλείψουν τα silos, αρχής γενομένης με τη σύγκλιση των κινητών και των online τραπεζικών συναλλαγών και την οικοδόμηση μιας σύνδεσης μεταξύ ψηφιακών και φυσικών καναλιών". Επιπροσθέτως, οι τράπεζες παγκοσμίως θα συνεχίσουν να βελτιώνονται, προσφέροντας υπηρεσίες σε πραγματικό χρόνο (real-time services) προς τους πελάτες, ώστε να ενισχύσουν

⁴ Silo, στον κλάδο της πληροφορικής, είναι ένα σύστημα διαχείρισης πληροφοριών το οποίο όμως δεν είναι ικανό να “συνεργάζεται” (δεν επικοινωνεί, είναι ασυμβίβαστο ή δεν έχει ενσωματωθεί) με άλλα σχετικά συστήματα διαχείρισης πληροφοριών/δεδομένων.

την πιστότητα και την αφοσίωση των πελατών τους και να ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό. Τέλος, μια τάση που διαφαίνεται είναι ότι τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα θα επικεντρωθούν επίσης, στην ανάπτυξη των διαύλων για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών και για να βοηθήσουν τους πελάτες να διαχειριστούν καλύτερα τα οικονομικά τους.

7. Απλότητα: Σε μια εποχή που τα πάντα γύρω μας γίνονται όλο και πιο πολύπλοκα, οι σύγχρονοι καταναλωτές αναζητούν προϊόντα, τρόπους και τις εταιρείες που θα τους βοηθήσουν να απλοποιήσουν τη ζωή τους και την καθημερινότητά τους. Ωστόσο είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι η απλότητα και η αλληλεπίδραση με τους πελάτες, δεν σημαίνει ότι το εκάστοτε προϊόν ή η υπηρεσία πρέπει να είναι απλοϊκό-ή. Η βασική στρατηγική είναι ο επαναπροσδιορισμός των operations και της αλυσίδας διανομής και αξίας των επιχειρησιακών μοντέλων των τραπεζών, ώστε να περιορίσουν τα αναγκαία βήματα για την παροχή μιας υπηρεσίας, να μειώσουν τη γραφειοκρατία, να «εκλείψουν τα ψιλά γράμματα» στις συμβάσεις με τους πελάτες, ώστε να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη και να απλοποιηθούν ουσιαστικά οι ιδιαίτερα πολύπλοκες διαδικασίες, όπως τις αντιλαμβάνονται οι πελάτες. Κρίνεται ότι η απλότητα αναμένεται να δημιουργήσει καταστάσεις “win-win” στη σχέση μεταξύ τράπεζας-πελάτη και διαμεσολαβητή (εάν υπάρχει). Με τον τρόπο αυτό αναμένεται να ανακτηθεί η εμπιστοσύνη που επλήγη από την πρόσφατη χρηματοπιστωτική κρίση, να ενισχυθεί η αφοσίωση των πελατών, καθώς επίσης και να περιοριστεί το κόστος για τους συμβαλλομένους, λόγω της μείωσης της γραφειοκρατίας και των περιττών διαδικασιών.

8. Brand and Reputation Management: Σήμερα, όσο ποτέ άλλοτε, οι καταναλωτές έχουν επαφή με περισσότερα τραπεζικά ιδρύματα (brands), λόγω της ψηφιοποίησης του κλάδου και τη αυξανόμενης συμμετοχής σε πολλαπλά κανάλια. Επίσης, τείνουν να περιορίζουν τις κατ’ ιδίαν επισκέψεις σε κανάλια που απαιτούν την φυσική παρουσία του πελάτη. Η ενίσχυση του brand value αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την διατήρηση και την αφοσίωση (loyalty) των πελατών μιας τράπεζας, δεδομένης της ενεργού συμμετοχής των χρηστών σε πολλά κανάλια όπου υπάρχουν πολλά brands.

Οι πελάτες τείνουν να επιλέγουν ισχυρά brands, εφόσον βέβαια αυτά επιτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις προσδοκίες τους και να καλύψουν τις ανάγκες τους. Συνεπώς, στη σύγχρονη συμπεριφορά του καταναλωτή απαιτείται όχι μόνο η ορθολογική προσέγγιση της αξίας του πελάτη, αλλά και η

ψυχολογική που σχετίζεται με άλλα άυλα στοιχεία της τράπεζας που επιλέγει, όπως το «look and feel» των δικτύων, την προσβασιμότητα, τη συμμετοχή σε κοινότητες κοκ.

Επιπροσθέτως, σε πολλές χώρες, το κοινό πιστεύει ότι οι τράπεζες και εν γένει οι πάροχοι χρηματοοικονομικών υπηρεσιών παρουσιάζουν χαμηλή αξιοπιστία και ηθικούς κανόνες, ιδίως όπως τονίστηκε από τα αίτια της κρίσης. Σε εκθέσεις μελέτης της εμπιστοσύνης, όπως της IPSOS φαίνεται ότι εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες δεν εμπνέουν την εμπιστοσύνη των πολιτών. Ιδίως με τη συμμετοχή τους στα social media μπορεί να προκληθούν σημαντικές κρίσεις, που θα λάβουν μεγάλες διαστάσεις, εάν δεν υπάρχει μια ολοκληρωμένη στρατηγική διαχείρισης. Για παράδειγμα, μια τράπεζα θα πρέπει να συμμετέχει στα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ πελατών, όπως τα social media και να υπερασπίζεται το brand name της, ή να ενθαρρύνει του εργαζομένους της να παρακολουθούν τα τεκταινόμενα στα κοινωνικά δίκτυα, ώστε να μην μένουν αναπάντητα αρνητικά γεγονότα.

- 9. Glocalization:** Μερικές από τις πιο συναρπαστικές καινοτομίες στον τραπεζικό τομέα, κατά τα τελευταία χρόνια, έχουν συμβεί στην περιοχή της Ασίας-Ειρηνικού, της Ανατολικής Ευρώπης και όχι στις ανεπτυγμένες οικονομίες, όπως η Ευρώπη, οι ΗΠΑ ή το Ην. Βασίλειο⁵. Στο πεδίο αυτό, πολλές ώριμες τράπεζες, μπορούν να εντοπίσουν καινοτόμες ιδέες, μαθαίνοντας από αυτούς τους οργανισμούς, που σε ορισμένες περιπτώσεις είναι πολύ πιο μπροστά από τον εγχώριο ανταγωνισμό. Στην προσέγγιση αυτή εντούτοις απαιτείται η ανάλογη διαδικασία του “Glocalization”, δηλαδή η προσαρμογή των

⁵ Πολλές τράπεζες αναπτύσσουν εργαστήρια καινοτομίας (innovation labs) με στόχο την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και μοντέλων για τις τράπεζες. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν τα: PlayRoom Innovation Centre της Standard Bank, τα Capital One Labs, Innovation Lab της Commonwealth Bank, το Visa Innovation Center, το Branch Design and Innovation Center της Chase, το BBVA Innovation Center και το Digital Innovation Lab της Wells Fargo.

Επίσης, ιδιαίτερα διαδεδομένα για την καταγραφή των καινοτομιών στον τομέα της τραπεζικής είναι τα BAI/Finacle Innovation Awards. Πολλές τράπεζες έχουν βραβευτεί για τις καινοτομίες τους σε όλους τους τομείς, όπως Product and Service Innovation: η Fidor Bank (Γερμανία) και οι CaixaBank (Ισπανία) και Hana Bank (Ν. Κορέα), η τράπεζες Bank of East Asia (Χονγκ-Κονγκ) και η Alior Bank (Πολωνία) με βραβείο στην πολυκαναλικότητα, η DenizBank (Τουρκία) και ZUNO Bank (Σλοβακία) για καινοτομίες στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, η Nusenda Credit Union (ΗΠΑ) και Standard Bank (Ν. Αφρική) για καινοτομίες με σημαντικό κοινωνικό αντίκτυπο. Μάλιστα όσον αφορά καινοτομίες που διαταράσσουν την τραπεζική έχουν βραβευτεί οι τράπεζες Hana Bank (Ν. Κορέα) και η Jibun Bank (Ιαπωνία).

καινοτομιών αυτών στα δημογραφικά και πολιτιστικά χαρακτηριστικά των κοινωνιών στις οποίες απευθύνονται, και όχι η αυτούσια υιοθέτησή τους, δεδομένου ότι μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχία, αυξάνοντας παράλληλα το κόστος υλοποίησης.

Για παράδειγμα, η ηλεκτρονική τραπεζική και το mobile banking παρουσιάζουν σημαντική ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια στις αναπτυγμένες οικονομίες, εντούτοις, σε πολλές άλλες όπου η διείσδυση του διαδικτύου παραμένει χαμηλή και παρουσιάζουν χαμηλή κάλυψη λόγω της μικρής διείσδυσης της ευρυζωνικότητας, όπως σε πολλές χώρες της Ασίας ή της Ανατολικής Ευρώπης, η αποκλειστική χρήση τέτοιων υπηρεσιών ενδέχεται να μην οδηγήσει στα επιθυμητά αποτελέσματα, δεδομένου ότι σε τοπικό επίπεδο, οι πολίτες δεν είναι εξοικειωμένοι με τέτοιες τεχνολογίες.

Στον Πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται συνοπτικά, οι βασικές τάσεις στον τομέα της Τραπεζικής, σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πίνακας 1: Συνοπτική καταγραφή των τάσεων σε παγκόσμιο επίπεδο

Τάσεις	Περιγραφή Επιδράσεων
Θεσμικό Πλαίσιο	<ul style="list-style-type: none"> - Βασιλεία III και νέοι ρυθμιστικοί κανόνες για κεφαλαιακή επάρκεια - Ενίσχυση του πλαισίου προστασίας των καταναλωτών και νέοι κώδικες δεοντολογίας - Ανάγκη για ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο για τις ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες σε πολλές χώρες του κόσμου.
Τεχνολογία και Νέα Ψηφιακή Εποχή	<ul style="list-style-type: none"> - Πολυκαναλική επικοινωνία με τον πελάτη και χρήση εναλλακτικών δικτύων για την εξυπηρέτησή τους - Digitalization & Automation των τραπεζικών υπηρεσιών
Operations	<ul style="list-style-type: none"> - “Big Data” και πολλαπλά customer journeys - Απλότητα (Simplicity) - Process streamlining (lean/six sigma) - Centralization/consolidation (the “do more with less” approach) - Marketing mix optimization, λόγω της δραστηριοποίησης σε πολλά κανάλια διανομής. - Branch Optimization και Bank 3.0 - Μείωση του κόστους και επίτευξη οικονομιών κλίμακας - Glocalization των υπηρεσιών και των καναλιών των τραπεζών, ώστε να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των πελατών με συγκεκριμένα τοπικά χαρακτηριστικά.
Ανταγωνισμός	<ul style="list-style-type: none"> - Εναλλακτικά κανάλια διεξαγωγής συναλλαγών (e-wallets, Google wallet, PayPal κ.α.) - Αύξηση των εναλλακτικών (μη-τραπεζικών) καναλιών χρηματοδότησης (crowd-funding)

Κεφάλαιο 2: Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1. Η Σχέση Τράπεζας και Πελάτη στον Τραπεζικό Τομέα

Τα βασικά στοιχεία ενός πελατοκεντρικού μοντέλου είναι πρωταρχικά η εστίαση στην ικανοποίηση του πελάτη. Η παροχή ποιότητας και δεσμεύσεων συμβάλλει στην προσήλωση ενός οποιουδήποτε οργανισμού και των εργαζομένων του στην ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη με λύσεις που προσθέτουν αξία και εμπειρίες. Επιπροσθέτως, οφείλει να περιορίζει τους διαφαινόμενους κινδύνους και την τλαιπωρία. Για έναν πελάτη η εγγύηση μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο μιας επιλογής, το οποίο είναι σημαντικό δεδομένου ότι πολλές υπηρεσίες δεν μπορούν να αξιολογηθούν εκ των προτέρων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην προσφορά χρηματοοικονομικών υπηρεσιών η γνώση και η συμβουλή των τραπεζικών υπαλλήλων ή των ανθρώπων που μετέχουν σε οποιοδήποτε κανάλι είναι καίριας σημασίας για τη διασφάλιση ενός “ασφαλούς ταξιδιού” του πελάτη, με έμφαση στα σημεία που κρίνονται σημαντικά για κάθε πελάτη.

Καταλυτική επίσης είναι η δημιουργία μιας θετικής στάσης. Σύμφωνα με τη θεωρία της αιτιολογημένης δράσης, η πεποίθηση των πελατών ότι μια υπηρεσία θα οδηγήσει σε θετική προστιθέμενη αξία για τον πελάτη, τείνει να σχηματίσει μια πιο θετική στάση προς τον οργανισμό και την υπηρεσία, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε μια ισχυρότερη συμπεριφορική πρόθεση προς τη συμμετοχή του (βλ. Wirtz 1998). Η τάση για πρόθεση για μια τέτοια συμπεριφορά έχει θετικό αντίκτυπο στις πεποιθήσεις του πελάτη, στη στάση του και σαφώς στην κερδοφορία. Αντίστοιχα, η αντιμετώπιση των παραπόνων και η ενασχόληση με την ενδεχόμενη δυσαρέσκεια, αφορά μια “ουσιαστική αποζημίωση”. Όταν οι δεσμεύσεις και υποσχέσεις δεν τηρούνται για οποιοδήποτε λόγο ή απλώς τηρούνται αναποτελεσματικά, αυτό ενθαρρύνει τα παράπονα. Μια σύγχρονη τράπεζα θα πρέπει να έχει σχεδιασμένους τους κατάλληλους μηχανισμούς για άμεση και ταχεία αντιμετώπιση και διαχείριση των παραπόνων.

Η αποτελεσματική διαχείριση των παραπόνων και των δυσαρεσκειών αυξάνει την πιθανότητα της διατήρησης του πελάτη και την ικανοποίησή του, καλλιεργώντας εμπιστοσύνη και πιστότητα. Οι Gilly et al. (1991) διαπίστωσε ότι τόσο η ικανοποίηση των πελατών, όσο και η διατηρησιμότητα αυξάνεται όταν τα παράπονα επιλύονται. Πιο συγκεκριμένα, για την αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων και την ανάπτυξη μιας σχέσης με τους πελάτες, κεντρικό ρόλο ενέχουν οι προσωπικές σχέσεις μεταξύ των

άμεσων παρόχων των υπηρεσιών (π.χ. του διευθυντή ενός υποκαταστήματος, των εργαζομένων στο front-office, των εργαζομένων των τηλεφωνικών κέντρων κ.α.) και των πελατών. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία φαίνεται να υπάρχουν τέσσερα βασικά στοιχεία (βλ, Mohr και Spekman 1994, Morgan και Hunt 1994) για την υγιή ανάπτυξη της σχέσης:

- **Η Αλληλεπίδραση:** Ο βαθμός στον οποίο υπάρχει και αναπτύσσεται αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ του παρόχου και του πελάτη και η ικανότητά της τράπεζας και των διαμεσολαβούντων στην παροχή υπηρεσιών (κανάλια διανομής) να παρέχουν σαφή και ξεκάθαρα μηνύματα. Στο στοιχείο αυτό της σχέσης καταλυτική είναι η ικανότητα και διάθεση να ακούσει και να κατανοήσει και ο πελάτης τα μηνύματα προσεκτικά.
- **Η Εμπιστοσύνη:** η έννοια της εμπιστοσύνης αφορά το βαθμό στον οποίο οποιοσδήποτε εταίρος εξαρτάται από την εργασία ή σύσταση/συμβουλή ενός άλλου, χωρίς να ζητήσει επιπλέον αιτιολόγηση ή συνεργασία. Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο σύμβουλος, μπορεί να δεσμεύσει κάποιον άλλο χωρίς προηγούμενη διαβούλευση και επικοινωνία.
- **Η Οικειότητα:** Ο βαθμός στον οποίο κάθε εταίρος μοιράζεται τα σχέδια, τις στρατηγικές του, τα κέρδη και οτιδήποτε άλλο, με οποιαδήποτε μορφή προνομίων ή παροχών κ.λπ.
- **Η Ύπαρξη Κανόνων:** Η ύπαρξη κανόνων συνιστά την αμοιβαία αποδοχή των λειτουργιών της τράπεζας και των όρων στους οποίους βασίζεται η εν λόγω σχέση. Στο πλαίσιο αυτό ορίζονται ποιες ενέργειες ή πράξεις κρίνονται ως αμοιβαίως αποδεκτές και ποιες όχι.

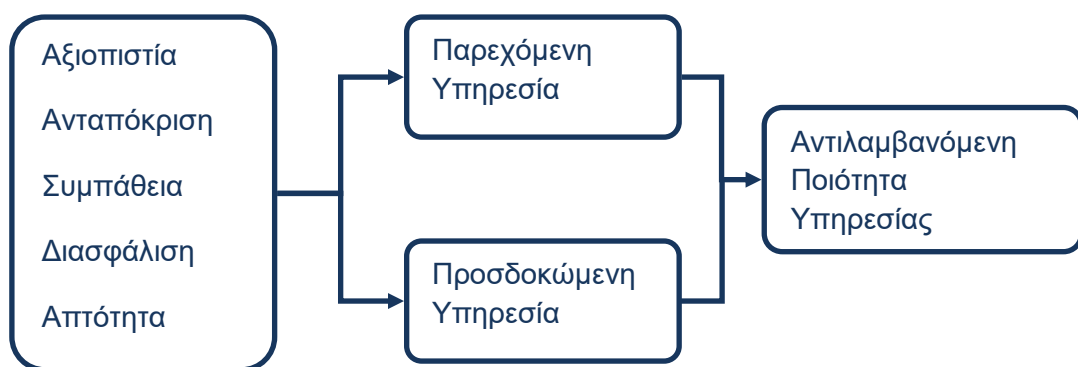
Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, αναφορικά με τη σχέση τράπεζας και πελάτη, η διατήρηση αρχείου πληροφοριών κάθε πελάτη, της ιστορικότητας των συναλλαγών του και η επεξεργασία αυτών των δεδομένων με τεχνικές data mining, μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην πιστότητα των πελατών και την κερδοφορία του χαρτοφυλακίου προϊόντων και υπηρεσιών. Για παράδειγμα, ένας πελάτης μπορεί να πραγματοποιήσει συναλλαγές κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού, από ένα κατάστημα της τράπεζας, αυτό δε σημαίνει ότι έχει σχέση με το συγκεκριμένο υποκατάστημα, αλλά είχε μια περιστασιακή σχέση εξυπηρέτησης.

Τα δεδομένα συγκεντρώνονται από τα πολλαπλά συστήματα σε μια ενιαία αποθήκη δεδομένων που ουσιαστικά αποτελεί μια ενιαία και ολοκληρωμένη βάση δεδομένων που συλλέγονται από πολλαπλές βάσεις ή τμήματα της τράπεζας ή κανάλια διανομής,

επεξεργάζονται, αναλύονται και προκύπτουν οι αναγκαίοι δείκτες αξιολόγησης του πελάτη. Οι Adolf et al. (1997) ονομάζουν τη διαδικασία αυτή, ως «διαρκές μάρκετινγκ σχέσεων που βασίζονται σε πληροφορίες». Η ύπαρξη της αποθήκης δεδομένων επιτρέπει την καλύτερη οργάνωση των πληροφοριών που σχετίζονται με τη σχέση και μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη διατηρησιμότητα του πελατολογίου και ενίσχυση της κερδοφορίας.

Η διαδικασία κατανόησης των προσδοκιών των πελατών από μια τράπεζα αποτελεί μια συνεχή προσπάθεια λειτουργικών μεταβολών, με πρωταγωνιστές τα τμήματα IT και Operations με στόχο τη διασφάλιση ότι οι προσφερόμενες υπηρεσίες ανασχεδιάζονται με στόχο να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες και τις ανάγκες τους. Οποιαδήποτε ενέργεια ή απόφαση ικανοποιεί τους πελάτες και καλύπτει τις ανάγκες τους, ενισχύει την επιθυμία τους για την υπηρεσία. Εντούτοις, όταν οι παρεχόμενες υπηρεσίες ξεπερνούν τις προσδοκίες τους, αυτό ενδέχεται να μην αναγνωριστεί και επικροτηθεί από τους πελάτες.

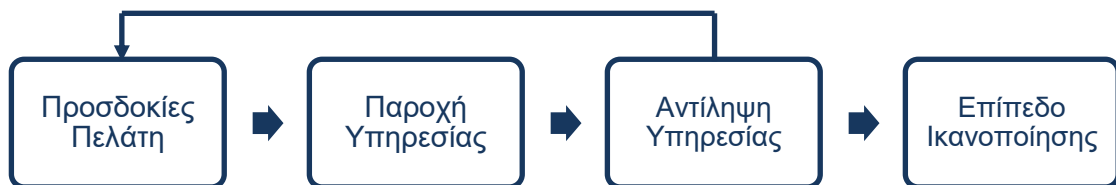
Χαρακτηριστικό είναι ότι πολλές φορές οι οργανισμοί υιοθετούν τεχνολογίες για τις οποίες οι πελάτες τους δεν είναι έτοιμοι. Κάτι τέτοιο μπορεί να συνεπάγεται αυξημένο κόστος για τη λειτουργία μιας υπηρεσίας που μπορεί να μην αποδώσει τα αναμενόμενα οφέλη. Για το λόγο αυτό η αποτελεσματική διαχείριση παραπόνων και η διενέργεια ερευνών marketing για τις συνήθειες και τις επιθυμίες των πελατών είναι καταλυτικές για την αποδοτική και αποτελεσματική ανταπόκριση στις προσδοκίες τους.



Γράφημα 3: Ένα Μοντέλο Αντίληψης της Ποιότητας Υπηρεσιών,

Πηγή: Sharma & Mehta (2004)

Όταν ένας πελάτης είναι ικανοποιημένος είναι πιο πιθανό να γίνει πολύτιμος πελάτης. Η αξία ενός πελάτη για μια τράπεζα αξιολογείται από την κερδοφορία που ενέχουν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που έχει, ενώ η αξία αυξάνεται σημαντικά όταν οι πελάτες συμμετέχουν σε πολλαπλές υπηρεσίες (cross-selling). Ταυτόχρονα, η ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε θετική στάση έναντι της τράπεζας και να διαφημίσει ή να υποστηρίξει δράσεις του οργανισμού μέσω του word-of-mouth και των social media και να οδηγήσει σε θετικές συστάσεις. Σύμφωνα με τους Bitner και Hubbert (1994) η ικανοποίηση των πελατών αφορά τη σύγκριση (trade-off) μεταξύ των προσδοκιών των πελατών και της αντίληψης των πελατών για την υπηρεσία που λαμβάνουν. Η σχέση αυτή πρέπει να αξιολογηθεί διότι περιλαμβάνει το επίπεδο εμπιστοσύνης και ικανοποίησης. Η σχέση αυτή παρουσιάζεται στο Γράφημα 4.



Γράφημα 4: Ικανοποίηση Πελάτη και Αντιλαμβανόμενη Αξία

Για να ξεκαθαρίσουμε την έννοια της αντιλαμβανόμενης αξίας από τον πελάτη, και να προσδιορίσουμε με περισσότερη ακρίβεια μια πολύπλοκη έννοια που έχει επικεντρώσει το ενδιαφέρον της επιστημονικής βιβλιογραφίας, φαίνεται να συνδέεται με δύο σημαντικά χαρακτηριστικά της αξίας του πελάτη. Πρώτον, είναι συνυφασμένη με τη χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας από τον πελάτη, ενώ η αξία για κάθε πελάτη χωριστά διαφοροποιείται από τις προσωπικές του αξίες. Δεύτερον, γίνεται αντιλαμβανόμενη από τους πελάτες και δεν μπορεί να προσδιοριστεί αντικειμενικά από την τράπεζα, δηλαδή στην ουσία αφορά μόνο τον πελάτη και εκείνος είναι ο μόνος που είναι σε θέση να αντιληφθεί κατά πόσον ή όχι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία του προσφέρει αξία.

Συνεπώς η αντιλαμβανόμενη αξία ορίζεται ως *“μια απόφαση ή μια αποτίμηση από τον πελάτη της σύγκρισης μεταξύ των παροχών ή χρησιμότητας που λαμβάνεται από ένα προϊόν, υπηρεσία ή τη σχέση, και των αντιληπτών θυσιών ή κόστος”* (Lovelock, 1991 και Bigné et al, 2000). Επίσης δύο βασικές προσεγγίσεις για τη σύλληψη και την διάσταση της αντιλαμβανόμενης αξίας είναι η προσέγγιση που την ορίζει ως ένα κατασκεύασμα το οποίο διαμορφώνεται από δύο τμήματα, αφενός από τα οφέλη που

λαμβάνονται (οικονομικά, κοινωνικά και σχεσιακά) και αφετέρου από τις “θυσίες” (τιμή-κόστος, χρόνος, προσπάθεια, κίνδυνος και διευκόλυνση), σύμφωνα με τους Bigné et al, (2000).

Σύμφωνα με τον ορισμό του Zeithaml (1988), αξία για τους καταναλωτές προκύπτει από τη σχέση μεταξύ οφέλους και θυσιών και αφορά μια υποκειμενική και προσωπική έννοια, ενώ ενέχει και μία χρηστική αντίληψη του τελικού αποτελέσματος. Τα οφέλη ή αυτό που λαμβάνει ο καταναλωτής από την αγορά, θα πρέπει να περιλαμβάνει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών και μια σειρά από ψυχολογικά οφέλη. Στο πλαίσιο αυτό, η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για την αξία, δεδομένου ότι είναι το πιο δύσκολο πράγμα για τους ανταγωνιστές να το μιμηθούν και η βάση στην οποία επιτυγχάνεται η διαφοροποίηση και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Reichheld και Sasser, 1990). Από την άλλη πλευρά, η θυσία είναι αυτό που ο πελάτης καλείται να καταβάλλει είτε έχει οικονομική φύση (χρήμα) είτε και όχι, κόστος ευκαιρίας, “κόστος σόλας”, δηλαδή το “κόστος” της επίσκεψης σε ένα υποκατάστημα τράπεζας (χρόνος που απαιτείται, κόστος ευκαιρίας κ.λπ.), προσπάθεια (effort) κ.α.

Επιπροσθέτως, η αντιλαμβανόμενη αξία αποτελεί μια πολυδιάστατη δομή (Sánchez et al, 2006), δεδομένου ότι ενσωματώνει όχι μόνο τη λειτουργική διάσταση, αλλά και τη συναισθηματική που αφορά την αγοραστική συμπεριφορά των ανθρώπων. Η λειτουργική αξία προσδιορίζεται από μια ορθολογική αποτίμηση ενώ η συναισθηματική διάσταση σχετίζεται με τα συναισθήματα έχοντας επίσης μια κοινωνική διάσταση, που αφορά τον κοινωνικό αντίκτυπο μιας επιλογής. Η έννοια της αξίας προσδιορίζεται σε πέντε διαστάσεις της έννοιας της αξίας (κοινωνική, συναισθηματική, λειτουργική, επιστημονική και υπό όρους):

- Η **κοινωνική αξία** είναι η αποδοχή στο επίπεδο των σχέσεων του ατόμου με το κοινωνικό περιβάλλον του.
- Η **συναισθηματική αξία** αποτελείται από τα συναισθήματα ή συναισθηματικές καταστάσεις που προκύπτουν από μια εμπειρία.
- Η **λειτουργική αξία** είναι η αντιλαμβανόμενη χρησιμότητα των ιδιοτήτων των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Η **επιστημονική αξία** από την πλευρά της είναι η ικανότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας για να εκπλήξει, διεγείρει την περιέργεια ή να ικανοποιήσει την επιθυμία για γνώση.

- Τέλος, η **υπό όρους** αξία αναφέρεται σε συγκυριακούς ή περιστασιακούς παράγοντες, όπως η ασθένεια ή συγκεκριμένες κοινωνικές καταστάσεις.

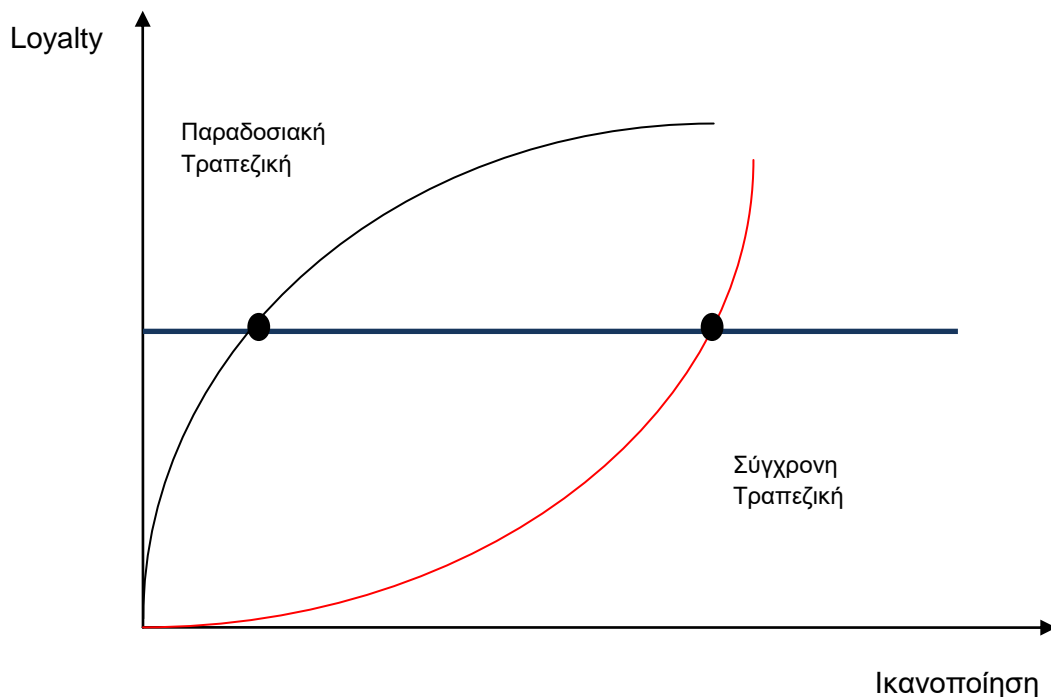
Σημαντική ήταν η συμβολή των De Ruyter et al. (1997) οι οποίοι πρότειναν μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση για την έννοια της αξίας, η οποία ενσωματώνει μια γνωστική ανταπόκριση (value for money) και συναισθηματικές συνιστώσες. Σύμφωνα με το συγκεκριμένο άρθρο, η αντιλαμβανόμενη αξία αποτελείται από τρεις διαστάσεις: μία συναισθηματική, μια λειτουργική και μια λογική. Η συναισθηματική διάσταση δείχνει συναισθηματική αξιολόγηση του πελάτη, η λειτουργική διάσταση αντικατοπτρίζει τις πρακτικές πτυχές της διαδικασίας ενώ τέλος, η λογική διάσταση αποτελείται από την ποιότητα των υπηρεσιών και την τιμή, την προαναφερθείσα αξία. Ως εκ τούτου, οι πέντε αρχικές διαστάσεις περιορίζονται σε τρεις: τη λειτουργική αξία, την κοινωνική και τη συναισθηματική αξία. Στο πλαίσιο της λειτουργικής διάστασης της αξίας περιλαμβάνονται παράγοντες όπως η τιμή (value for money), η ποιότητα και η αναμενόμενη απόδοση από το προϊόν ή την υπηρεσία, και η ευελιξία δηλαδή η προσαρμοστικότητα του προϊόντος. Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης, οι κοινωνικές και συναισθηματικές διαστάσεις αποτελούν ένα σύνολο άυλων περιουσιακών στοιχείων.

Όταν η αντίληψη και η εμπειρία σε σχέση με την προσδοκία των πελατών για ένα προϊόν ή υπηρεσία είναι θετική, τότε οι πελάτες κρίνονται ικανοποιημένοι και αναπτύσσουν πιστότητα (loyalty). Για το λόγο αυτό, οι σύγχρονες τράπεζες αναπτύσσουν loyalty programs, για την επιβράβευση των πελατών τους. Στόχος είναι η ικανοποίηση των καλύτερων πελατών της τράπεζας, η ενίσχυση της ικανοποίησής τους ή και ο “ενθουσιασμός”. Όταν η εξυπηρέτηση υπερβαίνει το αναμενόμενο, τότε είναι ικανοποιημένοι, ενώ εάν δε συμβαίνει αυτό, τότε είναι δυσαρεστημένοι, γεγονός που επισημαίνεται ως disconfirmation.

Στο Γράφημα 5 παρουσιάζεται η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης του πελάτη και της πιστότητας (loyalty) στο πλαίσιο ανάλυσης της παραδοσιακής τραπεζικής και της σύγχρονης, όπου η σχέση είναι αύξουσα και όσο αυξάνεται η ικανοποίηση των πελατών, αυξάνεται και η πιστότητα, ενώ η πιστότητα είναι αύξουσα για υψηλά επίπεδα ικανοποίησης των πελατών.

Η διαφορά μεταξύ της παραδοσιακής τραπεζικής και της σύγχρονης είναι ότι η παραδοσιακή τραπεζική δεν κατάφερε για ένα δεδομένο επίπεδο πιστότητας να επιτύχει αυξημένη ικανοποίηση των πελατών. Αντιθέτως, επιτυγχάνει σημαντική

αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και μέσω της αύξησης της ικανοποίησης την πιστότητα των πελατών. Η βασική διαφοροποίηση αφορά στο γεγονός ότι στο ίδιο επίπεδο πιστότητας των πελατών, η σύγχρονη τραπεζική μπορεί να επιτύχει σημαντικά υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε μια σειρά από παράγοντες, όπως τη διενέργεια συναλλαγών από το γραφείο ή το σπίτι, την εξοικονόμηση χρόνου και κόστους κ.α.



Γράφημα 5: Σχέση Πιστότητας και Ικανοποίησης στη σύγχρονη και παραδοσιακή τραπεζική

Η αντιλαμβανόμενη ικανοποίηση των πελατών στην τραπεζική, συναρτάται κυρίως από την ποιότητα και την αντιλαμβανόμενη προστιθέμενη αξία. Τα στοιχεία αυτά διαμορφώνονται στο μεγαλύτερο βαθμό από τη διεύθυνση operations της τράπεζας. Στο πλαίσιο αυτό, οι COO των τραπεζών οφείλουν να κατανοούν και να προετοιμάζουν τα δίκτυα διανομής και να εκπαιδεύουν τους πελάτες, αναφορικά με τις υπηρεσίες, τη φύση τους και τα οφέλη για αυτούς. Επίσης οφείλουν να σχεδιάζουν και να παρέχουν υπηρεσίες σε προσιτό κόστος για τους πελάτες, να λαμβάνουν ενέργειες για την ενημέρωση ή/και την καθοδήγηση των προσδοκιών των πελατών, ώστε να επηρεάσουν τις αντιλήψεις και τις προσδοκίες τους, επιτυγχάνοντας το επιθυμητό επίπεδο ικανοποίησης.

Επιπλέον, η ποιότητα των υπηρεσιών αποτελεί ένα όρο που θα εξετάσουμε αναλυτικότερα στην Ενότητα 4.5. και που αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια. Η έννοια της ποιότητας μπορεί να απλοποιηθεί σε τρεις διαστάσεις:

- α) την ικανοποίηση,
- β) την οργάνωση των υπηρεσιών και
- γ) την προσφερόμενη αξία στον πελάτη.

Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της ικανοποίησης ισοδυναμεί με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, ο Oliver (1993) διατύπωσε ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια κατάσταση εξειδικευμένων εμπειριών που συνιστούν μια “μόνιμη δομή”. Η μόνιμη αυτή δομή θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το οικονομικό περιβάλλον και τη συμπεριφορά των καταναλωτών, όπως αυτή διαμορφώνεται κάθε φορά. Στο πλαίσιο αυτό, η εμπειρία των πελατών αποτελεί μια συνάρτηση των υπηρεσιών, της χρήσης της τεχνολογίας και της στρατηγικής marketing της τράπεζας. Ο ορισμός αυτός της ικανοποίησης παρουσιάζεται στο Γράφημα 6.



Γράφημα 6: Η Εμπειρία του Πελάτη και οι Παράγοντες και Λειτουργίες της Τράπεζας που τη διαμορφώνουν

Για παράδειγμα, η ικανοποίηση αποτελεί μια συνάρτηση της υπηρεσίας που λαμβάνει ο πελάτης, π.χ. για την αγορά ενός επενδυτικού προγράμματος, η ικανοποίηση εξαρτάται από τα κόστη και τις προμήθειες του προγράμματος, την ποιότητα διαχείρισης, τις αποδόσεις που θα πετύχει, τον κίνδυνο που έχει αναλάβει και μια σειρά από άλλους παράγοντες, όπως το πόσο συχνά ενημερώνεται για την αξία των χρημάτων του κ.λπ. Επίσης είναι συνάρτηση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται: πχ μπορεί να ενημερώνεται μέσω web banking ή κινητού για την εξέλιξη της αξίας των χρημάτων του ή όχι. Σαφώς στο πλαίσιο αυτό σημαντικό παράγοντα ενέχουν και εξωτερικά στοιχεία της εμπειρίας, όπως είναι το οικονομικό περιβάλλον (για παράδειγμα μια κρίση) ή ένα προσωπικό πρόβλημα που θα τον οδηγήσει να ζητήσει τα χρήματά του άμεσα και εάν θα μπορεί να τα λάβει καθώς και τα χαρακτηριστικά του, όπως η ηλικία του και η ανοχή του στον κίνδυνο.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη του Woodruff (1997), ο οποίος εξέτασε τη διαδικασία παραγωγής υψηλότερης προστιθέμενης αξίας προς τον πελάτη, ως βασικό στοιχείο της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Woodruff (1997) έθεσε το ζήτημα της προσφορά αξίας ως καθοριστικό παράγοντα για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και σημείωσε ότι η έλλειψη οργάνωσης και λειτουργικών εργαλείων για την αποτελεσματική διαχείριση της αξίας κατά την αλυσίδα αξίας (supply value chain) αποτελούν τις βασικές αδυναμίες των επιχειρήσεων.

Συνεπώς φαίνεται ότι παρά το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις γνωρίζουν και οι managers έχουν συνειδητοποιήσει τη σημασία του συντονισμού των εσωτερικών δραστηριοτήτων τους, προκειμένου να προκύψουν οι αναγκαίες συνέργειες και η αποδοτικότερη λειτουργία για τη δημιουργία και προσφορά αξίας προς τους πελάτες, οι αναποτελεσματικότητες που παρουσιάζονται σε επίπεδο των διαδικασιών παραγωγής, λειτουργούν ως τροχοπέδη στην επίτευξη των στόχων τους.

Όσον αφορά στην αντιλαμβανόμενη αξία, αυτή είναι το τελικό αποτέλεσμα των ενεργειών μάρκετινγκ της κάθε επιχείρησης και της διαχείρισης των σχέσεων. Οι τράπεζες θα πρέπει να είναι πάροχοι αξίας, παρουσιάζοντας εντούτοις μεταξύ τους διαφοροποιήσεις στον τρόπο που το επιτυγχάνουν, ώστε να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους. Με τον τρόπο αυτό μπορούν να βελτιώνουν τις λειτουργίες τους, τις διαδικασίες τους και να ενισχύουν τα μελλοντικά τους αποτελέσματα σε όρους δεικτών κερδοφορίας και αξίας προς τους μετόχους, ενώ παράλληλα να κερδίζουν μερίδιο αγοράς και να ενισχύουν τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους.

Για τη μέτρηση της αντιλαμβανόμενης αξίας από τους πελάτες, στον τραπεζικό τομέα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα GLOVAL, όπως αναπτύχθηκε από τους Sanchez et al. (2006), με εφαρμογή στον κλάδο του τουρισμού. Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθοδολογίας είναι ότι επιτυγχάνεται η μέτρηση της συνολικής αντιλαμβανόμενης αξίας, όπου ο καταναλωτής αξιολογεί όχι μόνο την εμπειρία της “κατανάλωσης” μιας υπηρεσίας, με τη στενή έννοια, αλλά τη συνολική εμπειρία του.

Επίσης σημαντικό πλεονέκτημα της κλίμακας είναι η από κοινού αξιολόγηση της αντιλαμβανόμενης αξίας του πελάτη, με τη συνολική του εξυπηρέτηση, λαμβάνοντας υπόψη όχι μόνο τις λειτουργικές διαδικασίες, που αφορούν τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας, το προσωπικό εξυπηρέτησης, την ποιότητα και την τιμή, αλλά και τη συναισθηματική ανταπόκριση του πελάτη, με τη συναισθηματική διάσταση να χωρίζεται σε μια συναισθηματική διάσταση (που σχετίζεται με τα εσωτερικά συναισθήματα) και μια κοινωνική διάσταση (σχετικά με τον κοινωνικό αντίκτυπο της επιλογής). Επίσης, η έννοια της αντιλαμβανόμενης αξίας μπορεί να συνδεθεί και με τη διαδικασία προσέλκυσης των πελατών, το βαθμό ικανοποίησής τους, την αφοσίωση, τη διατηρησιμότητα και την έννοια της κερδοφορίας.

Πιο αναλυτικά, οι Sánchez et al. (2006) ανέπτυξαν μια κλίμακα μέτρησης της μετά την αγορά αντιλαμβανόμενης αξίας των 24 στοιχείων, που ονομάζεται GLOVAL. Η κλίμακα GLOVAL αφορά έξι διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης αξίας, με τις τέσσερις από αυτές να έχουν λειτουργική διάσταση και να αφορούν τη λειτουργική αξία των εγκαταστάσεων, τη λειτουργική αξία του προσωπικού (γνώσεις, επαγγελματισμός, κατάρτιση, ευγένεια κ.α.), τη λειτουργική αξία της ποιότητας της υπηρεσίας και τη λειτουργική αξία της τιμής ή του κόστους και τις άλλες δύο διαστάσεις να αναφέρονται στην συναισθηματική διάσταση της αξίας, που αποτελείται από τη συναισθηματική αξία και την κοινωνική αξία.

Η μελέτη των Sánchez et al. (2006) επιβεβαιώνει τα ευρήματα της προϋπάρχουσας βιβλιογραφίας που αντιμετωπίζει την έννοια της αξίας ως μια πολυδιάστατη δομή, που ενέχει δύο βασικές διαστάσεις ως πυλώνες, τη λειτουργική και τη συναισθηματική.

Οι βασικοί παράγοντες που προσδιορίζουν τη λειτουργική διάσταση είναι οι εξής:

- Η αξία σε όρους ωφέλειας
- Η ποιότητα των προϊόντων
- Η ευελιξία
- Η ποιότητα των συμπληρωματικών υπηρεσιών

- Οι μη-οικονομικές θυσίες (όπως ο χρόνος, η προσπάθεια κα) και
- Η τιμή

Αντίστοιχα, η συναισθηματική διάσταση αποτυπώνει τα αισθήματα ή συναισθήματα που δημιουργούνται από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες και αποτελείται από ένα συναισθηματικό στοιχείο, σχετικά με τα εσωτερικά συναισθήματα και τον κοινωνικό αντίκτυπο της αγοράς (Sánchez et al., 2006). Εν ολίγοις, η γνωστική προσέγγιση υποθέτει ότι οι άνθρωποι εκτελούν τις πράξεις τους από μια λογική προοπτική, ενώ η συναισθηματική προσέγγιση θεωρεί ότι υπάρχει ένας καλός αριθμός μη αιτιολογημένων αντιδράσεων που σχηματίζονται στο υποσυνείδητο του καταναλωτή (Sánchez et al, 2006).

Με την κλίμακα GLOVAL, ως βάση αναφοράς και εκτίμησης της αντιλαμβανόμενης αξίας του πελάτη, η αντιλαμβανόμενη αξία είναι μια πολυδιάστατη δομή που αποτελείται από έξι διαστάσεις: τη λειτουργική αξία των εγκαταστάσεων, τη λειτουργική αξία του προσωπικού επαφής, τη λειτουργική αξία της υπηρεσίας (Quality), την τιμή, την κοινωνική και τη συναισθηματική αξία. Στο πλαίσιο της ανάλυσης των σύγχρονων τραπεζών, θα πρέπει να ενσωματωθούν στο μοντέλο αυτό και οι συναλλαγές που πραγματοποιήθηκαν μέσω της ηλεκτρονικής ή τηλεφωνικής τραπεζικής, καθώς και των επιχειρήσεων, μέσω ATM ή και άλλων εναλλακτικών καναλιών.

Επιπλέον, σύμφωνα με Khalifa (2004), οι εννοιολογικοί ορισμοί της αντιλαμβανόμενης από τον πελάτη αξίας μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

α) **Τα μοντέλα της σχέσης που παρουσιάζουν τα οφέλη σε σύγκριση με το κόστος** (υπόδειγμα χρησιμότητας) – benefits/costs ratio models (utilitarian).

β) **Το μοντέλο της αξίας των επιμέρους συστατικών** - value components models και

γ) **Τα μοντέλα mean- ends.**

Όσον αφορά την πρώτη βασική κατηγορία, ο Woodruff (1997), εξέφρασε ότι η αξία είναι η αντιλαμβανόμενη προτίμηση του πελάτη και η τελική αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων των ιδιοτήτων της υπηρεσίας και τα οφέλη από τη χρήση της, που επιτρέπουν στον πελάτη την επίτευξη των επιθυμιών και προσδοκιών του. Επίσης, τα μοντέλα της σχέσης που παρουσιάζουν τα οφέλη σε σύγκριση με το κόστος (υπόδειγμα χρησιμότητας) ορίζουν την αντιλαμβανόμενη αξία ως την τελική αποτίμηση

από τον πελάτη των δύο διαστάσεων – του οφέλους που απολαμβάνει και του κόστους που έχει. Στην έρευνα της εννοιολογικής αντίληψης των πελατών για την τιμή, την ποιότητα και την αξία, ο Zeithaml (1988) περιέγραψε την αξία ως το λόγο χρησιμότητας του προϊόντος (τα οφέλη που λαμβάνει) διαιρούμενο με την τιμή που καταβάλλει (το κόστος που υπέστη και το κόστος ευκαιρίας), και τόνισε ότι η αξία για τον πελάτη βασίζεται στην υποκειμενική του αντίληψη.

Το μοντέλο της αξίας των επιμέρους συστατικών ορίζεται, σύμφωνα με την εργασία του Kaufman (1998), ως η αξία του κύρους (status) ή πιο απλά τα "θέλω" του πελάτη, η ανταλλακτική αξία ή πιο απλά το "αξίζει" τον κόπο και τέλος ως η χρηστική αξία (ή την κάλυψη μιας ανάγκης). Κατά συνέπεια, η εκτίμηση της πραγματικής αξίας αφορά την επιθυμία του πελάτη να αποκτήσει πρόσβαση σε μια υπηρεσία ή ένα προϊόν.

Τα μοντέλα means-ends βασίζονται στην υπόθεση ότι οι πελάτες αποκτούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, όπου σύμφωνα με τους Huber et al. (2001), το ενδιαφέρον του πελάτη επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών του προϊόντος, τα οφέλη προς τον ίδιο, καθώς και τις προσωπικές αξίες των πελατών.

Στην πιο πρόσφατη βιβλιογραφία, οι Sanchez-Fernandez et al. (2009) αποτυπώνουν μια πιο ολοκληρωμένη διάκριση της έννοιας της αξίας για τον πελάτη και ορίζουν δύο νέες έννοιες για την αντιλαμβανόμενη αξία. Η πρώτη προσδιορίζει την αξία για τον πελάτη ως μια μονοδιάστατη έννοια που βασίζεται στο κόστος, ενώ η δεύτερη τη θεωρεί ως μια πολυδιάστατη έννοια που δομείται από διάφορες σχετιζόμενες μεταξύ τους διαστάσεις την αξία που σχετίζεται με τη χρησιμότητα και την ηδονική αξία. Για παράδειγμα τις επιβραβεύσεις ή έμμεσα οφέλη, όπως κύρος για τον πελάτη κ.α.

Στην μελέτη των Izquierdo et al. (2006) για το ισπανικό τραπεζικό τομέα λιανικής⁶, οι διαστάσεις της αντιλαμβανόμενης αξίας του πελάτη διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

1) στη λειτουργική αξία, που είναι η μεγαλύτερη χρησιμότητα από την τραπεζική εξυπηρέτηση, μέσω της ποιότητας, της αξιοπιστίας, της παροχής εγγυήσεων, τις υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, την εξειδίκευση και τον επαγγελματισμό του προσωπικού που εργάζεται στην τράπεζα.

⁶ Βλέπε Das, K. (2009). Relationship marketing research (1994-2006) an academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(3), 326-363.

2) στη συναισθηματική αξία, που αφορά την αντίληψη των κοινωνικών και συναισθηματικών ωφελειών, από τη χρήση των τραπεζικών υπηρεσιών, καθώς και τις συναισθηματικές συνδέσεις, την αναγνώριση και την κοινωνική ενσωμάτωση.

