

Ανθρώπινο Δυναμικό και ποιοτική εξυπηρέτηση στον
τραπεζικό κλάδο ως δυναμικό στοιχείο του Marketing –
Μελέτη περίπτωσης

Έφη Στεφανίδου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

A. ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
B. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	6
1. Ορισμός Marketing – Διαφορετικές προσεγγίσεις.....	6
2. Οι απαιτήσεις του τραπεζικού χώρου σήμερα	8
3. Η σπουδαιότητα του marketing για μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών	12
4. Η σπουδαιότητα της εξυπηρέτησης πελατών – Πως ορίζεται η ποιοτική εξυπηρέτηση.....	13
Γ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ.....	27
1. Λίγα λόγια για την υπό εξέταση Τράπεζα	27
2. Swot Analysis	27
3. Έρευνα Αγοράς	30
4. Έρευνα αφοσίωσης του προσωπικού	34
5. Στόχοι-Προοπτική και Στρατηγική του Ομίλου (Ζετές στρατηγικό πλάνο)	39
6. Όραμα και αποστολή	40
7. Ανθρώπινο Δυναμικό.....	42
8. Η κουλτούρα ποιότητας.....	44
9. Μυστικός Πελάτης	46
10. Στιγμές Αλήθειας, (Moments of truth), Jan Carlzon.....	49
12. Πρότυπα Ποιότητας.....	54
14. Επιβράβευση του προσωπικού	62
15. Συνολικά αποτελέσματα των προαναφερθεισών ενεργειών	64
Δ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	65
Ε. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	68
ΣΤ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	70

A. ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ένας από τους βασικούς κλάδους της οικονομικής ζωής που δέχεται συνεχείς και έντονες αλλαγές τα τελευταία χρόνια είναι αυτός των τραπεζικών υπηρεσιών. Οι πιέσεις που δέχονται οι μονάδες του κλάδου αυτού από διάφορες πηγές τις ωθούν να εντείνουν τις προσπάθειες προσαρμογής στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Οι νομοθετικές ρυθμίσεις σε παγκόσμιο επίπεδο που οδήγησαν στην απελευθέρωση της αγοράς, οι κανονισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης και η δημιουργία ενός νέου κοινού νομίσματος για τη δημιουργία μίας νέας, ισχυρής και μεγάλης οικονομικής δύναμης, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πελατών σε ιδιωτικό αλλά και επιχειρησιακό επίπεδο και κυρίως η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας (Η/Υ, τηλεπικοινωνία, ηλεκτρονικό εμπόριο κλπ) αποτελούν τους πιο σημαντικούς παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον των τραπεζών από τις αρχές της δεκαετίας του 1980.

Προκειμένου να ανταποκριθούν στις συνεχόμενες προκλήσεις οι τράπεζες οφείλουν να αναπτύσσουν σύνθετες στρατηγικές, να διαφοροποιούν και να εμπλουτίζουν τα προϊόντα τους, να εξειδικεύουν τις δραστηριότητές τους, ώστε τελικά να μεγεθύνουν και το μερίδιό τους. Επιπλέον το φαινόμενο των συγχωνεύσεων και εξαγορών είναι πολύ συχνό, γεγονός που αναγκάζει τις ενδιαφερόμενες διοικήσεις να διαφοροποιηθούν σε τέτοιο βαθμό ώστε να προσθέσουν τα ζητούμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Όλο και περισσότερο βλέπουμε τελευταία τις τράπεζες να αναγνωρίζουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται στο ανθρώπινο δυναμικό τους, τη σωστή αξιοποίηση και αντιμετώπιση αυτού, την ευθυγράμμιση του τύπου διοίκησής τους με το στόχο που θέλουν να επιτύχουν κτλ.

Στην αντίθετη περίπτωση, όταν επιδείξουν αδυναμία αντιμετώπισης των προκλήσεων αυτών, μπορεί να στερηθούν το απαραίτητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τις διαφοροποιήσει.

Η εργασία αυτή αποσκοπεί στο να απεικονίσει τη σημερινή κατάσταση του marketing ή της αγοραστικής (Γ. Μπαμπινιώτη, Λεξικό της Νέας Ελληνικής

Γλώσσας, Αθήνα 1998) στον τραπεζικό τομέα, να μελετήσει μία περίπτωση τράπεζας, που συνειδητοποίησε τη σχετική ανάγκη, να προσεγγίσει τις μεθόδους μέτρησης και να προτείνει τρόπους βελτίωσης της ποιότητας παροχής των τραπεζικών υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης του πελάτη μέσω του ανθρώπινου δυναμικού και του μάρκετινγκ, αποσκοπώντας τόσο στον προσέλκυση νέων πελατών αλλά και στη διατήρηση της εμπορικής σχέσης με τους υφιστάμενους πελάτες.

Το ποσοστό μάλιστα της συμμετοχής του ανθρώπινου δυναμικού στην προστιθέμενη αξία των υπηρεσιών που παράγει η τραπεζική επιχείρηση είναι πολύ υψηλό. Ας αναφερθεί χαρακτηριστικά πως για ορισμένους μελετητές, το ποσοστό αυτό προσεγγίζει τα όρια της ασφαλούς λειτουργίας, αν όχι επιβίωσης, μίας επιχείρησης (Δ. Β. Κέντρου, Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον Τραπεζικό Τομέα, Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος 29, Απρίλιος Ιούνιος 2002).

Πηγές της μελέτης αυτής απετέλεσαν τόσο σχετική αρθρογραφία και βιβλιογραφία, όσο και τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα που διεξήχθη στη μητρική Τράπεζα εκτός Ελλάδος. Τα πρωτογενή στοιχεία προέκυψαν από έρευνες μυστικού πελάτη, τόσο με επισκέψεις που πραγματοποίησε εξωτερικός συνεργάτης όσο και με τηλεφωνικές επικοινωνίες. Επιπρόσθετα πραγματοποιήθηκε έρευνα βάσει δομημένου ερωτηματολογίου entry και exit. Εκτός αυτών πραγματοποιήθηκε έρευνα-μελέτη των τραπεζικών δεικτών, με σκοπό την περιοδική παρακολούθηση-καταγραφή των εμπορικών δεικτών χρήσης και αναγνωρισιμότητας των τραπεζικών ιδρυμάτων, ενώ την όλη προσπάθεια συμπλήρωσε και έρευνα ικανοποίησης και αφοσίωσης του προσωπικού, με σκοπό να συσχετισθούν η ικανοποίηση των εργαζομένων με βάση διάφορους εργασιακούς παράγοντες και η δέσμευσή τους με τον οργανισμό, και να καταγραφεί η σημαντική επίδραση που έχει αυτό το αίσθημα ικανοποίησης στο ηθικό του προσωπικού και την κουλτούρα της Τράπεζας.

Τέλος, η εργασία αυτή αποσκοπεί στο να παρουσιάσει τα αποτελέσματα και

να τα αξιολογήσει. Να πάρει θέση κατά πόσον μέθοδοι, όπως αυτή που παρουσιάζεται στην παρούσα εργασία, αποβαίνουν σε όφελος της επιχείρησης ή όχι.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

B. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

1. Ορισμός Marketing – Διαφορετικές προσεγγίσεις

Πως όμως εμπλέκεται το marketing στη διαχείριση των πελατών:

Αρχικά θα προσπαθήσουμε να δώσουμε κάποιους ορισμούς του marketing. Δεν είναι μόνο μία τέχνη, ούτε μόνο μία επιστήμη. Το marketing είναι κάτι περισσότερο από την πώληση του προϊόντος. Περιλαμβάνει όλες τις υφιστάμενες μετατροπές των προϊόντων από τη στιγμή της εξόδου τους από την εκμετάλλευση μέχρι και τη στιγμή που θα είναι έτοιμα ν' αγορασθούν από τον καταναλωτή.

Κατά τον Σ. Ζευγαρίδη (**Τα διαφημιστικά Μέσα. Κριτήρια επιλογής και αποδοτικότητας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αχρονολόγητο**) "Marketing είναι μια σειρά από οργανωμένες και προγραμματισμένες ενέργειες που έχουν για σκοπό να κατευθύνουν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες από τα χέρια του παραγωγού στα χέρια του καταναλωτή (πελάτη)".

Κατά τον Philip Kotler (**Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation, and Control, 1997**), "Marketing είναι το σύνολο των ανθρωπίνων δραστηριοτήτων που έχουν σαν στόχο τη διευκόλυνση και πραγματοποίηση των ανταλλαγών και την ικανοποίηση αναγκών και επιθυμιών". Με άλλα λόγια είναι μία σειρά από ενέργειες και δραστηριότητες που κάνει μία εταιρία ώστε να καταγράψει τις επιθυμίες των καταναλωτών, να δημιουργήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα καλύψουν αυτές τις ανάγκες και να τα πουλήσει αποτελεσματικότερα και αποδοτικότερα από τους ανταγωνιστές της, δίνοντας στον καταναλωτή τη μεγαλύτερη δυνατή αξία.

Κατά τον ορισμό της American Marketing Association (**Σεπτέμβριος 2004**), "Marketing είναι η λειτουργία των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που κατευθύνει τη ροή των προϊόντων και υπηρεσιών από τον παραγωγό προς τον καταναλωτή ή χρήστη".

Υπάρχουν κι άλλοι ορισμοί του marketing και δεν είναι δυνατόν όλοι να

αναγραφούν. Ένα είναι γεγονός, πως η σειρά των δραστηριοτήτων, που όλοι μνημονεύουν, λαμβάνει χώρα με μια τάξη που για να είναι αποτελεσματική και αποδοτική πρέπει να είναι καλά συντονισμένη. Αυτός ο συντονισμός είναι και ο στόχος του marketing.

Ο Ph. Kotler στο έργο του Marketing Management (Τόμος 1 και 2) σημειώνει: Το marketing είναι πολύ περισσότερο από ένα τμήμα πωλήσεων της εταιρίας. Το marketing είναι μία μεθοδική και διορατική διαδικασία για να σκέφτεται κανείς και να καταστρώνει σχέδια για αγορές. Η διαδικασία ξεκινάει με έρευνα για να εντοπίζει τις ευκαιρίες, δηλαδή να βρίσκει άτομα ή ομάδες ατόμων με μη ικανοποιημένες ανάγκες ή με ένα λανθάνον ενδιαφέρον για κάποιο προϊόν ή κάποια υπηρεσία. Η διαδικασία marketing περιλαμβάνει τμηματοποίηση της αγοράς και επιλογή εκείνων των αγορών –στόχων τις οποίες η εταιρία μπορεί να ικανοποιήσει με ένα ανώτερο τρόπο. Η εταιρία πρέπει να διαμορφώσει μία ευρεία στρατηγική και να ορίσει ένα συγκεκριμένο μίγμα marketing και σχέδιο δράσης ώστε να αριστοποιήσει την μακροχρόνια απόδοσή της.

2. Οι απαιτήσεις του τραπεζικού χώρου σήμερα

Η απελευθέρωση των αγορών σε συνδυασμό με την πρόοδο που έχει σημειωθεί στην πληροφορική και τις τηλεπικοινωνίες, έχουν οδηγήσει στη διεθνοποίηση του τραπεζικού ανταγωνισμού και την παγκοσμιοποίηση της αγοράς χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Δημιουργείται έτσι η ανάγκη της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας των Τραπεζών στις νέες συνθήκες και απαιτήσεις της αγοράς ενώ συγχρόνως εγκυμονεί κινδύνους για όσες τράπεζες δεν προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα. Κατά συνέπεια ο έντονος ανταγωνισμός που αναπτύσσεται και σε μεγάλο βαθμό εκδηλώνεται στον τομέα της λιανικής τραπεζικής (retail banking), φέρνει τις τράπεζες ταυτόχρονα αντιμέτωπες με μία σειρά από στρατηγικές προκλήσεις. Συγκεκριμένα οι τράπεζες θα πρέπει:

^ να δημιουργούν τις προϋποθέσεις μονιμότερων συνεργασιών και παροχή υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας στους πελάτες τους.

^ να εξασφαλίζουν την όσον το δυνατόν ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση της υφιστάμενης και δυνητικής τους πελατείας.

^ να αναζητούν εναλλακτικές πηγές εσόδων με διαφοροποίηση και διεύρυνση των εργασιών τους (π.χ. στην επενδυτική τραπεζική)

^ να προβαίνουν σε μείωση των λειτουργικών τους δαπανών με την εφαρμογή μίας πιο αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, την ενσωμάτωση νέων πληροφοριακών συστημάτων, την προώθηση του e-banking, κτλ

^ να αναπτύσσουν δεξιότητες σε τομείς που εκτείνονται από την αποτελεσματική διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών του πελάτη και τη βάση δεδομένων μάρκετινγκ και φθάνουν μέχρι τη στρατηγική συνεργασία και παράδοση της υπηρεσίας μέσω εναλλακτικών διαύλων, και

^ να εκμεταλλευτούν τη ραγδαία ανάπτυξη του ηλεκτρονικού επιχειρείν και να χαράξουν την αναγκαία στρατηγική για τη δημιουργία και ανάπτυξη χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών

^ να εκμεταλλευθούν στο έπακρο το μοναδικό και χωρίς δυνατότητα μίμησης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει

η κάθε τράπεζα. (Δ. Β. Κέντρου, Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον Τραπεζικό Τομέα, Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος 29, Απρίλιος - Ιούνιος 2002).

Αναλυτικότερα

Οι τράπεζες αναγνωρίζουν πως η ύπαρξή τους, η ανάπτυξη και η πρόοδος τους συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση του πελάτη και την ευελιξία που θα επιδείξουν στην ταχεία προσαρμογή τους στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της πελατείας τους. Κατά συνέπεια, πρωταρχικό πρόσωπο του σημερινού χρηματοπιστωτικού συστήματος αναδεικνύεται ο πελάτης. Η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων και η ικανοποίηση του πελάτη πρέπει να είναι το πρώτο και κυρίαρχο μέλημα των τραπεζών, και συνάμα να αντιληφθούν την επιτακτική ανάγκη διατήρησης και μεγιστοποίησης της διαβίου αξίας (Life Time Value-LTV) των πιο επικερδών πελατών τους.

Μια αύξηση στη διατηρησιμότητα του πελάτη (customer retention), κατά μόλις 5% μπορεί να οδηγήσει σε μία αύξηση κερδών κατά 25 – 30%

Η ικανοποίηση του πελάτη από την εξυπηρέτηση που λαμβάνει μεταφράζεται σε

- ^ Μεγαλύτερη πιστότητα στην Τράπεζα
- ^ Δωρεάν διαφήμιση, καθώς ο ικανοποιημένος πελάτης συστήνει την Τράπεζα και σε άλλους
- ^ Ενδιαφέρον του πελάτη για συνεργασία και σε άλλους τομείς
- ^ Λιγότερα παράπονα και αποφυγή κόστους διορθωτικών ενεργειών
- ^ Ενίσχυση της εικόνας της Τράπεζας
- ^ Αύξηση των πωλήσεων
- ^ Το κόστος διατήρησης παλαιών πελατών - όπως διεθνείς στατιστικές έχουν κατ' επανάληψη δείξει - είναι πάντα πολύ μικρότερο από το κόστος προσέλκυσης νέων, συγκεκριμένα η απόκτηση νέων πελατών είναι 6 φορές πιο ακριβή από τη διατήρηση των υπαρχόντων. Συγκεκριμένα έχει αποδειχθεί ότι το κόστος πωλήσεων στους υφιστάμενους πελάτες αντιστοιχεί μόλις στο 20% του κόστους απόκτησης ενός νέου πελάτη, ενώ

από την άλλη μεριά, η αύξηση κατά 10% των εσόδων από τους υπάρχοντες πελάτες επιτυγχάνεται πιο εύκολα από μία αντίστοιχη αύξηση τους κατά 10% προερχόμενη από την προσέλκυση νέων πελατών.

^ Προϊόν που συνοδεύεται από υποδειγματική υποστήριξη μπορεί να πουληθεί μέχρι 15% ακριβότερα

^ Ένας πελάτης είναι 5 φορές πιο πιθανό να αλλάξει προηθευτή λόγω κακής εξυπηρέτησης, παρά λόγω της τιμής του προϊόντος

^ Οι πελάτες κοινοποιούν τις αρνητικές τους εμπειρίες σε άλλους δέκα, ενώ τις θετικές τους σε τρεις

Είναι σημαντική η εικόνα που παρουσιάζουν τα παρακάτω στατιστικά:

Οι πελάτες που σταματούν να αγοράζουν προϊόντα / υπηρεσίες από μία επιχείρηση το κάνουν γιατί

1% πεθαίνουν

3% αλλάζουν διαμονή

5% αλλάζουν ενδιαφέροντα

9% πηγαίνουν στον ανταγωνισμό

14% είναι δυσαρεστημένοι με το προϊόν / υπηρεσία

68% είναι δυσαρεστημένοι με τη μεταχείριση που τους έχει γίνει από το προσωπικό της εταιρείας. Οι περισσότεροι καταναλωτές εγκαταλείπουν μία επιχείρηση, επειδή αισθάνονται ότι για κάποιο λόγο έχουν αγνοηθεί ή δεν έχουν αντιμετωπισθεί κατάλληλα. Είναι σημαντικό στο σημείο αυτό να αναφέρουμε ότι τα στελέχη, από την άλλη πλευρά, θεωρούν ότι η κύρια αιτία διαρροής πελατών είναι η τιμή (www.go-online.gr).

