

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

Εφαρμογή Συστημάτων Αξιολόγησης Τραπεζικών
Πελατών σε Στρατηγικές Μάρκετινγκ και Διαχείρισης
Πελατών

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΚΟΛΟΤΟΥΡΑ ΓΕΩΡΓΙΑ Α.Μ.: ΜΟΕΣ1335

ΔΙΔΑΣΚΩΝ: Κος ΠΟΛΛΑΛΗΣ

ΕΤΟΣ: 2015



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΜΕΡΟΣ Α: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
<hr/>	
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	6
1.1 Φύση Τραπεζικών Προϊόντων	6
1.2 Ανάγκη για Πιστοληπτική Αξιολόγηση Τραπεζικών Πελατών	9
1.3 Ανάγκη για Περαιτέρω Αξιοποίηση Συστημάτων Πιστοληπτικής Αξιολόγησης	11
ΜΕΡΟΣ Β: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	13
<hr/>	
Κεφάλαιο 2: Στοιχεία Τραπεζικού Μάρκετινγκ	14
2.1 Τα Τραπεζικά Προϊόντα ως Υπηρεσίες στο Πλαίσιο της Νέας Ιδεολογίας Μάρκετινγκ	14
2.2 Μίγμα Μάρκετινγκ (Τραπεζικών) Υπηρεσιών	30
2.2.1 Μίγμα Προϊόν	32
2.2.2 Μίγμα Τιμολόγησης	36
2.2.3 Μίγμα Διανομής	41
2.2.4 Μίγμα Προώθησης	44
2.2.5 Μίγμα Ανθρώποι	47
2.2.6 Μίγμα Φυσική Τοποθεσία	49
2.2.7 Μίγμα Διαδικασίες	50
Κεφάλαιο 3: Συστήματα Πιστοληπτικής Αξιολόγησης Πελατών Λιανικής Τραπεζικής	51
3.1 Κλασική Πιστωτική Ανάλυση	53
3.2 Ποσοτικά Υποδείγματα Πιστοληπτικής Αξιολόγησης (Credit Scoring Models) Ιδιωτών Πελατών	57

3.2.1 Καταναλωτική Πίστη	58
3.2.2 Στεγαστική Πίστη	65
3.3 Ποσοτικά Υποδείγματα Πιστοληπτικής Αξιολόγησης (Credit Scoring Models) Εταιρικών Πελατών (Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων)	70
3.3.1 Μονομεταβλητή Προσέγγιση του Beaver	75
3.3.2 Altman Z-score Model (1968)	79
3.3.3 Zeta Model (1977)	87
3.3.4 Επεκτάσεις των Μοντέλων του Altman (1987 – 2007)	92
3.3.5 Γραμμικό Μοντέλο Πιθανότητας (Linear Probability Model)	93
3.3.6 Μοντέλο Λογιστικής Παλινδρόμησης (Logit)	96
3.3.7 Μοντέλο Probit	98
3.4 Προηγμένα Υποδείγματα Αξιολόγησης Πελατών Λιανικής Τραπεζικής	100
Κεφάλαιο 4: Εφαρμογή Συστημάτων Αξιολόγησης Τραπεζικών Πελατών σε Μάρκετινγκ και Διαχείριση Πελατών	106
4.1 Αυξημένος Ανταγωνισμός στον Τραπεζικό Κλάδο ως Αίτιο για Προηγμένα Συστήματα Αξιολόγησης Πελατών	107
4.2 Αξιολόγηση Τραπεζικών Πελατών ως Αξία για την Τράπεζα (Profit-Scoring Models)	110
4.3 Αξιολόγηση Τραπεζικών Πελατών για Διασταυρωμένες Πωλήσεις (Cross-Selling Scoring)	115
4.4 Αξιολόγηση Παραμονής Τραπεζικών Πελατών (Attrition Scoring)	119
4.5 Αξιολόγηση Διαχείρισης Τραπεζικών Πελατών (Banking Customer Relationship Management)	122
ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	126
<hr/>	
Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας	127
5.1 Περιγραφή Θέματος Εμπειρικής Έρευνας	127
5.2 Διεξαγωγή Δευτερογενούς Έρευνας	127

5.3 Διεξαγωγή Πρωτογενούς Έρευνας	128
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο Πρωτογενούς Έρευνας	129
Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα Εμπειρικής Έρευνας για τη Χρήση των Business Analytics από τις Ελληνικές Τράπεζες	130
6.1 Αποτελέσματα Δευτερογενούς Έρευνας	130
6.2 Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας	133
6.2.1 Χρήση Συστημάτων Profit Scoring	133
6.2.2 Χρήση Συστημάτων Attrition Scoring	135
6.2.3 Χρήση Business Analytics για Διασταυρωμένες Πωλήσεις (Cross-Selling)	136
6.2.4 Χρήση Συστημάτων Business Analytics για Αξιολόγηση Καταθετικών Πελατών	137
6.2.5. Μερικές Γενικές Παρατηρήσεις	138
Κεφάλαιο 7: Τελικά Συμπεράσματα	139
Βιβλιογραφία	142

ΜΕΡΟΣ Α: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία αυτή ασχολείται με ένα αρκετά σύγχρονο θέμα που αφορά τον ευρύτερο τραπεζικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα ασχολείται με τα συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης που εφαρμόζουν οι τράπεζες για να αξιολογούν τους πελάτες τους και πως μπορούν να τα αξιοποιήσουν σε επίπεδο μάρκετινγκ προκειμένου τα συστήματα αυτά να προσδώσουν ακόμη περισσότερη αξία για τις τράπεζες.

Η λογική είναι ότι σε μια τράπεζα δεν της αρκεί να αξιολογεί εάν ένας πελάτης έχει την πιστοληπτική ικανότητα να αποπληρώσει ένα δάνειο που θα του χορηγηθεί, αλλά επιθυμείται ο πελάτης αυτός να αξιολογείται περαιτέρω ως προς το πόσο κερδοφόρος θα αποδειχθεί και γενικότερα ως προς το πόση αξία θα προσδώσει η σχέση του με την τράπεζα σε μακροχρόνιο επίπεδο. Για αυτό οι τράπεζες έχουν αναπτύξει αρκετά προηγμένα συστήματα γενικότερης αξιολόγησης των πελατών ως προς την συνολική τους σχέση τους με την τράπεζα.

Στην παρούσα εργασία, στο Β μέρος που αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο, πρόκειται να παρουσιαστεί ένα γενικότερο πλαίσιο του τραπεζικού μάρκετινγκ, ένα γενικότερο πλαίσιο των κλασικών συστημάτων πιστοληπτικής αξιολόγησης τραπεζικών πελατών και κατόπιν θα παρουσιαστούν τα νέα προηγμένα συστήματα συνολικής αξιολόγησης και πως αυτά συνδυάζονται με το μάρκετινγκ και με την συνολική διαχείριση των πελατειακών σχέσεων.

Τέλος, στο Γ μέρος πρόκειται να παρουσιαστεί μια εμπειρική έρευνα που έλαβε χώρα σε Ελληνικές τράπεζες και αφορά τη χρήση των προηγμένων συστημάτων συνολικής αξιολόγησης των τραπεζικών πελατών από τις Ελληνικές τράπεζες.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί μια εισαγωγή στην παρούσα εργασία. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται να παρουσιαστεί η φύση των τραπεζικών προϊόντων και οι ιδιαιτερότητες που έχουν ως υπηρεσίες. Κατόπιν, θα εξηγηθεί γιατί οι τράπεζες είναι αναγκαία η πιστοληπτική αξιολόγηση των τραπεζικών πελατών από τη μεριά των τραπεζών και, τέλος, θα εξηγηθεί γιατί είναι στις ημέρες μας αναγκαία και η χρήση περισσότερο προηγμένων συστημάτων αξιολόγησης και της περαιτέρω αξιοποίησής τους σε επίπεδο μάρκετινγκ και πελατειακών σχέσεων.

1.1 Φύση Τραπεζικών Προϊόντων

Τα τραπεζικά προϊόντα σαφώς και ανήκουν στον ευρύτερο τριτογενή τομέα, αυτόν των υπηρεσιών. Πιο συγκεκριμένα, ανήκουν στον ευρύτερο κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Βέβαια, έχουν τις δικές τους ιδιαιτερότητες, όπως έχουν άλλωστε οι υπηρεσίες από τη φύση τους.

Θα πρέπει να σημειωθεί σε αυτό το σημείο ότι η παρούσα εργασία ασχολείται με τα προϊόντα του τομέα της λιανικής τραπεζικής (retail banking). Δηλαδή, προϊόντα που απευθύνονται σε ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις (δηλαδή δεν ασχολείται με τραπεζικά προϊόντα που απευθύνονται σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς). Σε πολύ γενικές γραμμές τα τραπεζικά προϊόντα της λιανικής τραπεζικής διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Χορηγήσεις (διάφορα καταναλωτικά δάνεια, στεγαστικά, επιχειρηματικά, πιστωτικές κάρτες, κτλ)
2. Καταθέσεις (όψεως, ταμειυτηρίου, προθεσμίας, διάφορα επενδυτικά προγράμματα, private banking, κτλ)
3. Διάφορες υπηρεσίες (θυρίδες, εμβάσματα, μεταφορές κεφαλαίων, ανάδοχος σε εκδόσεις μετοχών, ομολογιών από διάφορες επιχειρήσεις, κτλ)

Ως γνωστόν, οι τράπεζες, ως επιχειρήσεις, έχουν ως κύρια λειτουργία να αντλούν χρηματικά κεφάλαια, κυρίως δανειακά, από τους διάφορους καταθέτες και από άλλους πιστωτές (πχ άλλες τράπεζες στο πλαίσιο της διατραπεζικής αγοράς) και να τα επενδύουν είτε στο εμπορικό χαρτοφυλάκιο, αγοράζοντας μετοχές, ομολογίες, συνάλλαγμα και άλλα επενδυτικά στοιχεία, όπως κάνει ο κάθε χρηματοοικονομικός οργανισμός, είτε στο δανειακό χαρτοφυλάκιο, δανείζοντας ιδιώτες και επιχειρήσεις.

Από τις κατηγορίες προϊόντων που παρουσιάστηκαν παραπάνω θα πρέπει να σημειωθεί ότι η πρώτη και η τρίτη είναι αυτές που φέρουν έσοδα για μια τράπεζα. Πιο συγκεκριμένα, οι χορηγήσεις φέρουν έσοδα από τόκους και από διάφορες άλλες χρεώσεις (πάγιες χρεώσεις, έξοδα φακέλου, συνδρομές πιστωτικών καρτών κτλ), ενώ οι διάφορες υπηρεσίες φέρουν έσοδα μέσω προμηθειών και λοιπών άλλων τελών και χρεώσεων για τις διάφορες υπηρεσίες που προσφέρει.

Αντίθετα, η δεύτερη κατηγορία τραπεζικών προϊόντων φέρει έξοδα για μια τράπεζα. Πιο συγκεκριμένα, η τράπεζα υποχρεούται να πληρώνει τόκους για τις διάφορες καταθέσεις που δέχεται. Επίσης, η παρακολούθηση των διάφορων λογαριασμών συνεπάγεται και κάποια έμμεσα λειτουργικά κόστη που επιβαρύνουν την τράπεζα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι εξαίρεση αποτελούν οι υπηρεσίες του private banking όπου οι πελάτες που δίνουν τα χρήματά τους να τα διαχειρίζεται η τράπεζα πληρώνουν κάποια προμήθεια. Εντούτοις, το private banking ίσως και να έπρεπε να θεωρείται μια ξεχωριστή κατηγορία τραπεζικών προϊόντων και να μην θεωρείται στο ευρύτερο πλαίσιο των καταθετικών προϊόντων.

Καθαρά τεχνικά-λογιστικά, οι δανειολήπτες και όσοι έχουν κάνει χρήση τραπεζικών υπηρεσιών επί πληρωμή είναι αυτοί που πρέπει να θεωρούνται ως «πελάτες» με την έννοια ότι αυτοί είναι που φέρουν έσοδα για μια τράπεζα, ως επιχείρηση. Με την ίδια «λογιστική» λογική, οι διάφοροι καταθέτες θα πρέπει να θεωρούνται όχι ως «πελάτες», αλλά ως «προμηθευτές» με την έννοια ότι «προμηθεύουν» την τράπεζα με τα χρήματά τους (με ένα μικρό σχετικά επιτοκιακό κόστος) για να μπορεί μετά η τράπεζα να τα χορηγεί (με ένα μεγάλη σχετικά επιτοκιακή χρέωση) και να βγάζει κέρδος από τη διαφορά.

Γενικά σε μια επιχείρηση οι «πελάτες» είναι το ενεργητικό της, ενώ οι «προμηθευτές» είναι το παθητικό της και οι ενέργειες μάρκετινγκ είναι προσανατολισμένες στους πελάτες και την μακροχρόνια διατήρηση πελατειακών

σχέσεων. Στο σημείο αυτό έρχεται η μεγάλη ιδιαιτερότητα των τραπεζικών προϊόντων και δη των καταθετικών. Αν και καθαρά τεχνικά-λογιστικά οι καταθέτες πρέπει να λογίζονται ως «προμηθευτές», εντούτοις, από τη σκοπιά του μάρκετινγκ αντιμετωπίζονται ξεκάθαρα ως πελάτες.

Πράγματι, στην τραπεζική καθημερινότητα παρατηρείται ότι οι καταθέτες αναφέρονται πάντοτε ως πελάτες. Άλλωστε, σε πολλές περιπτώσεις οι δανειολήπτες και οι καταθέτες είναι τα ίδια πρόσωπα και οι ίδιες επιχειρήσεις. Επίσης, τα διάφορα καταθετικά προϊόντα διαφημίζονται και γίνονται γενικότερο αντικείμενο μάρκετινγκ όπως τα δανειακά προϊόντα και οι διάφορες υπηρεσίες που φέρουν έσοδα για μια τράπεζα.

Αυτό το φαινόμενο έχει την εξήγησή του. Μια ματιά σε ισολογισμούς τραπεζών, και στην Ελληνική τραπεζική αγορά, δείχνει ότι τα περισσότερα κεφάλαια οι τράπεζες τα αντλούν από τους καταθέτες τους και μάλιστα με πολύ χαμηλό επιτοκιακό κόστος. Ακόμα και πιο «περίπλοκα» καταθετικά προϊόντα, όπως προθεσμιακές καταθέσεις κτλ, που έχουν υψηλότερο κόστος για τις τράπεζες σε σχέση με τις απλές καταθέσεις όψεως ή ταμειυτηρίου δεν έχουν τόσο μεγάλο κόστος για την τράπεζα σε σχέση με το να καταφύγει σε δανεισμό είτε στη διατραπεζική αγορά (δανεισμός μεταξύ τραπεζών), είτε να εκδώσει ομολογιακό δάνειο. Έτσι, οι τράπεζες προτιμούν, και φαίνεται στην πράξη από τους ισολογισμούς τους, να χρηματοδοτούνται από τους καταθέτες τους ώστε να έχουν διαθέσιμα κεφάλαια με μικρό κόστος για να τα επενδύσουν σε επενδύσεις με πολύ υψηλότερες αποδόσεις.

Από τα παραπάνω φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι τράπεζες έχουν μεγάλη ανάγκη τους καταθέτες τους διότι με αυτό τον τρόπο θα εξασφαλίσουν ιδιαίτερα υψηλά περιθώρια κέρδους από τις διάφορες λειτουργίες τους. Αυτό εξηγεί γιατί τους αντιμετωπίζουν ως πελάτες και φροντίζουν να διατηρούν μακροχρόνιες σχέσεις μαζί τους, όπως κάνουν με τους «πραγματικούς» πελάτες που χρησιμοποιούν τραπεζικά προϊόντα που φέρουν έσοδα.

Ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό των τραπεζικών προϊόντων, σε σχέση με τις υπηρεσίες γενικότερα, είναι ότι δεν παράγονται και καταναλώνονται ταυτόχρονα, όπως συμβαίνει με τις περισσότερες υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, τα τραπεζικά προϊόντα ως χρηματοδοτικά πακέτα και πακέτα καταθέσεων έχουν ήδη παραχθεί, με την έννοια ότι ήδη υπάρχουν συστήματα που είναι έτοιμα να τα παραδώσουν στους

πελάτες όταν γίνουν οι σχετικές αιτήσεις. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν την υποδοχή αιτήσεων, την πιστοληπτική αξιολόγηση και τις διάφορες εγκρίσεις που πρέπει να γίνουν και την επικοινωνία που υπάρχει με τον πελάτη κατά διάρκεια όλης της διαδικασίας.

Επίσης, τα τραπεζικά προϊόντα καταναλώνονται σε ένα σχετικά μακροχρόνιο επίπεδο. Για παράδειγμα, μια χρηματοδότηση διαρκεί για χρόνια, ένας καταθέτης έχει τα λεφτά του στην τράπεζα για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα. Ειδικά, αυτό το τελευταίο χαρακτηριστικό είναι που δίνει την ευκαιρία στις τράπεζες να μπορούν να καλλιεργούν μακροχρόνιες -και επωφελείς για αυτές- σχέσεις με τους πελάτες τους.

1.2 Ανάγκη για Πιστοληπτική Αξιολόγηση Τραπεζικών Πελατών

Από όλα τα παραπάνω έχει γίνει μάλλον κατανοητό ότι οι τράπεζες είναι επιχειρήσεις με αρκετές ιδιαιτερότητες. Από καθαρά χρηματοοικονομική σκοπιά και σκοπιά κεφαλαιακής δομής οι τράπεζες είναι από τη φύση τους πολύ υψηλά μοχλευμένες επιχειρήσεις με την έννοια ότι το ενεργητικό τους χρηματοδοτείται σε ιδιαίτερα χαμηλό βαθμό με ίδια (μετοχικά) κεφάλαια και σε ιδιαίτερα υψηλό βαθμό με δανειακά κεφάλαια. Αυτό είναι φυσιολογικό με την έννοια ότι η δουλειά των τραπεζών είναι να δέχονται τις καταθέσεις και άλλα δανειακά κεφάλαια και μαζί με τα ίδια κεφάλαια τους να δίνουν με τη σειρά τους χορηγήσεις σε ιδιώτες και επιχειρήσεις.

Εντούτοις, αυτή η «φυσιολογική» δραστηριότητα των τραπεζών δεν παύει να τις καθιστά ιδιαίτερα επικίνδυνες λόγω της πολύ υψηλής μόχλευσης που έχουν. Γενικότερα, η κάθε επιχείρηση πρέπει να αξιολογεί τα στοιχεία του ενεργητικού στα οποία επενδύει κατά πόσο επικίνδυνα είναι και κατά πόσο θα της φέρουν πίσω τις αποδόσεις που επιθυμεί. Επίσης, όταν μια επιχείρηση κάνει χρήση δανειακών κεφαλαίων και, άρα, είναι περισσότερο εκτεθειμένη σε χρηματοοικονομικούς κινδύνους, πέρα από τους επιχειρηματικούς που έτσι και αλλιώς είναι εκτεθειμένη, θα πρέπει να είναι ακόμα πιο προσεκτική που επενδύει. Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι μια τράπεζα που είναι ιδιαίτερα υψηλά μοχλευμένη και, άρα, αρκετά εκτεθειμένη σε κινδύνους, είναι η κατεξοχήν επιχείρηση που πρέπει να προσέχει που επενδύει τα κεφάλαια που έχει δανειστεί.

Όμως, μια τράπεζα από τη φύση των λειτουργιών της επενδύει σε μεγάλο βαθμό στο λεγόμενο δανειακό χαρτοφυλάκιο. Συνεπώς, πρέπει να είναι πολύ προσεκτική που ακριβώς επενδύει, δηλαδή σε ποιους δανείζει. Από όλα τα παραπάνω γίνεται μάλλον σαφές ότι για μια τράπεζα είναι μεγάλη η ανάγκη για πιστοληπτική αξιολόγηση των τραπεζικών πελατών της. Με άλλα λόγια, πρέπει κάθε δανειακό αίτημα να εξετάζεται πολύ προσεκτικά και με αυστηρά και αντικειμενικά κριτήρια πριν δοθεί σχετική έγκριση για εκταμίευση, άρα για επένδυση της τράπεζας στον συγκεκριμένο δανειολήπτη.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει και άλλος σοβαρός λόγος για πιστοληπτική αξιολόγηση των τραπεζικών πελατών. Εάν μια τράπεζα κινδυνεύει με χρεοκοπία ή έστω αντιμετωπίσει μεγάλες χρηματοοικονομικές δυσκολίες δεν αφορά μόνο αυτή και τους μετόχους της, αλλά αφορά και τους καταθέτες της και όλο το τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό σύστημα γενικότερα. Η λογική είναι ότι οι καταθέτες δεν βλέπουν τις καταθέσεις τους ως επενδύσεις με ρίσκο (για αυτό άλλωστε τα επιτόκια των καταθέσεων ταμειευτηρίου είναι αρκετά χαμηλά, σχεδόν μηδενικά), αλλά ότι απλά έχουν τα λεφτά τους κάπου «φυλαγμένα». Έτσι, εάν νιώσουν ότι κινδυνεύουν να τα χάσουν, επειδή μια οποιαδήποτε τράπεζα κινδυνεύσει, δεν έχουν λόγο να τα έχουν σε οποιαδήποτε τράπεζα. Όμως, μια τέτοια μαζική ανάληψη καταθέσεων θα αφήσει τις τράπεζες χωρίς κεφάλαια και το γενικότερο τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό σύστημα χωρίς ρευστότητα και δε θα μπορούν να γίνονται επενδύσεις και ανάπτυξη.

Από τα παραπάνω γίνεται σαφές ότι μια τράπεζα έχει ευθύνη όχι μόνο για τους μετόχους της και τους καταθέτες της, αλλά για ολόκληρο το τραπεζικό και χρηματοπιστωτικό σύστημα και ίσως και για ολόκληρη την οικονομία. Αυτός είναι ο λόγος που οι τράπεζες εποπτεύονται από μια σειρά από αρχές (Κεντρικές Τράπεζες, Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών – Bank of International Settlements) και από κανονιστικά πλαίσια (Basel I, II, III). Σκοπός όλων αυτών είναι οι τράπεζες να αξιολογούν αυστηρά και τεχνοκρατικά που επενδύουν, δηλαδή ποιους δανείζουν μεταξύ άλλων, έτσι ώστε να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους κινδύνους στους οποίους εκτίθενται και να διατηρούν μια ικανοποιητική κεφαλαιακή επάρκεια ώστε τυχόν ζημιές να καλύπτονται από τους μετόχους και να μην κινδυνεύουν οι καταθέσεις.

Από όλα τα παραπάνω που αναφέρθηκαν, γίνεται μάλλον κατανοητό ότι υπάρχουν και εσωτερικοί και εξωτερικοί λόγοι που ωθούν τις τράπεζες να αξιολογούν με αυστηρά κριτήρια τους πελάτες που πρόκειται να δανείσουν. Για αυτό όλα αυτά τα χρόνια έχουν αναπτυχθεί και συνεχίζουν να αναπτύσσονται διάφορα προηγμένα συστήματα αξιολόγησης των διάφορων τραπεζικών πελατών.

1.3 Ανάγκη για Περαιτέρω Αξιοποίηση Συστημάτων Πιστοληπτικής Αξιολόγησης

Τα διάφορα παραδοσιακά συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης τραπεζικών πελατών δέχονται ως δεδομένα (inputs) διάφορα προσωπικά, δημογραφικά και οικονομικά χαρακτηριστικά ιδιωτών, επιχειρηματιών και μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων και παράγουν αποτελέσματα (output) που αφορούν στην πιθανότητα μη αποπληρωμής του δανείου, στην πιστοληπτική διαβάθμιση, στο πιστωτικό όριο που πρέπει να δοθεί κτλ. Με αυτά τα αποτελέσματα, μπορεί η τράπεζα να αξιολογεί ένα δανειακό αίτημα και να αποφασίσει εάν θα το εγκρίνει και με τι όρους.

Εντούτοις, στο πλαίσιο ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος με ιδιαίτερα αυξημένο ανταγωνισμό οι ανάγκες για μια τράπεζα είναι πια πολύ μεγαλύτερες από μια απλή πιστοληπτική αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, η έγκριση ενός δανειακού αιτήματος αποτελεί ουσιαστικά μια επένδυση για την τράπεζα και επομένως θα πρέπει να νοιάζεται για την αξία που θα της φέρει και όχι απλά εάν ο πελάτης έχει καλή πιστοληπτική αξιολόγηση.

Η έγκριση ενός δανειακού αιτήματος ίσως και να αποτελεί την έναρξη μιας σχέσης μακροχρόνιας όπου η τράπεζα θα έχει την ευκαιρία να προσφέρει στον πελάτη της και άλλες υπηρεσίες στο πλαίσιο των λεγόμενων διασταυρωμένων πωλήσεων (cross selling). Συνεπώς, θα πρέπει να αναπτύσσει κατάλληλα συστήματα όπου να καταλαβαίνει τις ανάγκες του και να του προτείνει λύσεις πριν καν ζητηθούν. Επίσης, ο δανειολήπτης μπορεί να γίνει και καταθέτης και να προσφέρει στην τράπεζα νέα φτηνά κεφάλαια για να τα έχει διαθέσιμα προς επένδυση. Ακόμα, η ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ του πελάτη και της τράπεζας μπορεί να αποτελέσει ζωντανή διαφήμιση για την τράπεζα και μέσω του λεγόμενου «word-of-mouth» να φέρει, ανέξοδα, και άλλους πελάτες για την τράπεζα.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένας πελάτης δεν θα πρέπει να αξιολογείται στατικά, κατά τη διάρκεια της έγκρισης ενός δανειακού αιτήματος, αλλά σε ένα πιο δυναμικό πλαίσιο ακόμα και μετά την έγκριση καθ' όλη τη διάρκεια της σχέσης του με την τράπεζα. Η λογική είναι ότι τα δεδομένα αλλάζουν, οι ανάγκες του πελάτη αλλάζουν και η τράπεζα θα πρέπει να είναι σε θέση να του προτείνει λύσεις που έχει ανάγκη και του ταιριάζουν ανά πάσα στιγμή και έτσι να μπορεί να βγει ωφελημένη.

Πολλές φορές οι τραπεζικοί πελάτες για διάφορους λόγους μπορεί να αποχωρήσουν από τη σχέση τους με την τράπεζα. Για αυτό θα πρέπει να υπάρχουν συστήματα που «προειδοποιούν» την τράπεζα για τυχόν αποχωρήσεις ώστε να είναι έτοιμες να μάθουν τους λόγους και να μπορούν να κάνουν αντιπροτάσεις για να διατηρήσουν τους πελάτες στο χαρτοφυλάκιο τους.

Για όλους τους παραπάνω λόγους έχουν κατασκευαστεί μια σειρά νέων προηγμένων συστημάτων αξιολόγησης τραπεζικών πελατών που δεν τους αξιολογούν απλά ως προς την πιστοληπτική ικανότητα, αλλά ως προς την αξία που μπορεί να προσδώσουν από τη σχέση τους με την τράπεζα. Είναι φανερό ότι σε ένα πλαίσιο αυξημένου ανταγωνισμού και με την κρίση που υπάρχει είναι περισσότερο από αναγκαίο για μια τράπεζα να ξέρει ο κάθε πελάτης της τι αξία μπορεί να της δώσει και πόσο πολύ μπορεί να επενδύσει πάνω του.

ΜΕΡΟΣ Β: ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας αυτής παρουσιάζονται όλα εκείνα τα στοιχεία του θεωρητικού υποβάθρου που σχετίζεται με το τραπεζικό μάρκετινγκ και τα συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, κρίνεται απαραίτητο να παρουσιαστούν όλα εκείνα τα θεωρητικά στοιχεία που αφορούν το μάρκετινγκ υπηρεσιών και ειδικότερα το μάρκετινγκ που αφορά τα τραπεζικά προϊόντα, έτσι ώστε ο αναγνώστης να κατανοήσει τις ιδιαιτερότητες που έχει όχι απλά η φύση των υπηρεσιών, αλλά η φύση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών.

Επίσης, είναι προφανές ότι πρέπει να παρουσιαστούν σε ένα θεωρητικό πλαίσιο και όλα εκείνα τα συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης τραπεζικών πελατών ώστε ο αναγνώστης να έχει μια σαφή εικόνα για το πώς οι τράπεζες αξιολογούν τους πελάτες τους σε σχέση με πιστωτικές αποφάσεις που αφορούν την έγκριση δανειακών προϊόντων και υπηρεσιών ή και αποφάσεις που αφορούν την συνέχιση ή /και την αύξηση ή τη μείωση της πίστωσης. Θα πρέπει να τονιστεί ότι αντικείμενο της παρούσας εργασίας αφορούν οι εργασίες λιανικής τραπεζικής που έχουν ως πελάτες ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις. Έτσι, για αυτή την κατηγορία πελατών θα παρουσιαστούν τα σχετικά συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι, στο πλαίσιο του θεωρητικού υποβάθρου, θα παρουσιαστούν και ορισμένα πιο προηγμένα και σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης πελατών λιανικής τραπεζικής τα οποία ξεφεύγουν από τα στενά πλαίσια της απλής πιστωτικής ανάλυσης και ασχολούνται με το να αξιολογούν τη συνολική σχέση ενός πελάτη με την τράπεζα και τι αξία δίνει για την τράπεζα ο πελάτης αυτός.

Ουσιαστικά, τα παραπάνω αυτά συστήματα αξιολόγησης είναι που παρέχουν την ευκαιρία στις τράπεζες όχι απλά να αξιολογούν τη συνολική σχέση του πελάτη με την τράπεζα, αλλά να είναι και σε θέση να σχεδιάζουν τις κατάλληλες στρατηγικές μάρκετινγκ προκειμένου να προλαμβάνουν τις ανάγκες του και τις απαιτήσεις του. Το δεύτερο μέρος της εργασίας κλείνει με το πλέον σημαντικό κεφάλαιο που αναφέρεται πως οι τράπεζες αξιοποιούν με όρους μάρκετινγκ τα συστήματα αξιολόγησης πελατών.

Κεφάλαιο 2: Στοιχεία Τραπεζικού Μάρκετινγκ

Το δεύτερο κεφάλαιο αποτελεί μια αναφορά στα στοιχεία που αφορούν ειδικότερα το τραπεζικό μάρκετινγκ. Η λογική είναι ότι για να μπορεί να εξεταστεί πως τα συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης, κλασικά και πιο προηγμένα, αξιοποιούνται σε όρους μάρκετινγκ και διαχείριση πελατών είναι αναγκαίο να αποσαφηνιστούν ποιοι είναι αυτοί οι όροι.

Τα τραπεζικά προϊόντα εμπίπτουν στον ευρύτερο κλάδο των υπηρεσιών και ειδικότερα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών. Ήδη από το κεφάλαιο της εισαγωγής παρουσιάστηκαν ορισμένες ιδιαιτερότητες των τραπεζικών προϊόντων που τα διαφοροποιούν σε κάποιο βαθμό από τις κλασικές υπηρεσίες. Αφού τονιστεί εκ νέου αυτό, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το κάθε μίγμα του τραπεζικού μάρκετινγκ που περιλαμβάνει, όπως οι υπηρεσίες γενικότερα, εκτός από τα κλασικά στοιχεία 4P (product – προϊόν, price – τιμολόγηση, promotion – προώθηση, place - διανομή) και επιπλέον στοιχεία όπως οι άνθρωποι (people), τοποθεσία (physical environment) διαδικασίες (processes).

2.1 Τα Τραπεζικά Προϊόντα ως Υπηρεσίες στο Πλαίσιο της Νέας Ιδεολογίας Μάρκετινγκ

Αρκετοί ορισμοί του μάρκετινγκ έχουν αναπτυχθεί και αναφέρονται σε σχετικά εγχειρίδια. Το κοινό σημείο όλων των ορισμών που αφορούν το μάρκετινγκ είναι ο πελάτης (Hooley et al, 1998; Jobber, 2004; Καζάζης, 2000; Kotler, 2003; Μάλλιαρης, 2012). Πιο συγκεκριμένα, οι σχετικοί ορισμοί του μάρκετινγκ αναφέρουν ότι σε κάθε επιχείρηση η αποστολή της θα πρέπει να είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες και τα θέλω των πελατών της. Στην πραγματικότητα, η επίτευξη αυτής της ικανοποίησης θεωρείται ως η απαιτούμενη συνθήκη για να συνεχίζει να επιβιώνει και να αναπτύσσεται μια επιχείρηση. Δηλαδή, να προσφέρει στους πελάτες της ό,τι αυτοί αναζητούν (King, 1995).

Εντούτοις, με το πέρασ του χρόνου, νέες ιδεολογίες και ορισμοί που αφορούν το μάρκετινγκ έχουν αναπτυχθεί, σύμφωνα με τον Webster (1994[b]). Πιο

συγκεκριμένα, αυτές οι νέες ιδεολογίες θεωρούν ότι όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσφέρουν μεν ό,τι επιθυμούν οι πελάτες τους, αλλά θα πρέπει δε να τους προσφέρουν επιπρόσθετα και μια σημαντική αξία (Webster, 1994[a]). Η λογική αυτής της ιδεολογίας μάρκετινγκ είναι ότι στις ημέρες μας ο ανταγωνισμός είναι πιο οξύς με την έννοια ότι όλο και περισσότερες επιχειρήσεις σε κάθε κλάδο αναπτύσσουν εκείνες τις ικανότητες και τα μέσα για να μπορούν να προσφέρουν ό,τι επιθυμούν οι πελάτες τους, καθώς υπάρχει διάχυση των διαφόρων τεχνολογιών που αφορούν την παραγωγή και τις επιχειρησιακές διαδικασίες. Έτσι, το θέμα για κάθε επιχείρηση δεν είναι απλά να προσφέρει ό,τι επιθυμεί ο πελάτης, αλλά να προσφέρει εκείνο το πακέτο προϊόντων και υπηρεσιών που του δίνει την υψηλότερη αξία. Με άλλα λόγια, σύμφωνα με τους Webster (1994[a] & [b]) and Kotler, (2003), η νέα ιδεολογία του μάρκετινγκ συνοψίζεται στην χαρακτηριστική φράση «κάνε το καλύτερα από τον ανταγωνιστή σου».

Με βάση, λοιπόν, τη νέα ιδεολογία του μάρκετινγκ, η οποία φαίνεται να είναι απολύτως συμβατή με το πλαίσιο ανταγωνισμού στην νέα οικονομία, όλες οι εταιρείες και οι οργανισμοί θα πρέπει να εστιάσουν όχι μόνο στις ανάγκες και τα θέλω των πελατών τους, αλλά και στους ανταγωνιστές τους, υπάρχοντες και δυνητικούς, αλλά και στις γενικές συνθήκες που επικρατούν στην αγορά που μπορεί να επηρεάσουν άμεσα ή έμμεσα και τις συνθήκες του κλάδου στον οποίο λειτουργούν (Jobber, 2004; Kotler, 2003; Παπαδάκης, 2007).

Η νέα ιδεολογία μάρκετινγκ έχει σαφή εφαρμογή και αναφορά και στον ευρύτερο κλάδο των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και, προφανώς, ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο. Για αυτό άλλωστε και η σχετική αναφορά που προηγήθηκε. Πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής προσφέρονται από όλες τις εμπορικές τράπεζες παγκοσμίως. Στην πραγματικότητα όλες οι τράπεζες διαθέτουν δανειακές δυνατότητες, δηλαδή μπορούν να αντλούν τα απαραίτητα κεφάλαια για να χορηγούν πιστώσεις σε λιανικό επίπεδο αλλά και να προσφέρουν όλο το φάσμα των προϊόντων και των υπηρεσιών της λιανικής τραπεζικής. Δηλαδή, όλες οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα να προσφέρουν παρόμοια δανειακά και καταθετικά προϊόντα στους πελάτες τους.

Επιπροσθέτως, σχεδόν όλες οι τράπεζες μπορούν αργά ή γρήγορα να αντιγράψουν προϊόντα, υπηρεσίες και διάφορες προσφορές που λανσάρουν πρώτα

κάποιες άλλες τράπεζες με την έννοια ότι λόγω της διάχυσης της τεχνολογίας και της πληροφορίας δε μένει εύκολα κάτι κρυφό για καιρό. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Harrison (2000), Reidenbach (1994) & Rose (2002), μπορεί εύκολα να γίνει αντιγραφή όχι μόνο σε προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά και σε διαδικασίες, σε στρατηγικές μάρκετινγκ σε πληροφοριακά συστήματα κτλ.

Σε μια εφαρμογή της νέας ιδεολογίας μάρκετινγκ, λοιπόν, το κυρίαρχο θέμα για μια τράπεζα που λειτουργεί στον τομέα της λιανικής τραπεζικής είναι να προσφέρει καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Για να μπορεί να το επιτύχει αυτό θα πρέπει να είναι σε θέση να αναπτύξει κάποιες επιχειρησιακές δραστηριότητες που και θα προσφέρουν υψηλή αξία στον πελάτη, αλλά και θα είναι σχετικά δύσκολο να αντιγραφούν ουσιαστικά. Προφανώς, μια τέτοια ανάπτυξη θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το τρέχον επιχειρησιακό περιβάλλον μαζί και με τις ευκαιρίες που προσφέρει και τις απειλές που κρύβει.

Πέρα από την όποια νέα ιδεολογία μάρκετινγκ δε θα πρέπει να λησμονηθεί ότι οι τράπεζες στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής αυτό που προσφέρουν είναι υπηρεσίες και όχι φυσικά υλικά προϊόντα, όπως συμβαίνει άλλωστε στον ευρύτερο κλάδο των χρηματοοικονομικών. Για αυτό θα πρέπει να προσεγγιστούν υπό το πλέγμα των χαρακτηριστικών των υπηρεσιών όλα εκείνα που μπορεί να προσφέρει μια εμπορική τράπεζα στους λιανικούς πελάτες της.

Ήδη έχει αναφερθεί, στο πλαίσιο της εισαγωγής, ότι οι υπηρεσίες έχουν αρκετές ιδιαιτερότητες σε σχέση με τα φυσικά προϊόντα, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για μια αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ. Η πιο προφανής ιδιαιτερότητα των υπηρεσιών είναι η αϋλότητα, ενώ μια ακόμα σημαντική ιδιαιτερότητα είναι ότι ο πελάτης συχνά εμπλέκεται κατά την διάρκεια της παραγωγής και κατανάλωσης της υπηρεσίας και μάλιστα διαμορφώνει και ο ίδιος το επίπεδο της ποιότητας της. Εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων των υπηρεσιών έχουν οδηγηθεί οι διάφοροι θεωρητικοί και πρακτικοί του μάρκετινγκ να τις μεταχειρίζονται με ένα ιδιαίτερο τρόπο (University of Leicester, 2008).

Σύμφωνα με τους Kotler & Keller (2006), τα τελευταία χρόνια, οι υπηρεσίες θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές για την οικονομία διότι αποτελούν ένα μεγάλο μέρος της σχετικής δραστηριότητας παγκοσμίως. Μια άλλη αιτία που κάνουν τις υπηρεσίες ιδιαίτερα σημαντικές στις ημέρες μας είναι ότι οι περισσότερες

επιχειρήσεις παράγουν και πωλούν πια ένα «συνολικό πακέτο προϊόντων και υπηρεσιών» το οποίο περιλαμβάνεται εν μέρει φυσικά προϊόντα και εν μέρει υπηρεσίες. Αυτή η ιδεολογία έχει προέρθει από μια απλή λογική που βρίσκεται στις βασικές αρχές της οικονομικής επιστήμης που αναφέρει ότι ένα υλικό προϊόν δεν μπορεί να παραχθεί και να πωληθεί χωρίς τη συμβολή των υπηρεσιών, ενώ μια υπηρεσία χρειάζεται και υποστήριξη από υλικά αγαθά (Γεωργακόπουλος και Σία, 2002).

Σύμφωνα με αρκετούς θεωρητικούς και πρακτικούς του μάρκετινγκ (Goncalves, 1998; Γούναρης, 2003; Καζιάζης, 2000; Kotler & Keller 2006), οι υπηρεσίες έχουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, εκτός από τα βασικά δύο που αναφέρθηκαν προηγουμένως:

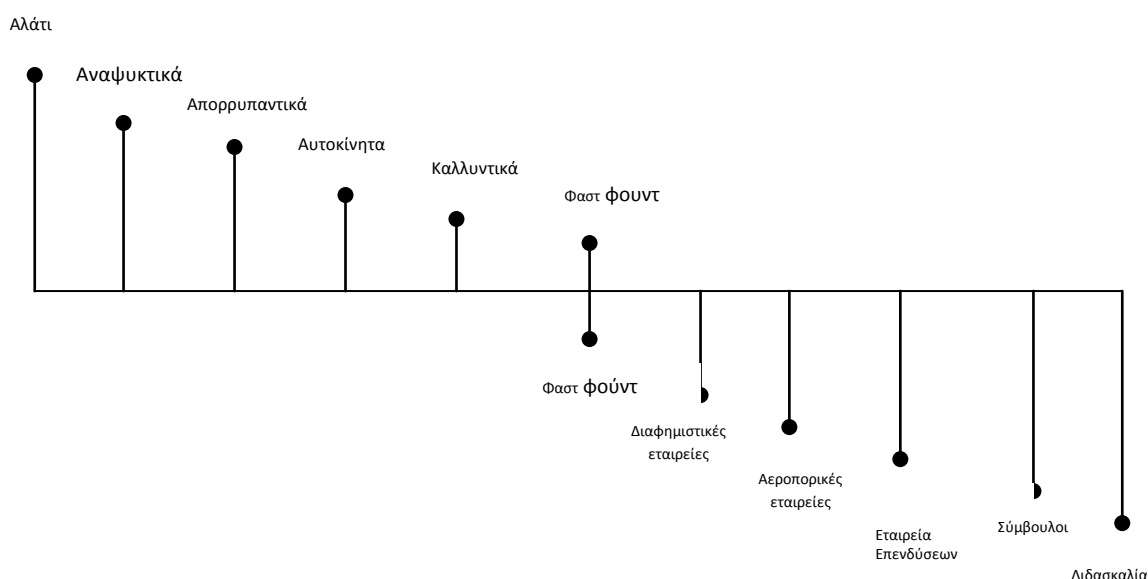
- 1) Αϋλότητα (Intangibility)
- 2) Αδιαιρετότητα - Μη διαχωρισμός παραγωγής και κατανάλωσης (Inseparability)
- 3) Αναλωσιμότητα - Μη δυνατότητα αποθήκευσης (Perishability)
- 4) Ανομοιογένεια (Heterogeneity)

Το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι προφανές ότι είναι η αϋλη υπόσταση τους, όπως αναφέρθηκε άλλωστε και προηγουμένως. Σύμφωνα με τους Goncalves (1998) και Γούναρη (2003), κάτω από αυτό το χαρακτηριστικό οι υπηρεσίες δεν μπορούν εύκολα να συσκευαστούν και να κρίνονται απόλυτα αντικειμενικά από τους πελάτες ως προς την ποιότητα τους εκ των προτέρων. Στο σημείο αυτό ο Γούναρης (2003) αναφέρει ότι η αϋλη φύση των υπηρεσιών αναφέρεται στην ολική έλλειψη της αντίληψης των χαρακτηριστικών μιας υπηρεσίας όχι μόνο εκ των προτέρων, αλλά ακόμα και αφού καταναλωθεί μια υπηρεσία.

Στο πλαίσιο της υλικής ή αϋλης υπόστασης, πάντως, οι Kotler & Keller (2006) έχουν αναπτύξει την λογική του «συνολικού προϊόντος», η οποία αναφέρθηκε και προηγουμένως, όπου σύμφωνα με αυτήν το κάθε «συνολικό προϊόν» έχει εν μέρει φυσική και εν μέρει μια αϋλη υπόσταση. Στην πραγματικότητα, με βάση αυτή τη λογική δεν διακρίνονται όλες οι υπηρεσίες από τον ίδιο βαθμό αϋλότητας και για αυτό το λόγο θα έπρεπε να κατασκευαστεί μια σχετική κλίμακα που τη μετράει.

Στο πλαίσιο αυτό, πρωτοπόρος υπήρξε ο Shostack (1977). Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα του, που αφορούσε την αύλη υπόσταση των υπηρεσιών, πρότεινε μια κλίμακα αϋλότητας όπου το κάθε «συνολικό προϊόν» που τοποθετούνταν στα αριστερά της κλίμακας θεωρείται ότι είχε χαμηλή αύλη υπόσταση, ενώ όσο τοποθετούνταν προς τα δεξιά της κλίμακας είχε όλο και υψηλότερη υλική υπόσταση. Η κλίμακα αυτή παρουσιάζεται αμέσως παρακάτω.

Σχήμα 2.1, Κλίμακα αϋλότητας του Shostack



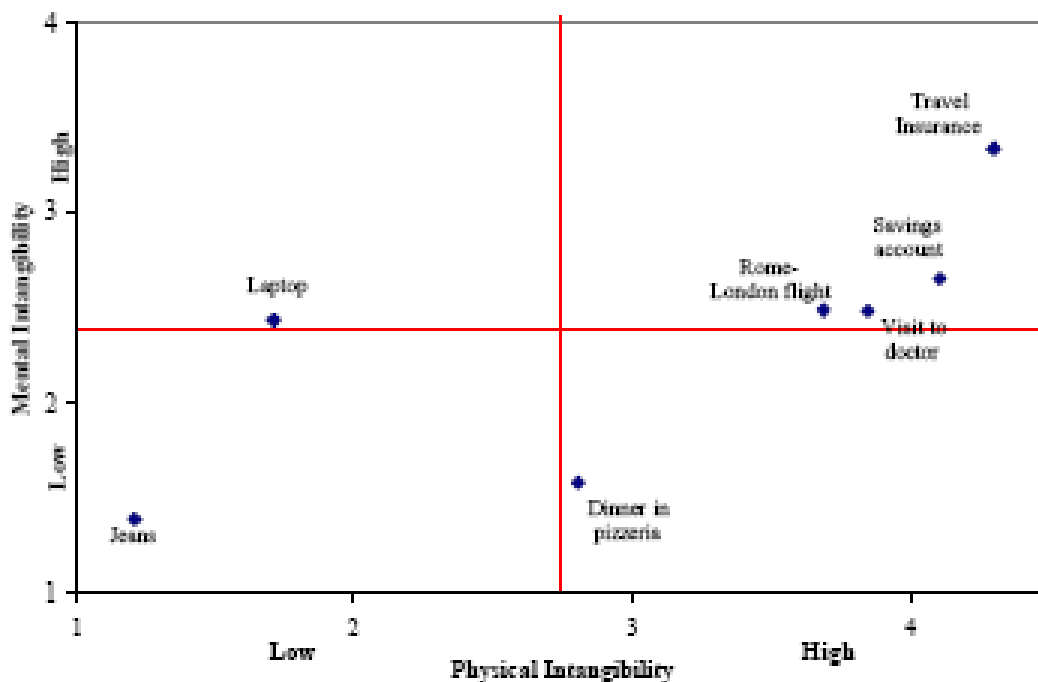
Το φαστ-φουντ είναι στη μέση της κλίμακας με την έννοια ότι προσφέρει και υλικά προϊόντα, ως κύρια προϊόντα, που καταναλώνουν (τρώνε) οι πελάτες, αλλά προσφέρει και υπηρεσίες όπως η ψυχαγωγία και η διασκέδαση και άλλες, καθώς δεν ικανοποιείται μόνο η ανάγκη για τροφή, αλλά και η ανάγκη για κοινωνικοποίηση, για χαλάρωση, ψυχαγωγία κτλ. Τα προϊόντα που βρίσκονται αριστερά χαρακτηρίζονται κυρίως από υλική υπόσταση, ενώ τα προϊόντα που βρίσκονται δεξιότερα χαρακτηρίζονται κυρίως από αύλη υπόσταση.

Είναι φανερό ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής, καθώς χαρακτηρίζονται από αρκετά υψηλό βαθμό αϋλότητας, θα πρέπει να βρίσκονται στο δεξί τμήμα της σχετικής κλίμακας. Η λογική είναι ότι τα προϊόντα και οι υπηρεσίες αυτές θεωρείται ότι διέπονται από ποσοστό αϋλότητας μεγαλύτερο του 50%, καθώς μέσα από την κατανάλωση τέτοιων προϊόντων και υπηρεσιών ο πελάτης «αγοράζει»

μεν χρήμα, αλλά το χρήμα αυτό κάθε αυτό, αν και έχει φυσική μορφή, εν τούτοις δεν έχει εσωτερική αξία, καθώς χρησιμεύει μόνο σαν μέσο πληρωμών, μέτρο αξίας και διαφύλαξης πλούτου (Γεωργακόπουλος και Σία, 2002). Στην πραγματικότητα τα προϊόντα και υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής αποτελούν αμιγώς καθαρές υπηρεσίες καθώς δίνουν την δυνατότητα στον πελάτη να έχει μια πρόσκαιρη ρευστότητα για να καλύψει κάποιες ανάγκες του. Άμεσα δεν προσφέρεται κάτι υλικό που να δίνει ουσιαστική αξία στον πελάτη. Έμμεσα ίσως του προσφέρει, με την έννοια ότι η ρευστότητα αυτή ίσως να μετατραπεί σε υλικά αγαθά. Τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίας που αφορούν τη λιανική τραπεζική θα μπορούσαν να τοποθετούν λίγο δεξιότερα από το σημείο «Εταιρεία Επενδύσεων», καθώς προσφέρεται πιο γρήγορα από τον χρόνο που ζητείται, σε σχέση με μια επένδυση, όπου οι ωφέλειες της ίσως να αργήσουν να φανούν.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι και άλλες ερευνητές κατέληξαν σε παρόμοια συμπεράσματα όσο αφορά την κλίμακα αϋλότητας. Στο πλαίσιο αυτό μια έρευνα από τους Bielen & Sempels (2004) υποστήριξε ότι η αϋλη υπόσταση αυτή κάθε αυτή έχει και φυσικές και νοητικές διαστάσεις. Παρακάτω παρουσιάζεται η κατάταξη διαφόρων υπηρεσιών με βάση την κλίμακα αυτή.

Σχήμα 2.2, Κλίμακα Αϋλότητας Δύο Διαστάσεων



Σύμφωνα με αυτή την κλίμακα, το παντελόνι τζιν, ως ένα ξεκάθαρα φυσικό προϊόν με υλική υπόσταση, βρίσκεται στο κάτω αριστερό μέρος, διότι έχει τη χαμηλότερη νοητική και φυσική αϋλότητα, όπως αναμενόταν άλλωστε καθώς και δεν είναι αϋλο και δεν το αντιλαμβάνεται κανείς ως τέτοιο.

Αντίστοιχα το γεύμα σε μια πιτσαρία ή ένα φαστ-φουντ έχει χαμηλή νοητική αϋλότητα διότι οι πελάτες δεν αντιλαμβάνονται εύκολα τις υπηρεσίες που τους προσφέρει ο χώρος του εστιατορίου (πχ η χρήση τουαλέτας η οποία θεωρείται εκ των ουκ άνευ). Επίσης, έχει μέτρια φυσική αϋλότητα διότι στην πραγματικότητα το «συνολικό προϊόν» που προσφέρεται αποτελείται κατά το μισό από τα υλικά προϊόντα που καταναλώνουν (τρώνε) οι πελάτες και κατά το υπόλοιπο μισό από τις υπηρεσίες που καταναλώνουν όσο κάθονται στο φυσικό μέρος του εστιατορίου

Ένα άλλο παράδειγμα είναι τα καλλυντικά τα οποία είναι κατά κύριο λόγο μεν φυσικά προϊόντα με σαφή υλική υπόσταση. Εντούτοις, υπάρχουν και υπηρεσίες που περιλαμβάνονται σε αυτά όπως οι συμβουλές που δίνουν οι πωλητές σε ένα κατάστημα καλλυντικών (πχ νέες μάρκες, ποιο χρώμα ή άρωμα πηγαίνει σε ποια περίσταση κτλ) και τις οποίες όχι απλά αντιλαμβάνονται οι πελάτες, αλλά τις αποζητούν σε πολλές περιπτώσεις. Συνεπώς, θα έπρεπε να τοποθετηθούν στο άνω αριστερό μέρος της κλίμακας διότι έχουν χαμηλή φυσική αϋλη υπόσταση, αλλά υψηλή νοητική.

Περισσότερο «καθαρές» υπηρεσίες όπως είναι η πτήση, ιατρικές υπηρεσίες, υπηρεσίες λογιστή και ασφαλίσεων έχουν σαφώς από τη φύση τους υψηλή αϋλη φυσική υπόσταση, ενώ έχουν και υψηλή νοητική αϋλη υπόσταση διότι εύκολα οι πελάτες αντιλαμβάνονται την αϋλη μορφή τους. Για αυτό τοποθετούνται στο άνω δεξί μέρος της κλίμακας.

Στο πλαίσιο αυτής της κλίμακας, οι χρηματοοικονομικές και ειδικά οι τραπεζικές υπηρεσίες σαφώς και χαρακτηρίζονται περισσότερο από αϋλη υπόσταση, αλλά χρειάζονται και υλικά αγαθά προκειμένου να παραχθούν και να καταναλωθούν όπως πληροφοριακά συστήματα (hardware), γραφική ύλη κτλ, εντούτοις αυτό δεν είναι άμεσα αντιληπτό από τους πελάτες οι οποίοι τις αντιλαμβάνονται σαφώς ως υπηρεσίες με αϋλη υπόσταση. Έτσι, στο παραπάνω σχήμα τα τραπεζικά «συνολικά προϊόντα» θα έπρεπε να τοποθετούν στο άνω δεξί μέρος του σχήματος, κοντά και ανάμεσα πχ στις υπηρεσίες ενός λογιστή και στην ασφάλιση ταξιδιού μιας και

χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό και φυσικής αϋλότητας αλλά και νοητικής αϋλότητας.

Συνοψίζοντας ως προς το βασικό χαρακτηριστικό της αϋλότητας, τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες δεν έχουν φυσική υπόσταση, καθώς αν και πολλοί μπορεί να υποστηρίξουν ότι μια τράπεζα «πουλάει χρήμα», στην πραγματικότητα, η ουσία της υπηρεσίας είναι η «διευκόλυνση» που παρέχεται στον δανειζόμενο. Διευκόλυνση η οποία παρέχεται όχι μόνο σε επίπεδο δανεισμού μετρητών, αλλά και επιπλέον παρεχόμενες υπηρεσίες με την έννοια της διάρκειας αποπληρωμής, του ύψους και της συχνότητας των δόσεων κτλ. Όλα αυτά τα παραπάνω δεν έχουν καμία απολύτως φυσική υπόσταση.

Το χαρακτηριστικό της *αδιαιρετότητας*, δηλαδή της ταυτόχρονης παραγωγής και κατανάλωσης υπηρεσιών, προκύπτει από την άυλη φύση τους, καθώς δεν είναι δυνατό να παραχθούν σε «τεμάχια» και να μεταπωληθούν αργότερα, όπως γίνεται με τα φυσικά προϊόντα. Για την ακρίβεια, οι υπηρεσίες έχουν ακριβώς την ιδιότητα να παράγονται την ίδια στιγμή που καταναλώνονται και μάλιστα σε πολλές περιπτώσεις ο καταναλωτής να συμβάλλει και εκείνος στην παραγωγή τους.