3) στην αξία της εξοικονόμησης που δημιουργείται όταν ο πελάτης αντιλαμβάνεται την τραπεζική προσφορά ως πιο ελκυστική σε όρους κόστους. Αυτό δείχνει να βελτιώνει το οικονομικό του status και μειώνει το κόστος πληροφόρησης.

2.2. Διαχείριση Ποιότητας και Αριστεία στις Τραπεζικές Διαδικασίες

Τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας στον τραπεζικό τομέα, αποτελούν συστήματα μηχανισμών που συμπεριλαμβάνουν τις οργανωτικές δομές, τις διαδικασίες που τηρούνται και τη διαδικασία της στοχοθεσίας και του προγραμματισμού για το μέλλον. Τα πλέον διαδεδομένα συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας είναι το ISO 9001, το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Διοίκησης Ποιότητας (EFQM model) και το μοντέλο Six Sigma.

- Τα πρότυπα της σειράς ISO 9000 καθορίζουν ένα αποτελεσματικό σύστημα ποιότητας και αναφέρονται στην οργανωτική δομή, στις διεργασίες, στις διαδικασίες και τέλος στην τεκμηρίωση και την εφαρμογή του συστήματος. Το ISO 9001 είναι μέρος μιας σειράς τριών διεθνών προτύπων που πραγματεύονται απαιτήσεις συστημάτων για την ποιότητα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας από τρίτους. Οι απαιτήσεις αυτού του προτύπου είναι συμπληρωματικές προς τις προδιαγραμμένες τεχνικές απαιτήσεις του προϊόντος. Οι απαιτήσεις του προτύπου έχουν στόχο την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από την πρόληψη μη συμμορφώσεων σε όλα τα στάδια, από τον σχεδιασμό μέχρι την εξυπηρέτηση μετά την πώληση.
- Το Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας EFQM αποτελείται από τρία επίπεδα αξιολόγησης, τα οποία είναι η Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Committed to Excellence), η Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία (Recognized for Excellence) και το Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας (European Quality Award-EQA). Το πρώτο επίπεδο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις, οργανισμούς (ιδιωτικού και δημοσίου τομέα) και επιχειρησιακές μονάδες που βρίσκονται στο ξεκίνημα του ταξιδιού τους προς την Επιχειρηματική Αριστεία. Το δεύτερο επίπεδο έχει σχεδιαστεί για επιχειρήσεις, οργανισμούς ή

επιχειρησιακές μονάδες που διαθέτουν εμπειρία στην αυτό-αξιολόγηση. Το τρίτο επίπεδο είναι ένας αυστηρός και απαιτητικός διαγωνισμός σχεδιασμένος για επιχειρήσεις και επιχειρησιακές μονάδες που φιλοδοξούν να κατακτήσουν τα ανώτερα Ευρωπαϊκά ή Παγκόσμια επίπεδα Επιχειρηματικής Αριστείας και που αντιμετωπίζονται ως εθνικά και ευρωπαϊκά πρότυπα με μία πεντάχρονη τουλάχιστον πορεία συνεχούς βελτίωσης.

- Κύριος σκοπός της μεθόδου Six Sigma (6σ) είναι η απόκτηση γνώσης με στόχο τη βελτίωση των διαδικασιών, ώστε να πραγματοποιούνται ταχύτερα και με χαμηλότερο κόστος. Η μέθοδος βρίσκει εφαρμογή σε όλες τις πτυχές της σύγχρονης τράπεζας δεδομένου ότι δύναται να χρησιμοποιηθεί για κάθε δραστηριότητα όπου υπάρχουν τα στοιχεία της επίδοσης, του κόστους, της ποιότητας και του χρόνου. Σε αντίθεση με άλλες μεθόδους αύξησης της παραγωγικότητας ή/και της ποιότητας, το Six Sigma είναι σχεδιασμένο να δίνει πραγματικά ποσοτικά αποτελέσματα τα οποία είναι εμφανή στην κερδοφορία. Η μέθοδος Six Sigma οδηγεί σε λιγότερα σφάλματα στις λειτουργίες των τραπεζών, περιορίζοντας τα σφάλματα στην ποιότητα και παρέχοντας συγκεκριμένες μεθόδους για τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών.

Η ποιότητα ιδίως στον τομέα της παροχής υπηρεσιών αποτελεί ένα πεδίο τεράστιου ερευνητικού ενδιαφέροντος, τόσο σε θεωρητικό επίπεδο, όσο και εφαρμοσμένο με τη μορφή μελετών περίπτωσης. Βασικό στοιχείο των ορισμών που έχουν αποδοθεί για την ποιότητα των υπηρεσιών, που έχουν άυλη μορφή αφορά το βαθμό στον οποίο η αντίληψη του αποτελέσματος της υπηρεσίας αξιολογήθηκε θετικότερα, σε σχέση με τις προσδοκίες του (Parasuraman et al., 1988). Για τον προσδιορισμό των διαστάσεων της ποιότητας απαιτείται ένας σημαντικός αριθμός παραγόντων που οδηγούν στη βελτίωση της αντίληψης των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών (Johnston 1995).

Το πλέον γνωστό και διαδεδομένο μοντέλο ποιότητας υπηρεσιών είναι το SERVQUAL, το οποίο αναπτύχθηκε από τους Berry et al. (1985), όπου η έννοια της ποιότητας ερμηνεύεται και αξιολογείται από τη σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης αξίας της υπηρεσίας που λαμβάνει ο πελάτης, και της προσδοκίας του πελάτη για την υπηρεσία πριν τη λάβει. Κατά συνέπεια, όσο θετικότερη είναι η αντιλαμβανόμενη αξία, τόσο καλύτερη είναι η ποιότητα υπηρεσιών. Αντιθέτως, όσο χειρότερη είναι η αντιλαμβανόμενη αξία, τόσο χαμηλότερη είναι η ποιότητα υπηρεσιών. Στο Γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται διαγραμματικά οι πέντε διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL, όπως περιγράφονται στη συνέχεια.



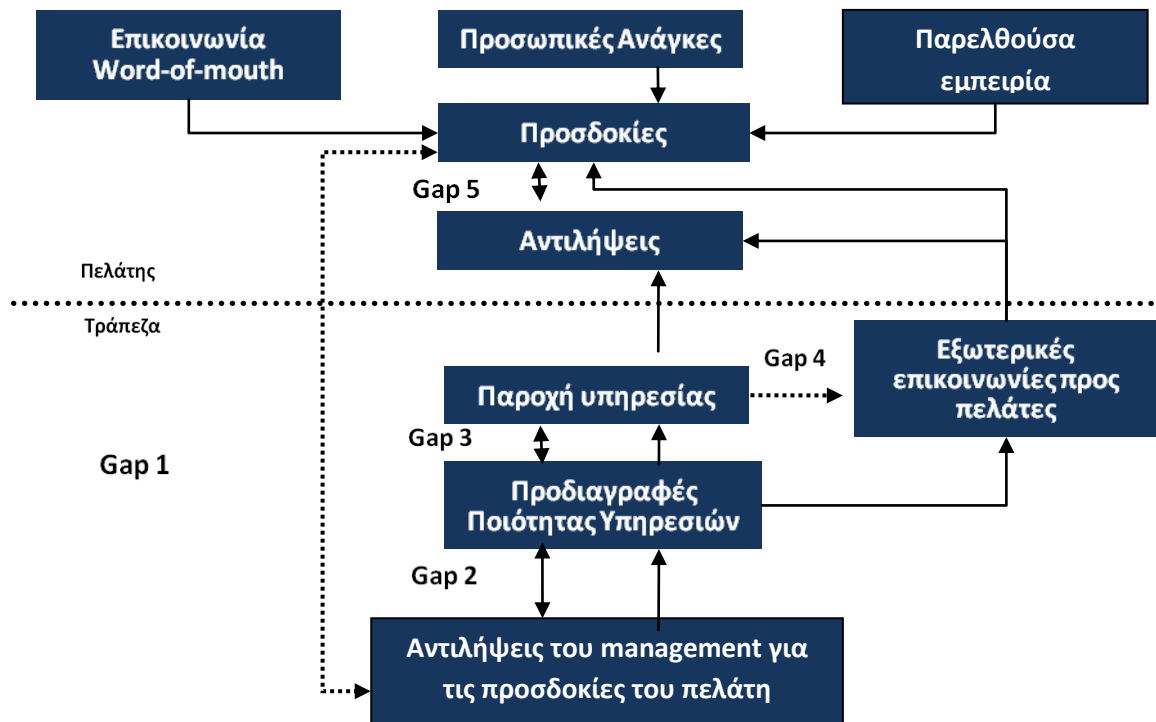
Γράφημα 7: Οι πέντε διαστάσεις του μοντέλου SERVQUAL

Πηγή: Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L., (1988)

Το μοντέλο SERVQUAL περιλαμβάνει τις ακόλουθες πέντε διαστάσεις:

- **Αξιοπιστία (reliability):** αφορά το βαθμό ικανοποίησης των πελατών, από μια τράπεζα λόγω της τήρησης των υποσχέσεων και δεσμεύσεων της. Βασικά στοιχεία είναι η συνέπεια (δηλαδή να καλυφθεί πλήρως το περιεχόμενο της υπηρεσίας, ο χρόνος που απαιτείται κ.λπ.) και η ακρίβεια, ήτοι της πλήρωσης των όρων της συμφωνίας έναντι των πελατών.
- **Διασφάλιση (assurance):** Αφορά τη συμπεριφορά των εργαζομένων στην τράπεζα (π.χ. υπάλληλο λιανικής τραπεζικής, εργαζόμενο στο call center κ.α.) ώστε να καλλιεργείται η εμπιστοσύνη και να νιώθει ο πελάτης ασφάλεια.
- **Απτός Εξοπλισμός (tangibles):** Αφορά το σύνολο των εγκαταστάσεων, τις υποδομές, τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό που χρησιμοποιεί η τράπεζα. Επίσης, αφορά τις αισθήσεις που προκαλούνται στο χώρο που εξυπηρετούνται οι πελάτες, τις πρόσθετες υπηρεσίες κ.λπ.
- **Εξατομίκευση (empathy):** Η τράπεζα θα πρέπει να κατανοεί τα προβλήματα και τις ανάγκες του πελάτη και να παρέχει την υπηρεσία με σκοπό την μεγιστοποίηση της χρησιμότητάς του, μέσω μιας win-win διαδικασίας.

- **Ανταπόκριση (responsiveness):** Οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να εξυπηρετήσουν τους πελάτες και να ανταποκριθούν άμεσα στα αιτήματά τους. Τους ενημερώνουν χωρίς καθυστέρηση για το χρόνο εξυπηρέτησης και την πιθανή ύπαρξη λάθους ή π
- ροβλήματος που αφορά την υπηρεσία.



Γράφημα 8: Το Μοντέλο SERVQUAL και τα Gaps στη σχέση τράπεζας και πελάτη

Πηγή: Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L., (1988), "SERVQUAL: a Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40.

Η μελέτη των Kumar, Tat Kee και Charles (2010) εξετάζει τις διαφορές στην ποιότητα των υπηρεσιών μεταξύ των δύο τύπων τραπεζών, μιας συμβατικής και μιας Ισλαμικής τράπεζας στο πλαίσιο του μοντέλου SERVQUAL. Στη μελέτη εντόπισαν ότι το τροποποιημένο μοντέλο SERVQUAL αποτελείται από τέσσερις διαστάσεις, όπως: απτότητα, αξιοπιστία, ικανότητα, και βαθμός διευκόλυνσης. Έδειξαν ότι η ικανότητα και η διευκόλυνση στις υπηρεσίες αποτελούν τους κρίσιμότερους παράγοντες για την ποιότητα που αντιλαμβάνονται οι πελάτες και στα δύο είδη τραπεζών. Πιο συγκεκριμένα, οι δύο αυτές διαστάσεις μαζί μπορούν να βοηθήσουν να μειωθεί η

συνολική διαφορά ποιότητας των υπηρεσιών, κατά ποσοστό 72% στην περίπτωση των συμβατικών τραπεζών και 85% στην περίπτωση της ισλαμικής τράπεζας.

Δεδομένου ότι είναι δύσκολο να καθοριστεί η ποιότητα εξυπηρέτησης, σε αντίθεση με την ποιότητα των αγαθών, η ποιότητα ορίζεται ως η "ικανοποίηση των απαιτήσεων του πελάτη" ή "καταλληλότητα της υπηρεσίας για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό". Η προσέγγιση του μοντέλου SERVQUAL βασίζεται στην ικανότητα του οργανισμού να καθορίζει τις απαιτήσεις των πελατών και εν συνεχεία στην ικανότητα να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις αυτές.

Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται μπορεί να εκτιμηθεί μόνο κατά τη διάρκεια ή μετά την λήψη της υπηρεσίας, ενώ όσο πιο πολύπλοκη και διαπροσωπική είναι η εξυπηρέτηση, τόσο περισσότερο βελτιώνεται η ποιότητα. Ταυτόχρονα, η κύρια πηγή της δημιουργίας αξίας για μια υπηρεσία είναι η απόδοση από τον πάροχο υπηρεσιών, ενώ πρόσθετα επιμέρους χαρακτηριστικά κάθε υπηρεσίας επηρεάζουν τη συνολική αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα ή την αξία των υπηρεσιών, όπως κληρώσεις δώρων, bonus με τη χρήση πιστωτικών καρτών κ.λπ.

Το Μοντέλο GAP analysis που αναπτύχθηκε από τους Parasuraman et al (1985) είναι ένα από τα πιο δημοφιλή εργαλεία αξιολόγησης της ποιότητας των υπηρεσιών στο πλαίσιο του μοντέλου SERVQUAL. Η πρωτοποριακή μελέτη του Parasuraman et al. (1985), υπήρξε μια σημαντική αφετηρία για την ανάπτυξη και μελέτη του πλαισίου της ποιότητας των υπηρεσιών. Όρισαν την ποιότητα των υπηρεσιών και το χάσμα μεταξύ προσδοκιών των πελατών αναφορικά με την υπηρεσία και την αντίληψή τους για την εμπειρία εξυπηρέτησης.

Τα διάφορα κενά που οπτικοποιούνται στο μοντέλο είναι:

Gap 1: Διαφορά μεταξύ προσδοκιών των καταναλωτών και των αντιλήψεων της διοίκησης της τράπεζας για αυτές τις προσδοκίες, δηλαδή η έλλειψη γνώσης των προσδοκιών των καταναλωτών.

Gap 2: Διαφορά μεταξύ των αντιλήψεων της διοίκησης για τις προσδοκίες των καταναλωτών και τις προδιαγραφές ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, δηλαδή την καταλληλότητα ή μη των προτύπων ποιότητας που χρησιμοποιούνται -ακατάλληλα πρότυπα ποιότητας των υπηρεσιών-.

Gap 3: Διαφορά μεταξύ των προδιαγραφών της ποιότητας των υπηρεσιών και της παράδοσης των υπηρεσιών, δηλαδή το χάσμα επίδοσης.

Gap 4: Διαφορά μεταξύ της παροχής υπηρεσιών και των ενημερώσεων που είχαν οι καταναλωτές για την παροχή υπηρεσιών, δηλαδή το εάν η υπηρεσία όντως εκπλήρωσε τις υποσχέσεις της.

Gap 5: Διαφορά μεταξύ προσδοκιών των καταναλωτών και της αντίληψης για την υπηρεσία. Το χάσμα αυτό εξαρτάται από τα τέσσερα ανωτέρω gaps που συνδέονται με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από την τράπεζα.

Οι Parasuraman et al. (1988) επαναπροσδιόρισαν το μοντέλο SERVQUAL για τη μέτρηση των αντιλήψεων της ποιότητας και της εξυπηρέτησης των πελατών. Σε αυτό το σημείο οι αρχικές δέκα διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών περιορίστηκαν σε πέντε διαστάσεις, δηλαδή την υπόσταση, την αξιοπιστία, την ανταπόκριση, τη διασφάλιση και την ενσυναίσθηση.

Στην υπόσταση παραλαμβάνονται οι εγκαταστάσεις (υποκαταστήματα ή και online περιβάλλοντα), ο εξοπλισμός, το προσωπικό, το τυπωμένο και το οπτικοακουστικό υλικό και η απτότητα της υπηρεσίας και της εξυπηρέτησης. Η αξιοπιστία αφορά την ικανότητα για την εκτέλεση με ακρίβεια της υπηρεσίας που έχει υποσχεθεί ο πάροχος στον πελάτη. Η ανταπόκριση αφορά το προσωπικό ή την πρωτοβουλία των εργαζομένων και την προθυμία να βοηθήσουν τους πελάτες και να παρέχουν άμεση εξυπηρέτηση. Η γνώση και η ευγένεια του προσωπικού και την ικανότητά τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη στους πελάτες ενσωματώνονται στην έννοια της διασφάλισης. Η ενσυναίσθηση ασχολείται με τη φροντίδα, την προσαρμογή και την ατομική προσοχή που δίνεται από μια εταιρεία στους πελάτες, με άλλα λόγια, πώς μπορεί μια επιχείρηση εκτιμά τους πελάτες της, να τους αναγνωρίζει και να επιβραβεύει.

Κεφάλαιο 3: Εισαγωγή στην έννοια διοίκηση παραγωγής

Η ανώτατη διοίκηση μιας τράπεζας, καθώς και τα διοικητικά στελέχη παρουσιάζουν δύο βασικές επιδιώξεις:

(α) σε στρατηγικό επίπεδο επιδιώκουν τη μεγιστοποίηση του διοικητικού αποτελέσματος, μέσω της αποτελεσματικής και αποδοτικότερης διοίκησης των διαθέσιμων πόρων, που παρουσιάζουν περιορισμούς. Η διοίκηση παραγωγής σε στρατηγικό επίπεδο αφορά την ύπαρξη μιας ιδέας, το σχεδιασμό της, τη στελέχωση με τα κατάλληλα στελέχη και πρόσωπα που θα μπορούν να την υποστηρίξουν, ενώ στα τελικά στάδια, πριν την εφαρμογή και υλοποίησή σε όρους παραγωγής, απαιτείται ο έλεγχος.

(β) σε επιχειρησιακό ή λειτουργικό επίπεδο, η διοίκηση παραγωγής είναι η διοίκηση όλων εκείνων των επιχειρηματικών λειτουργιών, οι οποίες δημιουργούν αξία για όλους τους stakeholders (μετόχους, πελάτες, προμηθευτές και την κοινωνία στο σύνολό της), με τη μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών, μετασχηματίζοντας με αποτελεσματικό τρόπο τα εισερχόμενα (εισροές) σε εξερχόμενα (εκροές).



Γράφημα 9: Μοντέλο Εισροών – Εκροών μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών

Με τον όρο εισροές εννοούμε όλους τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν στην παραγωγική διαδικασία είτε πρόκειται για μετατρέπόμενους πόρους είτε για πόρους μετατροπής ενώ με τον όρο εκροές εννοούμε τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται.

Ειδικότερα η διοίκηση παραγωγής υπηρεσιών ασχολείται με την παροχή της υπηρεσίας στον πελάτη ή στο χρήστη της υπηρεσίας. Περιλαμβάνει την κατανόηση

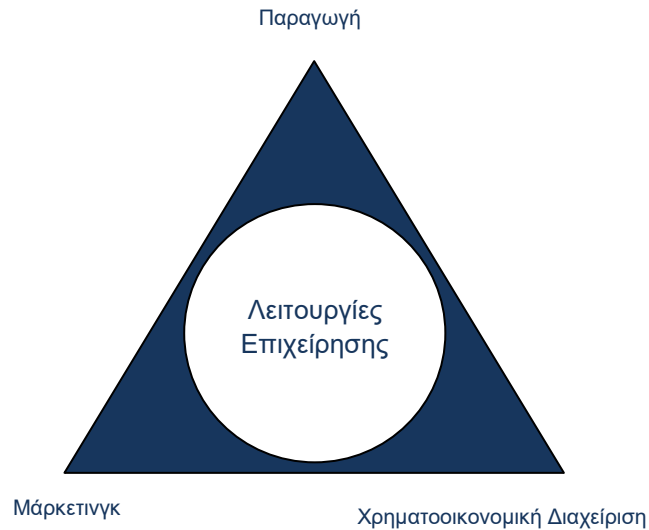
των αναγκών των πελατών στους οποίους απευθυνόμαστε, τη διαχείριση των διαδικασιών που παρέχουν την υπηρεσία, την «επεξεργασία» των ίδιων των πελατών (πχ ιατρική υπηρεσία) ή της παρουσίας τους (πχ τραπεζικές υπηρεσίες), τη διασφάλιση ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι, ενώ τέλος περιλαμβάνει την απαραίτητη προσοχή στη συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η κάθε επιχείρηση, από την πιο μικρή έως την πιο μεγάλη, επιτελεί τη λειτουργία του μετασχηματισμού των εισροών σε εκροές, ακόμα και αν μέσα σε αυτήν δεν υπάρχει ως διακριτό τμήμα/διεύθυνση ή λειτουργία.

Όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Heizer & Render⁷ σε μια οποιαδήποτε επιχείρηση υπάρχουν τρεις βασικές λειτουργίες:

- **Marketing:** δημιουργεί τη ζήτηση ή κατ' ελάχιστον λαμβάνει τις παραγγελίες. Αναλυτικότερα η λειτουργία του μάρκετινγκ περιλαμβάνει την έρευνα των αναγκών των καταναλωτών, τον σχεδιασμό προϊόντων ή υπηρεσιών που ικανοποιούν τις ανάγκες των καταναλωτών, την προβολή και την προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, την πώληση και τη διανομή.
- **Παραγωγή:** δημιουργεί το προϊόν ή την υπηρεσία. Στο πλαίσιο αυτό τα βασικά βήματα για τη διοίκηση παραγωγής είναι τα εξής:
 - **Σχεδιασμός**
 - **Προγραμματισμός**
 - **Έλεγχος**
 - **Υλοποίηση**
 - **Συνεχής Βελτίωση**
- **Χρηματοοικονομική Διαχείριση:** η λειτουργία μιας επιχείρησης απαιτεί την απόκτηση και χρήση κεφαλαίου, ενώ οι αγορές και πωλήσεις προϊόντων ή υπηρεσιών έχουν ως συνέπεια οικονομικές συναλλαγές. Η χρηματοοικονομική/λογιστική λειτουργία μιας επιχείρησης καταγράφει, εκτελεί (πληρώνει τις υποχρεώσεις και συλλέγει τις απαιτήσεις της επιχείρησης) και ελέγχει τις εν λόγω συναλλαγές ενώ παράλληλα ελέγχει την απόδοση της επιχείρησης.

⁷ Operations management J. Heizer, B. Render



Γράφημα 10: Οι βασικές λειτουργίες μιας οποιασδήποτε επιχείρησης

Πηγή: Heizer & Render

Δεδομένου ότι σε μια επιχείρηση το τμήμα παραγωγής είναι το αρμόδιο τμήμα για τη δημιουργία του μεγαλύτερου ποσοστού των εισοδημάτων αυτής, όπως επίσης και το τμήμα στο οποίο αντιστοιχεί ένα σημαντικό μέρος του κόστους λειτουργίας της (α' ύλες, προσωπικό, τεχνολογία κοκ) καθίσταται ξεκάθαρο πόσο σημαντική είναι η λειτουργία της παραγωγής.

Οι υπόλοιπες λειτουργίες μιας επιχείρησης διευκολύνουν τις βασικές λειτουργίες και σε μια πιο γενική προσέγγιση θα μπορούσαν να ενταχθούν κάτω από μία ή παραπάνω από τις τρεις βασικές λειτουργίες.

Στην περίπτωση του Τραπεζικού Κλάδου οι παραγόμενες εκροές είναι κατεξοχήν υπηρεσίες όπως η φύλαξη χρημάτων μέσω ενός καταθετικού λογαριασμού ή η παροχή ρευστότητας μέσω ενός δανείου. Παράλληλα παρέχονται στους πελάτες προϊόντα διευκόλυνσης⁸ όπως το σώμα της πιστωτικής κάρτας το οποίο υποστηρίζει την παροχή της πίστωσης ή η αναλυτική κίνηση του τρεχούμενου λογαριασμού που αποστέλλεται ανά τρίμηνο στους πελάτες.

⁸ Όπως αναφέρουν οι Slag, Chambers & Johnston προϊόντα διευκόλυνσης είναι «προϊόντα που παράγονται από μια λειτουργία παραγωγής για την υποστήριξη των υπηρεσιών που παρέχει».

3.1. Ορισμός των Τραπεζικών Υπηρεσιών

Η υπηρεσία είναι ένα είδος άυλης οικονομικής δραστηριότητας και περιλαμβάνει κάθε δράση, πράξη, ή προσπάθεια που προσθέτει αξία και εκτελείται για να ικανοποιήσει μια ανάγκη ή για να εκπληρώσει τη ζήτηση. Στην πλειονότητά τους οι υπηρεσίες στηρίζονται στην εξειδίκευση και στην εμπειρία του παρόχου τους. Στις υπηρεσίες κατατάσσονται διάφοροι κλάδοι όπως η εκπαίδευση, η υγεία, η κυβέρνηση, ο τουρισμός και φυσικά ο χρηματοοικονομικός κλάδος στον οποίο ανήκουν οι τράπεζες.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες δύναται να κατηγοριοποιηθούν ως ακολούθως:

- Business to consumer services
- Business to business services
- Internal services
- Public services
- Not for profit services

Στην περίπτωση του τραπεζικού κλάδου η διοίκηση παραγωγής ασχολείται με το σύνολο των περιπτώσεων, άμεσα ή έμμεσα.

Μια τράπεζα στα πλαίσια των στόχων της και της αποστολής της παρέχει στους πελάτες της ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών και άλλων συναφών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που περιλαμβάνουν:

i) Τραπεζική Ιδιωτών Πελατών

Στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών προς τους ιδιώτες πελάτες της, η τράπεζα προσφέρει προϊόντα καταναλωτικής πίστωσης (καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες κ.λπ.), καθώς και προϊόντα στεγαστικής πίστωσης (στεγαστικά δάνεια).

ii) Τραπεζική Επιχειρήσεων

Στα πλαίσια της παροχής υπηρεσιών προς τις συνεργαζόμενες με αυτή επιχειρήσεις, μια τράπεζα μπορεί να προσφέρει χρηματοδότηση σε μικρομεσαίες και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις, επαγγελματική πίστη (επαγγελματικά δάνεια, λογαριασμούς μισθοδοσίας κ.λπ.) Επιπροσθέτως, μπορεί να προσφέρει χρηματοδότηση σε ναυτιλιακές εταιρείες (Shipping Department), καθώς και τις πλέον διαδεδομένες υπηρεσίες Leasing και Factoring.

iii) Επενδυτική Τραπεζική και Προϊόντα των Αγορών Χρήματος και Κεφαλαίου

Πολλές τράπεζες προσφέρουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών επενδυτικής τραπεζικής και διαχείρισης περιουσίας σε εταιρίες του ιδιωτικού, αλλά και του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Επίσης, παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες που αναφέρονται σε μία σειρά από επιχειρηματικές λύσεις, όπως :

- έκδοση και διάθεση εταιρικών ομολόγων (απλά, μετατρέψιμα, ανταλλάξιμα) σε Έλληνες και ξένους θεσμικούς επενδυτές.
- υπηρεσίες αναδόχου σε δημόσιες εγγραφές, διάθεση μετοχών πρωτογενούς ή δευτερογενούς προσφοράς σε ιδιώτες και θεσμικούς επενδυτές της Ελλάδας και του εξωτερικού, υπηρεσίες συμβούλου σε εταιρίες που εισάγουν τις μετοχές τους στο Χρηματιστήριο, και γενικά σε κάθε περίπτωση άντλησης κεφαλαίων από την κεφαλαιαγορά.
- εξαγορές και συγχωνεύσεις εταιριών, αποσχίσεις κλάδων εταιριών και πώληση ή εισφορά σε άλλη εταιρία των αποσχισθέντων κλάδων, αναδιάρθρωση της χρηματοοικονομικής δομής και γενικότερα του ισολογισμού των εταιριών
- Χρηματιστηριακές Υπηρεσίες προσφέρονται στους πελάτες, όπως:
 - Η χάραξη επενδυτικής πολιτικής για κάθε έναν πελάτη μας ξεχωριστά και εξατομικευμένα, στην βάση του δικού του επενδυτικού προφίλ (οικονομική κατάσταση, επενδυτική εμπειρία, χρονικός ορίζοντας της επένδυσης, επιθυμητό επίπεδο κινδύνου, επενδυτικοί στόχοι)
 - Η επιλογή των πλέον κατάλληλων επενδυτικών εργαλείων, ώστε να επιτευχθεί η ελαχιστοποίηση του επενδυτικού κινδύνου και η μεγιστοποίηση των αποδόσεων
 - Η μέγιστη αξιοποίηση των ευρημάτων και των προβλέψεων του Τομέα
 - Η τακτική παρακολούθηση και αξιολόγηση του χαρτοφυλακίου των πελατών, ώστε να πραγματοποιούνται οι απαραίτητες αλλαγές που θα προσαρμόζουν την επενδυτική στρατηγική στο δυναμικό περιβάλλον των αγορών
 - Η παροχή σωστής ενημέρωσης για κάθε μορφή επένδυσης
 - Η άμεση εκτέλεση εντολών στα ελληνικά και διεθνή Χρηματιστήρια
 - Η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών.

- Η δυνατότητα εκτέλεσης μεγάλων πακέτων συναλλαγών (block trades) κ.α.
- Ενώ τέλος παρέχει και υπηρεσίες Διαχειρίσεων Διαθεσίμων

iv) **Διαχείριση Πλούτου και Περιουσίας (Wealth Management)**

Τα τμήματα Wealth Management μιας τράπεζας εξειδικεύονται στην παροχή υπηρεσιών Διαχείρισης Χαρτοφυλακίου και Επενδύσεων για ιδιώτες και θεσμικούς πελάτες προσφέροντας χρηματοπιστωτικά μέσα, όπως μετοχές, προϊόντα σταθερού εισοδήματος, όπως κρατικά και εταιρικά ομόλογα και προϊόντα της αγοράς χρήματος και άλλους ΟΣΕΚΑ (Οργανισμούς Συλλογικών Επενδύσεων σε Κινητές Αξίες) μερίδια αμοιβαίων κεφαλαίων, exchange-traded funds κ.λπ. και παράγωγα προϊόντα, καλύπτοντας συνήθως τις μεγαλύτερες παγκόσμιες αγορές.

Ανάλογα με την ακολουθούμενη στρατηγική για την παροχή των εν λόγω υπηρεσιών απαιτείται η κατανόηση των στόχων των πελατών, καθώς και του επενδυτικού τους προφίλ. Με τον τρόπο αυτό και την μέθοδο του cross-selling η τράπεζα δύναται να καλύψει με επιτυχία όλες τις ανάγκες τόσο των ιδιωτών όσο και των θεσμικών πελατών της με προϊόντα (Private Banking, bancassurance για ασφαλιστικά προϊόντα και οποιαδήποτε άλλα προϊόντα).

- **Asset Management για Ιδιώτες:** Προσφέρει υψηλής εξατομίκευσης υπηρεσίες διαχείρισης χαρτοφυλακίου για ιδιώτες επενδυτές. Η υπηρεσία είναι σχεδιασμένη για άτομα που έχουν οικονομική επιφάνεια και παρουσιάζουν επενδυτικές ανάγκες αυξημένης πολυπλοκότητας.
- **Asset Management για Θεσμικούς Επενδυτές:** Προσφέρει επενδυτικές συμβουλές και υπηρεσίες σε θεσμικούς επενδυτές οι οποίοι ενδιαφέρονται για την τοποθέτηση μέρους ή και του συνόλου της ρευστότητάς τους στην Ελληνική και τις παγκόσμιες κεφαλαιαγορές, αγορές σταθερού εισοδήματος καθώς και χρηματαγορές.

ν) **Δραστηριότητες στον Ευρύτερο Χρηματοοικονομικό Τομέα**

- **Υπηρεσίες Θεματοφυλακής:** Το αντίστοιχο τμήμα Treasury μιας τράπεζας φροντίζει για την άμεση και ορθότερη ενημέρωση των πελατών του, παρέχοντας τις ακόλουθες υπηρεσίες θεματοφυλακής, όπως η εκκαθάριση συναλλαγών, το άνοιγμα και οι ενοποιήσεις λογαριασμών, οι ενεχυριάσεις, η διεκπεραίωση πληρωμών, μέσω των περισσότερων τραπεζών, η αποκοπή και είσπραξη μερισμάτων μετοχών και κουπονιών ομολόγων, η παρακολούθηση εταιρικών ενεργειών και παροχή ενημέρωσης στους πελάτες, η παραλαβή και καταχώρηση νέων μετοχών στους κωδικούς των πελατών και λοιπών δικαιωμάτων και τέλος η ενημέρωση για τις ημερήσιες συναλλαγές πελατών (μέσω διαδικτύου, fax ή τηλεφωνικώς) και η αναλυτική ενημέρωση για κινήσεις λογαριασμών και χαρτοφυλακίων, μέσω μηνιαίων statement και e-statements.
- **Υπηρεσίες Διατραπεζικών Σχέσεων και Πληρωμών:** Ανάπτυξη σχέσεων με άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα για την αξιοποίηση της τεχνολογίας και τη συμμετοχή της σε όλα τα σημαντικά εγχώρια και διεθνή συστήματα πληρωμών. Η θέση της σήμερα επέφερε την καλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα στις υπηρεσίες αυτές και το βέλτιστο έλεγχο.
- **Υπηρεσίες Έκδοσης και Διαχείρισης Μισθοδοσίας:** η Τράπεζα προσφέρει υπηρεσίες έκδοσης και διαχείρισης μισθοδοσίας.
- **Υπηρεσίες αναφορικά με Ακίνητα:** Αναφορικά με τον τομέα διαχείρισης και εκμετάλλευσης ακίνητης περιουσίας, η τράπεζα μέσω θυγατρικής, μπορεί να δραστηριοποιείται στις αγορές ακινήτων, πραγματοποιώντας επενδύσεις σε περιοχές που μελλοντικά θα επιφέρουν κέρδη στους πελάτες της.
- **Υπηρεσίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου (e-commerce):** Ο τομέας του ηλεκτρονικού εμπορίου αφορά σε δραστηριότητες στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου και υπηρεσίες ηλεκτρονικών προμηθειών επεκτείνοντας, συνεχώς τα συνεργαζόμενα μέλη, με τη σύναψη νέων συνεργασιών και συνεργειών (π.χ. με supermarkets, ταξιδιωτικά γραφεία κ.α.). Η τράπεζα με τον τρόπο αυτό μπορεί να παρέχει περισσότερο ποιοτικές υπηρεσίες στους πελάτες της αναφορικά με πληρωμές, προσφορές κ.α., βοηθώντας τους πελάτες και τις επιχειρήσεις να αυτοματοποιήσουν τις εργασίες τους και να εγκαταλείψουν την έκδοση επιταγών και άλλων «ξεπερασμένων» μορφών αυτών των υπηρεσιών ή μετρητών που ενέχουν ταυτόχρονα πολύ υψηλό κόστος για τις τράπεζες.

- **Υπηρεσίες Ηλεκτρονικής Τραπεζικής και Διαδικτύου:** μέσω e-Banking ή Mobile Banking, που προσφέρουν ένα πλήθος τραπεζικών υπηρεσιών και δυνατοτήτων συναλλαγών, παρέχοντας ταυτόχρονα αυξημένη ασφάλεια δεδομένων των χρηστών και συναλλαγών.



Γράφημα 11: Βασικές κατηγορίες των προϊόντων/υπηρεσιών της τραπεζικής

Στο Γράφημα 11 παρουσιάζονται οι βασικές κατηγοριοποιήσεις των λειτουργιών και διαδικασιών της τραπεζικής, όσον αφορά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

3.2. Χαρακτηριστικά υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες έχουν ορισμένα χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν σημαντικά από τα προϊόντα καθιστώντας τον σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διαχείρισή τους αν όχι δυσκολότερη σίγουρα διαφορετική σε σχέση με τα προϊόντα:

- Η υπηρεσία παρότι έχει απτή διάσταση (πχ το υποκατάστημα μιας Τράπεζας ή η ενδυμασία των υπαλλήλων) είναι κατεξοχήν άυλη (Intangible) και έχει στοιχεία δύσκολα προσδιορίσιμα. Σε αντίθεση με ένα προϊόν που ο πελάτης μπορεί να το αγγίξει και να το περιεργαστεί, στις παρεχόμενες υπηρεσίες ο καταναλωτής δεν έχει αυτή την δυνατότητα.
- Δεν είναι δυνατή η αποθεματοποίηση οπότε υπάρχουν απώλειες δυναμικότητας (perishability of capacity).
- Οι υπηρεσίες συνήθως παράγονται παρουσία του πελάτη, ενώ πολύ συχνά παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα. Φυσικά κάθε υπηρεσία και παραγωγική διαδικασία δεν έχει τον ίδιο «βαθμό επαφής του πελάτη». Ο βαθμός επαφής κυμαίνεται από υψηλός για τις περιπτώσεις που ο πελάτης είναι παρόν μέχρι χαμηλός για τις περιπτώσεις όπου ο πελάτης δεν έχει επαφή με ένα σημαντικό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας.
- Η αποκατάσταση πιθανού λάθους είναι δύσκολη έως αδύνατη ενώ απαιτεί διαφορετική διαχείριση καθώς ο πελάτης είναι συνήθως παρόν και ενημερώνεται για το λάθος. Αυτό συνεπάγεται την αναγκαιότητα για διαφορετικό επίπεδο απόδοσης.
- Υπάρχει υψηλή ανάμειξη του πελάτη ακόμα και αν δεν είναι παρόν (διαδραστικότητα: customer participation in the service delivery).
- Παραγωγικά απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια ενώ συνήθως η ανάγκη σε γνώσεις είναι υψηλότερη σε σύγκριση με τα προϊόντα.
- Στην παροχή υπηρεσιών υπάρχει η διάσταση της μοναδικότητας (heterogeneity). Επίσης η υπηρεσία εξαρτάται από τον υπάλληλο που θα την παράσχει οπότε αναπόφευκτα υπάρχει διαφοροποίηση: το Α με το Β υποκατάστημα της ίδιας Τράπεζας ενδέχεται να διαφέρουν σημαντικά πχ στο χρόνο εκτέλεσης μιας συναλλαγής, στην ορθότητα της κλπ.

Σε ότι αφορά τις τραπεζικές υπηρεσίες θα μπορούσαμε να προσθέσουμε και τα ακόλουθα χαρακτηριστικά που τις διαφοροποιούν⁹:

- Ουρές αναμονής
- Παροχή υπηρεσιών με μια εκτεταμένη χρήση της τεχνολογίας
- Αποδοχή της ετερογένειας των πελατών και προσφορά επιλογών, σύμφωνα με τις ανάγκες τους
- Μεγάλο πελατολόγιο
- Παροχή επαναλαμβανόμενων υπηρεσιών
- Μακροχρόνια σχέση των τραπεζών με τους πελάτες τους
- Η χρήση εναλλακτικών καναλιών διανομής και δικτύου
- Σύγκλιση (συνεργασία) των operations, της διεύθυνσης marketing και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαδικασία του σχεδιασμού των νέων προϊόντων των υπηρεσιών και το μίγμα προώθησής τους. Επίσης, τα χαρακτηριστικά είναι αναγκαία για τη διαδικασία παραγωγής, διανομής και προώθησης από τα τμήματα Operations που αποτελούν τα τμήματα-κλειδιά σε μια τράπεζα. Ταυτόχρονα τα τμήματα operations επιτυγχάνουν τη διασφάλιση της αξίας και της ποιότητας των υπηρεσιών προς το κοινό στο οποίο απευθύνονται. Η μέτρηση των αποτελεσμάτων, η ικανοποίηση του πελάτη και η εκτίμηση της αντιλαμβανόμενης αξίας και ποιότητας ενέχουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία μιας υπηρεσίας στον τραπεζικό τομέα.

⁹ Operations in Financial Services—An Overview Emmanuel D. (Manos) Hatzakis Goldman Suresh K. Nair Michael L. Pinedo

3.3. Κοινή Χρήση Υπηρεσιών

Λόγω των χαρακτηριστικών της, η υπηρεσία για τον καταναλωτή δεν περιορίζεται στο αποτέλεσμα αυτής (service outcome) αλλά εμπεριέχει και την εμπειρία της εξυπηρέτησης (service experience) η οποία μάλιστα χρονικά προηγείται. Είναι αρμοδιότητα της διοίκησης παραγωγής η διαχείριση, συγχρονισμός και ενοποίηση των δύο αυτών στοιχείων που συνθέτουν το «πακέτο υπηρεσιών» (service package).

- **Service experience:** η άμεση εμπειρία του πελάτη από τη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας. Αφορά τον τρόπο που ο πάροχος της υπηρεσίας αντιμετωπίζει, διαχειρίζεται τον πελάτη. Η άμεση εμπειρία του πελάτη περιλαμβάνει την αλληλεπίδρασή του με τον πάροχο, το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με τον πελάτη, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται και τις εγκαταστάσεις. Τα στοιχεία που συνθέτουν την εμπειρία του πελάτη είναι οτιδήποτε μπορεί να αντιληφθεί, αισθανθεί ή να αναγνωρίσει λόγω της παρουσίας ή της απουσίας του ο πελάτης. Κάθε στοιχείο μεταφέρει ένα μήνυμα που υποδεικνύει κάτι στον πελάτη. Η άμεση εμπειρία οδηγεί σε οφέλη, συναισθήματα, κρίσεις και προθέσεις, δηλαδή οδηγεί σε αντιλαμβανόμενο αποτέλεσμα για τον πελάτη.
- **Service outcome:** το αποτέλεσμα ή ορθότερα το αντιλαμβανόμενο αποτέλεσμα για τον πελάτη από την παροχή της υπηρεσίας. Το αντιλαμβανόμενο αποτέλεσμα μπορεί να είναι οφέλη (το ουσιαστικό/λειτουργικό όφελος από την παροχή της υπηρεσίας: core product), συναισθήματα (δυσaréσκεια, φόβος, ασφάλεια και άλλα), κρίσεις (η άποψη που σχηματίζεται από τον πελάτη βάσει της εμπειρίας και του αποτελέσματος της παρεχόμενης υπηρεσίας) και προθέσεις (συνέχιση συνεργασίας ή διακοπή της).

Συγκεκριμένα για τον τραπεζικό κλάδο, η εμπειρία πχ με το προσωπικό της πρώτης γραμμής μπορεί να σχετίζεται με την ευγένεια και τη σοβαρότητα του προσωπικού της τράπεζας, με την οικειότητα που μπορεί να αναπτύξει ο πελάτης με τους υπαλλήλους με τους οποίους συναναστρέφεται ή ακόμα και με την ενδυμασία των υπαλλήλων στα υποκαταστήματα. Όλα τα παραπάνω οδηγούν σε συναισθήματα (σοβαροί, ευγενικοί υπάλληλοι → ασφάλεια), σε οφέλη (καταρτισμένοι υπάλληλοι → παροχή κατάλληλης επενδυτικής συμβουλής) και με τη σειρά τους σε κρίσεις (θετική αντιλαμβανόμενη αξία) και εν συνεχεία σε προθέσεις (loyalty). Η εμπειρία που αποκομίζει ο κάθε πελάτης ποικίλει ανάλογα με τις συναλλαγές, τις ανάγκες και τα κανάλια εξυπηρέτησης που επιλέγει.

Με βάση την “Consumer Banking Survey 2014”¹⁰ της Ernst & Young Global Limited ο δεύτερος σημαντικότερος λόγος για τον οποίο οι καταναλωτές εμπιστεύονται την Τράπεζά τους, μετά την χρηματοπιστωτική της σταθερότητα, είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται δηλαδή η εμπειρία που έχουν ως καταναλωτές.

Η εμπειρία αυτή είναι επίσης ο πιο κοινός λόγος για να ξεκινήσει ή να τερματίσει τη συνεργασία του με μια Τράπεζα ένας πελάτης, πολύ περισσότερο από τα επιτόκια, τις προμήθειες ή και την τοποθεσία. Στην ίδια κατεύθυνση συνηγορεί και η “World Retail Banking Report 2013” σύμφωνα με την οποία η θετική εμπειρία του πελάτη συσχετίζεται έντονα με την εμπιστοσύνη που αποκτά ο πελάτης απέναντι στην τράπεζα και με την πεποίθησή του ότι η τράπεζα κατανοεί τις ανάγκες του.

Η βελτίωση λοιπόν της εμπειρίας του πελάτη αποτελεί κλειδί για μια Τράπεζα έναντι του ανταγωνισμού καθώς οδηγεί στην ενίσχυση της αφοσίωσής του οπότε και στην ανάπτυξη.

Η βαθύτερη γνώση του πελάτη, της συμπεριφοράς του, των προτιμήσεων και των αναγκών του αποτελούν το κλειδί για τη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη καθώς επιτρέπουν καλύτερη και εξατομικευμένη εμπειρία, παροχή των κατάλληλων υπηρεσιών και προϊόντων την κατάλληλη στιγμή και μέσω του κατάλληλου καναλιού. Ενισχύοντας αφενός την αφοσίωση του πελάτη αφετέρου αυξάνοντας την αξία του πελάτη (customer value).

¹⁰ Ernst & Young (2014), “EY Global Consumer Banking Survey”, διαθέσιμο στο: <http://www.ey.com/GL/en/Industries/Financial-Services/Banking---Capital-Markets/Global-consumer-banking-survey-2014>

3.4. Η Διαδικασία Παροχής των Τραπεζικών Υπηρεσιών

Μια έννοια ευρύτερη του “φάσματος ή πακέτου υπηρεσιών” (service package) είναι η γενική φιλοσοφία της υπηρεσίας (service concept). Το service concept είναι ένα σημαντικό στοιχείο στην κατανόηση και στον ορισμό του τι πουλάει η επιχείρηση και τι αγοράζει ο πελάτης. Ο στόχος είναι η διασφάλιση ότι αυτό που η επιχείρηση θεωρεί ότι παρέχει ταυτίζεται με αυτό που οι πελάτες θεωρούν ότι λαμβάνουν.

Καθώς τα προϊόντα και οι υπηρεσίες γίνονται όλο και περισσότερο παραπλήσια και γίνεται όλο και πιο εύκολο για τις επιχειρήσεις να αντιγράψουν το προϊόν/υπηρεσία του ανταγωνιστή, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω του total service concept.

Το service concept ορίζεται ως μια κοινή κατανόηση της φύσης της παρεχόμενης και λαμβανόμενης υπηρεσίας, η οποία πρέπει να περιλαμβάνει πληροφορίες σχετικά με:

- **Η Φιλοσοφία της Οργάνωσης (The organizing idea):** η ουσία της υπηρεσίας, η οποία αγοράζεται/χρησιμοποιείται από τον πελάτη και αποτελεί το βασικό προϊόν του πελάτη που προσδιορίζει τη σχέση του με την τράπεζα (core product).
- **Η Εμπειρία των Υπηρεσιών (The service experience):** ο τρόπος με τον οποίο ο πάροχος της επιχείρησης διαχειρίζεται/αντιμετωπίζει τον πελάτη.
- **Το Αποτέλεσμα της Υπηρεσίας (The service outcome):** το αποτέλεσμα της υπηρεσίας για τον πελάτη.
- **Ο Τρόπος Λειτουργίας των Υπηρεσιών (The service operation):** ο τρόπος με τον οποίο παρέχεται (delivered) η υπηρεσία.
- **Η Αξία της Υπηρεσίας (The value of the service):** το όφελος του πελάτη σε σχέση με το κόστος.

Η αξία βρίσκεται στο συνδυασμό των διάφορων στοιχείων της υπηρεσίας (τα στοιχεία και τους ανθρώπους που την περιγράφουν, το μίγμα marketing που εφαρμόζεται, τις προσδοκίες και απαιτήσεις των πελατών κ.α.) και είναι απαραίτητη για την παραγωγή ενός ξεκάθਾਰου ορισμού της υπηρεσίας με επαρκείς λεπτομέρειες ούτως ώστε να

αποτελέσει ένα πλαίσιο λειτουργίας. Όταν είναι ξεκάθαρο τι είναι αυτό που αγοράζει ο πελάτης τότε είναι δυνατόν να προσδιοριστούν τα κριτήρια της λειτουργικής απόδοσης (operational performance).

Κομβικό ρόλο στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών ενέχει η τεχνολογία. Ενώ έχουμε εξετάσει στο πρώτο κεφάλαιο τις επιπτώσεις της τεχνολογίας, των smart-phones και των social media, στη συμπεριφορά των καταναλωτών και πώς επηρεάζει τις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, τώρα θα εξετάσουμε τις εφαρμογές στις λειτουργίες μιας τράπεζας και στην ποιότητα και το επίπεδο των υπηρεσιών των φορέων παροχής χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών.