Η σημασία που αποδίδουν οι πελάτες στην εξυπηρέτηση αντικατοπτρίζεται στα παρακάτω ποσοστά:

55% των πελατών παίρνουν τις αποφάσεις τους με βάση την ποιότητα της εξυπηρέτησης και όχι την τιμή,

86% αναμένουν καλύτερη εξυπηρέτηση σήμερα από ότι 5 χρόνια πριν,

82% θα άλλαζαν προμηθευτή εάν δεν έμεναν ικανοποιημένοι από την

εξυπηρέτηση.

Εάν όντως ισχύει "η αρχή του Pareto", που θέλει το 20% των πελατών μίας τράπεζας να συνεισφέρει στο 80% των συνολικών της εσόδων, τότε και οι προσπάθειες που καταβάλλονται στην αύξηση του ποσοστού αυτών των πιστών πελατών της και τη μεγιστοποίηση της LTV αποκτούν ιδιαίτερη βαρύτητα.

Έτσι γίνεται πλέον προφανές πως η εφαρμοζόμενη πρακτική, που επικεντρώνεται κυρίως στη συγκεκριμένη συναλλαγή ή την παραγωγή και διάθεση προκαθορισμένων προϊόντων, πρέπει να αντικατασταθεί από μία πολιτική που είναι προσανατολισμένη στην πληρέστερη εξυπηρέτηση του πελάτη και βασίζεται στην βαθύτερη μελέτη και ανάλυση των αναγκών του. Σήμερα η τραπεζική πελατεία (retail ή corporate) δεν αντιμετωπίζεται συνολικά και απρόσωπα καθόσον το άνοιγμα προς την αγορά εξατομικεύει την κάθε περίπτωση και στο πεδίο αυτό τελικά κρίνεται η ικανότητα κάθε τράπεζας να αντιμετωπίζει τον ανταγωνισμό με επιτυχία (Δ. Β. Κέντρου, Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον Τραπεζικό Τομέα, Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος 29, Απρίλιος-Ιούνιος 2002).

3. Η σπουδαιότητα του marketing για μία επιχείρηση παροχής υπηρεσιών

Ζούμε στην εποχή της εξυπηρέτησης. Για χιλιάδες χρόνια οι περισσότεροι άνθρωποι στο δυτικό κόσμο καλλιεργούσαν τη γη. Τα τελευταία διακόσια χρόνια οι άνθρωποι κέρδιζαν τα προς το ζην απασχολούμενοι κυρίως στον κλάδο της παραγωγής και της κατασκευής των προϊόντων προς πώληση. Σήμερα, η πλειονότητα των εργαζομένων απασχολείται σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και προσφέρει υπηρεσίες για τις οποίες οι άλλοι πληρώνουν. Όλοι μας διαθέτουμε διπτό ρόλο: εξυπηρετούμε αλλά και αποτελούμε πελάτες που δεχόμαστε εξυπηρέτηση. Σε αυτήν την βάση, κρίνεται αναγκαία η υιοθέτηση μίας ολοκληρωμένης στρατηγικής προσέγγισης στη γενικότερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, γνωστότερη και ως Customer Relationship Management - CRM.

Ειδικότερα, παρατηρείται μία μετάβαση από τις επικεντρωμένες στη μείωση του κόστους στρατηγικές προς την εφαρμογή μίας νέας "στρατηγικής ανάπτυξης", η οποία καθοδηγείται από τις δραστηριότητες του Μάρκετινγκ και στοχεύει στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος που εξυπηρετεί όλα τα "σημεία επαφής" (touch points) του οργανισμού με τον πελάτη.

Η διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες μπορεί να ορισθεί ως: η διαδικασία δημιουργίας και διαχείρισης μίας εξατομικευμένης αμοιβαία επωφελούς σχέσης με επιλεγμένους πελάτες ή ομάδες πελατών με κύριο αντικειμενικό σκοπό τη μεγιστοποίηση της συνολικής αξίας του πελάτη (Δ. Β. Κέντρου, Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον Τραπεζικό Τομέα, Δελτίον Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος 29, Απρίλιος-Ιούνιος 2002).

4. Η σπουδαιότητα της εξυπηρέτησης πελατών – Πως ορίζεται η ποιοτική εξυπηρέτηση

“It is no longer enough to satisfy your customers. You must delight them”

Kotler on Marketing

Το τραπεζικό marketing

Οι πελάτες επηρεάζονται από τρεις κυρίως παράγοντες όταν αγοράζουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία:

^ Ποιότητα/Τιμή

^ Διαθεσιμότητα του Προϊόντος

^ Εξυπηρέτηση

Μέχρι πρόσφατα, οι πελάτες έμεναν ευχαριστημένοι με τους δυο από τους πιο πάνω παράγοντες. Αν το προϊόν ήταν καλό και διαθέσιμο, τότε ήταν δυνατό να ανεχθούν μία κατώτερης ποιότητας εξυπηρέτηση. Αν η εξυπηρέτηση και το προϊόν ήταν καλά, τότε θα περίμεναν μέχρι το προϊόν να είναι διαθέσιμο.

Σήμερα, η διαφορά έγκειται στο ότι οι πελάτες απαιτούν και αναμένουν και ποιότητα, και άμεση διαθεσιμότητα του προϊόντος, καθώς και εξυπηρέτηση. Για τις πελατοκεντρικές επιχειρήσεις, η ικανοποίηση του πελάτη είναι τόσο σκοπός όσο και ένα εργαλείο διαφήμισης.

Η επιχείρηση που είναι σε θέση να προσφέρει αυτά έχει το πλεονέκτημα και προβάδισμα απέναντι στις υπόλοιπες. Όχι όμως για πολύ, διότι οι πελάτες λαμβάνουν και τους τρεις παράγοντες σαν δεδομένους. Όταν τα προϊόντα είναι και τέλεια και διαθέσιμα, τότε ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην ποιότητα της εξυπηρέτησης. Αυτό είναι που κάνει σήμερα μία επιχείρηση πετυχημένη: η ποιότητα της εξυπηρέτησης.

Ο μηχανισμός που ενεργοποιείται, ιδιαίτερα στην περίπτωση των οργανισμών που προσεγγίζουν τον πελάτη με τη βοήθεια του μάρκετινγκ, είναι η βάση δεδομένων (data base), ήτοι μία σειρά αρχείων που εμπεριέχουν ταξινομημένες πληροφορίες για τους πελάτες. Είναι προφανές ότι οι τράπεζες δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν τα μοναδικά χαρακτηριστικά

τα οποία διαφοροποιούν το ένα άτομο από το άλλο στην περίπτωση που αυτά τηρούνται σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα. Μόνο η συγκέντρωση και τήρησή τους σε μία κοινή βάση δεδομένων, δίνει τη δυνατότητα να γίνει κατανοητή η αξία ενός ατόμου σε όλη τη διάρκεια της ζωής του, οι δυνητικές του ανάγκες, οι προτιμήσεις του και επιπλέον να προβλεφθεί τι είναι εκείνο που το παρακινεί να προβαίνει σε συγκεκριμένες συναλλαγές.

Στο σημείο αυτό υπεισέρχεται ο επόμενος που χαρακτηρίζει την ποιοτική εξυπηρέτηση δηλαδή:

Να εξασφαλίζουν την όσον το δυνατόν ταχύτερη και πληρέστερη εξυπηρέτηση της υφιστάμενης και δυνητικής τους πελατείας και να αναπτύσσουν δεξιότητες σε τομείς που εκτείνονται από την αποτελεσματική διαχείριση μεγάλου όγκου πληροφοριών του πελάτη και τη βάση δεδομένων μάρκετινγκ και φθάνουν μέχρι τη στρατηγική συνεργασία και παράδοση της υπηρεσίας μέσω εναλλακτικών διαύλων.

Οι συνεχώς μειούμενες τιμές και η βελτιωμένη απόδοση της ψηφιακής τεχνολογίας παρέχουν νέα οφέλη στους καταναλωτές καθώς και ένα νέο πλαίσιο ενεργειών μάρκετινγκ για την προσέγγισή τους. Σήμερα, η επικοινωνία με τους πελάτες γίνεται σε πραγματικό χρόνο (real time). Η προοπτική βρίσκεται στην ικανότητα ενός τραπεζικού οργανισμού να έχει πληροφόρηση δομημένη κατά τέτοιον τρόπο που να του εξασφαλίζει στα "σημεία επαφής" ένα πλήρες, σύγχρονο και έξυπνο προφίλ του κάθε πελάτη. Έτσι, η τεχνολογία κατάλληλα χρησιμοποιούμενη, μπορεί να τον βοηθήσει να διδαχθεί από κάθε αλληλεπίδραση με τον πελάτη, να ενισχύσει τη σχέση μαζί του, προωθώντας ιδέες και λύσεις που πιθανόν να του ταιριάζουν και να υποβάλει ερωτήσεις ώστε στην επόμενη συναλλαγή ο πελάτης να μπορεί να εξυπηρετηθεί ακόμη καλύτερα.

Ειδικότερα, τα δεδομένα μπορεί να αφορούν προτιμήσεις, εκδήλωση

συγκεκριμένης συμπεριφοράς, πληροφορίες τρόπου ζωής, στοιχεία συναλλακτικής συμπεριφοράς, καθώς και δεδομένα επικοινωνίας του πελάτη με τον οργανισμό πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την πώληση. Είναι δυνατόν να παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την αποδοτικότητα του πελάτη, το βαθμό ικανοποίησης, διατήρησης/συγκράτησής του, πιστότητας κλπ. Δεδομένης όμως της πολυπλοκότητας των δεδομένων, η αποτελεσματικότητα του εργαλείου αυτού έγκεται στην κατανόηση των δεδομένων και στη μοντελοποίησή τους. Η ταχύτητα είναι το κλειδί για τη δημιουργία αποτελεσματικής βάσης δεδομένων.

Τα στοιχεία και οι πληροφορίες που αφορούν τους πελάτες αντλούνται/προέρχονται από διαφορετικές πηγές (π.χ. call centers, web sites) ή βρίσκονται σε διαφορετικές μηχανογραφικές εφαρμογές. Κατόπιν ακολουθεί η διαδικασία της εκκαθάρισης, δηλαδή του ελέγχου, της ενοποίησης και του εμπλουτισμού τους, και καταλήγει στην ανάλυση με αντικειμενικό σκοπό την ανεύρεση των σχέσεων και τη δημιουργία μοντέλων πρόβλεψης της συμπεριφοράς του πελάτη.

Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη διαχείριση του "decision making", σε τομείς όπως ο προγραμματισμός, η στόχευση του πελάτη, η προσαρμογή των προϊόντων στις απαιτήσεις των πελατών κτλ.

Εκτός αυτού, θα προσφέρουν καλύτερη υποστήριξη των διάφορων λειτουργιών, εργασιών ή υπηρεσιών εξυπηρέτησης της πελατείας, καθώς όλες οι αναγκαίες πληροφορίες θα είναι άμεσα διαθέσιμες στο προσωπικό εξυπηρέτησης πρώτης γραμμής (front line), καθώς αυτό θα συναλλάσσεται με τους πελάτες.

Οι Τράπεζες οφείλουν να προβαίνουν σε μείωση των λειτουργικών τους δαπανών με την εφαρμογή μίας πιο αποτελεσματικής οργανωτικής δομής, την ενσωμάτωση νέων πληροφοριακών συστημάτων, την προώθηση του e-banking, κτλ.

Η επανάσταση στον τομέα της εξυπηρέτησης που στοχεύει στην τοποθέτηση του πελάτη στο επίκεντρο της επιχείρησης, απαιτεί

επανεξέταση των παραδοσιακών δομών. Παραδοσιακά, οι οργανισμοί περιγράφονται με αυτού του είδους το σχεδιάγραμμα:

Διοικητικό Συμβούλιο
Ανώτερη Διεύθυνση
Μεσαία Διεύθυνση
Προσωπικό πρώτης γραμμής
Πελάτες

Το πρότυπο αυτό βασίζεται σε διαδικασίες και αποφάσεις που λαμβάνονται από την ανώτερη βαθμίδα της πυραμίδας και κοινοποιούνται προς τα κάτω, στους υπαλλήλους που προσφέρουν την υπηρεσία ή το προϊόν στον πελάτη. Το πιο πάνω μοντέλο παρουσιάζει ένα οργανισμό που ως συνήθως έχει ιεραρχική μορφή, μια κατεύθυνση με τυπικό χαρακτήρα. Έναν οργανισμό συνήθως αργό στη λειτουργία, που αποθαρρύνει την πρωτοβουλία και το δυναμισμό.

Αν ο πελάτης είναι αυτός που έχει τη μεγαλύτερη σημασία, τότε είναι ανάγκη να αντιστρέψουμε την πυραμίδα. Αυτή η αντιστροφή είναι προϋπόθεση για την επιτυχία της πελατοκεντρικής λογικής.

Πελάτες
Προσωπικό πρώτης γραμμής
Διοίκηση και Υπηρεσίες υποστήριξης του προσωπικού πρώτης γραμμής
Παροχή οράματος από το Διοικητικό Συμβούλιο

Για τους λόγους αυτούς οι Οργανισμοί οφείλουν να εκμεταλλευθούν στο έπακρο το μοναδικό και χωρίς δυνατότητα μίμησης ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει η κάθε τράπεζα.

Ανθρώπινο Δυναμικό: Το χρηματοοικονομικό σύστημα γίνεται ολοένα και

πιο περίπλοκο τόσο από την πλευρά των λειτουργιών όσο και από την πλευρά των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρει. Συνεπώς υπάρχει ανάγκη ανάπτυξης αποτελεσματικής διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, ώστε το ανθρώπινο κεφάλαιο να είναι ανταγωνιστικό με το αντίστοιχο των άλλων οργανισμών και χωρών.

Η πρόσληψη του προσωπικού με ιδιαίτερες ικανότητες βρίσκεται σε προτεραιότητα. Σε σχέση δε με το σύνολο της οικονομίας που δραστηριοποιείται η μητρική Τράπεζα, ο μέσος όρος ηλικίας των ατόμων που απασχολούνται στον τραπεζικό τομέα, είναι χαμηλότερος, περισσότερο μορφωμένο και εμφανίζει υψηλή συχνότητα επαγγελματικής κατάρτισης. Άλλωστε το επάγγελμα του τραπεζικού με την παραδοσιακή του μορφή έχει αρχίσει να εκλείπει και είναι πλέον περισσότερο σύνθετο και περίπλοκο. Τα σημερινά τραπεζικά στελέχη πρέπει να είναι σε θέση να δημιουργούν και να διαθέτουν σύνθετα προϊόντα σε ιδιαίτερα απαιτητικούς και ενημερωμένους πελάτες μέσα σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Μια γενικότερη εκτίμηση όσον αφορά στις διαρθρωτικές αλλαγές στη χώρα που δραστηριοποιείται η μητρική Τράπεζα, είναι ότι η απελευθέρωση του τραπεζικού συστήματος βοήθησε στην ανάπτυξή του, ενώ οι οποιεσδήποτε αρνητικές επιπτώσεις στην απασχόληση λόγω της υιοθέτησης των τεχνολογιών και των εξαγορών και συγχωνεύσεων μπορεί να είναι ελεγχόμενες.

Παρά την εισαγωγή της τεχνολογίας παρατηρήθηκε αύξηση της απασχόλησης στον τομέα, η οποία όμως παρατηρείται στον ιδιωτικό τομέα και πολύ περιορισμένα στον δημόσιο, ως αποτέλεσμα των πολιτικών των κυβερνήσεων με τις αποφάσεις περί προσλήψεων.

Σύμφωνα με μία έρευνα της Arthur Andersen, που πραγματοποιήθηκε το 1993 σε πανευρωπαϊκό επίπεδο οι οικονομικές παροχές, οι ξεκάθαρες στρατηγικές, η εξασφάλιση της εργασίας και οι ηγετικές ικανότητες θα αποτελέσουν τους κύριους μοχλούς αύξησης της αποτελεσματικότητας και της κινητοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού κατά τα επόμενα έτη.

