

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**“Το Brand Management στον Τραπεζικό Κλάδο και η
Περίπτωση του Re-branding της Εμπορική Bank”**

ΧΡΙΣΤΟΦΗΣ ΦΑΝΟΥΡΙΟΣ ΑΝΤΩΝΙΟΥ

ΠΕΙΡΑΙΑΣ 2004

‘Το Brand Management στον Τραπεζικό Κλάδο και η Περίπτωση του Re-branding της Emporiki Bank’

Σημαντικοί Όροι: *Branding, Brand equity (Αξία Μάρκας), Brand awareness (Αναγνωρισιμότητα Μάρκας), Brand loyalty (Προσήλωση στη Μάρκα), Brand Associations (Συνδέσεις με τη Μάρκα), Perceived quality (Αντιληπτή Ποιότητα Μάρκας), Re-branding, Εμπορική Τράπεζα, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Τραπεζικό μάρκετινγκ*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ίσως η πιο δημοφιλής λέξη τα τελευταία χρόνια στο μάρκετινγκ να είναι το branding. Χιλιάδες είναι στην κυριολεξία τα συγγράμματα και τα άρθρα που είναι αφιερωμένα στη δύναμη του brand, ή μάρκας ή επώνυμου προϊόντος (υπηρεσίας). Αυτή λοιπόν η κυριαρχία του branding στάθηκε η αφορμή για τη συγγραφή της συγκεκριμένης εργασίας. Αφού λοιπόν αρχικά αποφασίστηκε το αντικείμενο μελέτης (το branding), το επόμενο στάδιο ήταν να βρεθεί ένας κλάδος, με τον οποίο οι θεωρητικοί (αλλά και οι πρακτικοί) του μάρκετινγκ να μην έχουν συνδέσει ιδιαίτερα το branding. Ύστερα από προσεκτική μελέτη αυτός βρέθηκε και δεν είναι άλλος από αυτόν των τραπεζών. Ιδιαίτερα για τις ελληνικές τράπεζες ακόμα λιγότερα έχουν γραφτεί άλλα και γίνει πάνω στον τομέα του brand management.

Στη συγκεκριμένη εργασία, όπως και σε κάθε άλλη, χρησιμοποιήθηκαν μια σειρά από δευτερογενή στοιχεία. Η ιδιαιτερότητα έγκειται στο ότι τα περισσότερα απ’ αυτά έπρεπε να προσαρμοστούν στην ελληνική πραγματικότητα, καθώς αφορούσαν κυρίως ξένες τράπεζες. Επίσης έγινε και μια πρωτογενής έρευνα που βασίστηκε σε μια σειρά από τριάντα (30) συνεντεύξεις σε βάθος. Η έρευνα αφορούσε μια ελληνική φυσικά τράπεζα, την Εμπορική, το re-branding της οποίας στάθηκε μια καλή αφορμή για να διερευνηθεί τι πρέπει να περιλαμβάνει μια τέτοια προσπάθεια, όσο και το τραπεζικό branding γενικότερα. Όσο προσεκτικά και αν έγινε η έρευνα, θα υπάρχουν σίγουρα ατέλειες που υπομονεύουν την εγκυρότητα των

αποτελεσμάτων. Γι' αυτό και τα τελευταία μόνο σαν μια ένδειξη μπορεί και πρέπει να θεωρηθούν.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελίδα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	II
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	III

<u>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</u>	<u>1</u>
<u>ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</u>	<u>4</u>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	13
1.2 Άνθρωποι (People).....	15
1.3 Διαδικασίες (Processes).....	17
1.4 Υλικές υποδομές (Physical Facilities).....	18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Το ΜΙΓΜΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

2.1 Προϊόν.....	20
2.2 Τιμολόγηση	21
2.3 Διανομή.....	22
2.4 Προβολή.....	24
2.5 Άνθρωποι.....	27

2.6 Διαδικασίες.....	28
2.7 Υλικές Υποδομές.....	29

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Το BRAND MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

3.1 Οι Αλλαγές στον Παγκόσμιο Τραπεζικό Χάρτη.....	30
3.2 Brand (Μάρκα) και Αξία μάρκας (Brand Equity).....	31
3.3 Το Branding στις Εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών (Services Branding).....	42
3.4 Οι Απόψεις γύρω από τη Σημασία του Brand Management για τις Τράπεζες.....	46
3.5 Οι προκλήσεις του branding στον τραπεζικό κλάδο.....	51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΜΑΡΚΑΣ ΣΤΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ BRANDS

4.1 Προσήλωση στη Μάρκα (Brand Loyalty).....	63
4.1.1 CRM & E-BANKING.....	69
4.2 Αναγνωρισιμότητα ή Συνείδηση Μάρκας (B. Awareness).....	75
4.3 Αντιληπτή Ποιότητα Μάρκας (Perceived Brand Quality).....	82
4.4 Συνδέσεις με τη Μάρκα (Brand Associations).....	89

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

5.1 Στατιστικά Στοιχεία και οι Κυρίαρχες Τάσεις.....	93
5.2 Οι Δέκα (10) Πολιτικές των Ελληνικών Τραπεζών.....	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6:ΤΟ RE-BRANDING ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

6.1 Η Κατάσθρωση του Προγράμματος με την Ονομασία «Πήγασος».....	97
6.2. Οι Αλλαγές στην Τράπεζα και οι Επιδιώξεις του Re-branding.....	99

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΤΟ RE-BRANDING ΣΤΑ ΜΑΤΙΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

7.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις.....	116
7.2 Αναγνωρισιμότητα.....	119
7.3 Συνδέσεις με τη Μάρκα.....	124
7.4 Αντιληπτή Ποιότητα.....	128
7.5 Προσήλωση στη Μάρκα.....	130

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8:ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</u>	135
--	------------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΡΟΣ

<u>ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ</u>	138
---------------------------------------	------------

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

▶ ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	149
▶ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	155
▶ ΣΕΛΙΔΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (WEB SITES)	157

<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	160
-------------------------------	------------

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αν και φαίνεται ότι τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία την έχει γράψει ένα και μόνο άτομο, η αλήθεια είναι διαφορετική. Στην πραγματικότητα πολλά πρόσωπα έχουν συντελέσει, είτε το ξέρουν είτε όχι, στη συγγραφή της παρούσας εργασίας. Καταρχάς ένα τεράστιο ευχαριστώ οφείλω στην οικογένειά μου, καθώς και στους φίλους/ φίλες για την ανοχή τους το τελευταίο διάστημα. Πολύτιμη, στο πιο πρακτικό κομμάτι της εργασίας, ήταν η βοήθεια των στελεχών της Εμπορικής Τράπεζας και συγκεκριμένα των κυρίων Βουράκη, Βλαχάκη και Αποστολόπουλου, οι οποίοι δεν αρνήθηκαν να προσφέρουν τόσο σημαντικές πληροφορίες όσο και το χρόνο τους. Φυσικά ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω και σε όλους τους καθηγητές μάρκετινγκ του Πανεπιστημίου Πειραιώς, για τις πολύτιμες γνώσεις που προσπάθησαν να μας μεταδώσουν κατά τη διάρκεια του MBA.

Για το τέλος θα ήθελα ιδιαίτερα να ευχαριστήσω τον κύριο Αθανασούλη, όχι μόνο για την αμέριστη βοήθεια και συμπαράστασή του ως επιβλέπων καθηγητής, αλλά και για τη γενικότερη φιλοσοφία και τρόπο σκέψης του, που με έκαναν να δω το μάρκετινγκ από μια τελείως διαφορετική οπτική γωνία και να το εκτιμήσω σε τέτοιο βαθμό που ξεπερνά τα όρια της συμπάθειας προς ένα μάθημα...

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

ΣΕΛΙΔΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ 1:ΤΑ 10 ΠΟΛΥΤΙΜΟΤΕΡΑ BRANDS ΣΤΟΝ ΚΟΣΜΟ ΤΟ 2004.....	34
ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΛΟΓΚΑΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ.....	37
ΠΙΝΑΚΑΣ 3:ΑΜΕΣΗ ΑΝΑΚΛΗΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....	81
ΠΙΝΑΚΑΣ 4:ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ BRAND ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ.....	109

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΣΕΛΙΔΑ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1:ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΟΥ BRAND EQUITY.....7

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2:ΑΞΙΑ ΜΑΡΚΑΣ.....41

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3:Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΑΦΟΣΙΩΣΗΣ.....66

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4:Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΗΣ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑΣ.....76

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι στις μέρες μας το branding αποτελεί έναν κριτικό παράγοντα για την επιτυχία σχεδόν όλων των οργανισμών, ανεξάρτητα της μορφής που μπορεί να πάρουν αυτοί. Εξαίρεση από τον κανόνα δεν θα μπορούσαν να αποτελέσουν και οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών, ιδιαίτερα σε μια παγκόσμια οικονομία όπου ο τριτογενής τομέας ολοένα και αναπτύσσεται, απασχολώντας το μεγαλύτερο κομμάτι του συνολικού εργατικού δυναμικού. Σημαντικότερο κομμάτι του τριτογενή τομέα αποτελούν οι εταιρείες που προσφέρουν χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και οι **τράπεζες** ειδικότερα. Όπως συμβαίνει παγκοσμίως, έτσι και στη χώρα μας οι προσπάθειες που καταβάλλουν οι τράπεζες για να επιβληθούν έναντι των ανταγωνιστών τους είναι συνεχείς και μεγάλο μέρος της προσπάθειάς τους επικεντρώνεται πλέον στη δύναμη του **brand (ή σήματος ή μάρκας)** της εκάστοτε τράπεζας.

Μέσα σ' αυτό το επιχειρηματικό σκηνικό η βελτίωση της αξίας της μάρκας, του περίφημου "brand equity", ίσως να αποτελεί μονόδρομο για πολλές από τις εταιρείες και τις ελληνικές τράπεζες φυσικά. Η αξία της μάρκας μπορεί να εκτιμηθεί **είτε** βάσει των αντιλήψεων των καταναλωτών ή με άλλα λόγια **με όρους μάρκετινγκ είτε με όρους χρηματοοικονομικής αποτίμησης**. Η τελευταία γίνεται όλο και πιο σημαντική τα τελευταία χρόνια, καθώς πολλά brands πρέπει να αποτιμηθούν λόγω συγχωνεύσεων, εξαγορών ή μεταφοράς εγκαταστάσεων σε ξένες αγορές. Φυσικά στη συγκεκριμένη εργασία η αξία της μάρκας θα εξετασθεί από την οπτική πλευρά του μάρκετινγκ. Είναι πάντως

εντυπωσιακό ότι η αξία του brand καλύπτει ένα μεγάλο μέρος της συνολικής αξίας μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με έρευνα της Pricewaterhouse Coopers & Sattler (2001)¹ πάνω σε brands όλων των κατηγοριών, το μέσο ποσοστό ανέρχεται στο 56%. Είναι επομένως αυτονόητο ότι η διαχείριση της αξίας της μάρκας από την πλευρά του μάρκετινγκ είναι ένα θέμα κριτικής σημασίας που έχει αντίκτυπο στην πορεία και την πραγματική αξία της επιχείρησης.

²Είναι αλήθεια πάντως ότι αν μιλούσαμε πριν από αρκετά χρόνια για branding ή ακόμα και μάρκετινγκ του τραπεζικού τομέα, ίσως μερικοί να παραξενευόταν δεδομένης της κυρίαρχης μέχρι τότε αντίληψης ότι το μάρκετινγκ- και το branding ειδικότερα- είναι διαδικασίες που προβλέπονται για εταιρείες που διαθέτουν στην αγορά καταναλωτικά αγαθά και όχι υπηρεσίες. Μάλιστα τέτοιες αντιλήψεις ήταν δημοφιλείς και έβρισκαν υποστηρικτές ακόμα και μέσα στους τραπεζικούς κόλπους, από υψηλόβαθμα στελέχη που πίστευαν ότι ο τραπεζικός κλάδος είχε εξασφαλισμένη την επιβίωσή του ,όσο στατικός και αν έμενε, και που αδυνατούσαν να συνειδητοποιήσουν ότι η πλήρης εφαρμογή του «marketing concept» θα γινόταν επιτακτική ανάγκη και για τον κλάδο τους όσο περισσότερο περνούσαν τα χρόνια. Γενικότερα πάντως τις προηγούμενες δεκαετίες υπήρχε μια **δυσπιστία** γύρω από τον όρο «μάρκετινγκ των υπηρεσιών», που με τα χρόνια φυσικά περιορίστηκε ή εξαλείφθηκε, όπως αποδεικνύει περίτρανα τόσο η πράξη, με τις περισσότερες εταιρείες παροχής υπηρεσιών να έχουν τουλάχιστον ένα στοιχειώδη προσανατολισμό μάρκετινγκ ,

¹ Williams Lindsay, "Valuing the Brand", Director of Finance, Corporate Purchasing, 2003

² Mackay Marisa Maio, "Application of Brand Equity Measures in Service Markets", Journal of Services Marketing, Volume 15 Number 3 2001

όσο και η θεωρία, με τα δεκάδες συγγράμματα που είναι αφιερωμένα στο «services marketing».

Εξάλλου τα **διαχωριστικά όρια** ανάμεσα στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που υπήρχαν παλαιότερα **δεν υπάρχουν** στις μέρες μας. Είναι δύσκολο στην εποχή μας να βρεθεί ένα προϊόν που η αγορά του να μη συνοδεύεται από την παροχή κάποιας υπηρεσίας (κυρίως για τα διαρκή καταναλωτικά αγαθά) και αντίστροφα είναι επίσης δύσκολο η αγορά κάποιας υπηρεσίας να μη συνοδεύεται από την παροχή κάποιου προϊόντος.

Προτού λοιπόν αναφερθούμε σε κάτι σχετικά εξειδικευμένο όπως είναι τα θέματα branding, που θα αποτελέσουν και τον «κορμό» της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, θα ήταν κατάλληλο να μιλήσουμε συνοπτικά καταρχάς για το μάρκετινγκ των υπηρεσιών και στη συνέχεια για το μάρκετινγκ των τραπεζών. Με τη συγκεκριμένη ακολουθία, δηλαδή από τα γενικά στα ειδικά, θα γίνει πιο έντονα κατανοητή η ανάγκη για διαδικασίες branding στον τραπεζικό κλάδο. Προτού μπούμε όμως στο κύριο μέρος της εργασίας μας και σε περισσότερο βιβλιογραφικά θέματα, πρέπει να πούμε ότι η συγκεκριμένη εργασία συνοδεύτηκε από μια έρευνα σχετική με το τραπεζικό branding στη χώρα μας, ο σκοπός και η χρησιμότητα της οποίας αναφέρονται παρακάτω.

ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία φιλοδοξεί να προσπαθήσει να καλύψει ένα **κενό που εντοπίζεται στη σχετική βιβλιογραφία**. Αν και με τη μετεξέλιξη της παγκόσμιας οικονομίας σε μια οικονομία υπηρεσιών έχουν πολλαπλασιαστεί οι βιβλιογραφικές αναφορές που αναφέρονται στο branding του τομέα των υπηρεσιών, παρουσιάζει ενδιαφέρον το γεγονός ότι ελάχιστοι είναι οι συγγραφείς (Leslie de Chernatony, Graham Hankinson, Francesca Dall’Olimo Riley, Greg Harris) που έχουν επικεντρωθεί στον τραπεζικό κλάδο. Μάλιστα για να είμαστε πιο ακριβείς οι συγκεκριμένοι συγγραφείς προτιμάνε συνήθως να χρησιμοποιούν τον όρο «branding των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών» (financial services branding), στις οποίες ανήκουν βεβαίως και οι τραπεζικές. Ακόμα πιο φτωχή είναι η ελληνική βιβλιογραφία και δε θα ήταν υπερβολή αν κάποιος έλεγε ότι η μόνη πηγή για να πληροφορηθεί για το branding των ελληνικών τραπεζών είναι κάποια αποσπασματικά άρθρα στον έντυπο κυρίως τύπο. Μια εκτεταμένη πάντως ματιά στη ξένη σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία αποδεικνύει ότι οι παραπάνω συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να μεταφέρουν συγκεκριμένες αρχές και θέματα του «παραδοσιακού» branding στον τομέα των τραπεζών. Έτσι αποσπασματικά συναντάμε θέματα που ασχολούνται περιφερειακά με κάποιο συστατικό της αξίας μάρκας –όπως θα δούμε παρακάτω π.χ. η προσήλωση στη μάρκα (brand loyalty)- ωστόσο δεν έχει γίνει κάποια προσπάθεια (τουλάχιστον από όσο έχει πέσει στην αντίληψή μας) που να περιλαμβάνει όλα ή τουλάχιστον τα

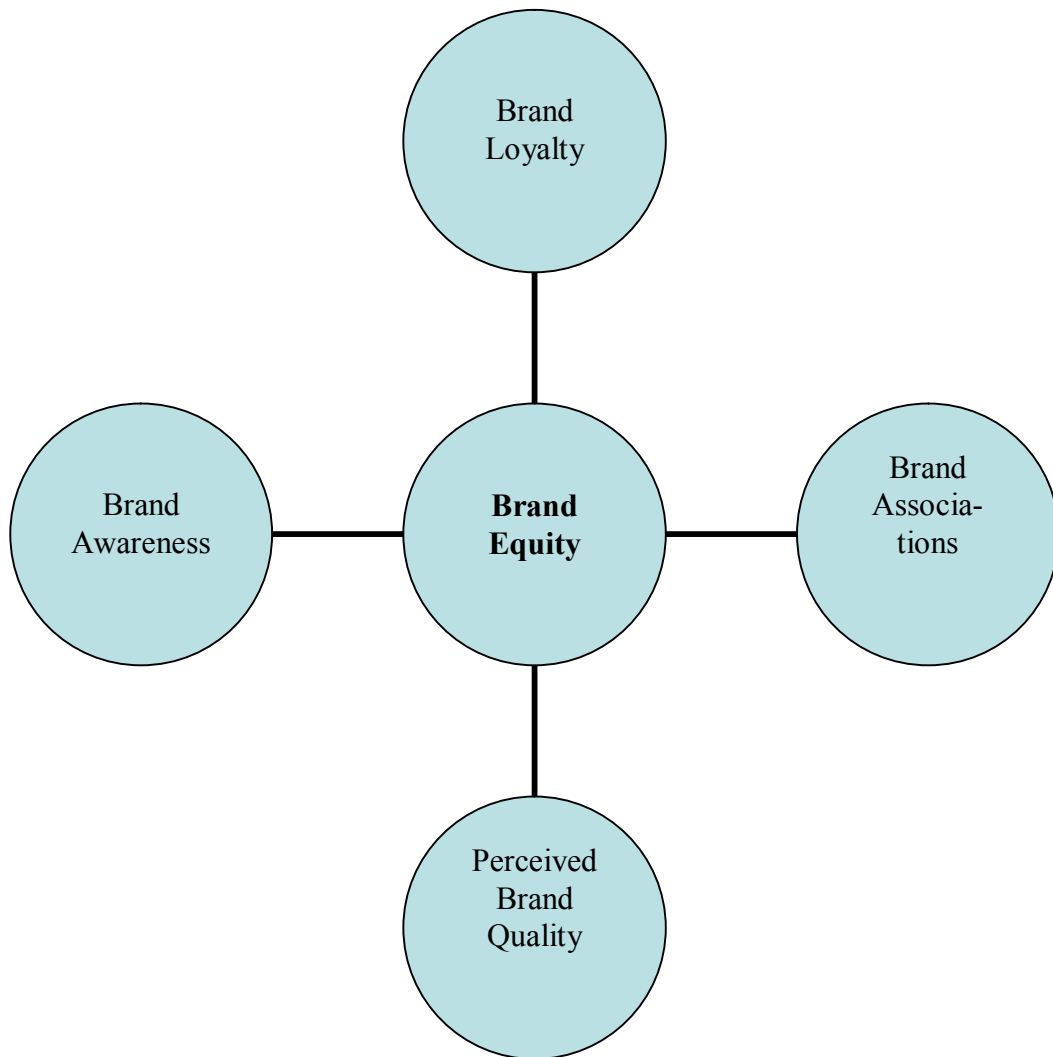
περισσότερα από τα στοιχεία του brand equity, όπως θα εξεταστούν αυτά παρακάτω.

Ο Feldwick (1996) παρουσιάζει τρεις τρόπους με τους οποίους μπορεί η αξία μάρκας να περιγραφεί. Ο πρώτος είναι ο **οικονομικός** (financial), όπου μετράται η οικονομική αξία ενός brand. Ο δεύτερος είναι η **«ελκυστικότητα»** (attractiveness), που αναφέρεται στο πώς νιώθουν οι καταναλωτές που έχουν κάποια ανάμιξη (involvement) με τη μάρκα και ο τρίτος είναι ο **«γνωστικός»** (cognitive) που αναφέρεται στους συσχετισμούς που έχει ένας καταναλωτής με το brand. Ο Keller (2002) κάνει ένα διαχωρισμό ανάμεσα στις **πηγές** και στα **αποτελέσματα** της αξίας μάρκας. Οι πηγές του brand equity αναφέρονται στη γνώση που έχουν οι πελάτες για τη μάρκα. Τα αποτελέσματα της αξίας μάρκας απ' την άλλη συνδέονται τόσο με μεταβλητές που έχουν να κάνουν με τον καταναλωτή, όπως η προσήλωση στη μάρκα, όσο και με οικονομικά μέτρα. Αν θα θέλαμε να κάνουμε μια αντιστοίχιση ανάμεσα στα λεγόμενα των δύο συγγραφέων θα λέγαμε ότι οι πηγές της αξίας μάρκας σχετίζονται στενά με την «γνωστική» διάσταση που αναφέραμε, ενώ τα αποτελέσματα συνδέονται τόσο με την οικονομική διάσταση όσο και με τη διάσταση της «ελκυστικότητας».

Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε με την περίπτωση του re-branding της Εμπορικής Τράπεζας και θα προσπαθήσουμε, ερευνώντας τα αποτελέσματα που απέφερε η συγκεκριμένη προσπάθεια στα μάτια των καταναλωτών, να επιβεβαιώσουμε ή όχι αρκετές θεωρητικές σχέσεις σχετικές με το branding, ή αν χρειαστεί (και είναι τα αποτελέσματα τέτοια) να δώσουμε το ερέθισμα για μια σειρά καινούριων ερευνών με σκοπό την εισαγωγή νέων εννοιών και σχέσεων

(grounded theory). Επομένως η προσοχή μας εστιάζεται στις διαστάσεις που έχουν να κάνουν με τους καταναλωτές, δηλαδή τη «γνωσιμότητα» και την «ελκυστικότητα». Αυτά τα συστατικά χρησιμοποιούνται επίσης από τον ³David Aaker (1991), ο οποίος αναφέρει πέντε (5) στοιχεία: την **αναγνωρισιμότητα** της μάρκας (brand awareness), την **προσήλωση** στη μάρκα (brand loyalty), τους **συσχετισμούς** με τη μάρκα (brand associations), την **αντιληπτή ποιότητα** (perceived quality) και τις άλλες πηγές, όπως είναι οι πατέντες. Επειδή το τελευταίο συστατικό είναι ιδιαίτερα δύσκολο να περιγραφεί και να μετρηθεί δεν ενσωματώνεται στην έρευνα. Επομένως στη μελέτη μας θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε πώς επέδρασε το re-branding της Εμπορικής στα τέσσερα παραπάνω συστατικά, τα οποία περιγράφονται στο σχήμα που ακολουθεί:

³ Aaker David A., “Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name”, The Free Press, New York (1991)



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1: Τα Συστατικά του Brand Equity

Πηγή: David Aaker

Για να έχει νόημα μια διπλωματική εργασία πρέπει να ακολουθεί **τρεις αρχές**⁴: Η πρώτη είναι ο **καθορισμός των όρων ή εννοιών** που θα χρησιμοποιηθούν για την περιγραφή του αντικειμένου της έρευνας. Η δεύτερη έχει να κάνει με την **περιγραφή των σχέσεων** (conceptual framework) μεταξύ των εννοιών που χρησιμοποιούνται και η τρίτη είναι η **χρησιμοποίηση αυτού του εννοιολογικού (θεωρητικού) πλαισίου για την ανάπτυξη θεωριών** που επεξηγούν τα σχέδια και τις σχέσεις που έχουν βρεθεί στο υλικό της έρευνας.

⁴Fisher Colin, Research and Writing a Dissertation for Business Students, Prentice Hall, 2004

Για να μπορέσουμε λοιπόν να μην παραβιάσουμε τις παραπάνω αρχές-τουλάχιστον τις πρώτες δύο- το πλαίσιο που θα χρησιμοποιηθεί βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στο μοντέλο⁵ που ανέπτυξε ο Leslie De Chernatony για να εκτιμήσει τις συνέπειες που επιφέρει στην αξία μάρκας μια αλλαγή στο όνομα του brand. Συγκεκριμένα ο De Chernatony θέλησε με μια ποσοτική έρευνα να διερευνήσει τι επίπτωση είχε σε καθένα από τα συστατικά της αξίας μάρκας η μετανομασία δύο διαφορετικών brands, ενός που στηριζόταν σε λειτουργικά χαρακτηριστικά και ενός που στηριζόταν σε συμβολικές αξίες. Για να εκτιμήσει τις επιπτώσεις αυτές ο συγγραφέας παρουσίασε μια σειρά από προτάσεις/ερωτήσεις για καθένα από τα επιμέρους συστατικά της αξίας μάρκας, για τις οποίες υπήρχε μια κλίμακα (Likert) απαντήσεων. Από το μέσο όρο των απαντήσεων ο συγγραφέας κατόρθωσε να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά τον αντίκτυπο της μετονομασίας σε καθένα από τα στοιχεία της αξίας μάρκας. Φυσικά το θέμα μας είναι διαφορετικό καθώς αναφέρεται στα αποτελέσματα που επέφερε μια ολοκληρωμένη προσπάθεια ανασχεδιασμού της εταιρικής εικόνας (re-branding), η οποία δεν στηρίχτηκε όπως θα δούμε σε αλλαγή του ονόματος. Παρ' όλα αυτά η «συγγένεια» των δύο θεμάτων είναι εμφανής. Επίσης μια άλλη διαφοροποίηση έγκειται στο ότι ο συγγραφέας χρησιμοποίησε διαφορετικές ερωτήσεις για να εκτιμήσει την εικόνα των καταναλωτών πριν και μετά την αλλαγή του ονόματος των brands, σε αντίθεση με την παρούσα εργασία που χρησιμοποιήθηκαν οι ίδιες ερωτήσεις για πριν και μετά. Ο λόγος για αυτήν την επιλογή, δηλαδή τη χρησιμοποίηση ίδιων ερωτήσεων πριν και μετά, έγκειται στο ότι μ' αυτόν τον τρόπο οι

⁵ De Chernatony Leslie, "The Effect of Changing Brand Names on Brand Equity", EMAC, Annual Conference, 2004

διαφοροποιήσεις που επέφερε το re-branding θα γίνουν πιο ανάγλυφες, ενώ αποφεύγεται και ο κίνδυνος η επιλογή διαφορετικών προτάσεων να μην περιγράφουν με τον ίδιο τρόπο το κάθε συστατικό της αξίας μάρκας.

Όπως είναι φυσικό η πιο σημαντική ίσως πηγή για να διερευνηθεί ο αντίκτυπος του προγράμματος είναι οι **απόψεις των ίδιων των καταναλωτών**, στους οποίους άλλωστε και απευθύνεται. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο έγινε και μια σειρά από συνεντεύξεις με πελάτες της Εμπορικής Τράπεζας, οι οποίοι συνεργάζονταν με την τράπεζα πριν (και μετά) από το re-branding. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι και τις απαντήσεις των καταναλωτών δεν τις διέπουν κάποιοι περιορισμοί, όπως θα δούμε προς το τέλος της εργασίας. Μέσα από τις απαντήσεις των πελατών θα γίνει ίσως περισσότερο κατανοητό πώς πρέπει να γίνεται από μια τράπεζα η προσπάθεια για αναδιοργάνωση της εικόνας της και ποιες είναι οι πιο σημαντικές πτυχές, στις οποίες πρέπει να δίνεται έμφαση από κάθε τράπεζα σε μια ανάλογη προσπάθεια. Μια παρατήρηση/ διευκρίνιση που πρέπει να γίνει είναι ότι πριν από τις συνεντεύξεις σε βάθος με τους καταναλωτές/ πελάτες της τράπεζας προηγήθηκαν **συνεντεύξεις με τρία κορυφαία στελέχη της τράπεζας** που συμμετείχαν στην κατάστρωση του re-branding, τα οποία εξήγησαν πώς οδηγήθηκε η τράπεζα στη συγκεκριμένη απόφαση, πώς οργανώθηκε η όλη προσπάθεια και σε τι στόχευε. Επίσης εξέφρασαν τις απόψεις τους για την μέχρι τώρα πορεία του προγράμματος. Η σύνθεση άλλωστε των απόψεων των στελεχών και των πελατών της τράπεζας μπορεί να προσδώσει μια πιο ολιστική προσέγγιση στην κριτική του προγράμματος της τράπεζας. Οι περιορισμοί που διέπουν τις απαντήσεις των πελατών (όπως θα δούμε παρακάτω) και οι προκαταλήψεις που υπάρχουν στις

απόψεις των στελεχών μπορούν να καλυφθούν εν μέρει μέσα από τη σύνθεσή τους.

Άλλωστε πολύ λόγος γίνεται για τη μη ύπαρξη «μιας καλύτερης μεθόδου» και για την ανάγκη «παντρέματος» επιμέρους μεθόδων για την ανεύρεση πιο ολιστικών, αντικειμενικών (αν υπάρχουν τέτοια) συμπερασμάτων (**triangulation**)⁶. Η συγκεκριμένη προσέγγιση (triangulation) υποστηρίζεται από πολλούς- Blaikie (1991), Flick (1998), Lyon, Lumpkin & Dess (2000), Stiles (2001), McAlexander, Schouten & Koenig (2002)- ότι είναι μια ιδιαίτερα χρήσιμη τεχνική στη διερεύνηση πολύπλοκων και ευρέων εννοιών, όπως είναι και στην περίπτωση μας η αξία μάρκας. Στα πλαίσια αυτά υποστηρίζεται ότι ο συνδυασμός ποιοτικών και ποσοτικών στοιχείων είναι η καλύτερη λύση στις περιπτώσεις των ερευνών, καθώς περισσότερο αλληλοσυμπληρώνονται παρά αμοιβαίως αποκλείονται (Jick, Guba & Lincoln, Madey). Τα τρωτά σημεία της μία μεθόδου εν πολλοίς καλύπτονται από τα πλεονεκτήματα της άλλης, μ' αποτέλεσμα η συγκεκριμένη μέθοδος να δίνει στους ερευνητές τη δυνατότητα να εξάγουν συμπεράσματα από τις εργασίες τους (Scandura & Williams, 2000).

Στην παρούσα διπλωματική εργασία η χρησιμοποίηση της συγκεκριμένης προσέγγισης κρίθηκε ως η πιο **ενδεδειγμένη επιλογή**. Στην αρχή διερευνήθηκε η περίπτωση χρησιμοποίησης της ποσοτικής έρευνας και της κατασκευής ενός πλήρως δομημένου ερωτηματολογίου (όπως περίπου είχε γίνει και στην πρωτότυπη έρευνα) που θα διανεμόταν σε πάνω από εκατό (100) πελάτες της τράπεζας, ωστόσο φάνηκε ότι στη συγκεκριμένη περίπτωση κάτι

⁶ De Chernatony Leslie, "Using Triangulation to Assess Services Brand Success", Academy of Marketing, Annual Conference, 2004

τέτοιο δεν ήταν το κατάλληλο. Από τους πελάτες που αρχικά ερωτήθηκαν (σε ένα είδος προελέγχου) φάνηκε ότι ένα πλήρως δομημένο ερωτηματολόγιο μόνο του δεν εξυπηρετεί τους σκοπούς της έρευνας και ότι μόνο με μια παράλληλη συζήτηση θα μπορούσαν να εκφράσουν αυτά που πιστεύουν σε μεγαλύτερο βάθος . Παρ' όλα αυτά χρησιμοποιήθηκαν και οι ερωτήσεις που έγιναν στην έρευνα με τα δύο brands που αναφέραμε, με κάποιες μικρές απαραίτητες τροποποιήσεις για τον κλάδο των τραπεζών. Πρέπει εξάλλου να τονιστεί ότι στην έρευνα από την οποία δανειστήκαμε σε μεγάλο βαθμό τη μεθοδολογία, οι αποκρινόμενοι ήταν ένα δείγμα ευκολίας που αποτελούνταν από φοιτητές οικονομικής σχολής που ήταν φυσικό να είναι πιο εξοικειωμένοι με έννοιες μάρκετινγκ και με τη συμπλήρωση ανάλογου ερωτηματολογίου. Στην περίπτωση μας η πελατειακή βάση της Εμπορικής δεν αποτελείται όπως είναι φυσικό (μόνο) από τέτοιους πελάτες, επομένως ήταν αναγκαία κάποια μεταβολή στη μέθοδο. Γι' αυτό ακριβώς η χρήση συνεντεύξεων σε βάθος φάνηκε από την αρχή κιάλας ότι ίσως να είναι η καταλληλότερη επιλογή για να εκφράσουν οι πελάτες της τράπεζας τις απόψεις τους και να βγουν κάποια συμπεράσματα. Άλλωστε επειδή έγινε λόγος για χρησιμοποίηση μιας συγκεκριμένης τεχνικής (triangulation), πρέπει να τονιστεί ότι έγινε ένας μεγάλος αριθμός συνεντεύξεων, που ουσιαστικά «παντρεύει» την ποιοτική και ποσοτική μέθοδο. Επομένως από τη μία η χρήση συνεντεύξεων σε βάθος αποτελεί την «ποιοτική συνιστώσα» και από την άλλη ο μεγάλος αριθμός αυτών αποτελεί την «ποσοτική συνιστώσα» της εργασίας μας.

Οι ερωτήσεις/ προτάσεις της έρευνας που διεξήγαγε ο De Chernatony λοιπόν, σε συνδυασμό με το θεωρητικό υπόβαθρο, αποτέλεσαν και την πυξίδα που

μας καθοδήγησε στα ερωτήματα που τέθηκαν στους καταναλωτές. Φυσικά το κυρίαρχο ζητούμενο είναι να φανεί πώς πρέπει να εφαρμόζεται το brand management σε μια τράπεζα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Το πρώτο θέμα με το οποίο θα ασχοληθούμε στο αρχικό κομμάτι του κυρίου μέρους της εργασίας είναι το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Όπως είναι γνωστό το μίγμα μάρκετινγκ αποτελεί «κομβικό» στοιχείο της στρατηγικής μάρκετινγκ κάθε επιχείρησης. Οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών φυσικά και δε θα μπορούσαν να αποτελέσουν εξαίρεση. Το ερώτημα που τίθεται είναι αν στην περίπτωση των υπηρεσιών θα πρέπει να υπάρχουν αποκλίσεις από τα τέσσερα (4) στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ στην περίπτωση των προϊόντων. Το ερώτημα τίθεται εξαιτίας των χαρακτηριστικών που έχουν οι υπηρεσίες και τις διακρίνουν από τα προϊόντα. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι: η **άυλη φύση** (intangibility), η **ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση** (inseparability), η **ετερογένεια** (heterogeneity) και η **αδυναμία αποθήκευσης** (perishability). Με άλλα λόγια η ερώτηση είναι αν τα 4P's (Product, Price, Place, Promotion) που παραδοσιακά απαρτίζουν το μίγμα μάρκετινγκ των προϊόντων θα είναι και τα αντίστοιχα στοιχεία στο μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Η ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αποδεικνύει ότι η κυρίαρχη άποψη είναι ότι η φύση των υπηρεσιών καθιστά αναγκαία την ύπαρξη επτά (7) στοιχείων στο μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών. Από τις αρχές της δεκαετίας του '70 το μάρκετινγκ των υπηρεσιών άρχισε να προκύπτει ως ξεχωριστός τομέας του μάρκετινγκ με τις δικές του έννοιες και τα δικά του πρότυπα που συνδέθηκαν με τα τυπικά χαρακτηριστικά των υπηρεσιών. Έτσι εκτός από τα 4P's που προαναφέραμε υπάρχουν τρία πρόσθετα P's που συνδιαμορφώνουν ένα μίγμα μάρκετινγκ 7

P's για τις υπηρεσίες. Τα τρία πρόσθετα P's είναι οι **άνθρωποι** (People), οι **διαδικασίες** (Processes) και οι **υλικές υποδομές** (Physical facilities). Οι περισσότεροι συγγραφείς αποδέχονται τους συγκεκριμένους τίτλους για τα τρία πρόσθετα στοιχεία με ελάχιστες εξαιρέσεις και διαφοροποιήσεις, όπως "Participants" αντί "People" και "Physical evidence" αντί "Physical facilities".

Η ονομασία των όρων μικρή σημασία έχει. Αυτό που πρέπει να τονιστεί είναι ότι η αποδοχή των τριών πρόσθετων στοιχείων είναι σχεδόν καθολική από τους θεωρητικούς (και όχι μόνο) του μάρκετινγκ. Ακόμα και εκείνοι που θεωρούν ότι δεν πρέπει να υπάρχει απόκλιση από το κλασικό μίγμα μάρκετινγκ των προϊόντων ενσωματώνουν τα τρία πρόσθετα P's στα αρχικά 4P's. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι οι διαδικασίες (processes) περιλαμβάνονται στο προϊόν (product), οι άνθρωποι (people) περιλαμβάνονται μερικώς στο προϊόν (product) και μερικώς στην προβολή (promotion), ενώ ο περιβάλλον χώρος και τα υλικά στοιχεία (physical facilities) μερικώς στη διανομή (place) και μερικώς στην προβολή (promotion).

Σίγουρα αν έπρεπε να πάρουμε θέση σχετικά με το ποια άποψη είναι η πιο σωστή, δηλαδή αυτή που υποστηρίζει την ύπαρξη 7P's ή αυτή που ενστερνίζεται την ύπαρξη τεσσάρων πιο εκτεταμένων P's, θα συντασσόμασταν στο πλευρό της πρώτης. Αν και τυπικά το θέμα φαίνεται ασήμαντο, στην ουσία μπορούν να υπάρξουν αρνητικές συνέπειες αν υποεκτιμηθεί η σημασία των τριών πρόσθετων P's και αυτό γιατί αφήνονται ανεκμετάλλευτες οι ευκαιρίες που μπορούν να προσφέρουν αυτά σαν βάση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε μόνο τα τρία αυτά πρόσθετα στοιχεία, αφού τα

κλασικά 4P's είναι σχεδόν ίδια ανεξάρτητα από το αν πρόκειται για προϊόν ή υπηρεσία.

1.2 Άνθρωποι (People)

Το γεγονός ότι οι υπηρεσίες από τη φύση τους παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, καθώς και το ότι η παραγωγή και παράδοση της υπηρεσίας γίνεται στο μεγαλύτερο ποσοστό από ανθρώπους καθιστά αναγκαία την ξεχωριστή εξέταση του συγκεκριμένου παράγοντα. Οι ικανότητες, η συμπεριφορά και η εμφάνιση του προσωπικού που έρχεται σε επαφή (**contact personnel**) με τους πελάτες αποτελούν ίσως το πιο σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης των τελευταίων, όσον αφορά την αντιληπτή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Γι' αυτό και η επιλογή του προσωπικού, το οποίο λειτουργεί κατά μια έννοια σαν τους πωλητές της εταιρείας, πρέπει να αποτελεί μια απ' τις πιο προσεκτικές διαδικασίες μέσα στην εταιρεία. Για το συγκεκριμένο θέμα θα μιλήσουμε αναλυτικότερα σε επόμενο μέρος της εργασίας.

Εξάλλου τις περισσότερες φορές εξαιτίας της μεγάλης αλληλεπίδρασης του προσωπικού με τον πελάτη υπάρχει μια στιγμή όπου η σχέση παροχέα και πελάτη γίνεται κρίσιμη. Τη συγκεκριμένη στιγμή κρίνεται η ικανοποίηση του πελάτη από την υπηρεσία. ⁷Η στιγμή αυτή, «η στιγμή της αλήθειας» ή «**moment- of- truth**» όπως συνηθίζεται να λέγεται, είναι το σημείο καμπής που ο πελάτης αποφασίζει αν οι προσδοκίες του ικανοποιήθηκαν ή όχι. Ένα απλό χαμόγελο ή η προσήλωση στα λόγια του πελάτη αντί για κάποια άσκοπη

⁷Heizer Jay, Render Barry, Principles of Operations Management, Prentice Hall, 5th Edition, 2003

συνομιλία με έναν συνάδελφο μπορούν να αποτελέσουν τέτοιες «στιγμές αλήθειας». Όλες οι εταιρείες παροχής υπηρεσιών οφείλουν στον εαυτό τους να προσπαθούν συνεχώς να ανακαλύπτουν τέτοιες στιγμές και να σχεδιάζουν τις λειτουργίες τους με τέτοιο τρόπο που να καλύπτονται στο ακέραιο οι προσδοκίες του πελάτη. Επομένως το προσωπικό με την εν γένει του συμπεριφορά μπορεί να προσφέρει στην επιχείρησή του επιτυχημένες «στιγμές αλήθειας».

Όμως δεν είναι μόνο το προσωπικό που καθιστά τον ανθρώπινο παράγοντα αυτοτελές στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών. Ξεχωριστή σημασία έχουν και οι πελάτες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Με άλλα λόγια ένας υποψήφιος πελάτης αποφασίζει για το αν θα συναναστραφεί με την επιχείρηση αυτή με βάση την **εικόνα (image)** που έχει αυτός για τους ήδη πελάτες της. Οι πελάτες είναι πιθανότερο να απολαύσουν την εμπειρία της παροχής υπηρεσιών και να είναι πιστοί στην επιχείρηση όταν περιβάλλονται από άλλους πελάτες με τους οποίους είναι «συμβατοί», όταν δηλαδή στο πελατολόγιο της επιχείρησης ο πελάτης θα αναγνωρίζει ομοίους του. Το πιο απλό παράδειγμα προέρχεται από το χώρο των κομμωτηρίων. Στη συγκεκριμένη περίπτωση μια γυναίκα θα περάσει το κατώφλι ενός κομμωτηρίου μόνο αν θεωρεί τις υπόλοιπες πελάτισσες «συμβατές» με την εικόνα που έχει ή που θέλει να έχει για τον εαυτό της.