Τα κινητά τηλέφωνα πλέον αποτελούν την αναδυόμενη τάση για τις επόμενες δεκαετίες, ενώ η χρήση τους χαρακτηρίζεται από υψηλότερο επίπεδο προσδοκιών των καταναλωτών, όταν ενημερώνονται, διενεργούν αγορές ή διαχειρίζονται τα χρήματά τους. Η πλέον σύγχρονη τάση είναι τα αποκαλούμενα location-based services, όπου όπως ένα κανονικό μέρος έτσι μια τοποθεσία ή ένα κατάστημα μέσω ενός smart-phone αποτελεί ένα δεδομένο για τις τράπεζες, τους καταναλωτές, τους λιανοπωλητές και τις εταιρείες τεχνολογίας. Το σύνολο αυτών των ενεργούντων, μπορούν να αναπτύξουν συνέργειες και συμφωνίες, ώστε να δημιουργήσουν από κοινού μια καλύτερη εμπειρία για τον πελάτη και να μεγιστοποιήσουν την ωφέλειά του.

Από τη διαδικασία αυτή, οι τράπεζες ευνοούνται μέσω της καλύτερης στόχευσης και επικοινωνίας με τους πελάτες, την αναγνώριση των προτιμήσεών τους και τη συνεχή και αδιάκοπη παροχή υπηρεσιών, κάνοντας εύκολη τη χρήση των υπηρεσιών τους σε άλλες εφαρμογές. Τα location-based services συμβάλλουν επίσης στην αναγνώριση και καταγραφή των ενδιαφερόντων του πελάτη και μπορεί να γίνει “μόχλευση” των παρεχόμενων υπηρεσιών μέσω του cross-selling, όταν ο πελάτης βρίσκεται σε ένα οποιοδήποτε σημείο για να πραγματοποιήσει αγορές ή όταν βρίσκεται σε διακοπές ή οπουδήποτε. Παράλληλα, αναπτύσσουν σχέσεις και με τους λιανοπωλητές, supermarkets κ.α. και επιτυγχάνουν προσφορές για τους πελάτες τους.

Η ραγδαία στροφή στα smart-phones και τα tablets μεταβάλλει πλήρως τον τρόπο συλλογής πληροφοριών, λήψης αποφάσεων και της αλληλεπίδρασης με άλλους ανθρώπους ή επιχειρήσεις. Το smartphone έχει αυξήσει τις ταχύτητες επικοινωνίας, ενώ με τη ραγδαία διάδοση των social media, πλέον οι άνθρωποι δεν είναι μόνο αυτόνομες μονάδες, αλλά επικοινωνούν σε κοινότητες, ενώ η τεχνολογία διευρύνεται με τη χρήση των smart-watches και άλλων gadgets επικοινωνίας. Στο πλαίσιο αυτό και με τη διάδοση του e-commerce, με τα νέα ψηφιακά μέσα πληρωμών, όπως το PayPal ή

ακόμα και με την καθιέρωση των ψηφιακών νομισμάτων, όπως το bitcoin θα μπορούν οι τράπεζες να προσφέρουν στους καταναλωτές, μια πλούσια εμπειρία, με πρακτικότητα και ασφάλεια.

Στο πλαίσιο αυτό, τα πιστωτικά ιδρύματα πρέπει να επαναπροσδιορίσουν το μίγμα και τα κανάλια υπηρεσιών που προσφέρουν και να ενταχθούν άμεσα στο χώρο των ψηφιακών μέσων, είτε αυτόνομα είτε με τη μορφή συνεργασιών και συμπράξεων. Κομβικός σε αυτή την κατεύθυνση είναι ο ρόλος της πληροφόρησης, όπου οι συσκευές που χρησιμοποιεί ο πελάτης και ο χώρος που βρίσκεται θα πρέπει να χρησιμοποιούνται από την τράπεζα με σκοπό να βελτιώσουν την εμπειρία. Σαφώς κανένας δεν ξυπνά το πρωί και σκέφτεται "Θέλω κάποιο νέο τρόπο πληρωμής σήμερα" ή "μόλις αποφάσισα να κάνω μια αίτηση για ένα στεγαστικό δάνειο". Τα οικονομικά ζητήματα απαιτούν κάποιο χρόνο για να εξεταστούν από τους ανθρώπους, αλλά οι αποφάσεις πρέπει να είναι άμεσες.

3.5. Η έννοια της Αξίας στις Τραπεζικές Υπηρεσίες

Για να κατανοήσουμε την αξία θα πρέπει να δούμε το όφελος που λαμβάνει ο πελάτης σε σχέση με το κόστος. Είναι αρμοδιότητα της διοίκησης παραγωγής να βρει το κατάλληλο σημείο στο οποίο μεγιστοποιείται η αξία για τον πελάτη και ελαχιστοποιείται το κόστος για την επιχείρηση.

Η κατανόηση του τι αντιλαμβάνεται και τι αναμένει ο πελάτης ως αξία (perceived value) και η παροχή της σε αυτόν αποτελεί σημαντικό σημείο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο απόλυτος κριτής της αξίας είναι ο πελάτης. Το πραγματικό στοιχείο που χρησιμοποιεί για να αξιολογεί είναι η αντιλαμβανόμενη αξία (perceived value): αν ο πελάτης θεωρεί ότι λαμβάνει αξία με βάση τα δικά του κριτήρια (συχνά άυλα - intangible και ενστικτώδη-intuitive). Το service concept είναι σημαντικό στην κατανόηση των απαιτήσεων των πελατών και στην εστίαση της παραγωγής σε αυτά τα σημεία που έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στις αντιλήψεις (perceptions) των πελατών.

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος και του Ανταγωνισμού στον Τραπεζικό Τομέα - Η Άνοδος των Fintech

4.1. Εισαγωγή

Στο πλαίσιο του παρόντος κεφαλαίου θα πραγματοποιηθεί SWOT ανάλυση για τον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων, αδυναμιών ή απειλών και των ευκαιριών που πρέπει να αξιοποιήσει η διοίκηση μας οποιασδήποτε τράπεζας. Ακολούθως, θα πραγματοποιηθεί μια ανάλυση του ευρύτερου ανταγωνισμού μέσω της χρήσης του υποδείγματος των 5 δυνάμεων του Porter, συμπεριλαμβανομένων των κριτικών που έχουν αναφερθεί στη διεθνή βιβλιογραφία για το υπόδειγμα του. Τέλος θα περιγράφεται το περιβάλλον των fintech εταιρειών που αποτελούν αναδυόμενο και ισχυρό ανταγωνισμό έναντι των παραδοσιακών τραπεζών.

4.2. Ανάλυση SWOT

Ο επιχειρησιακός σχεδιασμός μιας σύγχρονης τράπεζας οφείλει να βασίζεται στη λεπτομερή ανάλυση των βασικών δυνάμεων και αδυναμιών (εσωτερικοί παράγοντες), ευκαιριών και απειλών (εξωτερικοί παράγοντες) που αντιμετωπίζει – δηλαδή σε μια ανάλυση SWOT. Η αναγνώριση και καταγραφή των στοιχείων αυτών συμβάλλει αποφασιστικά στον εντοπισμό των συγκριτικών πλεονεκτημάτων έναντι του ανταγωνισμού, και των στοιχείων που απαιτούν βελτίωση, ώστε να αξιοποιηθούν οι επιχειρηματικές ευκαιρίες, να απαντηθούν οι προκλήσεις και να επιτευχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έναντι των λοιπών συμμετεχόντων στην αγορά.

Η ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διασφαλίζει την επιτυχή αντιμετώπιση των προκλήσεων σε ένα αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, προς όφελος του οργανισμού, των μετόχων και των πελατών της τράπεζας.

Στον Πίνακα 2 που ακολουθεί περιγράφονται για μια “παγκόσμια” τράπεζα τα ενδεικτικά πλεονεκτήματα, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές, όπως προκύπτουν από το περιβάλλον.

Πίνακας 2: Ενδεικτική Ανάλυση SWOT για μια Τράπεζα

Ισχυρά Σημεία	Αδυναμίες
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Σταθερή και βιώσιμη επιχειρησιακή πολιτική, με γνώμονα το όραμα και την αποστολή της τράπεζας. ▪ Ισχυρή καταθετική βάση, ισχυρή κεφαλαιακή επάρκεια και θεμελιωδών μεγεθών, αυξανόμενη κερδοφορία και ανάκαμψη της πιστωτικής επέκτασης (χορήγησης δανείων) παγκοσμίως, μετά την κρίση. ▪ Εξελισσόμενο επιχειρηματικό μοντέλο που προσαρμόζεται στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής και στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον με εστίαση στις ανάγκες των πελατών. ▪ Προσαρμογή των παρεχόμενων υπηρεσιών στις τρέχουσες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, αυξημένο επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών και ικανοποίηση τους. ▪ Σύγχρονα συστήματα εξυπηρέτησης των πελατών και διαχείρισης των αναλαμβανόμενων κινδύνων. Εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό. ▪ Επίπεδη ιεράρχηση, αυξημένο βαθμό ευελιξίας και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Υψηλότερο κόστος άντλησης κεφαλαίων και ρευστότητας συγκριτικά με τον ανταγωνισμό ▪ Η άμεση συσχέτιση των μακροοικονομικών συνθηκών στις αγορές δραστηριοποίησης με τον κύκλο εργασιών και την κερδοφορία ▪ Περιορισμένη “γκάμα” υπηρεσιών και προϊόντων σε σχέση με άλλους ανταγωνιστές (ιδίως στον κλάδο των πιστώσεων προς επιχειρήσεις) ▪ Σχετικά υψηλή έκθεση σε ορισμένους κλάδους της οικονομίας ▪ Η παρουσία σε πολλές χώρες συνεπάγεται αυξημένο κόστος προσωπικού, ενώ το υψηλό κόστος του προσωπικού αυξάνεται λόγω της αυξημένης εξειδίκευσης και των αναγκών εκπαίδευσης για την ενίσχυση των υπηρεσιών ▪ Η έκθεση στη συναλλαγματική ισοτιμία ευρώ / δολαρίου, με αντίκτυπο στην ανάπτυξη

Ευκαιρίες	Απειλές
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ενίσχυση της φήμης και του brand name, ως ενός αξιόπιστου εταίρου στην παγκόσμια τραπεζική αγορά ▪ Ενίσχυση των σχέσεων με τους πελάτες, μέσω μιας πολυκαναλικής στρατηγικής εξυπηρέτησης ▪ Επέκταση των συμβουλευτικών και άλλων υπηρεσιών που προσφέρονται στους πελάτες, διεθνείς επενδυτές και άλλα πιστωτικά ιδρύματα και οργανισμούς ▪ Υιοθέτηση ενός προγράμματος ενίσχυσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και μιας ολοκληρωμένης γκάμας προϊόντων, με επίκεντρο την παράλληλη στρατηγική cross και up selling ▪ Περιορισμός του κόστους άντλησης κεφαλαίων και ρευστότητας, μέσω της εφαρμοζόμενης πολιτικής περιορισμού των αναλαμβανόμενων κινδύνων. ▪ Άντλησης χρηματοδότησης μέσω εναλλακτικών καναλιών ▪ Αύξηση της συμμετοχής σε περισσότερο αντι-κυκλικές δραστηριότητες και δραστηριότητες με χαμηλή μεταβλητότητα της κερδοφορίας ▪ Συμμετοχή σε νέες αγορές και ιδίως στη στήριξη εξαγωγικών και νεοφυών επιχειρήσεων ▪ Διενέργεια συνεργασιών και alliances για τη βελτίωση των υπηρεσιών. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αυξημένη μεταβλητότητα και στρεβλώσεις στις αγορές χρήματος και κεφαλαίου, όπως και η ασθενής παγκόσμια ανάπτυξη ▪ Επιπτώσεις της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης και της κρίσης χρέους στην Ευρώπη ▪ Αύξηση του κόστους δανεισμού σε πολλές αγορές ▪ Η αύξηση των επιπέδων του χρέους σε ορισμένες βιομηχανικές χώρες και τις αναδυόμενες αγορές ▪ Περιορισμός της εμπιστοσύνης των πολιτών στις τράπεζες και τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς, καθώς και ραγδαίες μεταβολές στις συνήθειες και τις προτιμήσεις. ▪ Σύγχρονες τεχνολογικές εξελίξεις στον κλάδο των τραπεζών που θα πρέπει να ενσωματωθούν

4.3. Ανάλυση Ανταγωνισμού

Την τελευταία δεκαετία, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικές αλλαγές στον κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και τους καταναλωτές. Το κύριο χαρακτηριστικό της εξελικτικής διαδικασίας του σύγχρονου χρηματοπιστωτικού συστήματος είναι η ραγδαία αύξηση του ανταγωνισμού. Οι τράπεζες, λόγω της έντασης του ανταγωνισμού στην αγορά μπορεί να οδηγηθούν σε αποτυχία.

Εν γένει, ο ανταγωνισμός σε μια αγορά, όπως η τραπεζική, μπορεί να εκφραστεί με διάφορες μορφές, όπως ο ανταγωνισμός σε όρους προμηθειών και περιθωρίου κέρδους (εξαρτάται βέβαια σε μεγάλο βαθμό και από τη δομή της αγοράς, π.χ. εάν είναι πλήρως ανταγωνιστική ή ολιγοπωλιακή κ.λπ.), ο ανταγωνισμός για νέα καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, η βελτίωση των επιπέδων εξυπηρέτησης, της παροχής περισσότερων επιλογών, στη φήμη και το brand name και η διεύρυνση των εναλλακτικών δικτύων και τη διείσδυσή τους στην αγορά.

Συνεπώς η ανάλυση του ανταγωνισμού είναι καθοριστική για την ανάπτυξη της στρατηγικής και πυρήνας της ανάλυσης αυτής είναι η ανάλυση των ανταγωνιστών. Στο πλαίσιο της ανάλυσης αυτής, παρουσιάζονται τέσσερα ευρεία τμήματα για την ανάλυση του ανταγωνισμού:

- (α) μελλοντικοί στόχοι,
- (β) τρέχουσα στρατηγική,
- (γ) υποθέσεις που διενεργούνται και
- (δ) ικανότητες της τράπεζας.

Οι στρατηγικές κινήσεις που μπορούν να κάνουν οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τις τρέχουσες στρατηγικές των ανταγωνιστών και από την δράση που πιθανόν θα αναλάβουν στο μέλλον. Είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε εάν οι ανταγωνιστές είναι ικανοποιημένοι ή όχι από τα αποτελέσματά τους, διότι μόνο με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να κατανοήσουμε επαρκώς και να διενεργήσουμε σενάρια για τη συμπεριφορά τους και τη μελλοντική στρατηγική τους.

Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό απαιτείται η διενέργεια υποθέσεων και η ανάπτυξη σεναρίων, αναφορικά με την ανάπτυξη της στρατηγικής και τις ενδεχόμενες αντιδράσεις

των ανταγωνιστών. Τέλος, τα σενάρια και η στρατηγική στο σύνολό της θα πρέπει να βασίζονται στις ικανότητες της τράπεζας, όπως αυτές καταγράφονται στη SWOT ανάλυση που προηγήθηκε.

Τα βασικότερα σημεία της ανάλυσης ανταγωνισμού είναι ποια είναι η τρέχουσα κατάσταση στην αγορά και ποια η θέση των ανταγωνιστών, ποιες είναι οι ενδεχόμενες κινήσεις των ανταγωνιστών, ποια είναι τα σημεία υπεροχής έναντι των ανταγωνιστών και ποια είναι τα στοιχεία που θα προκαλέσουν τη μέγιστη και αποτελεσματικότερη επίδοση από τον ανταγωνιστή (Michael E. Porter).

Για την απάντηση στα ζητήματα αυτά, βασικό εργαλείο αποτελούν οι 5 δυνάμεις του Michael Porter, για την καταγραφή της έντασης του ανταγωνισμού ώστε να οριστεί η σχετική ελκυστικότητα, η ανταγωνιστικότητα και εν τέλει η κερδοφορία.

Οι πέντε δυνάμεις του Porter συνοψίζονται ως εξής:

- (α) Τα υποκατάστατα προϊόντα/υπηρεσίες,
- (β) Η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών στον κλάδο,
- (γ) Η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών,
- (δ) Η διαπραγματευτική ισχύς των προμηθευτών,
- (ε) Η ένταση του ανταγωνισμού.



Γράφημα 12: Οι πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού

Πηγή: Porter (1980)

Οι σύγχρονες χρηματοπιστωτικές επιχειρήσεις και τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν πραγματοποιήσει σημαντικές αλλαγές λόγω των μεταβολών στη ρύθμιση του χρηματοπιστωτικού τομέα ιδίως μετά τη Βασιλεία II, τις μεταβολές στις προτιμήσεις των καταναλωτών αναφορικά με τις ζητούμενες υπηρεσίες, τις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές και την είσοδο νέων ανταγωνιστών από επιχειρήσεις που βρίσκονται εκτός του τραπεζικού, όπως οι ασφαλιστικές εταιρίες, οι εταιρείες διαχείρισης κεφαλαίων και άλλες (Gardner et al., 1999), καθώς επίσης και από χρηματοοικονομικές καινοτομίες όπως το crowdfunding ή άλλες μορφές χρηματοδότησης και άλλες υπηρεσίες, όπως τα ηλεκτρονικά πορτοφόλια κ.α.

Λόγω του συγκεκριμένου πλαισίου ανταγωνισμού και της πολυμορφότητας του συστήματος, στο οποίο συμμετέχουν πολλές οντότητες, οι τράπεζες στοχεύουν στην ανάπτυξη στρατηγικών και αναδιαρθρώνουν τα επιχειρησιακά τους μοντέλα, ώστε να επιτύχουν την ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών τους, να διευρύνουν τις αγορές στις οποίες απευθύνονται και να αναπτυχθούν σε νέες αγορές. Η διαδικασία αυτή είναι διαχρονική και όπως αποτυπώθηκε από τους Jacoby και Brown (1978), οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια διαρκή διαδικασία προσπάθειας να διατηρήσουν μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πιστότητα (loyalty) της πελατείας τους.

Το στοιχείο αυτό είναι αναγκαίο να συνδεθεί με την έννοια της αντιλαμβανόμενης αξίας, όταν εφαρμόζεται από τα διοικητικά στελέχη των τραπεζών, ιδίως στα τμήματα του marketing και των operations και IT. Το στοιχείο αυτό πρέπει να αποτελεί βασικό στόχο των πιστωτικών ιδρυμάτων και να εφαρμόζεται στις στρατηγικές προσεγγίσεις του marketing σχέσεων με τους πελάτες και τα συστήματα και πολιτικές CRM, με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η δημιουργία, η διατήρηση/διατηρησιμότητα και η ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες, προκειμένου να επωφεληθούν και να αποκτήσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Επίσης, όσον αφορά τις υποκατάστατες υπηρεσίες, η ανάπτυξη των fintech¹¹ έχει διαφοροποιήσει σημαντικά τις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πελάτες.

¹¹ Η ψηφιακή καινοτομία έχει οδηγήσει στην ραγδαία ανάπτυξη των FinTech (financial technology) εταιρειών. Πρόκειται για start-up εταιρείες μικρότερου μεγέθους, αλλά και από

Για παράδειγμα, έχουν αναπτυχθεί νέες μέθοδοι πληρωμών, όπως η χρήση του λογαριασμού στο Paypal και η πληρωμή μέσω πιστωτικής κάρτας, χωρίς ύπαρξη λογαριασμού σε τράπεζα. Εναλλακτικά, ένας νέος επιχειρηματίας για να αντλήσει κεφάλαια για μια επιχειρηματική ιδέα μπορεί πλέον να καταφύγει στο διαδίκτυο σε πλατφόρμες παροχής δανείων ή crowdfunding ή P2P lending, για τον άμεσο δανεισμό άμεσα από αποταμιευτές, με χαμηλότερο κόστος, χωρίς να δανειστεί από μια τράπεζα.

Επιπλέον, όπως έχει αναπτυχθεί και σε προηγούμενες ενότητες, η ανάπτυξη των τεχνολογικών συστάδων (clusters) και η αύξηση των start-ups στον τομέα των ηλεκτρονικών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, έχει οδηγήσει στην αύξηση του αριθμού των εταιρειών τεχνολογίας, που αξιοποιούν τα ηλεκτρονικά δίκτυα για την εξυπηρέτηση των πελατών. Η σύγχρονη πρόταση αξίας των εταιρειών αυτών προς τους καταναλωτές είναι απλή και όπως λέγεται στο χώρο είναι η απλή παροχή υπηρεσιών “με ένα κλικ” που συνιστά το νέο πρότυπο εμπειρίας του πελάτη. Η τάση αυτή κυριαρχεί, όπως για παράδειγμα: μέσα πληρωμής POS, ανέπαφες συναλλαγές με πιστωτικές κάρτες, μέσα πληρωμής με PayPal. Επιπλέον, η Apple έχει αναπτύξει εφαρμογές για την εξυπηρέτηση των πελατών της, με τη χρήση τεχνολογιών σε κινητά τηλέφωνα με τον πελάτη να βρίσκεται στο επίκεντρο σε οποιοδήποτε χώρο και οποιαδήποτε στιγμή.

Η νέα εμπειρία αποτελεί στοιχείο ανταγωνισμού για τις τράπεζες παγκοσμίως: η εξυπηρέτηση των πελατών πλέον μπορεί να γίνει πιο εύκολα με ένα κλικ στον υπολογιστή ή το κινητό. Οι τεχνολογίες συνδεσιμότητας, όπως τα πεδία NFC (near field communication)¹², δεν προσφέρουν μόνο διευκόλυνση όσον αφορά τις πληρωμές, αλλά και πολύ εξειδικευμένες προσφορές, εκπτώσεις, πακέτα προσφορών, ανάλογα με τις προσωπικές τους προτιμήσεις, τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά τους.

τεχνολογικές εταιρείες-κολοσσούς, όπως η Apple, η Google, η Alibaba και άλλες, που διεκδικούν μερίδιο από τα τραπεζικά ιδρύματα με όπλο πρωτοποριακές τεχνολογικές λύσεις στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.





¹² Η επικοινωνία κοντινού πεδίου (near field communication, NFC) αποτελεί μια πρότυπη τεχνολογία συνδεσιμότητας, η οποία διαδίδεται και εξελίσσεται ραγδαία με κύριο σκοπό τη λύση αρκετών προβλημάτων. Το NFC είναι μία τεχνολογία σαν την ασύρματη επικοινωνία αλλά λειτουργεί σε πολύ μικρότερες αποστάσεις περίπου 4-5 εκατοστά. Το NFC έχει πολύ μεγάλη χρησιμότητα στην καθημερινότητα και εφαρμόζεται σε πάρα πολλούς τομείς. Ο διαμοιρασμός αρχείων γίνεται με πάρα πολύ εύκολο τρόπο απλά ακουμπώντας την μια συσκευή με την άλλη. Η χρέωση ενός λογαριασμού γίνεται εύκολα ακουμπώντας τις συσκευές και πληκτρολογώντας το ποσό σε ένα οποιοδήποτε κατάστημα.





Τα πιο σύγχρονα τεχνολογικά επιτεύγματα που επηρεάζουν τις τράπεζες είναι τα ψηφιακά πορτοφόλια (digital wallets), τα οποία επιδιώκουν να προσφέρουν πιο ολοκληρωμένες υπηρεσίες στους καταναλωτές, μέσω πιο προσβάσιμων επιλογών που διευκολύνουν την καθημερινότητα των καταναλωτών. Οραματίζονται πραγματικά “έξυπνα” πορτοφόλια που θα αναβαθμίσουν τις πληρωμές και τις ημερήσιες δραστηριότητες των καταναλωτών. Στις υπηρεσίες πληρωμών φαίνεται να υπάρχει μεγαλύτερος ανταγωνισμός, όπως και στην παροχή επενδυτικών υπηρεσιών για τους πελάτες. Επίσης, σημαντική τάση είναι η ψηφιακή σχέση μεταξύ των ατόμων μέσω Peer-to-Peer (P2P)¹³ υπηρεσιών, σε ανάγκες όπως η λήψη μικρών ποσών (microbanking) και η ανάπτυξη ηλεκτρονικών αγορών, όπως πλατφόρμες crowdfunding και P2P lending. Ο συνδυασμός αυτός των υπηρεσιών, δημιουργεί ένα νέο «οικοσύστημα» (eco-system) που υποκαθιστά υπηρεσίες που παραδοσιακά πραγματοποιούσαν οι τράπεζες.

Οι σύγχρονες υπηρεσίες στον τομέα της λιανικής τραπεζικής, επιτρέπουν σε όλο και περισσότερους πελάτες να παρακάμπτουν τα τερματικά POS και να έχουν άμεση ενημέρωση για προσφορές και ευκαιρίες, με βάση τις ανάγκες τους. Η επόμενη γενιά χρηματοοικονομικών και τραπεζικών συναλλαγών θα πραγματοποιείται μέσω κινητών τηλεφώνων, με τη χρήση εφαρμογών όπως το PayPal, το Yelp, το Square, το Stripe, το iZettle και άλλες εφαρμογές πληρωμών. Στον Πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζεται ένα δείγμα μεγάλων μη-χρηματοοικονομικών εταιριών που δραστηριοποιούνται σε τομείς ανταγωνιστικούς προς τις τράπεζες και τις υπηρεσίες που κυρίως προσφέρουν προς το κοινό. Οι εταιρείες αυτές αποτελούν το νέο οικοσύστημα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

¹³ Ο θεσμός του Peer to Peer lending, (P2P lending) είναι συνδεδεμένος με την εναλλακτική τραπεζική και αφορά το δανεισμό ιδιωτών ή επιχειρήσεων εκτός των καθιερωμένων πιστωτικών ιδρυμάτων, άμεσα απευθείας από άλλους ιδιώτες -αποταμιευτές και επενδυτές. Το P2P lending λειτουργεί μέσα από ελεγχόμενες διαδικτυακές πλατφόρμες, στις οποίες δημιουργείται μια ηλεκτρονική αγορά και η προσφορά συναντά τη ζήτηση. Η συγκεκριμένη πρακτική είναι απλή: άτομα που έχουν ρευστό το οποίο θέλουν να επενδύσουν το δανείζουν σε δανειολήπτες όπως επιχειρήσεις ή ιδιώτες μέσω μιας διαδικτυακής πλατφόρμας που τους φέρνει σε επαφή. Ο δανειστής μεγαλώνει την επένδυσή του λαμβάνοντας τακτικές αποπληρωμές του επιτοκίου από τον δανειολήπτη. Οι δανειστές εξασφαλίζουν κατά κανόνα επιτόκιο το οποίο είναι σημαντικά υψηλότερο από οποιαδήποτε προθεσμιακή κατάθεση και ανταγωνίζεται άλλες επενδύσεις. Οι δανειζόμενοι είτε διασφαλίζουν χαμηλότερο επιτόκιο σε σχέση με αυτά που προσφέρουν οι τράπεζες.




Πίνακας 3: Το νέο οικοσύστημα μη-χρηματοοικονομικών επιχειρήσεων που προσφέρουν χρηματοοικονομικές και τραπεζικές υπηρεσίες





Εταιρεία	Logo	Αντικείμενο
Δανεισμός		
OnDeck		Δανεισμός MME
<p>Η OnDeck παρέχει σε ιδιοκτήτες μικρών επιχειρήσεων μια εναλλακτική λύση δανεισμού, λόγω της χρήσης ενός δικού της μοντέλου για την αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας, που λειτουργεί καλύτερα από τον πιστωτικό έλεγχο των παραδοσιακών τραπεζών, ενώ τα δάνεια μπορούν να δοθούν και αυθημερόν. Η JPMorgan Chase και η OnDeck έχουν ανακοινώσει συνεργασία για την επιτάχυνση της διαδικασίας για την παροχή δανείων για τους πελάτες της JPMorgan. Η συνεργασία ενώνει την πελατειακή βάση της JP Morgan και την τεχνολογία της OnDeck ώστε να παρέχει ένα καλύτερο προϊόν σε περισσότερους πελάτες.</p>		
Kabbage		Δανεισμός MME
<p>Η Kabbage Inc είναι μια online FinTech που παρέχει χρηματοδότηση άμεσα σε μικρές επιχειρήσεις και καταναλωτές, μέσω μιας αυτοματοποιημένης πλατφόρμας δανεισμού, έως \$100.000, με βάση μια σειρά παραγόντων-δεδομένων, συμπεριλαμβανομένου του μεγέθους της επιχείρησης, της ηλικίας της, του τζίρου της, της δραστηριότητας της στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και της πιστοληπτικής της ικανότητας. Το 2014, η Kabbage επέκτεινε την ημερήσια χρηματοδότηση σε περισσότερα από \$1 εκατομμύρια.</p>		
Fundingcircle		Δανεισμός MME
<p>Η ηλεκτρονική πλατφόρμα fundingcircle αποτελεί μια μεγάλη πλατφόρμα P2P δανεισμού που ειδικεύεται σε δάνεια μικρομεσαίων επιχειρήσεων, με απλούς όρους δανεισμού, για κεφάλαια επιχειρήσεων και start-ups. Λειτουργεί ως μια διαδικτυακή πλατφόρμα δανεισμού MME που επιτρέπει στους δανειολήπτες να αντλούν κεφάλαια από ιδιώτες.</p>		
Lending Club		Credit marketplace
<p>Η Lending Club είναι η μεγαλύτερη P2P πλατφόρμα δανεισμού και η πρώτη που έχει εγγραφεί στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC), και προσφέρει διαπραγμάτευση των δανείων στη δευτερογενή αγορά. Η Lending Club λειτουργεί ως μια διαδικτυακή πλατφόρμα δανεισμού που επιτρέπει στους δανειολήπτες να λάβουν ένα δάνειο και στους επενδυτές να αγοράσουν τα χρεόγραφα που βασίζονται στις πληρωμές των</p>		

<p>δανείων. Στις 30 Ιουνίου, 2015, η πλατφόρμα είχε 11,1 δισ \$ δάνεια και έχει εισαχθεί σε χρηματιστήριο.</p>		
Prosper		P2P lending marketplace
<p>Η Prosper είναι μια P2P πλατφόρμα δανεισμού και λειτουργεί από μια ιστοσελίδα, την Prosper.com, για την έκδοση προσωπικών δανείων και τη χρηματοδότηση. Η Prosper έχει περισσότερα από 2,2 εκατομμύρια μέλη και πάνω από \$5 δισεκατομμύρια δάνεια. Οι δανειζόμενοι ζητούν προσωπικά δάνεια από την Prosper και οι δανειστές (ιδιώτες ή θεσμικοί) δύνανται να χρηματοδοτήσουν σε οποιονδήποτε με ποσά μεταξύ \$2.000 και \$35.000. Από το 2006-2009 Prosper λειτουργεί ένα μοντέλο δανείων με κυμαινόμενο επιτόκιο. Η Prosper υποστηρίζεται από τις BlackRock, Sequoia Capital, Accel Partners, Agilus Ventures, Benchmark Capital, διασταυρώσεων Capital, DAG Ventures, Draper Fisher Jurvetson, Fidelity Ventures κ.α.</p>		
Wonga		P2P lending marketplace
<p>Η Wonga.com είναι μια βρετανική εταιρεία payday δανείων που προσφέρει βραχυπρόθεσμα δάνεια υψηλού κόστους, με το επιτόκιο χρέωσης του δανειστή, να φτάνει το 5000% ετησίως (Forbes). Ιδρύθηκε το 2007 και δραστηριοποιείται στο Ηνωμένο Βασίλειο, τη Νότια Αφρική, τον Καναδά, την Ισπανία, τη Γερμανία και την Πολωνία. Η εταιρεία εφηύρε πλήρως αυτοματοποιημένη τεχνολογία αξιολόγησης του κινδύνου, για την παροχή βραχυπρόθεσμων, ακάλυπτων προσωπικών δανείων μέσω των tablet και των κινητών εφαρμογών.</p>		
Upstart		P2P lending marketplace
<p>Η Upstart είναι μια πλατφόρμα δανεισμού peer-to-peer. Η Upstart ξεκίνησε πρώτα με μια συμφωνία του μεριδίου εισοδήματος που επέτρεπε στα άτομα να συγκεντρώσουν χρήματα, συμφωνώντας να μοιραστούν ένα ποσοστό των μελλοντικών εισοδημάτων. Ατομικά προφίλ εισηχθησαν στον ιστότοπο για 60 ημέρες, κατά τις οποίες οι επενδυτές θα κάνουν προσφορές για να λάβουν χρήματα σε αντάλλαγμα με ένα ποσοστό των μελλοντικών εισοδημάτων τους για 5 ή 10 χρόνια. Τον Απρίλιο του 2014, η Upstart άρχισε να προσφέρει ένα παραδοσιακό δάνειο των 3 ετών, με χρέωση των δανειοληπτών ενός τέλους εκκίνησης μεταξύ 1% και 6% του ποσού που δανείζονται. Η εταιρεία εκδίδει προσωπικά δάνεια που κυμαίνονται από \$3.000-\$35.000.</p>		
Zopa		P2P lending marketplace
<p>Η Zopa είναι η παλαιότερη και η μεγαλύτερη P2P υπηρεσία δανεισμού στην</p>		

Ευρώπη, με δάνεια πάνω από £ 1 δισ.. Λειτουργεί συγκεντρώνοντας άτομα που έχουν χρήματα για να δανείσουν και άτομα που επιθυμούν να δανειστούν χρήματα, πέραν των παραδοσιακών τραπεζών. Προσφέροντας χαμηλό επιτόκιο για τους δανειζόμενους και καλύτερες αποδόσεις για τους δανειστές.




Πληρωμές




Square		Πληρωμές
<p>Η Square Inc είναι μια εταιρεία χρηματοοικονομικών και εμπορικών υπηρεσιών, πληρωμών κινητής τηλεφωνίας, όπου εμπορεύεται διάφορα λογισμικά και διαχειρίζεται πληρωμές hardware, καθώς επίσης διαθέτει και ένα πρόγραμμα χρηματοδότησης. Ιδρύθηκε το 2009 και ξεκίνησε την πρώτη εφαρμογή και υπηρεσία της το 2010, ενώ το 2015 εισήχθη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης Η Square Inc επιτρέπει σε άτομα και εμπόρους να δέχονται offline χρεωστικές και πιστωτικές κάρτες για iOS ή Android smartphone ή tablet και υπολογιστές. Το λογισμικό εφαρμογών ("APP") υποστηρίζει την εισαγωγή των στοιχείων της κάρτας, μια μικρή πλαστική συσκευή που συνδέεται με smartphone ή tablet και διαβάζει τη μαγνητική λωρίδα. Με την έκδοση iPad το app, μοιάζει με μια παραδοσιακή ταμειακή μηχανή.</p>		
PayPal		Πληρωμές
<p>Η PayPal Holdings είναι μια αμερικανική εταιρεία η οποία λειτουργεί ένα παγκόσμιο σύστημα online πληρωμών. Σε απευθείας σύνδεση πραγματοποιούνται μεταφορές χρημάτων και λειτουργούν ως ηλεκτρονικές εναλλακτικές λύσεις έναντι παραδοσιακών μεθόδων. Η PayPal Holdings είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες πληρωμών στον κόσμο. Η εταιρεία δραστηριοποιείται ως αγοραστής, που εκτελεί την επεξεργασία των πληρωμών για online πωλητές, ιστοσελίδες δημοπρασιών και άλλους εμπορικούς χρήστες και χρεώνει μια αμοιβή. Ιδρύθηκε το 1998 και έκανε δημόσια εγγραφή το 2002, ενώ από το 2002, έγινε θυγατρική της eBay. Το 2014, μέσω PayPal διακινήθηκαν 228 δισ. \$ σε 26 νομίσματα σε περισσότερες από 190 χώρες, δημιουργώντας συνολικά έσοδα των 7,9 δισ \$ (το 44% των συνολικών κερδών του eBay). Το eBay ανακοίνωσε σχέδια για spin-off του PayPal το 2015.</p>		
ArgoPay		Πληρωμές
<p>Το ArgoPay αποτελεί ένα σύστημα πληρωμών, χωρίς μεσάζοντες, που χρησιμοποιείται από την ArgoCredit, μια εικονική πιστωτική κάρτα που εκδίδεται με τη λήψη της εφαρμογής ArgoPay. Παρέχει επίσης άμεση πρόσβαση σε ένα πρόγραμμα πίστωσης για τους καλύτερους πελάτες του και δελεαστικές προσφορές προς τους καταναλωτές. Η ArgoPay είναι μια εικονική εταιρεία πιστωτικών καρτών</p>		



<p>που προσφέρουν οι έμποροι με 0% χρέωση επεξεργασίας και επιβραβεύσεων για τους καταναλωτές. Η ArgoPay συνδυάζει τεχνογνωσία στα Χρηματοοικονομικά, το Μάρκετινγκ και την Τεχνολογία.</p>		
Paydiant		Πληρωμές
<p>Η Paydiant παρέχει μια κινητή πλατφόρμα ψηφιακού πορτοφολιού που περιλαμβάνει πληρωμές από κινητά τηλέφωνα, δάνεια, προσφορές, πρόσβαση σε ATM σε μετρητά και συναφείς υπηρεσίες. Η πατενταρισμένη cloud-based πλατφόρμα επιτρέπει στους εμπόρους και τις τράπεζες να αναπτύξουν τις δικές τους ασφαλείς λύσεις Mobile-Digital Wallet με τη δική τους μάρκα, στις δικές τους εφαρμογές.</p>		
iZettle		Πληρωμές
<p>Η iZettle είναι μια εταιρεία πληρωμών μέσω κινητού τηλεφώνου η οποία ξεκίνησε το 2011. Η εφαρμογή και η κάρτα iZettle επιτρέπουν στα άτομα και τις μικρές επιχειρήσεις στη Σουηδία, τη Φινλανδία, τη Δανία, τη Νορβηγία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γερμανία, τη Γαλλία, την Ισπανία, την Ιταλία, την Πορτογαλία, την Ολλανδία, το Μεξικό και τη Βραζιλία, να δέχονται πληρωμές με κάρτα iOS ή Android smartphone ή το tablet και λειτουργεί ως μια ταμειακή μηχανή. Η προμήθεια είναι 2,75%, ενώ πλέον δέχεται όλες τις πιστωτικές κάρτες, συμπεριλαμβανομένων των MasterCard, American Express και Visa.</p>		
Stripe		Πληρωμές
<p>Η Stripe ιδρύθηκε το 2010, ενώ τον Ιούνιο του 2010 έλαβε χρηματοδότηση από το Y Combinator, έναν επιταχυντή (accelerator). Η Stripe είναι μια εταιρεία τεχνολογίας που επιτρέπει τόσο σε ιδιώτες, όσο και επιχειρήσεις να δέχονται πληρωμές μέσω του Διαδικτύου. Επικεντρώνεται στην παροχή τεχνογνωσίας και πρόληψης της απάτης, καθώς και άλλες τραπεζικές διαδικασίες, που απαιτούνται για να λειτουργήσει μια επιχείρηση απευθείας σε σύνδεση με άλλα συστήματα πληρωμών. Χρησιμοποιώντας το Stripe, οι σχεδιαστές ιστοσελίδων (web developers) ενσωματώνουν την δυνατότητα πληρωμών στις ιστοσελίδες τους, χωρίς να χρειάζεται εγγραφή και εμπορικό λογαριασμό. Έχει μια περίοδο αναμονής επτά ημερών για τις συναλλαγές, ενώ στη συνέχεια μεταφέρει τα κεφάλαια απευθείας στον τραπεζικό λογαριασμό που συνδέεται με τον δικαιούχο.</p>		
Loop		Πληρωμές
<p>Η Loop δημιούργησε το πρώτο app mobile wallet παγκοσμίως που επιτρέπει στους</p>		

καταναλωτές να αποθηκεύουν με ασφάλεια, όλα τα έγγραφά τους και να πληρώνουν με συμβατές (Loop-enabled) συσκευές (αξεσουάρ, smartphones, smart ρολόγια) σχεδόν παντού. Η εφαρμογή LoopWallet μειώνει την ακαταστασία των πλαστικών καρτών (πληρωμή, δώρα, Loyalty cards, ταυτότητα, κάρτες μέλους) και επιτρέπει στους καταναλωτές να αφήσουν το “πλαστικό” πίσω τους. Η Loop παρέχει όχι μόνο ευκολία για τους καταναλωτές επιτρέποντάς τους να οργανώσουν και να πληρώσουν με φορητές συσκευές, αλλά παρέχει επιπλέον υψηλότερο επίπεδο ασφάλειας των πληρωμών και προστασία των δεδομένων των καρτών του καταναλωτή.

Αποταμίευση & Επενδύσεις

Personal Capital	 PERSONAL CAPITAL	Επενδύσεις
<p>Η Personal Capital λειτουργεί ως ένας on-line χρηματοοικονομικός σύμβουλος και εταιρεία διαχείρισης κεφαλαίων που ιδρύθηκε το 2009. Από το 2012, έχει λάβει άδεια από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς (SEC) και ως σύμβουλος επενδύσεων. Διαχειρίζεται περισσότερα από 1,5 δις \$. Το Σεπτέμβριο του 2015, υπήρχαν 800.000 άνθρωποι που χρησιμοποιούσαν τα δωρεάν επενδυτικά εργαλεία της. Στην πλατφόρμα της, οι χρήστες μπορούν να συνδέουν προγράμματα που έχουν σε τράπεζες, χρηματιστηριακές εταιρείες, επενδυτικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα, δάνεια, πιστωτικές κάρτες κ.λπ. Η πλατφόρμα προσφέρει αναλύσεις και συμβουλές χρηματοοικονομικού σχεδιασμού για ελάχιστο κεφάλαιο επένδυσης \$25.000.</p>		
SigFig (πρώην Wikinvest)	 SIGFIC	Επενδύσεις
<p>Η Wikinvest ιδρύθηκε το 2006 καλύπτοντας πάνω από 1.800 εταιρείες, πάνω από 180 οικονομικά θέματα και είχε περίπου 1.400 συμμετέχοντες. Η Wikinvest παρείχε επίσης μια υπηρεσία διασύνδεσης (syndication), το Wikinvest Wire. Επιπλέον, μέσω των WikiCharts προσφέρεται η δυνατότητα σχεδιασμού διαγραμμάτων. Πέραν από την άντληση πληροφοριών για το κοινό, προσφέρει δυνατότητες χρηματοοικονομικής ανάλυσης και προσφοράς επιχειρηματικών εκδόσεων, όπως η Wall Street Journal.</p>		
Wealthfront	 wealthfront	Επενδύσεις
<p>Η Wealthfront είναι μια αυτοματοποιημένη επιχείρηση παροχής επενδυτικών υπηρεσιών. Έχει λάβει χρηματοδότηση από τις Benchmark Capital, DAG Ventures, Index Ventures, The +Capital και ιδιώτες. Από το Δεκέμβριο του 2014, η Wealthfront είχε πάνω από 1,7 δις \$ περιουσιακά στοιχεία υπό διαχείριση. Η εταιρεία ξεκίνησε το 2013 με 97 εκατ. \$ σε περιουσιακά στοιχεία υπό διαχείριση και αυξήθηκαν κατά 450% μέσα σε ένα χρόνο.</p>		

FutureAdvisor		Επενδύσεις
<p>Η FutureAdvisor είναι μια ψηφιακή εταιρεία διαχείρισης επενδύσεων που ιδρύθηκε το 2010, με 600 εκατ. \$ κεφάλαια υπό διαχείριση. Ουσιαστικά πρόκειται για ένα robo-advisor που αποκτήθηκε από τη BlackRock και αυτοματοποιεί τη διαχείριση χαρτοφυλακίου με λογισμικό που λαμβάνει υπόψη την ηλικία των επενδυτών και το προφίλ κινδύνου. Εφαρμόζει τη σύγχρονη θεωρία χαρτοφυλακίου, το μοντέλο Black-Litterman και άλλους αλγορίθμους για τη διαχείριση των επενδύσεων, που μοιάζει πολύ με ένα παραδοσιακό οικονομικό σύμβουλο. Δηλαδή, ορίζει την κατανομή των περιουσιακών στοιχείων, αντί να επιδιώκει ενεργητική διαχείριση. Η FutureAdvisor διαχειρίζεται περιουσιακά στοιχεία απ' ευθείας σε εταιρείες, όπως η Fidelity Investments και συνταξιοδοτικά προγράμματα.</p>		
Contix		Επενδύσεις
<p>Η Contix αποτελεί μια πλατφόρμα ανίχνευσης ειδήσεων και ανακοινώσεων σε μέσα ενημέρωσης για διαχειριστές και traders. Η Contix έχει επεκταθεί στην ανάλυση δεδομένων, τόσο από παραδοσιακά κανάλια όσο και από μέσα κοινωνικής δικτύωσης, για να προσδιοριστούν τα βασικά γεγονότα της αγοράς που επηρεάζουν τις τιμές των μετοχών. Η Contix επίσης προσφέρει λειτουργικότητα κοινωνικής δικτύωσης, έτσι ώστε οι συναλλασσόμενοι να μπορούν να συνεργαστούν.</p> <p>Η Contix έχει επεκταθεί σε περισσότερα από 500 εκατ. ενημερωτικών αναρτήσεων και ενημέρωσης και πάνω από 500 παραδοσιακές πηγές μέσω ενημέρωσης κάθε μέρα. Η πλατφόρμα πραγματοποιεί επεξεργασία και στατιστική ανάλυση σε γεγονότα, αλγοριθμικά. Τέλος, η Contix επιτρέπει σε θεσμικούς και ιδιώτες επενδυτές να διενεργούν συναλλαγές γρήγορα με βάση τις ειδήσεις που εντοπίζει, πριν ενημερωθεί το ευρύ κοινό.</p>		
Finalta		Επενδύσεις
<p>Η Finalta παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε τράπεζες και χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Η εταιρεία παρέχει υπηρεσίες benchmarking και βέλτιστων πρακτικών με σκοπό να υποστηρίξει την ταχεία βελτίωση των επιδόσεων των χρηματοπιστωτικών οργανισμών. Η Finalta είναι ηγέτης στην αγορά συμβουλευτικής τραπεζικής με συγκριτική αξιολόγηση και ανάλυση βέλτιστων πρακτικών, σε συνεργασία με πάνω από 250 τράπεζες, σε περισσότερες από 50 χώρες. Παρέχει μια αντικειμενική αξιολόγηση των επιδόσεων σε σχέση με ευκαιρίες για βελτίωση και να εισαγάγει αποδεδειγμένα καλύτερες πρακτικές. Η Finalta προσφέρει έξι ετήσιες αναφορές, που καλύπτουν μια τράπεζα σε όλα τα επίπεδα και είναι μια πλήρως</p>		

ελεγχόμενη θυγατρική της McKinsey, που λειτουργεί αυτόνομα.		
Addepar		Επενδύσεις
<p>Η Addepar Inc είναι μια εταιρεία ανάπτυξης τεχνολογίας διαχείρισης επενδύσεων που προσφέρει μια ολοκληρωμένη πλατφόρμα λογισμικού για συμβούλους διαχείρισης περιουσίας, μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ταμεία και διαχειριστές κεφαλαίων. Στόχος είναι να φέρει ένα νέο επίπεδο ακεραιότητας, διαφάνειας και επιρροής στη διαχείριση των επενδύσεων. Από το Μάιο του 2015, Addepar είχε πάνω από 100 πελάτες με πάνω από \$ 300 δισ. κεφάλαια υπό διαχείριση.</p>		
Stockr		Επενδύσεις
<p>Η Stockr έχει κατασκευάσει ένα κοινωνικό δίκτυο για την επένδυση, με επωνυμία και διαφάνεια σε μια κατά τα άλλα ανώνυμο περιβάλλον, το οποίο συνδέει άμεσα τους επενδυτές με τους ανθρώπους και τις επιχειρήσεις και αποκαλύπτει ένα νέο στρώμα πληροφοριών για την αγορά.</p>		

Το νέο αυτό μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αποτελεί μια σημαντική πρόκληση για τις τράπεζες, οι οποίες προσπαθούν να συμβαδίσουν με τις εταιρείες αυτές, μέσω του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης νέων πλατφορμών στον τομέα αυτό ή μέσω του συν-ανταγωνισμού (δηλαδή ενώ συνεχίζουν να ανταγωνίζονται για την απόκτηση μεριδίου αγοράς δημιουργούν συνέργειες μέσω προσφορών και παροχής κοινών υπηρεσιών) ή εξαγοράζοντας τις νεοσύστατες αυτές εταιρείες, όπως για παράδειγμα η εξαγορά της FutureAdvisor (εταιρεία που προσφέρει επενδυτικές υπηρεσίες) από την Blackrock.