Οι απαιτήσεις των τραπεζών από το προσωπικό τους

Όλες αυτές οι δραματικές αλλαγές που έχουν μέχρι τώρα περιγραφεί,

έφεραν τις τράπεζες αντιμέτωπες με έναν αριθμό ουσιαστικών θεμάτων που αφορούν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους αλλά και τις νέες απαιτήσεις από αυτό. Συγκεκριμένα οι απαιτήσεις αυτές θα μπορούσαν να ομαδοποιηθούν ως ακολούθως:

^ **Εξειδικευμένη γνώση:** Οι διαρκείς μεταβολές στον τραπεζικό τομέα τα τελευταία χρόνια δημιουργούν επίσης την ανάγκη για ανθρώπους με ειδικές γνώσεις σε τομείς όπως αυτοί του συναλλάγματος και των χρηματοοικονομικών αναλύσεων ή της διαχείρισης χρηματοοικονομικών προϊόντων. Ταυτόχρονα οι τράπεζες χρειάζονται και ανθρώπους με γενική γνώση των τραπεζικών εργασιών, όχι μόνο στις ανώτερες θέσεις αλλά και στις θέσεις των μεσαίων στελεχών, οι οποίοι γνωρίζουν καλά τη μεγάλη ποικιλία των προσφερομένων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι τράπεζες που μπορούν να κάνουν αυτούς τους δύο τύπους ανθρώπων να συνεργασθούν αποτελεσματικά, θεωρείται ότι συγκεντρώνουν τις περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας στο μέλλον (Hiltrop, 1991). Επιπλέον, ο υψηλότερος βαθμός διαφοροποίησης και πολυπλοκότητας των προϊόντων επηρεάζει την οργάνωση της δουλειάς των τραπεζών αλλά και τις απαιτήσεις από το προσωπικό. Ενώ τα απλούστερα από τα προϊόντα μπορούν εύκολα να προωθηθούν και να διατεθούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας, του αυτοματισμού και με τα συστήματα αυτοεξυπηρέτησης των πελατών, πιο περίπλοκα προϊόντα απαιτούν συμβουλευτικές και υποστηρικτές υπηρεσίες προς τους πελάτες.

^ **Προσφορά υπηρεσιών υψηλής ποιότητας/Έμφαση στην ποιότητα:** Η προσέλκυση πλέον και η σταθεροποίηση της πελατείας των τραπεζών δεν επιτυγχάνεται τόσο με την υπόσχεση των χαμηλών τιμών-πράγμα που μπορούν σχεδόν όλοι να προσφέρουν στο συγκεκριμένο χώρο-όσο με υψηλής ποιότητας υπηρεσίες και προσωπικό που μπορεί να τις προσφέρει, με πρόβλεψη των πελατειακών αναγκών και σχεδιασμό των προϊόντων που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες. Γίνεται λοιπόν φανερό ότι δεν είναι οι βασικές γνώσεις που χρειάζονται αλλά οι κοινωνικές δεξιότητες και οι ανάλογοι τρόποι, η ικανότητα επιτυχούς διαχείρισης και λύσης των προβλημάτων που προκύπτουν στις καθημερινές συναλλαγές και, βέβαια, η

σωστή και γρήγορη εξυπηρέτηση. Οι εργαζόμενοι με τέτοιου είδους ικανότητες συμβάλλουν στη δημιουργία ισχυρών πελατειακών σχέσεων και δημιουργούν μία ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις τράπεζες (Keltner-Finegold, 1996). Όλο αυτό το πλέγμα προϋποθέτει ηγεσία που επιτυγχάνει τους στόχους της με την ανάλογη παρακίνηση του προσωπικού της.

^ **Βελτίωση της παραγωγικότητας:** Ο διαρκώς αυξανόμενος ανταγωνισμός τέλος και η γενική τάση για διαφοροποίηση, δημιουργούν την ανάγκη για βελτίωση της παραγωγικότητας. Οι τράπεζες πρέπει να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικές. (Βούρβαχης, Α. – Δουλτίνος, Β.: Εκσυγχρονισμός, θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και όροι ανταγωνισμού στο τραπεζικό σύστημα)

Απώτερος στόχος το κέρδος. Το κέρδος περνάει μέσα από τους ανθρώπους. Παραδοσιακά οι οργανισμοί έθεταν τις προτεραιότητες τους ως εξής:

Προτεραιότητα 1 Κέρδος
Προτεραιότητα 2 Προϊόν ή Υπηρεσία
Προτεραιότητα 3 Άνθρωποι

Οι προτεραιότητες πλέον διαμορφώνονται ως εξής

Προτεραιότητα 1 Άνθρωποι
Προτεραιότητα 2 Προϊόν ή Υπηρεσία
Προτεραιότητα 3 Κέρδος

Αν και οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ανταγωνιστικότητα μίας χώρας είναι πολλοί, ειδικότερα για τις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης- που συγκριτικά με άλλες περιοχές του κόσμου είναι μία "ζώνη υψηλών μισθών"- ιδιαίτερη βαρύτητα παρουσιάζουν οι προσδιοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που βασίζονται στην ποιότητα. Η υψηλότερη ποιότητα επιτρέπει την τιμολόγηση ενός προϊόντος σε

υψηλότερα επίπεδα χωρίς τον κίνδυνο απώλειας μεριδίου αγοράς (Καλογήρου
Γιάννης: Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην Ποιότητα,
www.crm2day.gr/library/10028.php)

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

5. Στρατηγικό πλάνο marketing

Τα μέρη ενός σχεδίου marketing είναι τρία: στο πρώτο μέρος ο επιχειρηματίας εξετάζει το επίπεδο, στο οποίο βρίσκεται η επιχείρησή του ΣΗΜΕΡΑ (χαρτογραφεί την υπάρχουσα κατάσταση στην αγορά). Στο δεύτερο μέρος ο επιχειρηματίας ορίζει που θέλει να οδηγήσει την επιχείρησή του – με άλλα λόγια ΘΕΤΕΙ ΣΤΟΧΟΥΣ. Στο τρίτο μέρος, τέλος, αποφασίζει ΠΩΣ θα υλοποιήσει τους στόχους αυτούς – με άλλα λόγια οριοθετεί τη στρατηγική του.

Πως όμως θα βρεί ο επιχειρηματίας που βρίσκεται η επιχείρησή του σήμερα; Θα εξετάσει την αγορά (το μέγεθος της αγοράς και το ρυθμό ανάπτυξής της κατά το πρόσφατο παρελθόν, καθώς και πληροφορίες για τις προτιμήσεις των καταναλωτών), τα προϊόντα (τις πωλήσεις και τον ρυθμό ανάπτυξής τους κατά το πρόσφατο παρελθόν καθώς και στοιχεία σχετικά με τη γνώμη που έχουν διαμορφώσει οι καταναλωτές για τα προϊόντα της επιχείρησης), τον ανταγωνισμό (τον αριθμό των ανταγωνιστών, το μερίδιό τους στην αγορά, τους στόχους και τις στρατηγικές τους, την ποιότητα και την ποσότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, καθώς και τις απόψεις των καταναλωτών για κάθε έναν από αυτούς) και το μακροοικονομικό περιβάλλον (τις τάσεις στην οικονομία, την τεχνολογία, το κοινωνικό και το νομικό πλαίσιο, καθώς και τον τρόπο που όλα αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται ο επιχειρηματίας).

Στο δεύτερο μέρος – που επιθυμεί τελικά να οδηγήσει την επιχείρησή του επιχειρηματίας – πρέπει να θέσει τους οικονομικούς στόχους, καθώς και εκείνους που έχουν να κάνουν με την παρουσία του στην αγορά.

Τέλος, στο τρίτο και τελευταίο μέρος, ο επιχειρηματίας πρέπει να εξετάσει το κοινό στο οποίο θα απευθυνθεί, το τρόπο που θα τοποθετήσει το προϊόν στην αγορά, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που θα προσφέρει, τις τιμές με τις οποίες θα κοστολογήσει τα προϊόντα καθώς και τους τρόπους προώθησής (ομάδα πωλητών, διαφήμιση, άμεσο marketing, προώθηση

πωλήσεων) που θα χρησιμοποιήσει.

Είναι γεγονός ότι το κόστος της προβολής ενός προϊόντος σε όλη την αγορά είναι ιδιαίτερα αυξημένο και ότι ελάχιστες εταιρίες διαθέτουν προϊόντα τέτοια, που να βρίσκουν αποδοχή από το ευρύ κοινό. Γι' αυτό, οι επιχειρήσεις οφείλουν να απευθύνονται σε μία ή έστω μερικές συγκεκριμένες ομάδες ανθρώπων, για να πουλήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Χρειάζεται λοιπόν τμηματοποίηση της αγοράς, που μπορεί να γίνει με κριτήριο τη γεωγραφική περιοχή, τα δημογραφικά τους στοιχεία (ηλικία μόρφωση, εισόδημα, επάγγελμα), τον τρόπο ζωής τους κτλ και μετά ακολουθεί η στόχευση.

www.allianceonline.org/FAQ/strategic_planning/what_is_strategic_planning.faq

Ο συνηθέστερος τρόπος προώθησης των προϊόντων είναι συνήθως η διαφήμιση, δηλαδή οποιαδήποτε πληρωμένη καταχώρηση στα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Η διαφήμιση, ως εργαλείο, προσφέρει τη δυνατότητα γρήγορης και εκτεταμένης παρουσίασης του μηνύματος της εταιρίας, καθώς και της «ζωντανής» (δραματικότερης) προβολής της μέσω εικόνας, ήχου και κίνησης. Το σχέδιο μίας διαφημιστικής εκστρατείας περιλαμβάνει συνήθως τους επικοινωνιακούς στόχους της επιχείρησης, δηλαδή την πληροφόρηση/γνωστοποίηση στο κοινό ό,τι αφορά την επιχείρηση, την πειθώ, να πεισθεί δηλαδή το κοινό ότι τα προϊόντα της δικής επιχείρησης υπερτερούν σε σχέση με τα όμοια που κυκλοφορούν από άλλες εταιρίες και τέλος στην υπενθύμιση του ονόματος του προϊόντός.

- ▼ Εκτός από τους επικοινωνιακούς στόχους, η διαφήμιση περιλαμβάνει το μήνυμα που επιθυμούμε να μεταφερθεί. Το μήνυμα κάθε διαφήμισης συνοψίζει το όφελος ή τα οφέλη που παρέχει το προϊόν στον καταναλωτή. Η διαφήμιση προκειμένου να επιτύχει τον σκοπό της, επικαλείται είτε τη λογική του καταναλωτή (το φθηνότερο, το ποιοτικότερο) είτε το συναίσθημά του (το δυναμικότερο, το ωραιότερο) ή –σπανιότερα- την ηθική του (το σωστότερο).

(Δικτυωθείτε: Πρόγραμμα της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας του Υπουργείου Ανάπτυξης για τις μικρές επιχειρήσεις. Εκπαιδευτική Υποστήριξη. Επιμέλεια: Αρσένης Πασχόπουλος, Απρίλιος 2003)

Τέλος, εκτός τα στοιχεία του εξωτερικού marketing, με τα οποία ασχοληθήκαμε μέχρι στιγμής, οφείλουμε να εξετάσουμε και στο εσωτερικό marketing μίας επιχείρησης, μιάς και ακρογωνιαίος λίθος αυτού είναι το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης.

6. Internal marketing

Στην αρχή της εργασίας αυτής ασχοληθήκαμε με το τι είναι marketing γενικά. Οι ορισμοί που κατεγράφησαν επικεντρώνταν κυρίως στις σχέσεις εξωτερικών πελατών και προσφερομένων προϊόντων. Ωστόσο, οι σχέσεις αυτές περιλαμβάνουν το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, που διαμορφώνει το internal marketing.

Γενικά παρατηρείται ασυμφωνία για το τι είναι το internal marketing και ποιοί είναι οι στόχοι του. Σύμφωνα με τους Quester & Kelly ("*Internal marketing practices in the Australian financial sector: an exploratory study*", *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 8 No.2, 1999) είναι να προωθεί τη συνείδηση των καταναλωτών ανάμεσα στους εργαζομένους με σκοπό να βελτιωθεί η ικανοποίηση του πελάτη μέσα από την αλληλεπίδραση εργαζόμενου-πελάτη. Οι Asif & Sargeant ("*The strategic application of internal marketing – an investigation of UK banking*", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16 No.2 1998) υποστηρίζουν ότι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα δημιουργήσουν ικανοποιημένους πελάτες. Ο Kottler (2000) λέγει ότι το internal marketing είναι πολύ πιο σημαντικό από το συμβατικό external marketing, ενώ οι Payne et al (Helman, D., Payne, A. (1995), "*Internal marketing: myth versus reality*", in Payne, A. (Eds), *Advances in Relationship Marketing*, The Cranfield Management Series and Kogan Page, London) θεωρούν ότι «εάν ένας οργανισμός προσφέρει οφέλη στους εργαζομένους του τότε είναι πιο πιθανό ότι αυτοί θα υποστηρίξουν τον οργανισμό και τους στόχους του μέσα από εξαιρετική απόδοση στην εργασία».

Καθώς οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης αποτελούν τους εσωτερικούς της πελάτες, είναι σημαντικό να τονισθεί ότι το internal marketing δε σχετίζεται τόσο με το marketing καθαυτό όσο με τη δέσμευση και αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Το internal marketing αποσκοπεί στο να αναπτύξει έναν οργανισμό προσανατολισμένο στον πελάτη, αφού σχετίζεται με την επικοινωνία και την υπευθυνότητα και στο να δημιουργήσει ένα περιβάλλον μέσα στην επιχείρηση στο οποίο η συνείδηση

του πελάτη να διαχέεται στους εργαζομένους. Ο βασικός του στόχος είναι να κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ότι η διοίκηση ενδιαφέρεται για αυτούς και ότι οι ανάγκες τους καλύπτονται. Έτσι θα έχουν θετική συμπεριφορά απέναντι στην εργασία τους και θα αναπτύξουν αίσθημα δέσμευσης με τον οργανισμό. Επιπλέον θα βάζουν τη μέγιστη προσπάθεια στην εργασία ικανοποιώντας έτσι τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των εξωτερικών πελατών. Έτσι το internal marketing θεωρείται μία συνδυαστική φιλοσοφία, η οποία λαμβάνει υπόψη και συντονίζει όλες τις δραστηριότητες συμπεριλαμβανομένων των εσωτερικών και των εξωτερικών σχέσεων, των αλληλεπιδράσεων και συνεργασιών, εξετάζοντας όλες εκείνες τις δραστηριότητες που ασχολούνται με την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από την εσωτερική αλυσίδα αξίας.

Σύμφωνα με τον Christian Gronoos (*Services management and marketing. Singapore, 1990*) το internal marketing μπορεί να παίξει δύο βασικούς ρόλους μέσα σε μία επιχείρηση. Να αποτελέσει το εργαλείο εκείνο που βοηθά κάθε εργαζόμενο να ικανοποιήσει τη σημαντικότητα της θέσης του και πως σχετίζεται με τους υπολοίπους μέσα στην επιχείρηση καθώς και να προωθεί και να διατηρεί το ήθος στην εξυπηρέτηση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού πελάτη.

Πως όμως δύναται να αποτυπωθεί η άποψη των εργαζομένων για την επιχείρηση; Η μεθοδολογία προτείνει μία διαδικασία με τρία στάδια:
την επικοινωνία προ-ενημέρωσης του προσωπικού
συνεντεύξεις σε βάθος
συλλογή δεδομένων και συμπεράσματα

Λόγω της διερευνητικής φύσης της έρευνας διάφορες ποσοτικές διαδικασίες και στατιστικές μέθοδοι δεν κρίνονται κατάλληλες. Αντιθέτως μία ποιοτική μέθοδος έρευνας ενδείκνυται αφού ο στόχος είναι να συλλεχθούν τα δεδομένα τα οποία προέρχονται από τις αξίες, τα πιστεύω, τις απόψεις και τις αντιλήψεις των ερωτωμένων. Τα πλεονεκτήματα μίας τέτοιας μεθόδου αφορούν κυρίως στη δυνατότητα που παρέχει στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους αναλυτικά χωρίς να νιώθουν εκτεθειμένοι,

αφού διασφαλίζεται η ανωνυμία και εμπιστευτικότητα, αλλά και στη δυνατότητα που έχουν να αρνηθούν τη συμμετοχή τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Γ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Η παρούσα εργασία θα μελετήσει την περίπτωση Τράπεζας που δραστηριοποιείται στο εξωτερικό και την Ελλάδα, (ας την ονομάσουμε ΔΕΛΤΑ Τράπεζα), τις έρευνες και μελέτες που έκανε για να μετρήσει το επίπεδο εξυπηρέτησης που προσέφερε το προσωπικό της, καθώς και τις ενέργειες στις οποίες προέβη για να βελτιώσει αυτό το επίπεδο.

1. Λίγα λόγια για την υπό εξέταση Τράπεζα

Η υπό εξέταση Τράπεζα ανήκει σε μεγάλο βιομηχανικό όμιλο, που δραστηριοποιείται στους τομείς μεταλλευτικών και λατομικών εργασιών, της παραγωγής τσιμέντου, της παραγωγής και εμφιάλωσης αλκοολούχων και άλλων ποτών καθώς και στην εμπορία και συντήρηση ηλεκτρονικών υπολογιστών και τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού.