1.3 Διαδικασίες (Processes)

Οι διαδικασίες αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η προσφορά της υπηρεσίας στους πελάτες. Πιο συγκεκριμένα αναφέρονται στο πώς είναι σχεδιασμένο και λειτουργεί το όλο σύστημα της υπηρεσίας, ποιες πολιτικές υιοθετούνται, τι είδους τεχνολογία χρησιμοποιείται, κατά πόσο συμμετέχουν ενεργά οι πελάτες, πώς και πού πραγματοποιούνται οι επαφές, πόσος είναι ο χρόνος αναμονής.

Τρεις είναι οι μορφές που μπορεί να πάρει σε γενικές γραμμές η διαδικασία παροχής της υπηρεσίας:

- Στην έδρα(κατοικία ή εργασία) του πελάτη
- Σε κατάστημα ή γραφείο της επιχείρησης που παρέχει την υπηρεσία
- Με τη βοήθεια τηλεπικοινωνιακών μέσων

Η διάρκεια των διαδικασιών μπορεί να κυμαίνεται από μερικά λεπτά της ώρας μέχρι αρκετούς μήνες. Τα παραδείγματα ενός κουρέματος και της πώλησης ενός ακινήτου από μια μεσιτική εταιρεία είναι ενδεικτικά των δύο άκρων. Εξάλλου η διαδικασία παροχής μιας υπηρεσίας μπορεί να διαφέρει από μία άλλη και ως προς το πόσο δομημένη είναι αυτή. Σε μερικές περιπτώσεις υπάρχουν στάδια που είναι καθορισμένα και αναγνωρίσιμα από πελάτες και προσωπικό, ενώ σε άλλες η τυποποίηση υπάρχει σε ελάχιστο βαθμό.

Η σημασία που δίνεται στις διαδικασίες από το μάρκετινγκ εξηγείται από το ότι η συνολική ικανοποίηση του πελάτη εξαρτάται σε μεγάλο ποσοστό

από το πόσο ικανοποιημένος είναι αυτός από τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν. Αν κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης ακολουθήθηκαν ομαλές διαδικασίες, χωρίς αδικαιολόγητες χρονοτριβές και προβλήματα τότε είναι πιθανό ο πελάτης να μείνει ικανοποιημένος με ότι αυτό συνεπάγεται για την πολιτική μάρκετινγκ της εταιρείας.

1.4 Υλικές Υποδομές (Physical Facilities)

Όσο παράδοξο και αν ακούγεται, αυτό που καθιστά αναγκαία την εξέταση των υλικών υποδομών σαν ξεχωριστό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών είναι η άυλη φύση των υπηρεσιών. Δηλαδή η επιχείρηση χρησιμοποιώντας τα υλικά στοιχεία που έχει στη διάθεσή της προσπαθεί να επικοινωνήσει με το κοινό και να «περάσει» προς τα έξω μια εικόνα που να της ταιριάζει.

Όπως προείπαμε οι υλικές υποδομές σχετίζονται με δύο τουλάχιστον από τα τέσσερα P's του κλασικού μίγματος μάρκετινγκ. Συγκεκριμένα αναφερόμαστε τόσο στη διανομή όσο και στην προβολή. Είναι αυτονόητη η σχέση με τη διανομή, καθώς ένα κτίριο μπορεί να αποτελέσει το σημείο παράδοσης της υπηρεσίας. Όμως το ίδιο κτίριο μπορεί να αποτελέσει και ένα στοιχείο του μίγματος προβολής, καθώς η διαμόρφωσή του και η αισθητική του μπορεί να επηρεάζουν τους καταναλωτές ως προς την εικόνα που σχηματίζουν για την επιχείρηση.

Το γεγονός ότι συχνά οι υλικές υποδομές είναι το μόνο από στοιχείο που έχει στη διάθεσή του ο πελάτης για να αξιολογήσει την επιχείρηση που προσφέρει

την υπηρεσία πρέπει να κάνει τη στρατηγική μάρκετινγκ ιδιαίτερα προσεκτική στο συγκεκριμένο στοιχείο. Οποιοδήποτε υλικό στοιχείο έχει στη διάθεσή της και προβάλλει η επιχείρηση πρέπει να βρίσκεται σε αρμονία με την εικόνα που επιθυμεί να «πουλήσει» αυτή. Οποιαδήποτε δυσαρμονία μπορεί να προκαλέσει αρνητικές συνέπειες, καθώς πέρασαν ανεπιστρεπτί οι εποχές (αν ποτέ υπήρξαν) που οι καταναλωτές ήταν έρμαιο στα χέρια των «δαιμόνιων» στελεχών του τμήματος μάρκετινγκ και αδυνατούσαν να συνειδητοποιήσουν οτιδήποτε παράδοξο.

⁸Πρέπει να τονισθεί ότι πλέον οι επιτυχημένες πρακτικές μάρκετινγκ στο χώρο των υπηρεσιών είναι αυτές που ασχολούνται περισσότερο με το τι “θέλει” ο πελάτης παρά με το “πώς θα πουλήσω περισσότερο”. Όσο μεγαλύτερο το επίπεδο συμμετοχής του πελάτη στην επιλογή και αξιολόγηση της υπηρεσίας, τόσο μεγαλύτερο είναι και το ενδιαφέρον στα μηνύματα που προωθεί η εταιρεία υπηρεσιών μέσω του μάρκετινγκ. Το μάρκετινγκ υπηρεσιών σήμερα λειτουργεί για να γοητεύσει τους πελάτες- στόχος είναι ο πελάτης όχι απλά να αγοράζει την υπηρεσία, αλλά και να την απολαμβάνει! Δυστυχώς στην Ελλάδα ο ρόλος του μάρκετινγκ υπηρεσιών, αν και έχει εξελιχθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια, συχνά ταυτίζεται αποκλειστικά με θέματα προώθησης και δημόσιας εικόνας. Αυτό φυσικά δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν και πρωτοπόρες προσπάθειες εταιρειών στο χώρο των υπηρεσιών, οι οποίες καλό είναι να υπογραμμίζονται.

⁸ Αμιραλης Κ., Παπακώστα Μ., “Μάρκετινγκ Δεν Είναι Μόνο Διαφήμιση”, Marketing Week (Επετειακή Έκδοση-1000 Τεύχη), 5 Απριλίου 2004

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΤΟ ΜΙΓΜΑ ΤΟΥ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Όπως είναι φυσικό η πλήρης περιγραφή των στοιχείων του μίγματος του τραπεζικού μάρκετινγκ ξεφεύγει από τα όρια της συγκεκριμένης εργασίας, ενώ υπάρχουν και δεκάδες συγγράμματα που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο αντικείμενο. Ωστόσο θα ήταν λογικό να δούμε συνοπτικά τα 7P's για να δούμε σε πρώτη φάση πώς λειτουργεί το μάρκετινγκ στον τραπεζικό κλάδο.

2.1 Προϊόν (Product)

Προϊόντα για τις τράπεζες είναι οι προσφερόμενες υπηρεσίες. Στις μέρες μας όλες οι τράπεζες έχουν δεκάδες προϊόντα για κάθε είδους πελάτη. Προϊόν μπορεί να είναι ένα αγαθό, μια υπηρεσία ή ένας συνδυασμός τους που προσφέρεται στην αγορά.⁹ Τα τραπεζικά προϊόντα μπορούν να διακριθούν σε τρία επίπεδα:

«Τον πυρήνα του προϊόντος» Γενικά περιλαμβάνει τις κύριες ιδιότητες οι οποίες προσφέρουν τις βασικές χρησιμότητες που αγοράζει ο καταναλωτής και υπάρχουν σε όλα τα ομοειδή προϊόντα. Για παράδειγμα ο πυρήνας αυτός στις τράπεζες μπορεί να συνίσταται στην προσφορά ασφάλειας και τόκου για τα μετρητά.

«Το πραγματικό προϊόν» Αναφέρεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που αγοράζει ο καταναλωτής από τη συγκεκριμένη εταιρεία και το διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα ομοειδή του. Τέτοια στοιχεία διαφοροποίησης μπορεί να είναι το όνομά τους ή τα ποιοτικά τους χαρακτηριστικά.

⁹ Λυμπερόπουλος Κων/νος Χ., Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις 'Interbooks', 1994

«Το διευρυμένο προϊόν» Αυτό περιλαμβάνει τις επιπρόσθετες υπηρεσίες και ωφέλειες που αποκομίζει ο καταναλωτής (π.χ τρεχούμενος λογαριασμός που συνδυάζεται με καρτέ επιταγών ή δικαίωμα υπερανάληψης).

Παραδοσιακά τα προϊόντα των τραπεζών είναι οι καταθέσεις, οι χορηγήσεις και οι πιστωτικές κάρτες, ενώ με το πέρασμα του χρόνου οι τραπεζικές εργασίες έχουν επεκταθεί στην εκτέλεση πάγιων εντολών, στις ασφαλίσσεις, τις επενδύσεις, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, την παροχή συμβουλευτικών και χρηματιστηριακών υπηρεσιών, καθώς και στη χρηματοδοτική μίσθωση (leasing) και την πρακτορεία απαιτήσεων (factoring). Επίσης για πολλές τράπεζες το private banking και το e-banking θεωρούνται ξεχωριστά προϊόντα ή υπηρεσίες.

2.2 Τιμολόγηση (Price)

Η τιμολογιακή πολιτική στις τράπεζες αφορά τον καθορισμό του ύψους των αμοιβών των προσφερόμενων υπηρεσιών, δηλαδή των επιτοκίων, των τόκων και των προμηθειών, ανάλογα με το κόστος των προσφερόμενων υπηρεσιών από τη μια και τα δεδομένα της αγοράς από την άλλη. Συχνά η ελαστικότητα της ζήτησης(τόσο της συνολικής ζήτησης μιας υπηρεσίας στην τραπεζική αγορά όσο και της ζήτησης μιας υπηρεσίας μιας μεμονωμένης τράπεζας) είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την τιμολογιακή πολιτική της τράπεζας, η οποία **μπορεί να επιλέξει από τις παρακάτω πολιτικές:**

- Υψηλές τιμές για νέα προϊόντα
- Τιμές διείσδυσης για τα νέα προϊόντα και τιμές αποθάρρυνσης
- Τιμολόγηση βάσει του ανταγωνισμού

- Τιμολόγηση βάσει του κόστους
- Διαφορική τιμολόγηση
- Τιμολόγηση που βασίζεται στη συνολική αποδοτικότητα

Σε γενικές γραμμές θα λέγαμε ότι πάντα οι τράπεζες πρέπει να ρίχνουν «κλεφτές ματιές» στις χρεώσεις των ανταγωνιστών και να εξασφαλίζουν ότι οι πελάτες τους δεν έχουν την αίσθηση ότι πληρώνουν άδικα υπέρμετρα ποσά. Δεν είναι αρκετό για μια υπηρεσία να κοστολογηθεί και να τιμολογηθεί σωστά. Πρέπει και ο πελάτης να αισθάνεται το ίδιο.

2.3 Διανομή (Place)

Αναφερόμενοι στον όρο «διανομή των τραπεζικών προϊόντων /υπηρεσιών» εννοούμε όλες εκείνες τις δραστηριότητες (κλασικές και εναλλακτικές) με τις οποίες το αποτέλεσμα της παραγωγικής διαδικασίας των χρηματοπιστωτικών αυτών οργανισμών μεταφέρεται στον πελάτη. Στο τραπεζικό μάρκετινγκ οι δίαυλοι μέσω των οποίων διατίθενται οι τραπεζικές υπηρεσίες στις αγορές-στόχους είναι οι παρακάτω:

- Το δίκτυο των καταστημάτων
- Οι αυτόματες ταμειολογιστικές μηχανές (A.T.M's)
- Οι συναλλαγές μέσω τηλεφώνου (phone banking), φαξ και ταχυδρομείου
- Οι τραπεζικές συναλλαγές μέσω internet (e- Banking)
- Οι πιστωτικές κάρτες και οι κάρτες διευκόλυνσης

- Νέα δίκτυα βασισμένα στην τελευταία τεχνολογία, όπως mobile – banking.

Κυρίαρχη τάση στον τραπεζικό κλάδο είναι η προσπάθεια για όσο το δυνατόν μεγαλύτερη χρήση των εναλλακτικών δικτύων από τους πελάτες των τραπεζών. Οι τράπεζες προσπαθούν να εκπαιδεύουν τους πελάτες τους έτσι ώστε να είναι σε θέση τις διαδικασίες ρουτίνας να τις διεκπεραιώνουν έξω από τα καταστήματα, παρέχοντας μ' αυτόν τον τρόπο τη δυνατότητα στο προσωπικό να επικεντρωθεί στις πωλήσεις και σε ποιο δημιουργικές ασχολίες. Εξάλλου είναι γνωστό ότι κάθε συναλλαγή που γίνεται έξω από τα καταστήματα κοστίζει πολύ λιγότερο για τις τράπεζες, επομένως και λόγοι κόστους ενισχύουν τη συγκεκριμένη τάση. Είναι χαρακτηριστικό ότι το 2003 σχεδόν όλες οι τράπεζες των χωρών της Ευρώπης προσέφεραν phone-banking σε σύγκριση με το ένα τρίτο αυτών μόλις έξι (6) χρόνια νωρίτερα, το 1997.

Ωστόσο πρέπει να τονιστεί ότι σε καμία περίπτωση **η αξία της φυσικής παρουσίας των καταστημάτων δεν υποκαθίσταται.** Πριν από μερικά χρόνια πολλοί υποστήριζαν ότι με το πέρασμα του χρόνου και με την εξάπλωση του internet πολλά από τα καταστήματα θα έκλειναν. Παρ' όλα αυτά τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν, ότι ειδικά για μια χώρα όπως την Ελλάδα- που δε φημίζεται για την εξοικείωση των κατοίκων της με την τεχνολογία- μόνο ένα μικρό μέρος των συναλλαγών γίνεται μέσω των εναλλακτικών δικτύων. Άλλωστε εισέρχονται και λόγοι συμπεριφοράς καταναλωτή που πάντα θα οδηγούν ένα πελάτη εντός καταστήματος, όπως είναι η **ψυχολογική προσήλωση** (psychological loyalty). Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι πολλές τράπεζες δεν μπορούν να

κερδίσουν πελάτες εξαιτίας των δημιουργικών εναλλακτικών τους δικτύων. Τα κινητά τηλέφωνα ήδη έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται σαν ένα επιπλέον δίκτυο, όπου για παράδειγμα η τράπεζα με ένα απλό μήνυμα (SMS) μπορεί να ενημερώνει τους πελάτες τους ότι το ύψος του λογαριασμού τους έπεσε κάτω από ένα συγκεκριμένο ύψος. Εξάλλου ένα βήμα παραπέρα οδηγείται το mobile banking με την εισχώρηση του internet και στην κινητή τηλεφωνία. Ενδεικτική είναι η περίπτωση του i-mode της Cosmote, την οποία μπορούν πλέον και χρησιμοποιούν οι πελάτες της Εθνικής Τράπεζας, της Τράπεζας Πειραιώς και της Alpha Bank για να πληρώνουν λογαριασμούς, να κάνουν μεταφορά χρημάτων και να πραγματοποιούν χρηματιστηριακές συναλλαγές. Είναι χαρακτηριστικό ότι σε αρκετές χώρες του κόσμου υπάρχουν αποκλειστικά online τράπεζες, οι οποίες δεν έχουν φυσική παρουσία. Για το συγκεκριμένο θέμα, θα μιλήσουμε εκτενέστερα στην ενότητα που αναφέρεται στην προσήλωση των πελατών (brand loyalty).

2.4 Προβολή (Promotion)

Η προβολή διακρίνεται ως γνωστό σε τέσσερα (4) επιμέρους στοιχεία, δηλαδή την προσωπική πώληση, την προώθηση των πωλήσεων, τη διαφήμιση και τις δημόσιες σχέσεις.

Ως *προσωπική πώληση* στις εμπορικές τράπεζες εννοούμε τη διαδικασία προώθησης των πωλήσεων που περιλαμβάνει τις μεθοδευμένες προσπάθειες, οι οποίες αποσκοπούν να πείσουν τους πελάτες για το όφελος που θα

αποκομίσουν από τη συνεργασία τους με την τράπεζα.¹⁰ Καθήκοντα και αρμοδιότητες πωλήσεων στην τράπεζα με την ευρεία έννοια της λέξης έχουν βέβαια όλοι οι υπάλληλοι – από τον ταμιά μέχρι τον προϊστάμενο- που έρχονται σε επαφή με το κοινό.

Η *προώθηση των πωλήσεων* μπορεί να γίνει με πολλές μορφές.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα παρακάτω:

- Δώρα γνωριμίας ή δωροεπιταγές με την έγκριση χορήγησης πιστωτικής κάρτας.
- Συμμετοχή σε κληρώσεις για ταξίδια όταν κάποια αίτηση αποσταλεί πριν από μια ορισμένη ημερομηνία.
- Βραβεία για την προσέλκυση νέων πελατών καταθέσεων σε συνάλλαγμα, από τους ήδη υπάρχοντες πελάτες.
- Συμμετοχή σε κληρώσεις δώρων, όταν ο τζίρος της πιστωτικής κάρτας φθάνει ορισμένους στόχους.

Η *διαφήμιση* στον τραπεζικό κλάδο είναι γεγονός ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. Ιδιαίτερα μάλιστα τα τελευταία χρόνια οι τράπεζες στη χώρα μας έχουν επιδοθεί σε ένα διαφημιστικό μαραθώνιο σε όλα τα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Η διαφήμιση των τραπεζικών και χρηματοοικονομικών προϊόντων παρουσιάζει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά¹¹:

Αυξημένο κόστος καθώς απαιτείται εξαιρετικά προσεκτική επιλογή διαφημιστικού μέσου που να συμβαδίζει με την εικόνα της τράπεζας και να μη

¹⁰Pezzullo Mary Ann, Marketing for Bankers, American Bankers Association, 1988

¹¹Harris Greg, "The Branding of Banks: How Financial Services Firms are Marketing Themselves", Financial Times, 2001

μειώνει το κύρος της. Άλλωστε, ιδιαίτερα για τα τραπεζικά προϊόντα, για να γίνει αισθητή η προβολή, η συχνότητα επανάληψης του μηνύματος πρέπει να είναι πολύ συχνή αυξάνοντας έτσι το κόστος.

Υψηλός κίνδυνος ασυνέπειας ανάμεσα στο διαφημιστικό μήνυμα και την πραγματικότητα. Είναι συχνό φαινόμενο να απομονώνονται τα θετικά π.χ. κάποιου στεγαστικού δανείου, χωρίς να φαίνεται ολόκληρη η αλήθεια. Βέβαια σ' αυτές τις περιπτώσεις υπάρχει ο κίνδυνος κάποιοι πελάτες να νιώσουν εξαπατημένοι με ότι αυτό συνεπάγεται.

Πολυπλοκότητα, καθώς τα τραπεζικά προϊόντα από τη φύση τους παρουσιάζουν ασάφειες για το μέσο καταναλωτή. Το γεγονός αυτό συχνά μειώνει την αποτελεσματικότητα της διαφήμισης.

Μειωμένη διαφοροποίηση, καθώς όπως θα δούμε αναλυτικά σε άλλο μέρος της εργασίας οι τραπεζικές υπηρεσίες είναι σε μεγάλο βαθμό ομοειδείς.

Χαμηλή συχνότητα αγοράς για τα περισσότερα από τα προϊόντα που προσφέρει μια τράπεζα.

Οι σκοποί επίσης της διαφήμισης των τραπεζικών υπηρεσιών μπορεί να ποικίλουν, όπως συμβαίνει και σε κάθε άλλο χώρο. Μερικοί απ' αυτούς συνοψίζονται παρακάτω:

- Η αύξηση της αναγνωρισιμότητας της τράπεζας
- Η δημιουργία του επιθυμητού κύρους για την τράπεζα
- Η επαύξηση, η διατήρηση ή η ελαχιστοποίηση της μείωσης(όπου αυτή είναι αναπόφευκτη) του μεριδίου αγοράς των προσφερόμενων υπηρεσιών σε κάθε αγορά στόχο.

- Η πληροφόρηση της υφιστάμενης ή της δυνητικής πελατείας για οποιαδήποτε αλλαγή σε κάθε στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ.

Πρέπει να πούμε εξάλλου ότι η γενικότερη τάση στον τραπεζικό κλάδο το τελευταίο χρονικό διάστημα είναι να χρησιμοποιούνται **διαφημίσεις για συγκεκριμένες υπηρεσίες και προϊόντα και όχι διαφημίσεις ολόκληρου του οργανισμού** (corporate advertising). Τα μηνύματα τύπου «μεγάλη και σίγουρη» ή «με ανθρώπινο πρόσωπο» έχουν δώσει τις περισσότερες φορές τη θέση τους σε διαφημίσεις για συγκεκριμένα καταναλωτικά ή στεγαστικά δάνεια, ασφαλιστικά προγράμματα ή προγράμματα επενδύσεων.

Ως *δημόσιες σχέσεις* της τράπεζας εννοούμε το σύνολο των προγραμματισμένων, διαρκών και συστηματικών ενεργειών της για την καθιέρωση και διατήρηση της εκτίμησης, της θετικής προδιάθεσης και τελικά της εμπιστοσύνης του κοινού προς αυτήν. Οι δημόσιες σχέσεις, οι οποίες μπορεί να είναι ενδοτραπεζικές, εξωτραπεζικές ή σχέσεις με το ευρύτερο κοινό, αποσκοπούν στην ευρύτερη δυνατή γνωριμία της τράπεζας και των υπηρεσιών που προσφέρει με το κοινό, στην αναγνώριση του κοινωνικού της ρόλου και στη βελτίωση της εικόνας της στη αγορά.

2.5 Άνθρωποι (People)

Στην ανάλυσή μας για το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών αναφερθήκαμε στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία του μίγματος μάρκετινγκ. Στην περίπτωση των τραπεζικών ή και χρηματοοικονομικών υπηρεσιών

γενικότερα υπάρχουν και άλλοι ειδικότεροι λόγοι που ενισχύουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα. Συγκεκριμένα η εικόνα που σχηματίζει ο πελάτης για την τράπεζα συναρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο εξυπηρέτησης του προσωπικού που έρχεται σε επαφή μαζί του. Η συμπάθεια του πελάτη προς τον υπάλληλο είναι απαραίτητη προϋπόθεση της εμπιστοσύνης του προς την τράπεζα και βέβαια μόνο πάνω στην εμπιστοσύνη μπορεί να στηριχθεί κάθε επιχειρηματική επιτυχία της τράπεζας. Εξάλλου σε αρκετές περιπτώσεις η **πολυπλοκότητα** που παρουσιάζουν πολλά από τα χρηματοοικονομικά προϊόντα που προσφέρουν οι τράπεζες, καθιστά την αλληλεπίδραση πελάτη-υπαλλήλου αναγκαία συνθήκη της ικανοποίησης του πελάτη. Εξάλλου οι ειδικοί του κλάδου παρατηρούν ότι “η τεχνολογία μετατρέπει τις υπηρεσίες σε κάτι συνηθισμένο-ανθες διαφοροποίηση επένδυσε στον ανθρώπινο παράγοντα” (Editorial of Bank Marketing, 1998, p.1). Κάτι τέτοιο είχε γίνει αντιληπτό δυο δεκαετίες πριν όπου ο Mears et al. (1978) – ο οποίος έκανε έρευνα για την υιοθέτηση των ATM’s- δήλωνε “ότι η σχέση υπαλλήλου τράπεζας και πελάτη αντιστέκεται στην απάνθρωπη ψυχρότητα των αυτόματων διαδικασιών”.

2.6 Διαδικασίες (Processes)

Όσο καταρτισμένο και φιλικό και αν είναι το προσωπικό της τράπεζας δεν μπορεί να υποκαταστήσει πλήρως τις ανεπάρκειες των γραφειοκρατικών συστημάτων και των αποτελεσματικών διαδικασιών. Οι διαδικασίες στις υπηρεσίες μπορούν να προκαλέσουν και δυσaréσκειες που πιθανόν να φθάσουν να απειλήσουν τη σχέση με τον πελάτη, όταν υπάρχει μεγάλη διαφορά μεταξύ υποσχέσεων(από τη διαφήμιση) και πραγματικότητας. Σε

γενικές γραμμές στοιχεία που μπορούν να υποστηρίξουν την ομαλή ροή των διαδικασιών, εκτός από την εκπαίδευση των υπαλλήλων, είναι η προσεκτική ηλεκτρονική εξυπηρέτηση, η λειτουργική οργάνωση των ταμείων, η εξειδίκευση /εξατομίκευση υπηρεσιών και ένα σύστημα επανόρθωσης λαθών (service recovery).

2.7 Υλικές Υποδομές (Physical Facilities)

Όπως προαναφέραμε οι υλικές υποδομές για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών και επομένως τις τράπεζες μπορούν να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της εταιρείας. Το γεγονός ότι ο πελάτης κατά την αλληλεπίδρασή του με την τράπεζα δεν έχει κάτι από στα χέρια του (όπως συμβαίνει με τα προϊόντα) εξυψώνει τη σημασία των κτιρίων, εξοπλισμών, γραφείων και αναλώσιμων που χρησιμοποιεί η τράπεζα. Είναι ενδεικτικό ότι οι ελληνικές τράπεζες «ρίχνουν» μεγάλο βάρος στην **ενιαία εμφάνιση των υποκαταστημάτων τους**, τη σημασία της διακόσμησης, του κλιματισμού και φωτισμού, των χρωμάτων και γενικά στα στοιχεία που συναποτελούν για το μάρκετινγκ τα «atmosphérics», στην προσπάθειά τους να «βγάλουν» την εικόνα που επιθυμούν. Ο σχεδιασμός των εγκαταστάσεων θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που να διευκολύνει την πώληση της υπηρεσίας, και παράλληλα, να δίνει τις καλύτερες δυνατές εντυπώσεις και εικόνες. Ως γνωστό άλλωστε ζούμε στην εποχή της εικόνας. Για παράδειγμα το πορτοκαλί χρώμα της Nova Bank ήταν κάτι που συνετέλεσε στην επιτυχία της τράπεζας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Το BRAND MANAGEMENT ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

3.1 Οι Αλλαγές στον Παγκόσμιο Τραπεζικό Χάρτη

¹²Η φύση του ανταγωνισμού και ο ρόλος του μάρκετινγκ για τις τράπεζες έχει μεταλλαχθεί από τον αντίκτυπο που προκάλεσε η νέα τεχνολογία (όπως ήταν τα ATMs αρχικά και η δυνατότητα για άμεσες πωλήσεις μέσω τηλεφώνου και internet στη συνέχεια) και η **απορύθμιση** (de-regulation) κατά τις τελευταίες δεκαετίες. Η απορύθμιση ουσιαστικά έσπασε τα δεσμά ανάμεσα στις αγορές χρηματοοικονομικών υπηρεσιών (καταθέσεις, ασφαλίσεις, πιστωτικές κάρτες, συνταξιοδοτικά προγράμματα και επενδύσεις) και επέτρεψε σε εταιρείες που δραστηριοποιούνταν σε μία μόνο αγορά να μεταπηδήσουν και σε άλλες. Μάλιστα σε ορισμένες περιπτώσεις, γνωστές εταιρείες (high street brand names) άλλων κλάδων εισχώρησαν στο συγκεκριμένο χώρο. Οι περιπτώσεις της Virgin του Ρίτσαρντ Μπράνσον και της Marks & Spencer στην Αγγλία σίγουρα δεν είναι οι μοναδικές.

Το αποτέλεσμα ήταν η ένταση του ανταγωνισμού με πολλές τράπεζες να επεκτείνονται σε νέες δραστηριότητες και με άλλες εταιρείες να αρχίζουν να παρέχουν τα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα. Πολλές εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ακριβώς για να αποφύγουν την αυξανόμενη αβεβαιότητα και τον ανταγωνισμό άρχισαν να επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους σε πιθανές εξαγορές και συγχωνεύσεις. Τα κέρδη αυτής της στρατηγικής περιλαμβάνουν την αύξηση των μεγεθών, μειωμένα κόστη και απόκτηση

¹² Harris Greg, "The Branding of Banks:How Financial Services Firms are Marketing Themselves", www.ftmastering.com/mmo/mmo06_5.htm

ικανοτήτων σε αγορές που δεν αποτελούσαν τον πυρήνα των εργασιών. Για παράδειγμα η Lloyds/TSB's προτίμησε την εξαγορά μιας σειράς διαφορετικών εταιρειών για να δημιουργήσει ένα διαφοροποιημένο χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών παρά την εσωτερική ανάπτυξη. Η χώρα μας τη δεκαετία του 90' ακολούθησε τις εξελίξεις στο συγκεκριμένο σημείο και έτσι ο τραπεζικός χάρτης σημαδεύτηκε από μια σειρά εξαγορών και συγχωνεύσεων που άλλαξαν τα τραπεζικά δρώμενα.

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός έχει οδηγήσει σε μια σημαντική αύξηση στα έξοδα μάρκετινγκ που είναι αναγκασμένες πλέον οι εταιρείες του γενικότερου κλάδου να δαπανούν. Σε πολλές χώρες οι συγκεκριμένες εταιρείες είναι τα ιδρύματα που ξοδεύουν τα περισσότερα για τη διαφήμισή τους από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία άλλου κλάδου. Η χώρα μας σαφώς και δεν αποτελεί εξαίρεση, αφού η προσπάθεια προβολής των τραπεζών μέσω χορηγιών, διαφημίσεων και όχι μόνο είναι ολοφάνερη στην καθημερινή μας ζωή.

3.2 Brand (Μάρκα) και Αξία Μάρκας (Brand Equity)

Προτού μπούμε στα πιο εξειδικευμένα θέματα που αφορούν αποκλειστικά το branding των τραπεζών καλό θα ήταν να εξετάσουμε γενικά το branding, καθώς και τον όρο **“brand equity”** ή **αξία μάρκας**. Όπως αναφέραμε σε προηγούμενα σημεία της εργασίας μας, αρχικά το brand management θεωρούταν συνδεδεμένο με τα προϊόντα. Μια πτυχή αυτής της τάσης φαίνεται και από το γεγονός ότι στην ελληνική γλώσσα ο όρος brand management έχει μεταφραστεί ως «διοίκηση επώνυμου προϊόντος». Φυσικά ο όρος αυτός πλέον

συνηθίζεται να χρησιμοποιείται περισσότερο για λόγους ευκολίας και όχι επειδή υποκρύπτει τον αποκλεισμό των υπηρεσιών. Εξάλλου υπάρχει εδώ και πολλά χρόνια εκτεταμένη συμφωνία ότι οι τεχνικές του brand management βρίσκουν εφαρμογή και στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών. Γι' αυτό και ο όρος θα πρέπει να χρησιμοποιείται χωρίς καμιά απολύτως διάκριση. Παρ' όλα αυτά μια προσεκτική ανασκόπηση στη συνολική βιβλιογραφία/ αρθρογραφία του branding αποδεικνύει ότι οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ έχουν ασχοληθεί πολύ περισσότερο με το branding των καταναλωτικών προϊόντων ταχείας κυκλοφορίας (Fast Moving Consumer Goods-FMCG) παρά με το branding των υπηρεσιών. Ακόμα λιγότερο έχουν καταπιαστεί με θέματα branding στον χρηματοοικονομικό και τραπεζικό κλάδο. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τα παραπάνω θέματα, ωστόσο αρχικά θα ήταν σωστό να δούμε συνοπτικά τους λόγους για τους οποίους το branding βρίσκεται συνεχώς στο επίκεντρο της στρατηγικής μάρκετινγκ.

¹³Το branding είναι με διαφορά ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που καθορίζουν την επιτυχία ή αποτυχία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά και παίζει καθοριστικό ρόλο στο πώς γίνεται αντιληπτή από το αγοραστικό κοινό η εικόνα της εταιρείας "πίσω από το brand". Με άλλα λόγια το brand δεν αποτελεί μια απλή απεικόνιση ενός προϊόντος μιας εταιρείας, αλλά ένα σύμβολο της ίδιας της εταιρείας. Υπάρχουν πολλαπλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που σχετίζονται με τις ισχυρές μάρκες. Καταρχάς, οι πελάτες είναι περισσότερο πρόθυμοι να πληρώσουν μεγαλύτερη τιμή (price premium) για να αποκτήσουν τα αγαπημένα τους brands. Επίσης, μια ισχυρή μάρκα

¹³ "Brand Loyalty's Influence on Consumer Behavior", http://il.essortment.com/brandloyalty_pqk.htm

απλοποιεί σε μεγάλο βαθμό τις επιλογές των πελατών. Όταν ένας πελάτης έχει αγοράσει ένα brand δε χρειάζεται να περάσει ξανά από τα κλασικά στάδια διαδικασίας λήψεως απόφασης, αλλά αντίθετα θα καθοδηγηθεί από την παρελθούσα του εμπειρία. Επιπρόσθετα οι Wilke & Zaickikowsky (1998) υπογραμμίζουν ότι τα διάσημα σήματα, είτε πρόκειται για προϊόντα ή για υπηρεσίες, αποτελούν πιστοποιητικό ποιότητας, μειώνουν τον αντιληπτό κίνδυνο, επικοινωνούν κοινωνική καταξίωση και εμπνέουν εμπιστοσύνη.

¹⁴Ο καταναλωτής του 21^{ου} αιώνα είναι περισσότερο μορφωμένος από τους γονείς του, μεγαλωμένος σε ένα περιβάλλον εικόνων, ήχων, κινήσεων και νέων κοινωνικών ρευμάτων και αρέσκεται στο να προβάλλεται, να φαίνεται. Με άλλα λόγια είναι περισσότερο εγκεφαλικός από τον καταναλωτή της δεκαετίας του 1970. Καταναλώνει επομένως brands τα οποία συμμετέχουν στην καθημερινή του ζωή και μοιράζονται τους αγώνες του. Η μάρκα αποτελεί κάτι περισσότερο από μια υπηρεσία ή προϊόν με όνομα. Είναι ταυτόχρονα μια λειτουργική και συναισθηματική απάντηση στις ανάγκες του καταναλωτή. Οι καταναλωτές ζητούν από τα brands μια μορφή αυτό-έκφρασης με την οποία να ταυτισθούν και να διαφοροποιηθούν από τον υπόλοιπο κόσμο. Οι καταναλωτές μιας συγκεκριμένης μάρκας δεν είναι πια απλά παθητικοί καταναλωτές, αλλά αρχίζουν να αισθάνονται και να δρουν σαν μέλη μιας κοινότητας. Αυτό το πάθος και η ταύτιση που νιώθουν συχνά αρκετοί πελάτες έχει οδηγήσει τους ειδικούς του μάρκετινγκ να κάνουν λόγο για «cult brands», στις περιπτώσεις εκείνες που η λατρεία των «ταγμένων» πελατών φτάνει στα όρια της λατρείας. Τα

¹⁴ Παπανδροπούλου Αθαν.Χ., “Το Επώνυμο Προϊόν Συντελεστής Ανάπτυξης”, Οικονομικός Ταχυδρόμος, 20 Μαΐου 2004

επιτυχημένα brands είναι αυτά που έγκαιρα προσαρμόστηκαν σ' αυτές τις εξελίξεις ή σε μερικές περιπτώσεις ακόμα και τις δημιούργησαν.

¹⁵Σύμφωνα με την καθιερωμένη κάθε Αύγουστο κατάταξη της αξίας των παγκόσμιων brands από το περιοδικό «Businessweek» και την εξειδικευμένη εταιρεία Interbrand τα δέκα (10) πολυτιμότερα brands για το έτος 2004 είναι τα παρακάτω:

Πίνακας 1:Τα 10 Πολυτιμότερα Brands στον Κόσμο το 2004

A/α	Brand Name	Αξία (δισ. Δολ.)
1	Coca-Cola	67,39
2	Microsoft	61,37
3	IBM	53,79
4	General Electric	44,1
5	Intel	33,5
6	Disney	27,11
7	McDonald's	25
8	Nokia	24,04
9	Toyota	22,67
10	Marlboro	22,13

Πηγή :Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία

¹⁶Άλλωστε τα ισχυρά brands δεν περιορίζονται σε εξωτερικά οφέλη. Οι άνθρωποι νιώθουν μια φυσική έλξη από τα ισχυρά brands, κάτι που μεταφράζεται σε μια μεγάλη δεξαμενή ταλέντου, από την οποία η εταιρεία

¹⁵ Δρακόπουλος Παύλος, "Προϊόντα με Μανδύα Ανεξαρτησίας", Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία (ένθετο Οικονομία), 29 Αυγούστου 2004

¹⁶ Root Stephen, "Branding for Banks", UBS News for Banks, IV 2003, www.prophet.com/knowledge/articles/downloads/Branding

μπορεί να επιλέξει προσωπικό. Γι' αυτό και μια τράπεζα όπως η Citibank είναι πιο πιθανό να συγκεντρώνει «άξιο» προσωπικό από μια άσημη τράπεζα. Μάλιστα όταν τα συγκεκριμένα άτομα προσληφθούν από την εταιρεία και δουν ότι η εικόνα που είχαν για το brand επιβεβαιώνεται, τότε η εταιρεία έχει κερδίσει πολλά περισσότερα από έναν καλό υπάλληλο.

Για το brand ή τη μάρκα έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Αρχικά θα αναφέρουμε τον ορισμό του Kotler (1991), ο οποίος ορίζει τη μάρκα ως το όνομα, το σύμβολο, τον όρο, το σχέδιο ή το συνδυασμό όλων των παραπάνω που σκοπό έχουν να προσδιορίζουν τα αγαθά ή τις υπηρεσίες και να τα ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές τους. Ο ίδιος συγγραφέας αναφέρει στο βιβλίο του 'Principles of Marketing' (1999) ότι ίσως η πιο ξεχωριστή/διακεκριμένη ικανότητα που πρέπει να έχει ένας επαγγελματίας marketer είναι η ικανότητά του να δημιουργεί, να συντηρεί, να προστατεύει και να ενδυναμώνει ένα brand.

Εξάλλου σύμφωνα με τον Aaker (1991), μάρκα είναι το διακριτικό όνομα και/ή σύμβολο που αποτελεί την ταυτότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης και το οποίο διαφοροποιεί αυτό το προϊόν ή την υπηρεσία από εκείνα/ες των ανταγωνιστών. Ο ίδιος τονίζει ότι όταν χρησιμοποιούμε τον όρο μάρκα εννοούμε συνήθως τα εξής τρία στοιχεία: **το όνομα της μάρκας, το σύμβολό και το σλόγκαν.**

Το *όνομα* είναι το βασικότερο ίσως συστατικό στοιχείο μιας μάρκας και αποτελεί τη βάση στην οποία θα στηριχθούν οι επικοινωνιακές προσπάθειες μιας

επιχείρησης. Επιπλέον το όνομα δημιουργεί συνδέσεις οι οποίες ακολουθούν τη μάρκα για όσο χρονικό διάστημα αυτή έχει το ίδιο όνομα, που συνήθως είναι δεκαετίες ή και εκατονταετίες. Μια τράπεζα, όπως κάθε άλλη επιχείρηση, πρέπει να επιλέγει ένα ισχυρό όνομα που να συγκεντρώνει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Να δημιουργεί θετικές συσχετίσεις με τη μάρκα
- Να είναι εύκολο να απομνημονευθεί
- Να συνδέεται αρμονικά με το σύμβολο και το σλόγκαν της τράπεζας
- Να διακρίνεται εύκολα σε σχέση με τις ανταγωνίστριες μάρκες

Όταν μιλάμε για σύμβολα εννοούμε κάποια στοιχεία της μάρκας που την διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες. ¹⁷Το *σύμβολο* μπορεί να είναι ένα γεωμετρικό σχήμα, ένα tagline, ένας χαρακτήρας, μια οπτική μεταφορά, ένα χρώμα, μια χειρονομία, μια μουσική νότα, ένα πρόγραμμα, ένα αντικείμενο ή κάποιο logo που προσπαθεί να δημιουργήσει αναγνωρισιμότητα, θετικές συνδέσεις και αφοσίωση του καταναλωτή στη μάρκα. Και στις ελληνικές τράπεζες κάποιος μπορεί να διακρίνει μια ποικιλία στα σήματα, από προτομές αρχαίων προσώπων μέχρι εφευρετικά γεωμετρικά σχέδια.

Το *σλόγκαν* είναι μια σειρά λέξεων (συνήθως μια πρόταση) που προσδίδει στη μάρκα στοιχεία που δεν μπορούν να δώσουν από μόνα τους ένα όνομα ή ένα σύμβολο, ενδυναμώνοντας τη σχέση του πελάτη με την εταιρεία. Τα επιτυχημένα σλόγκαν είναι συνήθως σύντομα, ευκολοαπομνημόνευτα και προκαλούν ενδιαφέρον. Η εμπειρία από τα διάφορα brands όλων των κλάδων

¹⁷Aaker David A., Joachimstahler Erich, "Brand Leadership", The Free Press, New York, 2000

δείχνει ότι τις περισσότερες φορές είναι καλό το ίδιο σλόγκαν να χρησιμοποιείται για μεγάλο χρονικό διάστημα ώστε να προσδίδει κάποια συγκεκριμένη ταυτότητα στο brand. Στον τραπεζικό κλάδο το παραπάνω φαινόμενο παρατηρείται σε αρκετές τράπεζες τόσο στο εσωτερικό και στο εξωτερικό. Μάλιστα για κάποιες τράπεζες το σλόγκαν τους αποτελεί το σήμα κατατεθέν του brand.