Ενώ τα φυσικά προϊόντα και αγαθά συνήθως παράγονται, αποθηκεύονται και μετά από κάποια χρονική στιγμή μεταφέρονται στον τελικό καταναλωτή, (Καζάζης, 2000; Kotler and Keller, 2006), οι υπηρεσίες συνήθως παράγονται και καταναλώνονται την ίδια στιγμή και αυτό είναι το χαρακτηριστικό της αδιαιρετότητας (Goncalves, 1998; Γούναρης, 2001; Kotler & Keller 2006) το οποίο συνδέεται στενά με το χαρακτηριστικό της αϋλότητας. Σύμφωνα με τον Γούναρη (2003) η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωση των υπηρεσιών καλείται με τον ξενικό και αδόκιμο όρο “servuction”.

Στο πλαίσιο αυτό, οι Czepiel et al (1985) και Solomon et al (1985) έχουν επισημάνει ότι σε μια τέτοια διαδικασία η αλληλεπίδραση μεταξύ του παραγωγού των υπηρεσιών και του πελάτη είναι ιδιαίτερα σημαντική και έχει απασχολήσει αρκετούς ερευνητές. Η αλληλεπίδραση αυτή θεωρείται ότι συμβάλλει αποφασιστικά στην ικανοποίηση του πελάτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Για αυτό και οι Czepiel et al (1985) έχουν τονίσει ότι θα πρέπει να σχεδιάζεται μια αποτελεσματική διοίκηση αυτής της αλληλεπίδρασης.

Οι Mohr & Bitner (1995) έχουν αναφέρει ότι ο ρόλος των εργαζομένων του πάροχου των υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Σε σχετική τους έρευνα, βρήκαν ότι η προσπάθεια των εργαζομένων στο πλαίσιο της παροχής των υπηρεσιών συμβάλει ουσιαστικά στην ικανοποίηση των πελατών. Πιο συγκεκριμένα, όσο υψηλότερη είναι η προσπάθεια που καταβάλλεται, τόσο υψηλότερη αναμένεται να είναι η ικανοποίηση των πελατών.

Οι Bitner et al (1997) τονίζουν τη σημαντικότητα του ρόλου των πελατών και η συνεισφορά τους στην παραγωγή και παροχή υπηρεσιών. Στην έρευνα τους, βρήκαν ότι όντως οι πελάτες παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αυτή, μαζί, φυσικά, με τους ίδιους του πάροχους. Ο Γούναρης (2003) αναφέρει ότι οι πελάτες παίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο πλαίσιο του λεγόμενου “servuction” και στη διαδικασία της παροχής των υπηρεσιών. Στην πραγματικότητα, οι πελάτες συνήθως αλληλεπιδρούν και μεταξύ τους κατά τη διάρκεια της διαδικασίας και είναι δυνατό να επηρεαστούν θετικά ή αρνητικά.

Οι Durvasoula et al (2005) στην έρευνα τους, επιβεβαίωσαν ότι η ικανοποίηση των πελατών επηρεάζεται από την αλληλεπίδραση των πάροχων υπηρεσιών και πελατών κατά τη διάρκεια του λεγόμενου “servuction”. Στην πραγματικότητα αυτή η αντιλαμβανόμενη αλληλεπίδραση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών. Σε αυτή τη λογική, οι Chase & Dasu (2002) υποστήριξαν ότι η εμπειρία που λαμβάνει ένας πελάτης αποτελεί ένα παράγοντα κλειδί που διαμορφώνει το πώς αντιλαμβάνεται την ποιότητα των υπηρεσιών.

Είναι ένα θέμα το πόσο πολύ οι πελάτες εμπλέκονται στην παραγωγή των υπηρεσιών, καθώς συνήθως οι πελάτες είναι παρόντες κατά τη διάρκεια της παραγωγής τους, σύμφωνα με τον Γούναρη (2003). Εξαιτίας αυτού, υποστηρίζεται ότι συχνά οι υπηρεσίες παράγονται μαζί με τον πελάτη. Εντούτοις, πόσο συχνά συμβαίνει αυτό, είναι ένα ερώτημα. Στο πλαίσιο αυτό, οι Zeithaml et al (2005) υποστηρίζουν ότι η εμπλοκή των πελατών στην παραγωγή των υπηρεσιών είναι αναπόφευκτη σε κάποιο βαθμό.

Σε πολλές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι του πάροχου των υπηρεσιών, οι πελάτες, αλλά και άλλες αρχές αλληλεπιδρούν μέσα στο φυσικό μέρος που συμ-παράγονται οι υπηρεσίες. Για αυτό και υποστηρίζεται σχετικά ότι οι πελάτες είναι δυνατό σε πολλές τέτοιες περιπτώσεις να ελέγχουν ή έστω να συνεισφέρουν στο επίπεδο της

ικανοποίησης που λαμβάνουν. Σε αυτό το πλαίσιο αναφέρεται σχετικά ότι σε κάποιες περιπτώσεις πελάτες υπηρεσιών εμπλέκονται στην παραγωγή τους σε μεγάλο βαθμό για να εξασφαλίσουν ότι η «ορθή» υπηρεσία θα τους παρέχεται (University of Leicester, 2008).

Στο πλαίσιο της συνεισφοράς των πελατών στην παραγωγή των υπηρεσιών, η υψηλή εμπλοκή των πελατών είναι δυνατό να προσφέρει σε πολλές περιπτώσεις και μια πολύτιμη ανατροφοδότηση πληροφοριών από τους πελάτες στην επιχείρηση, προκειμένου να μπορεί να βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (University of Leicester, 2008). Για αυτό υποστηρίζεται σχετικά ότι η εμπλοκή των πελατών στην παραγωγή των υπηρεσιών είναι ένα παράγοντας κλειδί στον καθορισμό της ποιότητας τους.

Οι Kelley et al (1992) σε έρευνα τους, βρήκαν ότι οι πελάτες που πιστεύουν ότι έκαναν ότι έπρεπε για την παροχή των υπηρεσιών που επιθυμούσαν, κατέληγαν να είναι και πιο ικανοποιημένοι από το επίπεδο τους. Στην πραγματικότητα, επιβεβαίωσαν ότι η εμπλοκή των πελατών στην παραγωγή των υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή ποιότητα τους και σε υψηλή, κατ' επέκταση, ικανοποίηση των πελατών.

Μια άλλη άποψη αναφέρει ότι οι πελάτες δεν εμπλέκονται απλά στο πλαίσιο της παροχής υπηρεσιών, αλλά μπορούν να χρησιμοποιηθούν ακόμα και ως παραγωγικοί συντελεστές στη σχετική διαδικασία (University of Leicester, 2008). Πιο συγκεκριμένα, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης από το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα και έπειτα πολλές υπηρεσίες παρέχονται με τη μορφή του self-service όπου οι πελάτες λαμβάνουν τις υπηρεσίες χωρίς την όποια φυσική παρουσία του πάροχου των υπηρεσιών.

Οι Zeithaml et al (2005) αναφέρουν ότι οι πελάτες των υπηρεσιών είναι κατά κάποιο τρόπο «μερικώς εργαζόμενοι», με τη λογική ότι αποτελούν μέρος των ανθρωπίνων πόρων που συνεισφέρουν αποτελεσματικά στην διαδικασία της παραγωγής και της παροχής των υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους Bettencourt et al (2002), ειδικά για τις υπηρεσίες business-to-business, οι πελάτες μπορούν με τη συνεισφορά τους να ενδυναμώσουν και την παραγωγικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών.

Στο πλαίσιο της συμ-παραγωγής των υπηρεσιών, αναφέρεται ότι αυτή η τάση οφείλεται από τα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει (University of Leicester, 2008) και περιλαμβάνουν την ευελιξία, την διαθεσιμότητα, την ανωνυμία και την ταχύτητα στην παροχή. Επιπλέον, οι πελάτες έχουν περισσότερες επιλογές και ανεξαρτησία. Επίσης, υποστηρίζεται ότι αυτού του είδους οι υπηρεσίες συνεισφέρουν αποφασιστικά στην άνοδο της παραγωγικότητας και, κατά συνέπεια, σε χαμηλότερα κόστη παραγωγής που μπορεί να μεταφερθούν στους τελικούς καταναλωτές υπό χαμηλότερη τιμολόγηση των υπηρεσιών.

Εντούτοις, αυτές οι τεχνολογίες τύπου self-service δεν είναι πλήρως αποδεκτές. Στο πλαίσιο αυτό, οι Meuter et al (2000) στην έρευνα τους βρήκαν ότι πελάτες απορρίπτουν τέτοιες τεχνολογίες σε περίπτωση που δεν είναι επαρκώς σχεδιασμένες ή προσφέρουν περιορισμένες δυνατότητες και οφέλη στους πελάτες.

Οι Zeithaml et al (2005) αναφέρουν ότι οι πελάτες αλληλεπιδρούν με τους εργαζόμενους, αλλά και με άλλους πελάτες στο πλαίσιο της συμ-παραγωγής των υπηρεσιών σε σημείο που να παράγουν οι ίδιοι τις υπηρεσίες, και να είναι, έτσι, οι ίδιοι υπεύθυνοι για επιτυχή παροχή των υπηρεσιών και, κατά συνέπεια, την ικανοποίησή τους. Επίσης, υποστηρίζεται σχετικά ότι οι ίδιοι οι πελάτες μπορούν να επηρεάσουν εάν η παροχή των υπηρεσιών μπορεί να ικανοποιήσει τις προδιαγραφές ποιότητας που έχουν θέσει.

Οι Zeithaml et al (2005) επισημαίνουν ότι η εμπλοκή των πελατών στην παραγωγή των υπηρεσιών μπορεί να είναι υψηλή σε κάποιες περιπτώσεις, αλλά στην πράξη είναι μάλλον δύσκολο να εκφραστεί εξαιτίας του ότι οι πελάτες δεν μπορούν να διοικήσουν οι ίδιοι την παραγωγική διαδικασία στο βαθμό που θα επιθυμούσαν. Σε αυτή τη λογική, επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις που οι πελάτες είτε δεν θέλουν να εμπλακούν, είτε δεν κατανοούν πως θα μπορούσαν να εμπλακούν σχετικά. Ενώ γίνεται αντιληπτό ότι τίθεται σοβαρό θέμα εμπλοκής των πελατών στην παραγωγή των υπηρεσιών, εντούτοις, οι Zeithaml et al (2005) τονίζουν ότι η εμπλοκή αυτή διαφέρει ανάμεσα σε διάφορα είδη υπηρεσιών και διακρίνεται σε χαμηλή, μέτρια και υψηλή.

Πιο συγκεκριμένα, σε κάποιες περιπτώσεις παροχής υπηρεσιών, το μόνο που απαιτείται είναι η φυσική παρουσία των πελατών με τους εργαζόμενους να κάνουν όλη τη δουλειά για την παραγωγή των υπηρεσιών. Προφανώς, πρόκειται για τον

χαμηλό βαθμό εμπλοκής των πελατών. Σε άλλες περιπτώσεις, η συμβολή των πελατών είναι απαραίτητη για να υποστηρίξει τον πάροχο να παράγει και να παρέχει τις υπηρεσίες που επιθυμεί ο πελάτης. Εδώ πρόκειται για τον μέτριο βαθμό εμπλοκής των πελατών. Τέλος, σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, οι πελάτες χρειάζεται να είναι συν-δημιουργοί των υπηρεσιών με την έννοια ότι συμ-παράγουν τις υπηρεσίες μαζί με τον πάροχο των υπηρεσιών. Εδώ, προφανώς, πρόκειται για τον υψηλό βαθμό εμπλοκής. Σε αυτό το υψηλό επίπεδο, σύμφωνα με τους Zeithaml et al (2005), οι πελάτες έχουν ουσιαστικά έναν υποχρεωτικό ρόλο στην παραγωγή, που, όμως, εάν δεν εκπληρωθεί, θα επηρεαστεί αρνητικά η ποιότητα των υπηρεσιών.

Εκτός από την εμπλοκή των πελατών στην παραγωγή και παροχή υπηρεσιών, όπως συζητήθηκε έως τώρα, σε πολλές περιπτώσεις οι πελάτες δρουν και ως ζωντανή διαφήμιση για τις υπηρεσίες (Γούναρης, 2003, Kotler & Kelley, 2006). Πράγματι, σε πολλές περιπτώσεις, οι πελάτες λαμβάνουν την υπηρεσία ταυτόχρονα με άλλους πελάτες και μπορεί να επηρεάζουν θετικά ο ένας τον άλλον για την αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας και την τελική ικανοποίηση, σύμφωνα με τους Γούναρη (2003), Zeithaml et al (2005) και Kotler & Kelley (2006).

Οι Zeithaml et al (2005) υποστηρίζουν ότι καθώς οι πελάτες των υπηρεσιών συχνά χρησιμοποιούνται για να συμμετέχουν ενεργά στην παροχή τους, θα πρέπει να αξιολογούνται και στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων υπηρεσιών. Στο πλαίσιο αυτό, οι πελάτες δεν θα πρέπει απλά να παρέχουν πληροφορία σε σχέση με τις ανάγκες τους, αλλά θα πρέπει πιο ενεργά να υποστηρίζουν στο σχεδιασμό νέων υπηρεσιών και νέων διαδικασιών παροχής τους. Αυτό θα πρέπει να συμβαίνει σε περιπτώσεις που η εμπλοκή των πελατών είναι από τη φύση τους υψηλή.

Η αλήθεια είναι ότι σε πολλές περιπτώσεις η εμπλοκή των πελατών στην παραγωγή των υπηρεσιών είναι υψηλή και για αυτό θα πρέπει οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να λάβουν υπόψη τους ότι πρέπει να αναπροσαρμόσουν αποτελεσματικά τις διαδικασίες τους και τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων ώστε να ευθυγραμμίζονται σε μια αποτελεσματική και ποιοτική παροχή υπηρεσιών.

Σε γενικές γραμμές ο κάθε πελάτης έχει τις δικές του ατομικές ανάγκες και θέλω. Ειδικά στην περίπτωση των υπηρεσιών, ως προς τις διαδικασίες παραγωγής τους, όταν ο πελάτης συμμετέχει και ο ίδιος στην παραγωγή και παροχή τους είναι ιδιαίτερα δύσκολο να εφαρμοστούν τεχνικές μαζικής παραγωγής, όπως συμβαίνει

στην περίπτωση των υλικών προϊόντων. Ο λόγος είναι ότι ο κάθε πελάτης έχει διαφορετικές, ως ένα βαθμό, απαιτήσεις και προσδοκίες από τον πάροχο των υπηρεσιών, σύμφωνα με τον Γούναρη (2003). Επιπλέον, υποστηρίζεται σχετικά ότι δεν μπορούν να αποκομιστούν και οικονομίες κλίμακας από μια πιθανή κεντρική παραγωγική διαδικασία.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τους Gabbott & Hogg (1998), Goncalves (1998) και Γούναρη (2003), η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτάται στενά από το τι συμβαίνει σε πραγματικό χρόνο, κατά τη διάρκεια της παραγωγής, παροχής και κατανάλωσης της υπηρεσίας. Επομένως, οι πάροχοι των υπηρεσιών θα πρέπει να μειώνουν το λεγόμενο «θόρυβο» που πιθανό δημιουργείται στο φυσικό χώρο που λαμβάνει χώρα η υπηρεσία και είναι δυνατό να επηρεάζει αρνητικά την εμπειρία που λαμβάνουν οι πελάτες και, κατά συνέπεια, την αντιλαμβανόμενη ποιότητα της υπηρεσίας. Για αυτό ο Γούναρης (2003) υποστηρίζει ότι οι πάροχοι των υπηρεσιών θα πρέπει να αναπτύσσουν ικανότητες να χειρίζονται αποτελεσματικά τέτοιους «θορύβους» που συνήθως προέρχονται από προβληματικούς πελάτες. Μάλιστα, οι Γούναρης (2003) και οι Zeithaml et al (2005) υπερθεματίζουν αναφέροντας ότι οι ίδιοι οι πάροχοι των υπηρεσιών θα πρέπει να «εκπαιδεύουν» κατάλληλα και επαρκώς τους πελάτες ώστε να παίζουν το σημαντικό τους ρόλο επηρεάζοντας θετικά την διαδικασία παραγωγής, παροχής και κατανάλωσης μιας υπηρεσίας. Μάλιστα, ο Γούναρης (2003) τονίζει ότι ο πάροχος των υπηρεσιών θα πρέπει να αποδεικνύει συνεχώς εξαιρετικές ικανότητες καθ' όλη τη διάρκεια που μια υπηρεσία παράγεται.

Ως προς τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, θα πρέπει να γίνει κατανοητό ότι στην περίπτωση των υπηρεσιών οι άνθρωποι παίζουν ένα ιδιαίτερα κεντρικό και σπουδαίο ρόλο. Πράγματι, δεν είναι τυχαίο ότι το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών είναι εκτεταμένο ως προς τα κλασικά 4P's (product, price, place, promotion), σύμφωνα με τους Kotler & Keller (2006). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Gabbott & Hogg (1998), Goncalves (1998), Γούναρη (2003) και Zeithaml et al (2005) το μίγμα «άνθρωποι» (people) αποτελεί ένα ακόμα 'P' και ίσως το πιο σημαντικό από τα τρία επιπλέον P's που αποτελείται το μίγμα μάρκετινγκ υπηρεσιών. Η λογική είναι ότι η παραγωγή και παροχή των υπηρεσιών εμπλέκει ανθρώπους όπως είναι οι εργαζόμενοι του πάροχου των υπηρεσιών και οι πελάτες. Συνεπώς, θα πρέπει οι πάροχοι των υπηρεσιών να εκπαιδεύουν αποτελεσματικά και επαρκώς το προσωπικό τους έτσι ώστε να παίζουν ορθά το ρόλο στο πλαίσιο της συμ-παραγωγής των

υπηρεσιών μαζί με τους πελάτες, όπως χαρακτηριστικά αναφέρουν οι Mohr & Bitner (1995). Μάλιστα, στο πλαίσιο αυτοί, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να θεωρούν τους πελάτες τους ως συνεργάτες σε κάποιο βαθμό, ανάλογα και με το βαθμό εμπλοκής των πελατών στην παραγωγική διαδικασία των υπηρεσιών.

Πάντως ενώ έως τώρα αναπτύχθηκε λεπτομερώς η έννοια της συμ-παραγωγής των υπηρεσιών και από τη μεριά του πάροχου των υπηρεσιών αλλά και από τη μεριά των πελατών, εντούτοις δεν συμβαίνει αυτό σε όλες τις περιπτώσεις των υπηρεσιών. Μάλιστα, οι Γούναρης (2003) και οι Zeithaml et al (2005) αναφέρουν ότι σε αρκετές περιπτώσεις η εμπλοκή του πελάτη στην παραγωγή μιας υπηρεσίας είναι από πολύ χαμηλή έως και μηδενική. Πράγματι, στο πλαίσιο αυτό οι Glushko & Tabas (2008) αναφέρουν ότι η μεγάλη ανάπτυξη του διαδικτύου και των χρηστών του έχει δημιουργήσει μια γενιά πελατών που χρησιμοποιούν εφαρμογές τύπου self-service και άλλες αυτόματες υπηρεσίες οι οποίες απαιτούν λίγη έως καθόλου εμπλοκή των πελατών στην παραγωγική διαδικασία των υπηρεσιών. Συνεπώς, οι πάροχοι τέτοιων υπηρεσιών που μπορούν να αυτοματοποιηθούν θα πρέπει να προσαρμοστούν σχετικά.

Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που αφορά την συμ-παραγωγή των υπηρεσιών είναι ότι αυτό μπορεί να συμβαίνει ότι η παραγωγή και η κατανάλωση τους συμβαίνουν την ίδια στιγμή. Εντούτοις, αυτό δεν συμβαίνει για όλες τις υπηρεσίες. Σύμφωνα με τους Γούναρη (2003) και Zeithaml et al, 2005), όταν μια υπηρεσία παράγεται και καταναλώνεται σε διαφορετικές χρονικές στιγμές, τότε η εμπλοκή του πελάτη στην παραγωγή είναι χαμηλή έως και μηδενική. Πράγματι, σε περιπτώσεις που οι υπηρεσίες έχουν ήδη παραχθεί, είναι φανερό ότι οι πελάτες δεν μπορούν να κάνουν και πολλά ώστε να υποστηρίξουν άμεσα την όποια παραγωγική διαδικασία, αλλά, όπως αναφέρουν και οι Gabbott & Hogg (1998), Goncalves (1998) και Γούναρης (2003), απλώς λαμβάνουν την απόφαση εάν θα καταναλώσουν ή όχι την υπηρεσία. Μάλιστα πιστεύεται ότι σε τέτοιες περιπτώσεις οι πελάτες μόνο έμμεσα μπορούν να επηρεάσουν την παραγωγική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζοντας τις τάσεις για τη ζήτηση των υπηρεσιών και διεξάγοντας τακτικά έρευνες αγοράς, οι πάροχοι των υπηρεσιών μπορούν να αποκτούν γνώση των πελατών και των αναγκών τους και να προβαίνουν σε βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Εντούτοις και πάλι τίθεται θέμα του χρονικού κενού ανάμεσα στην παραγωγή και την

κατανάλωση των υπηρεσιών και, συνεπώς, οι πελάτες σε καμία τέτοια περίπτωση δεν φτάνουν να επηρεάζουν άμεσα την παραγωγική διαδικασία.

Οι Zeithaml et al (2005) αναφέρουν, επίσης, ότι άλλες περιπτώσεις που δεν υπάρχει συμ-παραγωγή υπηρεσιών είναι όταν οι πελάτες δεν έχουν καμία γνώση της παραγωγικής διαδικασίας της υπηρεσίας και έτσι δεν μπορούν να συνεισφέρουν σχετικώς.

Ως προς παραδείγματα υπηρεσιών που η εμπλοκή του πελάτη στην παραγωγική διαδικασία είναι χαμηλή έως μηδενική είναι οι αεροπορικές πτήσεις. Εκεί, ο πάροχος των υπηρεσιών ήδη έχει σχεδιάσει μια σειρά από υπηρεσίες που ο πελάτης απλά διαλέγει μέσα από μια γκάμα επιλογών. Για παράδειγμα, μπορεί να επιλέξει από διάφορες ώρες πτήσεων, διάφορα δρομολόγια, ενώ μέσα στο αεροπλάνο επιλέγει από μια σειρά προσφερόμενων υπηρεσιών όπως φαγητό, ταινίες, ψώνια κτλ. Στην περίπτωση των αεροπορικών πτήσεων, η υπηρεσία παράγεται και παρέχεται την ίδια χρονική στιγμή, αλλά ο πελάτης συμμετέχει ενεργά μόνο στην κατανάλωση και καθόλου στην παραγωγή, με άμεσο τρόπο, αφού η υπηρεσία έχει ήδη σχεδιαστεί.

Ένα άλλο παράδειγμα υπηρεσίας που ο πελάτης δεν συμμετέχει στην παραγωγική διαδικασία είναι οι υπηρεσίες επαγγελματικού καθαρισμού. Εκεί, η υπηρεσία και πάλι παράγεται την ίδια ώρα που καταναλώνεται, αλλά ο πάροχος της είναι αυτός που έχει τη σχετική τεχνογνωσία ενώ ο πελάτης απλώς κρίνει την ποιότητα του τελικού αποτελέσματος, χωρίς να συμμετέχει ενεργά στην διάρκεια της

Στο πλαίσιο των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών στην Ελληνική τραπεζική αγορά, η συμβολή του πελάτη – καταναλωτή στην παραγωγή τους έγινε πιο έντονη και πιο διακριτή από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα. Πιο συγκεκριμένα, μετά την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης από το 2003, ο λιανικός πελάτης μιας τράπεζας είναι πια συμπαραγωγός με το τραπεζικό ίδρυμα, καθώς έχουν σχεδιαστεί – και συνεχίζουν να σχεδιάζονται- νέα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες προσαρμοσμένα στις ατομικές ανάγκες του καθενός. Για παράδειγμα, ένας λιανικός τραπεζικός πελάτης μπορεί να επιλέξει μια γκάμα από δανειακά προϊόντα με διαφορετικούς όρους, όπως: επιτόκιο, χρόνος αποπληρωμής, διάρθρωση δόσεων, ανοιχτή πίστωση και άλλους παρόμοιους που εξυπηρετούν τις δικές του εξατομικευμένες ανάγκες.

Θα πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι ενώ γενικά για τις υπηρεσίες μια συνέπεια της αδιαιρετότητας είναι η αδυναμία για αποτελεσματική μαζική παραγωγή, εν τούτοις, στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής, τα τραπεζικά ιδρύματα έχουν αναπτύξει πελατοκεντρικά συστήματα και συστήματα διαχείρισης κινδύνων, τέτοια ώστε να δίνουν την ευελιξία στα back offices των τραπεζών να σχεδιάζουν δανειακά προϊόντα για διάφορες ομάδες πελατών και στα front offices να προσφέρουν τέτοια προϊόντα όποτε τους ζητηθούν (Κέντρος, 2002).

Από όλα τα παραπάνω προκύπτει ότι για τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες υπάρχει ως ένα βαθμό, μάλλον μέτριο, η εμπλοκή του πελάτη στην συμ-παραγωγή τους, αλλά υπάρχει και, ως ένα σημαντικό βαθμό, η δυνατότητα για πρότερο σχεδιασμό μιας γκάμας υπηρεσιών τέτοιος ώστε να ευνοεί την μαζική παραγωγή και την επίτευξη οικονομικών κλίμακας που δεν είναι εύκολο να πραγματοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών γενικότερα.

Το χαρακτηριστικό της *αναλωσιμότητας* έχει να κάνει με την μη δυνατότητα αποθήκευσης των υπηρεσιών, όπως συμβαίνει με τα φυσικά προϊόντα. Η σχετική θεωρία διδάσκει ότι λόγω αυτής της ιδιότητας είναι δυνατό η προσφορά μιας υπηρεσίας να είναι μεγαλύτερη ή μικρότερη από τη ζητούμενη ποσότητα.

Εν τούτοις, στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής, μια τράπεζα έχει τη δυνατότητα να προσφέρει ένα δάνειο όποτε της ζητηθεί χωρίς να χάνει ευκαιρίες, εκτός από αποφάσεις πιστοδοτικής πολιτικής ή έλλειψη ρευστότητας, όπως συμβαίνει τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης. Έτσι, μπορεί κάποιος να υποστηρίξει ότι αυτή η ιδιότητα δεν παρουσιάζει ιδιαίτερη ένταση για τα τραπεζικά προϊόντα.

Τέλος, το χαρακτηριστικό της *ανομοιογένειας* έχει να κάνει με το ότι μια υπηρεσία δεν μπορεί να τυποποιηθεί και να έχει ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά και την ίδια ποιότητα για δύο διαφορετικούς πελάτες. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, επειδή στην παραγωγή μιας υπηρεσίας συμβάλλει συχνά αποφασιστικά και ο ίδιος ο πελάτης, αυτή είναι και η αιτία όπου η ίδια η υπηρεσία δεν μπορεί να τυποποιηθεί και να πωλείται αντούσια σε όλο το σύνολο της αγοράς. Επίσης, ακόμα και το είδος της χρήσης μιας υπηρεσίας είναι δυνατό να την διαφοροποιήσει, ως προς την αντίληψη της ποιότητας της, ανάμεσα στους πελάτες.

Στο πλαίσιο των λιανικών τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, ο σχεδιασμός ενός καταναλωτικού δανείου, πχ, είναι δυνατό να διαφέρει ανάμεσα σε δύο πελάτες σε όρους επιτοκίου, χρονικής διάρκειας, δόσεων, κτλ. Επίσης, εάν ο ένας πελάτης αποπληρώνει κανονικά το δάνειο και η τράπεζα αποδειχθεί συνεπής σε όσα του είχε υποσχεθεί, τότε είναι φυσικό να προκύψει ένας ευχαριστημένος πελάτης. Αντίθετα, εάν ο πελάτης δεν εξυπηρετεί κανονικά το δάνειο, τότε η τράπεζα, ανάλογα με το χρόνο της καθυστέρησης, είναι αναγκασμένη να του επιβάλλει κυρώσεις, όπως πρόστιμα, διαταγές πληρωμής, άνοδος του επιτοκίου κτλ. Όλα αυτά είναι δυνατό να διαμορφώσουν μια κατάσταση ενός δυσαρεστημένου πελάτη.

2.2 Μίγμα Μάρκετινγκ (Τραπεζικών) Υπηρεσιών

Οι Hooley et al (1998), Jobber (2004), Καζάζης (2000), Kotler (2003) και Μάλλιαρης (2012) αναφέρουν ότι το στρατηγικό μάρκετινγκ υλοποιείται μέσα από το σχεδιασμό του λεγόμενου μίγματος μάρκετινγκ. Σε ένα πρώτο στάδιο, μια ελκυστική αγορά στόχος επιλέγεται που θεωρείται ότι προσφέρει ευκαιρίες για κέρδος. Έπειτα, εξετάζεται η δομή της αγοράς αυτής για να διαπιστωθούν τυχόν ευκαιρίες για αποτελεσματική τμηματοποίηση της. Κατόπιν, αφού αξιολογηθούν οι δυνατότητες τμηματοποίησης θα πρέπει να εφαρμόζεται και ένα διαφορετικό, σε κάποιο βαθμό, μίγμα μάρκετινγκ που να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις και τα χαρακτηριστικά του κάθε επιλεγμένου τμήματος της αγοράς.

Σύμφωνα με την θεωρία του μάρκετινγκ και τους Jobber (2004), Καζάζη (2000) και Μάλλιαρη (2012) τα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ θα πρέπει να είναι συνεπή μεταξύ τους, ώστε να οδηγήσουν σε ένα αποτελεσματικό συνολικό μίγμα μάρκετινγκ. Επίσης, η θεωρία του μάρκετινγκ διδάσκει, σύμφωνα με τους Hooley et al (1998), Jobber (2004), Kotler (2003) και Μάλλιαρη (2012), ότι το μίγμα προϊόν είναι το πιο σημαντικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ αποτελώντας οδηγό και για τα υπόλοιπα στοιχεία του και είναι ο παράγοντας κλειδί που οδηγεί σε μια αποτελεσματική στρατηγική μάρκετινγκ.

Εντούτοις, η θεωρία του μάρκετινγκ διδάσκει, επίσης, σύμφωνα με τους Αθανασούλη (1996), Γούναρη (2003), Kotler (2003) και Vandermerwe & Lovelock

(1994) ότι το μίγμα προϊόν είναι αρκετά διαφορετικό ανάμεσα στα φυσικά προϊόντα και στις υπηρεσίες. Συνεπώς, η ολική στρατηγική μίγματος μάρκετινγκ είναι συνήθως διαφορετική στις υπηρεσίες σε σύγκριση με τα φυσικά προϊόντα. Ο λόγος είναι ότι οι υπηρεσίες έχουν εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, κυρίως της αϋλότητας και αδιαιρετότητας, που αναπτύχθηκαν και προηγουμένως, και είναι αυτά που οδηγούν τις στρατηγικές μάρκετινγκ, όπως αναφέρουν και οι Αθανασούλης (1996), Γούναρης (2003), Jobber (2004), Kotler (2003) και Μάλλιαρης (2012).

Τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής είναι φανερό ότι, ως υπηρεσίες, δεν μπορεί παρά να διέπονται από τα παραπάνω χαρακτηριστικά (Beck Jr & Siegel 2005, Harrison, 2000, Koch & MacDonald, 2003, Λυμπερόπουλος, 2004, Παυλάκης, 2001, Reidenbach, 1994; Rose, 2002). Συνεπώς, για να σχεδιαστεί ένα αποτελεσματικό μίγμα μάρκετινγκ λιανικών τραπεζικών προϊόντων, όλα αυτά τα χαρακτηριστικά θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη, αλλιώς η στρατηγική μάρκετινγκ θα έχει σημαντικά κενά. Το θέμα για ένα τραπεζικό οργανισμό που ασχολείται με τη λιανική τραπεζική είναι να μπορεί να εκμεταλλευτεί τις όποιες ευκαιρίες μπορούν να προσφέρουν τα χαρακτηριστικά των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών και να μπορεί να αποφεύγει όσο είναι δυνατό τις σχετικές απειλές που τυχόν φέρουν.

Σχετικά με το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών, θα πρέπει να τονιστεί ότι η βάση του είναι το κλασικό μίγμα μάρκετινγκ, όπως αναφέρει και η σχετική βιβλιογραφία (Γούναρης, 2003, Jobber, 2004, Kotler, 2003). Δηλαδή πρόκειται για το κλασικό μίγμα μάρκετινγκ που αποτελείται από τα λεγόμενα 4P's, δηλαδή από το μίγμα προϊόντος ή υπηρεσίας (product mix), από το μίγμα τιμολόγησης (price mix), από το μίγμα διανομής (place mix) και από το μίγμα προώθησης (promotion mix). Εντούτοις, ειδικά για τις υπηρεσίες το μίγμα μάρκετινγκ επεκτείνεται και με τρία ακόμα στοιχεία και καταλήγει να αποτελείται από 7P's, όπου τα τρία επιπλέον στοιχεία είναι οι άνθρωποι (people), οι διαδικασίες (process) και το φυσικό περιβάλλον που παράγονται και καταναλώνονται οι υπηρεσίες (physical evidence), σύμφωνα με τους Αθανασούλη (1996), Γούναρη (2003), Jobber (2004), Kotler (2003), Μάλλιαρη (2012) και Παυλάκη (2001).

Το μίγμα μάρκετινγκ τραπεζικών υπηρεσιών αναπόφευκτα επηρεάζεται από το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών γενικότερα και τις σχετικές θεωρίες που διέπουν τις

υπηρεσίες και, άρα, θα πρέπει η στρατηγική του μίγματος μάρκετινγκ να οδηγείται από την θεωρία του εκτεταμένου μίγματος, δηλαδή, από τα 7P's. Εντούτοις, καθώς τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες έχουν κάποια δικά τους ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, κάποιες σχετικές προσαρμογές θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη. Παρακάτω, παρουσιάζονται λεπτομερή στοιχεία για κάθε μίγμα ξεχωριστά.

2.2.1 Μίγμα Προϊόν

Όπως ήδη αναφέρθηκε και τονίζεται και τώρα εκ νέου, το μίγμα προϊόν θεωρείται ως το πιο σημαντικό στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, άρα και του μίγματος μάρκετινγκ υπηρεσιών, σύμφωνα με τους κλασικούς ορισμούς του μάρκετινγκ (Γούναρης, 2003, Jobber, 2004, Καζάζης, 2000, Μάλλιαρης, 2012, Kotler, 2003).

Στην πραγματικότητα όλα τα προϊόντα αποτελούνται σε κάποιο βαθμό και από υλικά – απτά και από αύλα – μη απτά στοιχεία. Επομένως, στο πλαίσιο μιας κλίμακας αϋλότητας, τα προϊόντα μπορούν να κατατάσσονται από καθαρά υλικά προϊόντα έως καθαρές υπηρεσίες (Γούναρης, 2003, Harrison, 2000, Kotler, 2003, Μάλλιαρης, 2012). Επομένως, είναι πολύ σημαντικό ένα προϊόν να καταταχθεί ορθά σε μια τέτοια κλίμακα. Επιπλέον, υπάρχει και η λογική του ολικού προϊόντος που αναφέρεται στην ολική προσφορά ενός αριθμού προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση στους πελάτες της (Harrison, 2000, Kotler, 2003, Μάλλιαρης, 2012).

Σχετικά με τα προϊόντα και τις υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής, μπορεί να θεωρηθεί ότι αποτελούν καθαρές υπηρεσίες με την λογική ότι εντάσσονται στον ευρύτερο τομέα των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών και ότι το χρήμα, που κυρίως παρέχει μια τράπεζα, δεν θεωρείται ότι έχει υλική υπόσταση ή κάποια εσωτερική αξία, αλλά αποτελεί μέσο πληρωμής, συναλλαγής, μέτρου αξιών και κατοχή πλούτου, σύμφωνα με τον Κορλίρα (2000).

Σύμφωνα με πολλούς θεωρητικούς και πρακτικούς του μάρκετινγκ, το μίγμα προϊόν δεν είναι απλά το σημαντικότερο στοιχείο του μίγματος μάρκετινγκ, αλλά αποτελεί τη βάση του (Γούναρης, 2003, Jobber, 2004, Καζάζης, 2000, Kotler, 2003, Μάλλιαρης, 2012). Στο ίδιο πλαίσιο, οι Harrison (2000), Παυλάκης (2001) και Reidenbach (1994) υποστηρίζουν ότι το μίγμα προϊόν αποτελεί και πηγή εσόδων για την επιχείρηση, αλλά και πηγή ικανοποίησης για τον πελάτη. Για αυτό οι Harrison

(2000) και Παυλάκης (2001) αναφέρουν ότι οι στρατηγικές δημιουργίας και διαχείρισης προϊόντων και υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την αποτελεσματική λειτουργία του μάρκετινγκ και για το βαθμό της ανταγωνιστικής θέσης του κάθε τραπεζικού οργανισμού. Στην ίδια λογική, οι Harrison (2000) και Reidenbach (1994) επιμένουν ότι η ανάπτυξη για τους τραπεζικούς οργανισμούς μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό μίγμα προϊόντος. Πιο συγκεκριμένα, το μίγμα προϊόν θεωρείται ο παράγοντας κλειδί που ενδυναμώνει τα έσοδα της λιανικής τραπεζικής μέσα από αύξηση της χρήσης και της συχνότητας της αγοράς των διαφόρων τραπεζικών προϊόντων. Οι στρατηγικές για να επιτευχθεί μια τέτοια αύξηση είναι να προστίθενται χαρακτηριστικά στα υπάρχοντα προϊόντα, να επεκτείνονται οι διάφορες γραμμές προϊόντων ή και να αναπτύσσονται νέες γραμμές προϊόντων και υπηρεσιών.

Η σχετική βιβλιογραφία του μάρκετινγκ αναφέρει αρκετά σχετικά με τον κύκλο ζωής των προϊόντων και τις εφαρμογές του σε στρατηγικές μάρκετινγκ. Στο πλαίσιο αυτό, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής έχουν και αυτά το δικό του κύκλο ζωής και, συνεπώς, οι τράπεζες θα πρέπει προσεκτικά να παρατηρούν την απόδοση των διαφόρων προϊόντων και να είναι έτοιμες είτε να τα αποσύρουν και να τα αλλάξουν με άλλα, είτε απλώς να τα προσαρμόσουν στις νέες συνθήκες της αγοράς είτε μέσα από νέες καινοτόμες ιδέες, είτε απλώς αντιγράφοντας τον ανταγωνισμό (Παυλάκης, 2001, Reidenbach, 1994).

Ο Reidenbach (1994) τονίζει ότι οι τραπεζικοί οργανισμοί θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους ότι τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες έχουν, όπως όλα τα προϊόντα, ένα κύκλο ζωής και θα πρέπει να εξετάζουν τα προϊόντα τους σε κάθε στάδιο έτσι ώστε να λαμβάνονται πιο αποτελεσματικές αποφάσεις σχετικά με τις κατάλληλες στρατηγικές μάρκετινγκ που θα πρέπει να εφαρμόζονται. Πιο συγκεκριμένα, άλλες στρατηγικές θα εφαρμόζονται κατά το λανσάρισμα νέων προϊόντων, άλλες όταν μεταβάλλονται κάποια χαρακτηριστικά υπάρχοντων προϊόντων, άλλα όταν αποσύρονται κάποια, κτλ.

Θα πρέπει να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι οι καταναλωτές γενικότερα δεν αποφασίζουν να αγοράσουν τα διάφορα προϊόντα και υπηρεσίες αξιολογώντας τα χαρακτηριστικά τους, αλλά αξιολογώντας τις ωφέλειες που εκτιμάται ότι θα τους προσδώσουν (Γούναρης, 2003, Jobber, 2004, Καζάζης, 2000, Παυλάκης, 2001) σε σχέση πάντα με το «πρόβλημα» ή την έλλειψη που έχουν και επιθυμούν να λύσουν ή να καλύψουν (Reidenbach, 1994).

Σε αυτό το πλαίσιο, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής θα πρέπει να προσφέρουν συγκεκριμένες ωφέλειες στους δυνητικούς πελάτες – καταναλωτές (δανειολήπτες ή καταθέτες) με το να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους οι οποίες και προέρχονται από τις ανάγκες και τα θέλω τους ως προς διάφορα χρηματοδοτικά προβλήματα που ανακύπτουν. Ο Παυλάκης (2001) αναφέρει ότι οι ανάγκες και τα θέλω των ανθρώπων μεταβάλλονται με το πέρασ του χρόνου σε σχέση με τις προσδοκίες που έχουν από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής. Ο Reidenbach (1994) προσθέτει ότι οι τράπεζες θα πρέπει να εξετάζουν προσεκτικά το εξωτερικό περιβάλλον σε σχέση με τις ανάγκες και τα θέλω των πελατών, έτσι ώστε να είναι σε θέση να σχεδιάζουν και να παρέχουν κατάλληλα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες.

Σχετικά με το σχεδιασμό νέων προϊόντων, οι Παυλάκης (2001) και Harrison (2000) αναφέρουν ότι μια συγκεκριμένη διαδικασία λαμβάνει χώρα από την πλευρά των μεγαλύτερων τραπεζικών οργανισμών στον τομέα της λιανικής τραπεζικής παγκοσμίως. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός πλαισίου ανάπτυξης νέων προϊόντων, γέννησης ιδεών, ένα στάδιο αξιολόγησης, μια επιχειρηματική ανάλυση, ένα στάδιο δημιουργίας, ένα στάδιο δοκιμής και, τέλος, ένα στάδιο που αφορά τη στρατηγική μάρκετινγκ. Ο σχεδιασμός των νέων προϊόντων και υπηρεσιών θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός και κρίσιμος στις εργασίες της λιανικής τραπεζικής στις ημέρες μας, σύμφωνα με τους Harrison (2000) και Παυλάκη (2001).

Οι τρέχουσες συνθήκες στην λιανική τραπεζική αγορά με τον αυξημένο ανταγωνισμό, εξαναγκάζει τις τράπεζες να δημιουργούν και να λανσάρουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες που θα καλύπτουν νέες ανάγκες και θέλω των τραπεζικών πελατών, όπως αναφέρει και ο Harrison (2000).

Ο Reidenbach (1994) αναφέρει ότι οι τράπεζες θα πρέπει να λειτουργούν υπό το καθεστώς Στρατηγικών Επιχειρησιακών Μονάδων (Strategic Business Unit - SBU). Πιο συγκεκριμένα, αυτές οι μονάδες θα πρέπει να δομούνται σχετικά με το είδος των προϊόντων και των υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής. Σε ένα πρώτο επίπεδο, τα σχετικά προϊόντα και υπηρεσίες μπορούν να χωριστούν σε δύο βασικές κατηγορίες: καταθετικά προϊόντα και δανειακά προϊόντα.

Σε σχέση με τα καταθετικά προϊόντα, προσφέρονται μια σειρά λογαριασμών από σχεδόν όλες τις τράπεζες που δραστηριοποιούνται στον τομέα της λιανικής τραπεζικής. Σχετικά με τα δανειακά προϊόντα, υπάρχει μια γκάμα τέτοιων προϊόντων ανάλογα με το σκοπό που θα χρησιμοποιηθούν τα χρήματα που θα γίνουν

αντικείμενο δανεισμού. Στον πίνακα παρακάτω παρουσιάζονται τα προϊόντα αυτά που αποτελούν το βασικό μίγμα προϊόντων και υπηρεσιών της λιανικής τραπεζικής.

Πίνακας 2.1, Βασικά Προϊόντα και Υπηρεσίες Λιανικής Τραπεζικής

Καταθετικά Προϊόντα

- Τρεχούμενοι Λογαριασμοί όψεως με ή χωρίς δικαίωμα υπερανάληψης
- Λογαριασμοί ταμιευτηρίου
- Λογαριασμοί μισθοδοσίας και συντάξεων
- Προθεσμιακοί λογαριασμοί
- Υπηρεσίες private banking
- Χρεωστικές ή προπληρωμένες κάρτες

Δανειακά Προϊόντα

- Πιστωτικές Κάρτες
- Προσωπικά δάνεια
- Καταναλωτικά δάνεια
- Ανακυκλούμενη πίστωση
- Δάνεια για απόκτηση αυτοκινήτου
- Δάνεια με ενέχυρο ακίνητη περιουσία
- Στεγαστικά δάνεια
- Γραμμές πίστωσης για μικρές επιχειρήσεις
- Δάνεια για μικρές επιχειρήσεις

Οι τράπεζες στον τομέα της λιανικής τραπεζικής έχουν τάση να λανσάρουν όλο και περισσότερα νέα προϊόντα, ιδιαίτερα δανειακά προϊόντα στην πρώτη δεκαετία του 21^{ου} αιώνα (Beck Jr & Siegel 2005, Λυμπερόπουλος, 2004, Reidenbach, 1994). Εντούτοις, όλα τα δανειακά προϊόντα λιανικής τραπεζικής αναφέρονται σε πελάτες – καταναλωτές που χρησιμοποιούν χρήμα κυρίως για καταναλωτικούς σκοπούς ή για να αποκτήσουν αυτοκίνητο ή σπίτι είτε για τις μικρές τους επιχειρήσεις (Koch & MacDonald, 2003, Rose, 2002). Πάντως, από την περίοδο της κρίσης και έπειτα το βάρος από τις τράπεζες έχει δοθεί στα καταθετικά προϊόντα διότι η χορήγηση πιστώσεων έχει μειωθεί λόγω της δυσμενούς οικονομικής κατάστασης που έχει κάνει τα κριτήρια χορήγησης πολύ πιο αυστηρά που, συνήθως, δεν εκπληρώνονται.

Ο Πανηγυράκης (1996) αναφέρει ότι εδώ και πολλά χρόνια και στις ημέρες μας σχεδόν όλοι οι καταναλωτές επιλέγουν επώνυμα προϊόντα. Στο πλαίσιο αυτό, τα

προϊόντα και οι υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής θα πρέπει να έχουν μια αποτελεσματική στρατηγική διαχείρισης της επωνυμίας τους. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Harrison (2000) υποστηρίζει ότι η επωνυμία εξυπηρετεί μια σειρά από σκοπούς για τα προϊόντα και υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής με την έννοια ότι σε ένα οξύ ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν αφήνει και πολλά περιθώρια για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πράγματι, εξαιτίας της διάχυσης της τεχνολογίας της πληροφορικής και της επικοινωνίας τα διάφορα προϊόντα και οι παραγωγικές διαδικασίες μπορούν να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό πολύ εύκολα με αποτέλεσμα όλες οι εμπορικές τράπεζες να προσφέρουν σχεδόν παρόμοια προϊόντα. Για αυτό ο Harrison (2000) τονίζει ότι η αποτελεσματική διαχείριση της επωνυμίας των τραπεζικών προϊόντων είναι δυνατό να αποτελέσει παράγοντα σημαντικής διαφοροποίησης.

2.2.2 Μίγμα Τιμολόγησης

Το μίγμα τιμολόγησης των υπηρεσιών βασίζεται αποκλειστικά στο χαρακτηριστικό της αδιαιρετότητας, με την έννοια ότι οι υπηρεσίες δεν μπορεί να τεμαχιστούν σε κομμάτια, όπως συμβαίνει στα φυσικά προϊόντα, και να τιμολογούνται ανά τεμάχιο. Συνήθως, οι υπηρεσίες τιμολογούνται για κάθε φορά που παρέχονται (Αθανασούλης, 1996; Γούναρης, 2003). Για παράδειγμα, οι αεροπορικές υπηρεσίες τιμολογούνται ανά ταξίδι και ανά εισιτήριο.

Σχετικά με υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής, η τιμολόγηση τους σχετίζεται στενά με τα επίπεδα των επιτοκίων. Στην πραγματικότητα, το επιτόκιο θεωρείται ως η τιμή του χρήματος, σύμφωνα με τον Κορλίρα (2000). Καθώς οι τραπεζικές υπηρεσίες αφορούν το ίδιο το χρήμα αυτό κάθε αυτό, γίνεται σαφές γιατί η τιμολόγηση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών έχει να κάνει με τα επιτόκια.

Είναι γνωστό από την οικονομική θεωρία, γενικότερα, ότι η τιμή ενός προϊόντος ή αγαθού καθορίζεται από τις δυνάμεις της προσφοράς και της ζήτησης (Γεωργακόπουλος και Σία, 2002). Εντούτοις, αυτή η θεωρία δεν συνεισφέρει σε πολλά για την τιμολόγηση των προϊόντων και υπηρεσιών στο πλαίσιο του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Αξίζει να σημειωθεί ότι πριν αρκετά χρόνια η τιμολογιακή πολιτική χρησιμοποιούνται ως μέσο ανταγωνισμού οδηγώντας σε πολλές περιπτώσεις σε «πόλεμο τιμών». Στο πλαίσιο αυτό οι επιχειρήσεις με το να προσφέρουν ελκυστικές τιμολογιακές πολιτικές προσπαθούσαν να προσελκύσουν

νέους πελάτες. Εντούτοις, αυτή επρόκειτο για μια απλοϊκή και ίσως και αφελής στρατηγική και δεν προσέδιδε κάποια αξία στις επιχειρήσεις τελικά. Εδώ και πολλά χρόνια, η τιμολογιακή πολιτική διαμορφώνεται στο πλαίσιο μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής μάρκετινγκ και πρέπει να είναι και συμβατή με τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ (Γούναρης, 2003, Jobber, 2004, Καζάζης, 2000, Kotler, 2003, Παυλάκης, 2001).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι τράπεζες έχουν ως βασική λειτουργία να πωλούν και να αγοράζουν χρήμα. Επομένως, πρέπει να τιμολογούν ακριβώς αυτό το χρήμα το οποίο γίνεται αντικείμενο συναλλαγής. Καθώς το επιτόκιο είναι αυτό που αποτελεί, από οικονομικής απόψεως, την τιμή του χρήματος, τότε το επίπεδο των επιτοκίων είναι αυτό που διαμορφώνει την στρατηγική τιμολόγησης των βασικών προϊόντων και υπηρεσιών κάθε τράπεζας. Πράγματι, οι Harrison (2000) και Παυλάκης (2001) αναφέρουν ότι το μίγμα τιμολόγησης στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής περιλαμβάνει τα επιτόκια που χρεώνει η τράπεζα στα δανειακά προϊόντα και τα επιτόκια που προσφέρει στα δανειακά προϊόντα. Σε δεύτερο επίπεδο, το μίγμα τιμολόγησης περιλαμβάνει τις διάφορες χρεώσεις και σταθερά κόστη που καλείται να πληρώνει ο πελάτης μιας τράπεζας σε μορφή προμήθειας κτλ για διάφορες υπηρεσίες που του παρέχονται επί πληρωμή.

Ο Παυλάκης (2001) σημειώνει ότι το μίγμα τιμολόγησης των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών, μαζί με το μίγμα προϊόν σαφώς, παράγει έσοδα για την τράπεζα, ενώ τα άλλα μίγματα παράγουν κόστη. Για αυτό και ο Harrison (2000) προσθέτει ότι σε μια αποτελεσματική τιμολογιακή πολιτική θα πρέπει το επίπεδο των τιμών να είναι τέτοιο που να καλύπτει τα κόστη παραγωγής, διανομής και προώθησης των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Κάτω από αυτή την οπτική, το μίγμα τιμολόγησης θεωρείται ως ένα ιδιαίτερο σημαντικό στοιχείο για μια τράπεζα.

Σε αυτό το πλαίσιο, η τιμολόγηση ενός τραπεζικού προϊόντος χρησιμοποιείται για να βοηθήσει τους τραπεζικούς πελάτες να αξιολογήσουν τις τραπεζικές προσφορές προσφέροντας πληροφορίες για την εσωτερική τους αξία. Δεδομένου ότι τα τραπεζικά προϊόντα, ως υπηρεσίες, δεν έχουν υλική υπόσταση, η τιμή μπορεί να θεωρείται ως ένα μέσο αξιολόγησης τους.

Ο Παυλάκης (2001) αναφέρει ότι τιμολογώντας προϊόντα και υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής, τρεις σκοποί πρέπει να εξυπηρετούνται: 1) μεγιστοποίηση των εσόδων από τη μεριά της τράπεζας, 2) θετική συνεισφορά στην κερδοφορία της τράπεζας, και 3) θετικό αντίκτυπο της φήμης της τράπεζας σε δυνητικούς πελάτες.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο τιμολόγησης, υποστηρίζεται ότι υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι παράγοντες που επηρεάζουν την τιμολόγηση των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν τους επιχειρησιακούς σκοπούς, τη δομή της αγοράς, την ανάλυση ζήτησης, την ανάλυση κόστους, την ανάλυση ανταγωνισμού, την ανάλυση κινδύνου που προέρχεται από το κάθε προϊόν, καθώς και το σχετικό κανονιστικό και ρυθμιστικό πλαίσιο (Harrison, 2000, Παυλάκης, 2001). Επομένως, οι τράπεζες τιμολογούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους έτσι ώστε να καταφέρουν να τα κάνουν αποδεκτά στις αγορές στόχους, να διατηρούνται ανταγωνιστικές και να έχουν και κάποια ανεκτά περιθώρια κέρδους (Koch & MacDonald, 2003, Rose, 2002). Ο Harrison (2000) αναφέρει σχετικά ότι ένας παράγοντας που επηρεάζει την τιμολόγηση είναι η ίδια η φύση ενός τραπεζικού προϊόντος. Σε αυτό το πλαίσιο, άλλοι παράγοντες επιδρούν στην τιμολόγηση πχ στεγαστικών δανείων, άλλοι παράγοντες για προσωπικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες ή καταθετικά προϊόντα κτλ.

Στην παραδοσιακή βιβλιογραφία του μάρκετινγκ και ειδικότερα του μάρκετινγκ υπηρεσιών αναφέρουν διάφοροι τρόποι τιμολόγησης όπως είναι η τιμολόγηση ξαφρίσματος (skimming pricing), η τιμολόγηση διείσδυσης (penetration pricing) και η τιμολόγηση αντιλαμβανόμενης αξίας (perceived value pricing), σύμφωνα και με τους Γούναρη (2003), Jobber (2004), Καζάζη (2000), Kotler (2003), Μάλλιαρη 2012 και Παυλάη (2001).

Με την τιμολόγηση ξαφρίσματος, ο πάροχος των υπηρεσιών θέτει υψηλές τιμές για να προσελκύσει εκείνους τους πελάτες που θεωρούνται ως το καλύτερο τμήμα της αγοράς. Με την τιμολόγηση διείσδυσης, ο πάροχος θέτει σχετικά χαμηλές τιμές για να προσελκύσει όσους περισσότερους πελάτες είναι δυνατό για να αποκτήσει ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς. Τέλος, με την τιμολόγηση αντιλαμβανόμενης αξίας, ο πάροχος έχει σκοπό να πείσει τον κάθε πελάτες ότι η υπηρεσίες που προσφέρει έχουν ειδική αξία η οποία και επικοινωνείται μέσα από την τιμή.

Εντούτοις, τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες έχουν τα δικά τους χαρακτηριστικά, όπως έχει ήδη αναφερθεί, και, άρα, επηρεάζεται σε κάποιο βαθμό και η διαδικασία τιμολόγησης τους. Ο Παυλάκης (2001) αναφέρει σχετικά ότι άλλες μέθοδοι τιμολόγησης θα πρέπει να θεωρούνται ως καταλληλότερες για προϊόντα λιανικής τραπεζικής. Άλλωστε, αυτές τις μεθόδους χρησιμοποιούν στην πράξη οι τράπεζες. Αυτές περιλαμβάνουν την τιμολόγηση διατήρησης σχέσης (relationship

pricing) και την τιμολόγηση τροποποίησης αγοραστικής συμπεριφοράς (behavior modification pricing).