Επίσης, σε αυτό το νέο, όχι απλά τεχνολογικό κόσμο, αλλά στο νέο κόσμο ψηφιακών εμπειριών που διαμορφώνεται, οι τράπεζες θα πρέπει να αναπτυχθούν ανταγωνιζόμενες με τις μη χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις, επιδιώκοντας να γίνουν κομμάτι ή μέρος της εμπειρίας ή να προσφέρουν ανάλογες εμπειρίες και αξία στους πελάτες τους. Καταλυτικό ρόλο σε αυτό ενέχει η προσπάθεια να μπορούν να επιτύχουν ανάλογα αποτελέσματα σε πραγματικό χρόνο και μάλιστα στο χώρο που βρίσκεται ο πελάτης (geolocation) προσφέροντας αγαθά ή υπηρεσίες και συνδυασμένες προσφορές προς τον καταναλωτή, οπουδήποτε και εάν αυτός βρίσκεται. Αυτό πραγματοποιείται μέσω εφαρμογών όπως το Google Places, το Facebook και άλλων, προσφέροντας πληροφορίες για να βοηθήσουν τους καταναλωτές να λαμβάνουν αποφάσεις σε πραγματικό χρόνο, με την εμπλοκή των τραπεζών.

Η επόμενη γενιά συστημάτων POS, θα ξεπεράσει την ύπαρξη συσκευών σε κάθε σημείο λιανικής, αλλά θα αφορά την επεξεργασία πληροφοριών μέσω του Διαδικτύου

και εφαρμογών για iPad και Android. Για παράδειγμα, όπως μετεξελίχθηκαν τα συστήματα POS με τη μορφή plug-in dongles που συνδέονται με iPhone ή iPad, η επόμενη γενιά των συστημάτων POS θα είναι φορητές συσκευές που επικοινωνούν άμεσα με τα κινητά τηλέφωνα και επιτρέπουν την ολοκλήρωση μιας αγοράς από οποιοδήποτε σημείο. Οι συναλλαγές θα μπορούν να πραγματοποιούνται μέσω ηλεκτρονικών ταμείων, χωρίς τη χρήση μετρητών και ανάγκη για “ρέστα”, ενώ οι αποδείξεις θα διανέμονται ηλεκτρονικά.

Από το 2008 με το ξέσπασμα της κρίσης, φαίνεται ότι οι “χρυσές” εποχές για τις τράπεζες τελειώνουν και ότι εισέρχονται σε μια νέα εποχή. Η κρίση σηματοδότησε μια νέα εποχή με βαθιές αλλαγές στον τραπεζικό τομέα. Για παράδειγμα, στην προ κρίση εποχή, τα ανώτατα στελέχη των τραπεζών, ελέγχοντας το σύνολο των μέσων και των συστημάτων διενέργειας πληρωμών και διακίνησης του χρήματος, καλούσαν να διαχειριστούν το ενεργητικό τους και το παθητικό τους, ενώ σε ένα ολιγοπωλιακό περιβάλλον ανταγωνίζονταν σε όρους βελτίωσης της ποιότητας και της αντιλαμβανόμενης αξίας των πελατών τους, έναντι των άλλων τραπεζών. Το νέο περιβάλλον, χαρακτηρίζεται ως πιο ανταγωνιστικό και επιδιώκει να δημιουργήσει νέες εμπειρίες για τους πελάτες.

Πλέον οι σύγχρονοι πελάτες είναι πιο απαιτητικοί και καλύτεροι γνώστες των υπηρεσιών. Επιπλέον, η συμμετοχή τους στα social media έχει ενισχύσει το βαθμό επιρροής τους και επικοινωνίας του κάθε μεμονωμένου πελάτη με μεγάλο πλήθος άλλων καταναλωτών και πρόσβαση σε μεγάλο όγκο πληροφοριών. Το πλαίσιο αυτό έχει διαμορφώσει ένα υψηλότερο βαθμό προσδοκιών που θα πρέπει οι τράπεζες να ικανοποιήσουν, ώστε να προσφέρουν υψηλή προστιθέμενη αντιλαμβανόμενη αξία, έναντι των σύγχρονων τεχνολογικών υποκατάστατων υπηρεσιών, που δεν υπήρχαν τις προηγούμενες δεκαετίες.

Το νέο περιβάλλον χαρακτηρίζεται από πληθώρα επιλογών για τις παραδοσιακές τραπεζικές υπηρεσίες, όπως τα μέσα πληρωμών (PayPal ή πληρωμές μέσω ψηφιακών νομισμάτων όπως το Bitcoin και άλλα), νέες μορφές δανεισμού (όπως τα private equities, τα venture capital, το crowdfunding όπου ένα εγχείρημα μπορεί να χρηματοδοτηθεί από πολλούς ενδιαφερόμενους χρήστες), τα μικροδάνεια και το P2P lending μεταξύ διαφόρων ατόμων, μέσω μιας ηλεκτρονικής πλατφόρμας, η επένδυση μέσω υπηρεσιών με χαμηλές προμήθειες και κόστη συναλλαγών, πολύ πιο ανταγωνιστικές από τις τράπεζες και μια σειρά άλλων επιλογών που προσφέρουν τα παραδοσιακά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Το ερώτημα που γεννάται είναι πώς οι τράπεζες μπορούν να ανταγωνιστούν στο μέλλον και ίσως μια ενδεικτική απάντηση, ίσως η πιο ορθή είναι ότι οι τράπεζες σήμερα περισσότερο από ποτέ θα πρέπει να προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, νέες διαδικασίες ώστε να φτάσουν στον πελάτη και να δημιουργήσουν νέες πηγές εσόδων ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές και να αναπτυχθούν.

4.4. Μίγμα Στρατηγικής Υπηρεσιών

Η διαδικασία της τμηματοποίησης των πελατών συνίσταται στο διαχωρισμό τους σε επιμέρους ομάδες με παρόμοια χαρακτηριστικά προκειμένου να τους παρασχεθούν προϊόντα και υπηρεσίες που καλύπτουν τους ανάγκες τους. Στον τραπεζικό τομέα η τμηματοποίηση παραδοσιακά βασίζεται στα δημογραφικά (για παράδειγμα μονοπρόσωπα νοικοκυριά, οικογένειες με παιδιά, νοικοκυριά που αποταμιεύουν κοκ), κοινωνικά, οικονομικά, και γεωγραφικά χαρακτηριστικά των πελατών. Καθώς επίσης και στο πόσο κερδοφόροι είναι για την ίδια την Τράπεζα. Εναλλακτικές προσεγγίσεις της στρατηγικής marketing εξετάζουν τον “κύκλο ζωής” των πελατών και τις διαχρονικές ανάγκες τους, τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά τους, τον τρόπο ζωής τους, την οικογενειακή κατάσταση ή τους λόγους για τους οποίους οι πελάτες αγοράζουν μια υπηρεσία (για παράδειγμα για τα οφέλη που αποκομίζουν, τη χρησιμότητά τους ή ως απλή θετική ανταπόκριση στη διαδικασία πώλησης).

Τα πιστωτικά ιδρύματα, ανάλογα με τις παρεχόμενες υπηρεσίες επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών (target group) ή ακόμα λαμβάνουν υπόψη τον ανταγωνισμό και τα στοιχεία που προσδιορίζουν τη ζήτηση για τραπεζικές υπηρεσίες σε τοπικό επίπεδο, λόγω της τάσης για Glocalization, εφόσον οι προτιμήσεις των πελατών παρουσιάζουν δημογραφικές, γεωγραφικές, και πολιτισμικές διαφοροποιήσεις.

Τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη συνδράμουν επίσης στην ευρύτερη στρατηγική marketing προς τους πελάτες που είναι πιθανότερο να επιλέξουν μια υπηρεσία ή ένα τραπεζικό προϊόν. Η αποτελεσματική τμηματοποίηση της αγοράς συμβάλλει θετικά στην ανάληψη ενεργειών, όπως ο σχεδιασμός των υποκαταστημάτων των τραπεζών, οι δράσεις και καμπάνιες marketing, τα μηνύματα που θα αποσταλούν στους πελάτες και εν γένει στο μίγμα marketing.

Για παράδειγμα, εάν μια τράπεζα στοχεύει στους αποταμιευτές θα πρέπει να διαμορφώσει ένα μίγμα marketing και προώθησης των αποταμιευτικών ή επενδυτικών προγραμμάτων προς τους πελάτες της, με επιλογή διαφήμισης των κινήτρων (π.χ. υψηλότερο επιτόκιο από τον ανταγωνισμό, πρόσθετα οφέλη του ανοίγματος λογαριασμού κ.λπ.). Εναλλακτικά μια τράπεζα που στοχεύει σε κάποιο άνοιγμα στην αγορά πιστώσεων προς νοικοκυριά ή επιχειρήσεις, θα στοχεύσει σε διαφημίσεις δανείων ή προώθησης πιστωτικών καρτών.

4.5. Ο Ρόλος της Λειτουργικής Πολυπλοκότητας

Οι τράπεζες και εν γένει οι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί αποτελούν ιδιαίτερα πολυδιάστατες και πολυσύνθετες επιχειρησιακές οντότητες (operational entities). Αναπόσπαστο στοιχείο τους είναι η πολυπλοκότητά τους, λόγω της φύσης των παρεχόμενων υπηρεσιών και των προϊόντων. Συστημικά, τα πιστωτικά ιδρύματα αποτελούν ένα σύνολο διατεταγμένων μονάδων (units), οι οποίες συλλειτουργούν σε ένα ενιαίο σύστημα, που διέπεται από διαδικασίες (processes) και καθήκοντα (authorizations)¹⁴. Για τη διάρθρωση των λειτουργιών οι τράπεζες διαμορφώνουν μια οργανωτική δομή.

Κομβικό ρόλο στην οργανωτική δομή των τραπεζών ενέχει ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων. Παράλληλα, οι τράπεζες πρέπει να αναπτύσσουν και να βελτιώνουν τις τραπεζικές τους υπηρεσίες και τα προϊόντα, στο πλαίσιο του σύγχρονου παγκοσμιοποιημένου τραπεζικού συστήματος και να εντοπίζουν τις ευκαιρίες που δημιουργούνται, αντιμετωπίζοντας τους κινδύνους και τις αβεβαιότητας που ελλοχεύουν.

Επιπροσθέτως, οι δομές αυτές ενέχουν το στοιχείο της πολυπλοκότητας όχι μόνο λόγω των συνεχών προκλήσεων ή των μεταβολών στις προτιμήσεις των πελατών, αλλά και λόγω των μεταβολών που προκύπτουν από το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στον τραπεζικό κλάδο παγκοσμίως, εξαιτίας των συγχωνεύσεων και εξαγορών που μεταβάλλουν τα δεδομένα, ερχόμενες συνήθως σε κύματα και τις αλλαγές στο θεσμικό και εποπτικό πλαίσιο σε εθνικό ή και υπερεθνικό επίπεδο. Οι βασικότερες πηγές της πολυπλοκότητας είναι:

¹⁴ Σαπουτζόγλου Γ., Πεντότης Χ., Τραπεζική Οικονομική, Τόμος Β', 2009, σ.427-428.

- Το θεσμικό και κανονιστικό πλαίσιο
- Η πολυκαναλικότητα και τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των εναλλακτικών καναλιών διανομής
- Ο κατακερματισμός των συστημάτων και των διαδικασιών,
- Ο πολλαπλασιασμός των προσφερόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών και τέλος
- Η παγκόσμια γεωγραφική επέκταση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων.

Οι αλλαγές αυτές ενέχουν το στοιχείο της πολυπλοκότητας. Με αυτό το δεδομένο, η συστημική προσέγγιση μιας τράπεζας αναδεικνύει την οργανωτική συγκρότηση και λειτουργία αυτής σε δύο επίπεδα.

- Σε πρώτο επίπεδο, η τράπεζα θεωρείται ως ένα ενιαίο και ολοκληρωμένο σύστημα, μέσω του οποίου προσδιορίζονται και επιτυγχάνονται οι γενικοί στόχοι του ιδρύματος, όπως αυτοί προκύπτουν από τον επιχειρηματικό σχεδιασμό (business plan).
- Σε δεύτερο επίπεδο, η τράπεζα εξειδικεύεται σε επί μέρους υποσυστήματα, μέσω των οποίων επιδιώκεται η επίτευξη των επί μέρους στόχων που αφορούν διακεκριμένους αποκλειστικά χώρους και εργασίες του ιδρύματος. Αυτοί οι επιμέρους στόχοι αναφέρονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων και εργασιών (π.χ. υποσυστήματα διαχείρισης καταθέσεων, χορηγήσεων κ.ά.). Πρακτικά η ιδέα αφορά την υλοποίηση μιας στρατηγικής λειτουργικού καταμερισμού των εργασιών, ώστε να δημιουργηθούν κέντρα παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών.

Είναι σαφές ότι, είτε αφορά το σύνολο της τράπεζας, είτε τα επί μέρους λειτουργούντα υποσυστήματα, ο διαρκής έλεγχος της βιωσιμότητάς τους (system viability) και της αποτελεσματικότητάς τους (system efficiency), ως προς την επίτευξη των γενικών ή ειδικών στόχων, οδηγεί αναπόφευκτα στον ανασχεδιασμό (banking re-engineering) του συνόλου ή των επί μέρους δομών και λειτουργιών του τραπεζικού ιδρύματος.

Αποτέλεσμα της συστημικής προσέγγισης μιας τράπεζας οφείλει να είναι η οργανωτική συγκρότηση αυτής, ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η εφαρμογή των διαδικασιών και η εφαρμογή ενός μηχανισμού διαβαθμισμένων εξουσιοδοτήσεων.

Οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, συνεπώς οι τράπεζες και οι εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, αποτελούν πολύπλοκους οργανισμούς, που παρέχουν επίσης σχετικά πολύπλοκες και σύνθετες υπηρεσίες στους πελάτες τους. Η αύξηση της πολυπλοκότητας μπορεί να δημιουργήσει σημαντικά προβλήματα αφενός λόγω της μη κατανόησης από την πλευρά των πελατών ή της αυξημένης δυσκολίας αφετέρου λόγω του αυξημένου κόστους διαχείρισης και οργάνωσης. Για το λόγο αυτό αποτελεί πρωταρχική τάση στον τομέα των υπηρεσιών η απλοποίηση των λειτουργιών, ώστε να μπορεί ο πελάτης να απολαμβάνει την αξία που επιθυμεί, με ταυτόχρονη μείωση του κόστους και την καλλιέργεια εμπιστοσύνης. Σε κάθε περίπτωση τα στελέχη των τραπεζών πρέπει να γνωρίζουν ότι η “πραγματικότητα” ορίζεται ως αυτό που τελικά λαμβάνουν και απολαμβάνουν οι πελάτες.

Η πολυπλοκότητα στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών αποτελεί ίσως μια από τις μεγαλύτερες απειλές, μεταξύ άλλων του κινδύνου φήμης (reputation & brand name risk). Η λειτουργική πολυπλοκότητα μπορεί να οφείλεται σε μια σειρά από παράγοντες, η αντιμετώπισή των οποίων παρουσιάζει δυσκολίες.

Οι μορφές της πολυπλοκότητας είναι οι εξής:

- Η επιβεβλημένη πολυπλοκότητα περιλαμβάνει κανονισμούς συμμόρφωσης και παρεμβάσεις από τις κυβερνήσεις και άλλα θεσμικά όργανα και δεν μπορεί να διαχειριστεί η τράπεζα.
- Η εγγενής πολυπλοκότητα που μπορεί να αποφευχθεί εάν η τράπεζα αφαιρέσει το προϊόν ή την υπηρεσία, που φύσιν είναι πολύπλοκη.
- Η λειτουργική πολυπλοκότητα που αφορά τον σχεδιασμό, το προϊόν/υπηρεσία που προσφέρει η τράπεζα, πως το παράγει και με ποιον τρόπο. Στο πεδίο αυτό μπορούν να αναληφθούν πολλές πρωτοβουλίες και να αντιμετωπιστεί, ώστε να βελτιωθεί σημαντικά το επιχειρησιακό μοντέλο και η απόδοση.
- Η περιττή πολυπλοκότητα προκύπτει από την αυξανόμενη έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ των αναγκών της οργάνωσης και των διαδικασιών. Σε μεγάλο βαθμό οφείλεται στον κατακερματισμό των διαδικασιών και μπορεί να εξαλειφθεί.

Η φύση της πολυπλοκότητας είναι ασαφής και αφορά σε διάφορους λειτουργικούς κινδύνους και απειλές, που μπορεί να προκύψουν και να οδηγήσουν σε αυξημένο κόστος για τις επιχειρήσεις. Για τους ανωτέρω λόγους, η αποτελεσματική διαχείριση της

λειτουργικής πολυπλοκότητας ή καλύτερα της απλοποίησης των διαδικασιών είναι αναγκαίο να ληφθεί υπόψη στη χάραξη της στρατηγικής των σύγχρονων τραπεζών.

Πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρεται σε μια πρόσφατη έρευνα του Economist Intelligence Unit (EIU), η οποία πραγματοποιήθηκε το 2015, περισσότερες από τις παγκόσμιες τράπεζες εκφράζουν ότι η πολυπλοκότητα στις λειτουργικές τους διαδικασίες, οδηγεί σε μείωση των κερδών, ενώ ποσοστό 38% των ερωτηθέντων εκφράζουν ότι αφιέρωσαν ένα ποσοστό 16-25% του χρόνου απασχόλησης τους, για την επίλυση ζητημάτων που οφείλονται στην πολυπλοκότητα. Ο χρόνος αυτός ισοδυναμεί με τουλάχιστον 8,6 ώρες την εβδομάδα, που θα μπορούσαν να δαπανηθούν σε πιο παραγωγικές δραστηριότητες από τα στελέχη, οι οποίες θα οδηγούσαν σε κέρδη.

Σύμφωνα με την Oliver Wyman, οι εταιρείες του χρηματοπιστωτικού τομέα, τράπεζες, επενδυτικές εταιρείες και ασφαλιστικές, έγιναν μεγάλες σε μέγεθος, επεκτάθηκαν σε πολλές αγορές και έγιναν επίσης και πολύ πολύπλοκες. Χαρακτηριστικό είναι ότι αύξησαν τον αριθμό και την πολυπλοκότητα των προϊόντων που πρόσφεραν και υιοθέτησαν νέα κανάλια διανομής και παροχής υπηρεσιών. Η πολυπλοκότητα οδήγησε μεν σε σημαντική αύξηση των κερδών τους, αύξησε δε το κόστος σε σημαντικό επίπεδο. Παρόλα ταύτα, η παραγωγικότητα των επιχειρήσεων του χρηματοπιστωτικού τομέα δεν έχει βελτιωθεί από το 2001, ενώ οι κίνδυνοι αυξήθηκαν υπερβολικά, όπως φάνηκε και από την πρόσφατη κρίση.

Μετά την κρίση, τα εξαιρετικά χαμηλά επιτόκια και οι νέοι περιορισμοί για μείωση του επιπέδου αναλαμβανόμενου κινδύνου έχουν οδηγήσει σε μείωση των εσόδων τους, με το εύρος και την πολυπλοκότητα των χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων να παραμένουν, όπως και τα κόστη. Η μελέτη της Oliver Wyman¹⁵ εξετάζει το ζήτημα της διαχείρισης της πολυπλοκότητας.

Το ζήτημα της πολυπλοκότητας έχει διακριτά χαρακτηριστικά στην παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Η πολυπλοκότητα είναι αναπόφευκτη δεδομένου ότι προκύπτει από τα επιθυμητά χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών μοντέλων τους. Οι οικονομίες κλίμακας, η διαφοροποίηση του κινδύνου, η τεχνολογική πρόοδος και η συνεχιζόμενη παγκοσμιοποίηση απαιτούν οι χρηματοπιστωτικές εταιρείες να διατηρούν ένα μεγάλο αριθμό διαφορετικών πελατών, στους οποίους προσφέρουν πολλά

¹⁵ Oliver Wyman, (2015), "The State of the Financial Services Industry 2015"

προϊόντα, μέσα από μια σειρά από κανάλια. Συνεπώς, η εξάλειψη της πολυπλοκότητας δεν αποτελεί επιλογή. Εκεί που πρέπει μια τράπεζα να επιστήσει την προσοχή της είναι στην αποτελεσματική διαχείριση της πολυπλοκότητας.

Προκειμένου να μειωθεί το κόστος της πολυπλοκότητας διατηρώντας παράλληλα τα οφέλη της, η Oliver Wyman συνιστά τις εξής εφαρμογές:

- Χρήση κοινών δεικτών μέτρησης της πολυπλοκότητας και διαθεσιμότητα της πληροφορίας στο σύνολο των ανθρώπων που λαμβάνουν αποφάσεις, με στόχο την καλύτερη εκπαίδευση των εργαζομένων και την ενίσχυση της γνώσης του οργανισμού και των πελατών.
- Χρήση εξελιγμένων στατιστικών μέτρων και τεχνικών μεθόδων (data mining), για την αποτελεσματικότερη και αναλυτική λήψη αποφάσεων, που άπτονται σε πολύπλοκα ζητήματα. Η επένδυση σε συστήματα δεδομένων και η χρήση τέτοιων συστημάτων μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην επίλυση ζητημάτων σε ελάχιστο χρόνο, ενισχύοντας την αξία προς τους πελάτες. Σημειώνεται ότι για το στάδιο αυτό είναι αναγκαία η διαδικασία της βελτιστοποίησης των πληροφοριών, ώστε να μην αποθηκεύεται απλώς ένας τεράστιος όγκος δεδομένων, αλλά με αποτελεσματικό τρόπο να παράγεται η κατάλληλη πληροφορία για τη λήψη ορθότερων αποφάσεων.
- Αυτοματοποίηση ή τυποποίηση των βασικών διαδικασιών και λειτουργιών της τράπεζας, αξιοποιώντας τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, όπως η τεχνητή νοημοσύνη (Artificial Intelligence).
- Αποτελεσματικότερος καταμερισμός ρόλων και ευθυνών, ώστε η λήψη αποφάσεων να είναι άμεση και να πραγματοποιηθεί αποκέντρωση, από τα κέντρα που έχουν καλύτερη ενημέρωση.
- Δόμηση μιας ισχυρής εταιρικής κουλτούρας που υποστηρίζει τη συνοχή των κανόνων συμπεριφοράς, χωρίς την ανάγκη για μικρο-διαχείριση κρίσεων και καθημερινών θεμάτων.

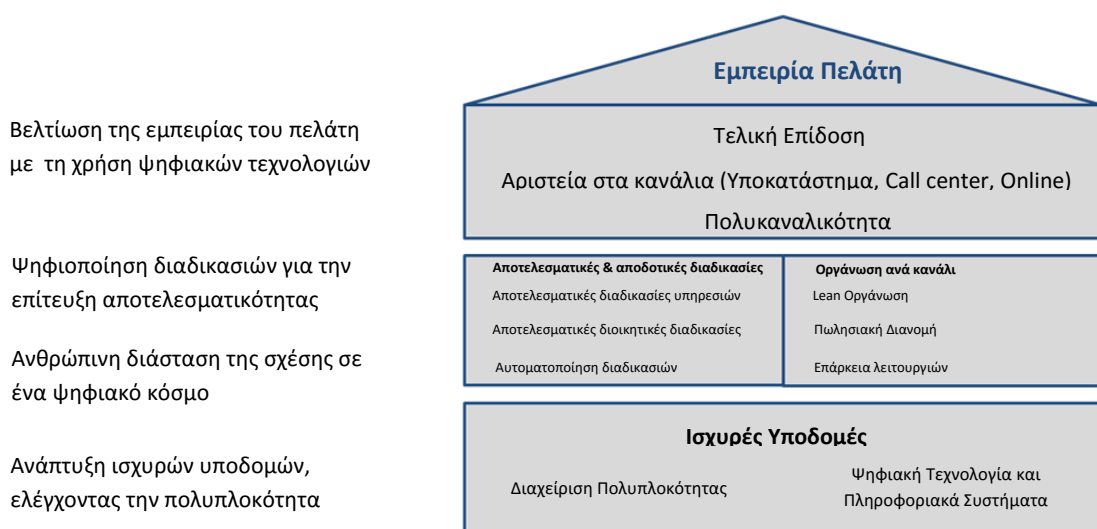
Επιπροσθέτως, η Boston Consulting Group σε έκθεσή της το 2014¹⁶, όρισε την ανάγκη του περιορισμού της πολυπλοκότητας στις τράπεζες, ως ένα βασικό παράγοντα, ώστε να επιτύχουν λειτουργική αριστεία (operational excellence) σε λειτουργικό επίπεδο,

¹⁶ Boston Consulting Group, (2014), “Operational Excellence in Retail Banking 2014”.

δηλαδή στις διαδικασίες τους και να ενισχύσουν την προσφερόμενη αξία προς τους πελάτες τους. Συνολικά οι παράγοντες είναι τέσσερις (4) και είναι οι εξής:

- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της πελατοκεντρικότητας
- Ενίσχυση της αποδοτικότητας των πωλήσεων, μέσω της χρήσης νέων ψηφιακών τεχνολογιών
- Επίτευξη αριστείας σε επίπεδο οργάνωσης και αποτελεσματικότητας των operations
- Περιορισμός της πολυπλοκότητας που συμβάλλει στα επιχειρηματικά αποτελέσματα

Αναλυτικότερα, τα στοιχεία παρουσιάζονται στο Γράφημα 13, όπου θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι εν λόγω παράγοντες επηρεάζουν την επιχειρηματική αριστεία. Σε σχέση με τις ανωτέρω τέσσερις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες, η πελατοκεντρικότητα ενέχει κεντρικό ρόλο, σε σχέση με τις υπόλοιπες, όπως συζητήθηκε και στις προηγούμενες ενότητες. Ουσιαστικά, όπως καταγράφεται στη μελέτη της Boston Consulting Group η πελατοκεντρική προσέγγιση είναι εκείνη που διασφαλίζει τη στρατηγική των τραπεζών για ανάπτυξη του μεριδίου αγοράς τους, τη μείωση του κόστους, την προσέλκυση, διατήρηση και ανάπτυξη των σχέσεων με τους πελάτες.



Γράφημα 13: Οι τέσσερις πρακτικές των Δικτύων Λιανικής που συγκλίνουν για την Επιχειρηματική Αριστεία

Πηγή: Boston Consulting Group

Η συγκριτική αξιολόγηση της Boston Consulting Group καταδεικνύει σαφώς τα επιχειρηματικά οφέλη της εκπλήρωσης των οικονομικών αναγκών των πελατών και την αύξηση των προσδοκιών τους για άμεση και ποιοτική εξυπηρέτηση. Η έννοια της πελατοκεντρικότητας αφορά κάτι περισσότερο από την “καλή” εξυπηρέτηση. Αφορά την μεταφορά του κέντρου βάρους από τις υπηρεσίες της τράπεζας και τα χρηματοοικονομικά προϊόντα προς μια ολιστική προσαρμογή του επιχειρησιακού μοντέλου, σύμφωνα με την παροχή λύσεων που θα ταιριάζουν στις ανάγκες, το προφίλ και τις προσδοκίες των πελατών. Ταυτόχρονα, οι τράπεζες δύνανται να εξορθολογήσουν το κόστος τους, μέσω της χρήσης εναλλακτικών δικτύων και καναλιών και την απλούστευση των χαρακτηριστικών των προϊόντων, που σαφώς ενέχουν υψηλότερο κόστος.

Κεφάλαιο 5: Η Σχέση Τράπεζας και Πελάτη στον Τραπεζικό Τομέα

Η σχετιζόμενη βιβλιογραφία στον τομέα των χρηματοπιστωτικών/ χρηματοοικονομικών υπηρεσιών είναι εκτενής, γεγονός που δείχνει το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον. Οι τράπεζες θα πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε τρία βασικά στοιχεία:

- (α) στην αξία των μετόχων,
- (β) στην αξία των εργαζομένων (Zimmerman, 1999) και
- (γ) την αντιλαμβανόμενη αξία των καταναλωτών (Zimmerman, 1999).

Το σημαντικότερο πρόβλημα σε αυτή τη διαδικασία είναι ότι δεν είναι ξεκάθαρο ποιοι παράγοντες συμβάλλουν στην αντιλαμβανόμενη αξία των πελατών και χρηστών των υπηρεσιών. Συνεπώς, παρά το γεγονός ότι είναι σαφές πόσο σημαντικό είναι για την επιχείρηση να δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της δεν είναι απόλυτα ξεκάθαρο ποια είναι η αντιλαμβανόμενη αξία από τον πελάτη.

Πολλές τράπεζες έχουν επενδύσει σημαντικά κεφάλαια σε συστήματα CRM, βάσεις δεδομένων και εργαλεία ανάλυσης, αλλά οι περισσότερες εξακολουθούν να μην έχουν λάβει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

5.1. Customer Relationship Management & Customer Experience

Μια τράπεζα που δεσμεύεται να εξυπηρετήσει έναν πελάτη της για οποιαδήποτε ανάγκη του, όπως η λήψη ενός δανείου, η επένδυση, η διενέργεια συναλλαγών και πληρωμών, οφείλει όχι απλώς να εστιάζει στην οργάνωση σχετικά με το τι οι πελάτες της κρίνουν ότι είναι σημαντικό για αυτούς, αλλά θα πρέπει επίσης να μειώνει τον κίνδυνο για αυτούς και τους παρέχει μια θετική στάση προς τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να προσφέρει έναν ολοκληρωμένο και αποτελεσματικό μηχανισμό για την αντιμετώπιση οποιαδήποτε δυσαρέσκειας.

Όσον αφορά τις τραπεζικές υπηρεσίες, η καλλιέργεια και η ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων, συνιστά μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες και είναι εντεταγμένη στα

προγράμματα CRM (Customer Relationship Management) ή CVM (Customer Value Management). Η βασική κατηγοριοποίηση των πελατών και των αγορών σε μια τράπεζα, όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών, είναι διπλή αφενός αφορά στην εξυπηρέτηση πελατών (business-to-customer services) και αφετέρου σε παροχή υπηρεσιών προς επαγγελματίες και επιχειρήσεις (business-to-business services).

Σύμφωνα με τους Butz και Goodstein (1996) για τη διατήρηση της σχέσης η τράπεζα οφείλει να κατανοήσει την αλληλεπίδραση και τις ανάγκες του πελάτη, να κατανοήσει τις αξίες του και το δεσμό/σχέση της με την πελατειακή της βάση. Τα Βασικά ερωτήματα που καλούνται τα στελέχη να απαντήσουν αποτυπώνονται στον Πίνακα 4.

Πίνακας 4: Ανάγκες κατανόησης των στελεχών της τράπεζας για τη διατήρηση της σχέσης με τους πελάτες

Κατανόηση και αλληλεπίδραση μεταξύ του προϊόντος/υπηρεσίας και των πελατών:
<ul style="list-style-type: none">▪ Γιατί και πως ο κάθε πελάτης χρησιμοποιεί το προϊόν ή την υπηρεσία;▪ Ποια ανάγκη καλύπτει ο πελάτης ή ποιο πρόβλημα επιθυμεί να αντιμετωπίσει με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες;▪ Ποια προβλήματα μπορεί το προϊόν να προκαλέσει;▪ Πώς θα μπορούσε το προϊόν να είναι ευκολότερο και πιο προσβάσιμο στον πελάτη;▪ Πώς θα μπορούσε να επεκταθεί η υπηρεσία ή οι υπηρεσίες για την κάλυψη περαιτέρω αναγκών του πελάτη και την αντιμετώπιση των προβλημάτων του;
Κατανόηση των αξιών του πελάτη
<ul style="list-style-type: none">▪ Πώς ο πελάτης καθορίζει την επιτυχία;▪ Ποια είναι τα προβλήματα και οι ανάγκες του πελάτη;▪ Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τη “ζωή” του πελάτη;▪ Τι σημαίνει “αξία” για τον πελάτη και πως την αντιλαμβάνεται;▪ Τι αναμένεται να αλλάξει στο περιβάλλον του πελάτη μας;
Κατανόηση του δεσμού με τον πελάτη
<ul style="list-style-type: none">▪ Πώς αυτός ο πελάτης λαμβάνει αποφάσεις και κάνει τις επιλογές του;▪ Ποια είναι η αξία που προκύπτει για κάθε προϊόν που έχει ο πελάτης;

- Τι θα πρέπει να κάνουμε για να αυξηθεί η προτίμησή του πελάτη προς τις υπηρεσίες μας;
- Ποια είναι η θέση μας έναντι του ανταγωνισμού;
- Υπό ποιες περιστάσεις μπορεί να χάσουμε αυτόν τον πελάτη;

Το πλαίσιο αυτό προσδιορίζει τις εργασίες και τις διαδικασίες που θα εφαρμοστούν. Ορισμένες συνέπειες όσον αφορά τη σχέση Τράπεζας-πελάτη είναι ότι σαφώς θα πρέπει να καταγράφεται η απόδοση και η λειτουργία των διαδικασιών (τυποποίηση) ώστε η σχέση να βασίζεται σε ξεκάθαρες βάσεις, η ακρίβεια στη σχέση ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή απόδοση, ενώ οι παρεχόμενες υπηρεσίες και τα προϊόντα/υπηρεσίες θα πρέπει να καθορίζονται εξ αρχής από την έναρξη της σχέσης. Τέλος οι λειτουργίες (operations) θα πρέπει να καλύπτουν την ανάγκη πληροφόρησης για το σύνολο των εναλλακτικών καναλιών ώστε να διασφαλίζεται η συνέπεια και οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού.

5.2. Συστήματα Customer Relationship Management (CRM)

Η Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management - CRM) αποτελεί ένα ευρύτατο όρο που χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει το σύνολο της διαχείρισης των σχέσεων με τους πελάτες μιας τράπεζας για το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που παρέχονται, μέσω του συνόλου των καναλιών μέσω των οποίων διανέμονται τα προϊόντα/υπηρεσίες. Στόχος των προγραμμάτων και συστημάτων CRM είναι η ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες και η κερδοφορία της τράπεζας. Στο πλαίσιο εφαρμογής των πολιτικών CRM, κάθε πελάτης αποτελεί μια αυτόνομη οντότητα, με ξεχωριστές ανάγκες, προτιμήσεις και προσδοκίες.

Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ του CRM και άλλων προσεγγίσεων (όπως τα ραντεβού, τα συστήματα αυτοματοποίησης πωλήσεων κ.α.) για τη διατήρηση και ανάπτυξη των πελατών είναι ότι η αναγνώριση και η ανάπτυξη σχέσεων με τους πελάτες, διευκολύνεται μέσω της χρήσης τεχνολογικών μέσων. Ένα πρότυπο σύστημα CRM προσπαθεί να ενσωματώσει τα πολλά κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των μονάδων ενός οργανισμού και των πελατών, για παράδειγμα την καταγραφή πληροφοριών σχετικά με τις προτιμήσεις των πελατών και στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες για να αναπτύξουν και να ενισχύσουν τις σχέσεις και την κερδοφορία ανά πελάτη.

Σύμφωνα με τον Swift (2001)¹⁷ τα οφέλη που μπορεί να έχει μια οποιαδήποτε επιχείρηση από τη χρήση ενός συστήματος CRM είναι τα εξής:

- Αύξηση του μεριδίου αγοράς και της διείσδυσης σε νέες αγορές.
- Επίτευξη χαμηλότερου κόστους για εύρεση νέων πελατών, λόγω οικονομιών κλίμακας.
- Βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.
- Υψηλότερη κερδοφορία ανά πελάτη.
- Μεγιστοποίηση της αξίας και της πιστότητας των πελατών της.
- Αύξηση των πωλήσεων μέσω του cross-selling και up-selling.
- Πλήρης αξιοποίηση εναλλακτικών καναλιών παροχής υπηρεσιών.

Η βασική στοχοθέτηση των συστημάτων CRM είναι η συλλογή στοιχείων από όλα τα διαθέσιμα κανάλια και τα τμήματα της τράπεζας, ώστε να μπορέσει να πραγματοποιηθεί η καλύτερη παρακολούθηση και ανάλυση των δεδομένων του πελάτη και να προσδιοριστούν με επιτυχία οι ανάγκες του, ώστε να προσφερθούν οι καλύτερες λύσεις. Για παράδειγμα, όταν ένας πελάτης διαθέτει επενδυτικό χαρτοφυλάκιο στην τράπεζα (π.χ. μετοχές ή ομόλογα ή αμοιβαία κεφάλαια) μπορεί παράλληλα να έχει και ένα καταναλωτικό ή στεγαστικό δάνειο ή έναν αποταμιευτικό λογαριασμό και τραπεζοασφαλιστικά προϊόντα. Παρά το γεγονός ότι το δάνειο το διαχειρίζεται η διεύθυνση πιστώσεων, το χαρτοφυλάκιο η ΑΕΔΑΚ της τράπεζας ή η διεύθυνση επενδύσεων κ.ο.κ., για την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, απαιτείται η γνώση της συνολικής εικόνας του πελάτη, ώστε να αποφεύγεται ο κατακερματισμός και οι πολλαπλές επικοινωνίες.

Επιπλέον, εάν ένας πελάτης χαρακτηρίζεται ως affluent (ο καλός πελάτης) επειδή έχει σημαντικά κεφάλαια ή αποταμιεύσεις στην τράπεζα, δε θα πρέπει σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα CRM να δεχθεί «πίεση» για την αμέλεια ενδεχομένως πληρωμής μιας δόσης δανείου, αλλά θα πρέπει να διαχειριστεί η τράπεζα την περίπτωση του με τον καλύτερο διάλογο επικοινωνίας, που επιθυμεί ο ίδιος. Στο Γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα εναλλακτικά κανάλια επικοινωνίας και διενέργειας τραπεζικών συναλλαγών για ένα πελάτη.

¹⁷ Swift, S., R., 2001: Accelerating Customer Relationships Using CRM and Relationship Technologies, Prentice Hall, NJ



Γράφημα 14: Εναλλακτικά Κανάλια Επικοινωνίας ενός Πελάτη μιας Τράπεζας

Πηγή: Bain & Co

Εάν δεν πραγματοποιηθεί κάτι τέτοιο, οι πελάτες μπορεί να απολέσουν την εμπιστοσύνη και να νιώσουν ότι δεν έχουν σχέση με την τράπεζα. Επίσης στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι η σχέση μεταξύ της δύναμης και της σχέσης εμπιστοσύνης των πελατών ή την αφοσίωση των πελατών καθορίζεται από τρεις παράγοντες: την ισχύ της σχέσης, τις αντιλαμβανόμενες εναλλακτικές λύσεις και την ύπαρξη και διαχείριση κρίσεων.

Η σχέση μπορεί να τερματιστεί εφόσον:

- ο πελάτης απομακρύνεται από κανάλια εξυπηρέτησης της εταιρείας,
- ο πελάτης δεν έχει πλέον ανάγκη για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες,
- κάποιος εναλλακτικός πάροχος κριθεί πιο κατάλληλος με εναλλακτικές παροχές
- η ισχύς της σχέσης αποδυναμωθεί
- η εταιρεία διαχειρίζεται μια κρίση με τρόπο που δεν αρέσει στον πελάτη
- ανεξήγητη μεταβολή της τιμής της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Για το λόγο αυτό απαιτείται η διατήρηση αρχείου πληροφοριών κάθε πελάτη, της ιστορικότητας των συναλλαγών και η επεξεργασία των δεδομένων με τεχνικές data mining. Για παράδειγμα, ένας πελάτης μπορεί να πραγματοποιήσει συναλλαγές κατά τη διάρκεια ενός ταξιδιού, από ένα κατάστημα της τράπεζας, αυτό δε σημαίνει ότι έχει

σχέση με το συγκεκριμένο υποκατάστημα, αλλά είχε μια περιστασιακή σχέση εξυπηρέτησης.

Τα δεδομένα συγκεντρώνονται από τα πολλαπλά συστήματα σε μια ενιαία αποθήκη δεδομένων που ουσιαστικά αποτελεί μια ενιαία και ολοκληρωμένη βάση δεδομένων. Τα δεδομένα αυτά συλλέγονται από πολλαπλές βάσεις ή τμήματα της τράπεζας ή κανάλια διανομής, επεξεργάζονται, αναλύονται και προκύπτουν οι αναγκαίοι δείκτες αξιολόγησης του πελάτη. Οι Adolf et al. (1997) ονομάζουν τη διαδικασία αυτή, ως «διαρκές marketing σχέσεων που βασίζονται σε πληροφορίες». Η ύπαρξη της αποθήκης δεδομένων επιτρέπει την καλύτερη οργάνωση των πληροφοριών που σχετίζονται με τη σχέση και μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη διατηρησιμότητα του πελατολογίου και ενίσχυση της κερδοφορίας.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, ιδίως στον τομέα των υπηρεσιών, έχουν ολοκληρωμένες λύσεις CRM που βοηθούν στην απλοποίηση των δραστηριοτήτων και στη συγκέντρωση και επεξεργασία πληροφοριών για τους πελάτες τους. Στο στάδιο της επεξεργασίας πραγματοποιείται η ενοποίηση των δεδομένων, ώστε να μην υπάρχουν επικαλύψεις.

Μια σύγχρονη τάση στο σκέλος της επικοινωνίας είναι η αντικατάσταση των παραδοσιακών call centers με τα πιο σύγχρονα multimedia contact centers, όπου χρησιμοποιούνται πολλαπλοί δίαυλοι επικοινωνίας με τους πελάτες, όπως οι ιστοσελίδες, τα social media κ.α.. Στο πλαίσιο αυτό, ο πελάτης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει τον τρόπο επικοινωνίας της τράπεζας προς αυτόν, μέσω μηνύματος, e-mail ή άλλων μέσων, πέραν του παραδοσιακού τηλεφώνου ή της αλληλογραφίας. Το στοιχείο αυτό, παράλληλα, μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στη μείωση του κόστους επικοινωνίας με τον πελάτη, λόγω του αυξημένου κόστους των έντυπων ενημερώσεων, σε σχέση με τα ηλεκτρονικά μέσα ή τις τηλεφωνικές χρεώσεις. Στο άμεσο μέλλον, οι έντυπες ενημερώσεις αναμένεται να εξαλειφθούν, έχοντας αντικατασταθεί από άλλα μέσα.

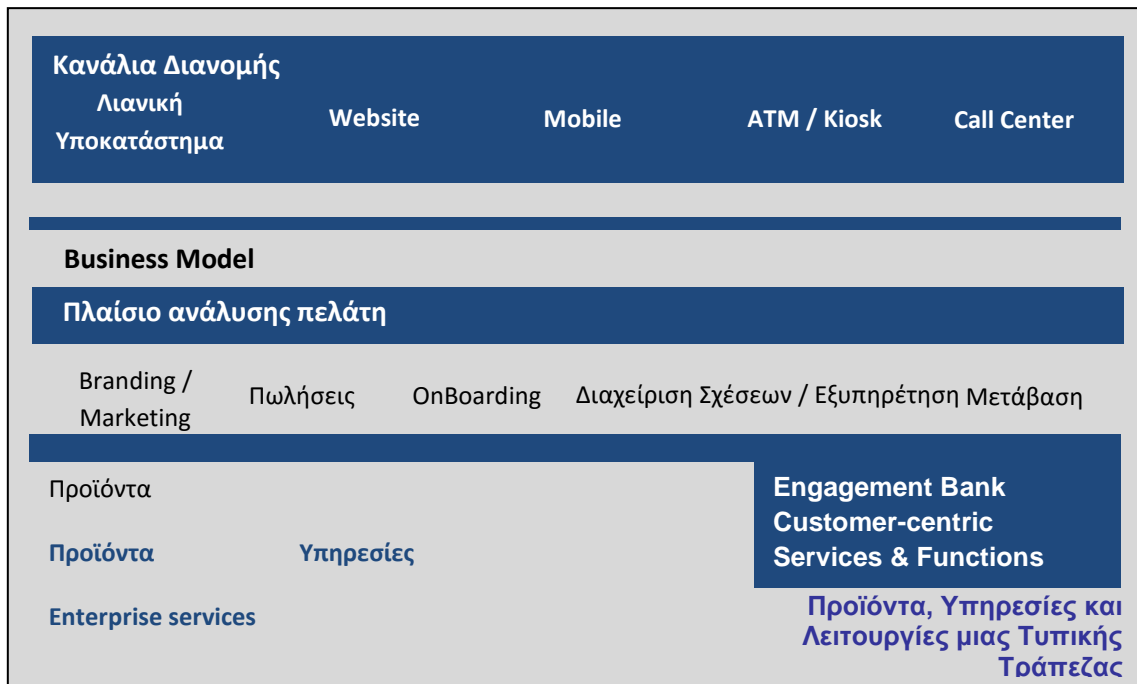
Επιπροσθέτως, με τη ραγδαία αύξηση της χρήσης του e-banking και του mobile-banking για τη διεκπεραίωση των συναλλαγών η πλειονότητα των συναλλαγών πραγματοποιείται ηλεκτρονικά. Η χρήση των τεχνολογιών των τηλεπικοινωνιών και του διαδικτύου επιτρέπει την άμεση ενεργή εξυπηρέτηση των πελατών, χωρίς τη διαμεσολάβηση που ενέχει κόστος.



Γράφημα 15: Η Σχέση του CRM με την Κουλτούρα, τη Στρατηγική Marketing και το IT

Το CRM ορίζεται ως “η διαδικασία διαχείρισης που χρησιμοποιεί προσωπικά στοιχεία του πελάτη για να ενισχύσει την εμπιστοσύνη και να διαμορφώσει την τελική πρόταση προς τον πελάτη”. Σύμφωνα με τους Clark et al. (2002), το σύστημα CRM χαρακτηρίζεται από τη δυνατότητα ενσωμάτωσης των δεδομένων των πελατών από πολλαπλές πηγές. Το Γράφημα 16 που ακολουθεί δείχνει ότι το CRM αποτελεί φιλοσοφία και η πελατοκεντρική κουλτούρα είναι αναπόσπαστο στοιχείο αυτής. Επιπροσθέτως, το σύστημα αυτό θα πρέπει να εντάσσεται στη στρατηγική marketing της τράπεζας, ώστε να ολοκληρώνεται με επιτυχία η διαδικασία και να μην αποτελεί μόνο ένα πληροφοριακό σύστημα που μένει αναξιοποίητο.

Η πελατοκεντρική κουλτούρα είναι στοιχείο που αφορά το σύνολο κάθε οργανισμού. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να αφορά το όραμα, την αποστολή και τις αξίες της τράπεζας, ώστε η διάρθρωση των λειτουργικών τμημάτων της τράπεζας και του προσωπικού να μην είναι επικεντρωμένη στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, αλλά να έχει επίκεντρο τον πελάτη και τις ανάγκες του. Συνεπώς, ένα σύστημα CRM προϋποθέτει τη δέσμευση του προσωπικού έναντι στον πελάτη, όχι ως μια στατιστική ή ένα σύνολο δεδομένων, αλλά ως μια οντότητα με προσδοκίες και ανάγκες που επιδιώκει να καλύψει.



Γράφημα 16: Το Business Model της Τράπεζας και τη Ανάλυση της Εμπειρίας του Πελάτη

Πηγή: SapienNitro

5.3. Ποιότητα και Αξία Τραπεζικών Υπηρεσιών

Τα βασικά ερωτήματα αναφορικά με την ποιότητα των υπηρεσιών είναι: τι σκέφτονται οι πελάτες την τράπεζα τους και πόσο την εμπιστεύονται; ποιες υπηρεσίες αναμένουν; πόσο καλά οι τράπεζες παρέχουν υπηρεσίες και κατά πόσο τηρούν τις δεσμεύσεις και τις υποσχέσεις τους;

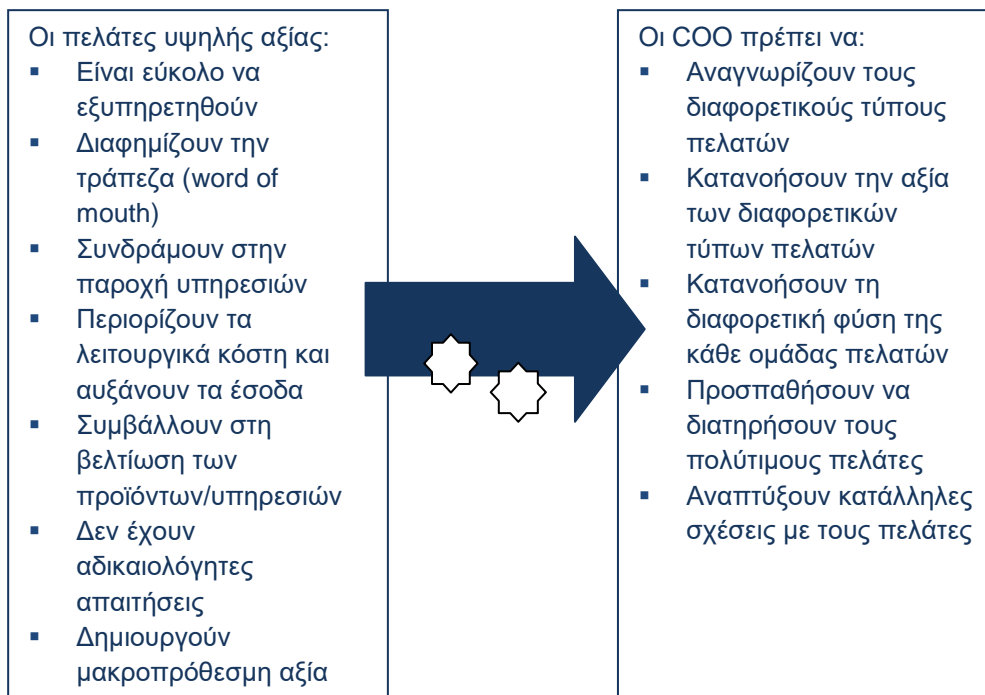
Ο ρόλος της Ποιότητας και της Αξίας των σύγχρονων τραπεζικών υπηρεσιών προς τους πελάτες, ενέχουν σημαντικό ρόλο στη στρατηγική. Η έννοια της ποιότητας αποτελεί μια ευρεία έννοια, η οποία αποτελεί συνδυασμό μιας πληθώρας παραμέτρων. Βασική επιδίωξη αποτελεί όχι μόνο η πλήρης διατύπωση ενός μοναδικού ορισμού που να εσωκλείει το σύνολο αυτών των παραμέτρων, αλλά και η ανάπτυξη επιχειρησιακών υποδειγμάτων, διαδικασιών και υποδειγμάτων μέτρησης και αξιολόγησης των επιδόσεων, για την επίτευξη αξίας για τον πελάτη και κερδοφορίας για την τράπεζα.