Ενδεικτικά θα αναφερθούν παρακάτω μερικά χαρακτηριστικά σλόγκαν που κατά καιρούς χρησιμοποιήθηκαν από τράπεζες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Είναι μάλιστα ευδιάκριτη η προσπάθεια της κάθε τράπεζας να προσπαθήσει να τονίσει στο σλόγκαν κάποιο χαρακτηριστικό, που η ίδια πιστεύει ότι μπορεί να αποτελέσει ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σχετικά χαρακτηριστικά μπορεί να αποτελέσουν το μέγεθος του οργανισμού, η αδιάκοπη παροχή υπηρεσιών, η παράδοση της τράπεζας, η εναλλακτική τραπεζική ή ακόμα και ο τρόπος προέλευσης της τράπεζας. Κάποια τέτοια σλόγκαν παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2: Χαρακτηριστικά Σλόγκαν Τραπεζών

Τραπεζικός Οργανισμός	Σλόγκαν
Εθνική Τράπεζα	Μεγάλη και σύγχρονη
Εμπορική Τράπεζα	Πρόσωπο με πρόσωπο
Ιονική Τράπεζα	Παραδοσιακά σύγχρονη
Citibank	Επειδή η Citi δεν κοιμάται ποτέ
Swiss Bank Corporation	Η Ελβετική Τράπεζα-κλειδί
Barclays	Μια μεγάλη τράπεζα σε ένα μεγάλο κόσμο
U.B.S	Η μη συνηθισμένη τραπεζική
B.H.F	Εμπορικοί τραπεζίτες από παράδοση

Πηγή: Κων/ νος Χ. Λυμπερόπουλος

Συνεχίζοντας τα γενικότερα σχόλια για το branding, ξεχωριστός είναι και ο ορισμός των Chernatony & Dall’Olmo Riley (1998) , δυο συγγραφέων που έχουν ασχοληθεί ιδιαίτερα με το branding των υπηρεσιών. Αυτοί περιγράφουν το brand σαν ένα οικοδόμημα (construct) πολλών διαστάσεων, που αποτελεί ένα μίγμα λειτουργικών και συναισθηματικών αξιών με σκοπό να «καλύψει» τις λειτουργικές απαιτήσεις και ψυχολογικές ανάγκες των καταναλωτών. Ένας από τους στόχους του branding είναι να κάνει τη μάρκα μοναδική στις διαστάσεις που είναι σημαντικές για τους καταναλωτές.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η άποψη του CEO της Amazon.com, Jeff Bezos, ο οποίος με απλά λόγια δηλώνει ότι «brand είναι τα πράγματα που λένε οι άνθρωποι για σένα (το προϊόν, την υπηρεσία ή την εταιρεία) όταν δεν είσαι παρών».

Μια πολύ ιδιαίτερη και παραστατική περιγραφή για το branding έχει γίνει από τον Jacques R. Chevron (2000)¹⁸. Ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι για να είναι επιτυχές ένα brand μακροπρόθεσμα πρέπει να υπάρχει συναισθηματικό δέσιμο ανάμεσα στον καταναλωτή και αυτό που το brand αντιπροσωπεύει. Μάλιστα παρομοιάζει αυτήν την κατάσταση σαν έναν γάμο που γίνεται ανάμεσα στις δύο πλευρές. Ωστόσο για να γίνει ο συγκεκριμένος γάμος ο καταναλωτής θα πρέπει να εκτιμήσει στο brand τα ίδια προσόντα που θα εκτιμούσε και σε μια/έναν ενδεχόμενη/ο σύζυγο, δηλαδή τα φυσικά χαρακτηριστικά (πόσο όμορφο είναι) , το στυλ (πώς παρουσιάζει το ίδιο το brand τον εαυτό του) και το χαρακτήρα (το στοιχείο που θα κρατήσει το γάμο για μεγάλο διάστημα).

¹⁸Chevron Jacques R., “Give Your Brand in Marriage”, <http://www.jrcanda.com/art-brandmarriage.html>, April 2000

Όσον αφορά το brand equity, την αξία μάρκας –για την οποία αναφέραμε μερικά στοιχεία στην αρχή της εργασίας- οι ορισμοί που έχουν δοθεί είναι πάρα πολλοί αλλά η πλειοψηφία τους επικεντρώνεται στους ίδιους παράγοντες. Ενδεικτικά θα αναφέρουμε μερικούς παρακάτω:

Ο Farquhar (1989) περιγράφει την αξία της μάρκας ως την προστιθέμενη αξία που προσθέτει το brand στο προϊόν (υπηρεσία).

Ο Keller ορίζει την αξία μάρκας ως την αντιπροσώπευση της αξίας ενός προϊόντος (υπηρεσίας) για τον καταναλωτή, πέρα από την αξία που θα προέκυπτε για ένα άλλο πανομοιότυπο προϊόν (υπηρεσία) χωρίς όμως το όνομα της μάρκας.

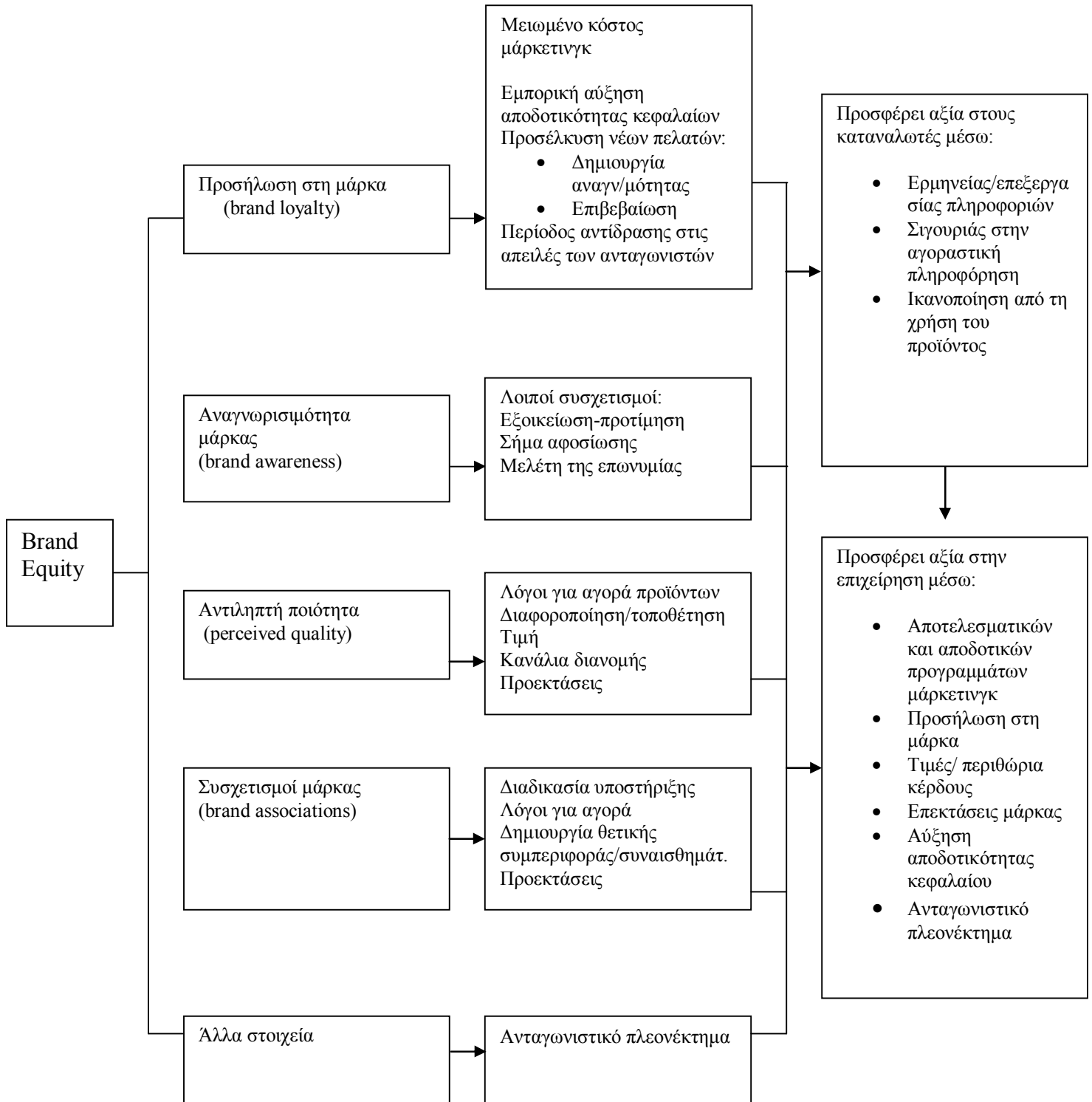
Ομοίως και ο Leuthesser (1995) θεωρεί ότι η αξία μάρκας αντιπροσωπεύει την αξία που έχει ένα προϊόν (υπηρεσία) για τον καταναλωτή και η οποία τον οδηγεί στο να το (την) επιλέξει έναντι κάποιου άλλου προϊόντος (υπηρεσίας). Με άλλα λόγια η αξία μάρκας αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο το όνομα μιας μάρκας προσδίδει αξία στην ίδια την υπηρεσία.

Ο Aaker (2001), οι απόψεις του οποίου είναι και οι πιο επιδραστικές στο συγκεκριμένο θέμα, απ' την πλευρά του περιγράφει την αξία μάρκας ως ένα σύνολο στοιχείων ενεργητικού και παθητικού που συνδέονται με τη μάρκα, το όνομα και τα σύμβολά της, τα οποία προσθέτουν ή αφαιρούν από την αξία που παρέχεται από το προϊόν ή την υπηρεσία σε μια εταιρεία και/ή τους πελάτες της

εταιρείας. Σύμφωνα με τον ίδιο (1991) οι πηγές της αξίας μάρκας είναι όπως είπαμε οι παρακάτω:

- Προσήλωση στη μάρκα (Brand Loyalty)
- Αναγνωρισιμότητα μάρκας (Brand Awareness)
- Αντιληπτή ποιότητα μάρκας (Perceived Brand Quality)
- Συνδέσεις με τη μάρκα (Brand Associations)
- Άλλα στοιχεία

Πολλά από αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω για την αξία της μάρκας συνοψίζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 2: Αξία Μάρκας

Πηγή: Kim B.Clark, Steven C.Wheelwright, "Managing New Product and Process Development- Text and Cases", The Free Press

3.3 Το Branding στις Εταιρείες Παροχής Υπηρεσιών (Services Branding)

¹⁹Όπως αναφέραμε παραπάνω το branding στις υπηρεσίες δεν έχει βρεθεί ιδιαίτερα στο επίκεντρο των θεωρητικών του μάρκετινγκ. Ίσως μια αιτία να είναι το ότι μόνο το 23% των εμπορικά κορυφαίων παγκόσμιων brands είναι brands που ανήκουν σε εταιρείες παροχής υπηρεσιών (Chernatony, Segal Horn, 2001). Γι' αυτό και οι McDonald και Chernatony (1998) υποστηρίζουν ότι οι προσπάθειες branding στον κλάδο των υπηρεσιών δεν συμβάδισαν ή δεν συμβαδίζουν με την ανάπτυξη του κλάδου. Όπως λέει ο McDonald (2001), αν και οι αρχές του μάρκετινγκ και του branding είναι βασικά οι ίδιες τόσο για προϊόντα όσο και για υπηρεσίες, υπάρχει διαφοροποίηση στην εφαρμογή τους.

Οι Onkvisit και Shaw (1989) διέκριναν την προσφερόμενη υπηρεσία σε δύο επίπεδα: τον τύπο (form) και το brand. Για παράδειγμα οι πιστωτικές κάρτες έχουν πολλούς διαφορετικούς τύπους ή μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές, όπως κάρτες τραπεζών, αεροπορικών εταιρειών ή πολυκαταστημάτων. Καθεμία από αυτές τις μορφές απαιτεί ξεχωριστές και διαφορετικές προσπάθειες branding. Με άλλα λόγια προτείνουν το λανσάρισμα διαφορετικών brands για διαφορετικούς τύπους υπηρεσιών.

¹⁹ Moorthi Y.L.R, "An Approach to Branding Services", Journal of Services Marketing, Volume 16- Number 3, 2002

Οι Dobree και Page (1990)²⁰ πρότειναν πέντε βήματα για αποτελεσματικό branding υπηρεσιών. Αυτά είναι κατά σειρά:

- (1) Το χτίσιμο μιας «πρότασης/δήλωσης» για το brand (building a brand proposition)
- (2) Ο υπερκερασμός εσωτερικών εμποδίων (overcoming internal barriers)
- (3) Σύγκριση της απόδοσης της εταιρείας σε σχέση με τις υποσχέσεις της «πρότασης» (delivery against proposition)
- (4) Συνεχή βελτίωση (continual improvement)
- (5) Επέκταση (expansion)

Πρότειναν επίσης την ανάπτυξη ενός εσωτερικού «συμβολαίου για τις προσφερόμενες υπηρεσίες» έτσι ώστε όλα τα επίπεδα του οργανισμού να θεωρούν το brand σαν δική τους ιδιοκτησία.

²¹Ο Olins (1995) τονίζει ότι για τις εταιρείες παροχής υπηρεσιών συχνά υπάρχει ένα επιπρόσθετο δίλημμα, δηλαδή αν το branding πρέπει να επικεντρωθεί συνολικά στην ταυτότητα του οργανισμού (corporate branding) ή αν έμφαση πρέπει να δοθεί σε ξεχωριστά προϊόντα και υπηρεσίες. Η ταυτότητα του οργανισμού, σύμφωνα με τον Balmer (1998) περιλαμβάνει το «ήθος, τους σκοπούς και τις αξίες που κάνουν έναν οργανισμό να ξεχωρίζει και να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές του». Ο ίδιος πιστεύει ότι όταν μιλάμε

²⁰ Dobree J., Page A.S., "Unleashing the Power of Services Brands in the 1990's", Management Decision, 1990

²¹ Malcolm H.B., McDonald, De Chernatony Leslie, Harris Fiona, "Corporate Marketing and Service Brands- Moving Beyond the Fast-Moving Consumer Goods Model", European Journal of Marketing, Volume 35 Number 3 / 4 2001

για corporate branding πρέπει στα αρχικά 4P's του μίγματος μάρκετινγκ να προσθέσουμε άλλα 6P's, δηλαδή τη φιλοσοφία (philosophy), την προσωπικότητα (personality), τους ανθρώπους (people), την απόδοση (performance), την αντίληψη (perception) και την τοποθέτηση (positioning).

Ο Levy (1996) συμφωνεί ότι επιτυχημένα σήματα στις υπηρεσίες μπορούν να αναπτυχθούν βασιζόμενα στις αρχές του branding των FMCG. Οι αρχές αυτές δεν είναι άλλες από τον καθορισμό του προϊόντος και των ωφελειών του, τη διαφοροποίηση του brand, την παρακίνηση του καταναλωτή και τη μέτρηση της δυναμικής του προϊόντος. Με άλλα λόγια ο συγγραφέας προτείνει εστίαση στα όποια λειτουργικά χαρακτηριστικά της υπηρεσίας.

Οι Simoes και Dibb (2001) πιστεύουν ότι το branding παίζει σημαντικό ρόλο στις εταιρείες παροχής υπηρεσιών, επειδή τα ισχυρά brands αυξάνουν την εμπιστοσύνη των πελατών για τις αόρατες διαδικασίες, μειώνοντας έτσι την ένταση των τριών ειδών κινδύνου (οικονομικός, κοινωνικός, ασφάλειας). Εξάλλου τονίζουν ότι το branding στις υπηρεσίες είναι διαφορετικό γιατί η ίδια η εταιρεία είναι το κυρίαρχο brand. Οι Blankson και Kalafatis (1999) υπογραμμίζουν τη διαφορά ανάμεσα στη φύση του προϊόντος και της υπηρεσίας και δίνουν έμφαση στις πράξεις και συμπεριφορά του προσωπικού.

²²Οι Chernatony και Segal Horn (2000) σε μια προσπάθεια να ανακαλύψουν ποια είναι συγκεκριμένα κριτήρια επιτυχίας μιας μάρκας εταιρείας παροχής εταιρειών έκαναν μια έρευνα, που βασίστηκε στις απόψεις επαγγελματιών /

²² O'Cass Aron, Grace Debra, "An Exploratory Perspective of Service Brand Associations", Journal of Services Marketing, Volume 17 Number 5 2003

συμβούλων σε θέματα branding υπηρεσιών. Τα κυρίαρχα τρία στοιχεία που διαφάνηκαν ήταν η «εστιασμένη τοποθέτηση» (*focused position*), η «συνέπεια» (*consistency*) και η ύπαρξη «αξιών» (*values*). Η εστιασμένη τοποθέτηση φάνηκε να αντικατοπτρίζεται στην ύπαρξη μιας σύντομης και σαφής δήλωσης των ωφελειών που έχει το brand για τους εργαζομένους και τους πελάτες. Εξάλλου η ικανότητα της μάρκας να παραμένει συνεπής σε όλες τις προσδοκίες και εμπειρίες των ομάδων ενδιαφέροντος (*stakeholders*) φαίνεται ότι αποτελεί μια βασική, αν και ιδιαίτερα δύσκολη, προϋπόθεση επιτυχίας. Τα επιτυχημένα brands φαίνεται να δημιουργούνται από εταιρείες που έχουν ξεκάθαρες, βαθιά ενσωματωμένες αξίες και προσωπικό που «ζει» τη μάρκα. Η έρευνα ανέδειξε και μια σειρά από άλλους γενικούς παράγοντες ή λέξεις κλειδιά, όπως είναι η «επικοινωνία», η «καινοτομία», οι «σχέσεις», το «συναίσθημα» και η «αφοσίωση». Αυτοί οι παράγοντες εμφανίζονται να συνεισφέρουν στην αξία του brand, αν και από μόνοι τους δεν αποτελούν ικανή συνθήκη επιτυχίας. Συνισταμένη όλων των παραπάνω είναι το γεγονός ότι η αφοσίωση του προσωπικού πρέπει να προηγηθεί της αφοσίωσης των πελατών.

²³Οι ίδιοι συγγραφείς εξερεύνησαν τον τρόπο με τον οποίο οι αξίες μεταβιβάζονται και φτάνουν τόσο στο προσωπικό όσο και τους πελάτες της εταιρείας, καθώς θεωρούν τα services brands ως ένα σύμπλεγμα αξιών. Γι' αυτόν το λόγο απευθύνθηκαν ξανά σε ειδικούς συμβούλους σε θέματα branding και μέσα από μια σειρά συνεντεύξεων προσπάθησαν να διαπιστώσουν πώς γίνεται η επικοινωνία των αξιών στις επιτυχημένες εταιρείες παροχής

²³ De Chernatony Leslie, Horn Susan Segal, Drury Susan, "Services Brands' Values: Internal and External Corporate Communication", Academy of Marketing, Annual Conference, 6-9 July 2004

υπηρεσιών, ανάμεσα στις οποίες θέση περιωπής είχαν οι τράπεζες. Τα συμπεράσματα είναι ιδιαίτερα χρήσιμα αν και συμβαδίζουν με τα όσα έχουν ήδη ειπωθεί. Οι πελάτες των εταιρειών λοιπόν φαίνεται να «μαθαίνουν» τις αξίες της μάρκας μέσω της συνολικής εμπειρίας που προσφέρει το brand (brand experience), συμπεριλαμβανομένης και της αλληλεπίδρασης με το προσωπικό, μέσω των εξωτερικών επικοινωνιακών προσπαθειών του brand (διαφήμιση, δημόσιες σχέσεις) και μέσω των υλικών στοιχείων που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας. Απ' την άλλη οι αξίες φτάνουν στο προσωπικό μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας (π.χ. με την παροχή μιας μικρής κάρτας με την αρίθμηση συγκεκριμένων αξιών), της εξωτερικής επικοινωνίας (η διαφήμιση κάνει τους υπαλλήλους να σχηματίσουν μια λιγότερο υποκειμενική γνώμη), των πολιτικών και πρακτικών του τμήματος ανθρωπίνων πόρων (π.χ. κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης) και τέλος μέσω του παραδείγματος που δίνουν τα ανώτατα στελέχη της διοίκησης (κατά πόσο δηλαδή σέβονται τις συγκεκριμένες αξίες με τη συμπεριφορά τους).

3.4 Οι Απόψεις γύρω από τη Σημασία του Brand Management για τις Τράπεζες

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενη ενότητα της εργασίας μας ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα γινόταν ολοένα και πιο έντονος, μ' αποτέλεσμα όλες οι τράπεζες να ψάχνουν για τρόπους θωράκισης απ' αυτόν. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές για παράδειγμα αποτέλεσαν τις τελευταίες δεκαετίες την πιο συνηθισμένη μορφή ανταπόκρισης στις νέες συνθήκες ανταγωνισμού. Πέρα όμως από τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις, οι τράπεζες

για να ανταποκριθούν στα πρωτόγνωρα επίπεδα ανταγωνισμού άρχισαν σιγά σιγά να επικεντρώνονται και σε άλλα στοιχεία και διαδικασίες για να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του κοινού. Έτσι σταδιακά το branding, το οποίο είχε δώσει τα «διαπιστευτήριά» σε πάρα πολλούς άλλους κλάδους, κέρδισε τη θέση του και στο συγκεκριμένο κλάδο. Αυτό βέβαια δε σημαίνει ότι το branding έχει μόνο «φίλους» στους τραπεζικούς κύκλους. Εδώ και καιρό υπάρχει μια σχετική διαμάχη ή διαφωνία στον κλάδο αναφορικά με το πόσο ισχυρά και «επιδραστικά» είναι τα brands του κλάδου. Αυτοί που υποστηρίζουν ότι το branding διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην κυριαρχία εταιρειών όπως της Halifax, της Barclays και της νεοεισερχόμενης Virgin συνεχίζουν να επενδύουν μεγάλα ποσά για το branding τους, ενώ οι υπόλοιποι αναρωτιούνται και αμφιβάλλουν.

Αξίζει έτσι σ' αυτό το σημείο να δούμε αρχικά τα επιχειρήματα που προτάσσουν εκείνοι που υποστηρίζουν τη σπουδαιότητα του branding για τις τράπεζες. Οι λόγοι λοιπόν για τους οποίους το brand management έχει μεγάλη σημασία και για τον κλάδο των τραπεζών, σύμφωνα με τον Schreuer (2000), είναι σε γενικές γραμμές οι παρακάτω:

²⁴Ένας λόγος είναι η γενική τάση της αγοράς για **τιμολογιακό ανταγωνισμό**. Τράπεζες όλων των μεγεθών συνεχίζουν να ολισθαίνουν στον ανταγωνισμό αποκλειστικά με βάση την τιμή. Η έρευνα έχει δείξει ότι υπάρχει μικρός βαθμός αναγνωρισιμότητας και διαφοροποίησης στον κλάδο των τραπεζών (από την

²⁴ Schreuer Richard, "Building Brand Value in a Changing Banking Industry", Hoosier Banker Indianapolis, Volume 84/Iss 1, 2000

πλευρά τόσο των μικροκαταθετών -retail banking- όσο και των επιχειρησιακών πελατών) ανάμεσα σε μεσαίου και μεγάλου μεγέθους τράπεζες. Όπου υπάρχει, οφείλεται κυρίως στην τιμή των τραπεζικών προϊόντων. Η σηματοποίηση και η δημιουργία ισχυρής μάρκας είναι ίσως η μόνη λύση ώστε να γίνουν τα πρώτα βήματα διαφοροποίησης στο συγκεκριμένο κλάδο. Το πραγματικό χτίσιμο του brand παραμένει το τελευταίο και καλύτερο όπλο απέναντι στο ολίσθημα στην παγίδα της ομοιότητας (commoditization).

Ένας άλλος λόγος, συνέχεια των παραπάνω, είναι οι επεκτάσεις σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες καθώς και το γεγονός ότι σήμερα οι **διαφοροποιήσεις ανάμεσα σε τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρείες έχουν περιοριστεί σημαντικά**. Στην πράξη μόνο αρνητική διαφοροποίηση υπάρχει στις περιπτώσεις εκείνων των τραπεζών που αδυνατούν να προσφέρουν υπηρεσίες τουλάχιστον που να προσεγγίζουν τις αντίστοιχες των ανταγωνιστών. Επειδή οι περισσότερες τράπεζες επεκτείνουν τις γραμμές των προϊόντων τους και σε νέες «ακαλλιέργητες» περιοχές είναι απαραίτητο να διαφοροποιηθούν με κάποιο τρόπο από τις υπόλοιπες εταιρείες.

Τέλος οι τράπεζες έχουν αναγνωρίσει το πόσο σημαντικές είναι οι μάρκες για τους πελάτες τους. Στην εποχή που οι τράπεζες ανήκαν στο δημόσιο ήταν σχετικά εύκολο να πείσουν τους πελάτες τους ότι βρίσκονταν σε καλά χέρια. Σήμερα ωστόσο που οι πελάτες είναι πιο ενημερωμένοι και που η έννοια της ελεύθερης οικονομίας έχει γίνει συνειδηση για τη συντριπτική πλειοψηφία των καταναλωτών, οι τράπεζες έχουν σαφώς πιο δύσκολο έργο όταν καλούνται να πείσουν για την αξία της μάρκας τους.

Εξάλλου μια άλλη παρατήρηση που υποδεικνύει σε κάποιο βαθμό τη σημασία των brands και για τις τράπεζες έχει να κάνει με τα αποτελέσματα μιας έρευνας που έκανε το 1998 η εταιρεία ερευνών Fujitsu-ICL (με έδρα το Λονδίνο) σ' όλον τον κόσμο. ²⁵Σύμφωνα μ' αυτήν οι καταναλωτές έδειξαν ιδιαίτερα θετική προδιάθεση στην ιδέα εισχώρησης εταιρειών όπως η Disney, η Microsoft και η Coca Cola στον κλάδο των τραπεζικών εργασιών. Βέβαια ουσιαστικά με τις απαντήσεις τους αυτές οι ερωτώμενοι περισσότερο μετέφεραν τα θετικά τους αισθήματα για τα συγκεκριμένα brands και λιγότερο έδειξαν ενθουσιασμό για την ενδεχόμενη νέα δραστηριοποίηση των αγαπημένων τους εταιρειών. Παρ' όλα αυτά και η συγκεκριμένη έρευνα υποδηλώνει θα λέγαμε τη σημασία που μπορεί να έχει ένα επιτυχημένο brand και για τις τράπεζες.

²⁶Απ' την άλλη οι οπαδοί της άλλης άποψης πιστεύουν ότι η επιτυχία τραπεζών όπως η Barclays στην Αγγλία οφείλεται περισσότερο στην αδράνεια (inertia) και την απροθυμία των καταναλωτών να μπουν σε διαδικασία αλλαγής τράπεζας, καθώς και στο ότι ο μεγάλος «στόλος» των τραπεζών με τα πολυάριθμα καταστήματα τους αποτρέπει από όποια αλλαγή. Ωστόσο ο «συνήγορος του διαβόλου θα μπορούσε να πει» ότι και η δύναμη της αδράνειας εξασθενεί μέρα με τη μέρα. Αν και αυτή η εξασθένιση ανέκαθεν αποτελούσε ένα σημαντικό ζήτημα, δεν έχουν περάσει πάρα πολλά χρόνια από την εποχή που οι σχέσεις με την τράπεζα διαρκούσαν μια ζωή, εκτός και αν η τράπεζα «κατάφερνε» να δώσει μια αφορμή στον πελάτη για να την εγκαταλείψει. Σήμερα όμως, όπως

²⁵ O'Sullivan Orla, "Branding a Hard Sell for Banks", The Thomson Corporation and Bank Technology News, 2004, www.banktechnews.com/btn.articles

²⁶ Harris Greg, ό.π

είπαμε παραπάνω, οι πελάτες – καταναλωτές είναι ιδιαίτερα ενήμεροι έχοντας ανά πάσα στιγμή την πληροφόρηση που τους χρειάζεται, έχουν αναπτύξει ανακλαστικά²⁷ στις προσπάθειες του μάρκετινγκ και μπορούν να αλλάζουν τράπεζα με σημαντικά λιγότερο «κόστος», αναγκάζοντας έτσι τις τράπεζες να παρέχουν συνεχώς κίνητρα παραμονής. Επομένως το φαινόμενο του «*butterfly customer*», δηλαδή του καταναλωτή που αρέσκεται να αλλάζει –ανάμεσα στα άλλα- και μάρκες εμφανίζεται σε ένα (μικρότερο) βαθμό και στον τραπεζικό κλάδο.

²⁸Το σημαντικότερο ίσως πρόβλημα για τα brands των τραπεζών είναι η **έλλειψη συναισθηματικού δεσίματος**, σε σχέση τουλάχιστον με τα προϊόντα. Είναι γεγονός ότι επειδή η φύση της υπηρεσίας είναι άυλη, αλλά και επειδή οι τραπεζικές εργασίες έχουν να κάνουν με ένα σοβαρό θέμα, όπως είναι τα χρήματα των καταθετών, δεν υπάρχει περιθώριο για συναισθηματική «φόρτιση», όπως συμβαίνει για παράδειγμα με τις περιπτώσεις των brands των αυτοκινήτων. Είναι δηλαδή σχεδόν απίθανο το σήμα της τράπεζας να μετατραπεί σε ένα είδους «φετίχ» για τον καταθέτη, έτσι ώστε ο ίδιος να παθιάζεται σε τέτοιο βαθμό που να νιώθει συνυπεύθυνος για την πορεία της τράπεζας, καταστάσεις που είναι συνηθισμένες για πολλά από τα παγκόσμια brands προϊόντων, όπως η Coca Cola. Συνυφασμένο με το παραπάνω είναι το γεγονός ότι έρευνα που έγινε το 2000 στην Αμερική έδειξε ότι οι πελάτες των τραπεζών είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικοί, όταν πρόκειται να προτείνουν ή να συστήσουν την τράπεζά τους σε κάποιον γνωστό τους. Επομένως αν όντως λείπει το στοιχείο της πιο φθηνής και αποτελεσματικής διαφήμισης, όπως είναι

²⁷ Brown Stephen, “Nobody Knows Anything”, Academy of Marketing, 2003

²⁸ O’Sullivan Orla, ό.π.

αυτό της από στόμα-σε στόμα επικοινωνίας (Word-of-Mouth Communication), τότε όντως τα τραπεζικά brands έχουν λόγους για να «ζηλεύουν» τα υπόλοιπα brands. Μένει να δούμε βέβαια κατά πόσο κάτι τέτοιο ισχύει και στην πράξη.

Συνοψίζοντας πάντως θα λέγαμε ότι οι «πολέμιοι» του branding υποστηρίζουν ότι δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία που να πιστοποιούν τη δύναμη του τραπεζικού σήματος, κάτι που φαίνεται και από τη δυσκολία τους να εξασφαλίσουν ένα price premium. Επομένως, δηλώνουν, το branding στο συγκεκριμένο κλάδο ποτέ δε θα καταφέρει να προσδώσει τα οφέλη που δίνει σε εταιρείες άλλων κλάδων, όπως τη BMW ή τη SONY. Βέβαια το πόσο αλήθεια έχουν είναι κάτι που είναι δύσκολο να αποδειχτεί.

3.5 Οι Προκλήσεις του Branding στον Τραπεζικό Κλάδο

Ενώ τα οφέλη από μια επίσημη πολιτική branding είναι ενδεχομένως σημαντικά, είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι λίγες εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και τράπεζες είναι αφοσιωμένες σε μια ενεργή και συνεχή διοίκηση του brand τους. Γενικά το brand management δημιουργεί μια σειρά από **προκλήσεις** για τις συγκεκριμένες εταιρείες²⁹:

- Το brand management είναι μια σχετικά καινούρια έννοια για τον κλάδο.
- Η σχετικότητα του brand (brand relevance) είναι πολύ δύσκολο να διατηρηθεί με τόσους τύπους πελατών.

²⁹ Root Stephen, "Branding for Banks", UBS News for Banks, IV 2003

- Οι νεωτερισμοί και τα καινούρια προϊόντα είναι εύκολο να αντιγραφούν βραχυπρόθεσμα.
- Η σχέση πελάτη-συμβούλου, η οποία είναι συχνά το κλειδί στο συγκεκριμένο κλάδο, είναι δύσκολο να ελεγχθεί.
- Οι τάσεις στον κλάδο έχουν κάνει την τοποθέτηση ενός brand (brand positioning) εξαιρετικά περίπλοκη.

Η ιδέα της διοίκησης ενός brand είναι σχετικά νέα για τον κλάδο, καθώς όπως είπαμε οι τράπεζες και γενικά οι εταιρείες παροχής χρηματοοικονομικών υπηρεσιών παραδοσιακά αντιλαμβάνονταν το brand management σαν κάτι σχετικό με τα καταναλωτικά προϊόντα, με αποτέλεσμα να έχουν «δανειστεί» φιλοσοφία από τη συγκεκριμένη βιομηχανία. Το αποτέλεσμα αυτού ήταν οι συγκεκριμένες εταιρείες να μην έχουν μεγάλες δυνατότητες στη διοίκηση του brand τους. Εξαιρετικό ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι το 2002, στην ετήσια έρευνα που γίνεται για την αξία των brands (Interbrand Best Global Brands Survey), μόνο τέσσερα (4) από τα εβδομήντα πέντε (75) πιο πολύτιμα παγκόσμια brands ανήκαν σε τράπεζες και συγκεκριμένα στις Citibank, Morgan Stanley, Merrill Lynch και JP Morgan. Μόνο απ' αυτό το γεγονός φαίνεται ότι το branding στο συγκεκριμένο κλάδο έχει αμεληθεί. Επομένως υπάρχουν ευκαιρίες για τις τράπεζες να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εφόσον επενδύσουν στο brand management.

Εκτός από την πρόκληση της καινοτομίας του brand management, μια τέτοια εταιρεία αντιμετωπίζει την πρόκληση του να μείνει συνεπής στους πολλούς διαφορετικούς τύπους πελατών στον κόσμο των οικονομικών υπηρεσιών. Οι

τράπεζες υπηρετούν ποικιλία πελατών με διαφορετικές ανάγκες, κάτι που καθιστά δύσκολο το χτίσιμο ενός brand που να είναι σχετικό με όλες τις ομάδες πελατών. Στις τραπεζικές υπηρεσίες οι μικροκαταθέτες (retail banking) έχουν άλλη νοοτροπία και φιλοσοφία από τους επιχειρησιακούς πελάτες, ενώ διαφορετική είναι και η αλληλεπίδραση της κάθε ομάδας με το προσωπικό της τράπεζας. Απ' την άλλη όμως οι τράπεζες μπορούν να μεταμορφώσουν αυτήν την πρόκληση σε μια ευκαιρία να «ταιριάξουν» προϊόντα /υπηρεσίες σε καθορισμένους τύπους πελατών.

Μια άλλη δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες, όσον αφορά το brand management, είναι η ταχύτητα με την οποία η μια τράπεζα αντιγράφει τα προϊόντα της άλλης. Οι νεωτερισμοί και τα καινούρια προϊόντα είναι εξαιρετικά βραχυπρόθεσμα, καθώς μέσα σε λίγους μήνες η κάθε τράπεζα είναι σε θέση να προσφέρει ένα «πιστό» αντίγραφο της οποιασδήποτε καινοτομικής ιδέας. Το αποτέλεσμα είναι ότι οι τράπεζες πρέπει να βρουν άλλες πτυχές της φύσης των υπηρεσιών τους, όπως είναι η σχέση πελάτη-συμβούλου, για να διαφοροποιηθούν από τον ανταγωνισμό.

Η σχέση πελάτη-συμβούλου λοιπόν έχει αναδειχτεί ως ο κυριότερος παράγοντας δημιουργίας προσηλωμένης ή πιστής πελατείας. Ωστόσο το γεγονός αυτό δημιουργεί με τη σειρά του μια καινούρια πρόκληση για τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, καθώς η εύρεση ενός τρόπου που θα οδηγήσει στην προσέγγιση του πελάτη είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί. Το αποτέλεσμα είναι τα συγκεκριμένα ιδρύματα να εκπαιδεύουν προσεχτικά συμβούλους και άλλα στελέχη που έρχονται σε απευθείας επαφή με την πελατειακή βάση, για

να εξασφαλίσουν ότι οι πρώτοι προσφέρουν μια συνεχή, «branded» εμπειρία. Σε τελική ανάλυση ο σύμβουλος μπορεί να θεωρηθεί και το μέσο προώθησης του μάρκετινγκ αν όχι το ίδιο το προϊόν της επιχείρησης- το όπλο που έχει στα χέρια του το μάρκετινγκ. Για να κερδίσει λοιπόν τον πελάτη, ο σύμβουλος πρέπει να έρχεται σε ένα ωραίο «πακέτο». Πρέπει να γνωρίζει τις ιδιαίτερες ανάγκες του πελάτη, το περιβάλλον και το χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται ο πελάτης, να έχει εμπειρία από ανάλογους πελάτες και να έχει την ικανότητα να ακούει σε μεγαλύτερο βαθμό από την ικανότητα να μιλάει.

Ένα τελευταίο σετ προκλήσεων αφορά τη δυσκολία της τοποθέτησης (positioning) του brand μέσα στο σημερινό σκηνικό του κλάδου, όπως αυτός διαμορφώνεται από τις σύγχρονες τάσεις που επικρατούν. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η διαμάχη παγκόσμιων-τοπικών τραπεζών και οι συγχωνεύσεις-εξαγορές. Το θέμα της τοποθέτησης ενός brand περιλαμβάνει την απόφαση για το ποιο κομμάτι από αυτά που διαμορφώνουν το παζλ του brand θα χρησιμοποιηθεί για την επικοινωνία με την αγορά στόχο. Πολλές εταιρείες, από τις μικρομεσαίες (SMEs-Small to Medium Sized Enterprises) μέχρι τις μεγαλύτερες, αντιμετωπίζουν την πρόκληση της ταυτόχρονης παρουσίας σε παγκόσμιο επίπεδο με τη δυνατότητα παράδοσης εξατομικευμένων υπηρεσιών σε τοπικό επίπεδο. Φυσικά για τις ελληνικές τράπεζες το συγκεκριμένο πρόβλημα δεν είναι το πιο σοβαρό με δεδομένο ότι η παρουσία τους στο εξωτερικό είναι αρκετά περιορισμένη, τουλάχιστον σε σχέση με τις μεγάλες παγκόσμιες τράπεζες. Αυτό φυσικά δε σημαίνει ότι η έντονη δραστηριοποίηση αρκετών ελληνικών τραπεζών στις βαλκανικές χώρες δεν τις έφερε αντιμέτωπες με τέτοια διλήμματα.

Παράλληλα η έκρηξη των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια της προηγούμενης δεκαετίας, ανάγκασαν τις τράπεζες να πάρουν μια σειρά από σημαντικές αποφάσεις, όσον αφορά τις σχέσεις ανάμεσα στα brands. Χαρακτηριστικά παραδείγματα συναντάμε στο εξωτερικό, όπου μια σειρά από re-branding στρατηγικές έπρεπε να εφαρμοστούν με ιδιαίτερη προσοχή.³⁰ Η Citigroup έπρεπε να σκεφθεί τα θέματα ενσωμάτωσης της Smith Barney στο χαρτοφυλάκιό της (brand portfolio), ενώ και η UBS έπρεπε να πάρει αποφάσεις σε σχέση με την απόκτηση της Paine Webber. Και οι δύο εταιρείες επανεκτίμησαν την τοποθέτηση του brand τους, και επομένως τα συστατικά στοιχεία του χαρτοφυλακίου των brand τους και κατέληξαν σε διαφορετικές αποφάσεις: Η μεν Citigroup διατήρησε το όνομα της Smith Barney, ενώ η UBS αποφάσισε να εγκαταλείψει το όνομα της Paine Webber. Η HSBC απ' την πλευρά της απέκτησε τον έλεγχο πολλών εταιρειών αντικαθιστώντας τα τοπικά brands με το παγκόσμιο όνομα και σύμβολο της HSBC. Μάλιστα απέκτησε και την Midland, της οποίας το re-branding έγινε σε στάδια. Αρχικά τονίσθηκε ότι το brand της Midland αποτελούσε πλέον μέλος του ομίλου της HSBC και στη συνέχεια σταδιακά εγκαταλείφθηκε για να γίνει επίσης HSBC. Αλλά και στον ελληνικό χώρο οι τράπεζες κλήθηκαν την τελευταία δεκαετία να πάρουν δύσκολες και σημαντικές αποφάσεις. Δεν είναι δύσκολο να σκεφτεί κανείς ότι η επιλογή του ονόματος «EFG Eurobank Ergasias» που προέκυψε από την απορρόφηση της τράπεζας Εργασίας από την Eurobank, αποτελούσε μια κρίσιμη «branded» απόφαση.

³⁰ "The Roles of Brands in Banking M&A", Bank Marketing International, http://www.brandfinance.com/pdfs/the_role_of_brands_in_bank.pdf

³¹Το πιο συχνό ωστόσο πρόβλημα στο τραπεζικό brand management είναι η πρακτική του να ανατίθεται η συνολική ευθύνη για το brand management στο τμήμα μάρκετινγκ. Πολύ συχνά μέχρι και τώρα, το brand management θεωρείτο ως ένα «κτήμα» του τμήματος μάρκετινγκ με λογότυπα, «tag-lines» και επικοινωνίες που υπηρετούσαν σαν το κεντρικό σημείο της στρατηγικής του brand. Χωρίς μια ολιστική προσέγγιση στο brand management, πολλές από τις προκλήσεις που υποτίθεντο ότι θα δημιουργήσει η νέα ματιά στο branding στη δεκαετία του 90', παραμένουν χωρίς αντίκρισμα. Φυσικά και το μάρκετινγκ πρέπει να παίξει έναν καθοριστικό ρόλο, ωστόσο αυτή είναι μόνο η μισή αλήθεια. Ένα από τα πιο κοινά προβλήματα είναι η ανακολουθία ανάμεσα στο μάρκετινγκ και τις λειτουργίες (operations). Οτιδήποτε φθάνει στον πελάτη είναι μια επικοινωνία που αφορά το brand. Γι' αυτό και αναφέραμε επανειλημμένα ότι η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα είναι καταλυτική. Οι μάνατζερς ασυνείδητα ή συνειδητά γνωρίζουν κάτι τέτοιο, ωστόσο στην πράξη λίγες τράπεζες συμπεριφέρονται με έναν τρόπο που συμβαδίζει με το παραπάνω. Σε μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών, όπως είναι μια τράπεζα, η λέξη κλειδί για το brand management είναι η «ευθυγράμμιση». ³²Η απαραίτητη ακολουθία και συνέπεια των πράξεων πρέπει να είναι εμφανής σε κάθε γωνία της τράπεζας, και γι' αυτόν το λόγο πολλοί υποστηρίζουν ότι η συνολική ευθύνη για τη διοίκηση του brand πρέπει να βρίσκεται στην ανώτατη διοίκηση, τον CEO και τους άμεσους υφισταμένους του.

³¹ Berman Ann Bailey, "Building Brand Value in a Changing Banking Industry", Bank Marketing Survey Report, www.ChadwickMartinBailey.com

³² Tannenbaum Fred, "Bank Brand not Just Ads", The Business Journal of Charlotte, <http://charlotte.bizjournals.com/charlotte/stories/2001/09/03/story7.html?page=2>

Για να γίνει κατανοητό το παραπάνω ως υποθέσουμε ότι μια τράπεζα χρησιμοποιεί ιδιαίτερα στη διαφήμισή της το στοιχείο της διευκόλυνσης, ενώ στην πραγματικότητα χρειάζεται κάποιος να περιμένει μια ώρα στην ουρά ή το on-line σύστημα στερείται λειτουργικότητας. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η εμπειρία του κάθε πελάτη υπομονεύει το μήνυμα. Όχι μόνο η τράπεζα δεν παρέχει αποδεδειγμένα ευκολία, αλλά ο κάθε πελάτης νιώθει εξαπατημένος με ότι αυτό συνεπάγεται. Μ' αυτόν τον τρόπο η επιτυχία των προσπαθειών μάρκετινγκ γίνεται ουτοπία.