Με την τιμολόγηση διατήρησης σχέσης, ο σκοπός είναι να διατηρήσει η τράπεζα ένα πελάτη στο πελατολόγιο της όσο το δυνατό περισσότερο, στοχεύοντας σε ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων. Πιο συγκεκριμένα, για να το επιτύχει αυτό, μια τράπεζα προσφέρει σε τρέχοντες πελάτες της καλύτερους όρους τιμολόγησης, όπως είναι υψηλότερα επιτόκια για καταθετικά προϊόντα, χαμηλότερα επιτόκια για δανειακά, χαμηλότερα σταθερά κόστη και προμήθειες έως και δωρεάν πρόσβαση σε μια γκάμα διαφόρων υπηρεσιών. Είναι ξεκάθαρο ότι με αυτό τον τρόπο τιμολόγησης, ο σκοπός είναι να διατηρήσει μια τράπεζα όσο περισσότερο τους πελάτες της στο χαρτοφυλάκιο επιτυγχάνοντας, έτσι, οικονομίες κλίμακας και τη λεγόμενη θετική επίδραση του «word-of-mouth».

Με την τιμολόγηση της τροποποίησης της αγοραστικής συμπεριφοράς, η τράπεζα προσπαθεί να κάνει τον πελάτη να συμπεριφέρεται αγοραστικά όπως εκείνη θα επιθυμούσε. Ο Παυλάκης (2001) αναφέρει σχετικά ότι αυτή η τιμολόγηση εφαρμόζεται όταν μια τράπεζα επιθυμεί να εκπαιδεύσει έναν πελάτη και να τον κάνει να συμπεριφέρεται έτσι ώστε να μεγιστοποιεί το δικό του ατομικό συμφέρον. Παραδείγματα τέτοιας τιμολόγησης είναι να θέτει μια τράπεζα χαμηλότερο όριο για ένα άνοιγμα αποταμιευτικού λογαριασμού, προμήθειες ως πρόστιμα εάν ένας πελάτης μετακινείται από τη μία τράπεζα στην άλλη, κτλ.

Ο Παυλάκης (2001) αναφέρει ότι μια τράπεζα εφαρμόζει και κάποιες κλασικές πρακτικές τιμολόγησης όπως είναι η ανάλυση εσόδων και κόστους, έτσι ώστε να μπορούν να τιμολογούν σε τέτοιο επίπεδο όπου και να καλύπτουν τα κόστη και να αφήνουν και ένα ικανό περιθώριο κέρδους. Πράγματι, αυτές οι πρακτικές τιμολόγησης, ειδικά για τα δανειακά προϊόντα, αναφέρονται στη σχετική τραπεζική βιβλιογραφία, όπου τα επιτόκια των δανείων τίθενται σε επίπεδα πάνω από τα εκτιμώμενα κόστη (Bessis, 2003; Koch & MacDonald, 2003; Rose, 2002).

Θα πρέπει να σημειωθεί, βέβαια, ότι οι τράπεζες δεν χρησιμοποιούν μόνο κλασικές μεθόδους τιμολόγησης που προέρχονται από τη σχετική θεωρία του μάρκετινγκ όσο αφορά το μίγμα τιμολόγησης, αλλά εξαναγκάζονται να τιμολογούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους και μέσω κατευθύνσεων και οδηγιών που προέρχονται από τις κεντρικές τράπεζες στις οποίες υπάγονται (Κορλίρας, 2000, Bessis, 2003; Koch & MacDonald, 2003; Rose, 2002). Επίσης, σύμφωνα με τους Van Deventer & Imai (2003), η τιμολόγηση τραπεζικών προϊόντα και υπηρεσιών

επηρεάζονται και από τις διεθνείς συνθήκες που επικρατούν στην οικονομία και διαμορφώνουν το επίπεδο των επιτοκίων, αλλά και από ειδικούς κανόνες και ρυθμίσεις που προέρχονται από ειδικές τραπεζικές αρχές όπως είναι η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών (Bank of International Settlement) που έχει εκδώσει πακέτο οδηγιών – κανόνων Βασιλεία II, που λειτουργεί από το 2009 και Βασιλεία III, που είναι να λειτουργήσει σε μερικά χρόνια, Η Ευρωπαϊκή Ένωση, η Ομοσπονδιακή Κεντρική Τράπεζα των ΗΠΑ, κτλ (Beck Jr & Siegel 2005, Bessis, 2003, Harrison, 2000, Koch & MacDonald, 2003, Λυμπερόπουλος, 2004; Παυλάκης, 2001; Reidenbach, 1994; Rose, 2002).

Ως προς τα τραπεζικά κόστη, μια αρχική ανάλυση δείχνει ότι αυτά αποτελούνται από διοικητικά κόστη και από κόστη χρηματοδότησης. Καθώς, τα επιτόκια, που εκφράζουν τα κόστη χρηματοδότησης, αλλά και τα έσοδα, εκφράζονται σε ποσοστά, γίνεται προσπάθεια από τις τράπεζες να εκφράσουν και τα διοικητικά κόστη σε ποσοστό επίσης είτε ως προς την αξία των δανείων, είτε ως προς την αξία όλων των περιουσιακών στοιχείων (Κορλίρας, 2000; Bessis, 2003; Koch & MacDonald, 2003; Rose, 2002). Το κόστος χρηματοδότησης, ή αλλιώς το κόστος του χρήματος, εκφράζεται ως ποσοστό διότι εκφράζεται από το επίπεδο των επιτοκίων που γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης καθημερινά στις αγορές χρήματος.

Άλλα κόστη που υπόκεινται οι τράπεζες είναι τα κόστη που προκύπτουν από τον πιστωτικό κίνδυνο των δανειακών προϊόντων, καθώς για κάθε δάνειο που χορηγείται από μια τράπεζα υπάρχει η πιθανότητα να μην αποπληρωθεί στο ακέραιο και να καταγράψει, έτσι, η τράπεζα ζημιές. Υπάρχουν διάφορα υποδείγματα στην τραπεζική βιβλιογραφία με τα οποία εκτιμάται το πριμ του πιστωτικού κινδύνου ως επιπλέον επιτόκιο για να αντισταθμιστεί αυτός ο κίνδυνος (Bessis, 2003, De Servigny & Renault, 2004, Saunders, 1999).

Τέλος, τα επιτόκια τιμολογούνται περιλαμβάνοντας και ένα περιθώριο κέρδους, καθώς οι τράπεζες δεν παύουν να είναι επιχειρήσεις που έχουν σκοπό το κέρδος προς όφελος των μετόχων τους. Έτσι, λαμβάνοντας όλα τα παραπάνω υπόψη, οι τράπεζες τιμολογούν το επιτόκιο ενός δανειακού προϊόντος ως εξής:

- + Κόστος Χρηματοδότησης
 - + Διοικητικά Κόστος
 - + Πριμ Πιστωτικού Κινδύνου
 - + Περιθώριο Κέρδους _____
- Επιτόκιο Δανείου

Αξίζει να σημειωθεί ότι το άθροισμα του κόστους χρηματοδότησης, του διοικητικού κόστους και του περιθωρίου κέρδους, δηλαδή με μηδενικό πριμ πιστωτικού κινδύνου συγκροτεί ένα επιτόκιο που δίνεται σε έναν πελάτη που είναι ο πλέον φερέγγυος και καλείται αυτό το επιτόκιο “prime rate” (Bessis, 2003; Koch & MacDonald, 2003; Rose, 2002). Σε περίπτωση που οι τράπεζες χρεώνουν τέτοια επιτόκια σε κάποιους πελάτες φροντίζουν να το επικοινωνούν σχετικά για να τους δίνουν κίνητρα να παραμείνουν στην τράπεζα, αλλά και άλλοι πελάτες να προσπαθούν να μιμηθούν αυτούς τους καλούς πελάτες για να λάβουν και αυτοί τέτοιο επιτόκιο.

Το μίγμα τιμολόγησης θεωρείται ότι προσφέρει και ευκαιρίες διαφοροποίησης στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής. Η λογική είναι ότι σε ένα περιβάλλον που υπάρχει αυξημένος ανταγωνισμός και που η φύση των τραπεζών προϊόντων δεν διευκολύνει την πραγματική διαφοροποίηση, κάνει τις τράπεζες να υιοθετούν νέα καινοτόμα τιμολογιακά σχήματα για να διακρατούν πελάτες, αλλά και να προσελκύουν καινούργιους (Harrison, 2000). Πράγματι, το μίγμα τιμολόγησης θεωρείται ένα εργαλείο ανταγωνισμού στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής. Καθώς η τιμολόγηση έχει πολυδιάστατο χαρακτήρα, σε επίπεδο επιτοκίων ή χρεώσεων προμηθειών, οι τράπεζες έχουν την ευελιξία να χρεώνουν επιτόκια ή / και προμήθειες και σταθερά έξοδα ανάλογα με τις προτιμήσεις των πελατών τους υλοποιώντας μια εξατομικευμένη τιμολόγηση. Εδώ τα συστήματα αξιολόγησης των τραπεζικών πελατών παίζουν έναν ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο για να αποκαλύπτουν όχι μόνο την πιστοληπτική ικανότητα τους, αλλά και τις προτιμήσεις τους και τυχόν μελλοντική συμπεριφορά τους και πως θα ανταποκρίνονται σε διάφορα σενάρια τιμολόγησης που θα μπορεί να τους προσφέρει μια τράπεζα.

2.2.3 Μίγμα Διανομής

Σύμφωνα με τον Παυλάκη (2001), το μίγμα διανομής για τα προϊόντα και υπηρεσίες της λιανικής τραπεζικής αποτελείται βασικά από την οργανωσιακή δομή των υποκαταστημάτων μαζί με τους διάφορους αντιπροσώπους που συμμετέχουν στο μάρκετινγκ των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Ο Harrison (2000) προσθέτει ότι υπάρχουν και άλλα στοιχεία που περιλαμβάνονται στο μίγμα διανομής, όπως οι

διαδικασίες του άμεσου μάρκετινγκ που λαμβάνουν χώρα μέσω τηλεφώνου, διαδικτύου κτλ.

Οι Harrison (2000) και Παυλάκης (2001) υποστηρίζουν ότι τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες θα πρέπει να είναι διαθέσιμα στο σωστό τόπο και χρόνο και ότι οι ωφέλειες τους θα πρέπει να επικοινωνούνται αποτελεσματικά στην αγορά στόχο, έτσι ώστε η υιοθέτηση τους να είναι μια πιο εύκολη διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, οι Harrison (2000) και Παυλάκης (2001) προτείνουν ότι οι τράπεζες θα πρέπει να σκεφτούν τη δημιουργία ενός καναλιού διανομής κατάλληλο για προϊόντα και υπηρεσίες λιανικής τραπεζικής. Ένα τέτοιο κανάλι θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαθεσιμότητα και εύκολη προσβασιμότητα διότι έτσι θα επιτρέψει στους πελάτες να αυξήσουν τη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από τις τράπεζες και, κατά συνέπεια, να αυξηθούν τα έσοδα για αυτές. Επιπλέον, ένα κατάλληλο κανάλι διανομής θεωρείται ότι μπορεί να συνεισφέρει στην διακράτηση των υπάρχοντων πελατών, εκτός από την αυξημένη χρήση των προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και στην προσέλκυση νέων. Είναι φανερό, σύμφωνα με τον Παυλάκη (2001), ότι τα χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την οργάνωση των καναλιών διανομής.

Ο Παυλάκης (2001) αναφέρει ότι τα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες είναι στην πραγματικότητα συναλλαγές και χρηματοοικονομικά δεδομένα που αποθηκεύονται σε σχετικές βάσεις δεδομένων. Επομένως, η τεχνολογική εξέλιξη που έχει λάβει χώρα στην πληροφορική και στις τηλεπικοινωνίες έχει συνεισφέρει αποφασιστικά στη διαθεσιμότητα των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Εξαιτίας της αύλης φύσης τους, οι τράπεζες στην πραγματικότητα πωλούν ιδέες και ωφέλειες στους πελάτες τους και όχι απτά υλικά αγαθά. Σε αυτό το πλαίσιο, τα κανάλια διανομής θα πρέπει να οργανώνονται με τέτοιο τρόπο ώστε να προσφέρουν την ευκαιρία στους πελάτες να αντιλαμβάνονται και να κατανοούν τις ωφέλειες που μπορούν να καρπωθούν από την κατανάλωση προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής.

Το δίκτυο υποκαταστημάτων των τραπεζών θεωρείται ως το κύριο μέρος των καναλιών διανομής που χρησιμοποιείται από τις τράπεζες, όπως έχουν τονίσει και οι Harrison (2000) και Παυλάκης (2001). Καθώς η πώληση των τραπεζικών προϊόντων

και υπηρεσιών χρειάζεται και προσωπική φυσική επαφή, αυτή η επαφή λαμβάνει χώρα μόνο μέσα στα υποκαταστήματα όπου οι εργαζόμενοι της τράπεζας ενημερώνουν για τα χαρακτηριστικά των διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών, λαμβάνουν τις σχετικές αιτήσεις των πελατών, αξιολογούν τις αιτήσεις και εξυπηρετούν τους πελάτες μέχρι να ανοίξει ένας καταθετικός ή δανειακός λογαριασμός ή να ολοκληρωθεί η μεταβίβαση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στον τελικό καταναλωτή. Ο Παυλάκης (2001) επισημαίνει την σημασία της επέκτασης του δικτύου υποκαταστημάτων με το άνοιγμα καινούργιων, με την έννοια ότι υπάρχουν μια σειρά από κριτήρια (τοπικά, κοινωνικά, δημογραφικά, κτλ) που υποστηρίζουν μια ορθή απόφαση σχετικά με τον τόπο και το χρόνο ανοίγματος νέων υποκαταστημάτων. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Harrison (2000) υποστηρίζει ότι η ανάπτυξη και η επέκταση του σχετικού δικτύου εξαρτάται από τον ανταγωνισμό που υφίσταται, παρά από σχεδιαζόμενες στρατηγικές μίγματος διανομής.

Σχετικά με τα χαρακτηριστικά των υποκαταστημάτων των τραπεζών, τα περισσότερα είναι πιο μοντέρνα, οδηγούμενα και από τις εξελίξεις που έχουν λάβει χώρα μέσα στον 21^ο αιώνα στο χώρο της λιανικής τραπεζικής. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα και με τον Harrison (2000), η αρχιτεκτονική των τραπεζικών υποκαταστημάτων λιανικής τραπεζικής είναι τέτοια που να επιτρέπει περισσότερο διαθέσιμο χώρο για τους πελάτες, παρά για το προσωπικό. Επίσης, έχουν αυξηθεί σημαντικά τα μέτρα ασφαλείας, ώστε να μην εισέρχονται μέσα σε ένα υποκατάστημα εύκολα επίδοξοι κακοποιοί με σκοπό τη ληστεία, τον εκφοβισμό κτλ. Ένα ακόμα χαρακτηριστικό είναι ότι υπάρχουν περισσότεροι χώροι για ιδιωτικές συνομιλίες μεταξύ των πελατών και των τραπεζικών υπαλλήλων σε περιπτώσεις που ο πελάτης επιθυμεί κάποια προσωπική εξυπηρέτηση και σχεδιασμό προϊόντος ή υπηρεσίας και δεν έχει επισκεφτεί το υποκατάστημα για να διεκπεραιώσει απλώς μια συναλλαγή στο ταμείο. Κάτι που επίσης αξίζει να αναφερθεί είναι ότι σε πολλά τραπεζικά υποκαταστήματα έχουν υιοθετηθεί λογικές λιανικού εμπορίου, όπως είναι πχ διαθέσιμα διαφημιστικά φυλλάδια και μπροσούρες για να μπορεί ένας πελάτης να ενημερώνεται για προϊόντα και υπηρεσίες όσο πχ περιμένει τη σειρά του να εξυπηρετηθεί από έναν υπάλληλο, ή ειδικά μηχανήματα που επιτρέπουν στον πελάτη να κάνει βασικές συναλλαγές όπως πληρωμές ή καταθέσεις. Μάλιστα, τα τελευταία χρόνια, οι τράπεζες ενθαρρύνουν τους πελάτες τους να χρησιμοποιούν τέτοια μέσα

εξυπηρέτησης προκειμένου να υπάρχει και αποσυμφόρηση στις ουρές μέσα στα υποκαταστήματα.

Αν και το δίκτυο των υποκαταστημάτων θεωρείται το πιο σημαντικό στοιχείο στο μίγμα διανομής προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής, η ανάπτυξη της τεχνολογίας προσφέρει πολλές ευκαιρίες στις τράπεζες για να αναπτύξουν και άλλα νέα κανάλια διανομής παράλληλα με τα παραδοσιακά, όπως αναφέρουν και οι Harrison (2000) και Παυλακής (2001). Τέτοια κανάλια διανομής που στηρίζονται στην τεχνολογία αποτελούν οι Αυτόματες Ταμειακές Μηχανές (ATM), το διαδίκτυο, το τηλέφωνο, η κινητή τηλεφωνία, κτλ.

Πιο συγκεκριμένα, το λεγόμενο internet-banking έχει γνωρίσει ιδιαίτερα υψηλή ανάπτυξη από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα και συνεχίζει να χρησιμοποιείται από όλο και περισσότερο κόσμο. Για την ακρίβεια, μέσω του διαδικτύου, ένας τρέχοντας ή υποψήφιος τραπεζικός πελάτης δεν έχει τη δυνατότητα να συλλέγει κάποιες πρώτες πληροφορίες για τραπεζικά προϊόντα, αλλά μπορεί να διαχειρίζεται και τους λογαριασμούς που έχει ήδη στη διάθεση του από το σπίτι του και ακόμα και από το δρόμο μέσω κινητού, φορητού Η/Υ ή τάμπλετ. Σχεδόν όλες οι τράπεζες παρέχουν μέσω internet-banking τη δυνατότητα στους πελάτες τους να μπορούν να πληρώσουν λογαριασμούς (τραπεζικούς, ΔΕΚΟ, δημόσιες υπηρεσίες, κινητή τηλεφωνία κτλ), να μεταφέρουν ποσά, να πληροφορηθούν για το υπόλοιπο και για τις παρελθούσες συναλλαγές και άλλα παρόμοια.

Ένα τελευταίο που αξίζει να αναφερθεί ως προς το μίγμα διανομής προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής είναι η άποψη του Παυλάκη (2001) ο οποίος θεωρείται ότι η πιστωτική κάρτα μπορεί να θεωρηθεί ως κανάλι διανομής με την έννοια ότι ο κάτοχος της απολαμβάνει τις όποιες πιστωτικές ωφέλειες οπουδήποτε και οποτεδήποτε κάνει μια σχετική συναλλαγή χωρίς να χρειαστεί να πηγαίνει σε ένα υποκατάστημα να αιτείται για δάνειο.

2.2.4 Μίγμα Προώθησης

Σε γενικές γραμμές, όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα σε ποιον κλάδο και τομέα δραστηριοποιούνται, έχουν ανάγκη να υλοποιούν ένα κατάλληλο μίγμα προώθησης

των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν στην αγορά στόχο, έτσι ώστε να μπορούν αποτελεσματικά να επικοινωνούν τις σχετικές ωφέλειες που επιζητούν οι πελάτες τους. Πιο συγκεκριμένα, το μίγμα προώθησης αποτελείται από στοιχεία όπως η διαφήμιση, προώθηση πωλήσεων, δημόσιες σχέσεις και δημοσιότητα. Ο σκοπός ενός μίγματος προώθησης είναι να κάνει μια προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών γνωστή στην αγορά στόχο, να επικοινωνήσει αποτελεσματικά τις σχετικές ωφέλειες σε περίπτωση κατανάλωσης τους, καθώς και να δώσει κίνητρα στο καταναλωτικό κοινό να ενδιαφερθεί έμπρακτα για την αγορά των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και να μιλήσει ευνοϊκά για αυτά (Γούναρης, 2003, Harrison, 2000, Jobber, 2004, Καζάζης, 2000, Kotler, 2003, Μάλλιαρης, 2012; Παυλάκης, 2001).

Ως προς τις δραστηριότητες προώθησης πάνω από τη γραμμή (above the line), όπως είναι η διαφήμιση, αν και έχει υψηλό κόστος, οι τράπεζες αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα και την αποτελεσματικότητά της. Για αυτό από πάντα έως και τις ημέρες μας ακόμα, οι τράπεζες τείνουν να χρησιμοποιούν ιδιαίτερα έντονα τη διαφήμιση προκειμένου να επικοινωνούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους στους τρέχοντες και υποψήφιους πελάτες τους (Harrison, 2000, Παυλάκης, 2001, Reidenbach, 1994).

Καθώς οι τράπεζες είναι συνήθως μεγάλοι επιχειρησιακοί οργανισμοί, έχουν τις απαραίτητες οικονομικές δυνατότητες για να χρησιμοποιούν δαπανηρά μέσα διαφήμισης όπως είναι τηλεόραση (και συνήθως σε ακριβές τηλεοπτικές ζώνες), ραδιόφωνο και τύπο σε ένα μαζικό επίπεδο. Σύμφωνα με τον Παυλάκη (2001), η διαφήμιση θα πρέπει να παρέχει σωστές και αληθινές πληροφορίες για την τράπεζα, να χτίζει μια ισχυρή επωνυμία (brand name) και να πληροφορεί για την γκάμα των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται. Επιπλέον, η διαφήμιση θα πρέπει να ενδυναμώνει τις τρέχουσες πελατειακές σχέσεις, να προσελκύει νέους πελάτες και να αυξάνει τον όγκο των πωλήσεων. Ο σκοπός κλειδί της διαφήμισης, πάντως, είναι να χτίζει μια ισχυρή επωνυμία διότι αυτή μπορεί να αποτελέσει ένα πεδίο ισχυρής διαφοροποίησης, καθώς σε επίπεδο ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, πρακτικών τιμολόγησης και διανομής δεν υπάρχουν και πολλά περιθώρια για ουσιαστική διαφοροποίηση και απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ως προς τις δραστηριότητες προώθησης κάτω από τη γραμμή (below the line), ο Παυλάκης (2001) αναφέρει ότι η προώθηση πωλήσεων διαχωρίζεται σε προσωπική

πώληση (personal selling) και επιδείξεις (branches display). Η προσωπική πώληση αποτελείται από τις δραστηριότητες και προσπάθειες των τραπεζικών υπαλλήλων (ανώτερων και κατώτερων) που απευθύνονται κατευθείαν στους υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες μιας τράπεζας. Αυτές οι δραστηριότητες και προσπάθειες λαμβάνουν χώρα κυρίως μέσα στα υποκαταστήματα, αλλά και μέσω τηλεφώνου κτλ. Το χαρακτηριστικό κλειδί αυτών των προσπαθειών είναι η προσωπική επαφή μεταξύ του τραπεζικού υπαλλήλου και του πελάτη και του κτισίματος μιας προσωπική σχέσης. Μια σημαντική δραστηριότητα προσωπικής πώλησης τραπεζικών προϊόντων είναι και η διαδικασία των διασταυρωμένων πωλήσεων (cross selling) όπου η τράπεζα προσπαθεί σε ήδη υπάρχοντες πελάτες να πωλήσει και άλλα προϊόντα και υπηρεσίες. Ο ρόλος του προσωπικού εδώ είναι σημαντικός στο να αποκαλύπτει νέες ανάγκες και θέλω των πελατών, αλλά θεωρείται ότι μπορεί αυτό να γίνει και σε πιο μαζικό επίπεδο με εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης πελατών. Όμως, αυτό είναι συζήτηση που θα αναπτυχθεί λεπτομερώς σε επόμενο κεφάλαιο.

Από την άλλη μεριά, οι επιδείξεις έχουν να κάνουν με την εσωτερική και την εξωτερική αρχιτεκτονική του χώρου των υποκαταστημάτων, την ατμόσφαιρα, τη συμπεριφορά του προσωπικού κτλ. Στην πραγματικότητα υποστηρίζεται ότι αυτό το μέρος της προώθησης πωλήσεων μπορεί να θεωρηθεί και μέρος του μίγματος διανομής, που αναφέρθηκε σχετικά και προηγουμένως. Πράγματι, η στρατηγική που αφορά το δίκτυο των υποκαταστημάτων είναι μεν μέρος του μίγματος διανομής, ενώ τα συναισθήματα που δημιουργούνται από την πλευρά των πελατών μέσα σε ένα υποκατάστημα είναι σαφώς μέρος του μίγματος προώθησης.

Σχετικά με άλλες δραστηριότητες κάτω από τη γραμμή, οι τράπεζες δεν εφαρμόζουν άλλες τακτικές προώθησης πωλήσεων, όπως είναι διοργάνωση εκδηλώσεων ή διανομή δωρεάν δειγμάτων, καθώς αυτές είναι κατάλληλες για υλικά αγαθά. Αντίθετα, σύμφωνα με τον Harrison (2000), οι τράπεζες χρησιμοποιούν συχνά την πρακτική των χορηγιών με παράλληλη έντονη επικοινωνία και δημοσίευση αυτών. Επιπλέον, ο Harrison (2000) αναφέρει ότι όλες οι τράπεζες επενδύουν σε άρτια οργανωμένα τμήματα δημοσίων σχέσεων και βασίζονται πολλά στην καλή εταιρική φήμη. Πράγματι, οι τράπεζες ως το σημαντικότερο ίσως μέρος του γενικότερου χρηματοπιστωτικού συστήματος (Κορλίρας, 2000) και του οικονομικού συστήματος γενικότερα εμπλέκουν άμεσα ή έμμεσα στις λειτουργίες τους εκτός από τους πελάτες τους, και τους εργαζόμενους, τους μετόχους, τους άλλους χρηματοδότες

τους, τις κυβερνήσεις κτλ. Σύμφωνα με τον Harrison (2000), είναι στρατηγικό σημείο κλειδί για μια τράπεζα να έχει αναπτύξει μια καλή φήμη στο κοινό γενικότερα, καθώς μη λησμονείται ότι οι τραπεζικές εργασίες βασίζονται σε αυτό που καλείται «πίστη». Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι για να έχει μια τράπεζα πελάτες, θα πρέπει να απολαμβάνει την πίστη τους και την πίστη από το κοινό γενικότερα.

Δεν είναι τυχαίο που όλο και περισσότερες τράπεζες τα τελευταία χρόνια όλο και ασχολούνται πιο εντατικά με τον τομέα της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility) προκειμένου να χτίζουν όλο και πιο αποτελεσματικά την καλή τους φήμη και εταιρική εικόνα προς τα έξω.

2.2.5 Μίγμα Ανθρωποι

Όπως έχει ήδη αναφερθεί σχετικά, το μίγμα μάρκετινγκ των υπηρεσιών είναι εκτεταμένο με επιπλέον τρία ακόμα στοιχεία. Στο πλαίσιο αυτό, πολλοί θεωρητικοί και πρακτικοί του μάρκετινγκ υποστηρίζουν ότι οι «Ανθρωποι» είναι ένα τέτοιο επιπλέον στοιχείο (Αθανασούλης, 1996, Γούναρης, 2003, Jobber, 2004, Καζάζης, 2000, Kotler, 2003, Μάλλιαρης, 2012). Επιπλέον, υποστηρίζουν ότι το στοιχείο αυτό είναι το πιο σημαντικό από τα επιπλέον στοιχεία με την έννοια ότι θεωρείται κρίσιμο σχετικά με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η λογική είναι ότι ενώ για τα υπόλοιπα στοιχεία του μίγματος μάρκετινγκ είναι εύκολη η αντιγραφή και η μίμηση από τον ανταγωνισμό, αυτό δεν μπορεί εύκολα να συμβεί για τους ανθρώπους διότι δεν μπορεί να υπάρξει τυποποίηση τους από τη μια εταιρεία στην άλλη. Συνεπώς, κάθε επιχείρηση που λειτουργεί στον τομέα των υπηρεσιών, θα πρέπει να εστιάζει με μεγάλη προσοχή στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο της υλοποίησης του μίγματος μάρκετινγκ.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι τράπεζες, ως πάροχοι υπηρεσιών, θα πρέπει να επενδύουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Στο πλαίσιο της παροχής προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής, οι πελάτες μπαίνοντας σε μια τράπεζα για να αιτηθούν για κάποιο σχετικό προϊόν, αναπόφευκτα θα έχουν μια επαφή με το προσωπικό του υποκαταστήματος. Επομένως, η αντιλαμβανόμενη εικόνα για την τράπεζα θα σχηματιστεί από μια αρχική προσωπική επαφή. Για αυτό θα πρέπει το προσωπικό των υποκαταστημάτων να είναι άρτια εκπαιδευμένο και ως προς το να

γνωρίζει άριστα όλες τις τραπεζικές προσφορές σχετικά με τα χαρακτηριστικά αλλά, κυρίως, τις ωφέλειες που προσφέρουν, ενώ θα πρέπει να γνωρίζει και πώς να χειρίζεται τους πελάτες σε προσωπική βάση (Harrison, 2000, Παυλάκης, 2001, Reidenbach, 1994). Πράγματι, σύμφωνα με τον Harrison (2000), το προσωπικό στα υποκαταστήματα θα πρέπει να προσαρμοστεί και να υιοθετήσει όλες τις τεχνικές και να αναπτύξει τις ικανότητες της πώλησης.

Είναι ξεκάθαρο ότι η προσωπική επαφή μεταξύ προσωπικού και πελάτη παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην αρχή μιας πιθανής πελατειακής σχέσης. Στο πλαίσιο αυτό της πρώτης προσωπικής επαφής, ο πελάτης θα πρέπει να νιώσει ότι η τράπεζα και έχει τα κατάλληλα προϊόντα και υπηρεσίες για να καλύψουν τις συγκεκριμένες ανάγκες του, αλλά και διαθέτει προσωπικό έτοιμο να νοιαστεί για αυτόν και να τον υποστηρίξει στο να βρει εκείνα τα κατάλληλα προϊόντα. Ουσιαστικά, η εμπιστοσύνη από τη μεριά του πελάτη χτίζεται και θεμελιώνεται από την πρωταρχική επαφή που θα έχει με μια τράπεζα. Βέβαια, ακόμα και να μην πάνε όλα καλά στην αρχή, ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να αντιστρέψει την κατάσταση εάν γνωρίζει πώς να χειρίζεται αποτελεσματικά τα όποια προβλήματα και παράπονα προκύπτουν, κάτι που είναι σύνηθες (Harrison, 2000, Παυλάκης, 2001).

Επίσης, οι Harrison (2000) και Παυλάκης (2001) επισημαίνουν ότι ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό θα είναι σε θέση να βοηθά τους πελάτες να κατανοούν οι ίδιοι τις ανάγκες και τα θέλω τους και να είναι πιο ξεκάθαρο και σαφές ποια είναι εκείνα τα προϊόντα που θα τους παρέχουν τις υψηλότερες ωφέλειες με βάση τις πραγματικές τους ανάγκες. Εδώ είναι σημαντική η συνεισφορά του προσωπικού στην ανάπτυξη των διασταυρωμένων πωλήσεων, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σύμφωνα με τον Harrison (2000), οι τράπεζες από τη δεκαετία του 80 είχαν ξεκινήσει να αναπτύσσουν μια εταιρική κουλτούρα πώλησης και όχι απλά διεκπεραίωσης χρηματοοικονομικών εργασιών και συναλλαγών. Επομένως, από τότε ξεκίνησε να είναι σημαντικό και για τις τράπεζες, όπως και για κάθε επιχείρηση, η πιστότητα του πελάτη και από τότε οι τράπεζες άρχιζαν να αναπτύσσουν συστήματα που να αφορούν στο χτίσιμο και τη διατήρηση μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων.

Αν και το στοιχείο «Άνθρωποι» στις λιανικές τραπεζικές εργασίες θεωρείται ότι έχει ουσιαστική συνεισφορά στο χτίσιμο πελατειακών σχέσεων, όπως ήδη

αναφέρθηκε, εντούτοις, είναι σημαντικός ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού και στο σχεδιασμό νέων προϊόντων, στον ανασχεδιασμό παλαιών κτλ προκειμένου να ανταποκρίνονται σε τυχόν νέες ανάγκες και απαιτήσεις (Reidenbach, 1994). Μάλιστα θα πρέπει να σημειωθεί ότι όσο σημαντικός είναι ο ρόλος ανωτέρων στελεχών που συνήθως δουλεύουν σε γραφεία και όχι υποκαταστήματα (back-office) και έχουν την τεχνική μόρφωση σε όρους μάρκετινγκ και τραπεζικούς όρους για να σχεδιάζουν και να ανασχεδιάζουν προϊόντα, τόσο σημαντικός είναι και ο ρόλος των στελεχών και των υπαλλήλων που εργάζονται στα υποκαταστήματα (front-office) διότι αυτοί αλληλεπιδρούν καθημερινά με τους πελάτες και μπορεί να προσφέρουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη των αναγκών και των θέλω τους, αλλά και στοιχεία ανατροφοδότησης από την κατανάλωση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών. Για αυτό θα πρέπει όλοι οι υπάλληλοι των υποκαταστημάτων και όσοι έρχονται σε επαφές με πελάτες να είναι άρτια εκπαιδευμένοι στο να αλληλεπιδρούν αποτελεσματικά με τους πελάτες και να συλλέγουν πολύτιμες πληροφορίες.

2.2.6 Μίγμα Φυσική Τοποθεσία

Αν και το μίγμα φυσική τοποθεσία θεωρείται ως δευτερεύουσας σημασίας στο πλαίσιο της επέκτασης του μίγματος μάρκετινγκ των υπηρεσιών, εντούτοις, έχει και αυτό τη δική του σημασία τους ειδικότερα στον τομέα της λιανικής τραπεζικής.

Όλες οι τράπεζες φροντίζουν τα υποκαταστήματα τους να είναι πολιτισμένα μέρη με μοντέρνα αρχιτεκτονική και άνετες θέσεις για τους πελάτες για όσο χρειαστεί να περιμένουν, ενώ διαθέτουν και συστήματα κλιματισμού ώστε η παραμονή των πελατών για όση ώρα χρειαστεί να μην επηρεάζει αρνητικά από τις καιρικές συνθήκες που επικρατούν έξω (Harrison, 2000, Λυμπερόπουλος, 2004, Reidenbach, 1994). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εξωτερική και εσωτερική αρχιτεκτονική των τραπεζικών υποκαταστημάτων είναι πιο μοντέρνα και επικοινωνεί ένα φιλικό περιβάλλον στον πελάτη και δεν είναι έντονη όπως παλαιότερες δεκαετίες στον 20^ο αιώνα όπου επικοινωνούσε στον πελάτη ακόμα και ένα αίσθημα φόβου για τις τράπεζες.

Επίσης, όλα τα υποκαταστήματα είναι εφοδιασμένα και με τεχνολογικό εξοπλισμό (ΑΤΜ, αυτόματες μηχανές πληρωμές δανείων, λογαριασμών, συστήματα

ασφαλείας κατά την είσοδο και έξοδο, κτλ) προκειμένου να εξυπηρετούνται πιο γρήγορα οι πελάτες και να έχουν το αίσθημα της ασφάλειας (Harrison, 2000, Λυμπερόπουλος, 2004, Reidenbach, 1994).

Τέλος, σε όλα τα υποκαταστήματα, το προσωπικό είναι ενδεδυμένο καταλλήλως προκειμένου να επικοινωνεί μια σοβαρότητα και ένα σεβασμό στον πελάτη, ενώ είναι ευγενικό και πρόθυμο να τον εξυπηρετήσει (Harrison, 2000, Λυμπερόπουλος, 2004, Reidenbach, 1994).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο στόχος του μίγματος φυσική τοποθεσία είναι να προσφέρει στον πελάτη μια ευχάριστη εμπειρία κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασης τους με την τράπεζα. Με αυτόν τον τρόπο ο πελάτης θα έχει περισσότερα κίνητρα και να παραμείνει στην τράπεζα, αλλά και να μιλάει ευνοϊκά για αυτήν αποτελώντας μια ζωντανή και δωρεάν διαφήμιση.

2.2.7 Μίγμα Διαδικασίες

Το μίγμα των διαδικασιών έχει τη δική του ξεχωριστή σημασία στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής. Οι τραπεζικοί πελάτες συνήθως δίνουν μεγάλη σημασία στις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε μια τράπεζα (Beck Jr & Siegel 2005, Harrison, 2000, Λυμπερόπουλος, 2004, Reidenbach, 1994). Για παράδειγμα, ενδιαφέρονται για το πόσο καλά εξυπηρετούνται ως προς τη διαχείριση των διάφορων λογαριασμών, πόση ευελιξία μπορεί να έχουν κτλ. Ο χρόνος εκτέλεσης, επίσης, των διαδικασιών είναι κάτι που ενδιαφέρει πολλούς πελάτες. Για αυτό θα πρέπει οι τράπεζες να αναπτύσσουν εκτός από αποτελεσματικά, όσο το δυνατό ταχύτερα συστήματα διαδικασιών.

Στην πραγματικότητα, πιστεύεται ότι το μίγμα των διαδικασιών είναι εκείνο που μπορεί να προσδώσει ευκαιρία για διαφοροποίηση στο πλαίσιο των προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής. Σε αυτό το πλαίσιο, οι διαδικασίες θεωρείται ότι έχουν στενή σχέση με το μίγμα προϊόντος. Για παράδειγμα, η ευελιξία που μπορεί να δίνει μια τράπεζα για την πληρωμή ενός δανείου (πχ περίοδος χάριτος, χαμηλό επιτόκιο για μια αρχική περίοδο κτλ) μπορεί να θεωρούνται στοιχεία του προϊόντος αυτού κάθε αυτού.

Κεφάλαιο 3: Συστήματα Πιστοληπτικής Αξιολόγησης Πελατών Λιανικής Τραπεζικής

Το τρίτο κεφάλαιο αποτελεί μια λεπτομερή αναφορά στα συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης για πελάτες προϊόντων και υπηρεσιών λιανικής τραπεζικής. Αξίζει, όμως, να αναφερθεί ποιες ήταν εκείνες οι εξελίξεις που έλαβαν χώρα από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα και που οδήγησαν τις Ελληνικές τράπεζες να έχουν περισσότερη ανάγκη, εδώ και αρκετά χρόνια, για αρτιότερα συστήματα αξιολόγησης πελατών λιανικής τραπεζικής.

Με την είσοδο της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στο πλαίσιο προσπάθειας σύγκλισης της Ελληνικής οικονομίας, τα επιτόκια είχαν ακολουθήσει μια φθίνουσα πορεία στις αρχές του 21^{ου} αιώνα ακολουθώντας την πορεία των επιτοκίων στην Ευρωπαϊκή αγορά. Η πτωτική πορεία των επιτοκίων ήταν ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες της πιστωτικής επέκτασης που γνώρισε η Ελληνική τραπεζική αγορά από εκείνη την περίοδο. Επίσης, σε συνδυασμό με την χρηματιστηριακή κρίση στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, οι Ελληνικές τράπεζες εξέφρασαν μια ισχυρή τάση να δώσουν περισσότερο βάρος στα έσοδα που προκύπτουν από τις παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες, σε σχέση με τις χρηματιστηριακές εργασίες και τα dealing room, όπου μετά την έλευση του ευρώ εμφάνιζαν και μειωμένο τζίρο σε συναλλαγές που αφορούν συνάλλαγμα.

Έτσι, από εκείνη την περίοδο και έπειτα, οι Ελληνικές τράπεζες είχαν ακολουθήσει μια ιδιαίτερα επιθετική πολιτική στο πλαίσιο της πιστωτικής τους επέκτασης προκειμένου να αποσπάσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, αλλά και για να μεγαλώσουν την ίδια την πιστωτική αγορά, στην προσπάθεια τους να αντικαταστήσουν τα χαμένα κέρδη από χρηματιστηριακές εργασίες με έσοδα από τόκους και προμήθειες παραδοσιακών τραπεζικών εργασιών. Εντούτοις, μια τέτοια πολιτική ενέχει και κινδύνους. Ο κυριότερος κίνδυνος που αναλαμβάνουν οι τράπεζες από μια πιστωτική επέκταση είναι, προφανώς, ο πιστωτικός, όπου ορίζεται σαν ο κίνδυνος αθέτησης της πληρωμής ολόκληρων των υποχρεώσεων από κάποιον δανειολήπτη. Έτσι, όσο περισσότερο αποφασίζουν να δανείζουν οι τράπεζες, τόσο αυξάνεται ένας τέτοιος κίνδυνος.

Με την επιθετική πολιτική που είχαν ξεκινήσει τότε να εφαρμόζουν πολλές τράπεζες στην Ελλάδα, είχαν ιδιαίτερα χαλαρά συστήματα έγκρισης δανειακών αιτημάτων των πελατών τους και για να δείχνουν αυξημένο κύκλο εργασιών και μερίδια αγοράς είχαν κίνητρο να εξυπηρετούν σχεδόν κάθε δανειακό αίτημα. Έτσι, η Τράπεζα της Ελλάδος για να προστατεύσει το τραπεζικό σύστημα είχε ορίσει κάποια ανώτατα πιστωτικά όρια, ιδιαίτερα για τα καταναλωτικά δάνεια που ενέχουν και τους υψηλότερους κινδύνους.

Εντούτοις, τον Ιούλιο του 2003, η Τράπεζα της Ελλάδος έπαψε να εφαρμόζει αυτά τα όρια και έτσι προέκυψε η λεγόμενη απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης. Αυτή η εξέλιξη, σε συνδυασμό με την έναρξη της λειτουργίας της λίστας του ΤΕΙΡΕΣΙΑ, που κατέγραφε τους προβληματικούς οφειλέτες και δανειολήπτες, αλλά και την πίεση από διεθνείς αρχές (Επιτροπής της Βασιλείας) για αρτιότερα συστήματα αξιολόγησης πελατών, οδήγησαν τις τράπεζες σε αλλαγή και διαμόρφωση μιας νέας δανειοδοτικής πολιτικής, αλλάζοντας τα κίνητρα των τραπεζών στην έγκριση δανειακών αιτημάτων. Η πρώτη εξέλιξη παρέχει πληροφορίες και δεδομένα στις τράπεζες προκειμένου να αξιολογούν καλύτερα τους πελάτες τους, ενώ η δεύτερη εξέλιξη πιέζει τις τράπεζες να εφαρμόζουν αρτιότερα συστήματα αξιολόγησης των πελατών τους για να αξιολογούν τον κίνδυνο που έχουν και να βοηθούν τις τράπεζες να λαμβάνουν αποτελεσματικότερες αποφάσεις για έγκριση δανειακών αιτημάτων και υπό ποιους όρους.

Μετά από τον Ιούλιο του 2003, οι Ελληνικές τράπεζες ξεκίνησαν μια τάση για εξατομικευμένες προσφορές σε κάθε πελάτη, αξιολογώντας τον καλύτερα και σχεδιάζοντας ένα προϊόν στα μέτρα του, σε επίπεδο τιμολόγησης, πιστωτικών ορίων, αποπληρωμής, παράπλευρων προσφορών, άλλων προϊόντων κτλ (**Κέρδος, 29/6/2003**). Αν και, τυπικά, η απελευθέρωση αυτή αφορούσε μόνο την καταναλωτική πίστη, η εξέλιξη αυτή οδήγησε τις τράπεζες να σχεδιάσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και για την στεγαστική πίστη, αλλά και για την επιχειρηματική. Οι τράπεζες, έτσι, ξεκίνησαν να αντιμετωπίζουν τον κάθε πελάτη ξεχωριστά και προσπαθούν να προωθούν προϊόντα σχεδιασμένα να καλύψουν τις ιδιαίτερες ατομικές του ανάγκες (Κέντρος, 2002).

Στο κεφάλαιο αυτό πρώτα αναφέρονται στοιχεία που αφορούν την κλασική πιστωτική ανάλυση σε ένα χρηματοοικονομικό καθαρά πλαίσιο, όπου οι πελάτες

είναι επιχειρήσεις και μέσα από χρηματοοικονομικούς δείκτες αξιολογείται η τρέχουσα κατάσταση μιας επιχείρησης και οι μελλοντικές προοπτικές της προκειμένου να τα αξιολογήσει ένας επίδοξος δανειστής. Κατόπιν, αναφέρονται τα κλασικά ποσοτικά υποδείγματα πιστοληπτικής αξιολόγησης ιδιωτών και μικρών επιχειρήσεων, που συνθέτουν το πελατολόγιο της λεγόμενης λιανικής τραπεζικής, ενώ το κεφάλαιο κλείνει με την αρχική αναφορά σε προηγμένα συστήματα αξιολόγησης πελατών λιανικής τραπεζικής.

3.1 Κλασική Πιστωτική Ανάλυση

Η κλασική πιστωτική ανάλυση αφορά υποψήφιους δανειολήπτες που μπορούν να παρέχουν σε έναν επίδοξο δανειστή οικονομικά στοιχεία για να τους αξιολογήσει. Συνεπώς, αφορά επιχειρήσεις. Η ανάλυση αυτή διεξάγεται με βάση την χρηματοοικονομική ανάλυση συγκεκριμένων αριθμοδεικτών και δείχνει την χρηματοοικονομική υγεία μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, δείχνει πως έχει χρηματοδοτηθεί και πως έχει αξιοποιήσει τα κεφάλαια που έχει αντλήσει (τι είδους επενδύσεις έχει κάνει, τι αποδόσεις επιτυγχάνει κτλ) και σε τι κίνδυνο είναι εκτεθειμένη προκειμένου να επιτύχει τις αποδόσεις που τελικά επιτυγχάνει.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση διεξάγεται και σε επίπεδο διαστρωματικό όπου εταιρείες του ίδιου κλάδου, συνήθως, συγκρίνονται μεταξύ τους, αλλά και σε επίπεδο διαχρονικό όπου εξετάζεται η διαχρονική εξέλιξη διαφόρων οικονομικών μεγεθών και δεικτών.

Η χρησιμότητα της χρηματοοικονομικής ανάλυσης έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αποκαλύψει όχι μόνο την τρέχουσα κατάσταση μιας επιχείρησης, αλλά να χρησιμοποιηθεί για προβλέψεις της μελλοντικής κατάστασής της όσον αφορά την ικανότητα της όχι μόνο να πετυχαίνει αποδόσεις, που αυτό ενδιαφέρει τους μετόχους της, αλλά και να μπορεί να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της, κάτι που ενδιαφέρει τους επίδοξους δανειστές της, άρα αφορά και μια τράπεζα.

Δύο βασικά πράγματα που εξετάζει η χρηματοοικονομική ανάλυση είναι η αποδοτικότητα και η ρευστότητα μιας επιχείρησης. Θα πρέπει να τονιστεί στο σημείο αυτό ότι η αποδοτικότητα και η ρευστότητα έχουν αντίστροφη σχέση και θα πρέπει

να ισορροπούν σε ένα σημείο. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να αξιοποιεί πλήρως και εντατικά τα κεφάλαια που αντλεί με επενδύσεις που χαρακτηρίζονται από υψηλή αποδοτικότητα και κίνδυνο και, άρα, με μικρή ρευστότητα και ενώ να φαίνεται να επιτυγχάνει κακοποιητικές αποδόσεις για τους μετόχους της, εντούτοις, να βρίσκεται σε δύσκολη θέση στο να καλύψει τις υποχρεώσεις της, εάν κάτι δεν πάει καλά τελικά με τις επενδύσεις και δεν προκύψει το «καλό» σενάριο στο οποίο υπάρχουν πολλά κέρδη, αλλά το «κακό» στο οποίο υπάρχουν πολλές ζημιές.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση μπορεί να αξιολογήσει και την τρέχουσα αξία των περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας. Αυτό είναι χρήσιμο, διότι εάν οι επενδύσεις μιας εταιρείας δεν αποδώσουν, τότε οι δανειακές υποχρεώσεις της μπορούν πιθανώς να καλυφθούν από ενδεχόμενη εκποίηση κάποιων περιουσιακών στοιχείων που διαθέτει η εταιρεία. Έτσι, ακόμα και όταν προκύπτουν χρηματοοικονομικές δυσχέρειες, μπορεί μια επιχείρηση να είναι τελικά σε θέση να ανταποκριθεί στις υποχρεώσεις της. Αυτό σίγουρα ενδιαφέρει ιδιαίτερα έναν επίδοξο δανειστή.

Η χρηματοοικονομική ανάλυση καλό θα είναι να γίνεται σε συνάρτηση με τις συνθήκες που επικρατούν στον κλάδο και στην ίδια την οικονομία που λειτουργεί μια εταιρεία, ενώ θα πρέπει να λαμβάνονται και ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως η ποιότητα της διοίκησης και οι όποιες επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται, καθώς αυτά μπορεί να αλλάξουν τελείως μια τρέχουσα χρηματοοικονομική κατάσταση. Πάντως, σίγουρα η χρηματοοικονομική ανάλυση αποτελεί μια αρχική βάση ανάλυσης για την αξιολόγηση του κινδύνου χρεοκοπίας μιας εταιρείας.

Όπως αναφέρθηκε και πριν, τα χαρακτηριστικά της ανάλυσης μέσα από τέτοιους δείκτες είναι ότι θα πρέπει να εξετάζονται σε μια βάση διαχρονική προκειμένου να μελετάται η εξέλιξη τους, έτσι ώστε να μπορεί να εκτιμηθεί ποιος δείκτης δεν εξελίσσεται ικανοποιητικά και να λαμβάνονται αποφάσεις για τη μελλοντική του βελτίωση. Η ανάλυση θα πρέπει να γίνεται, επίσης, και διαστρωματικά σε επίπεδο κλάδου διότι το επιθυμητό επίπεδο των διαφόρων δεικτών καθορίζεται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του κάθε κλάδου. Πχ κλάδος που έχει επιχειρήσεις με υψηλά πάγια, είθισται οι επιχειρήσεις του να μην χρησιμοποιούν πολλά δανειακά κεφάλαια άρα οι δείκτες δανειακής επιβάρυνσης να είναι σε σχετικά χαμηλά επίπεδα. Με τη διαστρωματική ανάλυση θα μπορεί κάποιος να αξιολογήσει

τη διαχρονική πορεία ενός δείκτη κατά πόσο ξεφεύγει από ένα ικανοποιητικό «κλαδικό» επίπεδο ή συγκλίνει σε κάποιο τέτοιο.

Σε πιο τεχνικό πλαίσιο, η χρηματοοικονομική ανάλυση διεξάγεται με υπολογισμό κάποιων κατάλληλων χρηματοοικονομικών δεικτών. Οι δείκτες συνοψίζουν τους διάφορους τομείς που αφορούν την χρηματοοικονομική κατάσταση μιας εταιρείας όπως είναι η αποδοτικότητα, η κερδοφορία, η αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων, η ρευστότητα που υπάρχει και η ένταση χρήσης ξένων κεφαλαίων.

Οι δείκτες αποδοτικότητας (δείκτες αποδοτικότητας ιδίων και συνολικών κεφαλαίων ROE, ROA) δείχνουν τι αποδόσεις επέτυχαν οι επενδύσεις μιας εταιρείας και για τους μετόχους και για τους επενδυτές γενικότερα (μετόχους και πιστωτές). Οι δείκτες αυτοί μπορεί να συγκριθούν με τα επίπεδα επιτοκίων που υπάρχουν στην οικονομία μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και σε συνάρτηση με τον κίνδυνο που είχε η εταιρεία και τις αποδόσεις που απαιτούσαν οι επενδυτές να αξιολογηθεί εάν η αποδοτικότητα ήταν ικανοποιητική ή όχι. Η αποδοτικότητα που επιτεύχθηκε δείχνει κατά πόσο αυξήθηκε ο πλούτος των επενδυτών που είναι το και το τελικό ζητούμενο για αυτούς.

Οι δείκτες κερδοφορίας (καθαρό και μικτό περιθώριο κέρδους) δείχνουν την ικανότητα να υπάρχει ικανοποιητικό περιθώριο κέρδους αφαιρώντας από τις εισπράξεις τα όποια λειτουργικά και μη κόστη υπήρξαν για την πραγματοποίηση των πωλήσεων.

Οι δείκτες δραστηριότητας (κυκλοφοριακή ταχύτητα ενεργητικού, παγίων, αποθεμάτων, απαιτήσεων κτλ) δείχνουν πόσο εντατικά αξιοποιήθηκαν τα διάφορα – πάγια και κυκλοφορούντα- περιουσιακά στοιχεία προκειμένου να αποκομιστεί το όποιο περιθώριο κέρδους υπάρχει διαθέσιμο ανάλογα με τη δομή κόστους των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας.

Οι δείκτες χρήσης ξένων κεφαλαίων (δείκτης μόχλευσης, δείκτες δανειακής επιβάρυνσης, δείκτες κάλυψης τόκων κτλ) δείχνουν πόσο εντατικά χρησιμοποιήθηκαν και ξένα κεφάλαια προκειμένου οι μέτοχοι να καρπωθούν και επιπλέον αποδόσεις από τα επενδυμένα κεφάλαια της εταιρείας και πόσο μπορεί μια επιχείρηση να ανταποκριθεί στις πληρωμές των δανειακών υποχρεώσεων.

Οι ομάδες δεικτών κερδοφορίας, αξιοποίησης περιουσιακών στοιχείων και χρήσης ξένων κεφαλαίων συνδέονται μεταξύ τους στο πλαίσιο της DuPont ανάλυσης, έτσι ώστε να αναλύεται η τελική αποδοτικότητα των μετόχων (ROE) ως προς το κατά πόσο προέρχεται από την κερδοφορία (περιθώριο κέρδους), την αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων (δείκτης κυκλοφοριακής ταχύτητας ενεργητικού) ή από την εντατική χρήση των ξένων κεφαλαίων (δείκτης μόχλευσης). Όμως, η υψηλή μόχλευση, ενώ υποτίθεται αυξάνει την αποδοτικότητα των μετόχων, εντούτοις, κρύβει κινδύνους να μην μπορεί μια επιχείρηση να ανταποκριθεί μετέπειτα στις υποχρεώσεις της.

Τέλος, οι δείκτες ρευστότητας (γενική ρευστότητα, ειδική ρευστότητα, άμεση ρευστότητα) δείχνουν κατά πόσο μια επιχείρηση μπορεί να ανταποκριθεί σε βραχυχρόνιες υποχρεώσεις. Χαμηλά επίπεδα ρευστότητας πιθανόν να σημαίνει ότι υπάρχουν πολλά επενδυμένα κεφάλαια. Αυτό μπορεί να είναι και καλό διότι μπορεί να προσφέρουν υψηλές αποδόσεις. Επίσης, η χαμηλή ρευστότητα μπορεί και να μην προκαλέσει πρόβλημα διότι μπορεί οι υποχρεώσεις που πιέζουν μπορεί και να καλυφθούν με δανεισμό ή με εκποίηση «ανενεργών» περιουσιακών στοιχείων. Εντούτοις, μια συνεχιζόμενη χαμηλή ρευστότητα που οδηγεί σε συνεχή δανεισμό ή σε συνεχή απομείωση των περιουσιακών στοιχείων μπορεί τελικά να οδηγήσει ακόμα και σε χρεοκοπία. Για αυτό πρέπει να εξετάζεται και η ρευστότητα μιας εταιρείας, σε μακροχρόνιο επίπεδο και να διερευνάται που οφείλεται το επίπεδο της.

Δεν είναι τυχαίο ότι οι κάποιοι από τους παραπάνω δείκτες χρησιμοποιούνται και σε διάφορα ποσοτικά υποδείγματα χρεοκοπίας που θα παρουσιαστούν σε επόμενα τμήματα και αφορούν την κερδοφορία, τη αξιοποίηση περιουσιακών στοιχείων, τη χρήση ξένων κεφαλαίων και τη ρευστότητα μια επιχείρησης. Θεωρείται από διάφορους σχετικούς ερευνητές ότι μελετώντας αυτούς τους δείκτες μπορεί να διαφανεί εάν μια επιχείρηση οδεύει σε χρεοκοπία ή όχι, ενώ επιπλέον θεωρείται ότι αυτοί οι δείκτες ότι διαχωρίζουν, ως ένα βαθμό, τις προβληματικές επιχειρήσεις που έχουν αυξημένη πιθανότητα χρεοκοπίας από τις μη προβληματικές που έχουν σαφώς μικρότερη τέτοια πιθανότητα.