Η έννοια της παροχής υψηλής αξίας στους πελάτες, ισοδυναμεί με οικονομική αξία την οποία απολαμβάνει ο πελάτης και συνήθως είναι μακροπρόθεσμη. Η υψηλή αξία για τον πελάτη ισοδυναμεί επίσης με μακροπρόθεσμη αξία για τον οργανισμό. Αυτή η άποψη συνδέεται με την ιδέα της αξιολόγησης της αξίας κατά τον κύκλο ζωής του πελάτη. Στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες, οι πελάτες κατηγοριοποιούνται με διάφορα ποσοτικά ή ποιοτικά κριτήρια, ανάλογα με την οικονομική τους κατάσταση, το κοινωνικό status, τις αξιολογήσεις πιστοληπτικής ικανότητας ή τις συναλλακτικές τους συνήθειες. Με βάση όλα αυτά τα κριτήρια, αξιολογούνται.

Στις τράπεζες οι “πελάτες υψηλής αξίας” είναι επίσης εκείνοι που τείνουν να δημιουργούν τη μεγαλύτερη αξία για την τράπεζα και πολλές φορές κρίνεται αποδοτικότερο να διατηρηθούν αυτοί οι πελάτες, παρά να αυξηθεί το μερίδιο αγοράς πελατών “χαμηλότερης αξίας”, λόγω του ότι συμβάλλουν σημαντικά στην κερδοφορία του ιδρύματος, σε σχέση με άλλους πελάτες.

Οι πελάτες υψηλής αξίας είναι επίσης εκείνοι που είναι θετικά προσκείμενοι στην τράπεζα και παρουσιάζουν αυξημένη πιστότητα, αλληλεπιδρούν με τον οργανισμό και τους εργαζομένους, αλλά μπορούν επίσης να δημιουργήσουν οικονομική αξία για τον οργανισμό, να συμβάλλουν στην μείωση του κόστους, καθώς χρησιμοποιούν φθηνότερες υπηρεσίες. Πολλές φορές η προσέλκυση νέων πελατών σε έναν οργανισμό είναι περισσότερο δαπανηρή διαδικασία.

Επίσης, σύμφωνα με την υπάρχουσα θεωρία, οι πελάτες μπορούν να συμμετέχουν στην παραγωγή εσόδων μέσω του word-of-mouth, διαφημίζοντας την τράπεζα και τις υπηρεσίες, ενθαρρύνοντας άλλους να χρησιμοποιήσουν ή να υποστηρίξουν μια υπηρεσία (Gremler και Brown, 1999). Ταυτόχρονα, θετικό από αυτούς τους πελάτες είναι ότι είναι διατεθειμένοι να υποστηρίξουν τις λειτουργίες και τους μηχανισμούς της τράπεζας για τη βελτίωση των υπηρεσιών της, μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων και παρέχοντας προτάσεις για καινοτομία.



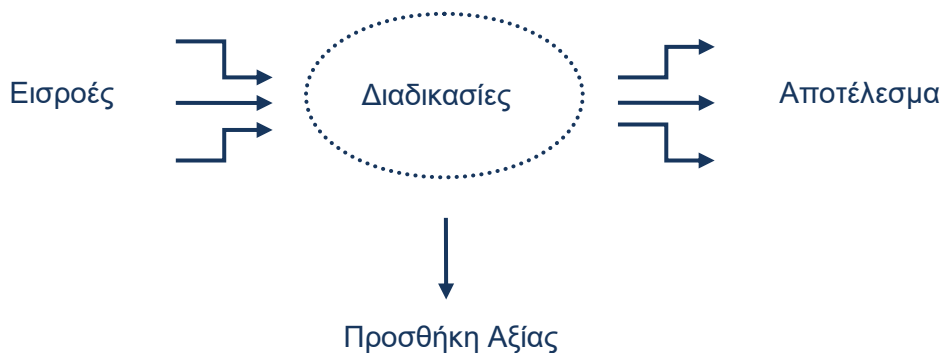
Γράφημα 17: Οι Πελάτες Υψηλής Αξίας και ο Ρόλος του COO

Οι πελάτες των τραπεζών αναμένουν κάτι περισσότερο από ένα εξαιρετικό μείγμα των προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό που επιζητούν είναι μια ανώτερη εμπειρία, που θα απαντά στις βασικές τους προσδοκίες και παράλληλα προσφέρει υψηλή προστιθέμενη αξία.

Κεφάλαιο 6: Παροχή Τραπεζικών Υπηρεσιών

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, οι τραπεζικοί οργανισμοί στοχεύουν στη βέλτιστη αξιοποίηση των πόρων τους, με στόχο τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και την ανάπτυξη. Οι βασικοί παράγοντες της επιτυχίας μιας τράπεζας είναι η αποτελεσματική οργάνωση, το ανθρώπινο δυναμικό, τα συστήματα της αποτελεσματικής κατανομής πόρων, τα δίκτυα και οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται. Με τη χρήση των εισροών αυτών οι τράπεζες μέσω των διαδικασιών τους, επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων τους και τη δημιουργία αξίας στους πελάτες.

Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει ένα απλό γράφημα εισροών-εκροών, με στόχο της δημιουργία αξίας στους πελάτες.



Γράφημα 18: Το Μοντέλο Εισροών-Εκροών και η Δημιουργία Αξίας μιας Τράπεζας

6.1. Οργάνωση και Λειτουργία Τραπεζικών Υπηρεσιών

Ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού και η οργάνωση διαδικασιών, αφορούν στον τρόπο και τα κανάλια, μέσω των οποίων οι τραπεζικές και λοιπές χρηματοοικονομικές υπηρεσίες προσφέρονται στους πελάτες. Η ουσία των διαδικασιών και των λειτουργιών των τραπεζικών υπηρεσιών, αφορούν στον σχεδιασμό και τη λειτουργία σε ημερήσια

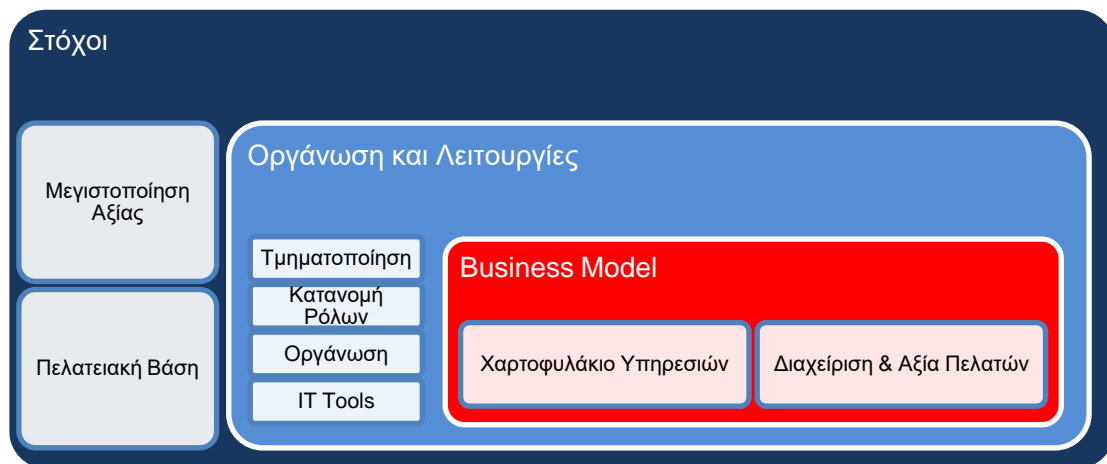
βάση του συστήματος παροχής των υπηρεσιών, των πολιτικών που εφαρμόζονται, τη συμμετοχή των πελατών και τη διαδικασία παροχής (supply value chain).

Όσον αφορά την οργάνωση πολύ σημαντικές είναι οι διαδικασίες που απαιτούνται για την παροχή διαφόρων υπηρεσιών και το σύνολο των πτυχών που μπορούν να αφορούν την “παραγωγή” και προσφορά αυτών. Για να γίνει κατανοητή η διαδικασία των εργασιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν πολλά παραδείγματα, όπως η έκδοση ενός δανείου, στεγαστικού ή καταναλωτικού, η συμμετοχή σε επενδυτικά προϊόντα ή προγράμματα bancassurance κ.ο.κ.

Τα βασικά στοιχεία της οργάνωσης και της λειτουργίας παραμένουν ίδια, με διαφοροποιήσεις στα επιμέρους στοιχεία. Για παράδειγμα, η έκδοση ενός δανείου μπορεί να χρειαστεί ορισμένες μέρες, δεδομένου ότι η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να διαρκέσει μερικές μέρες. Αντίθετα, άλλες υπηρεσίες είναι άμεσες, όπως για παράδειγμα η έκδοση ενός ασφαλιστηρίου συμβολαίου αυτοκινήτου, που μπορεί να εκτυπωθεί άμεσα, ακόμα και από τον ηλεκτρονικό υπολογιστή του πελάτη στο σπίτι.

Οι βασικές μορφές που μπορεί να γίνει μια διαδικασία, μπορεί να είναι είτε μέσω παραδοσιακών καναλιών, όπως η επίσκεψη στο υποκατάστημα της τράπεζας, ή εναλλακτικά από οποιοδήποτε μέρος μέσω της χρήσης τεχνολογιών και τηλεπικοινωνιακών μέσων. Για παράδειγμα, η μεταφορά χρημάτων από το λογαριασμό ενός πελάτη σε ένα τρίτο, μπορεί να γίνει μέσω των υπηρεσιών web-banking, mobile-banking ή/και μέσω τηλεφώνου (phone-banking).

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η διάρκεια μιας διαδικασίας μπορεί να κυμαίνεται από ορισμένα λεπτά έως και μερικές εβδομάδες. Δεδομένου ότι οι διαδικασίες μεταξύ διαφόρων υπηρεσιών, μπορεί να διαφέρουν σημαντικά, οι τράπεζες στο πλαίσιο της παραγωγικής τους διαδικασίας καλούνται να ορίζουν σταθερά στάδια που γνωρίζουν οι εργαζόμενοι και οι πελάτες, με σκοπό την τυποποίησή τους, με τέτοιο τρόπο ώστε να οργανώνονται επιτυχώς οι διαδικασίες και να διασφαλίζεται η ποιότητα.



Γράφημα 19: Βασικά Στοιχεία ενός Ολοκληρωμένου Business Model για μια σύγχρονη Τράπεζα

Η παραγωγική διαδικασία αποτελεί την “καρδιά” μιας τράπεζας. Η αλυσίδα αξίας διασφαλίζει την εξυπηρέτηση των πελατών που είναι αναγκαία προϋπόθεση για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Η λειτουργία των τμημάτων που απαρτίζουν την παραγωγική διαδικασία είναι συνήθως αποτέλεσμα προσεκτικού σχεδιασμού και της ύπαρξης μιας ολόκληρης σειράς αλληλένδετων διαδικασιών.

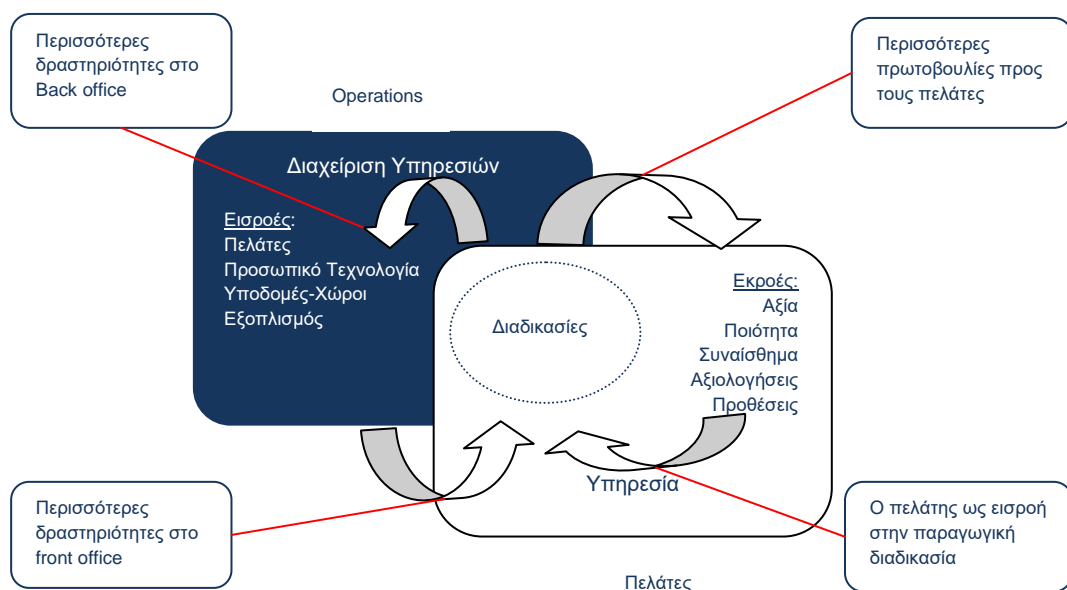
Το σύνολο των λειτουργιών και των διαδικασιών δεν είναι απλώς μια σειρά “πραγμάτων” που υλοποιούνται, αλλά αφορά το σύμπλεγμα των σχέσεων μεταξύ των πελατών, την αλληλεπίδραση με το προσωπικό της τράπεζας, τη χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, την παροχή πληροφοριών καθώς επίσης και τις υπάρχουσες υποδομές. Πολλές διαδικασίες παροχής υπηρεσιών είναι επομένως αρκετά περίπλοκες, λόγω της συμμετοχής μιας σειράς αλληλένδετων και αλληλοεξαρτώμενων διαδικασιών, υπηρεσιών και ανθρώπινων πόρων.

Οι τράπεζες ανήκουν στην κατηγορία των πλέον πολύπλοκων οργανισμών. Στις τράπεζες η διαδικασία εξυπηρέτησης του πελάτη είναι μόνο ένα στοιχείο της “παραγωγής” των υπηρεσιών, η οποία εντούτοις απαιτεί το σύνολο των διαθέσιμων πόρων/εισροών/εμπλεκόμενων, όπως τους πελάτες, το προσωπικό, την τεχνολογία, τον εξοπλισμό κ.λπ. Από την αλληλεπίδραση αυτή δημιουργείται η τελική εμπειρία του πελάτη και το τελικό αποτέλεσμα της υπηρεσίας, που δημιουργεί αξία ενώ ταυτόχρονα πρέπει να διασφαλίζεται η ποιότητα.

Ο τομέας της “παραγωγής” μιας τράπεζας (operations) αφορά το σύνολο της αλυσίδας λειτουργιών και της δημιουργίας αξίας μέχρι την παράδοση της υπηρεσίας και όχι μόνο

το στάδιο της διανομής. Απαραίτητα στοιχεία είναι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή των διαδικασιών. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο τομέας των διαδικασιών διακρίνεται σε front-office και σε back-office, με τον πρώτο τομέα να έρχεται σε άμεση επαφή με τον πελάτη και να αποτελεί το “ορατό” στοιχείο της παροχής των υπηρεσιών. Το front-office περιλαμβάνει την προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ των πελατών και των υπαλλήλων που προσφέρουν υπηρεσίες, είτε πρόσωπο με πρόσωπο είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω της αλληλεπίδρασης της τεχνολογίας, όπως η ιστοσελίδα του οργανισμού και η παρουσία του στα social media.

Στο οικοσύστημα αυτό ο πελάτης αποτελεί βασικό στοιχείο και έχει πολλαπλούς ρόλους. Το γεγονός αυτό αποτελεί ευκαιρία για τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών, λόγω της άμεσης εμπλοκής του πελάτη, αλλά ενέχει και ένα σημαντικό πρόβλημα, την αδυναμία πρόβλεψης των επιθυμιών του πελάτη. Για παράδειγμα, στη διαδικασία παροχής συμβουλών, όπως για παράδειγμα επενδυτικών, ο επενδυτικός σύμβουλος οφείλει να εξετάζει την ανάγκη/πρόβλημα του πελάτη. Τα δεδομένα όμως που θα έχει ο σύμβουλος στη διάθεσή του εξαρτώνται και από την ικανότητα και την προθυμία του πελάτη να κατανοήσει και να επικοινωνήσει την πραγματική φύση του προβλήματός/ανάγκης του. Τα δεδομένα αυτά είναι ικανά να προσδιορίσουν σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της διαδικασίας παροχής συμβουλών. Η παραγωγική διαδικασία και ο ρόλος του back-office και front-office στην παραγωγική διαδικασία, περιγράφονται στο παρακάτω Γράφημα 19 ενώ περιγράφεται επίσης ο ρόλος του πελάτη.



Γράφημα 20: Η Παραγωγική Διαδικασία μιας Τράπεζας και ο Ρόλος του Front-office και Back-office

Πηγή: Johnston R. and Graham C., (2005), "Service operations management, improving service delivery" 3rd edition, FT Prentice Hall

Για το λόγο αυτό η "εκπαίδευση" του πελάτη είναι σημαντική διαδικασία για την παροχή "τυποποιημένων" και απλών υπηρεσιών και προϊόντων, με μια τυποποιημένη διαδικασία. Εντούτοις, πάντοτε ορισμένοι πελάτες θα επιθυμούν κάτι διαφορετικό, το οποίο μπορεί να μην αναφέρουν στον σύμβουλο, αλλά να το προσδιορίσουν μέσω των μέσων κοινωνικής δικτύωσης τους και με τον ένα ή τον άλλο τρόπο να διαταράσσουν την προσεκτικά σχεδιασμένη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, ζητώντας συμβουλές ή βοήθεια πέρα από το αναμενόμενο επίπεδο.

Ο δεύτερος τομέας σε μια τράπεζα, αφορά το back-office το οποίο λειτουργεί με σκοπό να υποστηρίξει το front-office που είναι η πρώτη γραμμή επικοινωνίας με τους πελάτες. Το back-office είναι σε μεγάλο βαθμό ο "αόρατος" ήρωας της παραγωγικής διαδικασίας, έχει έμμεση επαφή με τους πελάτες και δεν έχει την επιπλοκή της παρουσίας του πελάτη, ενώ σε μεγάλο βαθμό είναι πιο αποτελεσματικό, λόγω της κεντροποίησης των λειτουργιών και της εξοικονόμησης πόρων. Στη διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας, το back-office περιλαμβάνει, για παράδειγμα, την εκκαθάριση συναλλαγών για υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής και πληρωμών, την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και ψηφιακών καναλιών διανομής, την ανάπτυξη νέων προϊόντων κ.λπ.

Ιδιαίτερο χαρακτηριστικό είναι ότι πολλές δραστηριότητες μεταφέρονται στο front-office από το back-office και αντιστρόφως. Για παράδειγμα, πολλές τράπεζες έχουν αφαιρέσει πολλές διαδικασίες χορήγησης δανείων από τα υποκαταστήματά τους (front-office) στο back-office. Η διαδικασία της αξιολόγησης και της έγκρισης πραγματοποιείται μέσω κέντρων που εξετάζουν τις αιτήσεις δανείων όλου του δικτύου υποκαταστημάτων, σε κεντρικό επίπεδο. Η κεντροποίηση των διαδικασιών αυτών επιτυγχάνει τον καλύτερο έλεγχο, την αποτελεσματικότητα και τη μείωση του κόστους για την τράπεζα.

Υπάρχουν διάφοροι λόγοι για τους οποίους οι οργανισμοί μπορεί επιθυμούν να μεταφέρουν δραστηριότητές από το front-office στο back-office, όπως η διαδικασία χορήγησης δανείων (στεγαστικών ή επιχειρηματικών), η εκκαθάριση συναλλαγών, η διαχείριση παραπόνων, η διαδικασία επίλυσης διαφορών κ.α. Οι βασικότεροι λόγοι

είναι η καλύτερη λειτουργικότητα, η αποτελεσματικότερη διαχείριση πολλαπλών καναλιών, η μείωση του λειτουργικού κόστους, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και η ενίσχυση της ασφάλειας. Αντίστοιχα, μπορεί να παρατηρείται και μεταφορά διαδικασιών από το back-office στο front-office με στόχο να μειωθεί ο χρόνος εξυπηρέτησης και να επιτευχθεί πιο άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα των πελατών.

Για το σχεδιασμό και τη βέλτιστη κατανομή πόρων στο πλαίσιο της παροχής τραπεζικών υπηρεσιών θα πρέπει να εξετάσουμε τη σχέση μεταξύ του παρόχου των υπηρεσιών, δηλαδή την τράπεζα και τους πελάτες είναι αφορά ιδιώτες είτε επιχειρήσεις. Η εξέταση αυτή θα πρέπει να γίνει στο κλασσικό υπόδειγμα εισροών-εκροών και τη διαδικασία δημιουργίας αξίας.

6.2. Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού στις Τραπεζικές Υπηρεσίες

Το ανθρώπινο δυναμικό ορίζεται ως το προσωπικό ενός τραπεζικού οργανισμού και είναι ζωτικής σημασίας για κάθε εταιρεία, εφόσον αποτελεί το έμπυχο περιουσιακό στοιχείο της. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί την κινητήρι δύναμη της λειτουργίας και παροχής τραπεζικών υπηρεσιών. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός πιστωτικού ιδρύματος. Τα στελέχη μιας τράπεζας συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι τράπεζες σήμερα στοχεύουν στη συστηματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων τους.

Η βασική κατηγοριοποίηση αφορά τα διοικητικά στελέχη της τράπεζας (ανώτατων ή μεσαίων βαθμίδων) και τους υπαλλήλους. Τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών ή projects με την ευθύνη της λήψης αποφάσεων και της διαχείρισης πόρων της επιχείρησης. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν κυρίως την εκτέλεση συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων/εργασιών στην τράπεζα. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν πολλαπλές διαβαθμίσεις του ανθρωπίνου δυναμικού μιας τράπεζας. Όσο μελετάμε τα επίπεδα ιεραρχίας προς τα πάνω, τόσο αυξάνονται οι αρμοδιότητες, η εξουσία/επιρροή και η ευθύνη των στελεχών για τη λήψη αποφάσεων.

Χαρακτηριστικό στοιχείο των σύγχρονων τραπεζών είναι η πολυπλοκότητα. Η πολυπλοκότητα συνδέεται με την ύπαρξη πολλαπλών προϊόντων και υπηρεσιών, πολλών καναλιών διανομής, πολλών διαδικασιών και μια σειρά από άλλα πράγματα. Η

πολυπλοκότητα οδηγεί στην ανάγκη λήψης πολύπλοκων αποφάσεων, λαμβάνοντας υπόψη πολλές παραμέτρους. Για το λόγο αυτό τα στελέχη θα πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες και γνώσεις για τα αντικείμενα και τα ζητήματα που διαχειρίζονται, ώστε να λαμβάνουν ορθότερες αποφάσεις, για την επίτευξη των βασικών και επιμέρους στόχων της τράπεζας. Βασικά καθήκοντα των στελεχών αποτελούν ο προγραμματισμός, ο έλεγχος και η λήψη αποφάσεων, η οργάνωση, η στελέχωση και διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού.

Η οργάνωση μιας τράπεζας αφορά τη διαδικασία ανάθεσης διαφόρων ρόλων και δραστηριοτήτων μεταξύ των εργαζομένων της τράπεζας ή ομάδων με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες, με σκοπό την επίτευξη των στόχων που τίθεται από το ανώτατο στελέχη.

Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι μιας οποιασδήποτε επιχείρησης είναι βασικός παράγοντας της μακροχρόνιας ανάπτυξής της, είναι πολύ σημαντική η επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η διαδικασία αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού διασφαλίζει ότι οι εργασίες εκτελούνται σωστά στο πλαίσιο της προτύπων ποιότητας και ότι επιτυγχάνεται η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών.

Οι βασικοί παράγοντες για την επίτευξη των στόχων αυτών είναι η εξειδικευμένη εκπαίδευση των εργαζομένων με έμφαση στις δεξιότητες και στις εργασίες τους και η σύνδεση της απόδοσης με ένα σύστημα κινήτρων και παροχών. Δεδομένου ότι οι διαδικασίες αυτές ενέχουν σημαντικό κόστος για την τράπεζα, το οποίο θα πρέπει να σταθμίζεται με τα οφέλη που προκύπτουν, είναι σημαντικό να μετριέται η επίδοση των εργαζομένων, η οποία είναι μια διαρκής διαδικασία. Οι βασικές αρχές ενός συστήματος αξιολόγησης πρέπει να είναι η υιοθέτηση κανόνων αντικειμενικότητας, η καλλιέργεια αίσθησης ισότητας και δικαιοσύνης και η ύπαρξη διαφάνειας. Στο πλαίσιο αυτό, οι μέθοδοι αξιολόγησης πρέπει να είναι προκαθορισμένες και αντικειμενικές, ώστε να πληρείται το κριτήριο των ίσων ευκαιριών και μεταχείρισης.

Η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία που πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου των εργαζομένων. Βασική στόχευση είναι να τοποθετηθεί το κατάλληλο πρόσωπο στην κατάλληλη θέση και να λαμβάνει την απαραίτητη εκπαίδευση και τις κατάλληλες εργασίες. Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας της αξιολόγησης σε μια τράπεζα αφορά α) την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και των άμεσα προϊσταμένων τους, με βασικό στόχο την πιο άμεση και αξιοκρατική αξιολόγηση των εργαζομένων και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, β) να

υπάρχει άμεση συμμετοχή των προϊσταμένων στις παροχές του προσωπικού τους, γ) να υποστηρίζονται συμβουλευτικά και δ) να εντοπίζονται άμεσα τα προβλήματα και να δύνονται λύσεις.

6.3. Βέλτιστη Κατανομή Πόρων στην Παροχή Τραπεζικών Υπηρεσιών

Η αποτελεσματική κατανομή των πόρων κάθε τράπεζας αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση στις μέρες μας. Η κατανομή των πόρων είναι κρίσιμη για την υποστήριξη των λειτουργιών της τράπεζας, τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας, την ενίσχυση της κερδοφορίας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο σχεδιασμός της διαχείρισης και κατανομής των διαθέσιμων πόρων αποτελεί μια διαδικασία όπου τα στελέχη της τράπεζας θα πρέπει να αποφασίσουν ποιοι πόροι πρέπει να αποκτηθούν, πως και πότε να αξιοποιηθούν για την επίτευξη των στόχων. Εν γένει η διαδικασία της κατανομής πόρων αφορά την ανάλυση δεδομένων κόστους-οφέλους για κάθε λειτουργία και δραστηριότητα. Τα στελέχη της τράπεζας θα πρέπει να αποφασίζουν και να ελέγχουν τη χρήση των πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαια, τεχνολογίες κ.λπ.), το κόστος και την αποδοτικότητά τους στο πλαίσιο μιας λειτουργίας της τράπεζας ή ενός έργου (project).

Για την αποτελεσματική κατανομή πόρων και τη διαχείριση των Operations απαιτείται η χρήση ολοκληρωμένων λύσεων διαχείρισης επιχειρησιακών πόρων ERP (Enterprise Resource Planning) για τη λήψη αποφάσεων. Τα συστήματα ERP αποτελούν ολοκληρωμένα συστήματα διοίκησης, τα οποία διασφαλίζουν το σχεδιασμό του συνόλου των δραστηριοτήτων μιας τράπεζας. Τα συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού εσωκλείουν το σύνολο των πληροφοριών των εσωτερικών και των εξωτερικών λειτουργιών μιας τράπεζας. Η ανάπτυξη ενός επιτυχημένου συστήματος ERP αφορά τη σύνδεση του συνόλου των πτυχών ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού, όπως τη χρηματοοικονομική διαχείριση, τα operations, τη διαχείριση έργων σε εξέλιξη, το ανθρώπινο δυναμικό, τα δίκτυα διανομής και τις πωλήσεις, το marketing και τη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

Με τα συστήματα ERP επιτυγχάνεται η αυτοματοποίηση των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων, μέσω της συνολικής διαχείρισης των δεδομένων κερδοφορίας-κόστους ανά μονάδα κόστους, δεδομένου ότι δομούνται σε μια βάση δεδομένων που

λειτουργεί ως “αποθήκη” πληροφοριών. Τα συστήματα ERP τυπικά παρουσιάζουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αποτελούν μια κοινή βάση δεδομένων που υποστηρίζει το σύνολο των εφαρμογών και αποφάσεων και αφορά το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης
- Συνδέουν το στρατηγικό σχεδιασμό με τα επιχειρησιακά σχέδια της τράπεζας
- Παρουσιάζουν “ανοιχτή” αρχιτεκτονική για τη διαχείριση δεδομένων
- Λειτουργούν με βάση το ανθρώπινο δυναμικό της τράπεζας και υποστηρίζονται από τις τεχνολογίες και πληροφοριακά συστήματα.
- Προσδιορίζει τις αρμοδιότητες και τις μεθοδολογίες μέτρησης της αποδοτικότητας για το σύνολο των λειτουργιών της τράπεζας, μέσω της ανάλυσης κόστους-οφέλους των πόρων.
- Υποστηρίζουν την επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων/διευθύνσεων της τράπεζας, καθώς και πόρων που χρησιμοποιούνται από θυγατρικές ή συνεργαζόμενες εταιρίες.
- Λειτουργούν σε πραγματικό χρόνο.
- Χρησιμοποιούν τεχνικές data mining για την επεξεργασία πολύπλοκων δεδομένων για την υποστήριξη της λήψης αποφάσεων.

Όπως γίνεται κατανοητό η αποτελεσματική εφαρμογή συστημάτων ERP σε ένα πιστωτικό ίδρυμα ενέχει μια σειρά από πλεονεκτήματα, όπως είναι η διαχείριση πολύπλοκων δομών και δεδομένων. Ουσιαστικά, το θεμελιώδες πλεονέκτημα ενός συστήματος ERP είναι η ενσωμάτωση πολλαπλών και πολύπλοκων διαδικασιών σε μια ενιαία πλατφόρμα και η ανάλυση δεδομένων για την εξαγωγή βασικών πληροφοριών χρήσιμων για τα στελέχη της εταιρίας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Δεδομένου ότι η πληροφόρηση γίνεται σε πραγματικό χρόνο, επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη διοίκηση, μέσω της ευκολότερης λήψης αποφάσεων και την εξοικονόμηση πόρων. Σημαντικό είναι ότι τα αποτελέσματα μπορούν να είναι προσβάσιμα στο σύνολο του οργανισμού ή ακόμα και στους πελάτες, όταν η χρήση των δεδομένων μπορεί να βελτιώσει τις ενημερώσεις των πελατών, δεδομένου ότι τα συστήματα εξάγουν πληροφόρηση και συνδέονται με τα κανάλια επικοινωνίας των πελατών.

Μέσω των συστημάτων ERP οι τράπεζες επιτυγχάνουν την καλύτερη πρόβλεψη των πωλήσεων ανά προϊόν, την ενίσχυση διαδικασιών cross-selling, την προσφορά υπηρεσιών και προϊόντων προς τους πελάτες σε όλα τα στάδια, την παρακολούθηση της κερδοφορίας και του κόστους ανά υπηρεσία ή κέντρο κόστους.

6.4. Δίκτυα, Νέες Τεχνολογίες και Πληροφόρηση

Το άνοιγμα των αγορών, η παγκοσμιοποίηση στον τομέα της τραπεζικής, η πολυκανολικότητα στα δίκτυα διανομής και η ραγδαία εδραίωση των νέων τεχνολογιών που καθιστά απαραίτητη τη διατήρηση σημαντικού όγκου δεδομένων στον τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, έχουν πυροδοτήσει μια σειρά ζητημάτων. Τα σημαντικότερα στις μέρες μας στον τομέα της τραπεζικής, αφορούν το θέμα της πολυπλοκότητας της δομής των επιχειρησιακών μοντέλων, την αποτελεσματική διαχείριση των εναλλακτικών δικτύων, την ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων των πελατών και την ασφάλεια των συναλλαγών. Παράλληλα, είναι δεδομένο ότι το νέο περιβάλλον και οι διαδικασίες παροχής τραπεζικών υπηρεσιών έχουν αυξήσει τις ανάγκες για διαχείριση των επιχειρησιακών κινδύνων.

Σύμφωνα με την Επιτροπή της Βασιλείας, ο επιχειρησιακός κίνδυνος ορίζεται ως “ο κίνδυνος απώλειας που οφείλεται σε ανεπάρκεια ή αποτυχίες των εσωτερικών διαδικασιών, ανθρώπινα σφάλματα και παραλείψεις, ανεπάρκεια των συστημάτων υποστήριξης και των τεχνολογικών υποδομών, ή και σε “εξωτερικά γεγονότα”, όπως απώλεια δεδομένων, διαδικτυακές επιθέσεις από hackers και βεβαίως συμπεριλαμβανομένου του νομικού κινδύνου¹⁸.

Τα πιστωτικά ιδρύματα θα πρέπει να δώσουν βαρύνουσα σημασία στα θέματα ασφαλείας των ηλεκτρονικών συναλλαγών και των προσωπικών δεδομένων των πελατών τους. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ενσωματώσουν ένα ολοκληρωμένο ψηφιακό στρατηγικό πλάνο (digital strategy plan) που θα εδράζεται στην ασφάλεια των συναλλαγών και των δεδομένων που διαχειρίζονται.

Στο πλαίσιο αυτό απαιτούνται οι πιο σύγχρονες και προηγμένες μέθοδοι, ώστε να εξασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή ασφάλεια, μέσω μιας ολοκληρωμένης πολιτικής ηλεκτρονικής ασφαλείας. Όλες οι πληροφορίες, οι οποίες σχετίζονται με τους λογαριασμούς των πελατών και τις συναλλαγές θα πρέπει να είναι ασφαλείς και να τηρούν το απόρρητο. Η πληροφόρηση θα πρέπει να κρυπτογραφείται, να διασφαλίζεται το απόρρητο των συναλλαγών και η διαχείριση κωδικών πελατών και προσωπικών δεδομένων.

¹⁸ Σημειώνεται ότι από το τους κινδύνους νομικής φύσεως, εξαιρούνται οι στρατηγικοί κίνδυνοι, που άπτονται σε ζητήματα λήψης αποφάσεων και ο κίνδυνος φήμης.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων κινδύνων, αφορούν κυρίως διαφορετικές οργανωσιακές και λειτουργικές προσεγγίσεις, αλλά και κινδύνους που αφορούν σε δόλο τρίτων π.χ. επιθέσεις από χάκερς ή απάτες από εργαζομένους ή και άλλους λειτουργικούς κινδύνους. Αυτοί οφείλονται σε κινδύνους που στο παρελθόν οι τράπεζες δεν ελάμβαναν υπόψη, όπως η αυτοματοποίηση των διαδικασιών και των τεχνολογιών, η πολυπλοκότητα των υπαρχουσών διαδικασιών και των λειτουργικών συστημάτων, υπηρεσιών και προγραμμάτων, η κοινωνία της πληροφορίας και η ανταλλαγή δεδομένων με άλλους εταίρους και συνεργαζόμενες εταιρείες ή σε παραχώρηση διαδικασιών σε τρίτους (outsourcing). Τέλος, τα πιστωτικά ιδρύματα οφείλουν να εστιάσουν σε παράγοντες που αφορούν θέματα κανονιστικής συμμόρφωσης, νομικά ζητήματα και θέματα προστασίας καταναλωτών και διαδικασίες αποφυγής οικονομικών εγκλημάτων.

Παγκοσμίως η πλειονότητα των επιχειρήσεων δεν έχει πολιτική ηλεκτρονικής ασφάλειας, σε μια περίοδο όπου με την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, η φύση του εγκλήματος μεταλλάσσεται. Στο περιβάλλον αυτό οι τράπεζες οφείλουν να είναι επαρκώς “οχυρωμένες”, αλλά και να διαβλέπουν τις εξελίξεις στον τομέα της ασφάλειας των δικτύων και της διαχείρισης κινδύνων. Στο πλαίσιο αυτό οφείλουν να διενεργήσουν σημαντικές επενδύσεις σε τεχνολογίες προστασίας δεδομένων και σε πολιτικές και διαδικασίες ασφαλείας των τεχνολογικών συστημάτων.

Είναι δεδομένο ότι πολλές επιθέσεις πραγματοποιούνται με στόχο τη φήμη των τραπεζών. Οι μορφές και οι τακτικές των κυβερνοεπιθέσεων μεταλλάσσονται συνεχώς. Στόχος είναι η υφαρπαγή προσωπικών δεδομένων χρηστών του διαδικτύου για υποκλοπή τραπεζικών κωδικών, στοιχείων πιστωτικών καρτών κ.α. κλέβοντας χρήματα από τραπεζικούς λογαριασμούς ανυποψίαστων χρηστών του διαδικτύου. Οι τράπεζες οφείλουν να διασφαλίσουν τα προσωπικά δεδομένα και τα κεφάλαια των πελατών τους, τα οποία διαχειρίζονται. Παράλληλα, μέσω των κοινωνικών δικτύων μπορεί να πραγματοποιηθεί η υποκλοπή προσωπικών δεδομένων.

Η βασική αρχή της προστασίας των εταιρικών δεδομένων στις τράπεζες είναι “ ο καθένας να έχει πρόσβαση μέχρι εκεί που πρέπει”, δεν μπορεί π.χ. ένας εργαζόμενος να έχει πρόσβαση στο σύνολο των στοιχείων και πληροφοριών.

Επιχειρήσεις, όπως οι τράπεζες ήδη δαπανούν σημαντικά ποσά για τη φυσική προστασία των υποδομών τους, ενώ παράλληλα, επενδύσουν σημαντικά κεφάλαια στην ασφάλεια των τεχνολογικών τους συστημάτων και των συναλλαγών.

Κεφάλαιο 7: Διαχείριση Απόδοσης και η Διαδικασία Λήψη Αποφάσεων & Διαχείρισης Αλλαγών

7.1. Εισαγωγή

Η Διαχείριση της Απόδοσης μιας τράπεζας αποτελεί σημαντική λειτουργία για την καταγραφή της αποδοτικότητας των διαδικασιών και της κερδοφορίας μιας τράπεζας. Επιπροσθέτως αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και διαχείρισης αλλαγών σε μια τράπεζα, ώστε να προσαρμόσει τη στρατηγική της στις σύγχρονες ανάγκες και τάσεις που διέπουν μια εγχώρια, αλλά κυρίως την παγκόσμια αγορά.

7.2. Μέτρηση και Διαχείριση της Επίδοσης στον Τραπεζικό Τομέα

Μετά το ξέσπασμα της χρηματοπιστωτικής κρίσης που ξεκίνησε το 2008, οι τράπεζες παγκοσμίως αναγκάστηκαν να λάβουν μέτρα για να βελτιώσουν τις δυνατότητες μέτρησης των επιδόσεων τους, λόγω των μεταβαλλόμενων συνθηκών στις αγορές και των υποδείξεων των εποπτικών αρχών για τη μείωση του συστημικού κινδύνου. Το εποπτικό πλαίσιο των πιστωτικών ιδρυμάτων έγινε αυστηρότερο, ενώ δεδομένου ότι η κρίση οφειλόταν σε μεγάλο βαθμό στην αυξημένη μόχλευση, υιοθετήθηκαν αυστηρότεροι όροι για την παροχή πιστώσεων προς ιδιώτες και σε επιχειρήσεις.

Επιπροσθέτως, οι ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις αυξήθηκαν, ενώ και η κερδοφορία περιορίστηκε σημαντικά λόγω των χαμηλότερων επιτοκίων και των κανονιστικών περιορισμών. Υπό το πρίσμα αυτό, οι τράπεζες καλούνται πλέον να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τις σχέσεις τους με τους πελάτες και να λάβουν βέλτιστες αποφάσεις τιμολογιακής πολιτικής, αξιοποιώντας το σύνολο των πόρων που διαθέτουν, τα εναλλακτικά κανάλια και τις διαθέσιμες στρατηγικές (π.χ. cross-selling που αυξάνει την κερδοφορία). Κομβικό ρόλο στην ανάλυση αυτή ενέχει η αναβάθμιση των συστημάτων αναφορών και πινάκων (reporting και dashboards), καθώς επίσης και η επανεξέταση των δεικτών μέτρησης επίδοσης και κερδοφορίας τους (analytics και key performance indicators), ανά κανάλι και ανά πελάτη.

Τα σύγχρονα επιχειρηματικά μοντέλα στο χώρο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, επιβάλλουν την ευθυγράμμιση των διαδικασιών με τα συστήματα διαχείρισης της επιχειρηματικής επίδοσης και την αυτοματοποίηση των λειτουργιών/διαδικασιών, με την ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων και τη χρήση των Big Data.

Όσον αφορά τις βασικές μεθοδολογίες της μέτρησης της επίδοσης των τραπεζών, κάθε ίδρυμα έχει τη δική του ατζέντα για τη βελτίωση της μέτρησης των επιδόσεων, χωρίς να υπάρχει μια ξεκάθαρη στρατηγική που να ταιριάζει καθολικά. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα πρέπει να συνδέεται με τις ανάγκες κάθε τράπεζας, τους στόχους και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί. Σαφώς μια τράπεζα που δίνει έμφαση στη διαχείριση επενδυτικών κεφαλαίων πελατών της, έχει διαφορετικά μέτρα εκτίμησης των επιδόσεων, σε σχέση με μια στεγαστική τράπεζα.

Εντούτοις, όλες οι τράπεζες πλέον αναθεωρούν και ενισχύουν τα βασικά στοιχεία της οργανωτικής μεθοδολογίας διαχείρισης και δημιουργίας αναφορών για την κερδοφορία, ώστε να αντανakλούν τις αλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα και την χρηματοοικονομική τους θέση, μέσω της αποτελεσματικότερης μέτρησης των αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο αυτό, η βασική προτεραιότητα είναι η εναρμόνιση του επιχειρηματικού μοντέλου με μεθόδους διαχείρισης του κινδύνου και με τα παρακάτω στοιχεία:

- **Κατανομή του κόστους.** Οι σύγχρονες μεθοδολογίες κατανομής του κόστους (cost allocation) έχουν αλλάξει ώστε να εξασφαλιστεί μεγαλύτερη διαφάνεια και ακρίβεια για τους αποδέκτες με απώτερο στόχο την καλύτερη υποστήριξη των αποφάσεων σχετικά με τη χρήση των διαθέσιμων πόρων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην κατανόηση μεταξύ των σταθερών και μεταβλητών δαπανών για τις υπάρχουσες δομές. Επίσης σημαντικό στοιχείο είναι το ύψος του κόστους, η διάρθρωσή του και οι διακυμάνσεις του. Η πιο ολοκληρωμένη μελέτη και καταγραφή του κόστους και η σε βάθος ανάλυσή του εντός της τράπεζας, ανά προϊόν και υπηρεσία και ανά κανάλι διανομής βοηθά στην επίτευξη οικονομικών κλίμακας.

Οι βασικότερες μορφές δαπανών για μια τράπεζα είναι τα γενικά ή διοικητικά έξοδα και οι λοιπές σχετιζόμενες δαπάνες. Για το λόγο αυτό οι τράπεζες εφαρμόζουν σχέδια αναδιοργάνωσης και αναδιάρθρωσης (restructuring and reorganization) με σκοπό την εξοικονόμηση πόρων και τη μείωση των δαπανών διοικητικών εξόδων και προμηθειών και των αμοιβών στελεχών και προσωπικού ή τη μείωση των δικτύων τους για την εξοικονόμηση ενοικίων από

τα υποκαταστήματα και λοιπά έξοδα. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να απλουστευθούν οι διαδικασίες βασικών υπηρεσιών, όπως οι χορηγήσεις δανείων, με στόχο τον εξορθολογισμό του προϋπολογισμού. Παράλληλα, απαιτείται καλύτερη και αποτελεσματικότερη σύνταξη εκθέσεων (reporting) και ανάλυση της κερδοφορίας ανά μονάδα κόστους και διαδικασίας, ώστε να βελτιστοποιηθεί το όφελος από κάθε γραμμή παραγωγής.

- **Η κατανομή των κεφαλαίων και των πόρων.** Οι τράπεζες δαπανούν σημαντικά κεφάλαιά τους για τη διαχείριση των γραμμών υποβολής εκθέσεων της λειτουργικής κερδοφορίας και για την αναθεώρηση των μεθοδολογιών αυτών, δεδομένων των κανονιστικών και ρυθμιστικών κεφαλαιακών απαιτήσεων. Η καταγραφή του κόστους-οφέλους γίνεται ανά γραμμή-δραστηριότητας (line-of-business - LOB) καθώς επίσης και σύμφωνα με τη χρήση του οικονομικού κεφαλαίου, του εποπτικού κεφαλαίου και τη δημιουργία υπεραξίας. Οι τράπεζες θα πρέπει να αποδεσμεύσουν πόρους από δραστηριότητες που δεν έχουν υψηλή κερδοφορία και να τους αξιοποιήσουν σε υπηρεσίες με χαμηλό κόστος και υψηλή κερδοφορία. Στο πλαίσιο αυτό απαιτείται ένα ολοκληρωμένο σύστημα ERP. Οι τράπεζες επανεξετάζουν τις μεθόδους με τις οποίες τα έσοδα και τα έξοδα καταμερίζονται μεταξύ των LOBs. Η πρακτική αυτή επίσης συνδράμει στην προώθηση των σταυροειδών πωλήσεων (cross-selling), καθώς και να κατανοήσουν την πραγματική αυτόνομη οικονομική αξία του κάθε κλάδου δραστηριότητας.

Για την μέτρηση της επίδοσης ανά γραμμή-δραστηριότητας χρησιμοποιούνται οι βασικοί δείκτες επίδοσης, που καλούνται line-of-business KPIs. Οι περισσότερες μεγάλες τράπεζες παγκοσμίως, έχουν μηνιαίες αναφορές για τη μέτρηση της λειτουργικής αποδοτικότητας. Ωστόσο, τα τραπεζικά στελέχη αναζητούν συνεχώς νέα μέτρα για να τους βοηθήσουν στην κατανόηση πιθανών μελλοντικών επιδόσεων, καθώς και στην ανάλυση ιστορικών οικονομικών επιδόσεων.

Ο προσδιορισμός των line-of-business KPIs θα τους επιτρέψει να αποκτήσουν την αναγκαία γνώση, σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης, πέρα από καθαρά οικονομική άποψη. Το reporting, ήτοι η δημιουργία αναφορών, περιλαμβάνει την υποβολή εκθέσεων, σχετικά με KPIs που πραγματικά συνεισφέρουν στην αξία και παρέχει περισσότερες πληροφορίες επί των οποίων τα στελέχη καλούνται να λαμβάνουν αποφάσεις και να συμμετάσχουν σε συζητήσεις σχετικά με τη στρατηγική της επιχείρησης.

Ο προσδιορισμός των key performance indicators (KPIs) που θα χρησιμοποιηθούν απαιτεί την ανάπτυξη ενός μοντέλου για την ανάλυση των βασικών τομέων που έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόδοσή της. Κάθε τράπεζα λοιπόν, έχει τα δικά της συστήματα για την ύπαρξη των επιχειρηματικών αναλύσεων (analytics) και των KPIs (βασικοί δείκτες επίδοσης) βάσει αναγκών και προτεραιοτήτων για τις γραμμές δραστηριότητας (LOBs), με βάση τη στρατηγική της. Στην πλειονότητά τους τα KPIs που χρησιμοποιούνται σήμερα είναι αρκετά απλά και διαισθητικά. Ωστόσο, καθώς τα επιχειρησιακά μοντέλα που υπάρχουν είναι πιο πολύπλοκα, τα LOB-KPIs θα πρέπει επίσης να εξελιχθούν για τη λήψη δύσκολων αποφάσεων.