Ο όμιλος διαδραματίζει σημαντικότατο ρόλο στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη της Κύπρου, με πλούσιο εκπαιδευτικό, πολιτιστικό και κοινωνικό έργο.

Τα τελευταία 30 και πλέον χρόνια που δραστηριοποιείται, η ΔΕΛΤΑ Τράπεζα κατάβαλε έντονες και συστηματικές προσπάθειες για τη δημιουργία ενός ισχυρού ομίλου εταιρειών, ο οποίος σήμερα παρέχει ένα ευρύτατο φάσμα σύγχρονων τραπεζικών και άλλων συγγενών δραστηριοτήτων.

Σήμερα, η ΔΕΛΤΑ Τράπεζα, είναι ένας από τους σημαντικότερους χρηματοοικονομικούς ομίλους με πάνω από 120 καταστήματα στην χώρα που δραστηριοποιείται, ένα ραγδαία αναπτυσσόμενο δίκτυο στην Ελλάδα, 1500 εξειδικευμένα στελέχη, 15 θυγατρικές εταιρίες και Γραφεία Αντιπροσωπείας στις μεγάλες χώρες του εξωτερικού.

2. Swot Analysis

Μία SWOT ανάλυση του Ομίλου αναδεικνύει ως δυνατά του σημεία:

Το ανθρώπινο Δυναμικό : Ως οργανισμός έχει διαμορφώσει μία πολύ καλή

βάση νεαρού ανθρώπινου δυναμικού (περίπου 65% του προσωπικού είναι κάτω των 40 ετών ενώ πέραν του 46% είναι πτυχιούχοι συμπεριλαμβανομένων και 16% κατόχων μεταπτυχιακών διπλωμάτων. Επιπρόσθετα, ίσως το πλέον διακριτό πλεονέκτημα διαμέσου του προσωπικού είναι αυτό της φιλικής εξυπηρέτησης η οποία διαφαίνεται σε αριθμό ερευνών. Τέλος, η παρουσία ικανού αριθμού καλά καταρτισμένων μεσαίων στελεχών, δίνει τη δυνατότητα στην Τράπεζα με κατάλληλο προγραμματισμό να δημιουργήσει μακροπρόθεσμα μία δυνατή ηγετική ομάδα.

Προϊόντα: Η γκάμα των προϊόντων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί τουλάχιστον εφάμιλλη με αυτή των ανταγωνιστών.

Δίαυλοι εξυπηρέτησης: Διαθέτει επαρκές δίκτυο καταστημάτων και κέντρων επιχειρήσεων, όσο και ηλεκτρονικούς διαύλους. Τα νέα πρότυπα καταστημάτων συνάδουν με την επιχειρηματική αποστολή της Τράπεζας.

Στα αδύνατα σημεία δέον να συγκαταλεχθούν τα ακόλουθα:

Υψηλό λειτουργικό κόστος: Οφείλεται κυρίως στο υψηλό κόστος προσωπικού. Μία πρόχειρη ανάλυση επικεντρώνει το πρόβλημα στη δυσανάλογη με τα μεγέθη της αγοράς διοικητική υποδομή, η οποία όμως κρίνεται αναγκαία για τη λειτουργία ως Τράπεζα.

Διαδικασίες: Γραφειοκρατικές διαδικασίες που κρίνονται τόσο χρονοβόρες όσο και κοστοβόρες.

Σε ό,τι αφορά στις ευκαιρίες θα μπορούσαμε να πούμε ότι:

Το ρευστό ανταγωνιστικό περιβάλλον λόγω των εξαγορών και των συγχωνεύσεων και του κλίματος αβεβαιότητας που δημιουργεί στους υφιστάμενους αλλά και στους δυνητικούς πελάτες δημιουργεί ευκαιρίες για την Τράπεζα.

Η ανάπτυξη στις οικονομίες από όπου αντλούνται πελάτες του Τομέα Διεθνών Επιχειρήσεων.

Τέλος, οι απειλές συνοψίζονται:

Ενδεχόμενη εξαγορά από ανταγωνιστές

Κόστος εφαρμογής υποχρεωτικών ευρωπαϊκών αποφάσεων, όπως το Σύμφωνο της Βασιλείας II.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

3. Έρευνα Αγοράς

Ταυτότητα Έρευνας:

Η Έρευνα Αγοράς Banking Indices Monitoring έγινε από μία μεγάλη στο χώρο εταιρεία έρευνας για την **ΔΕΛΤΑ Τράπεζα** με σκοπό την διερεύνηση των δεικτών αναφορών και χρήσεων σε σχέση με τις τραπεζικές συνήθειες του κοινού. Η έρευνα ήταν ποσοτική με δείγμα 919 επιτυχημένων συνεντεύξεων, με παγκύπρια κάλυψη αστικών και αγροτικών περιοχών. Η δειγματοληψία που ακολουθήθηκε ήταν η τυχαία, στρωματοποιημένη, πολύ-σταδιακή με ενισχυτικό δείγμα (booster sample) για την επαρχία Αμμοχώστου. Η συλλογή πληροφοριών έγινε με τηλεφωνικές συνεντεύξεις από το τηλεφωνικό κέντρο της ερευνήτριας εταιρείας από τις 13 έως τις 21 Σεπτεμβρίου 2005. Ο/Η ερωτούμενος επιλεγόταν τυχαία από το νοικοκυριό με φίλτρο καταλληλότητας τις ηλικίες 18 έως 70.

Αναφορές:

Στις αναφορές και συγκεκριμένα στην πρώτη αυθόρμητη η ΔΕΛΤΑ τράπεζα αναφέρεται από περίπου 1 στους 20 ή ποσοστό 5.8% των ερωτηθέντων. Ψηλότερους δείκτες αναφορών σε σχέση με το παγκύπριο μέσο όρο για την ΔΕΛΤΑ τράπεζα, έχουν οι παρακάτω δημογραφικές ομάδες:

Ηλικίες 31-40 με 11%

Ηλικίες 61-70 με 9%

Επαρχία Λάρνακας με 11%

Επαρχία Πάφου με 14%

Ο ανταγωνισμός στην πρώτη αυθόρμητη αναφοράς παρουσίασε τα πιο κάτω αποτελέσματα:

Α' Μεγαλύτερη Τράπεζα: 52%

Β' Μεγαλύτερη Τράπεζα: 22.6%

ΣΠΕ: 15.7%

Αξιοσημείωτο στοιχείο αποτελεί η εκτίμηση της πρώτης αυθόρμητης αναφοράς σε αυτούς που έχουν σαν κύρια τράπεζα την ΔΕΛΤΑ, όπου μόνο 6 στους 10 την αναφέρουν σαν πρώτη αυθόρμητη (61%) ενώ στην

περίπτωση της Β' μεγαλύτερης τράπεζας η αναφορά αυτή μεταξύ των πελατών της είναι στο 75% και της Α' μεγαλύτερης τράπεζας στο 88%. Από αυτούς που συνεργάζονται γενικά με την ΔΕΛΤΑ τράπεζα μόνο το 30% την αναφέρουν αυθόρμητα πρώτη, ενώ το 40% αυτών αναφέρει πρώτη την Α' μεγαλύτερη Τράπεζα.

Στην Συνολική Αυθόρμητη (πρώτη και άλλες αυθόρμητες αναφορές) περίπου 6 στους 10 αναφέρουν την ΔΕΛΤΑ (63%). Οι υπόλοιπες τράπεζες παρουσιάζουν τα εξής αποτελέσματα:

Α' μεγαλύτερη τράπεζα : 94%

Β' μεγαλύτερη τράπεζα: 88%

Γενικές Χρήσεις:

Όσον αφορά τις τράπεζες γενικής συνεργασίας, για την ΔΕΛΤΑ τράπεζα η εκτίμηση της έρευνας είναι περίπου 16 στους 100 ερωτούμενους (16.4%) και για τον ανταγωνισμό:

Α' μεγαλύτερη τράπεζα: 58%

ΣΠΕ: 57%

Β' μεγαλύτερη τράπεζα: 46%

Ψηλότερους δείκτες από το παγκύπριο όσον αφορά τις τράπεζες συνεργασίας για την ΔΕΛΤΑ τράπεζα, παρατηρούνται στις παρακάτω κατηγορίες:

Ηλικίες 31-40 με 24%

Λάρνακα με 24%

Πάφος με 24%

Επί του συνόλου παρατηρούνται 193.5 τραπεζικές συνεργασίες για κάθε 100 ερωτούμενους από τις οποίες οι 137 είναι σε εμπορικές τράπεζες. Αυτό καταδεικνύει υπολογιζόμενο γενικό μερίδιο αγοράς για την ΔΕΛΤΑ τράπεζα 8.5% (16.4/193.5) και μερίδιο 12% (16.4/137) μεταξύ των εμπορικών τραπεζών.

Ικανοποίηση – Σύσταση – Πρόθεση Διακοπής Συνεργασίας:

Στην ερώτηση αν θα σύστηναν την κύρια τράπεζα τους σε κάποιο συγγενή ή φίλο οι πελάτες της ΔΕΛΤΑ απάντησαν ως εξής:

Θετικές Κρίσεις: 46%

Ουδέτερες Κρίσεις: 15%

Αρνητικές Κρίσεις: 37%

Στην ίδια ερώτηση οι πελάτες των υπόλοιπων τραπεζών απάντησαν έδωσαν την παρακάτω κατανομή κρίσεων (Θετικές – Ουδέτερες – Αρνητικές):

Α' μεγαλύτερη τράπεζα: (36% - 47% - 16%)

ΣΠΕ: (51% - 41% - 7%)

Β' μεγαλύτερη τράπεζα: (35% - 44% - 19%)

Σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών της κάθε κύριας τράπεζας συνεργασίας σε κλίμακα 1-10, παρατηρήθηκαν τα πιο κάτω αποτελέσματα:

ΔΕΛΤΑ: Μ.Ο. 8.2/10 και Μέγιστες θετικές κρίσεις (9-10) στο 49%

Α' μεγαλύτερη τράπεζα: Μ.Ο. 8.1/10 και Μέγιστες θετικές κρίσεις (9-10) στο 40%

Β' μεγαλύτερη τράπεζα: Μ.Ο. 7.9/10 και Μέγιστες θετικές κρίσεις (9-10) στο 39%

ΣΠΕ: Μ.Ο. 8.5/10 και Μέγιστες θετικές κρίσεις (9-10) στο 50%

Σε ότι αφορά την πρόθεση διακοπής συνεργασίας με την κύρια τους τράπεζα, παρουσιάζονται παρακάτω οι κρίσεις μη πρόθεσης διακοπής συνεργασίας (*Σίγουρα δεν πρόκειται να διακόψω την συνεργασία μου & Κάπως απίθανο να διακόψω την συνεργασία μου*)

ΔΕΛΤΑ: 48% & 32%

Α' μεγαλύτερη τράπεζα: 44% & 38%

Β' μεγαλύτερη τράπεζα: 43% & 31%

ΣΠΕ: 65% & 24%

Την έρευνα αυτή ακολούθησαν entry και exit interviews σε νέους πελάτες και πελάτες που διέκοψαν τη συνεργασία με την Τράπεζα, αντίστοιχα.

Τα δυνατά σημεία της ΔΕΛΤΑ εμφανίζονται να είναι

η υποδειγματική και φιλική εξυπηρέτηση καθώς και η συνεχής εξέλιξη σε νέους τομείς δραστηριότητας αλλά και στην τεχνολογία.

Το συγκριτικό πλεονέκτημα που προέκυψε από την έρευνα, και θα έπρεπε η Τράπεζα να επενδύσει σε αυτό, να καλλιεργήσει και να ενδυναμώσει ήταν η φιλική εξυπηρέτηση.

Τι όμως σημαίνει υποδειγματική εξυπηρέτηση; Τι περιλαμβάνει; Η βιβλιογραφία προτείνει ότι η ομπρέλλα της έννοιας της υποδειγματικής εξυπηρέτησης πρέπει να περιλαμβάνει τις ακόλουθες δεξιότητες:

Αξιοπιστία

Άμεση ανταπόκριση

Προσβασιμότητα

Ασφάλεια

Ευγένεια

Επικοινωνία

Αναγνωρισιμότητα

Ανταγωνιστικότητα

(Ρεγκούκος Γ., Παναγιώτης: Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών)

Η υποδειγματική εξυπηρέτηση στηρίζεται στην αξιοποίηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε να ενθαρρύνεται ο επαγγελματισμός, η πρωτοβουλία και η ομαδικότητα και αποσκοπεί στη διεύρυνση της πελατειακής βάσης, τη σύσφιξη σχέσεων με τους πελάτες, και την αύξηση των εισοδημάτων και των κερδών.

Είναι επίσης απαραίτητη μια ολιστική αντιμετώπιση του θέματος, ώστε να αναπτυχθεί η πελατοκεντρική κουλτούρα.

4. Έρευνα αφοσίωσης του προσωπικού

Για τους λόγους αυτούς, το όλο εγχείρημα συνδυάστηκε **με έρευνα αφοσίωσης του προσωπικού**. Τα ερωτηματολόγια παρατίθενται στο παράρτημα 3.

Αρχικά θα θέλαμε να πούμε δύο λόγια για τον όρο αφοσίωση. Σύμφωνα με τους John Meyer & Natalie Allen αφοσίωση είναι ο ψυχολογικός δεσμός και η συνταύτιση ενός εργαζομένου με τον οργανισμό στον οποίο υπηρετεί.

Οι ως άνω επιστήμονες διακρίνουν τρία είδη αφοσίωσης:

1. τη συναισθηματική (affective) - Ο εργαζόμενος θέλει να παραμείνει στην εργασία του γιατί έχει συναισθηματική δέσμευση με την εταιρία. Νιώθει ότι ο οργανισμός καλύπτει τις πρωτεύουσες και δευτερεύουσες ανάγκες του σε ικανοποιητικό βαθμό και δεν σκέπτεται να αποχωρήσει, αφού θεωρεί ότι η καριέρα του συμβαδίζει με τους στόχους του οργανισμού,
2. τη συνεχιζόμενη (continuance) - Ο εργαζόμενος έχει ανάγκη να μείνει καθώς το κόστος αποχώρησής του από την εταιρία θεωρείται ως πολύ υψηλό. Οι εργαζόμενοι με αυτού του είδους την αφοσίωση είναι προσανατολισμένοι στο να εγκαταλείψουν την εταιρία στην οποία εργάζονται εφόσον μπορέσουν να πετύχουν μία μετακίνηση σε άλλη εταιρία, η οποία θα τους προσφέρει τουλάχιστον τα ίδια ωφελήματα,
3. την υποχρεωτική (normative) - Ο εργαζόμενος πρέπει να μείνει αφού νιώθει το αίσθημα της υποχρέωσης προς την εταιρία. Εδώ ανήκουν εργαζόμενοι οι οποίοι για προσωπικούς κυρίως λόγους παραμένουν σε μία εταιρία, όπως για παράδειγμα γιατί εργάζεται και άλλο μέλος της οικογένειάς τους σε αυτήν, ή γιατί υπήρξε η πρώτη τους δουλειά.

Από τις τρεις αυτή φυσικά που αποτελεί τον στόχο όλων των οργανισμών είναι η πρώτη, η συναισθηματική αφοσίωση.

Στα πλαίσια αυτά η ΔΕΛΤΑ Τράπεζα διεξήγε έρευνα ικανοποίησης και αφοσίωσης του προσωπικού με σκοπό να συσχετισθούν οι παράμετροι ικανοποίησης και δέσμευσης με τους διάφορους εργασιακούς παράγοντες που έχουν σημαντική επίδραση στο ηθικό του προσωπικού και την κουλτούρα της Τράπεζας. Οι στόχοι της έρευνας είναι η παρακολούθηση

του δείκτη αφοσίωσης του προσωπικού, η ομαδοποίηση των εργαζομένων ανάλογα με το βαθμό αφοσίωσής τους (υπέρμαχοι και αφοσιωμένοι στην ΕΤ- ισχυροί και ευάλωτοι, αφοσιωμένοι στο Κατάστημα/Μονάδα και μη Αφοσιωμένοι-Παγιδευμένοι, προς αποχώρηση), και ο προσδιορισμός των ενεργειών της Τράπεζας ώστε να ενδυναμωθεί η αφοσίωση των εργαζομένων.

Για να μετρηθεί η αφοσίωση του προσωπικού στην υπό εξέταση τράπεζα διανεμήθηκαν σε όλο το προσωπικό ερωτηματολόγια, όπου με κλειστού τύπου ερωτήσεις στόχευσαν να αποτυπώσουν την υπάρχουσα κατάσταση, να εξαχθεί ο δείκτης αφοσίωσης του προσωπικού, να ομαδοποιηθούν οι εργαζόμενοι ανάλογα με τον βαθμό αφοσίωσής τους, και να προσδιορισθούν οι ενέργειες εκείνες που θα ενδυναμώσουν την αφοσίωση των εργαζομένων.