Για να διεξάγεται ορθά η εκτίμηση υποδειγμάτων πρόβλεψης χρεοκοπίας με βάση χρηματοοικονομικούς δείκτες, θα πρέπει να λαμβάνεται ένα δείγμα τόσο προβληματικών, όσο και μη προβληματικών επιχειρήσεων. Στο πλαίσιο αυτό, ως

προβληματικές επιχειρήσεις είναι αυτές που χρεοκόπησαν και σταμάτησαν να λειτουργούν. Για να συμμετέχουν αυτές σε ένα δείγμα, χρειάζονται οι λογιστικές καταστάσεις τους πέντε χρόνια πριν το γεγονός της χρεοκοπίας. Με τέτοια στοιχεία θα μπορεί να εκτιμηθεί πρόβλεψη χρεοκοπίας πέντε χρόνια πριν το υποτιθέμενο συμβάν. Το δείγμα μη προβληματικών επιχειρήσεων αποτελείται από επιχειρήσεις από ίδιους κλάδους με τις προβληματικές, για λόγους συγκρισιμότητας, ενώ θα χρησιμοποιηθούν οι όποιες λογιστικές καταστάσεις στην αρχή της πενταετούς περιόδου που χρησιμοποιείται ως περίοδος δειγματοληψίας με δεδομένου ότι μετά το πέρας αυτής της περιόδου οι επιχειρήσεις αυτές θα συνεχίζουν κανονικά τη λειτουργία τους.

3.2 Ποσοτικά Υποδείγματα Πιστοληπτικής Αξιολόγησης (Credit Scoring Models) Ιδιωτών Πελατών

Οι εργασίες της λιανικής τραπεζικής σε ιδιώτες, και πιο συγκεκριμένα η καταναλωτική πίστη, έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη μετά το 1995. Από τότε είναι που άρχισε να αλλάζει σταδιακά η κουλτούρα των τραπεζών και να στρέφονται όχι μόνο σε παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες με μεγάλους εταιρικούς πελάτες, αλλά και σε εργασίες με ιδιώτες και μικρές επιχειρήσεις.

Από εκείνη την περίοδο, ο τραπεζικός υπάλληλος άρχισε να μετατρέπεται από ένα απλό υπάλληλο που έκανε διεκπεραιωτικές διαδικασίες σε σύμβουλο-πωλητή (**Επιλογή Ισολογισμών, 2003**). Επίσης, ο όγκος των εργασιών αυξήθηκε διότι ο όγκος των πελατών της λιανικής τραπεζικής είναι πολύ περισσότερος. Έτσι, η στροφή προς την λιανική τραπεζική ξεκίνησε να λαμβάνει χώρα μέσα από επιθετικές πολιτικές μάρκετινγκ και προώθησης των παραδοσιακών και των περισσότερο σύγχρονων, προϊόντων. Εντούτοις, η επιθετική αυτή πολιτική δεν συνοδεύεται απαραίτητα από σχηματισμό ποιοτικών δανειακών χαρτοφυλακίων, εάν τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων και πιστοληπτικής αξιολόγησης πελατών των Ελληνικών τραπεζών δεν όσο άρτια όπως πρέπει, με συνέπεια να υπάρχει η πιθανότητα να αυξηθούν οι προβλέψεις που υποχρεούνται να διατηρούν, μειώνοντας την κερδοφορία τους και αντισταθμίζοντας σε ένα μέρος τα οφέλη από τον αυξημένο όγκο των εργασιών.

Στην αρχή του 21^{ου} αιώνα, τα συστήματα αξιολόγησης των πελατών λιανικής τραπεζικής στην Ελληνική αγορά θεωρούντο «χαλαρά», με την έννοια ότι οι περισσότερες αιτήσεις δανειοδότησης γίνονταν αποδεκτές ακόμα και για πελάτες υψηλού σχετικά κινδύνου, στο βωμό της αύξησης του κύκλου των εργασιών και του μεριδίου αγοράς στο πλαίσιο του αυξημένου ανταγωνισμού των τραπεζών. Εντούτοις, είναι φανερό ότι μαζί με τον όγκο του κύκλου εργασιών αυξάνεται, πιθανό και δυσανάλογα και ο όγκος των κινδύνων που αναλαμβάνουν οι τράπεζες. Αυτό σε συνδυασμό με τις πιέσεις από διεθνείς τραπεζικές αρχές που αναφέρθηκαν στην αρχή του κεφαλαίου οδήγησαν τις τράπεζες από την εκείνη την περίοδο να έχουν αυξημένες ανάγκες σε αρτιότερα συστήματα αξιολόγησης ιδιωτών πελατών. Παρακάτω αναφέρονται ξεχωριστά οι περιπτώσεις των ιδιωτών που επιθυμούν προϊόντα καταναλωτικής πίστης και προϊόντα στεγαστικής πίστης.

3.2.1 Καταναλωτική Πίστη

Μετά την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης στην Ελληνική τραπεζική αγορά το 2003, ο όγκος της καταναλωτικής πίστης ξεκίνησε να παρουσιάζει εξαιρετικά ανοδική τάση. Εκτός από τα χαμηλά επιτόκια και την γενικότερη διάθεση των τραπεζών να στραφούν στις παραδοσιακές εργασίες λιανικής τραπεζικής, η οικονομική και γενικότερη, τότε, ευημερία συνεισέφερε στην αλλαγή των καταναλωτικών προτύπων και συνηθειών των ιδιωτών, έτσι ώστε να στρέφονται περισσότερο σε τραπεζικό δανεισμό όχι μόνο για να αντιμετωπίσουν κάποια οικονομικά προβλήματα και ταμειακές δυσχέρειες, όπως παλαιότερα, αλλά και για μια προκαταβολική ικανοποίηση των αναγκών του, όπως είχαν επισημάνει οι Κοκκομέλης & Αναγνωστάκης (2000). Με αυτές τις παραπάνω εξελίξεις θεωρείται ότι είχε ξεκινήσει από τότε να αναπτύσσεται μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα αγορά για τις τράπεζες, καθώς υποστηρίζεται ότι τα καταναλωτικά δάνεια μπορούν να θεωρηθούν όχι περισσότερο επικίνδυνα από τα επιχειρηματικά, ενώ προσφέρουν και υψηλότερα επιτόκια και ευκαιρίες διασταυρούμενων πωλήσεων (cross selling).

Πάντως, στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι είναι ένα ερώτημα κατά πόσο ο κίνδυνος των προϊόντων και υπηρεσίας καταναλωτικής πίστης είναι όντως συγκρίσιμος με αυτόν των τραπεζικών προϊόντων επιχειρηματικής πίστης, καθώς τα δάνεια στο πλαίσιο της καταναλωτικής πίστης χορηγούνται στη συντριπτική τους

πλειονηφία, χωρίς ιδιαίτερες εγγυήσεις και εξασφαλίσεις (unsecured loans). Αυτό, πρακτικά, σημαίνει ότι σε περίπτωση αθέτησης πληρωμής από τη μεριά του πελάτη (default), η τράπεζα δεν έχει καμία ή πολύ μικρή νομική εξασφάλιση από τα περιουσιακά στοιχεία του δανειολήπτη. Συνεπώς, μπορεί να ανακτά πολύ μικρό ή και μηδενικό ποσοστό (recovery rate) από το οφειλόμενο ποσό καταγράφοντας έτσι σημαντικές πιστωτικές ζημιές (credit losses). Για αυτό το λόγο τα περισσότερα προϊόντα καταναλωτικής πίστης έχουν υψηλά σχετικά επιτόκια τα οποία αποτυπώνουν τους υψηλούς σχετικά κινδύνους που εμπεριέχουν. Εντούτοις, λαμβάνοντας υπόψη την θετική σχέση της αναμενόμενης απόδοσης και κινδύνου, ο υψηλός κίνδυνος των προϊόντων καταναλωτικής πίστης φέρνει ελκυστικά υψηλές αποδόσεις στις τράπεζες εξαιτίας των υψηλών επιτοκίων και των άλλων χρεώσεων (προμήθειες, συνδρομές κτλ). Αυτός αποτέλεσε ουσιαστικά το βασικό λόγο που ώθησε τις τράπεζες να ασχολούνται τόσο εντατικά με το είδος των δανείων αυτών από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα και έπειτα.

Όταν μια τράπεζα αποφασίσει να χορηγήσει ένα δάνειο, αυτό που την ενδιαφέρει είναι να της επιστρέψει πίσω ο δανειολήπτης το ποσό που δανείστηκε συν τους τόκους και τα όποια άλλα επιπλέον έξοδα βαρύνουν τη δανειακή σύμβαση. Εν τούτοις, η τράπεζα δεν μπορεί να είναι βέβαιη όταν λαμβάνει την απόφαση για το κατά πόσο ο δανειολήπτης θα φανεί συνεπής στις δανειακές του υποχρεώσεις. Για αυτόν τον λόγο θα πρέπει να αξιολογήσει έναν πελάτη από την αρχή ακριβώς τη στιγμή που θα κάνει τη σχετική αίτηση. Η αξιολόγηση αυτή έχει να κάνει σε πρώτο επίπεδο με την έγκριση ή την απόρριψη της αίτησής, δηλαδή αν κρίνεται αξιόχρεος, και σε δεύτερο επίπεδο με τους όρους της δανειακής σύμβασης, όπως το πιστωτικό όριο, το επιτόκιο, η διάρκεια και η διάρθρωση αποπληρωμής κτλ.

Για να κάνει, όμως, η τράπεζα αυτήν την αξιολόγηση θα πρέπει να έχει στη διάθεσή της ορισμένα στοιχεία που αφορούν τον υποψήφιο δανειολήπτη. Σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις, ένα φυσικό πρόσωπο (ιδιώτης) δεν μπορεί να έχει λογιστικές /οικονομικές καταστάσεις και τέτοια σχετικά μεγέθη. Ακόμα και το εισόδημα ή και τα περιουσιακά στοιχεία που μπορεί να διαθέτει τίθενται εν αμφιβόλω σε πολλές περιπτώσεις. Το θέμα είναι ότι πολλοί θεωρητικοί και επαγγελματίες επί των τραπεζικών θεμάτων θεωρούν ότι είναι ιδιαίτερα επίφοβο να χρησιμοποιείται το εισόδημα σαν κριτήριο αξιολόγησης σε περιπτώσεις καταναλωτικών δανείων. Σχετικά με αυτό συμφωνούν και τα περισσότερα σχετικά εγχειρίδια αξιολόγησης

πελατών καταναλωτικής πίστης (Lewis, 1992). Εντούτοις, μια πρακτική που ακολουθείται είναι το σύνολο της καταναλωτικής πίστωσης για ένα πελάτη να μην υπερβαίνει το 60-70% του συνολικού δηλωμένου ετήσιου εισοδήματος του.

Σχετικά με τις εξασφαλίσεις και σχετικές ρήτρες, ο οξυμένος ανταγωνισμός μεταξύ των τραπεζών που ήταν ιδιαίτερα έντονος στις αρχές του 21^{ου} αιώνα, τις εξανάγκαζε ουσιαστικά να ελαχιστοποιούν τις απαιτήσεις τους για λαμβανόμενες εξασφαλίσεις. Η λογική είναι ότι και οι τράπεζες, αλλά και οι δανειολήπτες δεν επιθυμούσαν ιδιαίτερα τη μεγάλη γραφειοκρατία που αναπόφευκτα συνόδευε τις σχετικές εξασφαλίσεις. Επίσης, αν και ένας μεγάλος αριθμός δανειοληπτών δεν μπορούσε καν να προσφέρει κάποιο είδος εξασφαλίσεων, οι περισσότερες τράπεζες για να μην χάσουν πελάτες και ευκαιρίες ενίσχυσης του δανειακού τους χαρτοφυλακίου ελαχιστοποιούσαν τις απαιτήσεις τους σε εξασφαλίσεις.

Για την αξιολόγηση πελατών στο πλαίσιο της καταναλωτικής πίστης, οι τράπεζες ζητούν να έχουν στη διάθεσή τους μια σειρά δημογραφικών στοιχείων των πελατών τα οποία και προσκομίζονται κατά την διάρκεια των αιτήσεων. Τέτοια δημογραφικά και προσωπικά στοιχεία περιλαμβάνουν:

- Ηλικία
- Οικογενειακή κατάσταση
- Σταθερότητα διαμονής και επαγγελματικής απασχόλησης
- Οικογενειακό εισόδημα
- Συνεργασία με την τράπεζα
- Ακίνητη περιουσία

Τα στοιχεία αυτά θεωρούνται αξιόπιστα σε μεγάλο βαθμό με την έννοια ότι εύκολα επιβεβαιώνονται και δεν υπάρχει τάση ή πρόθεση να μην δίνονται ορθά από τη μεριά των πελατών. Έτσι, επιτρέπουν στις τράπεζες να αξιολογούν τους πελάτες καταναλωτικής πίστης με τυποποιημένα ποσοτικά συστήματα ελέγχου πιστοληπτικής ικανότητας (credit scoring systems). Τα συστήματα αυτά αποτελούνται κυρίως από στατιστικά και γενικά ποσοτικά μοντέλα που χρησιμοποιούν σαν πληροφορίες

(inputs) τα δημογραφικά και προσωπικά χαρακτηριστικά του κάθε υποψήφιου δανειολήπτη και παράγουν σαν αποτέλεσμα (output) ένα αριθμητικό σκορ το οποίο αποτυπώνει τον πιστωτικό κίνδυνο που ενέχει ο πελάτης, με την έννοια της πιθανότητας να υπερβεί κάποιο συγκεκριμένο αριθμό μερών καθυστέρησης οφειλών ή να παρέλθει το δάνειο σε οριστική καθυστέρηση (Ζέρβας, 2002). Το σχετικό σκορ προκύπτει από την άθροιση κάποιων αριθμών που ο καθένας αποτυπώνει το βάρος για κάθε μια δημογραφική κατηγορία και προσωπικό χαρακτηριστικό. Στον πίνακα παρακάτω παρουσιάζεται ένα σχετικό αριθμητικό παράδειγμα.

Πίνακας 3.1, Παράδειγμα κάρτας αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας (credit scoring card) για ιδιώτες πελάτες

Δημογραφικό Χαρακτηριστικό	Βάρος
1. Απασχόληση	
στέλεχος επιχειρήσεων	10
ειδικευμένος εργάτης	8
υπάλληλος	7
φοιτητής	5
μη ειδικευμένος εργάτης	4
ημιαπασχόληση	2
2. Κατοικία	
ιδιόκτητη	6
ενοικιαζόμενη	4
ζει μαζί με συγγενή ή συγκάτοικο	2
3. Πιστωτική Βαθμολόγηση	
Πολύ καλή	10
Μέση	5
Δεν υπάρχει καταγραφή	2
Κακή	0
4. Χρόνος που είναι στην τωρινή δουλειά	
Πάνω από ένα έτος	5
Ένα έτος ή λιγότερο	2

5. Χρόνος που κατοικεί στην τωρινή διεύθυνση	
Πάνω από ένα έτος	2
Ένα έτος ή λιγότερο	1
6. Τηλέφωνο στην κατοικία	
Ναι	2
Όχι	0
7. Αριθμός προστατευόμενων μελών	
κανένα	3
1	3
2	4
3	4
περισσότερο από 3	2
8. Τραπεζικοί λογαριασμοί	
Ταμειυτηρίου και όψεως	4
Μόνο ταμειυτηρίου	3
Μόνο όψεως	2
Κανένα	0

Πηγή: Rose (1999)

Έτσι, εάν κάποιος υποψήφιος δανειολήπτης είναι φοιτητής, μένει με συγκάτοικο, δεν έχει καταγραφή πιστωτικής βαθμολογίας, δουλεύει λιγότερο από χρόνο, κατοικεί στην διεύθυνση πάνω από ένα έτος, έχει τηλέφωνο στην κατοικία του, δεν έχει προστατευόμενα μέλη και έχει λογαριασμό ταμειυτηρίου το συνολικό του πιστωτικό σκορ του είναι ίσο με $5 + 2 + 2 + 2 + 2 + 2 + 3 + 3 = 21$. Με βάση αυτό το σκορ αξιολογείται ο πελάτης αρχικά σε επίπεδο έγκρισης ή απόρριψης του δανειακού του αιτήματος, δηλαδή αξιολογείται εάν είναι αξιόχρεος ή όχι.

Τα μοντέλα credit scoring βασίζονται σε στατιστικές και ποσοτικές τεχνικές όπως διαχωριστική ανάλυση (discriminant analysis), μοντέλα γραμμικής πιθανότητας (linear probability models), μοντέλα logit και probit, νευρωνικά δίκτυα (neural networks), τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού (linear programming) και

επιχειρησιακής έρευνας (operational research), σύμφωνα με τους Rose (1999), Saunders (2000), Caouette et al (1998).

Ένα χαρακτηριστικό ως προς την πρακτική εφαρμογή των μοντέλων αυτών είναι ότι πρέπει να ανανεώνονται, δηλαδή να επανεκτιμώνται, σε τακτά διαστήματα, ως προς τα βάρη τους, έτσι ώστε να αποτυπώνουν τις όποιες αλλαγές συμβαίνουν στα χαρακτηριστικά και την συμπεριφορά των πελατών καταναλωτικής πίστης αλλά και τις εξελίξεις σε μακροοικονομικό επίπεδο, σύμφωνα με τους McNab & Wynn (2000). Η επανεκτίμηση αυτή πρέπει να γίνεται γιατί, εκτός των άλλων η όποια μεταβολή στα βάρη δεν είναι απαραίτητο να συμβαδίζει μόνο με τις μεταβολές στην οικονομία, καθώς η συμπεριφορά ενός νοικοκυριού που αποτελεί πελάτη καταναλωτικής πίστης είναι δυνατό να επηρεάζεται και από γεγονότα άσχετα με τα μακροοικονομικά, όπως την κατάσταση υγείας του δανειολήπτη, την μεταβολή της οικονομικής του θέσης από μια ξαφνική απόλυση ή προαγωγή ή ακόμα και από διαζύγιο ή από τον ερχομό ενός παιδιού κτλ, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ο Rose (1999).

Θα πρέπει να σημειωθεί στο σημείο αυτό ότι η απόφαση από την πλευρά της τράπεζας δεν έχει να κάνει μόνο με μια απλή αξιολόγηση ενός πελάτη εάν είναι αξιόχρεος ή όχι. Στην πραγματικότητα, η απόφαση είναι περισσότερο πολύπλοκη και αφορά και άλλης φύσης χρηματοδοτικών αιτημάτων όπως τον καθορισμό πιστωτικού ορίου, την επαναδιαπραγμάτευση όρων δανείων κτλ. Για αυτό μοντέλα αξιολόγησης πελατών καταναλωτικής πίστης δεν χρησιμοποιούνται μόνο για νέους πελάτες που τους αξιολογείται εάν είναι αξιόχρεοι ή όχι. Αντίθετα, χρησιμοποιούνται τέτοια μοντέλα και για ήδη υπάρχοντες πελάτες προκειμένου να υποστηρίζονται αποφάσεις σχετικά με αναχρηματοδοτήσεις δανείων, σύναψη άλλου δανειακού προϊόντος επαναδιαπραγμάτευση όρων (πχ επιμήκυνση χρόνου αποπληρωμής, μείωση επιτοκίου, αλλαγή συχνότητας δόσεων κτλ), όπως αναφέρουν σχετικά και οι Αδρακτάς & Αναγνωστόπουλος (2003).

Τα συστήματα credit scoring έχουν το πλεονέκτημα να μπορούν να διαχειριστούν ένα ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό δεδομένων με πολύ μικρό λειτουργικό κόστος σε ικανό χρόνο. Άλλωστε η πρακτική των τραπεζών, στον Ελληνικό χώρο τουλάχιστον, είναι να «αγοράζουν» αυτά τα μοντέλα διαχείρισης από εξειδικευμένες συμβουλευτικές εταιρείες που τα αναπτύσσουν (Statistical Decision Hellas, Experian-Scorex, ICAP) και να εκπαιδεύουν μέρος του προσωπικού πως να τα χειρίζεται.

Επιπλέον, τα συστήματα αυτά προσφέρουν στις τράπεζες την ευκολία να εξετάζουν και να αξιολογούν ένα χρηματοδοτικό αίτημα σε πολύ μικρό χρόνο, σύμφωνα με τον Rose (1999). Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα ευχάριστο και για τους υποψήφιους δανειολήπτες, αλλά και για τις τράπεζες, καθώς μείωση χρόνου σημαίνει εξοικονόμηση κόστους.

3.2.2 Στεγαστική Πίστη

Η μείωση των επιτοκίων που συντελέστηκε από τα τέλη του 20^{ου} αιώνα, λόγω και της εισόδου της Ελλάδος στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, συνέβαλε αποφασιστικά και στην ραγδαία αύξηση της στεγαστικής πίστης εκτός από την καταναλωτική, από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα. Επίσης, αρκετά δάνεια τότε ενώ στην ουσία προορίζονταν για επισκευαστικούς σκοπούς λήφθηκαν υπόψη ως στεγαστικά, αυξάνοντας περαιτέρω τον όγκο της στεγαστικής πίστης. Οι πελάτες τέτοιων δανείων εκμεταλλεύονταν την πιθανώς καλή σχέση που πιθανώς είχαν με μια τράπεζα και κατήρτιζαν αυτά τα δάνεια χωρίς τις κλασικές γραφειοκρατικές διαδικασίες ενός τυπικού στεγαστικού δανείου.

Πιο πριν τα στεγαστικά δάνεια θεωρούντο αρκετά ακριβά ακόμα και για τα μεσαία εισοδήματα, λόγω των υψηλότερων επιτοκίων, ενώ για τους πελάτες που καθυστερούσαν να καταβάλουν τις δόσεις οι τόκοι υπερημερίας ήταν δυσβάσταχτοι.

Πολλοί θεωρητικοί και πρακτικοί της τραπεζικής θεωρούν ότι ένα στεγαστικό δάνειο αποτελεί μια μακροπρόθεσμη και ασφαλή τοποθέτηση των τραπεζικών κεφαλαίων που προσφέρει ευκαιρίες για την τράπεζα να αναπτύξει μακροχρόνιες και αποδοτικές πελατειακές σχέσεις (Κοκκομέλης & Αναγνωστάκης, 2000). Πραγματικά, η σύναψη ενός στεγαστικού δανείου, με δεδομένη την μακροχρόνια φύση του, δίνει σε ένα τραπεζικό οργανισμό μια σημαντική ευκαιρία για διασταυρωμένες πωλήσεις. Επιπλέον, η σχέση της τράπεζας με τον πελάτη, αλλά και πιθανώς και με τα μέλη της οικογενείας του, καθίσταται όχι απλώς μακρόχρονη, αλλά και ισόβια.

Για αυτούς ακριβώς τους λόγους, τα στεγαστικά δάνεια θεωρούνται στρατηγικής σημασίας για τις τράπεζες και για αυτό είχαν υψηλά κίνητρα να χορηγούν τέτοια δάνεια προσπαθώντας να αποσπάσουν όσο το δυνατό μεγαλύτερο μερίδια αγοράς. Στο πλαίσιο του ανταγωνισμού αυτού, και στην προσπάθειά τους οι

τράπεζες να συγκρατήσουν τους πελάτες της στεγαστικής πίστης, είχαν θεσπίσει διάφορες πρακτικές όπως ποινή προεξόφλησης, χρονοβόρες και με υψηλό κόστος διαδικασίες μεταφοράς δανείου σε άλλη τράπεζα κτλ. Εντούτοις, οι ρυθμίσεις αυτές κριθήκαν ως καταχρηστικές από την Τράπεζα της Ελλάδος και έπαψαν σύντομα να υπάρχουν.

Τα χαρακτηριστικά ενός στεγαστικού δανείου είναι ο σκοπός που χορηγείται, το ύψος των χρημάτων που δανείζονται, η διάρκεια του δανείου, οι λαμβανόμενες εξασφαλίσεις και το επιτόκιο δανεισμού. Ο σκοπός του στεγαστικού δανείου μπορεί να είναι για χρηματοδότηση αγοράς, ανέγερσης, επισκευής, βελτίωσης, συντήρησης κύριας ή εξοχικής ιδιωτικής κατοικίας. Επίσης, μπορεί να χρηματοδοτηθεί η αγορά οικοπέδου σε περίπτωση που ανεγερθεί εκεί κατοικία.

Το ύψος του δανείου καθορίζεται από την τράπεζα ανάλογα με την πιστοληπτική ικανότητα του υποψήφιου δανειολήπτη. Μια συνήθης πρακτική είναι να χρηματοδοτείται ένα 70-80% της τιμής της ακίνητης περιουσίας. Τα υπόλοιπα χρήματα προέρχονται από ίδια κεφάλαια του δανειολήπτη. Για περιπτώσεις καλών και φερέγγυων πελατών είναι δυνατό η τράπεζα να χρηματοδοτήσει το 100% της τιμής της ακίνητης περιουσίας. Σχετικά με την οικονομική κατάσταση του δανειολήπτη, που εξετάζεται όπως και με τα δάνεια καταναλωτικής πίστης, οι τράπεζες περιλαμβάνουν διάφορους πιστοδοτικούς κανονισμούς που αφορούν κάποια ελάχιστα όρια της σχέσης δόσεων του δανείου και εισοδήματος. Για παράδειγμα, τα μηνιαία έξοδα του δανείου (τόκοι, χρεολύσια, άλλες πάγιες δαπάνες δανείου) να μην ξεπερνούν το 45% του μηνιαίου εισοδήματος. Εναλλακτικά, το σύνολο των ετησίων δαπανών να μην υπερβαίνει το 40% του ετήσιου οικογενειακού εισοδήματος. Η διάρκεια του δανείου καθορίζεται ελεύθερα από την τράπεζα, σε συνεργασία με τον πελάτη. Στην πράξη τα στεγαστικά δάνεια διαρκούν από 10-20 έτη. Είναι δυνατό να παρέχεται κάποια (τοκοφόρα) περίοδος χάριτος στους δανειολήπτες διάρκειας μερικών ετών στην αρχή της σύμβασης.

Τα στεγαστικά δάνεια, σε αντίθεση με τα καταναλωτικά, λαμβάνονται κάτω από αρκετές εξασφαλίσεις. Η συνήθης πρακτική είναι να υποθηκεύεται το ίδιο το ακίνητο (για αυτό και λέγονται ενυπόθηκα στεγαστικά δάνεια). Σε άλλες περιπτώσεις είναι δυνατό να ληφθεί στεγαστικό δάνειο με εξασφάλιση άλλου ακίνητου ή

δέσμευση ρευστοποιήσιμων περιουσιακών στοιχείων είτε του ίδιου του δανειολήπτη, είτε κάποιου εγγυητή.

Λόγω της μεγάλης διάρκειας των στεγαστικών δανείων, το επιτόκιο δανεισμού, είναι κυμαινόμενο, είτε από την αρχή της σύμβασης, είτε μετά την πάροδο κάποιων προκαθορισμένων περιόδων. Έτσι, ακόμα και στην περίπτωση που η σύμβαση ξεκινάει με σταθερό επιτόκιο, μετά την πάροδο κάποιου προσυμφωνημένου χρόνου, συνήθως 1-5 έτη, το επιτόκιο μετατρέπεται σε κυμαινόμενο και προσαρμόζεται στις τότε ισχύουσες εξελίξεις των επιτοκίων στην αγορά.

Για να χορηγήσει μια τράπεζα ένα στεγαστικό δάνειο, θα πρέπει να λάβει υπόψη της τους παρακάτω παράγοντες, σύμφωνα με τον Rose (1999): Ο λόγος δανειακών και ίδιων κεφαλαίων για τη χρηματοδότηση ενός ακινήτου ή ο λόγος δανειακών κεφαλαίων προς την αγοραία τιμή του ακινήτου (ratio of loan amount to purchase price) είναι επιθυμητό να είναι όσο το δυνατό μικρότερος. Όσο μεγαλύτερος είναι ο λόγος, τόσο η τράπεζα πρέπει να εξετάσει ακόμα βαθύτερα την πιστοληπτική ικανότητα του υποψηφίου δανειολήπτη, αλλά και τις εξελίξεις στην αγορά ακινήτων, ώστε να εκτιμηθεί η εμπορική αξία του ακινήτου, καθώς σε περίπτωση πιθανής μελλοντικής χρεωκοπίας του δανειολήπτη, η τράπεζα ανακτά το κεφάλαιο ή μέρος αυτού μέσω της πώλησης του ακινήτου.

Όπως αναφέρθηκε και πριν, μια τράπεζα θα πρέπει κατά την αξιολόγηση ενός υποψηφίου πελάτη στεγαστικού δανείου, να αξιολογεί ολόκληρη τη δυνητική σχέση και τα οφέλη που είναι δυνατό να αποκομίσει από αυτή. Τράπεζες οι οποίες διαθέτουν μεγάλη δεξαμενή καταθέσεων έχουν τη δυνατότητα, λόγω της άντλησης φθηνού χρήματος (αφού τα καταθετικά επιτόκια είναι πολύ χαμηλά), να εφαρμόσουν περισσότερο επιθετικές πολιτικές στον τομέα της στεγαστικής πίστης.

Κατά τη διάρκεια της αίτησης στεγαστικού δανείου, η τράπεζα θα πρέπει να λάβει υπόψη της τα παρακάτω στοιχεία, σχετικά με τον αιτούμενο:

- Το ύψος και την σταθερότητα του εισοδήματος σχετικά με το ύψος του δανείου και των πληρωμών που απαιτούνται μετά τη σύναψή του
- Τις αποταμιεύσεις και τα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία του δανειολήπτη
- Την φροντίδα που επιδεικνύει ο μελλοντικός ιδιοκτήτης του ακινήτου, έτσι ώστε η ακίνητη περιουσία να μην χάνει την αξία της σε περίπτωση που, λόγω

ασυνέπειας στις πληρωμές, περιέλθει στην ιδιοκτησία της τράπεζας και χρειαστεί να πωληθεί

- Τις εξελίξεις στην αγορά των ακινήτων έτσι ώστε να εκτιμάται η εμπορική αξία του ακινήτου ανά τακτά διαστήματα
- Τις εξελίξεις στα επιτόκια του επιτοκιακού τομέα

Η χρήση των μοντέλων credit scoring δεν ήταν αρχικά τόσο ανεπτυγμένη όσο ήταν στην καταναλωτική πίστη, σύμφωνα με τους Caouette et al (1998). Επιπλέον, η χρήση τους είχε να κάνει τόσο σε επίπεδο αίτησης και προετοιμασίας της σύμβασης, όσο και σε επίπεδο εκτίμησης της ακίνητης περιουσίας, αλλά και για αξιολόγηση των αναμενόμενων μελλοντικών εισπράξεων από την επικειμένη δανειακή σχέση.

Οι διάφορες πελατοκεντρικές φιλοσοφίες που αναπτύχθηκαν στα προηγούμενα χρόνια ξεκίνησαν να έχουν εφαρμογή και στην αγορά των στεγαστικών δανείων. Η αγορά της στεγαστικής πίστης παραδοσιακά κατέχει ιδιαίτερα υψηλό μερίδιο στα χαρτοφυλάκια λιανικής τραπεζικών των Ελληνικών πιστωτικών ιδρυμάτων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η αγορά της στεγαστικής πίστης είναι ιδιαίτερα ελκυστική για τις τράπεζες λόγω του γεγονότος ότι αποτελεί μια σχετικά ασφαλή επένδυση χρημάτων, αλλά και προσφέρει ευκαιρίες για μακροχρόνιες και μερικές φορές ισόβιες πελατειακές σχέσεις. Για το σκοπό αυτό, μετά την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης, οι τράπεζες ξεκίνησαν και λάνσαραν μια νέα σειρά τότε στεγαστικών δανειακών προϊόντων (**Καθημερινή, 15/6/2003**).

Η μια ομάδα δανειακών προϊόντων είναι αυτά που έχουν προνομιακή τιμολόγηση για τους πρώτους μήνες –συνήθως 18-24 μήνες- με ένα πολύ χαμηλό σταθερό επιτόκιο. Μετά την πάροδο των μηνών αυτών, εφαρμόζεται ένα σταθερό επιτόκιο, γνωστό και προσυμφωνημένο κατά τη διάρκεια της σύμβασης, είτε κυμαινόμενο επιτόκιο, ανάλογα με τη συμφωνία πελάτη τράπεζας.

Η άλλη ομάδα δανειακών προϊόντων ήταν προϊόντα με ευελιξία στην αποπληρωμή και ιδιαίτερα ως προς τις δόσεις. Συγκεκριμένα, η μηνιαία δόση μπορούσε να διπλασιαστεί (μικραίνοντας τον ορίζοντα αποπληρωμής) ή να

υποδιπλασιαστεί (μεγαλώνοντας τον ορίζοντα αποπληρωμής) μετά από απαίτηση του πελάτη, χωρίς κόστος, ανάλογα με τις ανάγκες του και την βραχυχρόνια εξέλιξη ή προσδοκία του εισοδήματός του (**Ελευθεροτύπια, 29/6/2003**). Επίσης, ο πελάτης μπορεί μέσα στο έτος να μην πληρώσει μια δόση χωρίς να υποστεί κάποια επιβάρυνση ή να πληρώσει μια επιπλέον δόση χωρίς κάποια ποινή.

Παρατηρείται ότι και στον τομέα της στεγαστικής πίστης οι τράπεζες ξεκίνησαν να σχεδιάζουν προγράμματα προσαρμοσμένα στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε πελάτη. Στην προσπάθειά τους να διακρατήσουν πελάτες στο στεγαστικό τους χαρτοφυλάκιο, προχωρούν οι ίδιες σε αναχρηματοδοτήσεις δανείων, προσαρμόζοντας το επιτόκιο του παλαιού δανείου στα ισχύοντα σημερινά επίπεδα. Τέτοιες διαδικασίες αναχρηματοδότησης στεγαστικών δανείων είχαν το όνομα «δευτέρα στεγαστικά» (**Καθημερινή, 2/2/2003**).

Από τα παραπάνω είναι φανερό ότι για να μπορεί μια τράπεζα να σχεδιάσει ένα τόσο εξατομικευμένο δανειακό προϊόν στεγαστικής πίστης θα πρέπει να έχει αξιολογήσει πολύ προσεκτικά τον πελάτη της. Για να γίνει αυτή η αξιολόγηση, θα πρέπει να υπάρχουν τα κατάλληλα συστήματα αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας πελάτη, αναμενόμενης κερδοφορίας του κτλ. Απλώς, θα πρέπει να σημειωθεί για ακόμη μια φορά ότι για τα στεγαστικά δάνεια θα πρέπει να περιλαμβάνεται στην εξέταση του χρηματοδοτικού αιτήματος και ο κίνδυνος αγοράς, όπου η υποκείμενη αγορά είναι η κτηματική αγορά.

Επίσης, ακόμα δύο εξελίξεις επηρέασαν την πιστοδοτική πολιτική των τραπεζών όσο αφορά τη στεγαστική πίστη. Η μια είναι ότι η Τράπεζα της Ελλάδος επέβαλε την αρχή της διαφάνειας, όπου το κάθε επιτόκιο που χρεώνει η τράπεζα θα πρέπει να ορίζεται με κάποιο επιτόκιο αναφοράς που αντανακλά το κόστος του χρήματος, π.χ. το επιτόκιο Euribor, συν κάποιες μονάδες βάσεις που αντανακλούν το μικτό περιθώριο κέρδους της τράπεζας. Έτσι, το κυμαινόμενο επιτόκιο δεν θα πρέπει να μεταβάλλεται αυθαίρετα από τη μεριά της τράπεζας, χωρίς κάποια σχετική αιτιολογία.

Η δεύτερη εξέλιξη ήταν η κατάργηση των ποινών προεξόφλησης που πλήρωναν όσοι επιθυμούσαν να προβούν σε μεταφορά δανείου από μια τράπεζα στην άλλη ή ακόμα και να αποπληρώσουν όλο το υπόλοιπο σε κάποια χρονική στιγμή πριν τη λήξη της δανειακής σύμβασης. Με την εξέλιξη αυτή ο ανταγωνισμός των

τραπεζών για «αρπαγή» πελατών η μία της άλλης έγινε περισσότερο οξύς και έντονος, αναγκάζοντάς τις να διαμορφώνουν στρατηγικές διακράτησης των πελατών που εκείνες νομίζουν καλύτερους. Αυτός είναι ένας ακόμα ιδιαίτερα σημαντικός λόγος που αύξησε τις ανάγκες για ακόμα πιο άρτια συστήματα αξιολόγησης πελατών και στην στεγαστική πίστη.

3.3 Ποσοτικά Υποδείγματα Πιστοληπτικής Αξιολόγησης (Credit Scoring Models) Εταιρικών Πελατών (Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων)

Μερικές από τις παραδοσιακές τραπεζικές εργασίες ήταν η παροχή επιχειρηματικής πίστης σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (small business loans), ιδιαίτερα πριν από την ραγδαία ανάπτυξη της καταναλωτικής πίστης. Πάντα, βέβαια, η επιχειρηματική πίστη αποτελούσε μια ιδιαίτερα ελκυστική αγορά για τις τράπεζες (**Ναυτεμπορική, 8/12/2003**), καθώς έδινε και ευκαιρίες για σημαντικά κέρδη, λόγω των σχετικά υψηλών επιτοκίων, αλλά και ευκαιρίες για ανάπτυξη μακροχρόνιων σχέσεων με τις ίδιες τις επιχειρήσεις, είτε σαν νομικά πρόσωπα, είτε σαν φυσικά πρόσωπα (με τους ιδιοκτήτες και το προσωπικό τους).

Τα επιτόκια των δανείων για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είθισται να βρίσκονται κάπου ανάμεσα σε αυτά της στεγαστικής και της καταναλωτικής πίστης. Ο λόγος είναι ότι εμπεριέχουν λίγο λιγότερο ρίσκο και περισσότερες εξασφαλίσεις από τα καταναλωτικά δάνεια, ενώ εμπεριέχουν περισσότερο ρίσκο και λιγότερες εξασφαλίσεις από τα στεγαστικά.

Αν και η αγορά της επιχειρηματικής πίστης, στον τομέα της λιανικής τραπεζικής, φέρεται να είναι ελκυστική, εντούτοις θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη το γεγονός ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είναι περισσότερο πιθανό να βρεθούν να αντιμετωπίζουν χρηματοοικονομικές δυσχέρειες που να τις αναγκάζουν να καθυστερούν τις πληρωμές είτε να τις αθετούν οριστικά (**Αξία, 24 /5/2003 - Καθημερινή, 25/5/2003 – Το Βήμα, 25/5/2003**). Επιπλέον, πολλές μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είθισται να είναι νεαρής ηλικίας και να αναπτύσσουν νέες αγορές ή νέα καινοτόμα προϊόντα και έτσι να υπόκεινται σε υψηλό, σχετικά, κίνδυνο χρεοκοπίας, σύμφωνα με τους Caouette et al (1998). Σε περιπτώσεις που τέτοιες

επιχειρήσεις εμφανίσουν προβλήματα που τις οδηγούν σε αποτυχία πληρωμών, η ανάκτηση των οφειλών από τη μεριά των τραπεζών αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία, ενώ, δε, σε πολλές περιπτώσεις η εμπορική αξία των περιουσιακών στοιχείων μιας τέτοιας επιχείρησης είναι πολύ πιθανό να μην επαρκεί για να ξεπληρωθεί το χρέος και το όποιο κόστος ανάκτησής του (δικαστικά έξοδα, κτλ.). Για όλους αυτούς του λόγους, οι τράπεζες θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικές σε εξέταση χρηματοδοτικών αιτημάτων μικρών επιχειρήσεων.

Σχετικά με την αξιολόγηση δανείων για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, οι τράπεζες αντιμετωπίζουν αρκετές δυσκολίες, σε σχέση με την καταναλωτική και στεγαστική πίστη. Ο λόγος είναι η μη επαρκής και μη αξιόπιστη, σε αρκετές περιπτώσεις, πληροφόρηση που δίνουν οι επιχειρήσεις αυτές στις τράπεζες. Σε αντίθεση με τις μεγάλες και, συνήθως, εισηγμένες εταιρείες, που η πληροφόρηση για τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις γίνεται τακτικά και δημόσια βάσει νόμου, ενώ υπάρχει και έμμεση πληροφόρηση μέσω της διακύμανσης των τιμών των μετοχών σε μια οργανωμένη χρηματιστηριακή αγορά, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις δεν έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν τέτοιου επιπέδου δημοσιευμένες πληροφορίες. Αυτός είναι και ένας λόγος που οι τράπεζες εφαρμόζαν τακτικές όπως πρόσθετες ρήτρες, εξασφαλίσεις και τακτικούς ελέγχους, όπως αναφέρουν σχετικά και οι Caouette et al (1998).

Εκτός από την όχι και τόσο αξιόπιστη πληροφόρηση, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις εμφανίζουν και ένα ακόμα πρόβλημα ως προς την πιστοληπτική αξιολόγησή τους. Σε περιπτώσεις ελεύθερων επαγγελματιών, ατομικών επιχειρήσεων, και γενικά επιχειρήσεων που η πορεία τους εξαρτάται σε πολύ μεγάλο ποσοστό από τον ιδιοκτήτη τους, στην αξιολόγηση του δανείου θα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η προσωπική-ατομική αξιολόγηση του ιδιοκτήτη. Ο λόγος είναι ότι οι επιχειρηματικές και οι προσωπικές ενέργειες στην πορεία της επιχείρησης συνδυάζονται ιδιαίτερα στενά.

Έτσι, οι τράπεζες είχαν αρχίσει, στο πλαίσιο της πιστωτικής επέκτασης από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, να χρησιμοποιούν μοντέλα αξιολόγησης που συνδυάζουν εκτός από τις κλασικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις και προσωπικά-ατομικά χαρακτηριστικά του ιδιοκτήτη της επιχείρησης. Θεωρείται, μάλιστα, ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά στο να διαχωρίζουν τους

«καλούς» από τους «κακούς» δανειολήπτες και για αυτό είναι πολύ κρίσιμο ως προς την άρτια αξιολόγηση δάνειων στο πλαίσιο της επιχειρηματικής πίστης για τη λιανική τραπεζική, σύμφωνα με τους Caouette et al (1998). Παρόλο που η ανάγκη για χρησιμοποίηση τόσο χρηματοοικονομικών όσο και προσωπικών στοιχείων στην αξιολόγηση χρηματοδοτικών αιτημάτων μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων είχε γίνει επιτακτική από εκείνη την περίοδο κιόλας, η έρευνα, ακαδημαϊκή και εμπειρική, δεν έχει, τότε, αναπτυχθεί ιδιαίτερα έντονα στον τομέα αυτό, όσο είχε αναπτυχθεί στους τομείς της καταναλωτικής και στεγαστικής πίστης, όπως αναφέρουν σχετικά και οι Thomas et al (2002).

Ως προς το ύψος της χρηματοδότησης, αυτό εξαρτάται κατά κύριο λόγο από το σκοπό που θα χρησιμοποιηθούν τα δανειακά κεφάλαια (πχ για κεφάλαιο κίνησης, για χρηματοδότηση μακροχρόνιων περιουσιακών στοιχείων κτλ.). Για βραχυχρόνιες χρηματοδοτικές ανάγκες, εφαρμόζονται σχετικά υποδείγματα που αφορούν το παραγωγικό και συναλλακτικό κύκλωμα, όπου με βραχυχρόνιες προβλέψεις διαφόρων μεταβλητών εκτιμώνται αυτές οι ανάγκες, όπως αναφέρουν και οι Κοκκομέλης & Αναγνωστάκης (2000). Για μακροχρόνιες χρηματοδοτήσεις, το δάνειο αξιολογείται με τις κλασικές μεθόδους αξιολόγησης επενδύσεων, όπως αναφέρει και ο Καραθανάσης (1999), που περιλαμβάνουν τα κλαστικά κριτήρια της καθαρής παρούσας αξίας (ΚΠΑ) και εσωτερικού βαθμού απόδοσης (EBA).

Μια ευνοϊκή εξέλιξη που αφορά την επιχειρηματική πίστη και συντελέστηκε την ίδια περίοδο με την απελευθέρωση της καταναλωτικής ήταν η ίδρυση του Ταμείου Εγγυοδοσίας για μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις. Το ταμείο αυτό ιδρύθηκε για να παρέχει εγγυήσεις σημαντικού ποσοστού των δανειακών οφειλών. Έτσι, η άμεση συνέπεια ήταν να αυξάνει το ποσοστό ανάκτησης από τη μεριά της τράπεζας σε περίπτωση αθέτησης πληρωμής του πελάτη-επιχείρησης και να αυξάνει, έτσι, και η πιστοληπτική ικανότητα των μικρών επιχειρήσεων παρέχοντας την δυνατότητα για ευκολότερο δανεισμό με ακόμη ευνοϊκότερους όρους. Σύμφωνα με τον ιδρυτικό του νόμο το Ταμείο, κατά την πρώτη περίοδο λειτουργίας του, προσέφερε εγγυήσεις για τα παρακάτω δανειακά προϊόντα (**Καθημερινή, 21/6/2003**):

- Δάνεια μεσομακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα
- Χρηματοδοτική μίσθωση
- Προεξόφληση επιχειρηματικών απαιτήσεων

- Επιχειρηματικά δάνεια για αγορά, μεταβίβαση, διατήρηση, επέκταση συμμετοχών
- Χορήγηση εγγυητικών επιστολών

Με την ίδρυση αυτού του ταμείου, πολλές δεκάδες χιλιάδες μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων είχαν την ευκαιρία να καταφύγουν στον τραπεζικό δανεισμό ενώ και οι τράπεζες είχαν αυξημένα κίνητρα για να χορηγούν ευκολότερα δάνεια σε τέτοιους εταιρικούς πελάτες (**To Βήμα, 8/2/2004**). Μάλιστα, τραπεζικοί κύκλοι εκτιμούσαν ότι αυτή η εξέλιξη θα αύξανε τα περιθώρια ανάπτυξης της επιχειρηματικής πίστης (**To Βήμα, 19/10/2003**).

Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει ότι οι τράπεζες θα πρέπει να έχουν αναπτύξει κατάλληλα συστήματα και για την αξιολόγηση των εταιρικών πελατών τους, ανάλογα με το αν είναι μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις, προσωπικές επιχειρήσεις ή ελεύθεροι επαγγελματίες. Θα πρέπει επίσης να εξορθολογήσουν την τιμολογιακή τους πολιτική χωρίς να επαναπαυτούν από την ίδρυση του Ταμείου Εγγυοδοσίας, καθώς η αποτελεσματική λειτουργία του Ταμείου αυτού θα δώσει ώθηση στην αγορά της επιχειρηματικής πίστης μόνο σε περίπτωση που συνδυαστεί με την κατάλληλη πιστοληπτική αξιολόγηση των εταιρικών πελατών.

Για περιπτώσεις μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων οι τράπεζες, στο πλαίσιο της αξιολόγησης των εταιρικών πελατών, χρησιμοποιούσαν ποσοτικά συστήματα αξιολόγησης τους, όπως είναι η λογική των credit scoring μοντέλων που περιγράφηκαν στα προηγούμενα. Βέβαια, είναι λογικό ότι τα μοντέλα αυτά θα χρησιμοποιούν διαφορετικές πληροφορίες (inputs), καθώς άλλη πληροφόρηση απαιτείται και μπορεί να δοθεί από μια επιχείρηση, και άλλη από ένα φυσικό πρόσωπο ή ένα νοικοκυριό. Προφανώς στην περίπτωση της επιχειρηματικής πίστης, οι πληροφορίες θα αφορούν κυρίως οικονομικά δεδομένα που δείχνουν την τρέχουσα οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης, όπως περίπου παρουσιάστηκε στο πλαίσιο της κλασικής πιστωτικής ανάλυσης. Στον πίνακα παρακάτω παρατίθενται οι μεταβλητές-παράγοντες που χρησιμοποιούνται ως πληροφόρηση προκειμένου να αξιολογηθούν δανειακά αιτήματα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Πίνακας 3.2, Μεταβλητές που περιλαμβάνονται στο σύστημα *credit scoring* για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις

Πιστωτικά χαρακτηριστικά	Χαρακτηριστικό για την χειρότερη τιμή	Χαρακτηριστικό για την καλύτερη τιμή
Χρόνια λειτουργίας της επιχείρησης	Λιγότερο από χρόνο	Περισσότερο από 5 χρόνια
Δείκτης άμεσης ρευστότητας	<1.0	> 1.80
Συνολικό χρέος /Καθαρή αξία	> 2.0	< 1.20
Κερδοφορία	Ζημιά στην πρόσφατη χρήση	Κερδοφορία για 3 συνεχόμενα έτη
Δάνεια /Απαιτήσεις	1.25	< 0.50
Αποδεκτές χρηματοοικονομικές καταστάσεις	Προσωρινές λογιστικές καταστάσεις	3 πιο πρόσφατες λογιστικές καταστάσεις
Λογαριασμοί πληρωτέοι	> 20% για πάνω από 60 μέρες	Πίστωση 20%

Πηγή: *Caouette et al, 1998*

Σε πολλές περιπτώσεις δανείων στο πλαίσιο της επιχειρηματικής πίστης, ο πελάτης είναι ξεκάθαρα η επιχείρηση ως νομικό πρόσωπο και η αθέτηση πληρωμής των δανειακών υποχρεώσεων συνδυάζεται στενά με την επιχειρηματική αποτυχία, με τη λογική ότι η τράπεζα δεν έχει το δικαίωμα να ζητήσει αποπληρωμή από προσωπικά περιουσιακά στοιχεία των επιχειρηματιών ως φυσικά πρόσωπα. Για αυτό το λόγο, θα πρέπει να οριστεί τι σημαίνει και πως μετράται η εταιρική αποτυχία. Σύμφωνα με τον Beaver (1966), ως εταιρική αποτυχία (*business failure*) ορίζεται η ανικανότητα μιας επιχείρησης να καλύψει τις ληξιπρόθεσμες υποχρεώσεις της που την πιέζουν άμεσα. Έτσι, αποτυχημένη θεωρείται η επιχείρηση όταν πτωχεύει (*bankrupt*), όταν υπάρχει αδυναμία καταβολής υποχρεώσεων σε τρίτους και μετόχους.

Σχετικά με τα ποσοτικά μοντέλα αξιολόγησης πελατών επιχειρηματικής πίστης, που προβλέπουν ουσιαστικά την πτώχευση επιχειρήσεων, ο Altman (1984) υποστηρίζει ότι θα πρέπει η όποια οικονομική κρίση στο πλαίσιο μιας επιχείρησης να

γίνεται έγκαιρα αντιληπτή ώστε να μπορεί να προλαμβάνεται όσο αυτό είναι δυνατό. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι τα μοντέλα αυτά βασίζονται σε προηγμένες στατιστικές μεθόδους και κύρια λειτουργία τους είναι η κατάταξη επιχειρήσεων ως «κακές» (αποτυχημένες) με χρονικό ορίζοντα 1 μέχρι 5 έτη, καθώς και την πιθανότητα να συμβεί το ενδεχόμενο της αποτυχίας (πτώχευσης).

Παρακάτω ξεκινάει η αναδρομή σε τέτοια ποσοτικά μοντέλα που αξιολογούν την πιστοληπτική ικανότητα πελατών στο πλαίσιο της επιχειρηματικής πίστης. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλα αυτά τα ποσοτικά μοντέλα χρησιμοποιούν ως ερμηνευτικές μεταβλητές χρηματοοικονομικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων. Επομένως, απευθύνονται σε πελάτες που είναι μικρές ή μεσαίες επιχειρήσεις που διαθέτουν οικονομικές καταστάσεις. Τα ίδια αυτά ποσοτικά μοντέλα μπορούν να χρησιμοποιούνται και στο πλαίσιο ιδιωτών πελατών, σε καταναλωτική ή στεγαστική πίστη, αλλά με ερμηνευτικές μεταβλητές να είναι τα διάφορα δημογραφικά και προσωπικά χαρακτηριστικά των ιδιωτών που είναι υποψήφιοι δανειολήπτες, ανάλογα με το είδος του δανειακού αιτήματος.

3.3.1 Μονομεταβλητή Προσέγγιση του Beaver

Για πρώτη φορά, ιστορικά, μοντέλα πρόβλεψης πτώχευσης εταιρειών παρουσιάζονται από τον Beaver (1966). Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη του είχε να κάνει με την δυνατότητα των λογιστικών-χρηματοοικονομικών μεγεθών να προβλέπουν διάφορα σημαντικά γεγονότα κατά τη διάρκεια ζωής μια επιχείρησης περιλαμβανόμενης και της πτώχευσης. Ο Beaver (1966) βασίστηκε στην μονομεταβλητή ανάλυση χρηματοοικονομικών αριθμοδεικτών, εξετάζοντας την προβλεπτική ικανότητα ενός δείκτη κάθε φορά. Χρησιμοποιούσε λογιστικές καταστάσεις από ένα έως πέντε έτη προ της αποτυχίας. Στη μελέτη του ο Beaver (1966) χρησιμοποίησε ένα δείγμα 158 εταιριών από 38 διαφορετικές βιομηχανικές κατηγορίες της αμερικανικής οικονομίας για την περίοδο 1954 – 1964.

Η δειγματοληπτική τεχνική που εφάρμοσε ήταν η κατά ζεύγη (pair sample design) σύμφωνα με την οποία για κάθε «κακή» (αποτυχημένη) επιχείρηση θα έπρεπε να αντιστοιχούσε και μια «καλή» (υγιής) και μάλιστα με όσο το δυνατό πιο όμοια χαρακτηριστικά σε επίπεδο κλάδου και μεγέθους. Ο Beaver (1966) πίστευε ότι με

αυτή τη δειγματοληπτική μέθοδο αντιμετωπίζονταν αποτελεσματικότερα ενδεχόμενοι παράγοντες οι οποίοι θα επισκίαζαν την ικανότητα των αριθμοδεικτών να προβλέπουν την πτώχευση. Για παράδειγμα, το κριτήριο του ίδιου κλάδου χρησιμοποιήθηκε γιατί το επίπεδο ενός αριθμοδείκτη, π.χ. γενικής ρευστότητας, θα αντιπροσώπευε διαφορετική πιθανότητα πτώχευσης σε διαφορετικούς κλάδους, καθώς οι κατανομές των δεικτών είναι διαφορετικές μεταξύ των διαφόρων κλάδων.

Επιπλέον, ο Beaver (1966) πίστευε ότι και το μέγεθος μιας επιχείρησης φανέρωνε διαφορετική πιθανότητα πτώχευσης, όπου οι μικρότερες επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλότερη πιθανότητα πτώχευσης. Άρα, επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους δεν θα μπορούσαν να συγκριθούν μεταξύ τους.

Σχετικά με το ποιες -χρονικά- λογιστικές καταστάσεις θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν, ο Beaver (1966) καθόρισε ως πρώτο -προ της πτώχευσης- έτος το τελευταίο έτος για το οποίο υπήρχε διαθέσιμος ισολογισμός και χωρίς να ξεπερνά τους έξι μήνες από το γεγονός της πτώχευσης αυτό κάθε αυτό.