Για τη συνολική λειτουργία μας τράπεζας απαιτείται η εύρεση, καταγραφή και αυτοματοποίηση του συνόλου των αναγκαίων KPIs, ειδικά για την παρουσίαση στα ανώτατα και ανώτερα στελέχη. Οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν μια πληθώρα εκθέσεων, που παράγονται περιοδικά για την παροχή πληροφοριών. Ένα σημαντικό πρόβλημα είναι πολλές φορές ο κατακερματισμός της πληροφόρησης εντός των οργανισμών, η μη ύπαρξη ενιαίων βάσεων δεδομένων, η αποσπασματική δημιουργία αναφορών (όπως για παράδειγμα, κάποτε κάποιος ζήτησε κάποια στοιχεία, χωρίς κανείς να γνωρίζει γιατί τα ζήτησε και πως τα χρησιμοποίησε). Οι δείκτες θα πρέπει να είναι ακριβείς μετρήσεις της επιτυχίας ή των προβλημάτων για την επίτευξη της αποστολής του οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Hubbard (2007) τα πέντε βασικά ερωτήματα πριν τη χρήση ενός δείκτη KPI είναι τα εξής:

- Ποια είναι η απόφαση που υποτίθεται ότι ο δείκτης υποστηρίζει;
- Τι πραγματικά μετρείται;
- Σε ποια απόφαση ή ζήτημα αυτός ο δείκτης χρησιμεύει;
- Ποια είναι η υπάρχουσα γνώση για αυτό το ζήτημα μέχρι σήμερα;
- Ποια είναι η τιμή μέτρησης και ποια τα κρίσιμα επίπεδα;

Τα εν λόγω μέτρα εκτίμησης της επίδοσης πρέπει να είναι:

- Πρακτικοί δείκτες των λειτουργιών/διαδικασιών της τράπεζας

- Δείκτες που καθορίζουν την πρόοδο και την κατεύθυνση της τράπεζας (ή προβλήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν)
- Δείκτες που υποστηρίζουν στρατηγικές αποφάσεις και κατευθύνουν τη διαχείριση σχετικά με το τι πρέπει να αλλάξει, εάν είναι αναγκαίο
- Οικονομικά αποδοτικοί δείκτες σε σχέση με το κόστος της γνώσης της πληροφορίας.

Μερικά βασικά KPIs που χρησιμοποιούνται για τις τραπεζικές εργασίες της λιανικής είναι: ο αριθμός των νέων λογαριασμών που ανοίχτηκαν και τα μέσα υπόλοιπά τους, ο αριθμός λογαριασμών που έκλεισαν, ο αριθμός των προϊόντων ανά πελάτη, εάν η ανάπτυξη των δραστηριοτήτων είναι εντός των στόχων και ισορροπημένη, οι καθυστερήσεις στις πληρωμές δανείων και λοιπών υποχρεώσεων. Τα KPIs μπορούν να αναπτυχθούν για υποσύνολα της λιανικής τραπεζικής LOB, συμπεριλαμβανομένων των γραμμών παραγωγής, όπως στεγαστικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες και τα τραπεζοασφαλιστικά προγράμματα, τα χαρτοφυλάκια επενδύσεων κ.α. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι βασικοί δείκτες

Πίνακας 5: Καταγραφή βασικών KPIs και Analytics για μια Τράπεζα

Πελάτες	Προβολή & Διαφήμιση
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Total customer assets ανά κανάλι διανομής ▪ Νέοι πελάτες ▪ Μέτρηση Ικανοποίησης ▪ Δυσαρέσκεια/Παράπονα ▪ Απώλεια Πελατών ανά υπηρεσία ▪ Πιστότητα 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Γνώση διαφήμισης (awareness) ▪ Κόστος διαφήμισης ▪ GRPs (gross rating point)¹⁹ ▪ CPM (cost per thousand impressions)²⁰ ▪ Web Page views ▪ Επισκέψεις

¹⁹ Ο δείκτης GRP χρησιμοποιείται ευρέως στη διαφήμιση και αποτελεί ένα μέτρο ποσοτικοποίησης των impressions (οι ανταποκρίσεις του server σε μια που επιλέγει ο χρήστης του διαδικτύου) του κοινού ως ποσοστό του κοινού-στόχου της διαφημιστικής καμπάνιας.

²⁰ Το κόστος ανά χιλιάδες Impressions αφορά το κόστος που υπάρχει ανά χίλιους δυνητικούς πελάτες, οι οποίοι βλέπουν διαφημίσεις. Τα αρχιγράμματα CPM προέρχονται από το λατινικό Cost per Mille, όπου η λέξη Mille ορίζει το χίλια. Με το μέτρο αυτό αξιολογείται η αποτελεσματικότητα και η κερδοφορία των διαφημίσεων.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoters' Score ▪ Ποσοστό cross-selling ▪ Κόστος απόκτησης (acquisition) ▪ Κόστος διατηρησιμότητας (retention) ▪ Αξία πελάτη (Net customer value) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Click through rate ▪ Cost per click ▪ Δυνητικοί πελάτες ▪ Sales per channel
Αγορά & Πωλήσεις	Κερδοφορία
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μεριδία αγοράς ▪ Δείκτες Ανάπτυξης αγοράς ▪ Αναγνωρισιμότητα ▪ Εμπιστοσύνη Πελάτη ▪ Πωλήσεις ανά προϊόν/υπηρεσία ▪ Πωλήσεις ανά δίκτυο ▪ Πωλήσεις ανά προϊόν/υπηρεσία ▪ Κόστος ανά δίκτυο/κανάλι ▪ Παραγωγικότητα δικτύων/καναλιών 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Κερδοφορία εταιρίας ▪ Κερδοφορία ανά εργαζόμενο ▪ Κερδοφορία ανά προϊόν ▪ Απόδοση καμπάνιας ▪ Κερδοφορία πελάτη ▪ Κερδοφορία ανά segment/channel

Παράλληλα, οι περισσότερες τράπεζες έχουν υιοθετήσει "πελατοκεντρικές" στρατηγικές, που περιλαμβάνουν την τμηματοποίηση των πελατών τους, την καταγραφή των αναγκών τους και την ανάλυση της συμπεριφοράς, τα χαρακτηριστικά των προϊόντων τους και αντιστοίχιση (matching) ανά προφίλ, τις πωλήσεις, το σχεδιασμό και μεταξύ άλλων την τιμολόγηση της διαδικασίας παροχής υπηρεσιών. Για να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν πελατοκεντρικές στρατηγικές, οι τράπεζες απαιτείται να έχουν μια βαθιά κατανόηση της κερδοφορίας των πελατών, ανά πελάτη, καθώς και τη μέση κερδοφορία ανά γραμμή παραγωγής και προϊόν ή υπηρεσία, τόσο σε χρονική συχνότητα (μήνα, τρίμηνο, εξάμηνο έτος) όσο και κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής του πελάτη.

Κατά συνέπεια, οι τράπεζες ενισχύουν την κερδοφορία ανά πελάτη και δύνανται να έχουν αναλυτικά στοιχεία για τις δυνατότητές του για cross-selling ή up-selling. Η συλλογή δεδομένων για τη συνολική εικόνα του πελάτη (σύνολο των σχέσεων του πελάτη με την τράπεζα), όσον αφορά τους λογαριασμούς, τα επενδυτικά προϊόντα, τα δάνεια, τις πιστωτικές κάρτες, καθώς και την αλληλεπίδραση των υπηρεσιών αυτών

έχει αποτελέσει σημαντικό στόχο, όπως η ανάπτυξη εναλλακτικών μεθοδολογιών για τον υπολογισμό της κερδοφορίας ανά πελάτη. Η κατανόηση αυτών των δεδομένων και των αλληλεπιδράσεων των πελατών σε διάφορες κοινότητες μπορεί να είναι κερδοφόρες και να οδηγήσουν στη λήψη καλύτερων αποφάσεων της τράπεζας για τη διαμόρφωση προτάσεων προς τους πελάτες.

Τα περισσότερα κανάλια, όπως το διαδίκτυο και τα κινητά τηλέφωνα, προστίθενται στα παραδοσιακά κανάλια, όπως τα δίκτυα λιανικής και τα τηλεφωνικά κέντρα. Σημαντική πρόκληση για τις διοικήσεις είναι η διαδικασία της βελτιστοποίησης των εναλλακτικών καναλιών και της διενέργειας επενδύσεων σε αυτά για τη μελλοντική τους ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, οι τράπεζες εκπονούν αναλύσεις με στόχο τη βελτίωση κερδοφορίας ανά κανάλι. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την ανάπτυξη μοντέλων για τον υπολογισμό του κόστους ανά κανάλι, τους τρόπους χρήσης και τη συχνότητα από την πλευρά των πελατών και τις επιπτώσεις επί των πωλήσεων και τη διατήρηση πελατών.

Πλέον, οι παραδοσιακοί τρόποι μέτρησης της κερδοφορίας αμφισβητούνται έντονα, στο νέο πλαίσιο. Οι περισσότερες τράπεζες μετρούν την κερδοφορία ανά υποκατάστημα σε μηνιαία βάση, χρησιμοποιώντας ένα κοινό πλαίσιο. Ουσιαστικά, δημιουργούν μια κατάσταση λογαριασμού αποτελεσμάτων για τον κλάδο λιανικής και των άλλων καναλιών, τα οποία περιλαμβάνουν έσοδα (με βάση τα spreads), το πιστωτικό κόστος, το κόστος λειτουργίας και τις δαπάνες. Τα μεγέθη βασίζονται επίσης σε μεγάλο βαθμό σε δραστηριότητες που σχετίζονται με τους λογαριασμούς που διακρατούν οι πελάτες σε ένα υποκατάστημα, εάν και τα κέρδη ή ζημιές κάποιων υποκαταστημάτων (P&Ls) θα έπρεπε να περιλαμβάνουν επίσης άλλα στοιχεία γραμμής, όπως το κόστος της χρήσης των ATM που βρίσκονται στο υποκατάστημα.

Σύμφωνα με αυτήν την παραδοσιακή δομή της κερδοφορίας, μπορεί να χρειαστεί μεγάλο χρονικό διάστημα, ώστε τα παραδοσιακά υποκαταστήματα να θεωρηθούν «κερδοφόρα», συμπεριλαμβανομένων και άλλων εξόδων, όπως πιθανών ενοικίων ή των αμοιβών των εργαζομένων. Ο τρόπος μέτρησης της κερδοφορίας του υποκαταστήματος είναι σαφώς ανεπαρκής, και σίγουρα δεν είναι αυτό που κάθε σύγχρονο στέλεχος θα χρησιμοποιούσε, δεδομένου ότι δεν μπορεί να εντοπίσει τη συμβολή των άλλων καναλιών επικοινωνίας, πώλησης και εξυπηρέτησης στη συνολική ικανοποίηση των πελατών και στην τελική μακροχρόνια κερδοφορία. Επίσης, η έλλειψη τέτοιων πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει σε εσφαλμένη λήψη αποφάσεων, σχετικά με το εάν το υποκατάστημα πραγματικά προσφέρει αξία στον πελάτη και τον οργανισμό.

Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα προβλήματα, απαιτείται μια πιο ακριβής εικόνα του κλάδου σε επίπεδο απόδοσης και κέρδους. Μια τέτοια συνολική εικόνα θα πρέπει να είναι πιο ευαίσθητη στην πραγματική απόδοση, κατά τη διάρκεια της περιόδου αναφοράς, σε αντίθεση με τις προηγούμενες περιόδους. Θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την αποτελεσματικότητα του καναλιού σε όρους πωλήσεων και κερδοφορίας, εξυπηρέτησης για όλα τα κανάλια και τέλος σε δείκτες κερδοφορίας.

Σήμερα, οι τράπεζες λαμβάνουν μέτρα για όλα τα βασικά συστατικά της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης συμπεριλαμβανομένων ξεκάθαρων ορισμών, ιεραρχιών και εξειδικευμένων μεθοδολογιών, όπως για παράδειγμα τις προβλέψεις χρήσης του ίδιου καναλιού και τη τελική κερδοφορία του. Για παράδειγμα, οι προσομοιώσεις ακραίων καταστάσεων γίνονται μια επαναλαμβανόμενη διαδικασία που εκτελείται παράλληλα με τις προβλέψεις. Επίσης, συνεπείς μεθοδολογίες της απόδοσης των επενδύσεων που χρησιμοποιούνται για τον στρατηγικό σχεδιασμό, τον προϋπολογισμό, την υποβολή εκθέσεων και προβλέψεων.

Επίσης, σημαντικό στοιχείο είναι η βελτίωση των συστημάτων υποστήριξης και ο αυξανόμενος ρόλος του αυτοματισμού των διαδικασιών. Οι τράπεζες αναλαμβάνουν διάφορες πρωτοβουλίες για τον εξορθολογισμό των συστημάτων και την αυτοματοποίηση των συνιστωσών της διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης τους. Αυτά περιλαμβάνουν την εφαρμογή νέων συστημάτων οικονομικού προγραμματισμού και προϋπολογισμού (budgeting), την ανάπτυξη νέων συστημάτων διενέργειας προβλέψεων και την περαιτέρω αυτοματοποίηση των πάγιων μηνιαίων πληρωμών κ.λπ. Η λογική του σχεδιασμού των συστημάτων διαχείρισης, όπως εκείνων του ελέγχου της επίδοσης και των επενδύσεων στην αυτοματοποίηση διαδικασιών ποικίλλουν και μπορούν να περιλαμβάνουν τα εξής στοιχεία:

- **Τη μείωση του λειτουργικού κόστους.** Αυτοματισμοί μπορεί να μειώσουν ή να εξαλείψουν το κόστος τέτοιων δραστηριοτήτων, όπως εισαγωγή και επεξεργασία δεδομένων. Επίσης, εάν υπάρχουν πολλαπλά συστήματα που υποστηρίζουν την ίδια διαδικασία στην τράπεζα, η μετάβαση σε ένα ενιαίο σύστημα μπορεί να μειώσει τα άμεσα και έμμεσα κόστη.
- **Τη μείωση του χρόνου.** Η αυτοματοποίηση σε ορισμένες διαδικασίες μπορεί να επιταχύνει την υποβολή εκθέσεων και την παροχή των πληροφοριών, ενώ ο ορθός οικονομικός σχεδιασμός και η αυτοματοποίηση του προϋπολογισμού μπορεί να μειώσει τον αριθμό των επικαλύψεων και των περιττών εργασιών που απαιτούνται.

- **Τη βελτίωση των ελέγχων.** Είναι χαρακτηριστικό ότι οι διαδικασίες διαχείρισης της επίδοσης πολλών τραπεζών, σε μεγάλο βαθμό ακόμη και σήμερα εξαρτώνται από λογιστικά φύλλα και κατακερματισμένες βάσεις δεδομένων. Τα κόστη στο πλαίσιο αυτών των λειτουργιών συνδέεται αφενός με την εμπλοκή της ανθρώπινης παρέμβασης στη διαδικασία του ελέγχου και αφετέρου στην ύπαρξη αδυναμιών στη διαδικασία ελέγχου.
- **Υποστήριξη Πωλήσεων.** Στο πλαίσιο της διοίκησης πωλήσεων, οι αναβαθμίσεις προϊόντων ή υπηρεσιών και η δημιουργία συνεχώς νέων προγραμμάτων οδηγεί σε απόσυρση παλαιότερων λογισμικών προγραμμάτων και ορισμένων πακέτων λογισμικών εφαρμογών. Οι εφαρμογές αυτές είχαν κόστος για την τράπεζα και απαιτείται η εξοικονόμηση πόρων και κόστους μέσω της απλοποίησης των διαδικασιών πωλήσεων.

Κατά τη διάρκεια της κρίσης, η μεγαλύτερη πρόκληση για τις τράπεζες ήταν να επιτύχουν να έχουν πλήρη εικόνα για την έκθεσή τους σε όλους τους κινδύνους που σχετίζονται με τη δραστηριότητά τους, την έκθεσή τους λόγω “ανοιγμάτων” σε επενδυτικές θέσεις και χορηγήσεις και στον πιστωτικό κίνδυνο των πελατών τους. Η διενέργεια των stress-tests κατέδειξε τις αδυναμίες των τραπεζών και την ανάγκη να προβούν σε σημαντικές βελτιώσεις στην ποιότητα των περιουσιακών τους στοιχείων, ώστε η επόμενη μέρα για τις τράπεζες να είναι καλύτερη σε σχέση με την εποχή προ της κρίσης. Πλέον όλες οι τράπεζες οφείλουν να λειτουργούν με αυστηρότερους κανόνες, που ορίζονται από τη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση της ποιότητας των δεδομένων σε κάθε πτυχή της τράπεζας. Τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται στις διαδικασίες διαχείρισης της επίδοσης δεν αποτελούν εξαίρεση και στην πραγματικότητα αποτελούν προτεραιότητα για τη λειτουργία της τράπεζας, με στόχο τη μείωση του λειτουργικού κινδύνου.

Οι βασικές δραστηριότητες βελτίωσης των δεδομένων στον τραπεζικό κλάδο, που θα ενισχύσουν τη διαχείριση της επίδοσης και την υποβολή εκθέσεων περιλαμβάνουν τους βασικούς δείκτες απόδοσης, οι οποίοι αποτελούν απλά μέτρα απόδοσης που έχουν σημασία για την οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα τα KPIs είναι μετρήσιμοι στόχοι, συμπεριλαμβανομένης μιας κατεύθυνσης για τη βελτίωση, την επίδοση σε σχέση με ένα στόχο αναφοράς, καθώς και το χρονικό πλαίσιο που μπορεί να σχετίζονται με συγκεκριμένες δραστηριότητες σε μακροπρόθεσμους στόχους.

7.3. Ο Ρόλος των Operations στις Επιδόσεις της Τράπεζας

Ο ρόλος των Operations είναι καταλυτικός και θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ο “ακρογωνιαίος λίθος” για τη διαδικασία της εφαρμογής της διοίκησης εργασιών σε ένα χρηματοπιστωτικό οργανισμό. Τα τμήματα operations των τραπεζών, αποτελούν το κομβικό τμήμα διαχείρισης των πόρων που χρησιμοποιούνται και του τελικού αποτελέσματος, λαμβάνοντας στοιχεία από τις διευθύνσεις marketing και πωλήσεων με στόχο τη διασφάλιση της ποιότητας και την ενίσχυση της προστιθέμενης αξίας.

Η δημιουργία αξίας για τους πελάτες και η διασφάλιση της ποιότητας των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών είναι μια συνεχής οικοδομήσιμη διαδικασία βελτίωσης και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την αριστεία σε κάθε επιχειρηματική προσπάθεια και σαφώς για τις επιδόσεις της τράπεζας σε όρους μεριδίου αγοράς και κερδοφορίας. Τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα μπορεί να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω μιας στρατηγικής εστίασης στον πελάτη και της εφαρμογής ορισμένων αρχών διαχείρισης ποιότητας και προσφοράς αξίας. Ωστόσο, με την αύξηση της προσβασιμότητας στις νέες τεχνολογίες και την ένταση του ανταγωνισμού, τα operations γνωρίζουν ότι η επίτευξη της αριστείας γίνεται ακόμη πιο δύσκολη. Οι διοικήσεις των τραπεζών οφείλουν να ανταποκριθούν σε πολύ περισσότερες προκλήσεις για να υπερέχουν στο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον της σύγχρονης λιανικής και ηλεκτρονικής τραπεζικής.

Καταλυτικό ρόλο ενέχει η διαμόρφωση ενός ισχυρού επιχειρησιακού μοντέλου (business model) ικανού να βελτιώσει την ποιότητα, μέσω μιας διαδικασίας ολιστικής διαχείρισης της αριστείας που θα παρέχει μια σταθερή βάση για την επιτυχή αντιμετώπιση των συνεχώς μεταβαλλόμενων προκλήσεων, με στόχο τη συνεχή βελτίωση της θέσης της τράπεζας και την επίτευξη κερδοφορίας και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε όλο το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η προσπάθεια για ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, ανάδειξη ξεκάθαρων πλεονεκτημάτων έναντι του ανταγωνισμού και επίτευξη επιχειρηματικής αριστείας έχουν οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός νέου Μοντέλου Επιχειρηματικής Αριστείας για την επιτυχή εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον τραπεζικό τομέα για το σύνολο των λειτουργιών και των καναλιών διανομής. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα υπάρχοντα μοντέλα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και Αριστείας επιτυγχάνουν να προσφέρουν στα στελέχη των τραπεζών περιορισμένες ενδεικτικές πληροφορίες και οδικούς άξονες για τις τράπεζες. Ουσιαστικά, ενώ επιτυγχάνουν να

προσδιορίσουν με επιτυχία το σύνολο των απαιτούμενων αρχών, δεν δύνανται να παρέχουν μια ολοκληρωμένη οπτική των εννοιών Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, την ολιστική μέτρηση της επιχειρηματικής αριστείας και τη διασύνδεση μεταξύ των σχετιζόμενων δύο εννοιών. Αυτό συμβαίνει διότι “one model does not fit all”. Κατά συνέπεια, μπορεί να αναδειχθούν πολύτιμα στοιχεία για την ανάπτυξη και την εύρεση ενός επιχειρηματικού μοντέλου (business model), το οποίο θα είναι ικανό να επιτύχει την ουσία του TQM, με δομημένο τρόπο για την προώθηση συνολικών προσπαθειών βελτίωσης της ποιότητας, σε όλα τα τμήματα της τράπεζας.

7.4. Διαχείριση Κινδύνων στα Operations των Τραπεζών

Στον απόηχο της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα παγκοσμίως δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη διαχείριση των κινδύνων. Η διαχείριση των κινδύνων είναι αναγκαία, εντούτοις πολλές επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα δεν δύνανται να διαχειριστούν αποτελεσματικά τους κινδύνους τους. Στον τραπεζικό τομέα, το πλαίσιο κανονιστικής συμμόρφωσης είναι πολύ αυστηρότερο, ιδίως μετά την κρίση, επιβάλλοντας και αναπτύσσοντας λειτουργίες και συστήματα διαχείρισης της επίδοσης και των κινδύνων.

Πολλές επιχειρήσεις του χρηματοπιστωτικού τομέα έχουν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης κινδύνων, ωστόσο, παραμένουν οι κίνδυνοι, λόγω της πολυπλοκότητας των υπηρεσιών και των επιχειρησιακών μοντέλων. Η διαχείριση του κινδύνου μπορεί να υπάρχει ως επίσημη και βασική λειτουργία των τραπεζών, είναι όμως σημαντικό να γίνει “κουλτούρα” για το προσωπικό των τραπεζών και ως εκ τούτου, να διαμορφώνει τη συμπεριφορά κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ο ρόλος των διαδικασιών και των ολοκληρωμένων συστημάτων ενέχουν σημαντικό ρόλο, όμως η ανάπτυξη της κατάλληλης νοοτροπίας διαχείρισης κινδύνων και οργανωτικής κουλτούρας είναι ακόμα πιο σημαντική.

Στον τραπεζικό τομέα απαιτείται μια νέα προσέγγιση, δεδομένου ότι η διαχείριση κινδύνων δεν αποτελεί απλώς ένα θεσμικό και ρυθμιστικό ζήτημα, αλλά ως βασική λειτουργία που συμβάλλει στη δημιουργία αξίας αποτελεί βασικό συστατικό της στρατηγικής των τραπεζών για την ελαχιστοποίηση του κινδύνου και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι δεδομένο ότι οι τράπεζες αντιμετωπίζουν πολλές πηγές κινδύνου. Οι ρυθμιστικές και οι ανταγωνιστικές πιέσεις αναγκάζουν τα

πιστωτικά ιδρύματα να διαχειριστούν μικρούς και μεγάλους κινδύνους με την ίδια σοβαρότητα. Οι μεγαλύτεροι κίνδυνοι για τα πιστωτικά ιδρύματα είναι²¹:

- Ο Πιστωτικός κίνδυνος που δημιουργείται από τις δραστηριότητες δανεισμού επιχειρήσεων και νοικοκυριών
- Ο κίνδυνος Αγοράς και αντισυμβαλλομένου από εμπορικές δραστηριότητες (κυρίως συναλλαγών παραγώγων και περιουσιακών στοιχείων υψηλού κινδύνου ή και όχι)
- Ο κίνδυνος Ρευστότητας που αφορά την ικανότητα πώλησης ενός στοιχείου του ενεργητικού ή του παθητικού
- Ο Λειτουργικός κίνδυνος που προκαλείται από σφάλματα και παραλείψεις στον πυρήνα των συστημάτων και των διαδικασιών
- Η Διαφάνεια και Απλότητα

Οι στρατηγικές για την ενίσχυση των συστημάτων διαχείρισης κινδύνων αφορούν διάφορους τομείς και καλύπτουν το σύνολο των κινδύνων των τραπεζών. Στο πλαίσιο της εφαρμογής τους περιλαμβάνουν την αποδοτικότερη διαχείριση πόρων, δεδομένων των υπάρχοντων κινδύνων, με ένα ενιαίο σύστημα ERP που περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τον εντοπισμό, τη διαχείριση και την αναφορά των διαφόρων κινδύνων σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Παράλληλα, θα πρέπει να πληρούνται οι νέοι κανονισμοί και η αριστεία των λειτουργιών της τράπεζας, με ένα αποτελεσματικό επιχειρησιακό μοντέλο. Ενώ τα τραπεζικά ιδρύματα θα πρέπει να διαχειριστούν κινδύνους που αφορούν τη χρήση ψηφιακών μέσων και των κινδύνων φήμης, λόγω της εδραίωσης των νέων μέσων επικοινωνίας.

Η δημιουργία μιας πιο δυναμικής διαχείρισης του συστήματος για τη διαχείριση του κινδύνου, σύμφωνα με την BCG είναι τόσο μια τέχνη όσο και επιστήμη. Μάλιστα, η BCG έχει καταγράψει τις αρχές που πρέπει να διέπουν την τέχνη της διαχείρισης των κινδύνων, οι οποίες είναι οι εξής:

1. Η διαχείριση κινδύνων ξεκινά από την ηγεσία της τράπεζας
2. Ο κίνδυνος δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί από έναν γυάλινο πύργο.

²¹ Bcg.perspectives (2013) "The Art of Risk Management"

3. Αποφύγετε τα “μαύρα κουτιά”. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι τράπεζες χρησιμοποιούν πολύπλοκα μαθηματικά μοντέλα στα συστήματα εκτίμησης και διαχείρισης κινδύνων. Παρά το γεγονός ότι αυτά είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τη λήψη αποφάσεων μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα στη διαχείριση των κινδύνων όταν λόγω της πολυπλοκότητας χάνεται η ουσία.

4. Η διαχείριση του κινδύνου είναι η στρατηγική και η στρατηγική είναι η διαχείριση του κινδύνου.

5. Η διαχείριση του κινδύνου είναι κάτι περισσότερο από μια πολιτική - είναι μια κουλτούρα.

6. Η αποτελεσματική διαχείριση του κινδύνου εξαρτάται από την ελεύθερη ροή των πληροφοριών σε όλη την οργάνωση.

7. Αυτό που έχει σημασία είναι η "συζήτηση" όχι η "καταγραφή". Είναι χαρακτηριστικό σύμφωνα με την έκθεση ότι όταν μιλάμε για τη διαχείριση κινδύνων, αναφερόμαστε σε μελλοντικά ενδεχόμενα. Ο πρωταρχικός στόχος δεν είναι μόνο να δημιουργηθούν δείκτες ακριβούς μέτρησης των επιπτώσεων ενός αρνητικού σεναρίου, αλλά η ευρύτερη κατανόηση των επιπτώσεων και των πιθανοτήτων μιας αρνητικής συγκυρίας. Στο πλαίσιο αυτό είναι σημαντικότερη η ουσία του ζητήματος που προκύπτει μέσω μιας διαδικασίας συζήτησης, παρά τα επιμέρους μέτρα.

8. Το μονοπάτι είναι ο στόχος. Η διαχείριση του κινδύνου δεν αφορά την αποκάλυψη των “απαντήσεων”. Η διαχείριση κινδύνων αφορά στη συνεχή αναδιατύπωση των υποθέσεων και των κινδύνων που αφορούν την τράπεζα για το μέλλον. Επίσης αφορά την κατανόησή των συνεπειών αυτών των υποθέσεων για τις επιχειρήσεις της εταιρείας, οι οποίες βέβαια μεταβάλλονται συνεχώς, επομένως τα στελέχη δεν πρέπει να επικεντρώνονται στην εύρεση απαντήσεων, αλλά στον προσδιορισμό των σωστών ερωτημάτων.

9. Η πρόγνωση και πρόληψη έναντι άγνωστων κινδύνων

Οι τάσεις διαμορφώνουν τους κινδύνους οι οποίοι προέρχονται από όλες τις κατευθύνσεις και οφείλονται σε μια πληθώρα παραγόντων. Αυτό προκαλεί σημαντική δυσκολία και εμπόδια στον ορθότερο προγραμματισμό και τη χάραξη στρατηγικής. Ταυτόχρονα, οι προσδοκίες των πελατών αναμένεται να αυξηθούν λόγω των μεταβαλλόμενων τεχνολογικών εξελίξεων. Οι τεχνολογικές εξελίξεις θα προσδιορίσουν

τη νέα σχέση με τους πελάτες. Οι τράπεζες θα πρέπει να προσφέρουν απαντήσεις σε πραγματικό χρόνο (real-time) στα αιτήματα των πελατών όπως το άνοιγμα ενός τραπεζικού λογαριασμού ή στη λήψη ενός δανείου. Το γεγονός αυτό συνεπάγεται ότι η λειτουργία του κινδύνου θα πρέπει να διαχειριστεί με σύγχρονους τρόπους ώστε να αξιολογούνται οι κίνδυνοι αυτόματα, χωρίς ανθρώπινη παρέμβαση και πλήρως αυτόματα, με τρόπους όπως το έχουν πράξει πολλές fintech επιχειρήσεις με τη χρήση αλγορίθμων.

Επίσης, η διευκόλυνση του νέου ηλεκτρονικού και ψηφιακού περιβάλλοντος συνοδεύεται από την ανάγκη προστασίας και ασφάλισης για νέους αναδυόμενους κινδύνους, όπως ο κίνδυνος κυβερνοεπιθέσεων που μπορούν να μεταδοθούν στις παγκόσμιες αγορές και να προκαλέσουν απώλειες λόγω της αυξανόμενης χρήσης εναλλακτικών καναλιών διανομής. Παράλληλα, η τεχνολογία και τα προηγμένα business analytics (επιχειρηματικές αναλύσεις), όπως η μηχανική μάθηση εξελίσσονται, επιτρέποντας νέες τεχνικές διαχείρισης κινδύνου. Οι τράπεζες πειραματίζονται με αλγόριθμους και η παρακολούθηση και η ανίχνευση της απάτης πχ με πιστωτικές κάρτες έχει ενθαρρυντικά αποτελέσματα.

Κεφάλαιο 8: Η σχέση μεταξύ Fintech και Τραπεζών: Μελέτη Περίπτωσης της Ισπανικής τράπεζας BBVA

Όπως έχει περιγραφεί αναλυτικά και στα προηγούμενα κεφάλαια, η τραπεζική και ιδίως ο τομέας της λιανικής, αντιμετωπίζει την τεράστια πρόκληση της ανατρεπτικής καινοτομίας (disruptive innovation). Ο όρος καθιερώθηκε από τον Clayton Christensen, στο βιβλίο του “The Innovator’s Dilemma”. Στο πλαίσιο του παρόντος κεφαλαίου της εργασίας θα μελετήσουμε την περίπτωση μιας ισπανικής τράπεζας της BBVA, και πιο συγκεκριμένα αναφορικά με το πώς αντιμετωπίζει τις σύγχρονες τεχνολογικές προκλήσεις

Ο όρος της ανατρεπτικής καινοτομίας (disruptive innovation) περιγράφει τις αλλαγές εκείνες που δραματικά τροποποιούν, επανασυναρμολογούν ή επαναεφευρίσκουν υπάρχουσες δομές μιας αγοράς, ενός δικτύου ή οποιουδήποτε άλλου χώρου στον οποίο εμφανίζονται, ή φτιάχνουν εντελώς καινούργιες δομές. Η ανατρεπτική καινοτομία δημιουργεί κάτι ριζικά νέο ή διαφορετικό που δεν υπήρχε πριν ή μεταλλάσσει κάτι που υπάρχει σε βαθμό που προκύπτει κάτι νέο και διαφορετικό. Συνήθως οι ανατρεπτικές καινοτομίες προσφέρουν καλύτερες λύσεις σε προβλήματα που προϋπήρχαν ή σε προβλήματα που προέκυψαν επειδή κάποια άλλη αλλαγή, που απαιτούσε με τη σειρά της λύση, συνέβη στο μεταξύ. Μια ανατρεπτική καινοτομία που άλλαξε την δομή των ανθρώπινων κοινωνιών για πάντα ήταν π.χ. η εισαγωγή ενός υποχρεωτικού εκπαιδευτικού συστήματος.²²

Στον τομέα των επιχειρήσεων χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις καινοτομίες που λαμβάνουν χώρα στο σύγχρονο επιχειρηματικό πεδίο και συμβάλλουν στη ραγδαία αλλαγή στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι καινοτομίες μπορεί να αφορούν τα επιχειρηματικά μοντέλα, το νέο ανταγωνισμό που εντείνεται καθώς και τις προκλήσεις και ευκαιρίες για ενίσχυση της διείσδυσης σε νέες αγορές και την ανάπτυξη νέων αγορών και κάθε πτυχή της σύγχρονης επιχείρησης. Σε εφαρμοσμένο επίπεδο, για τον χρηματοοικονομικό κλάδο, αυτό επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών προς τους πελάτες ή/και με τη βελτίωση ήδη υπαρχόντων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών από νέες νεοφυείς επιχειρήσεις ή τις ίδιες τις τράπεζες.

²² http://en.wikipedia.org/wiki/Disruptive_innovation#Disruptive_technology

Στο Σχεδιάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζεται το οικοσύστημα των εταιρειών fintech ανά τομέα δραστηριότητας, με τις πλέον αντιπροσωπευτικές νεοφυείς επιχειρήσεις στον τομέα του δανεισμού, της διαχείρισης των προσωπικών περιουσιακών στοιχείων (καταθέσεις, ομόλογα, μετοχές, αμοιβαία κεφάλαια, δάνεια κ.α.), των πληρωμών, των επενδύσεων και διαχείρισης χαρτοφυλακίου ιδιωτών και θεσμικών πελατών, τις πλατφόρμες crowd-funding, της χρηματοοικονομικής έρευνας και εργαλείων ανάλυσης κ.α., όπως καταγράφονται από την BBVA.



Γράφημα 21: Το οικοσύστημα των νεοφυών fintech εταιρειών

Πηγή: BBVA

Το ζητούμενο για μεγάλες και ιστορικές τράπεζες και άλλες εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών είναι η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου και στρατηγικής για την εξυπηρέτηση των πελατών τους. Ουσιαστικά οι σύγχρονοι μανάτζερ καλούνται να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών τους στις υπάρχουσες αγορές και να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες και υπηρεσίες για την επέκταση και εδραίωσή τους σε νέες αγορές, υλοποιώντας ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο. Το αμέσως επόμενο στάδιο είναι η απόφαση για το εάν θα αναπτύξουν οι

ίδιες τις νέες τεχνολογίες που απαιτούνται για κάθε μια από τις δύο προαναφερόμενες στρατηγικές, εάν θα επιδιώξουν συνέργειες με fintech επιχειρήσεις ή εάν θα διατηρήσουν “επιθετική” στάση εξαγοράζοντας τέτοιες νεοφυείς επιχειρήσεις.

Η μέχρι τώρα εμπειρία δείχνει την εφαρμογή και των τριών βασικών μοντέλων με τη διενέργεια συμμαχιών (alliances), την περίπτωση των συγχωνεύσεων/εξαγορών (mergers) fintech επιχειρήσεων από μεγάλες τράπεζες και τέλος την εσωτερική ανάπτυξη αντίστοιχων τεχνολογιών από τις τράπεζες, με τη χρήση του εργαλείου benchmarking. Το benchmarking αφορά την εφαρμογή μιας καινοτομίας ή ενός μοντέλου που εφαρμόζουν άλλες εταιρίες (του ίδιου ή άλλου κλάδου) για την επίτευξη ενός στόχου, που υιοθετεί και η επιχείρησή μας. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση εφαρμόζει μια εναλλακτική πλατφόρμα πληρωμών ή ένα καλύτερο μοντέλο εξυπηρέτησης των πελατών. Το μοντέλο αυτό μπορεί να το αντιγράψει και να το εφαρμόσει και μια τράπεζα. Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου το οποίο ενδείκνυται σε κάθε περίπτωση είναι δύσκολο να απαντηθεί ευκρινώς, εντούτοις θα επιδιώξουμε να το εξετάσουμε στη συνέχεια του εν λόγω κεφαλαίου.

Παράλληλα, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένα επιτυχημένο μοντέλο για μια συνεργασία ή εξαγορά εταιρείας fintech, δε μπορεί να θεωρηθεί “πανάκεια” ή βέλτιστη στρατηγική για οποιαδήποτε άλλη περίπτωση. Χαρακτηριστική είναι η διατύπωση του Christensen ότι: *“Όταν οι μεγάλες εταιρείες αποτυγχάνουν, αυτό συχνά δεν οφείλεται στο ότι κάνουν κάτι λάθος, αλλά στο ότι τα κάνουν όλα σωστά”*.

Μάλιστα, όπως επίσης σημειώνει ο Christensen, είναι χαρακτηριστικό ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις επικεντρώνονται στη διατήρηση καινοτομιών με στόχο την καινοτομία και στη διείσδυση σε νέες επικερδείς αγορές, μέσω της σταδιακής μεγέθυνσης, της ισχυροποίησης και της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Το πρόβλημα είναι ότι αυτό καθιστά τις εταιρείες ευάλωτες στις “διαταρακτικές καινοτομίες” που αναδύονται, υπό το βάρος του χαμηλού περιθωρίου κέρδους. Αυτή ίσως είναι και η μεγαλύτερη απειλή για τις τράπεζες, όπου είναι δύσκολο να υιοθετήσουν άμεσα επαναστατικές καινοτομίες, δεδομένου ότι οι εσωτερικές διαδικασίες τους είναι κατασκευασμένες με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιλέγουν πάντοτε την πλέον προβλέψιμη πορεία των γεγονότων παραβλέποντας ταυτόχρονα το μέλλον.

Για το λόγο αυτό παρατηρείται ότι οι τράπεζες τείνουν να επιλέγουν είτε να εξαγοράσουν εταιρείες fintech, είτε να τις υποστηρίξουν να αναπτυχθούν και να συνεργαστούν αποκλειστικά μαζί τους. Στο πλαίσιο αυτό δεν είναι σύνηθες να τις ενσωματώνουν στη δομή τους, αλλά να επιτρέπουν να λειτουργούν αυτόνομα, λόγω

της διαφορετικότητας στην κουλτούρα μεταξύ των παραδοσιακών τραπεζών και των εταιρειών fintech.

Επιπροσθέτως, είναι δύσκολο και ενέχει σημαντικό επιχειρηματικό ρίσκο για τις τράπεζες να εφαρμόσουν καινοτόμα μοντέλα και να τα υιοθετήσουν στις λειτουργίες τους (operations), δεδομένου ότι εάν μια καινοτομία δεν επιφέρει τα ανάλογα αποτελέσματα και την προσδοκώμενη κερδοφορία θα πρέπει να αλλάξουν εκ νέου το επιχειρηματικό τους μοντέλο, γεγονός που ενέχει σημαντικό κόστος. Αντιθέτως, μπορούν να εξαγοράσουν ένα δοκιμασμένο και επιτυχημένο μοντέλο ή να υποστηρίξουν μια νέα fintech και να συνεργαστούν μαζί της εάν το εγχείρημα πετύχει ή να το εγκαταλείψουν εφόσον δεν κριθεί επιτυχημένο.

Επομένως, η μόνη εφικτή και εφαρμόσιμη λύση για μια μεγάλη τράπεζα, ίσως είναι να αποσπάσει μια ολόκληρη ομάδα ή ακόμη και μια εταιρεία που θα την ορίσει υπεύθυνη για ένα καινοτόμο project. Υπό το πρίσμα αυτό φαίνεται να αναδεικνύεται ως καλύτερη επιλογή η εφαρμογή outsourcing/σύμπραξης με μια fintech με αυστηρά κριτήρια και όρους ή η ανάπτυξη εκτός των operations της τράπεζας από ένα νέο σχήμα. Με τον τρόπο αυτό εάν ένα εγχείρημα επιτύχει εν συνεχεία μπορεί να ενσωματωθεί στο επιχειρηματικό μοντέλο της τράπεζας ή απλώς να λαμβάνει την υπηρεσία από μια fintech εταιρεία, ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα και να μπορεί να υπάρχει μερικός έλεγχος σε περίπτωση σύμπραξης των πιστωτικών ιδρυμάτων με εταιρείες fintech.

Παγκοσμίως λοιπόν το ενδιαφέρον για τον κλάδο των fintech start-ups έχει ενταθεί. Χαρακτηριστικά παραδείγματα, αποτελούν δύο μεγάλες “παγκόσμιες” τράπεζες που δραστηριοποιούνται έντονα στον τομέα των fintech. Αυτές είναι η BBVA Ventures και η Goldman Sachs. Το παράδειγμα τη πρώτης θα εξεταστεί αναλυτικά στο πλαίσιο της ανάλυσης μιας μελέτης περίπτωσης στο παρόν κεφάλαιο, στη συνέχεια. Χαρακτηριστικό είναι ότι η Goldman Sachs δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις επενδύσεις σε start-ups διαφόρων κλάδων, ενώ στον αντίποδα η BBVA έχει μετατρέψει τη συνεργεία και τις συνεργασίες με start-ups ιδίως fintech σε βασική “καμπάνια” της.

Τράπεζες και Fintech: Ανταγωνισμός ή Συνέργεια;

Η BBVA Ventures αποτελεί θυγατρική της τράπεζας BBVA, η οποία έχει επιλέξει το μοντέλο των συνεργειών με fintech start-ups. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία BBVA Ventures, ιδρύθηκε το 2011, με σκοπό να διενεργήσει σχετικά μικρές επενδύσεις, σε όρους κεφαλαίων, σε νεοσύστατες fintech επιχειρήσεις, παγκοσμίως. Η δραστηριότητα της επιτρέπει στη μητρική τράπεζα να αποκτά άμεση πρόσβαση στο οικοσύστημα

(ecosystem) των fintech start-ups και στους ιδρυτές των εταιρειών για την απόκτηση πληροφόρησης νέων τεχνολογιών και ιδεών για τη βελτίωση των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών.

Η βασική ιδέα είναι η δυνατότητα δικτύωσης (networking) με άλλες καινοτόμες νεοφυείς επιχειρήσεις και επένδυσης σε νέες τεχνολογικές και καινοτόμες ιδέες, στα πρώιμα στάδια ανάπτυξής τους. Ο σκοπός λοιπόν δεν είναι η απόκτηση κέρδους, αλλά η επένδυση αυτή καθ' αυτή για την ανάπτυξη μιας σχέσης συνεργασίας.

Σύμφωνα με την BBVA Ventures πρωταρχικός στόχος είναι η δημιουργία εταιρικών σχέσεων και συνεργειών. Η πολιτική αυτή αποκλείει τον ανταγωνισμό, αλλά προσανατολίζεται στη στήριξη των καλύτερων ιδεών σε αρχικό στάδιο και εν συνεχεία στη συνεργασία ή στον συνανταγωνισμό. Οι εφαρμογές και η απόκτηση του know-how είναι σημαντική σε ζητήματα ανάπτυξης έξυπνων διαδικασιών, υπηρεσιών προς πελάτες ή ακόμα και έξυπνων και πιο πελατοκεντρικών χώρων εργασίας.

Βεβαίως σε αντιπαράβολή υπάρχει και το παράδειγμα άλλων τραπεζών και εταιρειών του χρηματοοικονομικού τομέα, που επιδιώκουν να διερευνούν την αγορά των start-ups με σκοπό είτε να δανειστούν ιδέες που θα υλοποιήσουν οι ίδιες είτε να εξαγοράσουν τις εταιρείες που τις εφαρμόζουν και με αυτό τον τρόπο να τις υιοθετήσουν. Η στρατηγική αυτή πρακτικά συγκλίνει στην ενσωμάτωση των fintech εταιρειών στην οργανική δομή των τραπεζών.

Χαρακτηριστικό είναι ότι οι στόχοι μεταξύ των διαφόρων τραπεζών διαφέρουν, όπως φαίνεται στα πλέον γνωστά παραδείγματα “συνύπαρξης” των επιχειρήσεων Fintech και των παραδοσιακών τραπεζών. Παραδείγματος χάριν, η Goldman Sachs εκτός από την επένδυση σε εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, επιδιώκει να διδαχτεί από αυτές ή ακόμα και να τις μιμηθεί. Η Blackrock εξαγόρασε την εταιρία FutureAdvisor, ενώ η BBVA συμμετέχει στην υποστήριξη των νέων fintech εταιρειών και επενδύει σε αυτές.

Η Blackrock, μια από τις μεγαλύτερες τράπεζες παγκοσμίως στον τομέα των χρηματοοικονομικών και τραπεζικών υπηρεσιών, τα τελευταία χρόνια έχει εξαγοράσει πολλές νεοσύστατες/νεοφυείς επιχειρήσεις (start-ups) οι οποίες αναπτύσσουν ψηφιακές πλατφόρμες που δραστηριοποιούνται στην αγορά δανείων peer-to-peer, με πολύ χαρακτηριστικές τις περιπτώσεις των LendingClub και Wealthfront, που αποτελούν ηλεκτρονικές συμβουλευτικές πλατφόρμες για την παροχή δανείων και τη διαχείριση περιουσίας αντίστοιχα.

Μέσω της ανάπτυξης σύγχρονων τεχνολογιών και της ραγδαίας εδραίωσης νέων fintech επιχειρήσεων, οι μεγαλύτεροι (μελλοντικοί) ανταγωνιστές μιας τράπεζας δεν είναι κατ' ανάγκην άλλες ανταγωνίστριες τράπεζες, αλλά ίσως εταιρείες, όπως η Amazon, η Google, το Facebook κ.α., καθώς διαδραματίζουν μεγάλο βαθμό στην παροχή καινοτόμων προϊόντων και στην αναβάθμιση των προσδοκιών του καταναλωτικού κοινού. Για παράδειγμα, ιδίως μετά την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση, οπότε και η εμπιστοσύνη του κοινού προς τις τράπεζες παρουσίασε ένα σημαντικό πλήγμα, η κάλυψη των παραδοσιακών εργασιών υποκαταστάθηκε από fintechs που πλέον χαίρουν της εμπιστοσύνης των πελατών τους, ενώ ενδέχεται να παραμένουν δύσπιστοι στις παραδοσιακές τράπεζες.

Η στρατηγική της συγχώνευσης εταιρειών fintech τείνει να έχει σημαντικό κόστος για τις τράπεζες. Αυτό συμβαίνει διότι η πλειονότητα των νέων επιχειρηματιών στον τομέα των fintech τείνουν να αντλούν κεφάλαια για την υλοποίηση της ιδέας τους από εναλλακτικά κανάλια (π.χ. crowd-funding, venture capital ή private equities), και όχι μέσω της παραδοσιακής τραπεζικής. Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται και λειτουργούν χωρίς την εξάρτηση του δανεισμού από μια τράπεζα. Επομένως όταν ένα εγχείρημα έχει επιτύχει στην αγορά και μια τράπεζα αποφασίσει να αγοράσει την fintech από τους αρχικούς ιδιοκτήτες, η αξία της εταιρείας θα έχει αυξηθεί σημαντικά. Τότε η τράπεζα θα κληθεί να καταβάλλει σημαντικό κόστος για την εξαγορά.

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι τέσσερις μορφές σύμπραξης τραπεζών με εταιρίες fintech.