Έτσι τα μοντέλα συμπεριφοράς των εργαζομένων μορφοποιούνται από τρεις δείκτες: σκοπεύω να συνεχίσω να εργάζομαι στην τράπεζα μετά από τρία χρόνια, συστήνω την τράπεζα ευχαρίστως σε τρίτο άτομο σαν ένα καλό οργανισμό να εργασθεί κάποιος, και αισθάνομαι έντονα το κίνητρο για να κάνω σωστά την εργασία μου.

Επιλέχθησαν να μετρηθούν 15 εργασιακοί παράγοντες, που απαριθμούνται κατωτέρω, ενώ μέσα στην παρένθεση παρατίθενται ενδεικτικά παραδοχές τις οποίες οι εργαζόμενοι κλήθησαν να αξιολογήσουν σε μία κλίμακα 5 βαθμίδων (συμφωνώ απόλυτα, συμφωνώ, ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ, διαφωνώ, διαφωνώ πλήρως):

1. Ο χειρισμός των εργαζομένων (γενικά αισθάνομαι ότι η τράπεζα αντιμετωπίζει δίκαια το προσωπικό της, πιστεύω ότι ο μισθός που παίρνω με βάση τα προσόντα, την εμπειρία και την απόδοσή μου στην εργασία μου στην τράπεζα είναι δίκαιος)

2. Η φροντίδα, το ενδιαφέρον και ο σεβασμός στο προσωπικό (σαν οργανισμός, η τράπεζα ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη της μακροπρόθεσμης σταδιοδρομίας των υπαλλήλων και όχι μόνο για την

τωρινή τους εργασία, υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ διεύθυνσης και υπαλλήλων)

3. Η εμπιστοσύνη στο προσωπικό (ο διευθυντής/προϊστάμενός μου μου δίνει την ελευθερία να παίρνω τις δικές μου αποφάσεις στην εργασία μου, το προσωπικό ενθαρρύνεται να δοκιμάζει νέους τρόπους να διεκπεραιώνει την εργασία του)

4. Οι εργασιακοί πόροι (στην τράπεζα το προσωπικό έχει επαρκείς πόρους και το σωστό εξοπλισμό που χρειάζεται για να μπορεί να κάνει καλά την εργασία του, η τράπεζα επενδύει συστηματικά σε νέα τεχνολογία που βοηθά στην πιο αποτελεσματική και ποιοτική εργασία)

5. Μία ξεκάθαρα προσδιορισμένη θέση εργασίας (γενικά έχω κατανοήσει καλά το ποια είναι τα καθήκοντά μου στην εργασία μου, έχω ξεκάθαρη περιγραφή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων μου)

6. Η εκτίμηση της συνεισφοράς (οι ιδέες και οι προτάσεις από τους εργαζομένους εκτιμώνται και αναγνωρίζονται από την τράπεζα, η τράπεζα τηρεί διαδικασίες μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφέρουν άποψη και τις ιδέες τους)

7. Η δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης (απολαμβάνω πραγματικά ένα αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία μου, λαμβάνω την αναγνώριση που αξίζω όταν εκτελώ καλά την εργασία μου)

8. Η επικοινωνία σχετικά με την Τράπεζα (γενικά η πληροφόρηση σχετικά με τις εξελίξεις στην τράπεζα επικοινωνείται καλά στο προσωπικό, μου δίδεται όση πληροφόρηση χρειάζομαι για την τράπεζα)

9. Η ικανοποίηση σχετικά με τις καθημερινές δραστηριότητες (γενικά μου αρέσουν τα καθήκοντα και οι δραστηριότητές μου, η εργασία που κάνω ταιριάζει με τις ικανότητες και δυνατότητές μου)

10. Η εσωτερική επικοινωνία (γενικά, το προσωπικό συνεργάζεται αρμονικά μέσω καλής επικοινωνίας και αλληλοκατανόησης, υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων μέσα στην τράπεζα)

11. Οι σχέσεις μεταξύ διευθυντή/υφισταμένου (έχω καλή καθημερινή εργασιακή σχέση με τον διευθυντή/προϊστάμενό μου, ο διευθυντής/προϊστάμενός μου μου παρέχει τη σωστή επίβλεψη και

καθοδήγηση)

12. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη (υπάρχουν ευκαιρίες για εκπαίδευση και ανάπτυξη στην τράπεζα, για βελτίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού, η ποιότητα των εκπαιδευτικών σεμιναρίων που προσφέρεται στο προσωπικό είναι ικανοποιητικού επιπέδου)

13. Η φήμη (Στην τράπεζα, προσπαθούμε να έχουμε συγκριτικό πλεονέκτημα, με συνεχώς αναπτυσσόμενα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες, Η τράπεζα θεωρείται ένας εργοδότης με ευκαιρίες για πρωτοβουλίες, προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική σταδιοδρομία κτλ)

14. Ο τρόπος διαχείρισης της αλλαγής (γενικότερα, η διαχείριση των αλλαγών εντός της τράπεζας είναι άριστη, ως οργανισμός σχεδιάζει κάθε κίνηση πολύ προσεκτικά προτού προβεί σε οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή στην οργανική/εταιρική δομή της) και τέλος

15. Η ομαδική εργασία (γενικά η ομαδική εργασία εντός της τράπεζας είναι άριστη, η τράπεζα δημιουργεί ομάδες με το κατάλληλο μίγμα ταλαντούχου προσωπικού προκειμένου να επιτευχθούν οι ομαδικοί στόχοι)

Εκτός αυτών μετρήθηκε και η πίεση που αισθάνονται οι εργαζόμενοι με ερωτήσεις του τύπου αισθάνομαι ψυχολογικά εξαντλημένος/η από την εργασία μου ή στο τέλος της ημέρας αισθάνομαι ότι δεν έχω καταφέρει κάτι σημαντικό και χρήσιμο στην εργασία μου).

Στο τέλος του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να καταγράψουν τα δικά τους σχόλια.

Η έρευνα διεξήχθη από τις 13 Νοεμβρίου 2006 μέχρι τις 24 Δεκεμβρίου 2006. Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η ατομική συμπλήρωση ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε όλο το προσωπικό με απαντητικούς φακέλους που απεστάλησαν κλειστοί και σφραγισμένοι στην ανεξάρτητη εταιρεία επεξεργάστηκε τα αποτελέσματα. Τα ποσοστά ανταπόκρισης υπερέβησαν το 80%. Η συνεργάτιδα εταιρεία απέστειλε τα αποτελέσματα 2 μήνες μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων.

Η έρευνα ανέδειξε ως σημαντικότερους τομείς βελτίωσης

τη φήμη της Τράπεζας,

(Η Τράπεζα είναι πρωτοπόρος στην αγορά, παρουσιάζει οικονομική ανάπτυξη και σταθερότητα, έχει ισχυρή Ανώτερη Διεύθυνση, και παρέχει ευκαιρίες για πρωτοβουλία, προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική σταδιοδρομία)

τη διαχείριση της αλλαγής εντός του οργανισμού,

(Η Τράπεζα παρακολουθεί με αποτελεσματικό τρόπο τις αλλαγές και κατά πόσο επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, αν σχεδιάζει προσεκτικά προτού προβεί σε οποιαδήποτε σημαντική αλλαγή στην οργανωτική / εταιρική της δομή)

καθώς και τη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης στους εργαζόμενους.

(Οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι λαμβάνουν την αναγνώριση που αξίζουν στην εργασία τους, έχουν τις ικανότητες για να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους και η Ανώτερη Διεύθυνση τους πληροφορεί σχετικά με την απόδοσή τους στην εργασία τους).

5. Στόχοι-Προοπτική και Στρατηγική του Ομίλου (3ετές στρατηγικό πλάνο)

Το τριετές στρατηγικό πλάνο της Τράπεζας, όπως αυτό παρουσιάστηκε από τον Εκτελεστικό Διευθυντή της αναλύεται σε τρεις βασικούς πυλώνες:

- **Επίτευξη μόνιμης σταθερής κερδοφορίας**
- **Αύξηση εργασιών**
- **Μεγιστοποίηση της ποιότητας εξυπηρέτησης**

Ο τρίτος πυλώνας της στρατηγικής του Οργανισμού αφορά στη διατήρηση του διαχρονικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της υποδειγματικής, προσωπικής και φιλικής εξυπηρέτησης που προσφέρεται στους πελάτες του Ομίλου.

Στόχος είναι η ανάδειξη της ποιότητας εξυπηρέτησης σε κύριο χαρακτηριστικό του οργανισμού αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό, τεχνολογία και δυναμισμό του Ομίλου

Η Δέλτα Τράπεζα έχει αναπτύξει έναν πολυσχιδή όμιλο εταιριών που προσφέρει ευρύτατο φάσμα χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και προϊόντων, απλών αλλά και εξειδικευμένων. Μέσω ενός πυκνού δικτύου καταστημάτων και ΑΤΜς, αλλά σύντομα και μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή και τηλεφώνου.

Όλα αυτά σε ένα πλαίσιο λειτουργίας που θέλει να ενθαρρύνει:

Την υιοθέτηση καινοτομικών ιδεών

Τη χρήση εξελιγμένων τεχνολογικών συστημάτων

Την προσήλωση στο υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης

Την ασφάλεια των συναλλαγών

6. Όραμα και αποστολή

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ανωτέρω, διαμορφώνεται ένα στρατηγικό πλάνο που διαπνέεται από το όραμα της ΔΕΛΤΑ Τράπεζας : Να εξελισσεται η Τράπεζα δυναμικά με το να είναι η Τράπεζα προτίμησης για τους πελάτες της βασισμένοι στην υποδειγματική μας εξυπηρέτηση, διατηρώντας πάντα το ανθρώπινο πρόσωπό της,

καθώς και από την επιχειρηματική αποστολή:

να είναι το τραπεζοασφαλιστικό ίδρυμα προτίμησης και επιλογής από άτομα, επιχειρήσεις και οργανισμούς, οι οποίοι απαιτούν και είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για την υποδειγματική εξυπηρέτηση που θα προσφέρει.

Η υποδειγματική εξυπηρέτηση για τη ΔΕΛΤΑ Τράπεζα περιλαμβάνει :

Την προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών για τα οποία είναι σε θέση να προσθέσει αξία στα μάτια του πελάτη.

Την παροχή εναλλακτικών διαύλων εξυπηρέτησης ώστε ο πελάτης να έχει πρόσβαση στον οργανισμό οποτεδήποτε και από οπουδήποτε.

Τη διαφάνεια στην τιμολόγηση και την επικοινωνία

Τον επαγγελματισμό στην προσέγγιση και τη διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη.

Η υποδειγματική εξυπηρέτηση στηρίζεται στην:

Αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας, της ομαδικής εργασίας και του επαγγελματισμού.

Συνεχή αναβάθμιση των συστημάτων ώστε να είναι αποτελεσματικά εργαλεία για το προσωπικό και αξιόπιστα σημεία για τους πελάτες.

Επικέντρωση στην ολιστική αντιμετώπιση θεμάτων ώστε να αναπτυχθεί πελατοκεντρική κουλτούρα σε όλα τα επίπεδα- (εξωτερικοί και εσωτερικοί πελάτες)

Η υποδειγματική εξυπηρέτηση αποσκοπεί στη:

Διεύρυνση της πελατειακής βάσης και στη συνεχή αύξηση των μεγεθών .

Βελτίωση της ποιότητας των πελατών που προσελκύονται.

Διατήρηση και σύσφιξη των σχέσεων με υφιστάμενους πελάτες.

Ουσιαστική αύξηση των εισοδημάτων και κερδών προς όφελος των μετόχων και της κοινωνίας.

Η Τράπεζα θέλει να τη χαρακτηρίζουν οι ακόλουθες φράσεις:

«Εκεί αισθάνεσαι ως πελάτης ότι σε ξέρουν με το όνομά σου και όχι ως έναν αριθμό».

«Δεν είναι οι πιο φθηνοί αλλά ξέρεις ακριβώς τι χρεώνεσαι και τι πληρώνεις – δεν υπάρχουν μικρά γράμματα».

«Αν είσαι εντάξει μαζί τους είναι δίπλα σου ακόμη και στη δυσκολία σου».

«Ως μέτοχος και απόδοση έχω και αισθάνομαι ότι ξέρω τι κάνουν με τα λεφτά μου».

«Έχουν δραστηριοποιηθεί και στα κοινωνικά και στα πολιτιστικά δρώμενα του τόπου με χειροπιαστά έργα- όχι λόγια».

7. Ανθρώπινο Δυναμικό

Μέσα από τη μελέτη περίπτωσης της ΔΕΛΤΑ Τράπεζας θα καταγράψουμε τις ενέργειες στις οποίες προέβη η Τράπεζα, προκειμένου να

- βελτιώσει το επίπεδο της εξυπηρέτησης που παρείχε στους πελάτες της και με αυτό τον τρόπο να **αυξήσει τα ποσοστά διατηρησιμότητας των πελατών** (διατήρηση και σύσφιξη των σχέσεων με υφιστάμενους πελάτες). Το 80% της στελεχών κατέδειξε ότι θεωρούν την αφοσίωση των πελατών «εξαιρετικά σημαντική» είτε «πολύ σημαντική». Έρευνα της εταιρίας Reichheld και των συμβούλων καταναλωτικής αφοσίωσης Jill Griffin και Michael Lowenstein έχει καταδείξει ότι η διατήρηση των υπάρχοντων πελατών κοστίζει ουσιαστικά λιγότερο σε μία επιχείρηση από την απόκτηση νέων. Στην ίδια έρευνα διαπιστώθηκε ότι η μέση επιχείρηση έχει 60-70% πιθανότητες επιτυχίας για μία νέα πώληση στους ήδη ενεργούς πελάτες της, 20-40% πιθανότητες πώλησης στους πρώην πελάτες της και μόνο 5-20% σε νέους (CMGuru.com).
- διευρύνει την πελατειακή της βάση και και το μεριδίο αγοράς
- αναλύσει την αγορά (analytics marketing) αποσκοπώντας να επισημάνει τα προβληματικά σημεία στην εξυπηρέτηση πελατών και να τα εξυγιάνει
- καταγράψει το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών
- αναμορφώσει τις πολιτικές και τις διαδικασίες της
- βελτιώσει τα προϊόντα της

Το 2004 η ΔΕΛΤΑ Τράπεζα, με τη βοήθεια εξειδικευμένου συνεργάτη, πραγματοποίησε μία **έρευνα στους πελάτες της Τράπεζας**, με σκοπό να

εντοπίσει το συγκριτικό πλεονέκτημα.

Το όλο εγχείρημα αντιμετωπίστηκε από την πλευρά των πελατών και όχι από την πλευρά της επιχείρησης.

Έτσι προσδιορίστηκαν οι ακόλουθες διαστάσεις:

Τι επιζητά ο πελάτης

Τι χρειάζεται ο πελάτης για να παραμείνει αφοσιωμένος

Τι έχει μακροπρόθεσμη αξία για τον πελάτη

Με ποιά συστήματα μπορούμε να μετρήσουμε και ανταμείψουμε την πελατοκεντρική συμπεριφορά των υφιστάμενων εργαζομένων.

Τι έχουν να πουν οι εργαζόμενοι στην «πρώτη γραμμή»

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι η υποδειγματική εξυπηρέτηση του πελάτη αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο της ΔΕΛΤΑ Τράπεζας. Είναι όμως γενικά αποδεκτό ότι η εμπειρία του πελάτη σε θέματα εξυπηρέτησης δημιουργείται και αποτυπώνεται από την επαφή με την πρώτη γραμμή. Για να μπορέσει όμως η πρώτη γραμμή να ανταποκριθεί στην αποστολή της, θα πρέπει να εφοδιασθεί με τα κατάλληλα και αποτελεσματικά εργαλεία υποστήριξης. Ταυτόχρονα, και η Διοίκηση του Οργανισμού θα πρέπει να έχει στη διάθεσή της τους μηχανισμούς πληροφόρησης της κατάστασης στην πρώτη γραμμή αλλά και της κατεύθυνσής της. Έτσι χρειάζεται η Διοίκηση στρατηγικές μέτρησης και αντίδρασης στα διαμορφούμενα γεγονότα, αλλά και να δημιουργήσει μία κουλτούρα ποιότητας στο προσωπικό της.