Ο Beaver (1966) έπρεπε να αποφασίσει και σε ποιους αριθμοδείκτες θα βασιζόταν η ανάλυση του. Τα κριτήρια επιλογής τους ήταν η συχνότητα εμφάνισής και χρησιμοποίησής τους σε αντίστοιχες έρευνες, αν απέδωσαν ικανοποιητικά σε προηγούμενες μελέτες και αναλύσεις και στη σχέση τους με το κύκλωμα των ταμειακών ροών που θεωρούντο ως ιδιαίτερα σημαντικό. Έτσι, χώρισε 30 επιλεγμένους αριθμοδείκτες σε 6 ομάδες. Ο δείκτης με την μεγαλύτερη σημαντικότητα για κάθε ομάδα συμπεριλήφθηκε στην τελική λίστα των 6 αριθμοδεικτών. Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Beaver (1966), οι δείκτες αυτοί ήταν:

- 1) Δείκτης Δανειακής επιβάρυνσης
- 2) Αποδοτικότητα Ενεργητικού
- 3) Καθαρό κεφάλαιο κίνησης
- 4) Δείκτης Γενικής Ρευστότητας
- 5) Αποδοτικότητα ιδίων κεφαλαίων
- 6) Ταμειακές ροές προς σύνολο υποχρεώσεων

Ως προς τη στατιστική τεχνική που εφαρμόστηκε, η ανάλυση του Beaver (1966) βασίστηκε, κυρίως, στη διχοτομική μεταβλητή ταξινόμησης η οποία μπορεί να ταξινομήσει τις εταιρίες σε «κακές» (αποτυχημένες) και «καλές» (υγιείς), ελαχιστοποιώντας όσο το δυνατό την εμφάνιση λαθών τύπου I και II¹. Οι τιμές που μπορεί να λάβει η διχοτομική μεταβλητή προφανώς και ορίζονται ανάλογα με την τιμή που λαμβάνει ο κάθε αριθμοδείκτης. Έτσι, σε σύγκριση με κάποια κατάλληλη κριτική τιμή (critical value) ή αλλιώς τιμή-όριο (cut off point) της διχοτομικής μεταβλητής η εταιρία ταξινομείται ως «κακή» ή «καλή». Δηλαδή, εάν για μια επιχείρηση σύμφωνα με την τιμή ενός αριθμοδείκτη της η διχοτομική μεταβλητή λαμβάνει τιμή κάτω από την κριτική τιμή, τότε η εταιρεία αυτή ταξινομείται ως «κακή». Ο Beaver (1996) κατέληξε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- Οι αριθμοδείκτες εμφανίζουν διαφορετική προβλεπτική ικανότητα με την έννοια ότι άλλος δείκτης προβλέπει πιο καλά και άλλος όχι τόσο καλά μια ενδεχόμενη πτώχευση.
- Ο δείκτης *Ταμειακές ροές / Σύνολο Υποχρεώσεων* παρουσιάζει την μεγαλύτερη προβλεπτική ικανότητα έως και πέντε έτη προ της αποτυχίας. Ο δείκτης *Αποδοτικότητα Ενεργητικού* κατατάσσεται δεύτερος
- Οι «καλές» εταιρείες ταξινομούνται με μεγαλύτερη επιτυχία.
- Ακόμη και με την χρήση αυτών των αριθμοδεικτών ένας επενδυτής δεν ελαχιστοποιεί την πιθανότητα να επενδύσει σε μια εταιρία η οποία θα πτωχεύσει με την έννοια ότι δεν προβλέπει ικανοποιητικά την πιθανότητα πτώχευσης τελικά.

Στα πλεονεκτήματα αυτής της πρώτης προσπάθειας για πρόβλεψη πτώχευσης εταιρειών που εφάρμοσε ο Beaver (1966) περιλαμβάνονται η απλότητα και το ότι δεν προϋποθέτει ιδιαίτερες στατιστικές γνώσεις.

Στα μειονεκτήματα της προσέγγισης αυτής, σύμφωνα με τους Balcaen & Ooghe (2006), περιλαμβάνονται η υπόθεση της γραμμικής σχέσης μεταξύ των

¹ Λάθος τύπου I = να καταταχθεί μια υγιής επιχείρηση ως αποτυχημένη

Λάθος τύπου II = να καταταχθεί μια αποτυχημένη επιχείρηση ως υγιής

αριθμοδεικτών και της κατάστασης της πτώχευσης. Πιο συγκεκριμένα, η λογική είναι ότι εάν για μια εταιρεία η τιμή ενός αριθμοδείκτη είναι μεγαλύτερη (μικρότερη) από μια συγκεκριμένη τιμή-όριο (cut off point) τότε η ένδειξη αυτή είναι υπέρ (κατά) της χρηματοοικονομικής υγείας της. Όμως η υπόθεση αυτή συχνά παραβιάζεται καθώς ο αριθμοδείκτης θα πρέπει να λάβει πολύ χαμηλή (ή πολύ υψηλή) τιμή προκειμένου να υπάρχει πράγματι η οικονομική δυσχέρεια που θα οδηγήσει σε πτώχευση.

Επίσης, ένα ακόμα πολύ σημαντικό εν γένει μειονέκτημα της προσέγγισης αυτής είναι ότι απουσιάζει η πολυδιάστατη οπτική της εταιρικής αποτυχίας που οδηγεί σε πτώχευση. Η λογική είναι ότι για ένα τόσο σοβαρό γεγονός όσο η πτώχευση δεν μπορεί να «ευθύνεται» μόνο ένας παράγοντας. Μια επιχείρηση, ακόμα και μικρού μεγέθους, είναι ένας πολύπλοκος οργανισμός και έτσι η χρηματοοικονομική κατάσταση της δεν μπορεί να διερευνηθεί μέσα από ένα μόνο αριθμοδείκτη-παράγοντα κάθε φορά. Μάλιστα, όπως επεσήμανε ο Altman (1968), είναι δυνατό κάποιος να οδηγηθεί σε αντιφατικές ταξινομήσεις για διαφορετικούς δείκτες της ίδιας εταιρίας. Για παράδειγμα, χρησιμοποιώντας ένα αριθμοδείκτη η εταιρεία να κατατάσσεται ως «κακή», ενώ με ένα άλλο δείκτη να κατατάσσεται ως «καλή».

Πάντως, αν και αυτή η μονομεταβλητή προσέγγιση του Beaver (1966) ήταν κάπως απλοϊκή και με διάφορα μειονεκτήματα, εντούτοις, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αποτέλεσε την βάση για την περαιτέρω διερεύνηση του φαινομένου της εταιρικής αποτυχίας – πτώχευσης με την χρήση αριθμοδεικτών και ήταν ο προάγγελος των επόμενων πιο προηγμένων σχετικών υποδειγμάτων.

3.3.2 Altman Z-score Model (1968)

Το Z-score του Altman βασίζεται σε μια προηγμένη στατιστική ανάλυση που ονομάζεται πολλαπλή διαχωριστική ανάλυση (Multiple Discriminant Analysis). Στην εργασία του, ο Παπαγεωργίου (2008) αναφέρει ότι αυτή η ανάλυση αποτελεί μια τεχνική που ήταν διαδεδομένη και εφαρμόσιμη σε επιστήμες όπως η βιολογία από τη δεκαετία του 1930. Η πολλαπλή διαχωριστική ανάλυση, σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2008) αποτελεί μια τεχνική που χρησιμοποιείται για να κατατάξει μια δειγματική μονάδα σε μια ομάδα ανάμεσα σε 2 ή περισσότερες οι οποίες έχουν εκ

των προτέρων οριστεί με βάση κοινά χαρακτηριστικά τους (a priori grouping). Κύριο στοιχείο της ανάλυσης αυτής είναι ένας γραμμικός συνδυασμός ερμηνευτικών μεταβλητών οι οποίες παρέχουν την καλύτερη δυνατή διάκριση ανάμεσα σε δυο ομάδες.

Σύμφωνα με τους Balcaen & Ooghe (2006), η στατιστική αυτή τεχνική βασίζεται σε 4 αυστηρές υποθέσεις:

- 1) Η κατανομή των τιμών των ερμηνευτικών μεταβλητών σε κάθε ομάδα ακολουθεί την πολυμεταβλητή κανονική κατανομή
- 2) Οι μέσοι των μεταβλητών στις διαφορετικές ομάδες μπορεί να έχει διαφορετικούς μέσους αλλά με ίσους πίνακες διασποράς.
- 3) Επιχειρείται προσδιορισμός προγενέστερης πιθανότητας αποτυχίας και κόστους λαθών ταξινόμησης τύπου I και II.
- 4) Απουσία πολυσυγγραμμικότητας (multicollinearity) ανάμεσα στις ερμηνευτικές μεταβλητές, δηλαδή επιθυμείται οι ερμηνευτικές μεταβλητές να μην έχουν μεταξύ τους υψηλή συσχέτιση.

Είναι προφανές ότι εάν οι υποθέσεις αυτές δεν ικανοποιούνται, τότε η εφαρμογή της τεχνικής έχει ως άμεση συνέπεια την εξαγωγή μεροληπτικών αποτελεσμάτων ή περιορισμένης προβλεπτικής ικανότητας, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά και ο Παπαγεωργίου (2008).

Οι Dimitras et al (1996) αναφέρουν ότι ο στόχος της τεχνικής αυτής είναι η εκτίμηση ενός γραμμικού συνδυασμού των ερμηνευτικών μεταβλητών έτσι ώστε να μεγιστοποιείται η διακύμανση ανάμεσα στις δυο ομάδες και να ελαχιστοποιείται η διακύμανση εντός των ίδιων των ομάδων.

Στο πλαίσιο της λογικής της πολλαπλής διαχωριστικής ανάλυσης, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η γραμμική πολλαπλή διαχωριστική ανάλυση θεωρείται ότι είναι η πιο δημοφιλής μέθοδος της τεχνικής αυτής, σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2008). Η μορφή αυτή του μοντέλου έχει ως εξής:

$$Z_i = \alpha_0 + \alpha_1 X_{1i} + \alpha_2 X_{2i} + \dots + \alpha_n X_{ni} \quad (3.1)$$

Όπου,

Z_i = το συνολικό σκορ διαχωρισμού για την επιχείρηση i

X_{1i} , X_{2i} , ..., X_{ni} οι ερμηνευτικές μεταβλητές για την επιχείρηση i που επιδρούν στην εμφάνιση ή όχι πτώχευσης

α_0 , α_1 , α_2 , ..., α_n οι γραμμικοί συντελεστές διαχωρισμού

Μέσω της τεχνικής αυτής, θεωρείται ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν δεκάδες διαφορετικής φύσης χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά μιας εταιρίας και να συνοψιστούν σε ένα μοναδικό πολυμεταβλητό σκορ διαφοροποίησης το οποίο λαμβάνει τιμές στο διάστημα $-\infty$ έως $+\infty$ και ανάλογα με το σκορ που θα προκύψει και την καθορισμένη τιμή-όριο (cut off point), μια εταιρία ταξινομείται ως «κακή» (αποτυχημένη) ή «καλή» (υγιής), σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2008).

Στο πλαίσιο της πρόβλεψης της χρηματοοικονομικής αποτυχίας επιχειρήσεων με χρήση αριθμοδεικτών, υπολογισμένων μέσω χρηματοοικονομικών – λογιστικών καταστάσεων, ο Altman (1968) εφάρμοσε την στατιστική τεχνική της πολλαπλής διαχωριστικής ανάλυσης για να ταξινομήσει τις επιχειρήσεις σε δυο κατηγορίες («καλές» – «κακές»). Μάλιστα, ο Altman (1968) ήταν ο πρώτος που πρότεινε αυτήν την στατιστική τεχνική, με βάση τον διαδοχικό υπολογισμό και συνδυασμό περισσότερων του ενός αριθμοδεικτών σε ένα συνολικό Z-score.

Στη μελέτη του ο Altman (1968), είχε ένα αρχικό δείγμα από 66 εταιρίες. Την ομάδα των «κακών» εταιρειών αποτελούσαν 33 εταιρίες οι οποίες πτώχευσαν την περίοδο 1946 - 1965. Με αυτή την ομάδα αντιστοιχίστηκε και η ομάδα των «καλών» (33) εταιριών με κριτήριο στρωματοποίησης το μέγεθος του ενεργητικού (1-25 M\$) αλλά και τον κλάδο, όπως έκανε και ο Beaver (1966). Ακολουθώντας τη μέθοδο του Beaver (1966) για τη συλλογή των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, και ο Altman (1968) χρησιμοποίησε το εγχειρίδιο των Moodys και όρισε ως έτος προ της πτώχευσης το έτος δημοσίευσης του τελευταίου ισολογισμού προ της πτώχευσης με χρονικό περιορισμό τους 7,5 μήνες από το γεγονός της πτώχευσης.

Ως προς την επιλογή των αριθμοδεικτών που θα αποτελούσαν τις ερμηνευτικές μεταβλητές του γραμμικού υποδείγματος, ο Altman (1968) εφάρμοσε την διαχωριστική ανάλυση σε μια αρχική λίστα 22 δεικτών ομαδοποιημένων σε 5 κατηγορίες. Η λίστα αυτή καταρτίστηκε με κριτήρια την συχνότητα παρουσίας τους στην βιβλιογραφία και την πιθανή σχετικότητα με την συγκεκριμένη μελέτη. Επίσης, ο Altman (1968) προέκρινε και μερικούς «νέους» δείκτες. Οι κατηγορίες ομαδοποίησης των δεικτών ήταν:

- 1) Δείκτες Ρευστότητας
- 2) Δείκτες Αποδοτικότητας
- 3) Δείκτες Μόχλευσης
- 4) Δείκτες Φερεγγυότητας
- 5) Δείκτες Δραστηριότητας

Από την αρχική λίστα με τους 22 δείκτες επελέγησαν τελικά οι 5, όπου ο συνδυασμός των οποίων μεγιστοποιούσε την προβλεπτική ικανότητα του υποδείγματος. Προκειμένου όμως να καταλήξει στη διαμόρφωση του τελικού υποδείγματος με βάση τους 5 προκρινόμενους δείκτες ο Altman (1968) εργάστηκε με βάση την ακόλουθη διαδικασία:

- Παρατηρούσε την στατιστική σημαντικότητα διαφόρων εναλλακτικών γραμμικών συναρτήσεων λαμβάνοντας πάντα υπόψη την σχετική συνεισφορά της κάθε ερμηνευτικής μεταβλητής ως προς τη διαμόρφωση του Z-score
- Αξιολογούσε την συσχέτιση μεταξύ των ερμηνευτικών μεταβλητών
- Παρατηρούσε την προβλεπτική ακρίβεια των διαφόρων γραμμικών συναρτήσεων που προέκυπταν
- Βασίστηκε και στην κρίση του με την έννοια της κοινής λογικής.

Η τελική συνάρτηση διαφοροποίησης που κατασκεύασε τελικά ο Altman (1968) στην πρωτοποριακή αυτή μελέτη του είχε, τελικά, την ακόλουθη μορφή:

$$Z_i = 0,012X_{1i} + 0,014 X_{2i} + 0,033X_{3i} + 0,006 X_{4i} + 0,999 X_{5i} \quad (3.2)$$

Όπου:

Z_i = Το συνολικό σκορ διαχωρισμού για την επιχείρηση i

X_1 = Κεφάλαιο κίνησης / Σύνολο ενεργητικού

X_2 = Παρακρατηθέντα κέρδη / Σύνολο ενεργητικού

X_3 = Κέρδη προ τόκων και φόρων / Σύνολο ενεργητικού

X_4 = Τρέχουσα αξία μετοχών / Λογιστική αξία Συνολικών Υποχρεώσεων

X_5 = Πωλήσεις / Σύνολο ενεργητικού

Οι Balcaen & Ooghe (2006) επισήμαναν ότι ερμηνευτικές μεταβλητές που δεν είχαν ενδιαφέρον στο πλαίσιο της μονομεταβλητής ανάλυσης, η συνεισφορά τους ήταν πολύ σημαντική στο πλαίσιο της πολλαπλής διαχωριστικής ανάλυσης και το αντίστροφο. Για παράδειγμα, ο αριθμοδείκτης που παρουσίασε την μεγαλύτερη προβλεπτική ικανότητα της πτώχευσης σύμφωνα με τον Beaver (1966), *Ταμειακές Ροές / Σύνολο Υποχρεώσεων*, δεν συμπεριλήφθηκε καν στο υπόδειγμα Z-score.

Στόχος του Altman (1968), στο πλαίσιο της πολλαπλής διαχωριστικής ανάλυσης, ήταν η εξεύρεση ερμηνευτικών μεταβλητών που θα συνεισέφεραν από κοινού όσο το δυνατό περισσότερο στην προβλεπτική ικανότητα του γραμμικού μοντέλου χωρίς απαραίτητα να παρουσιάζουν και την μεγαλύτερη στατιστική σημαντικότητα όταν εξετάζονταν ξεχωριστά. Έτσι, με βάση και το κριτήριο της μεγιστοποίησης της διακύμανσης μεταξύ των ομάδων και την ελαχιστοποίηση της εντός των ομάδων, όπως ανέφεραν οι Dimitras et al (1996), ο Altman (1968) επιθυμούσε την εξεύρεση και χρησιμοποίηση εκείνων των ερμηνευτικών μεταβλητών - αριθμοδεικτών που θα προσέφεραν την μεγαλύτερη δυνατή ανομοιογένεια -

μεταβλητότητα μεταξύ των «κακών» και «καλών» επιχειρήσεων αλλά παράλληλα και την μεγαλύτερη ομοιογένεια εντός των δύο αυτών ομάδων.

Ο Altman (1968) χρησιμοποίησε διαφορετικά δείγματα και τεστ σημαντικότητας (F-test, T-test) για να επαληθεύσει την από κοινού σημαντικότητα των συμπεριλαμβανομένων ερμηνευτικών μεταβλητών μειώνοντας παράλληλα και τα ποσοστά των λαθών ταξινόμησης με ανάλογα εντυπωσιακά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της έρευνάς του, ο Altman (1968), κατάφερε να ταξινομήσει σωστά το 95% των εταιριών (άρα, έκανε λάθος ταξινόμηση στο 5% των περιπτώσεων) του αρχικού δείγματος με ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων τύπου I (6%) και τύπου II (3%). Πιο συγκεκριμένα, ο Altman (1984) αναφέρει ότι το μοντέλο αυτό (3.2) ήταν ακριβές σε πάνω από 90% των περιπτώσεων στο να ταξινομήσει ορθά εταιρείες, ως «κακές», δηλαδή ως εταιρείες που προβλέπεται να χρεοκοπήσουν, όταν πράγματι ένα έτος μετά χρεοκόπησαν.

Όσον αφορά τις τιμές κριτήριο του Z-score (cut off point) που σύμφωνα και με αυτές κατατάσσονται οι εταιρείες ως «κακές» ή «καλές», ο Altman (1968) ανέφερε τα παρακάτω:

- Εταιρίες με Z-score $Z > 2.67$ δεν κινδυνεύουν άμεσα (εντός του έτους) με αποτυχία
- Εταιρίες με Z-score $1,81 < Z < 2,67$ είναι τέτοιες που δεν μπορεί να γίνει ασφαλής ταξινόμηση (grey area)
- Εταιρίες με Z-score $Z < 1,81$ εκτιμώνται ότι οδηγούνται σε αποτυχία-πτώχευση εντός του τρέχοντος έτους
- Ασφαλής πρόβλεψη πτώχευσης μπορεί να γίνει έως και 2 έτη προ του συμβάντος αυτού με την πιθανότητα λάθους ταξινόμησης να αυξάνεται πάρα πολύ μετά τα 2 έως και τα 5 έτη.

Όπως και ο Beaver (1966), και ο Altman (1968) θεωρήθηκε πρωτοπόρος, με την έννοια ότι αποτέλεσε την αφετηρία για την χρησιμοποίηση μιας προηγμένης στατιστικής μεθόδου στην μελέτη πρόβλεψης της πτώχευσης των εταιρειών. Εντούτοις, δέχθηκε εξίσου αρκετές επικρίσεις.

Οι Moyer (1977) και Ohlson (1980) αμφισβήτησαν την προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου, ενώ ο Deakin (1972) ασχολήθηκε με την υπόθεση της πολυμεταβλητής κανονικότητας, η οποία συνήθως παραβιάζόταν, με αποτέλεσμα μεροληπτικές εκτιμήσεις αλλά και μεροληπτικά τεστ σημαντικότητας. Εντούτοις, δεν αμφισβητήθηκε από κανέναν το θεωρητικό πλαίσιο της μελέτης του Altman (1968) και για αυτό το λόγο αποτέλεσε τελικά τη βάση πολλών ανάλογων μελετών μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 80.

Ο Altman (2000) στο πλαίσιο μιας προσωπικής του επισκόπησης των μοντέλων του Z-Score και ZETA ενσωματώνει τα σχόλια διαφόρων ερευνητών παρουσιάζει την τελική μορφή του μοντέλου Z-score ως εξής:

$$Z_i = 1.2X_{1i} + 1.4X_{2i} + 3.3X_{3i} + 0.6X_{4i} + 0.999X_{5i} \quad (3.3)$$

Σύμφωνα με αυτήν την επανεκτίμηση του Altman (2000), το διάστημα για το οποίο δεν δύναται να γίνει ασφαλής πρόβλεψη είναι τώρα ευρύτερο στα όρια των [1,81 - 2,99]. Άρα, επιχείρηση με σκορ $Z > 2,99$ θεωρείται «καλή», ενώ επιχείρηση με σκορ $Z < 1,81$ θεωρείται «κακή», δηλαδή ότι προβλέπεται να πτωχεύσει σε 1 έτος.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι τα μοντέλα (3.2), (3.3) κατασκευάστηκαν για να χρησιμοποιούνται για μεγάλες εταιρείες που είναι εισηγμένες σε δευτερογενή χρηματιστηριακή αγορά και που δεν αποτελούν μέρος της επιχειρηματικής πίστης στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής. Προκειμένου, λοιπόν, το μοντέλο αυτό να είναι εφαρμόσιμο και σε μικρές ή μεσαίες εταιρίες, που αποτελούν μέρος της λιανικής τραπεζικής, των οποίων οι μετοχές δεν διαπραγματεύονται σε χρηματιστηριακή αγορά, ο Altman (2000) επανεκτίμησε όλους τους συντελεστές στάθμισης του μοντέλου του αντικαθιστώντας την ερμηνευτική μεταβλητή X_4 (*Τρέχουσα αξία των ιδίων κεφαλαίων*) με την ερμηνευτική μεταβλητή *Λογιστική αξία (Book value)*, καθώς για μη εισηγμένες επιχειρήσεις δεν υπάρχει διαθέσιμη τρέχουσα αξία ιδίων κεφαλαίων, αλλά μόνο λογιστική. Έτσι, στην αναθεωρημένη του μορφή το μοντέλο που είναι κατάλληλο για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις είχε την ακόλουθη μορφή:

$$Z_i' = 0,717X_{1i} + 0,847X_{2i} + 3,107X_{3i} + 0,420X_{4i} + 0,998X_{5i} \quad (3.4)$$

Η μεταβλητή X_4 (Λογιστική αξία Ιδίων Κεφαλαίων / Συνολικές υποχρεώσεις) παρουσίαζε μειωμένη σημαντικότητα σε σχέση με το αρχικό υπόδειγμα. Εντούτοις, εξακολουθούσε να αποτελεί την τρίτη σημαντικότερη μεταβλητή του Z-score. Σύμφωνα με αυτήν την επανεκτίμηση του Altman (2000), το διάστημα για το οποίο δεν δύναται να γίνει ασφαλής πρόβλεψη είναι στα όρια των [1,23 - 2,90]. Άρα, επιχείρηση με σκορ $Z > 2,90$ θεωρείται «καλή», ενώ επιχείρηση με σκορ $Z < 1,23$ θεωρείται «κακή» και, άρα, προβλέπεται να πτωχεύσει σε 1 έτος.

Προκειμένου το μοντέλο Z-σκορ να μην επηρεάζεται και από το μέγεθος του κάθε κλάδου (Industry effect), ο Altman (2000) πρότεινε να αφαιρεθεί η μεταβλητή X_1 (Πωλήσεις / Σύνολο ενεργητικού). Το νέο υπόδειγμα Z''-Score το οποίο απαρτιζόταν από 4 μεταβλητές και μπορούσε να χρησιμοποιηθεί, σύμφωνα με τον Altman (2000), και σε εταιρείες υπηρεσιών αλλά και σε αναδυόμενες αγορές, είχε την ακόλουθη μορφή:

$$Z_i'' = 6,56 X_{2i} + 3,26 X_{3i} + 6,72 X_{4i} + 1,05 X_{5i} \quad (3.5)$$

Φυσικά, όπως αναφέρει και ο Παπαγεωργίου (2008), και σε αυτό το μοντέλο υπάρχει και ταυτόχρονη επανεκτίμηση των τιμών-ορίων (Cut off Point) που προκρίνουν μια επιχείρηση να ταξινομηθεί ως «καλή» ή «κακή». Σύμφωνα και με αυτήν την επανεκτίμηση του Altman (2000), το διάστημα για το οποίο δεν δύναται να γίνει ασφαλής πρόβλεψη είναι τώρα στα όρια των [1,10 - 2,60]. Άρα, επιχείρηση με σκορ $Z > 2,60$ θεωρείται «καλή», ενώ επιχείρηση με σκορ $Z < 1,10$ θεωρείται «κακή», δηλαδή ότι προβλέπεται να πτωχεύσει σε 1 έτος.

Γενικά, η τιμή-όριο θα πρέπει να τυγχάνει διαφόρων προσαρμογών και μέσα στο χρόνο και για διαφορετικές οικονομικές και κλάδους. Στη διεθνή του έρευνά, ο ίδιος ο Altman (1984) αναφέρει ότι στην Ιαπωνία η τιμή-όριο τέθηκε σε χαμηλότερα επίπεδα του 1,00 όπου αυτό δικαιολογείτο λόγω της εν γένει χαμηλότερης αποδοτικότητας των Ιαπωνικών περιουσιακών στοιχείων. Ο Altman (1984) αναφέρει,

επίσης, μια παραλλαγή αυτού του μοντέλου που υιοθετήθηκε στην Ιαπωνία. Πιο συγκεκριμένα, στην παραλλαγή αυτή συμμετέχουν κάποιες άλλες μεταβλητές ως προσδιοριστικοί παράγοντες του Z-score. Έτσι, το *Ιαπωνικό Z-score* έχει την παρακάτω μορφή:

$$Z = 0,868 X_1 + 0,198 X_2 - 0,048 X_3 + 0,436 X_4 + 0,115 X_5 \quad (3.6)$$

Όπου,

X_1 = κέρδη προ τόκων και φόρων / πωλήσεις

X_2 = ανακύκλωση αποθεμάτων 2 έτη πριν / ανακύκλωση αποθεμάτων 3 έτη πριν

X_3 = τυπικό σφάλμα καθαρού εισοδήματος (στοιχεία 4-ετίας)

X_4 = κεφάλαιο κίνησης / συνολικό χρέος

X_5 = αγοραία αξία μετοχικού κεφαλαίου / συνολικό χρέος

Στην παραλλαγή αυτή, σύμφωνα με τον Altman (1984), η τιμή-όριο είναι η τιμή 0. Επομένως, επιχειρήσεις με θετικό Z-score ταξινομούνται ως «καλές», ενώ επιχειρήσεις με αρνητικό Z-score ταξινομούνται ως «κακές».

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι, σύμφωνα με τον Altman (1984), και σε άλλες χώρες, όπως Βραζιλία, Καναδάς, Ολλανδία, υπήρχαν παραλλαγές του μοντέλου του Z-score όπου χρησιμοποιούταν κάποιες άλλες μεταβλητές ως προσδιοριστικοί παράγοντες και κάποιο άλλο επίπεδο για την τιμή-όριο. Η λογική των παραλλαγών είναι ακριβώς ίδια όπως και στην περίπτωση της Ιαπωνίας. Απλώς αλλάζουν οι συντελεστές και κάποιες μεταβλητές, αλλά όχι η θεμελιώδης λογική του Z-score.

3.3.3 Zeta Model (1977)

Οι Altman et al (1977) παρουσίασαν μια αναθεωρημένη μορφή του αρχικού μοντέλου πολυμεταβλητής ανάλυσης Altman's Z-score (Altman, 1968) με την ονομασία Zeta. Σε μια νεότερη του μελέτη ο Altman (1984) αναφέρει ότι το μοντέλο

του Z-score ήταν κάπως παρωχημένο για τη δεκαετία του 80 καθώς είχε ανακαλυφθεί πολύ πιο πριν και βασιζόταν σε κάποια δεδομένα της τότε εποχής. Για αυτό το λόγο θεωρούσε ορθό να το ανανεώσει ώστε να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της τότε εποχής. Έτσι, στη μελέτη αυτή ο Altman (1984) αναφέρει ένα μοντέλο πρόβλεψης χρεοκοπίας δεύτερης γενιάς με το όνομα Zeta Model το οποίο λαμβάνει υπόψη ορισμένες αλλαγές σε θέματα χρηματοοικονομικών καταστάσεων (με χαρακτηριστικό παράδειγμα την κεφαλαιοποίηση των χρηματοοικονομικών μισθώσεων). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τους Altman et al (1977) και Altman (1984) οι λόγοι που τους οδήγησαν στο αναθεωρημένο αυτό μοντέλο ήταν κυρίως οι παρακάτω:

- Η μεταβολή στοιχείων που αφορούν τα χρηματοοικονομικά των εταιριών που πτώχευαν καθώς, λόγω της γενικότερης οικονομικής ανάπτυξης, το μέσο μέγεθος του ενεργητικού τους είχε αυξηθεί σημαντικά σε σχέση με τα αντίστοιχα μεγέθη εταιριών που πτώχευαν όταν είχε αναπτυχθεί το αρχικό μοντέλο.
- Η χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν πιο πρόσφατων πρωτογενών δεδομένων που αφορούν χρηματοοικονομικές καταστάσεις την τελευταία επταετία ώστε να είναι το χρησιμοποιούμενο μοντέλο όσο το δυνατόν πιο επίκαιρο.
- Η Εφαρμογή του μοντέλου και σε κλάδους εκτός της βιομηχανίας για τον οποίο κλάδο ήταν προσαρμοσμένο το αρχικό μοντέλο του Altman, όπως π.χ. και στον κλάδο του λιανεμπορίου.
- Οι αναπροσαρμογές των πρωτογενών δεδομένων που παράγουν τους αριθμοδείκτες ώστε να ικανοποιούν τις όποιες μεταβολές είχαν επέλθει τότε στα πρότυπα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (FRS, GAAP) και που είχαν τελικό στόχο την επέκταση του χρονικού ορίζοντα εφαρμογής του μοντέλου πρόβλεψης της πτώχευσης. Αξίζει να αναφερθεί ότι ορισμένες τέτοιες εφαρμογές περιείχαν, σύμφωνα με τους Altman et al (1977), την κεφαλαιοποίηση των εκμισθώσεων, τα αποθεματικά, τα δικαιώματα μειοψηφίας, τη φήμη (Goodwill), τις δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης και τις αναβαλλόμενες χρεώσεις.
- Η ενσωμάτωση των παρατηρήσεων και των σχολίων άλλων ερευνητών σχετικά με τη βελτίωση των αδύνατων σημείων της στατιστικής τεχνικής της πολλαπλής διαχωριστικής ανάλυσης που εφάρμοσε αρχικά ο Altman (1968).

Το νέο αναθεωρημένο μοντέλο πρόβλεψης χρεωκοπίας βασίστηκε, σύμφωνα με τους Altman et al (1977), σε ένα δείγμα 53 «κακών» εταιριών οι οποίες και πτώχευσαν την περίοδο 1969-1975. Κατόπιν έγινε η επιλογή των 58 (53+5 λόγω ανεπαρκών δεδομένων) εταιριών που θα αποτελούσαν το αντίστοιχο δείγμα των «καλών» εταιριών με βάση τον κλάδο και το μέγεθος τους. Και εδώ υπήρχε αντιστοίχιση των «καλών» εταιριών με τις «κακές» ως προς τον κλάδο και το μέγεθος προκειμένου να είναι απόλυτα συγκρίσιμες. Μάλιστα, το νέο στοιχείο που προστέθηκε στη μελέτη των Altman et al (1977) ήταν ότι οι εταιρίες που επιλέχθηκαν αντιπροσώπευαν ανάλογα την βιομηχανία αλλά και το λιανεμπόριο.

Οι Altman et al (1977) χρησιμοποίησαν 27 ερμηνευτικές μεταβλητές - αριθμοδείκτες οι οποίες κατηγοριοποιήθηκαν σε 7 ομάδες με τη λογική της αρχικής μελέτης του Altman (1968).

Μια ακόμα καινοτομία, τότε, ήταν ότι οι Altman et al (1977) χρησιμοποίησαν λογαριθμικούς μετασχηματισμούς των μεταβλητών προκειμένου να βελτιώσουν την κανονικότητά τους, ώστε να υπάρχει συμβατότητα με την επιθυμητή υπόθεση της κανονικότητας. Όσον αφορά την υπόθεση των ίσων διασπορών, οι Altman et al (1977), για να την αντιμετωπίσουν χρησιμοποίησαν την δευτεροβάθμια ανάλυση διαχωρισμού (Quadratic) αντί της γραμμικής (Linear).

Μετά τους μετασχηματισμούς και τις μη γραμμικές προσαρμογές, οι 7 ερμηνευτικές μεταβλητές - αριθμοδείκτες με την μεγαλύτερη σημαντικότητα, όπως προέκυψαν στο πλαίσιο της μελέτης των Altman et al (1977) ήταν οι παρακάτω:

- X_1 : *Αποδοτικότητα Ενεργητικού Κέρδη προ φόρων και τόκων/ Σύνολο ενεργητικού*: Σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες των Altman (1968) και Beaver (1967) ο αριθμοδείκτης αυτός προέκυψε εξαιρετικά σημαντικός για την αξιολόγηση της γενικότερης αποδοτικότητας μιας εταιρίας. Στο συγκεκριμένο μοντέλο των Altman et al (1977) αν και παρουσιάζει την μικρότερη σημαντικότητα από τις υπόλοιπες ερμηνευτικές μεταβλητές εξακολουθεί να αποτελεί σημαντικό παράγοντα διαχωρισμού των αποτυχημένων και μη αποτυχημένων εταιριών.
- X_2 : *Σταθερότητα κερδών*: Με βάση τις διακυμάνσεις του αριθμοδείκτη αποδοτικότητας ενεργητικού (X_1) για μια περίοδο 10 ετών, υπολογίζεται ο δείκτης

- που μετράει τη σταθερότητα των κερδών, καθώς ο επιχειρηματικός κίνδυνος μπορεί να εκφραστεί και με όρους μεταβολής των κερδών. Ο συγκεκριμένος αριθμοδείκτης κατατάσσεται δεύτερος σε σημαντικότητα ως προς το πόσο αποτελεσματικά διαχωρίζονται οι αποτυχημένες από τις μη αποτυχημένες εταιρίες.
- *X₃: Κέρδη προ τόκων και φόρων / Χρηματοοικονομικά έξοδα:* Ο συγκεκριμένος δείκτης, στο πλαίσιο της μελέτης αυτής των Altman et al (1977) είχε υποστεί λογαριθμικό μετασχηματισμό προκειμένου να βελτιωθεί η κανονικότητά του.
 - *X₄: Παρακρατηθέντα κέρδη / Σύνολο ενεργητικού:* Σύμφωνα με τους Altman et al (1977) η παραπάνω ερμηνευτική μεταβλητή αποτέλεσε τον πιο σημαντικό αριθμοδείκτη τόσο σε μονομεταβλητό όσο και σε πολυμεταβλητό επίπεδο ως προς το πόσο ικανός είναι στο να διαφοροποιεί τις αποτυχημένες από τις μη αποτυχημένες επιχειρήσεις. Μάλιστα, στη μελέτη τους οι Altman et al (1977) έδειξαν, εμπειρικά, ότι αυτή η ερμηνευτική μεταβλητή συνεισέφερε κατά 25% στη συνολική ικανότητα διαφοροποίησης το μοντέλου που εκτίμησαν.
 - *X₅: Κυκλοφορούν ενεργητικό / Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις:* Σε αντίθεση με προηγούμενες μελέτες, οι Altman et al (1977) έδειξαν ότι ο αριθμοδείκτης γενικής ρευστότητας εκτιμήθηκε με κάπως μεγαλύτερη σημαντικότητα σε σχέση με τους υπόλοιπους δείκτες ρευστότητας. Για παράδειγμα, είχε μεγαλύτερη σημαντικότητα από ότι ο αριθμοδείκτης Κεφάλαιο κίνησης / Σύνολο ενεργητικού)
 - *X₆: Τρέχουσα αξία Ιδίων Κεφαλαίων / Συνολικά Κεφάλαια:* Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι Altman et al (1977) υπολόγισαν αυτόν τον αριθμοδείκτη ώστε ο αριθμητής του να περιλαμβάνει τον μέσο όρο της τρέχουσας αξίας των ιδίων κεφαλαίων για χρονική περίοδο 5 ετών προκειμένου να εξομαλυνθούν πιθανές έντονες διακυμάνσεις των αγορών την περίοδο του δείγματος.
 - *X₇: Μεταβολή Ενεργητικού:* Και αυτός ο αριθμοδείκτης υπέστη λογαριθμικό μετασχηματισμό προκειμένου να ενισχυθεί η κανονικότητά αυτής της ερμηνευτικής μεταβλητής.

Οι Altman et al (1977) και Altman (1984) ανέφεραν ότι η προβλεπτική ακρίβεια του μοντέλου αυτού ξεπερνούσε το 96% για περίοδο ενός έτους προ της πτώχευσης, ενώ έφτανε σε ένα επίπεδο κοντά στο 70% για μέχρι και 5 έτη προ του σχετικού συμβάντος.

Συγκρινόμενο με το αρχικό μοντέλο Altman Z-score της σχετικής μελέτης του Altman (1968), το νέο μοντέλο Altman et al (1977) μπορούσε να προβλέψει εξίσου καλά ένα έτος προ της πτώχευσης το σχετικό γεγονός (96% για το μοντέλο ZETA, έναντι 94% για το μοντέλο Z-score), όμως το μεγάλο του πλεονέκτημα ήταν ότι μπορούσε να προβλέψει την πτώχευση με πολύ μεγαλύτερη ακρίβεια για τα έτη 2-5 προ του γεγονότος αυτού (περίπου στο 70% για το μοντέλο ZETA έναντι μόλις 36% για το Z-score).

Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2008), τα πλεονεκτήματα της πολλαπλής διαχωριστικής ανάλυσης είναι τα παρακάτω:

- Δίνει την δυνατότητα για συνδυασμό πολλών ερμηνευτικών μεταβλητών - παραγόντων σε ένα μόνο Z- Score. Έτσι, δε χρειάζεται να αναλύεται ο κάθε αριθμοδείκτης ξεχωριστά αλλά μόνο το συνδυαστικό αποτέλεσμα περισσότερων τέτοιων.
- Δίνει τη δυνατότητα για ανάλυση ολόκληρου του προφίλ των ερμηνευτικών μεταβλητών, καλύπτοντας περισσότερα πεδία στα πλαίσια της χρηματοοικονομικής ανάλυσης.

Όσον αφορά στα μειονεκτήματα της πολλαπλής διαχωριστικής ανάλυσης, στη σχετική κριτική τους οι Eisenbeis (1977) και Press and Wilson (1978) ανέφεραν ότι περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- Παραβίαση της αυστηρής υπόθεσης της πολυμεταβλητής κανονικής κατανομής των ερμηνευτικών μεταβλητών
- Χρησιμοποίηση της γραμμικής αντί συνάρτησης διαχωρισμού, ακόμη και όταν οι πίνακες διασποράς των ομάδων δεν είναι ίσοι μεταξύ τους
- Παρερμηνεία του ρόλου των ερμηνευτικών μεταβλητών
- Ακατάλληλη εκτίμηση των α -priori πιθανοτήτων και του κόστους των λάθους ταξινομήσεων
- Ασαφής ορισμός των ομάδων (αποτυχημένων και μη αποτυχημένων)
- Προβλήματα στην εκτίμηση των ποσοστών λάθους ταξινόμησης τύπου I και II

Έτσι, σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2008) η διαχωριστική ανάλυση δίνει την δυνατότητα μιας διχοτομικής ταξινόμησης των εταιριών σε «κακές» και «καλές». Όμως, αυτού του είδους η ταξινόμηση, αν και σημαντική σε αρχικό επίπεδο, δεν παρέχει καμία εκτίμηση του κινδύνου της εταιρικής αποτυχίας, δηλαδή δεν παρέχει το πόσο πιθανό είναι μια εταιρεία όντως να αποτύχει.

Επίσης, ο Παπαγεωργίου (2008) προσθέτει ότι η διαχωριστική ανάλυση δε δίνει την δυνατότητα διαχωρισμού των εταιριών σε πιο λεπτομερείς ομάδες από τις «πολύ γενικές» των «κακών» και «καλών». Για παράδειγμα, θα μπορούσε να υπάρχει ταξινόμηση σε περισσότερες ομάδες εταιριών όπως, για παράδειγμα, εξαιρετικές, κανονικές εταιρίες και προβληματικές, και όχι μόνο απλοϊκά σε «κακές» και «καλές».

Στην κριτική τους οι Press and Wilson (1978) προσθέτουν ότι επειδή συχνά σε τέτοιες αναλύσεις συμπεριλαμβάνεται έστω και μια ποιοτική μεταβλητή ως ερμηνευτική μεταβλητή, τότε λόγω της παραβίασης της υπόθεσης της κανονικότητας δε θα πρέπει να προτιμάται η πολλαπλή διαχωριστική ανάλυση. Αντίθετα, οι Press and Wilson (1978) υποστηρίζουν ότι θα πρέπει να προτιμάται η λογιστική παλινδρόμηση (Logit Regression). Αξίζει να σημειωθεί ότι η υπόθεση της κανονικότητας δεν παραβιάζεται μόνο σε περίπτωση ποιοτικής ερμηνευτικής μεταβλητής, αλλά ακόμα και ποσοτικές μεταβλητές μπορούν να έχουν κατανομές που απέχουν από την κανονική (ασύμμετρες, παχιές ουρές, κτλ) κάτι που είναι γενικά συνηθισμένο σε χρηματοοικονομικά και λογιστικά μεγέθη.

Για αυτούς τους λόγους, άλλωστε, μετά τα μοντέλα αυτά που αναπτύχθηκαν πριν τη δεκαετία του 1980, το επόμενο βήμα στην πρόβλεψη της πτώχευσης ήταν η χρησιμοποίηση στατιστικών τεχνικών και μοντέλων εκτίμησης της πιθανότητας της πτώχευσης, από μια απλή εκτίμηση της κατάταξης σε «κακές» και «καλές».

3.3.4 Επεκτάσεις των Μοντέλων του Altman (1987 – 2007)

Στην έρευνά του, ο Goudie (1987) ήθελε να επεκτείνει τα μοντέλα των Beaver (1966), Altman (1968) και Altman et al (1977) ένα βήμα παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, ο Goudie (1987) είχε επισημάνει ότι τα μέχρι τότε μοντέλα πρόβλεψης της πτώχευσης είχαν έντονο μικροοικονομικό χαρακτήρα, ενώ στην πραγματικότητα

ένα τέτοιο σοβαρό οικονομικό γεγονός, όπως η εταιρική αποτυχία, έχει τις ρίζες της σαφώς και σε μακροοικονομικούς παράγοντες.

Έτσι, ο Goudie (1987) κατασκεύασε μια νέα συνάρτηση διαχωρισμού στην οποία λάμβανε υπόψη του και μακροοικονομικούς παράγοντες, εγχώριους (όπως π.χ. πληθωρισμός, επίπεδο ΑΕΠ, κτλ), αλλά και εξωτερικούς (συναλλαγματική ισοτιμία, τρέχον ισοζύγιο πληρωμών, διεθνές επίπεδο παραγωγής, κτλ). Πιο συγκεκριμένα, με τη χρήση των μακροοικονομικών παραγόντων προσπάθησε να προβλέψει τις μικροοικονομικές μεταβλητές των επιχειρήσεων ώστε να προβλέψει τις μελλοντικές χρηματοοικονομικές καταστάσεις τους και άρα τους μελλοντικούς αριθμοδείκτες τους. Με αυτόν τον τρόπο, κατάφερε όχι τόσο να βελτιώσει την προβλεπτικότητα του μοντέλου σε ορίζοντα 1 χρόνου, που άλλωστε ήταν ήδη σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα, αλλά να βελτιώσει σημαντικά την προβλεπτικότητα του μοντέλου σε μεγαλύτερους χρονικούς ορίζοντες για μέχρι 5 έτη. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Goudie (1987), η πιθανότητα σφάλματος τύπου I και τύπου II έπεσε στα επίπεδα των 18% και 6% περίπου όταν με τα προηγούμενα μοντέλα ήταν σε επίπεδα των 30% για περιόδους άνω του έτους.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι αργότερα και ο Lui (2002) προσπάθησε να συμπεριλάβει σε ένα μοντέλο χρεοκοπίας μακροοικονομικές μεταβλητές ώστε να επιτύχει καλύτερη προβλεπτική ικανότητα ως προς την πρόβλεψη της χρεοκοπίας. Εμπειρικά, ο Lui (2002) διαπίστωσε ότι για διαφορετικές μακροοικονομικές συνθήκες η κλασική συνάρτηση διαχωρισμού του Altman δεν παρέμενε σταθερή ως προς τους συντελεστές της και, έτσι, καλώς έπρεπε να συμπεριλαμβάνονται και μακροοικονομικά μεγέθη ως ερμηνευτικές μεταβλητές. Επιπλέον, ο Lui (2002) εφάρμοσε την στατιστική τεχνική της διαχωριστικής ανάλυσης όχι μόνο για να κατατάξει μια επιχείρηση ως «κακή» ή «καλή», αλλά και για να εκτιμήσει και την πιθανότητα χρεοκοπίας της.

Σε μια ακόμα πιο πρόσφατη μελέτη, ο Peat (2007) προσπάθησε να συμπεριλάβει, σε μικροοικονομικό επίπεδο και την επίδραση των διοικητικών αποφάσεων στην πρόβλεψη της χρεοκοπίας. Η λογική του Peat (2007) ήταν ότι οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις μιας εταιρείας (που μετατρέπονται σε αριθμοδείκτες και επηρεάζουν την κατάταξη μιας επιχείρησης σε «κακές» ή «καλές» και παρέχουν και εκτιμήσεις για την πιθανότητα χρεοκοπίας σε 1 έτος ή και για

περισσότερα) επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από διοικητικές αποφάσεις. Σε άλλες αποφάσεις ο αντίκτυπος φαίνεται άμεσα στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, σε άλλες όχι. Έτσι, ο Peat (2007) συμπεριλαμβάνοντας και το πλαίσιο της λήψης τέτοιων διοικητών αποφάσεων θεωρεί ότι η εκτίμηση της πιθανότητας χρεοκοπίας για μια εταιρεία θα μπορεί να γίνει ακόμα πιο αποτελεσματικά και αξιόπιστα.

3.3.5 Γραμμικό Μοντέλο Πιθανότητας (Linear Probability Model)

Τα τρία μοντέλα πρόβλεψης χρεοκοπίας που αναπτύχθηκαν μέχρι το σημείο αυτό στηρίζονται στη λογική του διαχωρισμού των εταιρειών σε «κακές ή «καλές» ως προς το αν προβλέπεται να χρεοκοπήσουν σε 1 έτος ή περισσότερο. Τα επόμενα μοντέλα που ακολουθούν από το τμήμα αυτό και έπειτα είναι μοντέλα παλινδρόμησης (regression models) τα οποία εκτιμούν υπό συνθήκη πιθανότητες χρεοκοπίας, βάσει τιμών που λαμβάνουν διάφορες κατάλληλες ερμηνευτικές μεταβλητές που θεωρείται ότι επηρεάζουν μια επιχείρηση να οδηγηθεί στη χρεοκοπία. Για αυτό και ο Παπαγεωργίου (2008) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι το γραμμικό υπόδειγμα πιθανότητας αναπτύχθηκε εναλλακτικά, έναντι της ανάλυσης διαχωρισμού.

Σύμφωνα με τον Χρήστου (2003) το γραμμικό μοντέλο πιθανότητας αποτελεί ειδική περίπτωση παλινδρόμησης που εκτιμάται με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων (OLS ordinary least squares). Στο μοντέλο αυτό παλινδρόμησης η εξαρτημένη μεταβλητή είναι δίτιμη (binary). Πιο συγκεκριμένα, ορίζεται να λαμβάνει την τιμή '1' αν το γεγονός-ενδεχόμενο στο οποίο αναφέρεται η πιθανότητα συμβεί και '0' αν δεν συμβεί.

Στην περίπτωση της μελέτης της πρόβλεψης της χρηματοοικονομικής αποτυχίας – πτώχευσης, σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2008), η εξαρτημένη μεταβλητή ορίζεται να λαμβάνει την τιμή '1' αν η εταιρία χρεοκοπήσει και την τιμή '0' αν συνεχίσει να επιβιώνει. Το γραμμικό μοντέλο πιθανότητας υποθέτει ότι η ψευδομεταβλητή η οποία αντιπροσωπεύει το κατά πόσο η εταιρία ανήκει σε μια από τις προκαθορισμένες ομάδες («καλές» ή «κακές») αποτελεί ένα γραμμικό συνδυασμό των επιλεγμένων ερμηνευτικών μεταβλητών της υπό εξέτασης εταιρείας. Έτσι, η

πιθανότητα μια εταιρεία i να χρεοκοπήσει (P_i) εξειδικεύεται από το παρακάτω γραμμικό μοντέλο πιθανότητας:

$$P_i = \alpha_0 + \alpha_1 X_{1i} + \alpha_2 X_{2i} + \alpha_3 X_{3i} + \dots + \alpha_n X_{ki} + u_i \quad (3.7)$$

Όπου $\alpha_0, \alpha_1, \alpha_2, \alpha_3, \dots, \alpha_n$ είναι οι συντελεστές της παλινδρόμησης

$X_{1i}, X_{2i}, X_{3i}, \dots, X_{ni}$ είναι οι k ερμηνευτικές μεταβλητές για την i επιχείρηση

$u_i = 0$ ο στοχαστικός όρος του μοντέλου

Εκτιμώντας το παραπάνω μοντέλο με OLS, οι εκτιμήσεις για την εξαρτημένη μεταβλητή δεν είναι παρά οι εκτιμήσεις για την πιθανότητα χρεοκοπίας μιας εταιρείας που θα έχει συγκεκριμένες τιμές για τις k ερμηνευτικές μεταβλητές, δηλαδή οι εκτιμήσεις της υπό συνθήκη πιθανότητας (Χρήστου, 2003).

Αν και η παραπάνω ερμηνεία είναι απλή και κατανοητή, εντούτοις, το γραμμικό μοντέλο πιθανότητας παρουσίασε πολλά στατιστικά προβλήματα με την έννοια ότι παραβιαζόταν βασικές υποθέσεις του μοντέλου αυτού. Πιο συγκεκριμένα, το γραμμικό μοντέλο παλινδρόμησης, ως μοντέλο παλινδρόμησης, θα έπρεπε να τηρεί όλες τις παρακάτω υποθέσεις (Χρήστου, 2003):

- 1) Κανονικότητα των σφαλμάτων
- 2) $E(u_i) = 0$ (Μηδενικός μέσος)
- 3) $V(u_i) = \sigma^2$ (Ομοσκεδαστικότητα)
- 4) $Cov(u_i, u_j) = 0$ (Μη αυτοσυσχέτιση)
- 5) $Cov(u_i, X_{ji}) = 0$ για $j = 1, 2, \dots, n$ (Ανεξαρτησία στοχαστικού όρου με ερμηνευτικές μεταβλητές)
- 6) Μη τέλει γραμμικός συνδυασμός των ερμηνευτικών μεταβλητών (μη τέλεια πολυσυγγραμμικότητα)

Όμως, σύμφωνα με τους Χρήστου (2003) και Dimitras et al (1996), ο στοχαστικός όρος του γραμμικού υποδείγματος παλινδρόμησης χαρακτηρίζεται από ετεροσκεδαστικότητα, αλλά και η κατανομή του δεν είναι η κανονική. Έτσι, λόγω της ετεροσκεδαστικότητας οι εκτιμητές ελάχιστων τετραγώνων (OLS estimator) των συντελεστών α_0 , α_1 , α_2 , $\alpha_3 \dots \alpha_n$ δεν είναι αποτελεσματικός (efficient). Επίσης, λόγω της μη κανονικότητας του στοχαστικού όρου σε μικρό δείγμα η κατανομή των στατιστικών συναρτήσεων ελέγχου διέφερε σημαντικά από τις κλασικές t, F και έτσι οι έλεγχοι υποθέσεων ήταν σχετικά αναξιόπιστοι.

Η σχετική βιβλιογραφία, πάντως, παρέχει μεθόδους και τεχνικές για να αρθούν τα συγκεκριμένα οικονομετρικής – τεχνικής φύσεως προβλήματα (Χρήστου, 2003). Όμως, το σημαντικότερο πρόβλημα της μεθόδου δεν μπορούσε να επιλυθεί με ανάλογες μεθόδους. Σύμφωνα με τους Χρήστου (2003) και Dimitras et al (1996) το σημαντικότερο μειονέκτημα του γραμμικού μοντέλου παλινδρόμησης ήταν ότι η υπό συνθήκη πιθανότητα, ως εκτίμηση της εξαρτημένης μεταβλητής, ήταν τελικά δύσκολο να ερμηνευτεί και να της αποδοθεί ερμηνεία πιθανότητας, όπως αρχικά αναφέρθηκε. Ο λόγος είναι ότι μαθηματικά-τεχνικά η προβλεπόμενη τιμή της εξαρτημένης μπορούσε να λάβει τιμές εκτός του διαστήματος [0 – 1] διάστημα στο οποίο ορίζεται αξιωματικά η πιθανότητα (Χρήστου, 2003).

Εμπειρικά έχει προκύψει ότι αν και το γραμμικό μοντέλο πιθανότητας δεν βασίζονταν στις ίδιες θεωρητικές υποθέσεις με την διαχωριστική ανάλυση, εντούτοις, τα αποτελέσματα των δύο μεθόδων ήταν πανομοιότυπα, σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2008). Αυτό εξηγεί εν μέρει γιατί και η μέθοδος αυτή δεν έτυχε εφαρμογής σε μεγάλη κλίμακα ως προς τη μελέτη της πρόβλεψης της πτώχευσης των εταιρειών.

3.3.6 Μοντέλο Λογιστικής Παλινδρόμησης (Logit)

Το σημαντικότερο μειονέκτημα του γραμμικού μοντέλου πιθανότητας θεωρείται πραγματικά σημαντικό και τροχοπέδη για ευρεία εφαρμογή της μεθόδου αυτής στο πλαίσιο της εκτίμησης της πιθανότητας πτώχευσης, αλλά και γενικότερα της πιθανότητας διαφόρων ενδεχομένων (Χρήστου, 2003). Για αυτό το λόγο, υπήρχε η αναγκαιότητα για πιο προηγμένες μεθόδους παλινδρόμησης που να λαμβάνουν

υπόψη ότι η ερμηνευτική μεταβλητή, άρα και η εκτίμησή της, θα πρέπει να λαμβάνει τιμές στο διάστημα $[0 - 1]$. Τέτοιες μέθοδοι είναι, σύμφωνα με τον Χρήστου (2003) οι μέθοδοι της Λογιστικής Παλινδρόμησης (Logit) και της Παλινδρόμησης Probit.

Σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2008), στη μέθοδο της Λογιστικής Παλινδρόμησης (Logit) η πιθανότητα πτώχευσης μιας εταιρίας, $P(X_i; a_j)$, εξειδικεύεται υπό συνθήκη ενός συνόλου ερμηνευτικών μεταβλητών X_1, X_2, \dots, X_n ως εξής:

$$\hat{P}(X_i, a_j) = \frac{1}{1 + e^{-(\hat{a}_0 + \hat{a}_1 X_{1,i} + \hat{a}_2 X_{2,i} + \dots + \hat{a}_n X_{n,i})}} \quad (3.8)$$

Αξίζει να σημειωθεί ότι η εξειδίκευση αυτή προκύπτει από τη γραμμική σχέση της ποσότητας Logit σε σχέση με τις ερμηνευτικές μεταβλητές:

$$\text{Logit}[P(X_i; a_j)] = \ln \left(\frac{P(X_i, a_j)}{1 - P(X_i, a_j)} \right) = a_0 + a_1 X_{1,i} + a_2 X_{2,i} + \dots + a_n X_{n,i} + u_i \quad (3.9)$$

Σύμφωνα με τον Χρήστου (2003), η παραπάνω εξειδίκευση του μοντέλου, στο πλαίσιο της λεγόμενης λογιστικής (logistic) συνάρτησης παλινδρόμησης επιτρέπει στην εξαρτημένη μεταβλητή – ποσότητα $P(X_i; a_j)$ και κατά συνέπεια και στην εκτίμησή της $\hat{P}(X_i, a_j)$ να λαμβάνουν τιμές μόνο στο διάστημα $[0 - 1]$.

Η μέθοδος παλινδρόμησης Logit, όπως αναφέρει και ο Χρήστου (2003), εκτιμά τους συντελεστές a_0, a_1, \dots, a_n εφαρμόζοντας διάφορες εκτιμητικές μεθόδους όπως της μέγιστης πιθανοφάνειας (Maximum Likelihood) και κατά συνέπεια εκτιμάει τελικά την πιθανότητα για μια επιχείρηση να πτωχεύσει, $\hat{P}(X_i, a_j)$. Ο Παπαγεωργίου, (2008) αναφέρει ότι με βάση αυτή την εκτιμώμενη υπό συνθήκη πιθανότητα και μια τιμή-όριο (cut off point) στη λογική της διαχωριστικής ανάλυσης μια εταιρία μπορεί να κατατάσσεται στην ομάδα των «κακών» ή «καλών» επιχειρήσεων. Η απόφαση για

την κατάλληλη τιμή-όριο έχει να κάνει με την ελαχιστοποίηση των λαθών ταξινόμησης τύπου I και II.

Ο Ohlson (1980) ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε την μέθοδο παλινδρόμησης Logit σε μελέτη πρόβλεψης της πτώχευσης των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, επέλεξε ένα δείγμα 105 βιομηχανικών εταιριών εισηγμένων στο χρηματιστήριο οι οποίες πτώχευσαν την περίοδο 1970 -1976. Σκοπός του ήταν η κατασκευή 3 μοντέλων πρόβλεψης ικανών να προβλέψουν την χρηματοοικονομική αποτυχία από ένα έως τρία έτη προ του γεγονότος αυτού. Στη μελέτη του, ο Ohlson (1980) κατέληξε τελικά σε μια ομάδα 9 ερμηνευτικών μεταβλητών οι οποίες είναι οι παρακάτω:

$X_1 = \text{Log} (\text{Σύνολο Ενεργητικού} / \text{Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν})$

$X_2 = \text{Συνολικές Υποχρεώσεις} / \text{Σύνολο Ενεργητικού}$

$X_3 = \text{Κεφάλαιο κίνησης} / \text{Σύνολο Ενεργητικού}$

$X_4 = \text{Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις} / \text{Κυκλοφορούν Ενεργητικό}$

$X_5 = \text{'1' εάν Συνολικές Υποχρεώσεις} > \text{Σύνολο Ενεργητικού και '0' διαφορετικά}$

$X_6 = \text{Καθαρά κέρδη} / \text{Σύνολο Ενεργητικού}$

$X_7 = \text{Δυνατότητα αυτοχρηματοδότησης} / \text{Συνολικές Υποχρεώσεις}$

$X_8 = \text{'1' εάν Καθαρά Κέρδη} < 0 \text{ για τα δύο τελευταία έτη και '0' διαφορετικά}$

$X_9 = \frac{KK_t - KK_{t-1}}{|KK_t| + |KK_{t-1}|}$ όπου $KK_t = \text{τα καθαρά κέρδη της πιο πρόσφατης περιόδου}$

Οι Dimitras et al (1996), αναφέρουν ότι οι περισσότερες μελέτες πρόβλεψης της εταιρικής πτώχευσης μετά το 1981 χρησιμοποίησαν την μέθοδο Logit έναντι της διαχωριστικής ανάλυσης.

Μιλώντας τεχνικά, οι Dimitras et al (1996) αναφέρουν ότι όταν οι ερμηνευτικές μεταβλητές κατανέμονται κανονικά ο εκτιμητής του μοντέλου διαχωρισμού στο πλαίσιο της διαχωριστικής ανάλυσης είναι ασυμπτωτικά πιο αποτελεσματικός από τον αντίστοιχο εκτιμητή της παλινδρόμησης Logit. Εντούτοις, όταν όμως οι τιμές των

ανεξάρτητων μεταβλητών δεν κατανομονται κανονικά, που είναι, εμπειρικά, και η συνηθέστερη περίπτωση, τότε ο εκτιμητής της διαχωριστικής ανάλυσης δεν έχει τις επιθυμητές ασυμπτωτικές ιδιότητες (δεν είναι καν συνεπής), ενώ αντίθετα ο εκτιμητής μέγιστης πιθανοφάνειας της παλινδρόμησης Logit έχει αυτές τις ιδιότητες μιας και είναι πιο συνεπής. Επομένως η μέθοδος Logit πιο κατάλληλη στο να παράγει πιο αξιόπιστους εκτιμητές και πιο αξιόπιστη στατιστική συμπερασματολογία και πιο αξιόπιστες προβλέψεις που είναι και το τελικό ζητούμενο.

3.3.7 Μοντέλο Probit

Το μοντέλο παλινδρόμησης Probit είναι παρόμοιο με το μοντέλο Logit με την έννοια ότι πρόκειται για ένα μοντέλο παλινδρόμησης που συσχετίζει την υπό συνθήκη πιθανότητα να συμβεί ένα ενδεχόμενο σε σχέση μια σειρά ερμηνευτικών μεταβλητών στο οποίο λαμβάνεται υπόψη ότι η εξαρτημένη μεταβλητή είναι πιθανότητα και αυτή και η εκτίμησή της επιτρέπεται να λάβει τιμές μόνο στο διάστημα $[0 - 1]$.

Σύμφωνα με τον Χρήστου (2003), η μοναδική τους διαφορά έγκειται στον τρόπο υπολογισμού της πιθανότητας του γεγονότος (εδώ της πτώχευσης), καθώς υποθέτει ότι η αθροιστική κατανομή της πιθανότητας είναι η κανονική και όχι η λογιστική όπως αναφέρθηκε για την Logit προηγουμένως. Έτσι, το μοντέλο Probit εξειδικεύεται ως εξής:

$$\hat{P}(X_i, a_j) = \Phi(\hat{a}_0 + \hat{a}_1 X_{1,i} + \hat{a}_2 X_{2,i} + \dots + \hat{a}_n X_{n,i}) \quad (3.10)$$

Όπου, $\Phi(\cdot)$ είναι η αθροιστική τυπική κανονική κατανομή, Άρα, ισχύει ότι

$$\Phi(\hat{a}_0 + \hat{a}_1 X_{1,i} + \hat{a}_2 X_{2,i} + \dots + \hat{a}_n X_{n,i}) = \int_{-\infty}^{\hat{a}_0 + \hat{a}_1 X_{1,i} + \hat{a}_2 X_{2,i} + \dots + \hat{a}_n X_{n,i}} \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{z^2}{2}} dz \quad (3.11)$$

Επομένως, στο πλαίσιο του μοντέλου Probit υπάρχει μια στοχαστική γραμμική σχέση ανάμεσα στην αντίστροφη συνάρτηση της τυπικής κατανομής $Z_i = \Phi^{-1}(\cdot)$ και των ερμηνευτικών μεταβλητών η οποία εξειδικεύεται ως εξής:

$$Z_i = a_0 + a_1 X_{1,i} + a_2 X_{2,i} + \dots + a_n X_{n,i} + u_i \quad (3.12)$$

Η μέθοδος παλινδρόμησης Probit, όπως αναφέρει και ο Χρήστου (2003), εκτιμά τους συντελεστές a_0, a_1, \dots, a_n εφαρμόζοντας διάφορες εκτιμητικές μεθόδους όπως της μέγιστης πιθανοφάνειας (Maximum Likelihood), άρα εκτιμάει την ποσότητα \hat{Z}_i και, κατά συνέπεια, εκτιμάει τελικά την πιθανότητα για μια επιχείρηση να πτωχεύσει, $\hat{P}(X_i, a_j) = \Phi(\hat{Z}_i)$.

Η μέθοδος παλινδρόμησης Probit μπορεί, σύμφωνα με τον Παπαγεωργίου (2008), να αποτελέσει εναλλακτική μέθοδο της διαχωριστικής ανάλυσης. Εντούτοις, εμπειρικά προκύπτει ότι χρησιμοποιήθηκε σε πολύ λιγότερες σχετικές έρευνες για πρόβλεψη πτώχευσης σε σχέση με τη Logit. Ο λόγος είναι κυρίως λόγω των πολύπλοκων υπολογισμών που απαιτεί η μέθοδος παλινδρόμησης Probit.

3.4 Προηγμένα Υποδείγματα Αξιολόγησης Πελατών Λιανικής Τραπεζικής

Μετά την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης και οι ίδιοι οι πελάτες έχουν γίνει περισσότερο ενημερωμένοι, διαθέτοντας περισσότερη πληροφόρηση σχετικά με τα τραπεζικά προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά, γεγονός που τους κάνει περισσότερο απαιτητικούς και αυξάνει, έτσι, τον ανταγωνισμό.

Οι τράπεζες, αμέσως μετά την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης ξεκίνησαν και λάνσαραν, μεταξύ άλλων, μια σειρά από τα παρακάτω προϊόντα (Επιλογή, Ιούλιος-Αύγουστος 2003):

- Προσωπικά δάνεια με πιστωτικά όρια από 1.500€ μέχρι και 10.000€
- Ανοιχτές πιστώσεις (revolving credit) μέχρι και 30.000€ όπου το όριο πίστωσης μεταβάλλεται ανάλογα με την πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη.

- Ανοιχτές πιστώσεις ακόμα και πάνω από 30.000€ με παραχώρηση εκ μέρους του δανειολήπτη εμπράγματων εξασφαλίσεων σε ακίνητη και κινητή περιουσία.
- Ειδικά προγράμματα αναχρηματοδότησης δανείων που δίνουν στον δανειολήπτη τη δυνατότητα να συγκεντρώσει πολλά δάνεια σε μια τράπεζα πετυχαίνοντας καλύτερη διαχείριση και τιμολόγηση.
- Προϊόντα με διαφοροποιημένο επιτόκιο ανάλογα με την πιστοληπτική ικανότητα του πελάτη και του ύψους του δανείου.
- Προϊόντα με προγράμματα επιστροφής τόκων για φερέγγυους πελάτες

Με βάση τις νέες εξελίξεις τα κριτήρια αξιολόγησης πελατών όχι απλώς δεν καταργούνται, αλλά εμπλουτίζονται και αποκτούν ιδιαίτερη σημασία, τόσο πρακτική, αλλά και θεσμική καθώς υπάρχουν πιέσεις τόσο από την Τράπεζα της Ελλάδος, αλλά και από την Τράπεζα των Διεθνών Διακανονισμών, μέσω οδηγιών της επιτροπής της Βασιλείας (Bank of International Settlements, Basel Committee) για να αναπτύξουν οι τράπεζες τα δικά σου εσωτερικά συστήματα αξιολόγησης πελατών και διαχείρισης των πιστωτικών τους κινδύνων (Internal rating systems). Τραπεζικά στελέχη υποστηρίζουν ότι η χορήγηση καταναλωτικών δανείων χωρίς πιστοποιητικά αγοράς αυξάνει το ρίσκο για τις τράπεζες (**Το Βήμα, 16 /11 /2003**). Αυτό είναι μια ακόμα αιτία για την περισσότερο προσεχτική αξιολόγηση των υποψήφιων πελατών καταναλωτικής πίστης μετά την απελευθέρωση.

Τα κριτήρια αξιολόγησης χρηματοδοτικών αιτημάτων περιλαμβάνουν όσα έχουν ήδη αναφερθεί, μαζί με κριτήρια παρελθούσας συναλλακτικής συμπεριφοράς, καθώς και κριτήρια κτήσης περιουσιακών στοιχείων. Συνοπτικά, τα κριτήρια χορήγησης καταναλωτικών δανείων, αλλά και αναχρηματοδότηση ή μεταφορά αυτών, μετά την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης είναι τα παρακάτω (**Επιλογή, 2003 – Καθημερινή, 5 /10 /2003**):

- Εισόδημα
- Δανειακές οφειλές < 1/3 διαθέσιμου εισοδήματος
- Μη ύπαρξη δυσμενών οφειλών στον «Τειρεσία»
- Δημογραφικά χαρακτηριστικά
- Σταθερότητα εργασίας
- Ύπαρξη οφειλών σε καθυστέρηση
- Ύπαρξη οφειλών σε καταγγελία σύμβασης

- Ύπαρξη περιουσιακών στοιχείων στο όνομα του δανειολήπτη
- Συνολική σχέση του υποψήφιου δανειολήπτη με την τράπεζα

Αν και τα κριτήρια των τραπεζών έγιναν τότε περισσότερο αυστηρά, οι τράπεζες προσέφεραν στους πελάτες τους διευκολύνσεις όπως ρύθμιση των δόσεων ακόμα και κατά τη διάρκεια της δανειακής σύμβασης (**Το Βήμα, 22 /2 /2004**). Για την ακρίβεια, οι πελάτες σε συνεργασία με το τραπεζικό ίδρυμα μπορούν να ρυθμίζουν ακόμα και το ύψος της δόσης. Αν ένας πελάτης έχει ταμειακές δυσχέρειες μπορεί να πληρώνει χαμηλότερη δόση, με μεγαλύτερο όμως ορίζοντα αποπληρωμής (**Καθημερινή, 17/7/2003 & 12/7/2003**). Αν αντίθετα κάποιος επιθυμεί να πληρώνει μεγαλύτερη δόση μπορεί να το κάνει μικραίνοντας έτσι τη διάρκεια αποπληρωμής του δανείου.

Επίσης, οι τράπεζες, μετά την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης, στρέφονται στη χορήγηση ενυπόθηκων δανείων (home equity loans), για ιδιαίτερα υψηλά ποσά (**Το Βήμα, 15/2/2004**). Τα δάνεια αυτά προσφέρουν εξασφαλίσεις στην τράπεζα και χαμηλότερα επιτόκια, που πλησιάζουν τα επιτόκια των στεγαστικών, για τους δανειολήπτες (**Ο κόσμος του Επενδυτή, 13-14/9/2003**). Η τάση αυτή ήταν τότε σχετικά καινούργια και μάλιστα αποτέλεσε μια ιδιαίτερα σημαντική καινοτομία στην λιανική τραπεζική και ιδιαίτερα στην καταναλωτική πίστη, σύμφωνα με τον Rose (1999). Θα πρέπει να σημειωθεί, όμως, ότι αυτά τα δάνεια, εκτός από πιστωτικό κίνδυνο, εμπεριέχουν και κίνδυνο αγοράς, καθώς επηρεάζονται από τις εξελίξεις στις τιμές της αγοράς των ακινήτων.

Αν και τα Ελληνικά νοικοκυριά στο ξεκίνημα της απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης δεν ήταν ιδιαίτερα υπερχρεωμένα, εντούτοις εμφανίζονταν κάποιες δυσκολίες στην αποπληρωμή (**Ελευθεροτυπία, Οικονομία, 23/2/2003**). Για αυτό και οι τράπεζες θα πρέπει να είναι πολύ προσεχτικές σε ποιους και πόσο δανείζουν. Για να είναι συνεπείς σε αυτό, θα πρέπει να αναπτύξουν άρτια συστήματα αξιολόγησης τραπεζικών πελατών.

Η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης έκανε και πιο έντονη την τάση των τραπεζών να στοχεύσουν σε ήδη υπάρχοντες πελάτες, χτίζοντας και ανανεώνοντας τις σχέσεις τους με τους ήδη φερέγγυους πελάτες (**Το Βήμα, 25/4/2004**). Με άλλα λόγια, οι τράπεζες δεν απέκτησαν κίνητρα να χορηγούν δάνεια δίχως εξασφαλίσεις σε

άγνωστους ή θεωρούμενους αφερέγγυους πελάτες τους. Μάλιστα, για να εγκρίνουν δανειοδοτήσεις σε «επικίνδυνους» πελάτες, οι τράπεζες ασφαλίζουν τα δάνεια τους, μετακυλώντας το κόστος ασφάλισης στους πελάτες (**Το Βήμα 4/4/2004**). Εναλλακτικά μπορούν να απαιτήσουν υψηλότερη τιμολόγηση, για τον παραπάνω κίνδυνο που αναλαμβάνουν.

Οι τράπεζες έχουν την τάση, στο πλαίσιο των εξατομικευμένων προσφορών, να καθορίζουν τους όρους του δανείου για κάθε πελάτη. Έτσι, με εξατομικευμένα συστήματα αξιολόγησης πελατείας, γίνεται προσπάθεια να καθοριστεί για κάθε πελάτη το πιστωτικό όριο, το ύψος του επιτοκίου και των άλλων χρεώσεων ή συνδυασμός αυτών (**Καθημερινή, 31/8/2003**). Αν και οι τράπεζες δεν ήταν σχετικά έτοιμες για τέτοιες εξατομικευμένες προσφορές, σε επίπεδο συστημάτων αξιολόγησης, κάποιες, όπως η Aspis Bank εφαρμόζει τέτοια συστήματα (**Το Βήμα, 18/10/2003**).

Τα συστήματα τυποποιημένης αξιολόγησης πελατών (credit scoring systems) ξεκίνησαν να έχουν από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα ακόμα μεγαλύτερη σημασία, καθώς η ανάγκη για αρτιότερη αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών προέκυψε αυξημένη για μια σειρά από λόγους που έχουν ήδη αναφερθεί (**Ελευθεροτυπία – Οικονομία, 24/8/2003**).

Τα παραδοσιακά credit scoring συστήματα, έχουν να κάνουν με την αξιολόγηση της φερεγγυότητας ενός πελάτη κατά τη στιγμή που κάνουν την αίτηση. Για αυτό το λόγο ονομάζονται και application scoring συστήματα (Mays, 2001). Εντούτοις, τέτοια συστήματα θεωρούνται κάπως συντηρητικά και δεν λαμβάνουν υπόψη την στρατηγική επέκτασης της τράπεζας, τους κανόνες μάρκετινγκ κτλ. Με άλλα λόγια τέτοια συστήματα είναι δυνατό να αποτρέπουν την πιστωτική επέκταση και ανάπτυξη της τράπεζας απορρίπτοντας μεγάλο αριθμό αιτήσεων με συνέπεια η τράπεζα να χάνει δουλειές. Πολλές φορές έρχονται σε αντίθεση με αυτές τις στρατηγικές (Credit & Marketing Conflict). Για αυτό το σκοπό έχουν αναπτυχθεί ορισμένα νέα συστήματα τα λεγόμενα Marketing-risk scoring (McNab & Wynn, 2000) που προσπαθούν να λύσουν την παραπάνω διαμάχη που περιγράφηκε.

Επίσης, έχει προκύψει και μια πιο έντονη τάση από τις τράπεζες να αξιολογούν όχι μόνο τους νέους πελάτες, αλλά και τους ήδη υπάρχοντες με σκοπό να τους προτείνουν ανανέωση της σύμβασης, των όρων του δανείου, του πιστωτικού ορίου

κτλ. Έτσι, αξιολογείται η φερεγγυότητα των πελατών, εκτός των άλλων, και με βάση την συμπεριφορά τους, ως προς την συναλλακτική προσφορά. Για το σκοπό αυτό οι Αδρακτάς & Αναγνωστόπουλος (2003) και Ζέρβας (2002) αναφέρουν ότι εκτός από τα παραδοσιακά συστήματα πιστοληπτικής ικανότητας ξεκίνησαν και χρησιμοποιούνται και υποδείγματα behavior scoring. Τα υποδείγματα αυτά έχουν την ίδια δομή με τα κλασικά credit scoring μοντέλα. Η διαφορά τους είναι ότι σαν πληροφόρηση (input) προστίθεται η παρελθούσα συναλλακτική συμπεριφορά του πελάτη, ενώ σαν αποτέλεσμα (output) εκτιμάται, εκτός από την πιθανότητα αθέτησης, και η ένταση της χρήσης ενός δανείου, π.χ. βαθμός εκμετάλλευσης πιστωτικού ορίου ανακυκλούμενης πίστης, η πιθανότητα πρόωρης πληρωμής κτλ (Hamilton & Khan, 2001, Banasic et al, 2001).

Επειδή οι τράπεζες ξεκίνησαν να έχουν έντονο ενδιαφέρον από την περίοδο της απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης για να πραγματοποιούν διασταυρούμενες πωλήσεις, αυξήθηκε η αναγκαιότητα για να αξιολογούν τον κάθε πελάτη ξεχωριστά, αλλά για το σύνολο των τραπεζικών προϊόντων που είναι ικανός να αγοράσει, προσφέροντας μια απόδοση για την τράπεζα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το κάθε δάνειο δεν θεωρείται ότι δίνει αξία στην τράπεζα μόνο για το ίδιο το ποσό του δανείου, αλλά στην πραγματικότητα κρύβει μια επιπλέον αξία που απορρέει από την δυνατότητα ο πελάτης που σύναψε το δάνειο αυτό να συνεχίσει να «αγοράζει» από την ίδια τράπεζα (Nash & Sinkey, 1997). Για το λόγο αυτό ξεκίνησαν και αναπτύσσονταν από τότε και τα λεγόμενα consumer scoring models. Τα μοντέλα αυτά αξιολογούν την πιστοληπτική ικανότητα ενός συγκεκριμένου δανειολήπτη όχι μόνο σε ένα μεμονωμένο προϊόν, αλλά για ένα «πακέτο» τραπεζικών προϊόντων (McNab & Wynn, 2000).

Τέλος, οι τράπεζες έχουν αντιληφθεί ότι η γνωστή θετική σχέση μεταξύ απόδοσης και κινδύνου έχει απόλυτη εφαρμογή και στην λιανική τραπεζική, όπου τα χρήματα που δανείζει η τράπεζα αποτελούν στην πραγματικότητα μια επένδυση από τη μεριά της. Έτσι, η τράπεζα είναι δίκαιο να απαιτεί μια μεγαλύτερη απόδοση από έναν επικίνδυνο πελάτη της, καθώς εκλαμβάνεται ως επικίνδυνη επένδυση, την οποία μπορεί να επιτύχει μέσα από την υψηλότερη τιμολόγηση. Για αυτό ακριβώς το λόγο οι Saunders & Cornett (2003) έχουν αναφέρει ότι τα συστήματα τιμολόγησης βάσει κινδύνου (risk-based pricing) έχουν κριθεί ως απολύτως αναγκαία για τις τράπεζες του σήμερα. Τα συστήματα αυτά, αναφέρει σχετικά ο Mays (2004), δίνουν μια

διαφορετική επιτοκιακή διαβάθμιση για κάθε κατηγορία κινδύνου που ανήκει ο πελάτης, με βάση το προφίλ του το οποίο και απορρέει από τα προσωπικά του στοιχεία (δημογραφικά, οικονομικά, συναλλακτικά, κτλ)

Επίσης, θα πρέπει να τονιστεί ότι το θέμα για μια τράπεζα δεν είναι απόλυτα και αυστηρά η φερεγγυότητα ενός πελάτη, αλλά η συνεισφορά του στην κερδοφορία της. Έχει παρατηρηθεί, για παράδειγμα, ότι πελάτες που δεν είναι και τόσο συνεπείς, δηλαδή πληρώνουν με μικρές ή και λίγο μεγαλύτερες καθυστερήσεις, φέρνουν πολύ μεγαλύτερα κέρδη, λόγω των τόκων υπερημερίας και άλλων προστίμων που αναγκάζονται, βάσει νόμου, να πληρώσουν. Στην πραγματικότητα, οι λιγότερο επικίνδυνοι πελάτες δεν πληρώνουν, παρά μόνο τους συμβατικούς τόκους, ενώ είναι σύνθηες, μάλιστα, να κάνουν και μικρή χρήση των πιστωτικών ορίων, γεγονός που μειώνει την χρηματική εισροή προς τις τράπεζες, σε αντίθεση με κάποιον που μπορεί να είναι περισσότερο επικίνδυνος, αλλά να κάνει περισσότερη χρήση, εκτός των τόκων υπερημερίας και προστίμων που πληρώνει. Με άλλα λόγια, το σύστημα αξιολόγησης ενός πελάτη θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του το εν δυνάμει κέρδος που θα επιφέρει, εάν η αίτησή του εγκριθεί. Για το σκοπό αυτό έχουν αναπτυχθεί συστήματα που αξιολογούν το αναμενόμενο κέρδος από μια συνεργασία του υποψήφιου πελάτη με την τράπεζα. Τα συστήματα αυτά ονομάζονται profit scoring models και κατασκευάζονται με ίδια δομή με τα credit & behavioral scoring models, όπως αναφέρουν σχετικά και οι Thomas et al (2002).

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι τράπεζες μετά την απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης το 2003 ξεκίνησαν να έχουν αυξημένα κίνητρα να χορηγούν, να αναχρηματοδοτούν και να ανανεώνουν καταναλωτικά δάνεια σε καλούς και φερέγγυους πελάτες. Τα κίνητρα αυτά απορρέουν από το γεγονός ότι μπορούν αρτιότερα να αξιολογήσουν πελάτες που ήδη έχουν σχέση και να σχεδιάσουν προγράμματα ακριβώς προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Από την άλλη μεριά, όμως, τόσο για νέους πελάτες, αλλά και για παλαιούς που επιθυμούν πιστοδοτήσεις που δεν τις είχαν στο παρελθόν, ήταν αναγκαίο να αναπτυχθούν διάφορα συστήματα αξιολόγησης της πιστοληπτικής αξιολόγησης του πελάτη, της συναλλακτικής του συμπεριφοράς, της ικανότητάς του να λάβει ένα πιστοδοτικό πακέτο, αλλά και του κέρδους που αναμένεται να αποφέρει στην τράπεζα. Για αυτό το λόγο ξεκίνησαν και αναπτύσσονται ιδιαίτερα έντονα όλα τα παραπάνω προηγμένα συστήματα αξιολόγησης πελατών που περιεγράφηκαν παραπάνω.

Κεφάλαιο 4: Εφαρμογή Συστημάτων Αξιολόγησης Τραπεζικών Πελατών σε Μάρκετινγκ και Διαχείριση Πελατών

Το τέταρτο κεφάλαιο αποτελεί μια αναφορά στα συστήματα αξιολόγησης τραπεζικών πελατών ως προς τις εφαρμογές που έχουν πέρα από την απλή πιστοληπτική αξιολόγηση σε μάρκετινγκ και διαχείριση πελατειακών σχέσεων. Στο πλαίσιο αυτό, οι Koh et al (2006) είχαν τονίσει ότι οι διάφορες στατιστικές και ποσοτικές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τα κλασικά υποδείγματα πιστοληπτικής αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για πιο προηγμένα συστήματα που αξιολογούν την παραμονή ενός πελάτη σε μια τράπεζα, τη δυνατότητα για διασταυρωμένες πωλήσεις κτλ.

Η λογική είναι ότι οι τράπεζες έχουν τη δυνατότητα μέσω των ίδιων των πελατών και μέσω των διαφόρων πιστωτικών οίκων αλλά ακόμα και από άλλες πηγές, όπως πχ τα κοινωνικά δίκτυα, να συλλέγουν ένα μεγάλο όγκο πληροφοριών που αφορούν τη συμπεριφορά των τραπεζικών πελατών και να μπορούν να τις αξιοποιούν στο πλαίσιο ενός αποτελεσματικότερου μάρκετινγκ και διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Μέσα από αυτές τις πληροφορίες, μια τράπεζα θα μπορεί να είναι σε θέση να αποκαλύπτει έγκαιρα τις επιθυμίες των πελατών της, αλλά και το πόσο ικανοί είναι να αγοράσουν και να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις νέων προϊόντων. Με αυτόν τον τρόπο οι τράπεζες θα είναι σε θέση να μπορούν να ικανοποιούν καλύτερα τους πελάτες τους, ακόμα και να τους προστατεύσουν, ενώ θα μπορούν να διαχειριστούν και τυχόν πιθανότητα αποχώρησης τους.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται αρχικά το πλαίσιο του αυξημένου ανταγωνισμού στον τραπεζικό τομέα ως αίτιο για την αναγκαιότητα της εφαρμογής των προηγμένων συστημάτων αξιολόγησης τραπεζικών πελατών ως προς την πιστοληπτική ικανότητα τους, αλλά και ως προς την αξία που είναι να προσδώσουν σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζονται τα διάφορα υποδείγματα που αξιολογούν τους τραπεζικούς πελάτες την πιστωτική ικανότητα τους, σε συνδυασμό με την δυνατότητα κερδοφορίας που θα φέρουν για την τράπεζα. Έτσι, αναπτύσσεται ένα πλαίσιο αξιολόγησης τραπεζικών πελατών ως προς την αξία που θα προσδώσουν από την αγορά ενός τραπεζικού προϊόντος. Κατόπιν,

παρουσιάζεται το πώς μετράται η δυνατότητα αποκόμισης αξίας μέσα από διασταυρωμένες πωλήσεις. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται πως τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης εκτιμούν και την πρόθεση ενός πελάτη να αγοράσει και άλλα προϊόντα, αλλά και τη δυνατότητα του να τα αποπληρώσει. Επίσης, παρουσιάζονται και τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης της παραμονής ενός πελάτη σε μια τράπεζα, στο πλαίσιο ότι μια τράπεζα κρατώντας τους υπάρχοντες πελάτες εξοικονομεί κόστη σε σύγκριση με το να αποκτήσει νέους. Αντίστοιχα, η διακράτηση παλαιών πελατών συνεπάγεται και αυξημένη πιθανότητα για καλύτερη εξυπηρέτηση. Τέλος, παρουσιάζεται πως τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης πελατών συνεισφέρουν σε μια αποτελεσματικότερη διαχείριση πελατειακών σχέσεων, κάτι που είναι ιδιαίτερα κρίσιμο σε εργασίες λιανικής τραπεζικής.

4.1 Αυξημένος Ανταγωνισμός στον Τραπεζικό Κλάδο ως Αίτιο για Προηγμένα Συστήματα Αξιολόγησης Πελατών

Ο Κωστόπουλος (2004) έχει επισημάνει ότι στο πλαίσιο της απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης στην Ελληνική τραπεζική αγορά οδήγησε και σε αυξημένο ανταγωνισμό, καθώς όλες οι τράπεζες ήταν έτοιμες να προσφέρουν μια σειρά νέων ελκυστικών προϊόντων που κάλυπταν τις αυξανόμενες ανάγκες των νοικοκυριών και των μικρών επιχειρήσεων. Μάλιστα, τόνιζε ότι ο ανταγωνισμός εκφραζόταν και με την προσφορά επιπλέον υπηρεσιών από την μεριά των τραπεζών για να καλύπτουν εξατομικευμένες ανάγκες των πελατών τους. Ουσιαστικά, από εκείνη την περίοδο η λιανική τραπεζική, σύμφωνα με τον Κωστόπουλο (2004) στράφηκε στις διαφοροποιημένες ανάγκες των διαφόρων πελατών.

Επίσης, μια άλλη εξέλιξη που σημειώνεται από τότε, όπως αναφέρει ο Κωστόπουλος (2004), είναι η προσπάθεια των τραπεζών για επιβράβευση των συνεπών πελατών τους. Στο πλαίσιο αυτό, ο Κώνστας (2007) επισημαίνει ότι η εφαρμογή των κανόνων της Βασιλείας II από εκείνη την περίοδο ανάγκασε σε κάποιο βαθμό τις τράπεζες να επιθυμούν να έχουν συνεπείς πελάτες στα χαρτοφυλάκια τους, ώστε να εκτίθενται σε λιγότερους κινδύνους που συνεπάγεται μειωμένα δεσμευμένα εποπτικά κεφάλαια, άρα και χαμηλότερο κόστος προσφοράς των δανειακών προϊόντων. Ο Κώνστας (2007) επισημαίνει ότι στο πλαίσιο της αύξησης της

πιστωτικής επέκτασης από την πλευρά των νοικοκυριών και άρα της αύξησης της ζήτησης για καταναλωτικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες και άλλα παρόμοια προϊόντα που θεωρούνται υψηλού κινδύνου, οι τράπεζες άρχισαν να έχουν μεγαλύτερες ανάγκες να αξιολογούν πιο αυστηρά τον πιστωτικό κίνδυνο των υποψήφιων δανειοληπτών.

Ο Κώνστας (2007) τονίζει ότι δεν αρκεί πια στις τράπεζες μια απλή αξιολόγηση της τρέχουσας πιστοληπτικής ικανότητας ενός υποψήφιου δανειολήπτη με την έννοια ότι αυτή η ικανότητα μπορεί να μεταβληθεί στο μέλλον. Ουσιαστικά, μια τράπεζα θα πρέπει να αξιολογεί την πιθανή μελλοντική συμπεριφορά του διότι από αυτήν θα εξαρτηθεί τι κέρδη ή ζημιές θα αποκομίσει μια τράπεζα. Συνεπώς, θα πρέπει να έχουν στη διάθεση τους οι τράπεζες τόσο τα κατάλληλα δεδομένα και πληροφορίες από την πλευρά του υποψήφιου δανειολήπτη, αλλά και τα κατάλληλα συστήματα για να τον αξιολογούν σε ένα δυναμικό πλαίσιο.

Οι Αβραμίδης και ΣΙΑ (2011) επισημαίνουν ότι σε κάθε κλάδο μια επιχείρηση επιθυμεί να έχει όσους περισσότερους πελάτες μπορεί για να αυξήσει τα έσοδα της. Εντούτοις, η ανεξέλεγκτη αύξηση πωλήσεων μπορεί να οδηγήσει τελικά σε αύξηση των προβλέψεων και των επισφαλειών και τελικά σε μεγάλες ζημιές. Για αυτό δεν πρέπει οι επιχειρήσεις να επιδιώκουν συνεργασίες με μεγάλο αριθμό πελατών που τελικά μπορεί να αποδειχθούν αφερέγγυοι. Για την ακρίβεια, θα πρέπει να ελαχιστοποιήσουν τον αριθμό αυτό. Το πρόβλημα αυτό, σύμφωνα με τους Αβραμίδη και ΣΙΑ (2001) είναι πιο έντονο στον τραπεζικό κλάδο, διότι, μεταξύ άλλων υπάρχουν και οι εποπτικές αρχές που πιέζουν τις τράπεζες να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τους κινδύνους στους οποίους εκτίθενται. Συνεπώς, να μεν οι τράπεζες στο πλαίσιο ενός αυξημένου ανταγωνισμού θέλουν να αυξάνουν τους όγκους των πωλήσεων και τα μερίδια αγοράς, αλλά αυτό δε θα πρέπει να γίνεται αλόγιστα. Αντίθετα, θα πρέπει να εφαρμόζονται αποτελεσματικά συστήματα αξιολόγησης και των υποψηφίων και των τρεχόντων πελατών.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Στεργίου (2015) αναφέρει ότι λόγω της κρίσης σε πολλές επιχειρήσεις, και ειδικότερα στον τραπεζικό κλάδο, θεσπίστηκαν πιο αυστηρά κριτήρια επιλογής πελατών και μάλιστα προκειμένου να αποφεύγονται οι επισφάλειες σε πολλές περιπτώσεις προτιμάται η απόρριψη ενός πελάτη παρά η συνεργασία μαζί του για να φαίνονται αυξημένος κύκλος εργασιών και μερίδια αγοράς. Η λογική είναι

ότι θεωρείται πιο μεγάλο το κόστος της επισφάλειας από το κόστος ενός χαμένου πελάτη. Εντούτοις, και πάλι θα πρέπει να υπάρχει ορθή αξιολόγηση και όχι αλόγιστη απόρριψη πελατών, όπως δεν πρέπει να υπάρχει και αλόγιστη αποδοχή άλλωστε.

Η Χρυσάφοπούλου (2012) τονίζει ότι στο σύγχρονο επιχειρηματικό πλαίσιο, οι ανάγκες για τις τράπεζες να χρησιμοποιούν προηγμένα συστήματα ανάλυσης και αξιολόγησης των πελατών τους είναι πιο μεγάλες από ποτέ. Θεωρεί ότι οι τράπεζες θα πρέπει να συλλέγουν τα κατάλληλα στοιχεία και πληροφορίες για νέους και παλαιούς πελάτες και με κατάλληλα ποσοτικά συστήματα να τους αξιολογούν έτσι ώστε να επιλέγουν ένα αποτελεσματικό χαρτοφυλάκιο πελατών που να ισορροπεί στην απόδοση που θα φέρνουν αλλά και στους κινδύνους που θα ενέχουν. Στο πλαίσιο ενός αυξημένου ανταγωνισμού που παρατηρείται και στον τραπεζικό κλάδο, η Χρυσάφοπούλου (2012) επισημαίνει ότι οι τράπεζες που θα υλοποιούν αποτελεσματικά συστήματα που να προβλέπουν και να προλαμβάνουν τις ανάγκες των πελατών τους θα είναι αυτές που θα επιβιώσουν.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο ανταγωνισμός στον τραπεζικό κλάδο δεν αφορά μόνο τα παραδοσιακά δανειακά προϊόντα που φέρουν εισόδημα για την τράπεζα υπό μορφή τόκου και προμηθειών, αλλά και στα προϊόντα private banking που φέρουν εισόδημα για την τράπεζα και από προμήθειες, άμεσα, αλλά και από πωλήσεις άλλων προϊόντων, έμμεσα, σε μια ελκυστική κατηγορία πελατών όπως είναι αυτοί με μεγάλα εισοδήματα που επιθυμούν να τα τοποθετήσουν σε επενδύσεις με υψηλές αποδόσεις και όσο το δυνατό μικρότερο ρίσκο. Πράγματι, ο Μάρκου (2014) επισημαίνει ότι οι τράπεζες στην Ελλάδα αναπτύσσουν συστήματα που αξιολογούν τις ανάγκες των πελατών τους και σε αυτόν τον τομέα. Η Ελληνική αγορά είναι μικρή σε όγκο και έτσι αυτό κάνει τον ανταγωνισμό ανάμεσα στις τράπεζες ακόμα πιο ισχυρό στο να καταφέρουν να κάνουν πελάτες άτομα με σημαντική οικονομική επιφάνεια, ιδιαίτερα εν μέσω της κρίσης όπου τα έσοδα από τα παραδοσιακά δανειακά προϊόντα έχουν μειωθεί και λόγω της μειωμένης ζήτησης, αλλά και λόγω της αύξησης των λεγόμενων «κόκκινων δανείων» και των γενικότερων δυσκολιών στην αποπληρωμή. Στο ίδιο πλαίσιο, ο Παντόπουλος (2012) αναγνωρίζει και συμφωνεί ότι ο αγαπημένος πελάτης, πια, των Ελληνικών τραπεζών είναι ο καταθέτης και όχι ο δανειολήπτης. Εντούτοις, επειδή ο καταθέτης φέρει εν γένει κόστος για την τράπεζα λόγω των τόκων που του πληρώνει η τράπεζα, μαζί με όλο το λειτουργικό κόστος που φέρει ο

κάθε πελάτης έτσι και αλλιώς, πρέπει να βρουν οι τράπεζες τρόπο να αξιοποιήσουν αυτούς τους πελάτες από τη μεριά της εισροής εσόδων.

Μια οπτική του αυξημένου ανταγωνισμού των τραπεζών αναφέρει και ο Μωραϊτης (2015) όπου δεν ισχύει πια μόνο το κατά πόσο ένας πελάτης αξιολογείται ο κατάλληλος για την τράπεζα, αλλά ισχύει σε πολύ έντονο βαθμό και το εάν μια τράπεζα είναι κατάλληλη για τον πελάτη. Ακόμα και με την εξέλιξη των ετών και την δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών από τις τράπεζες, θεωρείται ότι υπάρχουν κάποια κακά στερεότυπα για τις τράπεζες και είναι στο χέρι των τραπεζικών υπαλλήλων που αποτελούν την πρώτη επαφή της τράπεζας με τον πελάτη να φροντίσουν να κερδίσουν την εμπιστοσύνη του. Επίσης, ο Μωραϊτης (2015) επισημαίνει ότι θα πρέπει η τράπεζα να αντλεί πληροφορίες από τους πελάτες της με διάφορους τυπικούς και άτυπους τρόπους την οποία να την μετατρέπει ύστερα σε εργαλείο πρόληψης των αναγκών του και προσφοράς των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών με αποτέλεσμα να δημιουργεί την εικόνα στον πελάτη ότι «του κάνει αυτή η τράπεζα», αφού, βέβαια, προηγουμένως η ίδια η τράπεζα έχει αξιολογήσει ότι «της κάνει ο πελάτης» και αξίζει να ασχοληθεί μαζί του.

Πάνω σε αυτό το πλαίσιο πρέπει να προσπαθήσει η κάθε τράπεζα να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς, σύμφωνα με τον Μωραϊτη (2015) ουσιαστική διαφοροποίηση σε άλλους τομείς όπως πχ στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρουν οι τράπεζες δεν μπορεί να υπάρξει.

4.2 Αξιολόγηση Τραπεζικών Πελατών ως Αξία για την Τράπεζα (Profit-Scoring Models)

Από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, ο Thomas (2000) είχε επισημάνει την αναγκαιότητα τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης τραπεζικών πελατών να μην αξιολογούν απλά την πιστοληπτική ικανότητα τους, αλλά την συμβολή τους στην κερδοφορία της τράπεζας. Επίσης, ο Thomas (2000) επεσήμανε ότι σε τέτοια συστήματα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όχι μόνο τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε δανειολήπτη, αλλά και μακροοικονομικά μεγέθη ώστε να γίνονται πιο αξιόπιστα. Επίσης, οι Thomas et al (2002) αναφέρουν ότι για να εκτιμηθούν αυτά τα συστήματα αξιόπιστα θα πρέπει να εφαρμοστούν ποσοτικές μέθοδοι με πιο δυναμικό

χαρακτήρα διότι η λογική είναι ότι γίνεται μια πρόβλεψη για μελλοντική συμπεριφορά πελατών που οδηγεί σε μελλοντική κερδοφορία των τραπεζών.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Camões & Hill (2002), σε έρευνα τους είχαν επισημάνει ότι τα κλασικά μοντέλα πιστοληπτικής αξιολόγησης αγνοούσαν το πιθανό κέρδος που μπορεί να αποφέρει ένας υποψήφιος δανειολήπτης στην τράπεζα με συνέπεια τα παραδοσιακά αυτά μοντέλα να μην συμβάλουν απαραίτητα στην αύξηση της κερδοφορίας για μια τράπεζα. Για αυτό και οι Camões & Hill (2002) είχαν τονίσει από τότε την αναγκαιότητα να συμπεριληφθεί ως κριτήριο αξιολόγησης ενός υποψήφιου δανειολήπτη όχι μόνο η πιστοληπτική του ικανότητα, αλλά και η δυνατότητα του να συμβάλει στην κερδοφορία της τράπεζας. Μάλιστα, οι Camões & Hill (2002) είχαν αναφέρει σχετικά ότι ειδικά για τις πιστωτικές κάρτες ένας πελάτης που είναι συνεπής στις οφειλές τους δεν είναι απαραίτητα ένας πελάτης που φέρνει υψηλό κέρδος. Η λογική είναι ότι ο συνεπής πελάτης πιθανόν δεν αφήνει καν υπόλοιπο στην κάρτα και την χρησιμοποιεί μόνο ως μέσο συναλλαγής, ενώ ένας λιγότερο συνεπής πελάτης που καθυστερεί να πληρώσει κάποιες ημέρες το κάνει γιατί διατηρεί υψηλά υπόλοιπα χρησιμοποιώντας την κάρτα και ως μέσο για καταναλωτική πίστη με συνέπεια να χρεώνεται και τόκο, αλλά και τόκους υπερημερίας για την καθυστερούμενη περίοδο.

Στο ίδιο ακριβώς πλαίσιο, επίσης, οι So & Thomas (2013) και οι Crook & Osipenko (2013) υποστηρίζουν ότι ειδικά για ένα προϊόν όπως η πιστωτική κάρτα θα πρέπει να αξιολογείται μαζί με την πιστοληπτική ικανότητα, μέσω του παραδοσιακού credit scoring, και η πιθανότητα να χρησιμοποιήσει την κάρτα κάποιος κάτοχος μόνο ως συναλλαγή ή και ως πίστωση, μέσω ενός προηγμένου μοντέλου Transactor / Revolver Scorecard. Ο συνδυασμός αυτών των δύο είναι που δίνει την τελική αξιολόγηση για το πόσο είναι το αναμενόμενο κέρδος που θα φέρει ένας υποψήφιος κάτοχος πιστωτικής για την τράπεζα και που θα αποτελέσει κριτήριο για την τελική προσφορά της τράπεζας προς αυτόν.

Ο Edelman (2003) είχε προτείνει τη μεθοδολογία για τιμολόγηση βάσει ρίσκου (Risk-Based Pricing) όπου ο κάθε πελάτης ανάλογα με το επίπεδο του κινδύνου που ενέχει όπως αυτό εκτιμούταν από τα κλασικά συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης θα λάμβανε και μια ανάλογη προσφορά για το επιτόκιο και για άλλες χρεώσεις. Εντούτοις, για να μπορεί να εκτιμηθεί το κέρδος που θα αναμενόταν από μια τέτοια

διαδικασία θα έπρεπε, σύμφωνα με τον Edelman (2003), να εκτιμηθεί και η ελαστικότητα που θα είχε ο πελάτης ως προς την τιμολόγηση που θα του προσφερόταν και, άρα, η πιθανότητα να αποδεχτεί την προσφορά της τράπεζας ή όχι. Δηλαδή, στο πλαίσιο ενός συστήματος αξιολόγησης profit scoring, δεν θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη μόνο ο κίνδυνος ως προς το τι τιμολόγηση θα προσφερθεί και τι πιστωτικές απώλειες αναμένεται να προκύψουν, αλλά θα πρέπει να λαμβάνεται και η ελαστικότητα ζήτησης που υπάρχει ως προς την ανταπόκριση του πελάτη στα διάφορα σενάρια τιμολόγησης που θα του προσφερθούν.

Ο Thomas (2008) επισήμανε ότι οι τράπεζες δεν νοιάζονται εάν θα έχουν χαμηλούς ρυθμούς αθέτησης, αλλά εάν θα έχουν υψηλή κερδοφορία. Επίσης, τόνισε ότι οι τράπεζες θέλουν να αποφασίζουν ως προς την έγκριση των δανειακών αιτημάτων με κριτήριο την αξία που θα λάβουν από την συνολική σχέση που θα έχουν με έναν πελάτη. Αυτό το τελευταίο μόνο η αξιολόγηση της πιστοληπτικής ικανότητας δεν αρκεί για να προσφέρει τις απαιτούμενες πληροφορίες για την τράπεζα. Για αυτό οι τράπεζες έχουν αρχίσει να εστιάζουν εδώ και καιρό όχι στην πιθανότητα αθέτησης ενός πελάτη, αλλά πόσο θα συμβάλει στην κερδοφορία. Έτσι, στο πλαίσιο αυτό, σύμφωνα με τον Thomas (2008) θα πρέπει να αξιολογείται μεν και η πιθανότητα αθέτησης, αλλά και η δυνατότητα επιπλέον εσόδων μέσω διασταυρωμένων πωλήσεων αλλά και η πιθανή τάση αποχώρησης από την τράπεζα που θα σημαίνει απώλεια μελλοντικών πιθανών κερδών. Επίσης, στο ίδιο πλαίσιο θα πρέπει να αξιολογείται και η τιμολογιακή πολιτική που μπορεί να είναι διαφορετική για κάθε πελάτη, ανάλογα με τον κίνδυνο του.

Η Salerno (2009) έχει επισημάνει ότι οι τράπεζες δεν πρέπει να αξιολογούν μόνο την τρέχουσα πιστοληπτική ικανότητα ενός πελάτη, αλλά το πώς θα συμπεριφερθεί στο μέλλον ως προς τη χρήση του προϊόντος που κάνει αίτημα και, άρα, ως προς το τι κέρδος θα φέρει για την τράπεζα. Σίγουρα, το επίπεδο της πιστοληπτικής ικανότητας παίζει κάποιο ρόλο αρχικά, αλλά η τράπεζα θα πρέπει να εστιάσει στο τι μπορεί να συμβεί στο μέλλον ως προς την συμπεριφορά του πελάτη της. Έτσι, τέτοια συστήματα που αξιολογούν την συμπεριφορά (behavior scoring) θα πρέπει να υλοποιούν οι τράπεζες.

Οι Lucas (2008) και Audzeyeva et al (2009) πρότειναν ένα μοντέλο το οποίο θα αξιολογεί την αξία που θα δώσει ένας πελάτης στην τράπεζα καθ' όλη τη διάρκεια

της συνεργασίας (Customer Lifetime Value), κάτι που είναι το ζητούμενο για μια τράπεζα. Ο Lucas (2008) αναφέρει ότι το μοντέλο αυτό χρησιμοποιείται για να επιλέξει μια τράπεζα πελάτες που οι προεξοφλημένες χρηματικές ροές που θα φέρουν στην τράπεζα θα είναι οι μέγιστες δυνατές. Οι χρηματικές ροές θα εκτιμούνται μέσα από αξιολόγηση κέρδους, πιστωτικών απωλειών αλλά και πιθανότητα αποχώρησης του πελάτη από την τράπεζα. Το μοντέλο των Audzeyevaa et al (2009) λάμβανε υπόψη την πολυδιάστατη συμπεριφορά που μπορεί να αναπτύξει ένας πελάτης με το να διαχωρίζει τους πελάτες σε ομοειδείς ομάδες συμπεριφοράς με σκοπό να μπορεί να προβλέψει τη συμπεριφορά τους, άρα και το κέρδος που θα φέρνουν στην τράπεζα, για μεγάλα χρονικά διαστήματα.

Σε σχετική μελέτη της, η εταιρεία συμβούλων PIC Solutions (2011) υποστηρίζει και αυτή ότι πρέπει να συνδυάζεται η εκτίμηση της κερδοφορίας με την εκτίμηση του κινδύνου που ενέχει ένας πελάτης για να βελτιωθεί η γενικότερη κερδοφορία μιας τράπεζας. Εντούτοις, επισημάνει ότι αυτό θα πρέπει να πραγματοποιείται σε επίπεδο χαρτοφυλακίου και όχι σε αξιολόγηση του κάθε πελάτη μεμονωμένα. Μόνο τότε θα καταφέρει μια τράπεζα να λαμβάνει τις ορθές αποφάσεις σε ένα πιο μακροπρόθεσμο πλαίσιο.

Σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν δυσκολίες στο να μπορεί μια τράπεζα να ισορροπήσει ανάμεσα στο αναμενόμενο κέρδος που θα αποκομίσει και στον κίνδυνο που αναλαμβάνει. Αυτό συμβαίνει ιδιαίτερα στην περίπτωση των πιστωτικών καρτών όπου δεν είναι εύκολο, σύμφωνα με τον Stewart (2011), να εκτιμηθούν τα έσοδα από τη χρήση μιας πιστωτικής κάρτας διότι πρόκειται για ένα προϊόν που έχει να κάνει και με συναλλαγή αλλά και με δανεισμό, ενώ τα έσοδα μπορεί να προέρχονται από τόκους, συνδρομές αλλά και προμήθειες. Εντούτοις, ο Stewart (2011) κατανοώντας την αναγκαιότητα των τραπεζών για χρήση συστημάτων που αξιολογούν το αναμενόμενο κέρδος από έναν πελάτη και όχι απλά την πιστοληπτική του ικανότητα, ανέπτυξε ένα μοντέλο στο οποίο εκτιμούσε τα έσοδα από τη χρήση πιστωτικής κάρτας μαζί και μια διαδικασία απόφασης για έγκριση νέων αιτημάτων για έκδοση πιστωτικών καρτών.

Και ο Bellotti (2013) επισημάνει την αναγκαιότητα να εφαρμόζονται μοντέλα αξιολόγησης τραπεζικών πελατών πέρα από την απλή πιστοληπτική ικανότητα τους σε εκτίμηση της αναμενόμενης κερδοφορίας. Στο πλαίσιο αυτό, ο Bellotti (2013)

πρότεινε ένα στατιστικό μοντέλο επιβίωσης (survival model) το οποίο εκτιμάει τα αναμενόμενα έσοδα και τα αναμενόμενα έξοδα και το εφάρμοσε σε δεδομένα κατόχων πιστωτικών καρτών. Πιστεύει ότι το μοντέλο αυτό μπορεί να παράγει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από άλλα μοντέλα που επίσης έχουν στόχο να προβλέψουν το κέρδος που αποκομίζει η τράπεζα από τη συνεργασία της με έναν υποψήφιο δανειολήπτη. Πάντως, ο Bellotti (2013) επισημαίνει ότι ιδιαίτερη προσοχή χρειάζεται στην ορθή εκτίμηση της πιθανότητας αθέτησης (Probability of Default), της απώλειας δεδομένης της αθέτησης (Loss Given Default) και της έκθεσης κατά την αθέτηση (Exposure at Default), αλλά και στην όποια συσχέτιση υπάρχει μεταξύ τους.

Ενώ σχεδόν όλα τα μοντέλα profit scoring που αναφέρθηκαν ως τώρα λαμβάνουν απόλυτα (νομισματικά) μεγέθη ως κριτήριο κέρδους, οι Sánchez Barrios et al (2011) πρότειναν ένα εναλλακτικό μοντέλο το οποίο λαμβάνει υπόψη του σχετικά μεγέθη, δηλαδή μέτρα αποδόσεων. Στη σχετική μελέτη τους, έδειξαν ότι αυτά τα μοντέλα λειτουργούν σε ένα μακροπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα.

Για να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στο κέρδος που αναμένει μια τράπεζα αλλά και στον κίνδυνο που αναλαμβάνει, καθώς και στην πιθανότητα ο υποψήφιος πελάτης να αποδεχτεί ο ίδιος την προσφορά της τράπεζας, ο Jaywing (2013) πρότεινε ένα μοντέλο στο οποίο ο κίνδυνος που ενέχει ο υποψήφιος πελάτης, καθώς και η πιθανότητα να μην αποδεχτεί την προσφορά της τράπεζας θα αντιμετωπίζονται ως περιορισμοί στο πλαίσιο ενός μοντέλου γραμμικού περιορισμού. Έτσι, ο στόχος είναι να μεγιστοποιηθεί το αναμενόμενο κέρδος, κάτω, όμως από συγκεκριμένους περιορισμούς. Με αυτόν τον τρόπο πελάτες με υψηλό πχ κίνδυνο θα θέτουν υψηλούς περιορισμούς και άρα θα «αναγκάζουν» την τράπεζα να τους χρεώνει υψηλά επιτόκια και άλλα σταθερές δαπάνες. Ομοίως, η τράπεζα δε θα μπορεί να χρεώνει, όμως, υπέρογκα επιτόκια διότι θα μειώνει την πιθανότητα να αποδεχτεί την προσφορά ο υποψήφιος πελάτης και, άρα, θα μειώνει αντί να μεγιστοποιεί το αναμενόμενο κέρδος. Πράγματι, το υπόδειγμα αυτό φαίνεται να είναι ολοκληρωμένο στο βαθμό που λαμβάνει υπόψη του όχι μόνο τον κίνδυνο που ενέχει ένας πελάτης, αλλά και την πιθανότητα να μην αποδεχτεί ο ίδιος την προσφορά της τράπεζας, διότι δε θα πρέπει να λησμονείται ότι η απόφαση για την τελική προσφορά μιας τράπεζας σε ένα πελάτη δε θα πρέπει να βασίζεται μόνο στον κίνδυνο, αλλά και στην πιθανότητα να μην την δεχτεί τελικά ο πελάτης και να χάσει έτσι η τράπεζα ευκαιρία πώλησης.