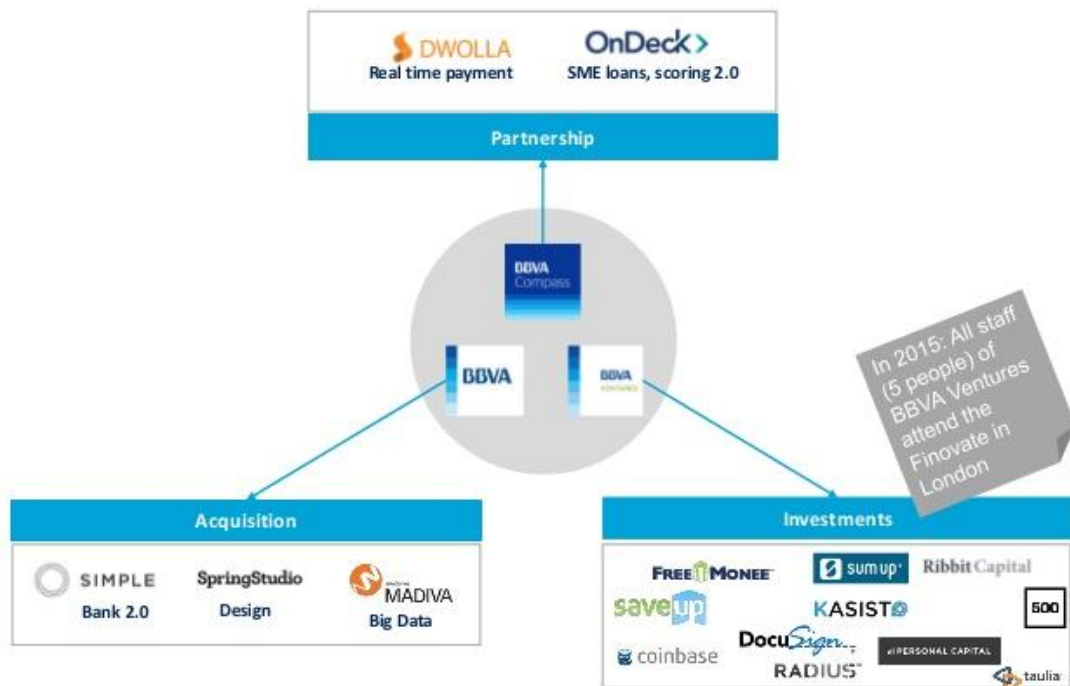
Πίνακας 6: Οι στρατηγικές σύμπραξης τραπεζών με εταιρίες fintech

Πηγή: Octo Consulting Group

Εκκόλαψη/Ίδια ανάπτυξη	
Συνεργασία	



Στο Διάγραμμα που ακολουθεί, παρουσιάζεται η στρατηγική της BBVA και οι συμπράξεις, επενδύσεις και εξαγορές που έχει πραγματοποιήσει στον τομέα των fintech.



Γράφημα 22: Οι συμπράξεις, επενδύσεις και εξαγορές της BBVA

Πηγή: Octo Consulting Group

Επίσης, είναι χαρακτηριστικό το “χάσμα” μεταξύ των επιχειρηματιών που ιδρύουν fintech επιχειρήσεις και των τραπεζών, καθώς όπως φαίνεται, ο επιχειρηματίας που ιδρύουν fintech δεν επιθυμούν να ανήκουν σε μια τράπεζα. Για το λόγο αυτό στόχος της BBVA είναι η εκκίνηση της ιδέας να αναπτυχθεί διατηρώντας την ανεξαρτησία της,

διατηρώντας αυτόνομο συμβούλιο διοίκησης εκτός τράπεζας (μολονότι η BBVA θα έχει την πλειοψηφία).

Στόχος και στρατηγική για την BBVA είναι απλοί λογαριασμοί μελλοντικά να μεταφερθούν στη BBVA Compass, από το σημερινό τραπεζικό εταίρο της, την Bancorp. Για να γίνει πιο κατανοητή η δομή, η BBVA Compass είναι μια εταιρεία συμμετοχών με έδρα τις ΗΠΑ, θυγατρική της ισπανικής BBVA, από το 2007 και δραστηριοποιείται κυρίως σε πολιτείες των ΗΠΑ. Η BBVA Compass αποτελεί μια από τις 25 μεγαλύτερες τράπεζες εντός των ΗΠΑ με 716 υποκαταστήματα. Στις αρχές του 2007, η BBVA Compass εξαγόρασε την Compass Bancshares, γεγονός που εδραίωσε τη BBVA στον τραπεζικό τομέα των ΗΠΑ προσδίδοντάς της ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς.

Πλέον η στρατηγική και ο σχεδιασμός της BBVA περιλαμβάνει την ενσωμάτωση των τραπεζών που έχει εξαγοράσει στις ΗΠΑ στην πλατφόρμα διαχείρισης της BBVA Compass που αποτελεί την πλέον καινοτόμο θυγατρική της. Επίσης, η BBVA Compass, με τη χρήση real-time δεδομένων, γεγονός που προκαλεί το ενδιαφέρον αρκετών νεοσύστατων επιχειρήσεων προς την τράπεζα, διότι έχει ένα σύστημα συναλλαγών σε πραγματικό χρόνο.

Η πραγματική πρόκληση για την εκκίνηση είναι το κατά πόσον οι πελάτες θα αισθάνονται άνετα κατά τη διαδικασία διεξαγωγής σύνθετων συναλλαγών, όπως υποθήκες που διενεργούνται on-line. Η BBVA αποτελεί μια τράπεζα που δεν έχει πεισθεί ότι η μεγάλη πλειοψηφία των πελατών της επιμένουν να πραγματοποιούν ένα μεγάλο μέρος των συναλλαγών του, μέσω των παραδοσιακών τραπεζικών καναλιών, όπως άλλες μεγάλες τράπεζες. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής η BBVA εξαγόρασε την start-up εταιρεία προσωπικής τραπεζικής Simple. Το τίμημα της εξαγοράς στις αρχές του 2014 ήταν 117 εκατ. δολάρια.

Η Simple αποτελεί μια απλά σχεδιασμένη διαδικτυακή πλατφόρμα που προσφέρει τραπεζικές υπηρεσίες διαχείρισης λογαριασμών. Ουσιαστικά η Simple αποτελεί μια υπηρεσία για τη διαχείριση του τραπεζικού λογαριασμού ενός πελάτη, όπου μια τράπεζα κατέχει τα χρήματά του, αλλά μέσω της Simple ο πελάτης μπορεί να παρακολουθεί και να αποφασίσει πώς να διαχειριστεί το λογαριασμό του. Δεδομένου ότι η αρχική φιλοσοφία της Simple ήταν να μη χρεώνει κρυφές χρεώσεις σε πελάτες ή έξοδα που δεν μπορούσε να διαπιστώσει ο πελάτης, η στρατηγική της BBVA δεν είναι να ενσωματώσει τη Simple αλλά να τη διατηρήσει εκτός της κεντρικής δομής της. Βασική προτεραιότητα για την BBVA είναι να αξιοποιήσει την τεχνογνωσία ενός ηγέτη

στον τομέα των τεχνολογιών της τραπεζικής, ώστε να μετασχηματίσει τον τρόπο σκέψης της BBVA, με στόχο να ανταγωνιστεί τεχνολογικά εταιρείες όπως η Amazon και η Google, εναλλακτικά δεν θα μπορέσουν να επιβιώσουν στον ανταγωνισμό των fintech.

Η Simple έχει αναπτύξει σημαντική τεχνογνωσία, όχι μόνο στον τομέα της εξυπηρέτησης και της εμπειρίας του πελάτη και της χρήσης παιχνιδιών που είναι ευχάριστα στους πελάτες (gamification) στις υπηρεσίες τραπεζικής, αλλά κυρίως έχει αναπτύξει μια εξαιρετική τεχνογνωσία στην παροχή εργαλείων προς τους πελάτες, με τα οποία μπορούν να βελτιώσουν τα προσωπικά τους οικονομικά. Η Simple έχει αλλάξει τη σχέση των πελατών με τα χρήματά τους, ενώ παράλληλα έχει επιτύχει την αλλαγή της συμπεριφοράς των πελατών, με τους χρήστες της Simple να χρησιμοποιούν τα απλά εργαλεία που προσφέρει περίπου 2,5 φορές την ημέρα, πράγμα που δε συμβαίνει στις παραδοσιακές τράπεζες. Οι πελάτες της Simple παρουσιάζουν αυξημένη συμμετοχή των πελατών που πραγματοποιούν συναλλαγές σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Σε κάθε περίπτωση η επένδυση σε επιχειρήσεις τεχνολογίας και η ενσωμάτωση και λειτουργία καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων, όπως εκείνων των fintechs ενέχουν σημαντικό κόστος για τις τράπεζες, όπως σημειώνεται από σχεδόν το σύνολο των παγκόσμιων συμβουλευτικών εταιριών, όπως η BCG, η McKinsey, η PWC και άλλες. Αυτό καθιστά ακόμα πιο σημαντικό για τις τράπεζες να αναπτύξουν "έξυπνες" στρατηγικές για την είσοδο στο χώρο, όπως το πραγματοποιεί η BBVA.

Το στρατηγικό σχέδιο της ψηφιακής μεταμόρφωσης της ισπανικής τράπεζας περιλαμβάνει 7 βασικά βήματα:

- Την ανάπτυξη ενός στρατηγικού πλάνου
- Την αναθεώρηση του μοντέλου διανομής των υπηρεσιών
- Το "σε βάθος" μετασχηματισμό της εμπειρίας του πελάτη
- Τη μείωση του κόστους εξυπηρέτησης για την τράπεζα
- Την ευθυγράμμιση των διαδικασιών IT, της λειτουργίας των υποκαταστημάτων και των εμπορικών δραστηριοτήτων "όλα με τον ίδιο ψηφιακό τρόπο"
- Το άνοιγμα σε οργανωτικές αλλαγές για την απλοποίηση των δομών (που ταυτόχρονα ευνοεί τη μείωση του κόστους)
- Τη δημιουργία αξίας "στο νέο ψηφιακό περιβάλλον" με πυλώνα τις ψηφιακές συναλλαγές"

Μάλιστα, στο τέλος του 2014, η BBVA είχε 9.000.000 ψηφιακούς πελάτες, δηλαδή πελάτες που αλληλεπιδρούν με την τράπεζα, μέσω του διαδικτύου ή κινητού τηλεφώνου. Από αυτούς τα 4,2 εκατομμύρια κάνουν χρήση κινητών τηλεφώνων. Επίσης, στο πλαίσιο της στρατηγικής της διεκπεραίωσης ψηφιακών συναλλαγών η BBVA απέκτησε τη Simple, επένδυσε στην Coinbase, μια πλατφόρμα του ψηφιακού νομίσματος Bitcoin, και εξαγόρασε την Madiva Soluciones, μια ισπανική εταιρεία που ειδικεύεται στον τομέα των Big Data.

Η στρατηγική αυτή το 2014, απέφερε σημαντική μείωση του κόστους, με το κόστος να μειώνεται στην Ισπανία στον τομέα των Business Centers κατά €340.000.000 ή κατά 8%. Σαφώς η εξοικονόμηση αυτού του κόστους σίγουρα φαίνεται να είναι πολύ μικρή, δεδομένων των επενδύσεων στον τομέα της πληροφορικής που διενήργησε η BBVA κατά τα τελευταία χρόνια. Η τράπεζα, η οποία είχε \$745 δισεκατομμύρια σε στοιχεία του ενεργητικού στο τέλος του 2014, ξεπέρασε τα \$951.000.000 για τον τομέα πληροφορικής, σημειώνοντας αύξηση 3,8%.

Μετά την παγκόσμια κρίση, η πλειονότητα των πολιτών παραμένουν δύσπιστοι και δείχνουν χαμηλό ενθουσιασμό και εμπιστοσύνη στις τράπεζες τους. Παράλληλα, η υιοθέτηση νέων εφαρμογών κινητής τηλεφωνίας και διαδραστικών μέσων, οδηγούν στη χρήση apps και στην ενημέρωση μέσω ψηφιακών πηγών, για εναλλακτικούς παρόχους, όπως η Simple. Η Simple επιτυγχάνει να εξετάσει το προφίλ και το συναίσθημα του πελάτη, για την καλύτερη εξυπηρέτηση από την μητρική τράπεζα BBVA, μέσω της χρήσης ηλεκτρονικών εφαρμογών και υπηρεσιών. Προτεραιότητα της Simple είναι η βέλτιστη ευθυγράμμιση με τα ενδιαφέροντα του πελάτη.

Η Simple έχει σκοπό να βοηθήσει τους πελάτες της να κατανοήσουν τις ευκαιρίες και πως μπορούν να δαπανήσουν τα χρήματά τους σε κάθε φάση της καθημερινότητάς τους. Η απλή χρήση των μαθηματικών για τη διαχείριση των εισοδημάτων και των δαπανών τους γίνεται ηλεκτρονικά μέσω ενός λογισμικού προϋπολογισμού. Η Simple έχει αναπτύξει αλγόριθμους για την κατανόηση των μηνιαίων δαπανών των πελατών, και έχει στόχο να λειτουργήσει και να βελτιστοποιήσει τη χρησιμότητα για τους χρήστες να εξοικονομήσουν χρήματα από απλά καθημερινά έξοδα, έως και τις δαπάνες για διακοπές. Με τον τρόπο αυτό η BBVA θα είναι σε θέση να βοηθήσει τους πελάτες να αναχρηματοδοτήσουν τα δάνεια σπουδών ή να προσφέρει τα κατάλληλα χρηματοοικονομικά προϊόντα που ταιριάζουν στις ανάγκες των πελατών. Το σχέδιο αυτό για να είναι μακροχρόνια κερδοφόρο, πρέπει να ενισχυθεί σύμφωνα με τη BBVA με άλλα τραπεζικά προϊόντα, συγκεκριμένα ότι χρειάζεται ο καταναλωτής-πελάτης

Επομένως, βλέπουμε ότι υπάρχουν συμμαχίες στον κόσμο των τραπεζών και των fintech, που μπορεί να δημιουργήσουν win-win καταστάσεις και για τα τρία μέρη, με επίκεντρο τον πελάτη. Το τραπεζικό οικοσύστημα θα ευδοκιμήσει με την αυξανόμενη ιδιαίτερη σχέση μεταξύ τραπεζών και fintech. Πλέον, πολλές τράπεζες επενδύουν σε νεοσύστατες επιχειρήσεις και τις καθοδηγούν, βοηθώντας τις να αναπτυχθούν. Πολλές τράπεζες ασχολούνται με blockchain (αλυσίδες επιβεβαιωμένων ομάδων συναλλαγών) και cryptocurrencies (κρυπτονομίσματα ή ψηφιακά νομίσματα συναλλαγών), άλλες τράπεζες επιλέγουν να δημιουργήσουν κοινοπραξίες με crowdfunding ή επενδύουν σε P2P πλατφόρμες παροχής δανείων. Για παράδειγμα, η τράπεζα Santander ανακοίνωσε πρόσφατα πάνω από 20 περιπτώσεις χρήσης του blockchain (αλυσίδα των επιβεβαιωμένων ομάδων συναλλαγών) στον τραπεζικό τομέα, η Barclays αναπτύσσει blockchain start-ups, ενώ η UBS έχει ανοίξει ένα blockchain ερευνητικό εργαστήριο στο Λονδίνο.

Άλλο παράδειγμα, αποτελεί στην Αγγλία, η σύμπραξη της Santander και της RBS, οι οποίες έχουν συνεργαστεί χρηματοδοτώντας τη Circle, που ενισχύει μικρές επιχειρήσεις με αδύναμα στοιχεία και πιστωτικό ιστορικό, με μικρά κεφάλαια. Ομοίως, η Goldman Sachs και η Société Générale υποστηρίζουν αναδυόμενες πλατφόρμες χρηματοδότησης peer-to-peer, όπου οι άνθρωποι μπορούν να υποβάλουν προσφορές. Αυτή τη στιγμή, πολλές fintech εξυπηρετούν “υποεξυπηρετούμενες” αγορές, όπως τα μικρά επιχειρηματικά δάνεια, δάνεια προς τους καταναλωτές υψηλού κινδύνου, και επιτρέπουν πληρωμές σε ευκολότερη μορφή. Παρόλα αυτά, ακόμη και στην περίπτωση όπου οι fintech δεν ισχυροποιηθούν αρκετά ώστε να προσεγγίσουν τα μεγέθη των μεγάλων παραδοσιακών τραπεζών, υπάρχει αρκετός χρόνος για τις τράπεζες να ανταποκριθούν, είτε με την απόκτηση ή τη δρομολόγηση ανταγωνιστικών υπηρεσιών, όπως η Goldman Sachs έπραξε με την ανάπτυξη πλατφόρμας P2P.

Πιο αναλυτικά, ο τομέας του P2P δανεισμού έχει αυξηθεί ραγδαία: οι πέντε μεγαλύτερες πλατφόρμες για την καταναλωτική πίστη - Lending Club, Prosper, SoFi, Zopa και RateSetter στο Λονδίνο - έχουν μέχρι στιγμής εκδώσει περίπου ένα εκατομμύριο δάνεια.

Επίσης, ένα ακόμη σημάδι ότι ο κλάδος των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών αλλάζει είναι το γεγονός ότι οι καταναλωτές ενδιαφέρονται για τα χρήματά τους και εύχονται να είχαν καλύτερα εργαλεία. Για παράδειγμα, η Moven, που ιδρύθηκε το 2011 από τον Brett King, παρέχει ψηφιακά προϊόντα που βοηθούν on-the-go τους καταναλωτές να μελετήσουν κριτικά τις δαπάνες τους. Ο καταναλωτής που χρησιμοποιεί την κάρτα του για να αγοράσει, ας πούμε, εισιτήρια για έναν αγώνα ποδοσφαίρου, θα λάβει στο

κινητό του μια ειδοποίηση για την ενημέρωσή του για το τι κεφάλαιο δαπανά για ψυχαγωγία. Παράλληλα, προσφέρει επίσης μια υπηρεσία ψηφιακής διαχείρισης των χρημάτων μέσω μιας χρεωστικής κάρτας που εκδίδεται από την τράπεζα CBW.

Στο νέο δυναμικό περιβάλλον, οι τράπεζες θα πρέπει να προετοιμαστούν για το νέο χρηματοοικονομικό οικοσύστημα, όπως αυτό διαμορφώνεται και οδηγείται από την επανάσταση των νέων τεχνολογιών στον κλάδο της χρηματοοικονομικής, από τις FinTech εταιρείες. Στο πλαίσιο αυτό απαιτείται η προσαρμογή μέσω της βελτιστοποίησης των διαθέσιμων πόρων και τεχνολογιών, της βελτίωση της τεχνολογίας, της χρήσης analytics και σύνθετων βάσεων δεδομένων, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας, την ενίσχυση της κεφαλαιακής τους βάσης και την αλλαγή της κουλτούρας έναντι των αναλαμβανόμενων κινδύνων. Παράλληλα, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η μείωση του κόστους και ο σχεδιασμός νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

Από την έναρξη της κρίσης μέχρι και σήμερα, ο τραπεζικός τομέας έχει αλλάξει δραματικά, λόγω των αυστηρότερων κανονισμών και κωδικών δεοντολογίας στον χρηματοπιστωτικό τομέα που συμβάλλουν στον περιορισμό της κερδοφορίας μέσω των επενδυτικών δραστηριοτήτων και του τραπεζικού δανεισμού και από τα μέτρα μείωσης της μόχλευσης και των εσόδων που προκύπτουν από αυτή.

Την ίδια στιγμή, η αύξηση του ανταγωνισμού οδηγεί σε χαμηλότερα περιθώρια κέρδους, καθώς και σε νέες συμπεριφορές και πρότυπα των πελατών. Επιπλέον, η υιοθέτηση ευρείας διάδοσης των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η ευρεία χρήση των εφαρμογών της κινητής τηλεφωνίας και του διαδικτύου, από πολλά τμήματα πελατών αλλάζει ριζικά τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι πελάτες με τις τράπεζες και άλλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Το σύνολο των εξωτερικών αυτών παραγόντων σε συνδυασμό με την αναγκαιότητα ανταπόκρισης στις νέες ρυθμιστικές και επιχειρηματικές απαιτήσεις, δημιουργούν ένα περιβάλλον με πολλές προκλήσεις για τις τράπεζες. Οι υπάρχουσες διαδικασίες του front-office και του back-office θα πρέπει να αυτοματοποιηθούν και να προσαρμόζονται στα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη χρήση analytics. Οι αιτήσεις για δάνεια, οι οποίες μπορεί να χρειάζονται αρκετές ημέρες για να εγκριθούν, θα πρέπει να προσαρμοστούν στα νέα πλαίσια που ορίζονται από εταιρείες fintech που μπορούν υπό προϋποθέσεις να εγκρίνουν άμεσα δάνεια για ιδιώτες και επιχειρήσεις.

Η “επανάσταση” των FinTech φαίνεται να διαμορφώνει τις μελλοντικές τάσεις στην τραπεζική αγορά. Η τεχνολογία συμβάλλει στη μείωση της ασύμμετρης πληροφόρησης, με το δανεισμό να πραγματοποιείται “ταχύτερα, αποτελεσματικότερα και φθηνότερα”. Ως εκ τούτου, τα αναδυόμενα νέα επιχειρηματικά μοντέλα εστιάζουν περισσότερο στον πελάτη, έχουν χαμηλότερο κόστος και είναι πιο αποτελεσματικά από τα παραδοσιακά μοντέλα των τραπεζών. Το ίδιο συμβαίνει στη διαχείριση περιουσίας και στα εναλλακτικά συστήματα πληρωμών.

Οι τράπεζες θα πρέπει να προετοιμαστούν ώστε να ανταγωνιστούν επιτυχώς, ένα νέο οικοσύστημα που αναπτύσσεται ραγδαία μέσω της τεχνολογικής επανάστασης των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (FinTech). Οι fintech φαίνεται να αντιπροσωπεύουν μια από τις μεγαλύτερες απειλές για τον τραπεζικό κλάδο. Ως εκ τούτου, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δεν πρέπει να υποτιμούν τις Fintech και θα πρέπει να επιλέξουν ένα αποτελεσματικό μοντέλο, που θα περιλαμβάνει είτε τη σύμπραξη με αυτές, είτε την εξαγορά τους. Η περίπτωση της τράπεζας BBVA είναι πολύ χαρακτηριστική για την προσπάθεια συνανταγωνισμού, με τα αποτελέσματα να είναι εντυπωσιακά.

Οι μεγάλες προκλήσεις που προκύπτουν είναι:

1. Η Ψηφιακή Τραπεζική που αποτελεί ένα κανάλι διανομής που αυξάνεται ταχύτατα και φαίνεται να μεγιστοποιεί την αξία για τους πελάτες.
2. Η επιχειρησιακή επίδοση: πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να λειτουργούν καλύτερα σε ένα περιβάλλον χαμηλού περιθωρίου κέρδους.
3. Οι μη παραδοσιακοί ανταγωνιστές: για παράδειγμα, peer-to-peer πλατφόρμες και η άμεση διασύνδεση με τους δανειστές.
4. Συστήματα Πληρωμών και Ασφάλεια: η διαδικασία πληρωμών με χαμηλό κόστος ή/και με τη χρήση ψηφιακών νομισμάτων, καθώς και η ασφάλεια των δεδομένων και των συναλλαγών.
5. Η χρήση Big Data και analytics για την προσφορά αξίας στους πελάτες, το άνοιγμα νέων αγορών και καλύτερων υπηρεσιών.

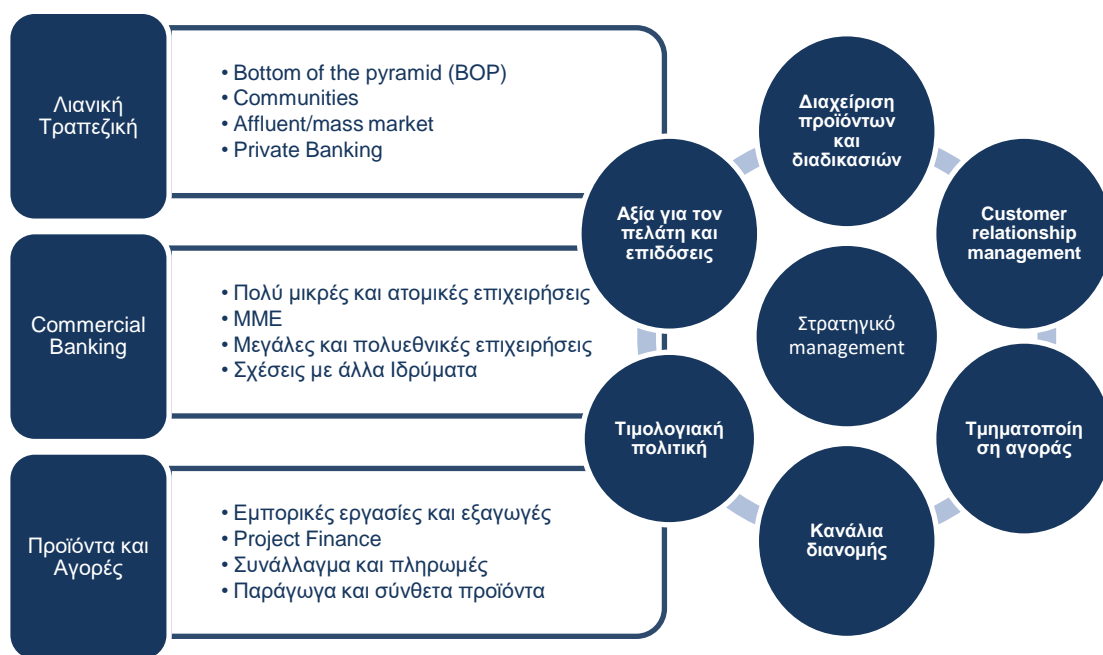
8.1. Η Διοίκηση Παραγωγής ως Στοιχείο της Στρατηγικής και του Marketing μιας Τράπεζας

Το επιλεγόμενο μίγμα στρατηγικής και marketing μιας τράπεζας αποτελεί βασικό στοιχείο κάθε επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι υπηρεσίες παρουσιάζουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά σε σχέση με παραδοσιακά προϊόντα. Αρχικά είναι η άυλη φύση τους (intangible), δεν είναι απτές και είναι μη αποθεματοποιήσιμες. Επίσης άλλο χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι η ταυτόχρονη παραγωγή και η διαρκής ή στιγμιαία κατανάλωση (για παράδειγμα, το άνοιγμα κωδικού e-banking είναι μια στιγμιαία παροχή υπηρεσίας που έκτοτε ο πελάτης μπορεί να τη χρησιμοποιεί διαρκώς, αντίθετα η πρόσβαση στο ATM του αεροδρομίου, για ανάληψη μετρητών είναι μια υπηρεσία, που κάθε φορά πραγματοποιείται στιγμιαία.



Γράφημα 23: Τα βασικά στάδια του Μίγματος Στρατηγικής και οι “Πυλώνες” της εφαρμογής τους

Το μίγμα marketing στο θεωρητικό πλαίσιο αποτυπώνεται με τα 7P’s (ήτοι τα παραδοσιακά 4 P’s, δηλ. Product, Price, Place, Promotion, πλέον τα 3P’s που αφορούν τις υπηρεσίες, δηλαδή People, Processes και Physical facilities) για τις παρεχόμενες υπηρεσίες).



Γράφημα 24: Στρατηγικό Management και Προϊοντικές Γραμμές μιας Τράπεζας

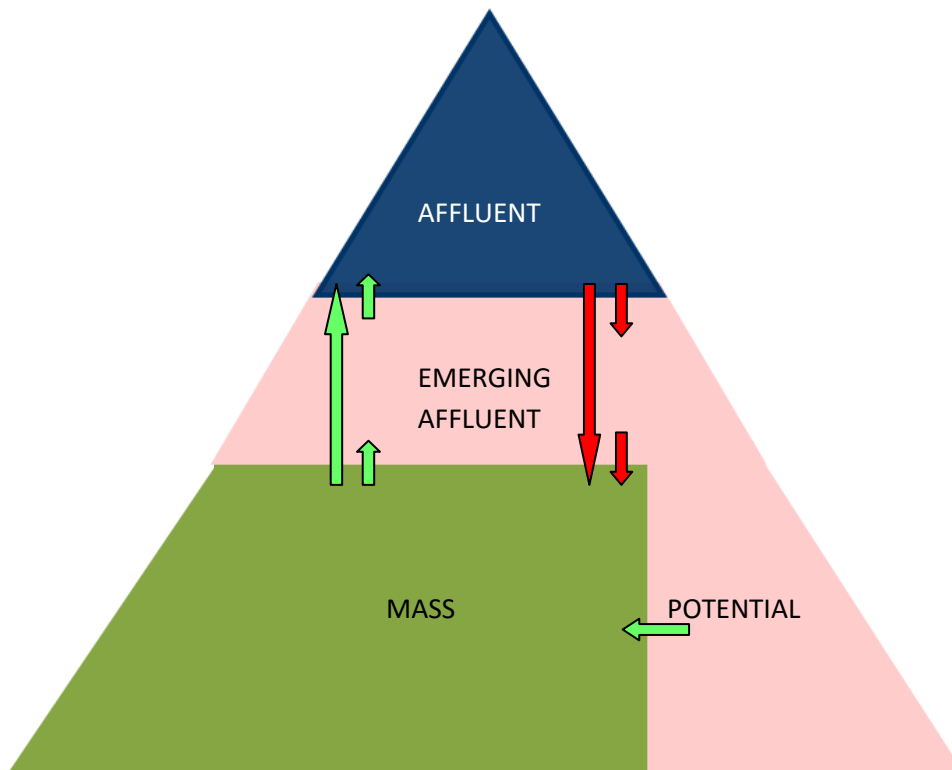
Η τμηματοποίηση στο πλαίσιο του marketing plan αποτελεί μια διαδικασία που παραδοσιακά εξετάζει τα χαρακτηριστικά των πελατών. Ο τραπεζικοί οργανισμοί επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες οικονομικές ομάδες, σε γεωγραφικές περιοχές ή και σε ομάδες με κοινά χαρακτηριστικά όπως η αγορά των αποταμιευτών, των reservers, των διαφορετικών γενιών π.χ. baby boomers ή generation Y κ.α. Η τμηματοποίηση της αγοράς συνδέεται άμεσα με στοιχεία όπως ο τρόπος ζωής (status), η οικογενειακή κατάσταση (π.χ. μονοπρόσωπα νοικοκυριά, παντρεμένα ζευγάρια με ή χωρίς παιδιά, ηλικιωμένους κ.α.) ή ακόμα οι προσδοκίες και οι λόγοι για τους οποίους οι πελάτες τους προτιμούν την τράπεζα για προϊόντα ή υπηρεσίες.

Οι τράπεζες ως ιδρύματα που παρέχουν υπηρεσίες και τα στελέχη τους οφείλουν να είναι ενήμεροι για τα στοιχεία που συνθέτουν τη στρατηγική marketing, όχι απλώς για να επιτύχουν αποτελεσματικά, μέσω ενεργειών marketing να στοχεύσουν σε συγκεκριμένες αγορές που αγοράζουν μια υπηρεσία και να επικεντρωθούν σε ανθρώπους που είναι πιθανότερο να αγοράσουν την υπηρεσία στο μέλλον, αλλά επιπλέον γιατί η ορθή τμηματοποίηση της αγοράς συμβάλλει και σε ενέργειες, όπως η αποδοτικότερη διαχείριση των καναλιών, των κατάλληλων υπηρεσιών, τη διαμόρφωση των εγκαταστάσεων στα δίκτυα λιανικής και στο σχεδιασμό και τη διαχείριση των υπηρεσιών με τον κατάλληλο τρόπο.

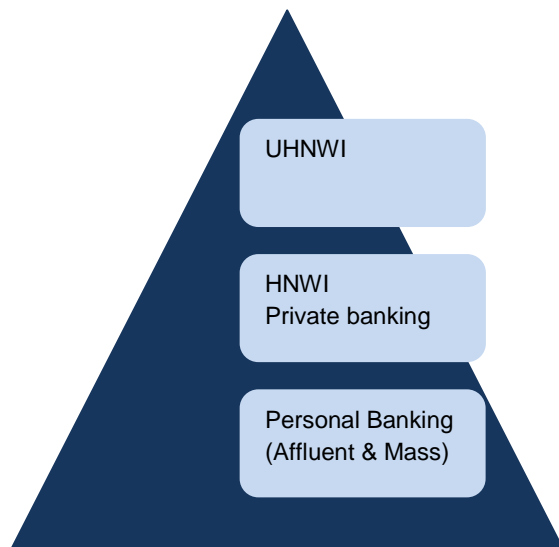
Για παράδειγμα, μια τράπεζα εάν στοχεύει σε affluent πελάτες μέσω του δικτύου λιανικής επειδή θεωρεί ότι αυτή η κατηγορία πελατών αποτελεί βασική πηγή κερδοφορίας, είναι σημαντικό ο σχεδιασμός των καταστημάτων για την εξυπηρέτηση εκείνης της συγκεκριμένης ομάδας πελατών, που έχουν μια οικονομική ευρωστία να είναι ο ανάλογος. Θα πρέπει να διαμορφωθεί διαφορετικά η ατμόσφαιρα των καταστημάτων, το είδος των υπηρεσιών που έχουν ανάγκη (και προκύπτουν από την έρευνα αγοράς), το εύρος και την ποιότητα των πληροφοριών που επιθυμούν να έχουν, μια φόρμουλα ώστε να μην απαιτείται να αναμένουν σε ουρές για την εκτέλεση απλών συναλλαγών και να προσφέρει ποιοτικές υπηρεσίες συνοδευόμενες από αποτελεσματική εξυπηρέτηση. Ταυτόχρονα θα πρέπει να μπορεί να απαντά αξιόπιστα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες της συγκεκριμένης μερίδας πελατών.

Στο Γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζεται μια ενδεικτική πυραμίδα τμηματοποίησης της αγοράς μιας τράπεζας σε κατηγορίες όπως οι mass που είναι πελάτες με περιορισμένη σχέση με την τράπεζα και τους δυνητικούς νέους πελάτες. Τους mass affluent που έχουν περισσότερα κεφάλαια ή χρησιμοποιούν περισσότερες υπηρεσίες από την τράπεζα, για παράδειγμα πελάτες με περισσότερες καταθέσεις ή επενδυτικό χαρτοφυλάκιο κ.α. και τέλος του affluent πελάτες που έχουν σημαντική σχέση με την τράπεζα και αποτελούν πελάτες με αυξημένη κερδοφορία για την τράπεζα.

Επίσης στο Γράφημα παρουσιάζονται οι ενδεχόμενες μετακινήσεις των πελατών που ταξινομήθηκαν και τμηματοποιήθηκαν με βάση τα οικονομικά τους δεδομένα και τη σχέση τους με την τράπεζα. Για παράδειγμα, ένας mass πελάτης, μπορεί να έχει περισσότερες καταθέσεις σε μια άλλη τράπεζα, και λιγότερες στη τράπεζα μας. Ο πελάτης αυτός μπορεί να γίνει affluent εφόσον επιλέξει την τράπεζά μας για τη διαχείριση του συνόλου των καταθέσεών του και να έχει καλύτερο επίπεδο εξυπηρέτησης ή ειδικά προνόμια.



Γράφημα 25: Η Πυραμίδα της Τμηματοποίησης της Αγοράς μιας τράπεζας, στον τομέα της λιανικής τραπεζικής



Κανάλια

- Λιανική Τραπεζική-Καταστήματα
- Διαδίκτυο & social media
- Κινητά-εφαρμογές
- POS-ATMs

Προϊόντα και Υπηρεσίες

- Καταθέσεις-πληρωμές
- Δάνεια (στεγαστικά, καταναλωτικά, επιχειρηματικά, κάρτες κλπ)
- Επενδύσεις και ασφάλιση
- Άλλες υπηρεσίες

Value proposition

8.2. Σύστημα Διαχείρισης Πελατών, Διατηρησιμότητα και Οργάνωση Πωλήσεων

Η προσέλκυση και εξυπηρέτηση πελατών με υψηλό εισόδημα διευρύνει το μερίδιο αγοράς μιας τράπεζας και τις δυνατότητες ανάπτυξης της σχέσης, με πολλαπλά προϊόντα και υπηρεσίες, μέσω του cross-selling και up-selling. Για το λόγο αυτό οι τράπεζες στρέφονται προς τα Big Data, χρησιμοποιούν σύνθετα analytics και τεχνικές data mining, ενώ οι επενδύσεις σε νέες τεχνολογίες πρωταγωνιστούν στον προγραμματισμό τους, για την επίτευξη των στόχων τους, που είναι η προσφορά αξίας στους μετόχους και τους πελάτες, η κερδοφορία και η μακροχρόνια βιωσιμότητα.

Στο πλαίσιο αυτό, η σημαντικότερη πρόκληση αποτελεί η ποιότητα των δεδομένων που χρησιμοποιούνται και αναλύονται, για την εύρεση των “έξυπνων δεδομένων” (smart-data) δηλαδή, οι πληροφορίες για τους πελάτες που είναι ολοκληρωμένες, επικαιροποιημένες, συνεκτικές, και συνεπείς. Αυτό είναι πιο σημαντικό από την άκριτη συγκέντρωση μεγάλου όγκου δεδομένων που δεν μπορεί να είναι διαχειρίσιμος και προκαλεί σύγχυση. Η έρευνα της Boston Consulting Group έδειξε ότι οι τράπεζες που επιτυγχάνουν μια εξισορροπημένη εστίαση, τόσο στην ποσότητα όσο και την ποιότητα των πληροφοριών είναι σε θέση να επιτύχουν σχεδόν διπλάσιες πωλήσεις ανά πελάτη, σε ετήσια βάση, σε σύγκριση με τις τράπεζες που εστιάζονται κυρίως στη δημιουργία του μεγαλύτερου δυνατού αριθμού δεδομένων.

Ακόμα, η συμβολή της πελατοκεντρικής προσέγγισης είναι σημαντική για τη βελτίωση της ταχύτητας και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και την υποστήριξη της διεύθυνσης πωλήσεων μιας τράπεζας. Παράλληλα, οι σύγχρονες μεγάλες τράπεζες, βρίσκονται σε ένα διαρκή αγώνα βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και των χρόνων εξυπηρέτησης των πελατών, μέσω των εναλλακτικών καναλιών επικοινωνίας που διαθέτουν, όπως η απάντηση μέσω e-mail, τα τηλεφωνικά κέντρα, οι On-line επικοινωνίες και η συμμετοχή τους στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) κ.α. Χαρακτηριστικό είναι ότι προσπαθούν να περιορίσουν τους χρόνους αναμονής (κάτι που συμβαίνει και στα δίκτυα λιανικής τραπεζικής) και του χρόνου απαντήσεων προς τους πελάτες, σε όλα τα δίκτυα επικοινωνίας τους.

Επιπλέον, πολλές τράπεζες, δείχνουν μια τάση για αποκεντροποίηση της διαχείρισης των υπηρεσιών τους και της εξειδίκευσης τους σε τμήματα, μέσω της κατάτμησης των υπηρεσιών με βάση τον τύπο των πελατών ή την τμηματοποίηση που ακολουθούν,

ευθυγραμμίζοντας το κόστος εξυπηρέτησης με την προστιθέμενη αξία που απολαμβάνει ο πελάτης, αυξάνοντας παράλληλα τη συμμετοχή του.

Χαρακτηριστικό είναι ότι οι πλέον πελατοκεντρικές τράπεζες τείνουν να επιτυγχάνουν υψηλότερη κερδοφορία ανά πελάτη, πετυχαίνοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μέσω της διαφοροποίησης των υπηρεσιών. Καθοριστικοί παράγοντες είναι η αναδιάρθρωση ή ο επαναπροσδιορισμός του μοντέλου διαδικασιών, με τη χρήση βέλτιστων πρακτικών. Βασικές πολιτικές που εφαρμόζονται προς αυτή την κατεύθυνση είναι η επικοινωνία με βάση τις ανάγκες του πελάτη και όχι το λανσάρισμα προϊόντων, η ευθυγράμμιση όλων των καναλιών διανομής, σε ένα πολυκαναλικό περιβάλλον όπου ο πελάτης επιλέγει ποιος θα τον εξυπηρετήσει. Επίσης, οι προτάσεις τείνουν να είναι *tailor-made* και να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες του κάθε πελάτη, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη δυνατή αξία, να ενισχύονται τα έσοδα και τα οφέλη από την εξοικονόμηση σε όρους κόστους εξυπηρέτησης.

Η αυξημένη απόδοση των πωλήσεων μέσω της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών, επεκτείνεται γρήγορα, όσο ενισχύονται οι νέες τεχνολογικές εξελίξεις, αναδεικνύοντας τις πιθανές ευκαιρίες και τους κινδύνους. Σχεδόν όλες οι τράπεζες παρουσιάζουν σημαντική αύξηση στις online συναλλαγές και τις αλληλεπιδράσεις, καθώς οι πελάτες επιλέγουν όλο και περισσότερο διαδραστικά κανάλια εξυπηρέτησης, ιδίως για καθημερινές συναλλαγές. Την πιο σημαντική αύξηση παρουσιάζουν οι εφαρμογές υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας (*mobile banking*). Χαρακτηριστικό είναι ότι το διαδίκτυο και τα κινητά έχουν αντίστοιχο μερίδιο με τα μηχανήματα αυτόματης ανάληψης ATM. Λόγω της διεύρυνσης της χρήσης των εναλλακτικών καναλιών, πλέον τα πολλαπλά διαδραστικά κανάλια καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών, ενώ συμβάλλουν σημαντικά στη μείωση των λειτουργικών εξόδων και στην αύξηση της παραγωγικότητας, επειδή απαιτούν λιγότερο προσωπικό και κόστος για τον ίδιο τον πελάτη.

Ως συνέπεια της αυξανόμενης χρήσης των εναλλακτικών καναλιών, τα καταστήματα έχουν το διαθέσιμο χρόνο να επικεντρωθούν όλο και περισσότερο σε συναλλαγές των *affluent* πελατών, που παρουσιάζουν πιο εξειδικευμένες ανάγκες και έχουν περισσότερο ανάγκη τη συμβουλή και την καθοδήγηση εξειδικευμένων στελεχών, παρά τη διεκπεραίωση συναλλαγών, όπως παραδοσιακά έκαναν οι τράπεζες.

Σημαντικός είναι και ο ρόλος της αριστείας στην οργανωτική δομή και στη βελτίωση των διαδικασιών, δεδομένου ότι αποτελούν ουσιαστικά διαδικασίες επίδοσης. Παράλληλα πρωτοβουλίες μείωσης του χρόνου εξυπηρέτησης έχουν αποδειχθεί ότι είναι ένας πολύ ισχυρό μοχλός για πολλές τράπεζες στη μείωση του προσωπικού

διαχείρισης και στην απλοποίηση της οργάνωσης. Οι πρωτοβουλίες αυτές (που ονομάζονται *delayering*) μειώνουν τον αριθμό των στρωμάτων στην ιεραρχία, ενισχύοντας την ποιότητα, βελτιώνοντας την επικοινωνία, και δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας.

Τέλος, η μείωση πολυπλοκότητας οδηγεί στην κερδοφορία μέσω του εξορθολογισμού του χαρτοφυλακίου των προϊόντων, τόσο μέσω της συγκράτησης του κόστους όσο και με την παροχή απλών επιλογών που απαιτούν λιγότερους πόρους. Ο εξορθολογισμός της προϊοντικής βάσης σε μια γραμμή παραγωγής μπορεί να έχει σημαντικές δευτερογενείς επιπτώσεις από την κατάργηση των σχετικών προϊόντων σε άλλα χαρτοφυλάκια. Μια τράπεζα, για παράδειγμα, ανέλαβε τη μείωση της πολυπλοκότητας των στεγαστικών της προϊόντων με τη στόχευση όλων των παραμέτρων του προϊόντος. Μια τέτοια πρωτοβουλία, μπορεί να μειώσει τα προϊόντα των δανείων, των πακέτων συναλλαγών και των αναγκαίων λογαριασμών ταμειυτηρίου, ενώ συμβάλλει και στην κατάργηση προϊόντων που δεν προσφέρουν αξία (*non-value*).

Τέλος, αρκετές τράπεζες ανέφεραν ότι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την απλοποίηση και την αποσαφήνιση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας σε όλη την οργάνωση. Ο πρώτος στόχος είναι να διευκολύνει την κατανόηση των πελατών και τη λήψη αποφάσεων και θα επιτρέψει στην τράπεζα να αντιμετωπίσει τους πελάτες της άμεσα και να τους διαχωρίσει. Ο δεύτερος στόχος είναι να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες ρυθμιστικές πιέσεις για την άμεση και πραγματική επικοινωνία που είναι απαλλαγμένη από διαφημιστικά μηνύματα *marketing* και άλλες δράσεις.

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 7) παρουσιάζονται μια σειρά από ενέργειες και διαδικασίες που ακολουθούν οι τράπεζες, καθώς και το πώς αυτές θα πρέπει να μετεξελιχθούν, ώστε να βοηθήσουν τις τράπεζες στη στρατηγική τους και στην επίτευξη στόχων, όπως η ενίσχυση του *cross-selling* και *up-selling*.

Πίνακας 7: Περιγραφή της Εφαρμογής Σύγχρονων Διαδικασιών των Τραπεζών στην Διαχείριση των Πελατών

Πηγή: Schatt (2014), "Virtual Banking: A Guide to Innovation and Partnering

Κατηγορία	Η χρήση ιστορικών δεδομένων, οδηγεί σε περιορισμένα αποτελέσματα	Νέες σύγχρονες και καινοτόμες λύσεις μπορούν να βελτιώσουν τα αποτελέσματα
Παραδοσιακά Εργαλεία Marketing (calls, direct-mail κ.λπ.)	Τα παραδοσιακά μέσα επικοινωνίας ενέχουν σημαντικά κόστη και χαμηλότερα αποτελέσματα επιτυχίας, σε σχέση με τα πιο σύγχρονα.	Οι συνέργειες με πολλούς χρήστες μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερα αποτελέσματα και να διασφαλίσουν χαμηλότερο κόστος (οικονομίες κλίμακας)
Κατηγοριοποίηση	Η παραδοσιακή κατηγοριοποίηση και η χρήση δεδομένων μεγάλης κλίμακας και μεγάλων πληθυσμιακών ομάδων, μπορεί να οδηγήσει σε παραπλανητικά συμπεράσματα και σε επιλογές που δεν είναι πελατοκεντρικές	Η χρήση νέων πληροφοριών που αντλούνται από νέα κανάλια επικοινωνίας, όπως το Facebook, το Google+, LinkedIn κ.α. μπορεί να βοηθήσουν σε πιο εύχρηστα δεδομένα, νέες κατηγοριοποιήσεις και εξειδίκευση στις ανάγκες κάθε πελάτη.
Ανάλυση κινδύνων	Οι τράπεζες βασίζονται σε μια σειρά δεδομένων, όπως τα οικονομικά στοιχεία, που δεν ακολουθούν τις real-time ανάγκες των επιχειρήσεων και των πελατών τους, ιδίως σε περιόδους οικονομικής αβεβαιότητας, ενώ δεν περιλαμβάνουν δεδομένα, όπως η απήχηση μιας επιχείρησης στο διαδίκτυο και τα άλλα περιουσιακά στοιχεία.	Νέα εργαλεία μπορούν να καταγράψουν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία μιας τράπεζας, τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, το brand equity και άλλα μέτρα που εκφράζουν την αναπτυξιακή δυναμική και λειτουργούν ως πρόδρομοι δείκτες της μελλοντικής κερδοφορίας. Παράλληλα, μέσω της χρήσης εργαλείων επιτυγχάνεται η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων.
Account Management	Τα δεδομένα των πελατών	Τα social media δίνουν

	καταχωρούνται και ανανεώνονται για τις επιχειρήσεις και τους πελάτες, εντούτοις μεταβάλλονται συνεχώς, ενώ οι ανανεώσεις γίνονται σε αραιά χρονικά διαστήματα.	σημαντικές πληροφορίες και real-time και μπορούν να συνδεθούν με τα συστήματα CRM και να χρησιμοποιηθούν για up-selling και cross-selling. Βελτίωση των KPIs για τις καμπάνιες marketing σε υπάρχοντες πωλήσεις.
Δεδομένα Πελατών και Ανάλυση	Οι τράπεζες βασίζονται σε τμηματοποιήσεις από τα δεδομένα των πελατών τους, τις επιλογές και τις αποφάσεις τους.	Περιλαμβάνει νέες πληροφορίες, όπως κοινωνικά και ψηφιακά περιουσιακά στοιχεία και καινοτομίες σε λειτουργικό επίπεδο.

8.3. Σύστημα Διοίκησης Ποιότητας

Δεδομένου ότι αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής της τράπεζας πρέπει να είναι η υπεύθυνη, εκσυγχρονισμένη και φιλική προς τους πελάτες πλήρωση των αναγκών τους, απαιτείται από τα βασικά λειτουργικά τμήματα της τράπεζας η συστηματική διασφάλιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, καθώς επίσης και η αδιάλειπτη βελτίωση και αναβάθμισή των υπηρεσιών. Οι Bitner και Hubbert (1994) ορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών ως τη “συνολική εντύπωση που έχει ο καταναλωτής αναφορικά με τη σχετική ανωτερότητα ή κατωτερότητα της οργάνωσης και των υπηρεσιών μιας επιχείρησης”.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας περιλαμβάνει το σύνολο των αρχών, αξιών, της εταιρικής κουλτούρας με στόχο την επίτευξη της βέλτιστης δυνατής εξυπηρέτησης των πελατών της, τόσο σε επίπεδο προϊόντων όσο και σε επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, απαιτείται η εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Διαχείρισης της Ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, ώστε να ανταποκρίνονται με συνέπεια και αποτελεσματικότητα στην εμπιστοσύνη των πελατών της.