8. Η κουλτούρα ποιότητας

Η λέξη κουλτούρα είναι λατινογενής. Προέρχεται από το ρήμα *colo* που σημαίνει θεραπεύω, επιμελούμαι, καλλιεργώ (Στεφ. Κουμανούδη, *Λεξικόν Λατινοελληνικόν*, Αθήνα, 1993), ως ουσιαστικό *cultura* έχει την έννοια της εργασίας και τη μεταφορική έννοια της γενικότερης φιλοσοφίας και κοσμοθεωρίας ή της παιδείας, όρος που υιοθετείται από τον Δ. Μπουραντά (Μάνατζμεντ, 2003). Ο Αρ. Κάντας (*Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Τόμος Γ', Οργανωτική Αλλαγή και Ανάπτυξη-Οργανωτική Κουλτούρα*, 1995) αναφέρει ότι στα ελληνικά θα μπορούσε να αποδοθεί ως πολιτισμός, και επειδή είναι πολύ δύσκολο να χρησιμοποιηθεί σε συνάρτηση με τις επιχειρήσεις αντί του όρου πολιτισμός χρησιμοποιείται ο όρος κουλτούρα. Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα είναι σχετικά πρόσφατος στη βιβλιογραφία. Συνοπτικά, θα λέγαμε ότι πρόκειται για το σύνολο των κοινών αντιλήψεων που υπάρχουν σε έναν οργανισμό και των απαντήσεων που έχουν δοθεί και είναι αποδεκτές από τα μέλη του στα βασικά ερωτήματα όπως πως πρέπει να είναι οργανωμένες, πως ασκούν την εξουσία τα ανώτερα στελέχη, πως οι εργαζόμενοι αμείβονται, καθώς και για τον τρόπο που ελέγχονται. Πρόκειται δηλαδή για την απάντηση στο "πως γίνονται τα πράγματα σε έναν οργανισμό". Η κουλτούρα επηρεάζει τις επιλογές μας και καθορίζει την αποτελεσματικότητα των πράξεων μας. Με άλλα λόγια η κουλτούρα προκύπτει από τις καθημερινές συζητήσεις και τις διαπραγματεύσεις ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού. Ασχολούνται διαρκώς με το να συμφωνήσουν τον πλέον πρόσφορο τρόπο για να κάνουν τα πράγματα και να ερμηνεύσουν σύμφωνα με την αντίληψή τους τα γεγονότα γύρω τους (Richard Seel, *Organizational Culture: An Introduction*, edited by Nasreen Taher, Hyderabad, 2005).

Η American Society for Quality Control (www.asq.org/glossary) δίδει τον παρακάτω ορισμό για την Ποιότητα: Ποιότητα είναι το σύνολο των χαρακτηριστικών σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, που φέρει την ικανότητα

να ικανοποιεί τις δεδηλωμένες ή μη ανάγκες των πελατών. Ποιότητα είναι το σύνολο εκείνο των στοιχείων και χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που ενδυναμώνουν την ικανότητά του να ικανοποιεί δηλωμένες και μη ανάγκες, (Quality is the totality of features and characteristics of a product or service that bear on its ability to satisfy stated or implied needs).

Το προσωπικό της ΔΕΛΤΑ Τράπεζας πρέπει έτσι να αποσκοπεί στο να δίδει στον πελάτη άριστη ποιότητα σε ό,τι αφορά στα προϊόντα (τι προσφέρεται στον πελάτη), στις διεργασίες (πως το προσφέρει), στην παρουσίαση (στην εμφάνιση των στελεχών και του περιβάλλοντος χώρου) καθώς και στους ανθρώπους (στη συμπεριφορά τους απέναντι στον πελάτη).

Έτσι πραγματοποιήθηκε παρακολούθηση των τραπεζικών δεικτών χρήσης και αναγνωρισιμότητας, καθώς και διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης και πιστότητας των ιδιωτών πελατών τόσο της ΔΕΛΤΑ Τράπεζας όσο και των ανταγωνιστικών τραπεζών σε πέντε περιοχές της Κύπρου. Ο εξωτερικός συνεργάτης της Τράπεζας εκπόνησε 3 γύρους ερευνών (Σεπτέμβριος 2005, Μάρτιος 2006 και Σεπτέμβριος 2006) με το τυχαίο δείγμα των ερωτηθέντων να κυμαίνεται από 908 έως 919 άτομα, με παγκύπρια κάλυψη, τόσο σε αστικές όσο και σε αγροτικές περιοχές. Η συλλογή των πληροφοριών έγινε μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων, και συμμετείχαν ηλικίες από 18 έως 70 ετών. Τα ερωτηματολόγια παρατίθενται στο παράρτημα 5.

Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν πραγματοποιήθηκε εδώ αντίστοιχη μέτρηση καθώς οι ανταγωνιστικές Τράπεζες είναι συνολικά τέσσερις και ο κοινός παρονομαστής όλων είναι η δραστηριοποίησή τους στην Ελλάδα.

9. Μυστικός Πελάτης

Στα πλαίσια της έρευνας αγοράς καθώς και της σύγκρισης της εξυπηρέτησης που παρέχουμε σε σχέση με τις άλλες Τράπεζες, η ΔΕΛΤΑ Τράπεζα προχώρησε στην έρευνα του Μυστικού Πελάτη.

Ο θεσμός του 'Μυστικού Πελάτη' έχει καθιερωθεί πλέον σαν ένας από τους ουσιαστικότερους τρόπους παρακολούθησης και αναβάθμισης της ποιοτικής εξυπηρέτησης πελατών. Η έρευνα στοχεύει στην μέτρηση και ανάλυση όλο και περισσότερων πτυχών που επιδρούν θετικά στο βαθμό ικανοποίησης και πιστότητας των πελατών μας, βοηθώντας παράλληλα την Τράπεζα να αντιληφθεί τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα της σημεία όσον αφορά στην εξυπηρέτηση που προσφέρει καθώς και τη θέση της έναντι του ανταγωνισμού. Επίσης, συνεισφέρει στην επίτευξη και διατήρηση της ομοιομορφίας σε όλα τα καταστήματα, ενώ και εντοπίζει τις μονάδες εκείνες (τα τμήματα) που χρήζουν περαιτέρω εκπαίδευσης. Μετράει δηλαδή τις στιγμές αλήθειας που βιώνουν οι πελάτες κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης και της επαφής τους με το Προσωπικό του Οργανισμού.

Συνεχείς έρευνες σε Κύπρο και άλλες Ευρωπαϊκές χώρες αποδεικνύουν όλο και περισσότερο ότι ο τομέας που οι περισσότεροι οργανισμοί προσπαθούν να διαφοροποιηθούν είναι η ποιοτική εξυπηρέτηση που προσφέρουν στους πελάτες τους. Γνωρίζοντας τα νέα πλέον δεδομένα, και έχοντας υπόψη ότι η εξυπηρέτηση συχνά είναι το «κλειδί» της επιτυχίας ή της αποτυχίας στην προσπάθεια ικανοποίησης των πελατών, η Τράπεζα αποφάσισε να εισαγάγει τα τελευταία χρόνια το διαγνωστικό αυτό εργαλείο το οποίο λειτουργεί ως μηχανισμός ελέγχου και απαντάει σε πολλά ερωτήματα ως προς το τι το προσωπικό κάνει ή θα έπρεπε να κάνει για την παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης.

Ο κύριος άξονας γύρω από τον οποίο περιστρέφεται το εν λόγω εργαλείο είναι η αξιολόγηση διαφόρων πτυχών της Τράπεζας από κατάλληλα εκπαιδευμένο άτομο (παρατηρητή-αξιολογητή) το οποίο επισκέπτεται κάποια καταστήματα/ τμήματα/ υπηρεσίες της σε τακτά χρονικά διαστήματα, χωρίς όμως κανείς να το γνωρίζει, και συμπεριφέρεται ως ένας κανονικός πελάτης πραγματοποιώντας μια ολοκληρωμένη διαδικασία χρήσης των υπηρεσιών ή των προϊόντων του υπό έλεγχο σημείου. Η Market Research Society (www.mrs.org) συνιστά την χρήση ανεξάρτητων ατόμων, οι οποίοι εκπαιδεύονται για να παρατηρούν, να εκτιμούν, και να μετρούν τη διαδικασία εξυπηρέτησης πελατών, ενεργώντας ως ενδεχόμενοι πελάτες και ακολουθώντας μία σειρά προκαθορισμένων ενεργειών.

Τα ερωτηματολόγια παρατίθενται στο παράρτημα 4.

Εκτός από όλα τα Καταστήματα της Τράπεζας, στην έρευνα εξετάζεται και ένας σημαντικός αριθμός καταστημάτων από ανταγωνιστικές τράπεζες.

Η έρευνα περιλαμβάνει την **‘προσωπική’ επίσκεψη**, και **‘τηλεφωνική επαφή’** και συνυπολογίζοντας ότι η εικόνα ενός καταστήματος δεν είναι μόνο αυτή που βλέπουμε κατά τη διάρκεια της ημέρας, αλλά και την εικόνα που δίνουμε σαν Τράπεζα κατά τις βραδινές ώρες, τα υπό αξιολόγηση καταστήματα εξετάζονται και σε **‘Νυχτερινή Επίσκεψη’**, καλύπτοντας σημεία όπως καθαριότητα εσωτερικού χώρου, επαρκής φωτισμός, συγυρισμένα γραφεία, και άλλα. Περισσότερα στοιχεία παρατίθενται στο Παράρτημα 1.

Τα πρώτα αποτελέσματα της έρευνας του Μυστικού Πελάτη, κατέδειξε ότι η ποιότητα της εξυπηρέτησης στην ΔΕΛΤΑ Τράπεζα υπολείπεται αυτή του ανταγωνισμού.

Θα πρέπει για μια ακόμη φορά να τονισθεί ότι το εργαλείο αυτό δεν έχει σχέση και δεν μπορεί να συγκριθεί με τη μέτρηση παραγωγικότητας των υπαλλήλων της Τράπεζας. Για το ‘Μυστικό Πελάτη’ δεν έχει σημασία τα

πόσα άτομα εξυπηρετεί ένας πωλητής, αλλά αν οι ενέργειες του είναι μέσα στις καθορισμένες προδιαγραφές και αν γενικά η λειτουργία του είναι προσανατολισμένη προς την ποιοτική εξυπηρέτηση. **Πιο αξιοσημείωτο από όλα, το mystery shopping δε χρησιμοποιείται και δε στοχεύει στο προσωπικό της Τράπεζας ατομικά αλλά στην ομαδική βελτίωση συγκεκριμένων μονάδων.**

Το σύγχρονο αυτό εργαλείο παρακολούθησης χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 2002.

Το ερωτηματολόγιο που κρατά ανά χείρας ο μυστικός πελάτης περιέχει τις στιγμές αλήθειας.

10. Στιγμές Αλήθειας, (Moments of truth), Jan Carlzon

Πολλές επιχειρήσεις ξεκινούν θέτοντας στόχους και στρατηγικές, και κατόπιν προχωρούν στην εξέταση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις ανάγκες των πελατών. Φυσικά αυτή η διαδικασία είναι λάθος. Η σωστή σειρά ενεργειών δεν είναι δύσκολο να επιτευχθεί, αλλά πολλές φορές, τα στελέχη δυσκολεύονται να αντιληφθούν το σημαντικό ρόλο που παίζει η πρώτη γραμμή των εργαζομένων και η επαφή τους με τους πελάτες, δίνοντας πρωτίστως έμφαση στη τήρηση των διαδικασιών .

Η πρώτη εντύπωση είναι πολύ σημαντική. Όταν οι πελάτες έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες και απογοητεύονται, είναι πιθανό να σχηματίσουν πολύ αρνητική γνώμη για την επιχείρηση ή ακόμα και να νιώσουν προδομένοι, με αποτέλεσμα να μη θελήσουν να ξανασυνεργαστούν μαζί της, αλλά και να αποθαρρύνουν άλλους δυνητικούς πελάτες.

Ο Jan Carlzon, πρώην πρόεδρος της Scandinavian Airlines, εφάρμοσε την φράση «Στιγμές Αλήθειας» στον επαγγελματικό χώρο, με μεγάλη επιτυχία, προσπαθώντας να ανατρέψει την παραπάνω αντίληψη που επικρατούσε στην επιχείρηση που εργαζόταν. Σύμφωνα με τον Jan Carlzon , κάθε στιγμή που ο πελάτης έρχεται σε επαφή με την επιχείρηση, σχηματίζει γνώμη γι' αυτή. Ο τρόπος λοιπόν για να ξεχωρίζει η επιχείρηση στα μάτια του πελάτη από τις υπόλοιπες είναι να μένει πάντα ευχαριστημένος.

Τι είναι όμως οι «Στιγμές Αλήθειας» και πώς μπορούν να χρησιμοποιηθούν από μία επιχείρηση; Βάζοντας στο μικροσκόπιο τις εμπειρίες τόσο των πελατών, όσο και των εργαζομένων, των προμηθευτών και όσων έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση, μπορεί να αντιληφθεί κανείς όλες εκείνες τις στιγμές που η εικόνα της κρίνεται. Οι στιγμές που ο πελάτης αγοράζει το προϊόν, που τηλεφωνεί στην εταιρία, που βλέπει διαφημίσεις της, αποτελούν στιγμές αλήθειας, που στα πλαίσιά τους περιέχουν ακόμα μικρότερες στιγμές. Πολλές φορές οι στιγμές αυτές φαίνονται ασήμαντες, αλλά στην πραγματικότητα μπορούν είτε να εντυπωσιάσουν, είτε να

απογοητεύσουν τον πελάτη.

Ο Jan Carlzon, φρόντισε να εμπλέξει τόσο το προσωπικό της πρώτης γραμμής όσο και τους ίδιους τους πελάτες, προκειμένου να βρεθούν οι «Στιγμές Αλήθειας», δηλαδή όλες εκείνες οι στιγμές που ο πελάτης έρχεται σε επαφή με την εταιρεία.

Κάποια παραδείγματα τέτοιων στιγμών είναι όταν κάποιος:

Τηλεφωνεί για να κάνει μία κράτηση

Φτάνει στο αεροδρόμιο και παραδίδει τις βαλίτσες του

Παραλαμβάνει το εισιτήριό του

Μπαίνει στο αεροπλάνο

Βρίσκεται μέσα στο αεροπλάνο και ταξιδεύει

Φτάνει στον προορισμό του

Σε ένα χρόνο εργασιών της SAS, έχοντας εξυπηρετήσει 10.000.000 πελάτες, εκ των οποίων ο καθένας έχει έρθει σε επαφή με πέντε κατά μέσο όρο εργαζόμενους για 15 δευτερόλεπτα, δημιουργούνται αμέσως 50.000.000 στιγμές αλήθειας. Οι στιγμές αυτές κρίνουν την εικόνα της αεροπορικής εταιρίας στα μάτια του πελάτη.

Κάθε στιγμή αλήθειας, είναι είτε μια ευκαιρία για την εταιρία να εντυπωσιάσει τον πελάτη, είτε τρόπος να τον απογοητεύσει. Ο Carlzon έβαλε το πελάτη στο κέντρο των διαδικασιών. Σίγουρα πρέπει το αεροπλάνο να πετάξει με ασφάλεια και στην ώρα του, και ο πελάτης να παραλάβει τις αποσκευές στο τέλος του ταξιδιού. Αλλά αυτός δεν είναι ο σκοπός, αλλά μέρος των δεδομένων. Σκοπός είναι η επαφή με την εταιρία και το ταξίδι, να αποτελούν εμπειρία για τον πελάτη.

Για να πετύχουν όλα τα παραπάνω, ο Jan Carlzon, φρόντισε να έχει τη δέσμευση των εργαζομένων με

Την αλλαγή της δομής της επιχείρησης σε επίπεδο

Την επικοινωνία του οράματος
Την επίμονη και επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση
Την ενθάρρυνση των πρωτοβουλιών προς αυτή την κατεύθυνση
Την υποστήριξη και ασφάλεια

Στόχος είναι κάθε στιγμή αλήθειας να είναι θετική, ακόμα και αν ξεκινά με άσχημες προϋποθέσεις. Όταν δηλαδή ο πελάτης έρχεται να παραπονεθεί, δεν φτάνει μόνο να διορθωθεί το πρόβλημα, αλλά πρέπει να έχει λόγο να θέλει να συνεργαστεί με την εταιρία αυτή ξανά και ξανά.

Στο σημερινό παγκόσμιο ανταγωνιστικό περιβάλλον, πρέπει οι πελάτες να αντιμετωπίζονται με σεβασμό. Σκοπός είναι η συνεχής και επαναλαμβανόμενη συνεργασία μαζί τους. Όπως λέει και ο Jan Carlzon τους πελάτες δεν πρέπει να τους βλέπει μια επιχείρηση ως αγοραστές των προϊόντων της, αλλά να θεωρεί ότι αποτελούν «ζευγάρι». Και όπως τα αγαπημένα ζευγάρια σε ένα ευτυχισμένο γάμο ανανεώνουν τη σχέση τους και φροντίζουν να κάνουν ευχάριστες εκπλήξεις ο ένας στον άλλο, έτσι πρέπει και η επιχείρηση να εκπλήσσει ευχάριστα συνέχεια τον πελάτη της, ώστε αυτός να της είναι πιστός για πάντα.