Οι Bravo et al (2014) επισημαίνουν και αυτοί ότι θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το κέρδος που προβλέπεται να αποκομίσει μια τράπεζα από τη συνεργασία της με έναν πελάτη στο πλαίσιο έγκρισης ενός δανειακού αιτήματος. Για την ακρίβεια, επισημαίνουν ότι πρέπει να υπάρχει μια ισορροπία ανάμεσα στον κίνδυνο που αναλαμβάνεται και στο αναμενόμενο κέρδος που εκτιμάται ότι θα προκύψει. Στο σχετικό υπόδειγμα που ανέπτυξαν πρότειναν μια μεθοδολογία που αφορά το όριο (cut-off point) που γίνεται ένα δανειακό αίτημα αποδεκτό με κριτήριο την κερδοφορία που εκτιμάται ότι θα προκύψει. Σε δοκιμή που κάνανε σε ένα δανειακό χαρτοφυλάκιο βρήκανε ότι εάν χρησιμοποιηθεί το όριο που προτείνουν, η απόφαση για έγκριση ή απόρριψη δανειακών αιτημάτων είναι αρκετά πιο αποτελεσματική. Την ίδια άποψη ανέπτυξαν και οι Verbraken et al (2014), ενώ το σχετικό μοντέλο τους είχε παρόμοια αποτελέσματα.

4.3 Αξιολόγηση Τραπεζικών Πελατών για Διασταυρωμένες Πωλήσεις (Cross-Selling Scoring)

Είθισται σε πολλές περιπτώσεις η πώληση ενός και μόνο προϊόντος σε ένα πελάτη να φέρνει μεν έσοδα, αλλά όχι κερδοφορία διότι δεν καλύπτονται τα σχετικά κόστη, ενώ από την πώληση κάποιου δεύτερου προϊόντος και έπειτα τα επιπλέον έσοδα είναι πολύ περισσότερα από τα επιπλέον κόστη με συνέπεια να αρχίσει να υπάρχει κερδοφορία (IFC, 2012). Από αυτό καταλαβαίνει εύκολα κάποιος τη μεγάλη σημασία που έχουν οι διασταυρωμένες πωλήσεις για κάθε οργανισμό και ειδικότερα για έναν τραπεζικό οργανισμό όπου το πρώτο προϊόν που πωλεί σε κάποιον πελάτη είναι, συνήθως, καταθετικό το οποίο έχει μόνο κόστος.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Eckerson (2007) επισημαίνει ότι για έναν οργανισμό που διαθέτει μεγάλη ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρει, όπως στην περίπτωση των τραπεζικών οργανισμών, είναι αναγκαίο να εφαρμόζει προηγμένα συστήματα ανάλυσης πελατών που με βάση προσωπικά και συναλλακτικά στοιχεία τους προβλέπουν την συμπεριφορά τους στο μέλλον και άρα βοηθούν τον οργανισμό να αποτιμήσει ορθότερα τις ανάγκες τους και έτσι να αξιολογήσει αποτελεσματικότερα τις δυνατότητες που έχει για διασταυρωμένες πωλήσεις.

Οι διασταυρωμένες πωλήσεις δεν είναι μια διαδικασία τόσο απλοϊκή όσο το άμεσο μάρκετινγκ (Equifax, 2007). Αντίθετα, ο Kamakura (2007) επισημαίνει ότι κρίσιμος παράγοντας αποτελεσματικών τέτοιων ενεργειών είναι και ο σωστός χρόνος που λαμβάνουν χώρα. Για αυτό, θα πρέπει οι τράπεζες να αξιολογούν ορθά τις όποιες πληροφορίες λαμβάνουν από τους πελάτες τους και κατά τη διάρκεια της αίτησης και της χρήσης τραπεζικών προϊόντων, ώστε να προσεγγίζονται για τα προϊόντα που τυχόν θα έχουν ανάγκη τον κατάλληλο χρόνο (Equifax, 2007, Kamakura, 2007).

Οι Thuring et al (2010) αναφέρουν ότι επειδή από τη φύση της η σχέση τράπεζας και πελάτη είναι μακρόχρονη, αυτό δίνει τη δυνατότητα στην τράπεζα να μαθαίνει ακόμα περισσότερα πράγματα για τον πελάτη της, να τον αξιολογεί ως προς την συναλλακτική του συμπεριφορά και έτσι να μπορεί να τον αξιολογεί αρτιότερα ως προς ευκαιρίες που θα έχει για διασταυρωμένες πωλήσεις. Μάλιστα, οι Thuring et al (2010) πιστεύουν ότι οι τράπεζες θα πρέπει να προβαίνουν σε τέτοιες ενέργειες διότι μόνο τότε θα έχουν την ευκαιρία να ενδυναμώσουν τα έσοδα τους και την κερδοφορία τους.

Οι Jin et al (2008) επισημαίνουν ότι η διαδικασία των διασταυρωμένων πωλήσεων έχει κάποιο κόστος ανά πελάτη για μια επιχείρηση και για αυτό θα πρέπει να υλοποιείται μόνο σε πελάτες που έχουν αυξημένη πιθανότητα θετικής ανταπόκρισης. Στην έρευνα τους, η Jin et al (2008) ανέπτυξαν ένα ποσοτικό υπόδειγμα εκτίμησης της πιθανότητας θετικής ανταπόκρισης εφαρμόζοντας το μοντέλο της λογιστικής παλινδρόμησης και χρησιμοποιώντας ερμηνευτικές μεταβλητές και προσωπικά στοιχεία πελατών (πιστωτικών καρτών συγκεκριμένα), και συναλλακτικά στοιχεία των προϊόντων που ήδη χρησιμοποιούσαν, αλλά και στοιχεία που αφορούν τυχόν κίνδυνο αθέτησης πληρωμών κτλ. Ουσιαστικά, οι Jin et al (2008) τόνισαν ότι χρειάζεται ένα αυτοματοποιημένο σύστημα αξιολόγησης πελατών για θετική ανταπόκριση σε διασταυρωμένες πωλήσεις, όπως γίνεται και για την πιστοληπτική αξιολόγηση τους. Ένα παρόμοιο υπόδειγμα ανέπτυξαν και οι Qiu et al (2008) το οποίο το εφάρμοσαν σε κατόχους πιστωτικών καρτών, το οποίο αξιολογεί τις ευκαιρίες για πώληση και δανείων σε κατόχους.

Ο Jackson (2007) αναφέρει και αυτός ένα ποσοτικό υπόδειγμα που εκτιμάει τις δυνατότητες για διασταυρωμένες πωλήσεις, το λεγόμενο Cross-Selling Scoring. Το υπόδειγμα αυτό χρησιμοποιεί μια σειρά από προσωπικά (δημογραφικά, οικονομικά,

κτλ) στοιχεία πελατών πιστωτικών καρτών, καταναλωτικών δανείων, καταθετικών λογαριασμών, κτλ, μαζί με μια σειρά του ιστορικού των συναλλαγών και την συνέπεια που έχουν δείξει ως τραπεζικοί πελάτες προκειμένου να αξιολογήσουν τις ανάγκες τους για πώληση στεγαστικών δανείων. Θεωρείται, σύμφωνα με τον Jackson (2007), ότι αυτό το σύστημα θα κάνει τις ενέργειες μάρκετινγκ στον τομέα της στεγαστικής πίστης πολύ πιο αποτελεσματικές. Βέβαια, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να αξιολογεί πολύ προσεκτικά την δυνατότητα ενός υποψήφιου δανειολήπτη στεγαστικού να αποπληρώσει ένα τέτοιο δάνειο, εάν τελικά το λάβει. Στο πλαίσιο αυτό, ο Curtis (2013) πρότεινε μια ολοκληρωμένη μεθοδολογία που εκτιμάει τη δυνατότητα ενός υποψήφιου δανειολήπτη να αποπληρώσει ένα στεγαστικό δάνειο. Μόνο εάν αυτή η αξιολόγηση δείξει θετικό σήμα, θα πρέπει η τράπεζα να προβεί σε ενέργειες διασταυρωμένων πωλήσεων.

Στο πλαίσιο της χρηματοοικονομικής κρίσης, οι περισσότερες τράπεζες είναι λογικό να έχουν στραφεί στο πως θα ενδυναμώσουν τα καταθετικά προϊόντα τους ώστε να αντλούν όσο το δυνατό φτηνότερα κεφάλαια. Εντούτοις, τα προϊόντα αυτά δεν παύουν να φέρουν έξοδα για τις τράπεζες λόγω των χρεωστικών τόκων και των διαφόρων λειτουργικών εξόδων. Για αυτό, υπάρχει η αναγκαιότητα να προσπαθούν οι τράπεζες να εκμεταλλευτούν τους καταθετικούς πελάτες τους και μέσω ανάπτυξης διασταυρωμένων πωλήσεων να βγάλουν και έσοδα από αυτούς (FICO, 2010). Για αυτό έχουν αναπτυχθεί και συστημάτων αξιολόγησης καταθετικών πελατών, όπου αξιολογείται η δυνατότητα να αναπτυχθούν σε αυτούς δραστηριότητες διασταυρωμένων πωλήσεων, ο κίνδυνος τους από τυχόν υπεραναλήψεις λογαριασμών (όπου από καταθετικοί πελάτες γίνονται δανειολήπτες), αλλά και η πιθανότητα να φύγουν από την τράπεζα και να γίνουν πελάτες σε ανταγωνιστή (FICO, 2010).

Αξίζει να επισημανθεί ότι οι διασταυρωμένες πωλήσεις δεν έχουν μόνο τα κλασικά πλεονεκτήματα ότι αυξάνουν την χρήση των προϊόντων και την πιστότητα των πελατών, αλλά ότι για τις εργασίες λιανικής τραπεζικής προσφέρουν στις τράπεζες πιο άμεσες πληροφορίες και έτσι μπορούν ανά πάσα στιγμή να επαναξιολογούν τους πελάτες και να εκμεταλλεύονται ευκαιρίες, αλλά και να προστατεύονται από κινδύνους (IFC, 2012). Στο πλαίσιο αυτό επισημαίνεται ότι η καλύτερη γνώση των πελατών συνεπάγεται και ορθότερη τιμολόγηση τους και ότι είναι προτιμότερο έναν επικίνδυνο πελάτη να τον κρατάς με υψηλότερη τιμολόγηση,

παρά να τον απορρίπτεις και να χάνεις ευκαιρίες για μελλοντικές δουλειές με αυτόν, όταν ίσως θα είναι λιγότερο επικίνδυνος.

Ο Mahmudi (2013) έχει επισημάνει ότι ήταν υψηλή η τάση των τραπεζών για διασταυρωμένες πωλήσεις, ιδιαίτερα πριν την κρίση. Μετά η τάση αυτή απλώς σταθεροποιήθηκε, ενώ τονίζει παράλληλα ότι η στροφή των τραπεζών στις καταθέσεις ήταν μια αιτία να αναζητούνται και οι διασταυρωμένες πωλήσεις. Εντούτοις, στην έρευνα του ο Mahmudi (2013) βρήκε ότι αυτές οι ενέργειες δε θα πρέπει να γίνονται αλόγιστα και ότι θα πρέπει να βασίζονται σε συστήματα που θα αξιολογούν και τη δυνατότητα ενός τραπεζικού πελάτη να αγοράσει και άλλα τραπεζικά προϊόντα, αλλά και τον κίνδυνο που προσθέτει στην τράπεζα.

Οι Yakan & Alptekin (2013) ανέπτυξαν ένα σύστημα αξιολόγησης ευκαιριών διασταυρωμένων πωλήσεων στον τομέα των ιδιωτικών ασφαλειών. Το σύστημα τους αποτελείται από ένα μέρος όπου αξιολογείται το κατά πόσο ένας πελάτης είναι ελκυστικός, δηλαδή κερδοφόρος και από ένα δεύτερο μέρος που του μετράται η πιθανότητα να είναι δεκτικός σε ενέργειες διασταυρωμένων πωλήσεων. Ουσιαστικά, με το πρώτο μέρος γίνεται ένας αρχικός διαχωρισμός ποιοι είναι οι ελκυστικοί πελάτες και στο δεύτερο μέρος, η επιχείρηση ασχολείται να αξιολογήσει μόνο αυτούς τους πελάτες.

Ο Whiting (2013) αναφέρει και αυτός ένα ποσοτικό σύστημα αξιολόγησης ευκαιριών διασταυρωμένων πωλήσεων, το λεγόμενο Sage, το οποίο χρησιμοποιεί 130 μεταβλητές προκειμένου να αξιολογήσει έναν πελάτη πόσο πιθανός είναι να γίνει δεκτικός σε ανάλογες ενέργειες. Ουσιαστικά, αυτό το σύστημα προσπαθεί να προβλέψει τις ανάγκες ενός πελάτη.

Ένα ιδιαίτερα σύγχρονο και προηγμένο σύστημα αξιολόγησης πελατών ως προς τις δυνατότητες διασταυρωμένων πωλήσεων είναι το λεγόμενο Propensity Scoring (Bijak, 2009, Infogix, 2015). Το σύστημα αυτό χρησιμοποιεί μια σειρά από δεδομένα (inputs) που περιλαμβάνουν προσωπικά στοιχεία ενός πελάτη και ιστορική συναλλακτική συμπεριφορά, μακροοικονομικά στοιχεία, αλλά και στοιχεία που αφορούν τον κύκλο ζωής του πελάτη. Δηλαδή, το σύστημα αυτό είναι ξεκάθαρα δυναμικό και προσαρμόζεται όχι μόνο στα οικονομικά δεδομένα, αλλά και στις τυχόν αλλαγές στις προτιμήσεις ενός πελάτη που προέρχονται από αλλαγές στη ζωή του (οικογένεια, δουλειά, ηλικία, κτλ). Με το σύστημα αυτό μια τράπεζα θα είναι σε θέση

να αξιολογεί ποιοι πελάτες είναι ελκυστικοί και να κάνει τις σωστές προσφορές προϊόντων στους σωστούς πελάτες και τη σωστή ώρα. Έτσι, αυξάνοντας την πιθανότητα αποδοχής των διασταυρωμένων πωλήσεων με ένα ανεκτό επίπεδο κινδύνου που αναλαμβάνει η τράπεζα να αυξάνει τελικά την αξία που αποκομίζει.

Σε συνέντευξη της με υψηλόβαθμο τραπεζικό στέλεχος σε μεγάλη Ελληνική τράπεζα, η Ρουχωτά (2015) αναφέρει ότι σε πολλές περιπτώσεις οι τράπεζες πωλούν προϊόντα θυγατρικών όπως είναι πχ ασφαλιστικά προϊόντα τα οποία, μάλιστα, τα μεταχειρίζονται όπως ακριβώς τα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα. Με άλλα λόγια, οι διασταυρωμένες πωλήσεις δεν πραγματοποιούνται μόνο ανάμεσα στα παραδοσιακά τραπεζικά προϊόντα, αλλά ανάμεσα στο ευρύτερο φάσμα των λεγόμενων χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτό αποτελεί ένα ακόμα λόγο ώστε οι τράπεζες να διαθέτουν τέτοια συστήματα αξιολόγησης πελατών που να προβλέπουν και τις ανάγκες τους πέραν των παραδοσιακών τραπεζικών προϊόντων. Στο ίδιο πλαίσιο, η Chandra (2015) επισημαίνει ότι ο ιδιαίτερα μεγάλος όγκος των τραπεζικών πελατών κάνει αδύνατη την ανάλυση και την αξιολόγηση τους για ευκαιρίες διασταυρωμένων πωλήσεων χωρίς την εφαρμογή προηγμένων ποσοτικών και στατιστικών μοντέλων που είναι ικανά να χειριστούν αποτελεσματικά τέτοιους μεγάλους όγκους δεδομένων.

4.4 Αξιολόγηση Παραμονής Τραπεζικών Πελατών (Attrition Scoring)

Οι Αδρακτας & Αναγνωστόπουλος (2004) έχουν επισημάνει ότι το κόστος απόκτησης νέων πελατών είναι πολύ υψηλότερο από το κόστος διατήρησης των υφιστάμενων. Πιο συγκεκριμένα, λέγεται ότι το να αποκτήσεις έναν νέο πελάτη είναι 7 φορές πιο πολύ το κόστος από το να διατηρήσεις έναν υπάρχον (Equifax, 2007). Για αυτό πολλοί οργανισμοί, και δη οι τραπεζικοί, νοιάζονται ιδιαίτερα για την παραμονή των πελατών τους στην τράπεζα και έτσι αξιολογούν την τάση φυγής που μπορεί να έχουν. Στο πλαίσιο αυτό, θεωρείται ότι δραστηριότητες διασταυρωμένων πωλήσεων παίζουν έναν πολύ σπουδαίο ρόλο σε αυτό. Πιο συγκεκριμένα, σχετικές έρευνες στον τραπεζικό τομέα έχουν δείξει ότι στο 75% των περιπτώσεων των δραστηριοτήτων αυτών λαμβάνουν χώρα στις πρώτες 90 ημέρες με σκοπό να αναπτυχθεί νωρίς μια ισχυρή σχέση μεταξύ πελάτη και τράπεζας (Equifax, 2007). Επίσης, παρόμοιες

έρευνες έχουν δείξει ότι το 50% των πελατών με μόνο ένα προϊόν φεύγουν από την συγκεκριμένη τράπεζα, το 67% των πελατών που έχουν και δεύτερο προϊόν παραμένει στην ίδια τράπεζα, ενώ εάν έχουν και τρίτο προϊόν, το ποσοστό παραμονής αυξάνει στο 90% ή και περισσότερο. Αξίζει, δε, να τονιστεί ότι μια 5% αύξηση στην παραμονή των πελατών οδηγεί σε αύξηση κερδών που μπορεί και κυμαίνεται από 25% έως και 85% (Equifax, 2007). Αυτό το τελευταίο επιβεβαιώνει και αριθμητικά τη μεγάλη σημασία που έχει για μια τράπεζα η παραμονή των πελατών σε αυτή και η αναπόφευκτη αναγκαιότητα να αξιολογούνται οι πελάτες της ως προς αυτό.

Η αξιολόγηση της παραμονής πελατών στην τράπεζα θα πρέπει να αξιολογείται και σε συνάρτηση με τις δυνατότητες που δίνουν για κερδοφορία και διασταυρωμένων πωλήσεων. Σύμφωνα με τους Αδρακτά & Αναγνωστόπουλο (2004), οι τράπεζες θα πρέπει να επιδιώκουν να διατηρούν τους λεγόμενους καλούς πελάτες στο χαρτοφυλάκιο τους, αφού πρώτα με σχετικά συστήματα αξιολόγησης της αξίας που μπορεί να φέρουν στην τράπεζα μέσω των προϊόντων που ήδη έχουν πάρει και μέσω διασταυρωμένων πωλήσεων έχουν κριθεί ως τέτοιοι. Μάλιστα, οι Αδρακτάς και Αναγνωστόπουλος (2004) επισημαίνουν ότι είναι σαφώς προτιμότερο να διατηρήσει μια τράπεζα έναν παλιό πελάτη που τον γνωρίζει και ξέρει σε κάποιο βαθμό τι ανάγκες έχει και πώς να του τις καλύψει, παρά να τον αντικαταστήσει με κάποιο νέο που θα είναι αμφίβολης ποιότητας αλλά και χωρίς να γνωρίζει σε μεγάλο βαθμό και ποιες είναι ανάγκες του και, άρα, πώς να του τις καλύψει.

Θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν φτάνει να αξιολογούνται οι πελάτες ως προς την πιθανότητα αποχώρησης τους από μια τράπεζα, αλλά από το εάν έχει νόημα να προσπαθήσει η τράπεζα να τους κρατήσει. Η λογική είναι ότι κάποιοι πελάτες με μεγάλη πιθανότητα φυγής είναι ήδη, για κάποιους λόγους, δυσαρεστημένοι και έτσι η όποια ενέργεια για παραμονή τους μόνο κόστος θα φέρει και όχι επιτυχημένο αποτέλεσμα (Stochastic Solutions, 2007). Συνεπώς, θα πρέπει να γίνεται και μια περεταίρω αξιολόγηση σχετικά με το σε ποιους πελάτες που έχουν μεγάλη πιθανότητα αποχώρησης αξίζει να γίνει προσπάθεια παραμονής τους. Επισημαίνεται ότι μόνο όταν γίνει προσπάθεια παραμονής στους κατάλληλους πελάτες, αυξάνεται το ποσοστό παραμονής τους (Stochastic Solutions, 2007).

Ο Simon (2010) τονίζει ότι σε προϊόντα όπως οι πιστωτικές κάρτες είναι συχνό το φαινόμενο των κατόχων να μεταφέρουν το υπόλοιπο τους σε κάρτα άλλης

τράπεζας και ότι γενικά για αυτό το προϊόν είναι συχνό και εύκολο ένας πελάτης να αποχωρήσει από μια τράπεζα για να πάει σε άλλη. Συνεπώς, σε τέτοια προϊόντα τα συστήματα που αξιολογούν την παραμονή του πελάτη είναι πολύ σημαντικά, αν συνυπολογίσει κάποιος το κόστος ότι η εύρεση και απόκτηση ενός νέου πελάτη είναι πολύ υψηλότερο από την παραμονή και εξυπηρέτηση ενός παλαιού. Ο Simon (2010) σημειώνει, επίσης, ότι τα συστήματα αξιολόγησης παραμονής ενός πελάτη στην τράπεζα θα πρέπει να χρησιμοποιούνται παράλληλα με τα συστήματα αξιολόγησης της πιστοληπτικής του ικανότητας και της αξίας που αναμένεται να προσδώσει για την τράπεζα. Η λογική είναι ότι ένας «κακός» πελάτης θα είναι ευχαρίστηση για την τράπεζα εάν αποχωρήσει και επομένως δεν έχει νόημα να αξιολογηθεί η πιθανότητα αποχώρησης του, αντίθετα, ένας καλός πελάτης που επιθυμείται να παραμείνει πρέπει να αξιολογηθεί εάν τυχόν έχει αυξημένη πιθανότητα αποχώρησης, έτσι ώστε η τράπεζα να είναι σε θέση να αξιολογήσει την κατάσταση και να του προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα για να παραμείνει σε αυτή.

Εκτός από τις πιστωτικές κάρτες και στα στεγαστικά δάνεια είναι συχνό το φαινόμενο της μεταφοράς υπολοίπου, σύμφωνα με τον Forrest (2003), καθώς οι πελάτες αυτών των προϊόντων είναι συνήθως πολύ περισσότερο ενημερωμένοι και κατατοπισμένοι και είναι αρκετά δεκτικοί σε προσφορές άλλων τραπεζών. Επειδή αυτού του τύπου τα δάνεια συνεπάγονται μια πιο μακροχρόνια σχέση πελάτη – τράπεζας είναι πολύ σημαντικό για την τράπεζα να μπορεί να εντοπίζει έγκαιρα περιπτώσεις πιθανών αποχωρήσεων και να προβαίνει σε κατάλληλες στρατηγικές διακράτησης, αφού βέβαια κριθεί ότι οι πελάτες αυτοί αξίζει να παραμείνουν στο χαρτοφυλάκιο της τράπεζας.

Οι Li et al (2011) επισημαίνουν και αυτοί τη σπουδαιότητα που έχει για μια τράπεζα στο πλαίσιο της λιανικής τραπεζικής να αξιολογεί την πιθανότητα φυγής των πελατών της, ενώ αναφέρουν ότι υπάρχουν διάφορες ποσοτικές μεθόδους που μπορεί να εφαρμόσει κάποιος (Bayesian-based, case-based, tree-based, regression based κτλ) και ότι θα πρέπει κατά περίπτωση να αξιολογούνται και οι ίδιες σχετικά με το ποιες δίνουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

Αξίζει να σημειωθεί, τέλος, ότι τα συστήματα αξιολόγησης της πιθανότητας αποχώρησης χρησιμεύουν και για τον εντοπισμό των λεγόμενων χαμένων περιπτώσεων (lost cases), σύμφωνα με τον Papadimitriou (2012). Πράγματι, σε

κάποιες περιπτώσεις υπάρχουν πελάτες που για διάφορους λόγους έχουν ήδη πάρει την απόφαση τους για αποχώρηση. Σε αυτούς δεν έχει νόημα να γίνει προσπάθεια να παραμένουν, καθώς μόνο κόστος χωρίς ανταπόδοση θα έχει αυτό. Βέβαια, αξίζει να γίνει προσπάθεια για ανίχνευση των αιτιών που τους οδήγησαν σε μια τέτοια απόφαση ώστε να γίνει η κατάλληλη πρόληψη για ανάλογες μελλοντικές περιπτώσεις.

Ένα άλλο θέμα που έχει να κάνει με την παραμονή ενός πελάτη στην τράπεζα είναι η περίπτωση της πρόωρης αποπληρωμής ενός δανείου, ιδιαίτερα στην περίπτωση των στεγαστικών δανείων. Στο πλαίσιο αυτό, σύμφωνα με τους Fishman & Reynberg (2011) υπάρχουν σχετικά υποδείγματα που προβλέπουν την πιθανότητα πρόωρης αποπληρωμής. Στο πλαίσιο της εφαρμογής αυτών των υποδειγμάτων όταν μια τράπεζα έχει ισχυρή υποψία ότι ένας πελάτης θα προβεί σε πρόωρη αποπληρωμή, θα πρέπει να τον προσεγγίσει κατάλληλα, να κατανοήσει το λόγο που προβαίνει σε μια τέτοια ενέργεια και να αξιολογήσει κατά πόσο πρόκειται να πάψει να είναι γενικά πελάτης της τράπεζας.

4.5 Αξιολόγηση Διαχείρισης Τραπεζικών Πελατών (Banking Customer Relationship Management)

Ο Λιδωρίκης (2006) έχει επισημάνει ότι λόγω της αύξησης της πελατειακής βάσης των τραπεζών στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα, από την περίοδο της απελευθέρωσης της καταναλωτικής πίστης, έχει υπάρξει επιτακτική η ανάγκη υλοποίησης ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης πελατών (Customer Relationship Management) στα οποία δεν θα καταγράφονται μόνο τα προσωπικά (δημογραφικά, οικονομικά, κτλ) στοιχεία τους, αλλά και η συναλλακτική συμπεριφορά τους προκειμένου να μπορούν τα τραπεζικά στελέχη να μεταφράζουν τέτοιες πληροφορίες σε νέες ανάγκες και θέλω από την μεριά των πελατών τους και να μπορούν να τους κάνουν ανάλογες προσφορές.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Λιδωρίκης (2006) επισημαίνει ότι σε ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα όλα τα στελέχη και οι υπάλληλοι μιας τράπεζας προκειμένου να το τροφοδοτούν πολύτιμες πληροφορίες ώστε ανά πάσα στιγμή να μπορεί να αξιολογηθούν οι ανάγκες του κάθε πελάτη, αλλά και το προφίλ

κινδύνου που έχει. Ουσιαστικά, μια αποτελεσματική διαχείριση τραπεζικών πελατών είναι απολύτως συμβατή με την κουλτούρα που έχουν αναπτύξει οι τράπεζες, από τις αρχές του 21^{ου} αιώνα, περί προσφοράς εξατομικευμένων προϊόντων και υπηρεσιών, σύμφωνα με τον Λιδωρίκη (2006).

Ένα πλεονέκτημα ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης πελατών είναι, σύμφωνα με τον Λιδωρίκη (2006), όχι μόνο ότι ανακαλύπτονται νέες ανάγκες και ευκαιρίες για νέες πωλήσεις και έσοδα για μια τράπεζα, αλλά αποφεύγεται περιττή επικοινωνία και προσέγγιση για πώληση προϊόντων σε λάθος πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο θεωρείται ότι εξοικονομούνται πόροι και κόστη από τη μια μεριά, ενώ από την άλλη μεριά με τον να μην ενοχλούνται οι πελάτες μιας τράπεζας για προϊόντα που δεν θέλουν μειώνεται η πιθανότητα να νιώσουν δυσαρεστημένοι και να έχουν τάσης αποχώρησης από την τράπεζα ή να μιλήσουν άσχημα για αυτήν.

Στο ίδιο πλαίσιο, ο Λιδωρίκης (2006) τονίζει ότι εάν η τράπεζα μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης πελατών επικοινωνεί με τους πελάτες της μόνο για προϊόντα που πραγματικά τους ενδιαφέρουν τους κάνει να λαμβάνουν στα σοβαρά την τράπεζα και ομοίως να λαμβάνουν στα σοβαρά την όποια πρόταση τους γίνεται. Έτσι, ακόμα πχ και να μην μπορεί οικονομικά ένας πελάτης να ανταπεξέλθει σε μια προσφορά, εάν την θεωρεί ελκυστική και σοβαρή, θα μπορεί να την προτείνει ο ίδιος σε άλλο υποψήφιο πελάτη στο πλαίσιο της λεγόμενης επίδρασης word-of-mouth η οποία και αποτελεί μια δωρεάν και άκρως αποτελεσματική διαφήμιση.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Reichheld (2003) είχε αναπτύξει ένα σύστημα αξιολόγησης πελατών, το λεγόμενο Net Promoters Score, το οποίο προέβλεπε ποιος πελάτης θα μιλούσε ευνοϊκά για τα προϊόντα μιας εταιρείας και ποιος θα αποτελούσε το δυσφημιστή της. Με αυτό το σύστημα μια επιχείρηση μπορεί να εκτιμήσει εάν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν σε τι βαθμό δημιουργούν ικανοποιημένους ή δυσαρεστημένους πελάτες.

Οι Rygielski et al (2002) έχουν αναφέρει ότι η ανάπτυξη διαφόρων προηγμένων ποσοτικών μεθόδων υποστηρίζει σε μεγάλο βαθμό μια αποτελεσματική διαχείριση πελατών γενικότερα για τις επιχειρήσεις. Οι διάφορες ποσοτικές μέθοδοι μέσα από κατάλληλη ταξινόμηση πελατών και από πρόβλεψη της μελλοντικής συμπεριφοράς τους δίνουν την ευκαιρία στις επιχειρήσεις γενικότερα να αξιολογούν πιο επαρκώς τους πελάτες τους και έτσι να μπορούν να είναι πιο αποτελεσματικές ως προς να τους

προσφέρουν πακέτο προϊόντων και υπηρεσιών που θα τους διατηρεί ικανοποιημένους και θα προσδώσει αξία και στην ίδια την επιχείρηση μια τυχόν παραμονή τους ως πελάτες στην επιχείρηση.

Οι Ryals & Knox (2006) αναφέρουν ότι ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης πελατών θα πρέπει να αξιολογεί την αξία και τον κίνδυνο που φέρει ένας πελάτης σε όλη τη διάρκεια της σχέσης του με μια επιχείρηση. Συνεπώς, θα πρέπει να αξιολογείται η πιθανή κερδοφορία του, η πιθανή αποχώρηση του σε συνδυασμό με τους κινδύνους που μπορεί να ενέχει. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούν οι επιχειρήσεις να αξιολογούν τους πελάτες τους σε βάθος χρόνου και να αποφασίζουν πιο αποτελεσματικά πόσο ισχυρή σχέση επιθυμούν να χτίζουν μαζί τους, ανάλογα με το πόσο ελκυστικοί παρουσιάζονται.

Σε πολλές εργασίες, όπως και αυτές της λιανικής τραπεζικής, το φαινόμενο της δυσμενούς επιλογής (adverse selection) είναι σύνηθες. Το φαινόμενο αυτό έχει να κάνει είτε με το ότι πελάτες που είναι επιθυμητοί για να έναν οργανισμό δεν γίνονται πελάτες (απορρίπτουν οι ίδιοι τον οργανισμό), είτε με το ότι πελάτες που δεν καταλήγουν να είναι επιθυμητοί για έναν οργανισμό γίνονται λανθασμένα αποδεκτοί (Levey, 2002). Το φαινόμενο αυτό το προσέγγισαν και οι Cao & GrUCA (2005) αναφέροντας ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης πελατών είναι αναγκαίο για να παρέχει εκείνα τα δεδομένα που θα επιτρέπει στις διάφορες επιχειρήσεις να αξιολογούν πιο αξιόπιστα ποιοι είναι οι κερδοφόροι πελάτες που πρέπει να αποδέχεται και ποιοι οι ζημιογόνοι που θα πρέπει να απορρίπτει. Προφανώς, ένα τέτοιο σύστημα είναι άκρως απαραίτητο για έναν οργανισμό όπως οι τράπεζες και ειδικότερα για εργασίες λιανικής τραπεζικής όπου κάποιος πελάτης μπορεί να αποδειχθεί μελλοντικά ιδιαίτερα κερδοφόρος ή ζημιογόνος. Σε μια παρόμοια μελέτη, ο Fahner (2007) πρότεινε ένα μέτρο πιθανότητας αποδοχής μιας τραπεζικής προσφοράς προσαρμοσμένο για τον κίνδυνο που ενέχει ο πελάτης, με σκοπό μια τράπεζα να μπορεί να ισορροπήσει μια υψηλή πιθανότητα αποδοχής των προσφορών της σε όσο το δυνατό μικρότερου ρίσκου πελάτες.

Καθώς η αποτελεσματική διαχείριση τραπεζικών πελατών φαίνεται να έχει πολλά και σημαντικά οφέλη για τις τράπεζες, δεν είναι τυχαίο ότι, σύμφωνα με τον Λιδωρίκη (2006), οι Ελληνικές τράπεζες από την περίοδο της πιστωτικής επέκτασης

και έπειτα επένδυσαν σημαντικά ποσά σε τέτοια συστήματα τα οποία είναι πέραν μιας απλής στατικής πιστοληπτικής αξιολόγησης των πελατών τους.

Στο πλαίσιο της εξέλιξης των τεχνολογιών των τηλεπικοινωνιών και του διαδικτύου, θεωρείται ότι τα λεγόμενα κοινωνικά δίκτυα (Social Networks) μπορεί να αποτελέσουν σημαντικές πηγές πληροφόρησης για τους τραπεζικούς πελάτες. Στο πλαίσιο αυτό, οι O'Kane & Net Reveal (2011) επισήμαναν ότι η πλειοψηφία των πελατών είναι εγγεγραμμένοι σε τέτοια δίκτυα (Facebook, Twitter, Google+ κτλ) τα οποία προσφέρουν ελεύθερα πολύτιμες πληροφορίες για αυτούς οι οποίες μπορεί να αξιοποιηθούν κατάλληλα από τις τράπεζες παράλληλα με τις πληροφορίες που λαμβάνονται με πιο παραδοσιακούς τρόπους. Ουσιαστικά, η χρήση των κοινωνικών δικτύων ως μέσο πληροφόρησης μπορεί να αμβλύνει σε κάποιο βαθμό την όποια ασυμμετρία πληροφόρησης υπάρχει ακόμα και να κάνει την αξιολόγηση των τραπεζικών πελατών ακόμα πιο αρτιότερη.

Στο πλαίσιο της διαχείρισης πελατών, η Ambler (2013) έχει προτείνει τον υπολογισμό ενός σκορ σε επίπεδο πελάτη (customer scoring) που θα περιλαμβάνει όλα τα προϊόντα που έχει στην κατοχή του από μια τράπεζα (δάνεια, κάρτες, καταθέσεις, κτλ). Μέσα από ένα τέτοιο σκορ, η Ambler (2013) υποστηρίζει ότι μπορεί να γίνει αρτιότερη αξιολόγηση του κάθε πελάτη ατομικά και ως προς τον κίνδυνο που ενέχει για την τράπεζα, αλλά και ως προς τις ανάγκες που μπορεί να έχει ανά πάσα στιγμή. Επίσης, μπορεί η τράπεζα να διαμορφώνει κατάλληλα εξατομικευμένα τιμολογιακά προγράμματα, καθώς και προγράμματα ανταμοιβών.

Θα πρέπει να σημειωθεί, βέβαια, ότι σε πολλές περιπτώσεις υπάρχουν και πληροφορίες για τραπεζικούς πελάτες οι οποίες θα ήταν ιδιαίτερα πολύτιμες για μια τράπεζα στο πλαίσιο μιας αρτιότερης αξιολόγησης τους, αλλά τέτοιες πληροφορίες είναι απόρρητες και υπό την προστασία προσωπικών δεδομένων. Στο πλαίσιο αυτό, οι Chan & Seow (2013) επισημαίνουν ότι σε κάποιες περιπτώσεις θα πρέπει στα συστήματα αξιολόγησης να υπάρχει και η ανθρώπινη παρέμβαση από τη μεριά κάποιων στελεχών της τράπεζας, προκειμένου να υποκαταστήσει την έλλειψη τέτοιων πληροφοριών και τις ασυμμετρίες πληροφόρησης που δημιουργούνται, με σκοπό να προκύψει καλύτερη αξιολόγηση των πελατών.

ΜΕΡΟΣ Γ: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στο τελευταίο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται μια εμπειρική έρευνα που διεξήχθη στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα και πιο συγκεκριμένα στις μεγάλες Ελληνικές εμπορικές τράπεζες (Εθνική, Alphabank, Eurobank, Πειραιώς). Το ερευνητικό ζητούμενο έχει να κάνει με τη χρήση των λεγόμενων business analytics από τη μεριά των Ελληνικών τραπεζών προκειμένου να αξιολογούν τους πελάτες τους πέρα από την πιστοληπτική τους ικανότητα. Όπως αναφέρθηκε εκτενώς στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, υπάρχει η αναγκαιότητα για τις τράπεζες να αξιολογούν όχι μόνο τον πιστωτικό κίνδυνο των πελατών, αλλά και τη δυνατότητα κερδοφορίας που μπορεί να προσφέρουν στην τράπεζα μέσα από διαδικασίες διασταυρωμένων πωλήσεων, αύξηση της χρήσης των προϊόντων που ήδη έχουν, συγκράτηση τους και όχι φυγή τους σε ανταγωνιστική τράπεζα κτλ. Επίσης, επειδή λόγω της κρίσης οι τράπεζες δεν δίνουν εύκολα χορηγήσεις μιας και οι περισσότεροι υποψήφιοι δανειολήπτες δεν κρίνονται αξιόχρεοι, υπάρχει μια στροφή σε καταθετικά προϊόντα τα οποία, όμως, αποτελούν από τη φύση τους κόστος για την τράπεζα και έτσι υπάρχει αυξημένη ανάγκη να αξιολογούνται και οι καταθετικοί πελάτες ως προς τη δυνατότητα χορήγησης προϊόντων που θα φέρουν εισόδημα για την τράπεζα.

Για όλους τους παραπάνω λόγους που άλλωστε αναπτύχθηκαν εκτενώς στο θεωρητικό κομμάτι, η αναγκαιότητα για την ορθή αξιοποίηση των πληροφοριών που δίνουν οι πελάτες μέσα από προηγμένα συστήματα business analytics είναι μάλλον περισσότερο αναγκαία από ποτέ. Έτσι, το ερευνητικό ενδιαφέρον της εργασίας αυτής εστιάζεται στο να εξεταστεί κατά πόσο οι Ελληνικές τράπεζες έχουν ακολουθήσει αυτήν την τάση στο πλαίσιο της περιόδου της κρίσης και κατά πόσο πιστεύουν ότι θα τις βοηθήσει στο να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές.

Στο μέρος αυτό πρώτα παρουσιάζεται συνοπτικά το θέμα της εμπειρικής έρευνας και ο τρόπος που έγινε η έρευνα προκειμένου να συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα και πληροφορίες. Κατόπιν παρουσιάζονται σε επόμενο κεφάλαιο τα αποτελέσματα που προέκυψαν. Τέλος, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εμπειρικής έρευνας σε σχέση και με το θεωρητικό υπόβαθρο που ήδη αναπτύχθηκε.

Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία Έρευνας

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται σχετικά το ερευνητικό θέμα, παρουσιάζεται τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και για την πρωτογενή και για τη δευτερογενή έρευνα και, τέλος, παρουσιάζεται ο τρόπος προσέγγισης των δειγματικών μονάδων της πρωτογενούς έρευνας.

5.1 Περιγραφή Θέματος Εμπειρικής Έρευνας

Η τρέχουσα εμπειρική έρευνα δεν έχει κάποιο πολύ συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα. Αντίθετα, το ενδιαφέρον εστιάζεται σε κάτι πιο γενικό και πιο συγκεκριμένα έχει να κάνει με το κατά πόσο οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες χρησιμοποιούν τα διάφορα συστήματα business analytics προκειμένου να αξιοποιούν ιστορικά στοιχεία και προσωπικές πληροφορίες τραπεζικών πελατών για να αξιολογούν τους τραπεζικούς πελάτες πέρα από την απλή πιστοληπτική ικανότητα.

Πιο συγκεκριμένα, θα εξεταστεί κατά πόσο οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες χρησιμοποιούν τα λεγόμενα business analytics προκειμένου να αξιολογούν την κερδοφορία που θα φέρει μελλοντικά κάποιος τραπεζικός πελάτης (profit scoring), την πιθανότητα φυγής του (attrition scoring) και τη δυνατότητα που έχει για πραγματοποίηση διασταυρωμένων πωλήσεων (cross-selling). Η εξέταση αυτή έχει να κάνει και με την χρήση αυτή κάθε αυτή των παραπάνω συστημάτων και κατά πόσο κρίνεται αναγκαία ή /και αποτελεσματική στον καιρό της κρίσης.

5.2 Διεξαγωγή Δευτερογενούς Έρευνας

Η δευτερογενής έρευνα διεξάγεται με αναζήτηση στο διαδίκτυο σχετικών ιστοσελίδων που αφορούν άρθρα και ειδήσεις σχετικά με την χρήση των business analytics τα τελευταία χρόνια και ιδιαίτερα στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης. Η έρευνα αυτή έχει στόχο να συλλεχθούν πληροφορίες που αφορούν την χρήση αυτών των συστημάτων από τις Ελληνικές εμπορικές τράπεζες και ποια είναι η γνώμη

σχετικά με την αναγκαιότητα και την αποτελεσματικότητα που μπορεί να προσφέρουν.

5.3 Διεξαγωγή Πρωτογενούς Έρευνας

Παράλληλα με την δευτερογενή έρευνα, έχει διεξαχθεί και μια πρωτογενής έρευνα με το ίδιο ακριβώς θέμα με σκοπό να προκύψουν πιο επικαιροποιημένα στοιχεία και πληροφορίες οι οποίες θα προέρχονται απευθείας από τις τράπεζες.

Η έρευνα αυτή έχει διεξαχθεί σε όλες τις μεγάλες Ελληνικές εμπορικές τράπεζες οι οποίες και αποτελούν ουσιαστικά την Ελληνική τραπεζική αγορά μετά από ένα μεγάλο κύμα εξαγορών και συγχωνεύσεων που έλαβε χώρα τα τελευταία χρόνια. Πιο συγκεκριμένα, στην έρευνα συμμετείχαν οι τράπεζες Εθνική, Πειραιώς, Alphabank και Eurobank. Σε κάθε τράπεζα έχει πραγματοποιηθεί συνέντευξη με 3-4 αρμόδια στελέχη τα οποία είναι σε θέση να γνωρίζουν την χρήση των business analytics από τη μεριά της τράπεζας και να μπορούν, έτσι, να παρέχουν συγκεκριμένες πληροφορίες και απόψεις ως προς την χρήση και την υλοποίησή τους στη σύγχρονη εποχή.

Η πρωτογενής αυτή έρευνα είναι σαφώς ποιοτική. Το κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με μια σειρά ανοικτών ερωτήσεων προκειμένου ο συνεντευξιαζόμενος να μπορεί να απαντήσει ελεύθερα και να εκφέρει και την άποψη του όπου αυτό απαιτείται.

Η προσέγγιση των στελεχών των τραπεζών έγινε και μέσω τηλεφώνου ή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε πρώτο επίπεδο. Η συνέντευξη ήταν διάρκειας περίπου μίας ώρας και πραγματοποιήθηκε έπειτα από ραντεβού που κανονίστηκε με τον εκπρόσωπο της τράπεζας που δέχτηκε να συμμετάσχει στην έρευνα και τον ερευνητή.

Ο στόχος της πρωτογενούς έρευνας είναι να παρέχει τυχόν περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με την χρήση και την αξιοποίηση των λεγόμενων business analytics από την μεριά των Ελληνικών εμπορικών τραπεζών για την αξιολόγηση των τραπεζικών πελατών πέραν από την απλή πιστοληπτική ικανότητά τους. Οι πληροφορίες αυτές θα λειτουργήσουν συμπληρωματικά με όσες συλλεχθούν από τη δευτερογενή έρευνα.

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο Πρωτογενούς Έρευνας

Παρακάτω παρουσιάζεται ένας ενδεικτικός «σκελετός» των ερωτήσεων που βασίστηκε η συνέντευξη που έγινε με κάθε στέλεχος από όλες τις τράπεζες που συμμετείχαν στην έρευνα.

- 1) Χρησιμοποιούν οι Ελληνικές τράπεζες συστήματα που αξιολογούν την κερδοφορία των πελατών; (profit scoring). Πως τα εφαρμόζουν και πως διαχειρίζονται τη σχέση τους με τους πελάτες ανάλογα με το σκορ; Πόσο χρήσιμα πιστεύουν είναι και πόσο συμβάλουν στην τελική αποδοτικότητα της τράπεζας;
- 2) Χρησιμοποιούν οι Ελληνικές τράπεζες συστήματα που αξιολογούν την πιθανότητα ένας πελάτης να αλλάξει τράπεζα; (attrition scoring). Πως τα εφαρμόζουν και πως διαχειρίζονται τη σχέση τους με τους πελάτες ανάλογα με το σκορ; Πόσο χρήσιμα πιστεύουν είναι και πόσο συμβάλουν στην τελική αποδοτικότητα της τράπεζας;
- 3) Χρησιμοποιούν οι Ελληνικές τράπεζες συστήματα που αξιολογούν τι άλλα τραπεζικά προϊόντα θα μπορούσαν να προσφέρουν στους πελάτες τους; Πως τα εφαρμόζουν και πως διαχειρίζονται τη σχέση τους με τους πελάτες ανάλογα με το σκορ; Πόσο χρήσιμα πιστεύουν είναι και πόσο συμβάλουν στην τελική αποδοτικότητα της τράπεζας;
- 4) Ποια από τα παραπάνω συστήματα χρησιμοποιούν οι Ελληνικές τράπεζες και σε τραπεζικούς πελάτες που δεν έχουν λάβει δάνειο (καταθέτες, επενδυτές, ιδιοκτήτες θυρίδων, κτλ) με σκοπό να αναπτύξουν τις εργασίες τους; ; Πως τα εφαρμόζουν και πως διαχειρίζονται τη σχέση τους με τους πελάτες ανάλογα με το σκορ; Πόσο χρήσιμα πιστεύουν είναι και πόσο συμβάλουν στην τελική αποδοτικότητα της τράπεζας;

Κεφάλαιο 6: Αποτελέσματα Εμπειρικής Έρευνας για τη Χρήση των Business Analytics από τις Ελληνικές Τράπεζες

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της δευτερογενούς και της πρωτογενούς έρευνας που διεξήχθη στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα σχετικά με την χρήση των λεγόμενων business analytics από τη μεριά των μεγάλων Ελληνικών τραπεζών προκειμένου να αξιολογούν τους πελάτες τους όχι μόνο ως προς την πιστοληπτική ικανότητα τους, αλλά και ως προς τη δυνατότητα κερδοφορίας που μπορεί να προσφέρουν για την τράπεζα μέσα από διασταυρωμένες πωλήσεις και μέσα από διάφορες κατάλληλες στρατηγικές μάρκετινγκ που αφορούν στοχευμένη προώθηση τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών αλλά και συγκράτηση προσοδοφόρων πελατών προκειμένου να μην πάνε στον ανταγωνιστή.

6.1 Αποτελέσματα Δευτερογενούς Έρευνας

Από την αρχή της κρίσης στην Ελληνική οικονομία που οδήγησε τις Ελληνικές τράπεζες να γίνουν πολύ πιο αυστηρές στις χορηγήσεις, ξεκίνησε να γίνεται αντιληπτό ότι θα πρέπει να παραχθεί γνώση από τους υπάρχοντες τραπεζικούς πελάτες προκειμένου να γίνουν στοχευμένες και πιο αποτελεσματικές προσφορές σε αυτούς, έτσι ώστε να εξοικονομούνται κόστη επικοινωνίας και μάρκετινγκ, αλλά και να συνεχίσουν οι τράπεζες να έχουν εισπράξεις από τους πελάτες που μπορούν. Για αυτούς τους λόγους, ο Πέππας (2009) αναφέρει ότι η χρήση των λεγόμενων business analytics μπορεί και να είναι η απάντηση στην από τότε λαβωμένη Ελληνική τραπεζική αγορά. Ο Μανιάτης (2011) αναφέρει ότι στην Ελληνική αγορά τα συστήματα αυτά χρησιμοποιήθηκαν πρώτα από τις επιχειρήσεις του κλάδου των τηλεπικοινωνιών, αλλά τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και πιο έντονη η χρήση τους και από τις τράπεζες.

Σε μεγάλη έρευνα από τις Bloomberg-SAS (Χρήμα Week 2011) διαπιστώθηκε ότι η χρήση των business analytics κέρδισε ολοένα και μεγαλύτερη αποδοχή από τις

μεγάλες επιχειρήσεις παγκοσμίως. Ανάμεσα στα οφέλη που αναγνωρίζονται είναι μείωση κόστους, αποτελεσματικότερη διαχείριση κινδύνων, ταχύτερη λήψη αποφάσεων και τελικά βελτίωση στην επιχειρησιακή απόδοση. Στην συγκεκριμένα έρευνα βρέθηκε ότι το 97% των μεγάλων επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο δείγμα ότι κάνουν χρήση αυτών των συστημάτων σε σχέση με ποσοστό 90% το 2009. Στην έρευνα αυτή, ποσοστό 88% των συμμετεχόντων αναγνωρίζουν ότι πρέπει να αυξήσουν τους πόρους που επενδύουν στα συστήματα αυτά. Βρέθηκε, επίσης, ότι τα συστήματα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν και στα χρηματοοικονομικά και στο μάρκετινγκ. Έτσι, δεν είναι τυχαίο ότι οι τράπεζες είναι από τις πρώτες επιχειρήσεις που έχουν ισχυρή τάση χρήσης τους.

Σε σχετικές συνεντεύξεις (Αγγελής, 2011, Τσίπτης, 2011) είχαν τονιστεί ότι από εκείνη την περίοδο οι Ελληνικές τράπεζες είχαν ήδη ξεκινήσει να χρησιμοποιούν τα λεγόμενα business analytics. Πιο συγκεκριμένα, τα συστήματα αυτά δεν χρησιμοποιούνται πια μόνο για τη διαχείριση κινδύνου (risk management), αλλά και για το μάρκετινγκ και της γενικότερης διαχείρισης πελατειακών σχέσεων. Αναγνωρίζεται ότι πρόκειται για «έξυπνα» μοντέλα που συμβάλλουν αποφασιστικά σε προωθητικές ενέργειες από τη μεριά των τραπεζών μέσα από τα διάφορα κανάλια διανομής (κατάστημα, ATM, διαδίκτυο, τηλεφωνικά κέντρα κτλ) και κάτω από προβλέψεις για την μελλοντική συμπεριφορά των πελατών και, άρα, τις ανάγκες που θα αναπτύξουν.

Στην ίδιες συνεντεύξεις αναγνωρίζεται ότι οι ωφέλειες από τη χρήση των business analytics είναι σημαντικές για τις τράπεζες με την έννοια ότι τις βοηθούν να αναγνωρίζουν καλύτερα τους πελάτες τους και έτσι να μπορούν να σχεδιάζουν αποτελεσματικότερα προϊόντα και υπηρεσίες κομμένες και ραμμένες πάνω στις ανάγκες τους. Για αυτό πιστεύεται ότι τα συστήματα αυτά υποστηρίζουν την αυξημένη ανταπόκριση των πελατών στις διάφορες προσφορές των τραπεζών, ενώ επίσης πιστεύεται ότι προκαλούν και σημαντικές μειώσεις στα λειτουργικά κόστη. Μάλιστα, αν και πιστεύεται ότι εκείνη την περίοδο η χρήση των συστημάτων αυτών δεν είναι τόσο έντονη όσο πρέπει, εντούτοις είναι απολύτως συμβατά με πελατοκεντρικές φιλοσοφίες που έχουν αναπτύξει και οι Ελληνικές τράπεζες και συμβάλλουν αποφασιστικά στην καλύτερη ποιότητα πελατειακών σχέσεων που οδηγεί, με τη σειρά της, σε αυξημένη ικανοποίηση και πιστότητα.

Σε αντίστοιχες συνεντεύξεις, οι Γουδέλης (2011) και Παρασκευοπούλου (2012) υποστηρίζουν ότι ιδιαίτερα σε περίοδο κρίσης η χρήση των business analytics είναι αυτή που μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για επιπλέον πωλήσεις μέσα από διασταυρωμένες πωλήσεις όταν αυτές γίνονται στοχευμένα αφού πρώτα έχουν αποκαλυφθεί οι ανάγκες των πελατών και οι δυνατότητες τους για απορρόφηση των σχετικών προσφορών.

Σε νεότερη συνέντευξη (Αγγελής, 2014) αναφέρεται σχετικά ότι η χρήση των συστημάτων αυτών από τις Ελληνικές τράπεζες συνεχίζει να γνωρίζει ανάπτυξη και η υποστήριξη τους στις εξαγορές και συγχωνεύσεις που δημιουργήσαν λίγες και μεγάλες τράπεζες στην Ελληνική τραπεζική αγορά ήταν κρίσιμης σημασίας. Στην ίδια συνέντευξη τονίζεται ότι οι πελάτες των τραπεζών που έκαναν έντονη χρήση των συστημάτων αυτών βρέθηκαν, μέσα από διάφορες σχετικές έρευνες, να εκφράζουν αυξημένη ικανοποίηση από τον τρόπο που προσεγγίζονται και εξυπηρετούνται από τις τράπεζες τους. Η Γκίνη (2014) επισημαίνει ότι τα business analytics είναι δυνατό να προβλέψουν έγκαιρα και τις τάσεις φυγής των πελατών προς τον ανταγωνισμό, εκτός από τις απαραίτητες προσφορές που πρέπει να γίνουν προς αυτούς.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, στις σχετικές συνεντεύξεις (Αγγελής, 2011, Τσιπτσής, 2011) αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι η χρήση των business analytics μπορεί να προσφέρει ακόμα και σημαντικό στρατηγικό πλεονέκτημα και ουσιαστική διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό, καθώς η ορθολογική αξιοποίηση τους μπορεί να φέρει στην επιφάνεια «κρυμμένη» πληροφορία που μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα πολύτιμη για καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών. Σε νεότερη συνέντευξη (Αγγελής, 2014) αναφέρεται ότι η χρήση αυτών των συστημάτων επεκτείνεται σιγά σιγά όχι μόνο σε πελάτες δανειακών προϊόντων, αλλά και σε πελάτες καταθετικών προϊόντων προκειμένου να εντοπιστούν και οι δικές τους ανάγκες ώστε να καλυφθούν με προϊόντα και υπηρεσίες που θα φέρουν εισόδημα στην τράπεζα. Σε έρευνα της η εταιρεία Deloitte (2015) υποστηρίζει ότι τα δεδομένα και οι πληροφορίες που κρύβουν πρέπει να αντιμετωπίζονται ως κεφάλαιο για όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις και ότι η ορθή χρήση των business analytics είναι ικανή να οδηγήσει σε απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η γνώση και η μάθηση για τους πελάτες και τις ανάγκες τους είναι πιο αξιόπιστη και πιο γρήγορη αυξάνοντας δραματικά την αποτελεσματικότητα στην λήξη αποφάσεων για θέματα που αφορούν πελατειακές σχέσεις και προσφορές προς πελάτες.