Μια άλλη τράπεζα μπορεί να προτάσσει την εξυπηρετικότητα σαν βασικό συστατικό ανταγωνιστικής διαφοροποίησης. Το τμήμα «ανθρωπίνων πόρων» σ' αυτήν την περίπτωση θα πρέπει να συστηματικά να προσλαμβάνει και να ψάχνει για προσωπικό που πάνω απ' όλα να είναι φιλικό και εξυπηρετικό, καθώς όταν οι αξίες και τα χαρακτηριστικά των υπαλλήλων μοιάζουν με τα αντίστοιχα της μάρκας, τότε οι πρώτοι νιώθουν πιο «κόντα» τους το brand (Harris & Moosholder, 1996) . Παράλληλα η ανάγκη για εξυπηρετικότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη σε κάθε φυλλάδιο εκπαίδευσης και τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού να περιλαμβάνουν και διαστάσεις της εξυπηρετικότητας. Την ίδια στιγμή ολόκληρος ο οργανισμός οφείλει να έχει το συγκεκριμένο στοιχείο κατά νου. Γι' αυτό και η ευθύνη καλό είναι να ανήκει στον CEO και τα γύρω άτομά του.

Ωστόσο συχνά τα πράγματα δεν είναι τόσο αρμονικά. Σε μια έρευνα που έκαναν οι Chernatony, Daniels και Johnson (1993) σε τράπεζες και εταιρείες παροχής

χρηματοοικονομικών υπηρεσιών ζήτησαν από τα στελέχη που ασχολούνταν με το branding να ιεραρχήσουν τις αξίες του brand της εταιρείας τους. Τα αποτελέσματα ήταν ανησυχητικά καθώς παρουσιάστηκαν μεγάλες αποκλίσεις στις απαντήσεις των στελεχών. Όταν βέβαια υπάρχει μέσα στους κόλπους της τράπεζας διαφωνία για τις αρχές και αξίες του brand, είναι πολύ δύσκολο οι πελάτες να λάβουν ένα συγκεκριμένο μήνυμα από την τράπεζα.

³³Η προηγούμενη έρευνα στον τομέα των υπηρεσιών δείχνει ότι οι συναισθηματικές αξίες που είναι συνδεδεμένες με ένα brand είναι περισσότερο «διατηρήσιμες» από τις λειτουργικές, οι οποίες είναι εύκολο να αντιγραφούν. Γι' αυτό και ο Jones (1999) παρατήρησε ότι θα χρειαστεί οι τράπεζες να «ρίξουν» μεγαλύτερο βάρος σε συναισθηματικούς παράγοντες. Χωρίς να πούμε περισσότερα σ' αυτό το σημείο μπορούμε απλά να παρατηρήσουμε ότι οι ελληνικές τράπεζες στις τηλεοπτικές τους διαφημίσεις φαίνεται να έχουν ενστερνιστεί την παραπάνω άποψη, καθώς χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό το συναίσθημα.

Πάντως το παραπάνω θέμα, δηλαδή ποια προσέγγιση θα χρησιμοποιήσει μια τράπεζα για να υποστηρίξει την επωνυμία της, είναι ίσως το πιο επίκαιρο θέμα γι' αυτούς που ασχολούνται με το συγκεκριμένο αντικείμενο. ³⁴Οι περισσότεροι ειδικοί του κλάδου υποστηρίζουν ότι τις περισσότερες φορές ούτε το functional

³³ De Chernatony Leslie & Harris Fiona, "The Challenge of Financial Services Branding: Majoring on Category or Brand Values", Open University Business School, 2000, www.open.ac.uk/oubs/download/WPOO_6.pdf

³⁴Rhodes David, Dea Joan, Hemerling Jim, "Building a Successful Experience Brand", www.123brand.com/home/viewpoints/5view/htm

branding, ούτε το branding που στηρίζεται στην εικόνα (image) είναι η καλύτερη προσέγγιση για να υποστηριχθεί μια τραπεζική μάρκα. Απ' τη μία η ομοιότητα των τραπεζικών προϊόντων και απ' την άλλη η δυσκολία σύνδεσης ενός τραπεζικού brand με συμβολικά χαρακτηριστικά, οδήγησαν πολλούς στην άποψη ότι η **καλύτερη προσέγγιση είναι αυτή που βασίζεται στην εμπειρία**. Σ' αυτήν την περίπτωση η εταιρεία «ενορχηστρώνει» οτιδήποτε κάνει, με στόχο να προσφέρει μια ιδιαίτερα διαφοροποιημένη και θετική εμπειρία. Αυτό σημαίνει ότι η εταιρεία προσφέρει υψηλής ποιότητας και συνέπειας υπηρεσίες σε όλους τους τομείς. Η δημιουργία θετικής εμπειρίας απαιτεί τη συμβολή όλων των τομέων ενός οργανισμού. Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται κυρίως στις περιπτώσεις εκείνες όπου υπάρχει τακτική επαφή με τον πελάτη. Η προσέγγιση αυτή φαίνεται να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματική όταν η συγκεκριμένη εταιρεία παίζει σημαντικό ρόλο για τον καταναλωτή. Έτσι προτείνεται ότι στον τραπεζικό κλάδο είναι σωστό να εφαρμόζεται αυτή η προσέγγιση, με τις τράπεζες να προσπαθούν να επηρεάσουν τον καταναλωτή μέσω της εμπειρίας που του προσφέρουν.

Ως συνέχεια των παραπάνω έχει ιδιαίτερη αξία να αναφερθούμε σε ένα συνέδριο που διεξήχθη το Μάρτιο του 2004 στο Λονδίνο με τίτλο ³⁵“Branding Financial Services” και με τη συμμετοχή των κορυφαίων θεωρητικών και πρακτικών του συγκεκριμένου θέματος. Αφού οι συμμετέχοντες καταπιάστηκαν με μια σειρά από θέματα- μερικά εκ των οποίων έχουν σημειωθεί στη συγκεκριμένη εργασία- κατέληξαν σε μερικές προτάσεις και συμπεράσματα, που όπως είναι αυτονόητο αποκτούν μεγάλη σημασία, ενώ ανακεφαλαιώνουν

³⁵ <http://www.academyofmarketing.info/sigebrand.cfm>

και πολλές από τις μέχρι τώρα έννοιες. Το πρώτο σημείο που πρέπει να υπογραμμισθεί είναι σχετικό με τις διαδικασίες. Αυτό που προτείνεται λοιπόν είναι ότι οι εταιρείες χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και οι τράπεζες πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις διαδικασίες που ακολουθούν για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν τις αξίες του brand τους. Το δεύτερο σημείο που πρέπει να τονισθεί είναι το όραμα αρκετών για τη μετεξέλιξη των χρηματοοικονομικών brands σε συμμετοχικά (participation) brands, που μέσω της αυξημένης ανάμιξης (involvement) δημιουργούν «συνηγορία» (advocacy) στο brand. Το τρίτο και ίσως σημαντικότερο συμπέρασμα που προέκυψε είναι η εκτεταμένη συμφωνία για τη δυναμική που έχουν τα brands των χρηματοοικονομικών εταιρειών να δημιουργήσουν μια αληθινή σχέση με τους πελάτες τους (η εμπειρία που αναφέρθηκε παραπάνω), κάτι που ξεπερνά την απλά συμβολική σχέση που συνήθως δημιουργείται με τα προϊόντικά brands.

Μια άποψη που υποστηρίζει ο Richard Schreuer- η οποία δεν αναφέρεται συχνά από υπόλοιπους συγγραφείς του κλάδου- είναι ότι πρέπει να γίνει μια διάκριση ανάμεσα στους όρους «brand equity» και «brand value». Τονίζει ότι ο πρώτος όρος είναι περισσότερο ένα οικονομικό μέτρο, που ορίζεται σε όρους premium τιμής ή μεριδίου αγοράς. Είναι δηλαδή ένας αριθμός και επομένως δεν μπορούμε να μιλάμε για διαχείριση ή διοίκηση ενός αριθμού. Απ' την άλλη ο σωστός όρος όταν μιλάμε για τις αντιλήψεις των καταναλωτών αναφορικά με την παραδιδόμενη αξία σε σχέση με τους ανταγωνιστές (με ότι αυτή συνοδεύεται) είναι «brand value». Επομένως ο συγγραφέας υποστηρίζει ότι η σωστή διοίκηση του «brand value» αυξάνει το «brand equity».

Όσον αφορά τους παράγοντες που συνεισφέρουν στο «brand value», ο Schreuer δίνει έμφαση στη διαδικασία επίλυσης προβλημάτων με την τράπεζα. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι μερικές μελέτες δείχνουν πως, οι πελάτες, που αντιμετώπισαν προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν άμεσα και αποτελεσματικά, γίνονται πιο αφοσιωμένοι πελάτες από αυτούς που είχαν σωστή εξυπηρέτηση αλλά χωρίς να αντιμετωπίσουν προβλήματα. Με άλλα λόγια η διαδικασία επίλυσης ενός προβλήματος με έναν πελάτη λειτουργεί σαν ένα «test event» της προσήλωσης του τελευταίου στην τράπεζα. Επίσης τεράστια είναι η συνεισφορά των «συνηγόρων του brand» (brand advocacy). Η δύναμη ενός «συνηγόρου» είναι εντυπωσιακή και μετρήσιμη. Σε μια μελέτη που έγινε φάνηκε ότι ένας «συνήγορος» ή οπαδός του brand είναι σε θέση να προσφέρει έμμεσα \$400 στον οργανισμό τον χρόνο.

³⁶ Δύο συγγραφείς που ασχολήθηκαν με την περίπτωση της ABSA, της μεγαλύτερης τράπεζας της Νοτίου Αφρικής, στην προσπάθειά της για ανατοποθέτηση του brand της κατέληξαν σε μια σειρά στοιχείων και αποφάσεων που πρέπει να συμμετέχει το brand management στην περίπτωση των τραπεζών. Ανάμεσα σ' αυτά περίοπτη θέση καταλαμβάνουν *το 'layout' των καταστημάτων, τα ATM's, οι χορηγίες, οι διαφημίσεις, η εξωτερική εμφάνιση του προσωπικού που πρέπει να αντιπροσωπεύει την προσωπικότητα του brand (brand personality), το όραμα της ηγετικής ομάδας, καθώς και τα επιχειρησιακά θέματα.* Η ABSA κατόρθωσε να δημιουργήσει μια ευδιάκριτη προσωπικότητα

³⁶ Daffey Anne, Abratt Russell, "Corporate Branding in a Banking Environment", Corporate Communications, Volume 7 Number 2 2002

για το brand της προσαρμόζοντας όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά στις σύγχρονες επιθυμίες του τραπεζικού κοινού της χώρας της.

Προτού κλείσουμε το συγκεκριμένο κεφάλαιο που ασχολήθηκε με γενικότερα θέματα branding στον τραπεζικό κλάδο θα χρησιμοποιήσουμε τις πέντε (5) συμβουλές που δίνει ο Stephen Root³⁷ προς τα χρηματοοικονομικά και τραπεζικά σήματα:

- (1) Η τράπεζα οφείλει να γνωρίζει τι αντιπροσωπεύει το brand της
- (2) Τα μηνύματα που λαμβάνουν οι πελάτες πρέπει να είναι συμβατά με την εικόνα του brand
- (3) Τα μηνύματα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι της τράπεζας πρέπει να αντιπροσωπεύουν το brand
- (4) Οποιαδήποτε επαφή με πελάτη πρέπει να καθοδηγείται από την «πυξίδα» του brand
- (5) Το brand πρέπει να είναι ενσωματωμένο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της τράπεζας σαν οργανισμός

Μετά την ολοκλήρωση του συγκεκριμένου κεφαλαίου, στις ενότητες που θα ακολουθήσουν θα εξεταστούν διαδοχικά τα στοιχεία που συναποτελούν την αξία μάρκας για μια τράπεζα (όπως και για κάθε επιχείρηση), δηλαδή η προσήλωση, η αναγνωρισιμότητα, η αντιληπτή ποιότητα και οι συσχετισμοί με τη μάρκα.

³⁷ Root Stephen, ό.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΤΗΣ ΑΞΙΑΣ ΜΑΡΚΑΣ

ΣΤΑ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ BRANDS

4.1 Προσήλωση στη Μάρκα (Brand Loyalty)

Η προσήλωση στη μάρκα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα συστατικά της αξίας μάρκας και στην ουσία πρόκειται για τον σύνδεσμο καταναλωτή-μάρκας αλλά και για ένα πολύ καλό εργαλείο μέτρησης αυτής της σχέσης. Συγκεκριμένα δείχνει την ευκολία ή δυσκολία στο να αλλάξει κάποιος μια μάρκα ειδικά όταν αυτή η μάρκα ή οι ανταγωνίστριες της αλλάζουν κάποιο από τα στοιχεία τους (τιμή, διανομή κ.τ.λ). Αν και η φύση της προσήλωσης στις τραπεζικές μάρκες είναι ξεχωριστή και χρίζει ιδιαίτερης αντιμετώπισης είναι χρήσιμο να δούμε πώς έχει οριστεί γενικά η προσήλωση ή πιστότητα στη μάρκα, με την παρατήρηση ότι οι θεωρητικοί του μάρκετινγκ είχαν περισσότερα τα καταναλωτικά προϊόντα στο μυαλό τους όταν έγραφαν γι' αυτήν. Θεωρητικά στις υπηρεσίες, εξαιτίας του μεγαλύτερου αντιλαμβανόμενου ρίσκου, οι πελάτες που αναζητούν ποικιλία (variety seeking) είναι λογικά λιγότεροι εν συγκρίσει με τα προϊόντα.

Οι Keegan et al. (1992) ορίζουν την προσήλωση (ή αφοσίωση) στη μάρκα ως τη συστηματική και συνεχή αγορά ενός προϊόντος(ή υπηρεσίας) από έναν καταναλωτή εξαιτίας της ικανοποίησης που απολαμβάνει από την απόδοσή του.

Σύμφωνα με τους Dick και Basu (1994) η προσήλωση στη μάρκα αποτελεί τη δύναμη της σχέσης της στάσης ενός καταναλωτή απέναντι σε ένα προϊόν (ή υπηρεσία) και την επαναγορά του.

Για τους Pride και Ferrell³⁸ προσήλωση είναι η θετική στάση ενός πελάτη απέναντι σε ένα συγκεκριμένο brand. Εάν η προσήλωση του πελάτη είναι ισχυρή, τότε αυτός μπορεί να αγοράζει σε συνεχή βάση το ίδιο brand όταν χρειάζεται το συγκεκριμένο προϊόν (ή υπηρεσία). Επομένως η αγορά δεν είναι προϋπόθεση της προσήλωσης. Αρκεί ένα brand να βρίσκεται στην ομάδα πιθανών αγοραζόμενων μαρκών της συγκεκριμένης κατηγορίας (consideration set) για να μιλάμε για αφοσίωση. Με άλλα λόγια η προσήλωση-ανάλογα με το αν συνοδεύεται από αγορά-μπορεί να διακριθεί σε προσήλωση *στάσης* (attitudinal) ή *συμπεριφοράς* (behavioral).

³⁹Ο Aaker (1991) σε μια κατηγοριοποίηση του επιπέδου προσήλωσης των αγοραστών διέκρινε πέντε επίπεδα προσήλωσης στη μάρκα, δημιουργώντας έτσι την «*Πυραμίδα της Αφοσίωσης*».

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκεται ο καθόλου αφοσιωμένος αγοραστής που είναι εντελώς αδιάφορος για τη μάρκα, προτιμά μάρκες που τις βρίσκει χωρίς καθόλου κόπο, αλλάζει εύκολα μάρκες και οι αγορές του γίνονται κυρίως με βάση το χαρακτηριστικό της τιμής. Στην περίπτωση των τραπεζικών εργασιών

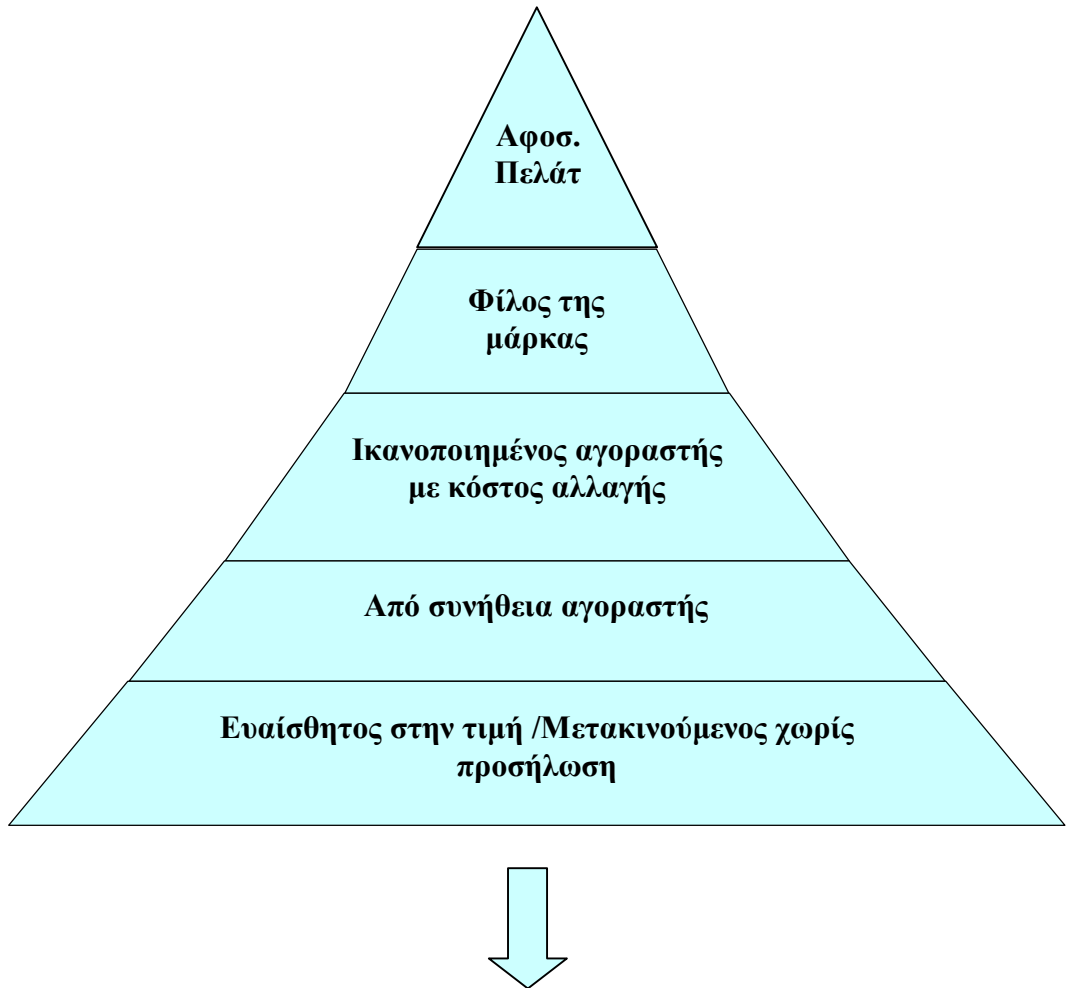
³⁸ Pride William M. & Ferrell O.C., Marketing Concepts and Strategies, 12th Edition, Houghton Mifflin, 2003

³⁹Aaker David A., ό.π.

ένας τέτοιος πελάτης είναι πιθανό να επιλέξει τη μάρκα της τράπεζας του στηριζόμενος **αποκλειστικά στο ύψος των επιτοκίων που προσφέρει αυτή.**

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν καταναλωτές που δεν αλλάζουν τη μάρκα εφόσον είναι σχετικά ευχαριστημένοι μ' αυτήν. Δηλαδή θα μετακινηθούν εφόσον κάποιο στοιχείο δεν τους αφήσει ευχαριστημένους. Οι συγκεκριμένοι καταναλωτές μπορεί να μην είναι απόλυτα ικανοποιημένοι με τη μάρκα αλλά δεν είναι διατεθειμένοι να υποστούν χρονικό ή χρηματικό κόστος για να αλλάξουν brand. Επομένως εδώ η συνήθεια είναι αυτή που «δένει» έναν πελάτη με την τράπεζα του. Πολλοί συγγραφείς, που διατυπώνουν ενστάσεις για τη δύναμη του branding στον τραπεζικό τομέα, ισχυρίζονται ότι **οι περισσότεροι πελάτες των τραπεζών ανήκουν στη συγκεκριμένη**

κατηγορία.



Διάγραμμα 3: Η Πυραμίδα της Αφοσίωσης
Πηγή:David Aaker

Στο τρίτο επίπεδο εντάσσονται εκείνοι οι καταναλωτές που είναι ικανοποιημένοι με τη μάρκα τους και για να μπορέσουν οι ανταγωνιστές να προσεγγίσουν αυτήν την κατηγορία θα πρέπει να τους προσφέρουν τέτοια κίνητρα που να είναι σε θέση να αντισταθμίζουν το κόστος μετακίνησης (switching cost) που έχουν ή αισθάνονται αυτοί από την αλλαγή της μάρκας. Πολλά προγράμματα τραπεζών που σκοπεύουν να «κλέψουν» πελάτες από ανταγωνιστές

προτάσσουν σαν επιχείρημα ότι η ίδια η τράπεζα θα είναι αυτή που θα «σηκώσει» το βάρος της μετακίνησης.

Στην τέταρτη κατηγορία ανήκουν οι φίλοι της μάρκας, των οποίων η προσήλωση βασίζεται κυρίως σε κάποιες **συνδέσεις με τη μάρκα που θεωρούνται από αυτούς σημαντικές**. Μια τέτοια σύνδεση μπορεί να είναι η εικόνα μιας τράπεζας που επιλύει άμεσα τα προβλήματα που ανακύπτουν, μια εικόνα που έχει σχηματιστεί πιθανόν από μια προηγούμενη τέτοια εμπειρία.

Στο πέμπτο και ανώτερο επίπεδο ανήκουν οι πραγματικά αφοσιωμένοι πελάτες που θεωρούν ότι η μάρκα τους ταιριάζει απόλυτα είτε λειτουργικά είτε συναισθηματικά. Τα άτομα αυτά λειτουργούν ως «οπαδοί της μάρκας» διαφημίζοντας την σε γνωστούς και φίλους και επομένως οι τράπεζες -όπως και όλες οι εταιρείες- οφείλουν να τα λαμβάνουν ιδιαίτερα υπόψη τους εξαιτίας αυτού του ρόλου τους. Σ' αυτό το επίπεδο μπορούμε να συναντήσουμε ίσως πελάτες που η προσήλωση στη συγκεκριμένη τράπεζα να θεωρείται **οικογενειακή παράδοση**.

⁴⁰Γνωστικές μέθοδοι μελέτης έχουν εντοπίσει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά που παρουσιάζει ένας προσηλωμένος σε μία μάρκα καταναλωτής:

(1) Είναι πιθανότερο να επηρεάζεται από ομάδες αναφοράς

(2) Είναι περισσότερο σίγουρος για την επιλογή του

(3) Ανήκει σε ομάδες υψηλότερου εισοδήματος (οι καταναλωτές χαμηλότερου εισοδήματος επηρεάζονται περισσότερο από προσφορές οικονομικού

⁴⁰ Σιώμος Γεώργιος Ι., Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, Τόμος Α', Εκδόσεις Σταμούλη, 1994

αντικειμένου. Θα πρέπει όμως να αναφερθεί ότι οι υψηλότερου εισοδήματος καταναλωτές πολλές φορές συγκρίνουν περισσότερες μάρκες προκειμένου να μειώσουν το χρηματικό κίνδυνο)

(4) Έχει υψηλότερο επίπεδο αντιληπτικού κινδύνου

(5) Είναι πιθανότερο να είναι επίσης προσηλωμένος και σε κάποιο κατάσταση (store loyal) από το οποίο αγοράζει τη μάρκα που προτιμά.

Τέλος ειδική μνεία πρέπει να γίνει στη σημασία που μπορεί να διαδραματίσει το «σκοράρισμα» των τραπεζών στις **μικρές ηλικίες**. Είναι γνωστό ότι όλες οι εταιρείες βλέπουν στα παιδιά και τους εφήβους πελάτες μιας ζωής, αλλά ειδικά για τις τράπεζες -που η μεταπήδηση από τον έναν ανταγωνιστή στον άλλο είναι μια σχετικά δύσκολη διαδικασία – η παραπάνω πρόταση έχει ξεχωριστή σημασία. Γι' αυτό και οι επιχειρηματικές ιδέες που απευθύνονται σε παιδιά, εφήβους και φοιτητές ολοένα και πολλαπλασιάζονται. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Eurobank η οποία με το πρόγραμμα «Η μεγάλη στιγμή για την παιδεία» χορηγεί υποτροφίες χιλίων (1000) ευρώ στους πρώτους (σε βαθμολογία) μαθητές της τρίτης τάξης των ενιαίων λυκείων της χώρας μας. Η συγκεκριμένη κίνηση, εκτός από την ενίσχυση που προσφέρει στο κοινωνικό πρόσωπο και image της τράπεζας, δημιουργεί όλες τις προϋποθέσεις για μια πετυχημένη συνεργασία με τους συγκεκριμένους μαθητές και –γιατί όχι- τις οικογένειές τους.

4.1.1 CRM & E-BANKING

Με δεδομένο τον αυξανόμενο ανταγωνισμό των τραπεζών η **συγκράτηση (retention) των πελατών αποτελεί έναν από τους πιο βασικούς παράγοντες επιτυχίας μιας τράπεζας.**⁴¹ Δε χρειάζεται άλλωστε να αναφερθούμε στο γνωστό κανόνα που λέει ότι το κόστος προσέλκυσης ενός νέου πελάτη είναι πολλαπλάσιο από το κόστος διατήρησης ενός ήδη υπάρχοντος πελάτη. Το θέμα είναι ότι έχουν περάσει-ίσως ανεπιστρεπτί- οι μέρες που οι πελάτες διατηρούσαν λογαριασμούς μόνο σε μια τράπεζα. Ο μέσος πελάτης στις μέρες μας διατηρεί λογαριασμούς σε διάφορες τράπεζες. Γι' αυτό ακριβώς είναι επιτακτική ανάγκη για τις τελευταίες να γίνουν πελατοκεντρικές.

Η **τεχνολογία και η πληροφορική** μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία στη χάραξη της κατάλληλης πολιτικής. Το internet για πολλούς συγγραφείς (Zineldin, 2000; Rayport & Sviokla, 1995; Schwartz, 1997; Stroud, 1998) έχει τη δυναμική να προκαλέσει το μεγαλύτερο τεχνολογικό αντίκτυπο που έγινε ποτέ στις τράπεζες και να προσφέρει την υπέρτατη βοήθεια για αποτελεσματικές σχέσεις με τους πελάτες. Το **CRM** (Customer Relationship Management) έχει βρει τη θέση του στον τραπεζικό κλάδο και πολλές εταιρείες είναι αφοσιωμένες σε συστήματα διαχείρισης των σχέσεων τους με τους πελάτες. Το CRM σύμφωνα με τον Gronroos (1997) ισοδυναμεί με την αναγνώριση, έναρξη, διατήρηση, προώθηση και όπου είναι απαραίτητο με τον

⁴¹ "Branding a Bank", www.caritor.com/Corporate/Whitepaper_01pdf

τερματισμό των σχέσεων με τους πελάτες (και τις άλλες ομάδες ενδιαφέροντος ή «stakeholders») στο κέρδος, έτσι ώστε οι αντικειμενικοί σκοποί όλων των πλευρών να επιτυγχάνονται μέσω αμοιβαίας ανταλλαγής και εκπλήρωσης υποσχέσεων. Συχνά βέβαια από τέτοια συστήματα γεννιούνται ιδέες που μπορούν να προσδώσουν αξία στους πελάτες, αλλά το κόστος υλοποίησης είναι τόσο μεγάλο, που η απόσβεσή του απαιτεί έναν τόσο μεγάλο αριθμό πελατών, που είναι απαγορευτικός για τα δεδομένα της αγοράς της Ελλάδας. Ωστόσο οι διοικήσεις των τραπεζών πρέπει να είναι προσεκτικές όταν παίρνουν τέτοιες αποφάσεις, καθώς όταν μια εταιρεία προσδίδει συνεχώς αξία στους πελάτες της, είναι πιθανό μέρος της αξίας αυτής οι τελευταίοι να το επιστρέψουν στην εταιρεία με πολλούς τρόπους, όπως είναι η έμμεση διαφήμιση.

Ένα σημαντικό ερώτημα που συχνά τίθεται είναι το ακόλουθο: Μια τράπεζα πρέπει πρώτα να αναγνωρίζει τη βάση πελατών της και μετά να επικεντρώνεται σε θέματα σχετικά μ' αυτήν ή πρώτα πρέπει να επικεντρώνεται σε κάποιες βασικές-κεντρικές δραστηριότητες και να αφήνει την αγορά να δημιουργήσει την πελατειακή βάση;

Η απάντηση ίσως να βρίσκεται κάπου στη μέση. Οι τράπεζες χρειάζεται να έχουν μια πελατειακή βάση-στόχο και να προσπαθούν να προσφέρουν σ' αυτήν εξαιρετικά βολικές και εξατομικευμένες (tailor-made) υπηρεσίες, ενώ ταυτόχρονα να διαθέτουν μια ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών για να κερδίζουν μερίδιο αγοράς. Επιπρόσθετα οφείλουν σε συνεχή βάση να αναλύουν τις δυνάμεις και αδυναμίες τους, με σκοπό την ανίχνευση νέων

πελατειακών βάσεων-στόχων και λανσάρισμα προϊόντων/ υπηρεσιών που να τους ταιριάζει.

Οι τράπεζες μπορούν να εξασφαλίσουν πιστότητα πελατών μόνο εάν έχουν ξεκάθαρα σκιαγραφήσει ποια είναι η **βάση της πελατειακής αγοράς στόχου** και οι πολιτικές που χρησιμοποιούν είναι επικεντρωμένες στο να διατηρήσουν τους πελάτες τους. Για να αναγνωρίσει μια τράπεζα ποια είναι η πελατειακή βάση που πρέπει να στοχεύσει, οφείλει αρχικά να αναλύσει το προφίλ όλων των υπάρχοντων πελατών της. Οι περισσότερες τράπεζες είναι ευχαριστημένες με την σκέψη ότι τα περισσότερα κέρδη τους προέρχονται από τον τύπο πελατών που επιτυχημένα στοχεύουν. Αν η τράπεζα ιεραρχεί την επιτυχία με βάση τον αριθμό πελατών που έχει στην αγορά στόχο, τότε ίσως να κάνει ένα πολύ σοβαρό λάθος, καθώς πολύ συχνά οι τράπεζες έχουν την τάση να παρέχουν ευκολίες για τους πελάτες που στοχεύουν. Αυτό καταλήγει σε μικρότερα κέρδη. Μια σωστή ανάλυση κερδοφορίας θα μπορούσε να «ρίξει φως» στο γεγονός ότι πολλές από τις πιο κερδοφόρες «δουλειές» μπορεί να προέρχονται από διαφορετική ομάδα πελατών. Η τράπεζα σ' αυτήν την περίπτωση θα έπρεπε να εξασφαλίσει την «προστασία» και αυτής της ομάδας με προσπάθειες που να σκοπεύουν στη συγκράτησή της.

⁴²Είναι άλλωστε φανερό ότι μετά την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης και στην Ελλάδα, οι τράπεζες έχουν προσανατολιστεί σε μεγάλο βαθμό στην προσφορά διαφορετικών επιτοκίων σε πελάτες με διαφορετική πιστοληπτική ικανότητα. Μιλάμε δηλαδή για εξατομικευμένα (customized) επιτόκια. Οι

⁴² Παπαϊωάννου Γ., "Πώς θα επιτύχετε καλό επιτόκιο", Το Βήμα της Κυριακής (ένθετο Ανάπτυξη), Κυριακή 16 Μαΐου 2004

Έλληνες τραπεζίτες ομολογούν ότι πέρα των βασικών παραγόντων οι οποίοι καθορίζουν την ακολουθούμενη πολιτική τιμών που είναι το κόστος χρήματος, το διαχειριστικό κόστος, οι επισφάλειες και ο ανταγωνισμός, όλα δείχνουν ότι στο εξής θα αμείβεται και ο βαθμός αφοσίωσης που έχει ο πελάτης στην τράπεζα. Ο βαθμός αφοσίωσης γι' αυτούς εξαρτάται από την ένταση και την έκταση της σχέσης του πελάτη με την τράπεζα του. Όσο μεγαλύτερη είναι η αναλογία του διαθέσιμου εισοδήματος που εμπιστεύεται ο πελάτης σε μια τράπεζα σε σχέση με μια άλλη ή μερίδα του εισοδήματος που διαθέτει σε άλλα εναλλακτικά αποταμιευτικά προϊόντα και επενδύσεις ή δάνεια, όπως ομόλογα, μετοχές, πιστωτικές κάρτες, τόσο μεγαλύτερος θα είναι και ο βαθμός αφοσίωσης στην εν λόγω τράπεζα. Η αφοσίωση του πελάτη αυξάνει και την ιδιαίτερη «αξία» που έχει ο πελάτης για τη συγκεκριμένη τράπεζα, οπότε παρέχεται η δυνατότητα στην τράπεζα να διαμορφώνει και ειδικά τιμολογιακά πακέτα «κομμένα και ραμμένα» στα μέτρα του. Ως εκ τούτου οι τράπεζες με τη μέθοδο των διασταυρωμένων ή σταυροειδών πωλήσεων (cross-selling) πλέον στρέφουν την προσοχή τους όχι μόνο στην κατάκτηση νέων μεριδίων αγοράς αλλά και στη δημιουργία πολλαπλών πωλήσεων στην πελατεία τους π.χ. με τη παροχή δωρεάν πιστωτικής κάρτας με τη λήψη ενός στεγαστικού δανείου. Ένα παλιό ρητό της αγοράς λέει εξάλλου ότι «αν μπορείς να πουλήσεις τρία (3) με πέντε (5) προϊόντα σε έναν πελάτη σου, τότε μπορείς να τον θεωρείς αιχμάλωτο σου». Οι «σοφοί» της αγοράς κάτι θα ήξεραν όταν διατύπωσαν αυτήν την άποψη, όσο υπερβολική και αν είναι.

⁴³Πάνω στο θέμα των νέων τεχνολογιών αξίζει να αναφερθεί και η άποψη του Carrington et al. (1997) ο οποίος υποστηρίζει ότι ο αυξανόμενος αριθμός «online πελατών» “μεταφέρει τον έλεγχο του συστήματος από την τράπεζα στον πελάτη μ’ έναν τέτοιο τρόπο που οι τράπεζες αποδυναμώνονται επειδή η τεχνολογία περνάει στα χέρια των πελατών.” Με άλλα λόγια ο συγγραφέας εκφράζει την ανησυχία του για το ότι οι εξαιρετικά ενημερωμένοι (literate) πελάτες θα είναι ανά πάσα στιγμή σε θέση να έχουν πρόσβαση σε συγκριτικά δεδομένα(επιτόκια, αποδόσεις κ.τ.λ.), περιορίζοντας έτσι το κόστος μετακίνησης (switching cost) από τράπεζα σε τράπεζα σε ένα «κλικ του ποντικιού του υπολογιστή». Ωστόσο όλοι παραδέχονται ότι παραμένει άγνωστο σε ποια έκταση θα εμφανίσουν οι πελάτες μια τέτοια συμπεριφορά, καθώς και ποια «τυπολογία» πελατών θα είναι αυτή. Πάντως σύμφωνα με μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις Η.Π.Α, περίπου 10,3 εκατομμύρια Αμερικανοί έχουν αλλάξει τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους τραπεζικούς οργανισμούς, ως αποτέλεσμα της πληροφόρησης στην οποία έχουν πρόσβαση μέσω του διαδικτύου. Η έρευνα κατέληξε ότι περίπου ένας στους τέσσερις καταναλωτές που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για τραπεζικές συναλλαγές άλλαξε την τράπεζα με την οποία συνεργαζόταν.

Φυσικά στην Ελλάδα η εξοικείωση με το διαδίκτυο και τις ηλεκτρονικές συναλλαγές, όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως, υπολείπεται κατά πολύ άλλων χωρών. Ωστόσο όσο περνάνε τα χρόνια τόσο θα **μικραίνει και το «διαδικτυακό χάσμα»**. Η διείσδυση των νέων τεχνολογιών στην Ελλάδα

⁴³ Durkin Mark G., Howcroft Barry, “Relationship Marketing in the Banking Sector: The Impact of New Technologies”, Marketing Intelligence & Planning, Volume 21 Number 1 2003

αναμένεται να είναι μέχρι και 40% για το διαδίκτυο. 70% για την κινητή τηλεφωνία και 8% για την ψηφιακή τηλεόραση μέχρι το 2005 (Πηγή: Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών). Επομένως αν και η αξιοποίηση του διαδικτύου δεν είναι πανάκεια για επιτυχία, οι ελληνικές τράπεζες που θα αγνοήσουν το συγκεκριμένο μέσο μπορεί να βρεθούν προ εκπλήξεων. Ήδη μερικές τράπεζες όπως η Eurobank (κέρδισε το πρώτο βραβείο για τις καλύτερες e-banking υπηρεσίες στο συγκριτικό τεστ του περιοδικού PCMagazine) και η τράπεζα Πειραιώς (με την πρωτοπόρα βάση winbank) έχουν κατορθώσει να «κλέψουν» πελάτες άλλων τραπεζών (Πηγή: Έθνος, Δευτέρα 28 Ιουνίου).

Για τις περισσότερες ελληνικές τράπεζες που σε μεγάλο βαθμό ακόμα "ψάχνονται" όσον αφορά το e-banking και το ποιους πελάτες να προσεγγίσουν, το παράδειγμα κάποιων αμερικάνικων τραπεζών ίσως να φανεί χρήσιμο.⁴⁴ Οι συγκεκριμένες τράπεζες προσπάθησαν μέσω της πληροφορικής να διαπιστώσουν ποια είναι τα κοινά στοιχεία -δημογραφικά και μη- των πελατών τους που ήδη χρησιμοποιούσαν το internet για on-line banking. Αφού ανακάλυψαν κάποια κοινά χαρακτηριστικά προσπάθησαν να δουν ποια άτομα από την πελατειακή τους βάση (που δε χρησιμοποιούσαν το e-banking) προσέγγιζαν σε κάποιο βαθμό τα συγκεκριμένα στοιχεία. Στη συνέχεια απευθύνθηκαν μέσω πρακτικών του άμεσου μάρκετινγκ (direct marketing) σ' αυτούς και τα αποτελέσματα εξέπληξαν ακόμα και τα πιο αισιόδοξα στελέχη. Πολλοί από τους πελάτες που προσεγγίστηκαν δεν γνώριζαν τις δυνατότητες που προσέφερε το διαδίκτυο και είδαν ότι η τράπεζα μπορούσε να τους

⁴⁴ "Internet is Changing Financial Service Brand Perceptions and Usage"
<http://www.cyberdialogue.com/library/case-studies/lbc.pdf>, 2001

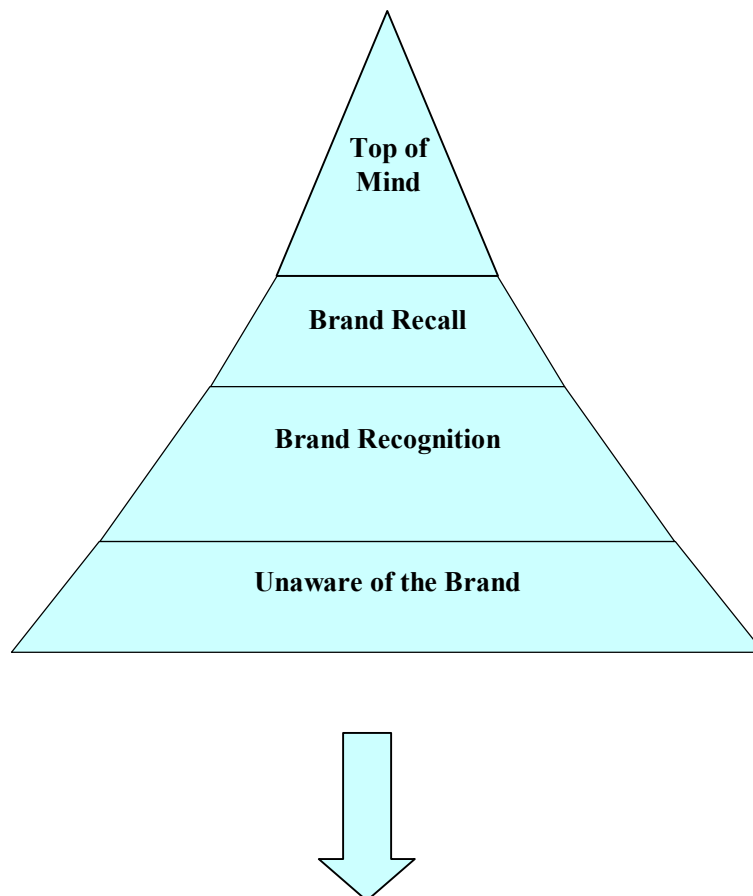
ικανοποιήσει μια ανάγκη, που δεν ήταν άλλη από την εξοικονόμηση πολύτιμου χρόνου.

Μια άλλη περίπτωση που αποδεικνύει ότι η κατάλληλη χρήση του CRM μπορεί να βοηθήσει ιδιαίτερα μια τράπεζα στη συγκράτηση των πελατών της, αλλά και στη δημιουργία μιας καλής ξεχωριστής εικόνας είναι αυτή της αμερικάνικης τράπεζας USAA. Η συγκεκριμένη, μικρή τράπεζα- η οποία θεωρείται στην Αμερική πρότυπο πελατοκεντρικής τράπεζας σε τέτοιο βαθμό ώστε να της έχει δοθεί ο τίτλος του «superstar της εξυπηρέτησης πελατών»- καταφέρνει να διατηρεί το 98% των της πελατειακής της βάσης, η οποία αποτελείται κυρίως από ενεργούς ή συνταξιούχους στρατιωτικούς. Σύμφωνα με τα στελέχη της τράπεζας για την επίτευξη του συγκεκριμένου ποσοστού τον κυριότερο λόγο έχει παίξει η πληροφορική, καθώς τα βοήθησε να ανταποκρίνονται αυτόματα και χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία του πελάτη στις ιδιαιτερότητες του στρατιωτικού επαγγέλματος (συχνές μεταθέσεις κ.τ.λ.), ανάλογα με τη φάση της ζωής του κάθε στρατιωτικού **(Πηγή:Pride-Ferell)**.