11. Πρόγραμμα Ποιοτικής Εξέλιξης

Η Τράπεζα, σε συνεργασία με την εταιρεία Lifeskills International ξεκίνησε μία διαδικασία εφαρμογής μίας Κουλτούρας Ποιότητας, σε όλους τους τομείς και τα στάδια της λειτουργίας της. Ανώτερος στόχος είναι αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργασιών της, μέσω της αλλαγής ή αναθεώρησης τόσο των εσωτερικών λειτουργιών της, όσο και των εξωτερικών που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην εικόνα που σχηματίζει ο Πελάτης.

Έχοντας αποσαφηνίσει τους στόχους της (αύξηση ικανοποίησης και δέσμευσης των πελατών και του προσωπικού, καθώς και αύξηση της κερδοφορίας), έχοντας λάβει την δέσμευση της Ανώτατης Διοίκησης, προβαίνει σε έρευνες αγοράς (με μετρήσεις επί της ικανοποίησης και αφοσίωσης του προσωπικού, επί της ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών και τέλος με τον μυστικό πελάτη),

θέτει στόχους ποιότητας (εσωτερικούς και εξωτερικούς, ποσοτικούς και ποιοτικούς),

υποστηρίζει το προσωπικό, παρέχοντας πρότυπα εξυπηρέτησης καθώς και κώδικες συμπεριφοράς,

αναπτύσσει το προσωπικό, με διαρκή επιμόρφωση και με συμμετοχή όλων των εργαζομένων στο Πρόγραμμα Ποιοτικής Εξέλιξης,

δημιουργεί το πλαίσιο εκείνο που θα αποφέρει την βελτίωση της εξυπηρέτησης, δίδοντας έμφαση στην ομαδικότητα, τόσο εντός όσο και μεταξύ των τμημάτων, υπό την καθοδήγηση των διευθυντών γραμμής και παράλληλα διατηρεί την προσπάθεια με τακτικές μετρήσεις, με κινήσεις αναγνώρισης και ανταμοιβής καθώς και με καθορισμό προτύπων και στόχων, (benchmarking).

Τέλος, προκειμένου να εντάξει το ίδιο το Προσωπικό στην προσπάθεια βελτίωσης των παραπάνω εργασιακών παραγόντων, η Τράπεζα δημιούργησε **Ομάδες Εργαζομένων**, επιλεγμένους με τυχαίο τρόπο, και ζήτησε από αυτούς μέσα από τεχνικές καταιγισμού ιδεών, (brainstorming) και της πλάγιας σκέψης, (lateral thinking), να καταλήξουν σε προτάσεις.

Η προσπάθεια συμμετοχής των υπαλλήλων στη διαδικασία αυτή είχε σαν αποτέλεσμα από τη μία την καλύτερη παραγωγή προτάσεων, (αφού οι ίδιοι οι εργαζόμενοι βιώνουν τα προβλήματα και γνωρίζουν τις προτάσεις για αυτά), και από την άλλη την πεποίθηση του προσωπικού ότι η Τράπεζα τους υπολογίζει και βασίζεται σε αυτούς. Τέλος, οι προτάσεις, σαν αποτέλεσμα των ίδιων των εργαζομένων, ή των αντιπροσώπων τους, γίνονται πιο εύκολα αποδεκτές.

Παραδείγματα προτάσεων που παρήγαγαν οι Ομάδες, είχαν να κάνουν με την εσωτερική επικοινωνία και ενημέρωση, την εικόνα της Τράπεζας, προτάσεις για νέα προϊόντα, ή βελτιώσεις εσωτερικών διαδικασιών.

Μία έξυπνη επιχείρηση δημιουργεί ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων της, το οποίο συνεπάγεται μεγαλύτερη καταβαλόμενη προσπάθεια, που με τη σειρά της συνεπάγεται καλύτερη ποιότητα εξυπηρέτησης, που συντελεί στην μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη, και καταλήγει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση των μετόχων, και επομένως περισσότερα κέρδη και επενδύσεις.

Όλες αυτές οι ενέργειες αποσκοπούν στο να ανυψωθεί ο πήχης της εξυπηρέτησης πολύ ψηλά σε όλους τους τομείς δραστηριοποίησης της τράπεζας: στα προϊόντα (στο τι προσφέρουμε), στον τρόπο (πως το προσφέρουμε), στην παρουσίαση (στην εμφάνιση μας) και στους ανθρώπους (η συμπεριφορά μας).

12. Πρότυπα Ποιότητας

Με βάση την έρευνα του 'Μυστικού Πελάτη' και μέσα στα πλαίσια του Προγράμματος Ποιοτικής Εξέλιξης', έχει σχεδιαστεί το εγχειρίδιο «Πρότυπα/Κώδικα Συμπεριφοράς». Τα πρότυπα αυτά ανταποκρίνονται στις διάφορες Στιγμές Αλήθειας που βιώνουν οι πελάτες όταν έρχονται σε επαφή με την Τράπεζα και θα βοηθήσουν να κατανοήσουμε καλύτερα τα στοιχεία εκείνα που συμβάλουν στην ικανοποίηση και πιστότητα των πελατών.

Επίσης, έχουν ως στόχο την παροχή τυποποιημένης εξυπηρέτησης από όλο το Προσωπικό της Τράπεζας, σε οποιοδήποτε σημείο εξυπηρέτησης. Δεν αποσκοπούν στο να αλλοιώσουν ή να ισοπεδώσουν την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου, αλλά στο να προσφέρουν ένα κοινό κώδικα συμπεριφοράς που έχει αποδειχθεί αποδεκτός, τόσο από τους πελάτες όσο και από τη Διοίκηση της τράπεζας.

Έχοντας πραγματοποιήσει τα παραπάνω, η Τράπεζα πραγματοποίησε ένα επόμενο κύμα mystery shopping, τα συνοπτικά αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται παρακάτω.

Καθοριστικό ρόλο σε αυτό έπαιξε επίσης και η αναγνώριση και επιβράβευση του Προσωπικού, τμημάτων / καταστημάτων, που διακρίθηκαν στην καλή εξυπηρέτηση του πελάτη.

13. Επιχειρηματική Αριστεία (EFQM)

Ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος ιδρύθηκε το 1988 με πρωτοβουλία των δεκατεσσάρων μεγαλύτερων επιχειρήσεων της Ευρώπης (π.χ. Bosch, BT, Bull, Electrolux, Fiat, KLM, Olivetti, Philips, Renault, Volkswagen) και την υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κύρια δραστηριότητα του είναι η ανάπτυξη, προβολή και διάδοση των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και της Επιχειρηματικής Αριστείας στην Ευρώπη. Κύριος στόχος του είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης των Ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με την ενδυνάμωση του ρόλου του Management στις στρατηγικές ποιότητας.

Με απλά λόγια υποστηρίζει τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους για βελτίωση της ανταγωνιστικότητας τους, μεγιστοποίηση των επιχειρηματικών τους αποτελεσμάτων και ανάπτυξη άριστων σχέσεων με τους πελάτες και το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Το EFQM εδρεύει στις Βρυξέλλες και έχει σήμερα περισσότερα από 800 μέλη (μεγάλες, μέτριες και μικρές επιχειρήσεις).

Διακρίσεις EFQM

Ο σκοπός των Διακρίσεων του Μοντέλου EFQM είναι η ενθάρρυνση των επιχειρήσεων ώστε να στοχεύουν συνεχώς ψηλότερα. Μια επιχείρηση για να στοχεύσει σε κάποια διάκριση πρέπει συνεχώς να βελτιώνεται. Υπάρχουν **τρία επίπεδα** ανάλογα με το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση σε σχέση με τα κριτήρια του μοντέλου. Τα τρία επίπεδα είναι τα εξής:

- Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία
- Αναγνώριση στην Επιχειρηματική Αριστεία
- Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

«Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία» Η Διάκριση αυτή απευθύνεται σε επιχειρήσεις που βρίσκονται στην αφετηρία της πορείας τους προς την επιχειρηματική τελειότητα. Η σημασία της διάκρισης για την Λιανική Τραπεζική είναι η επιβεβαίωση για την καλή οργάνωση και λειτουργία της Μονάδας και το υψηλό επίπεδο παροχής ποιοτικής εξυπηρέτησης προς τους πελάτες μας.

Μοντέλο Ποιότητας του EFQM και πώς λειτουργεί.

Το Μοντέλο Ποιότητας EFQM είναι ένα πρακτικό εργαλείο το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις (μικρές και μεγάλες) να «αξιολογούν» την ίδια την επιχείρηση σε όλους τους σημαντικούς τομείς ή κριτήρια, όπως καθορίζονται από το Μοντέλο, και να εντοπίσουν τις δυνάμεις και αδυναμίες τους.

Το Μοντέλο αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αποτελούνται από αριθμό υποκριτηρίων. Τα πρώτα πέντε κριτήρια είναι οι βασικές «προϋποθέσεις» που πρέπει να πληροί μια επιχείρηση για να καταλήγει στα άλλα τέσσερα κριτήρια που είναι τα «αποτελέσματα». Όσο πιο καλά πληρούνται τα πέντε πρώτα κριτήρια τόσο πιο αποτελεσματική είναι μια επιχείρηση. Τα εννέα κριτήρια είναι:

Ηγεσία

Πολιτική & Στρατηγική

Ανθρώπινο Δυναμικό

Συνεργασίες & Πόροι

Διαδικασίες

Αποτελέσματα Πελατών

Αποτελέσματα Εργαζομένων

Αποτελέσματα Κοινωνικού Συνόλου

Κρίσιμα Αποτελέσματα

Για παράδειγμα, ένα κρίσιμο αποτέλεσμα είναι η αύξηση ικανοποίησης των πελατών (κριτήριο 6, Αποτελέσματα). Οι προϋποθέσεις σε αυτό το κριτήριο εναπόκεινται στη σωστή καταγραφή και αναθεώρηση των Διαδικασιών (Κριτήριο 5, Διαδικασίες), στην εκπαίδευση του προσωπικού (Κριτήριο 3, Προσωπικό) και βεβαίως στη σωστή εμπλοκή / υποστήριξη της Διεύθυνσης (Κριτήριο 1, Ηγεσία).

Το Μοντέλο οδηγεί στην επιμέτρηση της ικανοποίησης των πελατών (απευθείας ερωτηματολόγια, έρευνες, παράπονα, κλπ.) και αναθεώρηση / βελτίωση των βασικών προϋποθέσεων (Διαδικασίες, Προσωπικό, Ηγεσία) για αύξηση της ικανοποίησης. Σημαντικό στοιχείο του Μοντέλου είναι η συνεχής μέτρηση, αναθεώρηση και βελτίωση με στόχο τη συνεχή βελτίωση της επιχείρησης αλλά και της επιχειρηματικής αριστείας.

Η μέθοδος RADAR

Η συνεχής βελτίωση / αναθεώρηση όπως αναφέρονται πιο πάνω επιτυγχάνονται με τη χρήση του RADAR. Αυτή αποτελείται από τέσσερα στοιχεία:

- Results** - Αποτελέσματα
- Approach** – Προσεγγίσεις
- Deployment** - Εφαρμογή
- Assessment & Review** - Αξιολόγηση & Αναθεώρηση

Η λογική του είναι ότι μια άριστη επιχείρηση θα πρέπει:

να προσδιορίσει τα αποτελέσματα τα οποία στοχεύει να πετύχει ως κομμάτι της διαδικασίας δημιουργίας της πολιτικής και στρατηγικής της (Results - Αποτελέσματα),

να σχεδιάσει και να αναπτύξει μια ολοκληρωμένη σειρά ξεκάθαρων προσεγγίσεων για να επιτύχει τα απαιτούμενα αποτελέσματα τόσο στο παρόν όσο και στο μέλλον (Approach - Προσέγγιση)

να θέσει σε εφαρμογή τις προσεγγίσεις κατά τρόπο συστηματικό προκειμένου να διασφαλίσει την πλήρη εφαρμογή τους (Deployment – Ανάπτυξη / Εφαρμογή).

να αξιολογήσει και να αναθεωρήσει τις προσεγγίσεις που ακολουθούνται βάσει της παρακολούθησης και ανάλυσης των αποτελεσμάτων που έχουν επιτευχθεί και να αναγνωρίσει, ιεραρχήσει, σχεδιάσει και εφαρμόσει βελτιώσεις, όπου είναι απαραίτητο (Assessment & Review-Αξιολόγηση & Αναθεώρηση).

Χρησιμοποιώντας το Μοντέλο σε μια επιχείρηση, τα τρία στοιχεία του RADAR (Προσέγγιση, Εφαρμογή / Ανάπτυξη και Αξιολόγηση / Αναθεώρηση) πρέπει να απευθύνονται στο κάθε ένα από τα πρώτα πέντε (από τα εννέα) κριτήρια του μοντέλου, κριτήρια 1,2,3,4,5 : Προϋποθέσεις, και το στοιχείο του RADAR «Αποτελέσματα» θα πρέπει να απευθύνεται στα κριτήρια 6,7,8,9 - Αποτελέσματα.

Το Μοντέλο EFQM και άλλα Μοντέλα Ποιότητας

Το EFQM είναι ένα Μοντέλο «ολικής διαχείρισης ποιότητας» και καλύπτει όλους τους τομείς της επιχείρησης (Ηγεσία, Προσωπικό, Διαδικασίες, κλπ.). Υπάρχουν και άλλα Μοντέλα, μερικά από τα οποία εξυπηρετούν συγκεκριμένους σκοπούς (π.χ. Προστασία Τροφίμων, Έλεγχος / Αναθεώρηση / Βελτίωση Διαδικασιών) και θεωρούνται ενισχυτικά στην διαχείριση ολικής ποιότητας.

Γιατί αποφασίσαμε την εφαρμογή του Μοντέλου του EFQM στην ΔΕΛΤΑ Τράπεζα;

Έχοντας πάντα ως στόχο τη συνεχή βελτίωση της Τράπεζας μας σε όλους τους τομείς, αλλά και την παροχή ποιοτικής εξυπηρέτησης στους πελάτες μας πήραμε την απόφαση να υιοθετήσουμε ένα Μοντέλο Ποιότητας. Επιλέξαμε το Μοντέλο EFQM γιατί διαχειρίζεται την ποιότητα σε όλους τους τομείς της επιχείρησης (π.χ. Πελάτες, Διαδικασίες, Προσωπικό, Ηγεσία κλπ)

και για την ένταξη μας στον όμιλο ευρωπαϊκών επιχειρήσεων που στοχεύουν στην επιχειρηματική αριστεία.

Η επίτευξη της διάκρισης Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία από τα 2/3 των μονάδων του Ομίλου, έχει τεθεί ως ένας από τους στρατηγικούς μας στόχους για την Τριετία 2007-2009.

ΕΦΟΜ & ΔΕΛΤΑ Τράπεζα - Ιστορική αναδρομή

Τον Ιανουάριο του 2005 γίνεται ενημέρωση αριθμού στελεχών της Τράπεζάς μας για το Ευρωπαϊκό Μοντέλο Επιχειρηματικής Αριστείας (ΕΜΕΑ)

Τον ίδιο χρόνο (2005) το Τμήμα Οργάνωσης & Μεθόδων καθώς και η Υπηρεσία Καρτών κατέκτησαν την τιμητική Ευρωπαϊκή διάκριση «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία – ΕΜΕΑ».

2006: το Δίκτυο καταστημάτων Επαρχίας Λάρνακας απέσπασε την τιμητική Ευρωπαϊκή διάκριση «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία» του ΕΜΕΑ

Μάιος 2007: τα Δίκτυα Καταστημάτων Πάφου και Λεμεσού απέσπασαν την τιμητική Ευρωπαϊκή διάκριση «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία» του ΕΜΕΑ

Διαδικασία εφαρμογής του Μοντέλου από το Δίκτυο Καταστημάτων Βορείου Ελλάδος

Στις 26 Ιανουαρίου 2007 με την συμμετοχή 16 ατόμων και με τη βοήθεια των εξωτερικών συμβούλων της Τράπεζας έγινε εκπαίδευση στις αρχές και απαιτήσεις του ΕΜΕΑ καθώς και αυτοαξιολόγηση της Μονάδας με την χρήση ερωτηματολογίου (βασισμένου στα 9 κριτήρια του Μοντέλου).

Στη συνέχεια οι απαντήσεις αναλύθηκαν και τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν στην ομάδα των 16 ατόμων προς συζήτηση και εντοπισμό

των ισχυρών και αδύνατων σημείων της Μονάδας μας

Ακολούθως οι αδυναμίες αυτές μπήκαν σε σειρά προτεραιότητας: εντοπίστηκαν (6) σημαντικές περιοχές προς βελτίωση εκ των οποίων προτεραιότητα δόθηκε σε (3) σημαντικά έργα τα οποία αναφέρονται πιο κάτω ως αντιπροσωπευτικά για την συμμετοχή της Μονάδας στο Πρόγραμμα «Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία».

1. Βελτιωτικό έργο 1

ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΠΕΛΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

2. Βελτιωτικό έργο 2

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ.