Ως προς την υλοποίηση των συστημάτων business analytics αναφέρεται σχετικά (Αγγελής, 2011) ότι ενώ η απόκτηση τους γίνεται από εξωτερικό πάροχο (outsourcing), η εφαρμογή τους πραγματοποιείται εσωτερικά (in house) από εξειδικευμένα τραπεζικά στελέχη έμπειρα στον τομέα των πληροφοριακών συστημάτων, της διαχείρισης κινδύνων και του μάρκετινγκ που έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα για τις δυνατότητες των συστημάτων αυτών. Ο Τσιπτσής (2011) τονίζει ότι είναι εφικτές και οι δύο υλοποιήσεις και ότι έχουν αντίστοιχα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα.

6.2 Αποτελέσματα Πρωτογενούς Έρευνας

Η πρωτογενής έρευνα διεξήχθη με τη μορφή συνεντεύξεων με στελέχη των μεγάλων Ελληνικών εμπορικών τραπεζών. Πιο συγκεκριμένα, στελέχη των τραπεζών Εθνική, Πειραιώς, Alphabank και Eurobank απάντησαν σε μια σειρά ερωτήσεων υπό μορφή συνέντευξης (ποιοτική έρευνα) που αφορούσαν τη χρήση των λεγόμενων business analytics για την αξιολόγηση τραπεζικών πελατών στη σύγχρονη εποχή.

Το βασικό εύρημα από την παρούσα έρευνα είναι ότι οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες πράγματι κάνουν εντατική χρήση των συστημάτων αυτών επενδύοντας σημαντικά ποσά σε αυτά και ως προς την απόκτηση και την ανάπτυξη τους, αλλά και ως προς την υλοποίησή τους μέσα από την εκπαίδευση του προσωπικού που ασχολείται με αυτά. Επιπρόσθετα, δε, βρέθηκε ότι οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες συγκλίνουν ως προς τις απόψεις τους σχετικά με τη χρήση αυτών των συστημάτων.

6.2.1 Χρήση Συστημάτων Profit Scoring

Οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες δεν φαίνεται να κάνουν ιδιαίτερα μεγάλη χρήση των συστημάτων profit scoring για νέους πελάτες, ιδιαίτερα στον τομέα των προϊόντων χορηγήσεων.

Λόγω της κρίσης, τα κριτήρια έγκρισης δανειακών αιτημάτων και πιστωτικών καρτών για νέους πελάτες έχουν γίνει ιδιαίτερα αυστηρά και τα περισσότερα εξ

αυτών απορρίπτονται τελικά. Αυτό συμβαίνει, μάλιστα, ακόμα και για υπάρχοντες πελάτες των τραπεζών για τους οποίους υποτίθεται ότι υπάρχει περισσότερη πληροφόρηση από ιστορικά στοιχεία συναλλαγών με την τράπεζα και έτσι μπορεί να αξιολογούνται περισσότερο αξιόπιστα. Εντούτοις, η πίεση που υπάρχει στις Ελληνικές τράπεζες κατά τη διάρκεια της περιόδου της κρίσης της Ελληνικής οικονομίας για να ανταποκρίνονται σε θέματα κεφαλαιακών απαιτήσεων και ανάληψης πιστωτικών κινδύνων τις οδηγεί να δίνουν σχεδόν όλο το βάρος τους μόνο στην πιστοληπτική αξιολόγηση των νέων πελατών και όχι στην αξιολόγηση της πιθανής κερδοφορίας που εκτιμάται ότι θα επιφέρουν μελλοντικά.

Υπάρχει σύγκλιση στην άποψη ότι προφανώς και θα ήταν προτιμότερο να ήταν σε θέση οι Ελληνικές τράπεζες να αξιολογούν και την κερδοφορία των νέων πιθανών πελατών τους και όχι μόνο στενά την πιστοληπτική τους ικανότητα. Στο πλαίσιο αυτό πιστεύεται ότι με το να αναγκάζονται να υιοθετούν αυστηρά κριτήρια έγκρισης δανειακών αιτημάτων χωρίς καν να αξιολογούν την μελλοντική κερδοφορία που θα προερχόταν από μια πιθανή συνεργασία με κάποιον νέο πελάτη οι τράπεζες χάνουν ευκαιρίες για προσοδοφόρες μελλοντικές συνεργασίες, ιδιαίτερα όταν τελειώσει ή έστω μετριαστεί η ένταση της οικονομικής κρίσης. Παρόλα αυτά δεν υπάρχει περιθώριο να γίνει κάτι τώρα στο πλαίσιο αυτό.

Ακόμα και για τους υπάρχοντες πελάτες, δεν αξιολογείται η επικείμενη μελλοντική κερδοφορία που μπορεί να προσφέρουν μέσα από την χρήση των δανειακών προϊόντων που τρέχουν. Αντίθετα αξιολογείται και πάλι μόνο η πιστοληπτική ικανότητα τους. Αυτό έχει ως συνέπεια σε πολλές περιπτώσεις υπάρχοντες πελάτες να αξιολογούνται όπως και νέοι πελάτες και να μην υπάρχει ανανέωση δανειακών προγραμμάτων κάτω από τα αυστηρά κριτήρια έγκρισης. Για παράδειγμα, σε πιστωτικές κάρτες πιο συχνά η ίδια η τράπεζα, αξιολογώντας ανάλογα ένα πελάτη, μειώνει το πιστωτικό όριο ή ακόμα και τον προτρέπει να μετατρέψει την κάρτα σε δάνειο ακυρώνοντας ένα προϊόν πιο κερδοφόρο και πιο επικίνδυνο, όπως η κάρτα, και αντικαθιστώντας το με ένα λιγότερο κερδοφόρο και λιγότερο επικίνδυνο όπως το καταναλωτικό δάνειο.

Επίσης, υπάρχουν περιπτώσεις που οι τράπεζες μειώνουν ή και κόβουν γραμμές πίστωσης με μικρούς εταιρικούς πελάτες αξιολογώντας και μόνο την πιστοληπτική ικανότητα. Και εδώ θεωρείται ότι οι τράπεζες χάνουν κάποια πελατεία, αλλά

πιέζονται από το καθεστώς κεφαλαιακής επάρκειας και δεν μπορούν να κάνουν και πολλά πράγματα για να το αντιμετωπίσουν.

6.2.2 Χρήση Συστημάτων Attrition Scoring

Υπάρχει σύγκλιση, ανάμεσα στις μεγάλες Ελληνικές εμπορικές τράπεζες, στην άποψη ότι όντως η διακράτηση ενός πελάτη κοστίζει πολύ λιγότερο από την απόκτηση ενός νέου. Επίσης, όλοι συμφωνούν ότι στο πλαίσιο της οικονομικής κρίσης και με την μεγάλη αυστηρότητα στην έγκριση δανειακών αιτημάτων ουσιαστικά δεν υπάρχει παραγωγή και προσφορά νέων δανειακών προϊόντων. Για αυτούς τους λόγους, ενισχύεται η πεποίθηση ότι είναι πιο αναγκαίο από ποτέ για τις Ελληνικές τράπεζες αφού δεν έχουν και πολλές δυνατότητες για περαιτέρω ανάπτυξη του όγκου της πελατείας τους να διακρατήσουν την υφιστάμενη.

Για τους παραπάνω λόγους είναι πολύ φυσιολογικό το εύρημα που προέκυψε ότι όλες οι Ελληνικές εμπορικές τράπεζες κάνουν χρήση συστημάτων attrition scoring για τους υπάρχοντες πελάτες τους. Βέβαια, θα πρέπει να τονιστεί ότι η χρήση αυτών των συστημάτων υλοποιείται παράλληλα και σε συνεργασία με τα κλασικά συστήματα αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας (credit scoring). Ο λόγος είναι πολύ απλός, όπως σχετικά αναλύθηκε από όλους τους εκπροσώπους των Ελληνικών εμπορικών τραπεζών.

Εκτός από την εκτίμηση της πιθανότητας φυγής ενός τραπεζικού πελάτη, εκτιμάται ταυτόχρονα και ο πιστωτικός του κίνδυνος. Εάν κρίνεται ότι ο κίνδυνος που ενέχει ο πελάτης είναι υψηλός, σε σημείο που να πιέζει δυσμενώς τους στόχους της τράπεζας για τις κεφαλαιακές απαιτήσεις και την ολική ανάληψη πιστωτικού κινδύνου, τότε η υψηλή πιθανότητα φυγής είναι κάτι παραπάνω από καλοδεχούμενη και η τράπεζα επιθυμώντας να περιορίσει ή και να σταματήσει την συνεργασία με έναν τέτοιο πελάτη, τότε πιθανόν να μην προβεί και σε καμία ενέργεια.

Αντίθετα, εάν ένας πελάτης κρίνεται με ικανοποιητική πιστοληπτική ικανότητα, τότε επειδή δεν επιθυμείται η φυγή του, σε αυτόν μια υψηλή πιθανότητα φυγής είναι αυτή που θα κινητοποιήσει αρμόδια τραπεζικά στελέχη να προβούν σε προγράμματα και ενέργειες που θα συγκρατήσουν τον πελάτη αυτό στο χαρτοφυλάκιο της τράπεζας. Θα πρέπει να τονιστεί ότι η χρήση των business analytics για την

πρόβλεψη της τάσης φυγής των πελατών προς τον ανταγωνισμό είναι νεότερη σε σχέση με την χρήση τους σε άλλους τομείς που αφορούν το μάρκετινγκ και τη διαχείριση πελατών.

6.2.3 Χρήση Συστημάτων Business Analytics για Διασταυρωμένες Πωλήσεις (Cross-Selling)

Θεωρείται από όλες τις Ελληνικές τράπεζες, σύμφωνα με τους εκπροσώπους τους, ότι τα συστήματα business analytics έχουν μια ευρεία και πολύ σημαντική εφαρμογή στο πλαίσιο των διασταυρωμένων πωλήσεων. Αναγνωρίζεται ότι η απόκτηση νέων πελατών κοστίζει και ότι δεν είναι εύκολο να αναπτύσσουν τον πελατειακό όγκο εγκρίνοντας νέα δανειακά αιτήματα, ιδιαίτερα σε πελάτες που δεν τους γνωρίζουν και επομένως σημαίνει αυξημένο κίνδυνο για τις τράπεζες τον οποίο δεν επιθυμούν καθόλου αυτήν την περίοδο. Για αυτό υποστηρίζεται σχετικά ότι οι ευκαιρίες για τις τράπεζες να αυξήσουν τα εισοδήματα τους είναι από τους υπάρχοντες πελάτες τους.

Οι απόψεις συγκλίνουν ότι οι υπάρχοντες πελάτες μπορούν να παρέχουν πιο αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες τους, αλλά και τις δυνατότητες τους να απορροφήσουν σχετικές τραπεζικές προσφορές για άλλα προϊόντα εκτός από αυτά που ήδη καταναλώνουν. Η τακτική των τραπεζών είναι να προσπαθούν να προωθήσουν προϊόντα με μακροχρόνιο χαρακτήρα, όπως στεγαστικά δάνεια, πιστωτικές κάρτες με δωρεάν συνδρομή για πάντα προκειμένου να έχουν μακροχρόνιους πελάτες με αυξημένη πιστότητα προς την τράπεζα, κάτι που συνεπάγεται ένα σταθερό μακροχρόνιο εισόδημα που θα έχει θετικό αντίκτυπο στην αξία της. Εδώ υπάρχει, βέβαια, η συνεργασία και των τμημάτων μάρκετινγκ που ανακαλύπτουν τις ανάγκες των πελατών, αλλά και των τμημάτων αξιολόγησης κινδύνου για να εκτιμηθεί η πιστοληπτική ικανότητα και η δυνατότητα τους να ανταποκριθούν στις σχετικές υποχρεώσεις που δημιουργούν αυτά τα προϊόντα.

Ένας τομέας που χρησιμοποιείται εντατικά το σύστημα των διασταυρωμένων πωλήσεων είναι και τα ασφαλιστικά και επενδυτικά προϊόντα. Μέσα από την συναλλακτική συμπεριφορά, την αξιολόγηση της περιουσίας των τραπεζικών πελατών, αλλά και την διερεύνηση της φάσης της ζωής που βρίσκονται οι διάφοροι

τραπεζικοί πελάτες και των οικογενειών τους, μπορεί να τους προταθούν κατάλληλα ασφαλιστικά προγράμματα για ζωή, περίθαλψη, σύνταξη, αλλά και κατάλληλα επενδυτικά προγράμματα και τοποθετήσεις (καταθετικά προϊόντα, αμοιβαία κεφάλαια, ομόλογα, μετοχές, κτλ).

Γενικά, η φιλοσοφία σχετικά με τις διασταυρωμένες πωλήσεις είναι να εξετάζεται τι προϊόν που δεν έχει ο κάθε πελάτης θέλει αλλά και μπορεί να του προσφερθεί.

6.2.4 Χρήση Business Analytics για Αξιολόγηση Καταθετικών Πελατών

Το σύνολο των εκπροσώπων των Ελληνικών τραπεζών πιστεύει ότι η χρήση των business analytics για την αξιολόγηση των καταθετικών πελατών είναι άκρως αναγκαίο για την εποχή αυτή. Εντούτοις, δεν είναι στα επίπεδα που θα έπρεπε ακόμα, δεδομένης της ανάγκης αυτής.

Αναγνωρίζεται μεν ότι τα καταθετικά προϊόντα είναι πιο δημοφιλή αυτή την εποχή όπου τα δανειακά δεν εγκρίνονται ιδιαίτερα εύκολα, καθώς τα πρώτα δεν έχουν ουσιαστικά κριτήρια έγκρισης. Εντούτοις, αναγνωρίζεται, επίσης, ότι τα καταθετικά προϊόντα επιφέρουν κόστος για την τράπεζα λόγω των χρεωστικών τόκων και για αυτό θα πρέπει οι τράπεζες να βρουν πως μπορούν οι καταθετικοί πελάτες να φέρουν και εισοδήματα. Στο πλαίσιο αυτό, εφαρμόζεται περίπου η ίδια τακτική των διασταυρωμένων πωλήσεων όπου σε καταθετικούς πελάτες προτείνονται μια σειρά δανειακών προϊόντων (στεγαστικών δανείων, πιστωτικών καρτών, κτλ) ή μια σειρά ασφαλιστικών ή επενδυτικών προγραμμάτων που φέρουν εισόδημα για την τράπεζα υπό την μορφή προμηθειών.

Το θέμα είναι ότι ιδιαίτερα για νέους καταθετικούς πελάτες δεν υπάρχει ιστορία σχετική και άρα δεν υπάρχει ικανή πληροφορία για να αξιολογηθούν αξιόπιστα και πιστωτικά κατά πόσο μπορούν να ανταποκριθούν σε δανειακά προϊόντα. Για αυτό και οι τράπεζες είναι κάπως επιφυλακτικές στην αξιολόγηση καταθετικών πελατών ως προς τη δυνατότητα να απορροφήσουν δανειακά προϊόντα. Εντούτοις, πιστεύεται ότι οι Ελληνικές τράπεζες πρέπει να στραφούν πολύ πιο εντατικά και σε αυτόν το πελατειακό κοινό ξεκινώντας έστω από την αξιολόγηση τους για προσφορά άλλων καταθετικών, ασφαλιστικών ή επενδυτικών προϊόντων που θα έχουν και πιο

μακροχρόνιο χαρακτήρα σχέσης (πχ προθεσμιακές καταθέσεις), αλλά και θα φέρουν και κάποιο εισόδημα για την τράπεζα (πχ θυρίδες, ασφάλιστρα από ασφάλειες, προμήθειες από επενδύσεις κτλ). Το βέβαιο είναι ότι υπάρχει ένα ευρύ πελατειακό κοινό καταθετών που πρέπει να αξιοποιηθεί καταλλήλως και ότι η εντατικότερη και ορθολογική χρήση των business analytics θα οδηγήσει σε αυτή την κατεύθυνση.

6.2.5. Μερικές Γενικές Παρατηρήσεις

Σε όλες τις τράπεζες τα συστήματα αξιολόγησης τραπεζικών πελατών αγοράζονται ή ενοικιάζονται απευθείας από εξωτερικούς προμηθευτές (outsourcing) οι οποίοι και εξειδικεύονται στην παραγωγή και ανάπτυξη τέτοιων συστημάτων (Decision Sciences, Qualco, ICAP, κτλ). Εντούτοις, η υλοποίησή τους γίνεται εσωτερικά (in house) στα σχετικά γραφεία των τραπεζών (back office). Πιο συγκεκριμένα, εξειδικευμένο προσωπικό των τραπεζών που αναλαμβάνει τον χειρισμό αυτών των συστημάτων εκπαιδεύεται ανάλογα από το προσωπικό των εξωτερικών προμηθευτών.

Από εκεί και ύστερα, η υλοποίηση των συστημάτων εσωτερικά από τις τράπεζες τις δίνει την ευκαιρία να αναπτύσσουν και δικές τους συνιστώσες και να τα προσαρμόζουν στις δικές τους ανάγκες και απαιτήσεις.

Επίσης, υποστηρίζεται, σχετικά, ότι η χρήση αυτών των συστημάτων όλα αυτά τα χρόνια από τις Ελληνικές τράπεζες έχει συσσωρεύσει εμπειρία στα τραπεζικά στελέχη που ασχολούνται με αυτά με συνέπεια να μπορούν να τα χειρίζονται και πιο αποτελεσματικά, αλλά και να γνωρίζουν όλο καλύτερα τι ανάγκες έχουν σχετικά με την αξιολόγηση των πελατών τους. Αυτή η εμπειρία εκτιμάται ότι θα μειώσει το κόστος απόκτησης και υλοποίησης αυτών των συστημάτων, αλλά και θα αυξήσει την παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητά τους μελλοντικά.

Κεφάλαιο 7: Τελικά Συμπεράσματα

Η εργασία αυτή ασχολήθηκε με την χρήση των συστημάτων αξιολόγησης τραπεζικών πελατών πέρα από την απλή πιστοληπτική τους αξιολόγηση. Πιο συγκεκριμένα, ασχολήθηκε με τα συστήματα εκείνα που αξιολογούν τον πελάτη ως αξία για την τράπεζα και ως μελλοντικό πελάτη και άλλων προϊόντων.

Από το θεωρητικό μέρος της εργασίας έγινε κατανοητό ότι οι τραπεζικές υπηρεσίες και προϊόντα έχουν αρκετές ιδιομορφίες με κυριότερη το ότι μια σειρά προϊόντων (καταθετικών) φέρουν κόστος για την τράπεζα και όχι εισόδημα. Επίσης, έγινε σαφές ότι λόγω της οικονομικής κρίσης και στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως υπάρχει μια στροφή στα καταθετικά προϊόντα, με την έννοια ότι τα δανειακά προϊόντα έχουν πολύ πιο αυστηρά κριτήρια έγκρισης τα οποία και προέρχονται από τις διεθνείς εποπτικές αρχές των τραπεζών. Συνεπώς, οι δυνατότητες για προώθηση δανειακών προϊόντων, που φέρουν εισοδήματα, έχει γίνει πολύ δύσκολη για τις τράπεζες. Έτσι, υπάρχει πιο μεγάλη ανάγκη από ποτέ να βρεθούν τρόποι να αποκομίσουν εισόδημα οι τράπεζες από τους καταθετικούς τους πελάτες.

Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο εάν οι πελάτες αυτοί γίνουν δέκτες άλλων προϊόντων δανειακών ή / και ασφαλιστικών – επενδυτικών τα οποία και φέρουν εισόδημα για τις τράπεζες υπό μορφή τόκων, συνδρομών, προμηθειών, ασφαλιστρών κτλ. Εντούτοις, για να γίνει αυτό αποτελεσματικά, θα πρέπει να αξιολογούνται οι κίνδυνοι που αναλαμβάνονται, να αξιολογούνται οι ανάγκες των πελατών αλλά και η δυνατότητα τους να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους όταν τους εγκριθούν διάφορα τραπεζικά προϊόντα που περιγράφηκαν παραπάνω.

Συνεπώς, θεωρείται πιο αναγκαίο από ποτέ η χρήση και η αξιοποίηση των λεγόμενων *business analytics*, δηλαδή των διαφόρων συστημάτων αξιολόγησης τραπεζικών πελατών που αξιολογούν όχι μόνο τον πιστωτικό κίνδυνο, αλλά μέσα από τις διάφορες πληροφορίες που τους αφορούν αλλά και την ιστορική συναλλακτική τους συμπεριφορά να μπορεί να προβλεφθεί το σύνολο των αναγκών τους, ώστε η τράπεζα να μπορεί ταχύτητα να τους προσφέρει το κατάλληλο πακέτο προσφορών που και επιθυμούν και μπορούν να διαχειριστούν.

Στο πλαίσιο αυτό έχουν αναπτυχθεί αρκετά συστήματα αξιολόγησης τραπεζικών πελατών για όλο το φάσμα των δανειακών, αλλά και καταθετικών, προϊόντων τα οποία και παρουσιάστηκαν εκτενώς στο σχετικό κεφάλαιο. Τα συστήματα αυτά περιλαμβάνουν τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης πιστοληπτικής ικανότητας (credit scoring), αλλά και συστήματα που αξιολογούν τον πελάτη ως αξία ή κέρδος (profit scoring), ως δέκτη προσφορών για διασταυρωμένες πωλήσεις (cross-selling scoring), που αποκαλύπτουν την τάση φυγής στον ανταγωνισμό (attrition scoring) και διάφορα άλλα.

Πίνακας 7.1, Εξέλιξη Χρήσης Συστημάτων Business Analytics στην Ελληνική Τραπεζική Αγορά

- 2003 (Προ της Πιστωτικής Επέκτασης)	2003 – 2010 (Μετά την Πιστωτική Επέκταση & Προ Κρίσης)	2010 – (Μετά την Κρίση)
<ul style="list-style-type: none"> • Παραδοσιακά Συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης (credit scoring) • Κλασική πιστωτική ανάλυση για MME 	<ul style="list-style-type: none"> • Παραδοσιακά Συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης (credit scoring) • Κλασική πιστωτική ανάλυση για MME • Προηγμένα συστήματα πιστωτικής ανάλυσης για MME • Προηγμένα Συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης (profit scoring, attrition scoring) • Συστήματα αξιολόγησης cross selling 	<ul style="list-style-type: none"> • Παραδοσιακά Συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης (credit scoring) • Κλασική πιστωτική ανάλυση για MME • Προηγμένα συστήματα πιστωτικής ανάλυσης για MME • Προηγμένα Συστήματα πιστοληπτικής αξιολόγησης (credit scoring, profit scoring, attrition scoring) • Συστήματα αξιολόγησης cross selling • Συστήματα αξιολόγησης καταθετικών πελατών

Από τον πίνακα 7.1 φαίνεται ότι η περίοδος μέσα στον 21^ο αιώνα έχει χωριστεί σε 3 υπό-περιόδους. Η πρώτη μέχρι το 2003 είναι η περίοδος που δεν υπάρχει μεγάλη πιστωτική επέκταση με συνέπεια να μην υπάρχει, τότε, τόσο μεγάλη ανάγκη σε

συστήματα αξιολόγησης τραπεζικών πελατών. Η δεύτερη περίοδος είναι αυτή της πιστωτικής επέκτασης όπου η ζήτηση και προσφορά για δανειακά προϊόντα στην Ελληνική τραπεζική αγορά αυξήθηκε δραματικά. Τότε αυξήθηκε ανάλογα και η ανάγκη για χρήση περισσότερων και πιο προηγμένων συστημάτων αξιολόγησης τραπεζικών πελατών. Η τελευταία περίοδος είναι αυτή μετά την κρίση, όπου τα συστήματα αξιολόγησης τραπεζικών πελατών ήταν μεν και πάλι αναγκαία, καθώς μπορεί να μειώθηκε ο όγκος των εργασιών, αλλά οι κίνδυνοι είναι κάτι παραπάνω από αναγκαίο να αξιολογούνται πιο έγκυρα. Επιπλέον, δε, υπάρχει και η αναγκαιότητα να αξιολογούνται οι καταθετικοί πελάτες μιας και υπάρχει η σχετική στροφή σε ανάλογα προϊόντα. Ουσιαστικά, ο πίνακας αυτός δείχνει ότι ανάλογα με τις οικονομικές εξελίξεις και το πώς επηρεάζουν τον τραπεζικό τομέα, επηρεάζεται και η αναγκαιότητα για τη χρήση των συστημάτων business analytics.

Σε έρευνα (πρωτογενή και δευτερογενή) που έγινε στον Ελληνικό τραπεζικό τομέα και πιο συγκεκριμένα στις μεγάλες Ελληνικές εμπορικές τράπεζες (Εθνική, Πειραιώς, Eurobank, Alphabank) προέκυψε ότι όλες οι τράπεζες χρησιμοποιούν αυτά τα συστήματα, ιδιαίτερα από την αρχή της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα και αναγνωρίζουν την χρησιμότητα τους στην ορθή αξιολόγηση των πελατών τους ως προς την καλύτερη κατανόηση των αναγκών και της πρόβλεψης τους.

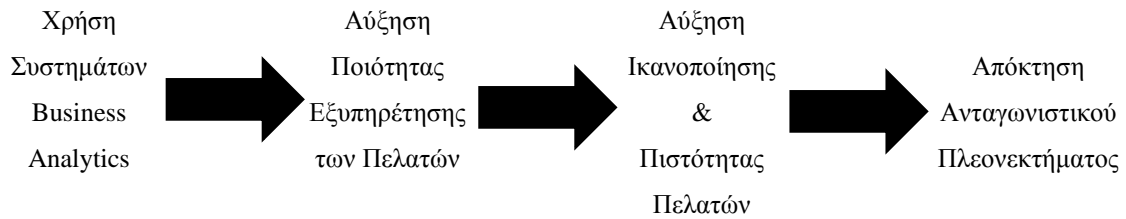
Πίνακας 7.2, Αριθμός Συνεντευξιζόμενων ανά Τράπεζα

Τράπεζα	Αριθμός Στελεχών που Συμμετείχαν στην Έρευνα
Εθνική	3
Πειραιώς	4
Alphabank	3
Eurobank	2

Και από τη δευτερογενή, αλλά και από την πρωτογενή έρευνα προέκυψε το συμπέρασμα ότι η χρήση των συστημάτων business analytics έχει συμβάλει αποφασιστικά στην αύξηση της ικανοποίησης των τραπεζικών πελατών μέσα από μια καλύτερη εξυπηρέτηση και στην αύξηση της πιστότητας τους. Συνεπώς, πιστεύεται

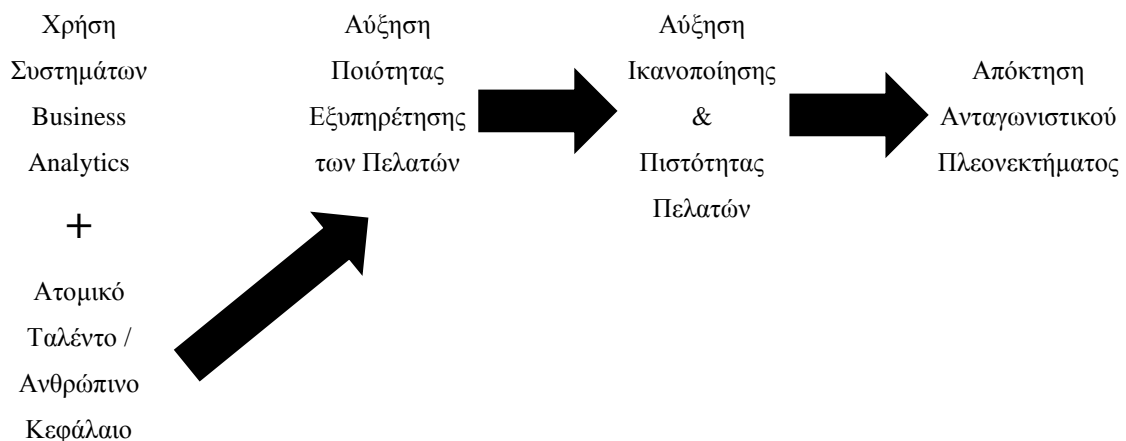
ότι η χρήση των συστημάτων business analytics στις Ελληνικές τράπεζες μπορεί να προσδώσει ακόμα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως δείχνει και το σχήμα 7.1.

Σχήμα 7.1, Συμβολή Χρήσης των Business Analytics στις Ελληνικές Τράπεζες στο Ξεκίνημα τους



Βέβαια, αναγνωρίζεται ότι η χρήση τους δεν είναι σε διάφορους τομείς όσο εντατική θα έπρεπε, ιδιαίτερα στον τομέα των καταθετικών πελατών. Εντούτοις, η φιλοσοφία των Ελληνικών τραπεζών έχει εξελιχτεί σε αμιγώς πελατοκεντρική τα τελευταία χρόνια και για αυτό πιστεύεται ότι σιγά σιγά η ανάπτυξη της χρήσης των business analytics θα είναι ολοένα και πιο έντονη τα επόμενα χρόνια. Μάλιστα, αναγνωρίζεται ότι στην περίοδο της κρίσης η χρήση τους όχι απλά δεν είναι πολυτέλεια, αλλά μεγάλη αναγκαιότητα διότι τώρα πρέπει οι τράπεζες να αξιοποιούν και να κερδίζουν από τους υπάρχοντες πελάτες τους μιας και είναι δύσκολο να αποκτήσουν νέους και να αυξήσουν τους όγκους των δανειακών προϊόντων.

Σχήμα 7.2, Συμβολή Χρήσης των Business Analytics και του Ανθρώπινου Κεφαλαίου στις Ελληνικές Τράπεζες στο Μέλλον



Η χρήση των συστημάτων αξιολόγησης τραπεζικών πελατών εκτιμάται ότι θα γίνει «αναγκαίο κακό» τα επόμενα χρόνια. Λόγω του αυξημένου ανταγωνισμού και της ολιγοπωλιακής μορφής της Ελληνικής τραπεζικής αγοράς (μόλις τέσσερις μεγάλες τράπεζες) δεν θα είναι εύκολο να προκύψει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την έννοια ότι η διάχυση της τεχνολογίας πληροφορικής είναι τέτοια όπου δεν υπάρχουν ουσιαστικά μυστικά και έτσι όλες οι τράπεζες μπορούν εύκολα και γρήγορα να αντιγράψουν η μία την άλλη ως προς την εφαρμογή και υλοποίηση αυτών των συστημάτων. Εντούτοις, όποια τράπεζα δεν τα εφαρμόζει εντατικά θα μείνει πολύ πίσω στον ανταγωνισμό.

Επιπλέον, δε, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει όχι από τα συστήματα αυτά κάθε αυτά, αλλά από το ατομικό ταλέντο των εξειδικευμένων τραπεζικών στελεχών που ασχολούνται με αυτά και είναι σε θέση να αποκαλύπτουν πληροφορίες που ίσως δεν κάνουν οι ανταγωνίστριες τράπεζες. Συνεπώς, το ανθρώπινο κεφάλαιο εκτιμάται ότι θα παίζει πολύ κρίσιμο ρόλο μαζί με την χρήση των λεγόμενων business analytics για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από συνεχιζόμενη αύξηση της πελατειακής ικανοποίησης και πιστότητας.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- [1] Altman, E.I. (1968), Financial Ratios, Discriminant Analysis and the Prediction of Corporate Bankruptcy, *The Journal of Finance*, Vol. 23, Issue 4, pp. 589-609.
- [2] Altman, E.I. (1984), The Success of Business Failure Prediction Models: An International Survey, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 8 pp. 171-198. North-Holland
- [3] Altman, E.I. (2000), Predicting financial distress of companies: Revisiting the Z score and ZETA Models, Ανακτήθηκε στις 14 Αυγούστου 2011 από <http://pages.stern.nyu.edu/~ealtman/Zscores.pdf>
- [4] Altman, E.I., Haldeman, R.G. and Narayanan, P. (1977), A new model to identify bankruptcy risk of corporations, *Journal of Banking and Finance*, June, Issue 1, pp. 29-54.
- [5] Bailey, M. (2001) "Credit Scoring: The Principles and Practicalities" White Box Publishing
- [6] Balcaen, S. Ooghe, H. (2006), 35 years of studies on business failure: an overview of the classic statistical methodologies and their related problems, *The British Accounting Review*, Vol. 38, pp. 63-93.
- [7] Banasic, J. Crook, J Thomas, L. (2001) "Scoring by usage" *Journal of Operational Research Society*, Volume 52, pp. 997-1006
- [8] Beaver, W. (1966), Financial Ratios as Predictors of Failure, *Empirical Research in Accounting: Selected Studies 1966*, *Journal of Accounting Research*, Vol. 4, pp. 71-111.
- [9] Beck, R.E. Jr Siegel, S.M. (2005) «Consumers' Lending» 4th edition, Americans Bankers Association
- [10] Berry, L.L., Parasuraman, A. (1991) "Marketing services: competing through quality", Free Press, New York
- [11] Bessis, J. (2003) "Risk Management in Banking" Second Edition, Willey

- [12] Betterncourt, L. Ostrom, A. Brown, S. Roundtree, R. (2002) Client co-production in knowledge-intensive business services. *California Management Review*, Vol. 44, Issue 4, pp. 100-128
- [13] Bielen, F. Sempels, C. (2004) The Dimensionality of Concept of Intangibility: A Critical Analysis. IESEG School of Management, University of Lille, Working Paper
- [14] Bitner, M. J., Faranda, W., Hubbert, A., & Zeithaml, V. (1997) Customer Contributions and Roles in Service Delivery. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 8, Issue 3, pp. 193-205.
- [15] Booms, B.H. Bitner, M.J. (1981) "Marketing Strategies and Organizational Structures for Services Firms" *Marketing of Services*, J.Donnely, and W.R. George (Chicago: American Marketing Association) pp. 47-51
- [16] Caouette, J.B. Altman, E.I. Narayanan, P. (1998) "Managing credit risk: the next great financial challenge" Wiley
- [17] Chase, R.B. Dasu, S. (2002) Psychology of the Experience: The Missing Link in Service Science, Working Paper, Marshall School of Business, University of Southern California
- [18] Czepiel, J., Solomon, M., Surprenant, C., & Gutman, E. (1985), *Service Encounters: An Overview*. In *The Service Encounter: Managing Employee/Customer Interaction in Service Businesses*, J. Czepiel, M. Solomon, & C. Surprenant, eds., Lexington Books, Lexington, MA.
- [19] De Servigny, A. Renault, O. (2004) "Measuring and Managing Credit Risk" Standard Poors, McGraw Hill
- [20] Deakin, E.B. (1972), A Discriminant Analysis of Predictors of Business Failure, *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, No. 1 (Spring, 1972), pp. 167-179
- [21] Deloitte (2015). Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις η χρήση των «analytics», <http://www.e-typos.com/gr/oikonomia/article/119193/adagonistiko-pleonektima-gia-tis-epiheiriseis-i-hrisi-ton-analytics/>
- [22] Dimitras, A.I., Zanakis, S.H. and Zopounidis, C. (1996), A Survey of business failures with an emphasis on prediction methods and industrial applications, *European Journal of Operational Research*, Vol. 90, p.487-513.

- [23] Durvasoula, S. Lysonski. S. Mehta, C.H. (2005) Service Encounters: The Missing Link Between Service Quality Perception and Satisfaction, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 21, Issue 3, Summer 2005, pp. 15-26
- [24] Eckerson, W. (2007), *Extending the Value of Your Data Warehousing Investment*, The Data Warehouse Institute
- [25] Eisenbeis, R.A. (1977), Pitfalls in the Application of Discriminant Analysis in Business, Finance, and Economics, *The Journal of Finance*, Vol. 32, No. 3 (Jun., 1977), pp. 875-900
- [26] Foster, B.D. Cadogan J.W. (2000) "Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation" *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 18, No. 4, pp. 185-99
- [27] Gabbott M. Hogg, G. "Consumer and Services" 1998 Wiley Editions
- [28] Glushko, R.J. Tabas, Z.L. (2008) Designing service systems by bridging the "front stage" and "back stage". *Journal of Information Systems and E-Business Management*
- [29] Gneiser, M. (2010) Value-Based CRM - The Interaction of the Triad of Marketing, Financial Management, and IT, *Business & Information Systems Engineering*, Vol. 2, No. 2, pp. 95-103
- [30] Goncalves K. "Service Marketing" 1998 Prentice-Hall Editions
- [31] Goudie, A.W. (1987), Forecasting Corporate Failure: The Use of Discriminant Analysis within a Disaggregated Model of the Corporate Sector, *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, Vol. 150, No. 1 (1987), pp. 69-81
- [32] Gross, R. and Smith, J. (1995) "Customer Bonding: 5 steps to lasting customer loyalty" NTC Business Books
- [33] Hamilton, R. Khan, M. (2001) "Revolving Credit Card Holders: Who Are They and How Can They Be Identified?" *The Service Industries Journal*, Volume 21, No. 3, pp. 37-48
- [34] Harrison, T. (2000) "Financial Services Marketing" Pearson Education
- [35] Hooley, G.J., Saunders, J.A., Piercy, N.F. (1998), "Marketing strategy and competitive positioning", 2nd ed, Prentice-Hall, London
- [36] Jobber, D. (2004) "Principles and Practice of Marketing" 4th edition, Irwin McGraw Hill

- [37] Johnson, G. Scholes, K. (2008) "Exploring Corporate Strategy" 8th Edition, Prentice Hall
- [38] Kelley, S. Donnelly, J. And Skinner, S. (1992) Organizational socialization of service customers. *Journal of Business Research*, Vol. 25, pp. 197-214
- [39] King, R. (1995), "Designing products and services that customers want", Productivity, Portland, OR
- [40] Koch, T.W. MacDonald, S.S. (2003) "Bank Management" Fifth Edition, THOMSON, Southwestern
- [41] Kotler, P. (2003) "Marketing management", 11th ed, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ
- [42] Kotler, P., and Keller, K. L. (2006) *Marketing Management* (12 ed.): PEARSON Prentice Hall.
- [43] Levey, Richard H. (2002), "New Shooter at Harrah's," *Direct*, (14), 1
- [44] Lewis, M.E. (1992) "An introduction to credit scoring" California, USA
- [45] Lui, J. (2002), *Estimating the Probability of Bankruptcy: A Statistical Approach*, An honors thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of the degree of Bachelor of Science Undergraduate College Leonard N. Stern School of Business New York University, May 2002
- [46] Marks, R. B. (1997) "Personal selling: a relationship approach" 6th edition, Prentice Hall
- [47] Mays, E. (2001) "Handbook of Credit Scoring" Amacom
- [48] Mays, E. (2004) "Credit Scoring for Risk Managers" Thompson, South Western
- [49] McNab, H. Wynn, A. (2000) "Principles and Practice of Consumer Credit Risk Management" FairIsaac & Financial World Publishing
- [50] Meuter, M. Ostrom, A. Roundtree, R. And Bitner, M (2000) Self-service technologies: Understanding customer satisfaction with technology-based service encounter. *Journal of Marketing*, Vol. 64, Issue 3, pp. 50-64
- [51] Mohr, L. A., & Bitner, M. J. (1995) The Role of Employee Effort in Satisfaction with Service Transactions. *Journal of Business Research*, Vol. 32, Issue, 3, pp. 239-252.
- [52] Moyer, R. (1977) *Forecasting Financial Failure: A Re-Examination*. *Financial Management*, Spring 1977

- [53] Nash, R.C. Sinkey J.F. (1997) "On competition, risk and hidden assets in the market for bank credit cards" *Journal of Banking and Finance*, Volume 21, pp. 89-112
- [54] Ohlson, J.A. (1980), *Financial Ratios and the Probabilistic Prediction of Bankruptcy*, *Journal of Accounting Research*, Vol. 18, No. 1 (Spring, 1980), pp. 109-131
- [55] Papoulias, C. and Theodosiou, P. (1992), *Analysis and Modeling of recent business failures in Greece*, *Managerial and Decision Economics*, Vol. 13 pp. 163 - 169.
- [56] Peat, M. (2007), *Factors Affecting the Probability of Bankruptcy: A Managerial Decision Based Approach*, *ABACUS*, Vol. 43, No. 3, pp. 303-324
- [57] Press, S.J. and Wilson, S. (1978), *Choosing Between Logistic Regression and Discriminant Analysis*, *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 73, No. 364 (Dec., 1978), pp. 699- 705
- [58] Reichheld, F.F. (2003), *The One Number You Need to Grow*, *Harvard Business Review*, December 2003 Issue
- [59] Reidenbach, E. (1994) "The Bank Marketing Handbook: A Step-by-Step Guide for Today's Market-Driven Banker" Irwin
- [60] Rose, P.S. (2002) "Commercial Bank Management" Fifth Edition, McGraw Hill, Irwin
- [61] Ruerket, R.W., Orville, C., Walker, Jr. (1987) *Marketing Interaction With Other Functional Units: A Conceptual Framework and Empirical Evidence*, *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 1-19
- [62] Saunders, A. (1999) "Credit Risk Measurement: New Approaches to Value at Risk and Other Paradigms", *Wiley Frontiers in Finance*
- [63] Saunders, A. Cornett, M.M. (2003) "Financial institutions management: a risk management approach" 4th ed McGraw-Hill/Irwin
- [64] Shostack, G.L. (1997) *Breaking Free from Product Marketing*. *Journal of Marketing*, Vol. 41, Issue 2, pp. 73-80
- [65] Solomon, M. R., Surprenant, C. F., Czepiel, J. A., & Gutman, E. G. (1985). *A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter*. *Journal of Marketing*, Vol. 49, Issue 1, pp. 99-111.
- [66] Thomas, L.C Edelman D.B. Crook J.N. (2002) "Credit Scoring and its Applications" Siam

- [67] University of Leicester (2008) Marketing of Services, Learning Resources
- [68] Van Deventer, D.R. Imai, K. (2003) "Credit Risk Models & the Basel Accords" Willey Finance
- [69] Vandermerwe, S., Lovelock, C.H. (1994), "Competing through services: strategy and implementation: cases and text", Prentice-Hall, New York
- [70] Webster, F.E. (1994[a]) "Market-Driven Management: Using the New Marketing Concept to Create a Customer-oriented Company" Wiley
- [71] Webster, F.E. (1994[b]) "Defining the New Marketing Concept" Marketing Management, Vol. 2, No. 4, pp. 22-31
- [72] Williams, M.R. (1998) "The influence of salespersons' customer orientation on buyer-seller relationship development" Journal of Business and Industrial Marketing, Vol. 13, No. 3, pp. 271-287
- [73] Winer R.S. "Marketing Management" 2000 Prentice-Hall Editions
- [74] Zeithaml, Bitner, Gremler (2005) Services Marketing, Forth Edition, McGraw Hill
- [75] Zmijewski, M.E. (1984), Methodological Issues Related to the Estimation of Financial Distress Prediction Models, Journal of Accounting Research, Vol. 22, Studies on Current Econometric Issues in Accounting Research (1984), pp. 59-82

Ελληνική

- [1] Αγγελής, Β. (2011). Συνέντευξη από τον Βασίλη Αγγέλη, Senior Manager, Διεύθυνση Ανάπτυξης Εργασιών Τραπεζικής Ιδιοτών, Τράπεζα Πειραιώς, http://www.businessanalytics.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=321:vasilis-aggelis&catid=69:interviews
- [2] Αγγελής, Β. (2014). Συνέντευξη του Βασίλη Αγγέλη, Head Customer Intelligence & Experience, Τράπεζα Πειραιώς, http://www.businessanalytics.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=724:2014-02-22-08-36-06&catid=69:interviews&Itemid=121
- [3] Αδρακτάς, Γ. Αναγνωστόπουλος, Δ. (2003) «Μέθοδοι Αξιολόγησης Συμπεριφοράς στην Καταναλωτική Πίστη», Δελτίο της ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 1^η τριμηνία

- [4] Αδρακτάς, Γ. Αναγνωστόπουλος, Δ. (2004) «Διαχείριση κινδύνων στον κύκλο της Καταναλωτικής Πίστης», Δελτίο της ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 2^η τριμηνία
- [5] Αθανασούλης, Χ.Κ. (1996), «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Σταμούλης, Αθήνα
- [6] Αυλωνίτης, Γ.Ι. & Παπασταθοπούλου, Π. (2004) Αποτελεσματική διοίκηση χαρτοφυλακίου προϊόντων και υπηρεσιών, Εκδόσεις Σταμούλης
- [7] Γεωργακόπουλος, Θ.Α. Λιανός, Θ.Π. Μπένος, Θ.Ε. Τσεκούρας, Ι.Γ. Χατζηπροκοπίου, Μ.Π. Χρήστου, Γ.Κ. (2002), «Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία», Εκδόσεις Μπένος
- [8] Γκίνη, Ε. (2014). Ποιο είναι το μέλλον των analytics στην ελληνική αγορά;
<http://www.netweek.gr/default.asp?pid=9&la=1&cID=6&arID=28024>
- [9] Γκόρτσος, Χ. (2001) «Τρέχον Πλαίσιο Κεφαλαιακής Επάρκειας και η Επικείμενη Ανανέωση του», Δελτίο της ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 1^η & 2^η τριμηνία
- [10] Γουδέλης, Γ. (2011). Συνέντευξη από τον Γιώργο Γουδέλη, CRM & Customer Intelligence Manager, EFG Eurobank Ergasias S.A.
http://www.businessanalytics.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=330:giorgos-goudelis&catid=69:interviews&Itemid=121
- [11] Γούναρης, Σ. (2003), «Μάρκετινγκ Υπηρεσιών, Εκδόσεις Rosili
- [12] Ζέρβας, Κ. (2002) «Διαχείριση Πιστωτικού Κινδύνου Καταναλωτικών Δανείων» Τριμηνιαίο Δελτίο, Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, 1^ο Τρίμηνο
- [13] Καζάζης, Ν. (2000), «Αποτελεσματικό Μάρκετινγκ για Κερδοφόρες Πωλήσεις», Εκδόσεις Σταμούλης
- [14] Καραθανάσης, Γ. (1999) "Εισαγωγή στη Χρηματοδοτική Διοίκηση και Χρηματιστηριακές Αγορές", Μπένος
- [15] Κέντρος Δ. (2002) "Η σημασία της πελατοκεντρικής προσέγγισης στον τραπεζικό τομέα" Δελτίο της ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 2η τριμηνία
- [16] Κοκκομέλης, Κ & Αναγνωστάκης, Γ. (2000) "Στρατηγική των Τραπεζών: Ειδικές Μορφές Πίστης" Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο
- [17] Κορλίρας, Π. (2000) «Νομισματική Θεωρία», Εκδόσεις Μπένος
- [18] Κούρτης, Γ. (2001) "Υπολογισμός Κεφαλαιακών Απαιτήσεων για τον Πιστωτικό Κίνδυνο Βάσει Εσωτερικών Συστημάτων Διαβάθμισης", Δελτίο της ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 1η & 2η τριμηνία

- [19] Κώνστας, Χ.Ν. (2007) «Νέα εποχή στις σχέσεις τραπεζών – δανειοληπτών», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 3^η τριμηνία
- [20] Κωστόπουλος, Γ. (2004) «Οι προκλήσεις του Retail Banking στην Ελλάδα», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 4^η τριμηνία
- [21] Λιδωρίκης, Α. (2006) «Συστήματα CRM. Ενοποιούν εναλλακτικά δίκτυα και καταστήματα και αναβαθμίζουν τη σχέση πελάτη-τράπεζας», Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 4^η τριμηνία
- [22] Λυμπερόπουλος, Κ. (2004) «Εστίαση στην Αγοραστική Συμπεριφορά των Τραπεζικών Πελατών: Παράγοντες και Στρατηγικές», Εκδόσεις Interbooks
- [23] Λυμπερόπουλος, Κ. Παντουβάκης (2000), «Τόμος Α, Μάρκετινγκ Υπηρεσιών», Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών, Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Πάτρα 2000.
- [24] Μάλλιαρης, Π. (2012) Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης
- [25] Μανιάτης, Α. (2011). Συνέντευξη από τον Ανδρέα Μανιάτη, Business Intelligence and Visual Analytics, Department Director, Partner, CyberStream LTD,
http://www.businessanalytics.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=341:andreas-maniatis&catid=69:interviews&Itemid=121
- [26] Οράτης, Μ. (2001) "Κεφαλαιακές Απαιτήσεις και Διαχείριση Κινδύνων" Δελτίο της ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 1η & 2η τριμηνία
- [27] Πανηγυράκης, Γ. (1996) «Διοίκηση Επωνύμου Προϊόντος», Εκδόσεις Σταμούλης
- [28] Παπαγεωργίου, Κ. (2008), Μοντέλα Πρόβλεψης της Πτώχευσης: Κατασκευή Υποδείγματος Λογιστικής Παλινδρόμησης στις Εταιρείες Εμπορίας Ιατροτεχνολογικών Προϊόντων, Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- [29] Παπαδάκης, Β. (2007) «Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, Τόμος Α: Θεωρία» Εκδόσεις Μπένου
- [30] Παρασκευοπούλου, Λ. (2012). Συνέντευξη από την Παρασκευοπούλου Λένα Customer Base Manager, Vodafone.
http://www.businessanalytics.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=424:paraskevopoulou-lena&catid=69:interviews&Itemid=121
- [31] Παυλάκης, Δ. (2001) «Τραπεζικό Μάρκετινγκ στην Πράξη», Εκδόσεις Πολυοδηγός

- [32] Πέππας, Ν. (2009). Είναι τα analytics η απάντηση στη «λαβωμένη» αγορά;
<http://www.bankers-review.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=382>
- [33] Πετράκης, Μ. (1999) «Έρευνα Αγοράς: Θεωρία και Πράξη», Εκδόσεις Σταμούλης
- [34] Σιώμοκος, Γ.Ι. (2004) «Στρατηγικό Μάρκετινγκ» 2^η Έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλη
- [35] Σπάθης, Χ. Πετρίδου, Ε. Γκαβέλη, Ν. (2003) «Διοίκηση Ποιότητας στον Τραπεζικό Τομέα: Μια Εμπειρική Έρευνα στον Ελληνικό Τραπεζικό Χώρο» Δελτίο της ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 1^η τριμηνία
- [36] Σταμούλης, Κ. (2002) «Προσαρμογή Επιχειρηματικού Μοντέλου στο Μοντέρνο Περιβάλλον» Δελτίο της ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 4^η τριμηνία
- [37] Τσιπτσή, Κ. (2011). Συνέντευξη από τον Κωνσταντίνο Τσιπτσή, CRM & Customer Intelligence Manager EFG Eurobank,
http://www.businessanalytics.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=305:-crm-a-customer-intelligence-manager-efg-eurobank&catid=69:interviews&Itemid=121
- [38] Χαραλαμπίδης, Μ.Π. (2001) «Νέα Οδηγία της Επιτροπής της Βασιλείας για Κεφαλαιακή Επάρκεια: Κεφαλαιακές Απαιτήσεις Έναντι του Πιστωτικού Κινδύνου και Τεχνικές Μείωσης του – Μια Τυποποιημένη Προσέγγιση» Δελτίο της ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, 1^η & 2^η τριμηνία
- [39] Χρήμα Week (2011). Έρευνα Bloomberg-SAS: Καταλύτης για τις Επιχειρήσεις τα Business Analytics, Εβδομαδιαία Ηλεκτρονική Οικονομική Εφημερίδα, τ. 389, 29.09. 2011,
http://issuu.com/ethosmediasa/docs/xrimaweeek_389
- [40] Χρήστου, Γ. (2003) Εισαγωγή στην Οικονομετρία, Β' Τόμος, Εκδόσεις Guttenberg

Τύπος

- [1] Αξία, 24 /5/2003 "Σε 'επιφυλακή' οι τράπεζες για δάνεια και... 'κανόνια'"
- [2] Ελευθεροτυπία, 23/2/2003 "Χρωστάμε λιγότερα από τους Ευρωπαίους, αλλά τα πληρώνουμε πιο δύσκολα"

- [3] Ελευθεροτυπία, 24 /8 /2003 "Τι τσεκάρουν οι τράπεζες για να σας δώσουν δάνειό"
- [4] Ελευθεροτυπία, 29/6/2003 "Τα νέα πακέτα στα καταναλωτικά"
- [5] Επιλογή Ισολογισμών, (2003) "Λιανική Τραπεζική: Στρατηγικές αύξησης μεριδίων και κερδοφορίας"
- [6] Επιλογή, Ιούλιος-Αύγουστος 2003, "Η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης"
- [7] Καθημερινή, 12/7/2003 "Προς τον μακροχρόνιο δανεισμό"
- [8] Καθημερινή, 15/6/2003 "Στα καταναλωτικά δάνεια μεταφέρεται τώρα ο ανταγωνισμός"
- [9] Καθημερινή, 17/7/2003 "Δάνεια διάρκειας με μικρότερες δόσεις"
- [10] Καθημερινή, 2/2/2003 "Ελκυστικότερα προϊόντα για καλούς πελάτες"
- [11] Καθημερινή, 21/6/2003 "Πρεμιέρα για το Ταμείο Εγγυοδοσίας"
- [12] Καθημερινή, 25/5/2003 "Φόβοι για νέα μεγάλα 'κανόνια' στην αγορά"
- [13] Καθημερινή, 31/8/2003 "Καταναλωτικά δάνεια: διαφοροποιημένα επιτόκια ανά ομάδες πελατείας"
- [14] Καθημερινή, 5/10/2003 "Καταναλωτικά δάνεια: τι πρέπει να γνωρίζει ο καταναλωτής"
- [15] Κέρδος, 29/6/2003 "Με νέα προϊόντα απαντούν οι τράπεζες στην απελευθέρωση"
- [16] Ναυτεμπορική, 8/12/2003 "Ο χάρτης των δανείων για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις"
- [17] Ο κόσμος του Επενδυτή, 13-14/9/2003 "Φτηνά δάνεια με ρήτρα ακίνητης περιουσίας"
- [18] Το Βήμα, 15/2/2004 "Στα ενυπόθηκα δάνεια στρέφονται οι τράπεζες"
- [19] Το Βήμα, 16/11/2003 "Νέα δάνεια με χαμηλό κόστος"
- [20] Το Βήμα, 18/10/2003 "Δάνεια από την Aspis Bank με εξατομικευμένο σύστημα αξιολόγησης"
- [21] Το Βήμα, 19/10/2003 "Η χρηματοδότηση των ΜΜΕ"
- [22] Το Βήμα, 22/2/2004 "Έρχονται νέα, πιο ευέλικτα δάνεια"
- [23] Το Βήμα, 25/4/2004 "Στους φερέγγυους πελάτες στοχεύουν οι τράπεζες"
- [24] Το Βήμα, 25/5/2003 "Καινούργιο κύμα πτωχεύσεων"
- [25] Το Βήμα, 4/4/2004 "Το κόστος ασφάλισης των δανείων"
- [26] Το Βήμα, 8/2/2004 "Ανάσα στις ΜΜΕ από το Ταμείο Εγγυοδοσίας"