4.2 Αναγνωρισιμότητα ή Συνείδηση Μάρκας (Brand Awareness)

Το ξεχωριστό αυτό στοιχείο της αξίας μάρκας, η αναγνωρισιμότητα μάρκας, απασχόλησε ιδιαίτερα τους μελετητές στο παρελθόν, αφού αυτό μαζί με το επίπεδο προσήλωσης στη μάρκα αποτελούν ίσως τα δύο πιο σημαντικά στοιχεία της αξίας μάρκας. Σύμφωνα με τους Rossiter & Percy (1987) η δημιουργία αναγνωρισιμότητας μάρκας παίζει πολύ ουσιαστικό ρόλο στην επικοινωνιακή διαδικασία και γι' αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία.

Σύμφωνα με τον Aaker (1991), η αναγνωρισιμότητα μάρκας είναι η ικανότητα ενός δυνητικού πελάτη να αναγνωρίζει ή να ανακαλέσει στη μνήμη του ότι μια μάρκα ανήκει σε μια συγκεκριμένη κατηγορία υπηρεσίας ή προϊόντος. Στην ουσία όταν μιλάμε για συνείδηση μάρκας εννοούμε το σύνδεσμο που υπάρχει μεταξύ brand και κατηγορίας υπηρεσίας. Ο Aaker, επίσης, θεωρεί ότι υπάρχουν τα εξής παρακάτω επίπεδα για τη δημιουργία συνείδηση μάρκας, τα οποία δημιουργούν την *πυραμίδα της αναγνωρισιμότητας*:



Διάγραμμα 4: Η πυραμίδα της αναγνωρισιμότητας
Πηγή: Aaker (1991)

1. Μη ενημέρωση για τη μάρκα (Unaware of the brand)
2. Αναγνώριση μάρκας (Brand recognition)
3. Ανάκληση Μάρκας (Brand recall)
4. Πρώτη μάρκα στο μυαλό (Top of mind)

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται αυτοί που αγνοούν την ύπαρξη της μάρκας. Η αναγνώριση μάρκας είναι το επόμενο επίπεδο στη δημιουργία συνείδησης μάρκας. Σ' αυτό το επίπεδο ο δυνητικός αγοραστής της υπηρεσίας είναι σε θέση να αναγνωρίσει το brand όταν του δοθεί κάποια νύξη (cue). Πολλές φορές αυτήν την αναγνώριση θα πρέπει να τη συνδυάσουμε με την αναγνωρισιμότητα του σήματος της μάρκας. Το επίπεδο της αναγνώρισης μιας μάρκας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αναγνωρισιμότητα του σήματός της. Γι' αυτό και οι τράπεζες πρέπει να «ρίχνουν» ιδιαίτερο βάρος στην επιλογή του σήματος τους.

Στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας συναντάμε την ανάκληση της μάρκας. Σ' αυτήν την κατηγορία οι εν δυνάμει πελάτες είναι σε θέση να ανακαλέσουν το brand στη μνήμη τους. Πρόκειται δηλαδή για μια ανάκληση χωρίς κάποια βοήθεια (unaided recall). Τέλος η πιο ευνοϊκή κατάσταση για μια μάρκα είναι αυτή στην οποία οι καταναλωτές την ανακαλούν πρώτη απ' όλες δίνοντας της το χαρακτηριστικό του «top of mind» brand. Πρόκειται δηλαδή για τη θέση που έχει η μάρκα στο μυαλό του καταναλωτή, χωρίς φυσικά να διευκρινίζεται το πόσο διαφέρει αυτή από τις άλλες. Πολλές έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς υπογραμμίζουν ότι η σημασία του «top of mind» εντοπίζεται στο γεγονός ότι όσο πιο ψηλά βρίσκεται μια μάρκα στο μυαλό του καταναλωτή, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα χρησιμοποίησής της. Ωστόσο αυτό δε σημαίνει σίγουρα ότι η «top of mind» μάρκα θα είναι αυτή που τελικά θα

επιλεχθεί, καθώς τίποτα δεν εμποδίζει έναν καταναλωτή από το να έχει πρώτο τραπεζικό brand στο μυαλό του την «Εμπορική Τράπεζα» και όμως να μην τη χρησιμοποιήσει, επιλέγοντας αντίθετα κάποια άλλη τράπεζα.

Οι τράπεζες, όπως και όλες οι άλλες επιχειρήσεις, πρέπει να έχουν ως στόχο την τοποθέτηση τους brand τους όσο το δυνατόν ψηλότερα στην πυραμίδα της αναγνωρισιμότητας. Σύμφωνα με τον Keller η αυξημένη συνείδηση μάρκας βελτιώνει το επίπεδο της αντιληπτής της ποιότητας. Συγκεκριμένα έρευνες έχουν δείξει ότι η γνώση της ύπαρξης μιας μάρκας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αξιολόγησή της από τους καταναλωτές/ πελάτες και μάλιστα όσο πιο γνωστή είναι η μάρκα τόσο πιο θετική αξιολόγηση λαμβάνει από αυτούς. Ο Aaker (1991) κατέγραψε τα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει μια οποιαδήποτε μάρκα για να δημιουργήσει, να διατηρήσει και να επαυξήσει την αναγνωρισιμότητά της:

- Να είναι διαφορετική και να απομνημονεύεται εύκολα
- Να συμπεριλαμβάνει ένα σλόγκαν
- Να συνδέεται με ένα σύμβολο
- Να δοθεί δημοσιότητα στο όνομα της μάρκας
- Η μάρκα να αναλαμβάνει χρηματοδοτήσεις σημαντικών γεγονότων
- Να επιχειρούνται επεκτάσεις μαρκών
- Να χρησιμοποιούνται πρότυπα στις διαφημίσεις

Η αναγνωρισιμότητα μιας τράπεζας είναι στενά συνυφασμένη με την **προβολή** αυτής. Όλες οι τράπεζες προκειμένου να πετύχουν την αναγνώριση της

επωνυμίας τους, έχουν επενδύσει στην προβολή αυτής (της επωνυμίας), αλλά και των υπηρεσιών της. Τόσο με ραδιοτηλεοπτικές διαφημίσεις όσο και με καταχωρήσεις στον τύπο, οι Ελληνικές τράπεζες προσπαθούν να εξασφαλίσουν την είσοδό τους στο consideration set των καταναλωτών και υποψηφίων πελατών. Εξάλλου όλο και περισσότερο οι τράπεζες αναλαμβάνουν **χορηγίες κοινωνικών, φιλανθρωπικών και αθλητικών οργανώσεων**, οι οποίες αφενός ταιριάζουν στο ξεχωριστό προφίλ τους, αφετέρου γίνονται για μια σειρά από λόγους, με κυριότερο την αύξηση της αναγνωρισιμότητας. Για παράδειγμα είναι σίγουρο ότι μια από τις επιθυμίες της Alpha Bank σε σχέση με τη χορηγία της στους Ολυμπιακούς Αγώνες του 2004, που στοίχισε 74,83 εκατομμύρια Ευρώ είναι να «κλέψει» μονάδες αναγνωρισιμότητας από τους ανταγωνιστές της. Μάλιστα τεράστιο ενδιαφέρον παρουσιάζει η προσπάθεια άλλων τραπεζών να «σφετεριστούν» μέρος της συγκεκριμένης χορηγίας προσφεύγοντας σε άλλες αθλητικές χορηγίες, προσπαθώντας να δημιουργήσουν σύγχυση στο κοινό. Τα αποτελέσματα αυτού του «πειρατικού μάρκετινγκ» αντικατοπτρίζεται στο ότι αρκετοί στη χώρα μας θεωρούν ότι η επίσημη τράπεζα των Ολυμπιακών αγώνων είναι η Eurobank. Μάλιστα για το συγκεκριμένο θέμα των χορηγιών εκκρεμούν σε πολλούς κλάδους ακόμα και δικαστικές αντιμαχίες, όπως είναι αυτές της Vodafone- Cosmote, Smart (Mercedes)- Hyundai και ΟΤΕ-ΔΕΗ. Από τον τραπεζικό κλάδο στο παρελθόν στα δικαστήρια έχουν οδηγηθεί η Eurobank και η Τράπεζα Κύπρου⁴⁵.

Άλλο παράδειγμα παρομοίων εκδηλώσεων συναντάμε στην Εμπορική Τράπεζα, η οποία με μια σειρά από χορηγίες προσπαθεί να γίνει πιο

⁴⁵ Τσίρου Θάνος, Απαρτόγλου Χρήστος, “Η Υπόγεια Μάχη των Χορηγιών”, Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία (Ένθετο Οικονομία), 11 Ιουλίου 2004

αναγνωρίσιμη στο κοινό. Τέτοιες κινήσεις είναι η χορηγία στο πανευρωπαϊκό πρωτάθλημα ποδηλατικού δρόμου, η υποστήριξη σε πολιτιστικές/ θεατρικές δραστηριότητες ανά την περιφέρεια, καθώς και η δημιουργία της δικής της χορωδίας με πολλές συναυλίες εντός και εκτός Ελλάδας. Έξάλλου η Εθνική Τράπεζα χρησιμοποίησε εντέχνως την πολύχρονη χορηγία της στη δημοφιλή εθνική ομάδα άρσης βαρών για να θέσει σε εφαρμογή το πρόγραμμα μεταφοράς υπολοίπων με τίτλο «άρση βαρών».

Επίσης το brand awareness πετυχαίνεται και ενισχύεται μέσα από τη σωστή και ενιαία εμφάνιση των καναλιών διανομής και κυρίως των καταστημάτων των τραπεζών. Εξάλλου δυνατό branding σημαίνει ότι όλα τα επίπεδα επικοινωνίας της επιχείρησης θα πρέπει να συμφωνούν μεταξύ τους (διαφήμιση, χορηγίες, προωθητικά προγράμματα, δημόσιες σχέσεις κ.τ.λ). Η επιχείρηση οφείλει να διαφυλάξει αυτήν την αλληλουχία, έτσι ώστε όλη η προβολή της να έχει την ίδια μορφή και να προσδίδει την ίδια αίσθηση (IMC- Integrated Marketing Communication).

Αξίζει να σημειωθεί πάντως ότι σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την Landor Associates και Louis Harris & Associates (American Banker, 1998) σχετικά με την αναγνωρισιμότητα και αξία που δίνουν οι καταναλωτές στις εταιρικές ή προϊοντικές επωνυμίες διαφόρων κλάδων, προέκυψε ότι ο **τραπεζικός τομέας κατέχει μια από τις χαμηλότερες θέσεις.**

Κλείνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα αξίζει να αναφερθούν τα αποτελέσματα μιας έρευνας που έγινε στη χώρα μας σχετικά με την αναγνωρισιμότητα των

ελληνικών και ξένων τραπεζών⁴⁶. Συγκεκριμένα ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αναφέρουν την πρώτη τράπεζα που έρχεται στο μυαλό τους (unaided recall). Τα αποτελέσματα της έρευνας (που πραγματοποιήθηκε στη Θεσσαλονίκη το 2002) παρουσιάζονται παρακάτω:

ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΑΜΕΣΗ ΑΝΑΚΛΗΣΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

<u>ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ</u>	<u>ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΝΑΚΛΗΣΗΣ</u>
Εθνική Τράπεζα	84,9%
Alpha Bank	64,2%
EFG Eurobank	38,7%
Εμπορική Τράπεζα	35,8%
Αγροτική Τράπεζα	23,6%
Τράπεζα Πειραιώς	12,3%
Citibank	7,5%
Εγνατία Τράπεζα	6,6%
Τράπεζα Εργασίας	5,7%
Τράπεζα Κύπρου	3,8%
Γενική Τράπεζα	2,8%
Λαϊκή Τράπεζα	1,9%
Nova Bank	1,9%
Deutsche Bank	1,9%
Τράπεζα Μακεδονίας-Θράκης	1,9%
OMEGA Τράπεζα	0,9%
HSBC	0,9%

Πηγή: Διπλωματική Εργασία Γεωργίου Πανωριά

⁴⁶ Πανωριάς Γεώργιος, "Η Αναγνωρισιμότητα και η Σημασία του Τραπεζικού Σήματος στον Τραπεζικό Κλάδο και πώς Επηρεάζει την Απόφαση του Καταναλωτή", Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Σεπτέμβριος 2002

4.3 Αντιληπτή Ποιότητα Μάρκας (Perceived Brand Quality)

Η αντιληπτή ποιότητα μάρκας μπορεί να ορισθεί ως η αντίληψη του καταναλωτή για την ποιότητα ή την ανωτερότητα μιας υπηρεσίας (ή προϊόντος) σε σχέση με τα ανταγωνιστικά brands. Η αντιληπτή ποιότητα δεν μπορεί να προσδιορισθεί με αντικειμενικότητα, γιατί πρόκειται για αντιλήψεις και απόψεις των καταναλωτών οι οποίοι αποτελούν ξεχωριστές προσωπικότητες και έχουν διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις.

Η ποιότητα που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα κριτήρια που λαμβάνονται κάθε φορά υπόψη. Η αντιληπτή ποιότητα δε θα πρέπει να ταυτίζεται με την ικανοποίηση που απολαμβάνει ένας καταναλωτής από την αγορά π.χ. μιας τραπεζικής υπηρεσίας. Ένας πελάτης μπορεί να ικανοποιείται και να δημιουργεί θετική εικόνα εξαιτίας των χαμηλών προσδοκιών που είχε. Αυτή η θετική εικόνα δεν πρέπει να συγχέεται με την υψηλή ποιότητα. **Η αντιληπτή ποιότητα μιας μάρκας είναι μια συνισταμένη, που έχει για συνιστώσες τόσο υλικές όσο και άυλες διαστάσεις.**

Ιδιαίτερα για το θέμα της αντιληπτής ποιότητας των υπηρεσιών έχουν γραφτεί πάρα πολλά. Αρχικά ο βασικός σκοπός ήταν η εύρεση των διαστάσεων που την καθορίζουν (Parasuraman et al. 1985), ενώ στη συνέχεια αυτό που βρέθηκε στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος ήταν η ανάπτυξη συγκεκριμένων τεχνικών μέτρησης αυτής (Parasuraman et al. 1988, 1991,1993, Cronin & Taylor 1992,1994, Asubonteng et al 1996, Buttle 1996). Σημαντική ήταν η επίδραση που άσκησε τόσο στο θεωρητικό όσο και στο πρακτικό επίπεδο η περίφημη

κλίμακα της **SERVQUAL** που δημιουργήθηκε από την ομάδα των Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988).⁴⁷ Η περίφημη κλίμακα της «servqual», η οποία βρίσκει εφαρμογή στους περισσότερους τομείς υπηρεσιών, έχει ως σκοπό τη μέτρηση των αντιλήψεων των καταναλωτών σε συγκεκριμένες διαστάσεις ποιότητας έτσι ώστε να διαπιστωθούν τα κενά ανάμεσα στις προσδοκίες και τις αντιλήψεις των καταναλωτών. Ο τραπεζικός είναι ένας από τους κλάδους που έχουν χρησιμοποιήσει περισσότερο τη συγκεκριμένη κλίμακα. Η κλίμακα της «servqual» περιλαμβάνει εικοσιδύο (22) συνολικά ερωτήσεις, που αναφέρονται σε πέντε (5) διαστάσεις, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν χρήσιμα εργαλεία για τη βελτίωση της αντιληπτής ποιότητας με ότι μπορεί να συνεπάγεται αυτό. Οι διαστάσεις αυτές, για τις οποίες υπάρχει εκτεταμένη συμφωνία ότι περιλαμβάνει στοιχεία που περιλαμβάνονται στην αξιολόγηση που γίνεται στην ποιότητα των υπηρεσιών από τους καταναλωτές, παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Τα υλικά στοιχεία (Tangibility)

Η εμφάνιση των υλικών υποδομών, του εξοπλισμού, του προσωπικού και του επικοινωνιακού υλικού.

2. Αξιοπιστία (Reliability)

Η ικανότητα να εκπληρώνονται οι υποσχέσεις με συνέπεια και ακρίβεια.

⁴⁷ "Measuring Service Quality using SERVQUAL",
<http://cs.engr.uky.edu/~sanjiv/ServQual.doc>

3.Ανταπόκριση (Responsiveness)

Προθυμία για την εξυπηρέτηση των πελατών και την παροχή κατάλληλων υπηρεσιών

4.Αίσθημα ασφάλειας των πελατών (Assurance)

- Γνώση και δυνατότητα για την παροχή της υπηρεσίας.
- Ευγένεια, σεβασμός και φιλικότητα του προσωπικού επαφής
- Ειλικρίνεια και υπευθυνότητα του προσωπικού
- Απαλλαγή του πελάτη από αίσθημα κινδύνου ή αμφιβολίας

5.Ζήλος (Empathy)

- Εύκολη πρόσβαση στο προσωπικό και ευκολία επαφής μ' αυτό
- Επικοινωνία με τους πελάτες σε γλώσσα που οι ίδιοι καταλαβαίνουν
- Κατανόηση του πελάτη και προσπάθεια για να εξακριβωθούν οι ανάγκες του.

Από τις αρχές της προηγούμενης δεκαετίας εξάλλου έχει ξεκινήσει ένα ρεύμα ερευνών, που προσπαθεί να ερμηνεύσει την αντιληπτή ποιότητα εστιάζοντας τον προσανατολισμό των εταιρειών στην αγορά και στον καταναλωτή (market & customer orientation).

Συγκεκριμένα ο Aaker (1991) προτείνει τις εξής διαστάσεις για την ποιότητα μάρκας των υπηρεσιών:

1. *Υλικά στοιχεία*: Η εμφάνιση του προσωπικού και ο εξοπλισμός της τράπεζας έχουν ποιοτικά στοιχεία;
2. *Αξιοπιστία*: Γίνονται οι λογιστικές και ταμειακές λειτουργίες με αξιοπιστία και ακρίβεια;
3. *Ανταγωνιστικότητα*: Έχει το προσωπικό την κατάλληλη εκπαίδευση και ειδίκευση για να εκτελεί ανταγωνιστικά τις τραπεζικές λειτουργίες; Εμπνέει εμπιστοσύνη;
4. *Αναπόκριση στις απαιτήσεις του πελάτη*: Είναι οι εργαζόμενοι πρόθυμοι να βοηθήσουν τους πελάτες και να τους παράσχουν άμεση εξυπηρέτηση;
5. *Ατομική εξυπηρέτηση*: Παρέχει η τράπεζα ξεχωριστή προσοχή σε κάθε πελάτη της;

⁴⁸Μια τράπεζα μπορεί να αυξήσει τα κέρδη της ακόμα και όταν οι τιμές των υπηρεσιών της ή το μερίδιο αγοράς της παραμένουν αμετάβλητα, εφόσον οι αντιλήψεις των καταναλωτών για την ποιότητά της είναι θετικές. Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί με τη βελτίωση της ποιότητας στη συνείδηση του καταναλωτή μπορεί να μειώνονται άλλα κόστη όπως το κόστος προβολής και το κόστος διατήρησης της υπάρχουσας πελατειακής βάσης. Για να μπορέσουν οι τράπεζες να επιτύχουν υψηλό επίπεδο αντιληπτής ποιότητας για τις ίδιες και τις υπηρεσίες τους από τη μεριά των καταναλωτών/ πελατών θα πρέπει να ακολουθήσουν τη διαδικασία που περιγράφεται στη συνέχεια.

Το πρώτο βήμα που θα πρέπει να γίνει είναι αυτή η ποιοτική εικόνα της τράπεζας ή των υπηρεσιών της **να προβληθεί στο κοινό**. Φυσικά ένα σφάλμα

⁴⁸Morison Ian, "Breaking the Monolithic Mould", International Journal of Bank Marketing, Volume 15 Number 5 1997

στο οποίο συχνά πέφτουν οι επιχειρήσεις είναι το γεγονός ότι προσπαθούν να πείσουν για την ανώτερη ποιότητα, ενώ κάτι τέτοιο δεν υπάρχει. Ωστόσο όπως ξανατονίσαμε οι καταναλωτές πλέον έχουν αυξημένα ανακλαστικά. Αν δεν πειστούν από την εμπειρία τους και τη χρήση της υπηρεσίας, τότε η όλη προβολή λειτουργεί ως «μπούμερανγκ». Αν όμως μια τράπεζα κάνει μια νέα οργανωμένη και αποδοτική προσπάθεια που εστιάζεται για π.χ. στις άψογες σχέσεις (άμεση εξυπηρέτηση και ενημέρωση) προσωπικού-πελατών, τότε «δικαιούται» να χρησιμοποιήσει αυτό το στοιχείο, ελπίζοντας να εκτιμηθεί από το κοινό. Καταρχάς όμως για να μπορέσουν οι τράπεζες (και όλες οι επιχειρήσεις) να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν υψηλά επίπεδα αντιληπτής ποιότητας θα πρέπει να έχουν αυτόν ως βασικό τους στόχο. Ποτέ οι καταναλωτές δεν θα πέσουν θύματα του μάρκετινγκ σχηματίζοντας μια εικόνα ποιοτικού οργανισμού, αν η ποιότητα δεν είναι στοιχείο πρώτης προτεραιότητας για την όποια τράπεζα.

Οι τράπεζες οφείλουν να δίνουν μεγάλη βάση στα μηνύματα που λαμβάνουν από τους πελάτες/ καταναλωτές (**customer input**). Η ανάλυση της συμπεριφοράς του καταναλωτή και η εξαγωγή συμπερασμάτων είναι πρωταρχικής σημασίας παράγοντας για να επιτευχθεί η ποιότητα που πρωτίστως επιθυμεί ο ίδιος ο καταναλωτής. Για παράδειγμα η δημιουργία βιβλίου παραπόνων ή η τοποθέτηση ενός υπαλλήλου σε μια θέση που θα είναι υπεύθυνος αποκλειστικά για τα πελατειακά και λειτουργικά προβλήματα θα ήταν βήματα προς τη σωστή κατεύθυνση.

Η τράπεζα θα πρέπει εκ των προτέρων να έχει ορίσει με ακρίβεια και σαφήνεια όσο το δυνατόν πιο μετρήσιμους στόχους, ώστε να μπορέσει να εξακριβώσει το κατά πόσο έχει ανταποκριθεί στα standards που είχε αρχικά θέσει και κατά συνέπεια να διαπιστώσει το κατά πόσο αποκλίνει από την επιθυμητή ποιοτική εικόνα.

Τέλος όλα τα στοιχεία δείχνουν ότι οι τράπεζες θα πρέπει να αφήνουν πρωτοβουλίες στους εργαζόμενους ώστε να λύνονται άμεσα τα προβλήματα με τους πελάτες και οι τελευταίοι να φεύγουν ευχαριστημένοι και με μια θετική εικόνα για το κατάστημα και την επιχείρηση γενικότερα.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ζητήθηκε από τους πελάτες να εκτιμήσουν τη σπουδαιότητα διαφόρων τραπεζικών υπηρεσιών και την ικανοποίησή τους από την εξυπηρέτηση που τους προσφέρθηκε. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι πελάτες εκτιμούν περισσότερο τις αξιόπιστες υπηρεσίες, την ευγενική αντιμετώπιση, τη σαφή και κατανοητή πληροφόρηση, το ικανό προσωπικό και τη γρήγορη και ευχάριστη εξυπηρέτηση⁴⁹.

Μια από τις ενδιαφέρουσες έρευνες που έχουν γίνει γύρω από το θέμα της αντιληπτής ποιότητας στο retail banking- και που σε μεγάλο βαθμό επικυρώνουν τη σημασία των παραγόντων που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα- πραγματοποιήθηκε στη χώρα μας (Σπύρος Γούναρης, Βλάσσης

⁴⁹ Γούναρης Δ.Γ., Τραπεζικό Μάρκετινγκ στην Πράξη, 2^η Έκδοση, 2000

Σταθακόπουλος, Ανδρέας Αθανασόπουλος; 2003).⁵⁰ Οι συγγραφείς χρησιμοποιώντας εμπειρικά στοιχεία από τον ελληνικό τραπεζικό τομέα προσπάθησαν να «μοντελοποιήσουν» την επίδραση συγκεκριμένων τραπεζοκεντρικών (προσανατολισμός αγοράς) και πελατοκεντρικών (συγκριτική εμπειρία ή «comparison shopping», επιρροή της WOM επικοινωνίας και προσωπικές σχέσεις με τους υπαλλήλους της τράπεζας) παραμέτρων στην αντίληψη των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών των ελληνικών τραπεζών. Η τελευταία εξετάστηκε σαν μια πολυδιάστατη έννοια χρησιμοποιώντας τις ικανότητες των εργαζομένων (*employee competence*), την αξιοπιστία της τράπεζας (*bank reliability*), τους νεωτερισμούς της τράπεζας σε προϊόντα (*product innovativeness*), την τιμολόγηση και την αξία που προσφέρει αυτή (*value for money*), το φυσικό περιβάλλον της τράπεζας (*physical evidence*) και τέλος την διευκόλυνση/ εξυπηρέτηση που προσφέρει το δίκτυο καταστημάτων της (*convenience-proximity*).

Το πρώτο συμπέρασμα που προέκυψε από την έρευνα είναι ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός προσανατολισμού στην αγορά που έχει η τράπεζα τόσο ανώτερη είναι η ποιότητα που αντιλαμβάνονται οι πελάτες της. Συγκεκριμένα η έρευνα έδειξε ότι μια τράπεζα που είναι προσανατολισμένη στην αγορά προσπαθεί να πάρει-και συχνά παίρνει- άριστα σε όλες τις διαστάσεις, από το προσωπικό μέχρι το φυσικό περιβάλλον της τράπεζας.

⁵⁰Gounaris Spiros P., Stathakopoulos Vlassis, Athanassopoulos Antreas D., "Antecedents to Perceived Service Quality: an Exploratory Study in the Banking Industry", International Journal of Bank Marketing, Volume 21 Number 4 2003

Περνώντας στη συγκριτική εμπειρία των καταναλωτών, η έρευνα απέδειξε ότι είναι επίσης ένας σημαντικός παράγοντας, καθώς επηρεάζει σχεδόν όλες τις διαστάσεις της αντιληπτής ποιότητας. Είναι φυσιολογικό ένας καταναλωτής να είναι πιο ενήμερος όταν έχει εμπειρίες με διάφορες τράπεζες ή όταν έχει μπει σε διαδικασία σύγκρισης αυτών.

Όσον αφορά την προφορική επικοινωνία (WOM communication) τα στοιχεία έδειξαν ότι δεν αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην ποιοτική εικόνα που σχηματίζουν οι καταναλωτές. Το συμπέρασμα αυτό έρχεται σε συμφωνία και με τα πορίσματα παρόμοιων ερευνών που έγιναν στο εξωτερικό, τα οποία όπως έχουμε προηγουμένως αναφέρει σημείωναν ότι η επικοινωνία WOM δεν έχει μεγάλη επίδραση σ' έναν κλάδο όπως είναι ο τραπεζικός.

Κλείνοντας, όπως ήταν αναμενόμενο και όπως έχουμε σημειώσει επανειλημμένα στην εργασία μας, οι προσωπικές σχέσεις φαίνεται να έχουν μεγάλη επίδραση στην εικόνα που σχηματίζουν οι πελάτες για την εικόνα της τράπεζας. Ιδιαίτερη είναι η επίδραση στη διάσταση της αξιοπιστίας. Αυτό που φάνηκε από την έρευνα είναι ότι οι πελάτες προσωποποιούν τη σχέση τους με την τράπεζα, ανάλογα με τη σχέση που έχουν με τον υπάλληλο που συνήθως έρχονται σε επαφή.

4.4 Συνδέσεις με τη Μάρκα (Brand Associations)

Όταν μιλάμε για συνδέσεις με τη μάρκα εννοούμε **οποιοδήποτε στοιχείο συνδέεται στο μυαλό του δυνητικού πελάτη με τη μάρκα**. Στη συγκεκριμένη

περίπτωση που μελετάμε, το όνομα μιας τράπεζας μπορεί να συνδέεται με τη φερεγγυότητα, την αξιοπιστία, τη φιλική και άριστη εξυπηρέτηση, την ευελιξία, την εμπειρία στις επενδύσεις και τις υψηλές αποδόσεις ή στην αντίθετη περίπτωση με τη γραφειοκρατία, την ξεπερασμένη νοοτροπία και την ανεπάρκεια σε τεχνογνωσία. Όλες αυτές οι συνδέσεις με τη μάρκα εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τη συχνότητα με την οποία προβάλλονται στον πελάτη/καταναλωτή. Στην ουσία οι συνδέσεις με τη μάρκα αποτελούν στοιχεία που συνθέτουν την εικόνα της μάρκας (brand image) και τελικά βοηθούν τους υπευθύνους του μάρκετινγκ στην τοποθέτησή της (positioning).

Οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους οι συνδέσεις με τη μάρκα έχουν ιδιαίτερη σημασία για τους brand managers, σύμφωνα με τον Aaker (1991) είναι οι εξής:

1. Βοηθούν τους καταναλωτές/ πελάτες να ανακαλέσουν στη μνήμη τους σημαντικές πληροφορίες για την υπηρεσία που θα τους βοηθήσουν στην αγοραστική τους συμπεριφορά.

2. Παρέχουν στο brand ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που προσφέρουν με τη σειρά τους διαφοροποίηση για τη μάρκα και τις υπηρεσίες της. Αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την τοποθέτηση μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος αλλά και να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου για νέες μάρκες. Πολλά από τα σλόγκαν των ελληνικών τραπεζών στοχεύουν στο να δέσουν στο μυαλό των καταναλωτών μια συγκεκριμένη εικόνα της τράπεζας. Για παράδειγμα το «*Πρόσωπο με Πρόσωπο*» της Εμπορικής, το «*Παντού κοντά σας*» της Τράπεζας Πειραιώς ή

το «*Τράπεζα του Κόσμου*» της Τράπεζας Κύπρου έχουν ως σκοπό να πετύχουν διαφορετικές συνδέσεις στο μυαλό των καταναλωτών, με την ελπίδα ότι η συγκεκριμένη επιλογή τους θα αποδειχθεί πιο εύστοχη.

3. Αποτελούν σε πολλές περιπτώσεις λόγο αγοράς (reason to buy) για τους καταναλωτές. Αυτό γίνεται γιατί μια ισχυρή σύνδεση με τη μάρκα μπορεί να αποτελέσει λόγο αγοράς. Για παράδειγμα ένας καταναλωτής που θέλει να εκδώσει όσο το δυνατόν γρήγορα μια κάρτα αναλήψεων από ΑΤΜ είναι πολύ πιθανό να προτιμήσει την Eurobank αν την έχει συνδέσει στο μυαλό του με τη λέξη ευελιξία.

4. Δημιουργούν θετική στάση (attitude) από την πλευρά των καταναλωτών/ πελατών. Προς αυτή την πλευρά το μέσο που μπορεί να βοηθήσει αποτελεσματικά είναι η διαφήμιση. Είναι συνηθισμένη τακτική (που όταν γίνεται επιτηδευμένα ίσως να καταντά ενοχλητική μάλιστα για αρκετούς «literate» καταναλωτές) -ιδιαίτερα τον τελευταίο καιρό- οι τράπεζες να χρησιμοποιούν στις τηλεοπτικές τους διαφημίσεις αγαπημένα διάσημα πρόσωπα ή συγκινητικές οικογενειακές στιγμές, αποσκοπώντας στο να μεταφερθούν τα θετικά συναισθήματα που προκύπτουν από τη διαφήμιση στην τράπεζα.

5. Αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία επεκτάσεων της μάρκας (brand extensions). Ένα επιτυχημένο όνομα μάρκας αποτελεί ένα όπλο στα χέρια της όποιας τράπεζας, που θα ήταν πολύ δύσκολο να το αφήσει ανεκμετάλλευτο. Γι' αυτό τα περισσότερα τραπεζικά προϊόντα αποτελούν συνήθως ένα συνδυασμό του ονόματος της τράπεζας με τη φύση του προϊόντος.

Είναι εξαιρετικά ενδιαφέρον το γεγονός ότι ακόμα και η ίδια η εταιρική ονομασία μπορεί ενδεχομένως να επηρεάσει αρνητικά τους καταναλωτές. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της HSBC, η οποία φάνηκε ότι δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα στους καταναλωτές στην Ελλάδα, λόγω δυσκολίας προφοράς του ονόματός της.⁵¹ Γι' αυτό και η συγκεκριμένη τράπεζα μέσω των διαφημιστικών της προσπαθειών προσπαθεί να αποτυπώσει τον σωστό τρόπο προφοράς του ονόματός της στο μυαλό των καταναλωτών.

Άλλη παρόμοια περίπτωση είναι η περίπτωση της Τράπεζας Πειραιώς, η οποία όσο και αν ακούγεται υπερβολικό δημιουργεί αρνητικούς συσχετισμούς και αρνητικά συναισθήματα σε συγκεκριμένους καταναλωτές, λόγω του συνειρμού ότι η αγαπημένη τους ποδοσφαιρική ομάδα είναι αντίπαλη με την ποδοσφαιρική ομάδα του Πειραιά, τον Ολυμπιακό. Με άλλα λόγια η αντιπάθεια ορισμένων για τον Ολυμπιακό μεταφέρεται στην τράπεζα που υποτίθεται ότι αντιπροσωπεύει την περιοχή της ποδοσφαιρικής ομάδας. Ομοιότητα με τη συγκεκριμένη περίπτωση παρουσιάζει και η περίπτωση της Τράπεζας Αττικής, που φάνηκε ότι δεν απολαμβάνει μια θετική εικόνα από το καταναλωτικό κοινό της Θεσσαλονίκης, εξαιτίας της γνωστής αντιπαλότητας μεταξύ Αθήνας και Θεσσαλονίκης.

⁵¹ Πανωριάς Γεώργιος, ό.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΛΛΗΝΙΚΟΣ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

5.1 Στατιστικά Στοιχεία και Κυρίαρχες Τάσεις

⁵²Η απορύθμιση που έγινε στα μέσα της δεκαετίας του '90 στη χώρα μας αποτέλεσε το κομβικό σημείο για την εξέλιξη του τραπεζικού κλάδου, καθώς έδωσε το έναυσμα τόσο για τη δραστηριοποίηση νέων, μικρών και ευέλικτων τραπεζών (Pro-Bank, Marfin Bank, OMEGA Bank κ.τ.λ.) όσο και για μια σειρά από συγχωνεύσεις και εξαγορές, που για τους περισσότερους θα συνεχιστούν. Οι πιο σημαντικές περιπτώσεις ήταν η εξαγορά της τράπεζας Εργασίας από την Eurobank και η απόκτηση του ελέγχου της Ιονικής από την Alpha Bank. Την τελευταία δεκαετία ο τραπεζικός τομέας έχει αναπτυχθεί σημαντικά, παρουσιάζοντας όμως ακόμη σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης σε σύγκριση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα του κλάδου. Χαρακτηριστικά η σχέση δανείων προς ακαθάριστο εγχώριο προϊόν και η σχέση καταθέσεων προς ΑΕΠ υπολείπεται σημαντικά του ευρωπαϊκού μέσου όρου. Επίσης στην ελληνική αγορά αντιστοιχούν 235 καταστήματα ανά ένα εκατομμύριο κατοίκους, αριθμός που είναι ο μισός σε σύγκριση με τους αντίστοιχους της Ιταλίας και της Ισπανίας. Η **απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης** έχει οδηγήσει σε σημαντική αύξηση των δανείων ιδιωτών και επιχειρήσεων και παρά το γεγονός ότι μερικοί μιλάνε για «υπερδανειοδότηση», οι περισσότεροι αναμένουν ότι η ζήτηση για χρηματοοικονομικές υπηρεσίες θα παρουσιάσει άνοδο με ρυθμούς υψηλότερους από τους αντίστοιχους άλλων χωρών.

⁵² "Financial Sector in Greece", <http://www.global-review.com/on-line/Greece>, November 2003

Μειονεκτήματα για τον ελληνικό τραπεζικό κλάδο θεωρούνται το **μικρό μέγεθος των ελληνικών τραπεζών** –εκ των οποίων μόλις δύο περιλαμβάνονται στις 100 μεγαλύτερες τράπεζες της Ευρώπης και καμία στις 100 μεγαλύτερες του κόσμου- και ο **υψηλός βαθμός συγκέντρωσης**. Ωστόσο παρά το ότι η συγκέντρωση φθάνει σε πολύ μεγάλο ποσοστό, με το 70% της αγοράς να ελέγχεται από επτά (7) τράπεζες, αυτό δε σημαίνει ότι ο ανταγωνισμός δεν είναι έντονος και ολοένα και αυξανόμενος. Κυρίαρχη τάση στην αγορά είναι η άνοδος των ιδιωτικών τραπεζών σε βάρος των ελεγχόμενων από το κράτος τραπεζών. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι ο περιορισμένος αριθμός ξένων τραπεζών που ελέγχουν περίπου το 14% της αγοράς, δεν αναμένεται να επεκταθεί τα επόμενα χρόνια.

Το 2004 η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών αριθμεί 35 μέλη, εκ των οποίων 24 είναι τακτικά και 11 συνδεδεμένα. Από τις ελληνικές τράπεζες το σημαντικότερο μερίδιο καταλαμβάνουν κατά σειρά η Εθνική, η Alpha (η μεγαλύτερη ιδιωτική), η Eurobank, η Εμπορική, η Πειραιώς και η Αγροτική, ενώ από τις ξένες τον πιο ενεργό ρόλο έχει η Citibank. Άξιο αναφοράς είναι το ότι τα μερίδια των τραπεζών διαφοροποιούνται ανάλογα με το αν πρόκειται για καταθέσεις και χορηγήσεις και ανάλογα με τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Εξάλλου η δυναμική του τραπεζικού κλάδου είναι ένας ακόμα σημαντικός λόγος που μας οδήγησε στην επιλογή του συγκεκριμένου τομέα για την εργασία μας. Είναι χαρακτηριστικό ότι μέσα σε είκοσι (20) χρόνια, από το 1981 μέχρι το 2001, ο κλάδος των τραπεζών διπλασίασε το ποσοστό συμμετοχής του στο ΑΕΠ της χώρας μας από το 3% στο 6%. Ενδεικτικό είναι και το γεγονός ότι οι περισσότερες ελληνικές τράπεζες είναι εταιρείες εισηγμένες στο ΧΑΑ, ασκώντας

μεγάλη επίδραση στη διαμόρφωση του γενικού δείκτη τιμών, κάτι που πιστοποιεί τη δυναμική του συγκεκριμένου κλάδου. Ιδιαίτερα μάλιστα τα τελευταία χρόνια οι τράπεζες με τα θετικά οικονομικά τους αποτελέσματα έχουν επιδοθεί σε μια «μάχη», που είναι από τις πιο εντυπωσιακές στην ελληνική επιχειρηματική αρένα. Ξοδεύοντας τεράστια ποσά στη διαφημιστική τους προσπάθεια-και όχι μόνο- οι τραπεζικοί όμιλοι προσπαθούν να πείσουν για την αξία της μάρκας τους και να προσελκύσουν νέους πελάτες ή να θωρακίσουν την πελατειακή τους βάση από τα βέλη του ανταγωνισμού.

Ποια είναι όμως τα δέκα όπλα που χρησιμοποιούν σήμερα οι ελληνικές τράπεζες στον πόλεμο με έπαθλο την απόκτηση καινούριων πελατών;

5.2 ⁵³Οι Δέκα (10) Πολιτικές των Ελληνικών Τραπεζών

(1) Όλα ξεκινούν από την ελκυστική διαφήμιση, το σωστό μάρκετινγκ και την επικοινωνιακή τακτική, που αποτελούν το νούμερο 1 στην προσπάθειά τους να ανοίξουν την πόρτα στο κοινό.

(2) Για να πετύχουν όμως χρειάζεται να έχουν ικανό αριθμό καταστημάτων. Προχωρούν λοιπόν σε ενίσχυση του δικτύου τους και δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εξυπηρέτηση της πελατείας και την πώληση προϊόντων (δάνεια-κάρτες).

(3) Το επόμενο όπλο είναι η ταχύτητα. Σκοπεύουν λοιπόν να παρέχουν τη δυνατότητα υποβολής αίτησης για κάρτες-δάνεια μέσω τηλεφώνου και Ίντερνετ, με αυθημερόν προέγκριση χωρίς έξοδα (ή παρέχοντας μεγάλες εκπτώσεις).

⁵³ Καραγεώργου Έφη, "Νέα Τραπεζική Συνταγή", Έθνος (Χρήμα), Δευτέρα 26 Απριλίου 2004

(4) Στη συνέχεια ακολουθούν οι οικονομικές προσφορές. Οι τράπεζες προτείνουν ειδικά προϊόντα τα οποία προστατεύουν τον πελάτη από το ενδεχόμενο ανόδου των επιτοκίων.

(5) Προχωρούν σε εκπτώσεις στα έξοδα (ή δεν χρεώνουν καθόλου έξοδα) προέγκρισης και έγκρισης στην περίπτωση αγοράς πακέτων (π.χ. όταν ο πελάτης πάρει από την τράπεζα στεγαστικό, καταναλωτικό δάνειο, πιστωτική κάρτα και χρηματοδότηση αυτοκινήτου κ.λ.π)

(6) Ακόμα προσφέρουν ευέλικτα προγράμματα δανείων σε ό,τι αφορά το ύψος της δόσης, τη διάρκεια και τον τρόπο πληρωμής (π.χ. πληρωμή δόσης κάθε τρεις ή έξι μήνες κ.λ.π).

(7) Κάνουν προσφορές, εκπτώσεις ή επιστρέφουν μέρος του επιτοκίου στους καλούς και συνεπείς πελάτες.

(8) Προσφέρουν στην πελατεία τους κάποιο προϊόν (δάνειο ή κάρτα) με έκπτωση για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (π.χ. τον πρώτο χρόνο ή για δύο πρώτα έτη κ.λ.π).

(9) Απλουστεύονται και επιταχύνονται οι διαδικασίες έγκρισης και εκταμίευσης δανείων.