4. Βελτιωτικό έργο 3

5. ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ & ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΒΟΡΕΙΟΥ ΕΛΛΑΔΟΣ – ΑΘΗΝΩΝ

Συμπεράσματα από τη διαδικασία του EFQM

Το σημαντικό είναι ότι η Τράπεζα ξεκίνησε το ταξίδι προς τη συνεχή βελτίωση, χρησιμοποιώντας το Μοντέλο. Αναγνώρισε τις αδυναμίες της και προχωράει στις απαιτούμενες διαδικασίες βελτίωσης τους. Αυτή η διαδικασία θα συνεχισθεί με αξιολόγηση / αναθεώρηση σε όλα τα κριτήρια του Μοντέλου και με ενέργειες βελτίωσης που στοχεύουν προς την Επιχειρηματική Αριστεία.

Επίσης μέσω της εφαρμογής του Μοντέλου και έχοντας υπόψη τα κριτήρια / υποκριτήρια το Προσωπικό δούλεψε μαδικά και υιοθέτησε έναν κοινό τρόπο σκέψης και λειτουργίας ο οποίος εφαρμόζεται σε όλους τους τομείς

του Οργανισμού.

Επαναλαμβανόμενες εξαμηνιαίες μετρήσεις

Με βάση πλέον τα καθορισμένα Πρότυπα Ποιότητας, και με επαναλαμβανόμενα κύματα έρευνας του Μυστικού Πελάτη, η Τράπεζα καθιέρωσε μία εξαμηνιαία ενημέρωση του Προσωπικού της με βάση τα αποτελέσματα.

Τα καταστήματα και τα Business Units, ομαδοποιήθηκαν σε κατηγορίες, και την ολοκλήρωση κάθε κύματος έρευνας ακολουθούσε δημοσίευση των αποτελεσμάτων σε όλο το Προσωπικό μέσω του Portal της Τράπεζας. Κάθε κατάστημα μπορούσε να δει την κατάταξή του, στην κατηγορία που ανήκε αλλά και Παγκύπρια, να δει τη βελτίωση που είχε από το προηγούμενο κύμα έρευνας, αλλά και τα σημεία που υστερεί. Η εμπειρία απέδειξε ότι τελικά αυτή η ενημέρωση κινητοποιούσε τους συναδέλφους για μεγαλύτερη προσπάθεια. Επίσης, επειδή αναφερόταν σε ομάδες και όχι σε άτομα, βοήθησε στη σύσφιξη των σχέσεων της ομάδας, και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία της.

14. Επιβράβευση του προσωπικού

Τα καταστήματα / Business Units που πρώτρευαν, επιβραβεύονται με ομαδικά κίνητρα, όπως ταξίδια, bonus, κλπ. Η επιβράβευση του Προσωπικού, αλλά και η ειδική μνεία που γίνεται μέσα από τις Γραμμές Ενημέρωσης της Γενικής Διεύθυνσης, αλλά και του μηνιαίου περιοδικού της Τράπεζας, με φωτογραφίες από τις βραβεύσεις συνετέλεσαν στην υιοθέτηση αυτού του θεσμού και αναμονή κάθε φορά όλου του Προσωπικού για τα αποτελέσματα του κάθε κύματος έρευνας του Μυστικού Πελάτη.

Τα βραβεία που χορηγήθηκαν κατά την πρώτη χρονιά λειτουργίας του Προγράμματος, ήταν:

Αριστεία Καλύτερης Συνολικής Απόδοσης – 10 Αριστεία

Απονέμεται στα καταστήματα που έχουν το ψηλότερο μέσο όρο Συνολικής Απόδοσης Παγκύπρια και ταυτόχρονα υπερβαίνουν το Συνολικό μέσο όρο των Ανταγωνιστικών Τραπεζών κατά τη χρονιά υπό αξιολόγηση.

4 Κατηγορίες Καταστημάτων:

Πολύ Μεγάλα (1), Μεγάλα (1), Μεσαία (3), Μικρά (5)

Αριστεία Μεγαλύτερης Βελτίωσης Συνολικής Απόδοσης – 4 Αριστεία

Απονέμεται στα καταστήματα εκείνα που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη βελτίωση στο Συνολικό Επίπεδο Απόδοσης τους σε σχέση με το μέσο όρο της προηγούμενης χρονιάς, και ταυτόχρονα υπερβαίνουν τον Παγκύπριο μέσο όρο καθώς και το μέσο όρο των Ανταγωνιστικών Τραπεζών κατά τη χρονιά υπό αξιολόγηση.

4 Κατηγορίες Καταστημάτων

Πολύ Μεγάλα (1), Μεγάλα (1), Μεσαία (1), Μικρά (1)

Αριστείο Καλύτερης Συνολικής Τηλεφωνικής Απόδοσης – 1 Αριστείο

Απονέμεται στη Γραμμή Εξυπηρέτησης Πελατών (Service Line) για συνολικό μέσο όρο στο επίπεδο τηλεφωνικής εξυπηρέτησης πέραν του 90%.

Αριστείο Επαρχίας Καλύτερης Συνολικής Απόδοσης – 1 Αριστείο

Απονέμεται στην επαρχία που παρουσιάζει το ψηλότερο μέσο όρο για την καλύτερη Συνολική Απόδοση Παγκύπρια.

Αριστείο Επαρχίας με τη Μεγαλύτερη Βελτίωση Συνολικής Απόδοσης – 1 Αριστείο

Απονέμεται στην επαρχία που παρουσιάζει τη μεγαλύτερη βελτίωση στο μέσο όρο Συνολικής Απόδοσης Παγκύπρια σε σχέση με το μέσο όρο της προηγούμενης χρονιάς.

15. Συνολικά αποτελέσματα των προαναφερθεισών ενεργειών

Έπειτα από την εφαρμογή όλων των προαναφερθέντων μεθόδων, η ΔΕΛΤΑ Τράπεζα πραγματοποίησε εκ νέου έρευνα μυστικού πελάτη, προκειμένου να αξιολογήσει τα αποτελέσματα των ενεργειών της.

Η βελτίωση που παρατηρήθηκε είναι αξιοσημείωτη. Σημειώνουμε ότι ο μέσος όρος κατά την πρώτη μέτρηση ανήλθε στο 64,6%, ενώ κατά την τελευταία, 3 έτη περίπου μετά, ο μέσος όρος ανήλθε στο 85,7%. Σημείωσε δηλαδή βελτίωση της τάξης του 21,1%. Αναλυτικά τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Παράρτημα 2.

Δ. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρουσίαση αυτή προσπάθησε να αναδείξει τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερα σε μία εταιρεία παροχής υπηρεσιών, όπως η Τράπεζα, στην εξασφάλιση και ανάπτυξη συγκριτικού πλεονεκτήματος.

Κατά τη δεκαετία του 90, φαινόμενα όπως ο συνεχώς αυξανόμενος ανταγωνισμός, η ανάπτυξη της τεχνολογίας και άλλοι κοινωνικοί και πολιτισμικοί παράγοντες αποτέλεσαν τις κύριες αιτίες για τη λήψη πρωτοβουλιών με στόχο την ποιοτική εξυπηρέτηση.

Αναλυτικότερα, η απαρχή του ανταγωνιστικού κλίματος μεταξύ Τραπεζών εντοπίζεται στις νομοθετικές και κανονιστικές αλλαγές που επήλθαν κατά τη δεκαετία του 70 οι οποίες ώθησαν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να επικεντρωθούν σε νέα περισσότερο κερδοφόρα τμήματα της αγοράς και να στραφούν από το δανεισμό μεγάλων επιχειρήσεων (corporate banking) σε στοχευμένα προϊόντα λιανικής τραπεζικής (private banking), όπως προσωπικά, καταναλωτικά και στεγαστικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες, λογαριασμοί τρεχούμενοι ή ταμιευτηρίου και ασφαλιστικά προϊόντα.

Επιπλέον, οι Τράπεζες στην προσπάθειά τους να μειώσουν τα σταθερά λειτουργικά τους έξοδα και να αυξήσουν τα κέρδη τους, προχώρησαν σε αναδιοργάνωση και αυτοματισμό των διαδικασιών τους, επενδύοντας σε εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα και τεχνολογικές υποδομές. Ως συνέπεια, εφαρμόστηκαν νέες μέθοδοι εξυπηρέτησης του πελάτη, όπως η τηλεφωνική εξυπηρέτηση, το internet banking και η εγκατάσταση ATM σε σημεία όπως σουπερ-μάρκετ και εμπορικά κέντρα, οι οποίες αφενός οδήγησαν σε αποτελεσματικότερη και λιγότερο δαπανηρή εξυπηρέτηση του πελάτη, αλλά αφετέρου τον απομάκρυναν από το δίκτυο καταστημάτων των Τραπεζών, δυσχεραίνοντας την ποιοτικότερη και βασισμένη σε προσωπικό επίπεδο εξυπηρέτηση του πελάτη.

Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι Τράπεζες στόχευσαν τη στρατηγική

τους όχι πια στο συνεχή έλεγχο και τη βελτίωση των διαδικασιών, αλλά στον προσανατολισμό στον πελάτη και στην ποιοτική εξυπηρέτησή του. Βελτιώσεις στον τρόπο εξυπηρέτησης του πελάτη κρίθηκαν αναγκαίες όχι μόνο για σκοπούς μείωσης κόστους και βελτίωσης σε επίπεδο ανταγωνισμού, αλλά και για την αύξηση των κερδών μέσω της πώλησης προϊόντων σε ένα ενημερωμένο και απαιτητικό καταναλωτικό κοινό.

Τα αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθη το 1994 στις Τράπεζες της Αγγλίας έδειξαν ότι βασικά κίνητρα για εφαρμογή διαδικασιών με στόχο την ποιοτική εξυπηρέτηση ήταν η πίεση από τον ανταγωνισμό για βελτίωση της εξυπηρέτησης (74%), ο ενθουσιασμός του Γενικού Διευθυντή και των Διευθυντικών στελεχών (70%), η πίεση για μείωση κόστους (52%) και η απαίτηση του πελάτη για ποιότητα στην εξυπηρέτηση (51%). Κατά τα έτη 1992 και 1994, το 90% των Τραπεζών στην Αγγλία είχαν υιοθετήσει τουλάχιστον μια μέθοδο ποιοτικής εξυπηρέτησης : αναδιάρθρωση διαδικασιών (business process re-engineering, 75%), εξυπηρέτηση του πελάτη σε προσωπικό επίπεδο (69%) και διοίκηση ολικής ποιότητας (total quality management, 46%).

Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και η μέτρηση, ανατροφοδότηση και επιβράβευση της προσπάθειάς του, αποτελούν παράγοντες που ενεργούν καθοριστικά στην πορεία της επιχείρησης και στην ανάγκη για διαφοροποίηση και διαφήμιση. Ποιοτική εξυπηρέτηση ως μέθοδος απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αύξησης του εταιρικού κέρδους

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία της δεκαετίας του 1990 σε θέματα marketing, η ποιοτική εξυπηρέτηση ως μέθοδος απόκτησης ικανοποιημένων και πιστών πελατών οδηγεί σε αύξηση του κέρδους και του ανταγωνισμού. Αρκετές έρευνες καταδεικνύουν τη σημαντική επίδραση της ποιοτικής εξυπηρέτησης στην αύξηση του κέρδους. Τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών έδειξαν ότι επιχειρήσεις που προσέφεραν ποιοτικά προηγμένα

εξυπηρέτηση πέτυχαν μεγαλύτερη αύξηση του μεριδίου τους στην αγορά στην οποία δραστηριοποιούνταν και απέκτησαν περισσότερους πελάτες μέσω της σύστασης από στόμα σε στόμα από ήδη ικανοποιημένους πελάτες. Συνεπώς, η ποιοτική εξυπηρέτηση αναγνωρίζεται ως βασική ανταγωνιστική στρατηγική με θετικά αποτελέσματα τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους πελάτες και επιβεβαιώνεται η αλυσιδωτή σχέση μεταξύ εξυπηρέτησης και κέρδους, βάσει της οποίας στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η ανάπτυξη και το κέρδος επιτυγχάνονται κυρίως από την απόκτηση σταθερού πελατολογίου. Η προσφορά ποιοτικής εξυπηρέτησης έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του πελάτη, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στη διατήρηση σταθερών και πιστών πελατών, την επαναλαμβανόμενη συνεργασία σε φιλικότερο διαπροσωπικό επίπεδο, τη διεύρυνση του πελατολογίου μέσω της σύστασης από στόμα σε στόμα από υφιστάμενους ικανοποιημένους πελάτες και κατ' επέκταση την αύξηση του κέρδους για την επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνες, 5% αύξηση στο ποσοστό διατήρησης πελατών αντιστοιχεί σε 25% με 85% αύξηση στο κέρδος.

Προκειμένου, όμως, να επιτευχθεί διατήρηση του πελατολογίου, απαιτείται ποιοτική εξυπηρέτηση, ικανοποίηση του πελάτη, ποιότητα στη διαπροσωπική σχέση τράπεζας – πελάτη και αποτελεσματική επίλυση πιθανών προβλημάτων κατά την εξυπηρέτηση. Εταιρείες που επικεντρώνονται στην ποιοτική εξυπηρέτηση διατηρούν τους πελάτες τους κατά τουλάχιστον 50% περισσότερο διάστημα, αυξάνουν τα κέρδη τους κατά 7% με 17% και μειώνουν το κόστος διαφήμισης και προώθησης (marketing cost) κατά 20% με 40%.

Ε. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ✓ Dalton, W., Director and CEO, HSBC, Speech at Middlesex University Business School, London, 1998.
- ✓ Gummesson, E., Quality Management in Service Organizations, ISQA, Stockholm University, Sweden, 1993.
- ✓ Harrison, T., Financial Services Marketing, Pearson Education, London, 2000.
- ✓ Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr and Schlessinger, L.A. (1994), "Putting the service profit chain to work", Harvard Business Review, Vol. 72, 1994.
- ✓ Kotler, Ph.: Marketing Management, Prentice Hall, 1999
- ✓ Newman, K., "Interrogating SERVQUAL: a critical assessment of service quality measurement in a high street retail bank" Middlesex University Business School, International Journal of Bank Marketing, London, UK, 2001.

ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ✓ Αυλωνίτης, Γ.: Βιομηχανικό μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλης
- ✓ Βούρβαχης, Α. – Δουλτίνος, Β.: Εκσυγχρονισμός, θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας και όροι ανταγωνισμού στο τραπεζικό σύστημα.
- ✓ Γκόρτσος, Χ.: Η νέα τραπεζική νομοθεσία κάτω από το πρίσμα των διεθνών και κοινοτικών εξελίξεων, ΕΕΤ.
- ✓ Γούναρης, Σ.: «Μάρκετινγκ υπηρεσιών», Εκδόσεις Rosili, 2003
- ✓ Δικτυωθείτε: Πρόγραμμα της Γενικής Γραμματείας Βιομηχανίας του Υπουργείου Ανάπτυξης για τις μικρές επιχειρήσεις. Εκπαιδευτική Υποστήριξη. Επιμέλεια: Αρσένης Πασχόπουλος, Απρίλιος 2003
- ✓ ΕΕΤ, Επίκαιρα Θέματα 4, Νέες Τεχνολογίες και ανθρώπινος Παράγοντας, αχρονολόγητο.

- ✓ Καλογήρου Γιάννης: Ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην Ποιότητα, www.crm2day.gr/library/10028.php
- ✓ Κασκαρέλης, Γ: Η πορεία για την Οικονομική, Νομισματική και Πολιτική Ένωση της Ευρώπης (2006), Εκδόσεις ΙΝΕ-ΟΤΟΕ
- ✓ Κέντρος Β. Δημήτρης: Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον τραπεζικό τομέα, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, Τεύχος 29, Απρίλιος – Ιούνιος 2002.
- ✓ Μάλλιαρης, Π.: Εισαγωγή στο μάρκετινγκ, εκδόσεις Σταμούλης.
- ✓ Παπαδάκης Μ., Βασίλης: Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, 2002.
- ✓ Ρεγκούκος Γ., Παναγιώτης: Ποιοτική Εξυπηρέτηση Πελατών

ΣΤ. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παράρτημα 1

Παρατίθεται σε ξεχωριστό αρχείο που κατατέθηκε στον επιβλέποντα καθηγητή για λόγους εμπιστευτικότητας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παράρτημα 2

Παρατίθεται σε ξεχωριστό αρχείο που κατατέθηκε στον επιβλέποντα καθηγητή για λόγους εμπιστευτικότητας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παράρτημα 3

Παρατίθεται σε ξεχωριστό αρχείο που κατατέθηκε στον επιβλέποντα καθηγητή για λόγους εμπιστευτικότητας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παράρτημα 4

Παρατίθεται σε ξεχωριστό αρχείο που κατατέθηκε στον επιβλέποντα καθηγητή για λόγους εμπιστευτικότητας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

Παράρτημα 5

Παρατίθεται σε ξεχωριστό αρχείο που κατατέθηκε στον επιβλέποντα καθηγητή για λόγους εμπιστευτικότητας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