Αυτή η ιδέα της εμπιστοσύνης είναι αυτό που μετατρέπει τους πελάτες από στατικές πηγές εσόδων σε υποστηρικτές για την τράπεζά τους. Σε μια εποχή όπου τα κοινωνικά

και ψηφιακά μέσα επιτρέπουν στους καταναλωτές να μοιράζονται άμεσα τις εμπειρίες τους θα προκύψουν περισσότερες παραπομπές υποθέσεων ενώ οι πελάτες που εμπιστεύονται την τράπεζά τους θα είναι πιο πρόθυμοι να εδραιώσουν τις τραπεζικές τους ανάγκες με έναν και μόνο πάροχο χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Αυτό τους καθιστά τις μηχανές της ανάπτυξης οποιασδήποτε τράπεζας.

Οι διοικήσεις των πιστωτικών ιδρυμάτων επιδιώκουν την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας, με στόχο την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η έννοια της παραγωγικότητας, δηλαδή της ορθότερης και αποτελεσματικής χρήσης των διαθέσιμων συντελεστών παραγωγής, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Δεδομένου ότι όπως αναπτύχθηκε και προηγουμένως, η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών διασφαλίζει την υψηλότερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της και αυξάνει την αξία.

Κατά συνέπεια, η διασφάλιση της ποιότητας αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης και συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας και συνεπώς με το επιχειρησιακό μοντέλο και την αξιολόγησή του. Επομένως, η προσπάθεια της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και της αποδοτικότητας ξεκινά από τη διοίκηση της τράπεζας και διαχέεται στο σύνολο του οργανισμού, με στόχο την αύξηση της κερδοφορίας και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας.

Πιο αναλυτικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (αποκαλούμενη συντομογραφικά ως ΔΟΠ), από τη διεθνή ονομασία της Total Quality Management (TQM), αποτελεί μια σύγχρονη προσέγγιση για την αποτελεσματική μακρόπνοη ανάπτυξη μίας τράπεζας, με σκοπό την αύξηση της ανταγωνιστικότητας και τελικά την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της. Η έννοια αφορά τον σχεδιασμό, την οργάνωση, την αποτελεσματική υλοποίηση και σαφώς σε τελικό στάδιο τον έλεγχο των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων.

Σύμφωνα με τους Han et al. (2007), οι οποίοι εξέτασαν την επίδραση του ISO 9001 στις επιδόσεις των οργανισμών, έδειξαν ότι η σχέση μεταξύ της διαδικασίας πιστοποίησης και η εφαρμογή των κανόνων που απαιτούνται από τα πρότυπα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, έχουν θετική και σημαντική επίδραση στην πορεία των επιχειρήσεων. Εντούτοις, μεταξύ των πιστοποιημένων επιχειρήσεων τα αποτελέσματα δεν ήταν όμοια, όσον αφορά την επίδοση. Το ξεκάθαρο αποτέλεσμα του άρθρου είναι ότι η εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας συμβάλλει ιδιαίτερα θετικά στην ποιότητα των υπηρεσιών, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης

στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην καλύτερη ικανοποίηση των πελατών.

Σύμφωνα με τον Μποχώρη (2012), η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ορίζεται ως μια φιλοσοφία διοίκησης και των ακολουθούμενων πρακτικών που αποσκοπεί στην αξιοποίηση των ανθρώπινων και υλικών πόρων ενός οργανισμού, με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο, για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού²³. Σύμφωνα με τον Peter Drucker, "η ποιότητα σε ένα προϊόν ή μία υπηρεσία δεν έχει να κάνει με το τι παρέχει ο προμηθευτής, έχει να κάνει με το τι αποκομίζει και πόσα είναι διατεθειμένος να πληρώσει ο πελάτης για αυτό". Σύμφωνα με τους Johnson και Omachonu (1995), οι στόχοι της εφαρμογής της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας είναι οι εξής:

- Η αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη
- Η διασφάλιση μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στην επιχείρηση σε σχέση με το κόστος λειτουργίας της
- Η αύξηση της ικανότητας της επιχείρησης για καινοτομίες (που θα δίνουν προβάδισμα στην επιχείρηση) και ευελιξία σε αναγκαίες προσαρμογές
- Η συμπίεση του χρόνου ικανοποίησης / πραγματοποίησης παραγγελιών
- Η αποτελεσματικότερη βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης
- Η αξιοποίηση νέας τεχνολογίας (εξοπλισμός, λογισμικό) σε περίπτωση ενίσχυσης των στρατηγικών στόχων

Στο πλαίσιο αυτό απαιτείται η υλοποίηση των προδιαγραφών για την πιστοποίηση των υπηρεσιών με το Πρότυπο ISO 9001:2015, που κυρίως χρησιμοποιούν όλες οι μεγάλες τράπεζες²⁴.

²³ Μποχώρης Γ., (2012), "Επιχειρηματική Αριστεία, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας", σ.29-30.

²⁴ Στο σημείο αυτό θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν και άλλα πιστοποιητικά ISO, όπως το ISO 9002 που αφορά την περιγραφή των προσφερόμενων προϊόντων, το ISO 9004 που αξιολογεί την ποιότητα της διοίκησης και περιλαμβάνει επίσης στοιχεία του συστήματος ποιότητας, καθώς και το ISO 14000, για το περιβάλλον και τις μεθόδους και τα συστήματα διοίκησης.

Το πρότυπο ISO 9001:2015 έχει σαφή προσανατολισμό προς:

- Τη διασφάλιση της ικανοποίησης του πελάτη.
- Τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης.
- Τη διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου.
- Τη βελτίωση της εικόνας της εταιρείας.
- Τη μείωση του λειτουργικού κόστους και την εξοικονόμηση πόρων.
- Την ενθάρρυνση της εσωτερικής επικοινωνίας.
- Την αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού.

Επίσης, το πρότυπο ISO 31000, αφορά τη διαχείριση κινδύνων για την τράπεζα και τα συστήματα ERM (enterprise risk management) για την αντιμετώπιση κάθε λειτουργικού κινδύνου. Σκοπός του προτύπου είναι να βοηθήσει τις εταιρίες να αναπτύξουν ένα σύστημα διαχείρισης κινδύνων το οποίο συνεχώς να βελτιώνεται και να αποτελεί βασικό συστατικό του management της εταιρίας.

Η διαχείριση της επικινδυνότητας (Risk Management Process) αφορά:

- **Risk Assessment (Εκτίμηση Επικινδυνότητας)**
 - Αναγνώριση επικινδυνότητας (Risk Identification)
 - Ανάλυση Επικινδυνότητας (Risk Analysis)
 - Αξιολόγηση Επικινδυνότητας (Risk Evaluation)
 - Αντιμετώπιση επικινδυνότητας (Risk Treatment)
 - Τεχνικές Risk Assessment (Πίνακας πιθανότητας/ βαρύτητας, Preliminary Hazards Analysis (PHA), Brainstorming, Delphi Technique, Failure Mode and Effects Analyses (FMEA) κ.α.
- **Enterprise Risk Management (ERM)**
 - Τη διάθεση για κίνδυνο και την οριοθέτησή τους (Risk Appetite)
 - Τη σχέση Risk Appetite και επίδοσης
 - Risk Control Processes

- Key Risk Indicators (KRI's)
- Risk Management & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (CSR)
- Enterprise Risk Management-Strategic Risk Management

Τέλος, για τον τομέα των τραπεζών υπάρχουν και άλλα ISO που χρησιμοποιούν οι τράπεζες και παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.

Πίνακας 8: Πιστοποιήσεις ISO που αφορούν τις Τραπεζικές Υπηρεσίες

ISO 4217	Συντομογραφίες των νομισμάτων, κεφαλαίων και χωρών.
ISO 6166	Κώδικες αναγνώρισης των τραπεζικών εργασιών.
ISO 6234 και ISO 11131	Για την αναγνώριση της υπογραφής και την αυθεντικότητα υπογραφής αντίστοιχα.
ISO 6260	Διαταγές πληρωμών
ISO 6536	Τυποποιημένο σχήμα για έκδοση επιταγών
ISO 6680	Εμβάσματα
ISO 7341	Διευθέτηση λογαριασμών
ISO 7746 και ISO 7775	Μορφοποίηση διατραπεζικών μηνυμάτων
ISO 7982	Τηλεπικοινωνίες τραπεζών και μηνύματα μεταφοράς κεφαλαίων
ISO 8109	Χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και ασφάλεια
ISO 9362	Μηνύματα τραπεζική τηλεπικοινωνίας, αλλιώς γνωστό ως SWIFT code ή BIC
ISO 9777	Επιβεβαίωση συναλλαγών εξωτερικού
ISO 9778	Επιβεβαίωση συμβολαίων, δανείων και καταθέσεων
ISO 10043	Ανταλλαγή πληροφοριών

Όσον αφορά την μελέτη περίπτωσης μας για μια τράπεζα, η διασφάλιση της ποιότητας των υπηρεσιών, μας οδηγεί στα 14 βήματα που ανέπτυξε ο P.Crosby για τις προσεγγιστικές μεθόδους βελτίωσης της ποιότητας σε ένα παραγωγικό οργανισμό.

Τα 14 καταγράφονται ως εξής:

Βήμα 1. Η δέσμευση της διοίκησης (management commitment)

- Βήμα 2. **Οργάνωση της Ομάδας Έργου Βελτίωσης της Ποιότητας** (Quality Improvement Team, QIT)
- Βήμα 3. **Μέτρηση της ποιότητας** (Quality Measures)
- Βήμα 4. **Κόστος Ποιότητας** (Cost of Quality)
- Βήμα 5. **Επίγνωση** (Quality Awareness)
- Βήμα 6. **Διορθωτικές Ενέργειες** (Corrective Action)
- Βήμα 7. **Σχεδιασμός Μηδενικών Σφαλμάτων** (Zero Defects Planning)
- Βήμα 8. **Εκπαίδευση Υπευθύνων** (Supervisor Training)
- Βήμα 9. **Μέρα Μηδενικών Σφαλμάτων** (Zero Defects Day)
- Βήμα 10. **Καθορισμός Στόχων** (Goal Setting)
- Βήμα 11. **Διόρθωση Σφαλμάτων** (Error Cause Removal)
- Βήμα 12. **Αναγνώριση** (Recognition)
- Βήμα 13. **Συμβούλιο Ποιότητας** (Quality Council)
- Βήμα 14. **Ξανά από την αρχή** (Do it Over Again)

Επιπροσθέτως, όπως περιγράφεται για την ορθή εφαρμογή του TQM, απαιτούνται έξι βασικές προϋποθέσεις, εκ των οποίων οι τρεις πρώτες αφορούν τη στρατηγική της τράπεζας και οποιουδήποτε χρηματοπιστωτικού οργανισμού και οι άλλες τρεις το ανθρώπινο δυναμικό της και είναι οι εξής:

- **Η συνειδητοποίηση του οράματος, της αποστολής και των στόχων του οργανισμού:** Εάν οι εργαζόμενοι δεν έχουν επίγνωση των ανωτέρω, οι διαδικασίες και λειτουργίες της τράπεζας μπορεί να παρουσιάσουν αυξημένο λειτουργικό κίνδυνο (Operational risk) ενώ η στάση τους μπορεί να μη συμβαδίζει με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
- **Η ύπαρξη πελατοκεντρικής κουλτούρας και η στάση των εργαζομένων έναντι της εργασίας και των αλλαγών:** Η σύγχρονη τράπεζα οφείλει να καλλιεργεί την πελατοκεντρική κουλτούρα στους εργαζομένους της, ενώ παράλληλα να διασφαλίζει μια θετική στάση των εργαζομένων της προς την εργασία. Η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων ενέχει σημαντική συμβολή στην εφαρμογή της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτό βασίζεται στο γεγονός ότι εάν η στάση των εργαζομένων είναι αρνητική είναι πιθανό να μη διασφαλιστεί το επιθυμητό επίπεδο ποιότητας.

- **Συστήματα Πληροφορικής, Τεχνολογίες και Ηλεκτρονικές Υπηρεσίες:** Η τεχνολογική ικανότητα μιας τράπεζας σαφώς είναι καταλύτης για την ταχύτητα της παροχής των υπηρεσιών. Επιπροσθέτως, με την χρήση των τεχνολογιών και ενός αξιόπιστου IT επιτυγχάνεται και η αποτελεσματική διαχείριση δεδομένων, η επεξεργασία των δεδομένων των πελατών (Big Data) και η διεκπεραίωση των συναλλαγών. Επίσης, αναλόγως με το εύρος των εφαρμογών, οι πελάτες δύνανται να εξυπηρετούνται γρήγορα και με ελάχιστα παράπονα.
- **Ποιότητα του Ανθρωπίνου Δυναμικού:** η υψηλή ποιότητα σε όρους γνώσης και κατάρτισης του ανθρωπίνου δυναμικού, σε συνδυασμό με την εμπειρία, αποτελούν κομβικό παράγοντα στη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τις τράπεζες. Επίσης, αποτελούν αναπόσπαστο στοιχείο του προσδιορισμού του επιπέδου της ποιότητας των υπηρεσιών και της εμπειρίας των πελατών. Εφόσον η ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού και του προσωπικού είναι υψηλού επιπέδου, αυξάνεται η πιθανότητα ταχείας κατανόησης των εννοιών της ποιότητας και η εφαρμογή των πολιτικών.
- **Επίπεδο κινήτρων:** η παροχή κινήτρων αποτελεί βασικό παράγοντα για την εφαρμογή της ΔΟΠ, δεδομένου ότι σχετίζεται με την ανταμοιβή, υλική ή και όχι των εργαζομένων και την επιβράβευσή τους για την εργασία και την αποτελεσματικότητά τους. Επιπλέον, η διατήρηση των εργαζομένων και η δέσμευσή τους έναντι της τράπεζας, μπορεί να διασφαλίσει τη διαχρονικότητα της ποιότητας των υπηρεσιών. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της κινητροδότησης των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η δέσμευση.
- **Βαθμός συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων:** Αυτό αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργασίες ανατίθενται στους υπαλλήλους και ενέχουν το στοιχείο της λήψης αποφάσεων και της ανάληψης ευθυνών, που ενισχύουν τη δημιουργικότητά τους.

Ο Crosby (1990) ορίζει την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας ως μια προσέγγιση η οποία περιλαμβάνει το σύνολο των σταδίων της διαχείρισης μιας επιχείρησης για τη διασφάλιση της ποιότητας, με τέτοιο τρόπο ώστε οι πελάτες να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι και οι υπηρεσίες να παρέχονται με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Υπό το πρίσμα αυτό, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί ένα από τα θεμέλια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Utomi, 1997), καθώς ενισχύει:

- Τη δέσμευση από τα στελέχη και τους εργαζόμενους

- Την ανταπόκριση στις ανάγκες και προσδοκίες των πελατών
- Την αποτελεσματικότητα και τη μείωση του χρόνου παροχής των διαδικασιών και τον κύκλο παροχής των υπηρεσιών
- Τη Real-time παροχή υπηρεσιών
- Τη μείωση κόστους και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας
- Τη διασφάλιση της ποιότητας και τη διαρκή βελτίωση
- Τη συμμετοχή των εργαζομένων και την ενδυνάμωση (empowerment)
- Τη συγκριτική αξιολόγηση και την ποσοτικοποίηση των στόχων και της στρατηγικής της τράπεζας
- Την εστίαση στις διαδικασίες και τις λειτουργίες, με στόχο την ανάπτυξη
- Την ενσωμάτωση στο στρατηγικό σχεδιασμό της τράπεζας.

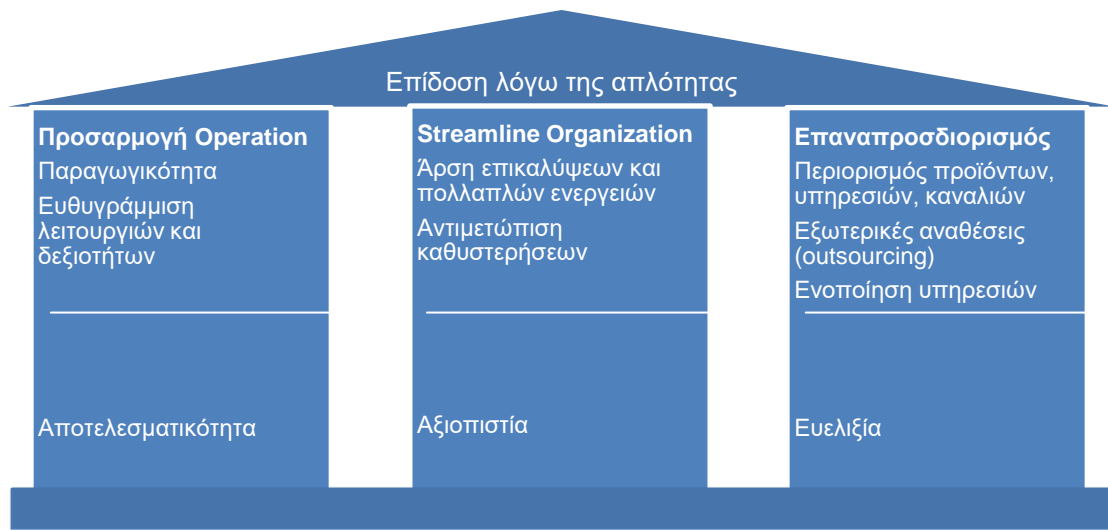
8.4. Business Model και Κερδοφορία

Όπως αναφέρθηκε και στις βασικές τάσεις οι τράπεζες δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη μείωση της πολυπλοκότητας και στην ενίσχυση της απλότητας και της ευελιξίας στο σύνολο των διαδικασιών τους. Η βέλτιστη διαχείριση της πολυπλοκότητας των προϊόντων και των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών προς τους πελάτες είναι προτεραιότητα και συνδράμει ως αξία προς όφελος του πελάτη μιας τράπεζας. Η απλότητα οδηγεί στη μείωση του λειτουργικού κόστους και στην ενίσχυση της επιχειρηματικής επίδοσης.

Σύμφωνα με έκθεση της Roland Berger, με τίτλο: “Cost reduction in the European Banking Sector”, η απλότητα είναι άμεσα συνυφασμένη με την ενίσχυση της επίδοσης και της κερδοφορίας μιας τράπεζας. Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της απλότητας βασίζεται σε τρεις πυλώνες:

- (α) Αποτελεσματικότητα
- (β) Αξιοπιστία
- (γ) Ευελιξία

Οι τρεις αυτοί πυλώνες, όπως παρουσιάζεται στο Γράφημα 26 που ακολουθεί.



Γράφημα 26: Οι τρεις πυλώνες της απλότητας στην παροχή τραπεζικών υπηρεσιών και η σχέση τους με την επίδοση

Πηγή: Roland Berger Strategy Consultants, “Cost reduction in the European Banking Sector”.

Οι καινοτομίες στη λιανική τραπεζική τις τελευταίες δεκαετίες αφορούν τα κέντρα διαχείρισης, με διαφορετικά μοντέλα πωλήσεων και διανομής, εναλλακτικές τεχνολογίες και υποδομές. Ιδίως μετά τη δεκαετία του '90 οι τράπεζες παρουσίασαν μια σειρά χρηματοοικονομικών καινοτομιών, όπως η ηλεκτρονική ζήτηση για λογαριασμούς καταθέσεων, η χρήση των ATM, η χρήση πιστωτικών καρτών και ηλεκτρονικών πληρωμών, τα δάνεια κυμαινόμενο επιτοκίου και άλλα προϊόντα καταναλωτικής πίστης. Κάθε μια καινοτομία έχει τη δική της θέση στο επιχειρησιακό μοντέλο της τράπεζας και στα κανάλια διανομής. Πλέον για λόγους ευκολίας και απλότητας κάθε silo προσαρμόζεται σε μια πλατφόρμα από την οποία θα επιλέξει ο πελάτης να εξυπηρετείται.

Βασικές προκλήσεις που παρουσιάζονται στον τομέα των τραπεζών, ακόμα και σήμερα είναι ότι, παρά το γεγονός ότι οι σταυροειδείς πωλήσεις (cross-selling) αποτελούσαν παραδοσιακά στόχο οι περισσότερες τράπεζες παγκοσμίως δεν έχουν ξεκάθαρη στρατηγική cross-selling, δεν προσφέρουν κίνητρα και αντιμετωπίζουν προβλήματα στην εμπιστοσύνη των πελατών. Επίσης, μέχρι και σήμερα υπάρχει μια διάκριση στα προϊόντα πίστωσης των τραπεζών, για παράδειγμα, οι διαδικασίες παροχής πιστωτικών καρτών αποτελούν μια αυτόνομη γραμμή παραγωγής, σε σχέση

με τα υπόλοιπα δανειακά προγράμματα των τραπεζών, όπως για παράδειγμα τα καταναλωτικά, στεγαστικά και επιχειρηματικά δάνεια. Επίσης στον τομέα των δανείων, ένα σημαντικό πρόβλημα, είναι ότι ενώ στην παραδοσιακή τραπεζική πριν την κρίση του 2007, τα ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια αποτελούσαν ένα βασικό προϊόν ισχυρής σχέσης με έναν πελάτη, οι τράπεζες ελάχιστα επένδυσαν σε αυτή τη σχέση, ώστε να επιτύχουν την ενίσχυση της ικανοποίησης των πελατών και τη διατηρησιμότητα, ενώ σε μεγάλο βαθμό απώλεσαν την εμπιστοσύνη και τη δυσαρέσκεια των πελατών.

Επιπροσθέτως, οι σύγχρονες ανάγκες των τραπεζών, απαιτούν διαφορετικές πλατφόρμες και τεχνολογίες πληροφορικής και λειτουργικές δομές για τις διαφορετικές υπηρεσίες, γεγονός που αφενός αυξάνει το λειτουργικό κόστος, τους κινδύνους διαχείρισης (operational risks) και την καλύτερη εξυπηρέτηση σε όρους ποιότητας και χρόνου παράδοσης και αφετέρου ενισχύει την πολυπλοκότητα. Επίσης, στο πλαίσιο της στρατηγικής cross-selling, δυσχεραίνεται η συγκέντρωση και διαχείριση πληροφοριών για τις βασικές λειτουργίες, όπως η διαχείριση κινδύνων, η χρηματοδότηση, οι εποπτικές υποχρεώσεις και η μελέτη και ανάλυση των πελατών.

Επίσης, τα σύγχρονα business models, ιδίως μετά την κρίση, έχουν στο επίκεντρο τη μείωση του κόστους, που πραγματοποιήθηκε αρχικά με μείωση του προσωπικού, μείωση των αποδοχών στελεχών και εργαζομένων, μείωση προνομίων και τέλος τη μείωση των έργων (projects) που ήταν σε εξέλιξη. Επιπλέον, η πλειονότητα των τραπεζών χρησιμοποιούν εφαρμογές web για την εξυπηρέτηση του πελάτη, κάνουν Outsourcing στα τηλεφωνικά κέντρα εξυπηρέτησης, ακόμη και σε υποστηρικτικές λειτουργίες, όπως η χρηματοδότηση, η διαχείριση του κινδύνου, και η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού. Οι προσπάθειες αυτές αποτέλεσαν ένα πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση του εξορθολογισμού του κόστους, αλλά είχαν μικρή ή και καθόλου επίδραση στη βελτίωση της ικανότητας των τραπεζών για cross-selling και στη βελτίωση της εμπειρίας του πελάτη.

Επίσης, το θεσμικό πλαίσιο, όπως η Βασιλεία III οι νέοι ρυθμιστικοί κανόνες για την προστασία των καταναλωτών και οι κώδικες δεοντολογίας οδήγησαν στην αύξηση του λειτουργικού κόστους, λόγω της αύξησης των ελάχιστων απαιτούμενων δομών και τα τμήματα κανονιστικής συμμόρφωσης, στοιχεία που ενισχύουν το κόστος οργάνωσης και λειτουργίας.

Ιδιαίτερα στον τομέα της λιανικής τραπεζικής πλέον περισσότερο από ποτέ διαφαίνεται μια προσπάθεια διαφοροποίησης των προϊόντων και των υπηρεσιών, ώστε να επιτύχουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών και να αναπτύξουν ισχυρότερες

σχέσεις με τους πελάτες, ώστε να είναι ανταγωνιστικότερες σε σχέση με τις άλλες και τις μη-χρηματοοικονομικές εταιρίες και να επιτύχουν σημαντικά περιθώρια κέρδους. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι μεγαλύτερες τράπεζες στον κλάδο της λιανικής αφιερώνουν πόρους για την καταγραφή των μεταβαλλόμενων αναγκών των καταναλωτών και των συνηθειών τους. Με τον τρόπο αυτό επιδιώκουν τη μοντελοποίηση και καταγραφή των προσδοκιών των πελατών και τη διαδικασία αξίας των πελατών (value proposition). Στο επίκεντρο των στρατηγικών μοντέλων των τραπεζών είναι η επένδυση σε νέες τεχνολογίες για να συγκεντρώσουν τα αναγκαία δεδομένα για το προφίλ των πελατών, γεγονός που θα τους επιτρέψει να αποκτήσουν βαθύτερη γνώση σχετικά με τους τρόπους για την οικοδόμηση της πιστότητας και της υγιούς κερδοφορίας του πελάτη, μέσω της οικοδόμησης μιας σχέσης εμπιστοσύνης. Η επόμενη γενιά προϊόντων και υπηρεσιών θα ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και τις προβλεπόμενες ανάγκες των πελατών και τις μελλοντικές προοπτικές.

Νέο χαρακτηριστικό της στρατηγικής marketing των τραπεζών είναι η μείωση της δαπάνης για προβολή στα παραδοσιακά μέσα μαζικής ενημέρωσης (όπως η τηλεόραση, το ραδιόφωνο, ο έντυπος τύπος κ.λπ.) και η επιλογή της στοχευμένης διαφήμισης μέσω των social media, της Online διαφήμισης Προσέγγισης η οποία “βελτιστοποιεί τη σχέση” και την απήχηση από τον πελάτη. Αυτή η πιο στοχευμένη προσέγγιση για τη διαφήμιση βοηθά τους οργανισμούς να αποφασίζουν πότε θα απευθύνουν ένα μήνυμα σε κάποιον και μέσω ποιου εναλλακτικού καναλιού. Η διαδραστική αυτή εξέλιξη συμβάλλει σημαντικά στη στοχευμένη προώθηση, στην πιστότητα και διατήρηση του πελάτη και τελικά στην αύξηση της κερδοφορίας τους λόγω της δόμησης μιας ισχυρότερης σχέσης. Η βελτιστοποίηση στο μίγμα marketing μπορεί να εξαλείψει τον κίνδυνο δυσαρέσκειας των πελατών, ένα κοινό πρόβλημα με τη μαζική διαφήμιση. Το κλειδί για την επιτυχή βελτιστοποίηση της επαφής και σχέσης με τους πελάτες είναι ένα πρόγραμμα ολοκληρωμένων επικοινωνιών marketing.

Οι τράπεζες, σε μια περίοδο όπου τα καταναλωτικά πρότυπα μεταβάλλονται, θα πρέπει να προσαρμόσουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα στα νέα δεδομένα, όπου οι πελάτες επιθυμούν να εξυπηρετηθούν, οποιαδήποτε στιγμή, οπουδήποτε και άμεσα (anytime, anywhere, right now).

Το νέο μίγμα στρατηγικής και marketing θα πρέπει να επιτυγχάνει τον συγκερασμό μεταξύ των παραδοσιακών καναλιών, όπως τα υποκαταστήματα, τα τηλεφωνικά κέντρα, τα ATM, το διαδίκτυο με τα πιο σύγχρονα όπως εφαρμογές, υπηρεσίες Mobile και μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media), τα οποία παρά το γεγονός ότι δεν χρησιμοποιούνται ευρέως για τη διενέργεια τραπεζικών συναλλαγών, αποτελούν το

μέλλον των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, δεδομένου ότι αυξάνονται ραγδαία τα τελευταία χρόνια. Όλο και περισσότερο, οι πελάτες απαιτούν να λαμβάνουν τραπεζικές υπηρεσίες όπου και οποτεδήποτε τις επιθυμούν και να λαμβάνουν την ίδια ποιότητα υπηρεσιών και αξία σε πραγματικό χρόνο (real-time).

Επίσης, το νέο μοντέλο θα πρέπει να προσαρμοστεί στην αυξημένη διάδοση των social media, που έχουν προσδώσει νέο χαρακτήρα στο παραδοσιακό word-of-mouth όπου μέσω μιας οποιασδήποτε πλατφόρμας οι πελάτες μπορούν να εκφράζουν τα παράπονά τους real-time εάν δε λαμβάνουν τραπεζικές υπηρεσίες που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Για παράδειγμα, ο μέσος χρήστης του Facebook έχει 150 φίλους που θα μάθουν μια κακή εμπειρία από μια τράπεζα και κάθε ένας από αυτούς θα τη μεταφέρει σε άλλους 150 φίλους του έκαστος. Στο σύγχρονο περιβάλλον, οι τράπεζες οφείλουν να σέβονται τη δύναμη των μέσων κοινωνικής δικτύωσης δεδομένου ότι μπορούν να ενισχύσουν την εμπιστοσύνη των πελατών τους ή να καταστρέψουν τη φήμη τους (reputation risk). Για το λόγο αυτό οφείλουν να επενδύσουν σε διαδικασίες και σε ανθρώπινους πόρους που θα ενταχθούν στις διαδικασίες παραγωγής και στις καθημερινές διαδικασίες τους για την άμεση επίλυση προβλημάτων και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πελατών.

Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα και Προτάσεις Εφαρμογής

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να παρουσιάσει τι είναι διοίκηση παραγωγής υπηρεσιών (service operations management) και συγκεκριμένα για τον τραπεζικό κλάδο, καθώς επίσης πως οι σύγχρονες τάσεις και το πλαίσιο στο οποίο καλούνται οι τράπεζες να λειτουργήσουν επηρεάζει και θα επηρεάσει τη διοίκηση παραγωγής.

Στο πρώτο κεφάλαιο καταγράφονται οι παγκόσμιες τάσεις και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη των τραπεζών. Στη συνέχεια, δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες παραγωγής, διασφάλισης της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες και στην προσφορά αξίας στους πελάτες. Επίσης, ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και στον ανταγωνισμό από πολλές μη-χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις που προσφέρουν ανταγωνιστικές υπηρεσίες έναντι των παραδοσιακών τραπεζικών υπηρεσιών, όπως οι πληρωμές, η αποταμίευση και οι επενδύσεις, ο διαμεσολαβητικός ρόλος των τραπεζών στη χρηματοδότηση προσώπων ή επιχειρήσεων.

Το νέο επιχειρηματικό μοντέλο και οι διαδικασίες παροχής υπηρεσιών, θα πρέπει να ενέχουν συγκεκριμένα στοιχεία, όπως η επίτευξη οικονομιών κλίμακας για τη μείωση του κόστους, η υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου ψηφιακού μοντέλου και σύγχρονων τεχνολογιών, έμφαση στην καινοτομία και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Επίσης το νέο πνεύμα του ανταγωνισμού απαιτεί τη διενέργεια συνεργιών με άλλες επιχειρήσεις και εταιρείες που προσφέρουν υπηρεσίες προς καταναλωτές, ώστε να βελτιωθεί η προσφορά των υπηρεσιών σε πραγματικό χρόνο (real-time). Υπηρεσίες οι οποίες θα συνδέονται επίσης με τις ανάγκες των πελατών οπουδήποτε και εάν βρίσκονται.

Τα στοιχεία που συνθέτουν το μέλλον των σύγχρονων τραπεζών είναι:

- α) η καινοτομία
- β) οι πελατειακές σχέσεις και
- γ) η λειτουργία των επιχειρησιακών διαδικασιών.

Η γραφική απεικόνιση των τριών στοιχείων, που συνθέτουν το μέλλον των τραπεζών, παρουσιάζεται στον επόμενο πίνακα και πρακτικά συνιστά μια παραλλαγή της εργασίας των Hagel και Singer, της McKinsey που δημοσιεύτηκε στο Harvard Business

Review, όπως περιγράφεται στο βιβλίο του Schatt (2014), “Virtual Banking: A Guide to Innovation and Partnering”.

Πίνακας 9: Τα 3 Στοιχεία που Συνθέτουν το Μέλλον των Τραπεζών

Πηγή: Schatt (2014), “Virtual Banking: A Guide to Innovation and Partnering”.

	Καινοτομία	Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων	Λειτουργία Επιχειρησιακών Διαδικασιών
Οικονομική Προσέγγιση	Η πρόωρη είσοδος στην αγορά ενθαρρύνει προνομιακές τιμές και προσφορές και την απόκτηση μεγάλων μεριδίων αγοράς. Για την καινοτομία, η ταχύτητα είναι το κλειδί.	Το υψηλό κόστος απόκτησης του πελάτη καθιστά αναγκαία την απόκτηση μεγάλου μεριδίου αγοράς, οι οικονομίες κλίμακας είναι το “κλειδί”.	Τα υψηλά σταθερά κόστη, καθιστούν το μεγάλο όγκο αναγκαίο για την επίτευξη χαμηλού κόστους ανά μονάδα, οι οικονομίες κλίμακας είναι το “κλειδί”.
Ανταγωνισμός	Η “μάχη για το ταλέντο”, ελάχιστα εμπόδια εισόδου και συμμετοχή πολλών μικρών παικτών.	“Μάχη για τον σκοπό” ταχεία προσαρμογή, ελάχιστοι μεγάλοι παίκτες κυριαρχούν στην αγορά.	“Μάχη για την αποτελεσματικότητα” ταχεία προσαρμογή ελάχιστοι μεγάλοι παίκτες κυριαρχούν στην αγορά.
Κουλτούρα	Εργαζόμενο-κεντρική, ενθάρρυνση των δημιουργικών εργαζομένων.	Η υπηρεσία βρίσκεται στο επίκεντρο, ο πελάτης έχει προτεραιότητα.	Το κόστος βρίσκεται στο επίκεντρο, τυποποίηση των προβλημάτων, προβλεψιμότητα και αποτελεσματικότητα.

Οι τρεις αυτές δυνάμεις βασίζονται στην ηγεσία και στη συνεχή προσπάθεια για βελτίωση των αδυναμιών και απάντηση στις προκλήσεις που εμφανίζονται. Με επίκεντρο αυτές τις δυνάμεις μια τράπεζα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό και να αναπτυχθεί.

Σήμερα η παροχή χρηματοοικονομικών και τραπεζικών υπηρεσιών απαιτεί μια σύγχρονη τράπεζα η οποία να καινοτομεί, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τις σχέσεις τις με τους πελάτες. Κομβικό ρόλο σε αυτές τις διαδικασίες ενέχουν τα τμήματα Operation, που καλούνται να διαχειριστούν τις διαθέσιμες εισροές και να τις μετασχηματίσουν σε τελικές υπηρεσίες. Οι βασικές στρατηγικές ενέχουν συγκεκριμένους στόχους, όπως η αύξηση του μεριδίου αγοράς, η επίτευξη οικονομιών κλίμακας, με έμφαση στη μείωση του κόστους και φάσματος, η επίτευξη αποτελεσματικότητας σε όρους κόστους και η καινοτομικότητα.

Ιδιαίτερα μετά την κρίση, οι περισσότερες μεγάλες τράπεζες έδωσαν έμφαση στην επίτευξη οικονομιών κλίμακας και φάσματος, τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, τη μείωση του κόστους και την ενίσχυση της κεφαλαιακής τους βάσης. Αυτό που φαίνεται πλέον να υπερισχύει είναι η μεγάλη έμφαση στην καινοτομία και την αύξηση του μεριδίου της αγοράς τους, λόγω της αύξησης του ανταγωνισμού από πολλές μικρές μη-χρηματοοικονομικές επιχειρήσεις που έχουν εισέλθει στον τομέα της παροχής υπηρεσιών πληρωμών, επενδύσεων, μικρο-τραπεζικής, όπως P2P lending και άλλες, που παρουσιάζουν μεγαλύτερο βαθμό και ένταση στην καινοτομία σε σχέση με τις παραδοσιακές τράπεζες. Παράλληλα οι τράπεζες θα πρέπει να δώσουν έμφαση στη διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

Συνεπώς στην στρατηγική τους θα πρέπει να υιοθετήσουν και να ενσωματώσουν την in-house καινοτομία, ώστε να προσφέρουν νέα απλά προϊόντα και υπηρεσίες, εγκαίρως πριν τον ανταγωνισμό και να αξιοποιήσουν πιθανές συνέργειες που μπορεί να προκύψουν από εξωτερικούς συνεργάτες ή και ως αποτέλεσμα του συν-ανταγωνισμού. Ένας από τους τρόπους με τους οποίους οι τράπεζες μπορούν να καινοτομήσουν πιο αποτελεσματικά για νέες υπηρεσίες και προϊόντα είναι η συνεργασία με FinTech επιχειρήσεις. Είναι χαρακτηριστικό ότι διεθνώς επικρατεί η άποψη ότι είναι πολύ ευκολότερο οι FinTech εταιρείες να αναπτύξουν νέες καινοτόμες και πιο σύνθετες χρηματοοικονομικές εφαρμογές, σε σχέση με τις τράπεζες. Το βασικό επιχείρημα έγκειται στην υφιστάμενη δομή των μεγάλων χρηματοπιστωτικών οργανισμών και στην περιορισμένη ευελιξία που παρουσιάζουν.

Πλέον οι τράπεζες για να αντιμετωπίσουν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό από τις fintech επιχειρήσεις, μπορούν να ιδρύσουν innovation labs και να προσελκύσουν fintech, να εξαγοράσουν καινοτόμες εταιρίες ώστε να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στους πελάτες τους, γεγονός που συνεπάγεται όμως σημαντικό κόστος. Το ερώτημα για το ποια στρατηγική είναι καλύτερη είναι δύσκολο να απαντηθεί, δεδομένου ότι κάθε επιλογή έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα.

Επίσης, η διαχείριση του κινδύνου αποτελεί μια πολύ σημαντική παράμετρο, δεδομένης της αυξημένης θεσμικής εποπτείας που έχουν οι τράπεζες, ιδίως στο σκέλος των κεφαλαίων που πρέπει να διακρατούν. Συνεπώς, η επόμενη μέρα εκτιμάται ότι θα κριθεί από τη συνεργασία και τη διενέργεια συνεργιών μεταξύ των επιχειρήσεων FinTech και των τραπεζών.

Μια άλλη τάση που κυριαρχεί στην επόμενη μέρα του τραπεζικού συστήματος είναι η ανάγκη για απλότητα στα προϊόντα και η συγκέντρωση πολλών προϊόντων που δεν είναι χρήσιμα και δεν προσφέρουν αξία στους πελάτες, όπως επίσης και η ουσιαστική επένδυση και ενίσχυση της σχέσης με τους πελάτες. Αυτό συμβαίνει διότι το σύνολο των προϊόντων που αναπτύσσονται, κατά κάποιο τρόπο “εσωτερικοποιούνται” από τα τμήματα operations και πολύ δύσκολα εξαιρούνται. Στην όλη διαδικασία ο πελάτης, ο οποίος πρέπει να είναι στο επίκεντρο, πολλές φορές εξαιρείται από τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων. Το επόμενο στάδιο είναι η μετάβαση από την ανάπτυξη του προϊόντος στην ανάπτυξη των πελατών.

Το πρώτο βήμα σε αυτή τη διαδικασία είναι η βαθιά γνώση των αναγκών των πελατών και η εύρεση ενός αξιόπιστου μοντέλου προσφοράς αξίας προς τον πελάτη, όπου θα περιλαμβάνει την ποιότητα και την ενίσχυση της αντιλαμβανόμενης αξίας για τον πελάτη.

Για την ανάπτυξη των νέων καινοτόμων προϊόντων που θα έχουν στο επίκεντρο τον πελάτη, οι τράπεζες θα πρέπει να δώσουν χώρο στη δημιουργικότητα και την καινοτομία, ώστε να απαντήσουν αποτελεσματικότερα στις μεγάλες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, με την τεχνολογία να αποτελεί το βασικό καταλύτη στη διαδικασία αυτή. Παράλληλα μπορούν να επιτευχθούν οικονομίες κλίμακας και περιορισμός του κόστους, μέσω του outsourcing σε τομείς που έχουν ανάγκη και δεν μπορούν να αναπτύξουν από μόνες τους. Η τεχνολογία λοιπόν αποτελεί καταλύτη για την ανάπτυξη νέων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Ιδίως σήμερα όπου τα κινητά τηλέφωνα (smart-phones) και τα tablets αποτελούν τα βασικά κέντρα επιλογών των καταναλωτών και των οικονομικών οντοτήτων, οι τράπεζες θα πρέπει να προσαρμοστούν ενισχύοντας την καινοτομία και υιοθετώντας τις απαραίτητες τεχνολογίες. Το mobile banking και το σύνολο των υπηρεσιών που σχετίζονται με αυτό θα πρέπει να απαντούν στη βασική ανάγκη που υπάρχει και στην ευκολία. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής, οι τράπεζες θα πρέπει να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις πληροφορίες που μπορούν να αντλούν από τα μέσα κοινωνικής

δικτύωσης (social media) και να τα αξιοποιούν στις διαδικασίες τμηματοποίησης της αγοράς και στη στρατηγική marketing που θα χρησιμοποιήσουν.

Ταυτόχρονα, η εδραίωση του διαδικτύου και των συσκευών που σχετίζονται με αυτό, (tablets, smart-phones και άλλες “έξυπνες” συσκευές), καθιστούν αναγκαία την ενσωμάτωση των τάσεων αυτών στη συνολική στρατηγική των τραπεζών. Η στρατηγική ανάπτυξης εναλλακτικών δικτύων και παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να προσαρμοστεί στις αυξημένες προσδοκίες των πελατών, μέσω της ολοκληρωμένης και Lean διαχείρισης από τα τμήματα operations των τραπεζών.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσσα Βιβλία

- ✓ Crosby, P., (1989), Let's talk quality. New York: McGraw-Hill.
- ✓ Johnston R. and Graham C., (2005), "Service operations management, improving service delivery" 3rd edition, FT Prentice Hall
- ✓ Heizer J. and Render B., (2011), "Operations management", 10th edition, Pearson Editions
- ✓ "Definitive Guide to Manufacturing and Service Operations, The: Master the Strategies and Tactics for Planning, Organizing, and Managing How Products and Services Are Produced" By CSCMP, Nada R. Sanders, Published Dec 28, 2013 by Pearson FT Press.
- ✓ Nigel Slack, Stuart Chambers, Robert Johnston, "Διοίκηση Παραγωγής Προϊόντων και Υπηρεσιών" 5th edition,. Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Ελληνικά Βιβλία

- ✓ Σαπουτζόγλου Γ. και Πεντότης Χ., (2009), "Τραπεζική Οικονομική", Τόμοι Α' και Β'.

Ξενόγλωσσα Άρθρα

- ✓ Anderson, E. W., & Sullivan, M. W. (1993). The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing science*, 12(2), 125-143.
- ✓ Barney, J. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No. 1, pp. 99-120.
- ✓ Berry, L.L. (1995), "Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 4, pp. 236-45.

- ✓ Bigné, J. E., Alanis, J. E. B., Font, X., Amulet, X. F., Simon, L. A., & Andréa, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Esic editorial.
- ✓ Bitner, M. J., & Hubbert, A. R. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus quality. *Service quality: New directions in theory and practice*, 72-94.
- ✓ Butz, H.E. Jr and Goodstein, L.D. (1996), "Measuring customer value: gaining the strategic advantage", *Organizational Dynamics*, Vol. 24, pp. 63-77.
- ✓ Das, K. (2009). Relationship marketing research (1994-2006) an academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(3), 326-363.
- ✓ De Ruyter, K., Wetzels, M., Lemmink, J., & Mattson, J. (1997). The dynamics of the service delivery process: a value-based approach. *International journal of research in marketing*, 14(3), 231-243.
- ✓ Goodstein, L. D., & Butz, H. E. (1998). Customer value: The linchpin of organizational change. *Organizational Dynamics*, 27(1), 21-34.
- ✓ Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1999). The loyalty ripple effect: appreciating the full value of customers. *International Journal of Service Industry Management*, 10(3), 271-293.
- ✓ Grønhaug, K., & Gilly, M. C. (1991). A transaction cost approach to consumer dissatisfaction and complaint actions*. *Journal of economic psychology*, 12(1), 165-183.
- ✓ Gupta, Sunil, and Valarie Zeithaml. "Customer metrics and their impact on financial performance." *Marketing Science* 25, no. 6 (2006): 718-739.
- ✓ Han, S. B., Chen, S. K., & Ebrahimpour, M. (2007). The impact of ISO 9000 on TQM and business performance. *Journal of Business and Economic Studies*, 13(2), 1-23.
- ✓ Hatzakis, E.D., Nair S.K. and Pinedo M.L., (2010), "Operations in Financial Services—An Overview" *Production and Operations Management* Vol. 19, No. 6, pp. 633–664.
- ✓ Huber, F., Herrmann, A. and Morgan, R.E. (2001), "Gaining competitive advantage through customer value oriented management", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18 No. 1, pp. 41-53.

- ✓ Huber, F., Herrmann, A., & Morgan, R. E. (2001). Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of consumer marketing*, 18(1), 41-53.
- ✓ Johnson, J. A., & Omachonu, V. K. (1995). Total quality management as a health care corporate strategy. *International journal of health care quality assurance*, 8(6), 23-28.
- ✓ Kaufman, J. J. (1998). *Value management: creating competitive advantage* (Vol. 21). Thomson Crisp Learning.
- ✓ King, B. (2012). *Bank 3.0: Why banking is no longer somewhere you go but something you do*. John Wiley & Sons.
- ✓ Lovelock, C., & Gambeson, E. (2004). Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of service research*, 7(1), 20-41.
- ✓ Maple, M. and Zimmerman, M. (1999), "A customer retention strategy", *Mortgage Banking*, Vol. 59 No. 11, pp. 45-9.
- ✓ Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic management journal*, 15(2), 135-152.
- ✓ Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The journal of marketing*, 20-38.
- ✓ Oliver, R. L. (1993). Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response. *Journal of consumer research*, 418-430.
- ✓ Reichheld, F. P., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105-111.
- ✓ Reichheld, F. P., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard business review*, 68(5), 105-111.
- ✓ Ryals, L., & Payne, A. (2001). Customer relationship management in financial services: towards information-enabled relationship marketing. *Journal of strategic marketing*, 9(1), 3-27.
- ✓ Salem Khalifa, A. (2004). Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management decision*, 42(5), 645-666.

- ✓ Sánchez-Fernández, R., & Iniesta-Bonillo, M. Á. (2009). Efficiency and quality as economic dimensions of perceived value: Conceptualization, measurement, and effect on satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(6), 425-433.
- ✓ Stafford, M. R. (1994), "How customers perceive service quality", *Journal of Retail Banking*, Vol. 16 No. 2, pp. 29-37.
- ✓ Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Johnson, L. W. (1999). The role of perceived risk in the quality-value relationship: a study in a retail environment. *Journal of retailing*, 75(1), 77-105.
- ✓ Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the academy of marketing science*, 29(1), 16-35.
- ✓ Todorović, M., Mitrović, Z., & Bjelica, D. (2013). Measuring project success in project-oriented organizations. *Management*, 68, 41-48.
- ✓ Wilson, J.O.S. , Casu, B. , Girardone, C. and Molyneux, P. (2010), "Emerging themes in banking: recent literature and directions for future research", *The British Accounting Review*, Vol. 42 No. 3, pp. 153-169.
- ✓ Woodruff, R. B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139-153.
- ✓ Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *The Journal of marketing*, 2-22.
- ✓ Zhou M. and Yi, J. (2009), "Commonalities and Differences between Service and Manufacturing Supply Chains: Combining Operations Management Studies with Supply Chain Management", *Journal of Operations Management*, Volume 7, Number 1.
- ✓ Zimmerman, A. (1999). Impacts of services trade barriers: a study of the insurance industry. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 14(3), 211-228.

Ηλεκτρονικές διευθύνσεις

1. <http://thefinancialbrand.com>
2. www.bcg.com

3. www.bloomberg.com
4. www.businessdictionary.com
5. www.capgemini.org
6. www.investopedia.com
7. www.investorwords.com
8. www.mckinsey.com
9. www.oxforddictionaries.com
10. www.sas.com
11. www.wikipedia.com
12. www.worldbank.org
13. www.worldfinancialreview.com/