(10) Τέλος προχωρούν στη ρύθμιση διαφόρων επιβαρύνσεων, όπως της πρόωρης μερικής ή ολικής προεξόφλησης καταναλωτικών και στεγαστικών δανείων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Το RE-BRANDING ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

6.1 Η Κατάστρωση του Προγράμματος με την Ονομασία «Πήγασος»

Η Εμπορική Τράπεζα ιδρύθηκε το 1907 και είναι μια από τις μεγαλύτερες εμπορικές τράπεζες της χώρας. Η μετοχή της διαπραγματεύεται στο ΧΑΑ από το 1909. Η Εμπορική Τράπεζα λειτουργεί στην Ελλάδα με ένα δίκτυο **τριακοσίων ογδόντα πέντε (385) υποκαταστημάτων**. Επιπλέον μέσω των θυγατρικών της αναπτύσσει δραστηριότητα σε πολλές χώρες της Ευρώπης. Η τράπεζα βρίσκεται στην **τέταρτη θέση σε μερίδιο αγοράς** πίσω από την Εθνική, την Alpha και την Eurobank. Τη δεκαετία του 90 οι αλλαγές που συνόδεψαν και τον ελληνικό τραπεζικό χάρτη ταρακούνησαν την τράπεζα, που συνειδητοποίησε ότι με την χαραυγή του 21^{ου} αιώνα έπρεπε να προχωρήσει σε μια γενική αναδιοργάνωση.

Μια μελέτη περίπτωσης λοιπόν που εσωκλείει πολλά από τα στοιχεία της εφαρμογής του brand management στον τραπεζικό κλάδο που αναφέραμε καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας μας και που θα δώσει την ευκαιρία να δούμε πολλά από τα θεωρητικά σχήματα να εφαρμόζονται στην πράξη είναι και η προσπάθεια που έκανε η Εμπορική Τράπεζα για αναδιαμόρφωση της εικόνας της -και όχι μόνο- στο κοινό. Το **«re-branding»** ή **«επανασχεδιασμός των καταστημάτων και της εταιρικής ταυτότητας»**, όπως μεταφράστηκε από τους υπευθύνους της τράπεζας το εγχείρημα, αποτέλεσε ένα από τα επιμέρους στοιχεία ενός γενικότερου φιλόδοξου εταιρικού προγράμματος της Εμπορικής με την ονομασία **«Πήγασος»**, το οποίο περιλάμβανε συνολικά δεκαοκτώ (18)

καινούρια στοιχεία. Το re-branding της Εμπορικής Τράπεζας παρουσιάζει ενδιαφέρον γιατί είναι η πιο πρόσφατη και οργανωμένη προσπάθεια που έγινε στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, στην οποία πρωταγωνιστικό ρόλο διαδραμάτισε το brand management. Ο σχεδιασμός του re-branding που έγινε σε διάστημα σχεδόν ενός χρόνου έγινε σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης και με τη βοήθεια μιας γνωστής εταιρείας που εξειδικεύεται σε τέτοια θέματα.

Φυσικά όπως είναι γνωστό για όλες τις τράπεζες που εξακολουθούν να σχετίζονται με το δημόσιο υπάρχουν προβλήματα που προκύπτουν από τις αλλαγές των κυβερνήσεων. Έτσι με δεδομένο ότι το πρόγραμμα τέθηκε σε εφαρμογή από άλλη διοίκηση από αυτήν που καλείται σήμερα να το υποστηρίξει, πολλοί εκφράζουν ενστάσεις όσον αφορά τη συνέχισή του. Παρ' όλα αυτά η επιτυχημένη μέχρι τώρα πορεία του προγράμματος έχει «αναγκάσει» και την καινούρια διοίκηση να δηλώσει ότι θα το υποστηρίξει. Επίσης πρέπει να τονιστεί ότι η στρατηγική συμμαχία της Εμπορικής Τράπεζας με την Credit Agricole έπαιξε με τη σειρά της ρόλο στο πρόγραμμα αυτό, καθώς η τελευταία είχε συμμετοχή στο όλο εγχείρημα. Μια ακόμα σημείωση που πρέπει να γίνει και που δίνει αξία στην όλη προσπάθεια είναι ότι η Εμπορική Τράπεζα είναι μια φύση «product oriented» και όχι «marketing oriented» εταιρεία, κάτι που σε κάποιο βαθμό δηλώνει ότι η τράπεζα προσπάθησε να ξεπεράσει τον εαυτό της.

Φυσικά επειδή το θέμα μας είναι το μάρκετινγκ και το brand management ειδικότερα θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε την περίπτωση περισσότερο σε σχέση με τα στοιχεία που έχουν αναφερθεί στην εργασία μας, ωστόσο δεν είναι

τυχαίο ότι το re-branding αποτέλεσε ένα επιμέρους στοιχείο μιας γενικότερης εταιρικής προσπάθειας που επέφερε μεταβολές και στις λειτουργίες της τράπεζας. Το re-branding, θεωρούν και τα στελέχη της εταιρείας, ότι από μόνο του θα προσέφερε λιγότερα αν δεν συνοδευόταν και με μια σειρά από ουσιαστικές αλλαγές. Γι' αυτό και οι μεταβολές αυτές τόσο σε επίπεδο branding όσο και οι υπόλοιπες θα πρέπει να εξεταστούν αλληλένδετα, ξεκινώντας από τις γενικές αλλαγές που έφερε ο «Πήγασος» ιδιαίτερα στις λειτουργίες της τράπεζας.

6.2. Οι Αλλαγές στην Τράπεζα και οι Επιδιώξεις του Re-branding

⁵⁴Περνώντας στην ουσία των πραγμάτων αυτό που επιχειρήθηκε να γίνει ήταν να αποδειχθεί, ότι για να ξαναγίνει ο πελάτης βασιλιάς, έχει επέλθει μια ρήξη με το παρελθόν, πάντα όμως με σεβασμό στις διαχρονικές αξίες της Εμπορικής τράπεζας. Ο «Πήγασος» αποτέλεσε και αποτελεί επέμβαση στην καρδιά του συστήματος. Με λίγα λόγια είναι η απάντηση της Εμπορικής στην πρόκληση του ανταγωνισμού. Ο «Πήγασος» είναι ένα πρόγραμμα που έχει ως στόχο, κυρίως τη βελτίωση της λειτουργίας, αλλά και της εικόνας του καταστήματος της Εμπορικής Τράπεζας, με τελικό σκοπό τη βελτίωση των εσόδων από τη λιανική τραπεζική, καθώς και την ενίσχυση της θέσης στην τραπεζική αγορά. Σημαίνει εξάρτηση από μόνιμες πηγές κερδοφορίας και απεξάρτηση από εφήμερα κέρδη. Η χρησιμοποίηση του ενεστωτικού χρόνου κάθε άλλο από τυχαία γίνεται, καθώς πρέπει να τονιστεί ότι το πρόγραμμα ουσιαστικά βρίσκεται σε εξέλιξη.

⁵⁴ <http://www.emporiki.gr/cbg/gr/search/topics.jsp?topic/=ManagementOrg-Rebranding>

Το πρόγραμμα ξεκίνησε την άνοιξη του 2003 με την πιλοτική εφαρμογή των αλλαγών σε δεκαπέντε (15) καταστήματα και την γενική ανακατασκευή του καταστήματος στην οδό Πανεπιστήμιου που αποτέλεσε και το πρότυπο για τα επόμενα καταστήματα. Σ' αυτή τη διαφορετική κατεύθυνση πρώτον στο χώρο της πελατείας και των εσόδων η τράπεζα επέλεξε να τεστάρει αρχικά σ' αυτά 15 πιλοτικά καταστήματα την τμηματοποίηση της πελατειακής βάσης βάσει διακριτών πελατειακών αναγκών και προσδοκώμενης κερδοφορίας, με ταυτόχρονη διαφοροποίηση της διαχείρισης ανά τμήμα πελατείας. Δημιουργήθηκαν νέοι εξειδικευμένοι ρόλοι, επιλέχτηκε και τοποθετήθηκε το προσωπικό στα 15 πιλοτικά καταστήματα μέσω ενός συστήματος ταχείας και αυστηρής επιλογής σε νέες θέσεις συμβούλων τόσο ιδιωτών όσο και επιχειρήσεων. Αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν προγράμματα σύντομης αλλά εντατικής και εξειδικευμένης εκπαίδευσης. Στη συνέχεια οι αλλαγές επεκτάθηκαν σταδιακά και στα υπόλοιπα καταστήματα της Εμπορικής, μ' αποτέλεσμα αυτή τη στιγμή να έχουν αναμορφωθεί σχεδόν τα μισά καταστήματα του δικτύου.

Στην κατάσταση της πλήρους απόδοσης του προγράμματος, που θα είναι περίπου σε 4 χρόνια από την έναρξη του το 2003, δηλ. το 2007, αναμένεται να υπερδιπλασιαστεί το καθαρό αποτέλεσμα του retail banking σε σχέση με το 2003. Η παραπάνω στόχευση, όσο και αν φαίνεται φιλόδοξη, θεωρείται επιτεύξιμη –τουλάχιστον από τη διοίκηση που το συνέταξε- και στηρίζεται σε συγκεκριμένες διαχειρίσιμες μεταβλητές.

Επανασχεδιάστηκε η διαδικασία των πωλήσεων, αναπτύχθηκαν πλάνα πωλήσεων βασισμένα σε συγκεκριμένες πωλησιακές πρωτοβουλίες, επιτεύχθηκε η συστηματοποίηση της συγκέντρωσης και αποθήκευση της πελατειακής πληροφόρησης, αναπτύχθηκαν σημαντικές τεχνολογικές εφαρμογές για τη σωστή διαχείριση της πληροφορίας της πελατειακής, αναπτύχθηκαν νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ενισχύθηκαν οι λειτουργικές δυνατότητες και η χρηστικότητα των εναλλακτικών δικτύων της τράπεζας. Σχεδιάστηκαν τέλος συγκεκριμένες ενέργειες προώθησης στη χρήση εναλλακτικών δικτύων με στόχο την αποσυμφόρηση των ταμείων. Με λίγα λόγια ο «Πήγασος» δεν είναι ένα πρόγραμμα ανασχεδιασμού διαδικασιών ή τεχνολογίας, αλλά ένα πρόγραμμα μάρκετινγκ που αφήνει περισσότερο χρόνο, αφιερώνει περισσότερο χώρο και χρόνο στον πελάτη μέσα από εκπαιδευμένους υπαλλήλους.

⁵⁵Η ποιοτική πτυχή του προγράμματος έχει δύο (2) διαστάσεις. Καταρχήν, όσον αφορά τους πελάτες, η ποιοτική πλευρά του «Πήγασου» είναι η δημιουργία μιας νέας εμπειρίας για τους υπάρχοντες, αλλά και για τους νέους πελάτες που πιστεύεται ότι θα είναι πολλοί. Στόχος είναι ο πελάτης να βρίσκεται σε ένα περιβάλλον όπου αφενός ο διαχειριστής της σχέσης του με την τράπεζα θα τον βοηθήσει με ασφάλεια και εχεμύθεια στη διάγνωση των χρηματοοικονομικών του στόχων και αφετέρου όμως που η τράπεζα θα τις ικανοποιήσει.

⁵⁵“Συνέντευξη Τύπου”, http://www.emporiki.gr/files/Gr/Press-PressConferences/2003/18_3_new_logo/dff/18_3_new_logo.doc

Το δεύτερο σκέλος της ποιοτικής διαφοράς είναι στη δημιουργία ευκαιριών για τους ίδιους τους υπαλλήλους ως προς την αναβάθμιση της γνώσης τους και την εξέλιξη της καριέρας τους.

Ο «Πήγασος» δεν είναι τίποτα άλλο παρά μια κωδική ονομασία, μια ομπρέλα για πέντε μεγάλα (5) έργα, τα οποία παρουσιάζουν μεγάλες αλληλεξαρτήσεις μεταξύ τους. Το πρώτο μεγάλο εργαλείο αφορά στην ανάπτυξη εργαλείων για τη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες. Έγινε προσπάθεια και επεξεργασία σε υπάρχουσες εφαρμογές της πληροφορικής με σκοπό και τελικό αποτέλεσμα να δημιουργηθεί ένα εργαλείο για τη σχέση με τους πελάτες το οποίο θα βρίσκεται στα χέρια των ανθρώπων της τράπεζας στα καταστήματα προκειμένου να μπορούν να διαχειριστούν τη σχέση αυτή σε περισσότερο βάθος, με περισσότερο επαγγελματισμό και με μεγαλύτερη συνέπεια. Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια σχεδιάστηκαν συστήματα μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών (το ίδιο έγινε και για τους υπαλλήλους).

Το δεύτερο μεγάλο έργο που έχει ενταχθεί στον «Πήγασο» είναι αυτή η νέα εμπορική πολιτική που φάνηκε από το Μάιο του 2003 στα πιλοτικά καταστήματα και το οποίο είναι ένα επιχειρησιακό πρότυπο που βασίζεται σε νέους ρόλους και νέες τεχνικές.

Η τρίτη μεγάλη περιοχή είναι μια ριζική αναδιοργάνωση των διαδικασιών γιατί φάνηκε ότι υπήρχαν διαδικασίες που εισάγονταν άσκοπα η μία μετά την άλλη, με αποτέλεσμα να έρθει ο χρόνος για να γίνει μια κριτική σ' αυτές, να

εγκαταλειφθούν εκείνες που πλέον δεν εξυπηρετούσαν κάποιο στόχο, άλλες να βελτιωθούν και καινούριες να εισαχθούν.

Η τέταρτη μεγάλη περιοχή του προγράμματος έχει να κάνει με την ανάπτυξη των εναλλακτικών δικτύων και συγκεκριμένα στη μεγαλύτερη λειτουργικότητα των ATM's, την πιο δυνατή ανάπτυξη στο χώρο του internet banking, καθώς και την περαιτέρω βελτίωση του phone banking. Μια σύγχρονη τράπεζα οφείλει να δίνει την ευκαιρία στους πελάτες της να χρησιμοποιούν τα δίκτυα που τους εξυπηρετούν. Εξάλλου ειδικά για τους νέους ανθρώπους η εικόνα μιας τράπεζας που δεν έχει internet και phone banking θυμίζει τη γραφειοκρατία του ελληνικού δημοσίου. Δημιουργήθηκε ειδικός χώρος για την εκπαίδευση των πελατών στα εναλλακτικά δίκτυα, όπου εκπαιδευμένοι υπάλληλοι θα μπορούν να δείχνουν στον πελάτη πώς να αξιοποιεί τις δυνατότητες του internet και να εκτελεί τραπεζικές εργασίες χωρίς να χρειάζεται να επισκεφθεί το κατάστημα.

Η πέμπτη μεγάλη περιοχή, που εξυπηρετεί τις προηγούμενες τέσσερις, είναι το ίδιο το re-branding, η νέα άποψη για την εταιρική ταυτότητα της τράπεζας. Αρκετά σημεία πρέπει να τονισθούν για τη νέα εμφάνιση. Καταρχήν για το **νέο σήμα**, που φαίνεται λίγο παρακάτω, οι υπεύθυνοι πάλεψαν για να περάσουν τη νέα αντίληψη που θέλουν να υπάρχει στην Εμπορική τράπεζα, την ιδέα του «**πρόσωπο με πρόσωπο**». Ο διαχειριστής πελατείας, ο υπεύθυνος πελατείας της τράπεζας, να κοιτάζει τον πελάτη στα μάτια, να μπορεί να κουβεντιάζει μαζί του σε υψηλό επαγγελματικό επίπεδο, να μπορεί να λύνει τις ανάγκες, να δίνει απαντήσεις στις όλο και πιο σύνθετες ερωτήσεις των πελατών.



Το σήμα είναι ουσιαστικά μια μετεξέλιξη σε πολύ πιο αφηρημένη μορφή βεβαίως του παλιού σήματος της Εμπορικής Τράπεζας, του Αινεία και του Ερμή και φέρνει αυτά τα δύο πρόσωπα μαζί τα οποία εξελίχθηκαν. Γενικά αυτό είναι το βασικό λογότυπο, αυτό υιοθετήθηκε όπως θα πούμε παρακάτω και για όλες τις εταιρείες του ομίλου. Στο θέμα των χρωμάτων είναι προφανές ότι εξακολουθούν και κυριαρχούν τα ελληνικά μπλε γράμματα. Τα γράμματα αυτά που ήταν και στο παρελθόν στην εταιρική ταυτότητα της Εμπορικής, έχουν δυναμώσει ακόμα πιο πολύ. Όσον αφορά το θέμα των λατινικών χαρακτήρων, είναι προφανής η ανάγκη για διεθνής εκπροσώπηση, καθότι η τράπεζα έχει πλέον διεθνή παρουσία, με έναν και μοναδικό τρόπο. Το αναγκαστικό COMMERCIAL BANK OF GREECE, λόγω της στενότητας του COMMERCIAL BANK δεν εξυπηρετούσε πλέον τον όμιλο, επομένως αποφασίστηκε να γίνει χρήση λατινικών χαρακτήρων με ένα όνομα το οποίο είναι αναγνωρίσιμο. Έτσι η χρήση του «**Emporiki**» φάνηκε η ενδεδειγμένη για να αντιμετωπιστεί αυτή η ανάγκη, η οποία εδώ και αρκετά χρόνια είχε εντοπιστεί και περίμενε να βρεθεί λύση. Στις ταμπέλες των καταστημάτων θα υπάρχει και το Εμπορική Τράπεζα στα ελληνικά με τα ίδια γράμματα και την ίδια γραμματοσειρά, ενώ στα καταστήματα που δεν υπάρχει χώρος για δυο ταμπέλες προτιμάται η λατινική γραφή.

Οι αποφάσεις αυτές πάρθηκαν ύστερα από έρευνα που διεξήχθη τόσο σε τωρινούς όσο και δυνητικούς πελάτες της Εμπορικής. Συγκεκριμένα στο τελευταίο στάδιο μέσω «focus groups» δόθηκε στους πελάτες η δυνατότητα να

επιλέξουν το τελικό σήμα μέσα από μια σειρά από εναλλακτικές επιλογές. Φυσικά η αρμόδια επιτροπή (steering committee) για να φτάσει στην έγκριση των τελικών εναλλακτικών επιλογών πέρασε από μια διαδικασία πέντε σταδίων που περιελάμβανε μεταξύ άλλων καταιγισμό ιδεών (brainstorming) και οπτική εξερεύνηση (visual exploration).

Χαρακτηριστική είναι και εδώ η μεγαλύτερη έμφαση στο **μπλε** σε όλες τις προσόψεις των νέων καταστημάτων της τράπεζας. Πρόκειται για το Ελληνικό Αιγαίο ή όπως λένε οι αρμόδιοι το «Aegean Blue», το οποίο έρχεται να πιστοποιήσει και να επαυξήσει την ελληνικότητα της τράπεζας.

Άρα με το χρώμα το ελληνικό και τους χαρακτήρες τους λατινικούς που δείχνουν τη διεθνή παρουσία της τράπεζας, η εικόνα της Εμπορικής καλύπτει και το εσωτερικό και το εξωτερικό. Τα **μικρά γράμματα** που επιλέχθηκαν παραπέμπουν σε μια φιλική, δυναμική και ευέλικτη τράπεζα, το δε σήμα είναι η έννοια ακριβώς της εξυπηρέτησης, το σλόγκαν της τράπεζας, το «*πρόσωπο με πρόσωπο*».

Εκτός όμως από το νέο σήμα, διαφορετική είναι και η **εικόνα που παρουσιάζεται εντός των καταστημάτων**. Σκοπός της τράπεζας είναι σε σύντομο χρονικό διάστημα όλα τα καταστήματα να προσεγγίσουν τη μορφή που έχει το πρότυπο κατάστημα της οδού Πανεπιστημίου. Το κατάστημα πλέον χωρίζεται σε ζώνες που κάνουν πιο εύκολη τη ζωή του πελάτη μέσα στην τράπεζα. Τέτοιες ζώνες είναι η ζώνη για αυτοεξυπηρέτηση (self-service), η πωλησιακή ζώνη, η ζώνη των tellers και η υποστηρικτική (back-office) ζώνη.

Σκοπός είναι η νέα εταιρική ταυτότητα να μη γίνει αντιληπτή απλώς σαν ένα διακοσμητικό στοιχείο, αλλά σαν τη συμβολική έκφραση της σύγχρονης νοοτροπίας της Εμπορικής. Θεωρείται απαραίτητη μια άμεση σχέση μεταξύ της εξωτερικής εικόνας και του τρόπου λειτουργίας που σε τελευταία ανάλυση καθορίζει και την ποιότητα των υπηρεσιών. Επομένως η τράπεζα δεν στοχεύει σε επιφανειακές αλλαγές που συνήθως είναι και οι πιο εύκολες, αλλά σε αλλαγές ουσίας.

Όπως αναφέρθηκε από ανώτερο στέλεχος που συμμετείχε στο σχεδιασμό των αλλαγών, σε όρους καθαρού μάρκετινγκ το πρόγραμμα που εγκαινιάστηκε δεν είναι τίποτα άλλο από μια προσπάθεια για πάντρεμα κάποιων από τις διαστάσεις της κλίμακας «SERVQUAL» που δημιουργήθηκε από την ομάδα των Parasuraman, Zeithaml & Berry (για την οποία κλίμακα έχουμε μιλήσει σε προηγούμενο σημείο της εργασίας) με τα συστατικά του «Brand Equity», όπως περιγράφονται από τον David Aaker. Κύριοι στόχοι του «παντρέματος» αυτού αλλά και του προγράμματος γενικότερα ήταν και εξακολουθεί να είναι η αύξηση του brand loyalty και του brand awareness με το κυρίως βάρος να πέφτει στη λιανική τραπεζική. Εδώ ακριβώς πρέπει να γίνει μια διευκρίνιση. Συνήθως με τον όρο “**retail banking**” εννοούμε τους μικροκαταθέτες ή καλύτερα τους ιδιώτες που εμπιστεύονται τα χρήματά τους σε μια συγκεκριμένη τράπεζα. Παρ’ όλα αυτά, όπως διευκρινίστηκε και από τα στελέχη της Εμπορικής, ο όρος “retail banking” θα πρέπει να περιλαμβάνει και τις μικρές επιχειρήσεις για τον απλούστατο λόγο ότι σε όρους διαχείρισης, από την πλευρά της τράπεζας, δεν υπάρχουν μεγάλες αποκλίσεις ανάμεσα στους ιδιώτες και τις μικροεπιχειρήσεις.

Επομένως ο στόχος της αύξησης της αναγνωρισιμότητας και της προσήλωσης/πιστότητας αφορά και τις μικροεπιχειρήσεις. Όπως είπαμε πάντως η συγκεκριμένη έρευνα είχε στο επίκεντρό της καταναλωτές ως μονάδες.

Το πρόγραμμα αυτό θα επιδιώξει να δώσει μια νέα εμπειρία στο κατάστημα-άλλωστε ζούμε στην οικονομία των εμπειριών (experience economy)-στηριζόμενη κυρίως σε «λειτουργούς» που διέπονται από πνεύμα πελατοκεντρικής διάθεσης. Άρα είναι ένα πρόγραμμα που στηρίζεται στον άνθρωπο.

Οι στόχοι της προσπάθειας της Εμπορικής τράπεζας εσωκλείονται στην παρακάτω πρόταση: «Να αναπτυχθεί μια καινούρια οπτική ταυτότητα για την τράπεζα και διερευνηθεί με ποιον τρόπο θα μπορέσει αυτή να αποτυπωθεί στο δίκτυο του ομίλου και γενικότερα στο επικοινωνιακό υλικό της τράπεζας».

Το re-branding είχε ως στόχο από τη μία να διατηρηθούν τα θετικά και επιτυχή στοιχεία που έχει η τράπεζα και απ' την άλλη να εξαλειφθούν ή έστω να περιοριστούν τα αρνητικά και μελανά σημεία της εικόνας της τράπεζας. Αρχίζοντας από τα θετικά, η τράπεζα προσπάθησε με κάποιο τρόπο να διαφυλάξει τις παρακάτω έννοιες:

- **Παραδοσιακή, αξιόπιστη**
- **Ειλικρινής, διαφανής**
- **Καθιερωμένη**
- **Εμπορική**

Αντίθετα αρνητικές έννοιες, στοιχεία και συσχετισμοί που η τράπεζα θα ήθελε να αποτινάξει από την εικόνα της είναι τα παρακάτω:

- **Παλαιομοδίτικη, ακατάστατη, βαρετή**
- **Φτωχή αναγνωρισιμότητα**
- **Έλλειψη οπτικής ταυτότητας**
- **Μη φιλική, αδιάφορη εξυπηρέτηση**

Όλες οι παραπάνω λέξεις που αναφέρθηκαν αντιπροσωπεύουν όπως είναι ευνόητο συσχετισμούς που για τον τραπεζικό κλάδο έχουν ιδιαίτερη σημασία, όπως φαίνεται και από το γεγονός ότι στο re-branding μιας μεγάλης τράπεζας- όπως είναι η Εμπορική- η προσπάθεια για δημιουργία ή εξάλειψη κάποιων συσχετισμών αποτελεί προτεραιότητα ολόκληρου του εγχειρήματος. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τα όσο ειπώθηκαν στο κεφάλαιο για τα «brand associations», αποδεικνύουν γιατί ο Aaker θεωρεί ότι οι συσχετισμοί της μάρκας αποτελούν ένα από τα συστατικά της αξίας μάρκας.

Στη συνέχεια ακολουθεί το πλήρες σχέδιο της τράπεζας αναφορικά με τα επίπεδα «εμπειρίας της μάρκας» (brand experience), που ξεκινά από την αύξηση της οπτικής αναγνωρισιμότητας και καταλήγει στο «cross-selling» (ή όπως λέγεται στα ελληνικά στις σταυροειδείς πωλήσεις). Στην αριστερή στήλη φαίνονται ουσιαστικά οι στόχοι της τράπεζας, ενώ στη δεξιά πώς θα κατακτηθούν αυτοί:

ΠΙΝΑΚΑΣ 4: ΒΗΜΑΤΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΘΥΜΗΤΗΣ
BRAND ΕΜΠΕΙΡΙΑΣ

(1) Οπτική αναγνωρισιμότητα (Image Awareness)	Βελτιωμένη Οπτική Ταυτότητα (Improved Visual Identity)
(2) Απόκτηση (Acquisition) Πλοήγηση (Navigation) Πρόκληση ενδιαφέροντος (Stimulate Interest)	Υλική υπόσταση (Give tangibility to the value proposition)
(3) Αγορά (Purchase)	Αλλαγή Συμπεριφοράς (Modify Behavior)
(4) Σταυροειδείς Πώλησεις (Cross Selling)	Παρακίνηση για διαχρονική αλλαγή (Motivation to change over time)

Πηγή: Εμπορική Τράπεζα

Ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο στην προσπάθεια για επανασχεδιασμό της εταιρικής ταυτότητας είναι η εύρεση των διαστάσεων, στις οποίες αποφασίστηκε ότι πρέπει να ανταγωνιστεί η «νέα» Εμπορική Τράπεζα. Συγκεκριμένα σε πρώτη φάση κρίθηκε ποιες είναι γενικά οι διαστάσεις που μπορούν να προσδώσουν σήμερα σε μια τράπεζα στην Ελλάδα το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέτοιες διαστάσεις λοιπόν είναι η διευκόλυνση (**Convenience**), η σύγχρονη άποψη (**Modernity**), η ελληνικότητα (**Greek**), η εμπορικότητα (**Commercial**), το μέγεθος (**Group**) και η εξατομικευμένη εξυπηρέτηση (**Tailored service**). Τα σημεία αυτά εξάλλου θα μπορούσαμε να τα χαρακτηρίσουμε σαν τα στοιχεία που καθρεφτίζουν την ποιότητα μιας τραπεζικής μάρκας στα μάτια των καταναλωτών (perceived brand quality). Σε δεύτερη φάση διερευνήθηκε με ποιες τράπεζες θα πρέπει να συγκριθεί η Εμπορική τράπεζα. Αποφασίστηκε λοιπόν ότι η σύγκριση έπρεπε να γίνει με τα τραπεζικά brands που σε επίπεδο τουλάχιστον μεριδίου αγοράς ξεπερνούν την Εμπορική. Αυτές οι τράπεζες ήταν η Εθνική, η Alpha και η Eurobank. Σε τρίτη

φάση έγινε η σύγκριση (βαθμολόγηση) των τραπεζών αυτών σε ένα σύστημα αξόνων. Στη συνέχεια το πιο αποφασιστικό βήμα ήταν να αποφασιστεί ποιες είναι οι κατάλληλες ποιοτικές διαστάσεις που συμφέρει να χρησιμοποιήσει η Εμπορική στην ανταγωνιστική αρένα. Έτσι αποφασιστικά σημεία φάνηκε ότι είναι η **ελληνικότητα**, η **εμπορικότητα** και το **μέγεθος**.

Η ελληνικότητα επιλέχτηκε γιατί θεωρήθηκε ότι η Εμπορική είναι σε θέση να πείσει τους Έλληνες ότι «σας γνωρίζουμε και καταλαβαίνουμε τις ανάγκες/ επιθυμίες σας γιατί απλούστατα είμαστε μερικοί από εσάς».Επίσης όπως είπαμε οι διαστάσεις της παραδοσιακής, αξιόπιστης και σοβαρής τράπεζας που διαθέτει στην πράξη η Εμπορική είναι στοιχεία που συνδέονται με την ελληνικότητα. Επομένως με βάση τα παραπάνω η τράπεζα είναι σε θέση να εγγυηθεί προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες της.

Η Εμπορική Τράπεζα εξάλλου θεωρεί ότι με το όνομά της και μόνο έχει ένα εν δυνάμει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς απ' αυτό και μόνο απορρέουν η καλή γνώση της αγοράς και η μεγάλη εμπειρία, που συνοδεύονται από μια ευρεία και ποιοτική προϊοντική γραμμή.

Επίσης το γεγονός του μεγάλου μεγέθους της Εμπορικής Τράπεζας, που είναι ουσιαστικά ένας όμιλος εταιρειών, θεωρείται ότι μπορεί να αποτελέσει δύναμη ανταγωνισμού. Το μεγάλο μέγεθος και το status που απολαμβάνει η Εμπορική αποτελούν σύμφωνα με τους ειδικούς της αγοράς καθοριστικούς παράγοντες επιτυχίας, που η τράπεζα και μέσω των διαφημίσεων της αποφάσισε να προβάλλει.

Επίσης στη νέα εταιρική ταυτότητα της τράπεζας θα προσαρμοστούν και τα λογότυπα των εταιρειών του ομίλου στην Ελλάδα που μέχρι σήμερα εμφάνιζαν μια αξιοσημείωτη ποικιλία. Αυτό γίνεται όχι για να επιτευχθεί μια αισθητική ομοιομορφία, αλλά επειδή η προσαρμογή αυτή εκφράζει συμβολικά αλλά με σαφήνεια τόσο τη νοοτροπία όσο και την ουσιαστική σύνδεση εικόνας και περιεχομένου. Όπως είναι γνωστό το δίκτυο καταστημάτων της τράπεζας δεν αξιοποιείται μόνο για την προώθηση προϊόντων της ίδιας, αλλά και προϊόντων θυγατρικών εταιρειών. Έτσι λοιπόν ο μετασχηματισμός του retail banking με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην προώθηση προϊόντων λιανικής τραπεζικής που συνεπάγεται, έχει άμεση θετική αντίδραση και σε προϊόντα των εταιρειών του ομίλου, όπως για παράδειγμα τα αμοιβαία κεφάλαια και τα ασφαλιστικά προϊόντα. Άλλωστε το cross-selling βρίσκεται στην καρδιά του συστήματος.

Ιδιαίτερη μνεία πρέπει να γίνει στην παρουσία του νέου σήματος σ' όλα τα εναλλακτικά δίκτυα. Τόσο στα ATM's, όσο και στο e-banking ο πελάτης βλέπει το καινούριο σήμα, όπως συμβαίνει και σ' όλες τις πιστωτικές κάρτες, τις επιταγές. Η διοίκηση της τράπεζας επέλεξε στα πλαίσια του re-branding να δώσει έμφαση και στην εξυπηρέτηση εικοσιτεσσάρων ωρών κάθε μέρα (μέσω των εναλλακτικών δικτύων) με το «**24/7**», που χρησιμοποιήθηκε στο επικοινωνιακό υλικό της τράπεζας.

Μια σημαντική παρατήρηση που πρέπει να γίνει αφορά τη διαφημιστική νοοτροπία που επιλέχτηκε στην προσπάθεια της τράπεζας για re-branding. Η

τράπεζα λοιπόν έκρινε –σωστά κατά την άποψή μας- ότι από τη στιγμή που όλα ήταν έτοιμα για να φανεί το καινούριο πρόσωπο της Εμπορικής, ήταν σωστό να αρχίσει άμεσα μια εντατική διαφημιστική καμπάνια. Πράγματι το Μάιο του 2003 άρχισε η διαφημιστική καμπάνια της Εμπορικής στα Μ.Μ.Ε με παράλληλα σποτάκια που υπηρετούσαν την ιδέα του «πρόσωπο με πρόσωπο» ή «face to face banking». Τα σποτάκια, που «έτρεξαν» για πολλούς μήνες, στην αρχή είχαν εταιρικό χαρακτήρα και σαν σκοπό είχαν να κάνουν κατανοητό στο πλατύ κοινό ότι κάτι έχει αλλάξει στην Εμπορική, προτάσσοντας έτσι το βασικό σλόγκαν «πρόσωπο με πρόσωπο». Στη συνέχεια- και αφού θεωρήθηκε ότι αποτυπώθηκε στο μυαλό των καταναλωτών η αλλαγή που έχει συντελεστεί- κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθούν και προϊόντικές διαφημίσεις (αρχικά για ένα φιλόδοξο ασφαλιστικό πρόγραμμα), ώστε να αρχίσει σιγά σιγά η τράπεζα να εξαργυρώνει και το κόστος του προγράμματος. Η διαφημιστική δραστηριότητα της τράπεζας πάντως συνεχίζεται ανά διαστήματα και έτσι από τον Ιούνιο του 2004 ξεκίνησε μια νέα τηλεοπτική καμπάνια που στηρίζεται στη βασική αρχή του «πρόσωπο με πρόσωπο» που η Εμπορική υποστηρίζει ότι την διέπει, μέσα όμως στο κλίμα των Ολυμπιακών Αγώνων.

Αν έπρεπε εξάλλου να εκμαιεύσουμε ένα κοινό σημείο που να διέπνεε όλες τις διαφημίσεις που χρησιμοποίησε η τράπεζα για την προβολή της αυτή θα ήταν σίγουρα η επιμονή στα κοινά, καθημερινά πρόσωπα (**common people**) και η μη χρησιμοποίηση διασημοτήτων (celebrities). Μέσω αυτής της επικοινωνιακής τακτικής η τράπεζα προσπάθησε να αποδείξει ότι υπάρχει μια συνάφεια με τη βασική της αρχή- και κεντρικό σλόγκαν- που δεν είναι άλλο από το «πρόσωπο με πρόσωπο (face to face)». Γι' αυτό ακριβώς κυριάρχησαν τα καθημερινά

πρόσωπα, οι «αληθινοί ήρωες», γιατί ακριβώς ο «καθένας είναι ένα αστέρι». Ταυτόχρονα επιλέχθηκε να χρησιμοποιηθεί η καθημερινή γλώσσα στις διαφημίσεις (**real speak**) και όχι μια πιο πομπώδης γλώσσα που θα ερχόταν σε αντίθεση με το νέο πρόσωπο της τράπεζας. Αυτή μάλιστα η συνάφεια είναι κοινό μυστικό ότι είναι καλό να υπάρχει σε κάθε brand οποιοδήποτε κλάδου.

Κάνοντας σ' αυτό το σημείο μια πρώτη εκτίμηση και κριτική σ' αυτήν την προσπάθεια της Εμπορικής Τράπεζας που βρίσκεται σε εξέλιξη παρατηρούμε ότι επιβεβαιώθηκαν πολλά από τα θεωρητικά στοιχεία που αναφέρθηκαν στην εργασία αυτή. Ανεξάρτητα από την κατάληξη που θα έχει το πρόγραμμα αυτό, πρέπει να τονιστεί ότι στις περισσότερες περιπτώσεις οι υπεύθυνοι του προγράμματος, σύμφωνα με τις δικές τους τουλάχιστον δηλώσεις, εργάστηκαν «by the book». Αποδείχτηκε επομένως ότι το branding ή re-branding μιας τράπεζας ξεφεύγει από τα στενά όρια του τμήματος μάρκετινγκ και γίνεται μια προσπάθεια που αγκαλιάζει ολόκληρο τον οργανισμό. Εξάλλου θα ήταν περίεργο το τμήμα μάρκετινγκ απλά να σχεδιάζει και το προσωπικό απλά να εκτελεί τις όποιες εντολές. Όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι το re-branding δεν επιλέχθηκε να εφαρμοστεί μόνο του αλλά σε συνδυασμό με γενικότερες αλλαγές στην εταιρεία. Ακριβώς αυτή είναι η απόδειξη ή πιστοποίηση ότι στο κλάδο των τραπεζών το brand management και οι αρχές του δεν μπορούν να λειτουργήσουν από μόνες του, γιατί αργά ή γρήγορα θα χάσουν την αξία τους.

Όσον αφορά την ουσία του εγχειρήματος, δηλαδή τη μέχρι τώρα πορεία του προγράμματος, εννοείται ότι οι μόνοι που μπορούν σε κάποιο βαθμό να

απαντήσουν διαφωτιστικά είναι οι ίδιοι της πελάτες. Φυσικά υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί και ερωτηματικά όσον αφορά την ικανότητα των καταναλωτών να εξηγήσουν τη συμπεριφορά και τη σκέψη τους, που θα δούμε πιο αναλυτικά παρακάτω στους περιορισμούς της έρευνας. Άραγε οι τελευταίοι αντιλήφθηκαν το re-branding σαν μέρος μιας ολοκληρωμένης προσπάθειας ή σαν κάτι απομονωμένο και αδιάφορο; Παρ' όλα αυτά, πέρα απ' την ποιοτική τοποθέτηση των καταναλωτών υπάρχουν και κάποιες ποσοτικές ενδείξεις που καταμαρτυρούν κάτι για το re-branding. Εξάλλου όπως είπαμε τελικός σκοπός του προγράμματος είναι η αύξηση των πωλήσεων στη λιανική τραπεζική.

Μέσα λοιπόν σε διάστημα ενός έτους από την έναρξή του προγράμματος, η Εμπορική τράπεζα κατάφερε να αυξήσει σε τέτοιο βαθμό τις λιανικές πωλήσεις της, ώστε αύξησε το μερίδιο αγοράς της κατά 1%, αποτέλεσμα ιδιαίτερο εντυπωσιακό για τα δεδομένα του σημερινού ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Φυσικά και για αυτό το αποτέλεσμα μπορούν να διατυπωθούν ενστάσεις, καθώς είναι λογικό να υποστηρίξει κάποιος ότι η άνοδος αυτή της Εμπορικής Τράπεζας μπορεί να μην οφείλεται αποκλειστικά ή και καθόλου στο re-branding αλλά σε μια σειρά από άλλους παράγοντες και τραπεζικές συγκυρίες, όπως υπερβολική διαφημιστική δαπάνη της Εμπορικής, επικοινωνιακά σφάλματα άλλων τραπεζών, γενικότερη τάση του τραπεζικού κοινού να μετατίθεται από τις μικρότερες στις μεγαλύτερες τράπεζες ή από τις ξένες στις ελληνικές κ.α. Με άλλα λόγια όλα τα παραπάνω σε μεγάλο βαθμό συναποτελούν την εικόνα που έχει η ίδια η τράπεζα (μέσω των στελεχών της φυσικά) για το νέο πρόσωπο της Εμπορικής. Όπως προαναφέραμε όμως δεν είναι απαραίτητο και οι

καταναλωτές να είναι τόσο ικανοποιημένοι από το πρόσωπο αυτό και να συμμερίζονται τον ενθουσιασμό των στελεχών της τράπεζας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ- ΤΟ RE-BRANDING ΣΤΑ ΜΑΤΙΑ ΤΩΝ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΩΝ

7.1 Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Αφού εξετάστηκε σε μεγάλο βαθμό το σκεπτικό της τράπεζας για το πώς πρέπει να οργανώνεται μια προσπάθεια αναδιαμόρφωσης της εταιρικής εικόνας, θα ήταν σωστό σ' αυτό το σημείο να εξεταστεί το πώς έφτασε και συνεχίζει να φτάνει η προσπάθεια αυτή στα μάτια των καταναλωτών.

Για την έρευνά μας όπως έχουμε αναφέρει πραγματοποιήθηκαν μια σειρά από προσωπικές συνεντεύξεις με πελάτες της Εμπορικής. Το δείγμα που αποτελούνταν από τριάντα (30) άτομα, ουσιαστικά αποτελούσε ένα δείγμα ευκολίας. Τα μέλη του δείγματος ήταν **διαφορετικής ηλικίας και διαφορετικού μορφωτικού και οικονομικού επιπέδου**, που συνεργάζονταν με την τράπεζα **για τουλάχιστον ενάμισι χρόνο**, δηλαδή πριν από την έναρξη του re-branding. Εξάλλου για να μην είναι μόνο η Αττική το επίκεντρο της έρευνας, συνεντεύξεις έγιναν και στο νομό **Θεσσαλονίκης** και στο νόμο **Ηρακλείου Κρήτης**. Άλλωστε οι αλλαγές της τράπεζας, όπως μας ειπώθηκε από τα στελέχη της τράπεζας, αφορούν ολόκληρη την επικράτεια. Συγκεντρωτικά το δημογραφικό προφίλ του δείγματος περιγράφεται στους πρώτους τρεις πίνακες στο παράρτημα της εργασίας.

Σκοπός μας ήταν να δούμε πώς μεταβλήθηκε καθένα από τα συστατικά της αξίας μάρκας, ώστε να βγει -αν είναι δυνατό- κάποιο συμπέρασμα συνολικά για

το brand equity. Για καθένα από τα συστατικά της αξίας μάρκας δόθηκε στους πελάτες που μας απάντησαν μια σειρά από προτάσεις/ ερωτήσεις, για τις οποίες ζητήθηκε να μας πουν κατά πόσο το re-branding μετέβαλλε θετικά ή αρνητικά τις απόψεις τους. Πρέπει να τονισθεί ότι οι συγκεκριμένες ερωτήσεις, όπως αναφέρθηκε στο εισαγωγικό κομμάτι της εργασίας, είναι στο μεγαλύτερο βαθμό ίδιες με τις αντίστοιχες που χρησιμοποιήθηκαν σε μια παρόμοια έρευνα, με κάποιες ελάχιστες τροποποιήσεις που έπρεπε να γίνουν εξαιτίας της φύσης του τραπεζικού κλάδου. Εννοείται ότι ο οποιοσδήποτε μπορεί να διατυπώσει δικαιολογημένες ενστάσεις για την αποτελεσματικότητά τους. Εξάλλου κάθε άλλο παρά ομοφωνία υπάρχει όσον αφορά τη μέτρηση της αξίας μάρκας που βασίζεται στις απόψεις των καταναλωτών και όχι σε χρηματοοικονομικά στοιχεία. Κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί και καταγραφεί στη βιβλιογραφία δεκάδες μέθοδοι και προσεγγίσεις που ασχολούνται με το συγκεκριμένο θέμα (Kamakura & Russel -1993, Park & Srivnias-1994, Swait *at al* -1993, Srinivasan *at al*-2001). Όπως θα φανεί οι συγκεκριμένες προτάσεις, για να διερευνήσουν τις μεταβολές στα μάτια των καταναλωτών περισσότερο βασίστηκαν στον ψυχολογικό παράγοντα και λιγότερο σε συγκεκριμένα μέτρα-κριτήρια, που συνηθίζονται να λέγονται αντικειμενικά. Με άλλα λόγια οι προτάσεις που επιλέχτηκαν, προσεγγίζουν την αναγνωρισιμότητα, την αντιληπτή ποιότητα, τους συσχετισμούς και την προσήλωση περισσότερο από μια ψυχολογική οπτική γωνία.

Φυσικά επειδή σκοπός της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, όπως και κάθε άλλης, είναι να προσθέσει ένα μικρό λιθαράκι στη γνώση προσπαθήσαμε τις απαντήσεις να τις αξιοποιήσουμε με ανάλογο τρόπο, ώστε να δούμε αν

συμβαδίζουν με τις υπάρχουσες θεωρίες και αν όχι να δοθεί το έναυσμα ίσως για μετέπειτα έρευνες. Γι' αυτό και μέσα στα πλαίσια των συνεντεύξεων η συζήτηση πέρα από τις συγκεκριμένες ερωτήσεις, που διατυπώθηκαν πέρα από τους ουσιαστικούς και για τυπικούς λόγους, επεκτάθηκε και σε εξαιρετικά ενδιαφέροντα σημεία, στα οποία **δύσκολα να καταλήγαμε με τη διανομή απλώς ενός δομημένου ερωτηματολογίου**. Μάλιστα δε θα ήταν υπερβολή αν λέγαμε ότι το τυπικό μέρος των ερωτήσεων της έρευνας προσέφερε ελάχιστα σε σχέση με τα αυθόρμητα σχόλια των μελών του δείγματος, επιβεβαιώνοντας στο συγκεκριμένο σημείο αυτού που υποστηρίζουν την υπεροχή της ποιοτικής έρευνας στην «εκμαίευση» πληροφοριών.

Στη συνέχεια ακολουθούν για καθένα από τα συστατικά της αξίας μάρκας οι προτάσεις για τις οποίες κλήθηκαν οι πελάτες της τράπεζας να δηλώσουν κατά πόσο το re-branding μετέβαλε θετικά ή αρνητικά τις απόψεις τους, μέσα σε μια κλίμακα Likert με απαντήσεις που εκτείνονταν από «πολύ θετικά» μέχρι «πολύ αρνητικά». Το μέτρο που χρησιμοποιήθηκε κυρίως για την εξαγωγή συμπερασμάτων, πέρα από τις συχνότητες, δεν ήταν άλλο από το **μέσο όρο**, που δείχνει άλλωστε και την κεντρική τάση. Κάτι παρόμοιο άλλωστε έγινε και στην έρευνα που χρησιμοποιήθηκε ως βάση.

(Οι απαντήσεις των πελατών της τράπεζας βρίσκονται συγκεντρωμένες στο παράρτημα της εργασίας στους πίνακες Π4-Π7 μαζί με την περιγραφή του δημογραφικού προφίλ τους)

7.2 Αναγνωρισιμότητα (Brand Awareness)

Οι πέντε προτάσεις που χρησιμοποιήθηκαν για να περιγραφεί το συστατικό της αναγνωρισιμότητας φαίνονται ακριβώς παρακάτω:

- (1) Αναγνωρίζω τη μάρκα της Εμπορικής Τράπεζας ανάμεσα σε άλλες μάρκες
- (2) Μερικά χαρακτηριστικά της Εμπορικής μου έρχονται γρήγορα στο μυαλό
- (3) Νομίζω ότι γνωρίζω την Εμπορική αρκετά καλά
- (4) Μπορώ εύκολα να αναγνωρίσω το σήμα της τράπεζας
- (5) Έχω μια καθαρή εικόνα της τράπεζας στο μυαλό μου

Αρχίζοντας λοιπόν από το συστατικό της αναγνωρισιμότητας της τράπεζας θα λέγαμε ότι αυτή **έχει αυξηθεί**. Είναι κάπως παράδοξο αλλά τονίζουμε ότι μιλάμε για αναγνωρισιμότητα ανάμεσα στους πελάτες της τράπεζας και όχι γενικά ανάμεσα στο τραπεζικό καταναλωτικό κοινό, που περιλαμβάνει και μη πελάτες της Εμπορικής. Με άλλα λόγια εδώ η αναγνωρισιμότητα παίρνει περισσότερο την έννοια της «επαφής» με τη μάρκα. Για τέσσερις από τις πέντε προτάσεις οι αποκρινόμενοι απάντησαν ότι το re-branding μετέβαλλε θετικά τις απόψεις τους. Συγκεκριμένα απάντησαν ότι σε διάστημα ενός χρόνου από την αρχή της αναδιοργάνωσης της εταιρικής εικόνας «αναγνωρίζουν καλύτερα τη μάρκα της Εμπορικής Τράπεζας ανάμεσα σε άλλες μάρκες», «νομίζουν ότι γνωρίζουν την Εμπορική καλύτερα», «μπορούν ευκολότερα να αναγνωρίσουν το σήμα της τράπεζας» και «έχουν μια καθαρότερη εικόνα της τράπεζας στο μυαλό τους». Μόνο για την πρόταση «μερικά χαρακτηριστικά της τράπεζας μου έρχονται ευκολότερα στο μυαλό» οι απαντήσεις παρέμειναν σχεδόν αμετάβλητες. Επομένως βλέπουμε ότι, αν δεχτούμε (σύμφωνα και με την πρωτότυπη έρευνα)

ότι οι συγκεκριμένες προτάσεις περιγράφουν την αναγνωρισιμότητα της τράπεζας, τότε η τελευταία έχει αυξηθεί ή βελτιωθεί.

Το πιο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να σημειωθεί είναι **η μεγάλη βελτίωση στην αναγνωρισιμότητα του σήματος της τράπεζας**. Αξίζει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τα αποτελέσματα μιας έρευνας του 2002⁵⁶ η αναγνωρισιμότητα του σήματος της Εμπορικής ήταν ουραγός ανάμεσα στις δώδεκα (12) μεγαλύτερες τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα με ποσοστό ανάκλησης που άγγιζε μόλις το 8%. Ίσως αυτός να ήταν και ο λόγος που το μεγαλύτερο βάρος στο re-branding δόθηκε από τα στελέχη της τράπεζας στη δημιουργία του καινούριου σήματος. Πράγματι το νέο σήμα της Εμπορικής φαίνεται να είναι επιτυχημένο και να έχει «χαραχτεί» στη μνήμη των πελατών. Σημαντικό ρόλο σ' αυτό έχει παίξει το γεγονός ότι το νέο logo εμφανίζεται σε πάρα πολλά σημεία, όπως σε πινακίδες, επιστολόχαρτα, φακέλους, αυτοκόλλητα, μπλοκ επιταγών, καθώς και στα διαφημιστικά μηνύματα της τράπεζας.⁵⁷ Όσες περισσότερες φορές ο καταναλωτής έρχεται σε επαφή με το logo της εταιρείας τόσο πιο εύκολα ανακαλεί το brand στη μνήμη του και τόσο πιο εύκολα δημιουργείται ο συνειρμός μεταξύ του οργανισμού και του εμπορικού σήματος. Επιπρόσθετα η συνεχής επαφή του καταναλωτή με ένα εμπορικό σήμα και την επιχείρηση που αντιπροσωπεύει οδηγεί στη δημιουργία ενός αισθήματος σιγουριάς και εμπιστοσύνης. Το συναίσθημα αυτό είναι απαραίτητο όταν ο καταναλωτής επισκέπτεται το κατάστημα της τράπεζας.

⁵⁶ Πανωριάς Γεώργιος, ό.π.

⁵⁷ Welch Brian, "Creating Brand Awareness", <http://www.dpendablelibrary.com/welchbrand.htm>

Από τις συνεντεύξεις που έγιναν διαφάνηκαν μάλιστα δύο ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία. Το πρώτο είναι ότι πολλοί από τους τριάντα πελάτες της τράπεζας μας δήλωναν ότι παλαιότερα μπερδεύαν το σήμα της Εμπορικής με το αντίστοιχο σήμα της Γενικής Τράπεζας, καθώς και τα δύο παρουσίαζαν προτομές αρχαίων προσώπων. Το δεύτερο και πιο εντυπωσιακό, που είναι συνέχεια του πρώτου, είναι ότι κάποιοι πελάτες μάς ανέφεραν ότι υπήρξαν περιπτώσεις που όταν βρίσκονταν σε κάποιο μη οικείο τους τόπο και έψαχναν για κάποιο ΑΤΜ της Εμπορικής, σταματούσαν και έκπληκτοι ανακάλυπταν ότι δεν επρόκειτο για κατάστημα της Εμπορικής, αλλά της Γενικής. Άλλοι πάλι δήλωσαν ότι μερικές φορές προσπερνούσαν ακόμα και γνωστά τους καταστήματα, καθώς αυτά δεν είχαν κάποιο χαρακτηριστικό διακριτικό. Μάλιστα σχεδόν οι μισοί δεν αναγνώρισαν το παλιό σήμα της Εμπορικής όταν τους το δείξαμε. Όσο υπερβολικά και αν ακούγονται όλα τα παραπάνω, δείχνουν ότι η πολιτική της Εμπορικής γύρω από το σήμα της δεν ήταν επιτυχημένη. Γι' αυτό άλλωστε όπως είπαμε δόθηκε τόσο μεγάλη έμφαση στο νέο σήμα.

Το συμπέρασμα που βγαίνει από τα παραπάνω είναι η επιβεβαίωση όλων των θεωρητικών του μάρκετινγκ (Aaker, Keller κ.α.) που έχουν κατά καιρούς σημειώσει την κριτική σημασία που έχει το σήμα στην επιτυχία (ή αποτυχία) ενός brand. Ένα brand δεν αρκεί να δημιουργεί απλά ένα οποιοδήποτε σήμα για να τηρεί κατά κάποιο τρόπο τους «νόμους» του μάρκετινγκ, που υποστηρίζουν ότι ένα brand πρέπει να υπηρετείται και από ένα σήμα. Το σήμα πρέπει να εξυπηρετεί την ίδια τη μάρκα, να αποτελεί δυναμικό στοιχείο της μάρκας και φυσικά να απομνημονεύεται εύκολα, να μην μπερδεύεται με κάποιο άλλο και να δημιουργεί θετικούς συσχετισμούς με τη μάρκα, όπως θα δούμε

παρακάτω. Η περίπτωση της Εμπορικής Τράπεζας έρχεται να επιβεβαιώσει με τον καλύτερο τρόπο ότι τα παραπάνω όχι μόνο δεν αποτελούν σκέτα λόγια, αλλά καθοριστικούς παράγοντες αποδοχής της μάρκας.

Μια ενδιαφέρουσα παράμετρος στην υπόθεση αποτελεί η **ηλικία**. Οι συνεντεύξεις απέδειξαν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η ηλικία των πελατών τόσο δυσκολότερο γι' αυτούς είναι να συνειδητοποιήσουν και να αντιληφθούν τις αλλαγές. Αντίθετα οι νέοι εμφανίζονται πιο ενημερωμένοι γι' αυτές τις αλλαγές και δείχνουν να έχουν καταλάβει ότι αν μη τι άλλο έχουν γίνει κάποια νέα βήματα στο πρόσωπο της τράπεζας, ανεξάρτητα από τη γνώμη που έχουν γι' αυτά. Είναι χαρακτηριστικό ότι υπήρξαν ηλικιωμένοι πελάτες της τράπεζας που δεν είχαν αντιληφθεί καν την αλλαγή στο σήμα της τράπεζας και στο εσωτερικό/εξωτερικό των καταστημάτων. Άλλοι πάλι είχαν αντιληφθεί ότι κάτι έχει αλλάξει, ωστόσο αδυνατούσαν να ανακαλέσουν τι ήταν αυτό που είχε αλλάξει, τόσο σε επίπεδο εμφάνισης όσο και σε επίπεδο ουσιαστικών λειτουργικών αλλαγών.

Όπως είναι φυσικό το θέμα της ηλικίας έχει τεράστιες προεκτάσεις σχετικά με συμπεριφορά καταναλωτή, φυσιολογία και τη δύναμη της μνήμης του τελευταίου, ανάλογα σε ποια ηλικιακή φάση βρίσκεται. Παρουσιάζει λοιπόν μεγάλο ενδιαφέρον το θέμα της ηλικίας και ίσως ένα αντικείμενο για μελλοντική έρευνα και μελέτη να είναι πώς μεταβάλλεται η συμπεριφορά των καταναλωτών απέναντι στο re-branding ή branding μιας εταιρείας, ανάλογα με την ηλικία τους. Τουλάχιστον από ότι έχει πέσει στην αντίληψή μας, ύστερα από μια αναδρομή στη σχετική βιβλιογραφία, μπορούμε να πούμε ότι το συγκεκριμένο θέμα δεν έχει βρεθεί στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος. Σίγουρα όμως μια εταιρεία θα

ήθελε να ξέρει τι μηνύματα φθάνουν στους διαφορετικής ηλικίας πελάτες της, έτσι ώστε να είναι σε θέση να χρησιμοποιήσει διαφορετικό τρόπο επικοινωνίας με τους μεγαλύτερους ηλικιακά πελάτες.

Μια άλλη σημαντική παράμετρος σχετίζεται με το γεγονός της μη ταυτόχρονης αναδιάταξης όλων των καταστημάτων της τράπεζας. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, μέσα σε διάστημα μεγαλύτερο του ενός έτους από την έναρξη του προγράμματος, έχουν ανακαινισθεί σχεδόν τα μισά από τα περίπου τετρακόσια (400) καταστήματα του δικτύου της Εμπορικής. Οι πελάτες λοιπόν της τράπεζας φαίνονται μπερδεμένοι από την κατάσταση αυτή, καθώς τυχαίνει συχνά να επισκέπτονται διαφορετικά καταστήματα, εκ των οποίων μερικά έχουν υποστεί «λίφτινγκ» και άλλα όχι. Ιδιαίτερα σε επαρχιακές πόλεις, όπως το Ηράκλειο Κρήτης, όπου η αλλαγή των καταστημάτων προχωράει με αργότερους ρυθμούς, το φαινόμενο είναι πιο έντονο και προκαλεί σύγχυση στους πελάτες. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλοί πελάτες, που δεν είναι υποχρεωμένοι να γνωρίζουν από τις τακτικές του μάρκετινγκ, αναρωτιούνται αν το «λίφτινγκ» γίνεται ύστερα από πρωτοβουλία του κάθε καταστήματος και συγκεκριμένα του διευθυντή του καθενός απ' αυτά.

Από το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται η **ανάγκη για ενιαία επικοινωνία (integrated communication) μάρκετινγκ**, για την οποία γίνεται πολύ λόγος τελευταία. Ο πελάτης είναι καλό να δέχεται τα ίδια μηνύματα και τις ίδιες παραστάσεις από όλα τα κανάλια επικοινωνίας. Όταν ο πελάτης μιας οποιαδήποτε εταιρείας βλέπει συνεχώς διαφημιστικά σποτάκια με σλόγκαν τύπου «αλλάζουμε» και στη συνέχεια συνειδητοποιεί ότι η εταιρεία μόνο εν

μέρει τηρεί και υπηρετεί την υπόσχεσή της, τότε οι εντυπώσεις που δημιουργούνται δεν είναι οι καλύτερες. Σίγουρα για τη συγκεκριμένη περίπτωση που μελετάμε εισέρχονται και λόγοι κόστους για την αναδιοργάνωση όλων των καταστημάτων, ωστόσο τα μη θετικά αποτελέσματα της καθυστέρησης είναι ορατά.

7.3 Συνδέσεις με τη Μάρκα (Brand Associations)

Το επόμενο συστατικό της αξίας μάρκας είναι οι συσχετισμοί με τη μάρκα, για το οποίο χρησιμοποιήθηκαν επίσης πέντε προτάσεις/ ερωτήσεις:

- (1) Η Εμπορική Τράπεζα είναι αξιόπιστη
- (2) Η Εμπορική Τράπεζα είναι καινοτόμα
- (3) Η Εμπορική Τράπεζα είναι φιλική
- (4) Η Εμπορική Τράπεζα είναι γραφειοκρατική
- (5) Η Εμπορική Τράπεζα είναι μοντέρνα

Το δεύτερο συστατικό της αξίας μάρκας για το οποίο πάρθηκαν απαντήσεις είναι οι συσχετισμοί της μάρκας. Συγκεκριμένα σκοπός ήταν να διαφανεί ο αντίκτυπος του re-branding σε πέντε προτάσεις/ ερωτήσεις, που αποτελούν σε κάποιο βαθμό σημαντικούς συσχετισμούς με μια τραπεζική μάρκα. Οι συνεντεύξεις απέδειξαν ότι **το συγκεκριμένο συστατικό της αξίας μάρκας έχει παραμείνει σχεδόν αμετάβλητο**. Οι αποκρινόμενοι για τρεις από τους πέντε συσχετισμούς απάντησαν ότι η γνώμη τους δεν έχει μεταβληθεί, ενώ για έναν απάντησαν ότι βελτιώθηκε και για έναν ότι χειροτέρευσε. Πιο συγκεκριμένα για τους συσχετισμούς «καινοτόμα» «φιλική» «γραφειοκρατική» η αξιολόγηση

των πελατών παρέμεινε αμετάβλητη. Αντίθετα οι αποκρινόμενοι δήλωσαν ότι μέσα σε διάστημα ενός έτους θεωρούν την Εμπορική τράπεζα περισσότερο «μοντέρνα» και οριακά λιγότερο «αξιόπιστη».

Φυσικά τα πιο σημαντικά συμπεράσματα προέκυψαν ξανά από τα αυθόρμητα σχόλια των πελατών και λιγότερο από τις απαντήσεις τους για τις συγκεκριμένες λέξεις συσχετισμούς. Καταρχάς αποδείχτηκε κάτι που έχει αναφερθεί αρκετές φορές στη συγκεκριμένη εργασία. Για να μπορέσει μια τράπεζα να παρουσιάσει ένα πιο φιλικό, καινοτόμο και λιγότερο γραφειοκρατικό πρόσωπο δεν αρκούν μόνο αλλαγές στο σήμα και στο εξωτερικό/ εσωτερικό των καταστημάτων. Οι πελάτες της τράπεζας δε φαίνεται, πλην ελαχίστων περιπτώσεων, να έχουν συνειδητοποιήσει ότι έχουν συντελεστεί –όπως δηλώνουν τουλάχιστον τα στελέχη της τράπεζας- βαθύτερες αλλαγές. Έτσι οι πελάτες φαίνεται να απομονώνουν τις αλλαγές στα εξωτερικά στοιχεία, οι οποίες όντως τους άφησαν ικανοποιημένους σε μεγάλο βαθμό, από τις ουσιαστικές λειτουργίες της τράπεζας που αποτελούν το κυρίαρχο στοιχείο της τραπεζικής αλληλεπίδρασης.

Όσον αφορά την αξιοπιστία της τράπεζας, που ίσως αποτελεί και τον πιο ουσιαστικό παράγοντα, είναι πολλά τα στοιχεία που προέκυψαν. Το πρώτο είναι ότι μια τράπεζα, όπως κάθε άλλη επιχείρηση, **δεν πρέπει να υψώνει τον πήχη προσδοκιών των πελατών της σε ιδιαίτερος μεγάλα ύψη**. Όταν μια επιχείρηση μέσω των διαφημιστικών της προσπάθειών αφήνει να εννοηθεί ότι τα πάντα έχουν αλλάξει προς το καλύτερο, ενώ στην πραγματικότητα δεν μπορεί να ανταποκριθεί στην υπόσχεσή της, τότε φαίνεται κάθε τι άλλο παρά

αξιόπιστη στα μάτια των καταναλωτών. Το μυστικό είναι η απόδοση και η αποτελεσματικότητα της όποιας τράπεζας να υπερβαίνει τον πήχη προσδοκιών των πελατών.⁵⁸ Το ίδιο συνέβη σε κάποιο βαθμό και με την περίπτωση της Εμπορικής και ιδιαίτερα στους πελάτες που έρχονται πολύ συχνά σε επαφή με την τράπεζα και κάποιο υποκατάστημά της. Η έντονη διαφημιστική καμπάνια που ακολούθησε το re-branding με βασικά σλόγκαν «αλλάζουμε» και «πρόσωπο με πρόσωπο», δημιούργησε μεγάλες προσδοκίες στους πελάτες που δεν ικανοποιήθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό.

Απ' την άλλη η ικανότητα της τράπεζας να περάσει ένα πιο μοντέρνο πρόσωπο οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχημένη επιλογή σήματος και κυρίως των χρωμάτων (μπλε, γαλάζιο) που στολίζουν τα καταστήματα της τράπεζας. Το νέο σήμα αισθητικά απολαμβάνει την προτίμηση των πελατών, δίνοντας μάλιστα στην εικόνα της τράπεζας μια νότα ανανέωσης. Όπως φάνηκε από τις συνεντεύξεις η ελληνικότητα (την οποία επιδίωξαν τα στελέχη της τράπεζας όπως έχουμε ήδη αναφέρει) και η μοντέρνα νοοτροπία δεν είναι έννοιες αλληλοαποκλειόμενες. Μια τράπεζα είναι δυνατό και να προτάσσει την ελληνικότητά της και να μην υστερεί στην μοντέρνα νοοτροπία. Εν πολλοίς η – από ότι δείχνουν τα πράγματα- επιτυχημένη επιλογή του νέου σήματος και των χρωμάτων οφείλονται στη σωστή/ ορθολογική διαδικασία που ακολουθήθηκε μέχρι την τελική επιλογή τους και ιδιαίτερα στο εμπνευσμένο “brainstorming” ή καλύτερα “brand-storming”.

⁵⁸Johnson Mike, “Dangerous Illusions”, Management Review, October 1996

Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι οι αρνητικοί ή θετικοί συσχετισμοί των πελατών προκύπτουν συνήθως από τις **προσωπικές εμπειρίες** που έχουν με την τράπεζα. Είναι πιθανό ένα «επεισόδιο» που είχε ο πελάτης με την τράπεζα να του μείνει τόσο πολύ χαραγμένο στη μνήμη του, ώστε να καθορισθεί το πώς βλέπει γενικά ο συγκεκριμένος πελάτης την τράπεζα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση ενός πελάτη που δεν μπορεί να ξεχάσει την αναξιόπιστη- όπως υποστηρίζει ο ίδιος- συμπεριφορά της τράπεζας, όσον αφορά τους γενικούς όρους συναλλαγών (ΓΟΣ) (τα «μικρά γράμματα» όπως είναι ευρύτερα γνωστοί) ενός συμβολαίου που υπέγραψε. Τέτοιου είδους καταχρηστική συμπεριφορά φαίνεται να μην συγχωρείται από τους πελάτες, που καταγράφουν άμεσα τη συγκεκριμένη τράπεζα στη «μαύρη λίστα» των τραπεζικών οργανισμών. Παρόμοιο παράδειγμα αποτελούν κάποιες αδικαιολόγητες χρεώσεις που προβάλλουν οι τράπεζες σε κάθε είδους τραπεζική συναλλαγή.⁵⁹ Μάλιστα επειδή όλο και περισσότερο οι ελληνικές τράπεζες διαπιστώνουν το έντονο κλίμα δυσαρέσκειας που επικρατεί μεταξύ πολλών καταναλωτών για την πολιτική προμηθειών και χρεώσεων, αρκετοί τραπεζικοί όμιλοι σχεδιάζουν την προώθηση διαφημιστικής εκστρατείας προκειμένου να μην διογκωθεί το ρεύμα δυσαρεστημένων πελατών. Η καμπάνια θα επικεντρωθεί στα πιο καίρια τραπεζικά αντικείμενα που δεν είναι άλλα από τις πιστωτικές κάρτες και τα καταναλωτικά δάνεια, που έχουν κάνει αρκετούς καταναλωτές να έρθουν σε ρήξη με τις τράπεζες τους.

⁵⁹ “Φτιάχνουν Εικόνα”, Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία (Ένθετο Οικονομία), 25 Ιουλίου 2004

7.4 Αντιληπτή Ποιότητα (Perceived Quality)

Πέντε είναι και οι προτάσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την αντιληπτή ποιότητα:

(1) Εκτιμώ την Εμπορική Τράπεζα

(2) Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της Εμπορικής Τράπεζας είναι υψηλή

(3) Μπορώ να εμπιστευτώ την Εμπορική Τράπεζα

(4) Το προσωπικό της τράπεζας είναι φιλικό/ ευγενικό

(5) Το δίκτυο καταστημάτων της Εμπορικής προσφέρει διευκόλυνση/ εξυπηρέτηση

Η τρίτη μεγάλη περιοχή που επιχειρήθηκε να διερευνηθεί μέσω των συνεντεύξεων ήταν αυτή της αντιληπτής ποιότητας της μάρκας. Για το συγκεκριμένο συστατικό της αξίας μάρκας χρησιμοποιήθηκαν από το συγγραφέα πέντε προτάσεις που θεωρήθηκε ότι την εκφράζουν. Είναι εντυπωσιακό ότι από τις συνεντεύξεις μπορούμε να πούμε ότι βγαίνει το συμπέρασμα ότι η αντιληπτή ποιότητα της Εμπορικής παραμένει **αμετάβλητη**.

Σε μεγάλο βαθμό για τη συγκεκριμένη παράμετρο ισχύουν πολλά από αυτά που σημειώθηκαν στην αμέσως παραπάνω ενότητα. Με άλλα λόγια οι πελάτες της τράπεζας δεν φαίνεται να έχουν αντιληφθεί κάποιες αλλαγές που να καθιστούν την Εμπορική πιο «ποιοτική». Ιδιαίτερα στις προτάσεις που αφορούσαν την ποιότητα των προϊόντων, τη διευκόλυνση του δικτύου καταστημάτων και τη φιλικότητα του προσωπικού δεν διατυπώθηκε καμιά μεταβολή. Από κει και πέρα ανεπαίσθητες είναι οι μεταβολές στις άλλες δύο προτάσεις με τους

ερωτώμενους να δηλώνουν ότι το re-branding τους έκανε οριακά να εκτιμήσουν περισσότερο την Εμπορική και οριακά να την εμπιστεύονται λιγότερο.

Και για την ποιότητα πάντως προέκυψαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα από τα αυθόρμητα σχόλια των συμμετεχόντων στην έρευνα. Είναι εντυπωσιακό ότι για κάποιους απ' αυτούς η πιο σημαντική ένδειξη για την ποιότητα μιας τράπεζας δεν είναι ούτε το προσωπικό, ούτε η γκάμα προϊόντων ούτε το δίκτυο αλλά η **πορεία της μετοχής της τράπεζας**. Δηλαδή γι' αυτούς στην πορεία της μετοχής της τράπεζας αντικατοπτρίζεται η ποιότητα μιας τράπεζας. Γενικότερα οι προσωπικές εμπειρίες που έχει ο καθένας με την τράπεζα καθορίζουν ξανά σε μεγάλο βαθμό την αξιολόγηση που κάνει για την ποιοτική πτυχή της τράπεζας.

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο που προέκυψε από τις συνεντεύξεις με τους νεότερους πελάτες της τράπεζας είναι το γεγονός ότι **η ποιότητα της τράπεζας «κρίνεται» σε κάποιο βαθμό από το e-banking που προσφέρει η τράπεζα**. Η συγκεκριμένη τράπεζα, η Εμπορική, δε φημίζεται για την πρωτοπόρα ηλεκτρονική της εξυπηρέτηση, γεγονός, που στα μάτια των καταναλωτών που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο για τις συναλλαγές τους, ισοδυναμεί με ένδειξη ποιοτικής υστέρησης.

7.5 Προσήλωση στη Μάρκα (Brand Loyalty)

Για την προσήλωση τέλος στη μάρκα χρησιμοποιήθηκαν επτά προτάσεις, οι οποίες φαίνονται αμέσως παρακάτω:

- (1) Η Εμπορική Τράπεζα είναι η μόνη τράπεζα με την οποία συνεργάζομαι
- (2) Την επόμενη φορά που θα θελήσω κάποια τραπεζική υπηρεσία θα εμπιστευτώ την Εμπορική Τράπεζα
- (3) Είμαι ικανοποιημένος από την τελευταία συναλλαγή με την Εμπορική τράπεζα
- (4) Έχω μια ισχυρή προτίμηση προς την Εμπορική.
- (5) Μου αρέσει να συναλλάσσομαι με την Εμπορική
- (6) Θα συνιστούσα την Εμπορική Τράπεζα σε φίλους και γνωστούς
- (7) Ακόμα και αν υπάρχει μια δελεαστική προσφορά από μια άλλη τράπεζα για κάποιο τραπεζικό προϊόν εγώ θα προτιμήσω την Εμπορική

Οι επτά προτάσεις που επιλέχτηκαν για το συγκεκριμένο συστατικό βασίζονται περισσότερο στην **ψυχολογική προσήλωση**. Το συνολικό συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι το re-branding συνέβαλλε στο να αυξηθεί, έστω σε μικρό βαθμό, η πιστότητα στη μάρκα της Εμπορικής. Η μεγαλύτερη αύξηση συναντάται στις προτάσεις (4) και (5) και υποδηλώνει ότι οι αλλαγές που συντελέστηκαν συνετέλεσαν στο να αυξηθεί η προτίμηση των πελατών προς την Εμπορική και το αίσθημα ικανοποίησης από τις συναλλαγές με την εν λόγω τράπεζα. Είναι πολύ πιθανό οι αλλαγές που έγιναν στα χρώματα, στο σχεδιασμό των καταστημάτων και στο σήμα να δημιούργησαν αυτή τη θετική διάθεση προς το συγκεκριμένο brand.

Ένα σημαντικό σχόλιο που ουσιαστικά αποτελεί παράπονο κάποιων πελατών, που ενδεχομένως να περιόρισε το βαθμό προσήλωσης τους, αφορά την προβολή του re-branding και γενικά των αλλαγών που συντελέστηκαν στην τράπεζα. Κάποιοι πελάτες λοιπόν, ιδιαίτερα οι παλαιότεροι, τόνισαν ότι σε μεγάλο βαθμό τις αλλαγές είτε έπρεπε να τις αντιληφθούν μόνοι τους όταν επισκέπτονταν το κατάστημα, είτε τις παρατήρησαν από τα διαφημιστικά σποτάκια της τράπεζας. Με άλλα λόγια οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι θα μπορούσε η τράπεζα να τους είχε στείλει ενημερωτικό υλικό που να περιέγραφε τις αλλαγές και τις καινούριες προθέσεις της τράπεζας. Συγκρίνοντας λοιπόν τη συγκεκριμένη περίπτωση με την περίπτωση του επιτυχημένου όπως αποδείχτηκε re-branding μιας απ' τις μεγαλύτερες εταιρείες συμβούλων του κόσμου- από Andersen Consulting σε Accenture⁶⁰- παρατηρούμε ότι η Εμπορική έδωσε μεγάλη έμφαση στο «pull» κομμάτι της προβολής της, αγνοώντας σε μεγάλο βαθμό το «push» κομμάτι. Επίσης οι παλαιότεροι πελάτες που αντιλήφθηκαν τις αλλαγές φαίνεται να περίμεναν ότι θα ανταμείβονταν με κάποιες προσφορές στο νέο αυτό ξεκίνημα της τράπεζας. Κάτι τέτοιο σύμφωνα με τα λεγόμενά τους δεν έγινε. Πάντως μόνο και μόνο απ' αυτήν τους την προσδοκία φαίνεται ότι νιώθουν κομμάτι του συγκεκριμένου brand και ότι πρέπει να ανταμειφθούν για αυτά που έχουν κάνει για τη συγκεκριμένη μάρκα. Η συγκεκριμένη κατάσταση, δηλαδή οι πελάτες της μάρκας να νιώθουν ότι αποτελούν έναν κρίκο αυτής, είναι ένα χαρακτηριστικό που διαθέτουν συνήθως μόνο τα ισχυρά brands.

⁶⁰ Kaikati Jack G., "Lessons from Accenture's 3R's: Rebranding, Restructuring and Repositioning", The Journal of Product and Brand Management, Volume 12 Number 7 2003

Μια άλλη παρατήρηση έχει να κάνει με το ότι οι καταναλωτές γενικότερα αλλάζουν αρκετά δύσκολα την κύρια τράπεζα με την οποία συνεργάζονται. Με άλλα λόγια η παραμονή πολλών χρόνων σε μια τράπεζα μπορεί να μην οφείλεται στα λεγόμενα αντικειμενικά κριτήρια, όπως είναι η καλή εξυπηρέτηση, αλλά σε διαφορετικούς παράγοντες όπως η επιλογή της τράπεζας από την εταιρεία όπου εργάζεται ο καταναλωτής (λογαριασμός μισθοδοσίας). Γι' αυτό και αρκετοί στις συνεντεύξεις δήλωσαν ότι θεωρούν ως την κύρια, πιστή τους τράπεζα αυτήν στην οποία βρίσκεται ο **λογαριασμός μισθοδοσίας** τους, ενώ από κει και πέρα επιλέγουν κάποια άλλη τράπεζα ανάλογα με το αν προσφέρει κάποια αποκλειστική υπηρεσία ή αν προσφέρει κάποια υπηρεσία με πολύ ευνοϊκότερους όρους.

Άλλωστε όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο σημείο της εργασίας η προσήλωση σε μια τραπεζική μάρκα σε αρκετές περιπτώσεις είναι ψυχολογική. Τα βιώματα των παιδιών από τη συνεργασία των γονιών τους με κάποια τράπεζα μπορεί ενδεχομένως να αποτελέσουν το πιο σημαντικό κριτήριο επιλογής ενός τραπεζικού οργανισμού. Από τις συνεντεύξεις διαπιστώθηκε ότι κάποιοι θεωρούν, συνειδητά ή ασυνείδητα, ως οικογενειακή παράδοση την επιλογή κάποιας συγκεκριμένης τράπεζας, επομένως νιώθουν ότι κατά κάποιο τρόπο «προδίδουν» τους γονείς τους αν επιλέξουν ένα διαφορετικό τραπεζικό ίδρυμα.

Η ψυχολογική προσήλωση μπορεί να πάρει και άλλη μορφή. Ιδιαίτερα για τους πιο μεγάλους σε ηλικία πελάτες που επισκέπτονται για χρόνια κάποιο συγκεκριμένο υποκατάστημα της τράπεζας, αναπτύσσεται ένας ιδιαίτερος

δεσμός, όχι τόσο ανάμεσα στον πελάτη και την τράπεζα σαν brand, όσο ανάμεσα στον πελάτη και το προσωπικό του συγκεκριμένου καταστήματος. Για κάποιους συνταξιούχους πελάτες αποτελεί ένα είδος **τελετουργικού** και μέρος της καθημερινότητάς τους η επίσκεψη στο κατάστημα, έστω και αν δεν υπάρχει κάποια τραπεζική συναλλαγή που πρόκειται να εκτελεσθεί. Όσο περίεργο και αν μπορεί να ακούγεται αυτή η σχέση, το δέσιμο που αναπτύσσεται ανάμεσα σε κάποιους πελάτες και το προσωπικό της τράπεζας, μπορεί να λειτουργήσει πολύ πιο αποτελεσματικά από το πιο σύγχρονο πρόγραμμα μάρκετινγκ που σκοπό έχει την πιστότητα των πελατών. Το συγκεκριμένο δέσιμο βέβαια δεν υπάρχει στους πελάτες όλων των τραπεζών αλλά κυρίως σ' αυτές που για χρόνια δραστηριοποιούνται στη χώρα μας και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ελληνικής οικονομίας. Η Εμπορική είναι μία απ' αυτές και είναι σωστό, κατά την προσωπική άποψη, που προσπαθεί με τρόπο να διαφυλάξει και να προβάλλει αυτήν τη διάσταση.

Τέλος από τις συνεντεύξεις επιβεβαιώθηκε ένα συμπέρασμα που έχει προκύψει από διάφορες σχετικές έρευνες και που έχει αναφερθεί σε κάποια σημεία της εργασίας. Το συμπέρασμα αυτό δεν είναι άλλο από την **περιορισμένη WOM (Word of Mouth) επικοινωνία** στο συγκεκριμένο κλάδο. Πιο συγκεκριμένα οι πελάτες των τραπεζών εμφανίζονται διστακτικοί όταν πρόκειται να συστήσουν την τράπεζα με την οποία συνεργάζονται, ακόμα και όταν είναι αρκετά ευχαριστημένοι και απόλυτα προσηλωμένοι σ' αυτήν. Ο σημαντικότερος λόγος που φαίνεται να συμβαίνει αυτό είναι η ιδιαίτερη φύση των τραπεζικών εργασιών. Με άλλα λόγια επειδή η σύναψη ενός δανείου ή η επένδυση ενός χρηματικού ποσού συχνά είναι ένα σοβαρό θέμα που μπορεί να έχει αρνητικές

συνέπειες, οι καταναλωτές προτιμάνε συνήθως να μην πάρουν την πρωτοβουλία και να συστήσουν την τράπεζά τους σε κάποιο γνωστό ή φίλο. Αν δεχτούμε ότι το συγκεκριμένο συμπέρασμα ισχύει πράγματι, τότε αυτό είναι μεγάλο πλήγμα για όλα τα τραπεζικά brands, που δεν μπορούν να βασίζονται στην πιο φθηνή και αποτελεσματική μορφή διαφήμισης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Θα ήταν υπερβολή και λάθος κίνηση αν κάποιος χρησιμοποιούσε αβίαστα τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη έρευνα. Είναι φυσικό ότι και στην παρούσα έρευνα υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, όπως συμβαίνει άλλωστε και με τις περισσότερες έρευνες. Ένας πρώτος περιορισμός είναι ότι οι **καταναλωτές κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που ζητούσαν να γίνει κυρίως μια σύγκριση ανάμεσα στο παρελθόν (πριν από το re-branding) και στο παρόν**. Με άλλα λόγια οι πελάτες της τράπεζας κλήθηκαν να ανακαλέσουν μια σειρά από πληροφορίες για την τράπεζα ή να περιγράψουν την εικόνα που είχαν γι' αυτήν ένα χρόνο πριν, ώστε να γίνουν οι απαραίτητες συγκρίσεις με το σήμερα και να φανούν κάποια πρώτα αποτελέσματα. Επομένως δημιουργούνται ενστάσεις όσον αφορά τη δυνατότητά τους να ανακαλέσουν την εικόνα που είχαν ένα χρόνο πριν. Άλλωστε και στην περίπτωση που η ανάκλησή τους είναι ακριβής, τίθεται πάλι υπό συζήτηση το κατά πόσο μπορούν με τη γλώσσα να περιγράψουν τις απόψεις, τον τρόπο σκέψης, τις εικόνες, τη συμπεριφορά και τα συναισθήματά τους⁶¹. Όπως είναι λογικό οι απαντήσεις τους θα πρέπει να εξεταστούν με την απαραίτητη επιφυλακτικότητα, αλλά παρ' όλα αυτά είναι μία ένδειξη για την επιτυχία του προγράμματος. Σίγουρα η διαδικασία θα ήταν πιο ορθολογική αν οι απόψεις των πελατών της Εμπορικής γύρω από τα στοιχεία του brand equity είχαν καταγραφεί πριν από το re-branding, ώστε να αντιπαρατίθονταν με τις τωρινές τους απόψεις για τα ίδια στοιχεία, μετά δηλαδή από το re-branding. Δυστυχώς κάτι τέτοιο δεν ήταν δυνατό.

⁶¹ Zaltman G., How Customers Think, Harvard Business School Press, 2003

Ένας δεύτερος περιορισμός είναι ότι στην έρευνά μας **δεν συμμετέχουν πελάτες άλλων τραπεζών και επομένως υποψήφιοι πελάτες της Εμπορικής τράπεζας**. Είναι γεγονός ότι το re-branding είχε στο στόχαστρό του κυρίως τους ήδη υπάρχοντες πελάτες της Εμπορικής, ωστόσο αυτό δε σημαίνει ότι δε στόχευε και στην προσέγγιση νέων πελατών. Θα ήταν επομένως ενδιαφέρον να δούμε αν το re-branding επέφερε αλλαγές στις αντιλήψεις που έχουν οι μη πελάτες της Εμπορικής για την Εμπορική. Ίσως κάτι τέτοιο να αποτελέσει αντικείμενο έρευνας στο κοντινό μέλλον.

Ο τρίτος και σημαντικότερος ίσως περιορισμός είναι ότι **η έρευνα προϋποθέτει ότι οι συγκεκριμένες προτάσεις-ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των συστατικών του brand equity είναι οι κατάλληλες**. Με άλλα λόγια γίνεται η παραδοχή ότι καθένα από τα χρησιμοποιούμενα συστατικά του brand equity περιγράφεται από μερικές προτάσεις. Είναι εύλογο ότι ο καθένας θα μπορούσε να εκφράσει τις αντιρρήσεις του για την επιλογή των συγκεκριμένων μέτρων και να αντιπροτείνει κάποια άλλα. Πρέπει πάντως να τονιστεί ότι όλα σχεδόν τα άρθρα που πραγματεύονται την αξία μάρκας χρησιμοποιούν διαφορετικές μεταβλητές για την περιγραφή ή μέτρησή της. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι ο ίδιος ο David Aaker έχει εκφράσει την άποψη ότι υπό προϋποθέσεις ακόμα και το μερίδιο αγοράς θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο για το brand equity.

Ο τέταρτος περιορισμός έχει να κάνει με **το μέγεθος του δείγματος και τη δειγματοληψία**. Αν και η συγκεκριμένη έρευνα σε καμία περίπτωση δεν μπορεί

και δεν πρέπει να θεωρηθεί ποσοτική, τα τριάντα άτομα που δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνά μας σε καμία περίπτωση δεν είναι ένας ικανός αριθμός για να επεκταθούν τα συμπεράσματα σε όλη την έκταση του τραπεζικού πληθυσμού. Εξάλλου και το δείγμα στην ουσία ήταν ένα δείγμα ευκολίας, έστω και αν έγινε κάποια προσπάθεια για να υπάρχει κάποια αντιπροσωπευτικότητα στα δημογραφικά στοιχεία. Ωστόσο η χρήση της τεχνικής (triangulation) που αναφέραμε ίσως να αποτελεί ένα καλό άλλοθι για τις συγκεκριμένες ατέλειες, καθώς η δύναμή της έγκειται στο συνδυασμό των ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων και όχι στην εγκυρότητα και ακρίβεια των ποσοτικών στοιχείων.

Μια άλλη σημαντική παρατήρηση αφορά τη **χρονική στιγμή της έρευνας**. Τη χρονική στιγμή που διεξήχθη η έρευνα είχε περάσει ένας χρόνος από την έναρξη του re-branding. Προσωπική άποψη είναι ότι ένας χρόνος μετά από την έναρξη του προγράμματος είναι αρκετός για να φανούν τα πρώτα συμπεράσματα. Αυτή η μεσοπρόθεσμη προσέγγιση πλεονεκτεί σε ένα σημαντικό σημείο τόσο της βραχυπρόθεσμης όσο και της μακροπρόθεσμης. Στη μεν βραχυπρόθεσμη οι πελάτες δεν έχουν ακόμα προλάβει να αφομοιώσουν τις αλλαγές, στη δε μακροπρόθεσμη έχει μεσολαβήσει ένα μεγάλο χρονικό διάστημα που ίσως να είναι ικανό να «ξεθωριάσει» τις συνέπειες των όποιων αλλαγών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΠΡΟΣ ΟΛΕΣ ΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η μελέτη που πραγματοποιήθηκε στα περισσότερα σημεία μοιάζει με μια μελέτη που έγινε για την επίπτωση που είχε στα συστατικά της αξίας μάρκας το re-branding δύο διαφορετικών μαρκών. Συγκεκριμένα η μια μάρκα είχε στηριχτεί σε λειτουργικό branding (intrinsically positioned brand), ενώ η άλλη σε συμβολικό branding (extrinsically positioned brand). Τα αποτελέσματα ήταν διαφορετικά για καθένα από τα δύο brands. Οι αλλαγές που έγιναν στο πρώτο brand κατέληξαν στο να αυξηθεί η αντιληπτή ποιότητά του, να ισχυροποιηθούν οι συσχετισμοί του, να μειωθεί η προσήλωση σ' αυτό, ενώ η αναγνωρισιμότητα δεν μεταβλήθηκε. Στο δεύτερο brand με τα συμβολικά χαρακτηριστικά τα αποτελέσματα των αλλαγών ήταν να μειωθεί η αναγνωρισιμότητα, η αντιληπτή ποιότητα και η προσήλωση σ' αυτό και να δυναμώσουν οι συσχετισμοί μαζί του. Στην περίπτωση της Εμπορικής τράπεζας τα αποτελέσματα πάλι είναι διαφορετικά με την αναγνωρισιμότητα να αυξάνεται σημαντικά, την προσήλωση να αυξάνεται ανεπαίσθητα και τους συσχετισμούς με την αντιληπτή ποιότητα να παραμένουν σχεδόν αμετάβλητοι.

Είναι επομένως εντυπωσιακό ότι τα αποτελέσματα του re-branding σε ένα τραπεζικό brand διαφέρουν τόσο με τα αποτελέσματα στο re-branding ενός «λειτουργικού» brand και ενός brand που στηρίζεται περισσότερο στην εικόνα και τα συμβολικά χαρακτηριστικά. Το συμπέρασμα που βγαίνει απ' αυτό συμβαδίζει με τα όσα έχουν αναφερθεί στην εργασία και με την διαφωνία των ειδικών για το κατά πόσο μια τραπεζική μάρκα είναι μια καθαρά λειτουργική ή

όχι μάρκα. Τουλάχιστον τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ούτε οι μεν ούτε οι δεν έχουν δίκιο, καθώς ένα τραπεζικό brand φαίνεται να «αγκαλιάζει» στοιχεία και των δύο προσεγγίσεων. Γι' αυτό ίσως εκείνοι που διαχώρισαν τη θέση τους απ' τις προηγούμενες δύο- σωστά κατά την προσωπική άποψη- και υποστήριξαν ότι **η μετεξέλιξη των τραπεζικών μαρκών σε «μάρκες εμπειρίας» (experience brands) είναι πιθανόν η πιο ενδεδειγμένη τεχνική, να δικαιώνονται.**

Βέβαια κάθε άλλο παρά απλό είναι κάτι τέτοιο. Η δημιουργία μιας μάρκας εμπειρίας είναι, όπως επανειλημμένα έχει τονισθεί, υπόθεση ολόκληρου του οργανισμού, στην οποία επικεφαλής πρέπει να είναι τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Το όραμα και η έμπνευση πρέπει να πηγάζει από την κορυφή. Η δημιουργία ενός experience brand στον τραπεζικό κλάδο είναι μια μεγάλη πρόκληση, που συχνά απαιτεί να ξεφεύγει η επιχείρηση από τα τετριμμένα και να αναπτύσσει ένα καινούριο επιχειρησιακό μοντέλο. Για να γίνει κάτι τέτοιο το ανώτερο μάνατζμεντ πρέπει να γνωρίζει ανά πάση στιγμή τι αντιπροσωπεύει το brand και να μη δίνει υποσχέσεις (brand promise) που ξέρει ότι δεν πρόκειται να τηρηθούν. Άλλωστε καμιά εταιρεία δεν μπορεί να τα κάνει όλα τέλεια. Γι' αυτό και οι καλύτεροι experience branders είναι αυτοί που θεωρούν την «ανάρρωση» (recovery) από κάποια αποτυχία- αδυναμία της υπηρεσίας ως κριτικό στοιχείο της εμπειρίας που προσφέρουν.

⁶²Ένα επιτυχημένο experience brand τηρεί την υπόσχεσή του για κάποια συγκεκριμένη εμπειρία. Τα βήματα για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο απαιτούν μεγάλη αρμονία και συνέπεια σ' όλον τον οργανισμό. Πρώτον η τράπεζα πρέπει να δηλώσει ότι προσφέρει κάποια εμπειρία που έχει αξία για τους πελάτες της. Δεύτερον η εμπειρία αυτή πρέπει να προσφέρεται σε οτιδήποτε κάνει η τράπεζα. Τρίτον πρέπει να μετράται τι επίπεδα εμπειρίας φτάνουν στους πελάτες και τέταρτον να γίνονται οι απαραίτητες επανορθώσεις.

Το να δημιουργεί μια τράπεζα μια ξεχωριστή υπόσχεση δεν είναι αρκετό. Πρέπει να την τηρεί κιόλας. Πολλές τράπεζες δημιουργούν ομολογουμένως έξυπνα διαφημιστικά μηνύματα χωρίς να συνειδητοποιούν ότι πρέπει να προσφέρουν αυτά που λέει το μήνυμα, μ' αποτέλεσμα συχνά να εκτίθονται. Οι experience branders οφείλουν να προσφέρουν πραγματική και όχι ρητορική αξία στους πελάτες τους. Πάντως το πιο κρίσιμο σημείο είναι η ανάμιξη ολόκληρου του οργανισμού. Δεν είναι συχνά αρκετό οι υπάλληλοι να φέρονται καλά στους πελάτες. Η υπόσχεση του brand πρέπει να μετασχηματίζει τα πάντα, από το σχεδιασμό των προϊόντων και τα πληροφοριακά συστήματα μέχρι τις διαδικασίες.

Μυστικά για επιτυχημένο τραπεζικό branding στην πράξη δεν υπάρχουν. Απλά από τις ομοιότητες των επιτυχημένων τραπεζών τόσο στο εξωτερικό όσο και στην Ελλάδα μπορεί κάποιος να βγάλει κάποια συμπεράσματα. Το πιο σημαντικό όπλο που μπορεί να έχει μια τράπεζα είναι **η συνεχής προσπάθεια**

⁶² Rhodes David, Dea Joan, Hemerling Jim, "Building a Successful Experience Brand", www.123brand.com/home/viewpoints/5view/htm

για την όσο το δυνατόν πληρέστερη κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών και για το πώς αντιλαμβάνονται οι τελευταίοι την αξία στο συγκεκριμένο κλάδο.⁶³ Για παράδειγμα η Bank of America Corp. διέγνωσε την επιθυμία των καταναλωτών να υπάρχει κάποια αγαπημένη τους φωτογραφία αποτυπωμένη πάνω στην πιστωτική τους κάρτα. Γι' αυτό το λόγο εγκαινίασε, στις αρχές του 2003, σε συνδυασμό με τη Visa το αντίστοιχο πρόγραμμα με τίτλο «Photo Expressions» που στάθηκε μια πρωτοφανής εμπορική επιτυχία και προσέφερε πολλαπλά οφέλη στη συγκεκριμένη αμερικάνικη τράπεζα.

Στη συνέχεια έρχεται η συνεχής δέσμευση για ανεύρεση λύσεων που ικανοποιούν την **κάθε ξεχωριστή καταναλωτική ανάγκη**. Μια από τις πιο ισχυρές τάσεις στο μάρκετινγκ (και όχι μόνο) είναι αυτή για “customization”, δηλαδή η εξυπηρέτηση στα μέτρα που απαιτεί ο κάθε πελάτης. Μέσα σ' αυτά τα πλαίσια οφείλουν να προσαρμοστούν και να λειτουργήσουν οι ελληνικές τράπεζες, οι οποίες δεν πρέπει να σταματήσουν να αναζητούν νέα προϊόντα που να εξυπηρετούν κάποια συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς. Αυτή ακριβώς η δημιουργικότητα στην προσφορά προϊόντων που απευθύνονται σε **niche** τμήματα της αγοράς μπορεί να οδηγήσει αρκετές τράπεζες σε ανέλπιστους εμπορικούς θριάμβους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι πιστωτικές κάρτες. Στο παρελθόν αρκετά τραπεζικά ιδρύματα είδαν μια άνευ προηγουμένου ανταπόκριση σε «έξυπνες» πιστωτικές κάρτες που απευθύνονταν σε συγκεκριμένα τμήματα αγοράς. Έχοντας ένα τέτοιο σκεπτικό η EFG Eurobank Ergasias προωθεί ήδη μια κάρτα που απευθύνεται ειδικά σε

⁶³ Lee W.A., “Design-it-Yourself Feature Added to Visa Payment Cards”, American Banker, Volume 169, Issue 87, May 2004

στρατιωτικούς (κάρτα μιλιτέρ), ενώ παράλληλα ετοιμάζει μια κάρτα αποκλειστικά για γυναίκες, την οποία θα λανσάρει στην αγορά το Σεπτέμβριο του 2004. Παρομοίως και η Citibank θα λανσάρει από το φθινόπωρο πακέτο καρτών για φοιτητές. (Πηγή:Τα Νέα Σαββατοκύριακο, 7-8 Αυγούστου 2004)

Κανείς δεν είπε ότι μια τέτοια ιδέα εξασφαλίζει σε μια τράπεζα την επιτυχία ή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πάντα υπάρχει η περίπτωση να μην έχει γίνει μια καλή εκτίμηση του μεγέθους της niche αγοράς και έτσι η τράπεζα να βρεθεί εκτεθειμένη. Ωστόσο το γεγονός και μόνο ότι κάποιες τράπεζες δείχνουν να μην εφησυχάζουν ποτέ και συνεχώς βρίσκονται σε διαδικασία παροχής νέων καινοτόμων και δημιουργικών προϊόντων που αγκαλιάζουν πολλές και διαφορετικές ομάδες καταναλωτών, αποδεικνύει ότι οι συγκεκριμένοι οργανισμοί βρίσκονται σε πιο «υγιή» κατάσταση από κάποιους «κουρασμένους» αντιπάλους τους. Μιλώντας για «niche» τμήματα της αγοράς θα πρέπει ίσως να γίνει μια αναφορά στη λειτουργία της πρώτης Αλβανικής τράπεζας στη χώρα μας μέσα στο 2004. Τα τμήματα αγοράς που αποτελούνται από αλλοδαπούς που ζουν εδώ και καιρό στη χώρα μας είναι γεγονός ότι δεν έχουν βρεθεί αρκετά στο επίκεντρο του μάρκετινγκ των ελληνικών επιχειρήσεων, κάτι που μεταγενέστερα πιθανόν να γίνει σε μεγαλύτερη έκταση. Η συγκεκριμένη τράπεζα με κεφάλαια εξ Αμερικής ίσως να αποδειχθεί ότι στόχευσε με υποδειγματικό τρόπο σε μια αγορά ενός εκατομμυρίου ανθρώπων, αν βέβαια καταφέρει να πείσει τους πελάτες της ότι δεν έχει καμιά σχέση με το «αμαρτωλό» αλβανικό τραπεζικό παρελθόν.

Ωστόσο για να αποκτήσουν νόημα όλα τα παραπάνω χρειάζεται μια συνεχής και σταθερή παρουσία στην αγορά, όπου η στρατηγική μάρκετινγκ υπηρετεί τις αξίες της τράπεζας και τις υποσχέσεις που δίνει η τράπεζα μέσω της επικοινωνίας της. Η δυναμική παρουσία σε όλα τα μέσα με το ίδιο μήνυμα που ενδυναμώνει τις αξίες, τις ικανότητες αλλά και τα ίδια τα προϊόντα και υπηρεσίες της τράπεζας αποτελεί τις περισσότερες φορές αναγκαία προϋπόθεση επιτυχίας.

Όλες οι τράπεζες οφείλουν να υπηρετούν το brand τους σαν το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο που έχουν. Γι' αυτό πρέπει να βλέπουν τι επίπτωση θα έχει μακροπρόθεσμα στο brand η οποιαδήποτε κίνηση, από την πιο περίπλοκη ως την πιο φαινομενικά ακίνδυνη. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να πέφτουν στην παγίδα του βραχυπρόθεσμου κέρδους, με ενέργειες που τραυματίζουν την εικόνα του brand. Εννοείται ότι ιδιαίτερα στο συγκεκριμένο κλάδο οι κινήσεις των ανταγωνιστών πρέπει να καταγράφονται ανά πάσα στιγμή, ωστόσο κάποιες ενέργειες που πιθανόν να έδιναν βραχυπρόθεσμα οφέλη στην τράπεζα αλλά δεν ταιριάζουν με την εικόνα που η τράπεζα για χρόνια προσπάθησε να δημιουργήσει καλό είναι να αποφεύγονται. Το brand επιβάλλεται να προφυλάσσεται σαν «κόρη οφθαλμού». Όλοι μέσα σε έναν τραπεζικό οργανισμό οφείλουν να έχουν στην άκρη του μυαλού τους ότι με μια μόνο λανθασμένη κίνηση μπορεί να καταστραφεί αυτό που η τράπεζα για πολλές δεκάδες χρόνια πάσχιζε να δημιουργήσει.

Εξάλλου όσο σημαντικό είναι το **εξωτερικό branding**, δηλαδή αυτό που απευθύνεται στο καταναλωτικό κοινό, άλλο τόσο σημαντικό είναι και το

εσωτερικό branding, δηλαδή αυτό που απευθύνεται στο προσωπικό της τράπεζας. Ίσως να έχουμε γίνει κουραστικοί, αλλά για μια ακόμα φορά πρέπει να τονισθεί η καταλυτική σημασία και ο πρωταγωνιστικός ρόλος του προσωπικού στο τραπεζικό κλάδο. Ο πελάτης στα μάτια του teller, του υπεύθυνου δανείων, του προϊστάμενου και του διευθυντή βλέπει την τράπεζα σαν οργανισμό. Επομένως και ο κάθε υπάλληλος, που αποτελεί έναν κρίκο στην αλυσίδα του brand, πρέπει να γνωρίζει σε βάθος τι αντιπροσωπεύει το brand, ώστε να είναι σε θέση να το υπηρετήσει. Αυτό είναι κάτι που η ανώτατη διοίκηση οφείλει να μην παραβλέπει, γιατί οι συνέπειες μπορεί να είναι οδυνηρές. Γι' αυτό ανά τακτά χρονικά διαστήματα πρέπει να ενημερώνει το προσωπικό για το τι πρεσβεύει το brand και ποιες είναι οι βασικές αρχές και αξίες του. Αν οι προσπάθειες που γίνονται για να μεταβιβαστούν οι αξίες του brand στο προσωπικό είναι επιτυχημένες και οι υπάλληλοι έχουν «υιοθετήσει» τις αξίες σε τέτοιο σημείο ώστε στην ουσία να «ζουν τη μάρκα», τότε αυτό είναι πολύ δύσκολο να μην παρατηρηθεί από τους πελάτες της εταιρείας.

Επίσης όλες οι ενδείξεις δείχνουν ότι με το πέρασμα του χρόνου η **αποτελεσματικότητα της e-banking υπηρεσίας των τραπεζών θα συνδιαμορφώνει σε σημαντικό βαθμό το brand image των τελευταίων**. Το μελλοντικό μείγμα διανομής των τραπεζών θα αποτελείται από παραδοσιακά αλλά και από καινοτόμα κανάλια. Μάλιστα όλα τα στοιχεία συγκλίνουν στο ότι τα κανάλια αυτά θα είναι συμπληρωματικά και όχι ανταγωνιστικά ή ξεχωριστά. Για παράδειγμα πιθανολογείται ότι σε αρκετές περιπτώσεις on-line προϊόντα θα πωλούνται από τα καταστήματα ενώ οι ταμιακές ροές (cash-flows) που θα δημιουργούνται από τα συγκεκριμένα προϊόντα θα «αποδίδονται» στα

καταστήματα που έκαναν την πώληση. Μια τέτοια προσέγγιση απαιτεί ριζοσπαστικές αλλαγές στα προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού, το οποίο θα απαιτείται να έχει τις απαραίτητες γνώσεις ώστε να μπορεί με τη σειρά του να εκπαιδεύει τους πελάτες. Ήδη στις τράπεζες του εξωτερικού χρησιμοποιούνται πρωτοπόρες ιδέες για την κατάλληλη κατάρτιση του προσωπικού. ⁶⁴Μια σουηδική τράπεζα έχει δημιουργήσει ένα πιστοποιητικό γνώσεων (e-certification) για όλους τους υπαλλήλους που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες, ώστε να είναι εγγυημένη η ικανότητά τους να χειρίζονται τα θέματα του διαδικτύου. Σε μια άλλη περίπτωση στην Αμερική μια τράπεζα προμήθευσε τους υπαλλήλους της με PCs στα σπίτια τους, ώστε να αναπτύξουν τις on-line ικανότητές τους και να εξοικειωθούν με την ηλεκτρονική πληρωμή λογαριασμών.

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, με το πέρασμα του χρόνου τα τραπεζικά δρώμενα στην Ελλάδα εξομοιώνονται σε κάποιο βαθμό με τα αντίστοιχα των υπολοίπων χωρών. Είναι καθήκον των ελληνικών τραπεζών να προσπαθήσουν να διαπιστώσουν σε τι βαθμό αυτή η «ηλεκτρονική τρέλα» θα φτάσει στη χώρα μας, ώστε να αναπροσαρμόσουν τη στρατηγική τους. Κατά την προσωπική άποψη ίσως να είναι επικίνδυνο για μια τράπεζα είτε να αφοσιωθεί αποκλειστικά στις on-line υπηρεσίες είτε να τις παραμελήσει σε μεγάλο βαθμό. Σχεδόν πάντα κάποιοι πελάτες -ανάλογα και με την ηλικία τους- για τους γνωστούς «ψυχολογικούς» λόγους θα έχουν την ανάγκη να επισκέπτονται ένα φυσικό κατάστημα και σχεδόν πάντα θα υπάρχουν πελάτες που ο ρυθμός της ζωής τους θα τους αναγκάζει να εκπληρώνουν ηλεκτρονικά τις συναλλαγές

⁶⁴ Durkin Mark G, Howcroft Barry, ό.π.

τους. Μόνο ο χρόνος είναι σε θέση να μαρτυρήσει ποια θα είναι η αναλογία αυτών των δύο κατηγοριών πελατών.

Όσον αφορά τη συγκεκριμένη περίπτωση της Εμπορικής Τράπεζας, μια διαπίστωση που προκύπτει από όλη την εργασία είναι ότι υπάρχει **κάποια απόκλιση**, έστω μικρή, ανάμεσα σ' αυτά που πιστεύουν τα στελέχη της Εμπορικής ότι έχουν αλλάξει στην τράπεζα και ανάμεσα σ' αυτά που διαπιστώνουν καθημερινά οι πελάτες της τράπεζας ότι άλλαξαν. Πιο συγκεκριμένα υπάρχει μια καθυστέρηση στο να αντιληφθούν οι πελάτες της τράπεζας ότι πέρα από τις εξωτερικές αλλαγές έχουν συντελεστεί και βαθύτερες αλλαγές, που όπως υποστηρίζουν τα στελέχη της τράπεζας όντως έχουν υπάρξει σε θέματα διαδικασιών και λειτουργιών. Η τράπεζα οφείλει να ερευνήσει τους λόγους αυτής της καθυστέρησης και να λάβει τα ανάλογα μέτρα. Ίσως οι αλλαγές που αναφέρουν τα στελέχη της τράπεζας να έχουν όντως συντελεστεί και για κάποιους λόγους να μην φθάνουν στον πελάτη. Σ' αυτήν την περίπτωση πιθανόν μια διαφημιστική καμπάνια που να επικεντρώνεται στο συγκεκριμένο ζήτημα να είναι μια καλή επιλογή. Ίσως πάλι οι πελάτες να έχουν αντιληφθεί τις αλλαγές, αλλά αυτές να σχετίζονται με διαδικασίες που γι' αυτούς δεν έχουν καμιά απολύτως σημασία. Τέλος υπάρχει και η πιθανότητα οι περίφημες αυτές αλλαγές να είναι ορατές «μόνο στα μάτια» των υπευθύνων στελεχών της τράπεζας. Όλες αυτές οι πιθανότητες είναι ενδεχόμενα που όπως είπαμε η τράπεζα οφείλει να διερευνήσει, αν επιθυμεί το πρόγραμμα που έχει εγκαινιαστεί να στεφθεί με ακόμα μεγαλύτερη επιτυχία.

Ως επίλογος πρέπει να τονιστεί ότι οι πελάτες των τραπεζών δεν παύουν να είναι καταναλωτές και όπως κάθε καταναλωτής έτσι και ο πελάτης των τραπεζών είναι πολύ δύσκολο αν όχι απίθανο να «μπει σε καλούπια» και να «χαλιναγωγηθεί». Στην εποχή του μεταμοντερνισμού (postmodernism) ο κατακερματισμός του ίδιου μας του εαυτού (fragmentation of ourselves) αποτελεί κατά κάποιο τρόπο την απόδειξη του απρόβλεπτου της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Ο ίδιος ο άνθρωπος μπορεί να αντιδράσει με πολλούς διαφορετικούς τρόπους σε μια δεδομένη κατάσταση. Έτσι ενώ μπορεί σε μια στιγμή να επιλέξει τη συνεργασία του με κάποιον από τους μεγάλους διεθνείς τραπεζικούς οίκους που «ακτινοβολούν» κύρος και πρεστίτζ, σε κάποια άλλη περίπτωση μπορεί να επιλέξει μια πιο «λαϊκή» τράπεζα εξαιτίας κάποιας δελεαστικής προσφοράς. Επομένως ακόμα και η πολύ θετική στάση προς ένα τραπεζικό brand και η συχνή συνεργασία μ' αυτό δεν ισοδυναμεί με την εξασφάλιση ενός ισόβιου πελάτη. Μπορεί φυσικά και αυτό να συμβεί, ωστόσο οι υπεύθυνοι του μάρκετινγκ δεν πρέπει λεπτό να επαναπαύονται και να πιστέψουν ότι κατάφεραν να «τιθασέψουν» τους καταναλωτές. Εξάλλου όσο εξελίσσεται το μάρκετινγκ, τόσο (και ίσως περισσότερο) εξελίσσονται τα ανακλαστικά των καταναλωτών στις προσπάθειες των marketers.⁶⁵ Ο Hoare τονίζει ότι οι καταναλωτές για να προστατευτούν από τα 4P's του μάρκετινγκ εμφανίζουν μια προσωπικότητα 4C's (cynical, canny, cautious, conservative).

Τα παραπάνω ελάχιστα μειώνουν την αξία που έχει η οικοδόμηση ισχυρών brands στον τραπεζικό κλάδο. Όπως είδαμε το χτίσιμο ενός ισχυρού brand ενδεχομένως να αποτελέσει το αντίδοτο σε κάποιες διαρροές πελατών που

⁶⁵ Johnson Mike, ό.π.

συχνά αντιμετωπίζουν αρκετές τράπεζες. Γι' αυτό η δημιουργία και μετέπειτα η «περιφρούρηση» μιας θετικής εικόνας για την τράπεζα πρέπει να αποτελεί την αφετηρία και τον τερματισμό όλων των προσπαθειών του μάρκετινγκ. Σίγουρα κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο. Είναι ή τουλάχιστον οφείλει να είναι μια διηλεκτής, συνολική προσπάθεια που αγκαλιάζεται από όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

▶ Aaker D.A., Joachimstahler Erich, "Brand Leadership", The Free Press, New York, 2000

▶ Aaker D.A., Joachimstahler Erich, "The Lure of Global Branding", Harvard Business Review, November-December 1999

▶ Aaker D.A., Joachimstahler Erich, "Building Brands Without Mass Media", Harvard Business Review, January-February 1997

▶ Aaker D.A., "Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name", The Free Press, New York , 1991

▶ Ataman B., Ülengin B., "A Note on the Effect of Brand Image on Sales", The Journal of Product & Brand Management, Volume 12 Number 4 2003

▶ Balmer J. M.T., Gray E. R., "Corporate Brands: What Are They? What of Them?", European Journal of Marketing, Volume 37 Number 7/8 2003

▶ Bonner P, "Buyout of NCF Could End Durham, N.C., Bank's Brand Name", The Herald Sun, 8 May 2004

▶ Brown S., "Nobody Knows Anything", Academy of Marketing, 2003

▶ Daffey A., Abratt R., "Corporate Branding in a Banking Environment", Corporate Communications, Volume 7 Number 2 2002

- ▶ De Chernatony L., "The Effect of Changing Brand Names on Brand Equity", EMAC, Annual Conference, 2004

- ▶ De Chernatony L., Segal H. S., Drury S., "Services Brands' Values: Internal and External Corporate Communication", Academy of Marketing, Annual Conference, 6-9 July 2004

- ▶ De Chernatony L., "Using Triangulation to Assess Services Brand Success", Academy of Marketing, Annual Conference, 2004

- ▶ Dobree J., Page A.S., "Unleashing the Power of Services Brands in the 1990's", Management Decision, 1990

- ▶ Duffy D. L., "Customer Loyalty Strategies", Journal of Consumer Marketing, Volume 15 Number 5 1998

- ▶ Durkin M. G., Howcroft B., "Relationship Marketing in the Banking Sector: the Impact of New Technologies", Marketing Intelligence & Planning, Volume 21 Number 1 2003

- ▶ Fisher C., Research and Writing a Dissertation for Business Students, Prentice Hall, 2004

- ▶ Gounaris S. P., Stathakopoulos V., Athanassopoulos A. D., "Antecedents to Perceived Service Quality: an Exploratory Study in the Banking Industry", International Journal of Bank Marketing, Volume 21 Number 4 2003

- ▶ Grossman R. P., "Co-branding in Advertising", Journal of Product and Brand Management, Volume 6 No 3 1997

- ▶ Harness D. R, Marr N. E, "Strategies for Eliminating a Financial Services Product", Journal of Product & Brand Management, Volume 10 Number 7 2001

- ▶ Harris G., "The Branding of Banks: How Financial Services Firms are Marketing Themselves", Financial Times, 2001

- ▶ Heizer J., Render B., Principles of Operations Management, Prentice Hall, 5th Edition, 2003

- ▶ Johnson M., "Dangerous Illusions", Management Review, October 1996

- ▶ Kaikati J. G., "Lessons from Accenture's 3R's: Rebranding, Restructuring and Repositioning", The Journal of Product and Brand Management, Volume 12 Number 7 2003

- ▶ Keller K. L, Sternthal B., Tybout A., "3 Questions You Need to Ask About Your Brand", Harvard Business Review, September 2002

- ▶ Keller K. L., “The Brand Report Card”, Harvard Business Review, January-February 2000

- ▶ Kocak A., “An Evaluation of a Consumer- Based Brand Equity Scale”, Academy of Marketing, Annual Conference, 6-9 July 2004

- ▶ Lee W.A., “Design-it-Yourself Feature Added to Visa Payment Cards”, American Banker, Volume 169, Issue 87, May 2004

- ▶ Mackay M. M., “Application of Brand Equity Measures in Service Markets”, Journal of Services Marketing, Volume 15 Number 3 2001

- ▶ Meenaghan T., “The Role of Advertising in Brand Image Development”, Journal of Product & Brand Management, VOL. 4 NO. 4 1995

- ▶ Malcolm H.B., McDonald, De Chernatony L., Harris F., “Corporate Marketing and Service Brands- Moving Beyond the Fast-Moving Consumer Goods Model”, European Journal of Marketing, Volume 35 Number 3 / 4 , 2001

- ▶ Moorthi Y.L.R., “An Approach to Branding Services”, Journal of Services Marketing, Volume 16- Number 3 2002

- ▶ Morison I., “Breaking the Monolithic Mould”, International Journal of Bank Marketing, Volume 15 Number 5 1997

- ▶ Myers C. A., "Managing Brand Equity: A Look at the Impact of Attributes", The Journal of Product & Brand Management, Volume 12 Number 1 2003
- ▶ O'Cass A., Grace D., "An Exploratory Perspective of Service Brand Associations", Journal of Services Marketing, Volume 17 Number 5 2003
- ▶ Palumbo F., Herbig P., "The Multicultural Context of Brand Loyalty", European Journal of Innovation Management, Volume 03 Number 3 2000
- ▶ Peters J., "Branded", The TQM Magazine, Volume 9 Number 5 1997
- ▶ Pezzullo M. A., Marketing for Bankers, American Bankers Association, 1988
- ▶ Pitta D. A., Katsanis L. P., "Understanding Brand Equity for Successful Brand Extension", Journal of Consumer Marketing, Volume 12 Number 4 1995
- ▶ Poon J, Fatt T, "Communicating a Winning Image", Industrial and Commercial Training, Volume 29 Number 5 1997
- ▶ Pride W. M. & Ferrell O.C., Marketing Concepts and Strategies, 12th Edition, Houghton Mifflin, 2003
- ▶ Root S., "Branding for Banks", UBS News for Banks, IV 2003
- ▶ Rundle-Thiele S., Bennett R., "A Brand for all Seasons?", The Journal of Product & Brand Management, Volume 10 Number 1 2001
- ▶ Schreuer R., "Building Brand Value in a Changing Banking Industry", Hoosier Banker Indianapolis, Volume 84/Iss 1, 2000

▶ Williams L., "Valuing the Brand", Director of Finance, Corporate Purchasing, 2003

▶ Zaltman G., How Customers Think, Harvard Business School Press, 2003

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ▶ Αμιράλης Κ., Παπακώστα Μ., “Μάρκετινγκ Δεν Είναι Μόνο Διαφήμιση”, Marketing Week (Επετειακή Έκδοση-1000 Τεύχη), 5 Απριλίου 2004

- ▶ Γούναρης Δ.Γ., Τραπεζικό Μάρκετινγκ στην Πράξη, 2^η Έκδοση, 2000

- ▶ Δρακόπουλος Π., “Προϊόντα με Μανδύα Ανεξαρτησίας”, Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία (Ένθετο Οικονομία), 29 Αυγούστου 2004

- ▶ Καραγεώργου Έ., “Νέα Τραπεζική Συνταγή”, Έθνος-Χρήμα, Δευτέρα 26 Απριλίου 2004

- ▶ Λυμπερόπουλος Κ. Χ., Στρατηγικό Τραπεζικό Μάρκετινγκ, Εκδόσεις ‘Interbooks’, 1994

- ▶ Μάλλιαρης Π. Γ., Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλη, 2^η Έκδοση, 1990

- ▶ Πανηγυράκης Γ. Γ., Στρατηγική Διοίκηση Επώνυμου Προϊόντος, Εκδόσεις Σταμούλη, 1999

- ▶ Πανωριάς Γ., “Η Αναγνωρισιμότητα και η Σημασία του Τραπεζικού Σήματος στον Τραπεζικό Κλάδο και πώς Επηρεάζει την Απόφαση του Καταναλωτή”, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Σεπτέμβριος 200

► Παπαϊωάννου Γ., “Πώς θα επιτύχετε καλό επιτόκιο”, Το Βήμα της Κυριακής (ένθετο Ανάπτυξη), 16 Μαΐου 2004

► Παπανδροπούλου Α.Χ., “Το Επώνυμο Προϊόν Συντελεστής Ανάπτυξης”, Οικονομικός Ταχυδρόμος, 20 Μαΐου 2004

► Σιώμκος Γ. Ι., Συμπεριφορά Καταναλωτή και Στρατηγική Μάρκετινγκ, Τόμος Α', Εκδόσεις Σταμούλη, 1994

► Τσίρου Θ., Απαρτόγλου Χ., “Η Υπόγεια Μάχη των Χορηγιών”, Κυριακάτικη Ελευθεροτυπία (Ένθετο Οικονομία), 11 Ιουλίου 2004

ΣΕΛΙΔΕΣ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ (WEB SITES)

▶ Berman A. B., “Building Brand Value in a Changing Banking Industry”, Bank Marketing Survey Report, www.ChadwickMartinBailey.com

▶ Chevron J. R., “Give Your Brand in Marriage”, <http://www.jrcanda.com/art-brandmarriage.html>, April 2000

▶ De Chernatony L. & Harris F., “The Challenge of Financial Services Branding: Majoring on Category or Brand Values”, Open University Business School, 2000, www.open.ac.uk/oubs/download/WPOO_6.pdf

▶ Harris G., “The Branding of Banks:How Financial Services Firms are Marketing Themselves”, www.ftmastering.com/mmo/mmo06_5.htm

▶ O’Sullivan O., “Branding a Hard Sell for Banks”, The Thomson Corporation and Bank Technology News, 2004, www.banktechnews.com/btn.articles

▶ Rhodes D., Dea J., Hemerling J., ‘Building a Successful Experience Brand’, www.123brand.com/home/viewpoints/5view/htm

▶ Root S., “Branding for Banks”, UBS News for Banks, IV 2003, www.prophet.com/knowledge/articles/downloads/Branding

▶ Tannenbaum F., “Bank Brand not Just Ads”, The Business Journal of Charlotte, <http://charlotte.bizjournals.com/charlotte/stories/2001/09/03/story7.html?page=2>

▶ Welch B., “Creating Brand Awareness”, <http://www.dependablelibrary.com/welchbrand.htm>

▶ “Brand Loyalty’s Influence on Consumer Behavior”, http://il.essortment.com/brandloyalty_pgk.htm

▶ “Branding a Bank”, www.caritor.com/Corporate/Whitepaper_01pdf

▶ “Financial Sector in Greece”, <http://www.global-review.com/on-line/Greece>, November 2003

▶ “Internet is Changing Financial Service Brand Perceptions and Usage” <http://www.cyberdialogue.com/library/case-studies/lbc.pdf>, 2001

▶ “Measuring Service Quality using SERVQUAL”, <http://cs.engr.uky.edu/~sanjiv/ServQual.doc>

▶ “Συνέντευξη Τύπου”, http://www.emporiki.gr/files/Gr/Press-Conferences/2003/18_3_new_logo/dff/18_3_new_logo.doc

▶ “The Roles of Brands in Banking M&A”, Bank Marketing International, http://www.brandfinance.com/pdfs/the_role_of_brands_in_bank.pdf

▶ http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=36

▶ <http://www.academyofmarketing.info/sigebrand.cfm>

▶ [http://www.emporiki.gr/cbg/gr/search/topics.jsp?topic/=ManagementOrg-
Rebranding](http://www.emporiki.gr/cbg/gr/search/topics.jsp?topic/=ManagementOrg-
Rebranding)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Το Δημογραφικό Προφίλ του Δείγματος

Πίνακας Π1: Ηλικία

Ηλικία	Συχνότητα
18-30	6
30-42	10
43-55	9
>55	5

Πίνακας Π2: Εισόδημα

Εισόδημα	Συχνότητα
<900 Ευρώ	6
900-1300 Ευρώ	9
1300-1700 Ευρώ	6
1700-2100 Ευρώ	5
>2100 Ευρώ	4

Πίνακας Π3: Επάγγελμα

Επάγγελμα	Συχνότητα
Φοιτητής/ Μεταπτυχιακός φοιτητής	4
Δημόσιος Υπάλληλος	7
Ελεύθερος Επαγγελματίας	9
Ιδιωτικός Υπάλληλος	5
Άλλο	5

Οι Απαντήσεις των Πελατών στην Έρευνα

Τα μέλη του δείγματος ρωτήθηκαν για το πώς μεταβλήθηκαν οι απόψεις τους για όλες τις παρακάτω προτάσεις, σε σχέση με τις αντίστοιχες απόψεις που είχαν περίπου ενάμισι χρόνο πριν. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα εκτείνεται από το 5 μέχρι το 1, όπου 5=μεταβλήθηκε πολύ θετικά 4= μεταβλήθηκε θετικά 3= δε μεταβλήθηκε καθόλου 2= μεταβλήθηκε αρνητικά 1= μεταβλήθηκε πολύ αρνητικά.

Για παράδειγμα όταν ένας πελάτης απάντησε με τον αριθμό «2» στην πρώτη πρόταση για την αναγνωρισιμότητα αυτό σημαίνει ότι ο πελάτης δήλωσε ότι

ουσιαστικά το re-branding τον έκανε να νιώθει ότι «αναγνωρίζει λιγότερο τη μάρκα της Εμπορικής Τράπεζας ανάμεσα σε άλλες μάρκες». Ομοίως μεταφράζονται και όλες οι υπόλοιπες απαντήσεις για τις επόμενες προτάσεις-ερωτήσεις.

Στην πρώτη στήλη των πινάκων που ακολουθούν υπάρχουν διατυπωμένες οι προτάσεις/ ερωτήσεις για καθένα από τα συστατικά της αξίας μάρκας, ενώ στις στήλες 2-6 υπάρχουν τα αθροίσματα των απαντήσεων των πελατών για καθεμία από τις επιλογές της κλίμακας. Τέλος στην τελευταία στήλη υπάρχει ο μέσος όρος για καθεμία από τις προτάσεις/ ερωτήσεις, ο οποίος και δείχνει την κεντρική τάση.

Πίνακας Π4: Brand Awareness

	5= Πολύ θετικά	4= Θετικά	3= Καθόλου	2= Αρνητικά	1= Πολύ αρνητικά	Μέσος όρος
(1) Αναγνωρίζω τη μάρκα της Εμπορικής Τράπεζας ανάμεσα σε άλλες μάρκες	3	12	12	2	1	3,5
(2) Μερικά χαρακτηριστικά της Εμπορικής μου έρχονται γρήγορα στο μυαλό	1	2	22	4	1	2.9
(3) Νομίζω ότι γνωρίζω την Εμπορική αρκετά καλά	6	12	9	2	1	3.7
(4) Μπορώ εύκολα να αναγνωρίσω το σήμα της τράπεζας	5	20	4	1	0	4
(5) Έχω μια καθαρή εικόνα της τράπεζας στο μυαλό μου	2	12	14	1	1	3.4

Πίνακας Π5: Brand Associations

	5= Πολύ θετικά	4= Θετικά	3= Καθόλου	2= Αρνητικά	1= Πολύ αρνητικά	Μέσος όρος
(1) Η Εμπορική Τράπεζα αξιόπιστη είναι	1	2	18	6	2	2.7
(2) Η Εμπορική Τράπεζα καινοτόμα είναι	1	8	10	9	2	2.9
(3) Η Εμπορική Τράπεζα είναι φιλική	2	6	14	6	2	3
(4) Η Εμπορική Τράπεζα είναι γραφειοκρατική	1	11	10	6	2	3.1
(5) Η Εμπορική Τράπεζα είναι μοντέρνα	3	12	10	4	1	3,4

Πίνακας Π6: Perceived Quality

	5= Πολύ θετικά	4= Θετικά	3= Καθόλου	2= Αρνητικά	1= Πολύ αρνητικά	Μέσος όρος
(1) Εκτιμώ την Εμπορική Τράπεζα	3	8	15	3	1	3,3
(2) Η ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της Εμπορικής Τράπεζας είναι υψηλά	1	3	22	3	1	3
(3) Μπορώ να εμπιστευτώ την Εμπορική Τράπεζα	2	3	14	8	3	2,8
(4) Το προσωπικό της τράπεζας είναι φιλικό/ ευγενικό	4	6	10	6	4	3
(5) Το δίκτυο καταστημάτων της Εμπορικής προσφέρει διευκόλυνση/ εξυπηρέτηση	1	2	24	2	1	3

Πίνακας Π7: Brand Loyalty

	5= Πολύ θετικά	4= Θετικά	3= Καθόλου	2= Αρνητικά	1= Πολύ αρνητικά	Μέσος όρος
(1) Η Εμπορική Τράπεζα είναι η μόνη τράπεζα με την οποία συνεργάζομαι	1	3	22	3	1	3
(2) Την επόμενη φορά που θα θελήσω κάποια τραπεζική υπηρεσία θα εμπιστευτώ την Εμπορική Τράπεζα	2	6	14	6	2	3
(3) Είμαι ικανοποιημένος από την τελευταία συναλλαγή με την Εμπορική τράπεζα	1	11	10	6	2	3,1
(4) Έχω μια ισχυρή προτίμηση προς την Εμπορική	4	14	7	3	2	3,5
(5) Μου αρέσει να συναλλάσσομαι με την Εμπορική	9	12	7	1	1	3.9
(6) Θα συνιστούσα την Εμπορική Τράπεζα σε φίλους και γνωστούς	2	8	8	8	2	3
(7) Ακόμα και αν υπάρχει μια δελεαστική προσφορά από μια άλλη τράπεζα για κάποιο τραπεζικό προϊόν εγώ θα προτιμήσω την Εμπορική	3	3	18	3	3	3